

تاريخ الإرسال (2020-05-13)، تاريخ قبول النشر (2020-08-09)

د. محمود عبد الرحمن الشنطي

اسم الباحث الأول:

أ. مدحت حمدي الجيار

اسم الباحث الثاني :

جامعة الإسراء - فلسطين، ديوان

¹ اسم الجامعة والبلد:

قطاع الأدوية الفلسطينية

² اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Mhmdshanty11@yahoo.com

الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.1/2021/6>

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية والبالغ عددهم (166) موظفًا، وتمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، وقد تمّ استرداد (145) استبانة بنسبة استرداد (87.3%)، وقد تمّ استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (80.22%)، ومستوى الميزة التنافسية أيضاً بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (75.81%). أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، وقد فسرت ما نسبته (58.8%) من التباين في الميزة التنافسية، في حين تبين عدم وجود تأثير لبعدها (المقدرات الجوهرية). ومن أهم توصيات الدراسة: اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وسرعة الاستجابة والتسليم، وتقليل الهدر في الموارد.

كلمات مفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، شركات صناعة الأدوية الفلسطينية.

Strategic Agility in Enhancing the Competitive Advantage of the Palestinian Pharmaceutical Industrial Companies.

Abstract:

The Study aimed to explore the impact of strategic agility in enhancing the competitive advantage of the Palestinian Pharmaceutical Industrial Companies. To achieve the objective of the Study, the Descriptive Analytical Approach was adopted. The Study population consists of (166) employees in supervisory positions at the Palestinian Pharmaceutical Industrial Companies. A comprehensive Census method was used to distribute the questionnaire to the study population. (145) questionnaires were returned with a recovery rate of (87.3%), and the SPSS program was used for data entry and analyzing and hypothesis testing. The most important findings of this Study were: The level of availability of strategic agility involved a high degree of approval with a relative weight of (80.2%), and the level of competitive advantage also had a high degree of approval with the relative weight of (75.8%). There is a statistically significant positive relationship between the practice of strategic agility and the enhancement of the competitive advantage, and the results also showed that there is a statistically significant impact of the strategic agility's dimensions on the enhancement of the competitive advantage, which has explained (58.8%) of the variance in the competitive advantage, whereas the dimension of core capabilities had no effect. The most important recommendations of the Study: Adopting the approach to strategic agility and disseminating its philosophy and principles and enhancing its practice at all levels as an essential factor having great importance in enhancing the competitive advantage through improving the products' quality, reducing costs, expediting response and delivery, and reducing the squandering of resources.

Keywords: Strategic Agility, Competitive advantages, Palestinian Pharmaceutical companies.

مقدمة:

تعيش منظمات الأعمال في العصر الحالي تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية، وتعيش ظروف بيئية تتصف بالاضطراب وعدم التأكد والاستقرار، وزيادة التطور التقني والتغير الدائم بأذواق وتوقعات المستهلكين، وعوامل العولمة التي أدت إلى اتساع عالم المنافسة. إن قدرة هذه المنظمات على الاستجابة والتكيف بسرعة وفعالية مع تلك المتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل هو المفتاح الرئيس لنجاحها، وقد ظهرت الرشاقة الاستراتيجية كمصطلح جديد وكأحد الوسائل لإدارة التغير ومواجهة المخاطر لتوجه المنظمات نحو بناء رؤية داخلية للحصول على القدرات اللازمة للمنافسة ورؤية خارجية لحسن الاستفادة من الفرص الناشئة عن التغيير. ويؤكد Oyedijo (2012: 229) أن الرشاقة الاستراتيجية تعمل تحولات جوهرية سريعة لتكتسب القدرة على التجديد والتركيز على النواحي الاستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة، وإظهار سرعة التفاعل مع متطلبات الظروف والأسواق، وبناء استراتيجيات هادفة للاستجابة السريعة لها. إن المنظمات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية هي تلك المنظمات التي تمتلك المهارة اللازمة للتقل في وسط الأعمال المتغيرة، وتعتمد التنظيم المتطور والناجح من خلال استراتيجيات رشيفة هادفة تؤثر في الاستجابة بفعالية (Nicholas, 2012: 2). والرشاقة الاستراتيجية أحد أهم العوامل والأدوات المساعدة لتحقيق وتعزيز المزايا التنافسية (Murungi, 2015: 34; Khoshnood & Nematizadeh, 2017: 227)، فهي تساعد المنظمات على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة بالتركيز على التخطيط طويل الأجل، وتحديد نقاط القوة والضعف وربطها بالمخاطر والفرص لإدارتها بشكل منطقي وبخفة، بما يعكس مستوى تنفيذ التغييرات والتأقلم والتكيف معها ومراجعة السياسات والأهداف، وإبداء المرونة والاستجابة الفعالة في التعامل معها. وحظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام بالغ في مجال اقتصاديات الأعمال باعتبارها المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي، وباعتبارها العنصر الحرج والجوهري لكي تحقق استمراريته مقارنة بالمنافسين. وفي ضوء تزايد الاهتمام بالمنافسة، فإن الشركات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة صناعتها تسعى باستمرار لمواجهة المنافسة المحتملة وتعزيز استراتيجياتها التنافسية، بحيث تؤدي المنظمات أنشطتها بأقل تكلفة أو بطريقة متفردة تقودها للتميز عن الآخرين، وتقديم الخدمات والمنتجات بسرعة وجودة تفوق منافسيها يكون معها المستفيد مستعداً لدفع أكثر لاقتنائها (عباس، 2016: 106).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه شركات الأدوية الفلسطينية وما زالت ظروفًا تتسم بالتعقيد بسبب التغيير في البيئة الخارجية، والذي يشكل تهديدًا لها نحو البقاء والاستمرار في تأدية أنشطتها وتقديم خدماتها في ظل الوضع القائم من الحصار والإغلاقات الإسرائيلية، والقيود على الاستيراد والتصدير للأدوية والمعوقات الأخرى. ويعتبر سوق الأدوية صغيرًا نسبيًا، وتتنافس فيه سبع شركات محلية بالإضافة إلى الشركات الأجنبية والإسرائيلية، إذ يشكل المنتج المحلي من الدواء للشركات الفلسطينية ما يقارب (60%) في مقابل (40%) إجمالي الدواء الأجنبي والإسرائيلي (موسى، 2019: 1). ومن جانب آخر توجد منافسة كبيرة بين الشركات المصنعة محليًا حيث تتسم معظم الأدوية المحلية بتشابه تركيبها وجودتها؛ مما يجعل الأدوية بديلة لبعضها بدرجة كبيرة، ويجعل التمييز بينها صعبًا على المستهلكين. إن اقتصر الشركات على إنتاج أنواع معينة وغير معقدة من المنتجات الصيدلانية يضعف قدرتها التنافسية محليًا وخارجيًا، ويقال من حصتها السوقية على إنتاج أدوية غير تقليدية للأمراض المستعصية مثل أمراض السرطان وزراعة

الأعضاء، والتي لا تنتج محلياً، وبالتالي فإنَّ حصة الدواء المحلي من العطاءات لوزارة الصحة قليلة؛ وذلك بسبب ضعف التكنولوجيا ومنع الاحتلال الإسرائيلي بعض المواد الخام التي تدعي أنها تدخل في صناعات أخرى (أبو رجيلة، 2019:8). واستناداً إلى دراسة (الزغانين، 2010:111) والتي بيّنت أنَّ الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية للشركات الوطنية الفلسطينية كانت بمستوى متوسط حيث بلغ الوزن النسبي (60.5%)، وكذلك نتيجة دراسة (Alqwasmah, 2015:96) التي بيّنت أنَّ الميزة التنافسية تقارب (62.5%) بموافقة متوسطة. وقام الباحثان بإجراء دراسة استكشافية للوصول إلى مجموعة من المؤشرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، حيث قام بإعداد استبانة مكونة من (12) فقرة تتضمن الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية، حيث تمَّ توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (20) مبحوثاً من العاملين بشركات الأدوية الفلسطينية، والتي أسفرت عن مجموعة من الظواهر هي:

- 1- صعوبة توفير المواد الخام التي تدخل في الإنتاج الدوائي محلياً وبالتالي استيراده بما يعني زيادة التكاليف.
- 2- ضعف قدرة الشركات على استغلال اقتصاديات الحجم الكبير من الإنتاج لتقليل التكاليف.
- 3- قصور الشركات على جلب التكنولوجيا الحديثة لتطوير منتجاتها.
- 4- الدعم المحدود من الدولة لهذه الشركات والذي يُمثل يضعف قدرتها على المنافسة أمام الأدوية المستوردة.
- 5- تشابه تركيب الأدوية المحلية بين الشركات الفلسطينية وتقارب جودتها بما يجعل التمييز بينها أمراً صعباً.

وأظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية أنَّ الوزن النسبي لمُتغير الميزة التنافسية كان (68.6%) بدرجة موافقة متوسطة، وفي ظل المنافسة الشرسة على المستوى المحلي والمنافسة مع الشركات الأجنبية والاسرائيلية فهناك ضرورة للتعامل مع التهديدات المحيطة، وكذلك هناك فرص لتقديم الأدوية والعقاقير الجنسية وعقاقير الأمراض المستعصية أسوة بدول آسيا والدول العربية في ظل توقع زيادة الطلب عليها عالمياً، وزيادة عدد السكان الفلسطينيين؛ مما يعني أنَّ هناك جهوداً يُمكن أن تبذلها الشركة لتحقيق مزيداً من الارتقاء بتوافر أبعاد الميزة التنافسية لتبقى صامدة أمام التحديات والتغيرات الأمر الذي يستلزم الاستفادة من الأساليب الحديثة ومنها الرشاقة الاستراتيجية لتسخير كل الإمكانيات للتعامل مع المتغيرات المستمرة التي تواجهها، واتخاذ التدابير والإجراءات الاستباقية لاغتنام الفرص، وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة والحصول على مكانة جيدة بين المنافسين. كما وتأتي هذه الدراسة استجابة لما ذكر بعض الباحثين مثل (دماج، 2019:4) بضرورة عمل المزيد من الدراسات لسد الفجوة حيث هناك ندرة في الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت بالربط متغيري الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية وبناءً على ما تقدّم تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة على الأسئلة الآتية:

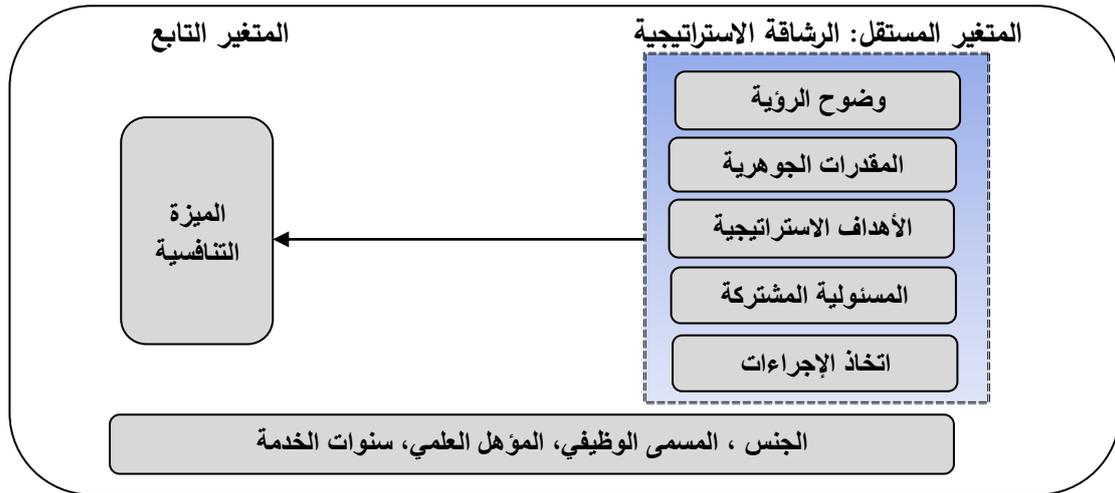
1. ما مستوى ممارسة (الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) وتعزيز الميزة التنافسية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات آراء المبحوثين حول (ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

أنموذج ومتغيرات الدراسة:

بناءً على العلاقات المنطقية التي يوضحها نموذج الدراسة شكل رقم (1)، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:
الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) والميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية.

