



تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية "دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان"

إعداد

محمد السيد موسي سليم

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

mmosa@zu.edu.eg

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السادس والأربعون - العدد الأول يناير 2024

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

الملخص

استهدفت تلك الدراسة تحديد تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص الصناعي بمدينة العاشر من رمضان، ولتحقيق هذا الهدف؛ تم صياغة نموذج وفروض الدراسة في ضوء الأدبيات السابقة ذات الصلة؛ كما تم الاعتماد على قائمة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من 250 مديرًا بهذه الشركات لاختبار فروض الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS اعتمادًا على البرنامج الإحصائي Smart PLS 3.2.9. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية حيث تشير النتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي (76.1%) من التباين في القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة.

الكلمات الدالة: الرشاقة الاستراتيجية، القدرة التنافسية، الشركات الصناعية.

(1) مقدمة

تواجه المنظمات في عالم اليوم اضطرابات بيئية شديدة تتسم بعدم اليقين والمخاطر، والتي لم تعد معها أي منظمة آمنة من المنافسة، فجميع المنظمات تعمل تقريباً في بيئات تنافسية غير مؤكدة وديناميكية؛ وذلك نتيجة عوامل متعددة منها: زيادة حدة المنافسة المستمرة، والتطور الهائل في التكنولوجيا، والتنوع الكبير في حاجات ورغبات العملاء فضلاً عن تذبذب الطلب. وتؤدي المستويات العالية من الاضطراب البيئي إلى شلل في عمليات المنظمة؛ لذلك فإن إدارة عدم اليقين والحد من المخاطر تعتبر من القضايا الرئيسية ذات الصلة بنجاح المنظمات وتحسين قدراتها التنافسية (Al-Shawabkeh, 2019; Vagnoni&Khoddami, 2016).

ويشير Vecchiato (2015) إلى أهمية زيادة تفهمنا لعدم اليقين البيئي في حالات الاضطراب الشديد للبيئة، ففي ظل الاضطراب البيئي لم يعد التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الإدارية التقليدية مصدراً من مصادر الميزة التنافسية لأنه في معظم الصناعات ليس هناك يقين حول تطور بيئة الأعمال، وما ستكون عليه بعد عام من الآن (Doz&Kosonen, 2010)؛ ولذا فإنه أصبح من أولويات المنظمات الحد من تأثير عدم اليقين عن طريق توقع استباقي للتغيير، والحد من المخاطر، والحصول على ميزة تنافسية من خلال القدرات التنظيمية التي يجب أن تكون محور تركيز هذه المنظمات (Hemmati et al, 2016; Ojha, 2008).

وتتمثل القدرة التنافسية في المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، وبالتالي القدرة على الحفاظ على العملاء بصفة دائمة من خلال تحقيق ولاء العملاء للمنظمة ومنتجاتها (السلمي، 2001). ويمكن تحسين القدرة التنافسية من خلال الاعتماد على أنظمة عمل مرنة وغير معقدة (المنباوي، 2012).

ونظراً للتحوّل الهائل في المشهد التنافسي، حيث أصبح التغيير أسرع وأكثر تعقيداً مما كان عليه الحال من ذي قبل، وتنوع مصادر التغيير والديناميكية المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة وكثافتها؛ فقد برزت الرشاقة الاستراتيجية كمفهوم حديث في أدبيات الإدارة ذو أهمية كبيرة للشركات العاملة في بيئات عمل غير مؤكدة (Özlem et al, 2018)، وأصبح يحتل مكانة هامة في جدول أعمال كل من علماء الإدارة الاستراتيجية وممارسيها (Minin et al, 2014). وتصف الأدبيات الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها إحدى الوسائل في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات وتمكينها من الحصول على ميزة تنافسية؛ وبالتالي تحسين النشاط التنافسي، كما تشير

البحوث إلى وجود حاجة ملحة للرشاقة الاستراتيجية عند العمل في بيئات تتسم بعدم اليقين، فالنشاط التنافسي في البيئات المضطربة يعتمد على قدرة المنظمة على إدارة التغيرات وعلى مرونتها (رضوان، 2014; Ojah, 2008). ويمكن لمنظمة رشيقة استراتيجياً تكيف ثقافتها مع تغير السوق، والتعرف على تغير السوق بسرعة، والاستفادة من هذه التغيرات الخارجية، وتشكيل منتجات وخدمات المنظمة وفقاً للتغيرات الخارجية (Ahmed et al., 2020).

ففي الآونة الأخيرة استخدمت الأدبيات الإدارية فكرة الرشاقة الاستراتيجية لتفسير مدى استجابة المنظمات الناجحة لمفاهيم إدارية محددة مثل الابتكار العالمي، والقيادة، وتجديد نموذج الأعمال، وتحسين القدرة التنافسية. (Hemmati et al., 2016; Vagnoni&Khoddami, 2016; Doz&Kosonen, 2010; Abu Radi, 2013; Doz&Kosonen, 2010; Doz&Kosonen, 2010).

وتأسيساً على ما سبق، يتمثل الهدف الأساسي لتلك الدراسة في بحث واستكشاف اتجاه وقوة العلاقة بين كل من الرشاقة الاستراتيجية والقدرة التنافسية اعتماداً على نظرية القدرات الديناميكية، وذلك لمحاولة المساهمة في تكوين تصور واضح للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص الصناعي. ويعرض الباحث فيما يلي مشكلة الدراسة وتساولاتها، وأهداف الدراسة وأهميتها ومراجعة أدبيات الدراسة وتطوير فروض الدراسة، يلي ذلك استعراض منهجية الدراسة، ثم مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها، فضلاً عن توضيح المساهمات النظرية والتوصيات التطبيقية، وأخيراً محددات الدراسة وتوجهاتها المستقبلية.

(2) مشكلة الدراسة

تعتبر الصناعة هي المقوم الأساسي لبناء الاقتصاديات المتقدمة، والمساهم الأكبر في نموها وصعودها، فلا يوجد تجربة اقتصادية واحدة حول العالم استطاعت أن تبرز تقدماً ونجاحاً اقتصادياً دون أن تكون الصناعة هي العنصر الرئيسي فيها.

وبالرغم من الحراك الاقتصادي الكبير الذي تشهده مصر حالياً، بالترام مع تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي الوطني والوصول لمراحله الأخيرة وتهيئة البنية التحتية وامتلاك الفرص المربحة في مختلف القطاعات، فما زالت الصناعة المصرية تعاني أوضاعاً غير مستقرة، خاصة على صعيد قدرتها على المنافسة في السوقين المحلي والعالمي. وهناك العديد من المؤشرات التي تعكس واقع الصناعة المصرية، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي (٥):

(٥) تم تجميع هذه المؤشرات من:

