

أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي
دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن

The Impact Of Strategic Agility In The Context Of The
Competitiveness Of The Companies On The Operational
Performance:
An Empirical Study of Corporate Engineering Industries in Jordan

إعداد الطالب: محمد أحمد حمد الحريزات
الرقم الجامعي: 401310039

إشراف الأستاذ الدكتور
محمد عبد العال النعيمي
قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال
قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال
جامعة الشرق الأوسط
كانون الثاني 2015

ب

التفويض

أفوض أنا محمد احمد حمد الحريزات ، جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعينين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم: محمد احمد حمد الحريزات

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٦/٢/٢

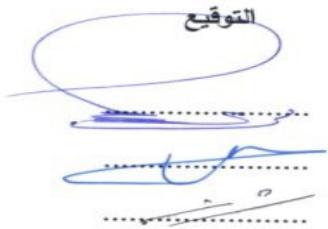
قرار لجنة المناقشة

توقشت هذه الرسالة للطالب محمد احمد حمد الحريزات بتاريخ 17/1/2015 وعنوانها:

أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي
دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن

وأجازت بتاريخ (17/1/2015)

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

- | | | |
|---|---|--|
| 1. الأستاذ الدكتور: محمد عبد العال النعيمي
(رئيساً ومحرفاً): | 2. الدكتور: محمد خير ابو زيد
(عضوً): | 3. الدكتور: خليل احمد الحياري
(عضوً): |
|---|---|--|

الشكر والتقدير

فالحمد والشكر لله أرى لزاماً عليّ أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد عبد العال النعيمي عرفاناً لما قدمه لي من عون ومساعدة في إنجاز هذه الرسالة.

كما يسرني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم لي بمناقشة هذه الرسالة.

إلى الشمعة التي احترقت من أجلني..... فأضاءت طريقي وأنارت سبيلي
إلى من يناديها فؤادي قبل لساني إلى ينبوع الحب والتضحية
والصبر والحنان
والذى
إلى من حول الحلم إلى واقع ووضعني على درب حياتي الأفضل
إلى من رسم لي مستقبلاً أجمل إلى نهر العطاء المتجدد
إلى سندى وقدوتي ورفيق مسيرتى
والدی

أهدي إليكم شمرة غراسكم لتباركوها حتى تكون نعم الزرع الذي زرعتم وأطيب
الثمار التي جننيتم

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
حـ	قائمة الجداول
طـ	قائمة الأشكال
يـ	قائمة الملحقات
كـ	الملخص باللغة العربية
مـ	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة
2	1-1 مقدمة
3	2-1 أهمية الدراسة
4	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	5-1 فرضيات الدراسة
7	6-1 أنموذج الدراسة
8	7-1 حدود الدراسة
9	8-1 محدودات الدراسة
9	9-1 التعريفات الإجرائية

11	الفصل الثاني
	الاطار النظري والدراسات السابقة
12	1-2 المقدمة
12	2-2 مفهوم الخفة الإستراتيجية
24	3-2 الميزة التنافسية
33	4-2 أداء العمليات
35	5-2 لمحـة عن قطاع الصناعات الهندسية في الاردن
38	6-2 الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث
	الطريقة والإجراءات
50	1-3 المقدمة
50	2-3 منهج الدراسة
50	3-3 مجتمع وعينة الدراسة
53	4-3 أداة الدراسة
57	الفصل الرابع
	وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
58	1 - 4 المقدمة
58	2 - 4 وصف متغيرات الدراسة
74	3 - 4 تحليل مدى ملائمة البيانات
75	4 - 4 إختبار فرضيات الدراسة
88	الفصل الخامس
	الاستنتاجات والتوصيات
89	1-5 النتائج
100	2-5 التوصيات
102	المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
20	العلاقة بين إنمодج خفة الحركة والقدرات المنظمة	2-4
37	اعداد النشآت في قطاع الصناعات الهندسية للأعوام 2011-2012	2-5
51	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس العمر التخصص الدراسي المستوى الدراسي الخبرة المستوى الوظيفي	3-1
55	معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير	3-2
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى القدرة على استغلال الفرص	4-1
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المرونة والسرعة	4-2
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكيف مع البيئة	4-3
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية t ومستوى الإبداع	4-4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحسين الجودة للمنتجات في الشركات الصناعات الهندسية	4-5
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المرونة والسرعة	4-6
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ولمستوى اداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية	4-7
74	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الانتواء	4-8
78	نتائج اختيار تحليل علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل القدرات التنافسية	4-9
79	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية	4-10
81	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية	4-11
83	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل القدرات التنافسية	4-12
87	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقيق من الأثر المباشر وغير المباشر لعوامل الخفة	4-14

قائمة الأشكال

الفصل - الشكل	الموضوع	الصفحة
1-1	إنموذج الدراسة	8
1-2	تحول الخفة إلى جمود بمرور الوقت	16
2-2	العوامل الدراسية على خفة الحركة	17
2-3	الحالة الذي تكون فيه خفة الحركة الإستراتيجية ضرورة قصوى للمنطقة	19

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
109	الإستبانة
116	تحكيم الاستبانة

**أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي
دراسة تطبيقية لشركات الصناعات الهندسية في الأردن**

إعداد الطالب : محمد أحمد حمد الحريزات

اشراف الاستاذ الدكتور : محمد عبد العال النعيمي

ملخص

تهدف هذه الدراسة وبشكل رئيسي إلى توضيح أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية في تطوير أداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية الأردنية ، والتعرف على درجة العلاقة الإرتباطية التشابكية بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة وقياس مدى وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على اداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة، وانطلاقت من الفرضية التالية: لا يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية على الأداء العملياتي لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية عند مستوى دلالة. وكان منهج الدراسة هو منهج تحليلي وصفي إستدلالي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية ، وقد تم توزيع الاستمار على عينة مكونة من (236) موظفاً .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة إرتباط تشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية.
- أشارت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) في اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية ، إذ بلغ معامل الارتباط R .
- أظهرت الدراسة وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية.
- أشارت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتوصي الدراسة بما يلي :

- العمل على زيادة الاهتمام بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها الشركات الصناعية الاردنية لما لذلك من أثر على القدرة التنافسية للشركات .
- العمل على زيادة الاهتمام بالقدرة على استغلال الفرص التي يوفرها السوق الاردني لما ذلك من اثر على نجاح شركات الصناعات الهندسية في الاردن .

^

**The effect of strategic agility In the context of with companies
competitive capabilities on the operational performance.
An Empirical Study on engineering industrial companies in Jordan**

Prepared by: Mohammad Ahmad Hamad Al-Hrizat
Supervised by Prof. Dr. Mohamed Abdela'al- AL-Naimi

ABSTRACT

This study aims mainly at illustrating the effect of strategic agility in light of competitive capabilities in the development of the operational performance of the Jordanian engineering industrial companies, identifying the degree of interrelation relationship between the strategic agility factors (the ability to take advantage of the opportunities, flexibility and speed and environmental adaption) and competitive capabilities factors (creativity, improve the products quality, flexibility and speed) in the engineering industrials companies at the significance level of ($\alpha \leq 0.05$) and measuring if there is a direct effect with a statistical significance for the strategic agility factors (the ability to take advantage of the opportunities, flexibility and speed and environmental adaption) on the operational performance of engineering industrial companies at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$). It depends on the following hypothesis: There is no indirect effect with a statistical significance for the strategic agility factors on the operational performance of engineering industrial companies when the level of significance of competitive capabilities is ($\alpha \leq 0.05$). The study approach is the analytical descriptive constructive one .And the study target group is the employees in the engineering industrial companies in the Hashemite Kingdom of Jordan. The questionnaire has been distributed to a sample of 236 employees.

The study found the following results:

- There is a correlation relation between the strategic agility factors (the ability to take advantage of the opportunities, flexibility and speed and environmental adaption) and competitive capabilities factors (creativity, improve the products quality, flexibility and speed) in the engineering industrial companies.
- The study points out that there is a direct effect with a statistical significance for the strategic agility on the operational performance of engineering industrial companies (the ability to take advantage of the opportunities, flexibility and speed and environmental adaption) on

٤

- the operational performance of the engineering industrial companies .
the coefficient R reaches to (0.823) at the level of ($\alpha \leq 0.05$)
- The results of the statistical analysis shows a direct effect of statistical significance for strategic agility factors (the ability to take advantage of the opportunities, flexibility and speed and environmental adaption) on the competitive capabilities of engineering industrial companies.
 - The study indicates that there is a direct effect of statistical significance for strategic agility factors (to take advantage of the opportunities, flexibility and speed and environmental adaption) on the competitive capabilities of engineering industrial companies at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommends are as follows:

- ❖ It's necessary that the engineering industrial companies in Jordan should turn into companies characterized with a strategic movement agility through establishing an organizational units specialized in knowledge management and its staff should be tasked to achieve the contact and communication process between companies and customers, as well as continuous learning for all new updates in their field of work.
- ❖ The transition to an organization with a strategic agility often needs an appropriate work environment which provides the material, financial, human, information and technical capabilities in addition to work systems and suitable mechanisms, Also it needs an organizational supportive culture that encourages the creative thinking which leads to excellence.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

1-1 مقدمة

2-1 أهمية الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 التعريفات الإجرائية

9-1 محددات الدراسة

١-١ مقدمة :

توصف الخفة الإستراتيجية بأنها تمثل القدرة على إدراك المزايا التي توفرها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب ، بمعنى أنها تمثل مجموعة من الفلسفات والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تستمد她的 في الحصول على بيئة الأعمال . وتتمثل الخفة الإستراتيجية بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة لمتطلبات البيئة لأغراض استغلال الموقف السوقي وتحقيق الميزة التنافسية، وقد ظهرت خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها توجهاً مننظم نحو التغيير عندما يكون التغيير مطلوباً. (حسين وضيف، 2011)

تواجه منظمات الأعمال الحديثة تحديات كثيرة في ظل التطورات في بيئة الأعمال الأردنية نظراً لسرعة التغيير وعدم الإستقرار في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتطلب اعتماد استراتيجيات حديثة تمكنها من مواكبة التغيرات السريعة، ومن هذه الاستراتيجيات، خفة الحركة الإستراتيجية التي من خلال تطبيقاتها تسعى المنظمات لزيادة قدراتها التنافسية مما قد يعزز من فدتها على اداء عملياتها بشكل فعال، ولقد إزداد انتشار الاعتماد على التقنيات الحديثة في الاقتصاد المبني على المعرفة لأهميته في تطوير وتأهيل الموارد البشرية، إذ تحتاج المنظمات إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة ذات كفاءة عالية لتكون قادرة على مواكبة التحديات البيئية السريعة، ومنظمات الأعمال في الأردن ليست بعيدة عن هذه التغيرات ولو بنسب متقاولة، حيث يؤكـد Beltrame,2008:1-6) بأن خفة الحركة الإستراتيجية توصف بكونها عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمنظمة مع الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة ، أي التركيز على ممارسة التغيير،

في ضوء تزايد اهتمام بالميزة التفاضلية في الشركات الصناعية والتي تسعى لتطوير عملياتها ومنتجاتها لمواجهة المنافسة الكبيرة الداخلية والخارجية مما يتطلب العمل على تطوير أداء عملياتها بما يتناسب حاجاتها ومتطلبات البيئة الخارجية والداخلية ويتوقف ذلك على قدرتها على الاستفادة من خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء تعزيز استراتيجياتها التفاضلية بما يعكس بshell إيجابي على أداء عملياتها وبالتالي على قدرتها على تحقيق الربح. ومن هنا تحاول هذه الدراسة تحليل تأثير استخدام الخفة الاستراتيجية باستثمار القرارات التفاضلية في تعزيز أداء مختلف العمليات في شركات الصناعات الهندسية ، مما يتطلب منها استثمار قدراتها المادية والبشرية في تحسين مستوى قدرتها على تحقيق الربح في شكل فاعل.

2-1 أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة مما يلي:

-الأهمية العلمية: تعتبر هذه الدراسة إمتداداً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الخفة الاستراتيجية واداء العمليات في الشركات الاردنية ، حيث من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة آليات ترشد الشركات الصناعية الاردنية في الأردن نحو أهمية الخفة الاستراتيجية في ضوء القرارات التفاضلية وأنثرها على اداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية.

-الأهمية العملية: تبرز الاهمية العملية لهذه الدراسة مما يلي:

1. يمكن ان تساعد الدراسة في تلبية حاجة شركات الصناعات الهندسية لاستثمار مواردها بما يعزز من أداء عملياتها .

2. تسلیط الضوء على أهمية القدرات التنافسية في شركات الصناعات الهندسية في تطوير أداء عملياتها.

3. تركيز إدارة شركات الصناعات الهندسية على قدراتها وخصوصاً التنافسية منها لما لها من تأثير على البقاء والنمو على المدى البعيد.

4. يمكن ان تساهم الدراسة في تطوير آلية عمل شركات الصناعات الهندسية والحفاظ على استمراريتها لما في ذلك من مصلحة وطنية.

3-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة وبشكل رئيسي إلى توضيح أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية في تطوير أداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية ، وذلك من خلال:

1. التعرف على درجة تحقيق الخفة الإستراتيجية في شركات الصناعات الهندسية .

2. التعرف على درجة العلاقة إلارتباطيه التشابكيه بين عوامل الخفة الإستراتيجية (القدرة

على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية

(الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

3. قياس مدى وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على

استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على أداء العمليات في شركات

الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. قياس مدى وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على

استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات

الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. قياس مدى وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على

استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على الاداء العملياتي لشركات

الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه الشركات الصناعية الاردنية منافسة داخلية وخارجية مما يتطلب العمل على تحسين

القدرات التنافسية وهذا يتطلب استخدام بعض المفاهيم والاستراتيجيات الحديثة لتطوير ادائها،

وتتساعد خفة الحركة الاستراتيجية على تطوير القدرات التحليلية والمهارات الادراكية التصورية

لبيئة الاعمال التي تتسم بالسعة والشمول ، وخصوصاً في اعداد وتهيئة كوادر الادارة العليا

وتنمية المهارات القيادية التي يجب أن تدرك أهمية تطبيق الخفة الإستراتيجية ، لذا فإن الغرض

من هذه الدراسة هو قياس أثر الخفة الاستراتيجية و القدرة التنافسية على أداء العمليات في شركات

الصناعات الهندسية .

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على الأداء العملياتي لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- هل يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على الأداء العملياتي لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

٥-١ فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومراجعة الدراسات ذات الصلة سعت الدراسة لاختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى HO1 : لا توجد علاقة إرتباطية تشابكية بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية

(الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية عند

مستوى دلالة

$\cdot (\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الرئيسية الثانية HO2: لا يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) في اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة HO3: لا يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) في القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة HO4: لا يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية على الأداء العملياتي لشركات الصناعات الهندسية من خلال القدرات التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

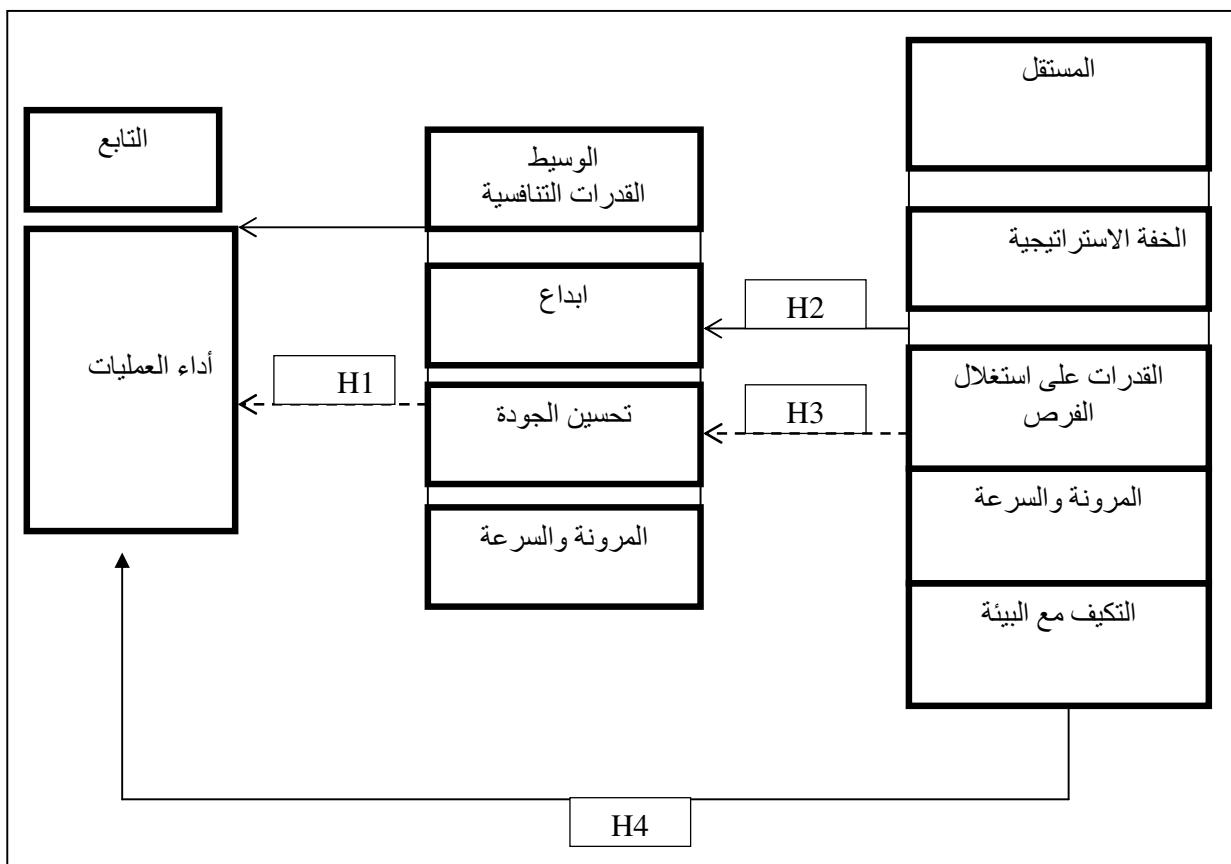
6-1 أنموذج الدراسة :

يشتمل إنموذج الدراسة في ضوء مراجعة الباحث للدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة وعناصرها، تم بناء النموذج المقترن بالاعتماد على الدراسات التالية: (Attafar,et,al,2012)

و (المعاضيدي، 2011) و (Oyedijo, 2012) وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد متغيرات الدراسة، حيث يبين الشكل رقم (1-1) إنماذج الدراسة.

