

**دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة**

**دراسة تطبيقية في شركة الخليج لمنتجات الألبان في كربلاء المقدسة**

**Role of Dimensions of Strategic Flexibility in Enhancing  
Strategic Niche of Organizations**

**Analytical survey research at Kaleeg Dairy Products Company in  
Holy Karbala**

**م. حسين علي عبد الله القرغولي**

**Hussein Ali Abdallah**

**كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-**

**جامعة كربلاء**

**University of Karbala – Faculty of  
Physical Education and Sports Sci-  
ences**

**Hussein.abdallah@uokerbala.edu.iq**

**م. فاطمة عبد علي سلمان المسعودي**

**Fatima Abid Ali Salman**

**كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء**

**University of Karbala – Faculty of  
Administration and Economics**

**fatima.abid.ali@uokerbala.edu.iq**

**أ.م.د. أحمد عبد الله أمانة الشمري**

**Ass.Prof.Dr. Ahmed Abdullah Amanah**

**كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء**

**University of Karbala – Faculty of Administration and Economics**

**Ahmed.a@uokerbala.edu.iq**

## الملخص

هدف البحث الحالي إلى استكشاف الدور الذي تؤديه أبعاد المرونة الاستراتيجية عبر أبعادها الخمس (المرونة التسويقية، التنافسية، الانتاجية، المعلوماتية ومرونة الموارد البشرية) في تعزيز المكانة الاستراتيجية عبر أبعادها الثلاث (التعبير وتشكيل التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية وعمليات التعلم)، إذ تمثلت مشكلة البحث في إيجاد السبل الكفيلة في تعزيز مكانة الشركة الإنتاجية المبحوثة في محافظة كربلاء لا سيما في ظل انفتاح الأسواق المحلية لمختلف المنتجات والسلع العربية والأجنبية، إذ تمثلت إشكالية البحث في التساؤل الرئيس الذي فحواه (هل تسهم المرونة الاستراتيجية للشركة المبحوثة في تعزيز مكانتها الاستراتيجية في سوقها المحلي؟). وقد تم اختيار شركة الخليج لمنتجات الألبان في محافظة كربلاء ميداناً للبحث عبر عينة بلغت قوامها (٩٧) مستجيباً من إدارة الشركة العليا والوسطى وباشتراك الوكلاء الموزعين لمنتجاتها عبر استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض، ومن أجل تحقيق ذلك والوصول للنتائج تم معالجة البيانات عبر برنامجي SPSS لمعالجة البيانات فيما يخص وصف وتشخيص آراء العينة عن متغيرات الدراسة، وبرنامج smat-pls لتنفيذ مجموعة من الأساليب الإحصائية الخاصة باختبار الفرضيات، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثون أن أبعاد المرونة الاستراتيجية حققت ارتباطاً وتأثيراً معنويتين في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة مجتمع البحث.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية، المكانة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية، المرونة المعلوماتية.

## Abstract

Current research aims to explore the role that dimensions of strategic flexibility play through its five dimensions (marketing flexibility, competitiveness, productivity, informatics and human resource flexibility) in influencing the enhancement of strategic Niche through its three dimensions (expression and formation of expectations, building social networks and learning processes), as the research problem was represented in Finding ways to enhance Niche of leading productive companies in Karbala governorate, especially in light of openness of local markets to various Arab and foreign products and commodities?. The AL-kaleeg Dairy Products Company in Karbala Governorate was chosen as a field for research through a sample of (97) respondents from company's upper and middle management, and by the participation of agents distributing its products through a questionnaire prepared for this purpose. In order to achieve this and reach the results, the data was processed through the two programs, SPSS for data processing with regard to describing and diagnosing the opinions of the sample about the two variables of study, and Smart-PLS program to implement a set of statistical methods for testing hypotheses. One of the most prominent results reached by the researchers is that the dimensions of strategic flexibility achieved two significant relationship correlation and effected in enhancing strategic Niche of research community company.

**Keywords:** Strategic Flexibility, Strategic Niche, Human Resource Flexibility, Informational Flexibility.

## المقدمة

## المبحث الأول: المنهجية العلمية

## أولاً: مشكلة البحث

انطلاقاً من منهج النظم تعدّ المنظمات عامة نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بما يحيط به من متغيرات بيئية متنوعة، وكلما كانت المنظمة تمتلك القدرة العالية على التعامل الفاعل والاستجابة والتكيف مع هذه المتغيرات، كلما ضمن لها هذا البقاء والتنافس والنجاح على منافسيها، ومن هنا تعدّ المرونة الاستراتيجية الأساس الذي يمكن المنظمات من مواكبة كل هذه التغيرات والتعامل الناجح مع هذا الطيف الواسع منها، عن طريق توظيف مواردها المتنوعة لغرض استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة، وبما يعزز مكانتها الاستراتيجية في الأسواق التي تتعامل معها، ولا سيما أن السوق العراقي الذي يعاني من دخول منتجات وسلع مختلفة تنافس المنتجات والسلع المحلية، من هنا برزت الحاجة لتعزيز المكانة الاستراتيجية للشركات الانتاجية المحلية عبر تبني مفهوم المرونة الاستراتيجية بأنواعها (أبعادها) في السوق العراقي، وعالية يمكن تحديد اشكالية الدراسة بالفقرات الآتية:

١. ما هو مستوى المرونة الاستراتيجية الذي تتمتع به الشركة ميدان البحث؟
٢. هل تمتلك الشركة ميدان التطبيق مكانة استراتيجية مقارنة بالشركات المنافسة؟
٣. ما هو تأثير المرونة الاستراتيجية عبر أبعادها في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة؟

تتصف البيئة العراقية بالانفتاح الكبير ودون حواجز نحو المنتجات الخارجية الداخلة مقارنة مع المنتج المحلي في الأسواق العراقية، إذ توجد كثافة متنوعة من المنتجات لشركات انتاجية محلية وعربية وأجنبية مما يخلق تنافس عالٍ في ظل اختلاف الأسعار ومستوى الجودة لتلك المنتجات، فأصبح من الواجب على إدارة تلك الشركات ولا سيما المحلية منها ان تركز على تعزيز قيمة منتجاتها ومن ثم تعزيز مكانتها في السوق المحلية والانطلاق عالمياً بشكل استراتيجي، إذ يحاول هذا البحث تقديم مدخلاً استراتيجياً لتعزيز مكانة المنظمات العراقية عبر اكتسابها المرونة الاستراتيجية على مستويات عدة، منها الانتاجية والتنافسية والتسويقية والمعلوماتية ومواردها البشرية التي تعدّ رأس مالها البشري والفكري الذي يتنامى بالتراكم المعرفي، ومن أجل تحقيق ذلك تم اختيار شركة الخليج لمنتجات الألبان في محافظة كربلاء ميداناً للبحث كونها تقدّم منتجات ذات صلة وثيقة بحياة الفرد العراقي.

إذ تم تقسيم هيكلية البحث إلى أربعة مباحث، تناول الأول منها المنهجية العلمية، في حين تناول المبحث الثاني الإطار النظري لمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية، أما الثالث فتناول الجانب التطبيقي للبحث واختتم الرابع بالاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالشركة ميدان التطبيق.

## ثانياً: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها إذ تحتل متغيرات البحث أهمية كبيرة في أدبيات الإدارة الحديثة، لذا فإن زيادة التركيز عليها ودراستها سوف يخلق حالة من الوعي والفهم العميق لدى إدارة الشركة المبحوثة خاصة والمنظمات العراقية عامة العاملة في المجال نفسه بمدى أهميتها في تعزيز المكانة الاستراتيجية لها في الأسواق المحلية والانطلاق للعالمية، كما يمكن لتنتاج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، التي سيتم التوصل إليها لاحقاً من مساعدة الشركة المبحوثة على التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً والأقوى ارتباطاً من أجل إعطائها الأولوية، وزيادة الاهتمام بها والعمل المستمر على تعزيزها مستقبلاً، هذا من جهة ومن جهة أخرى يكتسب البحث أهميته عن طريق القطاع الانتاجي الذي يشهد نمواً في الوقت الحاضر ويحتاج إلى دراسات ذات توجه استراتيجي تعزز من استدامة تطوير ذلك القطاع عبر الشركات العاملة فيه.

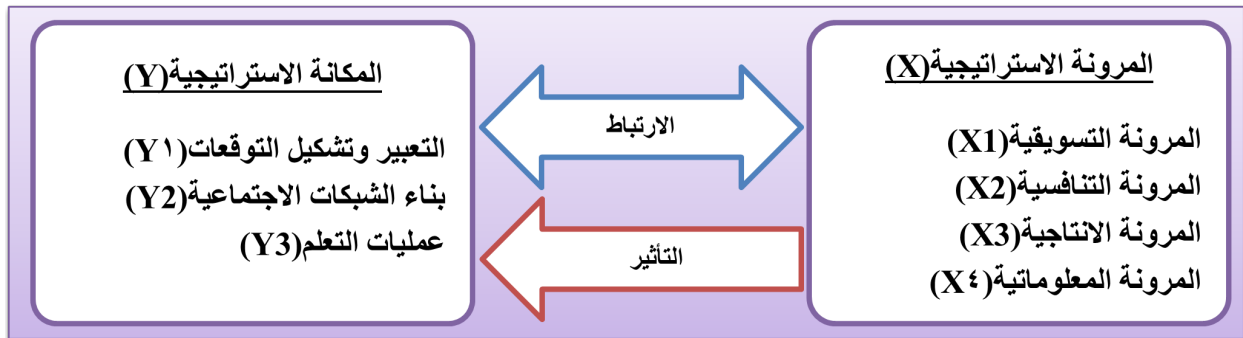
## ثالثاً: أهداف البحث

١. قياس مدى ادراك أفراد العينة لمتغيرات البحث في الشركة المبحوثة.
٢. قياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية في الشركة المبحوثة.
٣. قياس تأثير المرونة الاستراتيجية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة المبحوثة.
٤. قياس مدى مساهمة المرونة الاستراتيجية عبر أبعادها الفرعية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة المبحوثة.

