



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات
في فلسطين

عبد الإله نادر محمد طعمة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين

إعداد:

عبد الإله نادر محمد طعمة

بكالوريوس إقتصاد (جامعة 6 أكتوبر _ جمهورية مصر العربية)

المشرف: د. أحمد جزز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية
المستدامة

جامعة القدس

1444 هـ / 2023 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات
في فلسطين

اسم الطالبة: عبد الإله نادر محمد طعمة

الرقم الجامعي: 21720253

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/06/03 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

- | | |
|---------------|--------------------------------------|
| التوقيع: | رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله |
| التوقيع: | ممتحنا داخليا: د. فراس بركات |
| التوقيع:..... | ممتحنا خارجيا: د. عدنان قباجة |

القدس - فلسطين
1444 هـ / 2023 م

الإهداء

اهدي هذا العمل الى من حصد الاشواك عن دربي وسهل لي طريق العلم والمعرفة، الى رمز التضحية والإثار، الى القلب الكبير والدي الحبيب.

الى التي ابدعت في تربيتها، الى من دفعتني الى العلم وبها ازداد افتخاراً، الى من بها أعلو، وعليها أرتكز، الى القلب المعطاء حبيبي، ملاذي، وسندي بعد الله، والدتي الحبيبة.

إلى الصديقة الودوده، القريبة المحبة، الشريكة الداعمة لي في مسيرة العلم والحياة، الرفيقة الوفية، زوجتي العزيزة.

إلى نبض الحياة وزهوها، نسمتها وجمالها، الدافع الدائم للاستمرار، بناتي وقرّة عيني.

إلى الجبل الذي لا يميل، الكتف الثابت الذي لا يخذل، إلى العهد الصادق، ولا وصف أبلغ من قوله تعالى "سنشد عضك بأخيك" .. إلى رفاق العمر أخواتي وإخواني.

إلى كل من علمني حرفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح أساتذتنا الكرام.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع عليه يكون بذرة بناء للأجيال القادمة.

الباحث: عبد الإله نادر محمد طعمة

إقرار

أقرُّ أنا مُعدِّ الرسالة بإنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيث ورد، وإن هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدّم لنيل أيّة درجة غليا لأيّة جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:



عبد الإله نادر محمد طعمة

التاريخ: 2023/06/03 م

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً الذي مدني بعونه وتوفيقه وأعانني على انجاز هذا العمل.

يطيب لي ان أثني ثناء حسناً على من أضاء بعلمه عقل وبصيرة غيره أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور الفاضل أحمد حرز الله على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، لما لمستته من صدر رحب وتشجيع وتوجيه مثمر ونصائح قيمة خلال هذه المسيرة الصعبة، حيث لم يكل ولم يمل من مساعدتي، حيث كان له أبلغ الاثر في تحقيق هذا الانجاز.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأساتذتي الموقرين جميعاً في كلية التنمية المستدامة على كل ما بذلوه طوال فترة دراستي، فلم يتوانوا ولو للحظة واحدة عن تقديم البذل والعطاء والمساعدة.

ولا انسى شكري وتقديري لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذه الرسالة بصورتها النهائية وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كما ولا يفوتني - في هذا المقام - أن أشكر الأساتذة المحكمين الأكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء؛ مما صحح وقوم الكثير، حتى تبلورت هذه الرسالة بشكلها النهائي لتحقيق أهدافها المرجوة.

والى كل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة.

الباحث: عبد الإله نادر محمد طعمة

مصطلحات الدراسة

: قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وأن تكون مرناً وقابلاً للتكيف، والاستشعار والاستجابة للتغيرات، والتعلم من التجربة، ودمج وجهات النظر والمعرفة المتنوعة (Islam et al., 2021).

الرشاقة الاستراتيجية

: التنبؤ بالمستقبل والتحضير لمواجهة التحديات المتغيرة، في سبيل مساعدة المنظمة على استخدام امكانياتها ومواردها بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج (عواد، 2020).

التخطيط

: وظيفة إدارية متكاملة تهدف إلى تنظيم العمل وتحديد المهام والمسؤوليات للعاملين داخل المنظمة، وإدارة الهياكل التنظيمية والاستفادة من الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمات وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة (الشوابكة، 2022).

التنظيم

: القدرة على تحويل الأفكار الجديدة وغير المألوفة إلى حلول مبتكرة للمشكلات، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة بشكل يوفر فائدة للفرد والمنظمة والمجتمع (الجيار والشنطي، 2021).

الابداع

: قدرة المنظمة على الوقوف في وجه التغيرات التي تواجه المنظمة والاستفادة منها، عن طريق إزالة الغموض والضبابية عن فرص الاداء التنافسي داخل بيئة الاعمال، واغتنام التهديدات وتحويلها إلى فرص تشكل ميزة تنافسية تساعد المنظمات للوصول الى غاياتها بكفاءة وفاعلية (Koller, 2014).

القدرة على استغلال

الفرص

: قدرة الشركة على إدارة مواردها وقدراتها بفعالية من أجل إنشاء منتجات أو خدمات فريدة وقيمة تلبي احتياجات العملاء وتفضيلاتهم (Karakaya & Karakaya, 2021).

الميزة التنافسية

: تتمثل الجودة في القيام بالأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة في كل مرة ومن البداية، مما يتيح للشركة تحسين جودتها وتخفيض تكاليفها من خلال عمليات التحسين المستمرة والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل بدلاً من أجزاء متفرقة (الجيار، 2020).

الجودة

: القدرة على التكيف مع التغيرات الغير متوقعة والتعامل معها بكفاءة لتحسين موقف المؤسسة التنافسي، وفهم احتياجات العملاء في عملية تصميم وتسويق المنتج وتحديد حجم الإنتاج المطلوب (الجيار، 2020).

المرونة

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب واقع الدراسة، وتم تصميم استبانة تضمنت (82) فقرة موزعة على محورين وتسعة مجالات فرعية، وتمتعت الاستبانة بدرجة ثبات للدرجة الكلية لمحور مستوى الرشاقة الاستراتيجية حيث بلغت حوالي (0.87)، ولمحور مستوى الميزة التنافسية (0.91). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الخلوية (شركة جوال، وشركة اريدو) من المدراء العامون، والمدراء، والمشرفون، ومدراء مناطق، واجريت عليهم هذه الدراسة، وتم استخدام اسلوب العينة القصدية، وتم توزيعها على (100) مفردة من عينة الدراسة.

وتبين من نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في فلسطين كانت مرتفعة، وأن الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في فلسطين كانت مرتفعة، كما تبين وجود علاقة موجبة قوية بين كل بعد من ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في فلسطين مع تحقيق الميزة التنافسية فيها. كذلك تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية لكل من بعد التخطيط، وبعد الابداع، وعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من بعد التنظيم والقدرة على استغلال الفرص باعتبارها أحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية. واخيراً تبين عدم وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) في كلا محوري الدراسة. وتبين وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة عند محور الميزة التنافسية، وقد كانت هذه الفروق بين استجابات أفراد العينة من المشرفين في كل من شركتي جوال وأريدو ممن لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، وبين الفئات الأخرى، وقد كانت الفروق لصالح ممن لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات.

واوصت الدراسة ضرورة تعزيز اعتماد شركات الاتصالات على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية لما له من أثر بالغ الأهمية في تعزيز ميزتها التنافسية وتطوير خدماتها، وتلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والاهتمام بتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل في شركات الاتصالات الفلسطينية، وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية لدعم الابداع والتجديد بالشركات والوصول الى التميز في الأداء، والاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة والتحسين المستمر للخدمات.

كلمات مفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، شركات الاتصالات الفلسطينية.

The impact of strategic agility on the competitive advantage of telecommunications companies in Palestine

Prepared by: Abd el-Ilah Nader Mohamed Tomeh.

Supervised by: Dr. Ahmed Herzallah.

Abstract :

The study aimed to identify the impact of strategic agility on the competitive advantage of telecommunications companies in Palestine. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was used because it fits the reality of the study. A questionnaire was designed that included (82) items distributed on two axes and nine sub-domains. The questionnaire enjoyed a degree of stability for the total score. For the strategic agility level axis, it reached about (0.87), and for the competitive advantage level axis (0.91). The study population consisted of all supervisory positions in cellular communication companies (Jawwal Company, Eredoo Company) of general managers, managers, supervisors, and district managers, and this study was conducted on them, and the intentional sample method was used, and it was distributed to (100) individuals from the study sample. .

The results of the study showed that the total degree of the level of strategic agility in the telecommunications companies in Palestine was high, and that the total degree of the level of competitive advantage in the telecommunications companies in Palestine was high. while achieving a competitive advantage. It was also found that there is a statistically significant effect of the dimensions of strategic agility in telecom companies in achieving the competitive advantage for each dimension of planning, and after creativity, and there is no statistically significant effect for each of the dimensions of organization and the ability to exploit opportunities as one of the dimensions of strategic agility in achieving a competitive advantage. Finally, it was found that there were no significant differences in the respondents' opinions about the impact of strategic agility on the competitive advantage of telecommunications companies in Palestine due to the variable (educational qualification and job title) in both axes of the study. It was found that there were differences for the variable of years of experience at the axis of competitive advantage, and these differences were between the responses of the sample members of supervisors in both Jawwal and Oredo companies who had years of experience less than 5 years, and between the other groups, and the differences were in favor of those who had years of experience less than 5 years.

The study recommended the need to strengthen the telecom companies' reliance on the application of strategic agility because of its crucial impact in enhancing their competitive advantage and developing their services, meeting the needs of current and future customers, and paying attention to strengthening the comprehensive strategic planning process in Palestinian telecom companies, and providing highly qualified and skilled human resources to support creativity. And renewal of companies and access to excellence in performance, and attention to the application of comprehensive quality standards and continuous improvement of services.

Keywords: Strategic agility, competitive advantage, Palestinian telecom companies.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تحتاج الشركات إلى أن تكون سريعة الحركة في بيئة الأعمال المتغيرة من أجل الاستجابة بسرعة وفعالية للتحديات والفرص الجديدة، حيث برزت الرشاقة الإستراتيجية كعامل رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تمكين الشركات من التكيف مع الظروف المتغيرة والاستفادة من الاتجاهات الناشئة، وتشير السرعة الإستراتيجية إلى قدرة الشركة على توقع التغييرات في بيئتها والبدء والاستجابة لها بسرعة وبشكل مناسب (Helfat & Peteraf, 2015).

وتعتبر الرشاقة الإستراتيجية ضرورية للشركات التي ترغب في البقاء في صدارة المنافسة في الأسواق الديناميكية، حيث أن الشركات التي تتمتع بالمرونة قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في احتياجات العملاء والابتكارات التكنولوجية والتحولت في المشهد التنافسي، وتستطيع أن تكون قادرة على تحديد واستغلال الفرص الجديدة، مع تقليل المخاطر وتجنب التهديدات المحتملة (Doz, 2010) (Kosonen &).

من أجل تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، تحتاج الشركات إلى أن تكون قادرة على تكيف استراتيجياتها وعملياتها في الوقت الفعلي، وهذا يتطلب ثقافة الابتكار والتجريب، فضلاً عن القدرة على وضع نماذج أولية واختبار وتكرار الأفكار والنهج الجديدة بسرعة (Kearney, 2021). حيث أن الشركات الرشيقة قادرة على التحرك بسرعة وحسم، واتخاذ خطوات جريئة عند الضرورة والتمحور بسرعة استجابة للظروف المتغيرة (Li et al., 2020).

يتطلب تحقيق الرشاقة الاستراتيجية تحولاً في العقلية من التركيز على الاستقرار والسيطرة إلى التركيز على المرونة والاستجابة. كما يتطلب أيضاً الاستعداد لتحمل مخاطر محسوبة، وتجربة مناهج جديدة، والتعلم من الإخفاقات، حيث أن المنظمات القادرة على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من الازدهار في بيئة أعمال سريعة التغير (Wu & Liao, 2018).

وتعد الرقابة الإستراتيجية ضرورية لشركات الاتصالات لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال سريعة التغير، مع استمرار تطور صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية بسرعة، فإن الشركات التي يمكنها التكيف بسرعة مع التغييرات وتوقع الاتجاهات المستقبلية ستكون أكثر نجاحًا. وفقًا لـ Alkaabi و Singh (2020)، فإن الرقابة الاستراتيجية مهمة بشكل خاص لشركات الاتصالات لمواجهة التحديات التي تفرضها التقنيات الجديدة، وتغيير تفضيلات العملاء، وزيادة المنافسة. من خلال تنفيذ استراتيجيات رشيفة، يمكن للشركات الاستجابة بسرعة لظروف السوق المتغيرة وابتكار منتجات وخدمات جديدة وتحسين الكفاءة التشغيلية الإجمالية. لذلك، من الضروري لشركات الاتصالات إعطاء الأولوية للرقابة الاستراتيجية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح، وسيتطرق الباحث في هذه الدراسة الى بحث موضوع تأثير الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

2.1 مشكلة الدراسة

تتفاعل الشركات بشكل مستمر مع بيئات دائمة التطوير والتغير، وهذا التفاعل يكون ضمن آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة، ولكي يكون هذا التفاعل مجديا يتطلب الاهتمام المجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوع مصادر الحصول عليها وتعددتها (الغالبى وإدريس، 2007).

تواجه شركات الاتصالات العاملة في فلسطين ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر الناتجين عن التغيير السريع في بيئتها الخارجية، مما يستلزم من هذه الشركات الاستفادة من عمليات المسح البيئي التي تجريها للحصول على معلومات ذات قيمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وما يواكب ذلك من تغييرات إستراتيجية لتحقيق النمو، بالإضافة إلى ذلك على هذه الشركات الازدهار والقدرة على تشغيل العمليات بكفاءة، وابداع، وتعظيم ربحتها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية؛ لتحقيق رضا الزبائن، والمحافظة على استمراريتها لتحقيق الميزة التنافسية بالقطاع، لذلك تعتبر الرقابة الإستراتيجية هي المفتاح الإستراتيجي المواكب لعصرنا لحالي لضمان استمرارية وتميز هذه الشركات، وبناء عليه؛ تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين؟

3.1 أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية العلمية (النظرية):

تتضح الأهمية العلمية للدراسة من خلال ما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها الذي يُعد تطبيقه من أهم عوامل النجاح في شركات القطاع الخاص، نظرًا لأن القطاع الخاص سريع التغير والتأثر بالتطورات، وبالتالي فهو بحاجة إلى إطار من الرقابة الاستراتيجية للوصول إلى تقديم خدمات نوعية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق.
- يؤمل أن يستفيد الباحثين من هذه الدراسة في استمداد أفكار بحثية جديدة أو إجراء دراسات مماثلة.
- اثراء المكتبة الفلسطينية والعربية بدراسة علمية جديدة في مجال الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- يؤمل أن تُشجع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات في شركات القطاع الخاص.

2.3.1. الأهمية العملية (التطبيقية):

تتضح الأهمية العملية للدراسة من خلال الأهداف الآتية:

- قد تساهم نتائج هذه الدراسة بشكل كبير في توجيه مدراء شركات الاتصالات نحو تبني مفهوم الرقابة الاستراتيجية في شركاتهم في سبيل تحقيق ميزات تنافسية لهذه الشركات.
- تقديم التوصيات لمدراء شركات الاتصالات العاملة في السوق الفلسطيني، نحو مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.4.1. الهدف العام

التعرف الى تأثير الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

2.4.1. الأهداف الفرعية

- التعرف الى درجة تطبيق العملية التخطيطية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.
- التعرف الى درجة تطبيق العملية التنظيمية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.

- التعرف الى درجة ممارسة العملية الابداعية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.
- التعرف الى درجة تطبيق التكنولوجيا كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.
- التعرف الى مستوى القدرة على استغلال الفرص كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.
- التعرف الى مستوى التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.
- التعرف الى مستوى الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.
- التعرف الى مستوى القدرة على تقديم خدمات جديدة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.
- التعرف الى مستوى المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.
- التعرف الى العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.
- التعرف الى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.
- تحديد فيما إذا كان هنالك فروق معنوية في آراء المبحوثين حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

5.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الاجابة عن التساؤلات التالية:

1.5.1. السؤال الرئيس

ما هي تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين؟

2.5.1. الاسئلة الفرعية

- ما درجة تطبيق العملية التخطيطية كبعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات؟
- ما درجة تطبيق العملية التنظيمية كبعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات؟
- ما درجة ممارسة العملية الابداعية كبعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات؟
- ما درجة ممارسة التكنولوجيا كبعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات؟
- ما مستوى القدرة على استغلال الفرص كبعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات في فلسطين؟

- ما مستوى التكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين؟
- ما مستوى الجودة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين؟
- ما مستوى القدرة على تقديم خدمات جديدة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين؟
- ما مستوى المرونة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين؟
- ما العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين؟
- ما قوة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين؟
- هنالك فروق معنوية في آراء المبحوثين حول درجة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة)؟

6.1 فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا، الابداع، استغلال الفرص) وبين الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في فلسطين.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا، الابداع، استغلال الفرص) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في فلسطين.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

7.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.
- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على العاملين في المواقع الإشرافية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على العاملين المشرفين في كل من شركة اريدو، وشركة جوال.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022.

8.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

تم الاعتماد على المصادر الاتية لجمع البيانات والمعلومات وهي:

- المصادر الأولية: تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وإعداد استبانة ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي موجودة، من خلال استجابة العاملين المشرفين في كل من شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية (شركة اريدو، وشركة جوال).
- المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى الابحاث والدراسات والكتب لصياغة وعرض الادب النظري المتعلق بموضوع ومشكلة الدراسة.

9.1 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: تضمن تقديم عرض وتقدم عام يختص بالدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: تناول الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، والمراجع والملاحق الذي تضمنتها الدراسة.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالدراسة والمتعلق بدرجة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع والتعقيب عليها.

1.2 الإطار النظري:

1.1.2. الرشاقة الاستراتيجية

1.1.1.2. مقدمة:

تواجه المنظمات العديد من التحديات في العصر الحالي، وتحتاج إلى الاستجابة بشكل سريع وفعال لتلك التحديات لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال. ومن بين الوسائل المهمة التي تمكن المنظمات من تحقيق هذا الهدف هو الرشاقة الاستراتيجية. فالرشاقة الاستراتيجية تساعد المنظمات على إدارة التغيرات المستمرة في بيئة العمل، وتمكنها من الاستجابة بشكل فعال للمتغيرات والمخاطر التي تواجهها، وذلك من خلال بناء رؤية داخلية تسمح للمنظمة بالتكيف مع المتغيرات والاستفادة من الفرص الناشئة (الجيار، 2020).

وتعد الرشاقة الإستراتيجية مدخلاً جديداً يُساعد على تحقيق الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات، والتفاعل مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والأزمات الطبيعية. وتُعد ضرورة حتمية لتحسين أداء المؤسسات في مواجهة الأزمات، إذ تعتبر من أهم المداخل القيادية الحديثة التي تُسهم في تحقيق الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات ومتابعة الممارسات والأنشطة. ويمكن تطبيقها كمدخل لتحقيق الإبداع في ظل الأزمات الطبيعية (اللمسي، 2021).

فالعديد من المنظمات تحقق مستوى عالٍ من التميز في فترة ما، ولكن قليل منها يتمكن من الحفاظ على هذا التميز وتفوقه، وينجح البعض في الوصول للركود وعدم مواكبة التطورات في العالم. تبين

هذه الحقيقة أهمية الرشاقة في إدارة المؤسسة الذكية وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية مهمة في القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة والمفاجئة في مجال العمل، وذلك بفضل المرونة في التعديل والتغيير في الأهداف والقرارات، والقدرة على تحمل المسؤولية والالتزام (العجمي، 2021).

وتعد الرشاقة الاستراتيجية أساسًا هامًا لتحقيق نجاح المنظمات، حيث تمكنها من التكيف والتحكم في الاتجاه الاستراتيجي بشكل مستمر، وتطوير أساليب وطرق مبتكرة لمواجهة التغيرات البيئية، مما يعزز موقعها التنافسي والاستفادة من الفرص المتاحة. وتساعد الرشاقة الاستراتيجية في إدارة المخاطر وتحويلها إلى فرص حقيقية، وبالتالي تحقيق استدامة المنظمة والحفاظ على مكانتها في السوق التنافسية. وأصبحت الاستدامة صفة ملزمة للمنظمات في العصر الحديث، حيث يجب أن تكون رؤيتها مستقبلية لتحقيق البقاء والتميز في الوقت الحالي والمستقبل (أبو جبارة، 2020).

2.1.1.2. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

قام الباحث بمررد العديد من التعريفات الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية وهي كما يلي:

جدول رقم (1:2): يوضح التعريفات الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية.

الرقم	الرشاقة الاستراتيجية	المؤلف
1.	قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وأن تكون مرناً وقابلاً للتكيف، والاستشعار والاستجابة للتغيرات، والتعلم من التجربة، ودمج وجهات النظر والمعرفة المتنوعة.	Islam et al., 2021
2.	القدرة على استشعار التغيرات في البيئة واتخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها بفعالية للحصول على ميزة تنافسية.	Gao et al., 2021
3.	قدرة المنظمة على توقع التغيرات في بيئتها والاستشعار والاستجابة لها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.	Yi et al., 2021
4.	الفن الذي يقوم به المنظمات يتألف من مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تهدف إلى تكيف المنظمات مع المتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى القدرة على استغلال الفرص وتحديد استراتيجية محددة تحقق الميزة التنافسية.	أبو دكة، 2021
5.	قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات في بيئتها مع الحفاظ على تركيزها الاستراتيجي طويل الأجل.	Kappen et al., 2020
6.	القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة أو غير المتوقعة في بيئة الأعمال مع الاستمرار في التركيز على الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.	Sorokina et al., 2020
7.	قدرة المنظمات على الاحتفاظ بتفوقها التنافسي من خلال التكيف مع التغيرات والابتكارات الجديدة، واستخدامها في خلق منتجات وخدمات جديدة، وتطوير نماذج أعمال جديدة لتحقيق النجاح في السوق.	سحقي، 2020

<p>أبو جبارة، 2020</p>	<p>8. القدرة على تحقيق الأداء المتميز من خلال الاستجابة الفعالة والمرنة للتحديات الاستراتيجية المستمرة، بما في ذلك المتغيرات المفاجئة والمستقبلية، والاستفادة من الفرص المتاحة. ويتميز هذا النوع من الرشاقة بالسرعة والمرونة في التعامل مع التحولات البيئية والتنافسية، مع الحفاظ على التميز والتفوق الاستراتيجي للمنظمة. وتتضمن هذه الرشاقة قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الجديدة والمتغيرات البيئية، وتطوير الأفكار والاستراتيجيات المبتكرة، وتحقيق النمو المستدام للمنظمة على المدى البعيد.</p>
----------------------------	--

يستنتج الباحث من التعريفات السابقة بأن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية والشكوك من خلال تكيف استراتيجياتها وعملياتها بسرعة، وتنطوي على المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء والتقدم التكنولوجي والعوامل الخارجية الأخرى التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، وتتطلب الرشاقة الإستراتيجية نهجاً استباقياً وتفكيراً مستقبلياً، مع التركيز على الابتكار والتحسين المستمر، لتمكين المؤسسة من الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها.

3.1.1.2. أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة حاسمة للمؤسسات للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال سريعة الخطى اليوم. إنها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات والتحولات في السوق واحتياجات العملاء والمشهد التنافسي. وفقاً لدراسة (Shin et al., 2021)، تعد الرشاقة الاستراتيجية مؤشراً رئيسياً على أداء الشركة، حيث تحقق المنظمات التي تمتلك مستويات أعلى من المرونة الاستراتيجية نتائج مالية أفضل من نظيراتها الأقل مرونة. وهذا يؤكد أهمية المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والنجاح على المدى الطويل.

علاوة على ذلك، تعد الرشاقة الاستراتيجية مهمة لتعزيز الابتكار والتحسين المستمر في المنظمات. كما أشار (Barczak et al., 2019)، فإن المرونة الإستراتيجية تسهل التجريب والمخاطرة، وهما أمران ضروريان لدفع الابتكار وتحسين أداء الأعمال. من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتجربة الأفكار الجديدة، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات وتحسين الأداء العام.

من المزايا الرئيسية الأخرى للرشاقة الاستراتيجية قدرتها على تعزيز المرونة التنظيمية. فتعد المرونة الاستراتيجية محركاً رئيسياً للمرونة التنظيمية، وهي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، والتعافي من النكسات، والحفاظ على الأداء في مواجهة الشدائد. من خلال كونها مرنة، يمكن للمنظمات

الاستجابة بسرعة للأحداث غير المتوقعة، مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية أو الأوبئة العالمية، والتعافي بشكل أسرع من المنافسين الأقل مرونة (Li , Li, 2020).

وتعد الرقابة الإستراتيجية أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على أهميتها ومكانتها التنافسية في السوق على المدى الطويل. كما أشار Teece (2018)، فإن المرونة الإستراتيجية تمكن المؤسسات من التطوير المستمر وتكييف نماذج أعمالها واستراتيجياتها وقدراتها للبقاء في صدارة المنافسة وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة. من خلال إعادة ابتكار نفسها باستمرار واغتنام الفرص الجديدة، يمكن للمنظمات ضمان بقائها ونجاحها على المدى الطويل.

ومن وجهة نظر الياسري وآخرون (2019) تُعدُّ الرقابة الاستراتيجية أحد العوامل المهمة لبقاء المنظمة في الصدارة، فهي تُمكِّنُها من تجديد نفسها بشكل استراتيجي، وتُعزِّزُ أدائها الابتكاري بتحقيق استجابة سريعة لرغبات الزبائن المتغيرة. كما تُمكِّنُ المنظمة من اكتساب المرونة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التكيف الفعال مع التغيرات البيئية المتسارعة، وتُحقِّقُ الباعث التنظيمي من خلال قدرتها على استكشاف واستثمار الفرص البيئية بشكلٍ رشيق. بالإضافة إلى ذلك، تبني المنظمة الميزة التنافسية من خلال اكتساب مزايا تنافسية متجددة ومتنوعة في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتقديم خدمات واسعة، والتخلص من جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة. وتُقدِّمُ الرقابة الاستراتيجية للمنظمة حلولاً ابتكارية لمشاكلها الحالية والمستقبلية، وذلك بفضل قدرتها على التحسُّس الاستراتيجي. أخيراً، تضمن الرقابة الاستراتيجية الكفاءة في الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية المتاحة، واكتساب الموارد الجديدة.

وتساهم الرقابة الاستراتيجية في تعبئة الموارد وتوجيهها نحو الفرص الجديدة بأقصى قدر من السهولة، مما يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات التميز. يتجلى التميز المؤسسي من خلال قدرة المؤسسة على تقييم واقعها الحالي، وتحليل التغيرات الخارجية عبر تحليل استراتيجي، وتحديد الأسس والتوجهات الاستراتيجية، وصياغة رسالتها ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع المعايير لقياس النتائج، وتطوير خطط استراتيجية للاستثمار في الفرص وتجنب التهديدات وإعداد آليات للمتابعة والتعرف على التغيرات البيئية المحتملة وتأثيرها على المؤسسة (الفقيه، 2018).

4.1.1.2. أهداف الرقابة الاستراتيجية:

يتمثل أحد أهداف الرقابة الاستراتيجية في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال التكيف مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء (Najafi, Sharifi, 2020). الهدف الآخر هو زيادة الابتكار من خلال تعزيز ثقافة التجريب والمخاطرة (Hafeez et al., 2017). الهدف الثالث هو تحسين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة من خلال إنشاء الهياكل والعمليات التي تسهل مشاركة المعلومات والتعاون (Cavalcante, Kesting, 2019).

وأوضح الجيار (2020) أن أهداف الرشاقة الاستراتيجية تتمثل بتوليد التركيز و السرعة الوصول الى منظمة رشيقة، وبين الجيار أن هذه الأهداف تتمثل في أنموذج الرشاقة الاستراتيجية و يتطلب تطبيق نموذج الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة امتلاك مجموعة من القدرات التنظيمية المختلفة. فهناك علاقة تكاملية بين عناصر نموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية، مثل العمليات والتكنولوجيا والأفراد. فإذا كانت المنظمة تمتلك القدرات التنظيمية اللازمة، مثل القدرة التكنولوجية، فإنها ستكون قادرة على تطبيق نموذج الرشاقة بفاعلية وتحقيق النجاح في الأداء الاستراتيجي.

ومن أهداف الرشاقة الاستراتيجية كما تناولها (اللمسي، 2021):

- تدعيم النجاح والاستمرارية والاستدامة للمؤسسات والحفاظ على تميزها المستدام.
- تمكين المؤسسات من تخصيص الموارد بطريقة فعالة وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة بأقصى قدر من السيولة، لتحقيق أعلى مستويات التميز.
- وضع الأسس والتوجيهات الاستراتيجية اللازمة وصياغة رسالة ورؤية المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحديد المعايير اللازمة لقياس النتائج وتطوير الخطط الاستراتيجية، وذلك بناءً على التحليل المستند إلى الأهداف والفرص والتهديدات المتاحة والمتوقعة والمتغيرات البيئية المحتملة.
- تمكين المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة بشكل ناجح، والتي تستند إلى نظام مفتوح يدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة.

