

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر البراعة الاستراتيجية في المرونة التنظيمية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا
المعلومات

دراسة ميدانية

(الشركات المزودة لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية)

مهدي محمود عيسى كلثوم

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ - 2022م

أثر البراعة الاستراتيجية في المرونة التنظيمية لقطاع الاتصالات
وتكنولوجيا المعلومات
دراسة ميدانية
(الشركات المزودة لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية)

إعداد:

مهدي محمود عيسى كلثوم

بكالوريوس أنظمة المعلومات الحاسوبية/ جامعة القدس المفتوحة/ غزة- فلسطين

إشراف الدكتورة: تهاني جفال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية
المستدامة/كلية الدراسات العليا/جامعة القدس.

1443هـ - 2022م



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

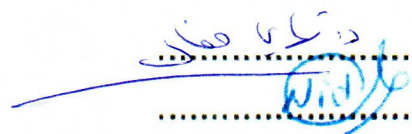
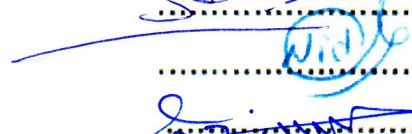
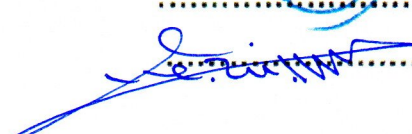
إجازة الرسالة

أثر البراعة الاستراتيجية في المرونة التنظيمية لقطاع الاتصالات
وتكنولوجيا المعلومات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية
دراسة ميدانية
(الشركات المزودة لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية)

اسم الطالب: مهدي محمود عيسى كلثوم
الرقم الجامعي: 21912288

إشراف: الدكتورة : تهاني جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2022/1/5 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة تهاني جفال التوقيع: 
2- ممتحناً داخلياً: الدكتور: نضال درويش التوقيع: 
3- ممتحناً خارجياً: الدكتور: إسماعيل قاسم التوقيع: 

القدس - فلسطين

2022/هـ1443م

إهداء

- إلى من شرفني بحمل اسمه . . . والدي (محمود) طيب الله ثراه . . .
 - إلى شجرتي التي لا تذبل، وإلى ظلي الذي أوي إليه في كل حين
- (أمي الحبية دام ظلها الأبدي)
- إلى السند والعضد والساعد . . . إخواني (أحمد - مرمرى - قتيبة - أسامة)
 - إلى أخواتي الجواهر المضيئة والدمر المصونة والآلئ المكنونة . . . إلى شقائق الرجال . . . (ندى - أمروى - أليسار) . .
 - إلى أصدقائي وأحبائي وإلى كل من ساندني ولوبا بتسامه . . . وإلى كل من تسربل في ذاتي فأعطى قيمةً لحياتي . . .

إليهم جميعاً أهدي مجثي المتواضع هذا

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدُّ الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

مهدي محمود عيسى كلثوم

التاريخ: 2022/1/5م

شكر وعرهان

اللهم لك الحمد كله والشكر كله ، إليك يرجع الأمر كله، علانته وسره ، أنت ربنا ومولانا، عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير ، وصل اللهم وسلم وبارك على النور الذي بعث بالحق، هادياً ومبشراً وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً .

الحمد لله الذي وفقني على إنجاز هذه الدراسة بهذه الصورة ، ولم تكن كذلك لولا من أكرموني بفضل علمهم، وسعة معرفتهم ، لذا فإنني أسجل وقفة شكر وتقدير إلى جامعة القدس، ممثلة برئيسها أ.د. عماد أبو كشك ، وإلى معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس ممثلاً ب أ.د. أحمد حرزالله، كما وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان، للطواقم الإدارية والأكاديمية كافة العاملة في الجامعة على وجه العموم، وعلى العاملين في معهد التنمية المستدامة، في المحافظات الجنوبية ممثلاً بالدكتورة الفاضلة: تهاني جفال على وجه الخصوص.

كما وأتقدم للدكتورة/ تهاني جفال بخالص الامتنان، التي منحتني الشرف بقبول الإشراف على رسالتي هذه، وعلى سعة علمها، وعلى المعاملة التي كنت احظى بها منها، فكانت حقاً معلماً وأنساناً، فلها مني كل معاني الاحترام والتقدير .

كما ولا يسعني إلا أن أشكر السادة المحكمين من أساتذة جامعيين الذين حكموا أدوات الدراسة، لما قدموه من توجيهات ونصح ومشورة وآراء، كانت لها الدور الأبرز، في إنتاج هذه الدراسة في حلتها العلمية، والشكر موصول للشركات المزودة لخدمات الانترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، لمساهماتهم في إنجاز هذه الدراسة وإتاحة المجال امامي لتطبيق أدوات الدراسة في شركاتهم.

كما وأنني وفي الختام أتقدم بخالص امتناني، ومحبتتي لعائلتي التي منحتني كل الوقت والإمكانات لإنتاج هذا العمل البحثي، والتي لم تدخر جهداً في تشجيعي المتواصل؛ لإكمال مسيرتي التعليمية، كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل أصدقائي وأحبائي، وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الدراسة، أملاً من الله عز وجل أن يجعل هذه الدراسة علماً ينتفع به.

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلتُ نعم المولى ونعم النصير"

الباحث/ مهدي محمود عيسى كلثوم

مصطلحات الدراسة:

- 1- "البراعة الاستراتيجية": هي قدرة المنظمة أو الشركة على مواجهة التغيرات والتطورات في أنشطتها وأهدافها لما لها من أهمية في نجاحها أو فشلها ، وقد أصبحت البراعة متطلبا ضروريا من أجل التفوق في الأداء من خلال مرتكزاتها، المتمثلة في (استكشاف الفرص واستغلالها)، وذلك لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها بكفاءة وفاعلية، لضمان تميزها المنظمي وزيادة حصتها السوقية. (الطه و الهاللي: 2020م).
- 2- المرونة التنظيمية: يشير في الغالب إلى قدرة المؤسسة على التوقع والتنبؤ، بأي تغيير متنام قد يظهر على أداء المؤسسة، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها، والاستجابة إليها والتكيف معها، من أجل بقائها وازدهارها. (Anwar & Hasnu, 2017).
- 3- قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: جميع التقنيات التي تُستخدم بالاتصالات، ووسائط البث، وأنظمة إدارة المباني الذكية، وأنظمة المعالجة والإرسال، السمعة البصرية وغيرها، كما استخدمت مؤخراً للتعبير عن توظيف خطوط الاتصال؛ لنقل أنواع وصيغ متنوعة من البيانات، حيث يتم دمج الشبكات السمعة والبصريّة وشبكات الحاسوب، من خلال نظام مشترك للكابلات، مثل: توفير خدمات الإنترنت، والهاتف، والتلفاز للمنازل والشركات من خلال كابل بصري واحد، مما يساهم في تقليل التكاليف بشكل كبير. (مقداد، 2020م).
- 4- الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت: هي الشركات التي توفر لعملائها إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت، ويرتبط مزود خدمة الإنترنت بعملائه، باستخدام تقنية نقل البيانات المناسبة، لتوصيل حزم بيانات نظام الإنترنت، مثل: الاتصال الهاتفي، خط المشترك الرقمي للاتصال، وكابل المودم، والأجهزة اللاسلكية، والوصلات المخصصة عالية السرعة، ويوفر حسابات البريد الإلكتروني للمستخدمين، والتي تسمح لهم بالتواصل بعضهم مع البعض الآخر، عن طريق إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية من خلال خادم. "server" (Gerson & Ryan, 2012)
- 5- المحافظات الجنوبية: بعد إعلان المجلس الوطني الفلسطيني في دورته المنعقدة في الجزائر عام (1988م) عن قيام دولة فلسطين، على حدود الرابع من حزيران عام (1967م)، وإقامة السلطة الوطنية، كخطوة على طريق الدولة المستقلة، قسمت السلطة أراضي الدولة الفلسطينية إدارياً إلى (16) محافظة، منها (11) في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية)، وخمس محافظات في قطاع غزة (المحافظات الجنوبية). (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2018م).