## رابعاً: المخطط الاجرائي للبحث

يبين المخطط الاجرائي للبحث العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية المتمثلة بالمتغير المستقل المرونة الاستراتيجية والمتغير التابع المكانة الاستراتيجية، وفقاً للفرضيات التي جرى صياغتها لاختبارها وتحليل نتائجها، والشكل (١) يوضح المخطط الاجرائي للبحث.

شكل (١) المخطط الاجرائي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى لأدبيات

**خامساً: فرضيات البحث**

من أجل تحقيق أهداف البحث وفي ضوء المخطط الفرضي، فقد تم الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين، كما يأتي:

١. الفرضية الرئيسة (١): يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المرونة التسويقية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

ب. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المرونة التنافسية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

ج. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المرونة الانتاجية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

د. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المرونة المعلوماتية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

هـ. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والمكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

٢. الفرضية الرئيسة (٢): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التسويقية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الانتاجية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة المعلوماتية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

هـ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في المكانة الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث.

**سادساً: مجتمع البحث وعينته**

تمثل مجتمع البحث بشركة الخليج لمنتجات الألبان، وقد استهدف البحث عينة قصدية مقدارها (١١٣) وزعت على أساسها استمارة الاستبانة، استرجع منها (١٠٥) استمارة، واستبعد منها (٨) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي كونها كانت ذا معلومات مفقودة، وبهذا يكون عدد العينة (٩٧) متنسباً إدارياً ومهندساً في الشركة إضافة إلى الوكلاء الرئيسيين الموزعين لمنتجاتها في المحافظة وعليه بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للاختبار الإحصائي (٨٥,٨٪).

**سابعاً: منهج البحث**

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبناءً على ذلك تم استخدامه قياساً وصفيًا لمتغيرات البحث عن طريق تطوير أداة قياس تم اختبارها من حيث المصدقية والثبات باستخدام أساليب إحصائية متخصصة.

الإنحدار الخطي البسيط، معامل التفسير

( $R^2$ )، إختبار (F)، إختبار (t)، قيمة البيتا.

ج. تم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS V.25) و (SMART-PLS) لمعالجة البيانات.

**المبحث الثاني: الجانب النظري****ثامناً: أدوات البحث:**

من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية:

١. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالكتب والبحوث والرسائل والأطاريح.

٢. أدوات الإطار الميداني: وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول إلى البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثون في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث وأبعاده الفرعية، إذ تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي، انظر ملحق (١).

٣. أدوات التحليل الإحصائي: من أجل تشخيص مستوى متغيرات البحث واختبار فرضياته، تم اعتماد الأساليب الإحصائية:

أ. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري).

ب. الأساليب الإحصائية التحليلية: وتتمثل بالآتي (معامل الارتباط البسيط، معامل

**أولاً: المرونة الاستراتيجية:****١. مفهوم المرونة الاستراتيجية**

وصفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة وقابلية المنظمة على إستشعار ورصد تغيرات بيئتها الخارجية والاستجابة السريعة والفاعلة أزائها عن طريق حشد وتسخير مواردها بإسلوب ناجح وكفوء (Shimizu & Hitt, 2004:45)، كما عرفت بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة بأقل ما يمكن من الوقت والكلفة لتعظيم القيمة لدى الزبائن. (Heizer & Render, 2011:298)، ويرى (Evans) ان المرونة هي القابلية على التكيف بكفاءة وفاعلية لمتطلبات الزبائن المتغيرة والمتجددة باستمرار كسرعة التغير من منتج إلى منتج آخر. (Evans, 2011:334)، فال مرونة الاستراتيجية تعبر عن القدرة التي تتعامل بها المنظمة مع جميع أشكال التغيرات الحاصلة في بيئتها عن طريق عملية تخصيص وإعادة تخصيص مواردها المتنوعة (العوادي، ٢٠١٦: ٦٥)، والمرونة الاستراتيجية هي انعكاس لقدرة المنظمة على ضبط مصادرها الاستراتيجية الداخلية والخارجية بطريقة تفاعلية واستباقية وتكلفة موازية للسوق وسرعه مقارنة لحاجات التغير الاستراتيجي المطلوب، فهي

الاستراتيجية يمكنها من تحقيق التحول الناجح من استراتيجية إلى أخرى بسلاسة ويسر، كما يسهم في تسهيل تعاونها مع المنظمات الأخرى عن طريق المشاركة في عمليات التصميم أو الشراء ومن ثم تحقيق الاستفادة من الوقت وتخفيض الكلف وتحسين النوعية (Cocky et al. 2005).

### ٣. أبعاد المرونة الاستراتيجية

لقد تناولت العديد من الأدبيات الإدارية موضوع أبعاد المرونة الاستراتيجية، وخلال الاطلاع عليها لم نجد اتفاق بينها على تحديد هذه الأبعاد، فمنها من ركز على النشاطات الأساسية التي تمارسها المنظمة (التسويقي، الانتاجي، المالي، الموارد البشرية) واعدّها الأساس في تحديد هذه الأبعاد، ومنها من ركز على الموارد التي تملكها المنظمة (الموارد المالية، المادية، المعلوماتية، البشرية)، وتم في هذا البحث الدمج بين الاتجاهين ومحاولة اختيار أكثر الأبعاد اتساقاً وتأثيراً في بناء المرونة الاستراتيجية، كالآتي:

أ. المرونة التسويقية: وهي تعبر عن قدرة المنظمة على الإستجابة والتكيف المستمر مع التغير الذي يحدث في أذواق الزبائن خلال تحديد الخيارات الجديدة والبديلة للوصول إلى الأهداف التسويقية المحددة مسبقاً (Combe et al. 2012:1284)، ويرى كل من (Shalender & Singh) أن المرونة التسويقية تتجسد في قدرة المنظمة على تغير أساليب التعامل مع الأسواق عن طريق تغير خططها المستقبلية وتحليل الاستراتيجيات الحالية ما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية ناجمة من القدرة على التكيف مع

تعبير عن القدرة على التعامل مع الأعمال المختلفة وتنفيذ الأهداف المختلفة بالتسهيلات نفسها. (Ngamsirijit 2008:19)، وكذلك عرفت بأنها القدرة على الاستجابة الفاعلة للظروف المتغيرة. (Kumar&Suresh 2008:304) وفي ضوء ما تقدّم يمكن أن نعرّف المرونة الاستراتيجية اجرائياً بأنها قدرة مميزه تمكن المنظمة التي تمتلكها من تحقيق استجابة فاعلة وكفوءة للتغيرات المستمرة الحاصلة في بيئتها مما يكسبها مكانة استراتيجية في قطاعها.

### ٢. أهمية المرونة الاستراتيجية

إن المرونة الاستراتيجية تعدّ نوع من أنواع القدرات التنظيمية التكميلية التي تساعد المنظمات على تحقيق الاستفادة المثلى لمواردها، والمهارات الإدارية المرنة فيها، وما ينعكس على تحسين مستويات أدائها. (Li et al. 2018:3)، لذا فإن للمرونة الاستراتيجية أهمية كبيرة ولأسباب الآتية: (الزبادي، ٢٠١٦: ٦٦)

- أ. تساعد المنظمات على مواجهة الظروف البيئية المحيطة بها التي تتسم بدرجة عالية من الغموض وعدم التأكد.
- ب. تعمل على زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على أذواق زبائنها عن طريق برامجها التسويقية الفاعلة للتواصل والتفاعل المستمر بينها وبين زبائنها.
- ج. تعزز من قدرة المنظمة على توظيف عناصر قوتها المتنوعة من أجل مواجهة القوى التنافسية لها في الأسواق، ما يمكنها من البقاء والنمو.
- ويضيف آخرون أن تمتع المنظمة بالمرونة

المقدمة للزبائن (Stevenson, 2007:38).

د. المرونة المعلوماتية: وهي تعبر عن قدرة المنظمات على تكييف ومواءمة نظام المعلومات فيها لأكثر من مستخدم أو تطبيق ما، ويتطلب أن تتصف هذه المعلومات بالمرونة وسهولة الحصول عليها لكافة الجهات التي تحتاجها بالوقت المناسب والجودة المطلوبة لرفع كفاءة اتخاذ القرارات فيها (Kovach et al, 1999:278)، فالمعلومات تعدّ أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات اليوم وينبغي أن يتم إدارتها واستثمارها بطرائق كفؤة وباستخدام أحدث الأساليب والوسائل العلمية من أجل تحقيق قيمة مضافة عبر توافقها مع الأساليب العلمية المرنة لاتخاذ القرارات (Michaels, 2021:63).

هـ. المرونة البشرية: إن السر الذي يكمن وراء نجاح وتفوق المنظمات هو اهتمامها بتنمية مهارات وقدرات مرنة لمواردها البشرية قادرة على التأقلم مع كل التغيرات الطارئة التي يمكن أن تحصل في بيئتها، وهي تنظر لهم كمورد هام وحيوي لا يمكن الاستغناء عنه، يضاف إلى الموارد التي تملكها (عفانة، ٢٠٢٠: ٢٥)، فكلما امتلكت المنظمات الموارد البشرية المرنة كلما كانت أكثر قدرة على المنافسة وعلى تطبيق استراتيجياتها المختلفة بنجاح، فهي تعدّ مصدر هام جداً في بناء ميزتها التنافسية المستدامة في بيئات الأعمال ذات التغيرات المتعددة والمتسارعة (العنزي والملا، ٢٠١٦: ١٦)، وهذا النوع من المرونة يشمل جانبين: هما المرونة العددية التي تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل أعداد الموظفين أو

تقلبات الأسواق العالمية والمحلية (العتار والمعموري، ٢٠٢٠: ١١٢)، لذا فإن هذه المرونة تقاس خلال الحصة السوقية، وسرعة الإستجابة لطلبات الزبائن، والدخول إلى أسواق جديدة (Bhandari et al, 2004:13).