الشكل رقم (1-1)

إنموذج الدراسة



7-حدود الدراسة:

حدود زمنية : تقتصر الدراسة في الفترة حزيران 2014 - كانون أول 2014.

حدود مكانية : شركات الصناعات الهندسية - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود العلمية : تم اختيار المتغيرات بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ومنها: (Oyedijo,2012 ، و (Lu&Ramamurthy,2011 ، و (Attafar,et,al,2012) و (المعاضيدي،2011).

1-8 محددات الدراسة:

تقصر الدراسة على عينة من الاداريين (في الادارة العليا و الوسطى) في شركات الصناعات الهندسية في الاردن.

1-9 التعريفات الإجرائية:

في ضوء إستعراض التعريفات المختلفة في الأدبيات السابقة. يمكن تحديد التعريفات المفاهيمية والإجرائية لمتغيرات الدراسة، كما اعتمدتها الباحث في الدراسة الحالية على النحو التالي:

- الخفة الاستراتيجية : أحد الأساليب الادارية الحديثة للتعامل مع التغييرات غير المتوقعة والمخاطر الادارية والمالية التي تواجهها الشركات بهدف زيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية وحاجات ومتطلبات العملاء.(Ofoegbu & Akanbi,2012,154) وتم قياسها من خلال اسئلة الاستبانة (25-1)

- **القدرة على استغلال الفرص:** وتعني قدرة شركات الصناعات الهندسية على استغلال الفرص الاقتصادية المتاحة والتغيرات في البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها سواء المتعلقة بزيادة القدرة التنافسية أو زيادة حجم المبيعات أو تطوير المنتجات .

- **المرونة والسرعة:** وتعني قدرة الشركة على استجابة التغيرات في البيئة المحيطة في مجال تطوير المنتجات بسرعة وبما يتلائم مع الأسواق والعملاء .(Abbott & Banerji, 2003:3).

وتم قياسها من خلال اسئلة الاستبانة (16-8)

- **التكيف مع البيئة:** وتعني قدرة شركات الصناعات الهندسية الإدارية على التكيف مع البيئة المحيطة الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة .

- **القدرات التنافسية :** هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط، وذلك بتوفير عناصر أساسية في موارد المنظمة، ومن أهم هذه العناصر التوزيع والتخصيص الملائم لكل أصحاب المصالح، ومن هذه العناصر الأساسية أيضاً موارد الشركة واتباع معايير دولية تسمح بانتقال الشركات إلى أسواق عالمية. (Richard,et al,2012: 79)

- **الأداء العملياتي :** يعرف على أنه قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها من خلال الخطط الموضوعة لذلك والذي ينعكس على حصة المنظمات في السوق وقدرتها على تحقيق الأرباح.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

2-2 مفهوم الخفة الإستراتيجية

3-2 الميزة التنافسية

4-2 أداء العمليات Processes Performance

5-2 لمحه عن قطاع الصناعات الهندسية في الاردن

6-2 الدراسات السابقة

7-2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1-2 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض للإطار النظري والذي يتضمن عرضاً موجزاً لمتغيرات الدراسة الخفة الإستراتيجية والميزة التنافسية والاداء العملياتي ونبذة عن الشركات الصناعات الهندسية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة:

2-2 الخفة الإستراتيجية:

2-2-1 مفهوم الخفة الإستراتيجية

تختلف وجهات نظر الباحثين بخصوص مفهوم الخفة الإستراتيجية، لعل منها وجهة نظر (D'Aven, 1994:25) التي ركز في مفهومه على التغيير المتوقع والروتيني في إطار السهولة والسرعة التي تكون معها المنظمة قادرة على التغيير من أجل الإستجابة للمخاطر أو الفرص في البيئة المحيطة.

ويشير (Sull& Bryant,2006:1-6) إلى أن خفة الحركة الإستراتيجية تمثل القدرة على استغلال الفرص التي يتباطأ المنافسون في استغلالها واجتياز الأزمات التي لم تستطع تجاوزها منظمات ذات قدرة ضعيفة و يبيّن (Cutter, 2006:1-3) أن خفة الحركة الإستراتيجية تعني قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة.

لقد ظهر الإهتمام بمصطلح الخفة الإستراتيجية بوصفه من الموجهات الأساسية للأداء المتفوق لمنظمات الأعمال، وفي هذا الإتجاه يمكن إجمال أهمية خفة الحركة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال وحسب وجهة نظر البعض من الكتاب والباحثين، وحسب وجهة نظر (الشمرى،78:2006) فهي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة ، وتقييمه في إطار البيئة

التنافسية وظروفها، الأمر الذي يحافظ أو يمكن أن يُحسن من قدرة المنظمة على البقاء والنمو والإستمرار ، وتعمل خفة الحركة الإستراتيجية على تطوير القدرات التحليلية لبيئة الأعمال التي تتسم بالتقيد والتغيير ، وخصوصاً في إعداد وتهيئة الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية .

كما عرف (Becker,2007:1-9) خفة الحركة الإستراتيجية بأنها عملية تمكين المنظمة بهدف فهم الفرص البيئية والاستفادة منها ، من خلال التخطيط لإحداث تغييرات عمل إستراتيجية وتتفيزها بشكل سريع وفاعل وحسب الحاجة . ويبين (Doz,2007) أن الخفة الإستراتيجية تركز على التغيير المتوقع والروتيني في إطار السهولة والسرعة التي تكون معها المنظمة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الإستجابة للمخاطر أو الفرص في أسواقها .

وأشار (Becker,2007:1-9) إلى أن خفة الحركة الإستراتيجية تمنح المنظمة لبيئة عمل تتسم بالمرونة بما يمكنها من النجاح والتوفيق من خلال تمنع فرق العمل بصلاحيات واسعة ، وإتخاذ القرارات بدرجة عالية من الإستقلالية والموضوعية.

فيما يؤكد (Beltrame,2008:1-6) بأن خفة الحركة الإستراتيجية توصف بكونها عملية تكيف التوجه الإستراتيجي للمنظمة مع الإستجابة للظروف البيئية المتغيرة ، أي التركيز على ممارسة التغيير ، ويرى أن المنظمة تصبح خفيفة الحركة إستراتيجياً حينما تتمكن من تعظيم قيمة نقاط قوتها الأساسية بشكل مستمر ، وكلما كانت خفة الحركة أعظم كلما زادت خيارات المنظمة لتقديم ما يعد ضروريًا في الوقت المناسب والحدود المناسبة للزبائن .

أن خفة الحركة للمنظمة تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بالاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقى باعتماد السرعة المباغنة

والنجاح التنافسي (حسين وضيف، 2011). وإن مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية في إطار أهميتها لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تواجهه إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي ، إذ أن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آنٍ واحد ، وعندئذٍ يصبح التغيير بمثابة معركة شن ضد العمليات القائمة ، لذا ظهرت إستراتيجية خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها توجه منظمات نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً ، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح (حسين وأحمد، 2011)، ويمكن الإستنتاج مما سبق حول مفهوم الخفة الإستراتيجية بأنها القدرة التي تحاول المنظمات امتلاكها وتستعد من خلالها لإحداث التغييرات الإستراتيجية بشكل سريع في ضوء تحقيق الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتتسارعة التي تعيشها وتؤثر في أعمالها.

وتعرف الخفة الإستراتيجية بأنها القدرة على إدراك والحصول على مزايا تتيحها البيئة من خلال تخطيط وتنفيذ القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب . (Ofoegbu&Akanbi,2012)

2-2-2 أهمية الخفة الإستراتيجية:

يؤكد (المعاضيدي ، 2008: 24) على أن خفة الحركة الإستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها وديمومتها ، وترجع أسباب حاجة المنظمات إلى خفة الحركة الإستراتيجية أهمية إستجابة المنظمات للتغيير في بيئه العمل، إذ يرى (Becker, 2007: 9-1) أن المنظمات بحاجة إلى خفة الحركة الإستراتيجية ، كما أن تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب بدوره خفة في إحداثه ويبين أن تزايد حدة المنافسة فرض الحاجة إلى خفة الحركة الإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى

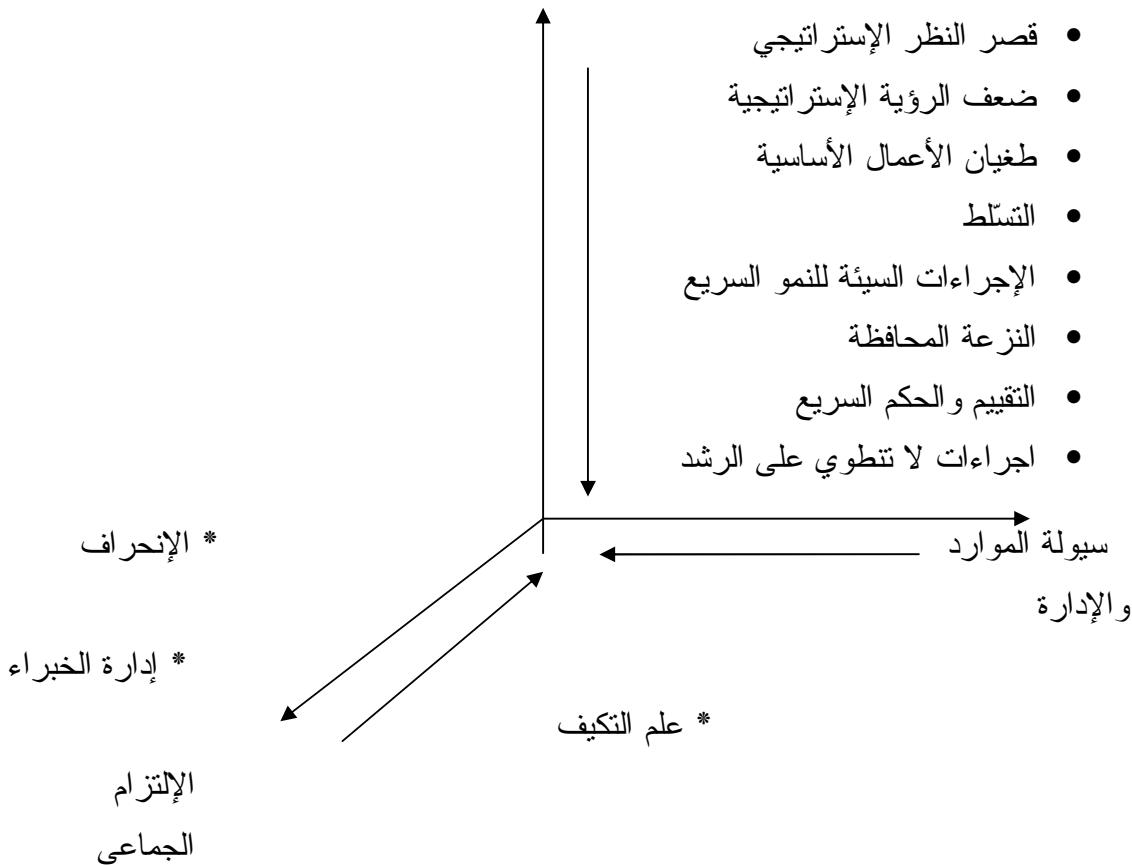
المنظمة، ويشير إلى أن أسباب حاجة المنظمات لخفة الحركة الإستراتيجية تكمن في وجود الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، مما يتوجب على منظمات الأعمال استخلاص الفرص المتاحة واقتراض الأفضل منها ، إذ أن معظم منظمات الأعمال تنتهي ليس لأنها ترتكب الأخطاء ، بل لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد ، ويضيف (المعاضيدي 2008:24) إلى الأسباب السابقة أن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي قد حتمت على المنظمات إعتماد خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها مدخلاً بديلاً للتعامل مع التغيرات المتسارعة .

أما (Kosonen, 2007:1-12) فيشير إلى أن بعض المنظمات تتميز بكفاءة في مرحلة معينة ، وقد تتفوق على غيرها ، وللحفاظ على هذا التميّز والتقدّم ينبغي اعتماد خفة الحركة كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل ، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت ، إذا لم تكن يقظة لما يحيطها من التغيرات ، واقتراضها لفرص التي تحافظ على مستوى خفة الحركة الإستراتيجية لديها .

ويشير (Doz, 2007:1-23) إلى أن المنظمة التي لا تحافظ على خفة الحركة الإستراتيجية ستصبح بمرور الوقت منظمة جامدة غير قادرة على الإستمرارية لذا فإنها تتحول من خفة الحركة الإستراتيجية إلى الشلل الإستراتيجي ، إذ يبين أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية لخفة ، هي الحساسية الإستراتيجية ، وسبيولة الموارد ، والإلتزام الجماعي ، حيث أن امتلاكها لهذه الخصائص يمكنها من تحقيق الخفة ، وعند افتقارها لواحدة منها أو أكثر فمع مرور الزمن تتحول إلى منظمة جامدة لا تستطيع المنافسة مع المنظمات الأخرى .

شكل (1-2)

تحول الخفة إلى جمود بمرور الوقت
الحساسية الإستراتيجية

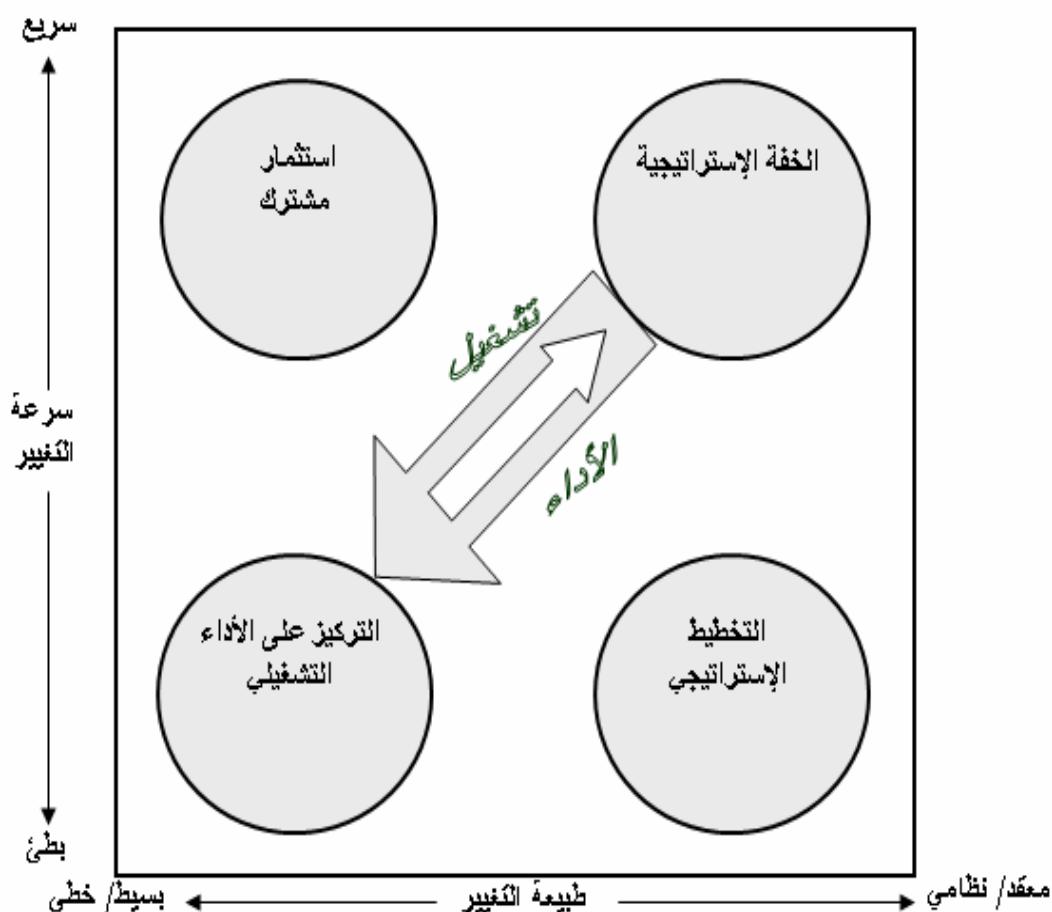


Source: Doz, Yves, (2007), Fostering Strategic Agility In Search for Renewal Growth.