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (استراتيجية استغلال الفرض، استراتيجية استكشاف الفرص، استراتيجية الهيكل المتميز، و استراتيجية الأداء المتفوق) في المرونة التنظيمية للشركات المزودة لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وقد استخدم الباحث بالدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأكثر شيوعاً في دراسة الظواهر الإنسانية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان، لجمع البيانات الأولية، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع الموظفين العاملين، وقد اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وقام بتوزيع الاستبانة على الموظفين العاملين البالغ عددهم (111)، وتم استرداد (95) استبانة بنسبة استرداد (85.5%).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في: توفر درجة مرتفعة لكل من "البراعة الاستراتيجية" بوزن نسبي (78.9%)، و "المرونة التنظيمية" بوزن نسبي (76.8%)، في تلك الشركات، كما أشارت النتائج إلى توفر درجة مرتفعة من الموافقة لكافة أبعاد "البراعة الاستراتيجية"، وقد احتل بعد "استراتيجية استغلال الفرص المرتبة الأولى، بوزن نسبي مقداره (80.2%)، وتلاه بعد "استراتيجية الأداء المتفوق"، بوزن نسبي (79.3%)، ثم تلاه من حيث الترتيب "استراتيجية الهيكل المتميز"، بوزن نسبي (78.8%)، بينما احتل بعد "استراتيجية استكشاف الفرص" المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (77.6%)، علاوة على ذلك فقد أشارت النتائج بما يتعلق بأبعاد "المرونة التنظيمية"، أن بعد " مرونة الهيكل " حقق أقصى درجات الموافقة، بوزن نسبي (77.3%)، وتلاه بعد "المرونة الاستراتيجية"، بوزن نسبي (76.7%)، أما بعد "مرونة العمليات" فقد احتل المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي مقداره (76.4%)، كما أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع من الموافقة، نحو أبعاد "البراعة الاستراتيجية"، وإلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع من الموافقة نحو فقرات مقياس "المرونة التنظيمية"، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية" بأبعادها الأربعة باستثناء "استراتيجية استغلال الفرص"، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي "للبراعة الاستراتيجية" على "المرونة التنظيمية" في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وفي الختام أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في متوسط استجابة الباحثين، حول "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية" تُعزى للبيانات الديموغرافية (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، و سنوات الخبرة).

وقد أوصت الدراسة الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية، بضرورة إبداء جدية أكثر في تبني مفهوم "البراعة الاستراتيجية" وبضرورة زيادة الاهتمام "بالمرونة التنظيمية"، وذلك لتمكين الشركات من تحديد الفرص والتهديدات وتقييمها، لمواجهة تحديات المنافسين في أسواق العمل المشابهة.

Thesis title: The Impact of Strategic Ingenuity on the Organizational Flexibility for the Communications and Information Technology Sector in the Southern Palestinian Governorates Empirical Study-(Companies that provide Internet Services in the Southern Palestinian Governorates)

Prepared by: Mahdi Mahmoud Issa Kolthoum

Supervisor: Dr. Tahani Jaffal

Abstract:

The study aimed to identify the impact of strategic ingenuity in its four dimensions (imposition exploitation strategy - opportunity exploration strategy - differentiated structure strategy-superior performance strategy) on organizational flexibility for Internet Service Companies Providers in the Southern Palestinian governorates.

In the current study, the researcher used the descriptive analytical approach, as it is the most common in the study of human phenomena, and the study used a questionnaire tool to collect primary data, the study community was represented by all working employees, their number reached (111) questionnaires, (95) questionnaires were retrieved, with a recovery rate of(85.5) .

The study concluded a set of results, the most important of which was the availability of a high degree of both strategic ingenuity with a relative weight (78.9%) and organizational flexibility with a relative weight (76.8%) in those companies.

Moreover, the results indicated the availability of a high degree of approval for all dimensions of strategic ingenuity, and the “opportunity exploitation strategy” ranked first with a relative weight 80.2%, followed by the “superior performance strategy” with a relative weight 79.3%, and then came in order of ranking, Then the differentiated structure strategy with a relative weight of 78.8%, while the dimension of the “opportunity exploration strategy” ranked last with a relative weight 77.6%.

Moreover, the results indicated with regard to the dimensions of organizational flexibility, that the dimension of “structure flexibility” achieved the maximum approval degrees with a relative weight 77.3 %, followed by "strategic flexibility" with a relative weight 76.7%, while after "operations flexibility" it ranked last with a relative weight 76.4%, and the results also indicated a high positive trend of approval towards the paragraphs of the organizational resilience scale, and the results indicated that there is a positive correlation between strategic ingenuity and organizational flexibility in Internet Service Companies Providers in its four dimensions, with the exception of the “strategy of exploiting opportunities”, The results also indicated that there is a positive impact of strategic ingenuity on organizational flexibility in companies providing Internet services in the southern Palestinian governorates, in conclusion, the results indicated that there were no differences in the average response of the respondents about strategic ingenuity and organizational flexibility due to demographic data (company, job title, gender, educational level, years of experience

The study recommended the Internet Service Companies Providers in the southern governorates, to show more seriousness in adopting the concept of strategic ingenuity and the need to increase attention to organizational flexibility, in order to enable companies to identify and evaluate opportunities and threats, to meet the challenges of competitors in similar labor markets.

الفصل الأول

خلفية الدراسة/

1:1 المقدمة:

تعتبر "البراعة الاستراتيجية" ذات أهمية كبيرة في الشركات وبيئات العمل، التي تستطيع من خلالها التعامل مع معطيات البيئة بذكاء ومعرفة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل؛ للموارد المتاحة في البيئة الداخلية، واستكشاف الفرص في البيئة الخارجية، لتحقيق نجاح تلك الشركات في المدى البعيد، يعتمد على خلق التوازنات بين استكشاف الفرص واستغلالها، وانعكاس ذلك على مؤشرات الأداء بشكل إيجابي مما يحقق المرونة التنظيمية. (الكرعاوي، 2018م).

يعد التنافس ظاهرة من الظواهر الاجتماعية، ولو افترضنا أن بيئة العمل تضم عددا كبيرا من المنافسين المنتجين سلعة ما، أو خدمة، فإن الحد الفاصل في نجاح أي شركة، يتمثل بقدرتها على تطوير مقدراتها المميزة في مجال عملها، إذ يكمن نجاح الشركات في مدى امتلاكها للبراعة الاستراتيجية، وأن تكون على استعداد لاستكشاف الفرص في بيئتها واستغلالها. (العنبي، 2019م).

وتسهم "المرونة التنظيمية" في تحديد استمرارية العلاقات داخل النظام، كونها تُعد مقياساً لقدرة الأنظمة على استيعاب المتغيرات التي تواجه المنظمة، ويمكن النظر للمرونة التنظيمية على أنها ظاهرة في المستوى التنظيمي تتمثل في قوة الوحدات التنظيمية، في التعامل مع الأحداث غير المرغوبة والأزمات، بهدف الحد منها أو إدارتها، حتى تستطيع الشركة الوصول إلى مرحلة التعافي، وبالتالي فإن المرونة التنظيمية هي القدرة على مواجهة الاضطرابات والأحداث غير المتوقعة مقدما، بفضل تبني استراتيجيات تُمكن الشركات من التعامل، مع التهديدات الداخلية والخارجية.

وتُعد الاتصالات وسيلة التواصل الأولى بين الناس، فهي تمكن الإنسان بأن يكون قريبا من محيطه الخارجي، وقد ساهمت تلك التكنولوجيا، بأن جعلت العالم قرية صغيرة، فأصبح الناس يتواصل بعضهم

مع الآخر كتابةً، وصوتاً أو بالصورة والصوت معا عن طريق الإنترنت، ووسائل الاتصالات الحديثة، وظهور الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، أحدثت ثورة هائلة في قطاع الاتصالات، و يتواصل الإنسان مع الآخر بطرق مختلفة وبرامج متعددة، فأصبح قطاع الاتصالات يساهم في بناء مجتمع معرفي، من خلال تهيئة بنية تحتية قوية ومتطورة، ومجتمع قادر على التواصل باستخدام أحدث تقنيات الاتصالات والمعلومات. (عبد العزيز ومحمد، 2020م).