الفرضية الثانية: تؤثر الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤيا، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز الميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول (الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) تُعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).



شكل (1) أنموذج الدراسة

جاءت بواسطة الباحثان بالاعتماد على دراسة (Ojha, 2008:222) و (Khoshnood & Nematizadeh: 2017)، فيما يتعلق بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، ودراسة (علي والياسري، 2009: 121) فيما يخص الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

1- الأهمية النظرية: تناولت الدراسة موضوعين مهمين من المفاهيم الحديثة التي تمّ دراستها بشكل قليل في البيئة الفلسطينية على حد علم الباحثان، وعليه تعتبر هذه الدراسة محاولةً جديدة من خلال دراسة المتغيرين مجتمعين، وهي أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية. وتأتي هذه الدراسة لإثراء المكتبة العربية والفلسطينية على وجه التحديد والأدب الإداري المتعلق بهذه الموضوعات المهمة "الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية"، والتي تسعى المنظمات عامةً لتحقيقها كهدف استراتيجي، كما وقد تفتح الباب واسعاً أمام الباحثين لإجراء العديد من الدراسات المستقبلية في المجال نفسه، والتي من شأنها تعزيز الميزة التنافسية والتأسيس لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية في قطاع صناعة الأدوية.

2- الأهمية العملية: توظيف النتائج الفعلية المتحصلة من هذه الدراسة لتقديم التوصيات لصناع القرار ومديري شركات صناعة الأدوية الفلسطينية ومجالس الإدارة فيها؛ لتزويدهم بالمعلومات لزيادة إدراك الإدارة العليا عن أهمية تبني فلسفة الرشاقة الاستراتيجية، ووضع السياسات، واقتناص الفرص التسويقية؛ ومعرفة السبل لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة من أجل تحقيق أهدافها، وتعزيز مكانتها التنافسية وتطوير أدائها، والتي تساعد حتمًا في بقائها واستمراريتها. كما أنه من خلال هذه الدراسة تستطيع شركات صناعة الأدوية معرفة درجة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية، وكذلك أبعاد الميزة التنافسية، والتعرف إلى جوانب القصور فيهما. كما أن تناول شركات صناعة الأدوية الفلسطينية والتي تُعتبر رافدًا لصحة المواطن ورافعة للاقتصاد الوطني مما يحتم ضرورة الاهتمام بهذه الشركات لضمان جودة خدماتها ومنتجاتها لمواجهة المنافسة الخارجية.

حدود الدراسة:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على العاملين بالوظائف الإشرافية (مدير عام، مدير فرع، رئيس قسم، وظائف أخرى مثل: مسؤول مبيعات مشتريات)، بالشركات الفلسطينية لصناعة الأدوية وعددها (7) دون غيرهم من العاملين كونهم أصحاب الدراية والخبرة والمعرفة في موضوع الدراسة.

الحد الموضوعي: تمثّل الحد الموضوعي في دراسة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها، والذي اقتصر على (الرشاقة الاستراتيجية) دون التطرق لعوامل ومتغيرات مستقلة أخرى.

الحد الزمني: تمّ تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2020/2019م.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

تناولت الأدبيات في مجال الإدارة موضوع الرشاقة كموضوع مهم وحيوي من عدة جوانب إدارية عدة، وقد عرفها Audran (29: 2011) بأنها عبارة عن التدخلات التكتيكية وقت الحاجة، بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ، في حين أنّ الرشاقة الاستراتيجية عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه، والعمل على علاجه لو حدث. ويعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة، والتي لها أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة، وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الغزالي، 2013: 3). وتُشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، بسرعة ودقة تمكّنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها (Ojha, 2008:36). ويعرفها Abu-Radi (12:2013) بأنها: "القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات وتجنب الاصطدامات". ويعرفها آخرون بأنها: "القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بشكل نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة" (Idris & AL- Rubaie, 2013:71). ويعرفها Santala (39: 2009) بأنها ظاهرة تساعد في إنتاج المنتجات المناسبة في الوقت والمكان والسعر المناسب للزبائن، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، بدلاً من التخطيط الاستراتيجي. إن جوهر الرشاقة الاستراتيجية يكمن في قدرة المنظمات في مواءمة استراتيجياتها على نحو ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة عبر المتابعة المستمرة

للبيئة والاستفادة من الفرص المتاحة وعدم التعرض للمخاطرة من خلال التمتع بصفات معينة لتحقيق أهدافها. ويمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها هي قدرة شركات صناعة الأدوية الفلسطينية على التعامل مع الظروف المتغيرة، والتكيف مع التقلبات المتسارعة، بتسخير الموارد والإمكانات لاتخاذ الإجراءات الضرورية ولاستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتحديات المحتملة، ضماناً لبقاء واستمرار نمو كل منها في بيئة الأعمال، وسيتم قياسه في الاستبانة الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية من الفقرة (1-25).

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية المعاصرة الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية فإن غالبية الباحثين يتفقون على أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التالية وهي التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية؛ كونها الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة المستهدف، وفيما يأتي توضيح لكل منها:

1- وضوح الرؤية: توفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار أو استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، والرؤية هي عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة أعمال متقلبة، توفر لها رؤية بالسرعة اللازمة لتنفيذها، وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبطة بها (Abu- Radi, 2013: 21). وهي أيضاً الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، 2016: 18). وتكمن أهمية الرؤية حيث تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إن الرؤية تبسط الآلاف من القرارات التفصيلية، كما أنها تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وكذلك فهي تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وبطريقة كفوة إذا ما كانت الرؤية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإدارات.

2- المقدرات الأساسية (الجوهرية): هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، وتمثل وعي وإدراك المنظمة بالمقدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل، إذ إن المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستسري عملية تعقب الفرص لها بشكل سيئ، وهنا من الضروري إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسق مع المقدره الجوهرية لها (Long, 2000: 25). ويراه آخرون بأنها: وعي المنظمة للقدرات، وكيف يمكن استخدام هذه القدرات لخلق قيمة للزبائن (فاضل وعبد الرحيم، 2016: 119). وتتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة، مثل: (المهارات التقنية، والنظرية، والعملية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها)، وتزود المقدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية، حيث إنّه إذا لم تفهم المنظمة مقدراتها فإنّها ستسعى للفرص، وهي غير مستعدة لاستغلالها (Abu Radi, 2013: 21).

3- اختيار الأهداف الاستراتيجية: تمتلك أي منظمة مهما كان حجمها كبيراً أم صغيراً أو اختلاف نشاطها إنتاجياً أو خدمياً هدفاً أو مجموعة من الأهداف، واختيار الأهداف الاستراتيجية يرتبط برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، وغالباً ما تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتأهيل أو تعزيز أو تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية أو

الناشئة، فهو غاية ومسعى كل منظمة تريد أن تحقق نجاحها (Abu Radi, 2013: 21). وتمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها، بمعنى أنها وضع مستقبلي تطمح المنظمة للوصول إليه، حيث تعتبر الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، كما وتُمثل الأهداف التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من تحقيق التميز والريادة في مجال معين (رضوان، 2014:7).

4- المسؤولية المشتركة: هي عبارة عن مشاركة سلسلة القيمة الخاصة بجميع الشركاء في صنع القرارات التنظيمية، مع محاسبة مشتركة للمخرجات (فاضل وعبد الرحيم، 2016:119). وتُشير المسؤولية المشتركة إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي، وتمثل مقياساً للمدى والقيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، فعلاقتها مع الزبون مساهمة في خلق القيمة، لذا فإنّ علاقات المنظمة مع الشركاء سلسلة القيمة يمكن أن يخلق القيمة ويمكن أن يُدمرها (Khoshnood & Nematizadeh, 2017:222). ويوضح هنية (2016: 18) المسؤولية المشتركة على أنّها ناشئة من تضافر العمل بشكل مشترك؛ أي أنّ هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية، وأنّ ذلك سوف يشمل العديد من الأمثلة كما في حرب الائتلاف والتحالفات الاستراتيجية، سواءً في المعنى التجاري والعملي أو في المجال السياسي.

5- اتخاذ الإجراءات: هي قدرة المنظمة على استخدام القدرات الخاصة بها وقدرات سلسلة القيمة الخاصة بشركائها استراتيجياً للحصول على النتائج والمخرجات (فاضل وعبد الرحيم، 2016: 119)، فيما يرى Ojha (2008:66-67) بأنّها: تمثل قدرة المنظمة على استخدام قدرات شركاء سلسلة القيمة الخاصة بها بشكل استراتيجي للحصول على أفضل النتائج في الأعمال. ويعكس المفهوم درجة التوجه نحو العمل الذي يوضح قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها، مثل فرص تقديم منتج جديد، ولكن تختلف في سرعة الاستجابة والنظرة الشاملة، أي أنّ وظيفة هذا البُعد هو أنّ تضع المنظمة في حالة حركة مستمرة؛ لأنّ ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية (Idris & Al Rubaie, 2013:71). ويرى الباحثان أنّ اعتماد المنظمات لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية السابقة يساعدها على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تنتج من الظروف البيئية المتسارعة التغيير، من خلال خلق استراتيجيات جديدة أكثر تكيفاً مع الظروف، وتفهم نقاط قوتها وضعفها ومواطن تفوقها؛ مما يمنحها قدرًا أكبر من المرونة والتفوق على منافسيها، مع الحفاظ على عملائها، وضمان ولائهم لها، واستقطاب عملاء جدد، وتوفير التكلفة وتحسين الجودة.

مفهوم الميزة التنافسية

لا يوجد مفهوم محدد للميزة التنافسية متفق عليه بين الكتاب والباحثين، وذلك لكثرة العناصر المرتبطة بهذا المفهوم، فقد أوضح Porter (1985: 33) أنّه لا يمكن فهمها إذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة، فالمنظمة تقوم بالعديد من الأنشطة المنفصلة، منها: تصميم المنتجات، تصنيعها، تسويقها، وإيصالها للمشتري وغيرها، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز أو التفوق على المنظمات الأخرى في بعض الجوانب، وبالتالي فإنّ اختيار الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جدًا لتحليل مصادر الميزة التنافسية. وعرفها Ma (1999:259) على أنّها: التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال، والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك، وتحقيق الأداء الأفضل في السوق، وعرفها آخرون بأنّها: الأداة التي يمكن أن تتفوق بها المنظمة في المنافسة على الآخرين (Macmillan & Tampoe, 2000: 89)، كما

ويعرفها (Pietersen, 2010:17) بأنها: تحقيق فجوة أكبر عن المنافسين بين القيمة التي يولها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج المنتج، كما ويرى Tracy وآخرون (1999) بأن الميزة التنافسية تُضم الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المنظمة بصرف النظر عن المنافسين، وبالتالي منحهم ميزة في السوق، وأيضًا هو نتيجة لقرارات إدارية مهمة (Salazar, 2012:45). ومما سبق من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية، يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتميز بالآتي:

1. أن كل منظمة لها نشاطات مختلفة حيث كل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية.
2. تساهم في خلق المنفعة للمستهلك، وتحقيق الأداء الأفضل في السوق.
3. مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمات، ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيًا.
4. يتم استثمار مجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية في المنظمة.
5. تتم من خلال اتباع استراتيجية معينة للمنظمة.

ويعرف الباحثان الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها: هي تلك العمليات والأنشطة تحفظ من خلالها الشركة مكانتها في الصناعة بين المتنافسين والتي تجعلهم غير قادرين على تقليد الاستراتيجيات التي تتبعها شركات صناعة الأدوية الأخرى (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع، والتسليم) في طريقها لتحقيق النجاح والازدهار، وسيتم قياسه في الاستبانة الخاصة بمحور الميزة التنافسية من الفقرة (26-40).

