

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري

عماد احمد شامخ جميل

باحث دكتوراه مهنه (الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري)

تحت إشراف

أ.د/ سحر بدوي

أستاذ ادارة الاعمال – الجامعة البريطانية

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المرونة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُستخدم لوصف وتحليل الظواهر موضوع الدراسة بدقة. تم جمع البيانات من عينة تضم ٣٧٠ فردًا من مستويات إدارية مختلفة في شركات العقارات، مما أتاح الفرصة لتحليل الأبعاد المختلفة للمرونة الاستراتيجية وأثرها على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وتخفيض التكاليف.

النتائج الرئيسية: هناك أثر المرونة الاستراتيجية على استغلال الفرص المتاحة في السوق: أثبتت الدراسة أن هناك أثرًا إيجابيًا ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية على استغلال الفرص المتاحة في السوق، ولكن بقبول جزئي. مرونة القدرات تم رفض الفرض، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (sig) أكبر من ٠.٠٥. مرونة الموارد تم قبول الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أقل من ٠.٠٥. المرونة التسويقية تم قبول الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أقل من ٠.٠٥. المرونة الإنتاجية تم قبول الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أقل من ٠.٠٥. كما وجدت الدراسة أن المرونة الاستراتيجية تساهم في مواجهة تهديدات المنافسين، مع قبول جزئي للفرضية. مرونة القدرات تم قبول الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أقل من ٠.٠٥.

مرونة الموارد تم رفض الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أكبر من ٠.٠٥. المرونة التسويقية تم قبول الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أقل من ٠.٠٥. المرونة الإنتاجية تم قبول الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أقل من ٠.٠٥. بالإضافة إلى أن الدراسة أثبتت أن هناك أثراً إيجابياً لأبعاد المرونة الاستراتيجية على تخفيض التكاليف، لكن تم قبول الفرض بشكل جزئي. مرونة القدرات: تم رفض الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أكبر من ٠.٠٥. مرونة الموارد تم قبول الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أقل من ٠.٠٥. المرونة التسويقية تم قبول الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أقل من ٠.٠٥. المرونة الإنتاجية: تم قبول الفرض، حيث كانت قيمة (sig) أقل من ٠.٠٥. بناءً على النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني الشركات العقارية لسياسات تعزز من مرونة الموارد والمرونة التسويقية والإنتاجية، نظراً لتأثيرها الإيجابي الواضح على استغلال الفرص وتخفيض التكاليف. كما يجب على الشركات تطوير قدراتها الاستراتيجية لمواجهة تهديدات المنافسين بشكل أكثر فاعلية.

الكلمات الرئيسية: المرونة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية.

Abstract : This study aims to explore the impact of strategic Flexibility on achieving competitive advantage in the Egyptian real estate sector. The research employed a descriptive-analytical approach, which is utilized to accurately describe and analyze the phenomena under study. Data were collected from a sample of 370 individuals occupying various managerial levels in real estate companies, allowing for a comprehensive analysis of the different dimensions of strategic flexibility and its influence on exploiting opportunities, confronting threats, and reducing costs.

Key Findings: Impact of Strategic Flexibility on Exploiting Market Opportunities: The study revealed a statistically significant positive effect of the dimensions of strategic flexibility on the exploitation of available market opportunities, but with partial acceptance. Specifically: Flexibility of Capabilities: The hypothesis was rejected, as the significance value (sig) was greater than 0.05. Flexibility of Resources: The hypothesis was accepted, with a significance value (sig) less than 0.05. Marketing Flexibility: The hypothesis was accepted, with a significance value (sig) less than 0.05. Production Flexibility: The hypothesis was accepted, with a significance value (sig) less than 0.05.

Impact of Strategic Flexibility on Facing Competitor Threats: The study also found that strategic flexibility contributes to addressing competitive threats, but the hypothesis was partially accepted. Specifically: Flexibility of Capabilities: The hypothesis was accepted, with a significance value (sig) less than 0.05. Flexibility of Resources: The hypothesis was rejected, as the significance value (sig) was greater than 0.05. Marketing Flexibility: The hypothesis was accepted, with a significance value (sig) less than 0.05. Production Flexibility: The hypothesis was accepted, with a significance value (sig) less than 0.05.

Impact of Strategic Flexibility on Reducing Costs: Additionally, the study demonstrated a positive effect of strategic flexibility on cost reduction, but the hypothesis was only partially accepted.

Specifically: Flexibility of Capabilities: The hypothesis was rejected, as the significance value (sig) was greater than 0.05. Flexibility of Resources: The hypothesis was accepted, with a significance value (sig) less than 0.05. Marketing Flexibility: The hypothesis was accepted, with a significance value (sig) less than 0.05. Production Flexibility: The hypothesis was accepted, with a significance value (sig) less than 0.05.

Based on these findings, the study recommends that real estate companies adopt policies that enhance resource flexibility, marketing flexibility, and production flexibility, given their clear positive impact on opportunity exploitation and cost reduction. Moreover, companies should focus on developing their strategic capabilities to more effectively confront competitor threats.

Keywords: Strategic Flexibility, Competitive Advantage, Capability Flexibility, Resource Flexibility, Marketing Flexibility, Production Flexibility.

١ - المقدمة

تواجه منظمات الاعمال تحديات عديدة فرضت عليها أن يكون لديها منهجاً استراتيجياً يحقق أهدافها بطرق تضمن لها البقاء والاستمرار في ظل بيئة سريعة التغير وملينة بالتحديات نتيجة عد اليقين المالي والبيئي، وعلى هذا الأساس بدأت الشركات الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية التي تمنح لها القدرة على الاستجابة لهذه التغيرات ومواجهة هذه التحديات. فالشركات التي تتمتع بالمرونة الاستراتيجية تستطيع مواجهة التحديات واقتناص الفرص لتحقيق أهدافها (أباكر وآخرون، ٢٠١٩). في هذا السياق يُعد تطوير القدرات الديناميكية القوية أمراً ضرورياً لتعزيز المرونة التنظيمية التي تعتبر ضرورية لمعالجة

حالة عدم اليقين المتزايدة باستمرار والناجمة عن الابتكار والمنافسة الديناميكية والتغيير السريع والتهديدات الشديدة، فقد لا يكون مجرد "توجيه السفينة" كافياً بل يجب على القادة تقديم أساليب تستفيد من طاقات موظفيهم وفرقهم في جميع أنحاء المنظمة (Xing et al, 2020). ويتعين على الشركات التعامل مع هذه التغييرات وزيادة قدرتها التنافسية من أجل البقاء داخل السوق، وبالتالي يجب على الشركات مراجعة أهدافها وسياساتها والاستجابة بسرعة ومرونة لمتطلبات بيئة العمل. ولذلك أصبحت المرونة الاستراتيجية عاملاً حيوياً للنجاح والاستدامة في بيئة العمل وكذلك السعي لتحقيق التميز وتطوير عمليات العمل ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية (Al-Romeedy, B. S. 2019). حيث تسعى الشركات إلى تقديم أفضل قيمة لعملائها بسرعة أكبر من منافسيها في الوقت الحالي. لذلك تقوم الشركات الرشيدة بابتكار طرق جديدة وسريعة للاستجابة للتغيرات من خلال تطوير استراتيجيات الشركة واستخدام التكنولوجيا واستغلال الموارد البشرية وتحسين مهاراتهم، والالتقاء السريع بالعملاء الاحتياجات، والدخول والخروج السريع في التحالفات، وتقديم خدمات جديدة في الوقت المناسب، والاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر في بيئة العمل المتغيرة (Qin & Nembhard, 2015).

وبناءً على ذلك تهدف الدراسة الحالية للتحقق من دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري.

