مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية
ONLINE ISSN : 2572-5386 … PRINT ISSN : 2226-1419
website : www.muthjaes.net
IASJ
المجلات الاكاديمية العراقية

دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية
دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الاوسط في العراق

صالح عبد الرضا رشيد [a] * ، ليث علي مطر [b]
جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد

معلومات المقالة

تاريخ البحث
الاستلام :2020/2/3
تاريخ التعديل :2020/4/24
قبول النشر :2020/4/26
متوفر على الأنترنيت:2020/6/30

الكلمات المفتاحية :
خفة الحركة التنظيمية
التفوق الاستراتيجي
البيئات الدينامية
حركة الاستشعار
الضغط التنافسي

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات . وسلطت الضوء على حاجة المنظمات إلى اعتماد نموذج جديد للأعمال يستند الى أن المنظمات خفيفة الحركة تستطيع تحقيق التفوق الاستراتيجي في ظل البيئات الدينامية ، إذ عملت على اختبار علاقات التأثير بين خفة الحركة التنظيمية وبين التفوق الاستراتيجي. وقد ضمَّ النموذج بالإضافة الى المتغيرين المشار اليهما متغيراً ثالثا ألا وهو الدينامية البيئية بعدِّهِ متغيراً تفاعلياً. وكانت المنظمات المستهدفة هي الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الاوسط ، البالغ عددها (11) جامعة وكلية أهلية . واعتمدت البحث المنهج الوصفي التحليلي لآراء رؤساء الأقسام في تلك الكليات والبالغ عددهم (114) واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الخاصة بمتغيراتها .ونقل البحث رسالة مشجعة إلى الكليات المبحوثة بشكل خاص والمنظمات عموما ، هي ان التفوق المنشود على المستوى الاستراتيجي يمكن أن يتحقق عندما تتمكن تلك الكليات من ضمان المستوى المطلوب من خفة الحركة التنظيمية. وخرجت البحث بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة إيلاء خفة الحركة في المؤسسات التعليمية اهتماما اكبر من المعنيين بشؤونها ، وترسيخ السلوكيات المؤدية لها كما يتعين عليها تطوير استراتيجيات تعمل على تعزيز دوافع التفوق الاستراتيجي لنيل المواقع المرموقة في التصنيفات العالمية.

The role of organizational agility in enhancing strategic supremacy of organizations in dynamic environments: An analytical study in a number of private universities and colleges in the Middle Euphrates region in Iraq

Saleh A. Rashid [*a] , Laith Ali Muttar [b]

Al-Qadisiyah University, College of Administration and Economics

Abstract

The research aimed to identify the role that organizational agility can play in enhancing strategic supremacy of organizations. It highlighted the need for organizations to adopt a new business model based on the fact that agile organizations can achieve strategic supremacy in a dynamic environment, and tested the impact relationships between organizational agility and strategic supremacy. It also tested the interactive role of environmental dynamism. The targeted organizations were private universities and colleges in the Middle Euphrates region, which consist of (11) private universities and colleges. The research adopted the descriptive and analytical approach to the opinions of (114) department heads in those colleges. The questionnaire was used as a tool to collect data on its variables .The research conveyed an encouraging message to the targeted colleges , in particular and organizations in general, that the desired supremacy can be achieved when those colleges are able to guarantee required level of organizational agility . The research came out with a number of recommendations, the most important of which is the need to give greater agility in educational institutions more attention from those concerned with their affairs, and to establish

* Corresponding author : E-mail addresses : sihr_2006@yahoo.com.

2020 AL – Muthanna University . DOI:10.18081/MJAES/2020-10/21 -47.

behaviors leading to them, as well as developing strategies that work to enhance the motives of strategic excellence in order to gain prestigious positions in global rankings.

Keywords: organizational agility, strategic supremacy, and dynamic environments.

المقدمة

في ظل ظروف الدينامية البيئية التي أحدثت تحولا كبيرا في كل نواحي الحياة ، كان من الطبيعي أن تبحث المنظمات عن طريقة ما ، للتعامل مع البيئة ، والسيطرة على الوضع الجديد الذي فرض نفسه كأمر حتمي مستمر ، وتهديد وجودي متنامي ، كان من نتاجه تقرير جاء تحت عنوان "استراتيجية شركات التصنيع في القرن الحادي والعشرين" والذي ردّت من خلاله جامعة بنسلفانيا على بيئة الأعمال المتغيرة باعتماد مفهوم خفة الحركة Agility . لحقها D'Aveni بعد سنتين بمفهوم التفوق الاستراتيجي ، الذي ضرب جذوره في تأريخ يزيد عمره على ثمانية عقود من مفاهيم التنافس ، في امتزاج متناغم ، يتماهى مع الايديولوجية الغربية التي تجسدت في جوهر المفهوم ، والذي تشابهت استراتيجياته مع استراتيجيات الحروب. وقد كان من معطيات هذا المشهد ، أن أنتج ما يمكن تسميته بـ "منظمات التفوق" ، وهي المنظمات القادرة على ممارسة السلطة والنفوذ ليس فقط في المنطقة الخاصة بها ، ولكن على مناطق نفوذ المنظمات الأخرى وخصوصا المنظمات الأصغر حجما ، تحت مسمّى الازدهار العظيم . وقد ألمَحَ D'Aveni,1999 الى أن تلك المنظمات عادة ما تظهر خفة حركة قوية تساعدها على الحفاظ على تفوقها الاستراتيجي على الرغم من تقلبات السوق ، الا أن الدراسات التجريبية العميقة لم تأخذ دورها في تأكيد هذا القول ، ولذا كان الهدف الرئيس لهذا البحث هو خوض غمار التجريب الذي قد يساعد في سد هذه الفجوة التي أشرها الاكاديميون والممارسون على حد سواء.

وجاء هذه البحث لتتناول تلك المفاهيم من خلال خمسة مباحث ؛ تطرق الاول منها إلى منهجية البحث ، فيما إستعرض المبحث الثاني ، خفة الحركة التنظيمية ، وتطرق المبحث الثالث الى التفوق الاستراتيجي واشتمل المبحث الرابع على الدينامية البيئية ، فيما اختص المبحث الخامس بالجانب التطبيقي وأمّا الاستنتاجات والتوصيات فقد اندرجت في المبحث السادس الأخير.

منهجية البحث

مشكلة البحث

- ✓ **الإشكالية الفكرية :** إنَّ التعقيد المتزايد الذي تعيشه بيئة الأعمال المعاصرة والتطور المستمر في العلوم والتكنولوجيا مع ظهور الاحتياجات المتزايدة ، أفقد النماذج التقليدية وأولويات العمل السابقة قدرتها على مواجهة التحديات التنظيمية والبيئية (Jafarnejad,Shahi,2007). ومن بين الحلول الممكنة لمعالجة هذه الظروف ، لاحظ (Sherehiy et al. 2007) أن خفة الحركة هي نموذج الأعمال السائد في الألفية الثالثة وهي أفضل خيار لبقاء المنظمات الإنتاجية والخدمية (KHodabandeh et al,2018:164). وعلى الرغم من كل الجهود التي بذلت للوقوف على حقيقة العوامل التي تؤدي إلى نجاح المنظمات أو فشلها في البيئات الدينامية ، فما زلنا بحاجة إلى فهم هذه العوامل بشكل أفضل . ورغم الدعم النظري للدور الذي يمكن أن تؤديه خفة الحركة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي للمنظمات ، وهو ما ألمح اليه (D'Aveni,1999) ، إلّا أنه لا توجد دراسات تجريبية حول خفة الحركة باعتبارها منظوراً شاملاً على التفوق الاستراتيجي ، فضلاً عن ندرة الدراسات التجريبية التي تناولت خفة حركة المنظمة وانعكاساتها على التفوق الاستراتيجي . إنَّ هذه الفجوة هي التي دفعت الباحث إلى خوض غمار هذا الموضوع ، من خلال تناول طبيعة التأثير بين متغيرات البحث .
- ✓ **الإشكالية الميدانية :** إن التحولات المختلفة التي حدثت في العراق خلال الخمسة عشر سنة الماضية ، مع الزيادة الملحوظة في عدد السكان وازدياد أعداد الطلبة الذين أكملوا دراساتهم الثانوية ، والتحسن في الوضع الاقتصادي بشكل عام أدّت إلى التوسع في أعداد الراغبين في اكمال دراستهم الجامعية ودفع العديد من المستثمرين إلى تأسيس عدد من الجامعات والكليات الأهلية لاستيعاب هذه الزيادة ، التي فاقت قدرة المؤسسات التعليمية الحكومية . وتعد الكليات الأهلية في العراق منظمات ناشئة تفتقر إلى التجربة ، مما يعرضها إلى التعثر في مسار التنمية والتطور. وأن المنافسة بينها لم تدفع قياداتها بعد إلى البحث عن السبل والوسائل التي تمكّنها من بلوغ التفوق الاستراتيجي لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها ، خصوصا مع التغييرات المتعاظمة والمتسارعة فهي بحاجة إلى تحديد بعض الممارسات الهامة والمعرفة اللازمة لإجراء التحولات المطلوبة بما يجعلها خفيفة الحركة في مواجهة التغييرات المتسارعة التي تواجهها ، كما يتعين عليها فهم أفضل الطرق لتوظيف العناصر المختلفة لخفة الحركة التنظيمية لديها. تُبَرِّز الإشكالية الميدانية التي يسعى البحث الحالي إلى الخوض في غماره.

أهداف البحث

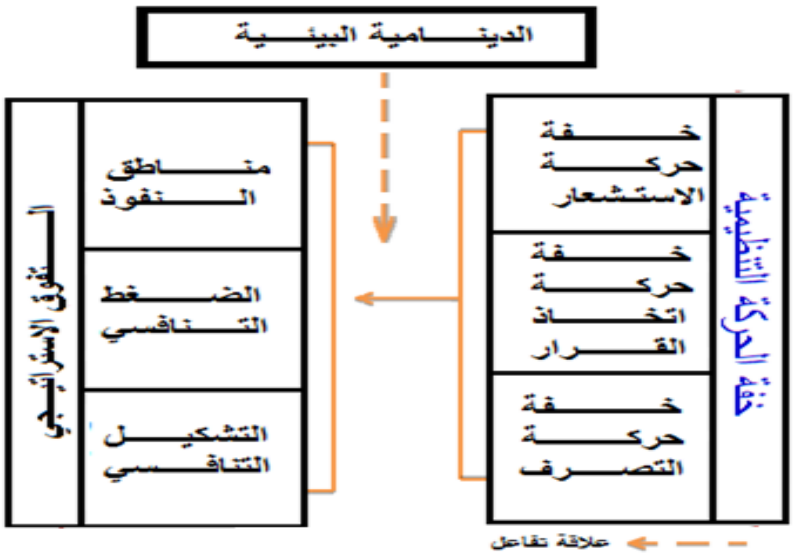
يمكن تحديد أهم أهداف البحث بالآتي:

- ✓ الكشف عن مستوى خفة حركة القيادات التعليمية في الكليات المبحوثة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟
- ✓ تشخيص مستوى التفوق الاستراتيجي في الكليات المبحوثة من وجهة نظر القيادات التعليمية فيها.
- ✓ التعرف على مدى الدينامية التي تتسم بها البيئة التي تعمل الجامعات والكليات الأهلية ضمن حدودها.
- ✓ استكشاف ما اذا كانت الكليات المبحوثة تمتلك خفة الحركة المطلوبة لتحقيق التفوق الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات التعليمية فيها.
- ✓ تحديد طبيعة التأثير الذي يمكن أن تحدثه خفة الحركة التنظيمية على التفوق الاستراتيجي في الكليات المبحوثة

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في كونه يقدم رؤية واقعية عمّا يجب أن تكون عليه المنظمات ، فهو يظهر تأثير خفة حركة المنظمات على التفوق الاستراتيجي في ظل البيئات الدينامية ، وإن كان يساعد على فهم وقياس مستوى كل من خفة الحركة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي في الكليات الأهلية العراقية ، والكشف عن أهميتهما في قطاع التعليم ، إلّا أنها تساعد أيضاً في لفت انتباه القيادات الادارية في مختلف المنظمات ، عن الحاجة إلى خفة الحركة في التعامل مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة ، بما يساعد على استثمار الفرص ، والتخفيف من حدة التهديدات لتحقيق التفوق على المنظمات المنافسة.

المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

فرضيات البحث

أولا : الفرضية الرئيسة الأولى : تسهم خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات ، وبلغة إحصائية يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي للمنظمات.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية : تؤدي الدينامية البيئية دوراً تفاعلياً في تعزيز العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية و التفوق الاستراتيجي.