أبعاد الميزة التنافسية

يمكن للمنظمات أن تبني ميزة تنافسية من خلال أبعاد عدة، ولقد اختلف الباحثون والكتّاب في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، وذلك تبعًا لتوجهات كل منهم والدراسة التي يقوم بها، وكذا نوع القطاع والمنتج، فقد حددها "Macmillan" في مجموعة من الأبعاد ممثلة في (الكلفة، التسليم، الإبداع، التكنولوجيا، والاحتفاظ بالزبون)، في حين يشير Lynch (2003) أنها تتحدد في (الإبداع، التحالفات، سمعة المنظمة، القدرات الجوهرية). وذكر كل من على والياسري (121:2009) أن الأبعاد الآتية (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع، التسليم) تمثل القاسم المشترك لأغلب الدراسات وتم اعتمادها في الدراسة الحالية، باعتبارها الأكثر قابلية للتطبيق وهي على النحو الآتي:

1- الجودة: يُعرف Deming (35:1993) الجودة في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة بأنها: أن تعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة، بما يتيح للشركة تحسين الجودة، وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة من خلال عمليات التحسين المستمر، والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل وليس أجزاء متفرقة، والتركيز على استعمال الأساليب الإحصائية (SPC) في عمليات التحسين، كما تعرف الجودة بأنها: مقابلة توقعات الزبون أو ما يفوق تلك التوقعات (محسن والنجار، 2012:98).

2- التكلفة: تركز هذه الاستراتيجية على تخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير في معدل الإنتاج، وذلك استنادًا إلى مفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، بحيث تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج، إنَّ الغاية من اتباع هذه الاستراتيجية يتوقف على ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه، فبعض المنظمات تطمح لأن تكون قائمة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار، وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة ومنافسة مثيلاتها من المنظمات، ويجب على

المنظمات الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة المنتجات، فهناك تكاليف الإنتاج، وتكاليف الجودة، وتكاليف التقييم، وتكاليف المبيعات والصيانة وغيرها، وتعتبر تكاليف الجودة من أهم التكاليف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعّالة (عادل، 2013: 48).

3- المرونة: تعرف بأنها الأساس في الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة المدروسة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات، وبما يتلاءم مع حاجات الزبائن (الحزيرات، 2015: 29)، وتعرف بأنها قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء (Diab, 2014:140). بالإضافة إلى قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في الطلب من العملاء، إما زيادة أو نقصان، فالمرونة من الأبعاد المهمة لأغراض المنافسة السريعة للاستجابة لاحتياجات العملاء، ويمكن تعريف المرونة بأنها عمليات الشركة الخاصة التي تمكنها من الاستجابة لاحتياجات عملائها بسرعة وكفاءة (عبيشي وعبيشي، 2011: 6). ويمكن الإشارة إليها على أنها ضبط الخدمات للرد على متطلبات العملاء وتجنب شكاواهم، ومن ثم إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، وتخفيض التكاليف الكلية، وقد تمتلك المنظمة حصة أكبر في السوق من المنافسين الآخرين (Porter & Kramer, 2002:16).

4- الإبداع: يُعرّف الإبداع بأنه: القدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، فالإبداع هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة انطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً (Bassett - Jones, 2005:169)، كما يعرف الإبداع بأنه: أي جهد أو فعل يهدف إلى تحسين منتجات المنظمة (سلعة، خدمة، معلومات) بشكل يقدم منفعة للفرد والمنظمة والمجتمع (العبيدي والعزاوي، 2010: 213-214)، ويرتبط الإبداع بتكنولوجيا المعلومات، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على تكامل المعرفة وتبادلها، واستخدامها لتوليد القيمة المضافة للمنظمات، كما تساهم عملية الإبداع المفتوح في مجالات تبادل المعرفة خارجياً من خلال بناء نظام أو منهجية معينة لتدفق الأفكار بين العملاء والموظفين كافة أصحاب المصالح الآخرين وبين المنظمات التي بحاجة إلى حلول معينة (Celadon, 2014: 74). ويتضح مما سبق أنه على المؤسسات التحلي ببعض المبادئ المهمة، والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، مثل إفساح المجال للأفكار المطروحة، والتي تشجع على الإبداع، والتعامل مع الزبون بطريقة مهذبة، وايصال صورة جميلة عن المؤسسة، بالإضافة إلى الاهتمام بالتكلفة، بحيث تكون متوازنة بين مصلحة المؤسسة واستمرار الزبون في التعامل معها، والاهتمام بالجودة إلى أبعد حد.

5- التسليم: يعرف الحزيرات (2015: 29) سرعة ودقة التسليم بأنها: إتاحة المنتج للمشتري (حسب) الطلب دون تأخير، أي بمعنى السرعة في تقديم المنتجات للزبائن، وتعرف بأنها: "قدرة المنظمة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت المحدد، ونوع وحجم المنتجات المطلوبة من قبل العملاء" (Salazar, 2012:47). إنَّ بُعد التسليم هو بمنزلة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهلة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، ولقد أصبحت سرعة الخدمة والاستجابة لطلب العملاء واحدةً من العوامل للمسابقات بين المنظمات، وهذا مرتبط برغبة الزبون لدفع تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي يحتاجها في الوقت المناسب. ويُحدد البعض مضامين هذا البعد بثلاثة اتجاهات هي التسليم السريع إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية العملاء وتليبيتها، التسليم في الوقت المحدد، سرعة التطوير الذي يُشير إلى سرعة تقديم المنتج، وتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى الإنتاج النهائي (بارود،

(2018: 27). فكلما كانت المنظمة قادرة على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العملاء بسرعة مقارنة بالمنافسين كلما تلقت حصة أكبر من السوق وفرضت أسعارًا أعلى لخدماتها، على الأقل لحين وصول المنافسين في السوق (Diab, 2014:141).

العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

تنطلق العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي، والتي تقدم الشروحات حول كيفية تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية والمحافظة على ديمومتها في بيئة تتصف بالاضطراب السريع وصعوبة التنبؤ بالأحداث بمزيد من القدرة على التكيف معها، ودمج وإعادة تكوين المهارات التي تملكها المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (Helfat et al., 2007). وتهتم الرشاقة الاستراتيجية بالقدرة على الاستفادة من سلسلة القيمة للموارد على نطاق واسع وفي الوقت المحدد، وتعمل على تزويد المنتجات والخدمات بالطريقة الصحيحة في أي مكان، فهي تتطلب تجاوز الحدود لتطوير عملياتها بانسيابية لتتحول المنظمة إلى كائن معرفي يهتم بتسريع التعلم، واعتماد المعرفة كأساس باعتبارها أهم الأصول التي يمكن للمنظمة امتلاكها لإنجاز الرشاقة الاستراتيجية. وتساعد الرشاقة الاستراتيجية من خلال مفهومها وأبعادها على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتحسين قدراتها وبنائها التنظيمي بما يدفعها للنجاح على المدى الطويل، فهي مدخل لتعزيز المزايا التنافسية وسمه يمكن الاعتماد عليها لتمييز بين المنظمات الناجحة عن غيرها (المصري، 2016:301). فالرشاقة الاستراتيجية تهتم بالتعامل مع التحديات التي تهيمن على بيئة العمل، وتعمل على التجاوب مع أي تغيير وتطوير بشكل مستمر بما تملكه من حساسية استراتيجية لاقتناص أحداث التغيير في البيئة ومعالجة جوانب القصور، ولكسب المعلومات والارتقاء بالمستويات المعرفية، وللحصول على حصة سوقية وربحية أكبر بجذب المستفيدين والعملاء في الأسواق المنافسة لخدماتها ومنتجاتها، لتؤدي في النهاية أعمالها باحترافية وبشكل يفوق المنافسين. وتعتمد المنظمات في الأوقات المضطربة على مواقفها الاستباقية المبادرة والتكيف والمرونة، وضمان اتخاذ القرارات والإجراءات الفعالة تلبيةً لمتطلبات العملاء، وتخفيض من تكاليف التشغيل، وتقلص الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية للعملاء، كي تمتلك المزايا التنافسية للأعمال والموارد البشرية والمادية، بحيث تتصف بخصائص الندرة وعدم القدرة على تقليدها أو إيجاد بديل عنها (Hope & Moneme, 2016:84). ومن جانب آخر، تظهر الرشاقة في المنظمات التي لها قيادات مبدعة وهيكل مرنة وعاملين مهرة من ذوي الخبرات والمواهب بحيث يتم تمكينهم وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، والسعي لبناء العلاقات الخارجية، والتكامل الداخلي بين أقسام المنظمة والوكلاء بالخارج، مما يعطيها القدرة على معرفة مهاراتها وإمكاناتها والمقدرات التي تمتاز بها وتحديد أي المنتجات أو الخدمات الأكثر أهمية للعملاء لتحديد القطاعات السوقية، وخلق القيمة المضافة لهم. فالمنظمة التي تمتلك فهماً لقدراتها تعزز من قدرتها لتقييم الفرص الجديدة الناشئة، والتي تميزها عن الآخرين، وبالتالي تحقق لها الميزة التنافسية الناشئة عن المبادرة وسرعة الاستغلال والاستجابة (Yaghoubi, & Dahmardeh, 2010:85).

الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

هدفت دراسة (أبو جبار، 2020) التعرف إلى أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وقد أتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى (الإسلامية، الأزهر، والأقصى)، والبالغ عددهم (465) موظفًا، وتم توزيع الاستبانة على (228) موظفًا بطريقة

العينة العشوائية الطبقية، وقد تمّ استرداد (199) استبانة بنسبة استرداد (87.2%)، واستُخدم برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (69.73%)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في تعزيز التوجه الريادي. وقام (الشنطي والشريف، 2019) بدراسة للتعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظفًا، حيث تمّ استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددهم (343) استبانة، وتمّ توزيع (400) استبانة، واسترداد (355) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (93.2%). واستُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ الرشاقة الاستراتيجية كانت مرتفعة بوزن نسبي (70.95%). تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيرًا جوهريًا في الرشاقة الاستراتيجية، وقد فسرت ما نسبته (84.0%) من التباين في المتغير التابع. وكشفت دراسة (نجم، 2019) والتي هدفت لمعرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ توزيعها على عينة مكونة من (320) موظفًا من موظفي المنظمات الدولية من الإدارة العليا، وتمّ استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تمّ توزيع (175) استبانة، وتم استرجاع (152) بنسبة تغطية (86.9%). وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الدولية كبير نسبيًا، وجود أثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات) على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية، وقام (راضي والموسوي، 2019) بدراسة للكشف عن تأثير آليات التعلم التنظيمي التي تمتلكها المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (كربلاء المقدسة، والقادسية، وبابيل، والمثنى، والنجف الأشرف) في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة (الحساسية الاستراتيجية، وسهولة الموارد، والالتزام الجماعي). ومن أجل تحقيق هدف الدراسة اتّبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المصارف ونوابهم ورؤساء الأقسام، والبالغ عددهم (178) موظفًا، وتمّ استعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث وزعت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (150) من مديري المصارف ونوابهم ورؤساء الأقسام في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث تمّ توزيع (150) استبانة، وتمّ استرجاع (145) استبانة بنسبة استجابة (97%). وبينت النتائج أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان مرتفعًا بوزن نسبي (80.8%)، كما تبين وجود علاقة بين آليات التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية حيث معامل الارتباط (0.675). وأيضًا وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لآليات التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية.