٢- الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات باللغة العربية

١-دراسة (الشريف، ٢٠١٥) أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، مع التركيز على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على منهجية

المسح، مستهدفة جميع شركات التأمين الأردنية في العاصمة عمان، وعددها ٢٠ شركة. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي، من خلال جوانب مثل توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيعها، تفسيرها، وتنفيذها، على كل من المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية. كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها، مثل مرونة الموارد ومرونة القدرات، في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الشركات. وأثبتت الدراسة أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً هاماً في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية التي تجمعها شركات التأمين وتحللها، من خلال توجيه أنشطة هذه الشركات نحو تحديد وتطوير الموارد والقدرات اللازمة للاستجابة بفعالية لمتطلبات البيئة، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

٢-دراسة بن أحمد، آسية. (٢٠١٧) بعنوان المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة المؤسسات.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى "التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة موبيليس، وقد تمثلت أبعاد المرونة الإستراتيجية في: مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، أما أبعاد الميزة التنافسية فقد تمثلت بـ (السعر، جودة الخدمة، سرعة تقديم الخدمة، الحصة السوقية). "المنهجية والمجتمع "تمثل مجتمع الدراسة في شركة موبيليس، أما عينة الدراسة فتمثلت في (مدير عام، مدير التسويق، مدير العمليات، مدير الموارد البشرية، مدير المعلومات، مدير مالي) أو من ينوب عنهم في شركة موبيليس، وقد بلغ حجم العينة (٧٨) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على استبانة تتكون من جزئين، وتناول الجزء الأول معلومات عامة عن مجتمع الدراسة، أما الجزء

الثاني فقد تكون من قسمين، تناول القسم الأول أربعة أبعاد تقيس المرونة الإستراتيجية، أما القسم الثاني فقد تناول ابعاد الميزة التنافسية."

النتائج توصلت النتائج إلى أن إدارة شركة موبيليس تدرك أهمية المرونة الإستراتيجية، وأخذها بعين الاعتبار للمستوى الوظيفي أثناء قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تعمم المرونة الإستراتيجية على مختلف المستويات الوظيفية (التسويقية، العملية، البشرية، والمعلوماتية) تحسباً لأي تغييرات داخلية أو خارجية قد تؤثر على خططها الإستراتيجية، وهذا ما خلق مرونة عالية في هذه الوظائف."

٣-دراسة أبابكر وآخرون، (٢٠١٩) بعنوان دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية/ دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل

يهدف هذا البحث إلى توضيح مفهوم المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال أبعادها الثلاثة: المرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع يتمثل في أبعاد تحقيق الأهداف، التكيف البيئي، وجودة المخرجات. كما يسعى البحث إلى تشخيص العلاقة الارتباطية وتأثير المرونة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية.

لتحقيق أهداف البحث، تم تصميم استبيان يتألف من ٣٨ فقرة، وتم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). شملت عينة البحث ٥٥ فرداً من المدراء، معاوني المدراء، ومديري الأقسام والشعب في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل. تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحقيق أهداف البحث، مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار. وكان من أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث، بالإضافة إلى تأثير ضعيف للمرونة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية.

ثانيا : الدراسات باللغة الإنجليزية

١. دراسة Kumkale, I. (2016) بعنوان " Organization's Tool For "Creating Competitive Advantage: Strategic Agility

هدفت الدراسة إلى فحص أهمية المرونة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية للشركات من جوانب مختلفة ومناقشتها في أبعادها المفاهيمية.

المنهجية اعتمدت الدراسة الحالية على مناقشة للمفاهيم والدراسات السابقة في دراسة نوعية.

خلصت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تختلف من منظور الأعمال أو القطاع أو المستوى الوطني أو الدولي، وقد تكون مختلفة أيضًا بين الشركات المختلفة. يجب على الشركات أن تستفيد من ميزاتها التي ستوفر لها ميزة تنافسية عند تحديد استراتيجياتها. يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال: سلسلة الإمداد، المنتجات، طرق الإنتاج والتسويق، العمليات اللوجستية، الابتكارات، والاتفاقيات (مثل اتفاقيات البيع أو الترخيص التكنولوجي). كما أن الموارد والقرارات والكفاءات الأساسية للشركة وطريقة تنفيذها تشكل أيضًا عوامل تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. يمكن لكل شركة الوصول إلى المستوى أو امتلاك الميزات المذكورة أعلاه ببذل جهد بسيط، حيث أن المعلومات التقنية، الوصول إلى الموارد المالية، التواصل والتنقل يمكن أن تمكّن من ذلك. ومع ذلك، لتحقيق ذلك قبل منافسيها أو التنبؤ بالمنافسين وتنفيذ العوامل، يجب أن تمتلك الشركة هيكلًا مرئيًا وأن تطبقه قبل أي شخص آخر، وهذا يعني ببساطة أنها يجب أن تكون "مرنة" استراتيجيًا. لتحقيق المرونة الاستراتيجية، يجب فحص البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر، وجمع المعلومات واستخدامها بسرعة، والاستجابة للتغيرات في السوق بسرعة. عندما تصبح الشركات مرنة استراتيجيًا، فإنها تحقق ميزة تنافسية بالإضافة إلى زيادة أداؤها، وستوفر لها ميزة تنافسية مستدامة تتفوق في المنافسة. من أجل تحقيق ذلك، من المهم جدًا تحديد توقعات

العملاء واستخدام الكفاءات الأساسية في هذا الاتجاه. من ناحية أخرى، يجب على المنظمة إجراء التغييرات الهيكلية اللازمة وإرساء ثقافة قائمة على التعلم والابتكار.

٢. دراسة (Nkuda, M. O. (2017) بعنوان "Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية - من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة حول النظريات ذات الصلة مثل: التنظيم الصناعي (I / O)، ووجهة النظر القائمة على الموارد (RBV)، والقدرة الديناميكية، ونظريات التعلم التنظيمي.

المنهجية والمجتمع الغرض الرئيسي هو التأكد من أن الدراسة حول المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية في بنوك الودائع المالية (DMBs) في نيجيريا تلبى الوصفة العلمية التي مفادها أن كل بحث يستحق ملحه يجب أن يتجذر ويتبع إلى نظرية (نظريات) أساسية محددة داخل. وذلك من خلال إجراء مراجعة للأدبيات لتتبع وتحديد مجموعة من النظريات السابق ذكرها.

النتائج استنادًا إلى الأفكار المكتسبة من مراجعة الأدبيات، تم إثبات أن منظور التنظيم الصناعي، ووجهة النظر القائمة على الموارد (RBV)، والقدرة الديناميكية، ونظريات التعلم التنظيمي هي أساس يدعم إثبات أن المرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية. نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تقطع شوطًا طويلاً في إثراء الأدبيات الموجودة في مجال الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص والمعرفة في نطاق الإدارة بشكل عام.

٣. دراسة (Al-Romeedy, B. S. (2019) بعنوان "Strategic agility as a competitive advantage in airlines-case study: Egypt air"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العمليات وقيادة التكلفة وذلك بالتطبيق على شركة مصر للطيران.

المنهجية والمجتمع استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبيان كأداة لتجميع البيانات، وقد تم توزيع ٣٠٠ استبانة على عينة عشوائية من العاملين بشركة مصر للطيران، في حين تبين وجود ٢٥٦ استبانة قابلة للتحليل.

النتائج أظهرت النتائج أن مصر للطيران تتميز بأنها شركة رشيقة. كما أشارت النتائج إلى أن المرونة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية في مصر للطيران، حيث تؤثر بشكل كبير على موثوقية التسليم، يليها الابتكار، ثم مرونة العمليات، وجودة الخدمة، وأخيراً قيادة التكلفة.

٣- مشكلة وأسئلة الدراسة

٣-١ **مشكلة الدراسة:** بحسب دراسة (Mustafa, et al. 2024) يواجه القطاع العقاري في مصر عدة تحديات تؤثر على أدائه ونموه، وتنعكس بشكل مباشر على حجم الاستثمارات فيه وقدرته على المنافسة في السوق المحلي والدولي. ومن هذه المشكلات: **التقلبات الاقتصادية وارتفاع تكاليف البناء** حيث تواجه مصر ارتفاعاً في تكاليف مواد البناء وأسعار الأراضي نتيجة التضخم وزيادة أسعار العملات الأجنبية، مما يزيد من تكاليف المشاريع العقارية. هذا الارتفاع يؤثر على قدرة الشركات العقارية على تقديم وحدات بأسعار مناسبة ويقلل من عدد المشترين المحتملين. ونتيجة لهذه التحديات، قد يعاني السوق من نقص في المعروض من الوحدات السكنية بأسعار ملائمة.

المنافسة العالية والتوسع العشوائي يشهد السوق العقاري المصري منافسة قوية بين الشركات العقارية المحلية والدولية، حيث يسعى الجميع إلى الاستفادة من الفرص

المتاحة، خاصة في المدن الجديدة مثل العاصمة الإدارية الجديدة والعلمين الجديدة. لكن التوسع السريع وغير المخطط في بعض المناطق قد يؤدي إلى انخفاض الطلب وركود في بعض المناطق. علاوة على ذلك، تتفق الشركات مبالغ طائلة على التسويق والمبيعات من أجل التميز عن المنافسين، ما يزيد من التكاليف الإجمالية.