مجتمع البحث وعينته

حدد ميدان البحث بقطاع الكليات الأهلية في محافظات الفرات الاوسط في العراق ، وشمل البحث(11) كلية وجامعة تم اختيارها من بين الجامعات والكليات الـ (17) التي تمثل مجتمع البحث. وحددت عينة البحث برؤساء الأقسام باستخدام معادلة (Steven Thompson) ،تم التوصل اليها أن تكون (n=88) عند مستوى دلالة 0.5 . وبلغت الاستمارات الموزعة (114) بنسبة مشاركة تجاوزت 100% من مجتمع البحث، استرد منها (106) استمارة صالحة .

الاطار النظري

اولا : مفهوم خفة الحركة التنظيمية

كثيرا ما نستغرق، في مناقشة الحدود التي تفصل بين المفاهيم الادارية القائمة لتوصيف حالة معينة مثل مفهوم خفة الحركة . وإذا كانت هذه المفاهيم لم تُصنَع داخل مختبرات أكاديمية، بل بدأت في الخطاب الاداري ، فإنها خضعت إلى جهد أكاديمي ونظري مكثّف، لتمييز كلّ منها ، ومع ذلك، لم نستطع يومًا الوصول إلى رسم حدود قوية بين هذه المفاهيم. الا أن تجذر خفة الحركة في ارضية الأدب الاكاديمي منذ أن اعلنه معهد Iacocca ، جعلنا نشيح بوجهنا عن مفاهيم كانت سائدة في أدبياتنا مثل السرعة والمرونة والتكيف ، إذ كنا منشغلين بها دون غيرها بل ونضعها تحت مظلة المفهوم الأوسع الذي احتوى كل شيء . وقد شهدت العقود الأخيرة الماضية سجالات كبيرة في محاولة لقراءة المفهوم قراءة شاملة للإحاطة بحيثياته الكثيرة . وقد كان النقاش يدور دائماً حول توصيف المفهوم ضمن اطاره الظرفي وفي أعراضه المفرزة . والحديث هنا عن مفهوم خفة الحركة الذي بدا جذّابا وذا صبغة استباقية ، كُرِّسَ في الكثير من الادبيات الحديثة ، اظهارا لأهميته في مواجهات الدينامية غير المعهودة للبيئات. وقد ساهمت التعريفات المتعددة، في محاولة فهم ماهيته بوضعه في إطار التصنيفات المفتوحة ، التي سمحت للباحثين والاكاديميين في اخضاعه لتفسيرات شتى ، إذ انتجت هذه التفسيرات الكثير من السرد الذي طغى على جوهر المفهوم . ولأن المفاهيم لا يمكن ان تكون منفصلة عن واقعها ، وتكون جزءًا منها بل ومُنْتَجاً لها كانت خفة الحركة ولادة طبيعية من واقع التغييرات البيئية لموائمتها والتماهي معها . وقد ارتبط مفهوم خفة الحركة بجذور عميقة في التأريخ تعود الى أصل الكلمة في اللغة اللاتينية حيث انها حسب قاموس " (Duden, للغة الالمانية مشتقة من الكلمة اللاتينية "agilis"، والتي تعني "سهل التحرك ؛ متصل الحركة"(Duden, 2001:24).

وعلى الرغم من أن مفهوم خفة الحركة قد اجتذب قدرا كبيرا من الاهتمام من الممارسين والاكاديميين في الآونة الأخيرة ، اذ يصفه بعض الباحثين بأنه واحد من أحدث المفاهيم في استراتيجية الأعمال التي يتبناها الأكاديميون و الصناعيون على حد سواء، إلا أن الاتفاق حول تعريف حدود المفهوم ظل غائبا عن المجتمع الاكاديمي الى حد كبير ، فهو مفهوم معقد لتداوله في أكثر من حقل من حقول المعرفة بدءا من الأدبيات المتعلقة بالمرونة في علم الاقتصاد ، ومن ثم تطويره بشكل أكبر في التصنيع خفيف الحركة وفي الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات (Seethamraju, 2013:138). وقد يكون هذا المفهوم هو واحد من الرؤى الصناعية القليلة التي تم تطويرها(Sarkis,2001:88). وقدمت المعاهد ووكالات الابحاث المتقدمة جملة من التعريفات لمفهوم خفة الحركة أهمها ما عُدَّ دليلا ارشاديا للمنظمات منذ ظهوره ولحد الآن ألا وهو تقرير معهد (Lehigh, 1991) الذي عرّف خفة الحركة على أنها نظام تصنيع ذو قدرة استثنائية لتلبية احتياجات السوق والذي يمكن أن يتحول بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج ، وبطريقة مثالية في استجابته الفعلية لطلبات الزبائن. وبناءاً على هذه التفسيرات المدرجة في قواميس اللغة ومعاهد البحوث المتقدمة والتي تتشابه في معظمها، اورد الباحثون والممارسون جملة من التعريفات مقاربة لما ذكرت في القواميس والمعاهد والمتمثلة بالسرعة والسهولة والبراعة ، إلا إنها نظرت للمفهوم من زوايا متعددة مع ميل بعضهم الى تعريف خفة الحركة كفلسفة (Abbas et al,2008:2) .

وقد يكون التعريف المبكر لخفة الحركة في العام 1982 هو من نصيب (Brown & Agnew,1982:29) اذ يرى هذان الباحثان أن خفة حركة المنظمات التي تمثل القدرة على الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة ، تتطلب التركيز على أهداف مخرجات واضحة للنظام والقدرة على مواءمة الموارد البشرية مع متطلبات الظروف المتغيرة.

ويعطي (Bullinger,1991:11) تعريفا مختلفا ، يتعلق بسلوك المنظمة تجاه البيئة فهو يرى إن خفة الحركة تعني الانتقال بسلوك المنظمة نحو البيئة بما يمكنها من الاستجابة الشاملة للأسواق المتغيرة باستمرار. و يقدم (Dove) الذي أسندت اليه مهمة المشاركة في ورشة العمل التي أنتجت مفهوم خفة الحركة لمواجهة التغييرات البيئية الاسرع من تدابير المنظمات في العام 1991. . تعريفا يصفها فيه بقابلية المنظمة على أن تكون فاعلة في الاستجابة للاحتياجات والفرص بطريقة استباقية واستجابية عندما تكون النتائج غير واضحة (Dove,1993:3) . ويتفق (Dove) مع وجهة نظر (Kidd,1994:4) في أن الغرض من خفة الحركة هو الحفاظ على كل من خيارات الاستجابة سواء بطريقة إستجابية او إستباقية في مواجهة عدم التأكد . فخفة الحركة هي اجراء استباقي للأحداث أكثر من كونها اجراء استجابي ، بمعنى أنها التكيف السريع والاستباقي لعناصر المنظمات للتغيرات غير المتوقعة والتي لا يمكن التنبؤ بها(Sherehiy Et al., 2007:456) . ويضيف (Goldman & Nagel,1993:38) خفة الحركة بالدينامية؛ في بيئة محددة تتبنى التغيير بقوة لتحقيق النمو الذي يؤدي إلى كسب الأرباح والحصة السوقية والزبائن. وينفرد كلا من (Marhraoui, & El Manouar, 2017:172) في تضمين خفة الحركة بعنصر اليقظة بقولهما انها نتيجة لربط اليقظة للتغيرات عن طريق الكشف عن الفرص / التحديات الداخلية والبيئية وملائمة القدرة على استخدام الموارد للاستجابة

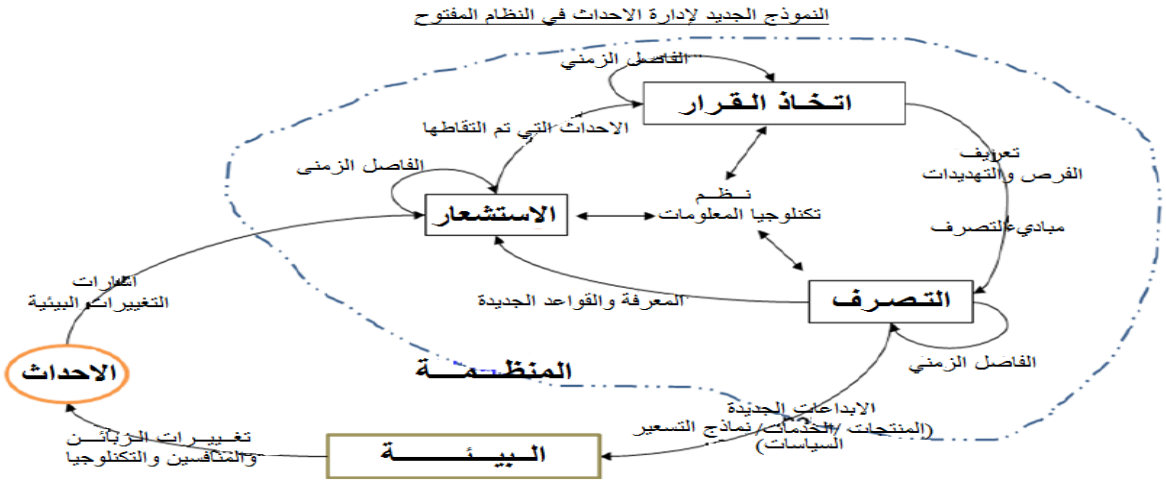
بشكل استباقي أو استجابي لهذه التغييرات بطريقة سريعة ومرنة وذات ملائمة (Marhraoui & El Manouar,2017:172) . وتشير خفة الحركة من وجهة نظر (Ravichandran,2018:2) الى الفاعلية التي تسمح للمنظمات بالتكيف مع الحالات الطارئة التي تشكلها البيئة. وهي عند (Sindre,2019:156) تصف القدرة على التكيف بسرعة للتغيرات. ويعرف الباحثان خفة الحركة التنظيمية ،أنّها قدرة المنظمة على الاستجابة الواعية والسريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة.

ثانيا : أبعاد خفة الحركة التنظيمية

قدم رواد خفة الحركة التنظيمية ومفكروها الكثير من الأبعاد الدالة عليها والتي تميزها من غيرها من المفاهيم . ومع ذلك فإن هناك دراسات قليلة قدَّمت أدلة تجريبية حول الأبعاد الرئيسة التي تستثمرها المنظمات للوصول إلى خفة الحركة .

(Bottani,2010:251) وسيعتمد البحث الحالي نموذج (park,2011) كونه النموذج الأكثر واقعية في محاكاة الأدب الخاص بخفة الحركة التنظيمية ولامتيازه بموضوعية كبيرة ، اذ يرى (Park,2011:55) أن جميع المنظمات لديها بعض المستويات من خفة الحركة . كما أن خفة الحركة التنظيمية لا تعني عنده القدرة على تقليل وقت الاستجابة لكل المهام إلى الصفر فلكل مهمة فاصل زمني خاص بها . وبالتالي ، فإن خفة الحركة التنظيمية هي القدرة على إنهاء المهمة في غضون المدة الزمنية المسموح بها دون التأثير على الجدول الزمني للمهام الأخرى (Mathiassen, & Heje , 2006:116) . وتوضح (Park) أبعادها الثلاثة في النموذج الذي قدمته بهذا الشأن والذي تحدد فيه انجاز هذه المهام (الأبعاد) بوصفها سلسلة من الأنشطة المترابطة لتحديد وإدارة الفرص والتهديدات - التي تؤدي إلى ابداعات جديدة.

الشكل (2) مخطط (park) لأبعاد خفة الحركة



Resource: (Ardichvile et al. 2003; Teece et al. 1997).

ويوضح النموذج كيف تتطور المنظمات والبيئات باستمرار من خلال تبادل التأثير والتغذية الراجعة مع بعضها البعض بمرور الوقت. على سبيل المثال ، يمكن للمنظمات تفعيل التغيير البيئي من خلال تقديم ابداعات جديدة مثل المنتجات الجديدة ونماذج التسعير إلى السوق التي يجب على اللاعبين فيه (على سبيل المثال ، المنافسين ، والمستهلكين ، والمنظمين) ان يستجيبوا لها . في الوقت نفسه ، يحتاجون إلى التكيف مع التغيرات البيئية الجديدة التي تم تطبيقها من قبل لاعبين آخرين في السوق. ونوضح هنا بشيء من الإيجاز ماهيّة كل بعد .

1- خفة حركة الاستشعار : تشير خفة حركة الاستشعار Sensing Agility إلى قدرة المنظمة على مسح الأحداث ورصدها والتقاطها من التغيرات التي تحدث في البيئة مثل ، التغييرات في تفضيل الزبائن ، والتحركات الجديدة للمنافسين ، والتكنولوجيا الجديدة والأنظمة الجديدة) في التوقيتات المناسبة.(ElSawy,2013:210Park,&). ويرى كل من (Seo & Paz ,2008:137) أن مهمة خفة حركة الاستشعار هي اكتشاف الفرص التنظيمية وجذب الأعمال الهامة في وقت واحد . ويؤكد هذان الباحثان أهمية ارتباط الهيكل التنظيمي وكذلك الأهداف بخفة حركة الاستشعار بخصوص الاشارات الجديدة ومعالجتها والاستجابة لها ، فإذا لم يتم تكامل أنظمة الاستشعار والمعالجة والاستجابة ، فستواجه المنظمة صعوبات في تحقيق خفة الحركة التنظيمية .