يشير هذا الشكل السابق إلى أهمية قيام المنظمات في الحافظ على مستويات الخفة الإستراتيجية من خلال تبني المنظمة الإستراتيجية للتعامل مع التغيير والتكييف مع البيئة المحيطة. فيما يوضح (Kosonen, 2007:1-12) الأسباب التي تدفع المنظمات لاستخدام خفة الحركة الإستراتيجية ، والتي يوضحها الشكل (2-2)

(الشكل 2-2)

يوضح العوامل الدراسة على خفة الحركة



Source: Kosonen, Mikko, (2007), Strategic Agility for Continuous Renewal, European

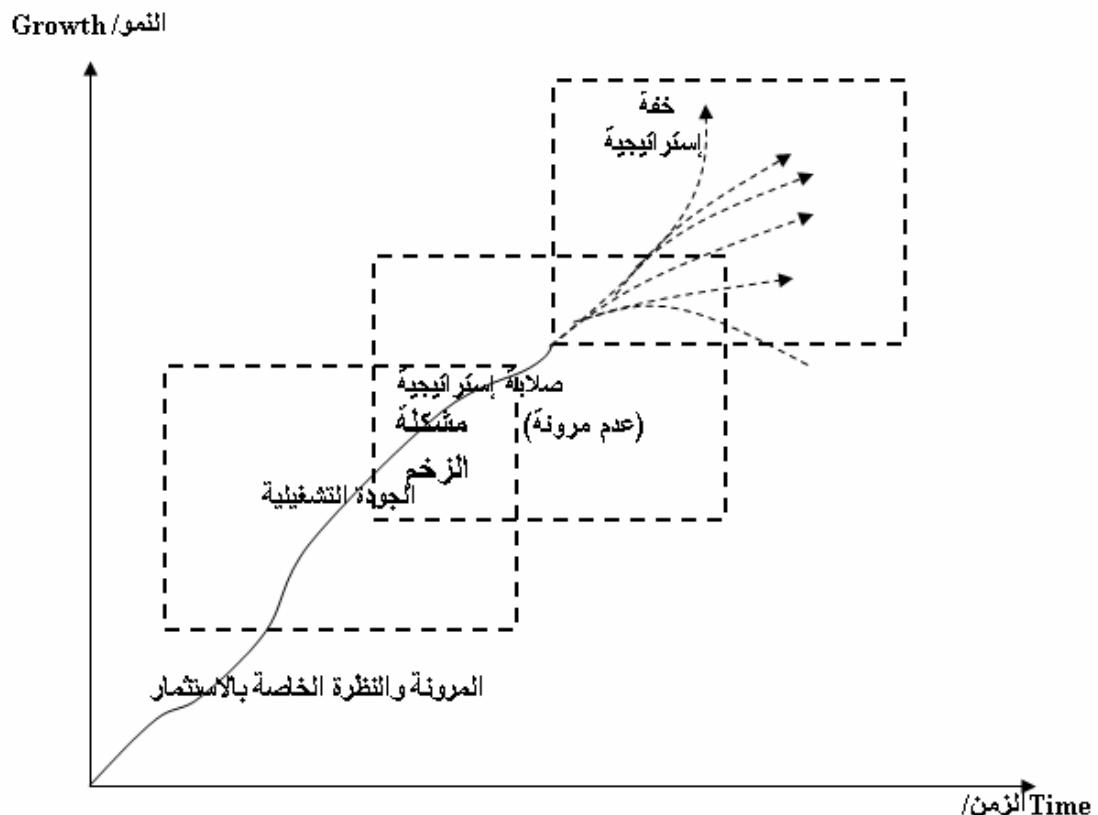
Paper Week Brussels.

أن العلاقة بين طبيعة المتغيرات(الخفة الإستراتيجية، الاستثمار المشترك، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الأردة) تؤدي دوراً كبيراً في الوصول إلى خفة الحركة الإستراتيجية ، فعندما يكون مستوى طبيعة التغيير بسيطاً ومستوى السرعة بطيناً فإن تركيز المنظمة يكون على أداء العمليات ، أي بمعنى التركيز على العمليات والنشاطات في البيئة الداخلية. أما عندما تكون طبيعة التغيير معقد ومرتبط بسرعة تغيير بطئه فيتم التركيز على التخطيط الإستراتيجي، وهذا يعني الانتقال بالأداء من التركيز قصير الأجل المرتبط بأداء العمليات إلى التخطيط الإستراتيجي الذي يركّز على التنبؤ بالمستقبل، وحينما يكون مستوى طبيعة التغيير بسيطة أو خطياً بسرعة تغيير سريعة فإن المنظمة ستتجه إلى الاستثمار المشترك مع منظمة أخرى وتكون مؤهلة للوصول إلى خفة الحركة الإستراتيجية التي تظهر بوضوح عندما يكون مستوى طبيعة التغيير معقداً ونظمياً ومرتبطاً بسرعة تغيير عالية (سريع). وهذا يعني أن المنظمة تلجأ إلى تبني استراتيجية لخفة الحركة الإستراتيجية بسبب مواجهتها للتغيير المعقد وال سريع الذي يتطلب الخفة في التحرك والمرونة والتكيف لمواجهة ذلك التغيير سعياً لجعل المنظمة متكيفة مع بيئتها المحيطة لضمان تحقيق البقاء والاستمرار، وزيادة القدرة على الإستجابة للتغيير في البيئة المحيطة .

ويشير (Doz,2007:1-22) إلى الموقع الذي تكون فيه خفة الحركة الإستراتيجية ضرورة قصوى بالنسبة للمنظمة ، وذلك من خلال الشكل (3-2)

الشكل (3-2)

الحالة الذي تكون فيه خفة الحركة الإستراتيجية ضرورة قصوى للمنظمة



Source: Doz, Yves, (2007), Strategic Agility: An Example of Joint Research Between Industry and Academian, EFMD Annual Conference.

يبين الشكل (3-2) السابق إلى الموقع الذي تكون فيه خفة الحركة الإستراتيجية أهمية كبيرة كما في مرحلة تقديم المنتجات أو الخدمات حيث تمتاز المنظمة فيها بخفة حركتها في الدخول إلى السوق وتقديم منتجاتها وخدماتها بخفة وسرعة تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ، وفي مرحلة النمو التي تبرز فيها خفة المنظمة واستجابتها السريعة للنمو والتوسيع في أعمالها ونشاطاتها وصولاً إلى مرحلة النضج التي تستقر فيها نشاطات وعمليات المنظمة نوعاً ما

، وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات وضرورة القيام بعمليات التجديد واستغلال الفرص لحفظ على استمرارية خفة الحركة الإستراتيجية كضرورة قصوى لتمكن المنظمة من الإستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة في مجالها .

3-2-3 أهداف خفة الحركة الإستراتيجية

الجدول (4-2)

العلاقة بين أنموذج خفة الحركة والقدرات المنظمية

القدرات المنظمية (الأفراد ، والتكنولوجيا ، والعمليات)	أنموذج خفة الحركة
<ul style="list-style-type: none"> • الفهم الجيد للمتغيرات التي تؤدي إلى التغيير . • الإدراك والفهم للبيئة التي تعمل بها المنظمة. • الاستكشاف والتقصي الدائم ، لمستوى رضا الموظفين . 	1- الإستجابة السريعة للتغيير
<ul style="list-style-type: none"> • نشر رسالة واضحة في كل مكان في المنظمة . • ممارسات قيادية فعالة في كافة العمليات في المنظمة. • التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الربحية . • الإلتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز . 	2- توليد الثقة بين الأفراد في المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> • نظام فاعل لتحديد الأولويات في الأعمال . • الثقافة المشجعة على الإنحياز نحو العمل . 	3- البدء

<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة. 	
<ul style="list-style-type: none"> • مناخ تنظيمي يشجع الأبداع . • تحسين العمليات وتوليد الأفكار في كل المستويات . 	4- تحرير الفكر
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية. • أن يكون لكل وحدة اعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة مع طبيعة عملها. • تحسين التعلم التنظيمي بعد جزءاً من أجزاء تقييم النتائج. • الإهتمام بالتجذبة العكسية. 	5- تقييم النتائج

المصدر: نوي، طه، وضيف، احمد(2011)، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تعزيز دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية ، بحث في ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، الجزائر.

تتبّع خفة الحركة الاستراتيجية إمكانية كبيرة لإضافة أو إلغاء خدمات أي شريك في أي وقت. ويعني هذا في الوقت ذاته إمكانية حل المشروع أو إعادة تشكيله وفق المستجدات التي تطرأ على الأعمال بهدف زيادة قدرات المشروع وتعزيز تواجده في السوق. وتحاول أفضل أشكال خفة الحركة في الأسواق التي تتميز بالдинاميكية والقدرة العالية على التكيف والتي لا يضطر المُصنَّع فيها إلى الاعتماد على موردين يستغرقون فترات طويلة في تسليم الطلب ويتجاهل موردين آخرين يوردون منتجات ذات نوعية أفضل بأسعار أقل وخلال مدد أقصر. فإذاً إقامة العلاقات مع الموردين الجدد على الطريقة التقليدية قد يستغرق وقتاً

طويلاً بالمقارنة بالعجلة التي يكون عليها الزبون. وباستخدام الإنترنت، أتاحت التجارة الإلكترونية العالمية الفرصة للعثور على موردين ذوي كفاءة عالية والبحث عن زبائن جدد وإبرام العقود بصورة سريعة ويسيرة من خلال تكنولوجيا البريد الإلكتروني. وأصبح من الممكن، من خلال التشاور الإلكتروني المكتبي (desktop conferencing) والأدوات متعددة الوسائل (multimedia tools)، التشاور الآني (real-time) الذي يسمح للمشاركين، بمن فيهم المنتجين والموردين والزبائن، بالمشاركة في عمليتي تصميم وتطوير المنتجات الجديدة. كما أصبح من الممكن أن يراقب الزبائن العملية الإنتاجية بصورة متصلة (online) للوقوف على المرحلة التي بلغتها طلباتهم من خلال آليات الإبحار المعلوماتي (information navigators).

وأصبح من السهل على الوسطاء أن ينفذوا مهمتهم المتمثلة في المواءمة بين الزبائن والمنتجين من جهة وبين المنتجين ومقدمي خدمات الدعم من جهة أخرى من خلال الشبكة العالمية. وقد أدى كل ذلك إلى رواج التصور الذي يعتبر خفة الحركة "استراتيجية للاستفادة من الأسواق العالمية، بما تتميز به من تغير سريع وتجزء مستمر، تتيح للزبون إرساء علاقة "فردية" تعتمد على السلع والخدمات" (التير، 2002)

2-2-4 متطلبات تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية:

- **الشريك الاستراتيجي :** لتحقيق بيئة تمتاز بخفة الحركة الاستراتيجية لابد من توفر بعض المتطلبات ومنها ما يتعلق باختيار الشريك في مشروع خفيف الحركة ، أن اختيار الشريك وفق الإمكانيات المتوفرة التكنولوجية الحديثة لتصنيع المنتوج وقدرته على تصنيع منتجات بمواصفات قياسية يساعد على تطوير المنتجات بشكل فاعل بما يحقق رضا الزبائن ويجب أن يتفاعل

الشركاء بصورة جماعية وسريعة لاقتاص الفرص الناتجة عن التغيرات غير المتوقعة في بيئه الاعمال .

- **التكنولوجيا الحديثة :** وتمثل الجوانب الوظيفية للتكنولوجيات المساعدة التي يتعين استخدامها في تنسيق النشاطات بين الشركاء. وفيما يلي أهم خصائص هذه التكنولوجيات:

المرونة النطاقية المطلوبة لربط العديد من الشركاء خفيفي الحركة يختلفون من حيث الحجم والشركات التي ينتمون إليها والمراحل التي بلغوها من العملية الإنتاجية.

إمكانية التوسيع (extensibility) والتقليل السلس (graceful degradation) بما يسمح بإضافة الخدمات أو استبدالها أو إلغائها في أي وقت وبما يؤثر بالإيجاب على قدرة المشروع وأدائه.

- **التناغم** (compatibility) المطلوب لربط الشركاء العاملين في مجالات مختلفة ضمن نفس النظام.

وبفضل التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية والتي تتم من خلال استخدام التصميم المتزامن للمنتج وعملياته الإنتاجية فيما يعرف باسم "الهندسة المتزامنة" التي تستفيد من أنظمة التصميم بمساعدة الكمبيوتر والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر. ولتحقيق السرعة في تصميم المنتجات الجديدة وإعداد وتصميم نماذجها الأولية، يتم اللجوء إلى عمليات الإعداد الظاهري السريع للنماذج الأولية والتصنيع بالمحاكاة باستخدام التكنولوجيات المساعدة خفيفة الحركة التي تهدف إلى تحسين التصميم وأنظمة الذكاء للتحكم بالحلقة المغلقة بالنسبة للأداء والإنتاجية.

ويتمثل المتطلب الثالث من أجل تحقيق بيئة خفيفة الحركة في الحاجة إلى توحيد نظام المعايير الذي سيُستخدم بصورة موحدة على مستوى كافة وحدات المشروع لتحديد الاتجاهات والتجارب والمقاييس والمشاركة في المعلومات. وتتيح المعايير الدولية لتبادل بيانات المنتجات (STEP) المدرجة ضمن المعايير الدولية ISO 10303 الأرضية الضرورية لدعم حرية تبادل البيانات حول تصميم المنتجات بين الشركات الأعضاء في المشروع. (التير، 2002)

3-2 الميزة التنافسية

3-2-1 مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقة في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشترين وغيرهم من الأطراف الذين تعامل معهم ، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً تجاه الأطراف وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة الأخرى في السوق .

وتعرف الميزة التنافسية على أنها الصفة أو مجموعة من الصفات التي يتمتع بها منتج الشركة عن سواها في السوق، والذي يجذب عدد من المستهلكين والزبائن للتزود بهذا المنتج، أن الميزة التنافسية المستدامة قلما تتحقق من نشاط عمل محدد ، ففي الواقع، يسهل تقليد المنتج من قبل الشركات المنافسة، لأن الشركة التي تتمتع بنقاط قوة في مجال عمل أو نشاط محدد ستكون

عرضة للتقليد من قبل الشركات المنافسة. ففي الواقع الميزة التناهية المستدامة تتآثر من منظومة من النشاطات المتكاملة مع بعضها البعض. هذه التكاملية تحدث عندما يؤدي إنجاز نشاط معين إلى خلق ميزة في إنجاز نشاطات أخرى ذات علاقة. (حسين وضيف، 2011)

فعلى سبيل المثال: الشركة التي يتوافر لدى أي نظام إداري فعال للمخزون تكون مؤهلة لتقديم خدمة تسليم الطلبات بسرعة للزبائن وبكلفة أقل من الشركات التي لا يتوافر لديها مثل هذا النظام، فالشركات التي تتمتع بميزة تنافسية مستدامة تعمل على توحيد وتنسيق جميع النشاطات في نظام العمل، مثل النشاط التسويقي، والخدمات، والتصميمات، والخدمات المساعدة للزبائن، كل هذه النشاطات متداخلة وذات علاقة وإنجاز واحد يعزز إنجاز الأخرى. وحسب "بورتر" فإن قواعد المنافسة اليوم تختلف كثيراً عما كانت عليه قبل عشرين عاماً مضت ، حيث أن الميزة التناهية النسبية التقليدية ، والمتمثلة في وفرة عناصر الإنتاج مثل : الموارد الطبيعية، والأيدي العاملة، كما أن المهارات العامة والمعرفة العلمية تتحرك بسرعة ومتوافرة في جميع أنحاء العالم، ومن السهل على المنافسين استيعابها وتوظيفها، يشغل مفهوم الميزة التناهية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالى الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز مفهوم الميزة التناهية وبشكل واضح في مطلع الثمانينيات حين قدم "بورتر" مفهوم الاستراتيجيات التناهية لمنظمات الأعمال، وأشار إلى أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التناهبي لها في الصناعة التي تعمل فيها، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

(Porter,2012)

ويؤكد (قلش، 2007) على أن الميزة التنافسية هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم . ويشير (دادن، 2003: 138) بأن قوة المؤسسة وقدرتها على المنافسة تتجلى في إمكانية تخفيض الأسعار والتكاليف المتعلقة بالنشاط الإنتاجي والخدمي. كما إن المنافسة الفعلية في حد ذاتها طبيعة إبداعية وابتكارية ، ويفسر هذا بأن وفرة عناصر الإنتاج ليست مهمة بقدر ما هو مهم درجة استغلالها وتسييرها، أي التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، أن هذا التحول الجذري الهام يعتمد على القدرة الإبداعية المستمرة في إطار التكنولوجيات الحديثة المتاحة، بغية تحقيق الرفاهية الاجتماعية وتحقيق الرخاء الاقتصادي . أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال بناء إستراتيجية تنافسية وهي عبارة عن مخطط إداري تنافسي للتغلق على المنافسين ، ويرى (سلیمان، 2004: 74) بأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين .

2-3-2 تربية وتطوير الميزة التنافسية

يتم ذلك من خلال إدراك أو اكتشاف سبل وطرق جديدة للمنافسة في صناعة ما وتطبيقاتها على السوق وهذا التصرف هو حصيلة الابتكار، والابتكار هو كل التحسينات والتطورات التكنولوجية وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء من خلال إحداث تغييرات في المنتج ، وتغييرات في العملية، ومدخلات جديدة للتسويق، وأشكال جديدة للتوزيع، ومفاهيم جديدة بشأن المنتجات، والأسوق ويتحقق ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحث والتطوير (الاستثمار في

تنمية المهارات والمعرفة) ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي :

(البشير والبراهمة، 2007)

1- ظهور تكنولوجيا جديدة من خلال خلق فرص جديدة في مجالات تصميم المنتج، وطرق

التسويق، والإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.

2- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية

أو ربما خلق ميزة تنافسية جديدة .

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة من خلال خلق قطاع سوقي جديد أو طرق جديدة لإنتاج

عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من

المستهلكين .

4- تغير تكاليف المدخلات ودرجة توافرها مثلا العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل

النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان، والآلات .

2-3-3 أبعاد الميزة التنافسية :

1- **قيادة التكلفة** : وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بأقل كلفة مقارنة

مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إيرادات أكبر، أو بعبارة أخرى

هي قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمنظمات

المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات (أو الخدمات) بأقل من مستويات كلفتها، ولكنه

تكون أقل من الإيرادات بالنسبة للشركات الصناعات الغذائية ، أو تعمل على تحقيق

مستوى قليل من نفقات كل من التسويق والإنتاج وكذلك النفقات الإدارية في مجال التكلفة.

2- المرونة: هي الأساس في الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة

المدروسة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات، وبما يتلائم مع حاجات الزبائن.

3- سرعة ودقة التسليم: ويعني ذلك إتاحة المنتج للمشتري (حسب) الطلب دون تأخير أي

معنى السرعة في تقديم المنتجات للزبائن .