ب. المرونة التنافسية: إن المرونة التنافسية تعدّ أحد العوامل الهامة لتحقيق المرونة الاستراتيجية، إذ أن نمو المنظمات وتوسع نشاطاتها إلى أسواق عدة ومتباينة يعتمد على هذا النوع من المرونة (Yonggui & Hing, 2004:34-59)، وهي تعكس قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق العالمية التي تتصف بدرجة عالية من الكثافة التنافسية وحالة اللاتأكد على مستوى الطلب والتكنولوجيا (Bhandari et al, 2004:14).

ج. المرونة الانتاجية: وهي تشير إلى المهارة التي تملكها المنظمة على تغيير العملية الإنتاجية وكيف ومتى يتم التغيير (Slack et.al, 2010:662)، لذا فهي تعكس القدرة على تنفيذ التغيرات في بيئة التشغيل الداخلية بالوقت المناسب وبكلف معقولة إستجابة للتغيرات في ظروف السوق (Hallgren & Olhager, 2009:2)، وهي الاستجابة لطلبات الزبائن عن مستوى الجودة للمنتجات بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والكلفة والأداء (Tomlin, 2008:13)، كما عرفت بأنها القدرة على التعامل مع الأعمال المختلفة وتنفيذ الأهداف المختلفة بالتسهيلات نفسها (Ngamsirijit, 2008:19)، فهي تعبر عن القدرة على الإستجابة للتغيرات كالتغير في خصائص المنتج وحجم الطلب ومزيج المنتج والخدمات

هو تقديم المنتج بالطريقة التي يرغب بها الزبائن (Dalgic, 2006:31)، وهي تعدّ استراتيجية تسويقية لتمييز المنتجات المقدمة إلى مجموعة محددة من الزبائن عن طريق التركيز على مجموعة محددة من الاحتياجات التي تتميز المنظمة بتلبيتها بشكل أفضل. (Toften et al., 2005:4) أن المكانة الاستراتيجية تتضمن افتراضين أساسيين هما:

أ. إن استخدام التكنولوجيا الجديدة هو عملية لا يمكن الاستغناء عنها؛ بسبب عمليات الإنتاج داخل المنظمة والعلاقات المنطقية للعناصر التكنولوجية.

ب. إن التجربة والمشاركة في التطور التكنولوجي هو أمر ضروري، والتجارب تجعل من الممكن أن تكون عملية البحث والتعلم مفتوحة إضافة إلى اعتماد التكنولوجيا الجديدة.

## ٢. أهمية المكانة الاستراتيجية

تتجسد أهمية المكانة الاستراتيجية من كونها تساعد المنظمات على إيجاد صفات تجعل الأنظمة مفيدة جداً فهي تمثل الوسيلة التي تساعد المنظمات المحلية على المنافسة والقيام بالتجارب الإبداعية التي تستطيع أن توجه الأداء والنشاطات بما يؤدي إلى تميز المنظمة للوصول إلى مرحلة الاستقرار، وأن الهدف من تجربة المكانة الاستراتيجية هو تقليل المخاطرة وتحسين الأداء والتوجه للتطوير والإبداع المستقبلي وإيجاد القواعد الجديدة أو الطرق لحل المشاكل أو لتطبيق العمليات. (Witkamp et al., 2011:7)، وأن

عدد ساعات العمل ليتلاءم مع حاجة المنظمة، أما الجانب الثاني فيشير إلى المرونة الوظيفية التي تشير إلى استعداد العاملين على أداء المهام المختلفة والمتنوعة بمستوى الكفاءة نفسها (Milteneburg, 2003:65).

## ثانياً: المكانة الاستراتيجية

### ١. مفهوم المكانة الاستراتيجية

إن مفهوم المكانة الاستراتيجية للمنظمة يتضمن مجموعة القواعد الرسمية وغير الرسمية لممارسة التكنولوجيا الجديدة، المستكشفة في التجارب المجتمعية التي تحميها شبكة صغيرة نسبياً من الصناعات والمستخدمين والباحثين وصانعي السياسات وغيرها من الجهات الفاعلة المعنية (Raven, 2005:67)، وأشار كل من (Loorbach, 2007:2) إلى أن الفكرة الرئيسة للمكانة الاستراتيجية للمنظمة تتمحور حول تجارب التكنولوجيا الجديدة والعمليات الاجتماعية التي تؤدي إلى تحفيز المشاركين إلى التطوير، أي أن الموائمة بين التكنولوجيا والعمليات الاجتماعية ستؤدي إلى نتائج جديدة وأنماط أكثر استدامة وهي تشير إلى المواقع والمنتجات والخدمات عموماً إلى مفهوم، كيف أن الزبائن المحتملين ينظرون أو يكونون رؤيه عن المنتج بالنسبة للمنافسين (الجنابي، ٢٠١٥: ١٢٠)، وهي تعبر عن تحديد مواقع صغيرة ومربحة في قطاعات سوقية متجانسة التي تم تجاهلها من لدن الآخرين، فهي استراتيجية يمكن اعتمادها من قبل المنظمات وبغض النظر عن حجمها، والهدف منها

بالوقت والمال والجهد؛ لأن لديهم توقعات بالنجاح في المستقبل (Vanheule, 2012:37)، وأن التعبير وتشكيل التوقعات هو الرؤى المستقبلية المختلفة التي تتغير وفقاً لمستوى المكانة والظروف الخارجية التي تدور حول جدوى التكنولوجيا ونجاحها (Raven, 2005:39).

ب. تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية): إن بناء الشبكات الاجتماعية هي عملية هامة من أجل خلق المكانة الاستراتيجية التي من المتوقع حدوثها مستقبلاً لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة، وكذلك لتسهيل التفاعل بين أصحاب المصلحة (حملة الأسهم) وتوفير الموارد اللازمة المتمثلة بالأفراد والموارد المالية والخبرات. (Schot & Geels, 2008:540)، وقد أكد (Van et al., 2007:3217) على أن الشبكات الاجتماعية ضرورية لتطوير المكانة، إذ أنها تؤدي إلى تطوير الإستدامة وتمكين التعلم وأن هذه الشبكات الاجتماعية تتضمن التوقعات وعن طريقها يمكن التعبير عن متطلبات التكنولوجيا الجديدة والمطالب الأخرى. وأن الشبكات الاجتماعية تعمل على تمكين عدد أكبر من المشاركين وتؤدي إلى توفير الموارد الكافية من مال أو خبرات من أجل تطوير المكانة.

ج. عمليات التعلم: وهي تشير إلى مجموعة العمليات التي يتم خلالها تحديد ملامح الجهات الفاعلة والعمليات التكنولوجية ذات العلاقة بالأسواق وغيرها، وتسهم عمليات التعلم في اغتنام الفرص والتغلب على الصعوبات

مفهوم المكانة الاستراتيجية للمنظمة ذو أهمية بالغة، إذ تم تطبيقه في مجالات عدة أهمها التسويق والأعمال، وهي تدخل ضمن فسحة الدور الذي يشغله الفرد أو المنظمة، أو مجموعة العلاقات التي تربطها، إذ تتطلب إعداد المشاركين في العمل وتهيئتهم مع وظائف محددة لهم وتشخيص المشاكل وكيفية معالجتها والحد من ارتفاع التكاليف، إذ تسهم في الاستثمار وفي التحسينات التكنولوجية الجديدة وتطوير أسواق جديدة. (Hoogma et al., 2005:4)، وقد أشار (Cuthbert, 2011:70) إلى أن أهمية المكانة الاستراتيجية للمنظمة تظهر من كونها ذات جاذبية، وتُعدّ كآلية للحد من المنافسة، وهي بذلك تستلزم العديد من الموارد لتحافظ على الإستدامة، وقد أوضح (Ries & Trout, 1981:19) أهمية متغير المكانة خلال مفهوم كيف ينظر الزبائن المحتملون إلى المنتج (سلعة أو خدمة) أو كيف يكونون رؤية عن المنتج (سلعة أو خدمة) بالنسبة للمنافسين.

### ٣. أبعاد المكانة الاستراتيجية

إن تحديد أبعاد المكانة الاستراتيجية للمنظمة هو أحد الأهداف الرئيسة لبحثنا الحالي، وقد تم اعتماد انموذج (Vanheule, 2012)، الذي يشتمل على ثلاث أبعاد رئيسة يمكن توضيحها كما يأتي:

أ. التعبير وتشكيل التوقعات: إن التوقعات لها دور كبير في تطوير المكانة الاستراتيجية للمنظمات؛ لأنها تحدد الاتجاه نحو تطوير الغداع وتأثير عمليات وانشطة التصميم على آراء الجهات الفاعلة (المشاركين) عن طريق الاستثمار

جدول (١) الترميز والتوصيف

| المتغير              | البعد الفرعي            | عدد العبارات | الرمز | المصدر                |
|----------------------|-------------------------|--------------|-------|-----------------------|
| المرونة الاستراتيجية | المرونة التسويقية       | 5            | Mar   | (Bhandari et al.2004) |
|                      | المرونة التنافسية       | 5            | Com   |                       |
|                      | المرونة الانتاجية       | 5            | Pro   |                       |
|                      | المرونة المعلوماتية     | 5            | Inf   |                       |
|                      | المرونة البشرية         | 5            | Hum   |                       |
| المكانة الاستراتيجية | التعبير وتشكيل التوقعات | 5            | Exp   | (Vanheule.2012)       |
|                      | تشكيل الشبكات           | 5            | Por   |                       |
|                      | عمليات التعلم           | 5            | Lea   |                       |

المصدر: إعداد الباحثين باعتماد أدبيات المتغيرات

## ثانياً: التحقق من قدرة المقياس لقياس الظواهر

## المدرسة:

استخدم الباحثين الاستبانة أداة رئيسة للحصول على الإجابات عن مدى توافر متغيرات البحث في بيئة التطبيق، وبهدف الاطمئنان لما سينتج من نتائج عند تحليلها، وسيتم اخضاعها لاختبارات إحصائية عدة للوقوف على قدرة الاستبانة المعدة، لعكس واقع الظواهر المدروسة خلال مجموعة من المعايير التي يبينها جدول (٢) كما يأتي:

والعوائق البيئية، وينبغي أن يتبع التعلم قضايا جوهرية، مثل التطوير للبنى التحتية اللازمة للتكنولوجيا الجديدة وخصائص المستخدم والمعتقدات، والأثر الاجتماعي والبيئي. (Vanheule,2012:39)، وأن عمليات التعلم هي عبارة عن تغيير منهجي في المعرفة أو السلوك، وأن نتيجة عمليات التعلم قد تؤدي إلى إعادة تشكيل المعرفة، وقد تؤدي أيضاً إلى معرفة جديدة (Vuckic,2012:18).

## المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يستهدف هذا المبحث فحص أداة القياس المستخدمة لاستكشاف مدى توافر المتغيرات، ثم وصف إستجابات العينة وأخيراً اختبار الفرضيات التي تم وضعها لتمثل أنموذج البحث المختبر، وقد اعتمد الباحثون لإكمال متطلبات البحث على برنامج (Smart PLS 1.2.3) وبرنامج (SPSS V.25) اذ تعد هذه البرامج ملائمة لحجم العينة وطبيعة الاختبارات المراد اجراءها خلال مجموعة خطوات كالآتي:

## أولاً: ترميز أبعاد ومتغيرات البحث:

لغرض اجراء الإحصاء المطلوب يستلزم الأمر ترميز مكونات الاستبانة، لغرض التفريق بين تلك المكونات وضبط التحقق الإحصائي من الفرضيات، كما يوضح عملية الترميز الجدول (١).

|                                                                          |                         |   |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|
| Cross اختبار استقلالية الفقرات<br>Loading                                | معيار الصدق<br>التمييزي | ٤ |
| اختبار عدم تداخل الأبعاد<br>Variable Correlation-Root<br>(Square of AVE) |                         |   |

المصدر: إعداد الباحثين باعتماد (Hair et al. 2017).

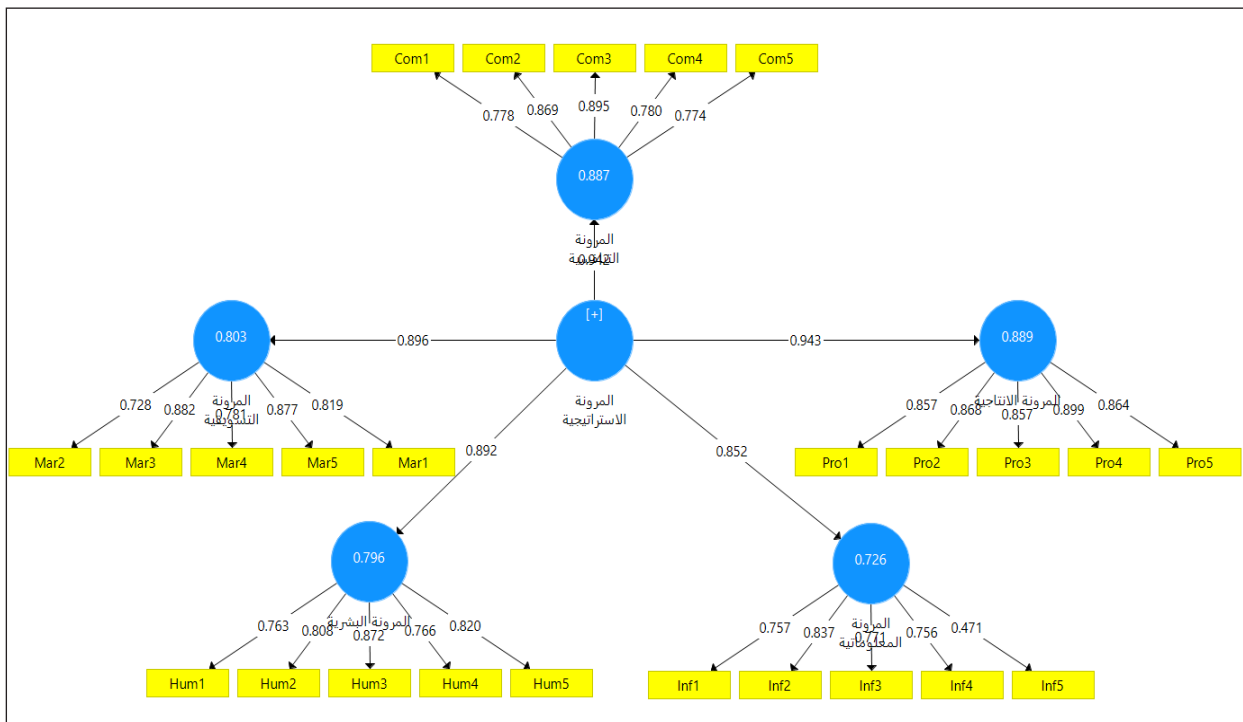
#### ١. التحقق من مقياس المرونة الاستراتيجية

تستهدف هذه الفقرة التحقق من معيار تشبع فقرات المقياس ومعيار كرونباخ ألفا والثبات المركب و AVE، إذ يبين الشكل (٢) جميع الفقرات حققت نسباً تشبعية أعلى من (٠,٤٠)، إذ تبين أن الفقرات جميعها البالغ عددها (٢٥) تجاوزت تشبعاتها الحد الإحصائي المطلوب إضافة إلى تحقق المعايير الخاصة بثبات المقياس، كما يبينها جدول (٣) مما ينعكس على قبول مقياس المرونة الاستراتيجية.

جدول (٢) معايير التحقق من الاستبانة

| ت | اسم المعيار                | حدود القبول                                                                                                                                                                           |
|---|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | معيار ثبات الاتساق الداخلي | الثبات المركب $\geq 0.60$ ، كرونباخ ألفا $\geq 0.70$                                                                                                                                  |
| ٢ | معيار ثبات المؤشر          | عندما يكون التشبع للفقرة $\geq 0.70$ تستبقى الفقرة<br>عندما يكون التشبع للفقرة بين ٠,٤٠ - ٠,٧٠ يختبر مدى تأثيرها على باقي معايير النموذج<br>عندما يكون التشبع للمؤشر اقل من ٠,٤٠ تحذف |
| ٣ | معيار الصدق التقاربي       | متوسط التباين المستخلص $AVE \geq 0.50$                                                                                                                                                |

شكل (٢) أنموذج قياس المرونة الاستراتيجية



جدول (٣) التقييم الخاص بالمرونة الاستراتيجية

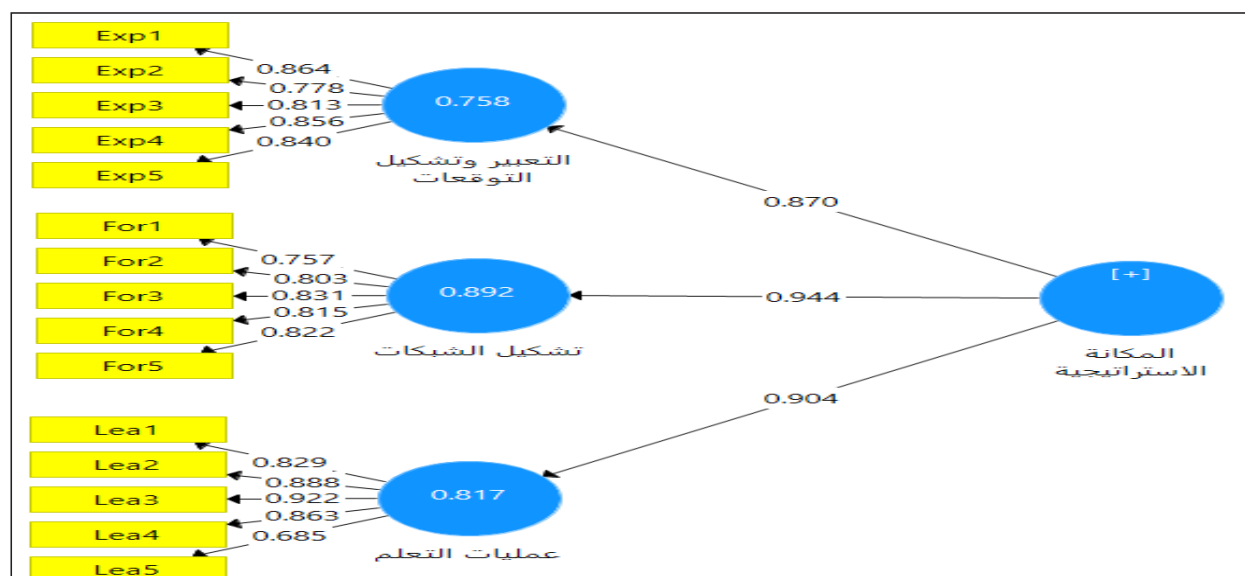
| الأبعاد           | الفقرات | التشبعات | كرونباخ ألفا | الثبات المركب | AVE   | الأبعاد             | الفقرات | التشبعات | كرونباخ ألفا | الثبات المركب | AVE   |
|-------------------|---------|----------|--------------|---------------|-------|---------------------|---------|----------|--------------|---------------|-------|
| المرونة التسويقية | Mar1    | 0.819    | 0.876        | 0.911         | 0.672 | المرونة المعلوماتية | Inf1    | 0.757    | 0.776        | 0.847         | 0.532 |
|                   | Mar2    | 0.728    |              |               |       |                     | Inf2    | 0.837    |              |               |       |
|                   | Mar3    | 0.882    |              |               |       |                     | Inf3    | 0.771    |              |               |       |
|                   | Mar4    | 0.781    |              |               |       |                     | Inf4    | 0.756    |              |               |       |
|                   | Mar5    | 0.877    |              |               |       |                     | Inf5    | 0.471    |              |               |       |
| المرونة التنافسية | Com1    | 0.778    | 0.878        | 0.911         | 0.672 | المرونة البشرية     | Hum1    | 0.763    | 0.865        | 0.903         | 0.651 |
|                   | Com2    | 0.869    |              |               |       |                     | Hum2    | 0.808    |              |               |       |
|                   | Com3    | 0.895    |              |               |       |                     | Hum3    | 0.872    |              |               |       |
|                   | Com4    | 0.780    |              |               |       |                     | Hum4    | 0.766    |              |               |       |
|                   | Com5    | 0.774    |              |               |       |                     | Hum5    | 0.820    |              |               |       |
| المرونة الانتاجية | Pro1    | 0.857    | 0.919        | 0.939         | 0.756 |                     |         |          |              |               |       |
|                   | Pro2    | 0.868    |              |               |       |                     |         |          |              |               |       |
|                   | Pro3    | 0.857    |              |               |       |                     |         |          |              |               |       |
|                   | Pro4    | 0.899    |              |               |       |                     |         |          |              |               |       |
|                   | Pro5    | 0.864    |              |               |       |                     |         |          |              |               |       |