ويشير معظم الباحثين إلى أن خفة الحركة ما هي الا استشعار التغييرات في البيئة المحيطة والاستجابة لها (Flikweert,2018:8). فخفة حركة الاستشعار المتزايدة تسمح للمنظمات بتحديد الفرص لنماذج أعمال جديدة وأيضاً استشعار الحاجة لتجديد وتحول نماذج أعمالها الحالية في الوقت المناسب . (Doz,& Kosonen,2010:371).

ويعرف (Sharifi & Zhang,2000:497) الاستشعار ، أنَّه إدراك وتوقع التغييرات في بيئة الأعمال. وان الاستشعار هو القدرة الأساسية التي يجب أن تلتزم بها أي منظمة في مواجهة هذه التغييرات.

وتتطابق وجهات نظر(Overby,2006:120) و (Sampath,2015:6)و (Saha, et al.2017:326). حول أهمية خفة حركة الاستشعار في ظل الظروف البيئية المتغيرة والاستجابة السريعة لها ، بعدِّه عاملاً محدداً مهماً لنجاح المنظمة الذي يعمل بدوره على تمكين محتمل لقدرتها على تحقيق مزية تنافسية.

2- خفة حركة اتخاذ القرار : يشير هذا البعد إلى عملية اتخاذ القرارات بصدد الأحداث التي يتم التعرف عليها وتفسيرها ، وتحديد الفرص والتهديدات ، ووضع خطط العمل في الوقت المناسب. فكثيرا ما يتم تقديم تفسيرات مختلفة من قبل عدة افراد لنفس الحدث . وهنا تبرز أهمية اتخاذ القرار المناسب ، اذ تؤثر أخطاء اتخاذ القرار في أداء خفة الحركة وهذا يتطلب وعيا ذاتيا وقدرة على اختيار طريقة التفكير في المواقف المختلفة (Menestrel,2018).وترى (Park,2011:39) أن خفة الحركة في اتخاذ القرار تتمثل في القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وتجميعها وإعادة هيكلتها وتقييمها بالاستناد إلى مجموعة متنوعة من المصادر لشرح مضامين الأعمال دون تأخير ، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث ، إلى جانب تطوير خطط العمل ، التي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة . وهذا يتطلب خلق القدرة على اتخاذ القرار بسرعة وفاعلية على جميع المستويات (Horney, et al.2010:36)

3- خفة حركة الفعل أو التصرف **:** تعني خفة حركة الفعل أو الممارسة Acting or Practicing Agility ،حسب (Park,2011:39) أنَّها القابلية على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية ، وتعديل العمليات ، وإعادة هيكلة علاقات التغيير بطريقة دينامية .استنادًا إلى خطط العمل وتقديم نماذج جديدة للمنتجات والخدمات والأسعار إلى السوق في الوقت المناسب. ويتمثل هذا البعد من خفة الحركة التنظيمية في مجموعة من الأنشطة لإعادة تشكيل الموارد التنظيمية على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار من أجل مواجهة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة (Wageeh,2016:299) .

في الاستجابة مع خفة حركة التصرف يعتقد(Laufer, et al.2017:36)إن التعامل مع الأحداث غير المتوقعة غالباً ما يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة ، وبالتالي فإن الحاجة مطلوبة إلى استخدام وسائل إبداعية مبتكرة للتعامل بسرعة مع مثل هذه الأحداث. من خلال العرض السابق لمفهوم خفة الحركة والجذور التي انبثقت منها نستطيع أن نلمس بوضوح الجهود الكبيرة التي بذلت من قبل العديد من الباحثين والمهتمين لوضع تعريف ملائم لمفهوم خفة الحركة ، غير أننا نلمس أيضاً عدم تلاقي في تحديد جوهر المفهوم ، إذ يوجد اتفاق عام على تعريف واحد لخفة الحركة . وقد كان التأكيد هو أنْ يكون المفهوم والأفكار المرتبطة به قيد الاستثمار لتجاوز محنة التغييرات المتسارعة التي أشعرت المنظمات بتهديد وجودي كان محط إهتمام متزايد منها . إنَّ جميع التعريفات المذكورة تتمحور حول كيفية التعامل مع التغيير وهذا هو المدخل الاساس لتعريف المفهوم ، كما أن الاضاءات التي يمكن ان تكتشف في التعريفات المذكورة تعد دالة على جوهر الموضوع والتي تتمثل في الاستجابة السريعة كضرورة حتمية للبقاء.

ثالثا : التفوق الاستراتيجي

وُلِدَ مفهوم التفوق الاستراتيجي من رحم الرؤية الغربية المادية والإعجاب المستمر بمزاياها ، لخلق الثروة وزيادة النمو للمنظمات بالطرق الملائمة في إستثمار الفرص المنبثقة من الدينامية البيئية . وقد استدل على المفهوم من خلال الادبيات السياسية والعسكرية قبل أن يأخذ مداه في واقع الادارة الاستراتيجية ، وكأنه يوحي الى أن الصراع السياسي والعسكري هو في جانب كبير منه صراع اقتصادي . ويقبع في جوهر المفهوم القديم الجديد سحر القوة والنفوذ والهيمنة . ويتضح من خلال الكشف عن المفهوم الذي قدّمه D'Aveni على شكل نظرية استوحاها من الافكار التي بشَّرَ بها (Schumpeter) في ثلاثينيات القرن الماضي والتي أرست مفاهيم الابتكار ، والابداع ، والهدم الخلاق ، بل هي النسخة المعدلة للمدرسة النمساوية الشومبيترية للتنافس في البيئات الدينامية .

وقد تكون الرغبة الجامحة في "احتكار الاحتكار" من قبل المنظمات الكبيرة ، بصيغ تَحْتَمي بها العدائية بالمشروعية التنافسية ، هي أحد الاسباب الكامنة وراء السعي للتفوق الاستراتيجي ، فأكثر ما يشغل بال المنظمات الكبيرة هو إكتساب المنظمات الناشئة للنفوذ والسلطة في مساحات لم تكن معهودة لها من قبل ، مما شكل قلقا لها وجعلها تفكر بطرائق عديدة للإطاحة بها . فما بين خياري الحفاظ على الوضع الحالي للبيئة التي يتبناها المهيمنون والمتنفذون للحفاظ على تفوقهم ، وبين تعطيلها

والـذي يعمـل عليهـا المتحـدّون لخلـق اختـلالات فـي المنظمـات المنافسة ، تتَّبِع المنظمـات استراتيجيات عديدة للتنـافس ، تتـراوح بين التنافسية العدائية ، أو التحالفات مع المنظمات المتنافسة ، أو التفاهمات حول احترام حدود كل منها ، إذ يعتمد نجاح و فشل اية منظمة على طبيعة وانواع الاستراتيجيات التي تتبعها . فالأولى تسمح للمنظمـات بتـدمير معاقـل وحصـون المنافسين والهجـوم عليهم للحد من قوتهم وانتزاع مزاياهم التنافسية وفرض خارطة قواعد جديدة ، تحقق المكاسب التي يتيحها التوسع والسيطرة ، والثانيـة هـي التحالفـات التـي تـؤدي الـى تجنـب الصـراع وتقاسـم الأهداف ، وهناك ايضا التحالفات الانتقائية حين يقتنع الجميع بـأن استمرار التفوق للمنظمة أو إعاقة تفوق خصومها ، لهما ثمن وقد يكون باهضا ، فإن تظل قويا وآمنا ليس بـالأمر الهيّن . هذه هي المقاربة المهمة التي تدفع الآخرين الى التحالفات ، خصوصـا اذا لـم تـتح لهـم مـواردهم تحقيـق الاقتـدار فـي الوصـول الـى التفـوق الاستراتيجي ، وعندما لا يحقق الصراع على مراكز النفوذ مـا تحققه التحالفات . كما أنه أمر يمكن التراجع عنه بسهولة عندما يضعف المتحالفون . أما الثالثة فهو التفاهمات المرتبطة بمبدأي التبعيـة أو التواطـؤ ، انطلاقـا مـن استراتيجية التحمل المتبـادل ، المصطلح الانكليزي الذي تجد فيه المنظمات توازنها من خلال إعتـراف كـل منظمـة بمصـالح المنـافس الآخـر . وتلجـأ الـى هـذا السيناريو المنظمات التي لا تمتلك مجالات نفوذ خاصة بها ، إلّا أنهـا تتنـافس فـي آن واحـد بأسـواق متعـددة . والملاحـظ فـي هـذه السيناريوهات الثلاثة أنها ليست دائمة ولا ثابتة ، إذ يكون النظر الـى المنظمـات الأخـرى كخصـوم محتملـين هـو الهـاجس الـذي يسيطر على تفكير قادة منظمات التفوق ، ولـذا فإن الخطـوط فـي هـذه الإسـتراتيجيات خفيفـة يمكـن مسـحها بسـهولة كلمـا سـنحت الفرصة لتحقيق تفوق استراتيجي ، فكثير مـا تعمـل المنظمـات فـي المنطقـة الضـبابية التـي تسـمح لهـا بالـدفاع والهجـوم دون مسـائلة حتـى مـن الحلفـاء ، ذلـك إن الاتفاقـات والتحالفـات والتفاهمـات ليست هدفا ، إنما الهدف هو الوصول الى التفوق الاستراتيجي ، والشيطان يكمـن فـي الكيفيـة التـي تتبعهـا المنظمـات فـي المعركـة التنافسية مـع خصـومها ، فهـي تحـاول الهيمنـة مـن خـلال تفوقهـا الاستراتيجي فإن لم يتحقق ذلك ، تسعى الـى منـع أو عرقلـة تفـوق الاخرين .

ويقدم مفهوم التفوق الاستراتيجي رؤية موحدة للاستراتيجية . اذ تعد القدرة على تأسيس قواعد اللعبة للسيطرة على التطور هـي أحـد جوانـب التفـوق الاسـتراتيجي . فاللاعـب المتفـوق استراتيجيا هو الذي يشكل ميدان المنافسة وأساسها لمنافسيه (D'Aveni,1999:2). ووفقـا لــ (D'Aveni,2001:27) يـتم تعريـف التفـوق الاسـتراتيجي ، أنَّـه القـوة التـي تمنـح القـدرة علـى تحديد مجال اللعب كوسيلة للتغلب على الفوضـى وتشكيل العالم المناسب .

وفي جوهره هو تصوير كيفية تفاعل منظمـة متعددة المواقع والمنتجـات بطريقـة ناجحـة واسـتباقية مـع المنظمـات الرائـدة الأخـرى فـي السـعي مـن أجـل النفـوذ والسـلطة. وفـي محاولاتـه المتكـررة لتوضـيح مفهـوم التفـوق الاسـتراتيجي يعمّـق (D'Aveni,2001:27-29) رؤاه حول المفهوم ، لإعطاء اكثر مـن صـورة لتحديـد المصـطلح الـذي يلائـم التنـوع المفـاجئ فـي البيئـات المضـطربة فيقـول أنـه نظـرًا للطبيعـة الفوضـوية المتأصلة فـي مجـال المنافسـة ، فـإن الفـوز فـي ميـدان اللعـب فـي مجال الأعمال يتطلب نوعًا خاصًا من القوة ، ليس فقط لتشارك في نفوذ المنظمة في هذا المجـال ، ولكن أيضًـا للتـأثير فـي تحديد المواقع والمناورة مع المنافسين . ويظل D'Aveni يكرر مفردة القوة في اكثر من تعريف فيقول أن التفوق الاستراتيجي هو نـوع خـاص من القوة يتخطـى الحجـم ، النطـاق ، والبقـاء فهـو ليس مـا تملك ، بقدر ما هو كيفية استخدام ما تملك. ثم يخلص إلـى نتيجـة مفادهـا أن طبيعـة جـوهر التفـوق الاسـتراتيجي هـو "الـتحكم فـي درجة ونمط الاضطراب" لتحقيق الأهداف مشيرا في ذلك إلى أن نموذج المنافسة المفرطة هو دينامي جوهري ، ويمكن القول إنـه تطـــوري ، لأنـــه يتخلـــى عـــن مفـــاهيم التـــوازن (D'Aveni,1994:xviii).