وتناولت دراسة (Rotich & Okello, 2019) تأثير سهولة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية في جامعات كينيا، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ توزيعها على عينة عددها (70) من الإدارة العليا (نائب رئيس جامعة، المستشارون، رؤساء الأقسام، العمداء، مديري التخطيط)، بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم

توزيع (70) استبانة، وتم استرجاع (69) استبانة بنسبة استجابة (98.5%). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنَّ الرشاقة الاستراتيجية كانت متوافرة بمستوى كبير حيث الوزن النسبي (70.5%). وجود علاقة ارتباط إيجابية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. بينما هدفت دراسة (الجدى، 2018) الضوء على واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية، والتعرف إلى علاقتها بالميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الفلسطينية العاملة بنظام التعليم النظامي في قطاع غزة وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع عدد (206) استبانة، وتم استرداد (166) استبانة بنسبة استرداد (80.5%). ومن أبرز النتائج أن مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة هو (40.75%)، وجود علاقة بين أبعاد إدارة الموهبة مع الميزة التنافسية، وعدم وجود تأثير لمجالات إدارة الموهبة (التخطيط، الاستقطاب، الاحتفاظ) في الجامعات الفلسطينية على الميزة التنافسية، بينما وجد تأثير جوهري لمجال (التعليم والتدريب) في الميزة التنافسية. وبحثت دراسة (بركات، 2018) والتي اختبرت دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالوظائف الإشرافية في شركات الأدوية الفلسطينية وعددها (5) من أصل (7) شركات لامتناع واحدة ولحدثة الأخرى. واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وعددهم (108)، وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (98) استبانة بنسبة (90.7%). وتوصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى الميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية كان بوزن نسبي (77.91%)، وجود علاقة إحصائية موجبة عند مستوى (0.05) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وتعزيز الميزة التنافسية، بينما تبين عدم وجود أثر لبعدى (الاستشراف، التفكير النظامي)، وتؤثر جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية. وجاءت دراسة (الحنيطي والقعيد، 2019) للتعرف إلى أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية في الأردن التي فازت بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورة 2014-2015، وعددها (7) مؤسسات، وقد بلغ عدد الموظفين فيها (1241) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة الدراسة التي تكوّنت من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وعددهم (208) موظفاً وقد خضعت للتحليل الإحصائي (175) استبانة بنسبة استجابة (84.1%). ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية كان مرتفعاً بوزن نسبي (74.7%)، كما بيّنت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكلة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية بشكل إجمالي. وقام (Elijah and Millicent, 2018) بدراسة كان الهدف منها التأكد من تأثير الميزة التنافسية المستدامة في أداء الشركات بالتطبيق على شركة كوكا كولا غانا المحدودة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة في (4) مناطق وأصحاب المصلحة المنتسبين للشركة، حيث وزعت الاستبانة على (400)، وتم استرداد (359) استبانة بنسبة استرداد (89.7%). وتوصلت النتائج إلى أنَّ: الميزة التنافسية المستدامة مرتبطة بعلاقة موجبة في الأداء التنظيمي، كما تبين أنَّ المصادر والبيئة التنافسية تقوم بدور المتغير المعدل في استراتيجية الشركة كما وترتبط بعلاقة مباشرة مع أداء الشركات. وجاءت دراسة (عمرو، 2016) للتعرف إلى العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بنوعيه الكمي والنوعي، حيث تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة

على عينة مكونة من (92) من مديري ورؤساء الأقسام لشركات الاتصالات والمعلومات الفاعلة في السوق الفلسطيني، وتمّ استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تمّ توزيع (92) استبانة، وتم استرجاع (85) بنسبة استرداد (92.3%)، كما قام الباحث بإجراء مقابلات مع 7 مدراء تنفيذيين في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان بمستوى مرتفع حيث الوزن النسبي (83.7%) والميزة التنافسية كانت مرتفعة أيضًا (85%)، وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين ووجود أثر للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وتحقيق الميزة التنافسية. وقام (Alromeedy, 2019) بدراسة هدفت إلى شرح أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثير الإبداع وجودة الخدمة والتسليم والمرونة وقيادة التكلفة، واستخدام المنهج الوصفي، وقد تمّ توزيع استبانة على (300) موظفًا بشركة الطيران بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم استرداد (256) استبانة بنسبة استرداد بلغت (85.3%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان مرتفعًا بمتوسط حسابي (4.13) وبوزن نسبي (82.6%)، وأنّ الميزة التنافسية كانت كبيرة بوزن نسبي (83.4%)، وأنّ الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا وبشكل كبير في الميزة التنافسية بالترتيب بالشركة المبحوثة. وهدفت دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) لشرح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها، وكشف أهميتها في القطاع المصرفي والتحقق من تأثيرها في القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، من حيث هدفها، فإنّ هذه الدراسة هي دراسة تطبيقية، وفيما يتعلق بجمع البيانات، فهي وصفية ارتباطية، يتكون السكان الإحصائيون من هذا البحث من مديري وخبراء يعملون في البنوك الإيرانية الخاصة، قام ما مجموعه (150) مديرًا وخبيرًا من البنوك بتشكيل مجتمع الدراسة التي تستند أولًا إلى الدراسات التي أجريت، حيث تمّ تطوير نموذج لدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية ومن ثم باستخدام اختبارات تحليل العوامل المؤكدة، نمذجة ومعادلة بيرسون للمعادلة الهيكلية، تمت مراجعة هذا النموذج واعتماده. وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تمّ توزيع (150) استبانة، وتم استرجاع (101) استبانة بنسبة استجابة (67.3%). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية (74.72%) وهي نسب مرتفعة.

الفجوة البحثية:

هناك بعض الدراسات تناولت أحد المتغيرين، وهما: الرشاقة الاستراتيجية وربطه مع متغيرات مختلفة مثل التوجه الريادي دراسة (أبو جبار، 2020)، إدارة المعرفة (الشنطي والشريف، 2019)، استمرارية الأعمال (نجم، 2019)، التعلم التنظيمي (راضي والموسوي، 2019)، ومن ناحية أخرى فهناك مجموعة من الدراسات ركزت على تناول الميزة التنافسية وربطها مع عوائد ومتغيرات مثل إدارة الموهبة (الجدى، 2018)، الذكاء الاستراتيجي (بركات، 2018)، الهياكل التنظيمية (الحنيطي القعيد، 2019)، وأداء الشركات (Elijah & Millicent, 2018)، وبالتالي لا يوجد دراسات تناولت المتغيرين مجتمعين باستثناء دراسة (عمرو، 2016) ولكنها طبقت على شركة الاتصالات ودراسة (Alromeedy, 2019) وطبقت على شركة الطيران بمصر ودراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) التي طبقت على البنوك التجارية بإيران بينما الدراسة الحالية طبقت على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. تباينت العينات في الدراسات السابقة، فمنها ما تناول المدراء، ومنها ما تناول المعلمين ومنها ما تناول

المدرسين والأكاديميين في الجامعات في بيانات مختلفة ومتنوعة محلية، وعربية، وأجنبية. أما عن الدراسة الحالية فقد تناولت جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية.

المنهجية والإجراءات:

مجتمع الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها (الحمداي، 2006:100). وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية (مدير عام، مدير فرع، رئيس قسم، وظيفة أخرى مثل مسؤول مبيعات مشتريات) في شركات الأدوية الفلسطينية، والبالغ عددهم (166) موظفًا في (7) شركات. ورغبة في الحصول على نتائج دقيقة ولقطة عدد مجتمع الدراسة، تم استخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (145) استبانة بنسبة استرداد (87.3%)، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الشركة:

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب الشركة

م	الشركة	عدد العاملين	الاستبانات المستردة
1.	بيت جالا لصناعة الأدوية	22	18
2.	بيرزيت لصناعة الأدوية	38	33
3.	القدس للمستحضرات الطبية	32	29
4.	دار الشفاء لصناعة الأدوية	27	23
5.	معامل الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل	19	16
6.	العربية الألمانية لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل	12	11
7.	شركة سما لصناعة الأدوية	16	15
	المجموع	166	145

المصدر: إحصائيات غير منشورة من شركات الأدوية الفلسطينية، 2019/11/2

ويتضح من جدول (2) أن ما نسبته (79.3%) من مجتمع الدراسة ذكور، بينما 20.7% إناث. ويرجع الباحثان ذلك لطبيعة المجتمع الذكوري والتي تُفضل عمل الإناث في مجالات محددة مثل المدارس والوظائف الصحية، حيث لا يتوافق العمل في المصانع والخطوط الإنتاجية مع طبيعة تكوين المرأة التي قد لا تتحمل ضغوط العمل والإجهاد والدوام لساعات طويلة أو ليلية،

وتتفق مع التقارير الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام (2019) حول مسح القوى العاملة في فلسطين، حيث أوضح التقرير أنّ نسبة المرأة العاملة في فلسطين (19.4%)، بينما نسبة الذكور (81.6%).

جدول رقم (2): توزيع أفراد المجتمع حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

الخصائص	المستوى	التكرارات	(%)
الجنس	ذكر	115	79.3
	أنثى	30	20.7
المسمى الوظيفي	مدير عام	7	4.80
	مدير فرع	7	4.80
	رئيس قسم	60	41.4
	وظائف أخرى	71	49.0
المؤهل العلمي	دراسات عليا	29	20.0
	بكالوريوس	96	66.2
	دبلوم فأقل	20	13.8
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	38	26.2
	5 لأقل من 10	37	25.6
	10 لأقل من 15	35	24.1
	أكثر من 15 سنة	35	24.1

كما ويوضح الجدول أنّ ما نسبته (9.6%) من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي (مدير عام /مدير فرع)، ويرى الباحثان أنّ هذه النتيجة منطقية، إذ لكل شركة مدير عام أما بالنسبة للفروع، فإنّ الشركة تفتتح غالباً فرعاً واحداً في الشق الآخر من الوطن دون وجود ازدواجية في الوظائف، وتوضح النتائج أنّ (41.4%) مساهم الوظيفي رئيس قسم، حيث تتكون الشركات من وحدات تنظيمية يطلق عليها أقسام، مثل: قسم الإنتاج، قسم التسويق، قسم الجودة وغيرها، ويرجع الباحثان سبب ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يعملون بوظيفة أخرى حيث نسبتهم كانت (49%)؛ لأنها تشتمل على وظائف، مثل: مسؤول خط إنتاج أو مبيعات أو مشتريات إلى تعدد طبيعة العمل داخل بيئة عمل الشركة؛ كون طبيعة العمل تنقسم بين العمل داخل المصنع والعمل في تسويق المنتجات الدوائية، والتي تستلزم مثل هذا النوع من الوظائف، ومن النتائج السابقة يمكن استنتاج سلامة الهيكل التنظيمي، حيث كلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي لأعلى تقل أعداد الوظائف الاشرافية وبالعكس. ويُظهر الجدول (2) أيضاً أنّ ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، حيث إنّ طبيعة العمل في شركات الأدوية لا يتطلب بالضرورة أن يمتلك جميع العاملين مؤهلات عليا حيث تعتبر المؤهلات العليا مطلباً للمؤسسات الأكاديمية، وتُشير تلك النسبة المقبولة لأنّ هناك فرصاً متاحة لهم لاستكمال دراساتهم وتطوير أنفسهم، إلى جانب افتتاح الجامعات الفلسطينية لبرامج الدراسات العليا بشكل ملحوظ، ومنها العلوم الصيدلانية والمخبرية والطبية والإدارية. وقد أظهرت خصائص العينة أنّ (66.2%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، حيث إنّ متطلبات

شغل الوظائف الإشرافية يتطلب الدرجة الجامعية الأولى، كما أن يغلب على مصانع الأدوية حاجتها لمتخصصين من حملة البكالوريوس مثل الوظائف الطبية والهندسية لتصميم المنتجات وصيانة الآلات والمعدات. ويتضح من الجدول (2) أن ما نسبته (26.2%) من مجتمع الدراسة سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، ويُمكن الرجوع النتيجة لوجود توظيف للطاقات الشابة والخريجين الجدد لا سيَّما في مصانع الضفة الغربية وعددها (5)، والتي تعاني من نسبة بطالة أقل من قطاع غزة، والتي يوجد بها عدد (2) مصنع، إلا أن النسبة ما زالت تشير إلى قلة فرص التوظيف. وأظهرت النتائج أن ما نسبته (49.7%) تتراوح سنوات خدمتهم من (5- لأقل من 15) سنة، وهذا يعكس تنوع في الخبرات ويتلاءم مع تواريخ إنشاء شركات تصنيع الأدوية.

أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد على (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات للحصول على بيانات لا يمكن الوصول إليها من مصادر أخرى، وإعطاء فرصة من الوقت للمبجوثين للتفكير. وتم تصميم استبانة اعتمادًا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة بعد إجراء بعض التعديلات؛ لكي تكون مناسبة للبيئة الفلسطينية، وهي تتكون من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول: خصص للتعرف إلى المعلومات الشخصية والوظيفية للمبجوثين مثل: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). والجزء الثاني: يحتوي على 25 فقرة لقياس متغير الرشاقة الاستراتيجية وتم الاستعانة بدراسة (رضوان، 2014)، (أبو جبار، 2020)، (Abu Radi, 2013)، (Ojha, 2008)، أما الجزء الثالث: فيتضمن 15 فقرة لقياس الميزة التنافسية وتم الاستفادة من دراسة (الجدوي، 2018)، (الحنيطي والقعيد، 2019)، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلما اقتربت الدرجة من 5 دل ذلك على الموافقة العالية، ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حُددت درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول (3) التالي:

جدول (3): المحك المعتمد (Ozen, Yaman & Acar, 2012)

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
قليلة جدًا	20% - 36%	1.0 - 1.8
قليلة	36% - 52%	1.8 - 2.6
متوسطة	52% - 68%	2.6 - 3.4
كبيرة	68% - 84%	3.4 - 4.2
كبيرة جدًا	84% - 100%	4.2 - 5

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بعدة طرق، أولاً: صدق آراء المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (14) متخصصًا في الإدارة بالجامعات الفلسطينية، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. ثانيًا: العينة الاستطلاعية، تم توزيع (30) استبانة على بعض

العاملين ضمن مجتمع الدراسة (تم استبعادهم فيما بعد). للتأكد من وضوح الاستبانة، ومعرفة المعوقات التي قد تواجه الباحثين، ولتقدير الزمن اللازم للإجابة على الأداة. وبناءً على مقترحاتهم تمّ التعديل لبعض الفقرات ليسهل فهمها. ثالثاً: تمّ إجراء الاتساق الداخلي، تم حسابه للاستبانة كما يوضح الجدول (4)؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والتي أوضحت أنّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لِمَا وضع لقياسه. رابعاً: تمّ إجراء الصدق البنائي والذي يبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. وبيّن جدول (5) أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لِمَا وضعت لقياسه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.845 – 0.976) والقيمة الاحتمالية لكل بُعد أقل من (0.05).

جدول (4): نتائج الاتساق الداخلي - لكل فقرة مع المجال التي تنتمي إليه

وضوح الرؤية		المقدرات الجوهرية		الأهداف الاستراتيجية		المسؤولية المشتركة		اتخاذ الإجراءات	
الفقرة	م. الارتباط	الفقرة	م. الارتباط	الفقرة	م. الارتباط	الفقرة	م. الارتباط	الفقرة	م. الارتباط
1	*0.797	6	*0.757	11	*0.681	16	*0.833	21	*0.702
2	*0.841	7	*0.768	12	*0.760	17	*0.559	22	*0.702
3	*0.673	8	*0.721	13	*0.815	18	*0.740	23	*0.781
4	*0.595	9	*0.794	14	*0.779	19	*0.668	24	*0.662
5	*0.853	10	*0.559	15	*0.838	20	*0.659	25	*0.696
الميزة التنافسية									
1	*0.653	4	*0.634	7	*0.703	10	*0.583	13	*0.696
2	*0.703	5	*0.685	8	*0.623	11	*0.703	14	*0.543
3	*0.490	6	*0.710	9	*0.698	12	*0.747	15	*0.701

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، يتبيّن من النتائج الموضحة في جدول (5) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.734، 0.841)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.937)، وهذا يعنى أنّ الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، حيث تمّ التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يؤكد على صحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، الصدق البنائي، واختبار التوزيع الطبيعي (k-s)

التباين المسموح به	معامل تضخم البيانات	اختبار التوزيع الطبيعي		اختبار الصدق البنائي		اختبار الثبات		المجال
		القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.305	3.283	0.696	0.709	*0.000	.861	0.809	5	وضوح الرؤية
0.400	2.498	0.142	1.150	*0.000	.854	0.770	5	المقدرات الجوهرية
0.360	2.755	0.367	0.919	*0.000	.823	0.829	5	الأهداف الاستراتيجية
0.396	2.522	0.631	0.748	*0.000	.750	0.734	5	المسؤولية المشتركة
0.326	3.067	0.535	0.805	*0.000	.848	0.750	5	اتخاذ الاجراءات
		0.771	0.663	*0.000	.951	0.872	25	الرشاقة الاستراتيجية
		0.843	0.615	*0.000	.883	0.841	15	الميزة التنافسية
		0.602	1.250			0.937	40	جميع مجالات الاستبانة

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وأشارت نتائج الاختبار المبينة بجدول (5)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. علاوة على ما سبق، ولتطبيق تحليل الانحدار، تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين VIF- Factor Inflation Variance، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وعدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity"، وتبين نتائج الجدول (5) أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وتتراوح بين (2.498-3.283) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح بين (0.305-0.400)، ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22)، حيث أولاً: تم معالجة القيم المفقودة والشاذة. ثانياً: لحساب ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ، وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة

الارتباط، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدم أيضاً لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة. ثالثاً: تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد (التدرجية) لاختبار أثر دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية). رابعاً: تم استخدام الإحصائيات الوصفية، ومنها النسب المئوية والتكرارات المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لوصف عينة الدراسة. خامساً: اختبا معامل تضخم البيانات (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة.

التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

لإجابة السؤال الأول ونصه " ما مستوى ممارسة (الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) في الشركات المبحوثة من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟ " تم استخدام حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد المجتمع المبحوثة حول هذه المتغيرات. وأشارت نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (6) أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الرشاقة الاستراتيجية يساوي 4.01 (الدرجة الكلية من 5) أي أنّ الوزن النسبي 80.22%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ شركات صناعة الأدوية على قناعة بأنّ الرشاقة الاستراتيجية والمرونة أصبحت مطلباً لجميع المنظمات وللشركات الفلسطينية على وجه الخصوص التي تعيش بيئة تتصف بالتغيير السريع، وتحتوي على ظروف استثنائية، ومن ضمنها وجود الاحتلال الإسرائيلي، وما يضع من معوقات أمام شركات الأدوية لضمان بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال. ويمكن تفسير حصول بُعد " وضوح الرؤية" على الترتيب الأول بوزن نسبي "82.4%"، حيث كل شركة لها رؤية خاصة بها تعبر عن تصورها الفكري ورسالة توضح كيفية تحقيق تلك الرؤية، كما أنّها تتحرك باستراتيجيات دفاعية وهجومية وفقاً لنقاط القوة التي تمتلكها والفرص التي تتاح أمامها أو لنقاط الضعف والتهديدات التي تحقّق بها، وتضع أهدافها العامة طويلة الأجل، وكذلك قصيرة الأجل وفقاً لذلك، وبموضوعية عالية لضمان سرعة التنفيذ بالتنوع والزمّن والموازنات المحددة سلفاً، على أنّ يتم توضيح الرؤية للعاملين، وتمكينهم منها، بل والمشاركة في إعدادها لتتولد لديهم الدوافع والالتزام والحماسة والرغبة في تحقيقها على جميع المستويات. ويفسر الباحثان حصول "المسؤولية المشتركة" على المرتبة الأخيرة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية "75.9%"، كون المفهوم ما زال بعيداً عن الاستخدام والتطبيق بالدرجة المطلوبة، فما زالت الشركات موضع الدراسة تعتمد على نفسها وعملائها الداخليين منفردة في تخطيط عملياتها وتطبيقها دون توسيع لدائرة المشاركة لتشمل الأطراف الأخرى من أصحاب المصلحة لصعوبة عقد الاجتماعات واللقاءات بينهم، أو عدم وعي الأطراف بطبيعة عمل الشركات. وربما تعتبر الإدارة في شركات صناعة الأدوية أنّ التخطيط والتطبيق من مهام عملها، فهي القادرة على صياغة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وهي مسؤولة عن تصميم الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، وترسيخ الثقافة التنظيمية والنظم الرقابية والمعايير المرجعية التي تدعم وظائف الإدارة الاستراتيجية بداخلها.

انفتحت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو جبار، 2020) والتي أظهرت أنّ مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة كبيرة (69.73%)، وتوافقت مع دراسة (الشنطي والشريف، 2019) والتي بيّنت أنّ مستوى الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية كانت كبيرة (70.95%)، ومع دراسة (نجم، 2019) التي طبقت على عينة من المنظمات الدولية في قطاع غزة، والتي تؤكد أنّ الوزن النسبي للرشاقة الاستراتيجية كان بنسبة كبيرة بوزن نسبي (75.95%)، ودراسة

(Rotich & Okello, 2019) التي طبقت على الجامعات في كينيا، والتي كشفت أن الوزن النسبي للرشاقة الاستراتيجية كان بنسبة (70.5%)، ودراسة (khoshnood & Nematizaheh, 2017) التي توصلت إلى أن الوزن النسبي للرشاقة الاستراتيجية (74.72%). وانتقلت مع دراسة (عمرو، 2016) حيث أظهرت نتائجها أن الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة كانت (83.7%). ويرى الباحثان أن الاختلاف في النتائج أمر طبيعي حيث تختلف المنظمات في قدرتها فمنها ما يتمتع بالمبادرة والاستباقية في التعامل مع الظروف ومنها ما تتصرف كرد فعل، وهذا يُفسر تميُّز بعض المنظمات عن الأخرى.

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t للمتغيرات

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	21.37	كبيرة	1	82.46	0.63	4.12	وضوح الرؤية
0.000	25.59	كبيرة	2	81.71	0.51	4.09	المقدرات الجوهرية
0.000	20.35	كبيرة	3	81.30	0.63	4.06	اختيار الأهداف الاستراتيجية
0.000	15.40	كبيرة	5	75.97	0.62	3.80	المسؤولية المشتركة
0.000	21.71	كبيرة	4	79.67	0.55	3.98	اتخاذ الإجراءات.
0.000	24.98	كبيرة		80.22	0.49	4.01	الرشاقة الاستراتيجية
0.000	15.10	كبيرة		75.81	0.63	3.79	الميزة التنافسية

ومن جهة أخرى، يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الميزة التنافسية" يساوي 3.79 أي أن الوزن النسبي (75.81%)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتعزى النتيجة إلى تركيز الشركات المحلية لصناعة الأدوية على سياسات تقليل التكاليف، وزيادة القدرات لتمييز منتجاتها، خاصة أنها تمتلك خبرة كبيرة مع وجود متابعة من داخل الشركة ومن الجهات الحكومية المختصة تضمن فعالية وجودة هذه المنتجات. علاوة على ذلك، فإن إدراك شركات تصنيع الأدوية الفلسطينية لأهمية وجود هيكل تنظيمي يتضمن وحدة تُعنى بالجودة والتطوير في معظم الشركات محل الدراسة تتفق الأموال اللازمة لجلب الخبراء وفتح المجال للإبداع والتحسين المستمر مع وجود رقابة على جميع مراحل الإنتاج؛ قد يكون سبباً في ظهور الميزة التنافسية بهذا المستوى المرتفع. كما إن سعي بعض الشركات لإقامة تحالفات مع الشركات الكبيرة مثلما فعلت شركة دار الشفاء بإقامة تحالف مع شركة ألمانية (غرونثال) وشركة أردنية (الحكمة) لتسويق أصناف جديدة وتحسين جودة المنتجات الحالية، وكذلك شركة القدس للمستحضرات الطبية حيث أقامت شراكة مع شركة (Life Science) في كوريا الجنوبية من الشركات الرائدة في الإنتاج الدوائي؛ مما عزز من قدرات شركة القدس في التغلب على المعوقات لدخول الأسواق الخارجية وزيادة القدرات التنافسية بتوفير أدوية كانت هذه الشركات غير قادرة على إنتاجها محلياً. كما أن الشركات المحلية تتمتع بسمعة جيدة؛ مما يؤدي إلى زيادة ثقة المتعاملين معها، وتهتم هذه الشركات بإجراء الدراسات السوقية لقياس مدى رضا المستفيدين مع اتخاذ التغذية الراجعة سبيلاً للتحسين. وبرغم هذه النتيجة إلا أنه توجد مساحة من الجهد يمكن أن تبذل لتحسين الميزة التنافسية للشركات المبحوثة، وقد يرجع

السبب لعدم قدرتها على استيراد بعض المواد الخام، وبالتالي العجز عن إنتاج الأدوية للأمراض المستعصية، وكذلك عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير الذي يقلل من كلفة الوحدة الواحدة، ويحسن السياسات التسعيرية للمنتجات. إنَّ تشابه الأدوية المحلية في تركيبها وجودتها يجعلها أدوية بديلة لبعضها، وهذا سبب آخر لظهور التنافسية بهذا المستوى. إنَّ عدم تعامل الشركات مباشرة مع العملاء من المرضى يجعلها تتعامل مع فئة الأطباء كونهم مسؤولين عن وصف الدواء للمرضى، وبالتالي تتكلف الشركات إرسال هدايا لهم وتغطية تبعات نفقات بعضهم للخارج ومشاركتهم في مؤتمرات علمية؛ مما يعني زيادة التكاليف على الشركة.

