



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية

محمد مختار إبراهيم أحمد و هدى على عبد الواحد محمد

جامعة كردفان - كلية الاقتصاد والدراسات التجارية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات التأمين بولاية شمال كردفان (مدينة الأبيض) . وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية؟ واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد (61) استبانة واستردت منها (50) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (81.96%)، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات . أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. أهم توصيات الدراسة على شركات التأمين بولاية شمال كردفان (مدينة الأبيض) الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية للحصول على نقاط القوة التي تمكنها من تقليل عملياتها الوقائية للتفوق على المنافسين.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the intermediate role of strategic flexibility in the relationship between strategic planning and achieving competitive advantage by application on insurance companies in North Kordofan State (Elobeid city). The study problem can be summed up in the following main question: What is the effect of strategic flexibility in the relationship between strategic planning and achieving competitive advantage? The study was based on a comprehensive inventory method, where a questionnaire was designed to collect data. Sixty-one questionnaires were distributed, while fifty were retrieved for analysis, which attributed to 81.96% of the total number of questionnaires. The study used the descriptive statistical method in order to analyze the data and to test its hypotheses. The main findings of the study indicated that strategic flexibility mediates the relationship between strategic planning and achieving competitive advantage. The main recommendations of the study calls for insurance companies in North Kordofan State (Elobeid city) to give more attention for analyzing their internal environment in order to obtain strong points that enable them to reduce their preventive operations and prevail over their competitors.

الكلمات المفتاحية: الاستجابة للعميل، المرونة الاستراتيجية، التنافسية، التخطيط الاستراتيجي .

المقدمة:

تعتمد المنظمات على مجموعة من الوسائل والأدوات التي تساعدها في تطوير مرونتها الاستراتيجية والتي ترتبط أساساً بالمتابعة المستمرة لمجريات بيئتها التنافسية ورصد مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية من أجل العمل على التكيف السريع معها، كما أنها توضح قدرة الإدارة المتميزة على الاستخدام الأمثل للموارد. (بوفاس، 2017م، ص11). ويعتبر التخطيط الاستراتيجي نوعاً هاماً من أنواع التخطيط حيث انه مبني على أهداف بعيدة وطويلة وتمثل أهمية أساسية بالنسبة للمنشأة حيث

أنه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبيان مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف والسعي الدائم إلى تطوير الأداء مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، وعملية التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة جداً لأنها تساهم في تشكيل المنشأة أو المنظمة وكذلك تهدف لدعم الأدرين لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم من أجل أداء عمل أفضل. (مختار، 2017م، ص 105).

كما أن التخطيط يرفع من وعي وسياسة المديرين للتغيير والتحديات والفرص المتاحة ويقدم لهم الأساس السليم لعملية تقييم الموارد وتوزيعها وأعداد الموازنات المختلفة. (مؤيد سعيد، 2005م، ص 6). ولا يكفي أن تقوم المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي فحسب، وإنما ينبغي عليها أن تطور القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية التي تؤثر في أدائها التنافسي بالإضافة إلى تعزيز مرونتها الاستراتيجية وتطوير مواردها وإمكانياتها بصورة مستمرة مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة. (روان، 2015م، ص 3).

مشكلة الدراسة:

اشتداد المنافسة بين المنظمات حتم عليها وضع مجموعة من الاستراتيجيات والمخططات التي تمكنها من الوقوف في وجه المنافسين من خلال إنشاء علاقة وطيدة مع زبائنهم والسيطرة عليهم وجلب أكبر عدد من زبائن منافسيها من جهة أخرى، من أجل ذلك كان لابد من تبني منهج جديد يساعد المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية ومكانة مرموقة في السوق. (هاجر، 2012م، ص 7). ونجد أن المنظمات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي واجهت في عملها جملة من التحديات والتعقيد في بيئة التخطيط الاستراتيجي حيث شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية مع أوضاع البيئة الديناميكية، وعجز الموارد المتاحة وندرتها. (يونس، 2017م، ص 4). تحتاج المنظمات إلى أن يكون لديها القدرة على الاختيار من بين البدائل المتاحة، وأشار بعض المديرين إلى أن فشل العديد من المنظمات يعود لعدم قدرتها على التكيف البيئي وافقارها لاستراتيجيات محددة ومرونة استراتيجية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. (روان، 2015م، ص 5).

جاءت الدراسة الحالية للتعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية وتحديد الأثر الوسيط للمرونة الاستراتيجية في هذه العلاقة. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض. وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما هو مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض.
- ما هو مستوى المرونة الاستراتيجية في شركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض.
- ما هو مستوى الميزة التنافسية في شركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