وفـي الوقـت الـذي يؤكـد فيـه (D'Aveni) مـن خـلال التعريفـات المـذكورة إلـى انتمـاء منظمـات التفـوق الاسـتراتيجي إلـى النظـام المفتـوح الـذي يسـتجيب إلـى التغييـرات البيئيـة ويتفاعـل معهـا بوصـفها فرصـاً قابلـة للاسـتثمار ، يعطـي (Strikwerda, 2002:14) تعريفا للتفوق الإستراتيجي يؤكد فيه على أنه هياكل عملية لرسم نطاق النفوذ للمنظمة التي تقرر وتحسن قوتها النسبية ، بالإضافة إلى تأسيس القصد الإستراتيجي للمنظمة لكل جزء في النطـاق . فهـو يـرى أن قـوة التفـوق الإسـتراتيجي التـي ذكرهـا (D'Aveni) تتمثـل بالهيكـل التنظيمـي الـذي يحـدد القصـد الإستراتيجي .

ويعـد (Strikwerda, & Rijnders,2005:9) مفهـوم التفوق الإستراتيجي من المفاهيم النظرية المتاحة لتحليل ووصـف وتوقع نتيجة محتملة من حيث هيكل السوق وعدد اللاعبين . ففي حين يقتصر المجال التقليدي للإدارة الإستراتيجية على مستوى سلوك نموذج SCP (الهيكل Structure - التصرف Conduct - الأداءPerformance) ، نجـد أن حقـل المنظمـة الصـناعية يقتصـر علـى سـلوك التسـعير . و مـا يجـب الإقـرار بـه هـو أن المنظمات لا تتنافس فقط على الزبائن أو على حصتها في السوق ، بـل تعـرض أيضًـا السـلوك لـدفع المنافسـين مـن السـوق كاتبـاع اسـتراتيجيات الاحتـواء ، ومـا إلـى ذلـك . وبطريقـة مـا ، تتبـع المنظمـات لتحقيـق التفـوق الإسـتراتيجي اسـتراتيجيات القـوة فـي الأسـواق التـي يمكـن مقارنتهـا بـاللاعبين الجيوسياسـيين فـي العلاقات الدولية.

ويـــرى (الباشـــقالي وســـلطان، 2019 :305) أن التفـــوق الاستراتيجي يعبر عن المكانة المهيمنة للمنظمة في السوق ، والتي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تُمَكِّن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية .

ويتفق الباحثان مع وجهة نظر (D'Aveni,1999:2) في أن التفوق الاستراتيجي هو توفير الإطار لتصور الكيفية التي تستطيع المنظمة ذات المنتجات والمناطق الجغرافية المتعددة أن تتفاعل مع المنظمات الرائدة في الصناعة التي تعمل فيها بطريقة ناجحة واستباقية لضمان مناطق نفوذها ووضع الحدود على مناطق نفوذ المنظمات المنافسة

رابعا : أبعاد التفوق الاستراتيجي

اتفق الباحثون على وجود ثلاثة أبعاد للتفوق الاستراتيجي هي:

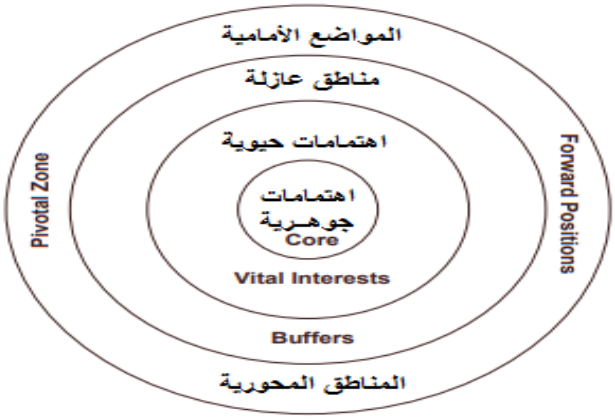
1. دوائر النفوذ : تعرف (Veronikanoi,2009:1) النفوذ أنَّه القدرة على إحداث تغيير في الأحداث والمعتقدات والاختيارات للآخرين ، مما يعزز من عدد الذين يستمعون إلى رسالة المنظمة ، وسيكون لهذا وحده تأثير إيجابي على الحد الأدنى لنشاط الأعمال . وفي مجال الأعمال فإن دائرة النفوذ تشمل الأنشطة والأفراد الذين تخدمهم المنظمة ، والمجتمع الذي تقيم فيه ، أولئك هم الأفراد الذين يرون عملها أو يقرّون به ، واولئك الذين يمكنهم الوصول إلى رسالتها (Calvin,2017:3) . ويشير النفوذ إلى قدرة المنظمة على التأثير على قرارات الأطراف الأخرى في التصرف أو الامتناع عن التصرف بطرق معينة(Wood,2011:115).

وَيعكس موضوع دائرة النفوذ طماح المنظمات في التوسع والسيطرة باستمرار وقد يمثل أحد مفاهيم التنافسية العدائية التي تستفز المنافسين وتثير لديهم الانتقام ، فالهيمنة والسيادة تعبر عن نفسها من خلال دوائر أو مناطق النفوذ (Volkmer,2007:63). ومع أن المرونة النظرية لهذا المفهوم قد عززت مزاياه بوصفه استعارةً توجيهيةً مرنة ، فإن فظاظته التحليلية جعلت من الصعب تطبيقه للاستخدام في تحديد المعايير التشغيلية التي تحكم سلوك المنظمات العابرة للحدود (Macdonald,2011:2) . وتشمل دائرة نفوذ المنظمة جميع الأسواق التي تمتلك فيها أكبر حصة سوقية . وعموما فإن دائرة النفوذ هي منطقة يكون فيها كيان واحد هو المهيمن . تبدأ دائرة النفوذ من المركز (Levine,1977:22) تحيطه مناطق حماية ذات نفوذ مباشر أو غير مباشر حسب تصور معهد Westside Toastmasters الذي رسم دائرة النفوذ من خلال أربعة مناطق حيث دائرة السيطرة في الوسط ثم دائرة نفوذ مباشرة تليها دائرة ثالثة يمارس فيها نفوذ غير مباشر ثم مناطق خارج دائرة النفوذ.

وفي قراءة (D'Aveni,2001:43-45) الخاصة للمفهوم فإنه يفسر دوائر النفوذ حسب أهميتها الجغرافية - الاقتصادية للمنظمة فتعد منطقة المركز أو مركز الاهتمام بمثابة Core or center of interest عاصمة السلطة السياسية أو سوق المنتجات الأساسية لقوة عظمى في مجال الأعمال ، فهي جزء من دائرة النفوذ الذي يجب أن تمتلكه المنظمة من أجل البقاء لأنها مصدر مهم للغاية لإيراداتها وأرباحها . هذه المنطقة هي أهم سوق للمنتجات والجغرافيا إذ تضع المنظمة من خلالها قواعد اللعبة . ويركز مفهوم دائرة النفوذ على أسواق المنتجات الجغرافية (او المناطق) ضمن مساحة تنافسية ويتعلق الأمر باستخدام القيادة في السوق الأساسية والمناورة للحصول على وضع أفضل داخل وحول هذا المركز لكسب النفوذ على المنافسين ضمن المساحة التنافسية الأكبر. أمّا دائرة الاهتمامات الحيوية Vital interest فهي مناطق جغرافية أو مناطق إنتاج تزود مركز الاهتمام بنقاط القوة الاقتصادية ، وتشمل الأسواق المترابطة بشكل كبير مع نجاح في مركز الاهتمام . وتعمل المناطق العازلة Buffer zones خطاً دفاعياً لتوفير العزل ضد هجوم قوة عظمى أخرى ، (المنافسين المتحدّين) فالمناطق العازلة هي المناطق المُسْتَهْلَكَةُ (فإذا كان يجب خوض المعارك وخسارة المناطق فمن الافضل استنزاف المناطق العازلة بدلا عن الجوهرية أو مركز الاهتمام) . كما تحمي المناطق العازلة أيضًا من التوسع بواسطة المنافسين المعروفين وغير المتوقعين الذين يمكنهم الاستفادة من موقعهم في سوق مجاورة لدخول أسواق المنظمة الأساسية.

ويمكن أن تحول المناطق المحورية Pivotal zones ميزان القوى على المدى الطويل إلى قوة عظمى معارضة فهي الرهان على المستقبل ، وإن لم يكن بالضرورة مع منافس معين في الاعتبار. وتتخذ المراكز الأمّامية Forward positions مواقف هجومية ، على خط المواجهة ، وتقع عادة بالقرب من المصالح الحيوية أو جوهر القوة العظمى المعارضة .

الشكل (3) نموذج D'Aveni لدوائر النفوذ



وتجد المنظمات التي تتنافس في أسواق متعددة التوازن من خلال مجالات النفوذ والتحمل المتبادل. وفي حال حدوث اضطراب في حالة التوازن السابقة يؤدى فيها تغيير كبير في الظروف التنافسية في إحدى الساحات إلى تعطيل توازن التحمل المتبادل ، فعندها تسعى المنظمات إلى خلق نظام جديد . فمثلا عند ظهور ميزات منتجات جديدة مرغوبة للغاية ، أو تطوير عمليات جديدة منخفضة التكلفة ، أو إعادة تشكيل الأسواق ، أو ظهور قنوات توزيع جديدة ، وغيرها من التطورات التي تلقي بمجالات النفوذ في حالة من الفوضى ، يضطر معها المنافسون إلى استيعابها والتفكير في خلق نظام جديد آخر يعيد حالة التوازن (McGrath et al. 1998:724) .

يشير هذا الرأي إلى أن المنظمات متعددة الأسواق تتصرف في كل سوق مثل المنظمات المستقلة وأن التنافس في سوق معين يتم تحديده فقط من خلال عوامل داخل هذه السوق (Stocking,1955:355). كما تكون أهمية السوق احد العوامل التي يرى المنافسون أنها تدفع لتبني فرضية التسامح مع بعضهم البعض(Hongwei,2010:16) .

2. الضغط التنافسي: تتعرض المنظمات إلى ضغوط تنافسية شديدة من قبل المنافسين الآخرين تضعها أمّام خيارات حاسمة لالتقاط القيمة التي تحاول خلقها وتقديمها لزبائنها . والضغط التنافسي Competitive compression بالكاد هو التحدي الوحيد للنمو الذي يجب على المنظمات مواجهته (D'Aveni,2001:68) ، فكلما زاد تداخل المنتجات أو الأسواق الجغرافية بين منظمتين ، زاد الضغط الذي تمارسانه على بعضهما البعض . ويتناسب هذا الضغط مع أهمية الأسواق لكل منظمة ودرجة اختراق تلك الأسواق لكل منها . هذا بينما يكون لدى المنظمات دافعاً ضئيلاً للتفاعل مع بعضها البعض بشكل تنافسي إذا كانت هناك مشتركات سوق محدودة (Chen,1996:102) . ولكن في ظل ظروف معينة ، يمكن أن تؤدي الأسواق المتداخلة إلى خلق تهديدات متبادلة تجعل المنظمات تقلل من سلوكها التنافسي (D'Aveni,2002:39) .

ويعتقد (D'Aveni,2001:28) أنه يمكن للمنظمة استخدام المجال الخاص بها لتحويل الجداول من خلال تطبيق ضغط تنافسي على مجالات المنافسين . ومن منظور استراتيجية الأعمال يرى(Lee,2009:868) أنه يمكن للمنظمات التي يتم إعدادها من حيث المقدرة التكنولوجية تحمل ضغوط سوق المنافسة المتزايدة وحتى تصبح أكثر تنافسية من الناحية التكنولوجية. أمّام هذه التحديات يقدم (D'Aveni,& Gunther,1995:1) رؤية جديدة عن التنافس الدينامي من خلال سلسلة من التحركات التنافسية والاضطرابات والتي أطلقا عليها "التفاعلات الاستراتيجية الدينامية". واللذين ينظران إليها من خلال أربعة ميادين للمنافسة هي :

1. المنافسة في التكلفة والجودة.
2. المنافسة في التوقيت ومعرفة الكيف .
3. المنافسة على خلق وتدمير المعاقل والحصون.
4. المنافسة على تراكم وتحييد الجيوب العميقة.

3. **التشكيل التنافسي** : يعتقد (Porter,1979:137) أن جوهر صياغة الاستراتيجية هو التعامل مع المنافسة ، وأن طبيعة ودرجة المنافسة في صناعة ما تتوقف على خمسِ قوى هي تهديد الداخلين الجدد ، وقوة المساومة للزبائن ، وقوة المساومة للموردين ، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة ، وشدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين وفي ضوئها حدد ثلاث استراتيجيات أساسية للأعمال هي قيادة الكلفة والتمايز والتركيز واقترح أن تختار المنظمة بين واحدة من هذه الاستراتيجيات لتحقيقها (Porter,1980:12) في حين يشعر بعض الباحثين أنَّ مزيجًا من هذه الاستراتيجيات قد يمنح المنظمة فرصة أفضل لتحقيق المزية التنافسية (Allen, et al.2006:24). وتصف الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ (Porter) مواقع بديلة في السوق يمكن أن تعطي المنظمة مزية تنافسية عبر تمييز نفسها لزيادة قيمة الزبون وبالتالي تحقيق هوامش ربح أفضل ، أو عن طريق تكاليف أقل من المنافسين (Linton, & Kask,2017:1) .

