مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور ذكاء المنافسين في تحقيق أبعاد خفة منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى
اسم الكاتب: م.د. آلاء عبد الموجود عبد الجبار، أ.م.د. علاء أحمد حسن
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3568
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 22:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٧ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

دور ذكاء المنافسين في تحقيق أبعاد خفة منظمات الأعمال
دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

The Role of Competitors Intelligent in Achieving the Dimensions of Agility business organizations
A Field Study in the AL-Hokamaa Company for Drugs Industry in Nineveh

الدكتورة آلاء عبد الموجود عبد الجبار
مدرس- قسم إدارة الأعمال

الدكتور علاء أحمد حسن
أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال

كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل

Alaa A. AL-Anee (PhD)
Lecturer

Alaa A. Hassan (PhD)
Assistant Professor

Department of Business Administration
University of Mosul
Alaa_aaa_2006@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٦/٤
تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/١٠/٩

المستخلص

استهدف البحث تشخيص مدى توافر مضامين ذكاء المنافسين، وأبعاد الخفة المنظمية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، فضلاً عن تفحص الاستجابة في مدى لجوء الإدارة العليا في الشركة المبحوثة إلى اعتماد ذكاء المنافسين أداة تحقق من خلالها خفة الحركة المنظمية.

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات التي تم جمعها بموجب أداة الاستبانة التي طورت على وفق مقياس (Likert) الخماسي بعد مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة ببعدي الدراسة الأساسيين، تم إخضاع البيانات للعديد من المعالجات الإحصائية على وفق فرضيات البحث باعتماد البرنامج الجاهزة (SPSS). وتوصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات أهمها: إن قيام الشركة المبحوثة بجمع المعلومات عن المنافسين يمكنها من التحرك السريع لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة الظهور والتغير باستمرار، وقدم البحث جملة من التوصيات كان منها "أن اعتماد منظمات الأعمال على ذكاء المنافسين من شأنه أن ينمي قدرتها على المنافسة لضمان البقاء والاستمرار في البيئة.

الكلمات المفتاحية: ذكاء المنافسين، الخفة المنظمية، أبعاد الخفة المنظمية.

Abstract

The research aimed to diagnose the availability of the contents of intelligent competitors, and the dimensions of organizational agility in AL-Hokamaa Company for drugs industry in Nineveh, as well as examine the response in the resort of senior management in the company surveyed to adopt intelligent competitors as a verification tool through agility organizational.

The study has adopted descriptive analytical method for collecting and analyzing the data collected under the tool questionnaire developed on according to scale (Likert) quintet after a comprehensive review of the literature related to the dimensions of the core study, The study were subjected to the data for many of the statistical treatments on according to the research hypotheses. The analysis found that the company surveyed to collect information about competitors position to move quickly to meet the environmental challenges of the rapidly emerging and changing constantly. In addition, it presents some suggestions that the adoption of business organizations on intelligent competitors would develop their ability to compete to ensure survive in the environment.

***Keywords:* intelligent competitors, organizational agility, dimension of organizational agility.**

المقدمة

تسعى كل منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح ،الأمر الذي يتطلب منها التعامل مع الزبائن والمجهزين والأفراد العاملين وغيرهم، وفي معظم الحالات مواجهة منظمات أخرى تقدم منتجات مشابهة أو تتعامل مع الزبائن أنفسهم ،فإن هذه المنظمات الأخرى تمثل المنافسين الذين يمتلكون أهداف مماثلة كالنمو والنجاح والتفوق. عليه لابد من قيام المنظمة بدراسة أنشطة منافسيها، لأنها جزء أساسي في كل سوق وهذا يعني ضرورة (فهم ذكاء المنافسين) الذي يزود المنظمة بفرص تتمكن من خلالها تحقيق النمو في معدلات الربحية وفي الحصة السوقية، كما إن التأخر في فهم هذا الذكاء يسبب زيادة في مخاطر الفشل التي قد تتعرض لها المنظمة.

واعتماداً على ما تقدم سيتم التعرض لمفهوم ذكاء المنافسين الذي يمثل أداة قوية تساعد المنظمة على التوجه نحو تحقيق النمو المستدام في الأجل القريب وحتى البعيد كمدخل لصياغة إستراتيجية الأعمال فهو يزود الإدارة بمؤشرات نمو السوق، وتفضيلات الزبائن وجذب القطاع السوقي. ومدى قدرة هذا المتغير (إذا ما قررت المنظمة اعتماده) في تحقيق الخفة المنظمية التي تتحقق من خلال عدة أبعاد تتمثل بتمكين الأفراد العاملين، وثقافة التوجه بالزبون، والهيكل التنظيمي العضوي ،والتعلم التنظيمي.

ولغرض تحقيق البحث لأهدافه تضمن أربعة محاور أساسية أستهلها الأول بعرض منهجية البحث، تلاها الثاني الذي قدم الإطار النظري والذي عرض مفاهيم ذكاء المنافسين والخفة المنظمية، وجاء المحور الثالث ليختص بعرض الإطار الميداني ليتضمن المعالجة العملية لمتغيرات البحث بالاستعانة بالأساليب الإحصائية المختلفة وأخيراً أختتم البحث بتقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات .

منهجية البحث

أولاً- مشكلة الدراسة

يواجه عمل منظمات الأعمال بيئة ديناميكية سريعة التغير مليئة بالتحديات يؤثر عليها بشكل لافت للنظر، مما يحتم عليها ضرورة مواكبة هذه المستجدات من أجل الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة في السوق وتحقيق النمو، ومن ذلك فإن المنظمة لا تمتلك بدائل كثيرة للتعامل مع هذه المعطيات، لأنها مقيدة بمسألة الوقت ،إذ عليها أن تسرع في تحقيق الاستجابة لمعطيات البيئة كي تضمن استمرارها في تحقيق النجاح، ولعل اعتمادها على أحد مكونات الذكاء التنافسي وهو ذكاء المنافسين (المكونات الأخرى تتمثل بذكاء المجهزين، وذكاء الزبائن) يعد بمثابة الإستراتيجية الفاعلة التي تسهم في تحقيق أهدافها على الأمد البعيد في ظل ما تواجهه المنظمات من تحديات مستمرة ومتسارعة، إذ إن هذا النوع من الذكاء يزود المنظمة بالمعلومات اللازمة عن تحركات المنافسين وسلوكهم لتقوم بتحديد ردود أفعالها تجاههم.... وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في ضوء التساؤلات الآتية:

١. ما مدى استخدام ذكاء المنافسين في الشركة المبحوثة؟
٢. ما مدى توافر أبعاد خفة الحركة المنظمية في الشركة المبحوثة؟
٣. هل يمكن للمنظمة استخدام ذكاء المنافسين لتحقيق خفة الحركة المنظمية؟
٤. هل لذكاء المنافسين دور أساسي في تحقيق خفة الحركة المنظمية في الشركة المبحوثة؟

أهمية البحث

تتجسد أهمية في الأمور الآتية:

١. استمد البحث أهميته من قيمة المواضيع التي يعالجها ،فضلاً عن أهمية الشركة المبحوثة.

٢. أهمية موضوع ذكاء المنافسين بوصفه أداة إستراتيجية فاعلة تلجأ إلى استخدامها منظمات الأعمال لتحقيق ما ترمي إليه من أهداف نظراً لما لذكاء المنافسين من أهمية في توفير المعلومات والمعرفة التي تستخدم في اكتشاف ما يخص المنافسين وتحركاتهم في السوق من أجل مواكبة التغيرات البيئية التي ألقت بظلالها وثقلها على منظماتنا، وهذا ما أجبر الإدارة العليا في المنظمات على تبني الخفة في التصدي لها، وعليه فإن أهمية موضوع البحث تبرز من خلال رغبة الباحثين بتوجيه أنظار إدارات المنظمات العراقية لتبني ذكاء المنافسين كإستراتيجية عمل تحقق من خلالها خفة الحركة في مواجهة التطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة.

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على الأطر المفاهيمية لذكاء المنافسين، ولخفة الحركة المنظمية.
٢. تشخيص مدى توافر مضامين ذكاء المنافسين وأبعاد الخفة المنظمية في الشركة المبحوثة.
٣. الوقوف على طبيعة العلاقة بين ذكاء المنافسين والخفة المنظمية في الشركة قيد الدراسة.
٤. تفحص الاستجابة في مدى لجوء الإدارة العليا في الشركة المبحوثة إلى اعتماد ذكاء المنافسين كأداة تحقق من خلالها خفة الحركة المنظمية.