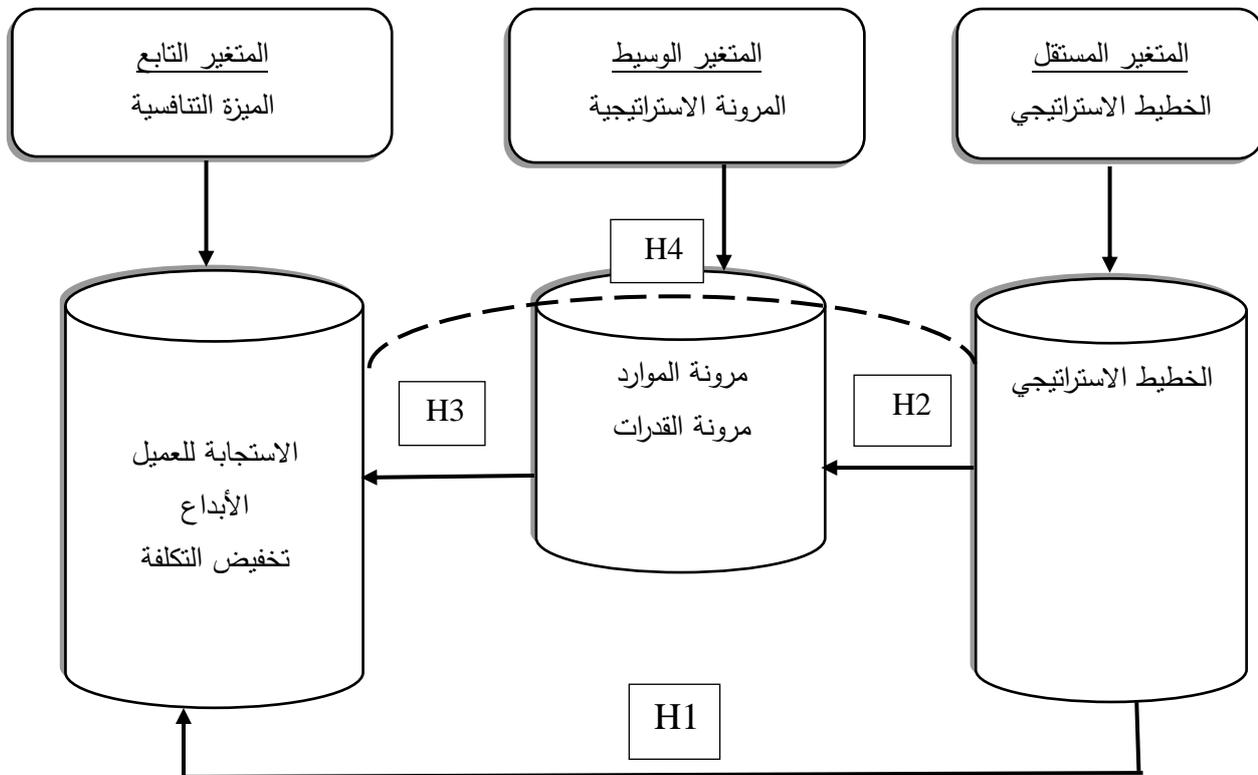
1. معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض.
2. توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومدى استخدام عناصر المرونة الاستراتيجية بشركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض.
3. التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بشركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض.

4. اختبار إثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشركات التأمين بولاية شمال كردفان الأبيض.

5. تقديم توصيات تساعد شركات التأمين بولاية شمال كردفان في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في سوق الأبيض.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1. تتناول هذه الدراسة مفهوم المرونة الاستراتيجية الذي يعتبر واحد من أهم القضايا التي تؤثر على أداء منظمات الأعمال.
2. قد تفيد هذه الدراسة قطاع شركات التأمين في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، أما مساهمتها العملية التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر : اعداد الباحثين ، 2019م

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة ومتغيراته

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية (الاستجابة للعميل، الأبداع، تخفيض التكلفة) لشركات التأمين بولاية شمال كردفان الأبيض.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات) لشركات التأمين بولاية شمال كردفان الأبيض.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات) وتحقيق الميزة التنافسية (الاستجابة للعميل، الأبداع، تخفيض التكلفة) لشركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض.

الفرضية الرئيسية الرابعة: المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات) تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية (الاستجابة للعميل، الأبداع، تخفيض التكلفة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

المتغير التابع: الميزة التنافسية وتتكون من الأبعاد التالية (الاستجابة للعميل، الأبداع، تخفيض التكلفة).

المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية وتتكون من الأبعاد التالية (مرونة الموارد، مرونة القدرات).

الدراسات السابقة:

دراسة: **يونس جعفر، (2017م):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وعدم توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، كما أن قلة أشرار الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، وأوصت الدراسة بضرورة إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية، وكذلك ضرورة تبني المؤسسات العامة التخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصة طويلة الأجل منه والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

دراسة: **حمد عبدالله، (2017م):**

هدفت الدراسة إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية وتم الاعتماد على أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق، مرونة التنسيق، مرونة الموارد) وتوصلت الدراسة إلى أن للمرونة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في تعزيز مقدرات القيادة الريادية في البيئة العراقية المحتدمة تنافسياً، وأهم التوصيات إبراز استخدام التقنيات الحديثة لتقديم منتجات مبتكرة تجذب أكبر عدد من الزبائن مما يحقق التميز وزيادة الحصة السوقية للشركة مما يعزز المرونة السوقية للشركة ويعكس توجهها الريادي.

دراسة: **عادل هادي، (2015م):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي ممارسة شركتي زين واسيا سيل البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات النظرية التطبيقية من بينها ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسية (البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية) والفرعية، وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية، وأهم التوصيات الاستثمار بتبني فكرة البراعة التنظيمية في الشركتين ميدان البحث.

دراسة: **روان باسم، (2015م):**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التامين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في كل من المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التامين الأردنية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية، كما اثبتت وجود تأثير وسيط هام

للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، وأهم التوصيات الاستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي يتم جمعها وتحليلها من قبل شركات التامين.

دراسة : مهند حميد، (2009م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة راس المال البشري، ومرونة سوقية، مرونة إنتاجية) في زيادة الأعمال الصغيرة ومتوسط الحجم، وتوصلت إلى وجود اثر لمتغيرين من متغيرات المرونة الاستراتيجية وهما مرونة راس المال البشري والمرونة الإنتاجية في زيادة منظمات الأعمال ، واتضح عدم وجود تأثير للمرونة السوقية، وأوصت الدراسة بأنه علي مديري الشركات التعرف على السوق وخصائصه وبالإضافة إلى المتابعة المستمرة للتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات المؤثرة في عمل الشركة.