ويستكشف (Ansoff, et al.2019:396-548) اثنين من الأبعاد الرئيسة يؤثران على تشكيل الاستراتيجية التنافسية للمنظمات هما المنتج والسوق . وقدم D'Aveni رؤية مختلفة انتقد فيها كل النماذج السابقة . فهو يرى أن بيئة الأعمال بدت أكثر ديناميية من الحالة التي وصفتها وتنبأت به النظريات الرائدة في مجال الإدارة الاستراتيجية ، والتي بنيت على الأفكار التي طرحها Porter وآخرون.

ويشير(D'Aveni,1994:129) إلى أن التشكيلات التنافسية تخضع في أي مساحة تنافسية لإمكانيات متعددة تبعا لعدد من مجموعات التحالف ، وموازين القوى ، وشكل العلاقات فيما اذا كانت تعاونية أو تنافسية ، ومواقع اللاعبين ضمن المساحة التنافسية . وعندما يقتصر الفضاء التنافسي على قوتين عظيمتين ، وهو نادرا ما يحدث وقد يكون عابرا ، فإن التشكيلات التنافسية يمكن ان تختلف بشكل كبير. ويعتقد (D'Aveni,1994:144)أن التشكيل التنافسي يبدأ بترجمة رؤية المنظمة وطريقة التفكير التي تعتمدها والتي تنسجم تماماً مع عناصر التشكيل التنافسي الذي يبدو من وجهة نظره أكثر من صراع على النتائج التي تعد اداة

واحدة تستعملها المنظمات في العملية الأكبر لخلق مجال قوي والتأثير على التشكيل التنافسي ، أو بنية الصناعة. فالرؤية تحدد كيف ترغب المنظمة في تحديد المساحة التنافسية الشاملة ، وكم عدد القوى العظمى التي يجب منافستها في هذا المجال ، والموقع والقوة النسبية لكل من هؤلاء المنافسين.

خامسا : الدينامية البيئية

تعد الدينامية البيئة أكثر الأمور التي يتخوف منها صنّاع القرار في المنظمات . وتتفق المداخل الكلاسيكية والمعاصرة على أن الدينامية البيئية هي من المشكلات المتعددة الأوجه والأبعاد ، تمتاز بالتفاعلية التراكمية ، التي تزداد شدة مع التطور العلمي والتكنولوجي . وقد بدأت الأزمات البيئية تظهر مع ظهور المنظمات الكبيرة والمعقدة . وقد يكون من السهل لنا أن نبتدأ بما أثير ما بعد منتصف الستينيات من القرن الماضي من كتابات حول علاقة المنظمات بالبيئات ، إذ تجاذبت اطراف المنظمات نظريتين حديثتين احداهما هو التحليل المنهجي الذي افترض أن المنظمة هي جزء من نظام ، مفتوح أو مغلق ، يتكون من العديد من العناصر المتفاعلة والمتبادلة مع بعضها البعض في البيئة . والثانية هي النظرية الظرفية على يد Lawrence & Lorsch اللذان تركزت اعمالهما حول العلاقات السببية بين البيئة والهيكل . واستنتجا، بعد تجارب كثيرة ، ان فاعلية ونجاح المنظمات يعتمد على درجة التفاعل المطلوب مع بيئاتها ، وعلى الأخص هو تكيفها مع مستوى عدم اليقين فيها ، هذا النموذج هو بالفعل ، كما تعتقد (Chaouch,2016:12) كان الفرضية الأولى لنظرية خفة الحركة .

سادسا : أبعاد الدينامية البيئية

المستخلص من الادبيات المتعرضة للدينامية البيئية، والحديث هنا عن البيئة الخارجية، أنها تمثل ، باختصار ، معدل وشدة التغيير ، حيث تكون الظروف غير متناسقة ودرجة التعقيد عالية ، فلا شيء مؤكد في ظل الدينامية البيئة الا الدينامية البيئية نفسها .. هكذا يمكن رؤية الصورة الكبيرة للدينامية البيئية الحالية ، التي تميل الى التأثير على المنظمات المتفاعلة معها أكثر من المنظمات ذات التفاعل الأقل . إذ يؤدي التعامل مع العوامل البيئية دورا في درجة التأثير ، ضمن معادلة ثابته وهو أنه حيث ما وجدت التغييرات في البيئة وجبت التغييرات في المنظمة . فالمنظمات تتبع البيئات ، والتأثير يكون ضمن المدى التي تكون فيه البيئة غير مستقرة وغير واضحة . وبشكل عام ، ترتبط الدينامية البيئية بقدرة المنظمة على ادراكها بشكل إيجابي ، إذ ترجع معظم آثارها على المنظمات إلى الكيفية التي تدرك بها هذه الدينامية ، فبعض المنظمات ترى في التغييرات البيئية تهديدا وتتخذ الإجراءات للرد عليها كتهديد ، والأخرى تراها فرصاً ، وتعمل على اقتناصها كفرص . فالتغييرات البيئية ليس كلها تهديداً كما أن ليس كلها فرصاً ، فهي تخلق التهديدات والفرص على حد سواء ، إلّا أن الآليات التي تتبعها المنظمات هي التي تحدد نوع العلاقة بينها وبين بيئتها المحيطة ، والتي تختزل بفعل واحد هو الاستجابة . فالمهم هو أن تدرك المنظمات التغييرات وأن تستجيب لها وفق متطلبات اهداف المنظمة . مثل اعتماد النماذج التي تسمح للمنظمات بالاستفادة من هذه التغييرات وتحويلها الى فرص بدلا من مجرد التعامل معها . وبالرغم من تحديد الباحثين لخصائص البيئات الدينامية بمجموعة من الابعاد عُدَّت بأنها المفتاح لفهم البيئات الدينامية الا أن أصعب ما يمكن فرزه في سياقات الدينامية البيئية هو حالة عدم التأكد ،الذي يجعل النتائج مجهولة ، ولكل مجهول قيمة ، وقد يكون المجهول عدو ؟ هذ الأمر عزز من حاجة المنظمات الى التوجه نحو الاستكشاف المعرفي للحصول على المزيد من المعلومات وبشكل مستمر ؛ فضلا عن الاستثمار في البحث والتطوير ، الاستثمار المرتبط ايجابياً بالإبداع . فالبعض من الباحثين يرى أن البيئات الدينامية تعزز من فرص نجاح المنظمات أكثر من البيئات المستقرة حيث يكون مجال الابداع أوسع من الروتين الذي تفرضه البيئات المستقرة كما أن الفرص المتاحة تكون أكبر وإن تكن أسرع . ومع ذلك ، فقد جادل العديد من المنتقدين لهذا المنظور ، بالقول ، إن التحكم في هذه البيئات هو رهن بحجم المنظمات ، ونطاق المنتجات والصناعة نفسها . فوفقا لبعض الدراسات ، توفر الدينامية البيئية المزيد من الفرص للمنظمات الصغيرة للنمو. غير أن المنظمات الكبيرة أقدر على تبني استراتيجيات مثل اقتصاديات الحجم أو قيادة التكلفة أو التمايز . ففي هذه السياقات الدينامية للبيئة يمكن للمنظمات اعتماد مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات قادرة على التأثير في النتائج تتناسب وقدرتها على الرد . وعلى الرغم من عدم وجود إجابات كافية ومقنعة تحدد أسباب فشل المنظمة أو نجاحها في استراتيجياتها في البيئات الدينامية ، إلّا أن المؤكد هو أن أداء المنظمات يكون أفضل عندما تتبنى هذه المنظمات خفة الحركة كسلوك راسخ في توجهات مواردها البشرية ، فقد أثبتت الدراسات أن هذا السلوك مرتبط بشكل إيجابي بالأداء و الفاعلية في البيئات الدينامية .

وعلى الرغم من أن الباحثين قد تناولوا موضوع الدينامية البيئية من زوايا مختلفة ، وحددوا لها أبعاداً متعددة ، إلا أنها تندرج جميعا تحت مظلة بعدين هما ، سرعة التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم القدرة على التنبؤ بتلك التغييرات ، وهو الأمر الذي يشكل صعوبة على المنظمات في مجاراة هذه التغييرات الا بأساليب وإمكانات جديدة مثل خفة الحركة التنظيمية .

الاطار العملي

اولا : الوصف الاحصائي : تحليل وتفسير نتائج البحث

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول توفر متغيرات البحث وأبعاده في الكليات الأهلية عينة البحث ، اذ يتضمن هذا المبحث ثلاثة جوانب رئيسة ، الاول يتعرض إلى المتغير المستقل المتمثل بخفة الحركة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (خفة حركة الاستشعار ، وخفة حركة صنع القرار ، وخفة حركة الفعل) ، وتعلق الجانب الثاني بالمتغير التفاعلي (المعدل) الدينامية البيئية وهو (أحادي البعد) في حين اختتم الجانب الاخير ، المتغير المعتمد التفوق الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (مناطق النفوذ ، والتشكيل التنافسي ، والضغط التنافسي) وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الإستبيان وانحرافاتها المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية. وتم تحديد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولأن استبانة البحث تعتمد على مقياس Likert الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1= 4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) 4 \ 5 = 0.80))، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry,2004:15) .

الجدول (1) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جداً

أ. **متغير خفة الحركة التنظيمية**

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير خفة الحركة التنظيمية وأبعاده الثلاثة وكما يأتي:

1. **بعد خفة حركة الاستشعار :** يظهر الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد خفة حركة الاستشعار. اذ يلاحظ في هذا الجدول أنَّ الفقرة (1) الخاصة بـ (تتعرف بسرعة على التغييرات التي تحدث في تفضيلات الطلبة)، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.236) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (81%) ، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تكتشف بسرعة التغييرات التي تحدث في تحركات الكليات المنافسة)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.14) وانحراف معياري بلغ (0.495) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (63%) .

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد خفة حركة الاستشعار بلغ (3.70) وانحراف معياري عام بلغ (0.341)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع " وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير خفة الحركة التنظيمية في التسلسل (2) .

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد خفة حركة الاستشعار

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تتعرف بسرعة على التغييرات التي تحدث في تفضيلات الطلبة .	4.05	0.236	0.81	مرتفع	1
2	تكتشف بسرعة التغييرات التي تحدث في تحركات الكليات المنافسة.	3.14	0.495	0.63	مرتفع	3
3	تتميز بالسرعة في اكتشاف التغييرات الحاصلة في المناهج الدراسية.	3.92	0.292	0.79	مرتفع	2
	المعدل العام	3.70	0.341		مرتفع	الثاني

2. بعد خفة حركة صنع القرار: يظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد خفة حركة صنع القرار. اذ يلاحظ في هذا الجدول أنَّ الفقرة (3) الخاصة بـ (تَعِدْ خطة عمل محددة لتلبية احتياجات الطلبة دون أي تأخير)، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.522) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع " وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83%)، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تكتشف الفرص والتهديدات ذات الصلة بالبيئة الخارجية للكلية في الاوقات المناسبة)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.607) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (70%) .

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد خفة حركة صنع القرار بلغ (3.86) وانحراف معياري عام بلغ 0.579))، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع " وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير خفة الحركة التنظيمية في التسلسل (1) .

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد خفة حركة صنع القرار

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تقوم بتحليل الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية للكلية دون أي تأخير.	3.98	0.371	0.80	مرتفع	3
2	تكتشف الفرص والتهديدات ذات الصلة بالبيئة الخارجية في الاوقات المناسبة	3.51	0.607	0.70	مرتفع	5
3	تَعِدْ خطة عمل محددة لتلبية احتياجات الطلبة دون أي تأخير.	4.15	0.522	0.83	مرتفع	1
4	تضع خطة للتعامل مع التحركات الاستراتيجية للكليات المنافسة دون تأخير	3.56	0.601	0.71	مرتفع	4
5	تقوم بإعداد خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.	4.12	0.795	0.83	مرتفع	2
	المعدل العام	3.86	0.579		مرتفع	الاول

3. بعد خفة حركة الفعل : يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد خفة حركة الفعل. اذ يلاحظ في هذا الجدول أنَّ الفقرة (2) الخاصة بـ (تقوم بإعادة ضبط العمليات المنفذة في الوقت المناسب.) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.821) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83%) ، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (توظف التكنولوجيا الجديدة في الوقت

المناسب)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.42) وانحراف معياري بلغ (0.641) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (68%) . ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد خفة حركة الفعل بلغ (3.69) وانحراف معياري عام بلغ (0.635))، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع " وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير خفة الحركة التنظيمية في التسلسل (3) .