فرضيات البحث

الفرضية الأولى: تتبنى الإدارة ذكاء المنافسين في الشركة المبحوثة.

الفرضية الثانية: تتوافر أبعاد خفة الحركة المنظمية في الشركة المبحوثة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين وأبعاد خفة الحركة المنظمية في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي بين ذكاء المنافسين وأبعاد خفة الحركة المنظمية في الشركة المبحوثة.

منهج البحث

اعتمد البحث **(المنهج الوصفي التحليلي)** لكونه يصف الظواهر الكائنة ويفسرها، فهو يعنى بالظروف والعلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة و تفسيرها. ويسعى إلى تحديد الدرجة التي توجد فيها العوامل في مواقف معينة تحت ظروف معينة، وتقدير أهميتها النسبية وتحديد ما بين هذه العوامل من صلات.

أدوات البحث وأساليبها الإحصائية

١. أساليب جمع البيانات

لغرض الوصول إلى أهداف البحث واختبار فرضياته تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي اشتملت على ثلاثة أقسام ، تناول القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، أما الأقسام الأخرى فقد تم تخصيص فقراتها لتشمل متغيرات البحث والبالغ عددها (35) فقرة، واستعمل مقياس (Likert) خماسي الدرجات. ومن الجدير بالذكر أنه تم الاعتماد على جهود الباحثين السابقين في تصميم فقرات الاستبانة الخاصة بموضوع الخفة المنظمية ،إذ تم الاستفادة من دراسة (Spitzer, 2007) ودراسة (Alzoubi *et al.*,2011) أما الفقرات التي وردت في الاستبيان عن ذكاء المنافسين فقد تم إعدادها من قبل الباحثين استناداً إلى دراسات (Harrison & Cupman, 2013) (Aware, 2013,1-2).

٢ ـ الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

أ. التوزيع التكراري، والنسب المئوية لوصف إجابات العينة المبحوثة .

ب. الوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
ت. شدة الاستجابة لتحديد مدى قوة إجابة الأفراد المبحوثين على مساحة المقياس المستخدم.
ث. الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
ج. معامل ارتباط (Person) لقياس نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
ح. أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Regression) لاختبار مدى تأثير عدد من المتغيرات المستقلة في المتغير المستجيب.

مجتمع البحث وعينته

وقع الاختيار على القطاع الدوائي الخاص لتطبيق الجانب العملي للبحث، وهذا القطاع يشهد حالة تنافسية متنامية في الوقت الراهن بسبب وجود العديد من الشركات المحلية والدولية التي تقدم منتجاتها للسوق العراقي، إذ تم اختيار شركة الحكماء للصناعات الدوائية بوصفها الشركة المبحوثة، أما بالنسبة إلى عينة الأفراد فقد تم سحب عينة بحجم (٥٠) فرداً من الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية القيادية في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، والدنيا) إذ وزعت عليهم استمارات الاستبيان، وتم استرجاع (٤٣) إستبانة صالحة للتحليل وهي التي شكلت العينة المستجيبة للبحث.

الإطار النظري

أولاً- ذكاء المنافسين

- **المفهوم**

الذكاء في اللغة هو تمام الشيء، ومنه الذكاء في السن وهو تمام السن، ومنه أيضاً الذكاء في الفهم وهو أن يكون فهماً تاماً سريع القبول. ويعرف إبن القيم الذكاء على أنه الفطنة وسرعة الفهم، فيما ذكر إبن سينا أن الذكاء هو قوة الحدس، والحدس هو الوصول إلى الحد الأوسط في الذهن دفعة واحدة، وعند أهل المنطق يمثل الذكاء التفكير المنظم في البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية (الاستنتاج والاستنباط والتمييز والتحليل والتركيب والتتابع) (السويدان، ٢٠٠٨، ١٥-١٨). ويعد الذكاء وظيفة رئيسة يمكن أن تساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل بشكل هادف للتكيف مع بيئته المعقدة التي تتصف بالدينامية والتغير السريع (النعيمي، ٢٠٠٨، ١٧١).أما ذكاء المنافسين فهو الأمر الذي يحقق لهم فرص الوصول إلى النجاح وضمان تحقيق الأهداف بصورة أفضل من خلال المساهمة في زيادة مؤشرات الربحية واستمرار تحقيق النمو في السوق. ويرى (صالح وأخرون، ٢٠١٠، ٣٣١) أن ذكاء المنافسين هو الذي يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى إدارة المعرفة في المنظمة وبما يجعلها قادرة على صياغة إستراتيجية جديدة للتنافس.

ويعد ذكاء المنافسين أداة قوية تساعد إدارة المنظمة بالتوجه نحو تحقيق النمو المستمر في كلا الأمدين القريب والبعيد والذي يمثل أيضاً أداة لصياغة إستراتيجية الأعمال فهو يزودنا بمؤشرات نمو السوق، وتفضيلات الزبائن، ودرجة جذب القطاع السوقي (Wright & McNidder & Pickton, 1999, 1).

ويمثل ذكاء المنافسين القدرة على جمع البيانات والمعلومات حول المنافسين وأنشطتهم الحالية، ثم تحليل سلوكهم الماضي من أجل تقديم أنموذج للتنبؤ بسلوكهم المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجيات منتجاتهم الحالية والمحتملة والتي تمثل مدخلات مهمة في تشكيل استراتيجية السوق. (Harrison & Cupman , 2013, 1-10) وتشير إحدى الدراسات إلى مفهوم ذكاء المنافسين على أنه النشاط الاخلاقي والقانوني للنظام المنهجي في جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين وتحليلها وإدارتها مع الأخذ بالاعتبار قدرات المنافسين ومدى قابليتهم على السقوط بيد

الأعداء. وهو مفهوم يتناقض مع مفهوم التجسس الصناعي الذي يعد محاولة الحصول على الأسرار التجارية باستخدام بعض الوسائل بطرائق غير مقبولة من خلال الهاتف والتنصت باستخدام الحاسوب أو تسلل المنافسين (Judi, 2013, 2).

وبناءً على ما سبق يتضح بأن ذكاء المنافسين يعد جزءاً أساسياً في كل سوق وعمل، لأن الوقوف على مستوى ذكاء المنافسين يزود إدارة المنظمة بفرص تحقيق الأرباح وفرص نموها ،كما إن التأخر فيهذه المعرفة يسبب زيادة مخاطر الفشل التي قد تتعرض لها المنظمة.

ثانياً- منافسو الأعمال

للمنافسون أسرار يميزوا من خلالها فرص الربح من الخسارة وإمكانية تحقيق التوسع من حالة التعرض للانكماش، وان تحديد هذه الأسرار يعد من الأمور الحرجة لبقاء الأعمال عليه يتطلب الأمر تحديد من هم المنافسون في السوق والأعمال، إذ يتمثل منافسو الأعمال بالفئات الآتية (Aware, 2013,1-2):

- المنظمات الأخرى التي تقدم سلعاً و خدمات مشابهة حالياً.
- المنظمات التي لها إمكانية تقديم السلعة أو الخدمة نفسها أو ما يشابهها في المستقبل.
- المنظمات التي لها القدرة على تحريك حاجة الزبون للمنتج أو الخدمة من منظمات أخرى إليها.

وعليه ينبغي أن يكون هنالك مراقبة للمنافسين لأن التعرف عليهم ربما يوفر القدرة على الآتي:

- التمكن من التنبؤ بتحركات المنافسين القادمة.
- استغلال نقاط ضعفهم.
- إضعاف نقاط قوتهم.

ثالثاً- أنواع ذكاء المنافسين

هنالك العديد من الأسباب التي تبرر وضع ذكاء المنافسين في قائمة أنشطة جمع المعلومات الاستخبارية عن المنافسين وتتمثل هذه الأسباب بالآتي (Attn, 2011,1-4) :

- تحديد مصادر الميزات التي يحتمل أن يمتلكها المنافسون.
- تحديد التهديدات الجديدة المحتملة لخطة العمل في الأمد البعيد.
- تقليل وقت رد الفعل بالنسبة لردود الأفعال التي يقوم بها المنافس (تجنب المفاجآت).
- تطوير الفرص الجديدة من أجل اللعب في السوق مع تقليل حدة المنافسة.