دراسة: Slater&Angle,(2000):

هدفت الدراسة إلى تقسيم الشركات إلى مجموعتين المجموعة الأولى تؤمن بالاستراتيجيات المتعلقة بالبيئة وهذه الاستراتيجيات في مرتبة متقدمة لديها والأخرى لا تؤمن بالاستراتيجيات المتعلقة بالبيئة وفي مرتبة دنيا بالنسبة لها، وتوصلت الدراسة إلى أن المجموعة الأولى لديها سلوك استباقي لأنها تعتبر أن البيئة لها تأثير كبير على ميزتها التنافسية بينما المجموعة الثانية لديها سلوك تفاعلي لأنها لم تدرك أهمية تأثير البيئة على ميزتها التنافسية وان هنالك اختلاف كبير بين هاتين المجموعتين حيث تعتبر المجموعة الأولى من الشركات الحاصلة على وضع تنافسي يؤهلها لتصبح من الشركات العابرة للحدود مستقلة.

مفاهيم للدراسة:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: له عدة تعاريف نذكر منها الآتي:

أن التخطيط الاستراتيجي هو النظرة الثاقبة التي تعطي فكرة واضحة بما يكون إتباعه مستقبلاً فهو عملية إدارية واعية تجري في الحاضر من أجل المستقبل (يونس، 1999م، ص70).

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن اختبار غايات المنشأة وتحديد السياسات والبرامج الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات ووضع الأساليب اللازمة لضمان أن السياسات والبرامج الاستراتيجية تم تنفيذها (المقلي، 2002م، ص10). إذ التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا ويركز على المنظمة ككل. حيث ينظر إلى المنظمة كوحدة إجمالية ويسال المديرون أنفسهم ما الذي يمكن عمله في المدى الطويل لتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويعرف الأجل الطويل بأنه فترة من الوقت تمتد من ثلاثة إلى خمس سنوات في المستقبل.

أهمية التخطيط الاستراتيجي: تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال، التسويق، والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، ويساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها. (okuma,2003,p23).

مفهوم المرونة الاستراتيجية: هي تحديد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وذلك بهدف حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. (روان، 2015م، ص7).

أبعاد المرونة الاستراتيجية: أورد العديد من الباحثين مقياساً للمرونة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أنواع من المرونة وهي المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية، أد أن المرونة السوقية تشير إلى قدرة المنظمة لإعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني القصير الأجل وذلك للاستجابة للتغيرات البيئة المحيطة. ويتم قياسها من خلال (الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول لأسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب). أما المرونة الإنتاجية فتشير إلى قدرة المنظمة على تصنيع المنتجات لأسواقها الرئيسية حول العالم بوقت قصير تكاليف تنافسية ويتم قياسها من خلال (تعديل المنتجات القائمة،

وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، التطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية). إما المرونة التنافسية تعكس قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية، ويتم قياسها من خلال (التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغييرات البيئية الخارجية، وتحديد سعر المنافسين، وتخفيض التكاليف الإنتاجية). (روان، 2015م، ص 14).

في هذه الدراسة يتم الاعتماد على قياس المرونة الاستراتيجية باعتبارها مرونة موارد، ومرونة قدرات حيث أن مرونة الموارد: تشير إلى قدرة المؤسسة على التعامل مع ما تمتلكه من موجودات وموارد (مالية، مادية، بشرية، معرفية، مهارات) مما يعطيها القدرة على تفعيل الخيارات الاستراتيجية من خلال أنظمة إدارية مختلفة. (روان، 2015م، ص 14).

أما مرونة القدرات: تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة والأكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها. (روان، 2015م، ص 14).

الميزة التنافسية: تنشأ بواسطة زيادة قيمة المنتج للزبون أو تقليل من تكاليف تقديم المنتج إلى السوق، أي أن الميزة التنافسية تتحدد من خلال زيادة قيمة المنتج للزبائن وتقليل تكلفة المنتج وذلك للمنافسة من خلال تقليل سعر المنتج. (Chutkaew, 2006, p21).

أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

الاستجابة للعميل: تعني توفير الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة، وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من أجل مقابلة الزبون في تسليم السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب. (روان، 2015م، ص 15).

الأبداع: هو القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر ذات قيمة (De Toni, 2005). كما عرفتها حنان (2009م، ص 16) بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعمق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة وهي جديدة بالنسبة للمنظمة، وأشار (Daft, 2002, p18) إلى أن الأبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة.

تخفيض التكلفة: تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، أن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط وهي:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين السلع.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

كما أن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يعد ذلك أمراً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية الشركة ليكون لها تميز في مجال الكلفة. (Evans, ET...al., 2007, p15).

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمد على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات وتم إعطاء كل مستوي رقم في عملية التحليل وذلك على النحو التالي: (5) أوافق بشدة (4) وأوافق (3) محايد (2) لا أوافق (1) لا وافق بشدة. وتمت مراعات كل الجوانب

الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة ومن أجل التحقق من صدق إدارة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص بلغ عددهم (5) محكم في مجال إدارة الأعمال، وبعد استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين تم إجراء التصويبات المقترحة. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية وتم توزيع عدد 61 استبانة على الأفراد العاملين بشركات التأمين بولاية شمال كردفان الأبيض. وتم استرداد عدد 50 استبانة صالحة للتحليل بنسبة (81.96%)، ويتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين بولاية شمال كردفان الأبيض وتم اختيار مفرداتها عن طريق أسلوب الحصر الشامل.