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

جميعها البالغ عددها (١٥) تجاوزت تشبعاتها الحد الإحصائي المطلوب إضافة إلى تحقق المعايير الخاصة بثبات المقياس، كما يبينها جدول (٤) ما ينعكس على قبول مقياس المكانة الاستراتيجية.

٢. التحقق من مقياس المكانة الاستراتيجية  
تستهدف هذه الفقرة التحقق من معيار تشبع فقرات المقياس ومعيار كرونباخ ألفا والثبات المركب وAVE، إذ يبين الشكل (٣) أن بعض الفقرات تحقق نسباً تشبعية أعلى من (٤٠، ٠)، إذ تبين أن الفقرات

شكل (٣) أنموذج قياس المكانة الاستراتيجية



جدول (٤) نتائج تقييم نموذج قياس المكانة الاستراتيجية

| الأبعاد                 | الفقرات | التشبعات | كرونباخ الفا | الثبات المركب | AVE   | الأبعاد       | الفقرات | التشبعات | كرونباخ الفا | الثبات المركب | AVE   |
|-------------------------|---------|----------|--------------|---------------|-------|---------------|---------|----------|--------------|---------------|-------|
| التعبير وتشكيل التوقعات | Exp1    | 0.864    | 0.888        | 0.918         | 0.691 | عمليات التعلم | Lea1    | 0.829    | 0.923        | 0.893         | 0.708 |
|                         | Exp2    | 0.778    |              |               |       |               | Lea2    | 0.888    |              |               |       |
|                         | Exp3    | 0.813    |              |               |       |               | Lea3    | 0.922    |              |               |       |
|                         | Exp4    | 0.856    |              |               |       |               | Lea4    | 0.863    |              |               |       |
|                         | Exp5    | 0.840    |              |               |       |               | Lea5    | 0.685    |              |               |       |
| تشكيل الشبكات           | For1    | 0.757    | 0.865        | 0.902         | 0.649 |               |         |          |              |               |       |
|                         | For2    | 0.803    |              |               |       |               |         |          |              |               |       |
|                         | For3    | 0.831    |              |               |       |               |         |          |              |               |       |
|                         | For4    | 0.815    |              |               |       |               |         |          |              |               |       |
|                         | For5    | 0.822    |              |               |       |               |         |          |              |               |       |

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

## ٣. التأكد من صدق التمييز

للتحقق من صدق التمييز نحتاج إجراء اختبارين الأول: يعرف باختبار عدم التداخل بين أبعاد المقياس وإجراء اختبار استقلالية الفقرات، لغرض التحقق من عدم التداخل بين الأبعاد، فنحتاج أن تكون الأبعاد تعبر عن نفسها بنسبة أكبر من النسبة في المتغيرات التي تليها، وأما استقلالية الفقرات فيجب أن تعبر الفقرة عن انتمائها للبعد الذي تنتمي له أكثر من انتمائها للأبعاد الأخرى، إذ يتضح من جدول (٥) تحقق عدم التداخل والاستقلالية ما يؤكد صدق التمييز للمرونة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية.

## ثالثاً: وصف وتفسير نتائج البحث

تتعلق هذه الفقرة بعملية وصف وتفسير نتائج الاستبانة عن متغيرات وأبعاد البحث الحالي، أي

البحث في مدى توافره خلال قناعات عينة البحث (هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة خلال إيجاد طول المدى  $4 = 1 - 5$ ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٥)  $(0.80 = 5 \div 4)$ . وبعد ذلك يضاف (٨٠، ٠) إلى الحد الأدنى للمقياس (١) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (٥)، وتكون الفئات كما في الجدول (٦) الوسط الحسابي (15: 2004)). إذ يوضح جدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لعينة البحث عن متغيرات وأبعاد البحث ومدى توافرها في ميدان التطبيق، إذ يتضح أن المعدل العام لمتغيرات البحث كان معتدلاً يؤشر وجود قناعة لدى عينة البحث عن توافر المتغيرات في بيئة التطبيق بشكل معتدل، إضافة إلى توافر أبعاد المتغيرات بشكل اجمالي يؤشر إدراك جيد لدى المستجيبين عن متغيرات البحث وأبعاده.

جدول (٥) اختبار عدم تداخل الأبعاد واستقلالية الفقرات لمتغيرات البحث

| نوع الاختبار                                         | الأبعاد                 | الفقرات | المرونة التسويقية | المرونة التنافسية | المرونة الانتاجية | المرونة المعلوماتية | المرونة البشرية |
|------------------------------------------------------|-------------------------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| اختبار عدم تداخل أبعاد المرونة الاستراتيجية          | المرونة التسويقية       |         | 0.820             |                   |                   |                     |                 |
|                                                      | المرونة التنافسية       |         | 0.785             | 0.821             |                   |                     |                 |
|                                                      | المرونة الانتاجية       |         | 0.784             | 0.414             | 0.869             |                     |                 |
|                                                      | المرونة المعلوماتية     |         | 0.632             | 0.732             | 0.764             | 0.764               |                 |
|                                                      | المرونة البشرية         |         | 0.720             | 0.734             | 0.808             | 0.30                | 0.807           |
| اختبار عدم تداخل أبعاد المكانة الاستراتيجية          | التعبير وتشكيل التوقعات |         | 0.831             |                   | تشكيل الشبكات     | عمليات التعلم       |                 |
|                                                      | تشكيل الشبكات           |         | 0.749             | 0.806             |                   |                     |                 |
|                                                      | عمليات التعلم           |         | 0.629             | 0.778             | 0.841             |                     |                 |
|                                                      |                         |         |                   |                   |                   |                     |                 |
| اختبار استقلالية الفقرات لمتغير المرونة الاستراتيجية | المرونة التسويقية       | Mar1    | 0.819             | 0.779             | 0.646             | 0.512               | 0.612           |
|                                                      |                         | Mar2    | 0.728             | 0.593             | 0.539             | 0.517               | 0.568           |
|                                                      |                         | Mar3    | 0.882             | 0.797             | 0.715             | 0.490               | 0.646           |
|                                                      |                         | Mar4    | 0.781             | 0.667             | 0.519             | 0.562               | 0.491           |
|                                                      |                         | Mar5    | 0.877             | 0.798             | 0.766             | 0.525               | 0.625           |
|                                                      | المرونة التنافسية       | Com1    | 0.712             | 0.778             | 0.647             | 0.464               | 0.529           |
|                                                      |                         | Com2    | 0.765             | 0.869             | 0.800             | 0.594               | 0.669           |
|                                                      |                         | Com3    | 0.770             | 0.895             | 0.793             | 0.651               | 0.652           |
|                                                      |                         | Com4    | 0.687             | 0.780             | 0.694             | 0.646               | 0.519           |
|                                                      |                         | Com5    | 0.723             | 0.774             | 0.665             | 0.643               | 0.629           |
|                                                      | المرونة الانتاجية       | Pro1    | 0.791             | 0.853             | 0.857             | 0.612               | 0.721           |
|                                                      |                         | Pro2    | 0.633             | 0.715             | 0.868             | 0.613               | 0.674           |
|                                                      |                         | Pro3    | 0.659             | 0.744             | 0.857             | 0.644               | 0.656           |
|                                                      |                         | Pro4    | 0.684             | 0.804             | 0.899             | 0.741               | 0.701           |
|                                                      |                         | Pro5    | 0.634             | 0.700             | 0.864             | 0.709               | 0.758           |
|                                                      | المرونة المعلوماتية     | Inf1    | 0.446             | 0.606             | 0.676             | 0.757               | 0.636           |
|                                                      |                         | Inf2    | 0.650             | 0.719             | 0.753             | 0.837               | 0.705           |
|                                                      |                         | Inf3    | 0.429             | 0.472             | 0.433             | 0.771               | 0.505           |
|                                                      |                         | Inf4    | 0.440             | 0.500             | 0.538             | 0.756               | 0.672           |
|                                                      |                         | Inf5    | 0.240             | 0.232             | 0.214             | 0.471               | 0.311           |
|                                                      | المرونة البشرية         | Hum1    | 0.699             | 0.599             | 0.561             | 0.580               | 0.763           |
|                                                      |                         | Hum2    | 0.558             | 0.566             | 0.643             | 0.673               | 0.808           |
|                                                      |                         | Hum3    | 0.574             | 0.588             | 0.717             | 0.774               | 0.872           |
|                                                      |                         | Hum4    | 0.434             | 0.487             | 0.600             | 0.590               | 0.766           |
|                                                      |                         | Hum5    | 0.626             | 0.703             | 0.725             | 0.615               | 0.820           |