نقص التمويل العقاري وصعوبة الوصول إلى التمويل يمثل نقص التمويل العقاري عائقًا كبيرًا أمام المشترين، خاصة الأفراد ذوي الدخل المتوسط والمحدود. التمويل العقاري محدود، والشروط المتعلقة بالقروض طويلة الأجل ليست متاحة بسهولة. نتيجة لذلك، يواجه المشترون صعوبة في تملك العقارات، مما يؤثر على الطلب وبالتالي على حجم الاستثمارات في القطاع العقاري.

ضعف التخطيط العمراني ومحدودية البنية التحتية ضعف التخطيط لبعض المناطق السكنية الجديدة وغياب البنية التحتية الكافية مثل الطرق، والمياه، والكهرباء يعيقان التطوير العقاري. بعض المناطق السكنية تُنشأ دون مراعاة شاملة للتخطيط العمراني المطلوب وللبنية التحتية التي تخدم السكان. هذا القصور يؤدي إلى تراجع اهتمام المستثمرين، خاصة في المشاريع التي تحتاج إلى تهيئة بيئة مستدامة وجذابة.

وفي سياق آخر نمت صناعة البناء بنحو ٨٪ بالقيمة الحقيقية في عام ٢٠٢١، مقارنة بنمو قدره ٣٪ في عام ٢٠٢٠. وقد تم دعم ناتج الصناعة في عام ٢٠٢١ من خلال التعافي في الظروف الاقتصادية للبلاد والبناء الجاري لمشاريع البنية التحتية الكبيرة، مثل العاصمة الإدارية الجديدة والعلمين الجديدة وجمالة الجديدة. ونتيجة لذلك، نمت صناعة البناء المصرية بنسبة ٨.٥٪ على أساس سنوي في الأرباع الثلاثة الأولى من عام ٢٠٢١، وفقًا للبنك المركزي المصري من المتوقع الحفاظ على زخم النمو الإيجابي في الأرباع القادمة، بدعم من برنامج التطعيم السريع والتخفيف اللاحق للقيود. خصصت الحكومة ٢٤٥ مليار جنيه مصري (١٥.٦ مليار دولار) لقطاع النقل، بما في ذلك الطرق والجسور والموانئ النهرية، بالإضافة إلى المشاريع التابعة للهيئة القومية للأنفاق (Mohamed Hassan Sakr, H. 2024).

٢-٣ أسئلة الدراسة

وفقاً لمشكلة الدراسة السابق ذكرها تمثلت تساؤل الدراسة الرئيسي في :-

- ماهي العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري؟

يتفرع منه التالي :-

- ماهي العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) واستغلال الفرص المتاحة في السوق؟
- ماهي العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) ومواجهة تهديدات المنافسين؟
- ماهي العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) وتخفيض التكاليف؟

٤- أهداف الدراسة : يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في التعرف على العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. يتفرع منه مجموع من الأهداف الفرعية والتي تتمثل في:

- تحليل العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) واستغلال الفرص المتاحة في السوق.
- قياس العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) ومواجهة تهديدات المنافسين.
- اكتشاف العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) وتخفيض التكاليف.

٥- أهمية الدراسة

من المتوقع أن هذا الدراسة سوف يقدم مساهمة على الجانبين العلمي والتطبيقي وتتمثل في:-

الأهمية العلمية

- لقد حظيت المرونة الإستراتيجية باهتمام حيوي ومتزايد من المجتمع الأكاديمي للاستراتيجية حيث تمت صياغة فكرة المرونة الإستراتيجية في المجالات النظرية للتغيير والتجديد الاستراتيجي نظراً لقوتها وأهميتها في الشركات حالياً (Xing et al, 2020).
- هناك قضية أخرى ضاعفت من أهمية المرونة الاستراتيجية وهي حقيقة أن التغيرات البيئية اليوم أصبحت أسرع وأكثر تعقيداً من الماضي. من بين مجموعة متنوعة من أنواع خفة الحركة، تعد خفة الحركة الإستراتيجية موضوعاً جديداً، وقد اجتذب الباحثين في السنوات الأخيرة (Amini, M., & Rahmani, A. 2023). تعتبر الرشاقة الإستراتيجية أحد موضوعات الفكر الإداري الحديث في الوقت الحاضر، لأنها تسهل المهام التنظيمية، وتكشف نقاط القوة والفرص واستثمارها، وتعالج الهدر والخسارة في المنتجات، كما تزيد من أداء المنظمة، و إن نجاح منظمات الأعمال يتحقق من خلال قدرتها على البقاء والتكيف والاستجابة السريعة للتغيرات. في بيئة أعمال سريعة الخطى، تحقيق ميزة مستدامة تضمن التفوق على منافسيها من خلال ضمان رغبات العملاء واحتياجاتهم. وهذا ما دفع منظمات الأعمال إلى البحث عن استراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة. ومن بين هذه الخيارات كانت المرونة الاستراتيجية، والتي بدورها تساهم في تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو (Aljanabi, T. A. M. H. 2024).

الأهمية التطبيقية

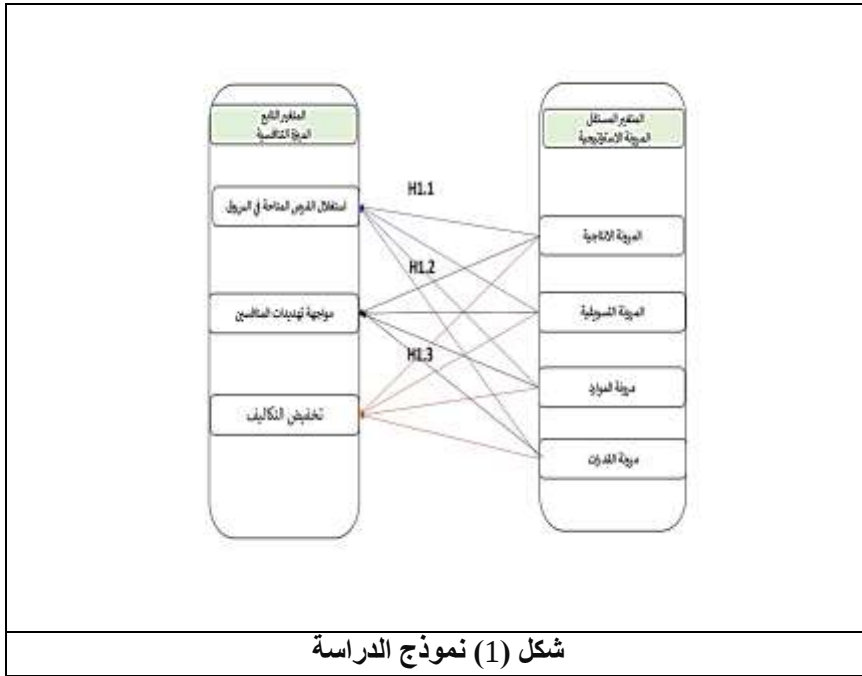
- يعالج كل من منظري التسويق وباحثي الإستراتيجية بشكل مباشر التحدي الأعظم الحالي المتمثل في البقاء التنظيمي من خلال طرح سؤال ما الذي يولد الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية وكيف يمكن استدامتها (Christofi, M., et al. 2013).
- من جهة أخرى إن المنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية في الصناعة التي تختارها تكون في وضع متميز يجعلها أقوى طالما أنها تستمر في الوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة وسط المشهد التنافسي السائد (Kozami, A. 2002).
- في سياق آخر تحتاج الشركات في القرن الحادي والعشرين إلى مراقبة مسار بيئة الأعمال والتنبؤ به بنجاح من أجل التكيف معه. يجب أن تكون المنتجات وخدماتها مصممة حسب طلب العملاء، وفي بعض الحالات يجب أن تحفز هذا الطلب من العملاء، في حين أن هذا الطلب يعتمد على المرونة الاستراتيجية. وبعبارة أخرى، فإن المرونة الاستراتيجية للشركات توجهها نحو امتلاك رؤية داخلية من أجل الحصول على الكفاءة اللازمة للمنافسة، وامتلاك رؤية خارجية للاستفادة من الفرص الناشئة عن التغيير (Amini, M., & Rahmani, A. 2023).