- تجاوز عدد المنشآت الصناعية العاملة في مجال الصناعات التحويلية 38 ألف منشأة، حوالي 11 ألف منها تعمل في المدن والمناطق الصناعية الحرة، وبلغ معدل النمو في عدد هذه المنشآت حوالي 2.6% خلال الفترة 2011 – 2017.
 - يعمل حوالي 21% من المنشآت الصناعية في صناعة الغزل والنسيج والملابس والجلود، وحوالي 21% في المواد الغذائية والمشروبات والتبغ، وحوالي 20% في الصناعات الهندسية والالكترونية والكهربائية، وحوالي 14% في الصناعات الكيماوية، وحوالي 8% منها في صناعة الخشب ومنتجاته، وحوالي 7% في صناعة مواد البناء والخزف والصيني، وحوالي 2% في الصناعات المعدنية، وحوالي 6% في صناعة الورق ومنتجاته والطباعة والنشر.
 - هذا بالإضافة إلى ما سبق، جائحة كورونا الوباء العالمي الذي أثر على الاقتصاد - العالمي بصفة عامة، والاقتصاد المصري بصفة خاصة - ففي 2020/3/15 قامت الحكومة المصرية باتخاذ مجموعة من الإجراءات الاحترازية لمواجهة هذه الجائحة، والتي منها تقليص عدد العمالة لتحقيق التباعد الاجتماعي، وقد أثرت هذه الإجراءات بقوة على نشاط القطاعين الحكومي والخاص، وعلى نشاط جميع المنشآت الكبيرة والصغيرة، وأثرت بقوة على الصناعات والعاملين بالقطاع غير الرسمي.
- ولمزيد من توضيح مظاهر مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة ما بين منتصف يونية 2020 وحتى نهاية يوليو 2020 استهدفت التعرف على مدى توافر الرقابة الاستراتيجية، والقدرة التنافسية في القطاع قيد الدراسة، وذلك على عينة قوامها 30 مفردة من مديري شركات القطاع الخاص الصناعي بمدينة العاشر من رمضان؛ حيث تمت الدراسة باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة لاستطلاع آراء مفردات العينة بشأن متغيرات الدراسة، وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عما يلي:
1. أوضح المستقضي منهم أن مفهوم الرقابة الاستراتيجية غير شائع بين العاملين، لكنه شائع في الأحداث اليومية لصنع القرار، فصانعو القرار منغمسون باستمرار في الاختيارات التي تتطلب توازنا بين المرونة والتغيير، المناهج الجديدة والالتزام بالروتينيات الراسخة. وتمثل الرقابة الاستراتيجية القدرة على توقع التغييرات غير المتوقعة والاستجابة لها بشكل استباقي.

-
- بيانات وزارة التخطيط والتنمية.
 - بيانات وزارة التجارة والصناعة.
 - بيانات البنك المركزي المصري.

2. كانت هناك بالفعل العديد من الإشارات نحو توافر الرشاقة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة تمثلت في:

- الرغبة في خدمة العميل بشكل جيد.
- الرشاقة الاستراتيجية تجاه العميل هي هدف واحد وجزء من القدرة الديناميكية.
- تلقي الشركات ردود فعل جيدة تجاه بعض الحالات حول سرعة ورد فعلهم تجاه طلب العملاء؛ حيث لم يكن العميل معتادا على أن يتم الاستجابة لطلباته بهذه السرعة، لقد لاحظ العميل حقا أهمية الرشاقة الاستراتيجية.

3. تواجه الشركات منافسة شرسة في السوق مما يزيد بدوره من صعوبة تقديم قيمة أعلى للعملاء، ومع ذلك فإن الشركات بشكل عام لديها الموارد والقدرات التي تمكنها من التعامل مع ذلك؛ فمن خلال إعادة تشكيل هذه الموارد تتمكن الشركات من انتاج كميات كبيرة بسعر أقل، مما يؤدي إلى زيادة قدرتها للوصول إلى بعض الأسواق الخارجية من خلال بعض الهياكل الرشيقة.

4. أكد المستقصي منهم – خاصة في الشركات التي تملك فروعاَ خارجية في دول أجنبية - على زيادة حصتهم السوقية أثناء فترة جائحة كورونا حيث إنهم كانوا يعملون بكامل طاقتهم الإنتاجية بسبب قدرتهم على تعديل استراتيجياتهم وخطط عملهم بدرجة سريعة اثناء الجائحة مقارنة بالشركات المنافسة في جميع دول العالم والتي أغلقت خلال فترة كورونا؛ مما أدى إلى زيادة قدراتهم التنافسية.

بناء على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

" ما مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة؟".

(3) أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى الاعتبارات التالية:

من الناحية العلمية

- 1- تناول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية وإحدى الوسائل في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات.

- 2- توجيه الاهتمام من الناحية الأكاديمية إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال المصرية حيث يمكن التوصل إلى طبيعة هذه العلاقة من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال.
- 3- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في الوقوف على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتي تساعد في التطبيق الناجح لهذا المفهوم، بما يؤثر على تحسين القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة.

من الناحية التطبيقية

- 1- وجود حاجة ماسة لتطوير وتحسين مرونة الشركات وقدرتها على الاستجابة السريعة لحالات السوق، حيث تواجه العديد من الشركات منافسة شرسة وغير مؤكدة ومستمرة نتيجة الابتكارات التكنولوجية، والتغيرات في البيئة السوقية وحاجات ورغبات العملاء المتعددة والمتغيرة، والتي لم تعد معها المناهج والحلول السابقة قادرة على التصدي للتحديات التنظيمية وقضايا البيئة الخارجية. وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية الأداة الرئيسية للتغلب على هذه التحديات.
- 2- مساعدة الشركات محل الدراسة في تعظيم قدرتها التنافسية من خلال الرشاقة الاستراتيجية، وذلك بالمقارنة مع باقي الشركات محل الدراسة.

(4) أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في دراسة وتحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة.

(5) مراجعة أدبيات الدراسة وتطوير فروض الدراسة

(5-1) الرشاقة الاستراتيجية

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، حيث ظهر هذا المفهوم نتيجة اتساع المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية (الكبيسي & نوري، 2013)، ولقد أثارا الباحثان Doz&Kosonen مصطلح الرشاقة الاستراتيجية في كتابهما Fast strategy عام 2008، وكذلك أبحاثهما اللاحقة حول هذا الموضوع. وفي الآونة الأخيرة تم استخدام فكرة الرشاقة الاستراتيجية لتفسير كيفية استجابة المنظمات الناجحة لمفاهيم

إدارية محددة مثل: الابتكار العالمي، القيادة، تجديد نماذج الأعمال، والإدارة العامة (Audran, 2009; Di Minin et al., 2014; Santala, 2011).

ثم توالت الدراسات النظرية والعملية التي قدمت مفاهيم متنوعة للرشاقة الاستراتيجية باعتبارها السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، ووصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها بسرعة ودقة، وتمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها (الزبن، 2013). وبمراجعة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية؛ فقد أمكن للباحث تصنيف هذه التعريفات إلى مدخلين، وذلك على النحو التالي:

المدخل الأول: تناول الرشاقة الاستراتيجية من منظور التوافق / التكيف

عرف أنصار هذا المدخل الرشاقة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمات على التعامل مع التغيرات في بيئة الأعمال من خلال اكتساب التفكير الاستراتيجي للتكيف مع هذه التغيرات المفاجئة بدقة وبسرعة وبطريقة تسبق ما يقوم به المنافسون بما يساعدها في تحقيق مركز تنافسي جيد في السوق (Doz & Kosonen, 2010)؛ (Brannen & Doz, 2012)؛ (Ofoegbu & Akanbi, 2012)؛ (Alshalabe et al., 2017)؛ (Idris & Al-Rubaie, 2013)؛ (Teoh et al., 2017)؛ (& Senaji, 2017)؛ (Kale et al., 2018)؛ (Queiroz et al., 2018)؛ (2019)؛ (عبدالعال، 2019).

المدخل الثاني: تناول الرشاقة الاستراتيجية من منظور الاستباقية

عرف أنصار هذا المدخل الرشاقة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية أو استثمار الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها (Ojha, 2008)؛ (Mavengere, 2014)؛ (Brueller et al., 2014)؛ (Sajdak, 2015)؛ (Queiroz et al., 2018)؛ (العامري & حسين، 2019)؛ (راضي & الموسوي، 2019).

وبمراجعة التعريفات المختلفة التي أوردهما المدخلين السابقين نلاحظ ما يلي:

1- وجود اتفاق بين الباحثين على العوامل التي تشكل مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وهي (هنية، 2016):

- استغلال الفرص المتاحة.

- الاستجابة السريعة للتطور في البيئة المحيطة.

- الاستمرارية في ظل وجود المنافسين.

- إيجاد أفكار مبتكرة.

2- إن الرشاقة الاستراتيجية عبارة عن القدرة التي تمكن المنظمة من التوجه المستمر نحو الفرص الجديدة في بيئة الأعمال المتغيرة.

3- إن الرشاقة الاستراتيجية لا تعني عدم وجود استراتيجية، ولكنها تؤكد على التفكير الاستراتيجي، ورؤية واضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي (Santala, 2009).