ووفقاً للجيار (2020) هناك مجموعة من الإستراتيجيات الرئيسية التي يجب اتباعها لتطبيق نموذج الرشاقة بنجاح في المنظمة. وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

- السبق في التغيير: يجب على المنظمة فهم القوى التي تؤدي إلى التغيير والقدرة على رصد تلك القوى وقياس تأثيرها على الأعمال الأساسية للمنظمة.
- توليد الثقة: يتعلق هذا الجزء ببناء فريق العمل الصحيح وتحديد الأولويات الصحيحة وتوافقها مع الموارد المتاحة، ويتطلب أيضاً تطوير فعاليات القيادة وتطوير الثقافة التنظيمية لدعم التميز.
- البدء بالفعل: يتطلب هذا الجزء إنشاء نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال واستخدام قدرات الفريق لاتخاذ القرارات في المستويات الدنيا وتشجيع الثقافة العاملة والمشجعة على العمل.
- تحرير الفكر: يتطلب هذا الجزء خلق مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع وتشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات، وذلك بتوفير أدوات وموارد تساعد على تحسين العمليات والمنتجات.
- تقييم النتائج: يتطلب ذلك تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسة ووضع مقاييس رئيسية لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية وتحسين التعلم كجزء من تقييم النتائج.

5.1.1.2. النظريات المفسرة للرشاقة الاستراتيجية:

تتمحور نظريات الرشاقة الاستراتيجية حول فكرة تحقيق التكيف والتناغم بين المؤسسة وبيئتها المتغيرة باستمرار.

- تركز نظرية النظم على تصور المؤسسة كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة به، وتحاول إيجاد طريقة لمواءمة المؤسسة مع بيئتها من خلال تحديد علاقتها بالبيئة ومستوى تفاعلها معها (لفحل، 2019)، ويمكن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية داخل المؤسسة من خلال تكاتف جميع الأقسام والتنسيق بينها، وذلك يساعد على الحصول على الاستشعار والمعالجة والتنفيذ بشكل سريع وفعال، بالإضافة إلى ذلك، تركز النظرية الموقفية على دراسة المواقف المختلفة التي تواجه المؤسسة وضرورة تحديد الحلول المناسبة لكل موقف وفقاً لمبدأ الواقعية وتجنب المثالية الزائدة (الريبيعي، 2021).

- نظرية التفاعل فطرحها فويت وايت، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية (التفاعل، الأنشطة، المشاعر)، وتتشابك هذه العناصر مع بعضها البعض وتتأثر بالمتغيرات الناشئة عن البيئة أو المجتمع. ويعتقد وايت أن هذه العناصر مترابطة وتتأثر ببعضها البعض، ولذلك يحدث تغيير في العناصر الأخرى عند حدوث تغيير في أي عنصر منها. وترتكز هذه النظرية على أن ما يحدث في البيئة أو المجتمع المحيط يؤثر على الأنشطة والتفاعل داخل المنظمة، وذلك من خلال تأثيره على طبيعة المفاهيم المتواجدة فيها (شاهين، 2023).

6.1.1.2. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

- وضوح الرؤية والهدف: تُعد الرؤية أحد الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتسبق الرسالة التي تنتجها المنظمة، حيث تعبر عن الطموح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه في المستقبل، والرؤية المشتركة تمثل الخطوط العريضة لأهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. أما الأهداف فتمثل النتائج النهائية المرغوبة، وتعبر عن المستقبل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه. وتمثل الأهداف الاستراتيجية رغبة المنظمة في تحقيق التميز في كافة مجالاتها، من خلال الطموح والتحدي الطويل الأجل (العجمي، 2021). وتزداد أهمية الرؤية ويصبح لها أكثر إلحاحاً في ظل فترات التحول التي تمر بها المنظمات وتغير مهامها. فهي تساعد في توضيح الاتجاه العام للتغيير، وتبسط الآلاف من القرارات التفصيلية، وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال المناسبة وفقاً للاتجاه المعين. وتساعد الرؤية على تنسيق مختلف الأفعال والجهود بسرعة وبطريقة كفوءة، إذا تم استلهاها بأسلوب صحيح من قبل العاملين والإدارة (الجيار، 2020).

• المقدرات الأساسية (الجوهريّة): تتمثل في المهام الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى مستويات رضا الزبائن مقارنةً بالمنافسين. تمثل هذه السمات وعياً وإدراكاً وعمقاً في فهم المنظمة للمقدار المطلوب من أداء العمل، أو معرفة كيفية أدائه. إذا كانت المنظمة لا تدرك قيمتها الأساسية، فسيؤدي ذلك إلى سوء تعقب الفرص المتاحة لها. لذلك، يتعين عليها تحديد القائمة الخاصة بالمهام والمعرفة المناسبة التي تتناسب مع مقدراتها الجوهريّة (الجيار، 2020). حيث تتباين المقدرة الجوهريّة للمنظمة في أشكال مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية، والتي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها. وتوفر هذه المقدرة الجوهريّة للمنظمة السرعة والمرونة التي تحتاجها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، حيث إذا لم تكن المنظمة على دراية بمقدرتها الجوهريّة، فإنها ستفوت فرصاً وهي غير مستعدة للاستفادة منها. لذا يجب على المنظمة تحديد وفهم مهاراتها ومعرفتها التي تتماشى مع رؤيتها واستراتيجيتها لتحقيق أقصى درجات الرضا للعملاء مقارنةً بالمنافسين (الجيار والشنطي، 2021).

• المسؤولية المشتركة: ويعني توزيع المسؤولية بين العديد من الأطراف المشاركة في إنتاج النتائج أو المخرجات، بدلاً من تجميع المسؤولية على فرد واحد. وينبع هذا المفهوم من التعاون والتناغم داخل وخارج المؤسسة، حيث تتحدد درجة المسؤولية المشتركة بواسطة الثقة في قدرات وأداء المتعاونين، والتفاعل بين القادة والأفراد، والتواصل بين جميع الأطراف، ومشاركة الجميع في تحسين الأساليب وتقييم النتائج (اللمسي، 2021). ويتم تحقيق الشراكة في المسؤولية من خلال العمل الجماعي والمشاركة في الأعمال والأنشطة والاعتماد المتبادل وأسلوب القيادة ومقدرة وإمكانيات المنظمة. كما يمكن للمنظمة اتخاذ إجراءات عند ظهور فرص جديدة، وهذا البُعد يعكس سرعة استجابة المنظمة للفرص المتاحة. وتتجلى أهمية الشراكة في المسؤولية في تحقيق الأهداف والرؤى المشتركة بين الأطراف المشاركة وتوفير بيئة عمل متعاونة وملهمة (العجمي، 2021).

• اختيار الأهداف الاستراتيجية: وهي التوجه الاستراتيجي الذي يدفع الطموح والتحدي عبر الأجزاء لتحقيق التميز أو الريادة في مجال معين، كما تشير إلى النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال الأنشطة والمشاريع التي تقوم بها، ولا يختلف هذا الأمر بين أي منظمة، سواء كان حجمها كبيراً أو صغيراً وسواء كانت نشاطاتها إنتاجية أو خدمية. يتمثل الهدف الاستراتيجي في محتوى النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وعادة ما ينبثق هذا الهدف من رؤية ورسالة المنظمة (أبو جبار، 2020)، ويعد تحديد الأهداف الإستراتيجية أحد العوامل المساعدة لتحسين قدرات المؤسسة على الاستجابة للفرص الناشئة والقائمة، ويسهم هذا التحسين والتعديل والتطوير في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية (اللمسي، 2021).

• اتخاذ الإجراءات: تعني قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وسلسلة قيمتها الخاصة بشركائها بشكل استراتيجي، بحيث تحصل على أفضل النتائج في أعمالها، ويعكس هذا المفهوم درجة التوجه نحو العمل والتحرك للاستفادة من الفرص المتاحة، مثل فرص تقديم منتج جديد، ولكن يختلف في سرعة الاستجابة والنظرة الشاملة، ويساعد هذا البعد على وضع المؤسسة في حالة حركة مستمرة لتحقيق الكفاءة والفعالية (الجيار والشنطي، 2021)، حيث أن قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات فعالة تسمح لها بالاستفادة من الفرص المتاحة، سواء كانت تلك الفرص تتعلق بتقديم منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو أي عملية جديدة تساعد المنظمة على التوسع والنمو. ويتطلب ذلك من المنظمة التحضير والاستعداد المستمرين، وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتحديث أساليبها وأدواتها لتكون دائماً على أتم استعداد للاستجابة بسرعة لأي فرصة جديدة، وعندما تكون المنظمة قادرة على ذلك، فإنها تحقق الكفاءة والفاعلية في أعمالها (ابو جبارة، 2020).

• سيولة الموارد: تعد سيولة الموارد من الأبعاد الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات، حيث تؤثر بشكل كبير على قدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة في السوق والبيئة الخارجية. فعندما تمتلك المؤسسة موارد سائلة ومتاحة بسرعة، فإنها تستطيع الاستجابة بسرعة للفرص الناشئة أو التحديات الجديدة، وتتمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، فإن سيولة الموارد تساعد المؤسسة على تقليل المخاطر المالية والتحكم في التكاليف والتكيف مع التغييرات في الطلب على المنتجات والخدمات (السعدي، 2017). ويمكن للاستثمار في سيولة الموارد أن يحقق عوائد عالية للمؤسسات، حيث يتمثل الهدف من ذلك في تخفيض تكلفة الرأسمال وزيادة القيمة المضافة للشركة. ويمكن للمؤسسات زيادة سيولة الموارد عن طريق تحسين إدارة رأس المال والتخطيط المالي الجيد وإدارة المخزون بفعالية (الحمداني والخزرجي، 2021).

• التخطيط: وهو تحليل مجموعة أوسع من العوامل بما في ذلك الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات التي تؤثر على المنظمة بأكملها. وتشمل هذه العوامل الوسائل التي تستخدم لتحديد الأهداف وتنفيذها (عبد الرحمن، 2022). وتمتلك عملية التخطيط تاريخاً طويلاً، حيث بدأ النهج الأول في التركيز على التخطيط القصير المدى ووضع الموازنات. ومع تطور الظروف البيئية، تم تطوير عملية التخطيط لتشمل التخطيط المتوسط والبعيد المدى. وقد تعقدت هذه العملية في المؤسسات الكبيرة إلى عدة وحدات عملية إستراتيجية لتبدأ عمليات التخطيط الشامل. ومع تعقيد العملية التخطيطية وفقدانها للتفاصيل بشكل كبير، جاء التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية في التركيز على القضايا الأكثر أهمية والحيوية في حياة المؤسسات، حيث يعالج المشكلات التي تواجهها النظم بصورة شاملة (مخناش، 2015).

وتتمثل أهمية التخطيط في أنه يمكن المنظمة من التنبؤ بالمستقبل والتحضير لمواجهة التحديات المتغيرة. ويساعد في استخدام إمكانياتها ومواردها بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج. كما يعزز العمل الجماعي من خلال ورش العمل والاجتماعات وتفكير الجميع في الخيارات والحلول الممكنة، ويشجع المشاركة الواسعة في بناء الخطة الاستراتيجية وأهدافها. ويحسن أداء المنظمة وتعاملها بكفاءة مع التحديات والصعوبات التي تواجهها وتعزيز العمل الجماعي من خلال ورش العمل والتفكير في الخيارات والأهداف ومشاركة جميع أفراد المنظمة في بناء الخطة الاستراتيجية، وتحسين أداء المنظمة والتعامل بكفاءة مع التحديات والصعوبات التي تواجهها، وتوسيع معارف المنظمة وبناء قواعد معلوماتية لتغطية مختلف جوانب العملية الاستراتيجية، إضافة النصح بيئة عمل متوافقة ومتكاملة وتحسين كيفية صنع القرارات (عواد، 2020).

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مهمه أساسيه يجب على المؤسسات التي ترغب في المنافسة والبقاء في الأسواق إنجازها. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تضامن جهود المؤسسة والتنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة، ويتطلب ذلك التدريب المستمر بالإضافة إلى برنامج البحث والتطوير والتكاليف التي تتحملها المؤسسة. يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى الإنتاج بتكلفة أقل من المنافسين، وتعدّ اقتصاديات الحجم الكبير ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ووجود مشترين واعين بالسعر، من الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقه. ويتوافق اعتماد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على سياسة التوزيع مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم. ويؤدي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى رفع مستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة، وتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج (حمامي وعيفور، 2022).

• التنظيم وتنفيذ الأعمال: تكمن أهمية التنظيم وتنفيذ الأعمال في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة، حيث يؤدي التنظيم دوراً فعالاً في تنظيم العمل وتحديد المهام والمسؤوليات للعاملين داخل المنظمة، وبالتالي يساعد على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة. ويمكن للتنظيم أن يساعد العاملين على العمل بشكل أفضل وأكثر انسجاماً لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية (العجمي، 2021). وتعتبر عملية التنظيم والتخطيط والتنفيذ هي المفاتيح الثلاثة لنجاح أي منظمة (Hayes. 2018). لذلك، فإن التنظيم والتنفيذ الفعال للأعمال يعتبر جزءاً أساسياً من إدارة المنظمات ويؤدي إلى تحقيق النجاح المستدام للمنظمة.

ويعتبر التنظيم وظيفة إدارية متكاملة تهدف إلى إدارة الهياكل التنظيمية والاستفادة من الموارد البشرية وغير البشرية لتحقيق أهداف المنظمات. وبما أن التنظيم الإداري يعتبر أساسياً لنجاح المنظمات، فإن

إدارتها تولي أهمية كبيرة للتنظيم بشكل فعال وتحقيق التوازن بين الأهداف والموارد. ويشمل ذلك تحديد الأدوار والمهام الوظيفية لكل فرد من أفراد المنظمة وتوزيع المهام والمسؤوليات وفقاً للطبيعة الخاصة لنشاط المنظمة، مما يساعد في تعظيم استغلال الموارد وتحقيق النجاح المستدام. لذلك، يعد التنظيم الإداري جزءاً أساسياً من عملية إدارة المنظمات، وسنتناول في هذا البحث أهميته وأساليب تنظيم الهياكل التنظيمية (الشوابكة، 2022).

ويعود سبب التنظيم إلى أن الإنسان ليس قادراً على القيام ببعض الأعمال بمفرده، مثل بناء عمارة أو صنع طائرة، بسبب قدراته المحدودة. لذلك، يصبح التعاون بين أفراد المجتمع ضرورياً لتحقيق تلك الأعمال. عندما يشترك شخصان أو أكثر لتحقيق هدف معين، فإن التنظيم يصبح ضرورياً لتوحيد الجهود وتجميعها لتحقيق الهدف المرجو. في حالة عدم وجود تنظيم، فإن النتيجة المتوقعة هي الفوضى حيث تتعارض جهود الأفراد وتبطل مفعول كل جهد (الحرباوي، 2019).

وإذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية وإعداد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف. وبالتالي، يعد التنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها، من أجل الوصول إلى الأهداف التي تم إنشاء المنظمة الإدارية من أجلها، مهما كان حجمها أو طبيعتها عملها. وعليه، فإن للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة يمكن حصرها، ومن بين هذه الفوائد (خميس، 2017):

- تساعد عملية التنظيم الإداري في استغلال الموارد بشكل فعال، لتيسير العمليات الإدارية.
- تساعد التنظيم الإداري على منع التكرار والتداخل في الأعمال التي يتم تسنيدها للموظفين.
- يتمثل دور التنظيم الإداري في توحيد الجهود وتنسيقها.
- يعمل التنظيم الإداري كوسيلة للتواصل بين جميع الأفراد في المنظمة، نظراً لتوسع المنظمات وزيادة عدد الأفراد العاملين بها.
- تكمن أهمية التنظيم الإداري في التكيف مع المتغيرات الظاهرة في محيط الأفراد العاملين بالمنظمة.
- يساعد التنظيم الإداري على توزيع الوظائف بناءً على الخبرة والمهارات.
- يعمل التنظيم الإداري على تحديد العلاقة بين الموظفين، حيث يعرف كل موظف واجباته وصلاحياته.

- الابداع: يتمثل في إيجاد أفكار جديدة ومفيدة ترتبط بموضوع محدد، ويمكن القول إنه يتطلب قدرة الفرد على اكتشاف مشكلة ما ومن ثم التفكير في إيجاد حل جديد ومبتكر لها باستخدام المعطيات

المتاحة أو توصيل المعلومات للآخرين (الدماك، 2022). ويعتبر الإبداع الركيزة الأساسية والمصدر الحيوي لبقاء ونمو المؤسسات في العصر الحديث، حيث يتطلب البيئة الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة تحديث وتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر. ولتحقيق هذه الأهداف، يلعب دوراً حاسماً القادة في تنمية القدرة على الإبداع لدى فريق العمل، وتعزيز الثقافة المؤسسية التي تشجع على التفكير الجديد والمبتكر، ويعتبر الإبداع مبدأً جوهرياً بالمؤسسة حيث يمكن أن يحمل المرؤوسون رؤية واضحة وأفكار مبتكرة ويساهمون في تطويرها. ويمكن للمؤسسة تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتحسين إنتاجيتها وكفاءتها، وكذلك تقليل تكاليف الإنتاج والموارد اللازمة للعمليات الإنتاجية، كما يساهم الإبداع في تعزيز التنافسية وزيادة حصة السوق للمؤسسة (رزيق، 2015).

ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية كما أشار إليها (مكناس، 2017):

- يساهم في تطوير الديمقراطية في الإدارة وتوسيع قاعدة المشاركة في صناعة الأفكار والتحسينات في المؤسسة، وذلك بتفويض السلطات وتوسعة نطاق المسؤولية وتبني عقلية إدارية جديدة.
- يعد الإبداع مبدأً جوهرياً لنجاح المؤسسات واستمراريتها في الوجود في ظل التغيرات العالمية والحالية والتي تشمل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والإدارية.
- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة والوصول للحلول الناجحة للمشاكل بطرق مبتكرة وأصلية.
- يساعد الإبداع على إنشاء بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب وتنميتها من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة.
- يفتح الإبداع أبواباً للاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات وإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- يمنح الفرد متعة الاستمتاع بالاكشاف وتحقيق الإنجازات والإبداعات وذلك من خلال العمل ضمن جماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

● التكنولوجيا: ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) في بداية السبعينات مع توسع استخدام الحواسيب الالكترونية في الأغراض التجارية والصناعية. ويتكون هذا المصطلح من جانبيين، الأول هو "تكنو" وهي كلمة مشتقة من المفهوم اليوناني الذي يعني "الفن" أو "القدرة" أو "المهارة". أما الجانب الثاني فهو "المعلومات"، والتي تأتي من اللغة اللاتينية وكانت تعني في الأصل "تعليم المعرفة ونقلها"، وتشير الآن إلى المعلومات والبيانات التي يتم جمعها ومعالجتها وتخزينها ونقلها

باستخدام التكنولوجيا (جعفر، 2016). ويمكن لمنظمات الأعمال الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الكفاءة الإدارية والتشغيلية للأنشطة الإنتاجية المختلفة، وهذا يسهم في التغيير الإستراتيجي الذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة للبقاء في سوق متغير ومتطور. ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات جزءًا من هذه العملية التي تسعى إلى تحسين وتطوير الخدمات المقدمة، ورفع الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية (ملاوي والغرابية، 2015).

وتعد التكنولوجيا مصدرًا حيويًا وماديًا لجميع المنظمات، حيث تزيد من إنتاجيتها وربحيتها عبر التأثير على عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية. في الواقع، تعد تكنولوجيا المعلومات الأداة الأساسية التي تمكن المنظمات من الاستفادة الأمثل من مواردها. وبالتالي، يُمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تلعب دورًا هامًا في حياة كل منظمة وضمان بقائها في تحسين وتطوير مستمر (الدماك، 2022). كما أنها أداة قوية في تحسين كفاءة المنظمات، فهي تمكنها من تقليص حجمها وعدد المستويات الإدارية وتبني الهياكل التنظيمية الشبكية الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد تكنولوجيا المعلومات على اعتماد مداخل حديثة في تنظيم الأعمال مثل مدخل إعادة الهندسة. وعندما تُستخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل استراتيجي، فإنها تمنح المنظمات ميزة تنافسية مستدامة، حيث يمكن للمنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة تحقيق الميزة التنافسية بفضل الاستراتيجيات التي تتبعها. كما تُساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات على بناء قاعدة معلومات استراتيجية، ما يمكنها من التعامل مع المعلومات بفعالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الحميري وعبد المهدي، 2019).

• القدرة على اسغلال الفرص: يجب على المنظمات في الوقت الراهن أن تواجه البيئات المتغيرة والتي تتمثل خصائصها في مستويات عالية من عدم التأكد والتعقيد والديناميكية، فيجب على المنظمات الساعية للبقاء في مثل هذه البيئات المتقلبة، تطوير قدراتها للكشف عن التغييرات البيئية في وقت مبكر وتقديم استجابات دقيقة لها، والعمل على اكتساب الفرص الجديدة والمزايا التنافسية لاستغلالها، حيث تعتبر هذه العملية أحد أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، ولا سيما من خلال الابتكار والتعلم، وذلك لتمكين سلوك أكثر كفاءة داخل بيئات معقدة للغاية مما يعزز القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تؤثر على الاعمال التنافسية وتحقيق الاستدامة (أبو عابد، 2019).

فالقدرة على استغلال الفرص تعني قدرة المنظمة على الوقوف في وجه التغييرات التي تواجه المنظمة والاستفادة منها، عن طريق إزالة الغموض والضبابية عن فرص الاداء التنافسي داخل بيئة الاعمال، واغتنام التهديدات وتحويلها إلى فرص، وفيما بعد تكون بمثابة ميزة تنافسية تتسم بها عن المنظمات الاخرى في الوصول إلى غاياتها بكفاءة وفاعلية، وهذا ما يصل بها إلى الاستمرارية في بيئة العمل التي تمتلئ بالتغيرات التي يصعب التنبؤ بها (Koller, 2014).

وقد استند الباحث في هذه الدراسة على الابعاد التالية الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية وهي (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا، الابداع، استغلال الفرص).

7.1.1.2. متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية:

من متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية كما أشار إليها كل من الحمداني والخزرجي (2021) و المناعي وأبو خضرة (2020) والنجار والمعايطة (2021) والربيعي (2021) ما يلي:

- ضمان تحقيق توازن بين الكفاءة والمرونة في استخدام الموارد والقدرات المتاحة للمنظمة.
- تحقيق توافق بين الهدف الاستراتيجي للمنظمة واستخدام الموارد والقدرات بشكل فعال.
- تحقيق القدرة على التعامل مع التحديات والتغيرات الخارجية بسرعة ومرونة.
- توفير التقنيات والأدوات التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية للحفاظ على الكفاءة والقدرة على التكيف مع التغيرات.

ووفقاً لشاهين (2023) فإن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية له عدة محددات تتضمن المساءلة والتوافقية والكفاءة والتعميم التنظيمي والاستباقية والمشاركة والتركيز على رضا المستفيدين. وتتمثل القدرة على المساءلة في القدرة على الاستشعار والتعامل مع التغيرات وتحديد طبيعة الاستجابة المناسبة للتغيرات الخارجية. أما التوافقية فتتعلق بإعادة هيكلة الموارد والعمليات المتاحة وتحقيق الأهداف الجديدة والتعامل مع التغيرات في الوقت المناسب. وتتعلق الكفاءة بتحقيق الأهداف المحددة والرؤية الاستراتيجية وكفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة والعمليات والمعرفة وتمكين العاملين والتعاون الداخلي والخارجي وضمان الجودة. ويتعلق التعميم التنظيمي بالقدرة على الاستفادة من المعرفة والخبرة والتحضير للتعامل مع الظروف المتغيرة. ويتعلق الاستباقية بوضع مبادئ توجيهية للمؤسسة والتنبؤ بالفرص والبحث عن تحسين الأداء. وتتعلق المشاركة بتمكين الموظفين والعاملين والسماح لهم بالمساهمة في صنع القرارات وتنفيذها. وأخيراً، يتعلق التركيز على رضا المستفيدين بتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبية تلك الاحتياجات وتوقعاتهم.

وتم تحديد خمسة مبادئ أساسية للمؤسسات الرشيقة وفقاً لـ الفقيه (2018)، وهي كالتالي:

- الإستراتيجية: والتي تُعد بمثابة بوصلة المؤسسة ونجمة الشمال التي تدور حولها كل النجوم.
- الهيكل التنظيمي: والذي يتمثل في شبكة مرنة تمكن فريق العمل من العمل بشكل أفضل.
- العمليات والإجراءات: حيث تكون القرارات سريعة وتتميز بالتعلم المستمر .
- فريق العمل: الذي يكون تفاعلياً ويتربط بين أعضائه عواطف وروابط قوية.
- التكنولوجيا: والتي يدعمها الجيل الجديد لتحسين أداء المؤسسة.

وتعد تكنولوجيا المعلومات من أبرز الاختلافات بين المؤسسة الرشيقة والمؤسسات التقليدية، حيث يتميز الأولى بثراء المحتوى المعلوماتي. وبالإضافة إلى ذلك، تتبادل المؤسسات كميات هائلة من البيانات، مما يؤكد أهمية حماية المعلومات الرئيسية. ومن هنا، تتطلب المؤسسات الرشيقة تحديثاً في مجال مرونة المعلومات ونظم الاتصالات لتتمكن من التعامل مع الظروف المتغيرة (أبو دكة، 2021). كما أضاف أبو دكة بأنه يجب على المؤسسات الرشيقة تقديم حلولها الابتكارية والمبدعة للمستهلكين بدلاً من تقديم خدمات وبيعها لهم. فالهدف النهائي للإنتاج الرشيق هو ضمان تلبية الاحتياجات المتنوعة للأفراد المنتمين إلى المؤسسة.

ومن وجهة نظر أبو جبارة (2020) فإنه يتطلب تطبيق الرشاقة الاستراتيجية العديد من المتطلبات والتحويلات المنظمية الفريدة والتي تشمل على:

- متطلبات إدارية: وهي تشمل إعادة النظر في الرؤية القائمة واعتماد رؤية جديدة تجمع بين الجذور القديمة والاتجاهات الجديدة، بالإضافة إلى تحقيق رؤية مشتركة بين المختلفين.
- متطلبات منظمية: وتشمل إنشاء عمليات جديدة تؤدي إلى تكامل المنظمات وتمييزها.
- متطلبات علاقاتية: وهي العلاقات الثابتة بين المختلفين في المنظمة، سواء كانت هذه العلاقات تنشأ من الإدارة العليا أو القاعدة.
- متطلبات عاطفية: وتتضمن التعامل مع التوتر وإدارة الصراعات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.

8.1.1.2. مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية:

تتكون مفاتيح بناء الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات من أربعة عوامل رئيسية عند تحولها لتلائم التحديات الجديدة، وتتمثل في التكيف، التطور، التصور، والتجديد. ومن الملاحظ أن معظم هذه العوامل تتضمن تعديلات طفيفة وتدرجية، في حين أن عوامل التصور والتجديد يمكن أن تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية، وتعكس هذه العوامل درجة نمو الرشاقة الاستراتيجية (المناعي وأبو خضرة، 2020).

تدفع الرشاقة الاستراتيجية المنظمة في المرحلة الأولى إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، وهذه المرحلة تتضمن عدة مراحل، وعندما يوجد لدى المنظمة تصورات متعددة، يمكنها تجديد استراتيجياتها بشكل دوري لتحافظ على الرشاقة الاستراتيجية. وعندما تنمو المنظمات وتنضج، فإنه من الطبيعي أن تفقد بعض قدرتها على التغيير والتجديد، وتصبح الممارسات أكثر صعوبة. لذلك، يحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى إعادة النظر في أعمالها ونشاطاتها للحفاظ على استمرارية الرشاقة والتطور، والاستعداد للاستجابة بسرعة للتغيرات المتنامية والفرص الناشئة، وذلك للحفاظ على المرونة والتمكن

من الاستفادة من الفرص التي تنشأ (أبو جبارة، 2020). أما بالنسبة لـ Liu و Liu (2021)، تشمل مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية ما يلي:

- تطوير فهم مشترك لخفة الحركة الاستراتيجية بين الموظفين.
- إنشاء ثقافة وعقلية مرنة داخل المنظمة.
- بناء قدرات رشيقة من خلال التدريب والتطوير.
- إنشاء عمليات وأنظمة رشيقة.
- المراقبة المستمرة والتكيف مع التغييرات.

هذه المراحل ضرورية للمؤسسات للحفاظ على ميزتها التنافسية وتحقيق نجاح طويل الأمد في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية. ويرى الغامدي (2021) أنه عندما يتم تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات، يجب على القادة الاستراتيجيين القيام بمراحل متتالية لتحقيق النجاح في هذه العملية، وتشمل هذه المراحل ما يلي:

- بناء الوعي الاستراتيجي، وهو ما يتم من خلال إعداد القادة والعاملين للتعرف على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والفهم الكامل للرؤية والرسالة الاستراتيجية..
- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والتي تهدف إلى تحديد فرص النمو والتحديات التي تواجه المنظمة وما يتطلبها من تحسين وتعزيز المنافسة في السوق.
- وضع الاستراتيجية، حيث يتم تحديد الأهداف والأولويات الاستراتيجية التي تضمن التناسب بين قدرات المنظمة وفرص السوق. ويتبع ذلك تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، والذي يتضمن تحديد مؤشرات الأداء والمتابعة المستمرة لتحديث وتعديل الاستراتيجية.
- التكيف والتغيير المستمر مع المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، وهي ما يضمن استمرار نجاح المنظمة في المستقبل.