٦- نموذج الدراسة

كما هو مبين في الشكل (١) يقترح هذا الدراسة نموذجًا يربط بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. المتغير المستقل هو المرونة الاستراتيجية ذات الأبعاد الأربع المتمثلة في المرونة الانتاجية، والمرونة التسويقية، ومرونة الموارد، ومرونة القدرات. والمتغير التابع هو الميزة التنافسية التي يتم قياسها بثلاث مؤشرات هي استغلال الفرص المتاحة في السوق، ومواجهة تهديدات المنافسين، تخفيض التكاليف. وقد تم تطوير هذا النموذج بناءً على مراجعة شاملة لأدبيات المرونة الاستراتيجية وتأثيرها على الميزة التنافسية. وفقاً لـ Amini, (2023) M., & Rahmani, بسبب العولمة والابتكار التكنولوجي وانخفاض

دورات حياة المنتجات واحتياجات العملاء المتغيرة، تتغير بيئة الأعمال اليوم بسرعة ويصعب التنبؤ بها. تعد المرونة أو بعبارة أخرى القدرة على الاستجابة والتكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال ميزة تنافسية رئيسية في السوق. كما تُظهر المراجعة الشاملة لأدبيات المرونة الاستراتيجية أن المنظمة المرنة يمكن أن تكون ناجحة في بيئة تنافسية من خلال قدرتها على الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة بحيث تحقق ميزة تنافسية في السوق. ذكر Elali, W. (2021) أنه في مقالة مؤثرة نشرت في مجلة التغيير الاستراتيجي في عام ٢٠٠٨، صور أستاذ الإدارة روبرت مورغان "المرونة الاستراتيجية" على أنها "مفتاح النجاح" في بيئة الأعمال سريعة التغير حيث يمكنها التكيف مع التغيرات المفاجئة بهدف اتخاذ الاستفادة من فرص السوق المتغيرة. كما قدم تيلمان وجاكوبي في كتابهما لعام ٢٠١٩ بعنوان "خفة الحركة: كيفية التنقل في المجهول واغتنام الفرصة في عالم مضطرب" نظرة عامة شاملة على الطبيعة الأساسية للمرونة التنظيمية وخلصا إلى أن المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها من خلال اغتنام الفرصة، ومواجهة التحديات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة. كما تم وصف المرونة الاستراتيجية من قبل باحثين ومختصين آخرين بأنها الخيار الأفضل للمنافسة، والبقاء في السوق، والتكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة، ومواجهة المخاطر الكبيرة، وتحقيق الدخل من الفرص غير المستغلة في السوق.

وتأسيساً على ما سبق قام الباحث بتطوير نموذج الدراسة كالتالي: -



٧- فروض الدراسة

H1: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية.

H1.1: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) و استغلال الفرص المتاحة في السوق.

يتفرع منه أربعة فروض فرعية

Ha1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين مرونة القدرات واستغلال الفرص المتاحة في السوق.

- Hb1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد واستغلال الفرص المتاحة في السوق.
- Hc1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المرونة التسويقية واستغلال الفرص المتاحة في السوق.
- Hd1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المرونة الانتاجية واستغلال الفرص المتاحة في السوق.
- H1.2: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) ومواجهة تهديدات المنافسين.**
- يتفرع منه أربعة فروض فرعية
- Ha.2 هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين مرونة القدرات ومواجهة تهديدات المنافسين.
- Hb.2 هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد ومواجهة تهديدات المنافسين.
- Hc.2 هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المرونة التسويقية ومواجهة تهديدات المنافسين.
- Hd.2 هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المرونة الانتاجية ومواجهة تهديدات المنافسين.
- H1.3: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) وتخفيض التكاليف.**
- يتفرع منه أربعة فروض فرعية
- Ha3 هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين مرونة القدرات وتخفيض التكاليف.

Hb.3 هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد وتخفيض التكاليف.

Hc.3 هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المرونة التسويقية و تخفيض التكاليف.

Hd3 هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المرونة الانتاجية وتخفيض التكاليف.

٨- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المرونة الاستراتيجية : وفقاً لـ (Elali, W. (2021) تعكس المرونة الاستراتيجية مدى إظهار الإدارة العليا للمنظمة القدرة على التكيف، والمرونة والإبداع، والتنبؤ بالصدمات غير المتوقعة داخل وخارج بيئة الأعمال التي تعمل فيها والاستجابة لها بشكل استباقي وسريع وفعال. بحيث تتحول التهديدات إلى فرص.

المرونة الإستراتيجية هي القدرة على إنتاج المنتجات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب وبالسعر المناسب وللعلاء المناسبين أو هي "قدرة المنظمة على تجديد نفسها والبقاء مرنين دون التضحية بالكفاءة" (Junni et al., 2015). وبالمثل، وصف (Elali, W. (2021) المرونة الإستراتيجية بأنها القدرة على تعديل أو إعادة اختراع المنظمة واستراتيجيتها ديناميكياً مع تغير بيئة الأعمال. حيث أنها تجمع بين القدرات الديناميكية المختلفة مثل الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي والموارد.

أبعاد المرونة الاستراتيجية

١ - المرونة الإنتاجية (العمليات)

ركزت الأبحاث السابقة على مرونة العمليات وأثبتت أن المستويات العالية من عدم اليقين الخارجي تتطلب درجة عالية من المرونة التشغيلية فيما يتعلق بالتكنولوجيا والعمالة وشبكات التوريد (Hoeft, F. 2022).

المرونة الإنتاجية هي قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع منتجاتها وتقديم خدماتها بوقت قصير، من خلال تعديل المنتجات والخدمات المقدمة لتكون ملائمة لأغلب الأسواق الرئيسية وبأبعاد تنافسية (العطوي، ٢٠١٢).

٢ - المرونة التسويقية

وهي قدرة وحدة الأعمال على مواصلة تسويق منتجاتها للزبائن الحاليين أو المستقبليين تحت ظروف التغيرات البيئية (بن أحمد آسية، ٢٠١٧).

٣ - مرونة الموارد

تُعرّف مرونة الموارد بأنها "قدرة الشركات على الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات التي تمتلكها لتلبية احتياجات عملائها، تُعرّف مرونة الموارد من الناحية الإجرائية بأنها قدرة الشركات على تكيف مواردها المادية والبشرية لتلبية احتياجات عملائها والحفاظ على ميزتها التنافسية (هزاع، فيصل) (٢٠٢٤).

٤ - مرونة القدرات

وهي القدرة الداخلية على تحويل الموارد بسرعة إلى مجالات الاستثمار من أجل دعم القدرة التنافسية. وهي أداة لإعادة الهيكلة الذكية وشراء العمليات والأفكار لدعم قدرات الموارد البشرية والتكيف البيئي، مما يدعم المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مراجعة القدرات التنظيمية وفقا للبيئة التنظيمية (Aljanabi, 2024).

بناءً على الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة لقياس المرونة الاستراتيجية، تهدف هذه الدراسة إلى قياس المرونة الاستراتيجية من خلال عدة أبعاد رئيسية: مرونة

التسويق، ومرونة الانتاج، ومرونة القدرات، ومرونة الموارد. يرى الباحث أن هذه الأبعاد تعتبر الأكثر شمولاً لجميع الأنشطة التي تقوم بها شركات التسويق العقاري، مما يعزز القدرة على تقديم تحليل دقيق وشامل. كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على الجوانب الوظيفية للشركات. يوضح الجدول التالي الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة لقياس المرونة الاستراتيجية.

الميزة التنافسية

عرفها هزاع، فيصل (٢٠٢٤) بأنها تمثل خاصية أو مجموعة خصائص تتفرد بها المنظمة، مما يمكنها من التفوق على المنافسين لفترة زمنية طويلة نسبياً نظراً لصعوبة تقليدها، وبالتالي تمكنها من تقديم منتجات متميزة للعملاء"، تُعرّف الميزة التنافسية المستدامة من الناحية الإجرائية بأنها: مجموعة الخصائص أو المزايا التي تتميز بها الشركات عن غيرها من الجامعات المنافسة، والتي تعتمد على الموارد والمصادر التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتستمر في المحافظة عليها على المدى الطويل .

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ عندما تتمكن المنظمة من اكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون. هذه الميزة تتحقق عندما تستطيع المنظمة تحويل هذا الاكتشاف إلى واقع عملي، مما يعني أنها قد قامت بعملية إبداع وفق مفهومه الواسع (علي & عبده، ٢٠٢٣).