|  |  |       |       |       |      |                         |                    |
|--|--|-------|-------|-------|------|-------------------------|--------------------|
|  |  | 0.661 | 0.774 | 0.864 | Exp1 | التعبير وتشكيل التوقعات | مكانة الاستراتيجية |
|  |  | 0.496 | 0.547 | 0.778 | Exp2 |                         |                    |
|  |  | 0.493 | 0.586 | 0.813 | Exp3 |                         |                    |
|  |  | 0.475 | 0.618 | 0.856 | Exp4 |                         |                    |
|  |  | 0.459 | 0.555 | 0.840 | Exp5 |                         |                    |
|  |  | 0.564 | 0.757 | 0.590 | For1 | تشكيل الشبكات           |                    |
|  |  | 0.587 | 0.803 | 0.717 | For2 |                         |                    |
|  |  | 0.837 | 0.831 | 0.633 | For3 |                         |                    |
|  |  | 0.573 | 0.815 | 0.542 | For4 |                         |                    |
|  |  | 0.705 | 0.822 | 0.528 | For5 |                         |                    |
|  |  | 0.829 | 0.673 | 0.601 | Lea1 | عمليات التعلم           |                    |
|  |  | 0.888 | 0.719 | 0.453 | Lea2 |                         |                    |
|  |  | 0.922 | 0.729 | 0.511 | Lea3 |                         |                    |
|  |  | 0.863 | 0.621 | 0.496 | Lea4 |                         |                    |
|  |  | 0.785 | 0.686 | 0.580 | Lea5 |                         |                    |

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لمتغيرات البحث وأبعاده

| المتغير              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة | المتغيرات               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة |
|----------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| المرونة الاستراتيجية | ٢,٩٥١         | ٨١٤.              | معتدل         | المكانة الاستراتيجية    | ٣,٠٢٤         | ٨١٩.              | معتدل         |
| المرونة التسويقية    | ٢,٩٨٥         | ٩٨٥.              | معتدل         | التعبير وتشكيل التوقعات | ٣,٠٢٨         | ٩٢٠.              | معتدل         |
| المرونة التنافسية    | ٢,٩٥٤         | ٩٨٦.              | معتدل         | تشكيل الشبكات           | ٢,٩٦٠         | ٨١٦.              | معتدل         |
| المرونة الانتاجية    | ٢,٩٩٣         | ١,٠١٦             | معتدل         | عمليات التعلم           | ٣,٠٩٤         | ٩٧٨.              | معتدل         |
| المرونة المعلوماتية  | ٢,٨٧٠         | ٧٢٢.              | معتدل         |                         |               |                   |               |
| المرونة البشرية      | ٢,٩٥٤         | ٨٠١.              | معتدل         |                         |               |                   |               |

المصدر اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

وبانتهاء هذه الفقرة أجاب الباحثون عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الاشكالية البحثية في منهجية البحث، وتم تحقيق الهدف الثاني من أهداف البحث.

#### رابعاً: اختبار فرضيات البحث

تختص الفقرة الحالية باستكشاف مدى تحقق فرضيتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث كما يأتي:

#### ١. التحقق من فرضية الارتباط:

تتمحور الفقرة الحالية حول اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده مع المتغير التابع، إذ يعبر محتوى الفرضية الأولى عن (تواجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها والمكانة الاستراتيجية)، وللوقوف على نسبة الارتباط تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون

المتغير المستقل في المتغير المعتمد، إضافة إلى مستوى التفسير الذي يمتلكه المتغير المستقل للتغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد إذا كان محتوى الفرضية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في المكانة الاستراتيجية)، وقد استخدم الباحث طريقة النمذجة الهيكلية للتحقق من التأثير وضمن الحزمة الإحصائية (Smart PLS. 1.2.3)، إذ يوضح الشكل (٤) أن معامل بيتا بلغ  $(\beta = 0.85)$ ، يعني أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في المرونة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيراً بمقدار  $(٨٥\%)$  في المكانة الاستراتيجية على مستوى الشركة ميدان التطبيق، إضافة إلى أن القدرة التفسيرية للمرونة الاستراتيجية للتغيرات التي تحصل في المكانة الاستراتيجية بلغت  $(R^2=0.73)$ ، وهي قدرة تفسير جيدة، بينما ما تبقى من القدرة التفسيرية والبالغة  $(٢٧, ٠)$  فتعود لمتغيرات وظواهر أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، ويوضح جدول (٨) التقديرات الخاصة بفرضية التأثير التي تبين صحة وقبول الفرضية.

وتقبل قيمة الارتباط ضمن حدود معنوية  $(P < 0.01-0.05)$  ولتحديد مستوى قوة الارتباط اعتمد الباحث على تصنيف (Saunders et al., 2009:459) ( $> ?$ ) علاقة ارتباط منخفضة (سلبية أو إيجابية) (إذا كان معامل الارتباط اقل من  $\pm 0.00-0.30$ )، (علاقة ارتباط قوية (سلبية أو إيجابية) إذا كان قيمة معامل الارتباط بين  $\pm 0.31-0.70$ )، (علاقة ارتباط قوية جداً (أو تامة) (سلبية أو إيجابية) إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من  $\pm 0.71-0.99$ )، (لا توجد علاقة ارتباط إذا كان معامل قيمة الارتباط، علاقة ارتباط تامة (سالبة أو موجبة)  $(1 \pm 0)$  ويبين جدول (٧) طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، إذ يتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين المرونة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية في حدود الشركة ميدان التطبيق بلغت  $(٨٤٩, ٠)$  وهي قيمة معنوية، إضافة إلى ظهور جميع أبعاد المتغير المستقل ارتباطاً قوياً مع المتغير التابع وضمن مستوى معنوية  $(P < 0.01)$  ومن ثم تدعم هذه النتائج قبول فرضية الارتباط أعلاه.

## ٢. التحقق من تحقق فرضية التأثير:

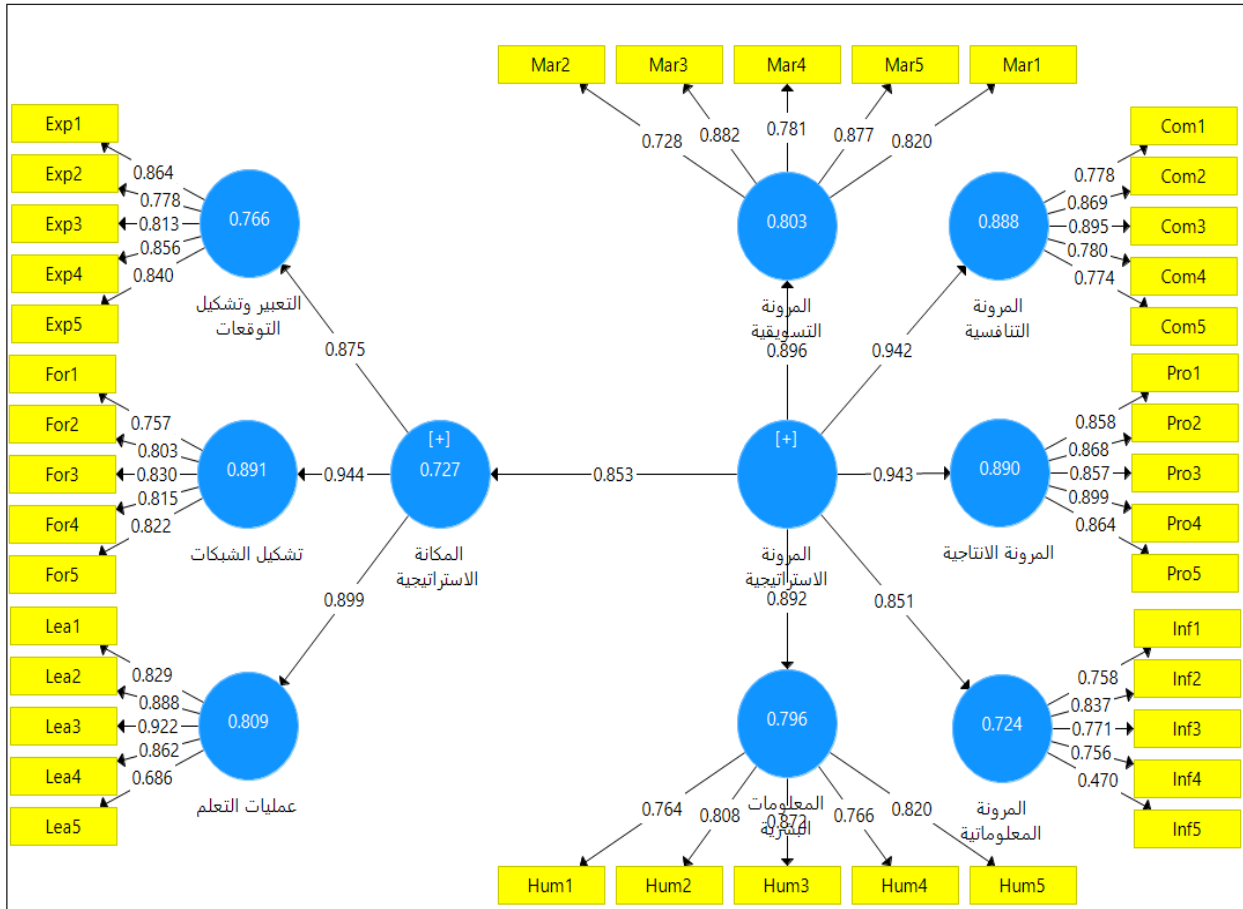
تتعلق الفقرة الحالية بالتحقق من مستوى تأثير