4- الجودة : تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة

لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يطلبون المنتجات ذات النوعية

المعروفة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن، وأن تكون لها خصائص مميزة، وهي

الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات

بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في ظل

المنافسة.(الطوبل وإسماعيل ، 2008: 13)

4-3-4 التكتيكات التنافسية :Competitive Tactics

يقصد بالتكنيك الخطة التشغيلية التي تحدد بالتفصيل كيف يمكن تنفيذ استراتيجية معينة،

وذلك في شكل "متى"، و"أين" يمكن أن تحول الاستراتيجية إلى تنفيذ فعلي، ووفقاً لطبيعتها فإن

التكنيك هي أقل من حيث النطاق، وأقصر في مداها الزمني بالمقارنة بالاستراتيجيات، هذه

التكنيك يمكن اعتبارها سياسات إجرائية تمثل حلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية،

ويمكن تصنيف التكتيكات الممكنة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية إلى نوعين هما التكتيكات الخاصة

بالبعد الزمني وتعلق بالسؤال "متى"، والتكتيكات الخاصة بموقع السوق وتعلق بالسؤال

"أين"(التثير، 2002)

١- تكتيكات البعد الزمني: متى تنافس؟ Timing Tactics: When to Compete

تسمى الشركة التي تقوم بإنتاج وتسويق منتج جديد في صناعة معينة لأول مرة باسم "المبادر أو الرائد Pioneer". ومن أهم مميزاتها القدرة على بناء سمعة رياضية في الصناعة، وخفض التكلفة، وتحقق أرباح عالية نتيجة إقبال المشترين على منتجاتها التي تعتبر وفقاً لإدراكاتهم ذات قيمة عالية. وبإمكان الشركة الرائدة الناجحة وضع معايير يتم اتباعها من الشركات التي تنتج سلعاً مماثلة لاحقاً في نفس الصناعة، فقد قامت شركة مايكروسوف特 الأمريكية بوضع مثل هذه المعايير من خلال نظم تشغيل ويندوز التي احتلت بها الريادة في سوق البرامج الجاهزة للحواسيب الآلية في العالم، لكن الشركة المبادرة أو الرائدة قد تعاني من بعض المشكلات أو العيوب، والتي تعتبر في نفس الوقت مميزات للشركات صاحبة الحركة المتأخرة Late Moves، إذ أنهم يكونوا قادرين على تقليد التكنولوجيا المتقدمة التي استخدموها الآخرين في نفس الصناعة بتكليف أقل كما يصبح بإمكان هذه الشركات تقليل المخاطر من خلال الانتظار حتى ينجح المنتج الجديد المقدم من الشركات المبادرة (السلام، 2005: 153).

٢- أنواع تكتيكات السوق (أين تنافس الشركة):

يمكن للشركة أو وحدة الأعمال ممارسة استراتيجيةها في السوق بشكل هجومي أو دفاعي من خلال مجموعة من التكتيكات الهجومية أو الدفاعية، والتكتيك الهجومي يحدث عادة في موقع سوق المنافس، بينما يحدث التكتيك الدفاعي في السوق الحالي للشركة، وذلك كأسلوب دفاعي ضد أي هجوم ممكن من جانب المنافسين (سليمان، 2004: 87) (أ) التكتيكات الهجومية Offensive Tactics

من بين التكتيكات التي يمكن استخدامها لمحاربة أوضاع المنافس في السوق ما يلي:

(Wheelen and Hunger, 2004: 125)

- الهجوم والمواجهة المباشرة :

يكون الهجوم بشكل مباشر ضد المنافس وعلى أساس الند للند باستخدام كافة الأساليب المتاحة كالأسعار والترويج والتوزيع وغيرها، ولكي يتحقق النجاح لهذا التكتيك يجب أن تمتلك الشركة المهاجمة موارد كبيرة لمواصلة الهجوم وقهر أي محاولة للتصدي من جانب المنافس، وأن تكون مستعدة لتكون قاسية في هجومها، وبالطبع فإن هذا التكتيك مكلف جداً، وفيه تضحيات عالية.

- المناورة الجانبية :

يعد هذا التكتيك بديلاً لهجوم المواجهة المباشر ضد المنافس، حيث تقوم الشركة بمحاربة جزء من السوق يكون فيه المنافس ضعيف، أو تهاجم سياسة ضعيفة من سياساته مثل سياسة الجودة أو التعبئة أو قنوات التوزيع لمنتجاته، وفي ظل هذا التكتيك يجب أن تتحلى الشركة المهاجمة بالصبر ويتناسب هذا النوع من التكتيكات الهجومية مع الشركات التي لديها موارد أقل من موارد المنافس.

- الهجوم المتعدد الجبهات :

هنا ترى الشركة ضرورة الهجوم على جبهات متعددة Several Fronts للمنافس في إطار السوق أو الإنتاج أو الاتنان معاً، فالشركة التي تستخدم هذا التكتيك ربما تقوم بتقديم كل شيء للمشترين يمكن أن يحصلوا عليه من المنافس لها، وقد تعطيهما أكثر منه، وعادة يربح

المستهلكين مثل هذا العرض، ويطلب هذا التكتيک توافر موارد كبيرة لدى الشركة تفوق ما لدى الخصم.

- هجوم التجنب:

ينطوي هذا التكتيک الهجومي على تجنب المواجهة المباشرة مع المنافس، حيث تعمل الشركة على تجاهل المنافس، والبحث عن أسواق أسهل لها لتوسيع قاعدة مواردها، ويوجد ثلاثة مداخل لهذا التكتيک الهجومي وهي: التوسيع في منتجات غير مرتبطة بالمنتجات المنافسة، والتلويع في أسواق جديدة جغرافياً، والقفز في ثبات وإطراد نحو تكنولوجيا جديدة، وذلك لاستبدال المنتجات الحالية المنافسة بأخرى تحل محلها، والمدخل الآخر يستخدم عادة في الصناعات التي تتصرف بتكنولوجيا عالية، وهذا ما قامت به شركة *Netscape* الأمريكية عندما قررت اختيار *Java Applets* في شبكة الانترنت الخاصة بها، وبالتالي أصبح ليس من الضروري إجراء التطبيقات للبرامج المتخصصة أو نظم التشغيل من خلال الحاسب الآلي الشخصي، وذلك للهجوم على شركة *Microsoft* الأمريكية بطريقة غير مباشرة، ومن ثم ابتكار خدمة جديدة لتحل محل نظام التشغيل المعروف *Windows 95*.

- هجوم العصابات:

حيث تقوم الشركة الصغيرة بعمليات صغيرة أو محدودة ومتقطعة بهدف إزعاج أو إرباك المنافس تمهدًا لتنشيط أقدامها في السوق، ويمكن للشركة الصغيرة أن تستعمل الطرق التقليدية وغير التقليدية لزعزعة مركز المنافس، كتخفيض الأسعار، والقيام بحملات ترويجية، أو أي

تصرفات قانونية أخرى. وهذا التكتيك يمكن أن يكون مكلفاً، وبالتالي لا بد أن تسعى الشركة في النهاية إلى القيام بهجوم قوي خاصة وإن كانت تعزم هزيمة المنافس.

(ب) التكتيكات الدفاعية :Defensive Tactics

يرى بورتر أن هذه التكتيكات تستهدف تخفيض احتمالات الهجوم، أو تحويله إلى مجالات أقل تهديداً، أو تخفيف كثافته، وبدلاً من زيادة الميزة التنافسية فإن التكتيكات الدفاعية يجعلها أكثر استمرارية من خلال جعل الهجوم غير فعال، تؤدي هذه التكتيكات إلى تخفيض الربحية في الأجل القصير لتحقق مزيد من الربحية على المدى البعيد(السالم، 2005: 157).

2-3-5 الاستراتيجيات التعاونية :Cooperative Strategies

تستخدم الاستراتيجيات التعاونية، لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بالتعاون مع شركات أخرى، وهناك نوعين من الاستراتيجيات التعاونية هما استراتيجية التواطؤ أو التآمر، واستراتيجية التحالفات. (السالم، 2005: 159-160)

أ- استراتيجية التواطؤ أو التآمر :Collusion

تتلخص هذه الاستراتيجية في التعاون الفعال لبعض الشركات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات (الإنتاج) ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقاً لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب، وقد يكون التعاون صريح أو سري.

ب- التحالفات الاستراتيجية :Strategic Alliances

هو التحالف بين اثنين أو أكثر من الشركات أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة، لقد أصبحت التحالفات حقيقة واقعة في عالم الأعمال الحديثة، والتحالفات ممكن أن تكون لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة، أو تمتد لأجل طويل وقد ينتهي بالاندماج Merger بين شركتين، وهناك أسباب عديدة تدفع الشركات أو وحدات الأعمال إلى التحالف الاستراتيجي ومنها ما يلي:

- للحصول على تكنولوجيا أو تسهيلات صناعية/ إنتاجية.
- للحصول على مدخلات أو منافذ لأسواق معينة.
- لخفض المخاطر المالية.
- لتقليل المخاطر السياسية.

- لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية، وهكذا.

4-2 أداء العمليات :Processes Performance

تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين المنظمات وطبيعتها، واختلاف أصحاب المصالح وتتنوع أهداف الباحثين أن الأداء يمثل المحصلة النهائية التي تسعى المنظمة تحقيقها وتعكس قدرتها على استخدام مواردها المادية والبشرية بأسلوب كفؤ وفعال (الياسري ، 2008 :4).

1-4-2 أهداف أداء العمليات :Gools of Process Performance

تعد العمليات أحد المرتكزات الرئيسية التي تستند إليها المنظمة في تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية والتنافسية، وهنا لا بد من الاهتمام بعاملين مؤثرين أساسيين على طريقة تحديد العمليات لأهداف الأداء هما:

- حاجات الزبائن وفضائلاتهم.

- أداء المنافسين وأنشطتهم.

أن أبعاد (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع) مثلث القاسم المشترك لهذه الدراسات والتي يمكن بيانها كما يأتي(الياسري، 2008 :5):

1- الكلفة Cost: وتعني تخفيض كلفة إنتاج السلع والخدمات بحيث يمكن تقديمها للزبائن بسعر منخفض مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المنظمة، وذكر (Dilworth, 1996: 61) أن المنظمة يمكن أن تحقق مجموعة من المتطلبات لدعم تخفيض كلفة الإنتاج منها: تخفيض الكلف الثابتة، واستخدام معدات وتسهيلات إنتاج ذات عرض خاص، والرقابة الشديدة على المواد الأولية، أو تخفيض نسبة

الأجور والصيانة وتكليف الاحتفاظ بالمخزون، ووفرات منحنى الخبرة والتعلم، وتخفيف عدد منافذ التوزيع.

2- الجودة Quality: تم تقسيم الجودة إلى فئتين هما: جودة المنتوج Product Quality حيث يجري التركيز على المستوى الملائم لمتطلبات الزبون. وجودة العملية Process Quality وتعد أمراً جوهرياً في كل جزء من السوق، الغرض منها إنتاج منتجات خالية من العيوب. (Davis, etal, 2003: 34)

3- المرونة Flexibility: من منظور استراتيجي فقد رأى (Davis, etal., 2003: 35) أن المرونة تتضمن بعدين متعلقين بكيفية تصميم عمليات المنظمة، يعبر البعد الأول عن قابلية المنظمة لمنح زبائنها مداً واسعاً من تصاميم المنتجات وتحقيق أقصى مرونة عندما يتم تلبية الحاجات الفردية لكل زبون وهذا ما يعرف بالإيساء الواسع Mass Customization. ويتعلق البعد الثاني بالسرعة التي تستطيع فيها المنظمة تغيير تسهيلات الإنتاج لإنتاج خط جديد، وقد تتمت أهمية هذا البعد لقصر دورة حياة المنتوج.

4- التسليم Deliver: يعبر هذا البعد عن الالتزام قدرة المنظمة بمواعيد التسليم بشكل دقيق، واتفق (Davis, etal, 2003: 33) على أنه يمكن التعبير عن الغرض من التسليم من خلال

ثلاثة أبعاد هي:

- **إعتمادية التسليم:** وتعني الالتزام بتسليم السلع والخدمات للزبائن في الوقت المتفق عليه.
- **سرعة التسليم:** وتشير إلى سرعة الاستجابة للزبون والوقت الذي ينتظره لاستلام المنتوج أو الحصول على الخدمة والذي يعرف بوقت التسليم السريع.

- سرعة التطوير: وتعبر عن الوقت الذي تحتاجه المنظمة لتقديم منتج جديد، ونظرًاً لتزايد أهمية الوقت بالنسبة للزبائن فقد أزدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت Time- Based Competition (TBC) والتي تهدف السرعة في تقديم منتجات وخدمات جديدة، وسرعة الدخول إلى الأسواق، وتعد أنظمة التصنيع المرن (FMS)، فرق العمل المتعددة المهام، الهندسة المتزامنة، وإعادة هندسة الأعمال (BPR) من أهم التقنيات والأدوات التي تحقق هذه الأهداف

2-5 لمحـة عن قطاع الصناعات الهندسية في الاردن:

يعتبر قطاع الصناعات الهندسية أحد أكبر القطاعات الصناعية في الأردن. حيث يعد أكبر قطاع من حيث عدد المنشآت الصناعية العاملة بحسب احصائيات 2012، وثاني أكبر قطاع من حيث عدد العمال في تلك المنشآت. كما ويعتبر القطاع من القطاعات الجاذبة للاستثمار حيث يعد أكبر قطاع من حيث رؤوس الأموال المسجلة في المنشآت الصناعية للعام 2012.(غرفة صناعة الاردن،2012)

- يساهم القطاع بدعم الصادرات الأردنية بشكل كبير كونه رابع أكبر قطاع من حيث مجموع الصادرات الصناعية، ويقدم منتجات متعددة مثل الآلات والمعدات المختلفة، سبك المعادن، الحافلات والسيارات ،أجهزة الحاسوب الآلي والأجهزة والأدوات المنزلية.

- حقق قطاع الصناعات الهندسية مستوىً جيدًّا من الكفاءة الفنية لا سيما من خلال قطاعاته الفرعية الخاصة بتصنيع المعادن الأساسية وسبك المعادن الأساسية (الحديد والصلب والالمونيوم والنحاس) وانتاج الأدوات والقوالب حيث تتمتع هذه المنتجات بقدرة تنافسية

على مستوى المنطقة والعالم والذي شكل من هذه الصناعة محور جذب للمستثمرين الأجانب.

- شهد قطاع الصناعات الهندسية والكهربائية طفرة في نمو الشركات المنتجة لمكيفات والالكترونيات والأجهزة الكهربائية المنزلية والصحون اللاقطة، فضلاً عن الشركات المتخصصة في صناعة السيارات والحافلات والدراجات وأجهزة السيارات والمقطورات وشبيه المقطورات وأجزاءها ولوارزها ، وتشكل هذه الشركات جزءاً قيماً من القاعدة الصناعية الأردنية والنمو المستقبلي لها.

- تعد صناعة تكنولوجيا المعلومات من الصناعات الأكثر نمواً ضمن قطاعات الاقتصاد الأردني، حيث أصبحت هي الصناعة المسؤولة عن توجيه النمو في القيمة المضافة الاقتصادية والتي لها تأثير كبير على النمو في الاقتصاد القومي، كالتعليم والإدارة العامة والخدمات والمنشآت التجارية والصناعات التحويلية.

وتتضمن المجالات الرئيسية للبرامج المطورة، برامج المحاسبة ، برامج وتطبيقات شبكة الانترنت " التجارة الالكترونية و الحكومة الالكترونية" ، تطبيقات التعريب ، التطبيقات المصرفية وأنظمة التكامل لها، وبرامج التأمين الصحي.

يتميز قطاع الصناعات الهندسية بتدخله الكبير مع الصناعات الأخرى الأمر الذي يكسبه أهمية متزايدة حيث يشكل قاعدة خدمات لقطاعات أخرى من خلال توفير خدمات الصيانة

وقطع الغيار وتطوير خطوط الإنتاج وتحديث تكنولوجيات الإنتاج، كما أن القيمة المضافة له تعد من الأعلى نسبياً مقارنة بالقطاعات الأخرى مما يجعله أحد أهم القطاعات الصناعية في الأردن.

يضم هذا القطاع العديد من القطاعات الفرعية ذات الأهمية ويعتبر من أكثر القطاعات الصناعية تطوراً وديناميكية ويتميز بالتبادلية والتكمالية بين القطاعات الفرعية المكونة له حيث تعتبر منتجات بعضها مدخلات إنتاج لبعضها . (غرفة صناعة الاردن ، 2014)

يبلغ مجموع المنشآت العاملة في قطاع الصناعات الهندسية المسجلة في الغرف الصناعية الأردنية لعام 2012 ما مقداره 5931 منشأة محلية مقارنة بعدها في عام 2011 والذي بلغت فيه عدد المنشآت 6001 منشأة مسجلة بذلك نمواً سالباً في عددها مقداره -1% وجاء هذا الفرق في كل من المنشآت الصناعية والحرفية العاملة في القطاع وفقاً لما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (5-2)

اعداد المنشآت في قطاع الصناعات الهندسية للاعوام 2011-2012

المجموع			المنشآت الحرفية			المنشآت الصناعية			الغرف المحلية
النمو	2012	2011	النمو	2012	2011	النمو	2012	2011	
-15%	2,22	2,620	-14%	1,985	2,313	-23%	236	307	عمان
5%	2,591	2,479	4%	2,487	2,384	9%	104	95	الزرقاء
24%	1,119	902	24%	1,106	889	%0	13	13	إربد
-1%	5,931	6,001	0%	5,578	5,586	-15%	353	415	المجموع

غرفة صناعة الاردن(2014) ، نقلأً عن الرابط الالكتروني jci.org.jo

6-2 الدراسات السابقة :

من أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ما يلى :

6-1-1 الدراسات باللغة العربية:

دراسة عبد اللطيف وتركمان (2005) بعنوان: " الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فاعلية

"اداء المنظمات"

وتهدف هذه الدراسة الى : عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وادوات قياس الاداء التقليدية والحديثة ، والتعرف على مدى تطبيق اسلوب الرقابة الاستراتيجية ، ومدى الاستفادة من مزاياها في كل من مشفى الاسد الجامعي ، والمشفى الوطني في اللاذقية ، واسباب عدم تطبيقه، اعتمد البحث من الجانب النظري على الاسلوب الوصفي من خلال دراسة وعرض الابحاث التي عالجت موضوع البحث وتحليلها ، والجانب الميداني : ويشمل على استخدام الاساليب الاحصائية التالية : الاسلوب الاحصائي الوصفي ، الاسلوب الاحصائي الاستدلالي ، وكان مجموع عينة الدراسة 60 من كلا المستشفيين ، وكان من أهم النتائج وجود علاقة بين كفاءة وفاعلية المنظمات واسلوب الرقابة المستخدم ، وتزداد كفاءة وفاعلية المنظمات باستخدام اسلوب الرقابة الاستراتيجية ، وهناك علاقة بين مستوى الاداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الاداء ، وهناك علاقة بين نظام المعلومات الم sxed وفاعلية الرقابة الاستراتيجية .