وانتقدت الدراسة مع (بركات، 2018) والتي وضحت أنَّ شركات الأدوية الفلسطينية تمتلك درجة كبيرة من المزايا التنافسية (77.91%)، وانسجمت مع دراسة (الحنيطي والقعيد، 2019) التي أكدت أنَّ الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية والخدمية بالأردن مرتفعة (74.70%)، ودراسة (Alromody, 2019) والتي كانت درجة موافقة العينة من العاملين في شركة مصر للطيران مرتفعة (82.6%). واختلفت النتيجة حول مستوى توافر الميزة التنافسية في الدراسة الحالية مع دراسة (الجدي، 2018) التي بيَّنت أنَّ مستوى الميزة التنافسية بموافقة ضعيفة في الجامعات الفلسطينية، ويرى الباحثان أنَّ الاختلاف قد يكون أنَّ دراسة (الجدي، 2018) طبقت في الجامعات الفلسطينية والتي تُقدم برامج أكاديمية متشابهة لدرجة كبيرة، وانتشار ثقافة مفادها أنَّ مصير الخريجين البطالة برغم تعدد أماكن تخرجهم.

لاختبار الفرضية الأولى، وإجابة السؤال الثاني والذي ينص " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) وتعزيز الميزة التنافسية"، تمَّ استخدام معامل الارتباط بيرسون للارتباط والذي يبيِّن كما هو بالجدول (7) أنَّ معامل الارتباط يساوي (0.766)، وأنَّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية. وعليه تم قبول الفرضية الأولى.

جدول (7): الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية

الرشاقة الاستراتيجية	اتخاذ الإجراءات	المسؤولية المشتركة	اختيار الأهداف الاستراتيجية	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤية	الفرضية
.766	.639	.640	.652	.574	.653	معامل بيرسون
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويُفسر الباحثان تلك العلاقة الموجبة والقوية بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية إلى أنَّ امتلاك شركات صناعة الأدوية الفلسطينية لرؤية واضحة لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، والعمل على زيادة قناعة العاملين بها في جميع المستويات الإدارية، وإدراك الشركات للتغيرات المختلفة في البيئة التي تعمل بها؛ يُساعد في إمداد الشركات بالمزيج المناسب لتحقيق السرعة والاستقرار

استجابة لمتطلبات العملاء، والذين زادت نسبة الوعي لديهم، كما أنّ وضوح الرؤية يمد الشركة بالقدرة على إنجاز الأنشطة، ويوفر الدوافع للعاملين داخل سلسلة القيمة، وكذلك لاستغلال الفرص المتاحة لتقديم منتجات تتصف بالإبداعية بما يمنح للشركة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن ناحية أخرى، فإنّ امتلاك المنظمة للقدرات الأساسية الجوهرية بدايةً من الاهتمام بالعاملين باعتبارهم رأس مالها الحقيقي لهذا النوع من الصناعات الذي يحتاج إلى العقول المفكرة والمواهب، والتي تضيف أفكارًا مبدعة، وتقدم حلولًا خلاقة ابتكارية للمشكلات، واستخدامهم كنقاط قوة تضيف قيمة للمنتجات والخدمات المقدمة منها وتحسينها، سواءً في جودة تصميمها أو المطابقة وجودة الأداء. كما أنّ امتلاك الشركات للموارد الأخرى (التكنولوجية والمالية) وحسن إدارتها يعطي دقة في المنتج النهائي وتقل الوحدات المعيبة والتكاليف بما يعني زيادة القدرة التنافسية، والتي تركز على هذه الجوانب. ويرى الباحثان أنّ توفر المعلومات اللازمة للعاملين عن مهام عملهم وواجباتهم، ومسؤولياتهم، والتغذية الراجعة حول نتائج أدائهم، وإنجازاتهم، ومعلومات عن المنظمة، وفلسفتها، ومبادئها؛ يخلق فهماً للعاملين يتصف بالشمولية؛ مما يدفعهم للعمل بالاتجاهات الصحيحة في صالح الشركات. إنّ توفير مناخ تنظيمي داعم لبناء منظمة وشركة متعلمة بإتاحة التدريب وفرص التعلم المستمر والعمل الجماعي وأخذ المخاطرة المحسوبة مع إشاعة روح المسؤولية الجماعية؛ يخلق حرصاً لديهم على الإنجاز الجماعي وليس التطلع إلى إنجازات فردية. وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (عمرو، 2016) والتي أظهرت وجود علاقة موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات والمعلومات بفلسطين، واتفقت مع دراسة (Alromeedy, 2019) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بشركة مصر للطيران، وانسجمت مع نتائج دراسة كل من الباحثان (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) والتي كشفت نتائج دراستهما عن وجود علاقة طردية موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية بالبنوك الخاصة الإيرانية.

لاختبار الفرضية الثانية، ولإجابة السؤال الثالث والذي ينص "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية؟"، تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد (Stepwise Regression Analysis) والذي توضح نتائجه كما في الجدول رقم (8) أنّ معامل الارتباط (R) تساوي (0.776)، بمعنى أنّ زيادة مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية من الشركات يزيد مستوى الميزة التنافسية. وكانت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين كبيرة طبقاً لمعايير (Cohen, 1992)، حيث (large $r > 0.50$). وتُشير قيمة معامل التحديد المعدل ($adj.R^2$) أنّ الرشاقة الاستراتيجية تُفسر ما يقارب (58.8%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية). وتوضح قيمة F (42.047) والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.00) أنّ العلاقة بين المتغيرين هي علاقة خطية تشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع. وأوضحت النتائج أنّ جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً جوهرياً في "الميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية وذلك استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى (0.05)، باستثناء بُعد "المقدرات الجوهرية" فقد تبين أنه لا يؤثر في الميزة التنافسية استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، وهي قيم غير معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه تمّ قبول الفرضية الثانية.

جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد - الفرضية الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
--------------------	------------------	---------------	------------------------

0.987	-0.016	-0.005	المقدار الثابت
0.010	2.611	0.223	وضوح الرؤية
0.816	0.233	0.023	المقدرات الجوهرية
0.004	2.939	0.249	اختيار الأهداف الاستراتيجية
0.000	3.923	0.302	المسؤولية المشتركة
0.031	2.182	0.205	اتخاذ الإجراءات
معامل التحديد المُعتدل = 0.588		معامل الارتباط = 0.776	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 42.047	

الميزة التنافسية = $0.005 - 0.223 + 0.223$ (وضوح الرؤية) + 0.249 (اختيار الأهداف الاستراتيجية) + 0.302 (المسؤولية المشتركة) + 0.205 (اتخاذ الإجراءات)

وكأحد التفسيرات للنتيجة الحالية يعود لامتلاك شركات الأدوية رؤية واضحة يلتف العاملون حولها، والتي غالبًا ما تركز على قيم الإبداع، والاستخدام المكثف للتكنولوجيا، وتوفير المنتجات بالتكلفة المناسبة، باعتبار أن عملهم يتضمن الجانب الإنساني ومراعاة للظروف الاقتصادية. إن مثل هذه الرؤى تحث العاملين على العطاء وتجاوز الأداء المتوقع وتمكن من الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة، والانفتاح على العالم الخارجي بإقامة تحالفات لمضاعفة الطاقة الإنتاجية، واكتساب الخبرات لإنتاج منتجات مميزة، وبهذا تتحقق أبعاد الميزة التنافسية. ويعتبر وجود أهداف استراتيجية، والتي تعبر عن النتائج التي تسعى الشركات لتحقيقها إلى جانب أهداف تشغيلية تفصيلية منبثقة عن رؤية ورسالة كل شركة، تعمل على رسم التوجه الاستراتيجي الطموح بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس، يساعد الشركات على تحقيق التميز والريادة والابتكار. إضافة لما سبق، فإن وجود الأهداف يساعد الشركات على اتخاذ القرارات، ويعتبر أداة لتقييم الأداء الكلي للشركة، ويوفر للشركات تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، والمتمثلة في خفض النفقات وسرعة الاستجابة والإبداع والمرونة في التعامل مع البيئة المحيطة، لذا تعرض الشركات منتجاتها بأشكال مختلفة، منها: الكبسولات، السوائل، الدهانات. كما أن إحساس العاملين بالمسؤولية المشتركة والعمل الجماعي في شركات الأدوية يساهم في تكوين نتائج تراكمية، تُساعد على إيجاد القيمة التي تعتمد على المسؤولية الجماعية في العمل. كما أن المشاركة والتفاعل بين العاملين يزيد من قدراتهم، ويحسن من أدائهم، ويقبل من حدة الصراعات التنظيمية، ويوفر المعرفة لهم بما يمنح الشركات الميزة التنافسية. ويعمل على وجود فهم لطبيعة عمل الشركة ومراجعة الإدارة العليا للعمليات والإجراءات والأنشطة بشكل مستمر للتأكد من دقتها وسهولتها، وإعادة ترتيبها لضمان تدفق الإنتاج بين محطات العمل دون معوقات، وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للعملاء، وحذف الإجراءات التي لا تلبى تطلعاتهم على إكساب الشركات القدرات التنافسية. وكأحد التفسيرات لتلك النتيجة غير المتوقعة؛ والتي أظهرت عدم تأثير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية أن إجابات العينة تؤكد على وجود تكلفة كبيرة لامتلاك التكنولوجيا المتطورة، وعدم قدرة على الاستفادة من الإنتاج الكبيرة، والتي يحررها من الاستفادة من وفرة التكاليف. إن الشركات ما زالت بحاجة إلى التفكير في عملياتها ومنتجاتها، بحيث تضيف قيمة أكبر للعملاء عن ما هو موجود حاليًا، وذلك في جميع أنشطتها ووحداتها. وربما يعود السبب إلى أن صناعة الأدوية تعتمد بشكل رئيسي على الميكنة، بما يحررها من الاستفادة من

مهارة الأيدي العاملة لديها. وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (عمرو، 2016) والتي أظهرت وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركات الاتصالات والمعلومات بفلسطين، واتفقت مع دراسة (Alromedy, 2019) والتي أثبتت وجود أثر ايجابي للرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية بشركة مصر للطيران، ومع نتائج دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) والتي كشفت عن وجود أثر لمتغير الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية بالبنوك الخاصة الإيرانية.