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد خفة حركة الفعل

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تعمل على إعادة تشكيل مواردها في الوقت المناسب.	3.62	0.930	0.72	مرتفع	3
2	تقوم بإعادة ضبط العمليات المنفذة في الوقت المناسب.	4.12	0.821	0.83	مرتفع	1
3	توظف التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.	3.42	0.641	0.68	مرتفع	7
4	تقدم خدمات جديدة في الوقت المناسب.	3.63	0.597	0.73	مرتفع	4
5	يمكنها إجراء تغييرات في الأجور الدراسية في الوقت المناسب.	3.92	0.322	0.78	مرتفع	2
6	تستطيع تغيير أفعالها الاستراتيجية في الوقت المناسب.	3.56	0.616	0.71	مرتفع	5
7	تعمل على حل شكاوى الطلبة دون تأخير.	3.55	0.521	0.71	مرتفع	6
	المعدل العام	3.69	0.635		مرتفع	الثالث

ويمكن ان نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الاتي :

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير خفة الحركة التنظيمية

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1. خفة حركة الاستشعار	3.70	0.341	.74	مرتفع	الثاني
2. خفة حركة صنع القرار	3.86	0.579	.77	مرتفع	الاول
3.خفة حركة الفعل	3.69	0.635	.74	مرتفع	الثالث
المعدل العام لمتغير خفة الحركة التنظيمية	3.75	0.518	0.75	مرتفع	-

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه أنَّ بعد خفة حركة صنع القرار حصل على المرتبة الاولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب إجابات عينة البحث أمّا أقل بعد فقد كان من نصيب بعد خفة حركة الفعل، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير خفة الحركة التنظيمية مرتفعاً (3.75) وانحراف معياري عام بلغ (0.518).

ب. متغير دينامية البيئة

يظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه متغير دينامية البيئة اذ يلاحظ في هذا الجدول أنَّ الفقرة (3) الخاصة بـ (الممارسات التسويقية في البيئة التعليمية التي نعمل فيها تتغير باستمرار) قد حصلت على أعلى

المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.563) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جدا " وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (86%) ، في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (التغييرات البيئية في البيئة التعليمية التي نعمل فيها يصعب التنبؤ بها)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.62) ".

وانحراف معياري بلغ (0.737) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (73%) . ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير الدينامية البيئية الفعل بلغ (3.95) وانحراف معياري عام بلغ (0.775) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد متغير دينامية البيئة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	غالبا ما تتغير انماط الخدمات التعليمية بطرائق جوهرية.	3.88	0.915	0.78	مرتفع	3
2	متطلبات البيئة التي نعمل فيها تتغير باستمرار.	3.69	0.813	0.74	مرتفع	4
3	الممارسات التسويقية في البيئة التعليمية التي نعمل فيها تتغير باستمرار.	4.31	0.563	0.86	مرتفع جدا	1
4	التغييرات البيئية في البيئة التعليمية التي نعمل فيها يصعب التنبؤ بها.	3.62	0.737	0.73	مرتفع	5
5	في البيئة التي نعمل فيها تنبثق تخصصات جديدة بشكل مستمر.	4.24	0.847	0.85	مرتفع جدا	2
	المعدل العام	3.95	0.775	79.2	مرتفع	

ج. متغير التفوق الاستراتيجي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير التفوق الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة وكما يأتي :

1. بعد مناطق النفوذ: يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد مناطق النفوذ . اذ يلاحظ في هذا الجدول أنَّ الفقرة (3) الخاصة بـ (تسعى إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين)، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.40) وانحراف معياري (0.501) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة(88%) ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (تمتلك منطقة نفوذ متماسكة في المجال الذي تعمل فيه) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.628) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (77%) .

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد مناطق النفوذ بلغ (4.02) وانحراف معياري عام بلغ (0.442) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع " وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التفوق الاستراتيجي في التسلسل (3).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد مناطق النفوذ

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تمتلك منطقة نفوذ متماسكة في المجال الذي تعمل فيه.	3.84	0.628	0.77	مرتفع	5
2	تتبنى استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية.	3.88	0.593	0.78	مرتفع	4

3	تسعى إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين.	4.40	0.501	0.88	مرتفع جدا	1
4	تحافظ على مكانتها العلمية عند طرح خدماتها المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي.	3.98	0.371	0.80	مرتفع	3
5	تعمل على فهم سلوك المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ.	4.00	0.119	0.80	مرتفع	2
المعدل العام		4.02	0.442		مرتفع	الثالث

2. بعد التشكيل التنافسي : يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التشكيل التنافسي. اذ يلاحظ في هذا الجدول أنَّ الفقرة (4) الخاصة بـ (ترغب في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها)، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.529) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جدا " وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (87%) ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (تتميز في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (0.374) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (78%) .

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد التشكيل التنافسي بلغ (4.08) وانحراف معياري عام بلغ (0.444) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع " وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التفوق الاستراتيجي في التسلسل (2).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد التشكيل التنافسي

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تتميز في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار	3.91	0.374	0.78	مرتفع	5
2	تلتزم بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة.	3.92	0.525	0.79	مرتفع	4
3	تدرس بناء مثلث م على منافسيها الخاصين في المجال التنافسي.	4.28	0.608	0.86	مرتفع جدا	2
4	ترغب في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها.	4.33	0.529	0.87	مرتفع جدا	1
5	تحاول تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوه المهيمنة في قطاع التعليم .	3.97	0.187	0.79	مرتفع	3
المعدل العام		4.08	0.444		مرتفع	الثاني

3. بعد الضغط التنافسي : يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الضغط التنافسي. اذ يلاحظ في هذا الجدول أنَّ الفقرة (3) الخاصة بـ (تطور استراتيجيات ابتكاريه للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية.) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.600) يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (86%) ، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تسمح بقبول المنافسين في أسواق الخدمات لتجنب الضغط التنافسي)، على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.187) يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث وضمن مستوى إجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (80%) . ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد الضغط التنافسي بلغ (4.11) وانحراف معياري عام بلغ (0.435)،

وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع " وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التفوق الاستراتيجي في التسلسل (1).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد الضغط التنافسي

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تعرف نوع الضغط التنافسي في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته.	3.98	0.355	0.80	مرتفع	4
2	تسمح بقبول المنافسين في أسواق الخدمات لتجنب الضغط التنافسي.	3.97	0.187	0.80	مرتفع	5
3	تطور استراتيجيات ابتكاريه للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية.	4.28	0.600	0.86	مرتفع جدا	1
4	تسعى لبناء حواجز يصعب على المنافسين تجاوزها.	4.26	0.796	0.85	مرتفع جدا	2
5	تتفوق في اعتماد القيمة المستدامة للتغلب على الضغط التنافسي.	4.05	0.238	0.81	مرتفع	3
	المعدل العام	4.11	0.435		مرتفع	الاول

ويمكن ان نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الاتي :

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التفوق الاستراتيجي

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1. مناطق النفوذ	4.02	0.442	.80	مرتفع	الثالث
2. التشكيل التنافسي	4.08	0.444	.82	مرتفع	الثاني
3.الضغط التنافسي	4.11	0.435	.82	مرتفع	الاول
المعدل العام لمتغير التفوق الاستراتيجي	4.07	0.440	0.81	مرتفع	-

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه أنَّ بعد الضغط التنافسي حصل على المرتبة الاولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب إجابات عينة البحث أمّا أقل بعد فقد كان من نصيب بعد مناطق النفوذ ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير التفوق الاستراتيجي مرتفعاً (4.07) وبانحراف معياري عام بلغ (0.440).

- **اختبار الفرضيات**

تتعلق هذه الفقرة باختبار العلاقات التأثيرية بين المتغيرين ، اذ اعتمد الباحث باختبار الفرضيات منهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) هي اداة قوية ، وتقنية نمذجة لها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها .

أ. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات البحث وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر وكما يأتي :

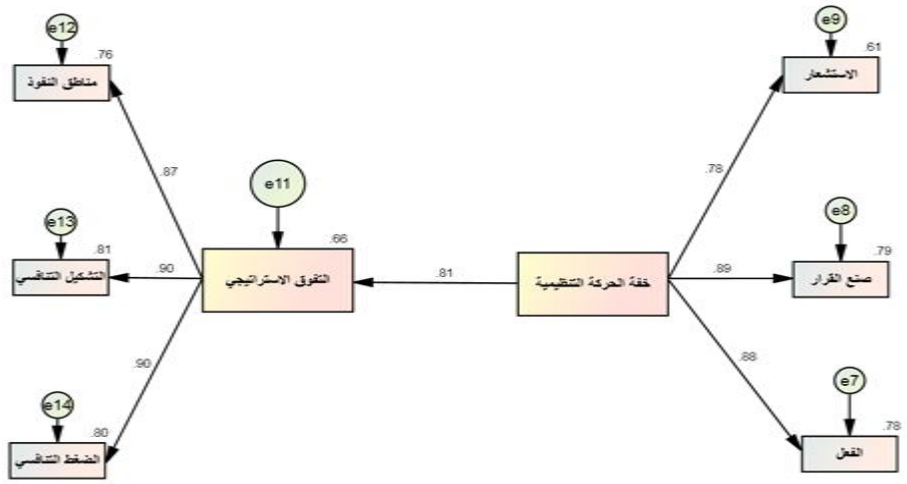
أولا : الفرضية الرئيسة الأولى

(يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين خفة الحركة التنظيمية بأبعادها والتفوق الاستراتيجي)

اعتمد الباحث في اختبار فرضيات التأثير المباشرة بين المتغير المستقل خفة الحركة التنظيمية والمتغير المعتمد التفوق الاستراتيجي من خلال النموذج الهيكلي Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Amos. V.20) ، والشكل (4) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (خفة الحركة التنظيمية) والمتغير المعتمد (التفوق الاستراتيجي) أمّا الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط أمّا القيمة الظاهرة أعلى متغير التفوق الاستراتيجي فتمثل معامل التفسير(معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير خفة الحركة التنظيمية قادر على تفسير ما نسبته (66%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التفوق الاستراتيجي في الكليات الأهلية أمّا النسبة المتبقية والباغة (34%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج.

كما يتضح من خلال الجدول (11) بأنَّ قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.81)، وأنَّ زيادة مستويات توافر خفة الحركة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة من والانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات التفوق الاستراتيجي بنسبة (81%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية. والشكل (4) وجدول (11) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.

الشكل (4) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الخامسة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



كما يوضح جدول (11) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة .C.R اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (11) تقديرات نموذج التأثير بين متغير خفة الحركة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
التفوق الاستراتيجي	<---	خفة الحركة التنظيمية	.807	.028	28.782	***
الاستشعار	<---	خفة الحركة التنظيمية	.869	.034	25.418	***
صنع القرار	<---	خفة الحركة التنظيمية	1.048	.026	39.839	***
الفعل	<---	خفة الحركة التنظيمية	1.083	.028	38.178	***
مناطق النفوذ	<---	التفوق الاستراتيجي	.923	.025	36.862	***
التشكيل التنافسي	<---	التفوق الاستراتيجي	1.091	.026	42.624	***

الضغط التنافسي	<---	التفوق الاستراتيجي	.986	.024	41.151 ***

الثانية : الفرضية الرئيسة الثانية

(الدور التفاعلي للدينامية البيئية على العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي)

يحتاج الباحث لغرض اختبار الدور التفاعلي للدينامية البيئية في العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي إلى تحديد العلاقات التفاعلية بن متغيري البحث ويتم ذلك من خلال استخدام اسلوب التحليل التفاعل أو المعدل (Moderation Analysis) اذ يعتمد هذ الاسلوب على وجود ثلاثة متغيرات بالأقل هي المتغير المستقل (Independent Variable) والمتغير التفاعلي (Moderator Variable) والمتغير المعتمد (Dependent Variable) ، اذ يتم التفاعل (Interaction) من خلال تأثير متغير معدل (ملطف) للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ويتم معرفة ذلك التأثير المعدل من خلال نموذجين لتحليل الإنحدار فالتفاعل هو حصيلة الاختلاف في تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد عن التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد بوجود المتغير الثالث التفاعلي (المعدل أو الملطف) ، اذ يعني التحليل التفاعلي في البحث عن الفروق الفردية أو نتيجة الظروف الموقفية التي من الممكن ان تؤثر في قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ضمن نموذج الاختبار. وبناء على ذلك يمكن ان يكون المتغير التفاعلي معززا لعلاقة التأثير أو مخفضا لتلك العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد.

ويعتمد مقبولية النموذج التفاعلي على معنوية النتائج فاذا كان التفاعل معنوياً بين المتغير المعدل والمتغير المستقل فهذا يشير إلى ان مستوى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد سيتغير تبعا لمستوى المتغير المعدل ، أي ان التغير في مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد سيكون نتيجة التغير بمستوى متغير اخر (Moderator) (Musairah et al 2015:3) ، والشكل (5) يوضح مخطط النموذج الملطف (المعدل) والعلاقة التفاعلية.