ومن خلال ما تقدم، يمكن للباحث تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة على إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بشكل ديناميكي من خلال استشعار التغير البيئي، وسرعة الاستجابة؛ وذلك لمواجهة الاضطراب البيئي مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة.

وتعد الرشاقة الاستراتيجية هي الحل لإدارة ديناميكية البيئة، واستراتيجية للتمكين للحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة مضطربة (Mehdibeigi *et al.*, 2016)، ويحتاج تطبيقها على أرض الواقع إلى تحديد أبعادها بشكل دقيق؛ لذا قدم الباحثون اسهامات متعددة لوصف أبعاد الرشاقة الاستراتيجية؛ تقارب بعضها وتباعد الآخر تبعاً للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين.

وباستعراض الدراسات السابقة حول الرشاقة الاستراتيجية يفصح عن المحاولات التي تسعى لتحديد أبعادها؛ حيث تم تصنيف هذه المحاولات إلى مدخلين هما:

- **المدخل الأول:** حدد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من منظور القدرات التي تمكن من تحقيق

الرشاقة الاستراتيجية، ومن أنصار هذا المدخل: (Al-Azzam *et al.*, 2017; Atieno)

&Senaji, 2017; Doz & Kosonen, 2009; Ivory & Brooks, 2018; Lungu,

2018; Mavengere, 2014; Ofoegbu & Akanbi, 2012; Orojloo *et al.*, 2016

العامري & حسين، 2019؛ الكبيسي & نوري، 2013؛ راضي & الموسوي، 2019).

- **المدخل الثاني:** حدد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من منظور ممارسات ومحددات الرشاقة

الاستراتيجية، ومن أنصار هذا المدخل: (Abu-Radi, 2013; Khoshnood &)

Nematizadeh, 2017; Long, 2000; Ojha, 2008؛ إسماعيل، 2018؛

2018؛ الفروخ، 2017؛ الملا & راضي، 2014؛ رضوان، 2014؛ هنية، 2016).

وبناء على ما تقدم، فإن الباحث سوف يعتمد في قياس الرشاقة الاستراتيجية على الأبعاد التي حددها المدخل الثاني، وهي: (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات)، وذلك لأنها تعكس النسيج الاستراتيجي (الملا & راضي، 2014)، وهيكل وبنية الرشاقة الاستراتيجية (الصباح، 2018)، فضلاً عن أنها تناسب طبيعة موضوع الدراسة.

(5-2) القدرة التنافسية

لقد شغل مفهوم القدرة التنافسية حيزاً ومكانة مهمة في مجالات الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال؛ إذ تمثل القدرة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد على اغتنام الفرص، وتوفير فرصة حقيقية لتحقيق المنظمة ربحية مستدامة مقارنة بمنافسيها، فالقدرة التنافسية هي المصدر الذي يعزز مكانة المنظمة لتحقيق الأرباح (Al-Hawary & Al-Hamwan, 2017).

بمراجعة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون لمفهوم القدرة التنافسية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية؛ فقد أمكن للباحث تصنيف هذه التعريفات إلى مدخلين، وذلك على النحو التالي:

المدخل الأول: تناول القدرة التنافسية من منظور الموارد

عرف أنصار هذا المدخل القدرة التنافسية على أنها مجموعة من الموارد الموجودة بالمنظمة وتتضمن الموارد الأولية ومهارات العاملين التي تحتويها المنظمة لإنتاج السلع والخدمات بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بما يتم تقديمه من جانب المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال (Jelassi & Enders, 2004)؛ (Daft, 2014)؛ (Dachyar & Dewi, 2015).

المدخل الأول: تناول القدرة التنافسية من منظور القدرات

عرف أنصار هذا المدخل القدرة التنافسية على أنها القدرة التي تحقق للمنظمة مكانة أكثر تنافسية في سوق المنتجات مما يعني وصول المنظمة إلى مركز تنافسي متقدم في السوق عن طريق تقديم وتطوير منتجات جديدة تميزها عن المنظمات الأخرى، وتحقق للمنظمة موقف قوي تجاه مختلف الأطراف من خلال قدرات التعلم والاشراف والسيطرة على السوق (Covin et al., 2000)؛ (السلمي، 2011)؛ (Liu, 2013)؛ (Stevenson, 2014)؛ (صادق، 2015)؛ (عبد الحميد، 2016)

وبمراجعة التعريفات المختلفة التي أوردهما المدخلين السابقين نلاحظ ما يلي:

1- بالرغم من تعدد المحاولات المبذولة لتعريف القدرة التنافسية، وعدم اتفاقها على تعريف موحد، إلا أن معظمها اتفق على أن القدرة التنافسية مفهوم ديناميكي يعبر عن التفوق النسبي؛ وهذا يعني أن القدرة التنافسية لأي منظمة ليست ثابتة بصفة مطلقة، ولكنها تتغير من وقت لآخر طبقاً لإمكانات، وقدرات المنظمة، وكفاءتها الداخلية، والخارجية.

2- تنشأ القدرة التنافسية بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من التي يستخدمها المنافسين الآخرين.

3- يجب توافر ثلاثة شروط حتى تكون القدرة التنافسية فعالة، وتتمثل هذه الشروط في:

- أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- أن تتميز بالاستمرارية.
- يصعب على المنافسين محاكاتها أو الغائها.

4- يختلف مفهوم القدرة التنافسية عن مفهوم الميزة التنافسية؛ حيث ير (Kay 1993) بأن القدرات تمثل بشكل واضح خصائص المنظمة، أما الميزة التنافسية هي النتيجة من تطبيق هذه القدرات في الأسواق، فالقدرة المتميزة تصبح ميزة تنافسية عندما تطبق في صناعة أو تقدم إلى السوق.

وفي ضوء ما تقدم؛ يمكن تعريف القدرة التنافسية في هذه الدراسة بأنها القدرة على كسب حصة سوقية أعلى، والمحافظة عليها من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة في الجودة، والتكلفة، والتسليم، والمرونة، والابتكار؛ لتحقيق عائد مبيعات أكبر، ومعدل نمو ربح أعلى مقارنة بالمنافسين.

وبمراجعة أدبيات الدراسة التي تناولت القدرة التنافسية؛ نجد اتفاق معظم الباحثين على خمسة أبعاد لقياس القدرة التنافسية وهي: جودة المنتجات، قيادة التكلفة، التسليم، المرونة، والابتكار (Abu-Radi, 2013; Ahmed *et al.*, 2019; Al-Hawary & Al-Hamwan, 2017;) Demeter *et al.*, 2011; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Ojha, 2008; Schoenherr *et al.*, 2012; الزين، 2013؛ عمرو، 2018).

(5-3) العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة التنافسية

تتسم بيئة العمل بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، ونتيجة لذلك يجب تطوير المنظمات لضمان بقائها ضد منافسيها من خلال وجود قوى عاملة تمتلك المهارات والقدرات اللازمة للتعامل

مع هذه التغييرات (Idris & Al-Rubaie, 2013). وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية هي أفضل طريقة للتنافس والبقاء في السوق (Young, 2013)، فلقد أصبحت الرشاقة الاستراتيجية إحدى الأدوات الهامة التي تساعد المنظمات على البقاء، وزيادة التنافسية، وتحقيق التميز في سوق العمل المتغير والمتقلب، والتي تحقق ميزة تنافسية (Al-Romeedy, 2019).

وقد تناولت العديد من الدراسات التأثير المباشر للرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية؛ فقد توصلت دراسة (Al-Romeedy 2019) إلى أن تطبيق الرشاقة الاستراتيجية يعد أحد الأدوات الهامة لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ojha 2008) التي أظهرت أن الرشاقة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية، كما كشفت دراسة (Kettunen 2010) عن أن الشركات تحتاج إلى الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في العصر الراهن، كما توصلت دراسة (Oyedijo 2012) إلى أن للرشاقة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً على الأداء التنافسي لشركات الاتصالات النيجيرية. كما كشفت الدراسة عن أن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر عامل تنبؤ جيد للأداء التنافسي.