إن فهم القدرات والاستراتيجيات المستقبلية للمنافسين يعد أمراً غاية في الأهمية لكل المنظمات، ففي المنافسة مع الشركات الكبيرة تلجأ الشركات الصغيرة إلى اعتماد نقاط القوة المتمثلة بالمرونة، والخدمات المتخصصة، والإنتاج بحسب الطلب والفهم الجيد لحاجات الزبون (Wright & McNidder & Pickton,1999, 9).

تعود الأسباب التي تدعو المنافسين للقيام بجمع المعلومات وتحليلها إلى وجود نوعين من الاحتياجات وهي الاحتياجات التكتيكية والاحتياجات الإستراتيجية. وفي ظلهما يوجد أربعة أنواع أساسية مطلوبة من ذكاء المنافسين، وهي ؛ تحليل الصناعة، وتحليل الشركة على المستوى العام وهي موجهة نحو الاحتياجات الإستراتيجية، والمقارنة المرجعية، وتحليل الشركة على مستوى وحدة الأعمال وهي موجهة نحو الاحتياجات التكتيكية (Attn, 2011,1-4)

١. تحليل الصناعة

بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية هي مجموعة من المنظمات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها للبعض، وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية للزبون، ويطلق عليها البيئة التنافسية، لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة

وتتنافس مع غيرها من المنظمات، وتمثل أهمية تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما بغرض التعرف إلى الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وعند تحليل البيئة التنافسية في الصناعة لابد من الاعتماد على أنموذج بورتر (Porter) الذي يتضمن خمس قوى تنافسية في الصناعة وهي (ال جميلة، ٢٠١٣، ١ -٣):

- خطر دخول منافسين جدد (المشتركين الجدد).
- تهديد البدائل.
- القوة/القدرة التفاوضية للمشترين.
- القوة/القدرة التفاوضية للموردين.
- درجة التنافس بين الشركات المنافسة القائمة.

يتطلب هذا النوع من ذكاء المنافسين تحديد الأسواق الجديدة المحتملة التي تمثل أفضل الفرص ومعلومات المنافسين المطلوبة في هذا المجال هي:((عدد المنافسين الأساسيين في السوق، تمييز المنتج، العلامة التجارية، طاقة التصنيع الإجمالية مقارنة بالطلب، أهمية السوق بالنسبة للمنافسين، تكاليف الخروج، قنوات البيع، التسعير))(Attn, 2011,1-4)

٢. تحليل الشركة على المستوى العام

الإستراتيجيات على مستوى الشركة تعنى بدرجة أساسية بمحددات بناء وتنمية وحماية المركز التنافسي للمؤسسة إذ إن هذه الإستراتيجيات تقدم إجابات واضحة عن كيفية تعامل المؤسسة مع البيئة الخارجية ككل، وكيف تتعامل مع المنافسين، وماذا بشأن مجالات الأنشطة والأعمال لمواجهة كل ذلك. فضلاً عن اهتمامها بتحديد الإطار العام لحركة تدفق أموال المؤسسة واستخداماتها في تصنيع المنتجات، ومن ثم توفير المتطلبات الفنية والإدارية والمالية لضمان وجود تلك المنتجات التي تنتجها أنشطة المؤسسة ووحدات أعمالها (أبو بكر، والنعيم،٢٠٠٨ ،٦٣٣).

يقدم هذا النوع من ذكاء المنافسين مؤشرات عن إمكانيات نمو السوق ورأس المال ونفقات البحث والتطوير اللازمة للمنافسة بنجاح، وتتمثل معلومات المنافسين المطلوبة في هذا المجال بالآتي: ((تاريخ المديونية والأسهم العادية للمنافسين، القيمة الدفترية والسوقية للمنافسين الرئيسيين، حجم المبيعات خلال سلسلة زمنية معينة، الحصص السوقية، عدد المنظمات التي تبيع المنتج في السوق المحدد، أهمية الشركة للمنافسين)).(Attn, 2011,1-4)

٣.تحليل الشركة على مستوى وحدة الأعمال

من الأهمية أن يكون للشركة أداة فنية تساعدها في تحديد الاستراتيجيات البديلة لوحدات أعمالها وأنشطتها والمقارنة بينها قبل إقرارها واعتمادها. وتسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، نحو تحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال. وتختلف الإستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة. (أبو بكر، والنعيم، ٢٠٠٨ ،٧٠٠)

يزودنا هذا النوع من ذكاء المنافسين بمعلومات عن مصادر ميزة المنافسين وكيفية تنافسهم في الأسواق التي يخدموها، وتتمثل معلومات المنافسين المطلوبة في هذا المجال بالآتي: ((الهيكل التنظيمي، العدد الإجمالي للأفراد العاملين في الوظائف، الزبائن الأساسيين في القطاع السوقي، مجهزي المواد الأساسية، الحصة السوقية / المبيعات من خلال خط المنتج، طاقات الإنتاج ومستوياته، أنواع نظم الجدولة، برامج الشركة الرئيسة، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة عمليات الأعمال، الأيزو ٩٠٠٠، تقديم المنتج للسوق، قنوات البيع، تركيز السوق)). (Attn, 2011,1-4)

٤.المقارنة المرجعية

وهي تقنية وعملية تتضمن مقارنة أداء المنظمة بأداء أفضل المنافسين في الصناعة، وتهدف إلى تعلم كيفية التحسين وهو ضروري في وظائف الأعمال الأساسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية. وعادة تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقارنة المرجعية مشابهة لتحليل الشركة على مستوى وحدة الأعمال لكن بتفصيلات أكثر فعلى سبيل المثال فإن استخدام وظيفة البيع ربما يتطلب المعلومات الآتية: ((تخصيص الموارد، عدد الأفراد العاملين والوظائف في المنظمة، أجور موظفي المبيعات، تحفيز برامج البيع، مستوى المبيعات، الملف الشخصي لمندوب المبيعات، العمر، التعليم، التدريب، دعم المبيعات)) (Attn, 2011,1-4) .

وتمثل المقارنة المرجعية التنافسية أداة فاعلة في اعتماد ذكاء المنافسين، لأنها تتفحص كيف تتنافس المنظمات بحثاً عن تلك الإستراتيجيات المربحة إلى تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية والنجاح السوقي. مستهدفة تشخيص نقاط قوة وضعف المنافسين. (Rose,1995,240-242) وتعد المقارنة المرجعية التنافسية صعبة نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات، وبالتالي فهي تتطلب معارف كبيرة والمحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين (Bril man, 1998, 235).

رابعاً- الخفة المنظمية Organizational Agility

- **المفهوم**

استخدم مصطلح خفة الحركة لأول مرة من قبل معهد (Iaccoca) وهو معهد يعنى بالبحوث والدراسات الإدارية والاقتصادية تابع لجامعة لاهاي في الولايات المتحدة الأمريكية ،نشر المعهد في تقريره السنوي لعام (١٩٩١) ليصف الخفة المنظمية بقدرة المنظمات الإنتاجية على التكيّف السريع مع حاجات الزبائن المتغيرة ، ومع بداية الألفية الثانية أخذ المفهوم بالتوسع ليعني القدرة على الاستباق والاستجابة السريعة لتغيرات الظروف وإدارة التعقيد بفاعلية (Wise, 2013, 3). ومصطلح خفة الحركة يفسر معدل السرعة والاستجابة في المنظمة أثناء تعاملها مع الأحداث الداخلية والخارجية. (Yaghoubi, 2011, 135)، وتعرف خفة الحركة المنظمية بأنها العلاقة بين المنظمة والسوق في إطار المنافسة، فهي تعكس قدرة المنظمة على التكييف السريع مع السوق والتغيرات البيئية (Katayama & Bannett, 1999).