2.1.2. الميزة التنافسية:

1.2.1.2. مقدمة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم الميزة التنافسية على المستوى العالمي، وذلك نظراً للتطورات السريعة التي يشهدها العالم وتضمنت العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافةً إلى التطورات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي ظل هذه التطورات، صعب على أي دولة العيش بمعزل عن هذه التغييرات، وأدركت الدول النامية أهمية اعتماد سياسات الإصلاح وإعادة تأهيل وهيكله اقتصاداتها، وتهيئة البيئة الاقتصادية الداعمة لتحسين قدراتها

التنافسية في اقتصاد عالمي تحتوي على التجارة الإلكترونية وتدفقات رؤوس الأموال (الصانع، 2013).

ويتمثل مفهوم القدرة التنافسية في مدى إمكانية المنظمة في المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها في البيئة التي تنشط فيها، ويرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة والتي تتحدد بالنظر إلى قدرتها على إشباع احتياجات عملائها ومستثمريها وجميع فئات المجتمع الأخرى التي تتعامل معها (شعبان، 2011).

والشركة التي تستطيع تلبية احتياجات عملائها وموظفيها ومساهميها لن تحقق ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين. وتكون هذه الميزة نسبية إذا كانت تميز المنظمة نسبياً عن المنظمات الأخرى في فترة زمنية محددة، وقد تستمر هذه الميزة لفترة زمنية أطول، مما يمنح المنظمة القدرة على تحقيق الفوائد المرتبطة بها، ويصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها (السالم، 2009).

وفي بيئة الأعمال التجارية شديدة التنافسية اليوم، يجب على الشركات أن تسعى جاهدة لاكتساب ميزة تنافسية لتمييز نفسها عن منافسيها والنجاح في السوق. يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة الشركة على التفوق في الأداء على منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات أو استراتيجيات تسعير أفضل، ويمكن أن تنتج هذه الميزة من مصادر مختلفة، مثل التكنولوجيا المبتكرة أو خدمة العملاء الفائقة أو عمليات الإنتاج الفعالة. يمكن للشركات التي يمكنها تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها أن تتمتع بأرباح أعلى وحصص أكبر في السوق وولاء أكبر للعملاء (Gulati, et al., 2021).

والابتكار هو أحد أكثر مصادر الميزة التنافسية شيوعاً. يمكن للشركات القادرة على ابتكار وتطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبية الاحتياجات والتفضيلات المتغيرة لعملائها أن تكتسب ميزة كبيرة على منافسيها. على سبيل المثال، يمكن أن يُعزى نجاح Apple إلى قدرتها على الابتكار المستمر وتقديم منتجات جديدة تجذب انتباه المستهلكين وتفي بمتطلباتهم. وبالمثل، يمكن أن تُعزى هيمنة أمازون في صناعة البيع بالتجزئة إلى إدارة سلسلة التوريد واللوجستيات المبتكرة، والتي تمكن الشركة من توصيل المنتجات للعملاء بشكل أسرع وأكثر كفاءة من منافسيها، مصدر آخر للميزة التنافسية هو خدمة العملاء. يمكن للشركات التي تقدم خدمة عملاء استثنائية بناء قاعدة عملاء مخلصين وتميز نفسها عن المنافسين (Teece, 2018).

2.2.1.2 مفهوم الميزة التنافسية:

تم تطوير مفهوم القدرة التنافسية في أواخر السبعينيات من خلال شركة استشارات ماكنزي، وأصبح منتشرًا في الثمانينيات على يد مايكل بورتر، أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد، من خلال

كتاباتته حول استراتيجية التنافس والميزة التنافسية. ويتمثل التحدي الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة في تحويل الميزة النسبية إلى تنافسية (بخوش، 2013).

تم تعريف الميزة التنافسية من قبل العديد من الباحثين والكتاب على النحو الآتي:

جدول (2:2): يوضح التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية.

الرقم	الميزة التنافسية	المؤلف
1.	قدرة الشركة على إدارة مواردها وقدراتها بفعالية من أجل إنشاء منتجات أو خدمات فريدة وقيمة تلبى احتياجات العملاء وتفضيلاتهم.	Karakaya & Karakaya, 2021
2.	قدرة الشركة على التفوق في الأداء على المنافسين في جذب العملاء والاحتفاظ بهم، مما يؤدي في النهاية إلى أداء مالي أعلى وحصة سوقية أعلى.	Bharadwaj & 2021 Varadarajan ,
3.	قدرة الشركة على إنشاء والاستفادة من أصول المعرفة والمعلومات التي تمكن من الأداء المتفوق في صناعة أو سوق معين.	Li, Liu, & Chen, 2021
4.	قدرة الشركة على التكيف والابتكار بشكل مستمر استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مع الاستفادة من مواردها وقدراتها الحالية	Alghamdi & Shamsuddoha, 2021
5.	قدرة الشركة على تطوير وإدارة الموارد والقدرات التي تعتبر ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال وإدارتها بشكل فعال.	Gomez, et al, 2020
6.	أي عنصر يميز منظمة ما أو منتجاتها بشكل إيجابي أمام الزبائن أو المستخدمين النهائيين مقارنة بمنافسيها. ويأتي مصدر تلك الميزة من اكتشاف المنظمة لطرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، والتي يمكن للمنظمة تجسيدها في الواقع من خلال عملية إبداع وابتكار.	بخوش، 2013

يستنتج الباحث من التعريفات السابقة بأن الميزة التنافسية تتمثل في أنها العنصر الذي يجعل منتجاً أو خدمةً تتفوق على منافسيها في السوق، ويتمثل ذلك في القدرة على تحقيق أداء أفضل أو توفير فائدة أكبر للعملاء، وبالتالي تحقيق مستوى أعلى من الإيرادات والأرباح.

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في أنها تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تحدّد استمرارية الشركات في السوق، حيث إنها تعتبر مفتاح النجاح والبقاء في مواجهة التحديات والتغيرات السوقية. ويمكن تحقيق الميزة التنافسية عبر عدة طرق، من بينها تقليل التكاليف وتحسين الجودة، والتفوق في التسويق والتوزيع، وتطوير منتجات جديدة وابتكارية، والاستثمار في البحث والتطوير، وتطبيق استراتيجيات العمل الذكية. ويتوقف نوع الميزة التنافسية الذي يتم تحقيقه على طبيعة المنافسة في السوق، وحجم السوق، وموقع الشركة، وقدراتها المالية والتقنية، واحتياجات وتوقعات العملاء.

3.2.1.2. أهمية الميزة التنافسية:

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في القدرة على تحقيق ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات، مما ينعكس إيجاباً على استجابة العملاء والولاء تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، ويؤدي بالتالي إلى تحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق. كما تساعد الميزة التنافسية على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة في القطاع الذي تعمل فيه الشركة، وتمثل مؤشراً إيجابياً على توجه المؤسسة لتحقيق موقع قوي في السوق وحصولها على حصة سوقية كبيرة، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم ويزيد من كفاءة المخرجات والأرباح. في النهاية، تؤدي الميزة التنافسية إلى تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، وتساعد في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات في السوق (الرحيمي والجوهري، 2021).

تعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً يسعى الأفراد والمؤسسات الاقتصادية لتحقيقه، خاصة في ظل التحديات التنافسية الشديدة في المناخ الاقتصادي الحالي. وتعد الميزة التنافسية قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات المستهلكين وتوفير القيمة التي يرغبون في الحصول عليها من منتجاتها، مثل الجودة العالية والمزايا الأخرى. ولتحقيق ذلك، تستثمر المؤسسات في مجموعة من الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. يترتب على ذلك تعزيز الشركة لمكانتها في السوق وتحقيق حصة سوقية أكبر من منافسيها، مما ينعكس إيجابياً على أرباحها وتوفير رضا وولاء العملاء (شعبان، 2011).

وبالنسبة للشركات والمؤسسات، فإن تحقيق الميزة التنافسية يعتبر أمراً حيوياً للبقاء في سوق المنافسة المتزايدة والتفوق على المنافسين. فالميزة التنافسية تعني القدرة على تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على منافسيها في الأداء، الجودة، الكفاءة، الابتكار، الخدمة، السعر، أو أي جانب آخر يتم تحديده. وتتأثر الميزة التنافسية بالعديد من العوامل، مثل الابتكار والتكنولوجيا والتسويق والتكلفة والتخطيط الاستراتيجي (الرحيمي والجوهري، 2021).

وتعتبر الميزة التنافسية عاملاً أساسياً لنجاح الشركات في الاستمرار في سوق المنافسة، فبالإضافة إلى تقديم منتجات أو خدمات مميزة ومتفوقة، فإن تحقيق الميزة التنافسية يساعد الشركات في تحقيق المزيد من الأرباح وجذب المزيد من العملاء والاحتفاظ بهم. ولتحقيق الميزة التنافسية، يجب على الشركات الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار، وتطوير القدرات والمهارات الخاصة بها، والتركيز على تحسين الجودة والكفاءة والاستجابة لاحتياجات العملاء (المليباري، 2017).

وتمكن الميزة التنافسية الشركة من تمييز نفسها عن منافسيها وجذب المزيد من العملاء. يمكن تحقيق هذا التمايز من خلال وسائل مختلفة مثل ابتكار المنتجات والجودة الفائقة وعمليات الإنتاج الفعالة وخدمة العملاء الممتازة. من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء، يمكن للشركات إنشاء قاعدة عملاء مخلصين وزيادة حصتهم في السوق (Kim, Mauborgne, 2015). وتساعد الميزة التنافسية الشركات على تحقيق ربحية أعلى من خلال تقليل تكاليفها وزيادة إيراداتها. من خلال عمليات الإنتاج الفعالة، يمكن للشركات تقليل تكاليفها وتقديم منتجاتها أو خدماتها بأسعار أقل من منافسيها، وبالتالي جذب المزيد من العملاء. وبالمثل، من خلال خلق قيمة للعملاء، يمكن للشركات أن تفرض سعرًا ممتازًا لمنتجاتها أو خدماتها، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات والربحية (Mourdoukoutas, 2021).

والميزة التنافسية ضرورية لبقاء الشركات على المدى الطويل. في بيئة الأعمال سريعة التغير اليوم، تحتاج الشركات إلى الابتكار والتكيف باستمرار للبقاء في صدارة منافسيها. تمكن الميزة التنافسية الشركات من الاستثمار في البحث والتطوير، واعتماد تقنيات جديدة، وتحسين منتجاتها أو خدماتها باستمرار لتلبية الاحتياجات المتغيرة لعملائها (Christensen, 2021).

4.2.1.2. خصائص الميزة التنافسية:

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في قدرتها على التراكم والاستغلال وإعادة التجميع والابتكار باستخدام مجموعة من الموارد القوية والتركيبة متعددة الأبعاد. ولا يمكن تقييمها بشكل تجريدي بسبب ما تتضمنه من نسبة تتحقق بالمقارنة بين المؤسسات. وتساعد الميزة التنافسية في تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وتحقيق قيمة داخل المؤسسة. كما تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وتؤدي إلى قيمة ما تقدمه للمشتريين، مما يحفزهم على الشراء منها ويؤثر فيهم. وتستمر الميزة التنافسية لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، وتشكل قاعدة للمؤسسة لتحقيق النجاح المستدام (النجاح، 2017).

ووفقًا ل Christensen (2021)، تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص، بما في ذلك كونها نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال. الندرة تعني أن المورد أو القدرة التي تخلق الميزة نادرة ولا يمكن للشركات الأخرى الحصول عليها بسهولة. تعني القيمة أن المورد أو الإمكانية مفيدة وتضيف قيمة إلى منتجات الشركة أو خدماتها. يعني عدم التقليد أن المورد أو القدرة لا يمكن تكرارها أو نسخها بسهولة من قبل المنافسين. يعني عدم الاستبدال أنه لا توجد بدائل قابلة للتطبيق للمورد أو القدرة التي تخلق الميزة.

ميزة أخرى للميزة التنافسية هي أنها مستدامة بمرور الوقت. وفقًا ل Islam et al (2021) يتم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير موارد وقدرات فريدة لا يمكن للمنافسين تكرارها بسهولة.

تتضمن الميزة التنافسية المستدامة أيضًا الابتكار والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات. من المرجح أن تحقق الشركات القادرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية بمرور الوقت نجاحًا طويل الأجل في السوق.

تتميز الميزة التنافسية أيضًا بقدرتها على خلق قيمة للعملاء. وفقًا لـ Alvaro Díez-Madroño et al., (2021)، فإن الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية قادرة على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى أو تكلفة أقل أو تتميز بميزات فريدة تجذب العملاء. من خلال خلق قيمة للعملاء، تكون الشركات قادرة على تمييز نفسها عن المنافسين وبناء قاعدة عملاء مخلصين. كما تتميز الميزة التنافسية بقدرتها على توليد ربح اقتصادي. الإجراءات الاقتصادية هي الأرباح الزائدة التي تكسبها الشركة أعلى من معدل العائد العادي في السوق. وفقًا لـ Branston (2021)، فإن الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية قادرة على كسب إجراءات اقتصادية من خلال تقديم منتجات أو خدمات مطلوبة بشدة أو من خلال القدرة على إنتاج سلع بتكلفة أقل من المنافسين. من خلال كسب الإجراءات الاقتصادية، تكون الشركات قادرة على إعادة الاستثمار في أعمالها والحفاظ على ميزتها التنافسية بمرور الوقت.

5.2.1.2. اسس بناء الميزة التنافسية:

تهدف عملية تحقيق الميزة التنافسية إلى الاستجابة للفرص الخارجية والابتكارات الداخلية، وتتطلب من المؤسسات استخدام مواردها بشكل استراتيجي للاستفادة من جميع الفرص المتاحة وتمكين الموارد البشرية من الإبداع الخلاق. تعتمد هذه العملية على بناء أسس عامة للميزة التنافسية، وتشمل العناصر التالية: الكفاءة، الجودة، التجديد، والاستجابة لحاجات العملاء، ويترتب على تحقيق هذه الأسس العامة تحقيق البعدين الأساسيين للميزة التنافسية، وهما القيمة المدركة لدى العملاء وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز (بخوش، 2013).

6.2.1.2. ابعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة أبعاد وهي كما يلي:

- الجودة: تهدف الجودة إلى تحسين عمليات الإنتاج والخدمات بحيث يتم تقديمها بطريقة صحيحة ومطابقة للمعايير المحددة، مما يساعد الشركات على تحقيق الكفاءة والتنافسية في سوق العمل، ويمكن تحقيق الجودة من خلال اتباع أساليب التحسين المستمر وتطبيق أساليب الإحصائية في عمليات الإنتاج. وبالتالي، يمكن للشركات تحقيق الجودة وخفض التكاليف في نفس الوقت (الجيار والشنطي، 2021).

عرفت الجودة بأنها حالة ترضي العملاء بشكل دائم ومستمر، لذا، فإن الجودة تلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتوقعات العملاء وتلبية احتياجاتهم من خلال توفير المواصفات اللازمة في المنتجات. وإذا تم تقديم منتجات عالية الجودة، فإنها ستزيد قيمتها، مما يمكن المنظمات من رفع أسعار منتجاتها. كما أنها تسمح بتحقيق كفاءة عالية وتخفيض التكاليف لكل وحدة (الدماك، 2022).

تتمثل الجودة في القيام بالأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة في كل مرة ومن البداية، مما يتيح للشركة تحسين جودتها وتخفيض تكاليفها من خلال عمليات التحسين المستمرة والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل بدلاً من أجزاء متفرقة. ويتم التركيز على استخدام الأساليب الإحصائية (SPC) في عمليات التحسين، ويمكن تعريف الجودة على أنها تلبية توقعات العملاء أو حتى تجاوزها (الجيار، 2020).

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) يشبع حاجات ورغبات العميل الحالية والمستقبلية. لذا، يسخر المبتكرون في العديد من الشركات قدراتهم لتخيل ما يريده العميل والتفكير فيه، وهو الأمر الذي يدرسونه جيداً ويستكشفون ما يجعلهم أكثر رضا في استخدام المنتجات أو الاستفادة من الخدمات. وبشكل عام، تعد الجودة بلا شك وسيلة تنافسية فعالة، ولأن العملاء كثيرون يفضلون دفع المزيد من أجل منتجات ذات جودة عالية أو أكثر توافقاً مع توقعاتهم، يتطلب التنافس بالجودة مجموعة من الخطوات الضرورية، أهمها استلهاج حاجات وتوقعات العميل كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم النظام، وجعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا، واختيار وتدريب وربط القوى العاملة حتى تنجح في رفع أداء التميز القائم على الابتكار، وتصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات (مخناس، 2015).

وقد ركز عبد الحسين (2019) على ثلاث مبادئ لتحقيق مستويات جودة عالية:

- تحقيق رضا العملاء، سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين، وذلك عندما تفي المنظمة بتوقعاتهم المتعلقة بالخدمات أو السلع أو تتجاوزها. يجب أن تأخذ المنظمات في الاعتبار تكلفة المنتجات، مثل تكاليف الإنتاج والجودة والتقييم والمبيعات والصيانة وغيرها. وتعتبر تكاليف الجودة من أهم التكاليف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والإدارة الفعالة.
- مشاركة العاملين، وهو عنصر مهم في دائرة الجودة الشاملة، ويشمل إشراك جميع العاملين وتغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع العمل الجماعي. ويعتمد هذا المبدأ على الفكرة الأساسية التي تقول إن الموظفين هم أفضل الخبراء في عمليات العمل، وبالتالي فإن تشجيع مشاركتهم وتفعيل أفكارهم

يساهم في تحسين العمليات وزيادة الجودة. كما أن تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب وجود قيادة تنظيمية فعالة وداعمة لهذا المبدأ.

- التحسين المستمر، فهو يعني السعي المستمر لتحسين العمليات والخدمات وتطويرها بشكل دائم، ويتم ذلك من خلال تحليل البيانات وجمع المعلومات حول الأداء والتقييم المستمر واستخدام أساليب مثل (Kaizen) اليابانية. وبتبني المنظمة لهذه المبادئ الثلاثة، يمكنها تحقيق مستويات عالية من الجودة والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها للعملاء وبالتالي تحقيق رضا العملاء وزيادة نسبة الولاء للعلامة التجارية.

• التكلفة: تخفيض التكلفة على الحد من التكلفة إلى أقل حد ممكن دون المساس بمستوى الإنتاج. تعتمد هذه الاستراتيجية على مفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، مما يساعد على تقليص تكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق. ويتوقف الهدف من اتباع هذه الاستراتيجية على تطلعات المنظمة في تحقيق النجاح، فهناك بعض المنظمات التي تهدف إلى أن تكون الرائدة في تخفيض التكاليف بهدف كسر الأسعار وجذب عدد أكبر من المستهلكين لتحقيق أكبر قدر من حصة السوق ومنافسة المنظمات المشابهة لها (الجيبار والشنطي، 2021).

تعد التكلفة الأدنى أحد الأبعاد الرئيسية التي تسعى إليها معظم المؤسسات في تحقيق التنافسية، حيث تعكس قدرة المنظومة على إنتاج وتوزيع منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بشركات أخرى تعمل في نفس المجال. ومن خلال ذلك، تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة في الأسواق والسيطرة عليها. بالتركيز على تقليل التكلفة، سينعكس ذلك على السعر النهائي للمنتج، مما يمنح الشركة ميزة تنافسية خاصة في الأسواق التي يكون فيها العميل والزبون حساسين للأسعار، حيث يتوقف قرارهم بشراء المنتج (سواء كان سلعة أو خدمة) على هذا الأساس (مخناس، 2015).

وتعتبر المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل أكثر مرونة واستعداداً لمواجهة أي تغيرات سوقية غير متوقعة، خاصة فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين، وبالتالي فإن وضعيتها التنافسية النسبية ستكون أفضل. وعلى الرغم من أن القوة التفاوضية للعملاء لا تشكل تهديداً لهذه الاستراتيجية، إلا أن العوامل المساعدة لتحقيق الهيمنة بالتكلفة تعتبر حواجزاً لدخول العملاء الجدد إلى السوق. وتعتبر الأسعار المنخفضة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة. ومع ذلك، فإن تطبيق هذه الاستراتيجية ليس بسيطاً ويتطلب التحكم بمعرفة عالية في المجال التنظيمي والتكنولوجي، ويتطلب أن يكون الطلب تجاه التغيير في السعر مرناً. ومن العوامل التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة لخفض تكاليف الإنتاج، أما ميزة التكلفة المطلقة، وهي تفوق المؤسسة في امتلاك موارد ذات تكلفة أقل، وذلك نتيجة لتحالف خاص مع الموردين أو وجود تلك الموارد في مناطق أخرى، مثل المواد الخام والنصف مصنعة

والعمالة ذات التكلفة المنخفضة. ولكن يجب الانتباه إلى أن استمرارية الميزة التنافسية المبنية على ميزة التكلفة المطلقة تعتبر أمراً صعباً، حيث إن تلك الموارد تعتبر ثابتة نسبياً، ويمكن للمؤسسات المنافسة الوصول إليها (حمامي وعيفور، 2022).

ومن الجدير بالذكر بأن فعالية هذه الاستراتيجية تتوقف على أهداف المنظمة المراد تحقيقها، فقد ترغب بعض المنظمات في أن تصبح رائدة في تخفيض التكاليف لتحطيم الأسعار وجذب أكبر عدد من العملاء وتحقيق حصة سوقية كبيرة والتنافس مع منافسيها. وعليها مراعاة تكاليف المنتجات التي تشمل تكاليف الإنتاج والجودة والتقييم والمبيعات والصيانة وغيرها، ويجب التركيز بشكل خاص على تكاليف الجودة التي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط الجيد والرصد الفعال (الجيار، 2020).

• المرونة: حيث تُعد الاستجابة السريعة والمرونة للتغيرات في السوق وحاجات العملاء هي الميزة التنافسية الأساسية لأي منظمة. وتعني القدرة على التكيف مع التغيرات الغير متوقعة والتعامل معها بكفاءة لتحسين موقف المؤسسة التنافسي، وفهم احتياجات العملاء في عملية تصميم وتسويق المنتج وتحديد حجم الإنتاج المطلوب (الجيار، 2020). ويمكن للمنظمة أن تحقق هذه الميزة من خلال تصميم منتجات وخدمات متنوعة ومواكبة للتطورات التكنولوجية، وكذلك القدرة على الاستجابة لتغيرات الطلب من العملاء بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمرونة أن تلعب دوراً حاسماً في الاستجابة السريعة للاحتياجات العملاء. تحقيق المرونة في الاستجابة للاحتياجات العملاء يتطلب أن تكون الشركة قادرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل سريع وفعال. ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون الشركة مرنة في تصميمها وعملياتها الخاصة، وتستخدم الأدوات المناسبة لإدارة العمليات وتقليل الوقت اللازم لتلبية احتياجات العملاء (الجيار والشنطي، 2021).

إنَّ المرونة تعني قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق، وذلك من خلال تعديل العمليات بطرق مختلفة وتحسين أدائها وتغيير طريقة ووقت تنفيذها. ويمكن أن يحتاج العملاء إلى تعديل العمليات لتحقيق أربعة متطلبات أساسية، وهي كما أشار إليها (البارود، 2018):

- مرونة المنتج: القدرة على تطوير وتقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: قدرة العمليات على زيادة إنتاجيتها وتصنيع مزيد من المنتجات.
- مرونة الحجم: تعني قدرة العمليات على تغيير مستوى الإنتاج أو مستوى النشاط لتلبية الطلب وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، بما في ذلك تقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات على تعديل جدول التسليم أو الجدول الزمني للإنتاج لتلبية احتياجات العملاء وتسليم المنتجات في الوقت المحدد.

ويرتكز هذا البعد على القدرة السريعة للتكيف مع حاجات وتوقعات العملاء المتعددة والمتنوعة لمختلف الأقسام، وتتمثل ميزتان أساسيتان في هذا الصدد؛ الأولى تتعلق بسرعة الاستجابة لتحديات الطلب السريع وتوافر المنتج المطلوب بجودة عالية وخالية من الأخطاء التقنية التي قد تؤثر على الجودة، حيث يجب على الشركة أن تتحول بين تصاميم المنتجات بشكل سريع بما يتناسب مع زيادة أو انخفاض الطلب عليها في سوق المنافسة الشديدة. أما الميزة الثانية فتتعلق بالحفاظ على تكلفة الإنتاج المنخفضة، حيث يعتمد ذلك على قدرة الشركة على متابعة التطورات التكنولوجية وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لرغبات واحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار (مخناس، 2015).

ويرى الدماك (2022) أنه يعتمد تنظيم المنظمات على مرونتها في التعرف على المتغيرات البيئية ومواردها التمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة للتأقلم مع تلك المتغيرات. وبالتالي، فإن المرونة الاستراتيجية تشكل مبدأً تنظيمياً أساسياً يهدف إلى تنظيم وتنسيق مختلف الموارد والأنشطة. ومن بين المزايا التي تمنح المنظمات المرونة التي تساعد في تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها هي:

- القدرة على التحول بسرعة بين الاستراتيجيات المختلفة.
- الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال تمكين بيئتها وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها.
- تحفيز الابتكار عن طريق توفير آليات عمل أكثر مرونة في العمليات الإنتاجية.

• الإبداع: يمكن تعريف الإبداع بأنه القدرة على تحويل الأفكار الجديدة وغير المألوفة إلى حلول مبتكرة للمشكلات، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة بشكل يوفر فائدة للفرد والمنظمة والمجتمع. فالإبداع يتطلب رؤية مختلفة للأمور واستخدام طرق جديدة ومبتكرة في العمل، مستفيداً من الموارد المتاحة والعناصر الأساسية للمنظمة. وبالتالي، فإن الإبداع يساهم في تحسين المنتجات والخدمات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق (الجبار والشنطي، 2021).

• التسليم: تعني إتاحة المنتج للمشتري حسب الطلب دون تأخير، السرعة في تقديم المنتجات للعملاء، ويُعرف هذا بأنه قدرة المنظمة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت المحدد والكمية والنوع المطلوب من قبل الزبائن إن تسليم المنتجات في الوقت المحدد يعتبر الأساس في المنافسة بين الشركات في الأسواق، حيث يتم التركيز على تقليل المهل الزمنية وزيادة السرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها للزبائن في أسرع وقت ممكن. وأصبحت السرعة في الخدمة والاستجابة لطلبات العملاء من العوامل المهمة في المنافسة بين المنظمات، حيث يرغب العملاء في دفع تكلفة أعلى مقابل الحصول على المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها في الوقت المناسب (الجبار والشنطي، 2021).

وقد استند الباحث في هذه الدراسة على الأبعاد التالية للميزة التنافسية وهي (التكلفة، الجودة، تقديم خدمات جديدة، المرونة).

7.2.1.2. العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

ينشأ التميز التنافسي من خلال مجموعة من العوامل، وتنقسم هذه العوامل إلى داخلية وخارجية كما أشار إليها (الجيار، 2020):

- عوامل خارجية: عندما تتيح المؤسسة منتجًا أو خدمة ذات جودة متفوقة توفر قيمة مضافة للمشتري من خلال تقليل تكاليف الاستخدام أو تحسين الأداء. يعمل هذا التميز على تعزيز قوة المؤسسة في السوق، ويمكن للمؤسسة تحقيق هذا التميز من خلال سرعة استجابتها للتغيرات الخارجية التي تشمل احتياجات العملاء والتطور التكنولوجي والاقتصادي والقانوني. يعد التاجر الذي يتبنى التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق بسرعة هو الأكثر قدرة على خلق التميز التنافسي عن طريق استجابته السريعة لتغيرات التكنولوجيا واحتياجات السوق. ولذلك، فإن القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الخارجية هي عامل حاسم في إنجاح المؤسسة، وتعتمد على مرونتها وقدرتها على تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

- عوامل داخلية: عندما تمتلك المؤسسة المزايا في الموارد أو الكفاءات، فإن ذلك يؤدي إلى ظهور ميزة تنافسية داخلية. وتتمثل هذه الميزة في القدرة على الحصول على تكاليف إنتاج أقل، وإدارة وتسيير المنتجات بشكل أكثر فعالية، مما يزيد من الإنتاجية والربحية. كما يلعب الابتكار والإبداع دورًا حاسمًا في خلق هذه الميزة، إذ يمكن استخدامهما في تحسين أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة، وبالتالي خلق قيمة جديدة للعميل. وبالتالي، فإن الابتكار والإبداع هما مفتاح إنشاء ميزة تنافسية داخلية قوية للمؤسسة.

8.2.1.2. الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية:

- إستراتيجية قيادة التكلفة: تتضمن تحقيق أقل تكلفة ممكنة للإنتاج في صناعة معينة، مما يسمح للشركة بتقديم أسعار أقل من المنافسين مع الحفاظ على الربحية. والشركات التي تركز على قيادة التكلفة تميل إلى امتلاك ميزة تنافسية في السوق (Pashakhanlou, Bavar, 2015).
- استراتيجية التمايز: تتضمن إنشاء منتج أو خدمة فريدة تميز الشركة عن منافسيها. من خلال تقديم شيء يُنظر إليه على أنه أكثر قيمة أو مرغوبًا فيه مما يقدمه المنافسون، يمكن للشركة الحصول على سعر أعلى وزيادة حصتها في السوق. والتمايز هو استراتيجية فعالة لتحقيق ميزة تنافسية (Jalees & Raja, 2014).