وأفادت نتائج دراسة (Vagnoni & Khoddami 2016) بأن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابياً على النشاط التنافسي. وتوصلت دراسة (Khoshnood & Nematizadeh 2017) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثيراً معنوياً على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، وأن بُعد وضوح الرؤية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هو البعد الأكثر تأثيراً في القدرات التنافسية. وأشار عبدالرازق (2018) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة. ووفقاً لـ (Hemmatiet *al.*, 2016) فإن الرشاقة الاستراتيجية تساعد المنظمة على تقديم المنتجات والخدمات الأكثر جاذبية وحيوية، والإنتاجية والتسليم في الوقت المحدد، وتطوير منتجات وخدمات جديدة باستمرار.

وقد كشفت نتائج دراسة الفقيه (2020) دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين سرعة استجابة الجامعات وتكيفها مع مستجدات العصر، وبما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية، واتفقت معها نتائج دراسة كل من دماج (2019)، والقرني (2020) في أن للرشاقة الاستراتيجية دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية. وخلصت دراسة هلال (2021) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعد بمثابة مدخل يمكن من خلاله الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات، إلى جانب أنها تساهم في تحقيق المرونة في الاستجابة والتكيف السريع مع المتغيرات الداخلية

والخارجية؛ بما يساعد الجامعة على اكتساب ميزات تنافسية، تتمثل في منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تتفوق بها على منافسيها، ويحسن من وضعها التنافسي. وفي نفس السياق، أشار الشنطي والجيار (2021) إلى ضرورة اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وسرعة الاستجابة والتسليم، وتقليل الهدر في الموارد.

وفي ضوء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة التنافسية؛ يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

ف1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة التنافسية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة وفقاً لآراء عينة الدراسة. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

ف1-1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والقدرة التنافسية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة وفقاً لآراء عينة الدراسة.

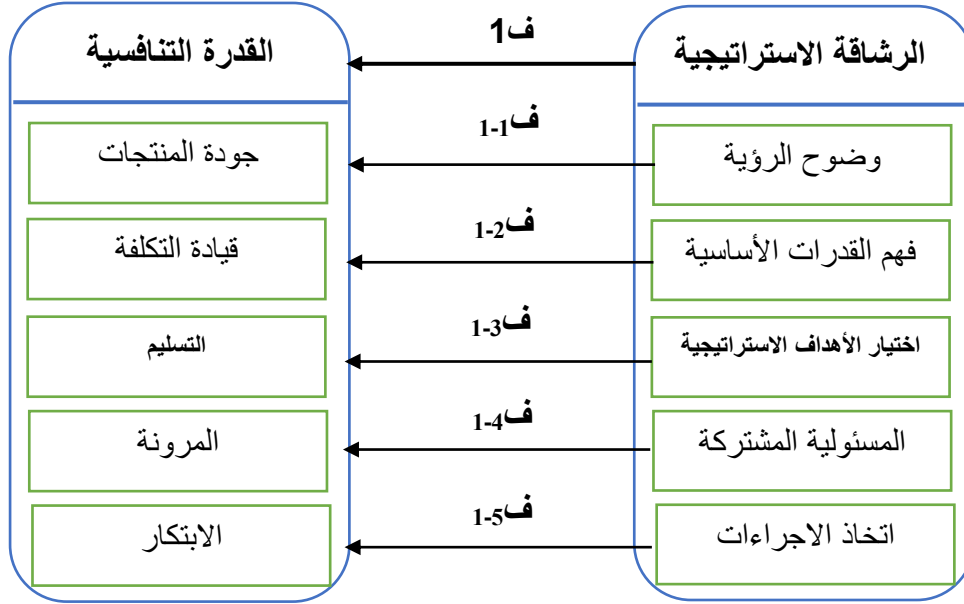
ف1-2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فهم القدرات الأساسية والقدرة التنافسية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة وفقاً لآراء عينة الدراسة.

ف1-3: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والقدرة التنافسية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة وفقاً لآراء عينة الدراسة.

ف1-4: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية المشتركة والقدرة التنافسية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة وفقاً لآراء عينة الدراسة.

ف1-5: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ الإجراءات والقدرة التنافسية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة وفقاً لآراء عينة الدراسة.

ومن ثم يمكن صياغة نموذج مقترح للدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة، كما يوضحه الشكل (1).



شكل (1): نموذج الدراسة
المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة.

(6) منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي في اختبار النموذج المقترح والإجابة على تساؤلاتها البحثية، والذي تم من خلاله تطوير فروض الدراسة لتفسير العلاقات المشتركة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في ضوء استنتاجات نظرية ملاءمة. ومن ثم العمل على اختبار هذه الفرضيات والوصول إلى النتائج (العاصي، 2020). ولاختبار وتقييم نموذج الدراسة المقترح؛ اعتمد الباحث على منهجية نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM لإجراء جميع التحليلات اللازمة باستخدام برنامج SmartPLS 3.2.9، وتعتبر هذه المنهجية مناسبة لهذه الدراسة لعدة اعتبارات أهمها أنها تسمح بالتقدير المتزامن للعلاقات المتعددة بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة أي دراسة النماذج المعقدة، وهي أحد أساليب النمذجة المستندة إلى التباين Variance-based والتي توفر مرونة في افتراضات التوزيع الطبيعي للمتغيرات واستخدام المتغيرات التكوينية Formative والانعكاسية (Reflective Mikalef & Pateli, 2017).

(6-1) مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة جميع شركات القطاع الخاص الصناعي العاملة في مدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية وقد بلغ عدد هذه الشركات (1568) شركة تعمل في ثلاثة أنشطة صناعية (نشاط الصناعات الهندسية والالكترونية والكهربائية، نشاط الكيماويات الأساسية ومنتجاتها، نشاط الغزل والنسيج والملابس والجلود) (الهيئة العامة للتنمية الصناعية، 2020)، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع الشركات في الأنشطة الثلاثة.

جدول (1): توزيع شركات مجتمع الدراسة طبقاً للأنشطة الصناعية

النسبة %	عدد الشركات	الأنشطة الصناعية
39.8%	624	1- صناعات هندسية والكترونية وكهربائية
31.9%	501	2- كيماويات أساسية ومنتجاتها
28.3%	443	3- غزل ونسيج وملابس وجلود
100%	1568	الإجمالي

المصدر: الهيئة العامة للتنمية الصناعية، القاهرة، 2020

وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية Stratified Sample، وقد بلغ حجم العينة (309) مفردة وذلك بمستوى ثقة 95% وحدود خطأ معياري $\pm 5\%$ ، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculation، ويوضح الجدول رقم (2) توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً للأنشطة الصناعية وذلك باستخدام طريقة التوزيع المتناسب.

جدول (2): توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً للأنشطة الصناعية

العينة	عدد الشركات	الأنشطة
$123 = 309 \times (1568 \div 624)$	624	1- صناعات هندسية والكترونية وكهربائية
$99 = 309 \times (1568 \div 501)$	501	2- كيماويات أساسية ومنتجاتها
$87 = 309 \times (1568 \div 443)$	443	3- غزل ونسيج وملابس وجلود
309	1568	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

وتمثلت وحدة المعاينة في هذه الدراسة في مديري الإدارة العليا في شركات القطاع الخاص الصناعي في مختلف الإدارات (الإنتاج، البحوث والتطوير، التسويق، الموارد البشرية، الإدارة المالية، المشتريات والمخازن، الجودة والسلامة المهنية) ويشغلون وظائف: رؤساء قطاعات، مديري عموم. واتباع الباحث في جمع بيانات الدراسة على مزيج من طرق جمع البيانات، وهي: (طريقة المقابلات الشخصية، البريد الإلكتروني)، في استيفاء قوائم الاستبيان، وذلك بما يتناسب مع ظروف المستقصي منهم داخل كل شركة من الشركات محل الدراسة الميدانية. هذا وقد تم

تجميع قائمة استبيان واحدة من كل شركة، وقد استغرقت عملية جمع البيانات ستة أشهر بداية من نهاية شهر يونيو 2020 وحتى شهر ديسمبر 2020.