جدول (٧) / مصفوفة معاملات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية

| Correlations                                                 |                     |                   |                   |                   |                     |                 |                      |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------|----------------------|
|                                                              |                     | المرونة التسويقية | المرونة التنافسية | المرونة الانتاجية | المرونة المعلوماتية | المرونة البشرية | المرونة الاستراتيجية |
| المكانة الاستراتيجية                                         | Pearson Correlation | .765**            | .822**            | .829**            | .594**              | .788**          | .849**               |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | .000              | .000              | .000              | .000                | .000            | .000                 |
|                                                              | N                   | 96                | 96                | 96                | 96                  | 96              | 96                   |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                   |                   |                   |                     |                 |                      |

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V25

شكل (٤) المسار الانحداري الخاصة بفرضية التأثير



جدول (٨) تقديرات أنموذج تأثير المرونة الاستراتيجية في المكانة الاستراتيجية

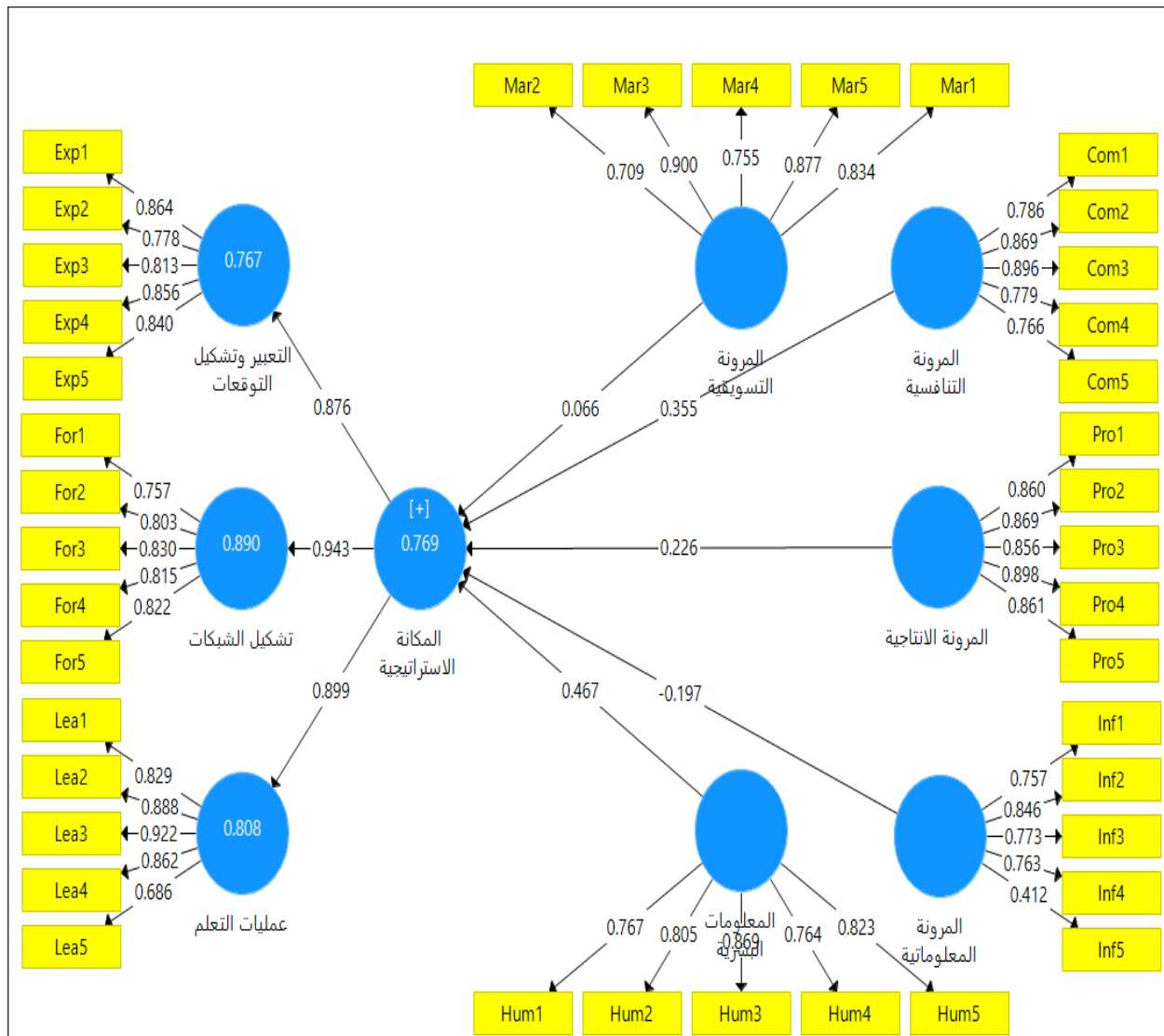
| معامل التحديد R <sup>2</sup> | S.R.W | P value | T value | المسار                                         | Q2    |
|------------------------------|-------|---------|---------|------------------------------------------------|-------|
| 0.727                        | 0.853 | 0.000   | 32.777  | المرونة الاستراتيجية ---> المكانة الاستراتيجية | 0.365 |

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

المرونة التنافسية والمرونة الانتاجية والمرونة البشرية تأثيراً معنوياً بلغ على التوالي (0.47، 0.23، 0.35)، بينما لم يحقق بُعد المرونة التسويقية وبُعد المرونة المعلوماتية تأثيراً معنوياً في المكانة الاستراتيجية، إذ تبين النتائج للفرضيات الفرعية دعماً جزئياً؛ لعدم تحققها جميعها كبنية هيكلية للتأثير في المتغير المعتمد.

أما على مستوى النموذج الهيكلي فيتبين أن القدرة التفسيرية لأبعاد المرونة الاستراتيجية بلغت ( $R^2 = 0.77$ )، وهي قدرة تفسيرية جيدة، أما النسبة المتبقية البالغة (٢٣٪) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى ليست ضمن الأنموذج المختبر، وعلى مستوى التأثير فقد تبين أن أبعاد المرونة الاستراتيجية ليست جميعها تمتلك تأثير في المكانة الاستراتيجية، فقد حقق بُعد

شكل (٥) المسارات الانحدارية الخاصة بالفرضيات الفرعية لفرضية التأثير بين متغيري البحث



جدول (٩) تقديرات أنموذج تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في المكانة الاستراتيجية

| معامل التحديد R <sup>2</sup> | S.R.W  | P value | T value | المسار                                     | Q2    |
|------------------------------|--------|---------|---------|--------------------------------------------|-------|
| 0.769                        | 0.066  | 0.654   | .449    | المرونة التسويقية ← المكانة الاستراتيجية   | 0.382 |
|                              | 0.355  | 0.035   | 1.982   | المرونة التنافسية ← المكانة الاستراتيجية   |       |
|                              | 0.226  | 0.047   | 1.978   | المرونة الانتاجية ← المكانة الاستراتيجية   |       |
|                              | -0.179 | 0.152   | 1.436   | المرونة المعلوماتية ← المكانة الاستراتيجية |       |
|                              | 0.467  | 0.001   | 3.346   | المرونة البشرية ← المكانة الاستراتيجية     |       |

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

وبانتهاء هاتين الفقرتين أجاب الباحثون عن السؤال الثالث من الأسئلة الاشكالية البحثية في منهجية البحث، وتم تحقيق الهدف الثالث والرابع والخامس من أهداف البحث.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

١. خلص البحث بوجود خمس مرتكزات أساس تعزز تبني المرونة الاستراتيجية للشركة، كالآتي:
  - أ. المرونة التسويقية لمنتجات الشركة وقدرتها على التعريف بمنتجاتها لأوسع شريحة من المجتمع العراقي ومن ثم زيادة أرباحها بشكل تدريجي.
  - ب. المرونة التنافسية في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسين عن طريق خطة تنافسية تعمل على الموازنة ما بين الجودة والأسعار المقدمة للزبائن ضمن تقسيمات السوق المستهدفة يمكنها من زيادة حصتها السوقية في قطاعها.
  - ج. المرونة الانتاجية في استيعاب الطلب المتزايد على منتجاتها في أوقات الذروة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى المحافظة على مواردها عند حالات انخفاض مستويات الطلب نتيجة لظروف خاصة.
  - د. مرونة المعلومات وكيفية اجراء بحوث السوق لمعرفة رغبات المستهلكين المتجددة إضافة إلى معرفة تصوراتهم وقيمة منتجاتها في أعينهم مما يفسح المجال إلى تطويرها وتحسينها بما يتلائم مع رغباتهم.

هـ. مرونة الموارد البشرية التي يجب أن تتوافر في الشركة لتدعم العمليات الانتاجية والتسويقية في الشركة بأفكار وتصورات جديدة مسندة إلى براعتهم في تنفيذ وانتاج منتجات جديدة تحقق طلباً متزايداً لمنتجاتها مقابل المنتجات المنافسة المحلية وغير المحلية منها.

٢. خلص البحث بوجود ثلاث مقومات أساس تعزز المكانة الاستراتيجية للشركة مجتمع البحث، كالآتي:

أ. تشكيل التوقعات والرؤى وتبني معتقدات مشتركة إضافة إلى التواصل مع العاملين والتعرف على مشاكل العمل ومناقشة أفكارهم المقترحة لحلها إضافة إلى اشراكهم في اتخاذ القرار، وهذا يساهم في تحقيق رؤية وأهداف شركتهم.

ب. بناء شبكات اجتماعية متنوعة لتوفير المعلومات اللازمة وضمان تدفقها داخل الشركة التي تعدّ مدخلات أساسية لتحقيق الأهداف.