ويرى (Chen, 2012, 26) إن الخفة المنظمية تعبر عن القدرة على اكتشاف الفرص لتحقيق الإبداع والنمو من خلال حشد الموارد اللازمة والمعرفة والعلاقات والاستجابة السريعة والمفاجأة للفرص التنافسية التي تظهر في الأسواق. فيما عرفها (Li, 2003, 30) على أنها سرعة المنظمة وقدرتها على استخدام الموارد في الاستجابة للتغيرات. وهناك من ينظر لمفهوم خفة منظمات الأعمال من بعدين رئيسين فقط هما الانتباه والاستجابة إذ تمثل الخفة المنظمية على هذا الأساس قدرة المنظمة على إدراك / اكتشاف (الانتباه) والفعل/ التحرك (الاستجابة) للتغيرات وعلى نحو سريع. وهذا يعني القدرة السريعة في كشف التغيرات البيئية والقدرة على الاستجابة لها بسرعة أيضاً.(Holsapple & Li 2008,408)، إن الخفة المنظمية تهدف إلى تحقيق رضا الأفراد العاملين والزبائن وهي ضرورية لكل منظمات الأعمال التي تمتلك قدرات الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال (Yaghoubi, Kord & Azadikhah, 2011, 54).

ويرى (المعاضيدي، ٢٠١١، ١٣) إن خفة الحركة تمثل القدرة التي تحاول المنظمة إمتلاكها وتستعد من خلالها لاحداث التغييرات الاستراتيجية بشكل سريع في ضوء الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها وتؤثر في أعمالها. أما (نوي، وضيف، ٢٠١١، ١٠) فيشيران إليها بالسهولة والسرعة التي تكون معها المنظمة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمخاطر أو الفرص في أسواقها.

ويرى الباحثان إن الخفة المنظمية تمثل قدرة المنظمة على رصد التغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها من خلال حشد وتنظيم واستخدام الموارد والقدرات المنظمية اللازمة، وذلك لمواكبة المستجدات ومواجهة التحديات التي تظهر باستمرار في البيئة.

خامساً- أدوات خفة الحركة المنظمية

تتمثل الأدوات التي تمكن المنظمة من إمتلاك بخفة الحركة بالآتي: (Yaghoubi *et al.*, 2011, 54)

١. **الهيكل التنظيمي:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً مع الأخذ بالاعتبار طبيعة المنظمة ويمكن أن تنجز الأفعال الآتية في هذا الخصوص:
- اعتماد اللامركزية وجعل الهياكل مرنة.
- التركيز على إعادة البناء والإبداع.

٢. **الأفراد:** امتلاك الأفراد للقدرة على حل المشكلات ومهارات المشاركة في اتخاذ القرارات سيمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بمرونة عالية، وهذا يمثل الدور الأساسي في تحقيق خفة الحركة المنظمية للمنظمات التي تواجه دائماً إضطراباً في الظروف البيئية.

٣. **تكنولوجيا المعلومات:** أحد الأسبقيات التي تتميز بها المنظمات التي تتمتع بخفة الحركة هو امتلاكها كم هائل من المعلومات ومن وسائل تكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن معدل تبادل المعلومات بين المنظمات المماثلة يكون ضخماً جداً، وهذا يتطلب الأمن والسرية للمعلومات الأساسية في المنظمة. لذلك تحتاج المنظمات التي تتميز بخفة حركتها إلى تكنولوجيا عالية ونظم معلومات واتصالات مرنة .

٤. **الإبداع والابتكار:** كل المنظمات التي تتميز بخفة حركتها تحتاج إلى توجيه الحلول للزبائن أكثر من بيع المنتجات لهم، وفي الحقيقة يتمثل الهدف الأساسي لمنظمات الإنتاج الخفيفة الحركة بتبني مفهوم الإنتاج بحسب الطلب، وتلبية حاجات كل من الأفراد العاملين فيها والزبائن المتعاملين معها. بما يضمن التمهيد لنقل المعلومات الجديرة بالاهتمام والاعتماد والثقة على اعتبار أنها معلومات للتغذية العكسية عن أداء المنظمة ومخرجاتها من أجل تكييفها مع الظروف غير المتوقعة وغير المستقرة.

سادساً- أبعاد الخفة المنظمية

تم تحديد أبعاد الخفة المنظمية على وفق دراسة (Alzoubi *et al.*, 2011) وتتمثل بالآتي:

١. **تمكين الأفراد العاملين**

يقصد به منح العاملين ما يكفي من السلطة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراداً قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية. (Eccles, 1993, 17) ، كما إنه يمثل فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بكافة الأفراد العاملين ولاسيما الذين يعملون في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقاتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية ،الأمر الذي يقضي بتمكينهم، ليتاح لهم التصرف مباشرة في المواقف الجوهرية التي تعكس حسن استغلال فرص بيئية محتملة وبالكيفية التي تتشابه مع تصرفات إدارة المنظمة أو مالكيها. (Blanchard, 1996, 15).

إن تبني المنظمة لإستراتيجية التمكين يسهم بشكل فاعل في تعزيز تحركاتها وجعلها تتميز بالخفة والرشاقة المنظمية، لأنه يؤدي إلى تحقيق سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم فضلاً عن تعزيز الشعور الإيجابي للأفراد العاملين تجاه وظائفهم.

ويعد التمكين بمثابة استجابة للتغيرات البيئية التي تعصف بشكل مستمر بالمنظمة وقد تكون هذه التغيرات داخلية ترتبط ببيئة العمل من حيث طبيعة تعلم الأفراد العاملين وطبيعة الهيكل التنظيمي، أو خارجية مثل انتشار المنافسة بين المنظمات وتحولها من المحلية نحو العالمية، وفي

كلا الحالتين فإن التمكين سيجعل الأفراد العاملين متسلحين بالمعلومات عن أعمالهم ويكون باستطاعتهم اغتنام الفرص المتاحة أمامهم الأمر الذي سينعكس على موقع المنظمة في السوق وتمكنها من التحرك بخفة في ميادين المنافسة (Doz & Kosonen, 2006, 1-23).

٢.الثقافة الموجه بالزبون

يكمن هدف الثقافة الموجهة بالزبون بتطوير علاقات مربحة طويلة الأمد مع الزبائن من خلال زيادة ولائهم واستغلال إمكانيات قاعدة الزبون في إدارة ربحية الزبون، (Geib *et al.* , 2005 , 8) إن الأساليب التقليدية لجذب الزبون لم تعد ذات جدوى للمنظمات المعاصرة ولاسيما مع وجود بيئة عالية التنافس، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفة ربحيته يُعدّ خطوة مهمة في سبيل تحسين أداء المنظمات في ظل هذه البيئة. (Winner، 2001، 1).

إن سعي منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها يعتمد على علاقتها مع الزبائن، وإذا ما تبنت تلك المنظمات الخفة المنظمية كأحد أهدافها فعليها إذن أن تتجه نحو بناء قاعدة متينة من زبائنها وهذا لا يعني استقطاب الزبائن فقط بل تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأجل معهم، والتعامل مع الزبون على أنه أحد المكونات الأساسية في المنظمة لتبنى على أساسه الثقافة التنظيمية التي تحمل في مضامينها ضرورة الأخذ بالاعتبار الزبون كجزء حيوي لا يتجزأ من المنظمة (محمود، ٢٠٠١، ١٧٤).(BEATTY, 2005, 1-20) (Economist Intelligence Unit,2009, 1-28).

٣.الهيكل العضوي

يتسم الهيكل العضوي بالمرونة واعتماد اللامركزية وقلة الرقابة. حيث تكون المنظمة لا رسمية (التخويل أكبر في تنفيذ المهام)، ولامركزية (عملية اتخاذ القرار تُدفع إلى المستويات الدنيا في السلطة)، وبسيطة نسبياً، ويميل العاملون في المنظمات العضوية أن يكونوا أكثر عمومية في توجهاتهم (تعقيد هيكلي أقل) (الياسري، ٢٠٠٥، ٢٨).

إن تحقيق أهداف الخفة والمتمثلة بالتركيز والسرعة والمرونة تتطلب هيكلاً عضوياً يتميز باعتماده على فرق العمل واللامركزية والتبادل الواسع للمعلومات في المنظمة ،فضلاً عن وجود قيادة تتسم بالملاحظة السريعة والادارك الواعي والثقة ومناقشة المشكلات مع الآخرين، وهذا الأمر ينسجم مع البعد الأول (التمكين) لأنه يلائم البيئة غير المستقرة الأمر الذي سيوفر للمنظمة مقومات الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة ويمكنها من التحرك بخفة في تلك البيئة. (O,Shea ,2007) (Ahmadi *et al.*, 2012, 2777-2788).

٤.التعلّم المنظمي

يعبر عنه بعملية اكتساب المعلومات وتفسيرها، وهو التغيرات السلوكية والإدراكية، التي يكون لها تأثير على الأداء ألمنظمي (Skerlavaj & Dimovski, 2007 ,45) كما يعرف بأنه تكيف سلوك المنظمات عبر الزمن .(Hoang , 2005, 20) .