هذا وقد استطاع الباحث تجميع 270 قائمة استبيان من أصل 309 قائمة قام بتوزيعها على الشركات عينة الدراسة، تم استبعاد 20 قائمة استبيان منها بسبب عدم استيفائها بالشكل الكامل من قبل المستقضي منهم، ليصبح عدد القوائم الصالحة للتحليل 250 بمعدل استجابة 80.9%.

(6-2) متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة

تم الاعتماد في تطوير قائمة الاستبيان الخاصة بالدراسة على المقاييس المستخدمة في الأدبيات ذات الصلة باعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية وذلك لقياس متغيرات الدراسة. فقد تم قياس متغير الرشاقة الاستراتيجية اعتماداً على المقياس المستخدم في العديد من الأبحاث والدراسات السابقة (Abu-Radi, 2013; Abu-Radi, 2013; Al-Romeedy, 2019; Ojha, 2008). وقد تكون هذا المقياس من: (15) عبارة مصنفة على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 غير موافق على الإطلاق الى 5 موافق تماماً)، كما تم قياس متغير القدرة التنافسية اعتماداً على المقياس المستخدم في العديد من الأبحاث والدراسات السابقة (Abu-Radi, 2013; Abu-Radi, 2013; Al-Romeedy, 2019; Ojha, 2008). وقد تكون هذا المقياس من: (15) عبارة مصنفة على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 غير موافق على الإطلاق الى 5 موافق تماماً).

(7) تحليل البيانات والنتائج

(7-1) اختبار نموذج القياس Measurement Model

تم إجراء اختبارات صلاحية وثبات المقاييس المستخدمة في قياس العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام منهجية المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM اعتماداً على برنامج Smart PLS 3.2.9، باستخدام خوارزمية PLS Algorithm. على مستوى قياس ثبات أداة الدراسة، تم حساب قيم الثبات المركب (CR)، وقيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، كما يوضحها جدول (3) وقد تبين أن قيم معامل الثبات المركب تتراوح بين (0.942-0.903) وجميعها تتخطى حد القبول 0.7، كما إن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.939-0.840) وهي تتخطى حد القبول 0.7 (Hair et al., 2016). ولتقييم الصدق اعتمد الباحث على تقييم كلا من: صدق المحتوى، الصدق التقاربي، والصدق التمييزي. فبالنسبة للصدق المحتوى Content Validity تم عرض قائمة الاستبيان في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من صلاحيتها، وقد قام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لملاحظاتهم. أما الصدق التقاربي Convergent Validity تم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج (AVE) average variance extracted والذي يجب أن تزيد قيمته عن

0.50 لكل بعد أو متغير يتم قياسه، وقد أوضحت قيم متوسط التباين المفسر AVE أنها تتراوح بين (0.845-0.757) والتي تتخطى القيمة المعيارية 0.5 (Hair et al., 2017) مما يشير إلى تمتع المقاييس المستخدمة باتساق داخلي جيد. وبالنظر إلى جدول (3) يلاحظ تقارب متوسطات المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تراوحت بين (3.74 – 4.33)، كما ان قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.669 – 1.069) بما يشير إلى محدودية الاختلافات بين آراء مفردات العينة نسبياً.

جدول (3): معاملات تشبع عبارات القياس، والموثوقية، والصدق التقاربي

المعيار	البعد	كود العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معاملات التحميل المعيارية	كرونباخ ألفا (α)	Roh-A	ثبات المكونات (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
الرشاقة الاستراتيجية (SA)	وضوح الرؤية (CV)	CV1	4.29	0.753	0.889	0.888	0.893	0.930	0.817
		CV2	4.26	0.778	0.912				
		CV3	4.25	0.741	0.911				
		فهم القدرات الأساسية (UCC)	UCC1	4.20	0.755				
UCC2	4.20	0.672	0.870						
UCC3	4.24	0.727	0.882						
القدرة التنافسية (CCA)	اختيار الاهداف الاستراتيجية (SST)	SST1	4.20	0.672	0.801	0.857	0.865	0.914	0.780
		SST2	4.24	0.761	0.904				
		SST3	4.23	0.724	0.938				
		المسؤولية المشتركة (SR)	SR1	4.28	0.733				
SR2	4.33	0.669	0.876						
SR3	4.24	0.766	0.917						
القدرة التنافسية (CCA)	اتخاذ الإجراءات (TA)	TA1	4.30	0.703	0.917	0.866	0.871	0.918	0.790
		TA2	4.33	0.754	0.898				
		TA3	4.27	0.805	0.850				
		جودة المنتجات (PQ)	PQ1	3.88	1.042				
PQ2	3.80	1.069	0.975						
PQ3	3.74	1.058	0.937						
القدرة التنافسية (CCA)	قيادة التكلفة (CL)	CL1	4.27	0.805	0.838	0.888	0.894	0.931	0.819
		CL2	3.82	0.973	0.932				
		CL3	3.62	0.934	0.942				
		التسليم (DR)	DR1	4.14	0.689				
DR2	4.24	0.727	0.866						
DR3	4.20	0.672	0.898						
القدرة التنافسية (CCA)	المرونة (FI)	FI1	4.29	0.753	0.879	0.882	0.887	0.927	0.810
		FI2	4.29	0.749	0.886				
		FI3	4.18	0.817	0.934				
		الابتكار (IN)	IN1	4.24	0.761				
IN2	4.23	0.724	0.913						
IN3	4.28	0.733	0.877						

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS 3.2.9

وبالنسبة للصدق التمييزي *Discriminant validity* تم التحقق منه من خلال استخراج قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of AVE)، والذي يشير إلى أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بُعد أو متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى. وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (4) أن جميع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج مقبولة وبما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

جدول (4): تقييم الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة

المتغير	CV	UCC	SST	SR	TA	PQ	CL	DR	FL	IN
CV	(0.904)									
UCC	0.813	(0.894)								
SST	0.804	0.846	(0.902)							
SR	0.472	0.572	0.605	(0.875)						
TA	0.447	0.578	0.563	0.870	(0.889)					
PQ	0.402	0.405	0.236	0.179	0.261	(0.944)				
CL	0.484	0.649	0.502	0.580	0.694	0.638	(0.905)			
DR	0.756	0.803	0.888	0.578	0.478	0.184	0.454	(0.903)		
FL	0.868	0.680	0.669	0.405	0.439	0.403	0.520	0.656	(0.900)	
IN	0.615	0.787	0.848	0.740	0.711	0.217	0.494	0.763	0.481	(0.919)

المسئولية المشتركة = SR; اختيار الأهداف الاستراتيجية = SST; فهم القدرات الأساسية = UCC; وضوح الرؤية = CV

الابتكار = IN; المرونة = FL; التسليم = DR; قيادة التكلفة = CL; جودة المنتجات = PQ; اتخاذ الإجراءات = TA

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS 3.2.9

(7-2) تقييم النموذج الهيكلي واختبار فروض الدراسة

بعد التحقق من صدق وثبات نموذج القياس يجب تقييم النموذج الهيكلي لتوضيح مدى جودة العلاقات المفترضة في توقع نموذج الدراسة. وتم تقييم النموذج الهيكلي للعلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء عدة مؤشرات أبرزها قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تشير إلى القدرة المتغيرات على تفسير التباين في المتغيرات التابعة، وتشير القيمة المعيارية المقدره لهذا المعامل من (0.75)، (0.5، 0.25) إلى أن القوة التنبؤية للنموذج (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على التوالي، وقد كانت (R^2) في النموذج الهيكلي للدراسة الحالية 0.761 مما يشير إلى أن النموذج الحالي للدراسة لديه قوة تنبؤية مناسبة (Hair et al., 2017)، والصدق التنبؤي للنموذج (Q^2) وتشير قيمة Q^2 الأكبر من الصفر لمتغير مستقلا إلى القدرة التنبؤية لنموذج المسار لهذا المتغير، وقد كانت قيم Q^2 في النموذج الهيكلي للدراسة الحالية 0.411 وبما يشير إلى أن النموذج المقترح لديه قدرة تنبؤية عالية (Hair et al., 2020).