ج. ممارسة عمليات تعلم متميزة تحقق الاستثمار الكفوء للفرص عن طريق إمكانية تطوير الاستراتيجية وفقاً للتغيرات البيئية وما تفرضه من تحديات.

٣. خلص البحث بوجود علاقة ارتباط قوية وفاعلة وذو دلالة معنوية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة مجتمع البحث مما يعزز تبنيها على مستوى أقسامها وفروعها.

متخصصين في قطاع الأعمال للنهوض بواقع منتجاتها المقدمة للزبائن وبناء حصّة سوقية لها فيه.

٣. ضرورة تعزيز مرونة الشركة المعلوماتية عبر تفعيل العمل ببحوث السوق وجمع المعلومات عن جميع أطراف العمليات الانتاجية والتسويقية والتنافسية من أجل بناء قاعدة معلومات تركز عليها عند الحاجة لها، عند تطوير منتجاتها أو الإستجابة للطلب المتزايد أو لمواجهة التحديات التي يفرضها المنافسون وتهديد المنتجات الداخلة عبر حدود الأسواق المحلية.

٤. ضرورة التركيز على تدعيم أبعاد المكانة الاستراتيجية عبر التواصل مع أفراد المجتمع العراقي بوصفهم مستهلكين محتملين لمنتجاتها والاستفادة الفاعلة من التعلم من بيئة العمل والأخطاء السابقة للنهوض بمكانتها المحلية والعالمية استراتيجياً.

### المصادر

أولاً: المصادر العربية:

(١) الجنابي، عادل عباس، (٢٠١٥) «تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة خلال الارتجال التنظيمي / دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط» أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء.

(٢) الزيايدي، سحر عباس، (٢٠١٩) «الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام»، أطروحة

٤. خلص البحث بأن الشركة مجتمع البحث لا تتمتع بالمرونة التسويقية كما ظهر جلياً في أنموذج الاختبار التأثيري لأبعاد المرونة الاستراتيجية في تعزيز المكانة الاستراتيجية لها، إذ يمكن أيعاز ذلك لضعف الرؤية الاستراتيجية للشركة عن بيئتها المحيطة وتكتفي بمعدلات الانتاج التي تراها مقبولة ولا تطمح لزيادتها.

٥. عدم ادراك إدارة الشركة لأهمية توفير معلومات وقاعدة بيانات عن المنتجات المنافسة والأسواق المستهدفة والشركات المنافسة ومعدلات التوريد للمنتجات غير المحلية ومعدلات استهلاكها مما يفقدها ميزة التنافس في الأسواق غير المستهدفة وغير المستثمرة من لدن المنافسين إضافة إلى إهدار فرصة امكانية تطوير منتجاتها وملائمتها لتطلعات الزبائن المحليين والانطلاق عالمياً.

٦. خلص البحث أن تبني مدخل المرونة الاستراتيجية يؤدي دوراً تأثيرياً فاعلاً وذا دلالة معنوية في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة مجتمع البحث، وهذا يشجع إدارة الشركة على توظيفها ضمن خططها الاستراتيجية القادمة.

### ثانياً: التوصيات

١. ضرورة التركيز على تبني أبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة، كونها تؤدي على تعزيز مكانة الشركة الاستراتيجية في السوق المحلية عن طريق تفعيل جميع امكاناتها ومواردها وقدراتها في سبيل ذلك.

٢. ضرورة تعزيز مرونة الشركة التسويقية في قطاع أعمالها عبر خطط تسويقية يعدها خبراء

- 3- Dalgic, T (ED), (2006) "Handbook of Niche Marketing, Principles and Practices", New York, Haworth Press, Inc.
  - 4- Dewberry, C. (2004) "Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice", First published, Published in the Taylor & France.
  - 5- Evans, J.R. & Lindsay, W.M, (2011) "The Management and Control of quality", 8th Edition, south-western, Cengage Learning.
  - 6- Hair, J, Celsi, M, Ortinau, D, and Bush, R. (2013). Essentials of marketing research. New York, NY: Mc Graw-Hill/Irwin.
  - 7- Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los angeles: Sage.
  - 8- Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P (2016). Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling. Los angeles: Sage.
  - 9- Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P (2018). Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling. Los angeles: Sage.
  - 10- Heizer, Jay, Render, Barry, (2011) "OPERATIONS MANAGEMENT", 10th Edition, Pearson.
  - 11- Hoogma, Remco ; Kemp, Rene, & Schot, Johan and Truffer, Bernhard, (2005) "Experimenting for Sustainable Transport: the Approach of Strategic Niche Management", Also available as a printed book, see title verso for ISBN details, London and Now York.
  - 12- Judi, H.M., Beach, R. and Muhlemann, A.P., (2004) "Defining Manufacturing Flexibility: A Research Prerequisite", Working Paper, No. 04/38, University of Bradford School of Management.
  - 13- Kovache, K, A, & Cathcart, J, R, & Charles E, (1999) "Human resource information systems: providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage", public personnel Management, Vol (28), No(1).
  - 14- Kumar, S.A. & Suresh, N, (2008) "Production and Operations Management: With Skill Development", 1st Edition, New Delhi: Pearson Education.
  - دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، ٢٠١٩.
  - (٣) العطار، فؤاد حمودي، والمعموري، أسامة (٢٠٢٠) «تأثير المرونة التسويقية في تحسين جودة الخدمة: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة»، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٣٥)، المجلد (٩).
  - (٤) عفانة، دعاء محمد، (٢٠٢٠) «المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة»، رسالة ماجستير كلية التربية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة.
  - (٥) العنزي، سعد علي، والملا، حميد علي، (٢٠١٦) «دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال»، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد (١)، العدد (٨).
  - (٦) العوادي، أمير غانم وادي (٢٠١٦) «المرونة الإنتاجية ودورها في تحقيق فلسفة الإنتاج النظيف وفق مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية»، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- ثانياً: المصادر الأجنبية:
- 1- Bhandari Gokul & Michael Blimel & Allan horold & Khaled Hassanein, (2004) "flexibility in E-Business Strategies: Areqirment for success", Global journal of flexible systems Management, Vol (5), No (2).
  - 2- Cuthbert, Ronald, Hugh, (2011), " Strategic planning in Agricultural Niche Markets ", in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of Philosophy, Otago University. Dunedin, New Zealand.

- revers lineffective strategic Decisions”, Academy of Management Executive, Vol(18), No(4).
- 25- Slack. Nigel, Stuart Chambers, Robert Johnston, (2010) “OPERATIONS MANAGEMENT”, 6th Edition, Pearson Education Limited, Prentice Hall.
  - 26- Stevenson, William, J. (2007) “Production / Operations Management”, 8th Edition, Von Hoffmann Press.
  - 27- Sanders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (2009) “Research methods foe business students”, Prentice Hall.
  - 28- Toften, Kjell, and Hammervoll, (2010) “Niche Marketing and Strategic Capabilities: an explorating Study of Specialized Firm”, Marketing Intelligence and planning science Journal, Vol.28, No.6.
  - 29- Tomlin, Grace.C, Enabling (2008) “Manufacturing Flexibility Issue Resolution in Advanced Vehicle Development”, Master of Business Administration, MIT Sloan School of Management and the Mechanical Engineering Department.
  - 30- Van, der. Laak, & Raven, W., and Verbong, G., (2007) “Strategic Niche Management for biofuel IS: Analysing past experiments for Developing New biofuel Policie “, Energy Policy.
  - 31- Vanheule, Lynn, (2012) “Small wind Turbines in Kenya: An Analysis with Strategic Niche Manayement “, In partial fulfillments of the Requirement for the Degree Master, Sustainable Energy, Delft University of Technology.
  - 32- Vuckic, Asmir, (2012) “Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management “, Master of Science Thesies, University Gotdborg, Sweden, Northumbria.
  - 33- Witkamp, Marten, M & Raven, Rob, & Royakkers, Lamber, (2011) “Strategic Niche Management of social Innovation: the case of Social Entrepreneurship in the Nether Lands”, Eindhoven center for Innovation studies (ECIS), Eindhoven University of Technology, Netther lands.
  - opment”, Corselets and Cases, 2nd Edition, New Age International (P) Ltd Publishers, New Delhi.
  - 15- Li, W. & Zhhan, J. & Lu, Y., (2018) “A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of environmental dynamism”, international interdisciplinary business economics advancement journal, VOI (1), NO (2).
  - 16- Loorbach and Van Raak, (2007) “Tronsition Management: Reflexive Steering of Societal Complexity Through Searching, Learning and Experimenting “, the Transition to Renewable Energy: Theorg and Practice J C. J. M. Van den Bergh, Bruinsma, F. R. Cheltenham Adward Elgar.
  - 17- Michael, Armstrong (2021) “How to an even better manager”, kogan page, 11<sup>th</sup> Edition, U.K.
  - 18- Miltenburg. Peter Robert, (2003) “Effects of modular sourcing on manufacturing flexibility in the automotive industry, Erasmus Research Institute of Management.
  - 19- Ngamsirijit Wuttigrai, (2008) “Manufacturing Flexibility Improvement: Case studies and survey of Thai automotive industry”, Thesis submitted to the University of Nottingham for the degree of Doctor of Philosophy.
  - 20- Olhager, J. and West, B.M. (2009) “The house of flexibility: Using the QFD approach to deploy manufacturing flexibility”, International Journal of Operations & Production Management, 22(1).
  - 21- Raven, R., (2007) “Co-evolution of waste and electricity regimes: multi regime dynamics in the Netherlands. “ Energy Policy 35.
  - 22- Ries, A., Trout, J., (1981) “Positioning: The Battle For your Mind “, New York, Ny: Warner Books.
  - 23- Schot, J. & Geels, F. W., (2008) “Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy”, Technology Analysis & Strategic Management 20.
  - 24- Shimizu, Katsuhiko, & Michael, A., Hitt, (2004) “Strategic flexibility organizationl preoaredness to