هذا ويواجه قطاع الاتصالات عبر شبكات الإنترنت، تحديا غير مسبوق مع أنتشار فيروس (كوفيد-19)، وتأثيره على نمط حياتنا اليومية، ومع تزايد أهمية الدور الذي أصبح يلعبه هذا القطاع، والاعتماد عليه في مجالات الحياة والتعاملات اليومية كافة، وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة التنافس بين الشركات المزودة لتلك الخدمة، وهذا بدوره يتطلب تطبيق "البراعة الاستراتيجية" من تلك الشركات، والتي قد تساهم في زيادة المرونة التنظيمية؛ مما يجعلها أكثر انتشاراً وتحقيقاً لأهدافها الخدمائية والربحية، والتي من شأنها أيضا زيادة حيوية تلك الشركات، وبالتالي تستطيع تلك الشركات الوصول الى أكثر عدد من العملاء، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها التي ترنو إليها، وهي تقديم الخدمات المتميزة. (مقداد، 2020).

إن التطور المستمر والسريع في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، يفرض على الشركات العاملة في هذا المجال إيجاد إطار تنظيمي ناظم، وتبني استراتيجيات تساعدها في نموها وارتقاؤها وتطورها، وتعزز المنافسة العادلة والشفافية في السوق، فضلاً عن توفر الحماية للمستفيدين. هذا وتتسابق الشركات المزودة، لخدمة الإنترنت المحلية، العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، في تقديم خدماتها بأفضل ما لديها من عروض، الأمر الذي زاد من حدة التنافس بين هذه الشركات العاملة على نحو مثير، مما انعكس على مصلحة المواطن، الذي أصبح بإمكانه الحصول على خدمات مميزة بأسعار معقولة.

2.1 مشكلة الدراسة:

يلعب قطاع الاتصالات دورا هاما في تصميم مستقبل العديد، من القطاعات في هذه المرحلة والمرحلة المقبلة، وقدرته على مواجهة تحدي الضغط المتزايد، لتنامي حجم الطلب على خدمات الاتصالات في قطاع الأعمال الحكومية والخاصة، من حيث التكلفة وكفاءة الأداء، وهذا النمو سيشكل تحدياً كبيراً للشركات المزودة، لخدمة الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد يوفر فرصا جيدة لتطوير البنية التحتية؛ لتلبية متطلبات زيادة استخدام شبكة الإنترنت. (مكاوي، علم الدين، 2020م).

إن المنتبغ لصورة الواقع الراهن في قطاع الاتصالات، في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، يرى كيف أصبحت تلك الشبكات الافتراضية الخاصة، للشركات العاملة في هذا المجال أمام اختبار مفاجئ لمستوى كفاءتها، في استيعاب حاجة الأعداد المتزايدة لتلك الخدمة؛ نتيجة لتطبيق مختلف قطاعات العمل والمؤسسات التعليمية والأكاديمية، وحتى التجارية لسياسات العمل عن بعد، واستخدام المنصات

الرقمية لمواصلة نشاطها، خلال إجراءات حظر التجمعات والتجول، والتنقل للحد من تفشي وباء (كوفيد-19)، وذلك نتيجة الضغوط التي تتعرض لها شبكات الاتصالات، مع انتقال المزيد من البلدان والشركات والأفراد إلى التكنولوجيات الرقمية؛ للتصدي إلى تلك الجائحة الوبائية والتعامل مع آثارها. (الاتحاد الدولي للاتصالات:2020م).

إن هذا الارتفاع المفاجئ بالاستخدام والطلب، قد يُحمل الشبكات الافتراضية الخاصة فوق طاقتها، خصوصا في واقع المحافظات الجنوبية الفلسطينية، التي لا تزال تواجه تحديات كثيرة تحول دون تمتع المواطنين، بخدمات ذات ميزات متقدمة وسرعات عالية، أسوة بتلك التي يتمتع بها الاحتلال، وذلك لاحتكار الاحتلال الإسرائيلي للفضاء الفلسطيني، وعدم سماحه للفلسطينيين بالاستفادة من الجيل الثالث للاتصالات وما بعده، وهيمنتته على الأرض، مما يؤدي بالغالب إلى تدني جودة الخدمات . (www.woulibrary.wou.edu.my,2019).

كما أن الإقبال المتزايد على استخدام الإنترنت يساهم في انخفاض جودة الخدمة، مما سيضطر الشركات غير المُستعدة لهذه اللحظة إلى ترقية معداتها، وبنيتها التحتية لتخفيف الضغط على شبكة الإنترنت، ويبدو ذلك جليا بعد التقرير الذي أصدره الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، معلنا فيه نتائج مسح أثر جائحة (كوفيد-19)، على المؤسسات الاقتصادية خلال عام (2020م)، و أشارت النتائج إلى أن أكثر من ثلثي المؤسسات الاقتصادية تعرضت للإغلاق بما يعادل (75%)، فقد وصلت نسبة الاغلاق إلى (64%) في نشاط الخدمات، والنشاط الصناعي (55%)، وقطاعي النقل والتجارة (53%-43%) على التوالي، كما أشار الجهاز المركزي للإحصاء بأن استخدام الحل الرقمي سيزداد، كونه المخرج الوحيد، لتجاوز أزمة الإغلاق. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2020م). وعليه يرى الباحث، أن ما يحدث، يمكن أن يوفر فرصة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، لاسيما تلك الشركات المتخصصة بتقديم خدمات الإنترنت، لخلق حالة من المرونة التنظيمية في بنائها ، وتحديد مدى حاجة البنية التحتية إلى الترقية، ودراسة إمكانية السماح باستخدام الشبكات الخاصة الافتراضية، أو نقل الصوت عبر تقنيات الإنترنت.

وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر البراعة الاستراتيجية في المرونة التنظيمية للشركات المزودة لخدمة الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في عملية تحديد أثر البراعة الاستراتيجية على المرونة التنظيمية، للشركات المزودة لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، إذ يمكن إبراز هذه الأهمية حسب علم الباحث في المستويات التالية:

1.3.1. الأهمية العلمية:

يمكن إبراز أهمية الدراسة العلمية في الجوانب التالية:

1. ندرة الدراسات التي تناولت أثر "البراءة الاستراتيجية" على "المرونة التنظيمية"، في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. تسلط هذه الدراسة الضوء والتحري على طبيعة العلاقة بين "البراءة الاستراتيجية" و "المرونة التنظيمية"، في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. كما تتبع أهمية الدراسة كونها تكشف عن مستويات تطبيق الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، في المحافظات الجنوبية الفلسطينية "للبراءة الاستراتيجية"، والوقوف على المرونة التنظيمية لتلك الشركات.
4. إثراء المكتبة الإدارية العربية منها والأجنبية، بمراجع قيمة في مجال قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وحول البراءة الاستراتيجية، التي يمكن ان يستفيد منها الباحثون في هذا المجال.
5. تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية، كونها تسعى إلى تحديد العلاقة السببية، بين "البراءة الاستراتيجية" من ناحية، ومستوى "المرونة التنظيمية"، في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
6. ضرورة التعرف على آراء العينة المبحوثة، إزاء طبيعة "البراءة الاستراتيجية"، وانعكاسها على "المرونة التنظيمية".

2.3.1. الأهمية العملية:

1. تستمد الدراسة أهميتها العملية، كونها تشكل محاولة، للتعرف على مدى تطبيق "البراءة الاستراتيجية"، في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. تستمد الدراسة أيضا أهميتها العملية بما يترتب عليها من تقديم، توصيات قد تسهم في توجيه العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، في المحافظات الجنوبية الفلسطينية نحو تبني "البراءة الاستراتيجية" التي من شأنها، زيادة مستويات "المرونة التنظيمية"، وذلك لتحقيق أهدافها.
3. كما تتبع أهمية الدراسة العملية، من محاولات الباحث طرح حلول، تساهم في تبني الشركات بشكل عام، والشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بشكل خاص، في المحافظات الجنوبية، الفلسطينية "للبراءة الاستراتيجية" وتطوير آليات لزيادة "المرونة التنظيمية".

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر "البراءة الاستراتيجية" في "المرونة التنظيمية"، للشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويندرج تحت هذا الهدف الرئيس، مجموعة من الأهداف الفرعية، للدراسة الحالية في مجموعة من النقاط، التي يمكن إبرازها من خلال الجوانب التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة أبعاد "البراعة"، بإطار استراتيجي في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. التعرف على واقع "المرونة التنظيمية"، بالشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. إبراز العلاقة بين "البراعة الاستراتيجية"، و"المرونة التنظيمية" بالشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. تحديد أثر "البراعة الاستراتيجية" على "المرونة التنظيمية" بالشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. تحديد مستويات الفروق في استجابات المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية"، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر)، في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

5:1 تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيس الأول، ينص على: "ما هو مستوى "البراعة الاستراتيجية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".