نتائج اختبار الفروض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM

تم اختبار فرض الدراسة وما انطوى عليه من خمسة فروض فرعية اعتمادًا على أسلوب تحليل المسار باستخدام PLS-SEM، حيث جرى تنفيذ هذا الأسلوب باستخدام العبارات الخاصة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية (المتغير المستقل)، والعبارات الخاصة بمتغير القدرة التنافسية (المتغير التابع). وفيما يلي عرضًا تفصيليًا لنتائج اختبار هذا الفرض الرئيسي وفروضه الفرعية كما هو موضح بالجدول رقم (5).

جدول (5): نتائج تحليل المسار للعلاقة المباشرة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة التنافسية

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	VIF	العلاقة المباشرة		
				معامل المسار β	P-value	قيمة T
ف 3-1	وضوح الرؤية	القدرة التنافسية	3.474	0.307***	0.000	9.809
ف 3-2	فهم القدرات الأساسية	القدرة التنافسية	4.618	0.348***	0.000	9.107
ف 3-3	اختيار الأهداف الاستراتيجية	القدرة التنافسية	4.514	0.122**	0.003	3.008
ف 3-4	المسئولية المشتركة	القدرة التنافسية	4.268	0.035	0.336	0.963
ف 3-5	اتخاذ الاجراءات	القدرة التنافسية	4.090	0.328***	0.000	8.060

$R^2 = 0.761$
 $Q^2 = 0.411$
* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS 3.2.9

ويتضح من مراجعة نتائج الجدول رقم (5) ما يلي:

- 1- أن جميع معاملات (VIF) لأبعاد المتغير المستقل (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسئولية المشتركة، اتخاذ الاجراءات) أقل من 5، وبالتالي فإن بيانات النموذج لا تعاني من مشكلة العلاقة الخطية المتداخلة (الازدواج الخطي) بين المتغيرات.
- 2- بالنسبة للفرض الفرعي الأول ف3-1: يتضح وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية ($p < 0.001$) بين وضوح الرؤية والقدرة التنافسية ($\beta = 0.307$; $T = 9.809$; $p < 0.001$)، حيث إن زيادة وضوح الرؤية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لهذه الشركات بمقدار (0.307) وحدة، وبلغ حجم تأثير وضوح الرؤية في القدرة التنافسية (19.5%). وهذا يعني أن توافر وضوح الرؤية بالشركات محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في القدرة التنافسية لهذه الشركات. وبناء عليه تم قبول الفرض الفرعي الأول.

3- بالنسبة للفرض الفرعي الثاني ف3-2: يتضح وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية ($p < 0.001$) بين فهم القدرات الأساسية والقدرة التنافسية ($T=0.348$; $\beta=0.188$; $f^2=9.107$)، حيث إن زيادة فهم القدرات الأساسية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لهذه الشركات بمقدار (0.348) وحدة، وبلغ حجم تأثير فهم القدرات الأساسية في القدرة التنافسية (18.8%). وهذا يعني أن توافر فهم القدرات الأساسية بالشركات محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في القدرة التنافسية لهذه الشركات. وبناء عليه تم قبول الفرض الفرعي الثاني.

4- بالنسبة للفرض الفرعي الثالث ف3-3: يتضح وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية ($p < 0.01$) بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والقدرة التنافسية ($T=3.008$; $f^2=0.024$; $\beta=0.122$)، حيث إن زيادة اختيار الأهداف الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لهذه الشركات بمقدار (0.122) وحدة، وبلغ حجم تأثير اختيار الأهداف الاستراتيجية في القدرة التنافسية (2.4%). وهذا يعني أن توافر اختيار الأهداف الاستراتيجية بالشركات محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في القدرة التنافسية لهذه الشركات. وبناء عليه تم قبول الفرض الفرعي الثالث.

5- بالنسبة للفرض الفرعي الرابع ف3-4: يتضح عدم وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية ($p > 0.001$) بين المسؤولية المشتركة والقدرة التنافسية ($T=0.035$; $\beta=0.002$; $f^2=0.963$)، حيث إن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة (0.336) وهي أكبر من 5% وبالتالي فهذه العلاقة ليست دالة إحصائية. كما أن حجم تأثير المسؤولية المشتركة في القدرة التنافسية ضعيف جداً (0.2%). وهذا يعني أن توافر المسؤولية المشتركة بالشركات محل الدراسة لا يؤدي إلى زيادة في القدرة التنافسية لهذه الشركات. وبناء عليه تم رفض الفرض الفرعي الرابع.

6- بالنسبة للفرض الفرعي الخامس ف3-5: يتضح وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية ($p < 0.001$) بين اتخاذ الإجراءات والقدرة التنافسية ($T=0.328$; $\beta=0.189$; $f^2=8.060$)، حيث إن زيادة اتخاذ الإجراءات في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لهذه

الشركات بمقدار (0.328) وحدة، وبلغ حجم تأثير اتخاذ الاجراءات في القدرة التنافسية (18.9%). وهذا يعني أن توافر اتخاذ الاجراءات بالشركات محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في القدرة التنافسية لهذه الشركات. وبناء عليه تم قبول الفرض الفرعي الخامس. واجملاً تشير نتائج الجدول (5) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التالية (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ الاجراءات) والقدرة التنافسية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة. في حين لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية المشتركة والقدرة التنافسية في شركات القطاع الخاص الصناعي محل الدراسة. الأمر الذي يرجح قبول الفروض الفرعية: الأول، والثاني، والثالث، والخامس. ورفض الفرض الفرعي الرابع. وبالتالي قبول الفرض الرئيسي قبولاً جزئياً.

(8) مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها

لقد افترض الباحث أن الرشاقة الإستراتيجية لديها القدرة على التأثير بشكل إيجابي على القدرة التنافسية. وقد أكد ذلك نتائج اختبار فرض الدراسة وفروضه الخمسة الفرعية؛ والتي أشارت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعزز القدرة التنافسية للشركة؛ حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التالية: (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ الاجراءات)، والقدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص الصناعي. في حين لا توجد علاقة إيجابية معنوية بين المسؤولية المشتركة، والقدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص الصناعي.

وتختلف درجة تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص الصناعي، ويمكن ترتيبها تنازلياً حسب معاملات المسار المعيارية (β) على النحو التالي: فهم القدرات الأساسية 34.8%، اتخاذ الإجراءات 32.8%، وضوح الرؤية 30.7%، اختيار الأهداف الاستراتيجية 12.2%.

تتوافق النتيجة السابقة مع الدراسات الأخرى التي تشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية (Ojha, 2008; Ofoegbu & Akanbi, 2012; Oyedijo, 2012; Abu Radi, 2013; Kagwe, 2015; Sampath, 2015; Hemmatiet al., 2016; ;Alshalabeet al., 2017; Khoshnood&Nematizadeh, 2017; Nkuda; 2017; Al-Romeedy, 2019؛ هلال، 2021). كما أكد (Minin et al., (2014) على أن الرشاقة

الإستراتيجية معترف بها الآن إلى حد كبير على أنها حاسمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل في الصناعات الديناميكية والمضطربة للغاية، فالرشاقة الإستراتيجية تعد أحد المداخل التي يمكن من خلالها تعزيز القدرات التنافسية؛ من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة عالية الجودة، وهي تمنح المنظمة بيئة عمل تتسم بالمرونة؛ حتى تتمكن من البقاء والنجاح والتفوق.