دراسة فلاق، محمد ،(2006) بعنوان: عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير عمليات ادارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية ، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الادارية في شركة مجموعة الاتصالات الاردنية ، وقد تم اختبار هذا الاثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط ، وتحليل التباين الاحادي . وأشارت النتائج الى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات ادارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية ، كما أشارت النتائج ايضاً الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تأثير عمليات ادارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى الى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

دراسة الصمادي وأخرون (2010)، بعنوان: أثر الإبداع التسويقي أو(الابتكار) على بناء الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة البنوك التجارية في الأردن" .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الإبداع (الابتكار) التسويقي في خلق الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المالي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (200) مستجيب من عشرة بنوك تجارية أردنية، وتم توزيع الاستبانة عليهم، وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي بمتغيراته (الإدراك الإداري ، وتدخل المستهلك ، والابتكار التسويقي الخاص بالمعلومات) والميزة التنافسية المستدامة وأوصت الدراسة بالحرص على كسب ولاء الزبون وتحديد أكثر قنوات التوزيعية التي تدر الأرباح .

دراسة المعاضيدي (2011) بعنوان: " قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة

الإستراتيجية: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى" .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل علاقتي الارتباط والأثر بين قدرات تقنية المعلومات والاستعداد للتغيير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة الإستراتيجية وتم تنفيذ جانب الدراسة الميداني في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى . أما عينة الدراسة فانحصرت بالمديرين ضمن مستوى الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (48) مديرًا وزرعت عليهم إدارة الدراسة (الاستبانة) واسترجع منها (35) إستبانة صالحة للتحليل وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي من خلالها تم التوصل إلى جملة من النتائج أبرزها أن قدرات تقنية المعلومات ترتبط إيجابياً بحالة امتلاك المنظمات لمقومات خفة الحركة الإستراتيجية وتأثير فيها .

دراسة محمود(2011)، بعنوان: أشارت هذه الدراسة إلى ضرورة اهتمام البنوك التجارية بالميزة التنافسية وعدم إهمالها في ظل الافتتاحية والعلومة وازدياد إدراكيها من قبل العملاء لإشباع احتياجاتهم ولم تعد الميزة التنافسية هي المطلوبة بل ديمومتها وتطورها وقام الباحثان بمراجعة العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالمحاور الثلاث التالية : إدارة الجودة(TQM) واتجاهات العميل (EO) وثقافة المنظمة(OC) وتوصلت الدراسات إلى أن المحاور الثلاث قد أهملت سابقاً وأوصت بالأخذ بها لما من فوائد في تحقيق ديمومة المزايا التنافسية .

دراسة الزبن (2012)، بعنوان "أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل"

هدفت الدراسة الى بيان أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل في شركة ألبًا هاوس في الأردن ، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة ألبًا هاوس الأردن في كل المواقع التابعة لها ، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى عدد من النتائج أبرزها : وجود أثر ذو دلالة احصائية لخصائص المعلومات الاستراتيجية (الدقة ، التكاملية، التجانس) في تحقيق الخفة الاستراتيجية لشركة ألبًا هاوس الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة احصائية لخصائص المعلومات الاستراتيجية (الدقة ، التكاملية، التجانس) على القدرات الاستراتيجية لشركة ألبًا هاوس الأردن عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المعلومات الاستراتيجية (الدقة ، التكاملية، التجانس) في تحقيق الخفة الاستراتيجية لشركة ألبًا هاوس الأردن بوجود القدرات التنافسية كمتغير معدل عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ، وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظام المعلومات الاستراتيجية في شركة ألبًا هاوس وذلك للدور الاستراتيجي لمخرجاته والمتمثلة بالمعلومات الاستراتيجية وما تتمتع به هذه المعلومات من خصائص تساهم بشكل كبير في عملية صنع القرارات .

2-6-2 الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (2010) Ramadan، بعنوان : The importance of organizational

culture to achieve a competitive advantage

تนาافية، هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى زيادة المعرفة حول أهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق ميزة الميزة التناافية، حيث أظهرت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية هي أصل من أصول المنظمة لا يشترى بالمال وهو عامل رئيسي لنمو أو تدهور المنظمات وأوصت الدراسة إلى أهمية التدريب لتعزيز مفاهيم الثقافة التنظيمية لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وإثراء المشاركة والعمل الجماعي واستخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي أكدت مخرجات الثقافة التنظيمية لتحقيق الميزة التناافية المنشودة .

دراسة (2010)Liqin, Guangya, Koos دراسة الميزة التناافية المستدامة والإبداع

(الابتكار) التسويقي في الشركات: دراسة واقعية على الشركات الصينية Sustainable

competitive advantage and innovation (innovation) in the catalog

companies: realistic study on Chinese companies هناك عدة وجهات نظر

حول كيفية الوصول إلى الميزة التناافية للشركات، وأصبح هذا الموضوع مهماً جدًّا للباحثين وخصوصاً في مجال الإدارة الإستراتيجية، وتهدف هذه الدراسة لتقديم مدخل إلى فهم الميزة التناافية لدى الشركات الصينية من خلال تحديد مصادر هذه الميزة. وبناء على الأدبيات المتعلقة على كيفية الحصول على الميزة التناافية، وتعتبر هذه الدراسة الإبداع أو الابتكار كمصدر رئيسي للميزة التناافية لدى الشركات ، وتوصلت أيضاً إلى أن الإبداع الابتكار التسويقي كمصدر هام

للميزة التنافسية وخصوصاً للشركات التي تعمل في بيئة حيوية ودائمة التغير وتتميز بالمنافسة العالمية. كما خلصت الدراسة إلى أن الإبداع التسويقي هو نتيجة تحليل عميق لعوامل تسويقية متعددة بالإضافة إلى العلاقة بين هذه العوامل مع بعضها البعض. وقد قدمت الدراسة توضيحاً لكيفية بناء الخبرة التنافسية الجديدة بالاستناد على الميزة التنافسية السابقة لدى الشركات.

Dr. Kettunen (2010) ، بعنوان : "agility in technology firms" دراسة **Agile product development and strategic** ، تطرّف الرشاقة الانتاجية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات التقنية " الهدف من هذه الدراسة هو وضع اطاراً متكاملاً لاستراتيجية الأعمال وتطوير منهجيات في ظل ظروف محددة ، في بيئات أسواق معقدة وسريعة التغيير ، لأن الشركات تحتاج إلى الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في العصر الراهن ، وقد تم اختبار هذه الدراسة على شركات التكنولوجيا الفنلندية ، والتي اجريت من خلال المقابلة الشخصية مع مدراء التنفيذ ، وقد وجد أن مع خبرة الشركة خلال السنوات الماضية وجود جزء من نموذج الدراسة قد تحقق وهناك أثار ايجابية متوقعة من قبل النموذج وجدت في العمليات التشغيلية للشركات ، وقد اوصت نتائج الدراسة على اعتماد اساليب في تطوير المنتجات من خلال الرشاقة الاستراتيجية طويلة الامد ، والمبادرة بقبول التغيير في جميع وحدات الاقسام لدى الشركة بدلاً من تجنبه .

Dr. Lu&Ramamurthy (2011) ، بعنوان " An empirical Examination" ، **Understanding the link between information Technology Capability and Organizational Agility:** الارتباط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والخفة الاستراتيجية ، هدفت الى التعرف على الارتباط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والخفة الاستراتيجية، تكونت

عينة الدراسة من (128) مديرًا لمؤسسة تعمل في حقل تكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بالاستناد إلى الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع بحثهما بتطوير استبانة تغطي أسئلة الدراسة وأهدافها ، وبعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات ونوعين من الخفة الاستراتيجية(خطة تعديل العمليات، والخطة المرتبطة برأس المال السوقى).

دراسة Al-Zyadaat; Saudi; Al-Awamreh (2012)، بعنوان: العلاقة ما بين الابتكار

The relationship between innovation and catalog marketing performance. In practice العلاقة ما بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي. في الواقع العملي ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة ما بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي. في الواقع العملي ، تكمن المشكلة بقلة الاهتمام بالابتكار التسويقي فيما يتعلق بالمؤسسات الصناعية بـ:

1- اهتمام هذه المؤسسات الصناعية بالروتين اليومي .

2- اهتمام هذه المؤسسات الصناعية بصناعة منتجات ذات خواص متشابهة وغير متعددة .

3- الاهتمام فقط وبشكل رئيسي بزيادة الأرباح من خلال زيادة المبيعات .

قدمت هذه الدراسة كيفية تعامل هذه المؤسسات الصناعية مع أهمية الابتكار التسويقي وعلاقته بالأداء التسويقي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المسجلة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية سواء صغيره ، ومتوسطه ، وكبيرة وكان حجم العينة من (115)

من مدراء الإدارات والأقسام وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي .

دراسة (Attafar,et.al 2012)، بعنوان: "Study of Required Organizationl

Base for Implementation of Agility in Organizations: Case Study

"industrial Entekhab Group" المتطلبات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية الخفة في

المنظمات بشكل عام وكحالة دراسية في مجموعة Entekhab الصناعية، هدفت إلى بيان

المتطلبات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية الخفة في المنظمات بشكل عام وكحالة دراسية في مجموعة

Entekhab الصناعية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في مجموعة Entekhab

الصناعية وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية لتحديد حجم أفراد عينة الدراسة والذين بلغ

عدهم(200) مديراً وبعد توزيع الاستبيانات أسترد ما مجمله (165) استبانة صالحة لعملية

التحليل وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن البنية التحتية لتنفيذ إستراتيجية الخفة

كأهم إستراتيجية تتطلب وجود ثلاثة عوامل رئيسية وهي العوامل التنظيمية والعوامل الإدارية

والعوامل الفردية .

دراسة (Oyedijo 2012)، بعنوان: "Strategic Agility and Competitive

:An Performance in the Nigerian Telecommunication Industry

" Empirical Investigation " العلاقة بين الخفة الإستراتيجية والأداء التناافسي في صناعة

الاتصالات النيجيرية ،هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الخفة الإستراتيجية والأداء التناافسي في

صناعة الاتصالات النيجيرية وقد تكون مجتمع الدراسة من (9) شركات نيجيرية تعمل في

مجالات الاتصالات . أما عينة الدراسة فقد تضمنت كافة أعضاء الإدارة العليا في كل شركة وقد تم جمع البيانات التي تم اختبارها إحصائيا من تقارير الشركات وملفاتها ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الخفة الإستراتيجية والأداء التنافسي ، وأن الخفة الإستراتيجية تؤثر على الأداء التنافسي في شركة الاتصالات النيجيرية مجل الدراسة ، وبهذا تعتبر الخفة الإستراتيجية معامل تنبؤ جيد للأداء التنافسي .

دراسة Idris&AL-Rubaie (2013)، بعنوان: " **Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility** " اختبار التعلم الاستراتيجي على الخفة الإستراتيجية في ألب هاوس بالأردن ، هدفت إلى اختبار التعلم الاستراتيجي على الخفة الإستراتيجية في ألب هاوس بالأردن وقد تكونت عينة الدراسة من (47) من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين ومشরفي الإنتاج ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال إحصائيا للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الإستراتيجية ، توزيع المعرفة الإستراتيجية ، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) على الخفة الإستراتيجية لشركة ألب هاوس في الأردن .

7-2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تبحث في موضوع أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي دراسة حالة لشركات الصناعات الهندسية ، وهذا يميزها عن هذه الدراسات من حيث الأهداف ومجتمع الدراسة وحداثة عرضها لهذا الموضوع .

حيث أن دراسة عبد اللطيف وتركمان (2005) هدفت عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وادوات قياس الاداء التقليدية والحديثة ، والتعرف على مدى تطبيق اسلوب الرقابة الاستراتيجية، ومدى الاستفادة من مزاياها، بينما هدفت دراسة فلاق، محمد ،(2006) الى التعرف على مدى تأثير عمليات ادارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، وهدفت دراسة الصمادي وأخرون (2010) الى اختبار أثر الإبداع (الابتكار) التسويقي في خلق الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المالي، بينما هدفت دراسة المعاضيدي (2011) الى اختبار وتحليل علاقتي الارتباط والأثر بين قدرات تقنية المعلومات والاستعداد للتغيير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة الإستراتيجية، وفي دراسة محمود(2011) هدفت الى ضرورة اهتمام البنوك التجارية بالميزة التنافسية وعدم إهمالها في ظل الانفتاحية والعلومة وازدياد إدراكتها من قبل العملاء لإشباع احتياجاتهم، أما دراسة الزبن (2012) فإنها هدفت الدراسة الى بيان أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل في شركة البا هاووس في الاردن، وفي دراسة Ramadan (2010) هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى زيادة المعرفة حول أهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية، وهدفت دراسة Liqin, Guangya, Koos (2010) بتقديم مدخل إلى فهم الميزة التنافسية لدى الشركات الصينية من خلال تحديد مصادر هذه الميزة، وفي دراسة Kettunen (2010) فإن الهدف من هذه الدراسة هو وضع اطاراً متكاملاً لاستراتيجية الأعمال وتطوير منهجيات في ظل ظروف محددة ، في بيئات أسواق معقدة وسريعة التغير، وفي دراسة Lu&Ramamurthy (2011) هدفت الى التعرف على الارتباط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والخفة الاستراتيجية، أما

دراسة Al-Zyadaat; Saudi; Al-Awamreh (2012) فإنها هدفت إلى تحديد العلاقة ما بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي. في الواقع العملي، أما في دراسة Attafar,et,al (2012) فإنها هدفت إلى بيان المتطلبات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية الخفة في المنظمات بشكل عام وكمالة دراسية في مجموعة Entekhab الصناعية، وفي دراسة Oyedijo (2012) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الخفة الإستراتيجية والأداء التنافسي في صناعة الاتصالات النيجيرية، أما دراسة Idris&AL-Rubaie (2013) فإنها هدفت إلى اختبار التعلم الاستراتيجي على الخفة الإستراتيجية في ألبا هاووس بالأردن.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 المقدمة

2-3 منهج الدراسة

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

4-3 أداة الدراسة

1-3 المقدمة :

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعيتها ، مصادر البيانات ، المعالجة الإحصائية، صدق وثبات أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

2-3 منهج الدراسة

تم باستخدام أسلوب المسح الشامل في معالجة موضوع الدراسة، لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، من حيث إجراء عمليات تحليل بيانات الدراسة وإخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فرضياتها. وبالتالي فإن منهج الدراسة هو منهج تحليلي وصفي إستدلالي.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الهندسية في المملكة الاردنية الهاشمية ، والبالغ عددهم (1275) موظف وموظفة ، ويبلغ عدد العاملين فيفئة العليا والوسطى (243) موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبيانات على فئة عشوائية العليا والوسطى(236) وأسترجع منها(236) صالحة للتحليل، والجدول (1-3) يبين خصائص العينة حسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة. (تقرير سنوي لغرفة صناعة عمان، 2014)

جدول رقم (1-3)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، التخصص الدراسي، المستوى الدراسي،

الخبرة، المستوى الوظيفي

(ن=236)

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
73.7	174	ذكور	الجنس
26.3	62	إناث	
18.6	44	أقل من 25 سنة	العمر
24.2	57	30-26 سنة	
28.8	68	40-31 سنة	
28.4	67	41 سنة فأكثر	
33.9	80	ادارة اعمال	التخصص
30.5	72	محاسبة	
15.3	36	اقتصاد	
20.3	48	هندسة	
74.2	175	بكالوريوس	المستوى الدراسي
23.3	55	ماجستير	
2.5	6	دكتوراه	
10.2	24	أقل من سنة	الخبرة
16.5	39	من سنة الى 5 سنوات	
73.3	173	اكثر من 5 سنوات	
29.7	70	مدير ادارة	المستوى الوظيفي
70.3	166	رئيس قسم	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (2) بأن نسبة تمثيل الذكور أعلى من نسبة تمثيل الإناث حيث بلغت نسبة تمثيل الذكور (73.7%) وفي المقابل بلغت نسبة تمثيل الإناث (26.3%). وفيما يتعلق بالتخصص الأكاديمي يلاحظ أن أعلى نسبة تمثيل لذوي العمر 31-40 سنة والبالغة (28.8%)، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة الأفراد في الفئة العمرية 41 سنة فاكثر والبالغة (28.4%)، فيما كانت أدنى نسبة تمثيل للأفراد في الفئة العمرية أقل من 25 سنة وبلغت (18.6%). ومن حيث التخصص الأكاديمي يلاحظ أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من ذوي التخصص ادارة الاعمال والبالغة (33.9%)، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل ذوي تخصص المحاسبة وبنسبة تمثيل (30.5%)، فيما كانت أدنى نسبة تمثيل لتخصص الاقتصاد وبنسبة (15.3%). متغير المؤهل العلمي نجد أن النسبة الأعلى من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس وبنسبة بلغت (75.3%).