ابعاد الميزة التنافسية

تناولت الأدبيات السابقة أبعاد الميزة التنافسية بطرق متعددة، حيث أطلق عليها البعض الأسبقيات التنافسية، بينما أشار إليها آخرون كمصادر لتحقيق الميزة التنافسية. وفيما يلي عرض لأبعاد الميزة التنافسية في ضوء الأدبيات السابقة:

١ - استغلال الفرص المتاحة في السوق

استغلال الفرص المتاحة في السوق يعني قدرة الشركات أو الأفراد على تحديد واستغلال الفرص التي تظهر في السوق لتحقيق فوائد اقتصادية. يشمل ذلك التعرف على الاتجاهات الجديدة، تلبية احتياجات العملاء، أو تقديم منتجات وخدمات مبتكرة يمكن أن تميز الشركة عن منافسيها. يعتمد استغلال الفرص بشكل كبير على المرونة الاستراتيجية، التخطيط الجيد، والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة السوقية (بن أحمد، آسية، ٢٠١٧).

٢ - مواجهة تهديدات المنافسين

وفقاً لـ (Nkuda, M. O, 2017) مواجهة تهديدات المنافسين تعني اتخاذ إجراءات واستراتيجيات للتصدي للتحديات التي يفرضها المنافسون في السوق. يتضمن ذلك مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل:

- **تحليل المنافسين:** مراقبة وتحليل استراتيجيات وأداء المنافسين لفهم نقاط قوتهم وضعفهم.
- **الابتكار:** تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الموجود منها لجذب العملاء والتفوق على المنافسين.
- **التميز في خدمة العملاء:** تقديم تجربة مميزة للعملاء لضمان ولائهم وجذب المزيد منهم.
- **تحسين الكفاءة:** زيادة الكفاءة الداخلية لتقليل التكاليف وتحسين الربحية، مما يمكن الشركة من تقديم أسعار أكثر تنافسية.
- **التحالفات والشراكات:** الدخول في تحالفات استراتيجية مع شركات أخرى لتعزيز القوة السوقية ومواجهة تهديدات المنافسين بشكل أفضل.

- **الاستجابة السريعة:** القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق أو مع ردود فعل المنافسين، سواء من خلال تعديل الأسعار أو تعديل استراتيجيات التسويق.

٣- تخفيض التكاليف

تُعد التكلفة المنخفضة عاملاً حاسماً في استمرار وبقاء ونجاح الشركة. لتحقيق ميزة تنافسية، يجب على الشركة السعي لخفض تكاليفها مقارنةً بالشركات الأخرى المنافسة (خليل، 2019).

٩- منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها بشكل دقيق. يتم استخدام البيانات الكمية التي تم جمعها من العينة المستهدفة وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لتحديد العلاقات والأنماط بين المتغيرات. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة من العاملين في قطاع العقارات، مع مراعاة تحقيق التوازن في العينة بين مختلف مستويات الشركات والأدوار الإدارية.

٩-١ بيانات الدراسة : تم الاعتماد على البيانات الأولية لقياس اثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال استمارة الاستقصاء.

البيانات الأولية : تتكون البيانات الأولية من المعلومات التي تم جمعها بشكل مباشر من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان. تم تطوير الاستبيان بناءً على الأطر النظرية المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وجرى توزيعه على مديري وموظفي الشركات العقارية في مصر. تم اختيار العينة بناءً على معايير محددة تهدف إلى تمثيل مختلف جوانب القطاع العقاري.

٢-٩ أداة الدراسة وتصميمها

من اجل الحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم استبانة موجهة الى العاملين في القطاع العقاري المصري بغرض جمع المعلومات الميدانية قام الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (١ معارض بشده ٢ . لا أوافق ٣ . محايد ٤ . موافق ٥ . موافق بشدة) اشتمل الاستبيان على ثلاثة اقسام :

- **القسم الأول :** يشمل البيانات الشخصية لمفردات العينة (السن – المستوى الوظيفي -المستوى التعليمي)
- **القسم الثاني:** متعلق بالمرونة الاستراتيجية حيث قام الباحث الاعتماد على دراسة (الشريف وآخرون(٢٠١٥)) في تحديد ابعاد المرونة الاستراتيجية ويشمل أربعة ابعاد (المرونة الإنتاجية وتشمل أربعة عبارات من DT1 الى DT4 . المرونة التسويقية وتشمل أربعة عبارات من DT5 الى DT8 . مرونة الموارد وتشمل أربعة عبارات من DT9 الى DT12 . مرونة القدرات وتشمل أربعة عبارات من DT13 الى DT16)
- **القسم الثالث :** متعلق بالميزة التنافسية حيث قام الباحث الاعتماد على دراسة (الشريف وآخرون(٢٠١٥)) في تحديد ابعاد الميزة التنافسية ويشمل ثلاثة ابعاد (إستغلال الفرص المتاحة في السوق وتشمل ثلاثة عبارات من DT17 الى DT19 . مواجهة تهديدات المنافسين وتشمل ثلاثة عبارات من DT20 الى DT22 . تخفيض التكاليف وتشمل ثلاثة عبارات من DT23 الى DT25 .

٣-٩ اختبار صلاحية والاعتمادية لاداة الدراسة

الاولا : اختبار صلاحية المقياس : تشير الصلاحية إلى قدرة المقياس المستخدم لى أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة بشكل مانع جامع؛ أي يشمل كافة الأبعاد المكونة للظاهرة دون نقصان، وفي الوقت نفسه لا يُدخل على هذا القياس أو يخلطه بأي أبعاد أخرى تخص ظواهر أخرى غير الظاهرة محل القياس والبحث (علي، ٢٠١٩)

١- صلاحية الشكل (Face Validity)

تم مراعاة صلاحية الشكل في مرحلة إعداد قائمة الاستبيان، وذلك من خلال محاولة تغطية كافة الأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة التي تم قياسها وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة.

٢- صلاحية المحتوى (Content Validity)

تم اختبار صلاحية المحتوى وذلك قبل البدء في عملية تجميع البيانات، من خلال عرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وأخذ الباحث ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل بعض العبارات حسب التعديلات المقترحة.

٣- تحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)

وفقاً لـ Brown, T. A. (2015) تحليل العامل التوكيدي (CFA) هو أسلوب إحصائي يستخدم للتحقق من صحة الهيكل العامل لمجموعة من المتغيرات أو البنود بناءً على نموذج نظري محدد مسبقاً. يُعتبر CFA نوعاً من التحليل العاملي الذي يهدف إلى تأكيد ما إذا كانت البيانات تتوافق مع الفرضيات المفترضة حول العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة (Latent Variables) التي تم تحديدها نظرياً.

٣-١ تحليل العامل التوكيدي لمتغير المرونة الاستراتيجية

الجدول (١) يعرض نتائج تحليل العامل التوكيدي (CFA) لمسارات الانحدار المتعددة بين المتغيرات الكامنة (مثل المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، مرونة الموارد، مرونة القدرات) والمتغيرات الملاحظة. يشمل الجدول مجموعة من الإحصاءات المهمة التي تساعد على تقييم مدى ملاءمة النموذج.

كانت قيمة المسار المقدر أو الانحدار المقدر (Estimate) لجميع البنود لها قيم عالية نسبياً (أكثر من ٠.٦)، مما يشير إلى أن هذه البنود تساهم بشكل كبير في تفسير العوامل الكامنة المرتبطة بها.

وتوضح قيمة (CR (Critical Ratio وهي النسبة بين التقدير والخطأ المعياري (CR = Estimate / SE). تعتبر هذه القيمة مقياساً للإحصائية التائية (t-statistic). القيم الأعلى من ١.٩٦ أو الأقل من -١.٩٦ تعتبر دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية. كما يتضح أن جميع قيم P دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، مما يعني أن العلاقة بين جميع المتغيرات الكامنة والمتغيرات الملاحظة دالة إحصائية بشكل قوي.