السؤال الرئيس الثاني، ينص على: "ما هو مستوى "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".

السؤال الرئيس الثالث، ينص على: "هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية"، في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".

السؤال الرئيس الرابع، ينص على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ "للبراعة الاستراتيجية" على "المرونة التنظيمية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".

1- السؤال الفرعي الأول، ينص على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لاستراتيجية "استكشاف الفرص"، على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين، في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".

- 2- السؤال الفرعي الثاني، ينص على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لاستراتيجية "استغلال الفرص"، على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين، في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".
- 3- السؤال الفرعي الثالث، ينص على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لاستراتيجية "الهيكل المتميز" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين، في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".
- 4- السؤال الفرعي الرابع، ينص على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لاستراتيجية "الأداء المتفوق" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين، في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".
- السؤال الرئيس الخامس، ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى للبيانات الديموغرافية (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر)؟".
- السؤال الرئيس السادس، ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "المرونة التنظيمية"، تعزى للبيانات الديموغرافية (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر)؟".

6:1 حدود الدراسة:

- 1- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على العام (2021م).
- 2- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في دولة فلسطين، المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، بالتطبيق المكاني، على بيئة الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 3- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة الموظفين العاملين : في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية ويبلغ عددها (5) شركات وهي: (حضارة، مدى، سبيد كليك، فيوجن، ونت ستريم). (ملحق رقم 1).
- 4- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تحديد، أثر "البراعة الاستراتيجية" في "المرونة التنظيمية"، للشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

7:1 محددات الدراسة ومعيقاتها:

يمكن إبراز أهم الصعوبات والمحددات، التي واجهت الباحث أثناء قيامه، بتنفيذ الجانب التطبيقي لهذه الدراسة بالجوانب التالية:

- 1- شركة سيد كليك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (speed click)، رفضت قطعياً المشاركة بتعبئة الاستمارة وتطبيق أداة الدراسة على العاملين فيها، بدون إبداء أسباب مقنعة.
- 2- واجه الباحث شُحاً بالمراجع التي تناولت موضوع "البراعة الاستراتيجية"، نظراً لحدثته.
- 3- عدم الوعي بأبعاد "البراعة الاستراتيجية"، وأهميتها في تحقيق "المرونة التنظيمية"، لتلك الشركات.
- 4- التحفظ والتكتم من العاملين عن إظهار الكثير من المعلومات، محل البحث في الدراسة الراهنة خصوصاً بما يتعلق بواقع "المرونة التنظيمية"، بأبعادها المختلفة.
- 5- استمرار تقشي وباء (كوفيد-19)، والذي بدوره أعاق عملية الوصول، لكافة العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، بسبب الإغلاقات المستمرة، وتقليص عدد العاملين.

1:8 متغيرات الدراسة:

تشمل متغيرات الدراسة كل من المتغير المستقل بأبعاده الرئيسية، والمتغير التابع بأبعاده الرئيسية، بالإضافة إلى (المتغيرات الديمغرافية).

1- المتغير المستقل، ويتمثل في: "البراعة الاستراتيجية"

وحسب اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد وجد الباحث أن الأبعاد التي تتناسب مع موضوع الدراسة، والتي وردت وتعددت بشكل كبير هي على النحو التالي: (استراتيجية استغلال الفرص، استراتيجية استكشاف الفرص، واستراتيجية الهيكل المتميز)، كما وجد الباحث ضرورة إضافة البعد الرابع للمتغير وهو (استراتيجية الأداء المتفوق)، وتم اضافته نظراً لأهميته.

جدول (1.1) - يبين الدراسات السابقة، التي استند عليها الباحث، في تحديد أبعاد المتغير المستقل (البراعة الاستراتيجية):

الدراسة	استراتيجية استغلال الفرص.	استراتيجية استكشاف الفرص.	استراتيجية الهيكل المتميز.	استراتيجية الأداء المتفوق.
(إبراهيم وآخرون، 2021م).	✓	✓	-	-
(إسماعيل، 2020م).	✓	✓	✓	-
(عبد الوهاب احمد، 2020م).	✓	✓	✓	-
(معارج هديل، 2020م).	✓	✓	-	-
(الطه والهلاي، 2020م).	✓	✓	-	-
(الحسناوي والسنجري، 2019م)	✓	✓	-	-

2- المتغير التابع ويتمثل في: "المرونة التنظيمية":

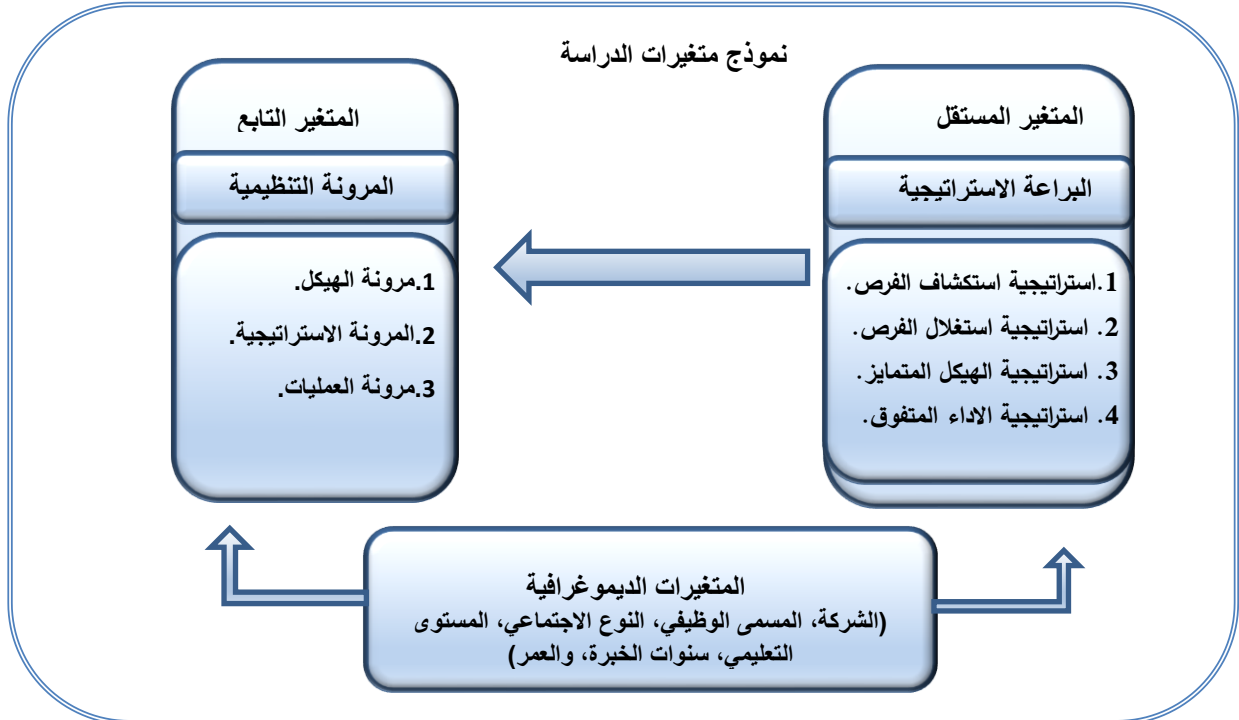
من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة المتعلقة، بالمرونة التنظيمية، فقد وجد الباحث أن المكتبة العربية والأجنبية غنية بهذا الموضوع، ولهذا قد تم طرح أبعاد عديدة في دراسات مختلفة، منها ما يتقاطع مع دراسات أخرى، ومنها ما يختلف تبعا لاختلاف بيئة إجراء الدراسة. وقد وجد الباحث أن الأبعاد الأكثر ارتباطا بالدراسة الحالية وبمشكلتها، تتمثل بالأبعاد التالية (مرونة الهيكل، المرونة الاستراتيجية، ومرونة العمليات).

جدول (2.1) - يبين الدراسات السابقة التي استند عليها الباحث، في تحديد أبعاد المتغير التابع (المرونة التنظيمية):

الدراسة	مرونة الهيكل.	المرونة الاستراتيجية.	مرونة العمليات.
(Uslu, 2017).	✓	✓	✓
(اسعيد ، 2020م).	✓	✓	✓
(الرشيدي، 2019م).	✓	✓	✓
(المرسي، 2020م).	✓	-	✓
(عراك، 2019م).	✓	✓	✓
(مشمش، 2019م).	-	✓	✓

3- المتغيرات الديمغرافية وتتمثل في: (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر).