بشكل عام؛ يعد تطبيق الرشاقة الإستراتيجية أحد الأدوات الهامة لتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتقلبة وسريعة التغير. كما أنها تساعد الشركة على تجاوز الأزمات - خلال الفترة الأخيرة (جائحة كورونا) - واستعادة توازنها ومكانتها في سوق العمل المحلي والعالمي. وهذا يحتم على شركات القطاع الخاص الصناعي التوسع في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية لتكون الشركة أكثر رشاقة وقادرة على المنافسة والبقاء في بيئة العمل من خلال دعم قدرتها على تعبئة الموارد، وتخصيصها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة، من خلال فحص البيئات الداخلية والخارجية باستمرار، والاستجابة السريعة والفعالة والمرنة للتغيرات، وبالتالي تحسين وتعزيز قدراتها التنافسية في السوق.

(9) التطبيقات النظرية والعملية لنتائج الدراسة

في ضوء ما أفصحت عنه نتائج الدراسة وتفسير دلالاتها يمكن اقتراح بعض التطبيقات النظرية والعملية (الإدارية) على النحو التالي:

(9-1) المساهمات والتطبيقات النظرية لنتائج الدراسة

تتسم الدراسة الحالية بأن لها العديد من المساهمات النظرية التي يمكن أن تضيف إلى جسم المعرفة، فكما ذكرنا سابقاً، ركزت بعض الدراسات السابقة حول الرشاقة الإستراتيجية على مساواة مفهوم الرشاقة الإستراتيجية بمرونة التصنيع للمنظمة. في حين تم بذل اهتمام ضئيل للرشاقة الإستراتيجية القائمة على المعرفة التي تتمتع بها المنظمات. بناء على ذلك استجابت الدراسة الحالية لنداءات الباحثين (Ojha, 2008; Santala, 2009; Hemmatiet al., 2016; Vagnoni&Khoddami, 2016)، باستخدام وجهة النظر القائمة على القدرات الديناميكية لتحديد المصادر غير القابلة للتقليد للميزة التنافسية من خلال دراسة كيفية تشكيل الرشاقة الإستراتيجية القائمة على المعرفة، تأخذ هذه الدراسة خطوة مهمة وإن كانت صغيرة نحو تحديد مثل هذه المصادر غير القابلة للتقليد. جوهر حجتنا هو أن القدرات الديناميكية تزود المنظمات برؤى لا يمكن الوصول إليها من قبل المنظمات الأخرى. وبالتالي، بمعنى أوسع، فإننا نستجيب لأهم سؤال إستراتيجي يتعلق بكيفية خلق الشركات للقيمة. بالإضافة إلى الإجابة على هذا السؤال

الاستراتيجي، ينتج عن الدراسة الحالية ثلاث مساهمات رئيسية في النظرية والبحث، وذلك على النحو الآتي:

- سوف تساهم نتائج الدراسة في الأدبيات الحالية فيما يتعلق بدور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات ومواجهة التغيرات البيئية، كما توسع النتائج الأدبيات في بيئة الأعمال العربية من خلال اقتراح نموذج لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في القدرة التنافسية للشركات وبما يساعدها على البقاء والازدهار في بيئة شديدة التنافسية.
- تساهم الدراسة أيضاً في إثراء الأدبيات حول كيفية جعل الشركات رشيقة استراتيجياً؛ إذ يوفر تحليل الرشاقة الاستراتيجية وكيفية تطويرها رؤى نظرية أساسية حول كيفية اكتساب وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية وإدارتها وتعزيزها. ويوفر فهم بعض السوابق الرئيسية – القدرات الديناميكية - قاعدة غنية من المفاهيم لتطوير نماذج شاملة أو تحسين نموذجنا الخاص بالرشاقة الاستراتيجية.
- كانت هناك دراسات قليلة جداً تم إجراؤها حول الرشاقة الاستراتيجية في البيئة المصرية. نجحت الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة في الأدبيات، من خلال مقارنة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية في شركات ثلاثة أنشطة مختلفة (صناعات هندسية والكترونية وكهربائية، كيماويات أساسية ومنتجاتها، الغزل والنسيج والملابس والجلود) لشركات القطاع الخاص الصناعي المصري.

(9-2) المساهمات والتطبيقات العملية / الإدارية لنتائج الدراسة

تم إجراء الدراسة الحالية بناءً على ندرة الدراسات، والتي ركزت على الرشاقة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، خاصة في البلدان النامية. وهذا دعى الباحث إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الرشاقة الاستراتيجية للشركات المصرية تجريبياً - ميدانياً - كما أوصت الأدبيات. توفر النتائج التي توصلنا إليها بعض المساهمات الإدارية التي قد تساعد مديري الشركات الذين يضعون الخطط الإستراتيجية في شركات القطاع الخاص الصناعي بطرق مختلفة على النحو التالي:

- كيفية جعل الشركة رشيقة استراتيجياً: من خلال تحديد القدرات الديناميكية التي تعزز الرشاقة الاستراتيجية، فإن الدراسة الحالية توجه مديري الشركات حول "أين ننظر" عند المنافسة في البيئات المضطربة، بما يساعد المديرين على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية أكبر. حيث تشير النتائج إلى أن القدرات الديناميكية التي تؤثر على الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم، القدرة على التكامل، القدرة على

إعادة التشكيل. ومن ثم يوصي الباحث بضرورة أن يولي مديرو شركات القطاع الخاص الصناعي مزيداً من الاهتمام لهذه القدرات لما لها من دور كبير في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. سيؤدي ذلك بالتالي إلى تعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات.

- كيفية الحفاظ على الرشاقة الاستراتيجية: مساهمة مهمة أخرى لهذه الدراسة في إمكانية استخدام مديري الشركات المقياس المستخدم في هذه الدراسة لتقييم مستوى الرشاقة الاستراتيجية لشركاتهم. سيمكن ذلك المديرين من اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا كان مستوى الرشاقة الاستراتيجية لا يلبي أهدافهم المستهدفة.

(10) محددات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية

على الرغم من المساهمات التي حاولت الدراسة الحالية تحقيقها، فقد كانت هناك بعض المحددات التي قد توفر رؤى جديدة أمام الدراسات المستقبلية في حالة أخذها في الحسبان في حدود علم الباحث. أولاً، فيما يتعلق بقطاع التطبيق، فقد تم إجراء تلك الدراسة في سياق القطاع الخاص الصناعي، ومن ثم فإن اختبار تلك العلاقات في سياق قطاعات أخرى مثل قطاع البنوك وشركات الطيران والجامعات قد يوفر نتائج تثري البحث في ذلك السياق. ثانياً، تركز هذه الدراسة على التحقيق في تأثير الرشاقة الاستراتيجية في القدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص الصناعي، وقد أغفل النموذج تأثير الاضطراب البيئي على هذه العلاقة. حيث نتوقع أن يختلف تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية في ظل المستويات المختلفة من الاضطراب البيئي (اضطراب منخفض، اضطراب مرتفع)، لذلك، قد تحتاج المزيد من الأبحاث لفحص تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية في ظل المستويات المختلفة من الاضطراب البيئي. ثالثاً، قام الباحث باتباع أسلوب الدراسة المقطعية التي تركز على تجميع البيانات من عينة الدراسة مرة واحدة خلال فترة زمنية واحدة، ومن ثم فإن البحوث المستقبلية يمكن أن تقوم بإجراء الدراسات الطولية التي تعتمد على تجميع البيانات على فترتين زمنيتين مختلفتين للإجابة على تساؤلات الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبوردين، سليمان عارف سليمان. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية - الدور الوسيط لتمكين العاملين : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. *رسالة دكتوراه جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن*.
- إسماعيل، سماء جميل أحمد. (2018). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة*.
- الزبن، نور محمد سالم. (2013). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية و دور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة الباهوس في الأردن. *رسالة ماجستير غير منشورة، عمان*.
- السلمي، علي. (2011). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع.
- الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم؛ والجيار، مدحت حمدي. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1): 130-163*.
- الصباح، فيصل خليفة جاسم. (2018). أثر رشاقة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية في شركات الاتصالات العاملة في الكويت. *رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن*. Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/875636>
- العاصي، شريف أحمد شريف. (2020). *مناهج البحث العلمي في مجال الأعمال*. الزقازيق، بدون ناشر.
- العامري، فراس محمد & حسين، وجدان ناصر. (2019). دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة - مديرية مجاري ذي قار. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد، 25(110): 144-173*.
- الفروخ، فايز عبدالرحمن محمد. (2017). خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(1): 73-91*.
- الكبيسي، صلاح الدين & نوري، أسماء طه. (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار (ooda) على خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد. *مجلة الدنانير، 1(3): 170-202*.