لاختبار الفرضية الثالثة ولإجابة السؤال الرابع، والذي ينص "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العاملين حول (الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟"، تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" فيما يخص الجنس، كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة

جدول (9) الفروق الإحصائية بين كل من (الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) والمتغيرات الديمغرافية

الميزة التنافسية			الرشاقة الاستراتيجية			التصنيف	المتغيرات
الدلالة الإحصائية	قيمة F - ت	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة F - ت	الوسط الحسابي		
0.925	-0.094	3.79	0.333	-0.971	3.99	ذكر	الجنس
		3.80			4.09	أنثى	
0.690	0.372	3.93	0.281	1.282	4.21	مدير عام / فرع	المسمى الوظيفي
		3.77			3.99	رئيس قسم	
		3.78			3.98	وظائف أخرى	
0.685	0.379	3.86	0.526	0.646	4.10	دراسات عليا	المؤهل العلمي
		3.79			3.99	بكالوريوس	
		3.70			3.96	دبلوم متوسط	
0.670	0.519	3.76	*0.024	3.250	3.85	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
		3.74			3.95	5 - إلى أقل 10	
		3.77			4.08	10 - إلى أقل 15	
		3.90			4.17	15 فأكثر	

الفروق حول متغير الرشاقة الاستراتيجية:

من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى إلى الجنس. ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تتعلق بالمستوى التنظيمي أكثر من الفردي، مع اعتبار أن وضوح الرؤية والاستفادة من المقدرات الجوهرية وحسن اختيار الأهداف بما يلائم إمكانات كل شركة،

والتشارك في المسؤولية عن النتائج مع المرونة في اتخاذ الإجراءات يمكن أن يمارسها العاملون بغض النظر عن جنسهم، فكل العاملين سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً يمكنهم من فهم رؤية الشركة والتعلم لاكتساب المهارات والسلوكيات، والسعي لتحقيق الأهداف كل فيما يخص عمله لتحقيق الهدف العام، كما أن تحمل المسؤولية هو شعور يتعلق بانتماء العاملين ودوافعهم وليس جنسهم. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة مجموعة من الباحثين مثل دراسة (أبو جبارة، 2020)، (الشنطي والشريف، 2019)، التي بينت وجود فروق تعزى للجنس، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (نجم، 2019).

وُبين جدول (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تُعزى إلى المسمى الوظيفي. ويرى الباحثان أن العاملين بمختلف الوظائف، سواء مدير عام أو مدير فرع أو رئيس قسم أو وظائف أخرى جميعها يندرج تحت الوظائف الإشرافية، والتي تعني أن هذه الفئة قادرة على تحمل المسؤولية وتقلد مواقع مرموقة تسعى للحفاظ على الشركة التي تعمل بها بتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لضمان ديمومتها، فكل منهم يعرف الدور المنوط به، وبالوحدة التي يترأسها ومدى إسهامها في تحقيق أبعاد الرشاقة. اتفقت هذه النتائج مع دراسة (نجم، 2019)، (الشنطي والشريف، 2019)، ولم تتفق مع دراسة (أبو جبارة، 2020) والتي بيّنت وجود فروق دالة إحصائية حول الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمسمى الوظيفي، ولصالح عميد ونائب عميد.

من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تُعزى إلى المؤهل العلمي. ويرى الباحثان سبب هذه النتيجة أن معظم العاملين يملكون مؤهلات كافية، حيث أظهرت خصائص العينة أن ما يزيد عن (75%) يحملون مؤهلات مناسبة، وبالتالي يستطيع الجميع العمل على المساهمة في تحقيق حالة الرشاقة والخفة الاستراتيجية في التعامل مع البيئة المحيطة والمتغيرات المتلاحقة. وكسبب آخر فإن وجود برامج تدريبية مستمرة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لجسر الفجوة بين حملة الدبلوم والآخرين من الحاصلين على المؤهلات الأعلى. إن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية يعتمد على دوافع العاملين وحماهم وليس مستوى التحصيل العلمي. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو جبارة، 2020)، (نجم، 2019)، (الشنطي والشريف، 2019) التي كشفت عن عدم وجود فروق لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما واتفقت مع (عمرو، 2016)، (khoshnood & Nematizaheh, 2017) التي أظهرت عدم وجود فروق بين العاملين في قطاع الصناعات الغذائية والمصارف الإيرانية على الترتيب بسبب المؤهل العلمي.

كما وتبين من الجدول (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. ويعزو الباحث تلك النتيجة بأن هذه الفئة هي الأكثر خبرة وعلماً بظروف الشركة، ويعرفون تماماً المهام المنوطة بهم، ويمتلكون وضوحاً وفهماً للرؤية، خاصة أن الرؤية تنظر إلى المستقبل،

وقد عملوا عدد سنوات كبيرة بين الأقسام يتنقلوا فيها ويكتسبون الخبرات المختلفة. كما إنهم الأكثر تأثراً من العاملين من ذوي الفئات الأخرى على ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، حيث أنهم وبحكم خبرتهم ومواقعهم الوظيفية الأكثر تحملاً للمسؤولية ومعرفة بالأنشطة التي تحتاج إلى تعديلات وتحسينات. واتفقت مع دراسة (أبو جبار، 2020) والتي بينت اختلافات جوهرية دالة إحصائياً حول الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لسنوات الخدمة ولصالح من لهم (10-أقل من 15) سنة، بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (نجم، 2019)، (عمرو، 2016)؟

الفروق حول متغير الميزة التنافسية:

من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تُعزى إلى الجنس. وتُعزى النتيجة إلى أن الميزة التنافسية تركز على مهارة الموظفين ومدى التزامهم وتوفير الإدارة العليا بالشركات لجميع العاملين الثقافة التنظيمية الملائمة للميزة التنافسية، مثل: الجودة الفائقة، والسرعة في الإنجاز، وتقليل الهدر في الموارد، وهذا لا يقتصر على الرجال دون الإناث أو العكس، كما أن جميع العاملين يخضعون لظروف بيئة العمل نفسها ووفق سياسات وتعليمات موحدة لكلا الجنسين. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (الجدي، 2018)، ودراسة (بركات، 2018). ومن ناحية أخرى، فإن النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تُعزى إلى المسمى الوظيفي. ويُمكن تفسير النتيجة بأن المؤهل العلمي ليس شرطاً لمساهمة العاملين في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، حيث يمكن لكل فرد منهم أو وحدة تنظيمية أن يجتهد في تجويد عمله ويتبع قواعد الجودة، ويضيف أفكاراً خلاقية تؤدي للتحسين المستمر، كما أن تحقيق ميزة التكلفة الأقل يتعلق بكفاءة العاملين في استخدام المدخلات ومنع الهدر في الموارد، وتأدية العمل بأقل قدر من العيوب وصولاً لمفهوم المعيب الصفري (Zero defect). وتتعلق أبعاد الاستجابة والسرعة بمهارة العامل وبمعايير التشبث التي تكسبه التعاطف مع العملاء، وسرعة الإنجاز وليس اعتماداً على المسميات الوظيفية، فكل العاملين يمكن أن يساهموا بتحقيق الميزة التنافسية للشركة التي يعملون بها برغم اختلاف مواقعهم الوظيفية. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (الجدي، 2018)، (بركات، 2018).

من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تُعزى إلى المؤهل العلمي. ويعود ذلك إلى آثار التدريب الذي قلل الفجوة بين مهارات العاملين فأصبح الجميع مؤهلاً للقيام بمهام وظيفته، كما أن الرؤية هي مرشد يدعو جميع العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم لتحقيقها وإنجاز الأهداف المنبثقة عنها. إن الميزة التنافسية ترتبط بحجم معرفتهم واطلاعهم وليس بالمؤهل العلمي، كما أن العمل في الشركات المصنعة للأدوية تتطلب غالباً متخصصين في علوم الكيمياء والعقاقير والعلوم الطبية، والتي تتوفر في الشركات المبحوثة، وإن اختلفت الدرجة العلمية إلا أن جميع العاملين يعملون في المجال نفسه، لذا لم تتباين آراء أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (الجدي، 2018)، (بركات، 2018).

من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة. ويفسر الباحثان تلك النتيجة إلى أن سنوات الخدمة لا تعد مقياساً فاعلاً لقياس الميزة التنافسية أو التأثير فيها، فهناك فرق بين الخبرات المتراكمة وعدد سنوات الخدمة، كما أنه يمكن للعاملين مساعدة الشركة في تحقيق الميزة التنافسية والقدرات العالية بفضل الإصرار والعزيمة والجهد، والذي باستطاعة كل عامل أن يبذله تبعاً لدرجة الحماسة والكفاءة. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (الجدي، 2018)، (بركات، 2018). وعليه تم قبول الفرضية الثالثة.

ملخص لأهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية و توافر الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الفلسطينية بدرجة كبيرة حيث الوزن النسبي (80.22%)، (75.81%) على الترتيب.
2. وجود علاقة موجبة قوية بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) والميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الفلسطينية.
3. تؤثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً دال احصائياً في الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الفلسطينية باستثناء بُعد المقدرات الجوهرية فلم يكن له تأثير في المتغير التابع (الميزة التنافسية).
4. لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق بسبب سنوات الخدمة ولصالح من سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة.
5. لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تعزى للجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

التوصيات:

من واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم اقتراح عددٍ من التوصيات وفقاً لما يلي:

1. اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وسرعة الاستجابة والتسليم، وتقليل الهدر في الموارد وصولاً للهدر الصفري.
2. بناء رؤية واضحة وخلق قناعة لدى العاملين والمتعاملين مع الشركة بتلك الرؤية والتركيز لما ترغب أن تكون عليه كل شركة من شركات صناعة الأدوية مستقبلاً مع التركيز على الصورة الذهنية لدى العملاء الداخليين والخارجيين حول الشركة، وتحسين صورتها وسمعتها أمام المجتمع والعملاء والعاملين.
3. تطوير الشركة لعملياتها باستخدام التطور التكنولوجي والعلمي والمداخل المتعددة على أن يكون العملاء نقطة الانطلاق، بحيث تعمل على تلبية رغباتهم وتوقعاتهم أو ما يفوقها وصولاً لحالة الرضا الكامل؛ وذلك من خلال مراجعة الشركات

لعملياتها وأنشطتها كَمَا ونوعًا لتضيف قيمة محددة وجديدة لهم في كل نشاط أو عملية في سلسلة المورد الخارجي، وانتهاء بالعميل والمستهلك النهائي.

4. التأسيس لثقافة تنظيمية تؤسس لفكرة الشراكة في تحمل المسؤولية بين جميع الأطراف من ذوي المصالح الداخلية والخارجية بإشراكهم في وضع استراتيجية للشركة، ويتضمن جميع الأهداف والمتطلبات المتعلقة بهذه الأطراف فيها، مع التنسيق بين جميع الأعضاء داخل سلسلة القيمة؛ مما يحد من مشكلات إدارة التغيير.

5. تشجيع العاملين على ممارسة النشاطات التي تتسم بدرجة مقبولة من المخاطرة والمبادرة والسماح لهم بإجراء التجارب والتعلم من الأخطاء دون خوف أو تردد، على اعتبار أنها مرحلة تسبق النجاحات، مع تعزيز بيئة عمل تدعم التعلم المستمر والاندماج والمشاركة.

6. زيادة دعم أنشطة البحث والتطوير بهدف زيادة مستوى الابتكار للمنتجات الدوائية، وإجراء التحسينات الجوهرية، بدايةً من تصميم المنتجات، مرورًا بجودة المطابقة وحتى تحقيق جودة الأداء للمنتجات، واستخدام التقنيات الحديثة في مجال التصنيع الدوائي.

7. الاستفادة من ميزة وفورات الإنتاج بالكميات الكبيرة لتقليل تكاليف الوحدة الواحدة بتوزيع التكاليف الثابتة على كمية وحدات أكبر، واستخدام الميكنة والأتمتة، بما يمكن من عرض المنتجات بأسعار في متناول العملاء، ويمنح الشركات قدرة على منافسة المنتجات الأجنبية.