الشكل (5) النموذج التفاعلي والعلاقات التفاعلية بين المتغيرات



ويوضح الجدول (12) معلمات تحليل الإنحدار الخطي المتدرج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية المتعلقة بتحديد الدور التفاعلي للدينامية البيئية في تعزيز تأثير خفة الحركة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي اذ يمثل النموذج الاول نموذج الإنحدار المتضمن تأثير متغيرين فقط هما خفة الحركة التنظيمية والدينامية البيئية في تعزيز التفوق الاستراتيجي في حين يوضح نموذج الإنحدار الثاني وجود متغير التفاعل بين خفة الحركة التنظيمية والدينامية البيئية فضلاً عن متغيرات النموذج الاول.

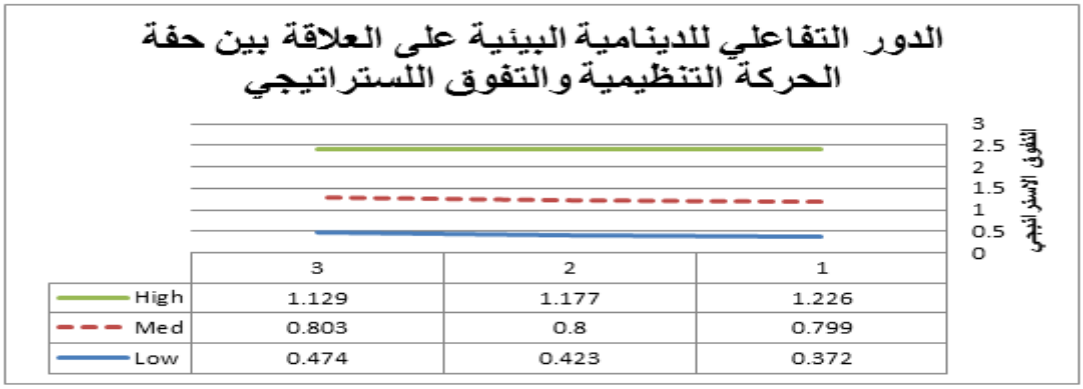
الجدول (12) معلمات الانحدار المتدرج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسة السادسة

النموذج		معاملات الإنحدار		اختبار t	مستوى المعنوية	معامل التفسير R2	التغير في قيمة R2	اختبار F
		معياري	غير معياري					
الاول	خفة الحركة التنظيمية	.813	.805	27.589	.000	.664		
	الدينامية البيئية	.006	.004	.201	.841			412.294
الثاني	خفة الحركة التنظيمية	.829	.820	28.183	.000	.674	.01	286.632
	الدينامية البيئية	-.003-	-.002-	-.107-	.915			
	Interactive V.	.100	.166	3.539	.000			

يتبين من الجدول اعلاه ان القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار الاول قد بلغت (R^2 =0.664) وقد بلغت في النموذج الثاني (R^2 =0.674) وهذا يدل على وجود فرق ايجابي بين النموذجين في قيمة (R^2) بلغت (0.010) وهذا الفرق يعود لدخول متغير التفاعل (Interactive Variable) بعدِّهِ متغيراً ثالثاً في نموذج الإنحدار الثاني ، كما يتضح من الجدول (12) ان قيمة المعنوية المحسوبة النموذج بلغت (F=286.632) مما يدل معنوية نموذج الإنحدار المختبر ، أمّا دور المتغير التفاعل في النموذج فيتمثل في قيمة الإنحدار غير المعياري التي بلغت (0.166) وهي قيمة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.955) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000) ، ومن خلال استخدام معادلة حجم التأثير (f^2) يتبين ان مستوى التأثير الذي ادخله الدينامية البيئية بتفاعله مع خفة الحركة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي قد بلغ (0.031) وهو مستوى تأثير صغير حسب تصنيف (Cohen) وتؤكد هذه النتيجة صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية وهذا يدل على الدور التفاعلي (المعدل) للدينامية البيئية في تعزيز التأثير لمتغير خفة الحركة التنظيمية على التفوق الاستراتيجي على مستوى الكليات الأهلية.

ويبين الشكل (6) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات البحث الذي يظهر المستويات الثلاثة للدينامية البيئية (منخفض ، متوسط ، عالٍ) وكيف انها تعدل العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي.

الشكل (6) الدور التفاعلي للدينامية البيئية في تعزيز تأثير خفة الحركة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي



الاستنتاجات والتوصيات

يعد هذا الفصل خلاصة للدراسة التي توصل إليها الباحثان في تشخيص الابعاد التي تضمنها نموذج البحث.

الاستنتاجات

1. أتضح أنَّ هنالك مستوى جيدا من خفة الحركة التنظيمية لدى الكليات عينة البحث، وخصوصا فيما يتعلق ببعد خفة حركة صنع القرار الا أن قدرتها في استشعار التغييرات التي تحدث في تحركات الكليات المنافسة بحاجة الى مراجعة.

2. على الرغم من اهتمام الكليات المبحوثة في إعداد خطط العمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير، الا أنها بطيئة في تنفيذ هذه الخطط في الوقت المناسب.

3. على الرغم من أن الكليات المبحوثة تمتلك الخطط المبادرة للتعرف على المشكلات التي يعاني منها الطلبة إلا أنها لا تعمل على حلها بالسرعة المطلوبة . وقد يعود هذا التأخير في ايجاد حلول للمشكلات إلى الروتين الإداري ، مع ملاحظة أن تراكم تلك المشكلات وبقاءها دون حلول قد يربك سير العملية التربوية في تلك الكليات.

4. أظهرت نتائج البحث أن الكليات عينة البحث لديها مستوى جيد من القدرة على التعرف بسرعة على التغييرات التي تحدث في تفضيلات الطلبة ، اي أنَّ لديها مواقف تعكس اهتمامها في التخصصات التي يرغب الطلبة فيها ، وقد يكون هذا الاهتمام ناجماً عن الرغبة في زيادة أعداد الطلبة المقبولين لديها وبالتالي تعزيز ايراداتها .

5. ظهر أنَّ هنالك مستوىً عالياً من التنافس بين الكليات الأهلية بشكل كبير بغية جذب اعداد كبيرة من الطلبة ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مستوى الضغط التنافسي الذي احتل المرتبة الأعلى من بين أبعاد التفوق الاستراتيجي بدرجة الأهمية الترتيبية .

6. تبين من خلال النتائج أنَّ هناك إدراكا لدى المنظمات المبحوثة بأهمية التفوق غير أنها لم تضع ذلك موضع التنفيذ ، فلم تؤشر النتائج وجود اهتمام كافٍ لدى المنظمات المبحوثة بالتفوق الاستراتيجي ، حيث احتل بعد مناطق النفوذ على مستوى متدنٍ من الإجابة ، على الرغم من وجود مساحات زرقاء يمكن الاستثمار فيها.

7. أظهرت نتائج البحث دوراً تفاعلياً محدوداً للدينامية البيئية على العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي . ويبدو أن الكليات المبحوثة ، تنعم بنوع من الاستقرار البيئي أو أنها تهيمن على نوع من الاختصاصات المرغوبة للطلبة ، أو هي تحتكر نسبة من الطلبة المستفيدين الذين ليست لهم خيارات أخرى مثل قرب موقع الكليات من مناطق سكنهم أو توفر الاختصاصات المرغوبة ، أو الاستفادة من تخفيض معدلات القبول ، ومع ذلك هناك إمكانية لتوظيف هذه الدينامية لتعزيز تأثير خفة الحركة التنظيمية في الاستجابة للتفوق الاستراتيجي بما يخدم أهداف الكليات عينة البحث على المستويات كافة.

8. اتضح أنَّ الكليات التي تستطيع تبنى سلوكيات خفة الحركة التنظيمية قادرة على بلوغ التفوق الاستراتيجي . فقد تم الاستدلال على أن تبني خفة الحركة في الكليات عينة البحث يؤدي إلى تحقق الوصول إلى التفوق الاستراتيجي ، إذ فسرت خفة الحركة التنظيمية معظم التغيرات التي طرأت على التفوق الاستراتيجي .

التوصيات

أ. توصية عامة

قبل التطرق إلى التوصيات التي تخص المتغيرات الرئيسة في البحث يجب على الجامعات والكليات الأهلية في العراق ، أن تراعي المعايير التي وضعتها أشهر التصنيفات العالمية المتمثلة بتصنيف شنغهاي ، و تصنيف QS و QS star وتصنيف Web metrics الأسباني لتقييم الجامعات والمعاهد ، والمحددة بجودة التعليم وجودة التدريسين ونصيب الفرد من الأداء الأكاديمي و مخرجات البحث، إذا ما أرادت اللحاق بركب الجامعات الكفوءة.

ب. توصيات حول متغيرات البحث

1. ضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن وقابل للتكيف والإبداع ، يعمل على جذب والحفاظ على رأس المال البشري المنتج ، فالهياكل الأفقية ذات التعقيد المنخفض سوف تسهل عملية التغيير داخل الكليات بحيث تتناسب هذه الهياكل مع متطلبات خفة الحركة والعمل على تمكين أعضاء الهيئة التدريسية ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإدارة المهام المكلفين بها بشكل اسرع

2. العمل على ترسيخ مفهوم خفة الحركة لدى الادارة الوسطى ضمن الجامعة أو الكلية بما يخلق مناخاً مساعداً لتحقيق التفوق الاستراتيجي للمنظمات المبحوثة ، ويتم ذلك من خلال إقامة الدورات التعريفية والنشرات والكتيبات والبحوث .

3. التحرك السريع لتوظيف موارد بشرية كفوءة، وتطوير الموارد البشرية الحالية ، حتى لا تفقد زخم الاستمرارية والبقاء ، وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية التي تعمل على تعزيز سلوكيات خفة حركة تلك الموارد .

4. لضمان التنافس مع الجامعات العربية والاجنبية ، فإن الجامعات الأهلية العراقية بحاجة الى تطوير استراتيجيات تعمل على تعزيز دوافع التفوق الاستراتيجي من خلال الاستثمار في توسيع دوائر النفوذ لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة ، ويمكن ان يتم ذلك من خلال اضافة تخصصات علمية جديدة جاذبة للطلبة وتتناسب مع احتياجات سوق العمل ومتطلباته .

5. يتوجب على الجامعات الأهلية ، إعتماد أفضل الطرق لتجنب آثار الضغوط التنافسية ، من خلال المنافسة على اساس

التكلفة والجودة . فعلى مستوى التكلفة يتوجب تخفيض تكاليف وأجور البحث بالمقارنة مع الكليات والجامعات الأخرى المناظرة ، وعلى مستوى الجودة توسيع الشراكات والتوأمة مع الجامعات الدولية الرصينة والتطوير المستمر للوقوف على احدث المناهج والطرائق المعتمدة في التعليم الجامعي .

المصادر

اولا : المصادر العربية

الباشقالي ،محمود محمد أمين ، سلطان ، حكمت رشيد .(2019) . دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية . دراسة استطلاعية لآراء عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق . المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية .

Reference

Abbas, N., Gravell, A. M., & Wills, G. B. (2008, June). Historical roots of agile methods: Where did "Agile thinking" come from?. In International Conference on Agile Processes and Extreme Programming in Software Engineering . Springer, Berlin, Heidelberg.

Anderson, R. J., Adams, W. A., & Adams, B. (2015). Mastering leadership: An integrated framework for breakthrough performance and extraordinary business results. John Wiley & Sons.[405] 8.Ansoff et al.

Bilotkach, V. (2011). Multimarket contact and intensity of competition: evidence from an airline merger. Review of Industrial Organization, 38(1).

Bottani, E. (2010). Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation. International Journal of Production Economics, 125(2).

Brown, J. L., & Agnew, N. M. (1982). Corporate agility. Business horizons, 25(2).

Bullinger, H. J. (1999). Turbulent times require creative thinking: new European concepts in production management. International Journal of Production Economics, 60,

Chang Hongwei. (2010). The relationship between international multi-market contacts and competitors' actions--the competition density of landlords, the restrictions of the laws of the landlords and the importance of the international market. Interdisciplinary papers of the Department of Business Administration, Zhongxing University.[162]

Chaouch, E. (2016) " The influence of managerial and leadership practices on organizational agility.Chen,1996 .

Chen, M. J., & MacMillan, I. C. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. Academy of Management Journal, 35(3).

D'Aveni, R. A., & Gunther, R. E. (1994). Hypercompetitive rivalries: Competing in highly dynamic environments. Free Pr2

D'Aveni, R. A., & Gunther, R. E. (1995). Hypercompetitive rivalries: Competing in highly dynamic environments. Free Pr.

D'Aveni, R. A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. Sloan management review, 40(3).

D'Aveni, R. A. (2002). Competitive pressure systems: Mapping and managing multimarket contact. MIT Sloan Management Review, 44(1).