9:1 نموذج متغيرات الدراسة:



"جرد الباحث النموذج، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، (الطه والهلاي، 2020م)، (الحسنوي والسنجري، 2019م)"

10.1 (هيكل الدراسة):

اشتملت الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول، الإطار المنهجي للدراسة:

ويشمل: المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأهداف، التساؤلات، الحدود، المحددات والمعوقات، متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني، الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري - المبحث الأول، البراعة الاستراتيجية: واشتمل على ماهية البراعة الاستراتيجية، وأصلها التاريخي، وأهميتها، وخصائصها، وشروطها، المداخل الأساسية لفهمها، أنواعها، المؤثرات فيها، وأبعادها.

المبحث الثاني، المرونة التنظيمية: واشتمل على ما هية المرونة، خصائصها، محدداتها، أهميتها، أنواعها، أسباب ظهورها، معاييرها، مزاياها، وأبعادها.

المبحث الثالث، قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: واشتمل على ما هية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، رؤية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت العاملة بالمحافظات الجنوبية، ومعوقات عمل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: الدراسات السابقة، تناولت متغيري الدراسة (البراعة الاستراتيجية، والمرونة التنظيمية)، وتم اختيار الدراسات المتوافقة، والتي تخدم أهداف الدراسة، وتم ترتيبها من الأحدث للأقدم وتفصيلها، وتم تقسيم الدراسات لكلا المتغيرين على أساس (محلية، عربية، وأجنبية) ، وتم التعقيب على الدراسات السابقة فيما بعد.

الفصل الثالث، منهجية الدراسة وأدواتها: واشتمل على منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات الدراسة، صدق وثبات أدوات الدراسة، التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية، المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع، التحليل الإحصائي: اشتمل على: تحليل البيانات الديمغرافية، تحليل متغيرات الدراسة، نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول، والثاني (البراعة الاستراتيجية، المرونة التنظيمية)، اختبار الإجابة على تساؤلات الدراسة.

الفصل الخامس، النتائج والتوصيات: واشتمل على النتائج المتعلقة، بمستويات تطبيق "البراعة الاستراتيجية" وواقع "المرونة التنظيمية"، للشركات المزودة، لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية، وأثر "البراعة الاستراتيجية"، في تحقيق "المرونة التنظيمية"، كما اشتمل أيضاً على التوصيات المتعلقة ب"البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية".

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة.

المبحث الأول /

1.2 البراعة الاستراتيجية:

تمهيد:

إن الاهتمام المتنامي بموضوع البراعة الاستراتيجية، بوصفها من المداخل الاستراتيجية الحديثة في إدارة الأعمال، لما لها من دور جوهري بتعظيم الاستدامة، لقطاعات الأعمال المختلفة، وصولاً إلى تحقيق سمعة جيدة للمنظمة، فإن الخطى المتسارعة التي يمر بها العالم، والتي يشهدها قطاع الأعمال، إضافة إلى التغيرات الطارئة التي تبرز، من شأنها أن تفرض على المنظمات، أن تتبنى وتوسعى لامتلاك "البراعة الاستراتيجية"، وأن تكون على استعداد لاستكشاف الفرص في البيئة المحيطة بها واستغلالها، وذلك بوجود هيكل متميز يساعدها للقيام بذلك (الحسناوي والسنجري، 2020م).

وتشير "البراعة الاستراتيجية" إلى قدرة الشخص على استخدام يديه الاثنتين بمهارة عالية وبالتساوي فيما بينهما، وبالنسبة للمنظمة فإنها تتمثل بالاستجابة لطلبات السوق بشكل سريع، وفوري والتي تبدأ بالتكيف مع التغيرات البيئية. (Glenn ,et al,2012).

إن "البراعة الاستراتيجية"، كمفهوم حديث في علم الإدارة، يكمن في قدرة القيادة الاستراتيجية للمنظمة على اتخاذ خيارات استراتيجية، في مواجهة التغيرات المتقاطعة، وشعور منظمات الأعمال في تحديد الفرص، والتهديدات، وتقييمها، واستغلال جميع الموارد المتاحة من مادية وبشرية؛ لمواجهة تحديات المنافسين في أسواق العمل المشابهة.

ومن الجدير ذكره، عندما تكون البيئة سريعة التغير، لا سيما بعد التغيرات التي نتجت عن الموجة الوبائية المتمثلة في الفيروس التاجي (كوفيد -19)، استوجب على منظمات الأعمال والشركات أن ترفع من مستوى أدائها وتطور عملياتها، من أجل مواكبة تلك التغيرات، لأن التغيير فرض على

المنظمات أن تختار الاستراتيجيات المناسبة، لمقابلة ردة فعل المنافسين، بحيث يتضمن الأداء التنظيمي، وضع الأساليب والوسائل التي تستخدمها المنظمة؛ للوصول إلى أفضل أداء ممكن؛ من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح المنظمة للوصول إليها.

لذلك وجب على منظمات الأعمال تحسين ادائها في ظل المتغيرات الجديدة، عبر استكشاف فرص جديدة، والعمل بها لغرض تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتلبية متطلباتهم والأخذ بأرائهم، والتركيز على فتح اتصالات مباشرة مع المواطنين؛ لاستقبال ردود أفعالهم.

1.1.2 ما هية البراعة الاستراتيجية:

تعود جذور كلمة البراعة "**Ambidexterity**" إلى عام 1976 وهي كلمة لاتينية ، تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا يديه مع بعضهما وبنفس القدرة والمهارة (**Raymond,2011**).

ويمكننا الإشارة هنا إلى أن أول من ابتكر مصطلح "البراعة الاستراتيجية" هو (**Duncan**) ، على ضوء دراسات سابقة، قام بها عدد من الباحثين أمثال (**Thompson, 2004**)، و (**Stalker & Burns,1961**)، ولذلك فإن المنظمات الماهرة تسعى إلى خلق مستوى متوازن، بين استكشاف الفرص واستغلالها. (**الكرعاوي,2018م**).

كما يشير مفهوم "الاستراتيجية" إلى مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، ويمكن تعريفها أيضا بأنها "اتجاه عام محدد للمنظمة ومكوناتها المختلفة، لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل. (**Mackay & Zundel,2016**).

إن مفهوم "البراعة الاستراتيجية" وفقا ل (**Blocker&Judge,2008**)، يشير إلى قدرة المنظمة على الجمع بين استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال، عبر مجالات المنتجات والسوق والموارد. فالبراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة بالاستجابة لطلبات السوق من خلال الموازنة، بين الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية، (**Glenn,et al,2012**)، ومن وجهة نظر (**Kouropalatis,2012**) فإن البراعة "تعني قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الآنية، واستكشاف الأنشطة الجديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ مما يخلق توازنا بين الأداء الاستثماري والاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة".

بينما يشير (**Scott,2014**) إلى، أن "البراعة الاستراتيجية" تعد أولوية رئيسية، تمكن المنظمات من قابلية بناء الإبداع والحفاظ عليه باستمرارية، من أجل نجاح أسواق المنتجات الإبداعية المتزايدة والأساسية.

وتعتبر البراعة الاستراتيجية إطار عمل جوهري، تربط جميع العاملين على كافة المستويات، بعد أن ظهرت الحاجة الملحة لها؛ نتيجة الظروف المتسارعة، والتغيرات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي،

ويقصد بها أنها قابلية المنظمة على استغلال المعرفة الداخلية، واستكشاف معارف خارجية جديدة في الوقت ذاته؛ مما يؤثر على العلاقات داخل المنظمة. (Lavikka,et al,2015). وعلاوة على ذلك فإن (Musigire,2017)، يشير إلى أن "البراءة" تشكل حالة من الاستكشاف والبحث عن الجديد، في الوقت ذاته ومواكبة فرص السوق، مع الاستفادة بفاعلية من الأسواق القائمة، كما يرى (Turner & et al,2017)، بأن البراءة تعني كيفية الاستكشاف في شبكات وفروع المنظمة الحالية، والجديدة في آن واحد، أي داخل وخارج المشاريع التي تنتمي المنظمات إليها، وفي المقابل فإن نظرة (Hortovanyi,2018)، حول البراءة الاستراتيجية، تتلخص بكونها نقطة انطلاق للعاملين الممارسين، إذ يوفر البحث عن تلك البراءة: التكيف مع التغيير الخطير، الناجم عن الثورة الصناعية الرابعة.