- استراتيجية التركيز: تتضمن استهداف قطاع أو قطاع معين من السوق وتصميم المنتجات أو الخدمات لتلبية الاحتياجات الفريدة لهذا القطاع. من خلال التركيز على سوق أصغر وأكثر تحديداً، يمكن للشركة تطوير الخبرة والتخصص الذي يسمح لها بالتفوق في هذا المجال (Bhat & Kumar, 2016).
- استراتيجية الابتكار: تتضمن تطوير المنتجات والخدمات والعمليات وتحسينها باستمرار من أجل البقاء في صدارة المنافسة. من خلال تقديم منتجات أو عمليات جديدة ومبتكرة، يمكن للشركة أن تخلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تكرارها (Verma & Sharma, 2014).

9.2.1.2. محددات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المحددات للميزة التنافسية كما أشار إليها (الجيار، 2020):

- حجم الميزة التنافسية: إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة تكلفة منخفضة أو ميزة تميزية في مواجهة المؤسسات المنافسة، فإنها تحقق ميزة تنافسية استثنائية. ومن الأهمية بمكان أن تقوم المؤسسة بالعمل على تحسين هذه الميزة من خلال استخدام استراتيجيات مختلفة.
- نطاق التنافس (السوق المستهدف): يتناول هذا الجانب درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تمنحها ميزة تنافسية حقيقية، وبالإضافة إلى ذلك يدرس هذا الجانب الأسواق التي تهدف المؤسسة الوصول إليها. يمكن القول بأن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس، وهي الجغرافية والمنتجات والخدمات والرأس المال البشري، والتي يمكن أن تؤثر جميعها في الميزة التنافسية.

10.2.1.2. أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

يشير (شعبان، 2011) لوجود أساليب عدة لتحقيق الميزة التنافسية، وتتضمن هذه الأساليب ما يلي:

- الكفاءة المتوقعة: تتعلق بكفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن تحسينها بتقليل المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات، مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة عالية في المقارنة مع المنافسين.
- الجودة المتوقعة: تتعلق بتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة وتدريب الموظفين على الممارسات الأفضل.
- التميز في الخدمة: تتعلق بتوفير خدمة متميزة للعملاء، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب الموظفين على الاتصال الجيد مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بكفاءة.
- الابتكار: وهو تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية بطريقة مبتكرة، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية في السوق.

11.2.1.2. مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية والتي أشار إليها (العتوم، 2009) وهي كما يلي:

- الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء الجامعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل (المدخلات) إلى الأصول أو الاستثمارات.
- الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المخرجات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين.
- حجم المبيعات/ كفاءة المخرجات: يعتبر حجم المبيعات / كفاءة المخرجات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة التعليمية وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات كفاءة المخرجات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

كما يوجد العديد من المؤشرات التي تستخدم لقياس الميزة التنافسية، ومن بين هذه المؤشرات:

- مؤشر الجودة: يقيس مستوى الجودة الذي يتم تقديمه من قبل المؤسسة، والذي يتم تحقيقه من خلال العمليات الداخلية للشركة ومعايير الجودة التي تستخدمها (الجديع والشمراني، 2019).
- قدرة المؤسسة على التكيف والتغيير السريع: يشير الباحثون (أحمد والحمد، 2018) إلى أن قدرة المؤسسة على التكيف والتغيير السريع تعتبر مؤشراً هاماً للحفاظ على الميزة التنافسية في سوق عالمي متغير. وتعتمد هذه القدرة على تقييم المؤسسة لبيئة السوق ومنافسيها، واستخدامها للتقنيات والمناهج الحديثة لتحسين عملياتها وخدماتها.
- التخطيط الاستراتيجي الفعال: يشير الباحثون (الفرحان والخليفة، 2020) إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال والذي يتم تنفيذه بطريقة جيدة يعد مؤشراً رئيسياً للحصول على الميزة التنافسية. ويقوم هذا المؤشر على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتطوير استراتيجيات فعالة تعزز موقعها التنافسي في السوق.
- مؤشر التكلفة: يقيس مستوى التكلفة التي تتحملها المؤسسة لإنتاج وتسويق منتجاتها، ويتم حسابها من خلال مقارنة التكاليف المباشرة وغير المباشرة بإجمالي الإيرادات (الجديع والشمراني، 2019).

12.2.1.2. العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

تنطلق العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي، والتي تقدم التوضيحات اللازمة حول كيفية تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية والمحافظة على ديمومتها في بيئة تتصف بالاضطراب السريع وصعوبة التنبؤ بالأحداث بمزيد من القدرة على التكيف معها، ودمج وإعادة تكوين المهارات التي تملكها المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (الجيار والشنطي، 2021).

وتهتم الرشاقة الاستراتيجية بالقدرة على الاستفادة من سلسلة القيمة للموارد على نطاق واسع وفي الوقت المحدد، وتعمل على تزويد المنتجات والخدمات بالطريقة الصحيحة في أي مكان، فهي تتطلب تجاوز الحدود لتطوير عملياتها بانسيابية لتتحول المنظمة إلى كائن معرفي يهتم بتسريع التعلم، واعتماد المعرفة كأساس باعتبارها أهم الأصول التي يمكن للمنظمة امتلاكها لإنجاز الرشاقة الاستراتيجية. وتساعد الرشاقة الاستراتيجية من خلال مفهومها وأبعادها على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتحسين قدراتها وبناءها التنظيمي بما يدفعها للنجاح على المدى الطويل، فهي مدخل لتعزيز المزايا التنافسية وسمه يمكن الاعتماد عليها لتمييز بين المنظمات الناجحة عن غيرها، فالرشاقة الاستراتيجية تهتم بالتعامل مع التحديات التي تهيمن على بيئة العمل، وتعمل على التجاوب مع أي تغيير وتطوير بشكل مستمر بما تملكه من حساسية استراتيجية لاقتناص أحداث التغيير في البيئة ومعالجة جوانب القصور، ولكسب المعلومات والارتقاء بالمستويات المعرفية، وللحصول على حصة سوقية وربحية أكبر بجذب المستفيدين والعملاء في الأسواق المنافسة لخدماتها ومنتجاتها، لتؤدي في النهاية أعمالها باحترافية وبشكل يفوق المنافسين. وتعتمد المنظمات في الأوقات المضطربة على مواقفها الاستباقية المبادرة والتكيف والمرونة، وضمان اتخاذ القرارات والإجراءات الفعالة تلبيةً لمتطلبات العملاء، وتخفيض من تكاليف التشغيل، وتقلص الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية للعملاء، كي تمتلك المزايا التنافسية للأعمال والموارد البشرية والمادية، بحيث تتصف بخصائص الندرة وعدم القدرة على تقليدها أو إيجاد بديل عنه (Hope , Moneme, 2016).

تظهر الرشاقة في الشركات والمنظمات التي لها قيادات مبدعة وهياكل مرنة وعاملين مهرة من ذوي الخبرات العالية والمواهب الكبيرة بحيث يتم تمكينهم وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، والسعي لبناء العلاقات الخارجية، والتكامل الداخلي بين أقسام المنظمة والوكلاء بالخارج، مما يعطيها القدرة على معرفة مهاراتها وإمكاناتها والمقدرات التي تمتاز بها وتحديد أي المنتجات أو الخدمات الأكثر أهمية للعملاء لتحديد القطاعات السوقية، وخلق القيمة المضافة لهم. فالمنظمة التي تمتلك فهمًا لقدراتها تعزز من قدرتها لتقييم الفرص الجديدة الناشئة، والتي تميزها عن الآخرين، وبالتالي تحقق لها الميزة التنافسية الناشئة عن المبادرة وسرعة الاستغلال والاستجابة (Yaghoubi, Dahmardeh, 2010).

ويمكن تحديد خمسة أبعاد تنافسية للرشاقة الاستراتيجية وهي كما يلي:

- السرعة: وهي القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق، "وادخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات.
- الاتساق: وهي: القدرة على إنتاج منتج معين يلي توقعات العملاء بنجاح.
- البصيرة: وهي القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة.
- الخفة: وهي القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة.
- الإبداعية: وهي القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة (الجبار والشنطي، 2021).

الرشاقة الإستراتيجية عامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية. المنظمة الرشيقة قادرة على التكيف مع التغيرات في السوق بسرعة وكفاءة، مما يسمح لها بالبقاء في صدارة المنافسين. وذلك لأن المرونة تمكن الشركة من توقع التغيرات في طلب العملاء وإجراء التعديلات اللازمة على منتجها أو عرض الخدمة. من خلال القيام بذلك، يمكن للشركة تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، مما قد يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق وزيادة الإيرادات (Hitt et al., 2018). كما تسمح الرشاقة الإستراتيجية للشركات بالاستجابة بسرعة للفرص الجديدة التي تظهر في السوق. هذا يعني أنه يمكن للمؤسسة الرشيقة الاستفادة من الاتجاهات الجديدة أو التقنيات أو طلبات العملاء قبل منافسيها، والحصول على ميزة المحرك الأول. كما يمكن للمؤسسة الرشيقة أن تدور حول استراتيجيتها بسرعة استجابةً لإجراءات أحد المنافسين، مثل إطلاق منتج جديد أو استراتيجية تسعير. من خلال القيام بذلك، يمكن للمؤسسة تجنب الوقوع على حين غرة وفقدان حصتها في السوق (Mao & Zhang, 2021).

فائدة أخرى للرشاقة الإستراتيجية هي أنها تمكن الشركات من الابتكار بشكل أسرع من منافسيها. تتمتع المنظمات الرشيقة بالمرونة لتجربة الأفكار الجديدة وتقديمها بسرعة إلى السوق. هذا لأن لديهم ثقافة تدعم المجازفة والتجريب، ولديهم عمليات صنع القرار المبسطة. من خلال القدرة على الابتكار بشكل أسرع، يمكن للشركات إنشاء منتجات أو خدمات جديدة تلبى الاحتياجات المتغيرة للعملاء، مما يزيد من تعزيز ميزتهم التنافسية (Helfat , Lieberman, 2002). أخيراً، تسمح الرشاقة الإستراتيجية للشركات بإدارة المخاطر بشكل أفضل. من خلال القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، يمكن للمؤسسات الرشيقة تجنب المخاطر أو تخفيفها قبل أن تصبح مشكلات كبيرة. هذا لأن لديهم فهماً أفضل للسوق واحتياجات العملاء، ولديهم القدرة على تعديل استراتيجيتهم وفقاً لذلك. بالإضافة إلى ذلك، تتمتع المؤسسة الرشيقة بثقافة التحسين المستمر، مما يعني أنها تتعلم باستمرار من تجاربها وتُجري تحسينات على إستراتيجيتها وعملياتها (Mao & Zhang, 2021).

3.1.2. قطاع الاتصالات في فلسطين:

1.3.1.2. مقدمة

قبل عام 1997، كان قطاع الاتصالات والبريد في فلسطين تحت السيطرة الإسرائيلية، ولم يشهد أي تطورات يذكر. كانت نسبة توفر الهاتف الثابت لدى المجتمع الفلسطيني في مطلع العام 1997 تقل عن 3.14%، في حين وصلت هذه النسبة في المجتمع الإسرائيلي إلى 30%. وفي عام 1995، تأسست وزارة الاتصالات الفلسطينية، وحصلت على صلاحيات إدارة وتنظيم القطاع من الإدارة المدنية الإسرائيلية. في العام نفسه، اتخذت السلطة الفلسطينية قراراً بخصخصة خدمات الاتصالات، وأسست شركة الاتصالات الفلسطينية، التي حصلت على امتياز حصري لبناء شبكة الاتصالات الفلسطينية وتشغيل خدمات الاتصالات الثابتة لمدة 20 عاماً. وفي مطلع عام 1997، انطلقت خدمات شركة الاتصالات الفلسطينية الثابتة في المناطق الفلسطينية بعد استكمال بناء البنية التحتية. وفي عام 1999، تم منح ترخيص لشركة جوال، التابعة لشركة الاتصالات الفلسطينية، لتقديم خدمات الاتصالات المتنقلة في المناطق الفلسطينية. في عام 2009، حصلت الشركة الوطنية للاتصالات على ترخيص كمشغل ثانٍ لتقديم خدمات الاتصالات المتنقلة في الضفة الغربية، وفي عام 2016 تم تجديد رخصتي شركتي الاتصالات الفلسطينية وجوال لمدة 20 عاماً. وفي نهاية عام 2017، باشرت الشركة الوطنية للاتصالات تقديم خدماتها كمشغل ثانٍ للاتصالات المتنقلة في قطاع غزة، في بداية عام 2018، تم إطلاق خدمات الجيل الثالث من الاتصالات المتنقلة في الضفة الغربية، بعد سنوات من المفاوضات الصعبة مع الاحتلال الإسرائيلي. باشرت شركتا جوال والوطنية توفير هذه الخدمة في بداية ذلك العام. وفي الفترة الأخيرة، شهد قطاع الاتصالات والبريد في فلسطين تطوراً ملحوظاً فيما يتعلق بالخدمات المتاحة والتقنيات المستخدمة، حيث تم إطلاق خدمات الجيل الرابع من الاتصالات المتنقلة في عام 2020، وتم تطوير خدمات الإنترنت اللاسلكي في الضفة الغربية وقطاع غزة، مما يشير إلى أن القطاع يواكب التطور التكنولوجي الحديث ويعمل على تحسين الخدمات المتاحة للمواطنين في فلسطين (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2021).

2.3.1.2. المستفيدين من القطاع:

هناك توسع في البنية التحتية لشبكة الاتصالات الثابتة في فلسطين، ويتزامن هذا التوسع مع زيادة استخدام الأسر والمؤسسات لهذه الشبكة وخدماتها، وخاصةً خدمة الإنترنت. وبلغ عدد خطوط الهاتف الثابت، سواءً منزلية، تجارية أو حكومية، في فلسطين 466,283 خطاً في نهاية عام 2020، أما عدد اشتراكات الاتصالات الخلوية المتنقلة في فلسطين، حيث وصل عدد المشتركين في نهاية عام

2020 إلى 4.3 مليون مشترك، وبلغ معدل انتشار الهاتف النقال بين السكان حوالي 83 هاتفًا نقلاً لكل 100 من السكان في نهاية عام 2020، كما بلغ عدد مستخدمي الإنترنت فائق السرعة ADSL في فلسطين حوالي 373 ألف مشترك في نهاية عام 2020، وبلغ متوسط سرعة الإنترنت في نهاية العام 2020 حوالي 13.5 ميجابت في الثانية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019).

3.3.1.2. توصيف القطاع والجهات الشريكة فيه:

تتمثل مهمة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حالياً في التنظيم والإشراف على قطاع الاتصالات، بالإضافة إلى دورها في تخطيط وتطوير هذا القطاع وإدارة الطيف الترددي لدولة فلسطين. ومع ذلك، يمكن تحويل الجانب التنظيمي في عمل الوزارة إلى هيئة وطنية في المستقبل، وفقاً للمعايير المعمول بها في دول العالم، عندما تكون الظروف مواتية لتنفيذ هذا التحول. تتضمن فئة مشغلي الخدمات في القطاع، كافة الشركات المتخصصة في توفير الخدمات، بما في ذلك مشغلو الاتصالات الثابتة (حالياً شركة بالتل فقط) ومشغلو الاتصالات المتحركة (شركتي جوال وأوريدو)، ومقدمي خدمة الإنترنت، وشبكات الاتصال اللاسلكية، والمستوردين والتجار في أجهزة الاتصالات، ووكالات البريد، ومحطات البث الإذاعي والتلفزيوني. ويتواجد في فلسطين مثلما تتواجد في أي مجتمع عالمي، العديد من القطاعات التقنية والتكنولوجية والاتصالية، التي تقدم خدماتها الرقمية والمعلوماتية للمواطنين، كخدمات الاتصال والبريد الإلكتروني والإنترنت. على الرغم من نقردها واحتكارها لتقديم هذه الخدمات، فإنه من المتوقع أن تكون شريكاً للسلطة الفلسطينية في عملية التنمية المستدامة في الأراضي الفلسطينية. ويجب أن تتحمل هذه القطاعات المسؤولية الاجتماعية والوطنية في تعزيز التنمية الفلسطينية وبناء المجتمع المدني الفلسطيني، أهم هذه المؤسسات (أبو ضهير، 2021) :

- شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية: تعمل شركة جوال على توفير خدمات الاتصالات النقالة والخلوية في فلسطين، بما في ذلك حزم الإنترنت وخدمات رقمية أخرى. تأسست الشركة في عام 1999 وحظيت بانتشار واسع في المجتمع الفلسطيني كونها المشغل الأول لخدمات الهاتف النقال. وتمنح الشركة امتياز حصري لمدة 20 عاماً لتقديم خدمات الهاتف الثابت والنقال في الأراضي الفلسطينية، مع فترة 10 سنوات للهاتف الثابت و5 سنوات للهاتف المتنقل. وتمكنت الشركة من العمل ضمن بوتقة الخصخصة الاقتصادية دون منافس، وتحظى بسمعة طيبة كمزود رائد لخدمات الاتصالات في فلسطين.
- فلسطين أوريدو (Ooredoo) تعد هذه المجموعة واحدة من شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية الخاصة، والتي تقدم خدمات الهاتف النقال والخلوي والإنترنت للجمهور الفلسطيني. بدأت المجموعة العمل في المجتمع الفلسطيني عام 2009 باسم "الوطنية موبايل".

تأسست الشركة في الأراضي الفلسطينية بالشراكة بين الشركة الوطنية الدولية المملوكة بالكامل لشركة الاتصالات المتنقلة الوطنية (NMTC)، التي تملكها مجموعة أوريدو القطرية العالمية، وشركة صندوق الاستثمار الفلسطيني، لتوفير خدمات الهاتف النقال والخلوي والانترنت للجمهور الفلسطيني، وتمكينهم من الاختيار بحرية بين عدة مشغلي خدمات الاتصالات.

2.2. الدراسات السابقة

1.2.2. الدراسات باللغة العربية:

دراسة (الضابط، 2022) بعنوان: " دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية":

هدفت الدراسة للتعرف على الدور الذي تقوم به الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، وذلك من خال مجموعة من الأهداف الفرعية؛ وهي التعرف على مفهوم وأبعاد الرقابة الاستراتيجية، والتعرف على مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية. تكونت عينة البحث من 100 مفردة من العاملين بالمنظمات السعودية غير الربحية، ومن اجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم قياس الرقابة الاستراتيجية من خال عدة أبعاد؛ وهي (الحساسية الاستراتيجية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، والقدرات الجوهرية، والالتزام الجماعي بينما تمثلت أبعاد الميزة التنافسية في (الجودة، والكفاءة، والمرونة، والإبداع)، توصلت الدراسة الى توافر ممارسة الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية مرتفعة، وأيضًا مدي توافر الميزة التنافسية جاءت مرتفعة، ووجود تأثيرًا معنويًا إيجابيًا لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في كل من (الجودة، والكفاءة، والمرونة، والإبداع).

دراسة (أبو دكة، 2021) بعنوان: " دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية"

هدفت الدراسة إلى إبراز دور اللياقة الاستراتيجية في تحقيقها الميزة التنافسية للجامعات العراقية، أبعاد الرقابة الاستراتيجية هي (الحساسية الاستراتيجية، الكفاءات الأساسية، الرؤية، المسؤولية المشتركة، الاستجابة واختيار الأهداف الاستراتيجية) لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى أن المرونة الاستراتيجية لها دور في إحداث التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي تحسين سرعة استجابتها وتكيفها مما يساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية.

دراسة (الجيار، 2020) بعنوان: "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية"

هدفت الدراسة التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية. توصلت الدراسة الى ان مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة كبيرة وأوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية ومستوى الميزة التنافسية أيضاً بدرجة موافقة كبيرة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، في حين تبين عدم وجود تأثير لبعد المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية.

دراسة (المري وبشابشة، 2020) بعنوان: "أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النّجاح الاستراتيجي في البنوك التجاريّة القطريّة"

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، البالغ عددها خمسة بنوك، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في هذه البنوك، البالغ عددهم (197) موظفاً، وتم أخذ مجتمع الدراسة بأكمله كعينة شاملة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل للمسمّيات الوظيفية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدير فرع) والبالغ عددهم (197) مبحوثاً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة. توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) مجتمعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعّال للاستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين) مجتمعة في البنوك التجارية القطرية.

دراسة (عقيلات، 2019) بعنوان: "أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبتها لأهداف الدراسة ولتحقيق اهداف الدراسة. قامت الباحثة بإعداد الاستبانة كأداة رئيسية للتعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على سمعة الجامعة، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (50) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وباستخدام الأساليب الإحصائية المستخدمة (الوسط الحسابي،

والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد) ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى ان هناك أثر للرشاقة الاستراتيجية في سمعة الجامعة.

دراسة (العال، 2019) بعنوان: "متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المرتكزات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية وتحديد الواقع الفعلي للرشاقة الاستراتيجية بجامعة سوهاج والمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتحقيقها مع إمكانية التوصل إلى عدد من التوصيات ولمقترحات التي من شأنها تفعيل الرشاقة الاستراتيجية من خلال تكنولوجيا المعلومات بجامعة سوهاج ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود جوانب الرشاقة الاستراتيجية بجامعة سوهاج بنسب متوسطة.

دراسة (الفيق، 2018) بعنوان: "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وقد اختير أبعادا للرشاقة الاستراتيجية هي (الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور في اشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر مما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية.

دراسة (سعيد، 2018) بعنوان: "أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادي"

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الخفة الاستراتيجية باعتبارها من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة في ظل التغيرات السريعة والغير مؤكدة في بيئة منظمات الأعمال، وذلك كمحاولة لمعرفة أثر الخفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى وجود أثر للخفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، ويرجع هذا التأثير إلى بعد واحد من أبعاد الخفة الاستراتيجية وهو بعد "خفة القدرات".

دراسة (هنية، 2016) بعنوان: "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، واستخدم الباحث أبعادا للرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، واستخدام أبعاد للتميز في الأداء المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن"، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (67) شركة، تبين أن مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي كانت بدرجة قوية لكلا المتغيرين، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي، وتبين أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية المؤثرة على التميز في الأداء المؤسسي هي (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) وأن باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف.

دراسة (عمرو، 2016) بعنوان: "الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والافراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين. تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، والبالغ عددها ثمانى شركات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، تم اعتماد أداتين لجمع البيانات للدراسة المقابلة والاستبانة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والافراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) وتحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن للرقابة الاستراتيجية اثرا كبيرا وإيجابيا في ابراز الميزة التنافسية لهذه الشركات.

دراسة (الياسري وآخرون، 2016) بعنوان: "الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية- بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق"

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية وتحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق في عينة من فروع شركات الاتصالات المتنقلة في

العراق، ومن اجل تحقيق ذلك، تم اعتمد ابعاد المعرفة الاستراتيجية المتمثلة ب (البيئة التنظيمية، الأولويات الاستراتيجية والمقدرات التنظيمية) استنادا الى (Pappas 2001) وتم اعتمد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، انسيابية الموارد والالتزام الجماعي) استنادا الى (Doz & Kosonen, 2008) في حين تم اعتماد ابعاد البراعة التنظيمية المتمثلة (الابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري) وذلك استنادا الى (jansen,2005) وقد اختير شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (اسيا، سيل، زين العراق، كورك تليكوم، الكفيل امنية وعراق سيل) ضمن منطقة الفرات الأوسط فضلا عن العاصمة بغداد لاختبار هذا البحث عن طريق استمارة استبيان بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالتأطير الميداني للبحث الحالي اذ شمل (169) مديرا من مديري الشركات ورؤساء اقسامها وشعبها، فضلا عن المديرين المفوضين للشركات التي حصلت على وكالات حصرية منها. وقد استخدم معامل الارتباط (pearson) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات والتحليل العاملي التوكيدي، كما استخدم (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة ف المتغير التابع، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى ان للرشاقة الاستراتيجية دورا وسيطا يعزز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية ويؤثر فيها تأثيرا فاعلا ومعنويا عن طريق المقدرات المتفوقة للرشاقة الاستراتيجية للمنظمات التي ساعدتها في استدامة تنافسيتها وتفوقها على منافسيها نتيجة لوجود تأثير قوي ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل (المعرفة الاستراتيجية) في البراعة التنظيمية للمنظمات.

دراسة (الحريزات، 2015) بعنوان: " أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن"

هدفت الدراسة لتوضيح اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية في تطوير أداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية الأردنية، والتعرف على درجة العلاقة الارتباطية التشابكية بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية، استخدم المنهج التحليلي والوصفي الاستدلالي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الهندسية، وبلغت عينة الدراسة من (236) موظفا. تبين ان هناك علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة والسرعة)، وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) في أداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية، وتبين وجود تأثير مباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية.

2.2.2. الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة (Emeagwal & Gyemang, 2019) بعنوان: العلاقة بين القدرات التنافسية والابتكار والتنظيم وخفة الحركة وإدارة المعرفة في تحقيق أقصى أداء في صناعة الاتصالات.

“The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry”

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين القدرات التنافسية والابتكار والتنظيم وخفة الحركة وإدارة المعرفة في تحقيق أقصى أداء في صناعة الاتصالات. وقد كان مجتمع الدراسة مكون من 70 شركة اتصالات في نيجيريا وتم استخدام منهج نموذج المعادلة الهيكلية لفحص فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة الى ان القدرات التنافسية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالقدرة التنظيمية وخفة الحركة والأداء التنافسي، وكانت المقدرة التنافسية مرتبطة بشكل إيجابي بمنافسة الأداء كما ارتبطت إدارة المعرفة بالقدرة التنافسية والأداء والابتكار، وكان الابتكار مرتبطاً بشكل ضئيل بالأداء التنافسي.

دراسة (Al-Romeedy, 2019) بعنوان: أهمية المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة.

“Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air”

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة. استخدمت لدراسة المنهج الوصفي التحليل وتم توزيع 300 استبانة على عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران، بينما وجد 256 استبانة قابلة للاستخدام للتحليل. توصلت الدراسة الى أن الشركة تتميز بأنها رشيقة. وأن المرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية في مصر للطيران، حيث تؤثر بشكل كبير على موثوقية التسليم، يليه الابتكار، ثم مرونة العملية، وجودة الخدمة، وأخيراً الريادة في التكلفة، كما وان الرشاقة الاستراتيجية أصبحت إحدى الأدوات المهمة التي تساعد شركات الطيران على البقاء وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق التميز في سوق العمل المتغير والمتقلب الذي يحقق ميزة تنافسية.

دراسة (Baškarada & Koronios, 2017) بعنوان: المساهمة نحو تفعيل بناء المرونة التنظيمية من خلال إطار مفاهيمي رفيع المستوى متأصلة في القدرات التنافسية الديناميكية.

“The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective”

هدفت الدراسة الى المساهمة نحو تفعيل بناء المرونة التنظيمية من خلال إطار مفاهيمي رفيع المستوى متأصلة في القدرات التنافسية الديناميكية، استخدمت هذه الدراسة كمنهج لبناء إطار مفاهيمي ونظري يقدم الادبيات المتعلقة بالقدرة التنافسية ويقوم بالبناء عليها، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها خفة الحركة التنظيمية بأنها تطويرية سريعة ومستمرة ومنهجية التكيف والابتكار الريادي الموجه نحو اكتساب او الحفاظ على الميزة التنافسية.

دراسة (Saha, et al, 2017) بعنوان: التأكيد على الإطار المفاهيمي وتفسيره المرونة التنظيمية التي تناقش الروح التنظيمية، والقدرة، والمرونة، والرشاقة، والسرعة.

“Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms ‘competitiveness?’”:

هدفت الدراسة إلى التأكيد على الإطار المفاهيمي وتفسيره المرونة التنظيمية التي تناقش الروح التنظيمية، والقدرة، والمرونة، والرشاقة، والسرعة، ويهدف البحث أيضا إلى فهم ما إذا كانت خفة الحركة التنظيمية وقيمة الموارد البشرية يمكن حقًا أن تخلق فرقًا وتؤثر على أداء الأعمال، وتسلط نتيجة هذه الدراسة الضوء على أهمية المرونة التنظيمية وفعالية الموارد البشرية التي لها تأثير على تعزيز الأداء التنظيمي والقدرات التنافسية. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة فرضيات الدراسة واسالتها. وتوصلت الدراسة الى أن الأنشطة الرئيسية لأخصائي الموارد البشرية المشاركة في التشغيل وتتم ملاحظة الأمور بشكل تدريجي كمصدر للميزة التنافسية في يومنا هذا بشدة. ومن الصعب تعزيز النمو المستدام للوضع من جانب الشركات. الكشف عن أن استراتيجية الموارد البشرية تمكن المنظمات أو الشركات لفهم قيمة العملاء الداخليين والخارجيين، معرفة المنافسين والمنتجات والتكنولوجيا ومصادر الميزة التنافسية. أن نجاح الأعمال التجارية يقوم على أساس الاعتقاد بأن تحقق المنظمة ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من موظفيها بشكل مناسب وبكفاءة

دراسة (Mavengere, 2014) بعنوان: التعرف على خفة حركة استراتيجية تتألف من الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والقدرات الجماعية كأحد فضائل الأعمال المطلوبة.