جدول (١) نتائج الصدف البنائي لنموذج المرونة الاستراتيجية

مسارات الاتحاد المتعدد	المعلمة المقدر	المعلمة المعيارية Estimate	الخطأ المعياري SE	قيمة CR	قيمة P
FP1 ← - المرونة الإنتاجية	1.000	.658			
FP2 ← - المرونة الإنتاجية	1.139	.749	.125	9.128	*
FP3 ← - المرونة الإنتاجية	1.253	.762	.135	9.251	*
FP4 ← - المرونة الإنتاجية	1.173	.682	.135	8.443	*
FM5 ← - المرونة التسويقية	1.000	.686			
FM6 ← - المرونة التسويقية	1.033	.730	.110	9.374	*
FM7 ← - المرونة التسويقية	1.104	.751	.115	9.614	*
FM8 ← - المرونة التسويقية	1.275	.748	.133	8.581	*
FR9 ← - مرونة الموارد	1.000	.791			
FR10 ← - مرونة الموارد	1.002	.797	.080	12.521	*
FR11 ← - مرونة الموارد	.893	.650	.092	9.697	*
FR12 ← - مرونة الموارد	.950	.689	.091	10.401	*
FC13 ← - مرونة القدرات	1.000	.743			
FC14 ← - مرونة القدرات	.956	.754	.092	10.437	*
FC15 ← - مرونة القدرات	1.055	.713	.107	9.836	*
FC16 ← - مرونة القدرات	1.162	.678	.125	9.324	*

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

٢-٣ تحليل العامل التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية

كانت نتيجة اختبار الميزة التنافسية تُظهر أن هناك تطابق للنموذج في جميع العناصر مع البيانات بناءً على مؤشرات الجودة الملائمة.

الجدول (٢) يعرض نتائج تحليل العامل التوكيدي (CFA) لمسارات الانحدار المتعددة بين المتغيرات الكامنة (الفرص، التهديدات، التكاليف) والمتغيرات الملاحظة من (CA17) إلى (CA25). يشمل الجدول ما يلي: -

قيمة المسار المقدر أو الانحدار المقدر (Estimate) لجميع البنود لها قيم عالية نسبياً (أكثر من ٠.٦)، مما يشير إلى أن هذه البنود تساهم بشكل كبير في تفسير العوامل الكامنة المرتبطة بها.

وتوضح قيمة CR (Critical Ratio) وهي النسبة بين التقدير والخطأ المعياري ($CR = Estimate / SE$). تعتبر هذه القيمة مقياساً للإحصائية التائية (t -statistic). القيم الأعلى من ١.٩٦ أو الأقل من -١.٩٦ تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية. كما يتضح أن جميع قيم P دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، مما يعني أن العلاقة بين جميع المتغيرات الكامنة والمتغيرات الملاحظة دالة إحصائياً بشكل قوي.

جدول (٢) نتائج الصدق البنائي لنموذج الميزة التنافسية

قيمة P	قيمة CR	الخطأ المعياري SE	المعتمدة المعيارية Estimate	المعتمدة المقدر	مسارات الانحدار المتعدد
			.778	1.000	CA17 <- الفرص
*	11.337	.086	.792	.979	CA18 <- الفرص
*	10.941	.095	.767	1.044	CA19 <- الفرص
			.742	1.000	CA20 <- التهديدات
*	11.057	.095	.774	1.046	CA21 <- التهديدات
*	11.204	.103	.783	1.151	CA22 <- التهديدات
			.896	1.000	CA23 <- التكاليف
*	10.654	.071	.663	.752	CA24 <- التكاليف
*	8.458	.068	.558	.573	CA25 <- التكاليف

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

ثانياً : تحليل الاعتمادية والثبات (Reliability)

وفقاً لـ Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017) ثبات أداة الدراسة (أو الموثوقية) يشير إلى مدى استقرار وموثوقية الأداة في قياس ما تهدف إلى قياسه بشكل متسق عند تكرار القياس في نفس الظروف. بعبارة أخرى، هو قدرة الأداة على إعطاء نتائج مشابهة أو متطابقة إذا تم استخدامها في أوقات مختلفة أو مع عينات مختلفة، بشرط أن تكون الظروف متشابهة. هناك عدة طرق لقياس ثبات أداة الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على الثبات الداخلي (Internal Consistency) لقياس ثبات أداة الدراسة والذي يعتمد على مدى ارتباط بنود الأداة ببعضها البعض. أشهر أساليب قياس الثبات الداخلي هو معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يقيس مدى اتساق البنود المختلفة التي تقيس نفس المفهوم، والذي يتراوح من ٠ إلى ١، درجة بين عناصر المقياس. ويُعتبر نطاق القيم بين ٠.٦ و ٠.٧ من القيم المقبولة، وهو الحد الأدنى للمقبولية. يبين الجدول (٣) أن أداة الدراسة المستخدمة في قياس دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات (الموثوقية)، خاصة أن جميع القيم لمعامل ألفا كرونباخ للأبعاد المختلفة تقع في نطاق جيد جداً (أعلى من ٠.٨٠)، وهو ما يعني أن الأسئلة المتعلقة بكل متغير متسقة

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري

عماد احمد شامخ جميل

وتعطي نتائج متسقة عبر مختلف العينات أو الأوقات. وكان معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للاستبيان ككل (٠.٩٥٠) يشير إلى أن الأداة ككل موثوقة للغاية.

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة	قائمة
.803	4	المرونة الإنتاجية
.819	4	المرونة التسويقية
.812	4	مرونة الموارد
.807	4	مرونة القدرات
.820	3	استغلال الفرص المتاحة في السوق
.810	٣	مواجهة تهديدات المنافسين
.801	3	تخفيض التكاليف
.950	25	قائمة الاستبيان

المصدر: مخرجات SPSS

٩-٤ مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع العقارات المصري في شركات (مجموعه حسن علام القابضة، مجموعته طلعت مصطفى TMG، ماونتن فيو للتنمية والاستثمار العقاري، السادس من أكتوبر للتنمية والاستثمار، عامر جروب، المطورون العرب) وذلك في جميع المستويات الإدارية وتحديدًا في فروع هذه الشركات في القاهرة الكبرى. وقد تمثل حجم المجتمع في 10339 موظف. كما هو موضح في جدول (٤)

جدول (٤) إطار مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	اسم الشركة
929	مجموعه حسن علام القابضة
3,182	مجموعه طلعت مصطفى TMG
1,047	ماونتن فيو للتنمية والاستثمار العقاري
400	السادس من أكتوبر للتنمية والاستثمار (OCDI)
4,081	عامر جروب
700	المطورون العرب
١٠٣٣٩	مجموع

المصدر/ من إعداد الباحث

عينة الدراسة

في هذه الخطوة يقوم الباحث بتحديد ما إذا كانت العينة التي سيتم اختيارها هي عينة احتمالية أو غير احتمالية، في هذه الدراسة اعتمد الباحث على العينة الاحتمالية والتي وفقاً لحافظ، (2014) هي تلك العينة التي تكون لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة فيها نفس فرصة الظهور. وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة وذلك لتوافق هذا النوع من العينات مع طبيعة الدراسة الحالي.

حجم العينة : تم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة ثامبسون تضمن مستوى معيناً من الثقة والقدرة على تعميم النتائج. وبناءً على عدد الشركات العاملة في قطاع العقارات المصري وتنوعها، تم تحديد حجم العينة بـ (٣٧٠) موظف، حيث يُعتقد أن هذا الحجم يوفر تمثيلاً كافياً لتحليل التأثيرات المرجوة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)]}$$

حيث أن:

N تمثل حجم المجتمع.

Z تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦).

d تمثل نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥).

P تمثل نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠).

وبتطبيق المعادلة يتضح أن

$$n = \frac{10339 \times 0.50(1 - 0.50)}{[[10339 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.50(1 - 0.50)]}$$

$$n = \frac{10340 \times 0.25}{[10339 \times 0.000651] + 0.25}$$

$$n = \frac{2,584.75}{6.980689}$$

$$n=370$$

الخصائص الديموجرافية للعينة

تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة يبلغ حجمها 370 من موظفي قطاع العقارات المصري في هذا الجزء قام الباحث بتحليل الخصائص الديمجرافية للعينة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول (٥) ويتبين التالي:

١. النوع الاجتماعي : حيث بلغ عدد الذكور بلغ ٣٠٩ مفردة بنسبة ٨٤% من إجمالي مفردات حجم العينة، في حين بلغ عدد الإناث ٦١ مفردة بنسبة ١٦%. وتعتبر هذه النسبة طبيعية في قطاع التطوير العقاري، حيث ان عدد الذكور يفوق عدد الإناث في هذا القطاع.