وقد عرفها كل من (الحسناوي والسنجري،2020م)، بأنها مؤشر فعال لبراءة المنظمات، ومقياس مهم لمهارة وتميز العاملين عن غيرهم، كما يعد الوصول إلى هذه المرحلة مهماً جداً لأنها تمثل التمسك في مراتب و مواقع قيادية وجوهرية، وتسلق خطى النجاح من خلال استثمار إمكانات المنظمة في مشاريع متنوعة بوجود عاملين مهمين، وهما الرقابة والتكنولوجيا المستخدمة، التي بدورها تسهم في تحفيز طاقم العاملين، نحو تحقيق نتائج مرضية.

ويرى الباحث أن مفهوم البراءة الاستراتيجية بمثابة ميزة وإطار حديث، يمكن من خلاله استكشاف فرص المنظمة، واستثمارها في الوقت ذاته، للوصول إلى حالة من تحقيق السيطرة والكفاءة والفاعلية، والتحسين المستمر لبيئة العمل.

2.1.2 أهمية البراءة الاستراتيجية:

إن "البراءة الاستراتيجية" أهمية كبيرة، تستطيع المنظمات من خلالها التعامل مع معطيات البيئة بذكاء، ومعرفة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في البيئة الداخلية، واستكشاف الفرص في البيئة الخارجية، وهذا ما أجمع عليه العديد من الكتاب والباحثين. (عويس،2015م؛ البغدادي والجبوري،2015م؛ علي،2017م)، (Judge &Blocker,2008 ; Du&Chen,2018).

ويمكن للباحث هنا صياغة أهمية البراءة الاستراتيجية، وفقاً لما تقدم به الباحثين سابق الذكر:

- 1- تحقيق النجاح للمنظمات في المدى البعيد، من خلال خلق حالة من التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها، وانعكاس ذلك على مؤشرات الأداء بشكل مميز وفعال.
- 2- تقدم البراءة الاستراتيجية ومنظمات الأعمال العديد من الخيارات، لتوليد النتائج المهمة حول إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي، لتحقيق حالة من المثالية والإبداع.
- 3- تمكن منظمات الأعمال من تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية، والرؤى المستقبلية في ظل الظروف التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد البيئي .

4- تساند "البراعة الاستراتيجية" منظمات الأعمال على تطوير قدراتها، للتحول نحو الفرص الجديدة، وكيفية خلقها في المدى القصير، بهدف تحقيق القيمة، التي تمثل شرط النجاح الاساسي لمنظمات الأعمال.

5- يمكن اعتبار "البراعة الاستراتيجية"، وسيلة لأنشطة ومسارات جديدة، تساهم في التغيير والتميز التنظيمي لخلق حالة من الموائمة، نتيجة التطورات البيئية في ظل المنافسة السوقية.

6- تساعد "البراعة الاستراتيجية" المنظمة، على المحافظة على الاستراتيجية الرشيقية، بالتوائم مع البيئة المحلية، والتكيف مع التقلبات المحتملة مستقبلا، في ظروف عدم اليقين والتقلب البيئي.

7- تبني استراتيجية البراعة يعكس مدى رقي الإدارة العليا، التي تتصف بوجود كاريزما متميزة من خلال العمل الدؤوب مع العاملين، واتباع الخطى الآمنة للحاجة إليها، في استقرار المنظمات والعاملين.

8- تساعد "البراعة الاستراتيجية" في زيادة القدرة على تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة، وبالتالي تزداد أهميتها بالنجاح، ولهذا فإن "البراعة الاستراتيجية" تتجلى في مبادرة الأفراد، واستغلال الفرص التي تتعدى المدى البعيد في وظائفهم ومهامهم الحالية.

9- تحفيز الأفراد العاملين في مختلف منظمات الأعمال، بما فيه الكفاية بحيث يتصرفون بشكل آني دون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.

10- تساهم "البراعة الاستراتيجية" في تشجيع الأفراد على الأعمال، التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية، ويزيد من القدرة على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة المنافسة، والبقاء داخل السوق والنجاح طويل الأمد، وهذا يعتمد بصورة مباشرة على قدرة المنظمة، بالبحث عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص؛ لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية.

ويرى الباحث، أن أهمية البراعة تكمن بأنها مصدر إلهام لتشجيع العاملين في منظمات الأعمال على أن يكونوا جزءاً أصيلاً من مكونات المنظمة، و يكونوا أكثر قدرة على التكيف في ظل المتغيرات الحاصلة في أسواق العمل، بحيث تتولد لديهم القدرة على اكتشاف، واستغلال الفرص بشكل أفضل.

3.1.2 خصائص البراعة الاستراتيجية:

يرى (Dewhurst & Navarro, 2007)، أن هناك العديد من الخصائص للبراعة الاستراتيجية، تتمثل في كونها:

1- تساهم في جعل العاملين بمنظمات الأعمال، ينتهزون الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.

2- خلق حالة من التحفيز بين العاملين، بما يجعلهم يتصرفون بشكل آني، دون الرجوع لمؤوسيتهم.

3- تدفع العاملين في المنظمات إلى التكيف مع الفرص الجديدة المنسجمة، مع الاستراتيجيات العامة لتلك المنظمات.

4- تزيد من قدرتهم على التكيف والمرونة لتقوية أواصر العلاقات على المستوى الفردي للعاملين في المنظمة.

تُعرف "البراعة الاستراتيجية" على أنها قدرة المنظمة على متابعة أمرين مختلفين في ذات الوقت، وهي الاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن فرص جديدة، مع الكفاءة والمرونة، والكلفة المنخفضة، والاستجابة لطلبات الزبون، والمرونة، والتكيف والربح والنمو طويل الأجل، وقصير الأجل، ويتمتع هذا المفهوم بعدة خصائص، تميزه عن المفاهيم الإدارية الحديثة، ويمكن الإشارة إلى تلك الخصائص حسبما أشار إليها كل من (Bodwell & chermack,2010):

1- **خاصية الإدراك:** وهي تمثل قدرة المنظمة على إدراك الفرص والتهديدات والتحديات، التي تتطلبها عملية المسح البيئي الخارجي، وهي تعني القدرة على إدراك الفرص الجديدة بالاستناد على التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، بمعنى أن المنظمات التي تدرك الفرص، تمتلك آليات تطبيق ما تحتاجه البيئة الخارجية، لمنظمة الأعمال بالسرعة القصوى والمطلوبة.

2- **خاصية الاستيلاء:** وهي تعكس قدرة المنظمات على اغتنام الفرص الجديدة، وهذا يؤكد على أن غياب الإدراك لا يؤدي إلى الاستيلاء على هذه الفرص، وتعتبر خاصية الاستيلاء بمثابة حالة الاستبصار الاستراتيجي، التي تؤدي للعمل الاستراتيجي، وفقاً لشروط مؤكدة.

3- **خاصية إعادة التشكيل:** وتمثل مفتاحاً للنمو، بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية، وتشكيلها حسب تغيرات وتقلبات السوق التقنية، وهذه تعتبر ميزة استراتيجية، لإعادة تشكيل تنظيمي مؤكدة، فهي مهمة كبيرة تتطلب الكثير، من الموارد والكفاءة والفاعلية. ولتحقيق البراعة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، يتطلب وجود العديد من الشروط الأساسية، وذلك وفقاً لما تقدم به (Bryson & et.al, 2008)، وهي على النحو التالي:

1- يجب أن تضع الإدارات العليا لمنظمات الأعمال، الرغبة الاستراتيجية الواضحة، التي تبرر التوجه البارِع، وذلك حسب الضرورة للبقاء، والتأثير على المدى البعيد.

2- وجوب التعاون بين الإدارات والوحدات، كما يجب إيضاح، سببية تتابع الوحدات للاستغلال الأمثل للفرص، وكذلك البحث عن فرص جديدة.

3- توفر رؤية وقيم تزيد من الارتباط العاطفي، وهوية مشتركة تزود المنظمة بمختلف الثقافات.

4- وجود إجماع واضح لدى الإدارات العليا، حول الاستراتيجية، وأهمية البراعة الاستراتيجية.

5- توفر المرونة الإدراكية لفريق العمل في منظمات الأعمال.