“Role of Information Systems for Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study ”

هدفت الدراسة الى التعرف على خفة حركة استراتيجية تتألف من الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والقدرات الجماعية كأحد فضائل الأعمال المطلوبة وكان إحدى هذه الصناعات التنافسية والمعقدة هي صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية. وتستفيد هذه الدراسة من شركة في تلك الصناعة

للتحقيق في دور نظم المعلومات والاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية بالإضافة إلى ذلك، يتم النظر في إعداد سلسلة التوريد بسبب أهميته في الصناعة كأحد العوامل التنافس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. كشفت الدراسة عن وجهات نظر مختلفة لدور نظم المعلومات من مديري الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. يتم تقدير قيمة خفة الحركة الاستراتيجية من قبل كلا المجموعتين من المديرين. المديرين لديهم وجهات نظر مختلفة حول قيمة نظم المعلومات في تعزيز أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، يمكن استخدام أنظمة معلومات الأعمال وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة جنباً إلى جنب لدعم خفة الحركة الاستراتيجية. تستفيد هذه الدراسة من عرض القدرات الديناميكية في رسم كل من أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية ومدخلات نظم المعلومات.

3.2.2. محاور الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول المحاور الرئيسية التالية:

تناولت مجموعة من الدراسات حول دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية مثل دراسة (الفقيه، 2018)، ودراسة (الحيار، 2020) ودراسة (عمرو، 2016)، ودراسة (الضابط، 2022) ودراسة (أبو دكة، 2021) ودراسة (سعيد، 2018) ودراسة (الحريزات، 2015)، ودراسة (هنية، 2016).

تناولت مجموعة من الدراسات حول أثر الرقابة الاستراتيجية عن السمعة مثل دراسة (عقيلات، 2019) ودراسة (ALromeedy, 2019).

تناولت مجموعة من الدراسات حول الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية مثل دراسة (الياسري وآخرون، 2016) ودراسة (العال، 2019).

تناولت مجموعة من الدراسات حول أثر الرقابة الاستراتيجية مثل دراسة (المري وبشاشة، 2020). كما تناولت مجموعة من الدراسات حول الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

1.3.2.2. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لمحاور الدراسات السابقة ونتائجها في مجال الرقابة الاستراتيجية، والميزة التنافسية تبين ان معظم الدراسات تناولت دراسة الرقابة الاستراتيجية بشكل عام، والميزة التنافسية لشركات الاتصالات الفلسطينية ايضا لم تتناولها الا دراسة واحدة حيث ان الدراسات السابقة تناولت دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية عن الجامعات بشكل خاص ولم يتحدث عن شركات الاتصالات، وكذلك تناولت الرقابة الاستراتيجية واثرها في تعزيز الميزة التنافسية لشركة

صناعة الأدوية، ودور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات غير ربحية، واثـر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية، والدور الوسيط لرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراءة التنظيمية، وتناولت دور اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، وتناولت اثـر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتناولت مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتميز الاداء المؤسسي، وعلى ذلك ما يميز الدراسة عن الدراسات الأخرى:

- تتميز في التعرف على العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في فلسطين لتحديد درجة التطبيق والمتغيرات التي يمكن عندها ايجاد ما هو دورها وعلاقتها في الميزة التنافسية لدى شركات الاتصال في فلسطين.
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في متغيراتها حيث تناولت المتغير المستقل للرشاقة الاستراتيجية، والعوامل الديموغرافية والمتغير التابع (الميزة التنافسية).
- كما وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. مقدمة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي تم اتباعها في إعداد هذه الدراسة، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وطبيعة المعلومات التي هدفت إلى الحصول عليها، اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، إذ إنه يعدّ المنهج المناسب لهذه الدراسة، لهذا يرى الباحث أن هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة، والذي يحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الخلوية (شركة جوال، وشركة اريدو) من المدراء العامون، والمدراء، والمشرفون، ومدراء مناطق، والبالغ عددهم (180) موظف.

4.3 عينة الدراسة

من أجل تحديد حجم العينة تم استخدام معادلة روبيرت ماسون التالية:

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

M: حجم المجتمع
 S : قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05
 P : نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
 Q : النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبعد إدخال حجم المجتمع البالغ (180) موظف من موظفي الفئات الاشرافية في كل من شركتي جوال وايريدو، تم احتساب العينة فبلغت (122)، حيث تم اختيار العينة بالطريقة القصدية، واستند الباحث في اعتبار ان هذه العينة ممثلة وفقاً لما جاء في (ملحم، 2007) والذي ذكر فيها أن عدد افراد العينة في الدراسات الوصفية 20% من مجتمع يصل حجمة الى بضع مئات، وكما ورد في فرانكن ووالين (Fraekel & Wallen, 2003) والذي يفيد بأن الحد الأدنى المقبول في الدراسات الوصفية هو (100) مفردة.

قام الباحث بتوزيع (122) استبانة، وبعد جمع الاستبانات الموزعة بلغت (122) استبعد منها (22) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي بلغت العينة بصورتها النهائية (100) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	66	66.0
	دراسات عليا	34	34.0
	المجموع	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 66% من افراد العينة المشرفون في شركتي الاتصالات الخلوية اريدو وجوال في يحملون درجة البكالوريوس، وأن 34% منهم مؤهلاتهم العلمية دراسات عليا.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	مشرف	56	56.0
	مدير منطقة	22	22.0
	مدير	21	21.0
	مدير عام	1	1.0
	المجموع	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 56% من افراد العينة هم مشرفون في شركتي الاتصالات الخلوية جوال وأريديو، وأن 55% منهم مدرء مناطق، في حين أن 21% هم مدرء في المقرات الاقليمية، وأن 1% من المستجيبين يعمل بوظيفة مدير عام.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	17.0
	من 5 - أقل من 10 سنة	26	26.0
	من 10-أقل من 15 سنة	35	35.0
	15 سنة فأكثر	22	22.0
	المجموع	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 35% من افراد العينة من افراد العينة المشرفون في شركتي الاتصالات الخلوية اريديو وجوال تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (10 سنوات وأقل من 15 سنة)، في حين أن ما نسبته 26% منهم تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (5 سنوات - أقل من 10 سنة)، وأن ما نسبته 22% منهم بلغت سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر)، وأن 17% منهم كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

5.3 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث بشكل أولي على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، ومن هذه الدراسات دراسة (الضابط، 2022)، ودراسة (أبو دكة، 2021)، ودراسة (الجشبار والشنطي، 2020)، ودراسة (المري وبشاشة، 2020)، دراسة (الفقيه، 2018)، ودراسة (عمرو، 2016)، ودراسة (الياسري وآخرون، 2016)، ودراسة (Emeagwal, Gyemang, 2019)، ودراسة (Al-Romeedy, 2019)، وغيرها من الدراسات، قام بتطوير أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية، وقد أستفاد الباحث من المقاييس التي استخدمت في هذه الدراسات السابقة في تطوير مقياس الدراسة الحالية.

1.5.3 الخصائص السيكومترية (مجموعة المؤشرات) (الأسس) لأداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري ValidityFace

للتحقق من الصدق الظاهري/ صدق المحكمين لأداة الدراسة قام الباحث بعرضها بصورته الأولية على

مجموعة من المتخصصين من حملة درجة الدكتوراه والماجستير في العلوم الإدارية والتنمية والبحث العلمي، وفق ما هو مرفق بالملحق رقم (2) وقد تشكلت أداة الدراسة وهي الاستبانة في صورتها الأولية من (95) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكمين أجريت بعض التعديلات، فقد حذفت الفقرات التي قلت عن معيار الاتفاق، وأصبح عدد فقرات أداة الدراسة النهائية (82) فقرة كما هو مبين في الملحق.

ثانياً: صدق البناء Construct Validity

للتحقق من صدق البناء استخدم الباحث صدق البناء أو ما يطلق عليه أحياناً بصدق الاتساق الداخلي، على عينة الدراسة المشرفون في شركتي الاتصالات الخلوية اريدو وجوال، واستخدم حساب معاملات الاستخراج بأسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، وقد دلت النتائج على ارتفاع القيم وتمتعها بصدق عالي والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول رقم 4.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلقة بمستوى الرضاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
1.	0.788	17.	0.843	33.	0.893
2.	0.808	18.	0.791	34.	0.507
3.	0.849	19.	0.749	35.	0.855
4.	0.783	20.	0.834	36.	0.825
5.	0.745	21.	0.730	37.	0.770
6.	0.857	22.	0.772	38.	0.836
7.	0.860	23.	0.727	39.	0.719
8.	0.776	24.	0.866	40.	0.858
9.	0.832	25.	0.804	41.	0.837
10.	0.837	26.	0.827	42.	0.843
11.	0.802	27.	0.703	43.	0.890
12.	0.889	28.	0.867	44.	0.874
13.	0.759	29.	0.669	45.	0.844
14.	0.807	30.	0.849	46.	0.848
15.	0.806	31.	0.895	47.	0.801
16.	0.729	32.	0.876		

جدول رقم 5.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الثاني للدراسة المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات.

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
0.818	.25	0.742	.13	0.730	.1
0.873	.26	0.871	.14	0.866	.2
0.852	.27	0.910	.15	0.814	.3
0.661	.28	0.690	.16	0.836	.4
0.774	.29	0.841	.17	0.829	.5
0.731	.30	0.845	.18	0.784	.6
0.828	.31	0.640	.19	0.830	.7
0.840	.32	0.823	.20	0.840	.8
0.916	.33	0.797	.21	0.834	.9
0.935	.34	0.867	.22	0.828	.10
0.891	.35	0.877	.23	0.819	.11
		0.808	.24	0.922	.12

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) على عينة إستطلاعية قوامها (15) مفردات باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (82) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.92) على المحور الأول للدراسة المتعلق بمستوى الرضاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات، ولمحور الدراسة الثاني المتعلق بمستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات (0.89)، وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم 6.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد التخطيط	11	0.87
بعد التنظيم	10	0.79
بعد الابداع	9	0.75
بعد التكنولوجيا	9	0.80
بعد القدرة على استغلال الفرص	8	0.79
الدرجة الكلية لمستوى الرضاقة الاستراتيجية	47	0.87
بعد التكلفة	10	0.84
بعد الجودة	8	0.78
بعد تقديم خدمات جديدة	9	0.87
بعد المرونة	8	0.85
الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية	35	0.91

يتضح من الجدول السابق (6.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.75-0.87) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.75-0.87) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

اتّبع الباحث في تنفيذ الدراسة عدداً من الخطوات وعلى النحو الآتي:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، بعد التأكد من دلالات الصدق والثبات.
- الحصول على العدد الكلي لمجتمع الدراسة والمتمثل بجميع المدراء العامون، والمدراء، والمشرفون، ومدراء مناطق في شركتي الاتصالات جوال وأريجو.
- تطبيق أداة الدراسة مرتين على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة، إذ شملت (15) من أفراد المجتمع، وممن تنطبق عليهم خصائص العينة، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة.
- تطبيق أداة الدراسة على العينة، والطلب منهم الإجابة على فقرات الأداة بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد اعلامهم بأن الاجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

7.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

تضمنت الدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

1.7.3 المتغيرات الديمغرافية: وتشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- المؤهل العلمي.
- المسمى الوظيفي.
- عدد سنوات الخبرة.

2.7.3 المتغيرات المستقلة: وتشمل مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات، وهي

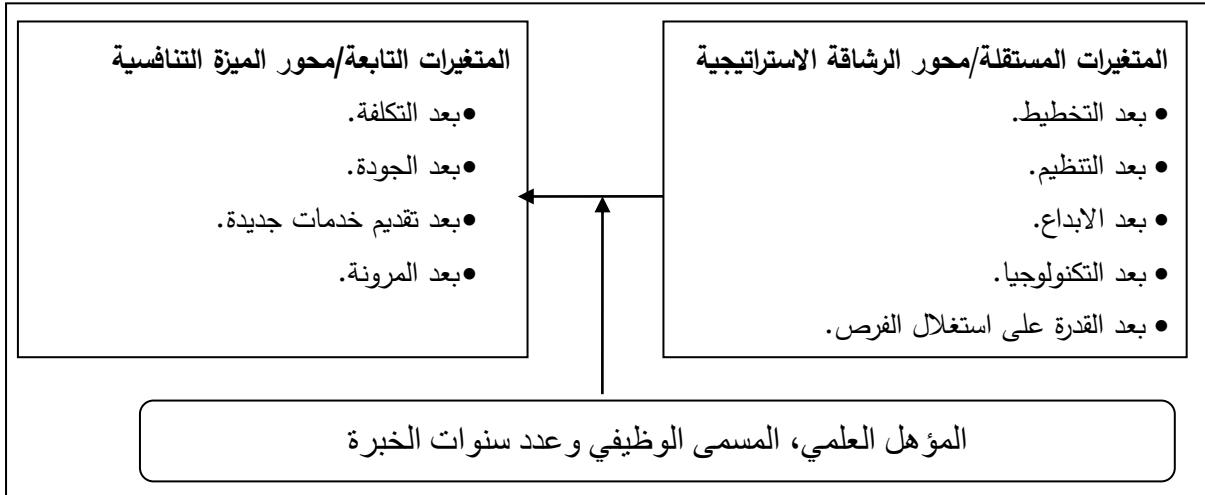
كالآتي:-

- بعد التخطيط.
- التنظيم.
- بعد الابداع.
- التكنولوجيا.
- بعد القدرة على استغلال الفرص.

3.7.3. المتغيرات التابعة: وتشمل مستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات، وهي كالآتي:-

- بعد التكلفة.
- بعد تقديم خدمات جديدة.
- الجودة.
- المرونة.

8.3 نموذج الدراسة



شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة.

9.3 أساليب المعالجة الإحصائية

تم القيام بجمع بيانات الدراسة ومراجعتها وإدخالها إلى الحاسوب، إذ رقت البيانات وحولت الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية، وذلك لجميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- قياس صدق الاداة بمعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي.
- قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
- إختبار "T-Test" للعينات المستقلة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA).
- استخدم اختبار معامل "بيرسون" لتوضيح العلاقة بين مستوى الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية.
- استخدم اختبار معامل "الارتباط" لتوضيح تأثير الرشاقة التنظيمية في الميزة التنافسية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
بدرجة مرتفعة	4.20 – 3.41
بدرجة مرتفعة جداً	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.2.4. الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

1.1.2.4. البعد الأول: التخطيط

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الخاص بدرجة تطبيق العملية التخطيطية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول بعد التخطيط كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تتميز عملية التخطيط في الشركة بانها مرتبطة باطار زمني معين.	4.61	0.61	كبيرة جداً
2.	تتميز الأهداف التي تضعها الشركة بانها قابلة للقياس.	4.57	0.70	كبيرة جداً
3.	يتم الرجوع الى الادارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات.	4.53	0.57	كبيرة جداً
4.	يوجد تنفيذ سريع للتحويلات الاستراتيجية في قطاع العمل بالشركة.	4.52	0.62	كبيرة جداً
5.	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد (الفرص والتهديدات) المحيطة بالشركة.	4.47	0.54	كبيرة جداً
6.	يوجد تخطيط استراتيجي عالي الجودة حول مستقبل الأسواق المنافسة.	4.45	0.68	كبيرة جداً
7.	تتميز الخطط لدى الشركة بانها مطورة لأغراض محددة.	4.45	0.72	كبيرة جداً
8.	تتميز الخطط التي تضعها الشركة بالواقعية.	4.45	0.67	كبيرة جداً
9.	تلتزم الشركة بالتخطيط المستمر لتطوير الاداء.	4.43	0.74	كبيرة جداً
10.	يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.42	0.68	كبيرة جداً
11.	عملية التخطيط تتم وفقاً للمتغيرات (الداخلية والخارجية) التي تتعرض لها الشركة.	4.28	0.79	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.47	0.44	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (2.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التخطيط كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كانت الفقرة التي تنص (تتميز عملية التخطيط في الشركة بانها مرتبطة باطار زمني معين)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.61) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.61)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن جميع العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الادراك تجاه أهمية التخطيط لنجاح عمل الشركات التي يعملون فيها، حيث تقوم إدارة هذه الشركات بتطبيق التخطيط ضمن أنواعه المختلفة (استراتيجي، تكتيكي، تنفيذي) لانجاز أعمالها بكفاءة وفعالية ضمن مختلف المستويات الادارية، وتقوم بربط

المشاريع والبرامج والغايات الخاصة بها بإطار زمني ملزم يتم على أساسها متابعة الانجازات وتقييمها وتصحيح ايه انحرافات قد تحصل خلال عملية التنفيذ، الامر الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها بدرجة عالية من المهنية، الامر الذي ينعكس على دعم رشاقتها الاستراتيجية.

كما ونجد من جدول رقم (2.4) ان الفقرة التي تنص (عملية التخطيط تتم وفقا للمتغيرات "الداخلية والخارجية" التي تتعرض لها الشركة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.28)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.79)، ومن الملاحظ أن هذه الفقرة جاءت منسجمة مع المتوسطات العامة، ولكنها انخفضت في هذه الفقرة بشكل بسيط، ولعل السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث هو أن بعض العاملين في المستويات التنفيذية لديهم مستويات متباينة من الفهم والمعرفة تجاه الالية التي يتم على اساهها تنفيذ التخطيط في الشركات، حيث يراعى خلال عملية التخطيط وبشكل اساسي المتغيرات الداخلية سواء الامكانيات المالية والموارد البشرية او التكنولوجيا وكل ما يرتبط بالبيئة الداخلية الخاصة بالعمل والموظفين، او بالمتغيرات الخارجية والبيئة المحيطة بهذه الشركات سواء اكانت اقتصادية او اجتماعية او سياسية والتي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر بمجال عمل هذه الشركات.

تبين من الجدول رقم (2.4) الخاص ببعد التخطيط ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.47) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.44)، وهنا يؤكد الباحث على ان جميع العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الادراك تجاه أهمية التخطيط الاداري في نجاح الرشاقة الإستراتيجية، حيث يتم اتباع المنهجيات العلمية في التخطيط وتحديد البدائل واختيار الخطط التي تتناسب وواقع العمل والاهداف بالشركات، والتي تراعي بيئتها الداخلية والخارجية والفرص الموجودة بالسوق والتحديات التي قد تواجه هذه الشركات، وتضع الحلول لمواجهة أي عقبات مستقبلية، حيث أن التخطيط الناجح يسهم في إنجاز الأنشطة الخاصة بالشركات وضمان بلوغها لاهدافها بكفاءة وفاعلية، وتحديد الامكانيات البشرية والمادية اللازمة اللازمة لعملية التنفيذ، ويسهم في دعم التنسيق بين الاعمال والرقابة الفاعلية عليها، كما يوضح التخطيط المسؤوليات والمهام الخاصة بالافراد ودورهم في تنفيذ الاهداف التخطيطية قصيرة وطويلة المدى، وبالتالي فإن التخطيط الفاعل يسهم وبدرجة كبيرة في تحسن قدرة الشركات وزيادة درجة رشاقتها الاستراتيجية.

2.1.2.4. البعد الثاني: بعد التنظيم

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الخاص بدرجة تطبيق العملية التنظيمية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول بعد التنظيم كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد التنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يوجد تنسيق عالي المرونة بين الادارات والاقسام المختلفة بالشركة.	4.55	0.62	كبيرة جداً
2.	تتصل بالإدارة عن طريق مسؤولك المباشر في العمل.	4.52	0.55	كبيرة جداً
3.	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح.	4.50	0.67	كبيرة جداً
4.	يتم اخذ القرارات والمعلومات من خلال مستويات اتخاذ القرار.	4.49	0.62	كبيرة جداً
5.	تعتمد الشركة على (قوانين، أنظمة، تعليمات، إجراءات) واضحة في تنفيذ برامجها.	4.45	0.62	كبيرة جداً
6.	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة.	4.40	0.63	كبيرة جداً
7.	تعتمد الشركة على وسائل تكنولوجيا حديثة في الاتصال.	4.37	0.63	كبيرة جداً
8.	توفر الشركة وصفاً واضحاً للوظائف والانشطة الموجودة بالهيكل التنظيمي.	4.34	0.62	كبيرة جداً
9.	تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف في الشركة واضح.	4.19	0.72	كبيرة
10.	يشارك الموظفون بمختلف المستويات الادارية في اتخاذ القرارات.	4.03	0.82	كبيرة
الدرجة الكلية		4.38	0.39	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (3.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التنظيم كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية كانت الفقرة التي تنص (يوجد تنسيق عالي المرونة بين الادارات والاقسام المختلفة بالشركة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.55) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.62)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أغلب العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الادراك تجاه طبيعة الانسجام في العلاقات داخل الهياكل التنظيمية الخاصة بشركاتهم، حيث تهتم الادارة وخلال تنفيذ مختلف العمليات الادارية بتحقيق الانسجام الكامل والتنسيق بين مختلف الاقسام والمستويات الادارية في الشركات، حيث يتم تعميم المعرفة وتوحيدها داخل الهيكل التنظيمي، ويتم تحديد خطوط الاتصال والتواصل والمسؤولية بشكل يضمن تحقيق الاهداف بكفاءة عالية، كذلك الاستفادة من مخرجات وإنجازات كل ادارة عامة او وحدة او مستوى تنظيمي في دعم عمل المستويات الادارية الاخرى في الشركات، الامر الذي ينعكس على فاعليتها ورشاقتها الاستراتيجية وقدرتها على انجاز جميع الخطط والبرامج والانشطة الخاصة بها، وتحقيق مستويات عالية من التميز والابداع والقبول المجتمعي.

كما ونجد من جدول رقم (3.4) ان الفقرة التي تنص (يشارك الموظفون بمختلف المستويات الادارية في اتخاذ القرارات) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.82)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن بعض العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم تباين في مستوى المعرفة تجاه مدى مشاركة الموظفين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بالشركات في عملية اتخاذ القرارات، حيث ان هنالك اهمية كبير لمشاركتهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تزويد الادارة بالمعلومات والبيانات التي تساعد في صنع واتخاذ القرار الاداري بكفاءة وفاعلية، كما أن مشاركة العاملين في القرارات تدعم عملية تبني القرارات من قبل جميع العاملين، وتعمل على دفعهم لتسخير جميع جهودهم وامكانياتهم في سبيل انجاح هذه القرارات ودعمها.

تبين من الجدول رقم (3.4) الخاص ببعده التنظيم ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.38) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.39)، وهنا يؤكد الباحث على ان أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الفلسطينية، يؤكدون على اهمية وظيفة التنظيم في دعم نجاح الرقابة الاستراتيجية الخاصة بشركاتهم، من خلال مساهمته في تحقيق اهدافها وانجاز خططها وعملياتها وغاياتها بمرونة عالية وبدرجة عالية من اللامركزية الامر الذي يؤدي الى زيادة فاعليتها التنظيمية، كذلك دوره في توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم العمل بين الاقسام والمستويات الادارية، وحسن استغلال الموارد والامكانيات المالية والبشرية المتوفرة لدى الشركات، ودعم عملية التخصص في العمل ضمن المستويات الادارية المختلفة، وخلق الانسجام والتكامل بين المعارف والمهارات والامكانيات والمسؤوليات والواجبات المطلوب انجازها من قبل الافراد والمستويات الادارية، الامر الذي يسهل عملية الاشراف والمتابعة لتحقيق الاهداف، وبالتالي زيادة الفاعلية والرقابة التنظيمية لشركات الاتصالات.

3.1.2.4. البعد الثالث: الابداع

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الخاص بدرجة ممارسة العملية الابداعية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول بعد الابداع كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد الابداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير

1.	تدعم الشركة استخدام أنشطة البحث والتطوير لتحسين خدماتها.	4.65	0.55	كبيرة جداً
2.	تحفز الشركة العاملين لديها لخلق أفكار جديدة تعكس جودة خدماتها.	4.58	0.62	كبيرة جداً
3.	تسعى الشركة باستمرار للحول على موارد بشرية تتسم بالندرة.	4.58	0.62	كبيرة جداً
4.	تقدم الشركة خدمات جديدة ومبتكرة بشكل مستمر.	4.57	0.62	كبيرة جداً
5.	تتميز الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق فرص الابداع والمبادرة.	4.45	0.59	كبيرة جداً
6.	تقوم الشركة بدراسة وتقييم مواردها وفقاً لاهميتها الاستراتيجية.	4.44	0.65	كبيرة جداً
7.	تتبنى إدارة الشركة بالأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملين.	4.43	0.74	كبيرة جداً
8.	تهتم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة لعملائها بشكل يتميز عن الخدمات التي يقدمها المنافسون.	4.38	0.76	كبيرة جداً
9.	التقنيات المستخدمة بالشركة تعمل على تسريع تطوير الخدمات المقدمة للزبائن وتنوعها.	4.33	0.73	كبيرة جداً
الدرجة الكلية		4.49	0.38	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (4.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد الابداع كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كانت الفقرة التي تنص (تدعم الشركة استخدام أنشطة البحث والتطوير لتحسين خدماتها)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.65) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.55)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الادراك تجاه اهتمام ودعم الشركات التي يعملون فيها لأستخدام وتطبيق أنشطة البحث والتطوير في سبيل تطوير جودة خدماتها، حيث تقوم بدعم وتمويل الابحاث الخاصة في مجال تطوير الخدمات او ابتكار خدمات جديدة تشبع حاجات ورغبات العملاء، وتمكنها من تحقيق التميز والريادة في قطاع الاتصالات، كما انها تقوم بايفاد بعض الموظفين لدورات دولية متخصصة في مجالات معينة في سبيل دعم تطوير وتحسين جودة خدماتها والحصول على قيمة مضافة لجعل خدماتها قادرة على المنافسة والتميز.

ونجد من جدول رقم (4.4) ان الفقرة التي تنص (التقنيات المستخدمة بالشركة تعمل على تسريع تطوير الخدمات المقدمة للزبائن وتنوعها) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.33)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.73)، وهذه القيمة جاءت منسجمة مع المتوسطات العامة للمجال، ولكن قد يعود السبب من وجهة نظر الباحث لانخفاضها الطفيف في هذه الفقرة نتيجة أن البعض من أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة من الوعي والإدراك تجاه ما يتم استخدامه من تقنيات بالشركة والتي من شأنها تسريع تطوير الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة تنوعها، حيث تسعى الشركات الى امتلاك أفضل اساليب التكنولوجيا الحديثة

والاجهزة الالكترونية لتقديم خدماتها بشمولية وسرعة عالية ودون انقطاع، الامر الذي ينعكس على رضا الزبائن ويزيد من اقبالهم على خدماتها، وبالتالي يزيد حصتها السوقية ويرفع من مستوى ربحيتها.

تبين من الجدول رقم (4.4) الخاص ببعد الابداع ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.49) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.38)، وهنا يؤكد الباحث على ان جميع العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الفلسطينية يؤكدون على أهمية دور الابداع في دعم الرقابة الاستراتيجية لشركاتهم، حيث أن شركات الاتصالات تعمل في ظل بيئة متغيرة يؤثر عليها العديد من التحديات والتي يجب عليها مواجهتها باستمرار في سبيل تقديم خدمات نوعية تشبع الاحتياجات المتجددة للزبائن بكفاءة وفاعلية، حيث تسعى بشكل دائم الى احداث تغييرات في أساليب عملها، والعمل على تقديم الافكار الخلاقة والآراء الجديدة التي تمكنها من الاستمرار والنمو في ظل بيئة تنافسية عالية، حيث تقوم شركات الاتصالات بتوفير المناخ والبيئة الادارية الابداعية وتسعى جاهدة الى إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالابداع والتطوير، وتقوم بشكل مستمر بتدريب مواردها البشرية على السلوك والتفكير الابداعي وتعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقوم بمنحهم الصلاحيات للعمل بحرية لانجاز العمل بطرق ابداعية الامر الذي يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية، كذلك هنالك اهتمام كبير من قبلها في سبيل استقطاب وتوظيف الخبرات البشرية التي تمكنها من استغلال الفرص والوصول الى الحلول الخلاقة الداعمة لرؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية، وبالتالي تحسين رشاقتها الاستراتيجية.

4.1.2.4. البعد الرابع: التكنولوجيا

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الخاص بدرجة تطبيق التكنولوجيا كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.