إن ما يحققه التعلم من فوائد تنعكس بصورة إيجابية تتمثل بتعزيز الخفة المنظمية، إذ يسهم التعلم المنظمي في تحقيق التكيف للظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه، وبذلك لن تبقى المنظمة جامدة، والتعلم يمكن المنظمة من الاستجابة للأحداث، لأنه يقدم أفكاراً وتصورات جديدة عن أداء المنظمة. (Lynch, 2006, 646) إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة و الذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعليم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار والإبداع في إيجاد منتجات و خدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكون

منظمة ريادية ذات مستوى عالي من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة (Jamrog *et al.*, 2006,1-83).

الإطار الميداني

يتضمن هذا المحور وصف متغيرات البحث وتشخيصها، فضلاً عن اختبار علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات المبحوثة لإثبات دور اعتماد ذكاء المنافسين في الوصول إلى خفة منظمات الأعمال.

أولاً- وصف متغيرات البحث وتشخيصها

بهدف التعرف على واقع متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة في ضوء استجابة العينة، سيتم مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات العينة المبحوثة عن الفقرات بالاستناد إلى قيمة الوسط الفرضي، والبالغ (٣) درجات لمقياس ليكرت (Likert) المؤلف من (٥) درجات. وحساب شدة الاستجابة على مساحة المقياس لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات المكونة لمتغيرات البحث المتمثلة بذكاء المنافسين وأبعاد الخفة المنظمية، والتي تضمنها المقياس وهي (١٥) فقرة لذكاء المنافسين، و(٢٠) فقرة للخفة التنظيمية توزعت على أربعة أبعاد هي (تمكين الأفراد العاملين، الثقافة الموجه للزبون، الهيكل العضوي، والتعلم المنظمي) وسيتم تحديد قيم الأوساط على وفق الجدول ١.

الجدول ١

قوة المتوسطات

درجات المقياس	عالٍ جدا	عالٍ	الوسط	ضعيف	ضعيف جدا
قيمة المتوسطات	٥ -٤,١	٤-٣,٥	٣,٤-٣	٢	١ درجة

المصدر: من اعداد الباحثين

١. ذكاء المنافسين

يظهر الجدول ٢ الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و شدة الاستجابة على مساحة المقياس المتعلقة باستجابة أفراد العينة المبحوثة .لقد حقق هذا المتغير مؤشراً كلياً (متوسط المتوسطات) قدره (٣,٤) درجة و بانحراف معياري إجمالي قدره (١,١)، وكانت شدة الاستجابة على مساحة المقياس الإجمالية (٠,٦٧٤) على وفق الجدول ٢ ، في حين جاء أعلى متوسط حسابي للفقرات (٥، ٦، ١١، ١٣) على التوالي، وهي تشير إلىأن المنظمة تبني مؤشرات أدائها اعتماداً على معلوماتها عن منافسيها ، كما إن المنظمة تستخدم هذه المعلومات في تحديد تحركاتها التكتيكية في السوق، لتقوم بصياغة إستراتيجية جديدة للتنافس إعتماداً على تلك المعلومات لكونها تدرك أن المعلومات التي تخص المنافسين تمثل مدخلات أساسية في صياغة استراتيجياتها التنافسية وصناعة قراراتها. وجاءت هذه الفقرات بمتوسط قدره (٣,٨)، وتراوحت شدة الاستجابة على مساحة المقياس بين (٠,٧٥ - ٠,٧٧) و بانحراف معياري تراوح بين (٠,٩٥ - ١,٢) وهذه القيمة تدلل على مقدار التشتت في إجابات العينة. في حين جاء أقل متوسط حسابي لهذا البعد في الفقرة (٩)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٢,٩) والانحراف المعياري لها (١)، وشدة الاستجابة على مساحة المقياس (٠,٥٨)، وهي تؤشر قلة لجوء المنظمة لإضعاف ما يمتلكه منافسيها من نقاط قوة من أجل الحفاظ على المركز التنافسي في السوق.

وبما أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لمتغير ذكاء المنافسين أعلى من الوسط الفرضي على وفق مساحة المقياس فإن هذا يشير إلى أن بعد ذكاء المنافسين من وجهة نظر أفراد العينة متوافر

وبمستوى "عال" وفقا للجدول ١ ويؤكد ذلك شدة الاستجابة لهذا المتغير، إذ بلغت (٠,٦٧٤)، وهو أيضا مستوى عالٍ نسبياً، وهذا الأمر يدعونا إلى قبول الفرضية الأولى للبحث التي تشير إلى تبني الإدارة لمضامين ذكاء المنافسين في الشركة المبحوثة.

الجدول ٢

إجابة عينة الدراسة على بعد ذكاء المنافسين على وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإستجابة على مساحة المقياس
١	تجري المنظمة باستمرار مسحاً للتعرف على منافسيها الحاليين.	٣,٣	١,٢	٠,٦٦
٢	تجري المنظمة باستمرار مسحاً للتعرف على منافسيها المرتقبين.	٣,٤	١	٠,٦٧
٣	تطلع المنظمة باستمرار على منتجات المنافسين .	٣	١,٣	٠,٦
٤	تغير المنظمة في منتجاتها باستمرار أسوة بما يفعله المنافسون.	٣,٣	١,٢	٠,٦٥
٥	تستخدم المنظمة معلوماتها عن المنافسين لتبني على أساسها مؤشرات الأداء الأساسية.	٣,٨	١	٠,٧٦
٦	تستخدم المنظمة المعلومات عن المنافسين لتحدد تحركاتها التنافسية في السوق.	٣,٨	١,٢	٠,٧٥
٧	تستخدم المنظمة المعلومات عن المنافسين لتحدد ردود أفعالها الإستراتيجية.	٣,١	١	٠,٦
٨	تسعى المنظمة إلى استغلال نقاط فشل المنافسين لزيادة ربحيتها وتحقيق النمو.	٣,٥	١,٢	٠,٦٩
٩	تحاول المنظمة إضعاف مايمتلكه منافسوها من نقاط قوة لتحافظ على مركزها التنافسي في السوق.	٢,٩	١	٠,٥٨
١٠	تقدم المنظمة تشكيلة متنوعة ومتجددة من المنتجات لمواجهة حالات المنافسة الشديدة.	٣,٦	٠,٩	٠,٧٣
١١	تقوم المنظمة بصياغة استراتيجية جديدة للتنافساعتماداً على المعلومات التي يتم جمعها عن المنافسين.	٣,٨	٠,٩٥	٠,٧٧
١٢	تدرك المنظمة أن طريقها لتحقيق الأهداف المرسومة انما يتحقق من خلال دراسة سلوك منافسيها.	٣,٢	١,١	٠,٦٣
١٣	تدرك المنظمة أن معلومات المنافسين تمثل مدخلات أساسية في صياغة استراتيجيتها ومساعدة قراراتها.	٣,٨	١,١	٠,٧٦
١٤	تهتم المنظمة بتميز منتجاتها باستمرار لمواجهة المنافسة المستمرة.	٣,١	٠,٨٥	٠,٦٢
١٥	تمتلك المنظمة مزيجاً تسويقياً مرناً يمكن تغيير المنتج من خلاله بحسب مقتضيات التغير في أذواق ورغبات الزبائن.	٣,٢	٠,٨٦	٠,٦٤
	المؤشر الكلي	٣,٤	١,١	٠,٦٧٤

المصدر: من اعداد الباحثين

٢.خفة منظمات الأعمال

تتضمن هذه الفقرة وصف أبعاد الخفة المنظمية وتشخيصها وعلى النحو الآتي:

أ. تمكين الأفراد العاملين

يظهر الجدول ٣ الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاستجابة على مساحة المقياس المتعلقة باستجابة أفراد العينة المبحوثة عن بُعد تمكين الأفراد العاملين. لقد حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً مقداره (٣,٢) درجة بانحراف معياري (٠,٩٣) وبشدة الاستجابة قدرها (٠,٦٣) وهي مستوى عالٍ نسبياً، وقد حققت الفقرة (١٦) أعلى وسطاً حسابياً مقداره (٣.٤) والتي توضح إمتلاك الأفراد المبحوثين الصلاحية والقوة لصنع القرارات في المنظمة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذ الفقرة (٠,٩١) وكانت شدة الاستجابة (٠,٦٨)، في حين الفقرة (١٩) جاءت بأقل وسط حسابي ضمن قياسات بعُد تمكين الأفراد العاملين، إذ بلغ (٣) بانحراف معياري قدره (٠,٨٤)، وشدة إجابة (٠,٥٩)، وبحسب ما ورد في النتائج التي جرى ذكرها.