ثبات أداة الدراسة:

فقد تم احتسابه بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والذي بلغت قيمته (0.884). وهي قيمة تدل على ثبات أداة الدراسة. حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على شركات التأمين العاملة بولاية شمال كردفان الأبيض، مكونة من (10) شركات.

مقاييس الدراسة:

لتحديد مقاييس الدراسة تم الاعتماد على عدد من المقاييس، التي تم استخدامها مسبقاً من قبل باحثين سابقين، وذلك للاعتمادية والمصدقية المتوفرة في المقاييس المستخدمة.

جدول رقم (1) : مصادر المقاييس التي تم استخدامها لقياس كل متغير

المتغيرات	عدد العبارات	مصادر المقياس
التخطيط الاستراتيجي	7	(سدريه،2013)، (منال،2015)، (يونس،2017)
الاستجابة للعميل	8	(الشريف،2015)، (ححو،2016)، (بوفاس،2017)
الأبداع	8	(الشريف،2015)، (ححو،2016)، (أحمد،2017)، (بوفاس،2017)
تخفيض التكلفة	8	(روان،2015)، (ححو،2016)، (بوفاس،2017)
مرونة الموارد	6	(روان،2015)، (يونس،2017)
مرونة القدرات	5	(روان،2015)

المصدر: إعداد الباحثين ، 2019م

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة: يمكن تلخيصها بالآتي:

1. الإحصاء الوصفي: لوصف خصائص العينة.
2. كرو نباخ ألفا قياس الموثوقية والاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسية للدراسة.
3. التحليل العاملي الاستكشافي لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.
4. التحليل العاملي التوكيدي للوصول إلى جودة توفيق متغيرات نموذج الدراسة ، حيث تجري تغيرات في النموذج وتعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.
5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
6. ارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية.
7. تحليل المسار باستخدام برنامج Amos.

تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

وصف خصائص عينة الدراسة: احتوت البيانات الأساسية على أربعة عناصر هي: النوع: العمر: المؤهل العلمي: سنوات الخبرة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت (58.0% من الذكور و42.0% من الإناث)، أما العمر فنجد أن أفراد العينة

أعمارهم (اقل من 30 سنة بنسبة 62.0% والفئة 35-55 سنة بنسبة 38.0%)، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد أن نسبة 70.0% هم بكالوريوس ونسبة 14.0% وهم دبلوم وماجستير، ونسبة 2.0% هم شهادة سودانية. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد أن 56.0% اقل من 5 سنوات ونسبة 36.0% منهم 6 إلى 10 سنة و4% أكثر من 15 سنة، أما فيما يتعلق بالوظيفة نجد أن 80.0% هم موظفين، ونسبة 12.0% هم قسم رئيس، ونسبة 4.0% هم مدير فرع ومدير إدارة.

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة:

تأتي أهمية هذا الأجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكوناتها الأساسية، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى.

وتحقق طريقة النباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية.

ومراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و (Hair et al, 2010) التي تتمثل في النقاط التالية:

1. أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير 0.60 أو أكثر.
2. أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.75.
3. أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.75 أو أكثر.
4. ألا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل وأحد في نفس الوقت.
5. ألا تقل قيمة Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) وبالإضافة إلى (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المكون من ثلاث متغيرات هي (التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، الميزة التنافسية كمتغير تابع، المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط)، حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة حيث احتوت الاستبانة على (42 عبارة) تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشعب وتم حذف العبارات التي يقل فيها (James Gaskin 2014) تم استخدام مقياس (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة واقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6 وإجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذا يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوي معنوية اقل من (0.05). أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.50، تتناسب العينة، وألا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.75، وألا يقل تشعب العامل عن 0.75 مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 75% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

التحليل العاملي للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي:

من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تبين انقسام محور التخطيط الاستراتيجي إلى محورين الأول سمي " الخطة الاستراتيجية" والثاني سمي " الأهداف الاستراتيجية" بعد الرجوع إلى مقاييس الدراسة كما تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

جدول رقم (2) : التحليل العاملي للتخطيط الاستراتيجي

المتغيرات	العبارات	العوامل
		1 2
الخطة الاستراتيجية	تقوم الشركة عند أعداد الخطة الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط القوة والضعف	.908
	تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة	.896
	التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات	.847
الأهداف الاستراتيجية	يشارك الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية	.925
	تحقق الأهداف الاستراتيجية التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل	.887
Variance Explained		47.092 35.494
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.616
Bartlett's Test of Sphericity		114.839
Total Variance Explained		82.585

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

التحليل العاملي للمتغير التابع الميزة التنافسية:

من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً فقد تم حذف محور الأبعاد بالكامل وتم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

جدول رقم (3) : التحليل العاملي للميزة التنافسية

المتغيرات	العبارات	العوامل
		1 2
تخفيض التكلفة	يساهم تخفيض التكلفة في الخدمات المقدمة من زيادة الرضى لدي العميل	.895
	تتبع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف الثابتة مقارنة مع المنافسين	.890
	تقلل الشركة تكاليف عملياتها الوقائية للتفوق على المنافسين	.888
الاستجابة للعميل	تحليل البيئة يساهم في زيادة الاستجابة لمتطلبات العملاء	.937
	تهتم الشركة باحترام الزبائن بالخدمة المقدمة لهم	.922
Variance Explained		47.998 36.029
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.605
Bartlett's Test of Sphericity		122.375
Total Variance Explained		84.027

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

التحليل العاملي للمتغير الوسيط المرنة الاستراتيجية: من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً فقد تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