كما توضح بيانات الجدول التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي، فيلاحظ بأن الحاصلين على درجة البكالوريوس او اقل كانت نسبة تمثيلهم أعلى نسبة والبالغة (74.2%)، ثم حملة درجة الماجستير بنسبة (23.3%)، فيما بلغت أدنى نسبة تمثيل للدكتوراه والبالغة (2.5%). وفيما يتعلق بالخبرة نلاحظ أن غالبية افراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة 5 سنوات فاكثر وبنسبة بلغت (73.3%)، ثم ذوي الخبرة 1-5 سنوات والبالغة (16.5%)، فيما كانت أدنى نسبة تمثيل لذوي الخبرة اقل من سنة والبالغة (10.2%). ومن حيث المستوى الاداري نجد ان الغالبية من رؤساء الاقسام (70.3%)، وادنى نسبة لمدراء الادارة (29.7%).

و هذا يشير الى مدى اهتمام الشركات الصناعية الاردنية اختيار الموظفين ذات الكفاءة العالية لرفع مستوى جودة منتجاتها و تطوير عملياتها بشكل مستمر .

3-4 أداة الدراسة: تم تصميم استبانة أداة الدراسة و تطويرها لأغراض الدراسة مسترشداً ببعض الدراسات السابقة لهذا الغرض .

تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء يشتمل الجزء الأول على :

الجزء الأول : الخصائص الشخصية والوظيفية.(الجنس ، العمر ، التخصص الدراسي، المستوى الدراسي، الخبرة ، المسمى الوظيفي)

الجزء الثاني : يتعلّق بالمتغيرات الخفة الاستراتيجية والقدرات التنافسية واداء العمليات، وذلك بالاعتماد على الدراسات التالية:

(Oyedijo,2012)،(Lu&Ramamurthy,2011)،(Attafar,et.al,2012) (2011)

-الخفة الاستراتيجية : وتم قياسها من خلال:

- القدرة على استغلال الفرص وتم قياسها من خلال الاسئلة (7-1)
- المرونة والسرعة وتم قياسها من خلال الاسئلة (16-8)
- التكيف مع البيئة وتم قياسها من خلال الاسئلة (25-17)

-القدرات التنافسية : وتم قياسها من خلال:

- الابداع وتم قياسها من خلال الاسئلة (31-26)
 - تحسين الجودة للمنتجات وتم قياسها من خلال الاسئلة (32-37)
 - المرونة السعرية وتم قياسها من خلال الاسئلة (38-43)
- اداء العمليات: وتم قياسها من خلال الاسئلة (44-55)

مصادر جمع البيانات :

يتم الإعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات هما :

- 1 المصادر الأولية : البيانات التي تم جمعها من خلال أدوات الدراسة الإستبانة.
2. المصادر الثانوية : الكتب، المقالات، البحوث والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) والتي سيتم الحصول عليها من المجالات العلمية المتخصصة وشبكة الإنترن特.

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن هذه الأساليب:

- وصف عينة البحث.
- ايجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاسئلة الاستبانة.
- معامل الثبات α كرونباخ الفا.

- ايجاد الارتباط التشابكي Canonical correlation بين عوامل الدراسة.

- الانحدار المتعدد Multiple regression لمتغيرات الدراسة.

- تحليل المسار Path Analysis

ثبات الأداة:

تم استخراج معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقاييس، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ الفا بين فقرات متغير الخفة الاستراتيجية (0.811)، وبين فقرات متغير القدرات التنافسية (0.772)، وبين فقرات متغير اداء العمليات بلغت (0.807)، وتشير هذه القيم الى ثبات اداء الدراسة، والجدول رقم (3-2) يوضح معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقاييس:

جدول رقم (2-3)

معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير

معامل كرونباخ الفا	عدد الفقرات	المتغير	
0.832	7	القدرة على استغلال الفرص	الخفة الاستراتيجية (المتغير المستقل)
0.801	9	المرونة والسرعة	
0.783	9	التكيف مع البيئة	
0.705	6	الابداع	القدرات التنافسية (المتغير الوسيط)
0.755	6	تحسين الجودة للمنتجات	
0.822	6	المرونة والسرعة	
0.807	12	اداء العمليات (المتغير التابع)	

صدق أداة الدراسة:

1. صدق المحتوى (المحكمين): للتأكد من صدق أداة الدراسة عرضت اداة الدراسة بشكلها الاولى على (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الاوسط، إذ تم استبدال (8) فقرة وتعديل (7) فقرة.
2. الاختبار واعادة الاختبار: قام الباحث بتجربة الاستبيان على (25) موظفاً (من خارج عينة الدراسة) للتأكد من مدى وضوح صياغة الفقرات، ولاختبار صدق الاداة تم تطبيقها وأعادة التطبيق عليهم بعد مضي فترة زمنية مقدارها 20 يوماً، ومن ثم استخراج معامل الارتباط للاجابات بين التطبيقين (Test and Retest) وبلغت قيمته على الدرجة الكلية (0.81) مما يشير إلى درجة مصداقية عالية.

الفصل الرابع

وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

— 1 : المقدمة

— 2 : وصف متغيرات الدراسة

— 3 : تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

— 4 : إختبار فرضيات الدراسة

٤ - ١ المقدمة :

يتناول الفصل الرابع من الدراسة نتائج التحليل الإحصائي بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الوصفية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة لكل منها.

٤ - ٢ وصف متغيرات الدراسة :

تم في هذا الجزء عرض المؤشرات الوصفية لمتغيرات الدراسة من حيث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والإختبار الثنائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة.

تم اعطاء الأوزان التالية للدراسة :

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

وقد تم تحديد درجة الموافقة على عبارات متغيرات الدراسة عن طريق تحديد درجة الموافقة على فقرات المقياس وحسب المعادلة التالية : مدى المقياس = (5) موافق بشدة - (1) غير موافق بشدة = (4) وعليه نجد قياس طول الفئه حسب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئه} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد المستويات}} \times (\text{ضعيف}, \text{متوسط}, \text{عالي})$$

$$= (1,33 = 3 \div 4)$$

- (2,33 - 1) وتشير إلى درجة موافقة منخفضة.
 - (3,67 - 2,44) وتشير إلى درجة موافقة متوسطة.
 - (5-3,68) وتشير إلى درجة موافقة مرتفعة.
- 4 - 2 - 1 - 1 الخفة الاستراتيجية :**

يقيس متغير الخفة الاستراتيجية من خلال ثلاثة متغيرات هي (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وفيما يلي عرض وصفي لهذه المتغيرات:

4 - 2 - 1 - 1 القدرة على استغلال الفرص:

يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرة على استغلال الفرص في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.02-4.34) بمتوسط كلي مقداره (4.19) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للقدرة على استغلال الفرص في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ

جدول (1 - 4)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية وقيم t ومستوى القدرة على استغلال الفرص

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	القدرة على استغلال الفرص	t
مرتفعة	1	0.000	31.39	0.66	4.34		لدى الشركة القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية	1
مرتفعة	2	0.000	27.50	0.72	4.30		لدى الشركة القدرة على تحليل التهديدات الخارجية	2
مرتفعة	5	0.000	22.68	0.77	4.14		لدى الشركة القدرة على تحليل متغيرات البيئة الخارجية	3
مرتفعة	4	0.000	20.02	0.90	4.17		لدى الشركة القدرة على فهم تغير في البيئة الخارجية	4
مرتفعة	3	0.000	24.13	0.79	4.25		لدى الشركة نظام معلومات استراتيجي	5
مرتفعة	6	0.000	22.30	0.76	4.11		لدى الشركة خبراء استراتيجيين محترفين بالتحليل الاستراتيجي	6
مرتفعة	7	0.000	19.57	0.80	4.02		لدى الشركة القدرة على استغلال الامكانيات المالية المتاحة	7
مرتفعة	---	0.000	33.38	0.55	4.19		الكلي (القدرة على استغلال الفرص)	

* بلغت قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ودرجات حرية (235). (1.652)

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) وتنص على " لدى الشركة القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية " بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، فيما حصلت الفقرة رقم (7) " لدى الشركة القدرة على استغلال الإمكانيات المالية المتاحة " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.02) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.19) وانحراف معياري (0.80).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القدرة على استغلال الفرص في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول القدرة على استغلال الفرص. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للقدرة على استغلال الفرص، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى القدرة على استغلال الفرص بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

٤ - ٢ - ١ - ٢ - المرونة والسرعة:

يوضح الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرنة والسرعة في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.08-4.25) بمتوسط كلي مقداره (4.17) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرنة والسرعة في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت

في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) وتنص على " تدرك الشركة بدقة قدرات الشركات المنافسة " بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، فيما حصلت الشركة رقم (4) " تحرص الشركة على زيادة ممارسة التمكين لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.17) وانحراف معياري (0.74).

ويبيّن الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة والسرعة في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المرونة والسرعة. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للمرونة والسرعة، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى المرونة والسرعة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (2 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المرونة والسرعة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة المحسوبة "t"	الانحراف المعياري الحسابي	المتوسط الحسابي	المرونة والسرعة	ت
مرتفعة	5	0.000	19.22	0.92	4.15	تعمل الشركة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة	1
مرتفعة	6	0.000	21.98	0.79	4.13	تركز الشركة على السرعة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة	2
مرتفعة	7	0.000	22.87	0.75	4.12	تصف البيئة الداخلية بالمرونة مما يساعد على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	3
مرتفعة	9	0.000	22.55	0.74	4.08	تحرص الشركة على زيادة ممارسة التمكين لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة	4
مرتفعة	3	0.000	26.33	0.71	4.21	تعزز الشركة قدرة الموظفين على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة	5
مرتفعة	1	0.000	25.83	0.75	4.25	تدرك الشركة بدقة قدرات الشركات المنافسة	6
مرتفعة	8	0.000	19.31	0.88	4.11	تقوم الشركة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار لانتاج احدث الاجهزة من المكيفات	7

مرتفعة	2	0.000	24.10	0.78	4.22	تستطيع الشركة تطوير منتجاتها حالياً بسرعة	8
مرتفعة	4	0.000	24.49	0.76	4.21	تسعى الشركة لتوسيع آفاق النظرة والتجدد في تقديم المنتجات للزبائن	9
مرتفعة	---	0.000	31.20	0.57	4.17	الكلي (المرونة والسرعة)	

* بلغت قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية (235) (1.652).

٤ - ٢ - ١ - (3): التكيف مع البيئة

يوضح الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتكيف مع البيئة في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.92-4.36) بمتوسط كلي مقداره (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتكيف مع البيئة في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (9) وتتص على " تستغل الشركة الكفايات الجوهرية لعاملها لاقتناص الفرص البيئية ومواجهة التحولات." بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرة رقم (5) " تحرص الشركة على التوافق بين الموارد وال الأولويات في تحقيق اهدافها " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.04) وانحراف معياري (0.87).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التكيف مع البيئة في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التكيف مع البيئة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في

قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتكيف مع البيئة، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى التكيف مع البيئة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (3 - 4)

المتوسطات الحسابية والاحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكيف مع البيئة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكيف مع البيئة	t
مرتفعة	2	0.000	18.994	0.87	4.08	لدى الشركة القدرة على دراسة متغيرات البيئة الخارجية	1
مرتفعة	8	0.000	17.761	0.83	3.96	تعمل الشركة على تحليل معطيات البيئة التي تعمل فيها	2
مرتفعة	5	0.000	16.567	0.92	3.99	تعمل الشركة على دراسة خصائص المنتجات لتقدير جودتها	3
مرتفعة	6	0.000	15.932	0.95	3.99	تلتزم الشركة للقوانين والأنظمة المعمول بها في الأردن	4
مرتفعة	9	0.000	16.368	0.87	3.92	تحرص الشركة على التوافق بين الموارد وال الأولويات في تحقيق اهدافها	5
مرتفعة	3	0.000	17.949	0.91	4.06	تغرس الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع	6
مرتفعة	7	0.000	17.611	0.85	3.97	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة للتغييرات في تصميم منتجاتها	7
مرتفعة	4	0.000	19.610	0.78	4.00	تحفظ الشركة بالمخزون الملائم لتحقيق اهداف التسليم	8
مرتفعة	1	0.000	28.898	0.72	4.36	تستغل الشركة الكفايات الجوهرية لعاملها لاقتناص الفرص البيئية	9

الكلي (التكيف مع البيئة)	0.04	0.63	25.161	0.000	---	مرتفعة
--------------------------	------	------	--------	-------	-----	--------

* بلغت قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ودرجات حرية (235) (1.652).

٤ - ٢ - ٢ - ٤: القدرات التنافسية

يتناول هذا الجزء من النتائج عرضاً للنتائج الوصفية للمتغيرات المكونة لقدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة):

٤ - ٢ - ٢ - ١: الابداع

يوضح الجدول (4 - 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالابداع في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.17 - 4.38) بمتوسط كلي مقداره (4.14) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للابداع في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) وتتص على " تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات حسب رغبة الزبائن " بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، فيما حصلت الفقرة رقم (3) " تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات بخدمات متميزة " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.17) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.14) وانحراف معياري (0.85).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الابداع في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الابداع. ويبيّن الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات

الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للابداع، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى الابداع بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الابداع

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابداع	t
مرتفعة	5	0.000	25.95	0.75	4.27	تبتكِر الشركة منتجات جديدة باستمرار	1
مرتفعة	2	0.000	31.40	0.67	4.36	تواكب الشركة منتجاتها بما يتناسب مع احتياجات الزبائن	2
متوسطة	6	0.047	3.841	0.85	3.17	تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات بخدمات متميزة	3
مرتفعة	1	0.000	27.33	0.78	4.38	تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات حسب رغبة الزبائن	4
مرتفعة	3	0.000	28.24	0.72	4.32	تمتلك الشركة القدرة على المعرفة المسبقة بمدى تقبل السوق لمنتجاتها	5
مرتفعة	4	0.000	28.33	0.71	4.31	تمتلك الشركة القدرة على تخفيض نسب العيوب في منتجاتها	6

مرتفعة	---	0.000	33.88	0.52	4.14	الكلي (الابداع)
						* بلغت قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية (235).

٤ - ٢ - ٢ - ٢ - ٢: تحسين الجودة للمنتجات

يوضح الجدول (4-5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتحسين الجودة للمنتجات في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.11-4.34) بمتوسط كلي مقداره (4.23) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحسين الجودة للمنتجات في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) وتتص على " تضييف الجودة قيمة حقيقة لمنتجات الشركة " بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرتان رقم (3، 4) وتتصان على " لدى الشركة القدرة على تطوير جودة منتجاتها بشكل دائم " و " تلتزم الشركة بخدمات ما بعد البيع " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.11) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي (4.23) وانحراف معياري (0.82، 0.86).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الجودة للمنتجات في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تحسين الجودة للمنتجات. ويبيّن الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك

اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لتحسين الجودة للمنتجات، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى تحسين الجودة للمنتجات بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحسين الجودة للمنتجات في الشركات الصناعات الهندسية

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحسين الجودة للمنتجات	t
مرتفعة	1	0.000	28.44	0.72	4.34	تصيف الجودة قيمة حقيقة لمنتجات الشركة	1
مرتفعة	2	0.000	25.92	0.77	4.30	تعتبر الشركة الجودة قيمة حقيقة لمنتجاتها	2
مرتفعة	5	0.000	19.86	0.86	4.11	لدى الشركة القدرة على تطوير جودة منتجاتها بشكل دائم	3
مرتفعة	6	0.000	20.85	0.82	4.11	تلزم الشركة بخدمات ما بعد البيع	4
مرتفعة	3	0.000	27.21	0.72	4.27	لدى الشركة القدرة على المواصلة بين الجودة العالية وتطوير المنتجات	5
مرتفعة	4	0.000	25.64	0.74	4.23	لدى الشركة القدرة على تقديم منتجات عالية الجودة لتلبية حاجات الزبائن	6
مرتفعة	---	0.000	32.54	0.58	4.23	الكلي (تحسين الجودة للمنتجات)	

* بلغت قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ودرجات حرية (235). (1.652).

(4 - 2 - 2 - 2 - 3) : المرونة والسرعة

يوضح الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة والسرعة في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.15-4.39) بمتوسط كلي مقداره (4.24) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرونة والسرعة في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت في

المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) وتنص على " لدى الشركة القدرة على تقديم منتجات عالية الجودة باسعار تنافسية " بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.24)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة رقم (6) وتنص على " تستخدم الشركة استراتيجيات واضحة في تحديد اسعار منتجاتها " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.24) وانحراف معياري (0.77).

ويبيّن الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة والسرعة في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المرونة والسرعة. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للمرونة والسرعة، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى المرونة والسرعة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (6 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المرونة والسرعة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المرونة والسرعة	t
مرتفعة	5	0.000		22.89	0.80	4.19	تعرض الشركة على ان تكون اسعارها ملائمة لقرارات الشرائية للمجتمع الاردني	1
مرتفعة	2	0.000		28.40	0.70	4.29	تعتبر الشركة ان السعر احد عناصر في تسويق منتجاتها	2
مرتفعة	1	0.000		31.41	0.68	4.39	لدى الشركة القدرة على تقديم منتجات عالية الجودة بسعر تتناسبية	3
مرتفعة	3	0.000		24.92	0.76	4.24	تعمل الشركة على دراسة اسعار الشركات المنافسة عند تحديد اسعار منتجاتها	4
مرتفعة	4	0.000		23.76	0.78	4.20	تعتمد ادارة الشركة قياسات واضحة ومحددة لاسعار منتجاتها	5
مرتفعة	6	0.000		22.87	0.77	4.15	تستخدم الشركة استراتيجيات واضحة في تحديد اسعار منتجاتها	6
مرتفعة	---	0.000		34.97	0.55	4.24	الكلي (المرونة والسرعة)	

* بلغت قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ودرجات حرية (235) (1.652).