الجدول ٣

إجابة عينة الدراسة على بعد تمكين الأفراد العاملين على وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة لاستجابة على مساحة المقياس
١٦	يمتلك الأفراد في المنظمة الصلاحية والقوة لصنع القرارات في المنظمة.	٣,٤	٠,٩١	٠,٦٨
١٧	يؤثر الأفراد العاملون في المنظمة على القرارات المتخذة في أقسامهم.	٣,٢	٠,٩٧	٠,٦٤
١٨	يؤثر الأفراد العاملون في المنظمة على طريقة العمل المنفذة في أقسامهم.	٣,٢	١	٠,٦٣
١٩	الأفراد العاملون يؤمنون بأهمية مسؤوليات العمل.	٣	٠,٨٤	٠,٥٩
٢٠	الأفراد في المنظمة مدربون للتعامل مع مختلف المواقف.	٣,١	٠,٩١	٠,٦١
	المؤشر الكلي	**٣,٢**	**٠,٩٣**	**٠,٦٣**

المصدر: من اعداد الباحثين

ب.ثقافة التوجه بالزبون

يبين الجدول ٤ الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و شدة الاستجابة على مساحة المقياس المتعلقة باستجابة أفراد العينة المبحوثة عن بعد ثقافة التوجه بالزبون. لقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً مقداره (٣,٢) درجة بانحراف معياري (١,١) و بشدة الاستجابة قدرها (٠,٦٥) وهي مستوى عالٍ نسبياً ، و قد حققت الفقرة (٢٢) أعلى وسطاً حسابياً مقداره (٣,٧) والتي توضح تأكيد الأفراد عينة البحث بأن منظمتهم تأخذ بالاعتبار حاجات الزبائن عندما تضع أهداف الأداء. وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (١,٢) وكانت شدة الاستجابة (٠,٦٧)، في حين الفقرة (٢٥) جاءت بأقل وسط حسابي ضمن قياسات بُعد ثقافة التوجه بالزبون إذ بلغ (٣,٢) بانحراف معياري قدره (١,١)، وشدة إجابة (٠,٦٥).

الجدول ٤

إجابة عينة الدراسة على بعد ثقافة التوجه بالزبون على وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة لاستجابة على مساحة المقياس
٢١	تمتلك المنظمة الفهم الصحيح لتوقعات الزبائن.	**٣,٣**	**١,١**	**٠,٦٦**
٢٢	تأخذ المنظمة بالاعتبار حاجات الزبائن عندما تضع أهدافها.	**٣,٧**	**١,٢**	**٠,٦٧**
٢٣	يتم تطوير استراتيجيات المنظمة اعتماداً على ما هو مهم بالنسبة لزبائنها.	**٣,٣**	**١,٣**	**٠,٦٥**
٢٤	تعتمد المنظمة معلومات التغذية العكسية من زبائنها عن المنتجات التي يقتنوها.	**٣,٢**	**١**	**٠,٦٤**
٢٥	تتحمل المنظمة مسؤولية تحويل آراء ورغبات الزبائن إلى نتائج ملموسة.	**٣,١**	**١,١**	**٠,٦٢**
	المؤشر الكلي	**٣,٢**	**١,١**	**٠,٦٥**

المصدر: من اعداد الباحثين

ج.الهيكل العضوي

يوضح الجدول ٥ الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و شدة الاستجابة على مساحة المقياس المتعلقة باستجابة أفراد العينة المبحوثة عن بُعد الهيكل العضوي، إذ حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً مقداره (٣,٢) درجة بانحراف معياري (١,١) و بشدة الاستجابة قدرها (٠,٦٤) وهي مستوى عالٍ نسبياً ، و قد حققت الفقرة (٣٠) أعلى وسطاً حسابياً مقداره (٣,٥)والتي توضح أنه في داخل المنظمة تمنح المعلومات والنصائح أكثر من التعليمات والقرارات .. وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٩٨) وكانت شدة الاستجابة (٠,٧١)، في حين الفقرة (٢٨) فإنها جاءت بأقل وسط حسابي ضمن قياسات بعُد الهيكل العضوي إذ بلغ (٢,٧) بانحراف معياري قدره (١,٢)، وشدة إجابة (٠,٥٥) وهي إشارة إلى عدم سعي مدراء المنظمة المبحوثة للبحث عن الإبداع والحلول الجديدة للقضايا اليومية التي يواجهونها في العمل.

الجدول ٥

إجابة عينة الدراسة على بعدالهيكل العضوي على وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة لاستجابة على مساحة المقياس
٢٦	تطبق المنظمة أساليب إدارية متميزة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع.	٣,٣	١,١	٠,٦٧
٢٧	مختلف الأقسام في المنظمة تنسق مهامها وتتشارك بخبراتها.	٣,٤	١	٠,٦٧
٢٨	يشجع المدراء الإبداع والحلول الجديدة للقضايا اليومية.	٢,٧	١,٢	٠,٥٥
٢٩	تمتلك المنظمة آلية لاستلام الاقتراحات عن تحسين التقنيات المستخدمة في الإدارة.	٣,١	١,٢	٠,٦٢
٣٠	توجه إدارة المنظمة المعلومات والنصائح أكثر من التعليمات والقرارات .	٣,٥	٠,٩٨	٠,٧١
	المؤشر الكلي	٣,٢	٣,٢	١,١

المصدر: من اعداد الباحثين

د.التعلم المنظمي

يظهر الجدول ٦ الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاستجابة على مساحة المقياس المتعلقة باستجابة أفراد العينة المبحوثة عن التعلم المنظمي.

إذ سجل هذا البُعد وسطاً حسابياً مقداره (٣) درجة بانحراف معياري (١) و بشدة الاستجابة قدرها (٠,٦) وهي مستوى عالٍ نسبياً، و قد حققت الفقرة (٣٤) أعلى وسطاً حسابياً مقداره (٣,٥) والتي توضح تشجيع المنظمة عينة البحث لعملية تبادل المعلومات بين أعضائها. وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٩٦) وكانت شدة الاستجابة (٠,٧)، في حين الفقرة (٣٣) جاءت بأقل وسط حسابي ضمن قياسات بعُد التعلم المنظمي، إذ بلغ (٢,٨) بانحراف معياري قدره (١,٢)، وشدة استجابة (٠,٥٧)، وهي إشارة إلى عدم تأييد الأفراد المبحوثين على أن منظمتهم تتميز من خلال ماتملكه من مهارات تتكامل مع المعرفة والخبرات الجديدة .

الجدول ٦

إجابة عينة الدراسة على بعد التعلم المنظمي على وفق المقاييس المبينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة لاستجابة على مساحة المقياس
٣١	تمتلك المنظمة آليات داخلية تسمح لأعضائها بتحليل وتفسير وفهم المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر الخارجية.	٣	١,٣	٠,٦
٣٢	تشجع الإدارة العليا في المنظمة الأفراد العاملين على التعلّم.	٣	١	٠,٦
٣٣	تتميز المنظمة بامتلاك مهارات تتكامل مع المعرفة والخبرات الجديدة.	٢,٨	١,٢	٠,٥٧
٣٤	تشجع إدارة المنظمة عملية تبادل المعلومات بين أعضائها.	٣,٥	٠,٩٦	٠,٧
٣٥	تحصل المنظمة على المعلومات والأفكار الجديدة من مختلف المصادر الخارجية (الزبائن والمجهزين والمنافسين والشركاء).	٣	١,٢	٠,٦
	المؤشر الكلي	**٣,٢**	**٣**	**١,١**

المصدر: من اعداد الباحثين

ومن خلال متابعة المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول ٧ يتضح بأن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لأبعاد الخفة المنظمية بلغ (٣,٢) وهو أعلى من الوسط الفرضي وفقا لمساحة المقياس فإن هذا يشير إلى أن متغير الخفة المنظمية من وجهة نظر أفراد العينة متوافر وبمستوى "وسط" وفقاً للجدول ١ ويؤكد ذلك شدة الاستجابة لهذا المتغير، إذ بلغت (٠,٦٧٤)، وهو مستوى عالٍ نسبياً، وهذا الأمر يدعونا إلى قبول الفرضية الثانية للبحث التي تشير إلى توافر أبعاد خفة الحركة المنظمية في الشركة المبحوثة.