جدول (5.4): إجابات المبحوثين حول بعد التكنولوجيا كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تواكب الشركة اخر التطورات التكنولوجية في البيئة المنافسة المحيطة.	4.51	0.67	كبيرة جداً
2.	تتميز الشركة بوجود نظام الكتروني فعال لإجراءات وقواعد العمل الرسمية.	4.49	0.62	كبيرة جداً
3.	تستخدم الشركة تقنية المعلومات من اجل الاستجابة للتغيرات التكنولوجية الجديدة.	4.43	0.78	كبيرة جداً

4.	تمتاز الشركة بوجود بنية تحتية لتقنية تكنولوجيا المعلومات تساعدها في مواجهة الشركات المنافسة في بيئة العمل.	4.39	0.63	كبيرة جداً
5.	تعتمد الشركة على نظام امن معلومات عالي الجودة.	4.39	0.75	كبيرة جداً
6.	تقدم الشركة منتجات ذات تقنية مادية عالية الجودة.	4.37	0.77	كبيرة جداً
7.	تعتمد الشركة على مستويات تقنية متطورة.	4.35	0.82	كبيرة جداً
8.	يوجد بالشركة قدرات بشرية تتميز بالخبرة الكافية للعمل في مجال تقنية المعلومات.	4.30	0.78	كبيرة جداً
9.	تساهم تقنية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالشركة في انجاز العمل بسرعة كبيرة.	4.30	0.78	كبيرة جداً
الدرجة الكلية				
		4.39	0.48	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (5.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التكنولوجيا كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كانت الفقرة التي تنص (تواكب الشركة اخر التطورات التكنولوجية في البيئة المنافسة المحيطة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.51) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.67)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن جميع العاملين في الوظائف الاشرافي في شركات الاتصالات لديهم مستويات عالية من الإدراك تجاه ما تقوم به الشركات من مواكبتها لآخر التطورات التكنولوجية في البيئة المنافسة المحيطة بها، حيث تقوم على الاطلاع على افضل التقنيات التكنولوجية المستخدمة في الشركات العالمية، وتقوم بتدريب الموظفين على استخدامها في سبيل إدخالها ضمن انظمتها لتقديم خدمات نوعية للمواطنين، كما وتسعى الى توفير ابراج الارسال العالية التغطية، واستخدام الشبكات والترددات ذات السعة العالية النطاق، وتعمل على توفير الاجهزة التكنولوجية للموظفين لتمكينهم من تقديم خدمات نوعية ومنافسة، وتوفر خدمات الجيل الرابع من الانترنت وخدمات التجوال الدولي وغيرها من الخدمات المرتبطة بالتقنيات الحديثة، الامر الذي يمكنها من المنافسة، ويزيد من حصتها السوقية، ويدعم قدرتها على تحقيق اهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية في السوق الفلسطيني.

كما ونجد من جدول رقم (5.4) ان الفقرة التي تنص (تساهم تقنية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالشركة في انجاز العمل بسرعة كبيرة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.30)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.78)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان البعض من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات لديهم مستويات متباينة من الوعي تجاه مساهمة تقنية تكنولوجيا المعلومات في انجاز الاعمال بسرعة ودقة عالية، حيث انه يتم شراء وتوظيف انظمة واجهزة تكنولوجية حديثة لضمان السرعة في تقديم الخدمة وعدم تشويشها او انقطاعها، الامر الذي ينعكس على رضا العملاء ويزد من اقبالهم على خدمات الشركات.

تبين من الجدول رقم (5.4) الخاص ببعء التكنولوجيا ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.39) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.48)، وهنا يؤكد الباحث على ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الفلسطينية، يدركون اهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في دعم الرقابة الاستراتيجية لشركاتهم، من خلال ما تقوم به هذه الشركات من تدريب الموظفين وتزويدهم بالمعارف والمهارات الحديثة والمتطورة لاستخدام ومواكبة التكنولوجيا والبرمجيات التي ترتبط بمجالات عملهم، وتسعى لتوظيف الخبرات التي تستطيع من خلالها تطبيق التقنيات والبروتوكولات الحديثة في مجال الاتصالات، والعمل على تصميم هيكلها التنظيمي والعمليات الادارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة التي تدعم استجابتها للاحتياجات المختلفة للعملاء في تطوير الخدمات التي تلبي احتياجاتهم المتجددة، مما يزيد من قدرتها على التوسع والانتشار، ويعزز من رشاقته الاستراتيجية، ويتقارب ذلك مع دراسة (Mavengere,2014) حول أهمية نظم المعلومات في تحقيق الرقابة الاستراتيجية.

5.1.2.4 البعد الخامس: القدرة على استغلال الفرص

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الخاص بمستوى القدرة على استغلال الفرص كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.

جدول (6.4): إجابات المبحوثين حول بعد استغلال الفرص كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد القدرة على استغلال الفرص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	لدى الشركة القدرة على تحليل التهديدات الخارجية والاستعداد لها.	4.56	0.55	كبيرة جداً
2.	لدى الشركة القدرة على استغلال فرصة ابتكار خدمات جديدة.	4.53	0.78	كبيرة جداً
3.	لدى الشركة القدرة على تحليل بيئة العمل الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف.	4.51	0.54	كبيرة جداً
4.	لدى الشركة القدرة على تحليل بيئة العمل الخارجية.	4.51	0.54	كبيرة جداً
5.	لدى الشركة القدرة على استغلال الفرص الموجودة بالسوق.	4.44	0.74	كبيرة جداً
6.	تمتلك الشركة خطة استراتيجية لاستغلال جميع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	4.41	0.62	كبيرة جداً
7.	تعقد الشركة اتفاقيات مع جهات مختلفة محلياً ودولياً لتبادل الخبرات.	4.28	0.75	كبيرة جداً
8.	توفر الشركة للعاملين التدريب (الداخلي والخارجي) لتحسين قدرتهم على الاداء.	4.22	0.78	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.43	0.43	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (6.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد القدرة على استغلال الفرص كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كانت الفقرة التي تنص (لدى الشركة القدرة على تحليل التهديدات الخارجية والاستعداد لها)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.56) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.55)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن افراد العينة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات الاتصالات لديهم مستويات عالية من الادراك تجاه قدرة هذه الشركات على تحليل بيئتها الخارجية، وتحديد التهديدات التي من الممكن مواجهتها خلال عملية التخطيط والتنفيذ لبرامجها وأنشطتها، والعمل على وضع الحلول الخلاقة التي تمكنها من مواجهة هذه التهديدات على اختلافها سواء كانت سياسية او اقتصادية، حيث يتم العمل وبشكل دائم على تحليل ودراسة البيئة المحيطة بمختلف مكوناتها وتسخير الامكانيات المادية والتكنولوجية والخبرات الادارية لمواجهتها والتحوط منها.

ونجد من جدول رقم (6.4) ان الفقرة التي تنص (توفر الشركة للعاملين التدريب "الداخلي والخارجي" لتحسين قدرتهم على الاداء) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.22)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.78)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان البعض من أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة من الفهم والادراك تجاه ما تقوم به الشركة من توفير العديد من الدورات التدريبية المتخصصة لمواردها البشرية سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي في سبيل تحسين مستويات أدائهم واكسابهم العديد من المهارات والمعارف والخبرات التطويرية، وجعلهم اكثر تميزاً وقدرة على تأدية مهامهم الوظيفية بطرق ابداعية، وايجاد موارد بشرية قادرة على الابداع واستغلال الفرص، وبالتالي تقديم خدمات متميزة للمواطنين تشبع رغباتهم المتجددة، الامر الذي يدعم قدرتها على التوسع وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها بكفاءة وفاعلية وتعظيم أرباحها.

تبين من الجدول رقم (6.4) الخاص ببعد القدرة على استغلال الفرص ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.43) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.43)، وهنا يؤكد الباحث على ان العاملين في شركات الاتصالات يؤكدون على أهمية ما توفره شركاتهم من دعم مادي ومعنوي لكافة المستويات الادارية في سبيل زيادة قدرتها على استغلال كافة القدرات والامكانيات المتاحة والفرص لزيادة رشاقتها الاستراتيجية، من خلال قدرتها على الاستجابة السريعة لمواجهة التطورات والتغيرات غير المتوقعة داخل الشركات او خارجها، والعمل على استثمار هذه الفرص المتاحة، والعناية والاحتفاظ بالكفاءات البشرية المدربة والتي تمتلك العديد من الخبرات والمعارف والمعلومات والتي تسخرها في ايجاد وتوليد الحلول الابتكارية وتطويرها لتحقيق أفضل

النتائج، وتنفيذ استراتيجيات الشركات وتحقيق أهدافها، حيث أن ذلك ينعكس على قدرة هذه الشركات على الاستقرار والنمو وتحقيق الاهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

6.1.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات مرتبة تنازلياً.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	بعد الابداع	4.49	0.38	كبيرة جداً
2.	بعد التخطيط	4.47	0.44	كبيرة جداً
3.	بعد القدرة على استغلال الفرص	4.43	0.43	كبيرة جداً
4.	بعد التكنولوجيا	4.39	0.48	كبيرة جداً
5.	بعد التنظيم	4.38	0.39	كبيرة جداً
	المحور الكلي	4.44	0.39	كبيرة جداً

تبين من الجدول رقم (7.4) أن بعد الابداع بلغ المتوسط الحسابي له (4.49)، وانحرافه المعياري (0.38)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، كذلك التخطيط بلغ المتوسط الحسابي له (4.47)، وانحرافه المعياري (0.44)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، أيضاً بعد القدرة على استغلال الفرص بلغ المتوسط الحسابي له (4.43)، وانحرافه المعياري (0.43)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، اما بعد التكنولوجيا بلغ المتوسط الحسابي له (4.39)، وانحرافه المعياري (0.48)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، كذلك بعد التنظيم بلغ المتوسط الحسابي له (4.38)، وانحرافه المعياري (0.39)، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في فلسطين كانت كبيرة جداً بمتوسط حسابي كلي (4.44)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.39)، ويؤكد الباحث على أن للرشاقة الاستراتيجية دور مهم وبارز في استمرارية ونمو وتطور الشركات في عصرنا الحالي، حيث تعتبر اساس النجاح في ظل بيئة الاعمال التي يسودها التطور والتغير المستمر، ويجب على الشركات أن تتكيف مع هذه المتغيرات وتوفر السبل لمواجهتها للاستفادة من فرص السوق، والتعامل بشكل أفضل مع التحديات، وبالتالي تعتبر الرشاقة الاستراتيجية أفضل خيار للتنافس والبقاء في السوق والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة ومواجهة المخاطر، وبالتالي فإن الشركات التي لا تهتم بالرشاقة الاستراتيجية ستصبح مع مرور الوقت غير قادرة على الاستمرار والمنافسة، ويتفق ذلك مع دراسة (الضابط، 2022) ودراسة (الجيار، 2020) ودراسة (العال 2019) ودراسة (الفقيه، 2018) في أن تطبيق ممارسات جوانب الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات كان بدرجة مرتفعة.

2.2.4. الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

1.2.2.4. البعد الأول: التكلفة

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الخاص بمستوى التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

جدول (8.4): إجابات المبحوثين بعد التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد التكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تسهم الموارد البشرية الكفؤة والمدرية بالشركة في تقليل تكاليف تقديم الخدمات.	4.65	0.55	كبيرة جداً
2.	تسهم الرشاقة الاستراتيجية على تقديم منتجات بأسعار منافسة وذات جودة عالية.	4.63	0.50	كبيرة جداً
3.	تقوم الشركة بدراسة أسعار الشركات المنافسة عند تحديد أسعار منتجاتها.	4.58	0.53	كبيرة جداً
4.	تعمل الشركة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير لتقليل التكاليف.	4.53	0.52	كبيرة جداً
5.	تواكب الشركة التطورات العلمية في مجال عملها.	4.51	0.59	كبيرة جداً
6.	تساهم الرشاقة الاستراتيجية بوضع سياسة تسعيرية للشركة تتلاءم مع وضع السوق.	4.50	0.55	كبيرة جداً
7.	تعمل الشركة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف.	4.45	0.57	كبيرة جداً
8.	تعتبر الشركة ان السعر من اهم العناصر في تسويق منتجاتها.	4.41	0.63	كبيرة جداً
9.	تحافظ الشركة على ان تكون أسعارها ملائمة للقدرات الشرائية للمجتمع الفلسطيني.	4.38	0.64	كبيرة جداً
10.	تحتفظ الشركة بمستويات منخفضة من المخزون لتقليل التكلفة.	4.18	0.71	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.48	0.37	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (8.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية كانت الفقرة التي تنص (تسهم الموارد البشرية الكفؤة والمدرية بالشركة في تقليل تكاليف تقديم الخدمات)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.65) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.55)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن افراد عينة الدراسة من المشرفين

العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه أهمية رأس المال البشري الموجود بشركاتهم، وماذا يقع على عاتق الشركات تجاههم، حيث يتم ومن خلال دوائر الموارد البشرية باستقطاب أفضل العناصر البشرية وتعيينها والاستفادة من خبراتها الادارية المتنوعة في مجال العمل، وتقديم برامج تدريبية لرفع مستويات أدائهم وكفاءتهم بالعمل، وتطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة المستخدمة في العمل، وتقليل الاخطاء خلال تنفيذ المهام والمسؤوليات المحددة بالخطط، الامر الذي ينعكس ايجاباً على تقليل التكاليف الخاصة بالخدمات وتقديمها بطريقة صحيحة ومن اول مرة للعملاء، الامر الذي يزيد من رضا العملاء عن مستوى جودة هذه الخدمات، ويرفع مستوى الميزة التنافسية للشركات في السوق الفلسطيني.

كما ونجد من جدول رقم (8.4) ان الفقرة التي تنص (تحتفظ الشركة بمستويات منخفضة من المخزون لتقليل التكلفة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.18)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.71)، ويعزو الباحث ذلك نتيجة أن لدى البعض من أفراد عينة الدراسة تباين في مستوى الفهم تجاه ما تقوم به الشركة وخلال اجراء عمليات التخطيط والتوريد للمعدات والموارد التي تدخل في تقديم الخدمات بأنها تقوم توفير كميات مخططة وبدرجة محدودة، وذلك من شأنه تقليل التكاليف الخاصة بعمليات التخزين والتي تشمل (مستودعات، وحاضنات تكنولوجية، وأنظمة سلامة وتهوية، وموارد بشرية، وموارد مادية،....)، لذا تسعى الشركات لضمان توريد احتياجاتها بطريقة مباشرة مع الاحتفاظ بكميات محددة لفترات الطوارئ.

تبين من الجدول رقم (8.4) الخاص ببعد التكلفة ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.48) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.37)، وهنا يؤكد الباحث على ان جميع افراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الفلسطينية يؤكدون وبدرجة كبيرة على أهمية بعد تخفيض التكاليف على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تسعى شركات الاتصالات الى تخفيض تكاليفها ضمن أقل مستوى ممكن وذلك في سبيل الحصول على حصة سوقية كبيرة تمكنها من تحقيق نجاحها وتفوقها ومواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق، حيث تسعى الى تخفيض التكاليف من خلال التزامها بإدارة الجودة الشاملة في تقديم خدماتها، والعمل على استغلال الموارد البشرية والمادية أفضل استغلال ممكن، والحد من الفاقد بالموارد، واستبعاد الأنشطة غير الضرورية، وتقليل حجم التخزين، والاستفادة من وفورات الحجم، في سبيل تقليل التكاليف مع الحفاظ على تحسين نوعية الخدمات ودرجة جودتها بما يحقق رغبة العملاء في الاسواق ويزيد من ولائهم للشركات، كذلك الاستفادة من تقنية تكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، وتقديمها بأسعار منافسة، الامر الذي ينعكس على قدرة هذه الشركات من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

2.2.2.4. البعد الثاني: الجودة

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع الخاص بمستوى الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

جدول (9.4): إجابات المبحوثين بعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تحدد الشركة سياسة الجودة وتطبقها بصورة فعلية.	4.55	0.50	كبيرة جداً
2.	تعطي الشركة اعتبارات للجودة أكثر من التكلفة.	4.52	0.55	كبيرة جداً
3.	تتحمل الشركة مسؤولية رفع الجودة للخدمات المقدمة والترويج لها.	4.44	0.57	كبيرة جداً
4.	تتعامل الشركة مع تحسين جودة الأداء كأسلوب لرفع مستوى الكفاءة.	4.44	0.74	كبيرة جداً
5.	تلتزم الشركة بتقديم خدماتها حسب ما هو متفق عليه مع الزبائن.	4.43	0.65	كبيرة جداً
6.	تستخدم الشركة تقنية عصف الادمغة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.43	0.57	كبيرة جداً
7.	تسعى الشركة باستمرار لتطبيق معايير الجودة العالمية.	4.31	0.76	كبيرة جداً
8.	تتعاون الشركة مع شركات عالمية لتحسين جودة خدماتها.	3.93	0.75	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.38	0.32	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (9.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية كانت الفقرة التي تنص (تحدد الشركة سياسة الجودة وتطبقها بصورة فعلية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.55) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.50)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن العاملين من أفراد العينة لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه ما تقوم به شركاتهم في سبيل تحديد سياسة الجودة والعمل على تطبيقها بصورة فاعلة فيها، حيث تعتمد العديد من معايير الجودة وتعمل على اجراء التحسينات المستمرة على جودة الخدمات، وتقوم بمراقبة عمليات الانتاج وتقديم الخدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما وتتوفر في الشركات قيادة داعمة لعملية الجودة وتوفر لها جميع الامكانيات والاحتياجات التي تضمن نجاح تطبيق سياسة الجودة بالشركات.

كما ونجد من جدول رقم (9.4) ان الفقرة التي تنص (تتعاون الشركة مع شركات عالمية لتحسين جودة خدماتها) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.93)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.75)، ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يكون ناتج عن أن البعض من افراد عينة الدراسة ومن خلال مستوياتهم الادارية التنفيذية قد لا يكون لديهم معرفة

بمدى التعاون الذي تمارسه شركاتهم والتفاقيات التي تقوم بعقدتها مع بعض الشركات العالمية من أجل الاستفادة من خبراتها والامكانيات المتوفرة لديها وطاقاتها البشرية في سبيل تحسين جودة الخدمات التي تعمل على تقديمها الشركات الفلسطينية وتقليل تكلفتها وزيادة اقبال المواطنين عليها، الامر الذي يدعم وبشكل كبير زيادة قدرة الشركات على تحقيق ميزات تنافسية عالية.

تبين من الجدول رقم (9.4) الخاص ببعد الجودة ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.38) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.32)، وهنا يؤكد الباحث على ان فراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الفلسطينية يؤكدون على أهمية ما تقوم به شركاتهم في سبيل تلبية احتياجات الزبائن والتعرف على احتياجاتهم المتنوعة، والقيام بسلسلة من الاجراءات التي تعمل على ضبط تحقيق فاعلية الجودة في شركاتهم، حيث تسهم الجودة في زيادة التماثل بين الخدمات والمنتجات، وتقليل نسبة الخدمات التي يتخللها أخطاء الى أدنى حد ممكن، وتقليل العمليات الغير ضرورية، والاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية، والعمل على زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف في سبيل زيادة الارباح بكفاءة وفاعلية، الامر الذي ينعكس وبشكل مباشر على تحقيق رضا العملاء وتحسين صورة الشركات وسمعتها لدى المجتمع والسوق، ويضمن بقاء الشركات وتفوقها وتميزها عن الشركات المنافسة، والتوسع في السوق والانطلاق نحو الريادة في الاسواق العالمية شديدة التنافس، الامر الذي يعزز ميزتها التنافسية.

3.2.2.4. البعد الثالث: القدرة على تقديم خدمات جديدة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن الخاص بالقدرة على تقديم خدمات جديدة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

جدول (10.4): إجابات المبحوثين بعد القدرة على تقديم خدمات جديدة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد القدرة على تقديم خدمات جديدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تتصف الشركة بالابتكار والتطوير السريع لخدماتها.	4.60	0.49	كبيرة جداً
2.	تعمل الشركة على مواكبة أحدث التقنيات لتقديم خدمات جديدة.	4.58	0.55	كبيرة جداً
3.	تساعد الرشاقة الاستراتيجية الشركة في تقديم خدمات جديدة.	4.57	0.55	كبيرة جداً
4.	تخصص الشركة قسم خاص للتواصل مع المشتركين للتعرف على آرائهم بخصوص الخدمات الجديدة المقدمة.	4.57	0.49	كبيرة جداً
5.	تركز الشركة على خدمات ما بعد البيع وتلتزم بها.	4.52	0.55	كبيرة جداً
6.	توفر الشركة مراكز تقديم الخدمات ومساعدة المشتركين في جميع المحافظات.	4.49	0.70	كبيرة جداً

7.	تقدم الشركة مزايا اضافية متميزة لزيادة عدد عملائها وحصتها السوقية.	4.48	0.62	كبيرة جداً
8.	تهتم الشركة باجراء بحوث التسويق لمعرفة حاجات العملاء بشكل دقيق.	4.37	0.77	كبيرة جداً
9.	تقوم الشركة بتفعيل الاتصالات متعددة الاتجاهات.	4.35	0.68	كبيرة جداً
الدرجة الكلية				
		4.50	0.42	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (10.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد القدرة على تقديم خدمات كأحد أبعاد الميزة التنافسية كانت الفقرة التي تنص (تنصف الشركة بالابتكار والتطوير السريع لخدماتها)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.60) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.49)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن العاملين في شركات الاتصالات لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه واقع شركاتهم وتميزها بالابتكار والتطوير السريع من خلال توظيف الافراد ذوي الخبرات والكفاءات وتقديم دورات تدريبية للموظفين لرفع مستوى أدائهم، والعمل على انشاء دوائر البحث والتطوير، والالتزام بالمنهجيات العلمية في التخطيط وحل المشكلات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في سبيل تسريع تقديم الخدمات الجديدة للعملاء والحد من وجود أية أخطاء خلال عملية تقديم الخدمة، بالإضافة الى الاستفادة من تجارب الشركات العالمية بمجال تقديم الخدمات وعقد اتفاقيات تعاون من شأنها تعزيز قدرتها على التميز المؤسسي.

ونجد من جدول رقم (10.4) ان الفقرة التي تنص (تقوم الشركة بتفعيل الاتصالات متعددة الاتجاهات) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.35)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.68)، ويرى الباحث أن هذه الفقرة جاءت منسجمة مع المتوسط العام ولكن قد يكون السبب في انخفاضها هو أن البعض من أفراد عينة الدراسة نتيجة لوجودهم بمراكز أفرع هذه الشركات، وعدم احتكاكهم المباشر مع الادارة العليا، قد لا يمتلكون أي معارف او ان معارفهم منقوصة تجاه ما تقوم به شركاتهم من اتباع منهجية فاعلية في الاتصالات متعددة الجوانب مع الشركات المحلية والعالمية في سبيل تحسين قدرتها على تقديم خدمات جديدة تشبع من خلالها احتياجات الزبائن المتجددة، وبالتالي رفع مستوى رضاهم، وصولاً الى التميز المؤسسي.

تبين من الجدول رقم (10.4) الخاص ببعد القدرة على تقديم خدمات جديدة ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.50) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.42)، وهنا يؤكد الباحث على ان أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الفلسطينية يؤكدون على أن التجديد والابتكار والقدرة على تقديم خدمات جديدة يسهم في تحقيق التميز المؤسسي للشركات، وهو يعتبر أحد أهم الاولويات الاستراتيجية لهذه الشركات، حيث تقوم هذه الشركات بتقديم خدمات متنوعة ومتجددة وذات جودة عالية تلبي حاجات العملاء بشكل

يتوافق مع توقعاتهم ويحقق لهم أعلى مستويات الرضا، حيث تسعى الشركات للاستفادة من الامكانيات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها في سبيل زيادة قدرتهم على تقديم خدمات جديدة، مما يسهم في زيادة اقبال العملاء نحو الخدمات المقدمة من هذه الشركات، وبالتالي زيادة ميزتها التنافسية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Emeagwal & Gyemang, 2019) والتي أشارت الى أن الابتكار والتجديد يرتبط ويؤثر بشكل ضعيف بالاداء التنافسي.

4.2.2.4. البعد الرابع: المرونة

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع الخاص بالمرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

جدول (11.4): إجابات المبحوثين بعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تعمل الشركة على تكييف خدماتها مع رغبات وتطلعات الزبائن المتغيرة،	4.56	0.51	كبيرة جداً
2.	تطبق الشركة تقنيات حديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمليات في الشركة.	4.54	0.52	كبيرة جداً
3.	تعطي الرشاقة الاستراتيجية الشركة مرونة في مواجهة التغيرات البيئية.	4.51	0.52	كبيرة جداً
4.	تمتلك الشركة المرونة الكافية للتعامل مع شكاوي العملاء لاجاد الحلول المناسبة لها.	4.50	0.54	كبيرة جداً
5.	تتميز الشركة بسمعة طيبة مقارنة بباقي الشركات المنافسة.	4.49	0.54	كبيرة جداً
6.	تستخدم الشركة طرق متنوعة لبناء علاقة جيدة مع الزبائن.	4.48	0.55	كبيرة جداً
7.	تضع الشركة رؤية واضحة وبعيدة المدى.	4.44	0.55	كبيرة جداً
8.	تدعم الشركة مشاركة العاملين بشكل فعال.	4.28	0.68	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.50	0.39	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (11.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية كانت الفقرة التي تنص (تعمل الشركة على تكييف خدماتها مع رغبات وتطلعات الزبائن المتغيرة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.56) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.51)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه ما تقوم به شركات الاتصالات في سبيل التعرف على

احتياجات الزبائن ودراستها ومعرفة تفاصيلها وامتيازاتها التي تحقق مستويات عالية من الاشباع لدى الزبائن وتتوافق مع توقعاتهم، كما يتم توظيف دوائر متخصصة لغاية استطلاع وتحديد احتياجات الزبائن ونوعية الخدمات التي تلقى استحسانهم ، كذلك اجراءات استطلاعات للرأي لمعرفة رأي العملاء بالخدمات الجديدة المقدمة ومدى رضاهم عنها، حيث أن كل ذلك من شأنه دعم التوجهات الاستراتيجية للشركات وتعزيز مرونتها في تقديم الخدمات للزبائن، وبالتالي زيادة ميزاتها التنافسية بالمقارنة مع الشركات المنافسة.

كما ونجد من جدول رقم (11.4) ان الفقرة التي تنص (تدعم الشركة مشاركة العاملين بشكل فعال) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.28)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.68)، ويرى الباحث أن هذه الفقرة جاءت منسجمة مع المتوسطات العامة، ولكنها انخفضت بشكل نسبي هنا نتيجة أن البعض من أفراد عينة الدراسة قد يكون لديهم تباين في مستويات الفهم والمعرفة تجاه الدور الذي تمارسه شركاتهم في سبيل دعم مشاركة العاملين لديها في مختلف عملياتها وخططها وبرامجها وقراراتها، الامر الذي من شأنه الحصول على دعم الموظفين وزيادة درجة رضاهم وولائهم للشركة، وبالتالي تسخير جهودهم نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

تبين من الجدول رقم (11.4) الخاص ببعد المرونة ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.50) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.39)، وهنا يؤكد الباحث على ان أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الاتصالات الفلسطينية يؤكدون على أهمية المرونة التنظيمية في زيادة فاعلية الشركات وتحسين مستوى ميزتها التنافسية، حيث تهتم شركات الاتصالات ببناء ثقافة مرنة مستجيبة، وتعمل على تحليل البيئة المحيطة بها وتزيد من قدرتها على ادارة المخاطر الداخلية والخارجية، وتزيد من سرعتها في الاستجابة للفرص واقتناصها بطريقة فاعلة، وتعمل على الربط بين مختلف مستوياتها التنظيمية والتنسيق بين خططها في سبيل الاستجابة للمتغيرات في البيئة، بالإضافة لذلك يتم الاهتمام وبشكل كبير على سرعة الاستجابة للمتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، ويتم مراعاة التغير في احتياجات ورغبات الزبائن والاهتمام بها والعمل على توفير خدمات ومنتجات تشبع هذه الاحتياجات، بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة (أبو دكة، 2021) حول أن المرونة الاستراتيجية لها دور في إحداث التغيير في المؤسسات، وبالتالي تحسين سرعة استجابتها وتكييفها مما يساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية، كذلك دراسة (Emeagwal & Gyemang, 2019) حول ان القدرات التنافسية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالخفة (الرشاقة الاستراتيجية).

5.2.2.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات مرتبة تنازلياً.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	بعد تقديم خدمات جديدة	4.50	0.42	كبيرة جداً
2.	بعد المرونة	4.50	0.39	كبيرة جداً
3.	بعد التكلفة	4.48	0.37	كبيرة جداً
4.	بعد الجودة	4.38	0.32	كبيرة جداً
	المحور الكلي	4.47	0.31	كبيرة جداً

تبين من الجدول رقم (12.4) أن بعد تقديم خدمات جديدة بلغ المتوسط الحسابي له (4.50)، وانحرافه المعياري (0.42)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، كذلك بعد المرونة بلغ المتوسط الحسابي له (4.50)، وانحرافه المعياري (0.39)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، أيضاً بعد التكلفة بلغ المتوسط الحسابي له (4.48)، وانحرافه المعياري (0.37)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، أما بعد الجودة بلغ المتوسط الحسابي له (4.38)، وانحرافه المعياري (0.32)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في فلسطين كانت كبيرة جداً بمتوسط حسابي كلي (4.47)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.31)، حيث أن الباحث هنا يؤكد على تمتع شركات الاتصالات الفلسطينية بميزات تنافسية متنوعة بشرية، مالية، تكنولوجية، وغيرها من الميزات المتنوعة والتي تمكنها من تقديم خدمات متميزة وتلقى اهتمام ورضا العملاء وتلبي احتياجاتهم، حيث يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً لشركات الاتصالات لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة، حيث تمكنها هذه المميزات التنافسية من زيادة قدرتها على تخفيض التكاليف، وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وتقديم كل ما هو جديد، وبالتالي الوصول لموقع قوي بالسوق، يسهم في زيادة حصتها السوقية، وتحسين مستوى رضا وولاء العملاء، وبالتالي زيادة حجم كفاءة مخرجاتها ورفع مستوى أرباحها، ويتفق ذلك مع دراسة (الضابط، 2022) ودراسة (الجيار، 2020) ودراسة (هنية، 2016) من حيث ما اشارت اليه هذه الدراسات حول أن توفر الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة ومرتفعة وقوية.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر المتمثلة بالعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

من أجل الإجابة على السؤال السابق فقد تم فحص الفرضية الرئيسية الأولى:

❖ نتائج فحص الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا، الابداع، استغلال الفرص) وبين الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في فلسطين".