(3 - 2 - 4) : اداء العمليات

يوضح الجدول (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باداء العمليات في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (-3.32) (4.46) بمتوسط كلي مقداره (4.21) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لاداء العمليات في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة

الأولى الفقرة رقم (2) وتنص على " يتم وضع معايير معينة لقياس مستوى الاداء " بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، فيما حصلت الفقرة رقم (7) وتنص على " يتم تحديد تكلفة الوحدة المنتجة لتسعير المنتج بأسعار تنافسية " على المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.21) وانحراف معياري (0.84).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول اداء العمليات في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول اداء العمليات. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لاداء العمليات، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى اداء العمليات بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى اداء العمليات في شركات

الصناعات الهندسية

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري الحسابي	المتوسط الحسابي	اداء العمليات	t
مرتفعة	9	0.000	26.593	0.70	4.22	يتم تحديد مؤشرات معينة لقياس مستوى الاداء	1	
مرتفعة	1	0.000	35.298	0.63	4.46	يتم وضع معايير معينة لقياس مستوى الاداء	2	
مرتفعة	2	0.000	30.783	0.69	4.38	يتم قياس مستويات اداء العاملين بشكل مستمر	3	
مرتفعة	7	0.000	25.424	0.77	4.27	يتم تحديد تكاليف الاداء بشكل مستمر	4	
مرتفعة	10	0.000	25.317	0.72	4.19	تحاول الشركة تخفيض تكاليف الاداء دون المساس بالجودة	5	
مرتفعة	3	0.000	29.252	0.73	4.38	تحرص الشركة على تطوير قدرات العاملين على اداء العمليات بشكل فعال	6	
متوسطة	12	0.000	3.563	0.84	3.32	يتم تحديد تكلفة الوحدة المنتجة لتسعير المنتج بأسعار تنافسية	7	
مرتفعة	5	0.000	29.175	0.68	4.29	تهتم الشركة بتطبيق سياسة تخفيض التكاليف الادارية	8	
مرتفعة	8	0.000	27.574	0.70	4.25	تهتم الشركة بتطبيق سياسة تخفيض التكاليف الانتاجية	9	
مرتفعة	11	0.000	24.725	0.72	4.15	تنفذ الشركة طلبات متغيرة في حجم الانتاج من دون التأثير على الكلفة	10	
مرتفعة	4	0.000	31.898	0.64	4.33	تنجز الشركة العمليات الانتاجية في الوقت المحدد لتلبية طلبات الزبائن بشكل سريع	11	
مرتفعة	6	0.000	32.635	0.61	4.29	توجد في الشركة وحدة فاعلة تهتم بأمور البحث والتطوير والإبداع	12	
مرتفعة	---	0.000	42.690	0.44	4.21	الكلي		

* بلغت قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) درجات حرية (235).

٤ – ٣ تحليل مدى ملائمة البيانات :

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكيد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multi-collinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكيد أيضاً اختبار إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإنلواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإنلواء تقل عن (± 1)، والجدول رقم (4 – 8) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإنلواء

Skewness	Tolerance	VIF	الخفة الاستراتيجية	ت
0.556	0.308	3.243	القدرة على استغلال الفرص	1
0.549	0.254	3.934	المرونة والسرعة	2
0.572	0.476	2.102	التكيف مع البيئة	3

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 – 8) عدم وجود تداخل خطي متعدد-Multi-collinearity بين أبعاد المتغير المستقل (الخفة الاستراتيجية)، وإن ما يؤكّد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثّلة بـ (القدرة على استغلال الفرص، المرونة، التكيف مع البيئة).

والسرعة، التكيف مع البيئة) والبالغة (3.243، 3.934، 2.102) على التوالي والتي نقل عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) بلغت على التوالي (0.308، 0.254، 0.476) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكيد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الانتواء (Skewness) حيث كانت القيم (-0.572، -0.549، -0.556) وجميعها أقل من (± 1). وتأسيساً على ما نقدم وبعد التأكيد من عدم وجود تداخل خطى بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الشركات الصناعية الهندسية محل الدراسة.

4 – 4 إختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى H_0

لا توجد علاقة إرتباط تشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على علاقة الإرتباط التشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية تم استخدام تحليل الإرتباط التشابكي Canonicad correlation ، كما هو موضح في الجدول (4 – 10). إذ يبين الجدول (4 – 10) علاقة الإرتباط التشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة

والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة الإرتباط التشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية. إذ تبين أن كلاً من عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية قد فسرت ما نسبته (72.270%) و (65.335%). وهو ما يؤشر وجود علاقة إرتباط تشابكية بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية. وقد تراوحت معدلات تحويل علاقة الإرتباط التشابكية ما بين (0.772) كحد أدنى و (0.884) كحد أعلى فيما يتعلق بعوامل الخفة الاستراتيجية، و (0.896) كحد أدنى و (0.962) كحد أعلى فيما يتعلق بعوامل القدرة التنافسية. وهو ما يؤشر وجود علاقة إرتباط تشابكية معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرة التابع. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (*Canoncial R*) (0.911)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (*Canoncial R²*) (0.842)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.842) من التغيرات في عوامل القرارات التنافسية ناتج عن التغير في عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة). ويبينت نتائج التحليل الإرتباط التشابكي أن قيمة χ^2 بلغت (321.704) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك علاقة إرتباط تشابكية بين عوامل عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة

والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية. وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة إرتباط تشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(9 - 4) جدول

نتائج اختبار تحليل علاقة الإرتباط التشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل القدرات التنافسية

معامل التحديد <i>Canonical</i> (R^2)	معامل الارتباط <i>Canonical</i> (R)	معدلات تحميل <i>Canonical</i>	المتغيرات التابعة	معدلات تحميل <i>Canonical</i>	المتغيرات المستقلة
0.842	0.911	0.962 0.903 0.896	الابداع تحسين الجودة للمنتجات المرونة والسرعة	0.861 0.772 0.884	القدرة على استغلال الفرص المرونة والسرعة التكيف مع البيئة
مستوى الدلالة <i>Sig*</i>	مربع كاي <i>Chi^2</i>	72.270	نسبة التباين المفسر من المتغيرات التابعة	65.335	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة
0.000	321.704				

الفرضية الرئيسية الثانية HO_2

لا يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية

Sig* مستوى الدلاله	T المحسو بة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلاله	DF	F المعحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.006	2.780	0.217	القدرة على استغلال الفرص	3	الانحدار			اداء العمليات
0.000	7.377	0.701	المرونة والسرعة	232	الباقي	101.566	0.677	0.823
0.003	3.421	0.226	التكيف مع البيئة	235	المجموع			

* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 10) الأثر المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.823) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.677)، أي أن ما قيمته (0.677) من التغيرات في اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية ناتج عن التغير في عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.217) القدرة على استغلال الفرص، (0.701) للمرونة والسرعة، و (0.226) للتكيف مع البيئة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) يؤدي إلى زيادة في اداء العمليات في الشركات الصناعية الهندسية بقيمة (0.217) للقدرة على استغلال الفرص، و(0.701) للمرونة والسرعة، و(0.226) للتكيف مع البيئة. وبؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (101.566) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة HO₃

لا يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (11 – 4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	5.334	0.512	القدرة على استغلال الفرص	3	الانحدار			
0.000	4.672	0.227	المرونة والسرعة	0.000	232	181.827	0.796	0.892
0.000	5.672	0.413	التكيف مع البيئة	235	المجموع			

* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 11) الأثر المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.892) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.796)، أي أن ما قيمته (0.796) من التغيرات في القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية ناتج عن التغير في عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.512) للقدرة على استغلال الفرص، (0.227) المرونة والسرعة و (0.413) للتكيف مع البيئة.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية بقيم (0.512، 0.227، 0.413) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (181.927) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة H_4

لا يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المباشر لعوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل القدرات التنافسية (الابداع،

تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	3.405	0.192	الابداع	3	الانحدار			
0.000	5.670	0.417	تحسين الجودة للمنتجات	0.000	232	البواقي	221.342	0.808
0.000	8.971	0.673	المرونة والسرعة		235	المجموع	0.899	اداء العمليات

* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 12) الاثر المباشر لعوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين

الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية. إذ أظهرت

نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية، إذ بلغ معامل الارتباط R^2 (0.899) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.808)، أي أن ما قيمته (0.808) من التغيرات في اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية ناتج عن التغير في عوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة)، أي أن ما قيمته (0.808) من التغيرات في اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية ناتج عن التغير في عوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.417) للابداع، (0.417) تحسين الجودة للمنتجات و (0.673) للمرونة والسرعة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) يؤدي إلى زيادة في اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية بقيم (0.417، 0.673، 0.417). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (221.342) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لا يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية على على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver. 21 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق

من وجود تأثير عوامل الخفة الاستراتيجية على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13). إذ يوضح الجدول (4 – 13) نتائج تحليل المسار لتأثير عوامل الخفة الاستراتيجية على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية.

إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (19.306)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة GFI (Goodness of Fit Index) (0.982) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاعمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواجهة المقارن Comparative Fit Index CFI (0.988) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.013) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للخفة الاستراتيجية على القدرات التنافسية (0.781)، وبلغ التأثير المباشر لعوامل القدرات التنافسية على اداء العمليات (0.769)، وهو ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ومن ناحية أخرى بلغ التأثير غير المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية على اداء العمليات بوجود القدرات التنافسية ما قيمته (0.680) وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبلغت قيمة المسار الحرج Critical Ratio (T المحسوبة) لمسار (الخفة الاستراتيجية ← عوامل القدرات التنافسية) (31.712) و (22.901) لمسار (عوامل القدرات التنافسية ← اداء العمليات) وهو ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً غير

مباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية على اداء العمليات بوجود القدرات التافسية. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الرئيسية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التافسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية على اداء العمليات بوجود القدرات التافسية

التأفسية

Sig*	T المحسوبة	المسار	قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect		Sig*	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	31.712	C ← LS	*0.680	0.884	عوامل الخفة الاستراتيجية على عوامل القدرات التافسية	0.000	0.013	0.988	0.982	19.306	عوامل الخفة الاستراتيجية على اداء العمليات بوجود القدرات التافسية
0.000	22.901	OP ← C		0.769	عوامل القدرات التافسية على اداء العمليات						

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

مؤشر الموامدة المقلين ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation 0.08 ، 0.05 ، 0.05 من المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين

LS : Lightness strategy عوامل الخفة الاستراتيجية

C : Competitiveness عوامل القدرات التافسية

OP : Operational performance اداء العمليات

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

1-5 النتائج

من خلال تحليل الأوساط الحسابية والانحراف المعياري أظهرت الدراسة النتائج التالية:

تشير نتائج التحليل إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرة على استغلال الفرص في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.02-4.34) بمتوسط كلي مقداره (4.19) على مقاييس ليكرت الخمسية الذي يشير إلى المستوى المرتفع للقدرة على استغلال الفرص في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) وتنص على " لدى الشركة القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية " بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، فيما حصلت الفقرة رقم (7) " لدى الشركة القدرة على استغلال الامكانيات المالية المتاحة " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.02) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.19) وانحراف معياري (0.80).

وضع التحليل أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القدرة على استغلال الفرص في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول القدرة على استغلال الفرص. ووجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للقدرة على استغلال الفرص، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى القدرة على استغلال الفرص بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

وهذا يشير إلى قدرة الشركات الصناعية الاردنية على استغلال الفرص المتاحة في ضوء ما تواجهه هذه الشركات من منافسة كبيرة تتطلب قدرة من الادارة على استغلال الظروف والبيئة المحيطة في تحسين وتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير منتجاتها بما يتلائم احتياجات السوق.

بين التحليل أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرؤنة والسرعة في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.08-4.25) بمتوسط كلي مقداره (4.17) على مقياس ليكرت الخمسى الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرؤنة والسرعة في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) وتتص على " تدرك الشركة بدقة قدرات الشركات المنافسة " بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، فيما حصلت الفقرة رقم (4) " تحرص الشركة على زيادة ممارسة التمكين لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.17) وانحراف معياري (0.74).

وجود تشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المرؤنة والسرعة في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المرؤنة والسرعة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للمرؤنة والسرعة، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى المرؤنة والسرعة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

وهذا يشير الى ان العاملين في الشركات الصناعية الهندسية لديهم اتجاهات ايجابية نحو المرونة والسرعة فيما يتعلق بالاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية وذلك من خلال تعزيز قدرات الموظفين وتوفير التكنولوجيا الحديثة لذلك وتطوير منتجاتها بشكل سريع لادرakah ان عدم قيامها بذلك سيعكس بشكل سلبي على قدرتها التنافسية وسمعتها السوقية.

تبين أن المتوسطات الحسابية لهذا المتغير تراوحت بين (4.36-3.92) بمتوسط كلي مقداره (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتكيف مع البيئة في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (9) وتنص على " تستغل الشركة الكفايات الجوهرية لعامليها لاقتناص الفرص البيئية ومواجهة التحولات." بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرة رقم (5) " تحرص الشركة على التوافق بين الموارد الاولويات في تحقيق اهدافها " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.04) وانحراف معياري (0.87).

كما تبين وجود تشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التكيف مع البيئة في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التكيف مع البيئة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتكيف مع البيئة، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع

الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى التكيف مع البيئة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

وهذا يشير إلى أن شركات الصناعات الهندسية لها القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية والداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة وكيفية الاستجابة لها بشكل فاعل من خلال زيادة مهارة العاملين وزراعة قدرتهم للعمل بشكل فاعل، بهدف التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها بما يعزز خفة الحركة الاستراتيجية لديها.

تشير إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالابداع في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.38-3.17) بمتوسط كلي مقداره (4.14) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للابداع في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) وتنص على " تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات حسب رغبة الزبائن " بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، فيما حصلت الفقرة رقم (3) " تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات بخدمات متميزة " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.17) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.14) وانحراف معياري (0.85). وتعكس الإجابات وجود تشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الابداع في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الابداع، وبشكل عام يتبيّن أن مستوى الابداع بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

تدرك الشركات الصناعات الهندسية أهمية الابداع والابتكار في تعزيز قدراتها التنافسية ويظهر ذلك من خلال مواكبة منتجات الشركة لاحتياجات الزبائن ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة وابتكار منتجات تتناسب مع احتياجات الزبائن .

تشير إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتحسين الجودة للمنتجات في الشركات الصناعات الهندسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.11-4.34) بمتوسط كلي مقداره (4.23) على مقياس ليكرت الخمسى الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحسين الجودة للمنتجات في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) وتنص على "تضييف الجودة قيمة حقيقة لمنتجات الشركة " بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرتان رقم (3، 4) وتصان على "لدى الشركة القدرة على تطوير جودة منتجاتها بشكل دائم " و "تللزم الشركة بخدمات ما بعد البيع " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.11) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.23) وانحراف معياري (0.86، 0.82).

ويتضح من الاجابات أن مستوى التشتت كان منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الجودة للمنتجات في الشركات الصناعات الهندسية محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تحسين الجودة للمنتجات، وبشكل عام يتبين أن مستوى تحسين الجودة للمنتجات بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

وهذا يشير الى ان الشركات الاردنية العاملة في مجال الصناعات الهندسية تدرك اهمية تحسين الجودة للمنتجات لأن ذلك ينعكس بشكل مباشر على سمعة الشركة ومكانتها وحصتها السوقية وقدرتها

التنافسية وأن الشركة تعتبر الجودة قيمة حقيقة لمنتجاتها وانها تحافظ على خدمات ما بعد البيع لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بما يعزز قدرتها التنافسية .

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة الإرتباط التشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية. إذ تبين أن كلاً من عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية قد فسرت ما نسبته (72.270%) و (65.335%). وهو ما يؤشر وجود علاقة إرتباط تشابكية بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية. وقد تراوحت معدلات تحويل علاقة الإرتباط التشابكية ما بين (0.772) كحد أدنى و (0.884) كحد أعلى فيما يتعلق بعوامل الخفة الاستراتيجية، و (0.896) كحد أدنى و (0.962) كحد أعلى فيما يتعلق بعوامل القدرة التنافسية. وهو ما يؤشر وجود علاقة إرتباط تشابكية معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي $(Canoncial R^2)$ (0.911)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي $(Canoncial R)$ (0.842)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.842) من التغيرات في عوامل القدرات التنافسية ناتج عن التغير في عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة). وبينت نتائج التحليل الإرتباط التشابكي أن قيمة Chi^2 بلغت (321.704) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك علاقة إرتباط تشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات،

المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية. وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة إرتباط تشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يشير الى وجود ارتباط تشابكي مؤثر بين عوامل الخفة الاستراتيجية والقدرة على استغلال الفرص والمرونة والسرعة والتكيف مع البيئة المحيطة وهذه العوامل تشكل في مجموعها عناصر مؤثرة على القدرة التنافسية وتزيد من الابداع في مجال تطوير المنتجات وتحسين جودة المنتجات والمرونة والسرعة في الاستجابة مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية في شركات الصناعات الهندسية ، وذلك لأن الشركات الصناعية الهندسية تعمل وبشكل مستمر على تطوير وتحديث منتجاتها لادرارها أهمية الحفاظ على حصتها السوقية ورغبتها في فتح اسواق جديدة وهذا لن يتحقق الى من خلال العمل على التكيف مع المتغيرات البيئية والذي تتحققه عوامل الخفة الاستراتيجية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية ، إذ بلغ معامل الارتباط R^2 (0.823) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.677)، أي أن ما قيمته (0.677) من التغيرات في اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية ناتج عن التغير في

عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.217) القدرة على استغلال الفرص، (0.701) للمرونة والسرعة، و (0.226) للتكيف مع البيئة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) يؤدي إلى زيادة في أداء العمليات في الشركات الصناعية الهندسية بقيمة (0.217) للقدرة على استغلال الفرص، و (0.701) للمرونة والسرعة، و (0.226) للتكيف مع البيئة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (101.566) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على أداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.892) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.796)، أي أن ما قيمته (0.796) من التغيرات في القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية ناتج عن التغير في عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.512) للقدرة على استغلال الفرص، (0.227) للمرونة

والسرعة و (0.413) للتكيف مع البيئة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية بقيم (0.512، 0.227، 0.413) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (181.927) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لعوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.899) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.808)، أي أن ما قيمته (0.808) من التغيرات في اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية ناتج عن التغير في عوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.192) للابداع، (0.417) تحسين الجودة للمنتجات و (0.673) للمرونة والسرعة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) يؤدي إلى زيادة في اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية بقيم (0.192، 0.417، 0.673). ويؤكد

معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (221.342) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يشير إلى وجود تأثير وجود تأثير مباشر لعوامل القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية القدرات التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية ، وهذا يعود إلى أن زيادة القدرة التنافسية تؤثر على اداء العمليات من خلال تطوير وتحسين جودة المنتجات وزيادة القدرة على الابداع وزيادة المرونة والسرعة للمنظمات للتكيف مع البيئة المحيطة كون هذه المتغيرات تساعده على تطوير اداء العمليات الانتاجية لأن الابداع والتحسين في العمليات الادارية والفنية سينعكس على الانتاجية والموظفين في الشركات الاردنية العاملة في مجال الصناعات الهندسية .