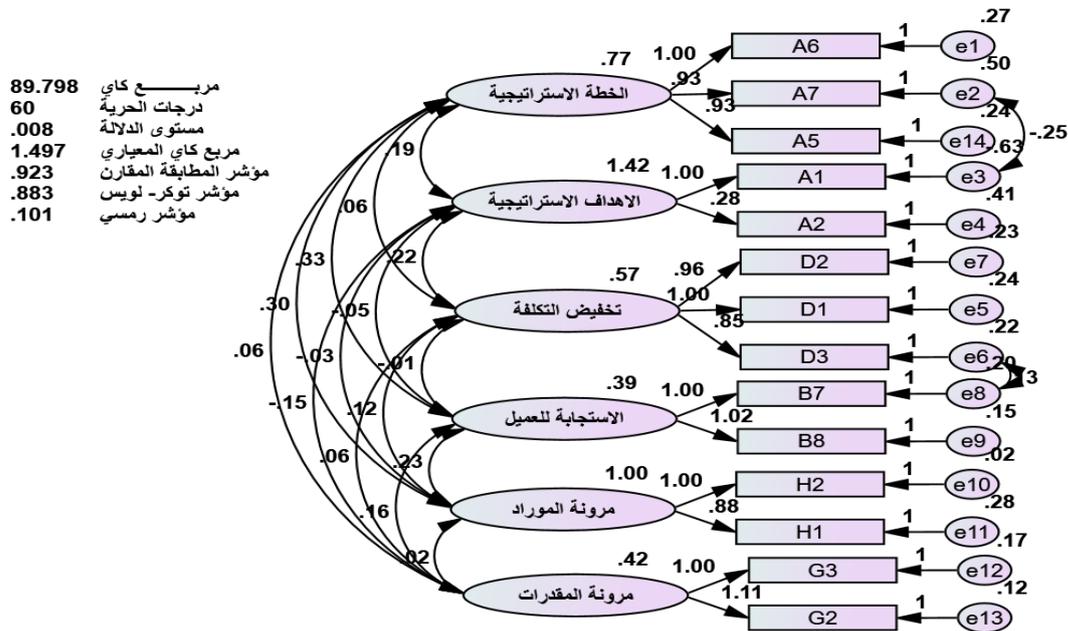
جدول رقم (4) : التحليل العاملي للمرونة الاستراتيجية

المتغيرات	العبارات	العوامل
مرونة الموارد	موارد الشركة تمكنها من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة	1
	الشركة ملتزمة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة	.956
مرونة القدرات	الشركة لها القدرة على تعظيم الفائدة من مواردها	.932
	تنسق الشركة بين الأقسام المختلفة لاستخدام مواردها	.912
	Variance Explained	36.580
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	37.372
	Bartlett's Test of Sphericity	.506
	Total Variance Explained	102.499
		73.952

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة:

تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية مستقلة وتابعة ووسيطه وتحتوي على ستة محاور لجميع المتغيرات التي تقيسها (42) عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، وتم التوصل من التحليل الي أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من ستة محاور تقيسهم (14) عبارة ، وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج الأولي قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل رقم (2) .



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

شكل رقم (2) : التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة

جدول رقم (5) : مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	89.798	60	1.497	.923	.810	.101	.042
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

الاعتمادية وصلاحيّة متغيرات الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1968) إلى أن المصدقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من (0.80) وربما تكون إسراف، أما (Hair et al، 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة. جدول (6) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (6) : الاعتمادية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	ألفا كرونباخ	المتوسطات	الانحراف المعياري
الخطة الاستراتيجية	مستقل	.863	3.95	0.91
الاهداف الاستراتيجية	مستقل	.788	4.49	0.77

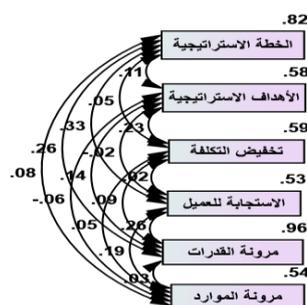
0.78	4.19	.870	تابع	تخفيض التكلفة
0.73	4.13	.848	تابع	الاستجابة للعميل
0.99	4.09	.916	وسيط	مرونة القدرات
0.74	4.31	.862	وسيط	مرونة الموارد

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

يتضح من نتائج الجدول (6) أن اختبار ألفا كرونباخ كان مرتفعاً والوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكبر من الوسط الفرضي 3 مما يدل على قوة وتجانس العبارات. أما الانحراف المعياري فنجد كل المتغيرات كانت مرتفعة مما يدل على وجود تجانس بين إجابات المبحوثين.

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. أوضح اختبار تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول (7) أدناه أن جميع الارتباطات ضعيفة بين متغيرات الدراسة.



المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

شكل رقم (3) : تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
جدول رقم (7) : تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

		Estimate	
مرونة القدرات	<-->	مرونة الموارد	.027
مرونة القدرات	<-->	الخطة الاستراتيجية	.264
مرونة القدرات	<-->	الأهداف الاستراتيجية	.141
مرونة القدرات	<-->	تخفيض التكاليف	.090
مرونة القدرات	<-->	الاستجابة للعميل	.258
مرونة الموارد	<-->	الخطة الاستراتيجية	.084

مرونة الموارد	<-->	الأهداف الاستراتيجية	-0.062
مرونة الموارد	<-->	تخفيض التكاليف	.045
مرونة الموارد	<-->	الاستجابة للعميل	.190
الخطة الاستراتيجية	<-->	الأهداف الاستراتيجية	.106
الخطة الاستراتيجية	<-->	تخفيض التكاليف	.049
الخطة الاستراتيجية	<-->	الاستجابة للعميل	.326
الأهداف الاستراتيجية	<-->	تخفيض التكاليف	.225
الأهداف الاستراتيجية	<-->	الاستجابة للعميل	-.019
تخفيض التكاليف	<-->	الاستجابة للعميل	.022

المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

اختبار فرضيات الدراسة:

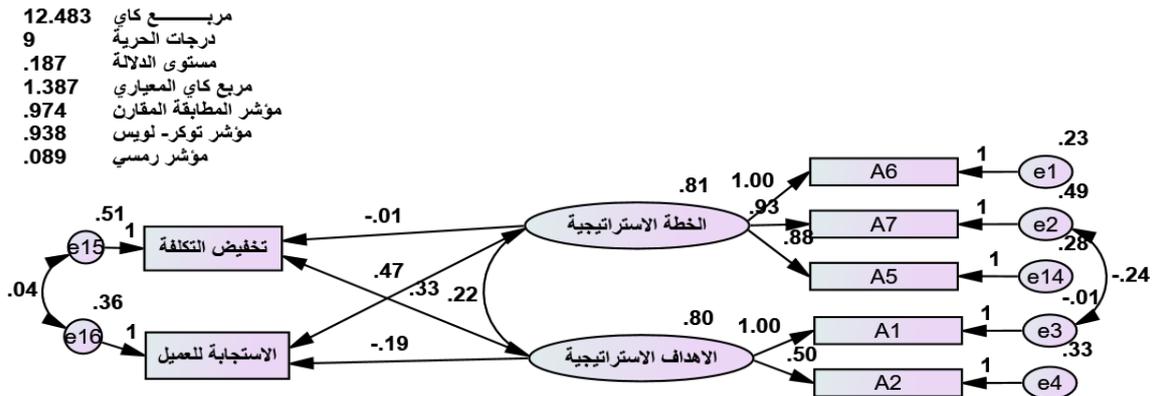
تم الاعتماد في علمية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة الغير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية التي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي. (خليل، 2017م، ص19).

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، وعدم الخطية، وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزوج بين المتغيرات المستقلة.

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد بالآتي: (خليل، 2017م، ص25).

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة المتغيرات وليس للكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
5. معاملة المسارات في النموذج تكون معيارية.
6. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات أو متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه الشكل البياني للنموذج.
7. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات الظاهرة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على انه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. ويتضح ذلك من خلال الشكل (4) والجدول (8) .



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

شكل رقم (4) : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure والذي يهدف إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية كما في الشكل (4). تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى آخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة .

جدول رقم (8) : تحليل المسار بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية

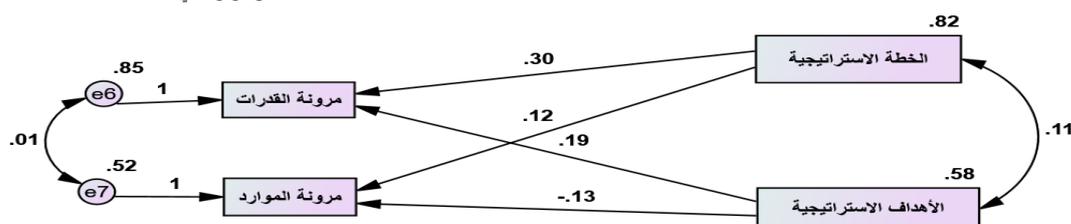
الفروض	Estimate	S.E.	C.R.	P			
الاستجابة للعميل <-- الخطة الاستراتيجية	.467	.119	3.923	***			
تخفيض التكلفة <-- الخطة الاستراتيجية	-.015	.131	-.112	.911			
تخفيض التكلفة <-- الاهداف الاستراتيجية	.331	.163	2.028	.043			
الاستجابة للعميل <-- الاهداف الاستراتيجية	-.188	.120	-1.562	.118			
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose

النسبة	12.483	9	1.387	.974	.932	.089	.267
التفسير	مقبولة						

المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

يلاحظ من الجدول (8) أن المسار من الخطة الاستراتيجية إلى الاستجابة للعميل حيث بلغت (0.467) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، والمسار من الخطة الاستراتيجية إلى تخفيض التكلفة حيث بلغ (-0.015) وهو غير دال عند مستوى دلالة (0.911)، والمسار من الأهداف الاستراتيجية إلى تخفيض التكلفة حيث بلغ (0.331) وهو دال عند مستوى دلالة (0.043)، والمسار من الأهداف الاستراتيجية إلى الاستجابة للعميل حيث بلغ (-0.188) وهو غير دال عند مستوى دلالة (0.118). ومما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير جزئي على تحقيق الميزة التنافسية. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية. يتضح ذلك من خلال الشكل (5) والجدول (9).

.000 مربع كاي
0 درجات الحرية
lp مستوى الدلالة
\cmindf مربع كاي المعياري
1.000 مؤشر المطابقة المقارن
ltli مؤشر توكير- لويس
lrmsea مؤشر رمسي



المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

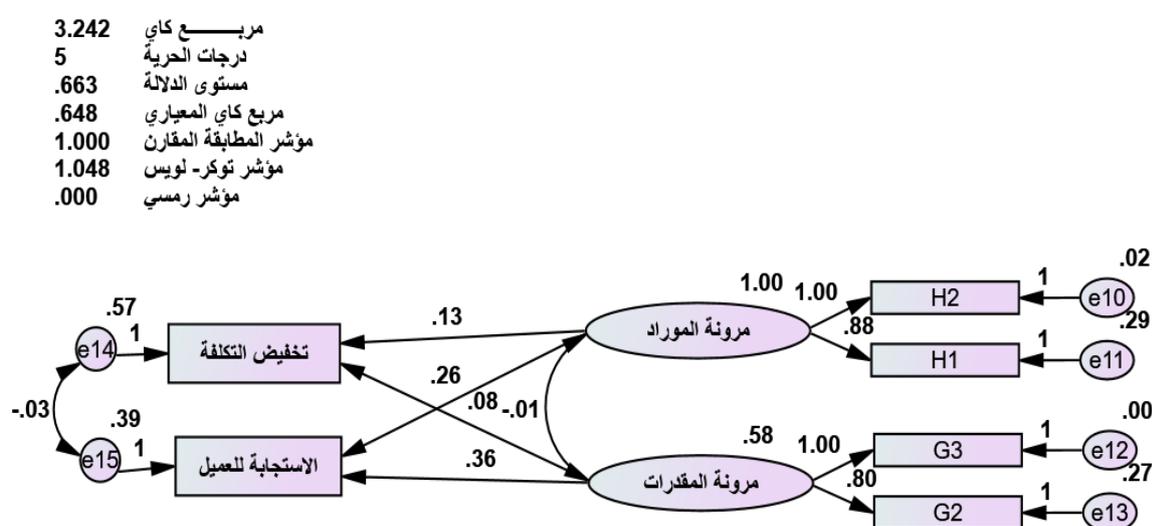
شكل رقم (5) : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جدول رقم (9) : تحليل المسار بين التخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية

الفروض	Estimate	S.E.	C.R.	P			
مرونة القدرات	<--	الخطة الاستراتيجية	.120	.115	1.039	.299	
مرونة الموارد	<--	الخطة الاستراتيجية	.299	.148	2.025	.043	
مرونة الموارد	<--	الأهداف الاستراتيجية	.187	.174	1.070	.285	
مرونة القدرات	<--	الأهداف الاستراتيجية	-.128	.136	-0.935	.350	
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	.000	0	.000	1.000	1.000	.093	.267
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

يلاحظ من الجدول (9) أن المسار من الخطة الاستراتيجية إلى مرونة القدرات حيث بلغت (120). وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (299)، والمسار من الخطة الاستراتيجية إلى مرونة الموارد حيث بلغ (299). وهو دال عند مستوى دلالة (043)، والمسار من الأهداف الاستراتيجية إلى مرونة الموارد حيث بلغ (187). وهو غير دال عند مستوى دلالة (285)، والمسار من الأهداف الاستراتيجية إلى مرونة القدرات حيث بلغ (-128). وهو غير دال عند مستوى دلالة (350). ومما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير جزئي ضعيف على المرونة الاستراتيجية. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص على أنه توجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية. يتضح ذلك من خلال الشكل (6) والجدول (10).



المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

شكل رقم (6): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

جدول رقم (10): تحليل المسار بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية

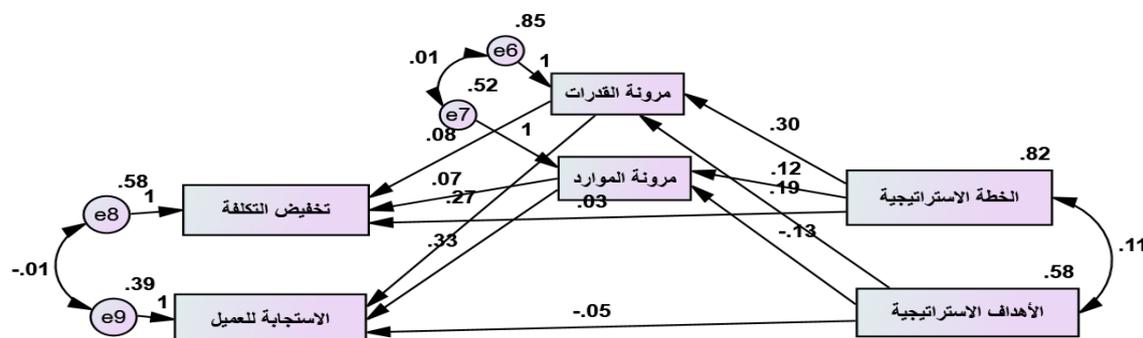
الفروض	Estimate	S.E.	C.R.	P			
الاستجابة للعميل <-- مرونة الموارد	.261	.102	2.566	.010			
تخفيض التكلفة <-- مرونة الموارد	.132	.112	1.187	.235			
تخفيض التكلفة <-- مرونة المقدرات	.075	.143	.528	.598			
الاستجابة للعميل <-- مرونة المقدرات	.355	.152	2.341	.019			
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose

النسبة	3.242	5	.648	1.000	.979	.000	.719
التفسير	مقبولة						

المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

يلاحظ من الجدول (10) أن المسار من مرونة الموارد إلى الاستجابة للعميل حيث بلغت (0.261). وهي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.010)، والمسار من مرونة الموارد إلى تخفيض التكلفة حيث بلغ (0.132) وهو غير دال عند مستوي دلالة (0.235)، والمسار من مرونة المقدرات إلى تخفيض التكلفة حيث بلغ (0.075) وهو غير دال عند مستوي دلالة (0.598)، والمسار من مرونة المقدرات إلى الاستجابة للعميل حيث بلغ (0.355) وهو دال عند مستوي دلالة (0.019). ومما يشير إلى أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير جزئي على تحقيق الميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص على أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية: تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط على المتغير التابع. من الجدول (11) يتضح أن يوجد توسط جزئي للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوي معنوية (0.05).



المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

شكل رقم (7)، اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

جدول رقم (11): اختبار المتغير الوسيط

النتيجة	العلاقات غير المباشرة	العلاقات المباشرة	الفرضيات
توسط كلي	.710	.043	الخطة الاستراتيجية -- مرونة القدرات --> تخفيض التكلفة

توسط جزئي	.006	.043	الخطة الاستراتيجية--> مرونة القدرات --> الاستجابة للعميل
لا يوجد توسط	.710	.299	الخطة الاستراتيجية--> مرونة الموارد --> تخفيض التكلفة
توسط كلي	.006	.299	الخطة الاستراتيجية--> مرونة الموارد --> الاستجابة للعميل
لا يوجد توسط	.710	.285	الأهداف الاستراتيجية--> مرونة القدرات --> تخفيض التكلفة
توسط كلي	.006	.285	الأهداف الاستراتيجية--> مرونة القدرات --> الاستجابة للعميل
لا يوجد توسط	.710	.350	الأهداف الاستراتيجية--> مرونة الموارد --> تخفيض التكلفة
توسط كلي	.006	.350	الأهداف الاستراتيجية--> مرونة الموارد --> الاستجابة للعميل

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج بان شركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض موضع الدراسة تهتم بوضع خطة استراتيجية مرنة حيث تمكنها من التعامل مع المتغيرات البيئية كما يمكن تحديثها باستمرار عند حدوث ظروف جديدة مما يؤدي إلى توفير الخدمة في الوقت المناسب للعميل، ومشاركتها للموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للشركة ساعد في تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة للعميل وزيادة الرضي، ويبين ذلك وجود علاقة جزئية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بونس، 2017) التي توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وعدم توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات.

وأظهرت النتائج بأنه توجد علاقة ذات تأثير جزئي بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الخطة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية) والمرونة الاستراتيجية. ولم تتطابق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2017م) التي توصلت إلى أن للمرونة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في تعزيز مقدرات القيادة الريادية في البيئة العراقية المحتمة تنافسياً.

كما أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة ذات تأثير جزئي بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (روان، 2015) التي توصلت إلى أن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أظهرت النتائج بأن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (روان، 2015) التي اثبت وجود توسط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

التوصيات:

1. على شركات التامين بولاية شمال كردفان الأبيض الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية للحصول على نقاط القوة التي تمكنها من تقليل عملياتها الوقائية للتفوق على المنافسين، ويجب الموازنة بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية قصيرة وطويلة الأجل.
2. يجب الاهتمام بالتنسيق بين أقسام الشركة المختلفة لاستخدام الموارد وتوظيفها من مجال إلى مجال آخر بتكلفة منخفضة وفقاً لحاجات عملائها.
3. على شركات التامين زيادة الاهتمام بتخصيص موارد كبيرة لتقديم خدمات متنوعة وتسويقها.
4. ضرورة أن تخصص شركات التامين مخصصات كافية لجهود البحث وتطوير خدماتها.

محددات الدراسة:

1. انحصرت الدراسة على شركات التأمين بولاية شمال كردفان الأبيض.
2. تناولت الدراسة مرونة القدرات ومرونة الموارد كبعدين للمرونة الاستراتيجية، ألا أن المرونة الاستراتيجية تشمل أبعاد أخرى (مرونة راس المال البشري، والمرونة السوقية، المرونة الإنتاجية).

مقترحات بدراسات مستقبلية:

1. الدور المعدل لتحليل وتصميم النظم في العلاقة بين استخدام نظم المعلومات وخدمة عملاء شركات التأمين.
2. الدور الوسيط للأنترنت في العلاقة بين جودة المعلومات وسهولة الاستخدام.
3. أثر استخدام نقاط البيع في زيادة إيرادات منظمات الأعمال الدور المعدل عدم توفر النقدية.

المراجع:

1. أحمد عبد الله أمانة ، (2017م) ، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث.
2. الشريف بقة، فايذة محلب ، (2015م) ، تأثير التحليل البيئية كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني.
3. بن سديرة عمر ، (2013م) ، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس (مسقط1).
4. بو فاس الشريف، (2017م) ، المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع ، ص 11 .
5. هاجر بوعزة ، (2012م) ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح.
6. حنان رزق الله ، (2009م) ، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري.
7. يونس إبراهيم حيدر ، (1999م) ، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات. سلسلة الرضاء للمعلومات.
8. يونس جعفر، (2017م)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول ، ص 19.
9. محمد مختار إبراهيم ، (2017م) ، أثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
10. منال خلف الله جبارة الله ، (2015م) ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني(السودان).
11. مهند حميد ياسر العطوى ، (2009م)، أثر المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.
12. مؤيد سعيد سالم ،(2005م) ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. نبيل مرسي ، (1998م) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

14. عادل هادي البغدادي ، (2015م) ، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17 العدد 1 لسنة 2015م ، ص17، ص29-30.
15. عمر عثمان المقلبي، (2002م) ، الإدارة الاستراتيجية. شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم .
16. روان باسم عيد الشريف، (2015م) ، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
17. خليل جمعة عثمان، صديق بلبل ، (2017م) ، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (1) العدد 18، مجلة العلوم الاقتصادية ، ص 12 - 22.
18. De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2005), "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities", Omega, Vol 33.
19. Chuckie, Chutchanok. (2006). "Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies". Master Thesis, University of Nottingham, United Kingdom.
20. Daft, R. N. (2002). "Organizational Behavior" Dryden Press Sandie go, Harcourt College Publishers, U.S.A.
21. Slater, J. & Angel, I. (2000). The Impact and Implications of Environmentally Linked Strategies on Competitive Advantage: A Study Of Malaysian Companies, Journal of Business Research, Vol.47, pp.75-89.
22. Evans, James Robert; Evans, James Robert & Collier, David A, (2007), "Operations management: an integrated goods and services approach", Thomson/South-Western, U.S.A.
23. Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal.
24. Nunnally, J.L, Psychometric theory, 2nd ed, McGraw-Hall, New York NY, (1978)
25. Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black, w.c. (2010) "Multivariate Data Analysis" 5th ed, NJ :Prentice-Hall, Inc., p 10