المعاضيدي، معن وعد الله جار الله. (2011). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 7(29): 85-108.

الملا، عبدالرحمن & غباش، فاضل راضي. (2014). اثر خفة الحركة في التجديد الإستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية بحث تحليلي. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16(3): 75-102.

المنباوي، رانيا محمد. (2012). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

دماج، أميرة أمين محمد. (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. *مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 12(1): 341-369.

راضي، جواد محسن & الموسوي، مثنى توفيق عبد الحسن. (2019). تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الاوسط. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 9(1): 69-88.

رضوان، طارق رضوان محمد. (2014). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات في مصر، *مجلة التجارة والتمويل*، جامعة طنطا - كلية التجارة، 3(1): 1-44.

صادق، محمود محمد أحمد. (2015). التسويق الاجتماعي وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاجتماعية التطوعية : دراسة ميدانية مطبقة بمنطقة القصيم. *جامعة القصيم*، 8(3): 1545-1630.

عبدالحميد، طلعت أسعد. (2016). دور وأهمية التسويق الداخلي في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 7(1): 153-188.

عبدالرازق، رعدان عدنان. (2018). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. *مجلة العلوم الإسلامية*، 20(2): 215-336.

عبدالعال، عنتر محمد أحمد. (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية : جامعة سوهاج نموذجا، *جامعة سوهاج - كلية التربية*، 59: 256-316.

عمرو، محمود عصمت علي. (2018). إطار مقترح لإحداث التكامل بين نظام قياس التكاليف على أساس المواصفات ونظرية القيود بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنشأة "دراسة تطبيقية" *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة - جامعة بني سويف.

هلال، محمد سعيد عبدالمطلب. (2021). تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 8(29): 249-337.

هنية، محمد أنور رشدي. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Abu-Radi, S. (2013). *Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in jordanian private hospitals*. Master's thesis, Middle East University.

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.

Ahmed, W., Najmi, A., Mustafa, Y & Khan, A. (2019). Developing model to analyze factors affecting firms' agility and competitive capability: A case of a volatile market. *Journal of Modelling in Management*, 14(2): 476-491.

Al-Azzam, Z.F., Irtaimh, H.J., & Khaddam, A.A.H. (2017). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in jordan service sector. *Journal of Business*, 6(1): 7-15.

Al-Hawary, S.I.S., & Al-Hamwan, A.M. (2017). Environmental analysis and its impact on the competitive capabilities of the commercial banks operating in jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1): 277-290.

Al-Romeedy, B. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines—case study: Egypt air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1): 1-15.

- Al-Shawabkeh, Z. A. A. H. (2019). *The Impact of Total Quality Management Practices on Strategic Agility in Jordanian Concrete Companies*, (Doctoral dissertation, Middle East University).
- Alshalabe, F.S., Aladwan, A.S., Abu Orabi, T.G., & Alwekhyan, F.A. (2017). The impact of agility management style on the organizational excellence (agility): Field study on jordanian commercial banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 1: 284-304.
- Atieno, O.J., & Senaji, T.A. (2017). Relationship between strategic agility and organization performance. *International Journal of Management, Education and Governance*, 2(3): 73-79.
- Audran, A. (2011). *Strategic agility: A winning phenotype in turbulent environments*. **Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering**, Politecnico Di Milano.
- Brannen, M.Y., & Doz, Y.L. (2012). Corporate languages and strategic agility: Trapped in your jargon or lost in translation? *California Management Review*, 54(3): 77-97.
- Brueller, N.N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3): 39-57.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., & Heeley, M.B. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of business venturing*, 15(2): 175-210.
- Dachyar, M., & Dewi, F. (2015). *Improving university ranking to achieve university competitiveness by management information system*. Paper presented at the IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.
- Daft, R.L. (2014). *Management* (Tenth Edition ed.). New York, U.S.A.

- Demeter, K., Boer, H., Hallgren, M., Olhager, J., & Schroeder, R.G. (2011). A hybrid model of competitive capabilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(5): 511-526.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2): 319-336.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2009). *Strategic agility as an intangible asset*. Paper presented at the Intellectual Capital for Communities Conference, World Bank, Paris.
- Doz, Y.L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3): 370-382.
- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R., & Kholghi, I. (2016). Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. *Journal of Modelling in Management*.
- Idris, W.M.S., & Al-Rubaie, M.T.K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2): 70-77.
- Ivory, S.B., & Brooks, S.B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of Business Ethics*, 148(2): 347-361.
- Jelassi, T., & Enders, A. (2004). *Strategies for e-business creating value through electronic and mobile commerce concepts and cases*. Prentice Hall.
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78: 276-283.

- Kettunen, Oskari. (2010). *Agile product development and strategic agility in technology firms*. **Unpublished Master's thesis**, Aalto University. School of Science.
- Khoshnood, N.T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2): 220-229.
- Liu, Y. (2013). Sustainable competitive advantage in turbulent business environments. *International Journal of Production Research*, 51(10): 2821-2841.
- Long, C. (2000). Measuring your strategic agility. *Consulting to Management*, 11(3): 25-28.
- Lungu, M.F. (2018). *Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry*. Paper presented at the Proceedings of the International Conference on Business Excellence.
- Mavengere, N.B. (2014). Role of information systems for strategic agility in supply chain setting: Telecommunication industry study. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 17(1): 100-112.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & Mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230: 94-103.
- Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319-336.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16.

- Ofoegbu, O.E., & Akanbi, P.A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 11(2): 153.
- Ojha, D. (2008). *Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance*. Ph.D. Dissertation, Clemson University.
- Orojloo, M., Feizi, K., & Najafabadi, M.H. (2016). Strategic agility capabilities, factors and their effect on organizational performance: A case study of Iranian banks. *Intl. J.*, 23(4): 84-105.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: An empirical investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3): 227-237.
- Queiroz, M., Tallon, P.P., Sharma, R., & Coltman, T. (2018). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1): 4-21.
- Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2): 20-25.
- Santala, M. (2009). *Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: Case swot consulting*. Master's thesis, University of Helsinki kauppakorkeakoulu/helsinki kauppakorkeakoulu.
- Schoenherr, T., Power, D., Narasimhan, R., & Samson, D. (2012). Competitive capabilities among manufacturing plants in developing, emerging, and industrialized countries: A comparative analysis. *Decision sciences*, 43(1): 37-72.
- Stevenson, W.J. (2014). *Operations management* (Eleventh Edition ed.). McGraw-Hill.

- Tallon, P.P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *Mis Quarterly*, 463-486.
- Tikkanen, J. (2014). Dynamic capability influence on strategic agility: A case study in energy conservation industry. *Master Science in Economics and Business Administration*, Oulu Business School: University of Oulu.
- Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *foresight*, 18(6): 625-648.
- Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101: 25-36.
- Young, A.G. (2013). *Identifying the impact of leadership practices on organizational agility*. Pepperdine University.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of strategic agility on the competitive capability of the industrial private sector companies in the Tenth of Ramadan City, and to achieve this goal; The study model and hypotheses were formulated in light of the previous relevant literature. The questionnaire survey was used to collect primary data from 250 managers of these companies to test the study hypotheses. The data were analyzed using the structural equation modelling method by partial least squares (SEM-PLS) by Smart PLS 3.2.9 software. The study concluded that there is a positive significant impact of strategic agility on competitive capability, as the results indicate that strategic agility explains about (76.1%) of the variation in the competitive capability of the companies under study.

Keywords: strategic agility, competitive capability, industrial companies.