ويرى الباحث أن خصائص "البراعة الاستراتيجية" تركز على ثلاث هام، يبدأ بإدراك الفرص والتحديات، وينتهي بخاصية إعادة التشكيل، الذي يعتبر مفتاحاً للنمو، مروراً بقدرة المنظمة على اغتنام

الفرص بما يمكن تسميته بالاستيلاء، وكل هذه الخصائص تتطلب توفر رغبة الإدارات العليا، لضرورة البقاء على المدى الطويل، ووجوب التعاون في مختلف الإدارات والوحدات.

4.1.2 المداخل الأساسية لفهم "البراعة الاستراتيجية":

حسب ما ذكره (Huang, 2010)، فإن هناك أربعة مداخل رئيسة لفهم "البراعة الاستراتيجية" وهي:

1- مدخل الهيكل التنظيمي (التصميم التنظيمي):

يشير الهيكل التنظيمي إلى تلك العلاقات الموجودة، بين الموارد التنظيمية طبقاً لما حددته الإدارة، وتتحدد هذه العلاقات بصفة أساسية، من خلال الخريطة التنظيمية، ويشير (عبد الغني، 2011م)، إلى أن هنالك اثنين من العناصر الرئيسة لهيكل المنظمة، وهما (المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات) أي مدى السلطة باتخاذ القرارات، إذ تزداد هذه السلطة كلما ازداد شعور المديرين بالمسؤولية، ويمارسون مهامهم بما يتعلق بأداء هذه المهام، وهذا يحفز رغبتهم لإدراك تنوع تنظيمي أكبر، وفقاً للفرص المتاحة، ويكون تصرفهم بناء على التنوع لتلك الفرص والحاجات، أي التصرف بشكل بارع، وتقسيم وقتهم بين المواءمة والتكيف، ويزيد تطلعهم للإنجاز إلى الكفاءة والمرونة، المتعلقة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها.

كما يشير (Tempelaar, 2010)، إلى أن المنظمات البارعة، مكونة من وحدات للاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن فرص جديدة مختلفة، ويشير الاختلاف الهيكلي إلى حالة انقسام النظام التنظيمي إلى الأنظمة الفرعية، كل منها يهتم بتطوير خواص معينة، تبعاً للمتطلبات البيئية الخارجية، ويؤسس اختلافات عبر وحدات تنظيمية، حسب توفير الوقت، والوظائف والمنتج، ومجالات السوق.

2- مدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي):

يقصد هنا بالتنظيم غير الرسمي، تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات المتنوعة التي تتم بين أعضاء المنظمة، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة، أو تقيّمها بصورة رسمية، ولكنها تنشأ بسبب العمل، ووجود الأفراد في أماكن واحدة أو متقاربة (نوري وكورتل، 2011م).

يشير (محمود، 2011م) إلى، أن الهيكل التنظيمي غير الرسمي يظهر أنماط العلاقات التي تم تطويرها نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، فهي تتشكل طبيعياً، نتيجة للتقارب بين معتقدات وقيم الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية، إذ إن الهيكل غير الرسمي، يظهر نظاماً أو شبكة من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي.

إن العلاقات غير الرسمية تمثل نمطاً طوعياً وأكثر شخصية بالتنسيق، مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي، ويمكن بيان نوعين من العلاقات غير الرسمية هما، اشتراك المديرين بعلاقات تخص الوظيفة، وترابطهم مع أعضاء المنظمة الآخرين.

• النوع الأول، من العلاقات، علاقة اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة، والكثيفة بين أعضاء الفريق والمدراء، والدخول في نقاش مع كافة الأشخاص، بمختلف خلفياتهم،

وينتشر هذا النوع من العلاقات، بتبادل المعرفة والخبرات بشكل أفقي، وتفعيل البيانات غير الروتينية، الأمر الذي يتيح للمديرين، توسيع تجربتهم باكتساب المعرفة.

- النوع الثاني، وهو التواصل مع الأعضاء الآخرين، ويعطي هذا النوع فرصة للمدراء، لزيادة تجربتهم وتطوير المعارف الجديدة، ويخبر المدراء عن أماكن وجود المعرفة المتنوعة.

ويشير (Tempelaar,2010) إلى أهمية الآليات غير الرسمية، لإنجاز البراعة التي تتبين بالتكامل الاجتماعي لفريق الإدارة العليا(الثقة، الترابط)، إذ إن تأثيرها يتعدى الحدود الداخلية والخارجية للمنظمة.

3- مدخل قيادة الإدارة العليا:

تشير العديد من الدراسات التي تخص العمليات القيادية، إلى أن القيادة تعد عاملاً داعماً، عند تنفيذ البراعة الاستراتيجية، كاستكشاف الآليات التكاملية في إدارة التناقضات، التي تنشأ في الفصل الهيكلي في المنظمات، إذ يرى أتباع هذا المذهب أن أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن فرص جديدة في المنظمة، تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للإدارة (Raisch & Birkinshaw,2008). ويرى (Jansen&et.al,2008)، أن المنظمات البارعة تشير إلى تكوين عمليات استكشافية واستغلالية، في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي، والتي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع سلطة الإدارة العليا، وبهذا المعنى تسمح الإدارة العليا بالتنقل؛ لإيجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في عمليات استغلال الفرص بالوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة.

4 مدخل الحلول السياقية:

يشير هذا المدخل إلى الأنظمة والعمليات والاعتقادات التي تشكل السلوك الفردي في المنظمة، وهذا السياق يجب أن يصمم لتمكين الأفراد وتشجيعهم، على تقسيم وقتهم بين الطلبات المتعارضة من الاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن فرص جديدة، ويمكن تمييز هذه السياقات، عن طريق الانتماء للمجموعة والانضباط بالعمل، مما يؤمن تسهيل "البراعة التنظيمية، فالمنظمات الناجحة تعمل على خلق التوازن بين العناصر المختلفة والعناصر المتماسكة، في سياقاتهم التنظيمية في منظمات الأعمال. (Raisch & Birkinshaw,2008).

ويشير (Chandrasekaran ,2009) إلى أن "البراعة السياقية" قد تضمن المواءمة والتكيف بين الاستراتيجية المتبعة ومستويات المشروع، ويتم ذلك عن طريق مستوى القابلية التنظيمية، التي تسمح للمواءمة والتكيف للقرارات، عبر مستويات المنظمة المختلفة.

كما يشير (Mohabir,2008)، إلى أن أغلب الباحثين يدعمون الرأي القائل إن "البراعة سياقية"، لأنها تظهر من ملامح سياقها التنظيمي، ف "البراعة السياقية" تمثل السعة السلوكية المرتكزة على

العمليات والأنظمة، وهي سياق معطى، يركز على تحقيق التوازن بين المؤاممة والتكيف، عبر الوحدات التنظيمية المختلفة.

ويرى الباحث أن هذا النوع من البراعة، يظهر عندما يطور قادة الأعمال ويحثون على اتباع سياقات معينة، كون الأداء المطلوب لم ينجز، من خلال اتباع القيادة ، وليس من خلال الهيكل الرسمي للمنظمة، ولكن من خلال مجموعة من الأنظمة المختارة بعناية، والتي تسمح بالمواءمة والتكيف .

5.1.2 أنواع البراعة الاستراتيجية:

قسم أغلب الباحثين أمثال: (Yang,2009)،(Chen & Bledow , 2009) البراعة الاستراتيجية إلى نوعين رئيسيين هما: البراعة الهيكلية و البراعة السياقية:
أ. البراعة الهيكلية:

إن العاملين في استراتيجيات التسويق يقدمون حلولاً، لإزالة حالة التوتر بين الاستكشاف والاستغلال، وذلك بفصلهما في قسمين مختلفين من المنظمة، و على سبيل المثال: التسويق مقابل المبيعات، التسويق مقابل الخدمة، ويمكن أن تستخدم المنظمات العديد من الهياكل في وقت واحد، لأن التحديات التي تواجههم، تختلف كثيراً، لأنها لا يمكن أن تدار ضمن وحدة تنظيمية واحدة (Prange & Schlegelmilch,2009).