الجدول ٧

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاستجابة لمتغيرات البحث

أبعاد الخفة المنظمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
تمكين الأفراد	٣,٢	٠,٩٣	٠,٦٣
ثقافة التوجه بالزبون	٣,٢	١,١	٠,٦٥
الهيكل العضوي	٣,٢	١,١	٠,٦٤
التعلم التنظيمي	٣	١,١	٠,٦
المؤشر الكلي	٣,٢	١	٠,٦٣

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانياً- العلاقات بين متغيرات البحث

١.اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقات بين متغيرات البحث المتمثلة بالمتغير المستقل ذكاء المنافسين، والمتغير المعتمد خفة الحركة المنظمية بأبعادها الأربعة (التمكين، التوجه بالزبون، الهيكل العضوي، والتعلم التنظيمي) في الشركة المبحوثة، للتعرف على مدى صحة أو خطأ الفرضية الثالثة، لذلك استخدم معامل ارتباط (Person) .

الجدول ٨

نتائج الارتباط بين ذكاء المنافسين وأبعاد الخفة المنظمية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
أبعاد الخفة المنظمية	ذكاء المنافسين
تمكين الأفراد العاملين	٠,٦٢٧**
ثقافة التوجه بالزبون	٠,٧٧٨**
الهيكل العضوي	٠,٧٢٩**
التعلم التنظيمي	٠,٨٦٥**
المؤشر الكلي	٠,٧٤٩**

المصدر: ** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)،ودرجة حرية (١،٤٢)

ويلاحظ من الجدول ٨ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين ذكاء المنافسين والخفة المنظمية بأبعادها الأربعة في الشركة المبحوثة، وبلغت قيمة هذه العلاقة (٠,٧٤٩)، وهي قيمة جيدة تؤشر العلاقة الموجبة بين المتغيرين، وهذا يعني أن اعتماد ذكاء المنافسين في شركة الحكماء يؤدي إلى تحرك المنظمة بخفة تنظيمية في مواجهة معطيات البيئة المتغيرة، وهذا ما يثبت تحقق الفرضية الثالثة للبحث والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والخفة المنظمية بأبعادها الأربعة في المنظمة المبحوثة)، وقد بلغت أعلى قيمة سجلها معامل الارتباط (٠,٨٥٦) وهي بين التعلم المنظمي وذكاء المنافسين في حين بلغت أقل قيمة لمعامل الارتباط (٠,٦٢٧) وهي بين التمكين وذكاء المنافسين.

٢.إختبار علاقة التأثير بين المتغيرات المبحوثة

يلاحظ من الأرقام الواردة في الجدول ٩ تأثير المتغير المستقل (ذكاء المنافسين) في المتغير المعتمد (خفة الحركة المنظمية)، إن العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد علاقة معنوية، بدلالة قيمة (F) المحسوبة (٣٠,٩٩٧) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٤,٠٨٤٨)، ويتضح من معامل التحديد أن متغير ذكاء المنافسين يفسر ويسهم بنسبة (٤٠,٨%) في تفسير خفة الحركة المنظمية. وهذا يؤشر قبول الفرضية الرابعة والتي مفادها "يوجد تأثير معنوي بين ذكاء المنافسين وأبعاد خفة الحركة المنظمية.

الجدول ٩

يوضح نتائج الانحدار للعلاقة التأثيرية بين متغير ذكاء المنافسين وأبعاد الخفة المنظمية

المتغيرات	F المحسوبة	R^2	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكاء المنافسين في تمكين الأفراد العاملين	٢٦,٥٤٨	٠,٣٩٣	٥,١٥٢	٠,٠٠٠
ذكاء المنافسين في ثقافة التوجه بالزبون	٦٢,٨٨٦	٠,٦٠٥	٧,٩٣	٠,٠٠٠
ذكاء المنافسين في الهيكل العضوي	٤٦,٥٤٩	٠,٥٣٢	٦,٨٢٣	٠,٠٠٠
ذكاء المنافسين في التعلم المنظمي	١٢١,٦٨٥	٠,٧٤٨	١١,٠٣١	٠,٠٠٠
ذكاء المنافسين في أبعاد الخفة المنظمية	٢٣,٧٢٣	٠,٣٦٧	٤,٨٧١	٠,٠٠٠

المصدر: P مستوى معنوية ٠,٠١ درجات الحرية (١ ، ٤٢)**

وعلى المستوى الجزئي لعلاقة التأثير يتضح الآتي:

- يشير معامل R^2 إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في أبعاد الخفة المنظمية بسبب تأثير ذكاء المنافسين لا تقل عن (٣٧%) وهي نسبة تدل على أن (٣٧%) فقط من الاختلافات الكلية في أبعاد الخفة المنظمية تتحدد من خلال اهتمام الشركة المبحوثة بذكاء المنافسين، وإن نسبة (٦٣%) المتبقية تمثل نسبة إسهام المتغيرات العشوائية غير الداخلة في أنموذج البحث . وقد سجل بُعد التعلم التنظيمي أعلى قيمة لمعامل التحديد R^2 ،إذ بلغت (٧٥%) تقريباً في حين كانت أقل قيمة لهذا المعامل عند البُعد الأول تمكين العاملين إذ بلغ (٣٩%).
- بلغت قيمة (F) (٢٣,٧٢٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) إذ يشير ذلك إلى أن معامل الانحدار جيد في تفسير تأثير ذكاء المنافسين على أبعاد الخفة المنظمية الأمر الذي يدعونا إلى قبول فرضية البحث الرابعة ومفادها " تحقق المنظمة المبحوثة خفة الحركة المنظمية من استخدامها لذكاء الأعمال.". فضلاً عن معنوية معامل الانحدار، إذ بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة (٤,٨٧١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية و ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١) .

الاستنتاجات والتوصيات

بعد العرض النظري وما تبعه من تحليل ميداني في إطار الشركة المبحوثة تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات و التوصيات و كما يأتي :

أولاً- الاستنتاجات

١. يعد الاهتمام بالبعد التنافسي للأسواق التي تعمل في إطارها منظمات الأعمال متطلباً أساسياً لبقائها واستمرارها في البيئة التي تتسم بالتغير المتسارع والمستمر الذي يدعو المنظمات لاعتماد تحركات سريعة لتستجيب لهذه التغيرات وتواكب المستجدات في بيئة الأعمال .
٢. لكي تحقق منظمات الأعمال أهدافها وتحافظ على إستمراريتها في ظل المعطيات البيئية الراهنة، عليها أن تتبنى مجموعة من الأدوات الجديدة التي تمكنها من الحصول على المعلومات عن المنافسين والتي على ضوئها تتمكن من التحرك بخفة في التعامل معهم في الأسواق.
٣. أظهرت نتائج الجانب الميداني تبني الأبعاد الأساسية لذكاء المنافسين في الشركة المبحوثة والمتمثل بشركة الحكماء للمنتجات الدوائية، وهذه إشارة إلى كون الشركة المبحوثة تتخذ خطوات إيجابية في تعاملها مع المعطيات البيئية المتغيرة ولاسيما ما يخص المنافسة، فإدارة

الشركة تقوم باستمرار بجمع المعلومات عن المنافسين وما يقدمونه من منتجات، فضلاً عن التعرف أسعار تلك المنتجات ونوعيتها.

٤. أظهرت نتائج الجانب الميداني تبني أبعاد خفة الحركة المنظمية المتمثلة بتمكين العاملين، وثقافة التوجه بالزبون، والهيكل العضوي، والتعلم التنظيمي في الشركة المبحوثة، وهذا يعكس السعي الحثيث للشركة المبحوثة في الاستجابة للتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة وقيامها بتبني ردود أفعال تتناسب مع معطيات الموقف الذي تواجهه.