من أجل فحص الفرضية السابقة تم استخراج نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا، الابداع، استغلال الفرص) وبين الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في فلسطين.

جدول (13.4): نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في فلسطين.

محور الميزة التنافسية	محور الرشاقة الاستراتيجية	
0.779**	معامل الارتباط	الرشاقة الاستراتيجية
0.000	مستوى الدلالة	
100	العدد	
0.806**	معامل الارتباط	بعد التخطيط
0.000	مستوى الدلالة	
100	العدد	
0.707**	معامل الارتباط	بعد التنظيم
0.000	مستوى الدلالة	
100	العدد	
0.609**	معامل الارتباط	بعد التكنولوجيا
0.000	مستوى الدلالة	
100	العدد	
0.660**	معامل الارتباط	بعد الابداع
0.000	مستوى الدلالة	
100	العدد	
0.779**	معامل الارتباط	بعد القدرة على استغلال الفرص
0.000	مستوى الدلالة	
100	العدد	

يتضح من الجدول (13.4) وجود علاقة موجبة قوية بين كل بعد من ابعاد الرشاقة الاستراتيجية التي في شركات الاتصالات في فلسطين مع تحقيق الميزة التنافسية فيها، حيث بلغ معامل الارتباط لبعد التخطيط (**0.806)، ولبعد التنظيم (**0.707)، ولبعد التكنولوجيا (**0.609)، ولبعد الابداع (**0.660)، ولبعد القدرة على استغلال الفرص (**0.779)، ولمحور الرشاقة الاستراتيجية (**0.741) وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع للمعوقات المذكورة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، ويتضح أيضا أن هذه العلاقة قوية وموجبة، وهذا يؤكد رفض الفرضية الصفرية، والأخذ بالفرضية البديلة لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.609 و 0.806)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات، مما يدل على ان هناك علاقة ايجابية قوية أي كلما كانت ابعاد الرشاقة الاستراتيجية قوية زاد من تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات، ويرى الباحث أن للرشاقة الاستراتيجية دور مباشر في تحسين الميزة التنافسية من خلال ما توفره الرشاقة الاستراتيجية للشركات من تمكينها من تقديم المنتجات والخدمات بالطريقة الصحيحة في أي مكان، حيث أن اهتمام الشركات بامتلاك الجانب المعرفي يمكنها من بلورة استراتيجيات خاصة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها بشكل مستمر، وتحسين وتطوير قدراتها ومواردها البشرية وبناءها التنظيمي بشكل دائم بما يدفعها للنجاح والتميز على المدى الاستراتيجي، مما يعمل على تعزيز المبادرة والتكيف والمرونة لديها، الامر الذي يسهم في دعم مزاياها التنافسية ويعمل على تحسين سمعتها السوقية، وبالتالي زيادة حصتها السوقية الامر الذي ينعكس على تعظيم أرباحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة (هنية، 2016) ودراسة (عمرو، 2016) ودراسة (الحريزات، 2015) حول وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي/ الميزة التنافسية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر المتمثلة بقوة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.

من أجل الإجابة على السؤال السابق فقد تم فحص الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ **نتائج فحص الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا، الابداع، استغلال الفرص) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في فلسطين.

لفحص الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات وأثرها على الميزة التنافسية.

مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		المعاملات النمطية Standardized	المعاملات غير النمطية Unstandardized	
-----	-----	-----	1.594	(Constant)
0.000	5.318	.6110	0.417	بعد التخطيط
0.623	-.493	-0.056	-0.042	بعد التنظيم
0.000	3.559	.404	0.309	بعد الابداع
0.451	-.758	-.079	-0.051	بعد القدرة على استغلال الفرص
			0.853	قيمة R
			0.728	قيمة R-square
			0.708	Adjusted R-square
			36.40	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (14.4) أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية لكل من بعد التخطيط، وبعد الابداع، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (36.40)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.708) مما يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الفلسطينية تفسر ما قيمته (70%) من تحقيق الميزة التنافسية وهذا الأثر قوي، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً كما تم ذكره في بعد التخطيط، وبعد الابداع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من بقية الأبعاد، إذ كانت قيم (T) لبعد التخطيط (5.318)، ولبعد الابداع (3.559) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لبعدي التخطيط والابداع في تحقيق الميزة التنافسية، في حين تبين عدم وجود لبقية الأبعاد كما هو الحال في بعد التنظيم، إذ كانت قيمة (T) له (-.493)، بمستوى دلالة قدره (0.623)، وكذلك إذ كانت قيمة (T) لبعد القدرة على استغلال الفرص له (-.758)، بمستوى دلالة قدره (0.451) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لهما في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة في نتائج العديد من الدراسات السابقة التي قدمها الباحث وهي دراسة (الضابط، 2022) ودراسة (الجيار، 2020) ودراسة (المرى وبشباشة، 2020) ودراسة (عقيلات، 2019) ودراسة (Al-Romeedy, 2019) ودراسة (سعيد، 2018) ودراسة (هنية، 2016) ودراسة (عمرو، 2016) ودراسة (الحريزات، 2015) حول وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عشر المتمثلة بقياس آراء المبحوثين حول درجة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

من أجل الإجابة على السؤال السابق فقد تم فحص الفرضية الرئيسية الثالثة:

• نتائج فحص الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي.

حيث أنه إجراء نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين حسب الجدول التالي:

جدول (15.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابية	الإنحرافات المعيارية	قيمة t-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
الرشاقة الاستراتيجية	بكالوريوس فأقل	66	4.440	.35211	-.199	98	0.843
	دراسات عليا	34	4.456	.46623			
الميزة التنافسية	بكالوريوس فأقل	45	4.499	.33331	.879	72	0.382
	دراسات عليا	29	4.433	.28649			

تبين من الجدول (15.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، حيث تبين عدم وجود فروق دالة احصائياً في كلا المحورين.

تبين من الجدول (15.4) ان مستوى الدلالة لمحور الرشاقة الاستراتيجية قد بلغت (0.84) عند متغير المؤهل العلمي، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو

الباحث سبب ذلك الى أن المشرفون في شركات الاتصالات سواء شركة جوال أو شركة أريديو على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم معرفة بأهمية الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات حيث تتميز الخطط بالشركات بأنها متطورة وتراعي التغيرات في البيئة المحيطة وتدعم التحولات الاستراتيجية في عمل الشركات، بالإضافة الى ارتباطها باطار زمني واقعي، ويتم تحديد المهام والمسؤوليات لمختلف العاملين في جميع المستويات الادارية ويتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، حيث يتميز الهيكل التنظيمي لهذه الشركات بالمرونة والوضوح ويسهل عملية التسلسل الاداري، كما تهتم هذه الشركات وتبنى الافكار الابداعية الابتكارية المقدمة من العاملين، حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات تساعد على تحقيق الابداع والمبادرة، بالإضافة الى أن الشركات تهتم بتطوير الخدمات المقدمة للعملاء بشكل يحقق لها التميز، وتسعى لتطبيق التقنيات الحديثة التي تسهم في تسريع تطوير الخدمات المقدمة للعملاء وتنوعها، بالإضافة لذلك تهتم الشركات بالجان بالتكنولوجي في سبيل تعزيز رشاقتها الإستراتيجية حيث يتم مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المنافسة، ويتم استخدام تقنية المعلومات في سبيل الاستجابة للتغيرات التكنولوجية الحديثة، حيث تمتاز هذه الشركات بوجود بنية تحتية خاصة بتكنولوجيا المعلومات تمكنها من المنافسة، كل ذلك من شأنه تمكينها من زيادة قدرتها على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية واكتشاف عناصر القوة والضعف وتحديد التهديدات والمخاطر المتوقعة، وبالتالي زيادة قدرتها على استغلال الفرص الموجودة بالسوق.

تبين من الجدول (15.4) ان مستوى الدلالة لمحور الميزة التنافسية قد بلغت (0.38) عند متغير المؤهل العلمي، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن المشرفون في شركات الاتصالات سواء شركة جوال أو شركة أريديو يلمسون ما حققته شركاتهم من ميزات تنافسية في السوق الفلسطيني من خلال اهتمام الشركات بجانب التكاليف والسياسة التسعيرية الخاصة بها باعتبار الاسعار من أهم عناصر العملية التسويقية للخدمات والمنتجات حيث يتم دراسة أسعار الشركات المنافسة عند تحديد السعر، حيث يتم الاهتمام بجعل الاسعار تتلائم والقدرة الشرائية للمجتمع الفلسطيني، وتقدم منتجات بأسعار منافسة وذات جودة عالية، حيث تطبق الشركات سياسة للجودة بصورة فاعلة، حيث يتم الاهتا بالجودة على حساب التكاليف، الامر الذي يضمن لها تحسين ورفع مستوى الكفاءة والاداء، وتسعى جاهدة من خلال رشاقتها الاستراتيجية في سبيل تقديم خدمات جديدة مثل خدمات ما بعد البيع، وتفعيل اتصالات متعددة الاتجاهات مع الزبائن، ويتم تخصيص قسم للتواصل مع المشتركين من أجل معرفة آرائهم بخصوص الخدمات الجديدة وتقديم المساعدة لهم، كما وتدعم الشركات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف، وتقوم بوضع رؤيتها بشكل واضح، وتقوم باستخدام طرق متنوعة لبناء علاقات جيدة مع الزبائن، وتطبيق تقنيات حديثة تساعدها في انجاز عملياتها ومواجهة التغيرات البيئية المتنوعة.

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتوسطات الحسابية				المحاور
مدير عام	مدير	مدير منطقة	مشرف	
4.98	4.36	4.47	4.45	الرشاقة الاستراتيجية
4.79	4.43	4.49	4.47	الميزة التنافسية

أظهرت بيانات جدول (16.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بتأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها متوسطة.

جدول (17.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.400	0.992	0.153	3	0.458	بين المجموعات	الرشاقة الاستراتيجية
		0.154	96	14.780	داخل المجموعات	
			99	15.238	المجموع	
0.715	0.454	0.046	3	0.139	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.102	70	7.125	داخل المجموعات	
			73	7.264	المجموع	

تبين من الجدول (17.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، حيث تبين عدم وجود فروق دالة احصائياً في كلا المحورين.

تبين من الجدول (17.4) ان مستوى الدلالة لمحور الرشاقة الاستراتيجية قد بلغت (0.40) عند متغير المسمى الوظيفي، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن المشرفون في شركات الاتصالات سواء شركة جوال أو شركة أريديو على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يدركون أهمية الرشاقة الاستراتيجية في هذه الشركات حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم وفق طرق عالية الجودة وبمشاركة جميع المستويات الادارية بالشركات في سبيل تمكينها من دراسة مستقبل الأسواق المنافسة، وتأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المختلفة التي تتعرض لها الشركة بالبيئة الخارجية والداخلية، ويساعد التخطيط الاستراتيجي هذه الشركات في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها وزيادة القدرة على تحليلها واستغلالها، كما أن هنالك اهتمام بجانب التنظيم واستخدام وسائل تكنولوجيا حديثة في الاتصال والتواصل بين الاقسام والمستويات الادارية في الشركات، ويتم مراعاة التسلسل الاداري واحترام المسؤول المباشر وعدم التجاوز الاداري، كما وتسعى ادارة الشركات الى مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، الامر الذي يسهم في تبيينها ودعمها وبذل الجهود لتحقيقها، كما ويتم تحفيز العاملين لخلق وتدقيق أفكار جديدة تعكس جودة الخدمات المقدمة من الشركات، حيث يتم دعم استخدام أنشطة البحث العلمي والتطوير والتحسين المستمر في الشركة، مما يمكنها من تقديم خدمات جديدة ومبتكرة بشكل مستمر، ويسهم اعتماد الشركات على مستويات عالية من تقنية تكنولوجيا المعلومات المتطورة في انجاز الاعمال بسرعة كبيرة، وتقديم منتجات ذات تقنية مادية عالية الجودة، وابتكار خدمات جديدة تلقى رضا العملاء.

تبين من الجدول (17.4) ان مستوى الدلالة لمحور الميزة التنافسية قد بلغت (0.71) عند متغير الوظيفي، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن المشرفون في شركات الاتصالات على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يلمسون أهمية الميزة التنافسية الخاصة بشركاتهم من خلال ما تقوم به هذه الشركات من تقليل التكاليف الخاصة بمواردها البشرية والعمل على تدريبها في سبيل انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية، كذلك الاهتمام بعملياتها عبر احتفاظها بمستويات منخفضة في المخزون، والعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد لتخفيف التكاليف والاستفادة من وفورات الحجم، كذلك تسعى الشركات جاهدة لتطبيق معايير الجودة العالمية، وتتعاون مع شركات عالمية لتحسين جودة خدماتها، وتقديمها بشكل يلبي حاجات العملاء، كذلك هنالك اهتمام كبير بتقديم خدمات جديدة، حيث تتميز هذه الشركات بالابتكار والتطور السريع في خدماتها وتعمل على مواكبة أحدث التقنيات لتقديم خدماتها الجديدة، وتقديم مزايا اضافية لجذب العملاء وزيادة حصتها السوقية، كما يتم الاهتمام بجان العملاء ودراسة احتياجاتهم وتوفير المرونة العالية في تلقي شكاويهم والاستماع لهم وتوفير الحلول المناسبة، وتكييف خدماتها مع رغبات وتطلعات الزبائن المتغيرة، الأمر الذي يوفر لها سمعة طيبة مقارنة مع باقي الشركات.

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المحاور
سنة 15 فأكثر	من 10 - اقل من 15 سنة	من 5 - اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
4.39	4.40	4.47	4.54	الرشاقة الاستراتيجية
4.29	4.44	4.47	4.69	الميزة التنافسية

أظهرت بيانات جدول (18.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بتأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها متوسطة.

جدول (19.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.579	0.659	0.103	3	0.308	بين المجموعات	الرشاقة الاستراتيجية
		0.156	96	14.930	داخل المجموعات	
			99	15.238	المجموع	
0.004*	4.814	0.414	3	1.242	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.086	70	6.021	داخل المجموعات	
			73	7.264	المجموع	

يوضح الجدول (19.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على

الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، حيث تبين عدم وجود فروق دالة احصائياً في محور الرشاقة التنظيمية، ووجود فروق دالة احصائياً في محور الميزة التنافسية.

تبين من الجدول (19.4) ان مستوى الدلالة لمحور الرشاقة الاستراتيجية قد بلغت (0.57) عند متغير سنوات الخبرة، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن المشرفون في شركات الاتصالات على اختلاف سنوات الخبرة الخاصة بهم يدركون أهمية الرشاقة الاستراتيجية ومدى اهتمام شركاتهم في تطبيقها داخل عملياتها الادارية والمالية، حيث تلتزم الشركات بالتخطيط المستمر لتطوير عملياتها وأدائها، ويتم الاعتماد على البيانات والمعلومات المقدمة من الادارات التنفيذية، ويتم مشاركة جميع العاملين بوضع الاهداف التي تتميز بقابليتها للقياس ضمن مؤشرات واضحة، كما وتهتم هذه الشركات بالجانب التنظيمي وتقوم باعتماد العديد من القوانين والانظمة والتعليمات والاجراءات الخاصة بالعمليات الادارية داخل الهيكل التنظيمي وذلك للمساعدة في تنفيذ برامجها وخططها بكفاءة وفالية، ويتم العمل على اجراء وصف دقيق للوظائف الموجودة بالهيكل التنظيمي يتم على اساسه تحديد الوصف والمواصفات الوظيفية والتبعية بالهيكل الادارية لكل مسمى وظيفي، الامر الذي يسهم بايجاد تنسيق عالي المرونة بين الادارات والاقسام المختلفة بالشركة، كما ويتم الاهتمام بجانب الابداع وتوفير موارد بشرية متميزة ومدربة وكفؤة وقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة وتتميز بالندرة، وتمكنها من ابتكار خدمات جديدة تلبي احتياجات الزبائن المتطورة، كذلك تهتم الشركات بعقد اتفاقيات مع جهات مختلفة محلياً ودولياً لتبادل الخبرات والمعارف والتقنيات الحديثة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تبين من الجدول (19.4) ان مستوى الدلالة لمحور الميزة التنافسية قد بلغت (0.004^*) عند متغير سنوات الخبرة، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة، والأخذ بالفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة تبعاً لمحور الميزة التنافسية، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (20.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة لمحور الميزة التنافسية.

متغير سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات (4.69)	من 5 - اقل من 10 سنوات (4.47)	من 10 - اقل من 15 سنة (4.44)	20 سنة فأكثر (4.29)
اقل من 5 سنوات (4.69)	--	0.22*	0.25*	0.39*
5 - اقل من 10 سنوات (4.47)	--	--	0.34	0.17
من 10 - اقل من 15 سنة (4.44)	--	--	--	0.14
20 سنة فأكثر (4.29)	--	--	--	--

يتضح من الجدول (20.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور الميزة التنافسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من المشرفين في كل من شركتي جوال وأريديو ممن لديهم سنوات أقل من 5 سنوات، وبين الفئات الأخرى (من 5 - أقل من 10 سنوات)، و (من 10 - أقل من 15 سنة)، و (20 سنة فأكثر)، وقد كانت الفروق لصالح ممن لديهم أقل من 5 سنوات ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.69).

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات

1.5. خلاصة النتائج

- بينت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في فلسطين كانت مرتفعة.
- تظهر النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في فلسطين كانت مرتفعة.
- تبين أن المتوسط الحسابي لبعء التخطيط كان بدرجة تقدير كبيرة جداً.
- تبين أن المتوسط الحسابي لبعء التنظيم كان بدرجة تقدير كبيرة جداً.
- تبين أن المتوسط الحسابي لبعء الابداع كان بدرجة تقدير كبيرة جداً.
- تبين أن المتوسط الحسابي لبعء التكنولوجيا كان بدرجة تقدير كبيرة جداً.
- تبين أن المتوسط الحسابي لبعء استغلال الفرص كان بدرجة تقدير كبيرة جداً.
- تبين أن المتوسط الحسابي لبعء التكلفة كان بدرجة تقدير كبيرة جداً.
- تبين أن المتوسط الحسابي لبعء الجودة كان بدرجة تقدير كبيرة جداً.
- تبين أن المتوسط الحسابي لبعء القدرة على تقديم خدمات جديدة كان بدرجة تقدير كبيرة جداً.
- تبين أن المتوسط الحسابي لبعء المرونة كان بدرجة تقدير كبيرة جداً.
- تبين وجود علاقة موجبة قوية بين كل بعد من ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في فلسطين مع تحقيق الميزة التنافسية فيها.
- تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية لكل من بعد التخطيط، وبعء الابداع، وعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من بعد التنظيم والقدرة على استغلال الفرص باعتبارها أحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية.

- تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) في كلا محوري الدراسة. وتبين وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند محور الميزة التنافسية، وقد كانت هذه الفروق بين استجابات أفراد العينة من المشرفين في كل من شركتي جوال وأريكو ممن لديهم سنوات أقل من 5 سنوات، وبين الفئات الأخرى، وقد كانت الفروق لصالح ممن لديهم أقل من 5 سنوات.

2.5. الاستنتاجات

- للرشاقة الاستراتيجية دور مهم وبارز في استمرارية ونمو وتطور الشركات، حيث تعتبر اساس النجاح في ظل بيئة الاعمال التي يسودها التطور والتغير المستمر، لذا ويجب على الشركات أن تتكيف مع هذه المتغيرات وتوفر السبل لمواجهةها للاستفادة من فرص السوق، والتعامل بشكل أفضل مع التحديات، حيث الرشاقة الاستراتيجية أفضل خيار للتنافس والبقاء في السوق والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة ومواجهة المخاطر، فالشركات التي لا تهتم بالرشاقة الاستراتيجية ستصبح مع مرور الوقت غير قادرة على الاستمرار والمنافسة.
- تتمتع شركات الاتصالات الفلسطينية بميزات تنافسية متنوعة بشرية، مالية، تكنولوجية، تمكنها من تقديم خدمات متميزة تلقى اهتمام ورضا العملاء وتلبي احتياجاتهم، حيث يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً لشركات الاتصالات لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة، حيث تمكنها هذه المميزات التنافسية من زيادة قدرتها على تخفيض التكاليف، وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وتقديم كل ما هو جديد، وبالتالي الوصول لموقع قوي بالسوق، يسهم في زيادة حصتها السوقية، وتحسين مستوى رضا وولاء العملاء، وبالتالي زيادة حجم كفاءة مخرجاتها ورفع مستوى أرباحها.
- تؤكد الدراسة على ان جميع العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الادراك تجاه أهمية التخطيط الاداري في نجاح الرشاقة الإستراتيجية، حيث يتم اتباع المنهجيات العلمية في التخطيط وتحديد البدائل واختيار الخطط التي تتناسب وواقع العمل والاهداف بالشركات، والتي تراعي بيئتها الداخلية والخارجية والفرص الموجودة بالسوق والتهديدات التي قد تواجه هذه الشركات، وتضع الحلول لمواجهة أي عقبات مستقبلية، حيث أن التخطيط الناجح يسهم في إنجاز الأنشطة الخاصة بالشركات وضمان بلوغها لاهدافها بكفاءة وفاعلية، وتحديد الامكانات البشرية والمادية اللازمة اللازمة لعملية التنفيذ، ويسهم في دعم التنسيق بين الاعمال والرقابة الفاعلية عليها، وبالتالي فإن التخطيط الفاعل يسهم وبدرجة كبيرة في تحسن قدرة الشركات وزيادة درجة رشاقته الاستراتيجية.
- هنالك اهمية كبيرة لوظيفة التنظيم في دعم نجاح الرشاقة الاستراتيجية الخاصة بشركات الاتصالات الفلسطينية، من خلال مساهمته في تحقيق اهدافها وانجاز خططها وعملياتها وغاياتها بمرونة عالية الامر الذي يؤدي الى زيادة فاعليتها التنظيمية، حيث يسهم التنظيم في توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم العمل بين الاقسام والمستويات الادارية، ويحسن من استغلال الموارد والامكانات المالية والبشرية المتوفرة لدى الشركات، ويدعم عملية التخصص في العمل ضمن المستويات الادارية المختلفة، ويخلق الانسجام والتكامل بين المعارف والمهارات والامكانات والمسؤوليات والواجبات

المطلوب انجازها من قبل الافراد والمستويات الادارية، الامر الذي يسهل عملية الاشراف والمتابعة لتحقيق الاهداف، وبالتالي زيادة الفاعلية والرشاقة التنظيمية لشركات الاتصالات.

- هنالك أهمية ودور كبير للابداع في دعم الرشاقة الاستراتيجية لشركات الاتصالات الفلسطينية، حيث أن شركات الاتصالات تعمل في ظل بيئة متغيرة يؤثر عليها العديد من التحديات والتي يجب عليها مواجهتها باستمرار في سبيل تقديم خدمات نوعية تشبع الاحتياجات المتجددة للزبائن، حيث يتم السعي وبشكل دائم لاجراء تغييرات في أساليب العمل، وتقديم الافكار الخلاقة والآراء الجديدة التي تمكنها من الاستمرار والنمو في ظل بيئة تنافسية عالية، وتقوم بتوفير المناخ والبيئة الادارية الابداعية وتسعى الى إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالابداع والتطوير، كذلك تهتم بتدريب مواردها البشرية على السلوك والتفكير الابداعي وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبمنحهم الصلاحيات للعمل بحرية لانجاز العمل بطرق ابداعية الامر الذي يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية، ويتم العمل على استقطاب وتوظيف الخبرات البشرية التي تمكنها من استغلال الفرص والوصول الى الحلول الخلاقة الداعمة لرؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية، وبالتالي تحسين رشاقته الاستراتيجية.

- هنالك أهمية كبيرة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في دعم الرشاقة الاستراتيجية لشركات الاتصالات الفلسطينية، من خلال اهتمامها بتدريب الموظفين وتزويدهم بالمعارف والمهارات الحديثة والمتطورة لاستخدام ومواكبة التكنولوجيا والبرمجيات التي ترتبط بمجالات عملهم، والسعي لتوظيف الخبرات التي تستطيع من خلالها تطبيق التقنيات والبروتوكولات الحديثة في مجال الاتصالات، والعمل على تصميم هيكلها التنظيمي والعمليات الادارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والاستثمار في التكنولوجيا والأجهزة الحديثة التي تدعم استجابة هذه الشركات للاحتياجات المختلفة للعملاء في تطوير الخدمات والمنتجات التي تلبي احتياجاتهم المتجددة، الامر الذي يزيد من قدرتها على التوسع والانتشار، ويعزز من رشاقته الاستراتيجية.

- تولي شركات الاتصالات الفلسطينية اهتماماً كبيراً بزيادة قدرتها على استغلال كافة القدرات والامكانيات المتاحة والفرص لزيادة رشاقته الاستراتيجية، من خلال تحسين قدرتها على الاستجابة السريعة لمواجهة التطورات والتغيرات داخل الشركات او خارجها، والعمل على استثمار هذه الفرص المتاحة، والعناية والاحتفاظ بالكفاءات البشرية المدربة والتي تمتلك العديد من الخبرات والمعارف والمعلومات والتي تسخرها في ايجاد وتوليد الحلول الابتكارية وتطويرها لتحقيق أفضل النتائج، وتنفيذ استراتيجيات الشركات وتحقيق أهدافها، حيث أن ذلك ينعكس على قدرة هذه الشركات على الاستقرار والنمو وتحقيق الاهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

- هنالك أهمية كبيرة لبعد تخفيض التكاليف على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث تسعى الى تخفيض تكاليفها ضمن أقل مستوى ممكن وذلك في سبيل الحصول على حصة سوقية كبيرة تمكنها من تحقيق نجاحها وتفوقها ومواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين

في السوق، كذلك التوجه نحو التزامها بإدارة الجودة الشاملة في تقديم خدماتها، والعمل على استغلال الموارد البشرية والمادية أفضل استغلال ممكن، والحد من الفاقد بالموارد، واستبعاد الأنشطة غير الضرورية، وتقليل حجم التخزين، والاستفادة من وفورات الحجم، في سبيل تقليل التكاليف مع الحفاظ على تحسين نوعية الخدمات ودرجة جودتها بما يحقق رغبة العملاء في الأسواق ويزيد من ولائهم للشركات، كذلك الاستفادة من تقنية تكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، وتقديمها بأسعار منافسة، الأمر الذي ينعكس على قدرة هذه الشركات من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

- هنالك اهتمام كبير من قبل شركات الاتصالات الفلسطينية بجانب جودة الخدمات المقدمة من طرفها، من خلال قيامها بسلسلة من الاجراءات التي تعمل على ضبط تحقيق فاعلية الجودة في الشركات، في سبيل زيادة التماثل بين الخدمات والمنتجات، وتقليل نسبة الخدمات التي يتخللها أخطاء الى أدنى حد ممكن، وتقليل العمليات الغير ضرورية، والاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية، والعمل على زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف في سبيل زيادة الارباح بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي ينعكس وبشكل مباشر على تحقيق رضا العملاء وتحسين صورة الشركات وسمعتها لدى المجتمع والسوق، ويضمن بقاء الشركات وتفوقها وتميزها عن الشركات المنافسة، والتوسع في السوق والانطلاق نحو الريادة في الأسواق العالمية شديدة التنافس، الأمر الذي يعزز ميزتها التنافسية.

- تسعى شركات الاتصالات الفلسطينية وبشكل مستمر للتجديد والابتكار في تقديم الخدمات الجديدة في سبيل المساهمة في تحقيق تميزها المؤسسي، حيث تقوم هذه الشركات بتقديم خدمات متنوعة ومتجددة وذات جودة عالية تلبي حاجات العملاء بشكل يتوافق مع توقعاتهم ويحقق لهم أعلى مستويات الرضا، والاستفادة من الامكانيات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها في سبيل زيادة قدرتهم على تقديم خدمات جديدة، مما يسهم في زيادة اقبال العملاء نحو الخدمات المقدمة من هذه الشركات، وبالتالي زيادة ميزتها التنافسية.