٢. الفئة العمرية : تمثلت أكبر فئة البالغ عمرها من 35 الى 45 والتي بلغت حجمها ١٢٣ مفردة بنسبة 32% من مفردات العينة، وأقلهم كانت الفئة العمرية اقل من ٢٥ عاما حيث بلغ حجم العينة ١٨ مفردة بمعدل 8% من العينة.

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري

عماد احمد شامخ جميل

٣. المستوى التعليمي : تمثلت أكبر فئة من حاملي البكالوريوس حيث بلغ عددهم ١٧٥ مفردة بنسبة 47% من مفردات العينة، وأقلهم كانت من حاملي غير ذلك 31 مفردة بنسبة 7% من العينة.

٤. الموقع الوظيفي الحالي : تمثلت أكبر فئة من الموظفين حيث بلغ عددهم ٢٥٠ مفردة بنسبة 67% من مفردات العينة، وأقلهم كانت من الإدارة العليا ٢٠ مفردة بنسبة 6% من العينة.

جدول (٥) خصائص العينة

النسبة المئوية	العدد	الخصائص مفردات العينة
84%	309	ذكر
16%	61	انثى
8%	18	أقل من ٢٥ عام
21%	80	من ٢٥ إلى ٣٥ عامًا،
32%	123	من ٣٥ إلى ٤٥ عامًا
22%	83	من ٤٥ إلى ٥٥ عامًا
17%	66	أكثر من ٥٥ عامًا
47%	175	بكالوريوس
٢٧%	100	ماجستير
١٧%	64	دكتوراه
9%	31	غير ذلك
67%	٢٥٠	موظف
27%	١٠٠	مدير
6%	٢٠	إدارة عليا

١٠- الدراسة الميدانية : الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل واختبار دور الميزة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية وبناءً على ذلك سوف يتم اختبار فروض الدراسة من خلال اختباري (ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد)

١-١٠ تحليل ارتباط بيرسون

اختبار ارتباط بيرسون يستخدم لقياس قوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين. للقيام باختبار ارتباط بيرسون بين المتغيرات.

الجدول (٦) يظهر تحليل ارتباط بيرسون بين مجموعة الأبعاد المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد، مرونة القدرات) وأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (استغلال الفرص، مواجهة التهديدات، تخفيض التكاليف) وكانت النتائج كالتالي: -

بشكل عام تعكس النتائج وجود علاقات خطية قوية بين عناصر المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. هذه العلاقات تشير إلى أن الشركات التي تتمتع بمرونة أكبر في الإنتاج والتسويق واستغلال الموارد، تكون لديها قدرة أكبر على مواجهة التحديات والتهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.

المرونة الإنتاجية ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع استغلال الفرص المتاحة في السوق (قيمة الارتباط = 0.543^{**})، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة $(Sig) = 0.000$.

المرونة الإنتاجية ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع مواجهة تهديدات المنافسين (قيمة الارتباط = 0.506^{**})، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة $(Sig) = 0.000$.

المرونة الإنتاجية ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع تخفيض التكاليف (قيمة الارتباط = 0.401^{**})، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة $(Sig) = 0.000$.

المرونة التسويقية ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع استغلال الفرص المتاحة في السوق (قيمة الارتباط = 0.608^{**})، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة $(Sig) = 0.000$.

المرونة التسويقية ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع مواجهة تهديدات المنافسين (قيمة الارتباط = 0.512^{**})، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة (Sig) = 0.000.

المرونة التسويقية ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع تخفيض التكاليف (قيمة الارتباط = 0.444^{**})، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة (Sig) = 0.000.

مرونة الموارد ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع استغلال الفرص المتاحة في السوق (قيمة الارتباط = 0.649^{**}) ، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة (Sig) = 0.000.

مرونة الموارد ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع مواجهة تهديدات المنافسين (قيمة الارتباط = 0.561^{**})، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة (Sig) = 0.000.

مرونة الموارد ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع تخفيض التكاليف (قيمة الارتباط = 0.413^{**})، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة (Sig) = 0.000.

مرونة القدرات ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع استغلال الفرص المتاحة في السوق (قيمة الارتباط = 0.715^{**}) ، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة (Sig) = 0.000.

مرونة القدرات ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع مواجهة تهديدات المنافسين (قيمة الارتباط = 0.680^{**})، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة (Sig) = 0.000.

مرونة القدرات ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع تخفيض التكاليف (قيمة الارتباط = 0.738^{**})، هذه العلاقة دالة إحصائياً بقوة حيث قيمة الدلالة (Sig) = 0.000.

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري

عماد احمد شامخ جميل

جدول (٦) تحليل الارتباط بيرسون

		المرونة الانتاجية	المرونة التسويقية	مرونة الموارد	مرونة القدرات	استغلال الفرص الم المتاحة في السوق	مواجهة تهديدات المنافسين	تخفيض التكاليف
المرونة الانتاجية	بيرسون Sig N							
المرونة التسويقية	بيرسون	.795**						
مرونة الموارد	بيرسون	.733**	.735**					
مرونة القدرات	بيرسون	.636**	.645**	.803**				
استغلال الفرص في السوق	بيرسون	.543**	.608**	.649**	.715**			
مواجهة تهديدات المنافسين	بيرسون	.506**	.512**	.561**	.680**	.751**		
تخفيض التكاليف	بيرسون	.401**	.444**	.413**	.738**	.577**	.666**	

****Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

٢-١٠ تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

تم تطبيق نموذج الانحدار المتعدد وذلك باستخدام الميزة التنافسية كمتغير تابع وتم تطبيق المتغيرات المستقلة لتوضيح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المقترحة من خلال الفرضيات المختلفة. إذا تم استيفاء الافتراضات ، يتم استخدام اختبار F للتحقق من الأهمية الإجمالية للنموذج، ومرة أخرى إذا كانت قيمة p

للاختبار أقل من مستوى الأهمية، فإن النموذج العام يكون ذو دلالة إحصائية. بمجرد التحقق من (اختبار F)، يتم بعد ذلك اختبار أهمية معاملات نموذج الانحدار باستخدام اختبار t ونفس قاعدة الأهمية. وأخيرا قام الباحث بقياس قيمة معامل التحديد (R^2) للدلالة على نسبة التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغيرات المستقلة، حيث أنه يقيس حجم التأثير أو المساهمة النسبية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

وتتراوح من 0 إلى 100%. يتم بعد ذلك تزويد الشكل النهائي لنموذج الانحدار بمعادلة الانحدار النموذجية وهي كالتالي:-

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \zeta_i$$

اختبار الفرض الرئيسي الأول

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول (٧)، أن قيمة sig كانت أقل من ٠.٠٥ مما يعني قبول الفرض الذي ينص على

هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) على استغلال الفرص المتاحة في السوق.

كما قدر معامل الارتباط (٠.٧٠٧) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ وبمعامل تحديد (٠.٥٠٠) أي أن ٥٠% من التغيرات التي تحدث في استغلال الفرص المتاحة في السوق هي ناتجة عن التغيرات في أبعاد المرونة الاستراتيجية، وبمعنى آخر فإن أبعاد المرونة الاستراتيجية تفسر ٥٠% من استغلال الفرص المتاحة في السوق.

جدول (٧) ملخص النموذج

ملخص النموذج						
Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة المحسوبة F	Sig
1	.707	.500	.498	.457	283.258	.000

١. الثابت (Constant)

β (المعامل غير المعياري): قيمة الثابت هي ٠.٤٨٢، وهذا يعني أن قيمة المتغير التابع (القيمة المتوقعة (y) عندما تكون جميع المتغيرات المستقلة تساوي صفراً هي ٠.٤٨٢.

قيمة اختبار T: قيمة = ٤.٢٨٨، وهي عالية جداً وتشير إلى أن تأثير الثابت معنوي. Sig (مستوى المعنوية): القيمة ٠.٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٥، مما يعني أن الثابت دال إحصائياً ومعنوي.

اختبار الفرض الرئيسي الثاني

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول (٨)، أن قيمة sig كانت أقل من ٠.٠٥ مما يعني قبول الفرض والذي ينص على:-

هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) على مواجهة تهديدات المنافسين.

كما قدر معامل الارتباط (٠.٦٩١) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ وبمعامل تحديد (٠.٤٧٧) أي أن ٤٧% من التغيرات التي تحدث في مواجهة تهديدات المنافسين هي ناتجة عن التغيرات في أبعاد المرونة الاستراتيجية، وبمعنى آخر فإن أبعاد المرونة الاستراتيجية تفسر ٤٧% من مواجهة تهديدات المنافسين.