٥. من خلال نتائج التحليل الإحصائي الخاص بشدة الاستجابة يتبين أن الشركة المبحوثة تركز بالدرجة الأولى على الثقافة الموجهة نحو الزبون كأحد أبعاد الخفة المنظمية، يليها الهيكل العضوي بالمرتبة الثانية، فيما جاء تمكين الأفراد العاملين بالمرتبة الثالثة، وأخيراً التعلم التنظيمي بالمرتبة الرابعة إلا أن النتائج التي سجلتها هذه المتغيرات كانت متقاربة جدا تراوحت بين (٠,٦٠-٠,٦٥)لتعكس بذلك اهتمام الشركة المبحوثة بهذه الأبعاد بمستوى عالٍ نسبياً على مساحة المقياس المستخدم .

٦. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث أن ذكاء المنافسين يرتبط معنوياً بتحقيق خفة الحركة المنظمية في الشركة المبحوثة ، وهذا يشير إلى أن سرعة استجابة الشركة لمتغيرات البيئة الخارجية يتطلب منها التحرك بذكاء في السوق وهذا الذكاء يأتي من تسلحها بالمعلومات عن المنافسين ومنتجاتهم واستراتيجياتهم وعن الأسواق التي تعمل وتتنافس فيها.

٧. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث أن ذكاء المنافسين يؤثر معنوياً في أبعاد الخفة المنظمية وهذا يعني أن استخدام ذكاء المنافسين في الشركة المبحوثة يمكنها من التحرك بخفة في مواجهة التحديات البيئية المتسارعة.

ثانياً- التوصيات

١. من الضروري أن تقوم منظمات الأعمال عامة والشركة المبحوثة خاصة بإنشاء مراكز أو وحدات متخصصة لرصد تحركات المنافسين الأمر الذي يسهم في سعي المنظمات لتبني مفهوم ذكاء المنافسين.

٢. من أجل تحقيق أهداف الشركة ولضمان استجابتها للتغيرات المتسارعة والمستمرة في البيئة،عليها أن تهتم بالأفراد العاملين فيها بشكل مستمر وتسعى إلى تطوير ما يمتلكونه من مهارات وخبرات ليكونوا أفراد معرفيين لأن العاملين في مجال المعرفة يسهمون في تطوير منظمتهم وجعلها تركز على الطرائق الجديدة الناجحة في العمل الأمر الذي يحقق لها سرعة في الاستجابة للظروف البيئية بما يؤمن لها تحركها بخفة منظمية.

٣. اعتماد الأدوات التي تتحقق من خلالها الخفة المنظمية يسهم بشكل فاعل في جعل أفرادها مبدعين، فضلاً عن تعزيز استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الأمر الذي يؤشر زيادة الاستثمار في التكنولوجيا، مما يحقق للمنظمة المزيد من الرشاقة في العمل والخفة في الاستجابة للمتغيرات البيئية.

٤. العمل على تعزيز المفاهيم الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال لكي تسهم في تحقيق أهدافها ومن هذه المفاهيم خفة الحركة المنظمية التي تعني الاستجابة السريعة لمواجهة ما يحدث في البيئة الخارجية من تحديات وتطورات مستمرة .

٥. من المهم أن تقوم منظمات الأعمال بجمع الأفكار الذكية من الميدان الذي تعمل فيه لأن هذا من شأنه أن يسهم في تدعيم المساهمة في نشر أفضل الممارسات في الأداء.

٦. العمل على الاستفادة من كافة المعلومات المتاحة عن الأسواق والزبائن والمنافسين وغيرهم بالنسبة للمنظمة ومحاولة تنظيمها وترتيبها وتحليلها بالشكل الذي يسمح للاستفادة منها بطريقة فاعلة.
٧. إن قيام المنظمة بجمع المعلومات عن المنافسين يمكنها من تفحص البيئة من خلال تحديد وتحليل التطورات الناشئة فيها ،وهذا سيهيئ لها فرص التحرك بخفة لأن المعلومات التي تحصل عليها سوف تترجم إلى قرارات قابلة للتنفيذ.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. أبو بكر ، مصطفى، والنعيم ، فهد، (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة" الرياض.
٢. النعيمي، صلاح عبد القادر، (٢٠٠٨)، المدير ... القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، إثراء للنشر والتوزيع،عمان.
٣. المعاضيدي ، معن وعد الله جار الله،(٢٠١١)،قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية :دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد التاسع والعشرون.
٤. ال جميلة، ظفر ناصر حسين عزيز، (٢٠١٣)، تحليل الصناعة ، شبكة جامعة بابل، العراق.
٥. الياسري، أكرم محسن مهدي، (٢٠٠٥)، التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيره في الأداء: مدخل موقفي :دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٦. صالح، أحمد وآخرون، (٢٠١٢)، الإدارة بالذكاءات– منهج التميز الاستراتيجي والإجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
٧. السويدان، طارق ، (٢٠٠٨)، صناعة الذكاء، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت.
٨. محمود، أحمد، (٢٠٠١)، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر، عمان.
٩. نوي، طه حسين، وضيف ، أحمد ، (٢٠١١)، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Alzoubi ,A. H.,& Al-otoum F. J. & Albatainh A. K.,(2011), Factors Associatedaffecting Organizational Agilityonproduct Development , IJRRAS 9 (3) Vol. 9 , Issue 3 December.
2. Ahmadi,S. A., Fathizadeh, A., Sadeghi, J., Daryabeigi, M.,& Taherkhani, L.,(2012), A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A casestudy of insurance firm, Management Science Letters,VOL.2.
3. Attn , S. ,(2011), The Allegheny Marketing GroupI s s u e No.3
4. Aware, H., (2013),competitor Analysis –Abrief Guide the Bassice principles of competitive intelligence.
5. Beatty,R.,(2005), Workforce Agility: The New Frontier for Competitive Advantage, Convergyds Outthinking .Outdoing. Michigan Business School.
6. Blanchard, K. Carlos, J. & Rondolplp A.(1996), Empowerment: Takes More Than AMinute, Berett-koehler Publishers,Inc.,San Francisco.
7. Bril man, Jean,(1998), Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, 2eme tirage, d'organisation, Paris.
8. Chen ,Xiaofeng ,(2012), Impact of busness intelligence & IT infrastructure flexibility on competitive advantage:An Organizational Agility perspective, university of Nebraska-Lincoln.

9. Doz,Y.& Kosonen, M.,(2006), Fostering Strategic Agility:In Search for Renewed Growth,INSEAD , CKIR workshop August .
10. Eccles, Tony, (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, Long Rang Planning, Vol. 26, No. 6.
11. Economist Intelligence Unit,(2009), Organisational agility :How business can survive and thrive in turbulent times, A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by EMC.
12. Judi, M., (2013), Client Newsletter, www.CustomerPerspectives.com
13. Jamrog ,J.et al ,(2006),agility and Resilence in the Face of continuous change, American Management Association.
14. Harrison m., & Cupman j,(2013),Competitor Intelligence Research & Market Intelligence White Paper, International Worldwide.
15. Hoang, Van, (2005), "Organizational learning in a knowledge economy",Getafe, Madrid,Spain,http://www.vanphuc.hoang/alumnos.uc3m.es/ hoangvanphuc/yahoo.com
16. Holsapple, C. W.& Li X.,(2008),understanding Organizational Agility: Awork Design perspective ,in proceedings of the international Command & Control Research & technology Symposium, july 17-19 , Seatlle.
17. Geib, Malte .Reichold, Annette , (2005) "Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services"
18. Li ,X. Chen, C. ,Goldsby, T.J. & Hosapple .C.W,(2008), Aunified Model of Supply Chain Agility: the work –Design perspective , international journal of logistics management .
19. Lynch.,(2006),Corporate Strategy, 2nd Ed, Printed -Hall, New Jersey,.
20. O,shea T.,(2007),Leadership in search of agility, BIZlife Magazing ,July.
21. Ross, Joel E. (1995). “Total Quality Management: Text, Cases &Readings” (2nd ed.). St.Lucie Press, Florida.
22. Skerlavaj, M & Dimovski, V, (2007),"Towards network perspective of intra- organizational learning: Bridging the gap between acquisition and participation perspective", Interdisciplinary journal of Information, knowledge, and management, vol.2, No.3
23. Winer, Russell, (2001) "Customer Relationship Management: A framework, Research Direction, and the Future".
24. Wright, S., & Mcnidder S.,& Pickton,D.,(1999),Competitor intelligence for the Smaller Enterprise ,www.dmu.ac.uk/cimitri
25. Yaghoubi ,N., & Kord B., & Azadi khah , O. ,(2011), Assessing Organizational Agility via Fuzzy Logic www.ccsenet.org/ibr International Business Research Vol.4,No. 3.