D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. Strategic management journal, 31(13).

Dove, R.(1994). Tools for analyzing and constructing agility. In Proceedings of the Third Annual Agility Forum Conference/Workshop, Austin, TX.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long range planning, 43(2-3).

Duden. (2001). Herkunftswörterbuch: Etymologie der deutschen Sprache (3. Ausg., Bd. 7). Mannheim: Dudenverlag.

Ferry's, K. (2016). Four Dimensional Executive Assessment.

KHodabandeh, N., Mohammdi, N., Mansouri, A., & Droodi, H. (2018). Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization). Iranian journal of educational sociology, 1(7).

Khosravi, A (2011): PhD dissertation, Human Resources Management Architecture with Human Resources Agility, School of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University

Kidd, P. T. (1994). Agile Manufacturing "Forging new Frontiers "Addison-Wesley. Publication Company Inc

Kirzner, I. M. (1990). The market process: an Austrian view. Economic Policy and the Market Process: Austrian and Mainstream Economics. K. Groenveld et al., eds. Amsterdam: North-Holland.

Laufer, A., Little, T., Russell, J., & Maas, B. (2017). Becoming a Project Leader: Blending Planning, Agility, Resilience, and Collaboration to Deliver Successful Projects. Springer.

Lee, C. Y. (2009). Competition favors the prepared firm: Firms' R&D responses to competitive market pressure. Research Policy, 38(5).

Lehigh report (1991). so zitiert bei Hooper, et al., 2001, S. 632)

Levine, J. H. (1977). The sphere of influence. In Social Networks(pp. 433-446).53]]

Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. Journal of Business Research, 70, 168-176.107]]

Macdonald, K. (2011). Re-thinking 'spheres of responsibility': business responsibility for indirect harm. Journal of business ethics, 99(4), 549-563.38]]

Marhraoui, M. A., & El Manouar, A. (2017). Comparative review of the main agility https://dsqapj1lakrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/KF4D_Executive_Manual_FINAL.pdf

Flikweert, S. (2018). Organizing agility through Business analytics: A quantitative analysis of the impact of Business Analytics usage on Business Process Agility.

Gayathri Sampath (2015)Working Paper No. ST-16-01 Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks[248]

Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. International Journal of Technology Management, 8(1-2).

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic management journal, 17(S2), 109-122.

Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. Human Resource Planning, 33(4).

https://en.oxforddictionaries.com/definition/sphere_of_influence_(or_interest).

https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/the-key-to-cultivating-agility-in-decision-making-9521 [331]-BLOG

https://westsidetoastmasters.com Wood,2011:115)

Ilinitch, A. Y., D'Aveni, R. A., & Lewin, A. Y. (1996). New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. Organization Science, 7(3).

Jafarnejad, A. Shahi, B (2007): Introduction to Organizational Agility and Agile Production, Tehran: Mehraban Book Publishing Institute

Kessler, D. P., & Geppert, J. J. (2005). The effects of competition on variation in the quality and cost of medical care. Journal of Economics & Management Strategy, 14(3).

Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. The Journal of Strategic Information Systems, 27(1).

Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?. International Journal of Organizational Leadership, 6(3).

Sarkis, J. (2001). Benchmarking for agility. Benchmarking: An International Journal\

Seethamraju, R., & Sundar, D. K. (2013). Influence of ERP systems on business process agility. IIMB Management Review, 25(3).

Seo, D., & La Paz, A. I. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. Communications of the ACM, 51(11).

Shay, J. P., & Rothaermel, F. T. (1999). Dynamic competitive strategy: Towards a multi-perspective conceptual framework. Long Range Planning, 32(6).

Shelegia, S. (2012). Quality choice of experience goods.165]].

Sherihiy, B., Karwowsky, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility Concepts, frameworks, and attributes. International journal of Industrial Ergonomics, 37, 445-460. http://dx.doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007[732]

Sindre, G. (2019). Lean and Agile Higher Education: Death to Grades, Courses, and Degree Programs?. In Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning (pp. 155-169). Springer, Singapore.561]]

Stocking, G. 1955. Comment. In the National Bureau of Economics Research conference report, Business Concentration and Price Policy: 352-359. Princeton: Princeton University Press.

Strikwerda, Hans, (2002a), "Strategic Supremacy_Operational excellence is not assessment methods: a context-based selection proposal. Publication name, 172

Mathiassen, L., & Pries-Heje, J. (2006). Business agility and diffusion of information technology. European Journal of Information Systems, 15(2), 116.[245

McGrath RG, MacMillan I. 2000. The Entrepreneurial Mindset. Harvard Business School Press: Boston, MA[267]

McGrath, R. G. (1997). A real options logic for initiating technology positioning investments. Academy of management review, 22(4), 974-996.17]]

McGrath, R. G., Chen, M. J., & MacMillan, I. C. (1998). Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies. Academy of Management Review, 23(4), 724-740.34]]

Musairah, Sharifah Khairol. (2015),Mediation and moderation analysis from the perspective of behavioral science) jornal intelek, ,vol 10(1):1-11

Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. European Journal of Information Systems, 15(2),

Park, (2011). The Dynamics of Opportunity and threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies. [300]

Park, Y., & El Sawy, O. A. (2013). Chapter 9 The Value of Configurational Approaches for Studying Digital Business Strategy. In Configurational Theory and Methods in Organizational Research (pp. 205-224). Emerald Group Publishing Limited.324]]

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Strategic Planning: Readings, 102-117.108]]

Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy. New York: Free.110]]

Wageeh, N. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. International Journal of Business and Management, 11(5).

1) Westside Toastmasters Institute

Yu, T., & Cannella Jr, A. A. (2013). Acomprehensive review of multimarket competition research. Journal of Management, 39(1).

Zhang, Z. and Sharifi, H. (2000), "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 4.

sufficient; your firm needs a power strategy" , Nolan, Norton & Co., All rights reserved.

Strikwerda, J., & Rijnders, D. 2005." Possible End Games in the European Postal Market: Qui Bone?" In MA Crew, & PR Kleindorfer (Eds.), Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector. Amsterdam: Kluwer Academic Pub-lishers.140]]

Volkmer, I. (2007). Governing the "spatial reach"? Spheres of influence and challenges to global media policy. International Journal of Communication, 1(1).

بسمه تعالى

م / استمارة استبيان

الأستاذ الفاضل ..... المحترم

قسم ..... كلية .....

الاستمارة التي بين يديك هي أداة علمية لجمع البيانات اللازمة لإنجاز اطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال والموسومة بـ (التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية .. منظور خفة الحركة) ، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية في عينة من الكليات الأهلية. وهي مخصصة لقياس أبعاد خفة حركة القيادة للسادة رؤساء الأقسام العلمية . راجين التفضل بالإجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية من خلال التأشير بوضع علامة (√) في الحقل الذي يعبر عن وجهة نظرك علما بأن غرض هذه الاستمارة هو علمي بحت . وان الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤل يتعلق بالأسئلة الموضوعة.

شاكرين لكم حسن استجابتكم مع التقدير

الباحث **الأستاذ المشرف**

ليث علي مطر **أ.د. صالح عبد الرضا رشيد**

استمارة الاستبيان

أولا: خفة الحركة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات البيئية وتطوير الخطط الفاعلة للاستجابة لها وتنفيذها بطرائق ناجحة وبالتوقيت المناسب .

1- خفة حركة الاستشعار: تشير خفة حركة الاستشعار الى قدرة المنظمة على مسح الأحداث الناجمة عن التغيرات التي تحدث في البيئة (التغييرات في تفضيلات الزبائن ، والتحركات الجديدة للمنافسين ، والتكنولوجيا الجديدة) ورصدها والتقاطها بالتوقيتات المناسبة .

ت	الفقرة	الاجابة				
	الكلية التي أعمل فيها :	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تتعرف بسرعة على التغييرات التي تحدث في تفضيلات الطلبة .					
2	تكتشف بسرعة التغييرات التي تحدث في تحركات الكليات المنافسة.					
3	تتميز بالسرعة في اكتشاف التغييرات الحاصلة في المناهج الدراسية.					
2-	خفة حركة صنع القرار : يشير هذا البعد الى قدرة المنظمة على تفسير الأحداث التي تم رصدها وتشخيص الفرص والتهديدات البيئية وتطوير خطط العمل اللازمة بالتوقيت المناسب .					
4	تقوم بتحليل الأحداث المهمة المتعلقة بالبيئة الخارجية للكلية دون أي تأخير.					
5	تكتشف الفرص والتهديدات ذات الصلة بالبيئة الخارجية للكلية في الأوقات المناسبة.					
6	تَعِدْ خطة عمل محددة لتلبية احتياجات الطلبة دون أي تأخير.					
7	تضع خطة للتعامل مع التحركات الاستراتيجية للكليات المنافسة دون تأخير.					
8	تقوم بإعداد خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.					
3-	خفة حركة الفعل أو التصرف : القدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بطرائق دينامية ، وتعديل عمليات أعمالها ، وتقديم ابداعات جديدة الى السوق بالتوقيت المناسب.					
9	تعمل على إعادة تشكيل مواردها في الوقت المناسب.					
10	تقوم بإعادة ضبط العمليات المنفذة في الوقت المناسب.					
11	توظف التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.					
12	تقدم خدمات جديدة في الوقت المناسب.					
13	يمكنها اجراء تغييرات في الأجور الدراسية في الوقت المناسب.					
14	تستطيع تغيير أفعالها الاستراتيجية في الوقت المناسب.					
15	تعمل على حل شكاوى الطلبة دون تأخير.					

ثانيا : التفوق الإستراتيجي : يوفر التفوق الإستراتيجي الإطار لتصور الكيفية التي تستطيع المنظمة ذات الخدمات والمناطق الجغرافية المتعددة أن تتفاعل مع المنظمات الرائدة في السوق التي تعمل فيها بطرائق ناجحة واستباقية لضمان مناطق نفوذها ووضع الحدود على مناطق نفوذ المنظمات المنافسة .

1- مناطق النفوذ :هي قلب التفوق الاستراتيجي ، الذي يوفر إطارا لدراسة القصد الاستراتيجي لمحفظة المنظمة وتأثيرها على استراتيجيتها التنافسية للمنظمة والكيفية التي تعمل بها للتنافس مع الآخرين

ت	الفقرة / الكلية التي نعمل فيها	الاجابة				
		اوافـــق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافـق بشدة
1	تمتلك منطقة نفوذ متماسكة في المجال الذي تعمل فيه.					
2	تتبنى إستراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية.					
3	تسعى إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين.					
4	تحافظ على مكانتها العلمية عند طرح خدماتها المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي .					
5	تعمل على فهم سلوك المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ.					

2- مناطق النفوذ:، التشكيل التنافسي: الضغط التنافسي : هي الاستراتيجيات التنافسية المرغوبة التي تعتمدها المنظمة بكل قوة في المجال الخاص بها للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي وتحديد نوع التحالفات المطلوبة .

ت	الفقرة	اوافـــق بشدة	**اوافق**	**محايد**	**لا اوافق**	**لا اوافـق بشدة**
6	تتميز في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار					
7	تلتزم بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة.					
8	تدرس بناء مثلث من القوى المهيمنة على منافسيها الخاصين في المجال التنافسي .					
9	ترغب في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها.					
10	تحاول تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوه المهيمنة في قطاع التعليم .					

3- الضغط التنافسي : ويمثل التهديدات التي تتعرض لها المنظمة من قبل المنافسين الآخرين والتي تضعها امام خيارات حاسمة لالتقاط القيمة التي تحاول خلقها وتقديمها لزبائنها.

ت	الفقرة	اوافـــق بشدة	**اوافق**	**محايد**	**لا اوافق**	**لا اوافـق بشدة**
11	تعرف نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته.					
12	تسمح بقبول المنافسين في أسواق الخدمات لتجنب الضغط التنافسي.					
13	تطور استراتيجيات ابتكاريه للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية.					
14	تسعى لبناء حواجز يصعب على المنافسين تجاوزها.					
15	تتفوق في اعتماد القيمة المستدامة في تقديم الخدمات للتغلب على الضغط التنافسي.					

ثالثا: دينامية البيئة: تشير إلى تقلب البيئة الخارجية للمنظمة وعدم القدرة على التنبؤ بها.

ت	الفقرة	الاجابة				
		اوافـــق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافـق بشدة
1.	غالبا ما تتغير انماط الخدمات التعليمية بطرائق جوهرية.					
2.	متطلبات البيئة التي نعمل فيها تتغير باستمرار.					
3.	الممارسات التسويقية في البيئة التعليمية التي نعمل فيها تتغير باستمرار.					
4.	التغييرات البيئية في البيئة التعليمية التي نعمل فيها يصعب التنبؤ بها.					
5.	في البيئة التي نعمل فيها تنبثق تخصصات جديدة بشكل مستمر.					