جدول (٨) ملخص النموذج

ملخص النموذج						
Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة F المحسوبة	Sig
1	.691	.477	.475	.471	259.006	.000

١. الثابت (Constant)

β (المعامل غير المعياري): قيمة الثابت هي ٠.٦٣٤، وهذا يعني أن قيمة المتغير التابع (القيمة المتوقعة (y) عندما تكون جميع المتغيرات المستقلة تساوي صفراً هي ٠.٦٣٤.

قيمة اختبار T: قيمة T = 5.481، وهي عالية جداً وتشير إلى أن تأثير الثابت معنوي.

Sig (مستوى المعنوية): القيمة ٠.٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٥، مما يعني أن الثابت معنوي إحصائياً عند مستوى ٩٥% ثقة.

اختبار الفرض الرئيسي الثالث

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول (٩)، أن قيمة sig كانت أقل من ٠.٠٥ مما يعني قبول الفرض والذي ينص على:-

هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة القدرات، مرونة الموارد، المرونة التسويقية، المرونة الانتاجية) على تخفيض التكاليف.

كما قدر معامل الارتباط (٠.٦٣٠) عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ وبمعامل تحديد (٠.٣٩٧) أي أن ٣٩% من التغيرات التي تحدث في تخفيض التكاليف هي ناتجة عن

التغيرات في أبعاد المرونة الاستراتيجية، وبمعنى آخر فان ابعاد المرونة الاستراتيجية تفسر ٤٧% من تخفيض التكاليف.

جدول (٩) ملخص النموذج

ملخص النموذج						
Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة المحسوبة F	Sig
1	.630	.397	.395	.529	186.594	.000

١. الثابت (Constant)

β (المعامل غير المعياري): قيمة الثابت هي ٠.٨٩٣، وهذا يعني أن قيمة المتغير التابع (القيمة المتوقعة (y) عندما تكون جميع المتغيرات المستقلة تساوي صفراً هي ٠.٨٩٣.

قيمة اختبار T: قيمة $T = 6.864$ ، وهي مرتفعة جداً وتشير إلى أن تأثير الثابت معنوي.

Sig (مستوى المعنوية): القيمة ٠.٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٥، مما يعني أن الثابت معنوي إحصائياً عند مستوى ٩٥% ثقة.

١١- توصيات الدراسة

١- تعزيز المرونة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك من خلال تمكين الفرق المتعددة الوظائف و تشجيع اللامركزية في اتخاذ القرارات و الاستفادة من التحليل التنبؤي

٢- التركيز على الابتكار كمحور أساسي للمرونة وذلك من خلال الابتكار المفتوح والتعاون مع الأطراف الخارجية و إطلاق حاضنات ومسرعات الابتكار و التحفيز على الابتكار الداخلي.

٣- تطوير أنظمة معلومات متقدمة وذلك من خلال الاستثمار في الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة و إنشاء منصات رقمية للتعاون الداخلي و تحسين تجربة العميل الرقمية

٤- تبني استراتيجيات تركز على العميل وذلك من خلال استخدام تقنيات البيانات الضخمة و التخصيص الشخصي للخدمات و الاعتماد على استراتيجيات تسويق موجهة

٥- الاستعداد للتغيرات البيئية والتكنولوجية وذلك من خلال تطوير خطط استجابة للطوارئ والأزمات و الاستثمار في التقنيات المتقدمة مثل البلوك تشين وإنترنت الأشياء و التعليم والتطوير المستمر

٦- تحقيق التكامل بين المرونة والاستدامة وذلك من خلال التركيز على استراتيجيات مستدامة طويلة الأمد و إدارة سلاسل التوريد بمرونة

١٢ - البحوث المستقبلية المقترحة

للبحوث المستقبلية في مجال أثر المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، يمكن توجيهها نحو عدة اتجاهات لتوسيع الفهم وتعميق التحليل حول العلاقة بين هذه المفاهيم، وكيف يمكن للشركات الاستفادة منها في سياقات مختلفة. فيما يلي بعض المقترحات للبحوث المستقبلية:

١- تحليل أثر المرونة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في القطاعات الأخرى.

٢- دراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستراتيجيات الاستدامة.

٣- أثر المرونة الاستراتيجية على الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)

٤- تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق المرونة الاستراتيجية.

٥- دور القيادة في تعزيز المرونة الاستراتيجية.

المراجع العربي

- أبابكر، كوسرت محمد، ولي، أحلام إبراهيم، و عبدالله، مهابات نوري. (٢٠١٩). دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١١، ع ٢٦٤، ٥٤١ - ٥٦٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1030640>
- أحمد، م.، وسعد، ع. (٢٠١٨). تأثير مرونة الموارد على استغلال الفرص التنافسية. *المجلة العربية للإدارة الاستراتيجية*، ١٠ (٣)، ٤٥-٦٧.
- بخيلى، محمد الأمين، شلالى، عبد القادر. (٢٠٢٢). المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة المؤسسات. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج ٥، ع ٢٤، ٢٢٦ - ٢٤٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1316365>
- بن أحمد آسية، (٢٠١٧). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس. *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي*، ع ٢٤، ٦ - 29.
- حسن، أ.، وآخرون. (٢٠١٨). المرونة في تخصيص الموارد كميزة تنافسية: دراسة قطاع الصناعات. *المجلة الدولية لإدارة الأعمال*، ١٧ (3)، ١٢٠-١٣٥.
- خالد، ر.، وصبحي، م. (٢٠٢١). تأثير المرونة الإنتاجية على تحسين الكفاءة والاستجابة للضغوط التنافسية. *مجلة الإدارة الصناعية*، ١٠ (1)، ٩٨-١١٠.
- خليل، ياسر خليل. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر. *الإدارة التربوية*، ٢٣ (٢٣)، ١٢٣-٢٠٠.
- الزامل، نها عثمان. (٢٠٢١). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة. *مجلة التربية*. العدد: (١٩٠)، الجزء (٣)، إبريل لسنة ٢٠٢١ م.
- سامي، م.، وعادل، ر. (٢٠٢٠). دور المرونة التسويقية في تقليل التكاليف من خلال استراتيجيات التسويق الفعالة. *مجلة الاقتصاد والتسويق*، ١٤ (4)، ١٠٢-١١٨.
- سليمان، س. ن.، & نبيل سهام. (٢٠١٩). المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ). *التجارة والتمويل*، ٣٩ (٢)، ١٨٨-١٣٧.

- الشريف، روان باسم عيد، & الدحيان، سامر عيد (مشرف). (٢٠١٥). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية (رسالة دكتوراة).
- شريف، م.، وعلي، ن. (٢٠٢٠). تأثير مرونة القدرات على تكيف الشركات مع التهديدات التنافسية. *مجلة الإدارة والتخطيط*، ١٣ (2)، ٨٠-٦٦.
- عبد الله، خ.، وآخرون. (٢٠١٩). مرونة القدرات وتأثيرها على استغلال الفرص في الصناعات التحويلية. *مجلة الإدارة الصناعية*، ٨ (٤)، ٩٠-١٠٢.

المراجع الإنجليزية

- Aljanabi, T. A. M. H. O. (2024). The Impact Of Strategic Agility In Achieving Sustainable Competitive Advantage. *Pooda Journal of Business Marketing, Finance, And Accounting Studies*, 14(1).
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines—case study: Egypt air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10, 8397-8406.
- Andaleeb, S. S., & Hasan, K. (Eds.). (2016). *Strategic marketing management in Asia: case studies and lessons across industries*. Emerald Group Publishing Limited.
- Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The relationship between HRM strategies and sustainable competitive advantage: testing the mediating role of strategic agility. *Sustainability*, 13(9), 5315
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. The Guilford Press.
- Christofi, M., Kaufmann, H. R., Vrontis, D., & Leonidou, E. (2013). Cause-related marketing and strategic agility: an integrated

framework for gaining the competitive advantage. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(4), 518-542.

- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.

- **Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017).** *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1-8.

- Fakunmoju, S., Arokodare, M., & Makinde, G. (2020). Strategic agility and competitive advantage of oil and gas marketing companies: the moderating effect of information technology capability and strategic foresight. *The Journal of Accounting and Management*, 10(3).

- **Field, A. (2018).** *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.

- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2013). **Statistics for the Behavioral Sciences** (9th ed.). Cengage Learning.