أظهرت الدراسة وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية على على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية.إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (19.306)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) Goodness of Fit Index وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاعمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الملاءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.988) وهو مقارب

إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري Root Mean Square (RMSEA) Error of Approximation (0.013) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للخفة الاستراتيجية على القدرات التنافسية (0.781)، وبلغ التأثير المباشر لعوامل القدرات التنافسية على اداء العمليات (0.769)، وهما ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ومن ناحية أخرى بلغ التأثير غير المباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية على اداء العمليات بوجود القدرات التنافسية ما قيمته (0.680) وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبلغت قيمة المسار الحرج Critical Ratio (T المحسوبة) لمسار (الخفة الاستراتيجية → عوامل القدرات التنافسية) (31.712) و (22.901) لمسار (عوامل القدرات التنافسية → اداء العمليات) وهما ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية على اداء العمليات بوجود القدرات التنافسية. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الرئيسية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية على على اداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

٢-٥ التوصيات

لقد توصل الباحث الى مجمل توصيات يمكن للشركات الصناعية الهندسية الأخذ بها، ومنها:

- ضرورة قيام الشركات الصناعية الهندسية في الأردن بالتحول لشركات تميز بخفة الحركة الاستراتيجية بإنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في إدارة المعرفة وتستند إلى عملياتها مهمة تحقيق التواصل بين الشركات والبيان ، وكذلك التعلم المستمر لكل ما هو جديد في مجال عملها .
- إن التحول إلى منظمة خفيفة الحركة إستراتيجياً غالباً ما تحتاج إلى بيئة عمل ملائمة تتواافق فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية ونظم العمل والآليات المناسبة ، كما تحتاج إلى ثقافة تنظيمية مساندة تشجع على التفكير الإبداعي الذي يقود إلى التفوق والتميز .
- ان التحول نحو تطوير الاداء العملياتي يتطلب الوقوف على واقع المستوى الحالي لاداء الشركات الصناعية الاردنية والعمل على تطويره وتحسين مستوياته في اطار خطة استراتيجية محددة الاهداف والغايات .
- من الاممية بمكان ان تقوم الشركات الصناعية الاردنية بدراسة القدرات التنافسية وتحليلها باستخدام نماذج مرجبة للوقوف على واقعها الحالي ودراسة الفرص المتاحة امامها وما تواجهه من منافسة خارجية .
- العمل على دراسة اليات تطبيق الخفة الاستراتيجية في منظمات الاعمال من خلال توفير البيئة المناسبة لتطبيق الخفة الاستراتيجية يتم ذلك من خلال ادراك الادارة العليا في الشركات الصناعية الاردنية لأهمية تطبيقها وتحفيز الموظفين على فهمها وتطبيقها.

- زيادة الاهتمام بتأثير عوامل الخفة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية للمنتجات التي تقدمها شركات الصناعات الهندسية في الأردن والاهتمام بالتعرف على اراء واتجاهات المستهلك الأردني نحو هذه المنتجات وان يكون ذلك هو المحدد للقدرات التنافسية في هذه الشركات.
- الاهتمام بالبحث والتطوير للمنتجات التي تقدمها تلك الشركات وان تمتلك القدرة على المرونة والسرعة في تطوير منتجاتها بما يتلائم مع احتياجات ورغبات المستهلك الأردني لأن ذلك سينعكس بشكل مباشر على اداء الشركات.
- زيادة الاهتمام بالتحسين المستمر للجودة للمنتجات وتوفير المرونة والسرعة في التعامل مع البيئة المحيطة لانعكاس ذلك على عمل الشركات وقرارتها التنافسية حيث ان المستهلك يهتم بالجودة في منتجات هذه الشركات .
- العمل على زيادة الاهتمام بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها الشركات الصناعية الاردنية لما لذلك من اثر على القدرة التنافسية للشركات .
- العمل على زيادة الاهتمام بالقدرة على استغلال الفرص التي يوفرها السوق الأردني لما لذلك من اثر على نجاح شركات الصناعات الهندسية في الأردن .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- البشير والبراهمة، عبد الكريم ، إبراهيم(2007)، تكنولوجيا الإنتاج كمصدر مميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الاقتصادية. جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- التتير، أكرم(2002)، الانعكاسات العالمية لتكنولوجيا المعلومات على انظمة الصناعات التحويلية، الحوار المتمدن ، العدد 48.
- حسين وضيف، طه ، أحمد(2011)، الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد، حلب، الجزائر.
- دادن، عبد الغني(2003)، تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بإنتهاج الأساليب الحديثة، جامعة ورقلة، الجزائر.
- الزين، نور محمد سالم (2012) ، أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل : دراسة تطبيقية على شركة ألباكوس في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار وائل للنشر .
- سليمان، احمد هاشم (2004)، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، بغداد.

- الشمري ، سجي عبد الجبار ،(2006)، " إدارة المعرفة ودورها في عملية التنشيط الإستراتيجي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، بغداد : العراق.
- الطويل واسماعيل، أكرم، رغد(2008)، العلاقة بين انواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة في الشركات الصناعية في محافظة نينوى، جامعة الموصل ، العراق.
- عبد اللطيف وتركمان، عبد اللطيف، وحنان ،(2005) ، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) ، العدد4.
- فلاق، محمد (2006) ، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
- قلش، عبد الله (2007)، إتجاهات حديثة في الفكر الإداري، معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات، واشنطن.
- المعاضيدي ، معن وعد الله ،(2008) ، "الإستعداد للتغيير الإستراتيجي استناداً على قدرات المعلومات : دراسة حالة منظمة صناعية " ، بحث مشارك في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن ، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة، الأردن.
- المعاضيدي ، معن وعد الله جار الله ،(2011) ، قدرات تقنية المعلومات واثرها في خفة الحركة الاستراتيجية : دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 7 ، العدد 29 .

- نوي، طه، وضيف، احمد(2011)، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، بحث في ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- الياسري، أكرم (2008). أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 6، العدد 3.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Abbott, A. and Banerji, K. (2003), "**Strategic Flexibility and Firm Performance: The case of US Based Transnational Corporations**" Global Journal Of Flexible Systems Management, 4, 1/2, pp. 1–8
- Alsamydai, M.J., Alnawas, I.A.M., Yousif, R.A. (2010) "**The Impact of Marketing Innovation on Creating a Sustainable Competitive Advantage: The Case of Private Commercial Banks in Jordan**". Asian Journal of Marketing, (4), 3: 113–130.
- Al-Swidi AK, Mahmood R (2011). **Fostering the performance of banks through Total Quality Management (TQM) practices: A bank branches perspective**. Eur. J. Soc. Sci., 19(2): 268–285.
- Attafar,Ali ;Ghandehari,Mahsa and Momeni, Golnaz,(2012), "**Study of Required Organizational Base For Implementation of Agility Strategy in organizations (Case study:Industrial Entekhab Group)**",

Interdisciplinary journal of contemporary research in
Business, Vol.3, NO.11:141–150.

- Becker. Bob. (2007). **Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage.** www.sa-advantage.com:1–9.
- Beltrame,kieren, (2008), Strategic Agility: **Driving business efficiency without eroding competitive advantage with paper** ,business & strategy consulting firm,1–6.
- Cutter, Consortium, (2006), “**Strategic Agility: Beyond IT**” www.researchhandmarkets.com.
- D'aveni,r.a,(1994),**hypercompe on: managing the dynamic of strategic maneuvering**,free press ne w york
- Davis, Mark M., Aquilano, Nicholas J., Chase, Richard B.,(2003) "**Fundamental of Operations Management**", 4th ed., Mc–Graw Hill Higher Education.
- Dilworth, James, B.,(1996) "**Operations Management, Design, Planning and Control for Manufacturing and Services**", Mc–Graw Hill, Inc., New York.

- Doz, Yves, (2007), “**The Need for Strategic Agility** “, Copenhagen Conference on Strategic Management, Denmark, December.
- Kosonen, Mikko, (2007), **Strategic Agility for Continuous Renewal**, European Paper Week Brussels, www.startmark.fi:1–12.
- Liqin Ren, Guangya Xie, Koos Krabbendam, (2010) "Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms", Management Research Review, Vol. 33 Iss: 1, pp.79 – 89
- LU, Y. & RAMAMURTHY, K. 2011. **Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination**. MIS Quarterly, 35, 931–954
- Mohammed A. Al-Zyadaat; Mousa A. Saudi; Mohammed A. Al-Awamreh (2012). **International Business and Management**, 5(2), 76–84
- Ofoegbu, Onyejema.E & Akanbi, Paul Ayobami, (2012), “**The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria**”, International Business & Economics Research Journal, Vol.No11, and No.2:153–160.

- Oskari,Kettunen,(2010) **Agile Product Development And Strategic Agility in Technology Firms** , Master's thesis unpublished, Helsinki University Of Technology .
- Oyedijo,Ade, (2012), “**Strategic Agility and competitive Performance in the nigerian telecoomunication industry:An Empirical investigation**”, Business and Management Review ,Vol.1,NO.12.
- **Porter, Michael E.,(2012)** and Clemens Guth. Redefining German Health Care: Moving to a Value-Based System. **Heidelberg: Springer**.
- Ramadan, W.H., 2010. **The influence of organizational culture on sustainable competitive advantage of small and medium sized establishments**. E-Leader, Budapest.
- Sull, Donald & Bryant Ben, (2006),” **Discussion for Strategic Agility** “, Working Paper.
- Wael Mohamad Subhi Idris&Methaq Taher Al-Rubaie(2013), **Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility**, Journal of Management and Strategy ,Vol.4,No2.
- Wheelen, T. and D. Hunger, (2004). “**Strategic Management and Business Policy**”, Prentice Hall, New Jersey.

بـسـم اللـه الرـحـمـن الرـحـيـم

استبانة التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سعادة الدكتور الامر

يقوم الباحث بإعداد رسالة بعنوان "أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على اداء العمليات دراسة حالة لشركات الصناعات الهندسية" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال .

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ادراية واسعة في هذا المجال فإنه يشرف الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة لحكمها ، ولرغبة الباحث في الاستئارة والحكم على درجة صلاحية المجالات والفترات الواردة في هذه الاستبانة ودرجة ملائمتها في تحقيق أهداف الدراسة ، يرجى التكرم بوضع ملاحظاتكم وابداء رأيكم الكريم بتعديل أو حذف أو اضافة ما ترون مناسباً لكل مجال وفقرة .

وتقبلوا جزيل الشكر والتقدير

الباحث

أولاً: البيانات الأساسية للطلبة :

1. الجنس:

انثى ذكر

2. العمر:

اقل من 25 سنة 30-26 سنة

اكثـر من 41 سنة 40-31 سنة

3. التخصص الدراسي :

محاسبة ادارة اعمال

هندسة اقتصاد

غير ذلك حدد

ماجستير

بكالوريوس فأقل

3. المستوى الدراسي:

غير ذلك

دكتوراه

من سنة الى 5 سنوات

أقل من سنة

4. الخبرة :

اكثـر من 5 سنوات

-5 - المسمى الوظيفي :

رئيس قسم

مدير ادارة

غير ذلك

اداري

ثانياً : الخفة الاستراتيجية

أبعاد الخفة الاستراتيجية

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
أ- القدرة على استغلال الفرص						
					لدى الشركة القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية	.1
					لدى الشركة القدرة على تحليل التهديدات الخارجية	.2
					لدى الشركة القدرة على تحليل متغيرات البيئة الخارجية	.3
					لدى الشركة القدرة على فهم تغير في البيئة الخارجية	.4
					لدى الشركة نظام معلومات استراتيجي	.5
					لدى الشركة خبراء استراتيجيين محترفين بالتحليل الاستراتيجي	.6
					لدى الشركة القدرة على استغلال الامكانيات المالية المتاحة	.7
ب- المرونة والسرعة						
					تعمل الشركة على الاستجابة	.8

					لمتغيرات البيئة المحيطة	
					تركز الشركة على السرعة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	.9
					تنصف البيئة الداخلية بالمرونة مما يساعد على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	.10
					تحرص الشركة على زيادة ممارسة التمكين لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة	.11
					تعزز الشركة قدرة الموظفين على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة	.12
					تدرك الشركة بدقة قدرات الشركات المنافسة	.13
					تقوم الشركة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار لانتاج احدث الاجهزه من المكيفات	.14
					تستطيع الشركة تطوير منتجاتها الحالية بسرعة	.15
					تسعى الشركة لتوسيع آفاق التطور والتجدد في تقديم المنتجات للزبائن	.16
	ج- التكيف مع البيئة					

					لدى الشركة القدرة على دراسة متغيرات البيئة الخارجية .17
					تعمل الشركة على تحليل معطيات البيئة التي تعمل فيها .18
					تعمل الشركة على دراسة خصائص المنتجات لتقدير جودتها .19
					تلتزم الشركة للقوانين والأنظمة المعمول بها في الأردن .20
					تحرص الشركة على التوافق بين الموارد والأولويات في تحقيق أهدافها .21
					تدرس الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع .22
					تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة للتغييرات في تصميم منتجاتها .23
					تحتفظ الشركة بالمخزون الملائم لتحقيق أهداف التسليم .24
					تستغل الشركة الكفايات الجوهرية لعاملاتها لاقتناص الفرص البيئية ومواجهة التحولات .25
					القدرات التنافسية أ- الإبداع

					تبتكِر الشركة منتجات جديدة باستمرار	.26
					تواكب الشركة منتجاتها بما يتناسب مع احتياجات الزبائن	.27
					تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات بخدمات متميزة	.28
					تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات حسب رغبة الزبائن	.29
					تمتلك الشركة القدرة على المعرفة المسبقة بمدى تقبل السوق لمنتجاتها	.30
					تمتلك الشركة القدرة على تخفيض نسب العيوب في منتجاتها	.31
					بـ- تحسين الجودة للمنتجات	
					تضييف الجودة قيمة حقيقة لمنتجات الشركة	.32
					تعتبر الشركة الجودة قيمة حقيقة لمنتجاتها	.33
					لدى الشركة القدرة على تطوير جودة منتجاتها بشكل دائم	.34
					تلتزم الشركة بخدمات ما بعد البيع	.35
					لدى الشركة القدرة على	.36

						المواءمة بين الجودة العالية و تطوير المنتجات	
						لدى الشركة القدرة على تقديم منتجات عالية الجودة لتلبية حاجات الزبائن	.37
	ج- المرونة السعرية						
						تحرص الشركة على ان تكون اسعارها ملائمة للقدرات الشراية للمجتمع الاردني	.38
						تعتبر الشركة ان السعر احد عناصر في تسويق منتجاتها	.39
						لدى الشركة القدرة على تقديم منتجات عالية الجودة باسعار تنافسية	.40
						تعمل الشركة على دراسة اسعار الشركات المنافسة عند تحديد اسعار منتجاتها	.41
						تعتمد ادارة الشركة قياسات واضحة ومحددة لاسعار منتجاتها	.42
						تستخدم الشركة استراتيجيات واضحة في تحديد اسعار منتجاتها	.43
	د- اداء العمليات						
						يتم تحديد مؤشرات معينة لقياس مستوى الاداء	.44

					يتم وضع معايير معينة لقياس مستوى الاداء	.45
					يتم قياس مستويات اداء العاملين بشكل مستمر	.46
					يتم تحديد تكاليف الاداء بشكل مستمر	.47
					تحاول الشركة تخفيض تكاليف الاداء دون المساس بالجودة	.48
					تحرص الشركة على تطوير قدرات العاملين على اداء العمليات بشكل فعال	.49
					يتم تحديد تكلفة الوحدة المنتجة لتنعيم المنتج بأسعار تنافسية	.50
					تهتم الشركة بتطبيق سياسة تخفيض التكاليف الإدارية	.51
					تهتم الشركة بتطبيق سياسة تخفيض التكاليف الانتاجية	.52
					تنفذ الشركة طلبات متغيرة في حجم الانتاج من دون التأثير على الكلفة	.53
					تنجز الشركة العمليات الانتاجية في الوقت المحدد لتلبية طلبات الزبائن بشكل سريع	.54
					توجد في الشركة وحدة فاعلة تهتم بأمور البحث والتطوير والابداع	.55

م

الجامعة	اسم المحكم
جامعة الشرق الأوسط	د. محمد خير أبو زيد
جامعة الشرق الأوسط	د. أمجد طويقات
جامعة الشرق الأوسط	د. أحمد علي صالح
جامعة الشرق الأوسط	(د. نضال الصالحي)
جامعة الشرق الأوسط	د. سعود المحاميد
الجامعة الأردنية	(د. سامر دحيات)