- هنالك أهمية كبيرة لبعد المرونة التنظيمية في زيادة فاعلية شركات الاتصالات الفلسطينية وتحسين مستوى ميزتها التنافسية، حيث يتم الاهتمام ببناء ثقافة مرنة مستجيبة، والعمل على تحليل البيئة المحيطة بالشركات والتحوط في ادارة المخاطر الداخلية والخارجية، وتسخير جهودها نحو زيادة سرعتها في الاستجابة للفرص واقتناصها بطريقة فاعلة، والعمل على الربط بين مختلف مستوياتها التنظيمية والتنسيق بين خططها في سبيل الاستجابة للمتغيرات البيئية، كما يتم الاهتمام وبشكل كبير في تعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، ويتم مراعاة التغير في احتياجات ورغبات الزبائن والاهتمام بها والعمل على توفير خدمات ومنتجات تشبع هذه الاحتياجات، بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

3.5 التوصيات

- تعزيز اعتماد شركات الاتصالات على تطبيق الرقابة الاستراتيجية لما له من أثر بالغ الأهمية في تعزيز ميزتها التنافسية وتطوير خدماتها، وتلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية.
- الاهتمام باعتماد الرقابة الاستراتيجية ووجود ثقافة تنظيمية داعمة لها، والعمل على نشر فلسفتها ومبادئها وتعزيز ممارستها في الشركات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز مميزاتها التنافسية.
- تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل في شركات الاتصالات الفلسطينية، والذي يتسم بالمرونة، والعمل على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، في سبيل دعم الابداع والتجديد بالشركات والوصول الى التميز في الأداء.
- الاهتمام شركات الاتصالات بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها، لما لذلك من أثر على تعزيز قدرتها التنافسية.
- تشجيع العاملين في شركات الاتصالات على ممارسة المهام التي تتسم بدرجة مقبولة من المخاطرة والمبادرة، في سبيل تشجيع الابداع والقدرة على تقديم خدمات جديدة تعزز قدرة الشركات على تحقيق التميز المؤسسي.
- زيادة الاهتمام بشكاوي العملاء ومقترحاتهم التطويرية واحتياجاتهم المتنوعة والمتجددة، لما له من أثر كبير على زيادة رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية لهذه الشركات.
- زيادة الاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة والتحسين المستمر للخدمات وتوفير المرونة والسرعة في التعامل مع البيئة المحيطة في شركات الاتصالات الفلسطينية.
- تعزيز الاهتمام بالقدرة على استغلال الفرص التي يوفرها السوق الفلسطيني، لما له من أثر مباشر على نجاح شركات الاتصالات وتعزيز رشاقتها الاستراتيجية ومميزاتها التنافسية.

4.5 مقترحات بحثية

- إجراء دراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات الفلسطينية.
- إجراء دراسة حول علاقة الرشاقة الاستراتيجية بالتألق التنظيمي في شركات الاتصالات الفلسطينية.
- إجراء دراسة حول تأثير الميزة التنافسة على استدامة شركات الاتصالات الفلسطينية.
- إجراء دراسة حول الرشاقة الاستراتيجية لشركات الاتصالات الفلسطينية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.
- إجراء دراسة حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين من وجهة نظر العملاء.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو جبارة، علي.(2020): الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- ابو دكة، كرار.(2021): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ميسان، العراق.
- أبو ضهير، صدقي.(2021): دور قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ابو عابد، محمد.(2019): أثر الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات اللاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن.
- أحمد، علي والحمد، طارق.(2018): دور القدرة على التكيف في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأعمال العربي. مجلة إدارة الأعمال، 4(3).
- بارود، إياد.(2018): دور التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بخوش، مديحة.(2013): دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، 12 (1).
- الجديع، محمد والشمراني، عمران.(2019): أثر المحاسبة الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العربية، 21(1).
- جعفر، قيس.(2016): تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 49.
- الجيار، مدحت والشنطي، محمود.(2021): الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، فلسطين.
- الجيار، مدحت.(2020): تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1).
- الحرباوي، فراس.(2019): دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- الحريزات، محمد.(2015): أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على

- الأداء العملياتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- حمامي، سلمى وعيفور، أميمة.(2022): تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر.
 - الحمداني، حاتم والخزرجي، نزار.(2021): الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة حالة في شركة الاتصالات العراقية. مجلة إدارة الأعمال الحديثة، 21(1).
 - الحميري، حسن وعبد المهدي، مصطفى.(2019): دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. المجلة العربية لإدارة التكنولوجيا، 10(1).
 - خميس، حماد.(2017): اثر التنظيم الداري في اداء العاملين دراسة حالة مصنع سكر عسالية بالسودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان.
 - الدماك، محمد.(2022): دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3).
 - الربيعي، أحمد.(2021): مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتحديات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 4(2).
 - الرحيمي، الشيماء والجوهري، عمر.(2021): دور الميزة التنافسية في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات العاملة في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة الأزهر للبحوث الاقتصادية والإدارية، 25(2).
 - رزيق، حنان.(2015): القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند اولحاج، الجزائر.
 - السالم، مؤيد.(2009): اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
 - سحقي، نفيسة.(2020): دور آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
 - السعدي، عبد الرزاق.(2017): الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتحسين المؤسسي. دراسة منشورة، مجلة دراسات في الإدارة والاقتصاد، 7(2).
 - سعيد، كرومي.(2018): أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار، دراسة منشورة في مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، 1(4).
 - شاهين، ريم.(2023): واقع الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
 - شعبان، عبد الرحمن.(2011): الميزة التنافسية وأهمية التميز في الخدمة: دراسة حالة لشركة

- الاتصالات السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية، 14(45).
- الشوابكة، سحر.(2022): تعريف التنظيم الاداري وأهمية في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، 5 (50).
 - الصانع، ايمان.(2013): أثر محددات الرشاقة في الفاعلية التنظيمية "دراسة حالة لشركة السمنت الاردنية لفارج"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن..
 - الضابط، محمود.(2022): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، دراسة منشورة، المجلة العربية للإدارة، العدد2، المجلد 42.
 - عبد الحسين، صفاء.(2019): جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - بحث استطلاعي لعينة من زبائن شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة الادارة والاقتصاد، 42 (122).
 - عبد الرحمن، هوزان.(2022): مهربات التخطيط الاستراتيجي لذى القيادات الاكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف، السعودية.
 - عبد العال، عنتر.(2019): متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، جامعة سوهاج نموذجاً، دراسة منشورة في المجلة التربوية، المجلد 59، العدد 59.
 - العجمي، منيرة.(2021): درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 45(3).
 - عقيلات، هند.(2019): أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الاردنية الخاصة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أسيوط المجلد 35، العدد 9.
 - عمرو، هبة.(2016): الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
 - عواد، سعود.(2020): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، بحث منشور، جامعة الزقازيق، قاعدة معلومات دار المنظومة.
 - الغالبي، طاهر وإدريس، وئيل.(2007): الادارة الاستراتيجية: كمطور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 - الغامدي، حسن.(2021): الرشاقة الإستراتيجية: دراسة نظرية تحليلية. المجلة العربية لإدارة الأعمال، 11(2).
 - الفرحان، عبدالعزيز والخليفة، أيمن. (2020): أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. مجلة الإدارة والاقتصاد المتكامل،

10(2).

- الفقيه، منال.(2018): دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة إب، اليمن.
- لفحل، فاطمة.(2019): تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية، 5(1).
- اللمسي، عادل.(2021): الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 45(4).
- مخناش، ابتسام.(2015): التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- المري، محمد والبشاشة، سامر.(2020): أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- مكناس، سارة.(2017): دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.
- ملحم، سامي.(2007): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ملكاوي، نازم والغرابية، شحادة.(2015): تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات السياحة والسفر الأردنية، مجلة جامعة جدارا للدراسات والبحوث، 1(1).
- المليباري، أحمد.(2017): أثر تحقيق الميزة التنافسية على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت. مجلة دارة الاقتصادية والإدارية، 21(2).
- المناعي، حاتم وأبو خضرة، ياسر.(2020): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن. مجلة العلوم الإدارية، 46(2).
- منشورات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.(2021): الاستراتيجية القطاعية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2021-2023.
- النجار، حسن.(2017): أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي "دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- النجار، محمد والمعايطة، محمد.(2021): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية: دراسة حالة مصنع الأسمدة الفوسفاتية في الأردن. مجلة إدارة الأعمال والتنمية، 22(1).
- هنية، رشدي.(2016): مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى

قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- الياسري، أكرم وغالي، حسين والشمري، أحمد.(2019): الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 16(63).

المراجع الاجنبية:

- Alghamdi, R., & Shamsuddoha, M. (2021). The impact of social media marketing on brand equity and competitive advantage: A conceptual framework. *Journal of Business and Retail Management Research*, 15(4), 86-93.
- Alkaabi, K., & Singh, R. (2020). The role of strategic agility in enhancing organizational performance: evidence from the telecommunications industry. *International Journal of Business and Management*, 15(5), 22-36.
- Alvaro Díez-Madroñero, J., Nieves García-Casarejos, M., & Ángel Díaz-Munio, T. (2021). Competitive advantage: A systematic review of definitions, characteristics, and sources. *Journal of Business Research*, 129, 598-607.
- Barczak, G., McDonough, E. F., & Yalcinkaya, G. (2019). The role of strategic agility in innovation. *Research-Technology Management*, 62(4), 30-39.
- Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, R. (2021). Advancing marketing theory and practice: Building and leveraging marketing capabilities. *Journal of Business Research*, 134, 27-40.
- Bhat, S., & Kumar, R. (2016). Focused Strategy and Competitive Advantage. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 1(7), 15-19.
- Branston, J. R., Cowling, K., & Sugden, R. (2021). The resource-based view of competitive advantage: A review of theoretical and empirical developments. *Journal of Business Research*, 129, 609-617.
- Cavalcante, S. S. S., & Kesting, P. (2019). Enhancing strategic agility: The role of organizational learning and knowledge management. *Brazilian Administration Review*, 16(4), 1-14.
- Christensen, C. M. (2021). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
- 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.

- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2003): How to design and evaluate research in education (5th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Gao, C., Wu, C., & Chen, X. (2021). The Influence of Strategic Agility on SME Performance: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*, 13(10), 5438.
- Gomez, P., Prockl, G., & Lacerda, T. (2020). Social and environmental sustainability in operations and supply chain management: Practice-oriented research and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(1), 40-65.
- Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2021). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 15(1), 281-315.
- Hafeez, K., Zhang, Y. B., & Malak, N. (2017). Strategic agility, organizational innovation and performance: A conceptual framework. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(2), 228-244.
- Hayes, J. (2018). *Operations Management: Workflow Management*. Dar Al-Maarefa for Publishing and Distribution.
- Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725-760.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2018). *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hope, N., & Moneme, P. (2016). Business Agility and Competitive Advantage of Selected Commercial Banks in Anambra State, Nigeria. *Pyrex Journal of Business and Finance Management Research*. 2(8).
- Islam, J. U., Hossain, M., & Khan, A. H. (2021). A systematic review of strategic agility research. *Journal of Strategy and Management*.
- Islam, R., Hasan, M. M., & Hasan, M. N. (2021). Competitive advantage and firm performance: A literature review. *Journal of Business Research*, 131, 771-781.
- Jalees, T., & Raja, U. (2014). Differentiation as a Competitive Strategy for Market Leadership. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 5(9), 37-39.
- Kappen, D. L., Karim, A. K. M. R., & Willoughby, K. (2020). Strategic agility: A state of the art review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 109, 190-202.
- Karakaya, F., & Karakaya, E. (2021). Strategic marketing in global markets: Current and future research directions. *International Marketing*

Review, 38(2), 406-428.

- Kearney. (2021). The agility imperative: Unleashing business agility in the next normal. Kearney.
- Kim, J., Lee, H., & Shin, J. (2021). Strategic agility and firm performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 134, 239-250.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Koller, H (2014) *Business Agility and Luxury Companies: A dislike, but needed combination, The case of Burberry*, Unpublished Mater thesis, EDHEC Business school
- Li, Y., & Li, H. (2020). Strategic agility and organizational resilience: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 108, 159-170.
- Li, Z., Li, J., & Li, J. (2020). Strategic agility and firm performance: The role of ambidextrous innovation. *Journal of Business Research*, 113, 25-38.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2018). Organizational culture, TQM, and strategic agility: An empirical study of Taiwan's semiconductor industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(3-4), 336-351.
- Liu, L., & Liu, R. (2021). The relationship between strategic agility and organizational performance: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 128, 1-10.
- Mao, J. Y., & Zhang, J. J. (2021). Strategic agility and competitive advantage: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 123, 411-418.
- Najafi-Tavani, S., & Sharifi-Tehrani, M. (2020). The impact of strategic agility on organizational resilience: A survey in Iran. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 191-213.
- Pashakhanlou, K., & Bavar, F. (2015). The Impact of Cost Leadership Strategy on Competitive Advantage. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 482-487.
- Sorokina, O., Kostina, V., & Melnichenko, O. (2020). Strategic agility as a factor of organizational development. *Journal of International Studies*, 13(4), 88-101.
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367-1387.
- Verma, N., & Sharma, S. (2014). Innovation: A Key Driver of Competitive Advantage. *International Journal of Management Research and Review*, 4(6), 702-708.

- Yaghoubi, N. m., & Dahmardeh, M. R. (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 1(1).
- Yi, H., Shin, G., & Yang, J. (2021). Exploring the Impact of Strategic Agility on Firm Performance: A Case of the Chinese Apparel Industry. Sustainability, 13(12)

المواقع الالكترونية:

- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية. القطاع. تطور القطاع . تم الحصول عليها في 30 أبريل 2023، من <https://www.mtit.pna.ps/home/development?culture=ar-SA>
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، احصاءات، تم الحصول عليها في 30 أبريل 2023، من <https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3988>
- Mourdoukoutas, P. (2021). How Walmart makes money? Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2021/06/02/how-walmart-makes-money/?sh=40aa0dc44fd0>



ملحق 1: أداة الدراسة (الاستبانة) النهائية

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

أخي الموظف/ اختي الموظفة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في
فلسطين

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس.

وقد صممت هذه الإستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، ونظراً لاهمية رأيكم في هذا المجال، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، علماً بأن المعلومات التي ستدلي بها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكرًا لحسن تعاونكم

الباحث: عبد الإله نادر محمد

إشراف الدكتور: أحمد حرز الله
طعمة

ارشادات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الموظف/أختي الموظفة: يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

1- المؤهل العلمي:

1.1 بكالوريوس فأقل 2.1 دراسات عليا

2- المسمى الوظيفي:

1.2 مشرف 2.2 مدير منطقة
3.2 مدير 4.2 مدير عام

3- سنوات الخبرة:

1.3 أقل من 5 سنوات 2.3 من 5 - أقل من 10 سنوات
2.3 من 10 سنوات - أقل من 15 سنة 4.3 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في فلسطين. حيث تعبر الرشاقة الاستراتيجية عن أسلوب جديد في قيادة المؤسسة في ظروف بيئية متغيرة غير مستقرة والقدرة على النهوض بالمؤسسة من خلال استغلال الفرص لتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الاول: التخطيط: عملية يتم من خلالها وضع السياسات والاستراتيجيات والخطط والاهداف المستقبلية للشركة وتحديد الوسائل لتحقيق هذه الأهداف.						
1.	تتميز عملية التخطيط في الشركة بانها مرتبطة باطار زمني معين.					
2.	تتميز الخطط التي تضعها الشركة بالواقعية.					
3.	يوجد تنفيذ سريع للتحويلات الاستراتيجية في قطاع العمل بالشركة.					
4.	تتميز الخطط لدى الشركة بانها مطورة لأغراض محددة.					
5.	عملية التخطيط تتم وفقا للمتغيرات (الداخلية والخارجية) التي تتعرض لها الشركة.					
6.	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد (الفرص والتهديدات) المحيطة بالشركة.					
7.	يوجد تخطيط استراتيجي عالي الجودة حول مستقبل الأسواق المنافسة.					
8.	يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
9.	تتميز الأهداف التي تضعها الشركة بانها قابلة للقياس.					
10.	يتم الرجوع الى الادارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات.					
11.	تلتزم الشركة بالتخطيط المستمر لتطوير الاداء.					
المحور الثاني: التنظيم: وظيفة تتضمن ايجاد الهياكل وتقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الموارد ومن ثم التنسيق بين هذه الانشطة لغرض أن تكون الشركة فعالة في تحقيق أهدافها التنظيمية.						
12.	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح.					
13.	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة.					
14.	يتم اخذ القرارات والمعلومات من خلال مستويات اتخاذ القرار.					
15.	تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف في الشركة واضح.					

						16. يشارك الموظفون بمختلف المستويات الادارية في اتخاذ القرارات.
						17. تعتمد الشركة على وسائل تكنولوجيا حديثة في الاتصال.
درجة الموافقة						الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة		
					18. تتصل بالإدارة عن طريق مسؤولك المباشر في العمل.	
					19. توفر الشركة وصفاً واضحاً للوظائف والانشطة الموجودة بالهيكل التنظيمي.	
					20. تعتمد الشركة على (قوانين، أنظمة، تعليمات، إجراءات) واضحة في تنفيذ برامجها.	
					21. يوجد تنسيق عالي المرونة بين الادارات والاقسام المختلفة بالشركة >	
المحور الثالث: الابداع: وهو القدرة على استغلال الفرص المتاحة وتقديم حلول مميزة للمشكلات التي قد تحدث بالشركة.						
						22. تتبنى إدارة الشركة بالأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون.
						23. تتميز الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق فرص الابداع والمبادرة.
						24. تهتم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة لعملائها بشكل يتميز عن الخدمات التي يقدمها المنافسون.
						25. التقنيات المستخدمة بالشركة تعمل على تسريع تطوير الخدمات المقدمة للزبائن وتنوعها.
						26. تقدم الشركة خدمات جديدة ومبتكرة بشكل مستمر.
						27. تدعم الشركة استخدام أنشطة البحث والتطوير لتحسين خدماتها.
						28. تحفز الشركة العاملين لديها لخلق أفكار جديدة تعكس جودة خدماتها.
						29. تقوم الشركة بدراسة وتقييم مواردها وفقاً لاهميتها الاستراتيجية.
						30. تسعى الشركة باستمرار للحول على موارد بشرية تنسم بالندرة.
المحور الرابع: التكنولوجيا: قدرة الشركة على اكتساب وتطبيق وتوجيه استثمارها في تقنيات تكنولوجيا المعلومات لدعم كفاءتها في الخدمات التي تقدمها.						
						31. تواكب الشركة اخر التطورات التكنولوجية في البيئة المنافسة المحيطة.
						32. تستخدم الشركة تقنية المعلومات من اجل الاستجابة للتغيرات التكنولوجية الجديدة.
						33. تتميز الشركة بوجود نظام الكتروني فعال لإجراءات وقواعد العمل الرسمية.
						34. تمتاز الشركة بوجود بنية تحتية لتقنية تكنولوجيا المعلومات تساعد في مواجهة

						الشركات المنافسة في بيئة العمل.	
						تساهم تقنية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالشركة بانجاز العمل بسرعة كبيرة.	35.
درجة الموافقة					الفقرة		
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة			
						تعتمد الشركة على مستويات تقنية متطورة.	36.
						تقدم الشركة منتجات ذات تقنية مادية عالية الجودة.	37.
						تعتمد الشركة على نظام امن معلومات عالي الجودة.	38.
						يوجد بالشركة قدرات بشرية تتميز بالخبرة الكافية للعمل في مجال تقنية المعلومات.	39.
<p>المحور الخامس: القدرة على استغلال الفرص: يمثل تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للشركة، للوصول الى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتحديات التي تعيق عمل الشركة في بيئتها الخارجية.</p>							
						لدى الشركة القدرة على استغلال الفرص الموجودة بالسوق.	40.
						تمتلك الشركة خطة استراتيجية لاستغلال جميع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	41.
						لدى الشركة القدرة على تحليل بيئة العمل الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف.	42.
						لدى الشركة القدرة على تحليل بيئة العمل الخارجية.	43.
						لدى الشركة القدرة على تحليل التهديدات الخارجية والاستعداد لها.	44.
						لدى الشركة القدرة على استغلال فرصة ابتكار خدمات جديدة.	45.
						تعقد الشركة اتفاقيات مع جهات مختلفة محلياً ودولياً لتبادل الخبرات.	46.
						توفر الشركة للعاملين التدريب (الداخلي والخارجي) لتحسين قدرتهم على الاداء.	47.

القسم الثالث: وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن الميزة التنافسية الخاصة بشركات الاتصالات في فلسطين، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>المحور الاول: التكلفة: ثمن ما تتحمله الشركة من المواد والاجور والنفقات المتعلقة بإنتاج السلع وتقديم الخدمات.</p>						
1.	تحافظ الشركة على ان تكون أسعارها ملائمة للقدرات الشرائية للمجتمع الفلسطيني.					
2.	تعتبر الشركة ان السعر من اهم العناصر في تسويق منتجاتها.					
3.	تسهم الرشاقة الاستراتيجية على تقديم منتجات بأسعار منافسة وذات جودة عالية.					
4.	تقوم الشركة بدراسة أسعار الشركات المنافسة عند تحديد أسعار منتجاتها.					
5.	تساهم الرشاقة الاستراتيجية بوضع سياسة تسعيرية للشركة تتلاءم مع وضع السوق.					
6.	تحتفظ الشركة بمستويات منخفضة من المخزون لتقليل التكلفة.					
7.	تعمل الشركة على تحقيق الاستخدام الامثل لمواردها لتخفيض التكاليف.					
8.	تعمل الشركة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير لتقليل التكاليف.					
9.	تواكب الشركة التطورات العلمية في مجال عملها.					
10.	يسهم الموارد البشرية الكفؤة والمدربة بالشركة في تقليل تكاليف تقديم الخدمات.					
<p>المحور الثاني: الجودة: مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها، بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقق.</p>						
11.	تحدد الشركة سياسة الجودة وتطبقها بصورة فعلية.					
12.	تتعامل الشركة مع تحسين جودة الأداء كأسلوب لرفع مستوى الكفاءة.					
13.	تعطي الشركة اعتبارات للجودة اكثر من التكلفة.					
14.	تتحمل الشركة مسؤولية رفع الجودة للخدمات المقدمة والترويج لها.					

					15. تسعى الشركة باستمرار لتطبيق معايير الجودة العالمية.
					16. تستخدم الشركة تقنية عصف الادمغة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
					17. تتعاون الشركة مع شركات عالمية لتحسين جودة خدماتها.
درجة الموافقة					الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما موافق	موافق	موافق بشدة	
					18. تلتزم الشركة بتقديم خدماتها حسب ما هو متفق عليه مع الزبائن.
المحور الثالث: تقديم خدمات جديدة: قدرة الشركة على تقديم خدمات قادرة على مواكبة التطورات الجديدة، ومتطلبات الزبائن المتجددة، في ضوء المنافسة.					
					19. تركز الشركة على خدمات ما بعد البيع وتلتزم بها.
					20. تقوم الشركة بتفعيل الاتصالات متعددة الاتجاهات.
					21. تخصص الشركة قسم خاص للتواصل مع المشتركين للتعرف على آرائهم بخصوص الخدمات الجديدة المقدمة.
					22. توفر الشركة مراكز تقديم الخدمات ومساعدة المشتركين في جميع المحافظات.
					23. تساعد الرقابة الاستراتيجية الشركة في تقديم خدمات جديدة .
					24. تتصف الشركة بالابتكار والتطوير السريع لخدماتها.
					25. تعمل الشركة على مواكبة أحدث التقنيات لتقديم خدمات جديدة.
					26. تقدم الشركة مزايا اضافية متميزة لزيادة عدد عملائها وحصتها السوقية.
					27. تهتم الشركة باجراء بحوث التسويق لمعرفة حاجات العملاء بشكل دقيق.
المحور الرابع: المرونة: قدرة النظام على الحفاظ على الوظائف والعمليات الرئيسية في مواجهة الضغوط من خلال المقاومة ثم الاستعادة أو التكيف مع التغيير.					
					28. تدعم الشركة مشاركة العاملين بشكل فعال.
					29. تضع الشركة رؤية واضحة وبعيدة المدى.
					30. تستخدم الشركة طرق متنوعة لبناء علاقة جيدة مع الزبائن.
					31. تطبق الشركة تقنيات حديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمليات في الشركة.
					32. تعطي الرقابة الاستراتيجية الشركة مرونة في مواجهة التغيرات البيئية.
					33. تمتلك الشركة المرونة الكافية للتعامل مع شكاوي العملاء لايجاد الحلول المناسبة لها.
					34. تتميز الشركة بسمعة طيبة مقارنة بباقي الشركات المنافسة.
					35. تعمل الشركة على تكيف خدماتها مع رغبات وتطلعات الزبائن المتغيرة،

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق 2: رسالة تحكيم الاستبانة

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

**مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في
فلسطين**

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس - أبو ديس.

إشراف: د. أحمد حرز الله

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: عبد الإله نادر محمد طعمة

ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
2.	د. سمير بيضون	جامعة بيرزيت
3.	د. شريف ابو كرش	الجامعة العربية الامريكية
4.	د. مجيد منصور	الجامعة العربية الامريكية
5.	أ.د. فتح الله غانم	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. عبد القادر الدراويش	جامعة القدس المفتوحة
7.	د. إياد أبو بكر	جامعة القدس المفتوحة
8.	د. محمود صلاحات	بيت لحم الاهلية
9.	د. ايهاب القبيج	جامعة خضوري

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.	الاستبانة بصورتها النهائية.....	98
2.	رسالة تحكيم الاستبانة.....	105
3.	قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة.....	106

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	التعريفات الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية.....	1.2
23	التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية.....	2.2
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....	1.3
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.....	2.3
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	3.3
50	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلق بمستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات.....	4.3
51	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الثاني للدراسة المتعلق بمستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات.....	5.3
51	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	6.3
54	مفتاح التصحيح الخماسي.....	1.4
55	بعد التخطيط كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.....	2.4
57	بعد التنظيم كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.....	3.4
58	بعد الابداع كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.....	4.4
60	بعد التكنولوجيا كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.....	5.4
62	بعد استغلال الفرص كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات.	6.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات.....	7.4
65	بعد التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين...	8.4
67	بعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين...	9.4
68	بعد القدرة على تقديم خدمات جديدة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين.....	10.4
70	بعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين..	11.4

72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات.....	12.4
73	نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة متركس (Correlation) Matrix بين كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في فلسطين.....	13.4
75	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات وأثرها على الميزة التنافسية.....	14.4
76	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	15.4
78	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	16.4
78	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	17.4
80	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	18.4
80	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	19.4
82	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة لمحور الميزة التنافسية.....	20.4

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
53نموذج الدراسة	1.3

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والعرفان.....	
ج	التعريفات.....	
د	الملخص بالعربية.....	
هـ	الملخص بالإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	
1	المقدمة.....	1.1
2	مشكلة الدراسة.....	2.1
2	أهمية الدراسة.....	3.1
2	الاهمية العلمية.....	1.3.1
3	الاهمية العملية.....	2.3.1
3	أهداف الدراسة.....	4.1
3	الهدف العام.....	1.4.1
3	الأهداف الفرعية.....	2.4.1
4	أسئلة الدراسة.....	5.1
4	السؤال الرئيس.....	1.5.1
4	الاسئلة الفرعية.....	2.5.1
5	فرضيات الدراسة.....	6.1
5	حدود الدراسة.....	7.1
6	مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	8.1
6	هيكلية الدراسة.....	9.1
7	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....	

7 الاطار النظري	1.2
7الرشاقة الاستراتيجية	.1.2.2
7مقدمة	1.1.1.2
8مفهوم الرشاقة الاستراتيجية	.2.1.1.2
9أهمية الرشاقة الاستراتيجية	.3.1.1.2
10أهداف الرشاقة الاستراتيجية	.4.1.1.2
12النظريات المفسرة للرشاقة الاستراتيجية	.5.1.1.2
12أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	.6.1.1.2
19متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية	.7.1.1.2
20مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية	.8.1.1.2
21 الميزة التنافسية	2.1.2
21مقدمة	.1.2.1.2
22مفهوم الميزة التنافسية	.2.2.1.2
24أهمية الميزة التنافسية	.3.2.1.2
25خصائص الميزة التنافسية	.4.2.1.2
26أسس بناء الميزة التنافسية	.5.2.1.2
26أبعاد الميزة التنافسية	.6.2.1.2
31العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	.7.2.1.2
31الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية	.8.2.1.2
32محددات الميزة التنافسية	.9.2.1.2
32أساليب تحقيق الميزة التنافسية	.10.2.1.2
33مؤشرات الميزة التنافسية	.11.2.1.2
34العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية	.12.2.1.2
36 قطاع الاتصالات الفلسطينية	3.1.2
36مقدمة	.1.3.1.2
36المستفيدين من القطاع	.2.3.1.2
37توصيف القطاع والجهات الشريكة فيه	.3.3.1.2
38 الدراسات السابقة	.2.2
38الدراسات العربية	.1.2.2
43الدراسات الاجنبية	.2.2.2

45 محاور الدراسات السابقة.....	3.2.2
45 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.....	1.3.2.2
47 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
47 المقدمة.....	1.3
47 منهج الدراسة.....	2.3
47 مجتمع الدراسة.....	3.3
47 عينة الدراسة.....	4.3
49 أداة الدراسة.....	5.3
49 الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.....	1.5.3
51 ثبات أداة الدراسة.....	2.5.3
52 إجراءات تطبيق الدراسة.....	6.3
52 تصميم الدراسة ومتغيراتها.....	7.3
52 المتغيرات الديموغرافية.....	1.7.3
52 المتغيرات المستقلة.....	2.7.3
53 المتغيرات التابعة.....	3.7.3
53 نموذج الدراسة.....	8.3
53 أساليب المعالجة الإحصائية.....	9.3
54 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
54 المقدمة.....	1.4
54 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
72 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
83 الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات	
83 خلاصة النتائج.....	1.5
85 الاستنتاجات.....	2.5
88 التوصيات.....	3.5
89 مقترحات بحثية.....	4.5
90 المصادر والمراجع	
107 فهرس الملاحق	
108 فهرس الجداول	

110فهرس الاشكال
111فهرس المحتويات