8. ضرورة أن تقدم الحكومة الفلسطينية الدعم المتواصل لتوفير الحماية لشركات تصنيع الأدوية الفلسطينية بصفقتها مُنتجًا محليًا، وذلك عن طريق فرض ضرائب معقولة على المنتجات المستوردة ومنع دخول بعضها في حال وجود منتجات دوائية محلية مشابهة لها، وذلك لحماية المنتج الدوائي المحلي.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بارود، إباد. (2018). دور التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الوطنية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بركات، منصور. (2018). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو جبار، علي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الجدي، فراس. (2018). *واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2019). *سلسلة المسوح الاقتصادية للصناعة الدوائية، فلسطين: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني*.
- الجزيرات، أحمد. (2015). *أثر الخفة الاستراتيجية على الأداء العملياتي في ضوء القدرات التنافسية للشركات - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية بالأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحمداني، موفق. (2006). *مناهج البحث العلمي*. ط1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.
- الحنيطي، أحمد والقعيد، مرزوق. (2019). *أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15 (1)، 1-20*.
- دماج، أميرة. (2019). *دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، 12 (1)، 341-369*.
- راضي، جواد والموسوي، مثنى. (2019). *تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية - بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 9 (1)، 69-88*.
- أبو رجيلة، مهند. (2019). *تطور تنافسية وزيادة حصة المنتج الوطني في فلسطين: قطاع الأدوية. فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)*.
- رضوان، طارق. (2014). *أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، مجلة التجارة والتمويل، 1 (3)، 2-44*.
- الزعاين، عاصم. (2010). *الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية في الشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشنطي، محمود والشريف، تحرير. (2019). *دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة، مجلة جامعة العين للعلوم الإدارية والقانونية، 3 (1)، 6-29*.
- عادل، مزوغ. (2013). *دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 2 (10)، 46-52*.
- عباس، طاهر (2016). *أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية* (دراسة ميدانية استطلاعية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18 (4)، 220-250
- العبيدي، بشار والعزاوي، سحر. (2010). *الإبداع وأثره في تحسين نسبة المنتج - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 34 (57)، 208-220*.
- علي، أمل والياسري، أكرم. (2009). *أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6 (8)، 113-139*.

- عمرو، هبة. (2016). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- بن عيشي، بشير وبن عيشي، عمار. (2011). أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة ولاية بسكرة (بحث غير منشور). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الغزالي، فاضل. (2013). دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد- بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرارات في وزارة النفط العراقية (أطروحة دكتوراة غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- فاضل، علا وعبد الرحيم، سناء. (2016). أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال- بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 22 (94)، 112-137.
- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح. (2012). إدارة الإنتاج والعمليات. ط1. بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع.
- المصري، مروان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مصر، 40 (2)، 257-341.
- موسى، خليل. (2019). صناعة الدواء في فلسطين تحقق نجاحات غير مسبوقة رغم معوقات إسرائيلية، صحيفة اندبندنت العربية، تاريخ الاطلاع: 25 نوفمبر 2019م، الموقع: <https://www.independentarabia.com/node/69131>.
- نجم، رامي. (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هنية، محمد. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

قائمة المراجع المرومنة:

- Abbas, H. (2016). Lean manufacturing dimensions and its impact in achieving competitive advantages for industrial organization: a field study in Al-Diwaniya textile (in Arabic). Al Qadisyah journal for administrative and economic sciences, 18 (4), 220-250.
- Abu Jbara, A. (2020). Strategic Agility and Its Impact on Promoting the Entrepreneurial Orientation from The Perspective of Supervisory Positions in The Universities of The Gaza Strip (in Arabic). Unpublished Master thesis, Al-Azhar University , Gaza, Palestine.
- Abu Rjela, J. (2019). Competitive development and increasing the share of the national product in Palestine: pharmaceutical sector (in Arabic). Palestine: Palestine economic policy research institute-MAS.
- Adel, M. (2013). Critical study on Porter's Competitive Strategies (in Arabic). Academic review of social and human studies , 2 (10) ,46-52.

- Alazaanin, A. (2010). Competitive Advantage in pharmaceutical products at National companies and its influence on increasing market share from the customers' point of view (in Arabic). Unpublished Master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Alghazali, R. (2013). The role of differentiation and integration option in achieving an agility requirements for developing a strategic renewal Model an applied research on a sample consisted of decision - makers - and the Iraqi Oil Ministry (in Arabic). Unpublished PhD thesis. Faculty of Administration and Economics, Baghdad University, Iraq.
- ALhamdani, M. (2006). Scientific Research Methods (in Arabic). 1st Ed., Jordan: Al-Warrak Company for Publishing.
- Alhazirat, A. (2015). The Impact Of Strategic Agility In The Context Of The Competitiveness Of The Companies On The Operational Performance: An Empirical Study of Corporate Engineering Industries in Jordan (in Arabic). Unpublished Master thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- AL-Hunaiti, A. & Al-Qeed, M. (2019). Impact of Organizational Structure on Achieving Competitive Advantage: Field Study on Industrial and Service Establishments in Jordan (in Arabic). *Jordanian Journal of Business Administration*, 15 (1), 1-20.
- Ali, A. & Al-yasry, A. (2009). The impact of transformational leadership and information technology in operations performance: An empirical study In the Company for Textile Industries in Babylon (in Arabic). *Algharee Journal of Economics and Administration science* , 6 (8), 113-139.
- AlJedy, F. (2018). The reality of Talent management in Palestinian universities and its relationship to competitive advantage (in Arabic). Unpublished Master thesis, Management and Politics Academy for Postgraduate Studies , Gaza, Palestine.
- Almasri, M. (2016). A proposed strategy for improving the level of organizational agility in secondary schools in Gaza governorates (in Arabic) . *Journal of the Faculty of Education for Educational Sciences*, 40 (2), 257-341.
- Alobeidi, B. & Al-azawi, S. (2010). Organizational innovation and its impact in production quality improvement at public company for Electrical Industries (in Arabic). *Journal of Administration & Economics* , 34 (57), 208-220.
- Amro, H. (2016). Strategic agility and its relation to competitive advantages in communications and information companies in Palestine (in Arabic). Unpublished Master thesis, Hebron University, Palestine.
- Barakat, M. (2018). Strategic Intelligence as an Approach to Enhance Competitive Advantage: An Applied Study in Palestinian Pharmaceutical Companies (in Arabic). Unpublished Master thesis, Management and Politics Academy for Postgraduate Studies, Gaza, Palestine.
- Baroud, I. (2018). Role of E-Commerce in Achieving Competitive Advantage in National Commercial Banks in the Gaza Strip (in Arabic). Unpublished Master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

- Ben Ishi, B. & Ben Ishi, A. (2011). The impact of social responsibility on competitive advantages in Algerian industrial enterprises: A Case Study Biskra State (in Arabic). Unpublished Master thesis, Mohammed khider University, Biskra, Algeria.
- Dammaj, A. (2019). The role of strategic liveliness in achieving competitive advantages in Yemeni secondary schools (in Arabic). *Al-Qalam Journal*, 12 (1), 341-369.
- Elshanty, M. & El-shareef, T. (2019). The role of knowledge management processes in improving the strategic agility in Non-governmental organizations-Gaza Strip (in Arabic). *AAU Journal of Business and low*, 3 (1), 6-29.
- Fadel, O. & Abdelraheem, S. (2016), Strategic agility dimensions and adapted in business organizations: A field research analytical in Asiacecell mobile telecommunications (in Arabic). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22 (94), 112-137.
- Hania, M. (2016). Practicing strategic agility and its relationship to industrial performance excellence in the food industry sector in Gaza strip (in Arabic). Unpublished Master thesis. Islamic University, Gaza, Palestine.
- Mohsen, A & Alnajar, S. (2012). *Production and operation Management* (in Arabic). 1st Ed., Baghdad: Al-Thakera-Publishing-Distributors
- Mousa, KH. (2016). The pharmaceutical industry in Palestine is achieving unprecedented successes despite Israeli obstacles (in Arabic). *The independent news*, 25 of November 2019, <https://www.independentarabia.com/node/69131>.
- Najm, R. (2019). The impact of strategic agility on business continuity management in international organizations-Gaza strip (in Arabic). Unpublished Master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Palestinian central Bureau of statistics .(2019). *Economic surveys for Pharmaceutical industry* (in Arabic). Palestine.
- Radi, J. & Al-Mousawi, M. (2019). The role of organizational learning mechanisms in enhancing strategic agility- an exploratory research among a sample of senior leaders in private banks in middle Euphrates (in Arabic). *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 9 (1), 69-88.
- Radwan, T. (2014). The impact of strategic agility determinants in organizational excellence (in Arabic). *The Scientific Journal of Trade and Finance*, 1 (3), 2-44.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Abu-Radi, S. (2013). *Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals*. Jordan: Middle East University.
- Alqwasmah, A. (2015). *Enhancing the competitiveness of pharmaceutical companies through clustering*, Faculty of graduates studies (Unpublished Master thesis). Birzeit university, Palestine.

- Alromeedy,. B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of tourism and hotels-university od sadat*. 3(1) 1-15.
- Audran,. A. (2011). *Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments* (Unpublished Master Thesis). Politecnico Di Milano, Italy.
- Bassett-Jones,. N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2) 169-175.
- Celadon,. K. (2014). Knowledge Integration and Open Innovation in the Brazilian Cosmetics Industry. *Journal of Technology Management and Innovation*. 9 (3) 34-50.
- Deming, W. E. (1993). *The new economics. massachusetts institute of technology*. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, MA. 240p.
- Diab,. S,. M. (2014). Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4(9) 138.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game*. Harlow: Wharton School Publishing.
- Elijah,. A, & Millicent, A. (2018). The impact of a sustainable competitive advantage on a firm's performance: Empirical evidence from Coca – Cola Ghana limited. *Global journal of human resource management*, 6(5) 0-46.
- Helfat,. C,. Finkelstein,. S,. Mitchell,. W,. Peteraf,. M,. Singh,. H,. Teece,. D. & Winter, S. (2007). Dynamic Capabilities. *Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Hope,. N,. & Moneme,. P. (2016). Business Agility and Competitive Advantage of Selected Commercial Banks in Anambra State, Nigeria. *Pyrex Journal of Business and Finance Management Research*. 2(8), 81-88.
- Idris,. W,. M,. & AL Rubaie. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy*.4 (2).
- .
- Khoshnood,. N,. T. & Nematizadeh,. S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.
- Long,. C. (2000). Measuring Your Strategic Agility. *Consulting to Management C2M*, 11(3) 25-37.
- Lynch,. R. (2003). *Corporate Strategy*. (3rd Ed). U.S.A: Prentic-Hall, Inc.
- MA, H. (1999). Creation and Preemption for Competitive Advantage. *Management Decision*, 37 (3), 259-266.
- Macmillan,. H,. & Tampoe,. M. (2000). *Strategic Management*. By Oxford: University Press Inc.

- Murungi,. A. (2015). *Influence of Strategic Agility on Competitive capability of the private universities in Kenya*. Kenya: Nairobi University, college of business.
- Nicholas. F. Horney. (2012). *Principal of Agility Consulting and Training*, American Management Association, University of South Florida.
- Ojha,. D. (2008). *Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance* (Unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA.
- Oyedijo,. A. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3) 227-237.
- Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The online journal of recreation and sport*, 1(2), 6-23.
- Pietersen,. W. (2010). *Strategic Learning*. John wiley & Sons Inc.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Porter,. M. E., & Kramer,. M., R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12) 56-68.
- Rotich, J., & Okello, B. (2019). The effect of Resource Fluidity On Strategic Agility among universities in Kenya: case of Masinde Muliro university and technology, *Strategic Journals*, 6(2), 2176 –2190.
- Salazar,. R., M. (2012). *The effect of supply chain management processes on competitive advantage and organizational performance* (Unpublished Master thesis). Air University.
- Santala,. M. (2009). *Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting* (Unpublished Master's thesis). Department of Marketing and Management, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo,Finland.
- Yaghoubi, N. m., & Dahmardeh, M. R. (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1(1), 76-87.