ب- البراعة السياقية:

إن البراعة السياقية تختلف كثيراً عن البراعة الهيكلية، فهي تركز على المستوى الفردي، بدلا من التركيز على الهياكل، أو على تغيير المهام (Schlegelmilch & Prange,2009)، وهنا يذكر (Raisch & Birkinshaw,2008)، أن قدرة المنظمة لإنجاز الاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن الفرص الجديدة بشكل أفضل يكون، من خلال البراعة السياقية لا عن طريق البراعة الهيكلية، وقد أشار (Chandrasekaran,2009) ، إلى أن الشكل الثاني للبراعة مطلوب في البيئات سريعة التغير؛ لموازنة الإبداع والتحسين، فالبراعة السياقية تشير إلى المواءمة والتكيف داخل المنظمة، لتحقيق أداء متفوق عن طريق قدرة (الأفراد، الفرق، أو الوحدات) على المواءمة والتكيف، عبر مختلف المستويات التي تحمل ميزة تنافسية، و تساعد على تنسيق الكفاءات العاملة، وتحسينها مما يسهل تحقيق الأهداف، وتزيد أيضا القابلية للتكيف والرد على تغيرات السوق، وتؤثر على قدرة الوحدات، لموازنة المستويات الصحيحة للإبداع ونشاطات التحسين .

وتجدر الإشارة إلى أن (Simsek & et.al,2009)، أشار إلى وجود أنواع أخرى من البراعة الاستراتيجية/ وهي:

1- البراعة الدورية:

ويشمل هذا النوع نظاما زمنيا يُمكن منظمات الأعمال بالتناوب، بين فترات طويلة من الاستغلال الأمثل، للفرص والانذافات القصيرة من البحث عن الفرص الجديدة. لذا متى كانت "البراعة الاستراتيجية" بشكل متسلسل في الوحدة المستقلة، فهي تضمن السيطرة على تلك التغييرات في الهيكل، والأساليب والإجراءات الروتينية وتخصيص الموارد.

2- البراعة المتبادلة:

ويفترض هذا النوع وجود ترابط متبادل لمخرجات الاستغلال الأمثل، للفرص والبحث عن الفرص الجديدة للوحدات التنظيمية، فمخرجات الاستغلال لوحدة تنظيمية معينة، تصبح بمثابة مدخلات للبحث عن الفرص الجديدة، بالنسبة للوحدة الأخرى، وبالعكس تعود الدورة من جديد، لذا فإن هذا النوع يتطلب علاقات تتسم بتبادل المعلومات والتعاون، لحل المشاكل واتخاذ قرارات مشتركة.

6.1.2 المؤثرات في البراعة الاستراتيجية:

1- **المواءمة والتكيف:** ويقصد بالمواءمة هنا التمازج بين جميع الأساليب والأنشطة، في وحدة العمل (Gibson & Birkinshaw, 2004)، لتتسق كافة الوحدات لإنجاز الأهداف التنظيمية، فيكون هنالك تنسيق بين الوحدات التنظيمية، بما يخص الأهداف والاستراتيجيات، ويمكن أن تعد المواءمة إشارة للتنسيق الجيد، وتتعلق بالنتائج المفيدة للمنفعة في إطار منظمة العمل (Beehr & et ., 2009) (al)، ويمكن أن تنقسم المواءمة إلى قسمين:

- **المواءمة الخارجية:** وهي التي تركز على المجالات التنافسية للمنظمة.
- **المواءمة الداخلية:** وهي التي تنظر إلى البنية التحتية للمنظمة وأنشطتها الداخلية، لذا فإن المواءمة الاستراتيجية تكون علاقة بين البنية الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويضيف (Zhou & et al., 2008) أن مواءمة العمل الاستراتيجي له ثلاثة مؤشرات وهي:

- ✓ ارتباط إجراءات أداء وحدة العمل، بالاستراتيجيات المتبعة من المنظمة.
- ✓ مواءمة الخطط الاستراتيجية قصيرة الأجل.
- ✓ مواءمة الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل.

أما التكيف فهو القدرة على إعادة تشكيل النشاطات في وحدة العمل بسرعة، لتلبية المطالب المتغيرة في بيئة الأعمال الخاصة بالمنظمة. (Gibson & Birkinshaw, 2004). ويشير (Chandrasekaran, 2009) إلى أن المواءمة تركز على تحسين الأداء في المدى القريب، بينما التكيف يركز على الأداء بعيد الأمد في المنظمة.

2- **التجديد الاستراتيجي:** ويشير إلى الاختلاف في الجودة أو الشكل أو حالة معينة بمرور الوقت، لمواءمة المنظمة للبيئة التي تعمل بها، ويحدث التجديد كلما كان هناك حلول جديدة يمكن تطبيقها،

ويمكن أن تعد طريقة لتطوير الاستراتيجية الاستقلالية والاستكشافية، وينفذ للمواءمة والتكيف للتغيرات التنظيمية المهمة. (Stienstra, 2008).

ويشير (Volberda, 2001) إلى أن التجديد الاستراتيجي يمثل نشاط المنظمة الذي يتضمن اعتماد طريقة، أو عوامل مهمة تتضمن تغير نشاط المديرين في جميع مستويات المنظمة، من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس، كذلك الطريقة التي تدرس الاستثمار مستقبلا وجلب الأرباح حاليا، أي الاستكشاف مقابل الاستغلال، والطريقة التي يتبادل بها المدبرون والعاملون المعرفة بعضهم مع البعض الآخر داخل حدود المنظمة وخارجها.

3- القدرة التنظيمية على التغيير: يشير (Judge & Blocker, 2008) بأن القدرة التنظيمية على التغيير هي في مقدمة البراعة الاستراتيجية، فقد عرفها بأنها القدرة التنظيمية الديناميكية التي تسمح للمنظمة، بأن تُكيف القدرات القديمة مع الفرص والتهديدات الجديدة، وكذلك خلق قدرات جديدة واسعة النطاق بالنسبة للمنظمات الناشئة، من وجهة النظر القائمة على الموارد، التي تعالج العديد من القضايا التنظيمية التي تواجه القادة الاستراتيجيين اليوم، كما تتعلق بعدد آخر من التغيير في البنى التنظيمية، ولكنها تختلف في نطاقها العام والآثار المترتبة عليها، ويقول (Niels & weerd, 2009) بأنها من الأبعاد الأساسية للاستعداد للتغيير، والتي تساعد في تشخيص وضع التغيير، ومع ذلك فإنها تتجاوز المستوى الفردي من التحليل، لوصف قدرات جماعات الوحدات التنظيمية للتغيير.

7.1.2 أبعاد البراعة الاستراتيجية:

يمكن تقسيم البراعة الاستراتيجية، من خلال الأبعاد التي جاءت، بعد توضيح مفهوم "البراعة الاستراتيجية"، إذ حدد كل من (Vamplew & et al, 2016) و (Chen, 2017) ثلاثة أبعاد، وتم إضافة البعد الرابع من خلال اطلاع الباحث على مجمل الدراسات السابقة وهي كالاتي:

أ- استراتيجية استكشاف الفرص:

ويتمثل نهج استراتيجية استكشاف الفرص عن طريق البحث لإيجاد فرص عمل جديدة، والتكيف والاستعداد لمتغيرات السوق، كما يتطلب استكشاف الفرص استخدام استراتيجية، ومعارف حديثة تختلف عن الاستراتيجيات الحالية تتميز بالمرونة. (Vamplew et, al, 2016).

كما بين (Heger & Rohrbeck, 2012) أن استراتيجية استكشاف الفرص تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة عن طريق تطوير العمليات الإنتاجية والمحافظة، على المنتجات والخدمات الحالية واستكشاف أسواق جديدة باستمرار، لذا هنالك العديد من التحديات التي واجهت منظمات الأعمال، للدخول إلى الأسواق الجديدة، منها عدم رغبة الأفراد العاملين في المنظمة، لاكتشاف فرص عمل

جديدة، ونقص إمكانات الإدارة العليا باستغلال الفرص المتاحة أمامها، وعدم رفد الإدارة الوسطى بالمعلومات التي تخص العمل، وتعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

أن استراتيجية استكشاف الفرص، تؤدي إلى تطوير المنتجات، وخلق منتجات وزيائن جدد، أي أن أنشطتها تؤدي إلى التوسع بالإبداع ونضوج الأفكار الحديثة.

لذلك إذا كان هناك قابلية أوسع استطاعت المنظمة من خلالها تحديد مجالات وفرص عملها، ولهذا لا بد أن تكون لديها قابليات تمكنها، من إدارة واستغلال تلك الفرص، وهذا بدوره يؤدي إلى الانتقال من أنشطة استكشاف الفرص، إلى أنشطة استغلال الفرص للموارد المتاحة، داخل المنظمات باعتبارها جزءاً حيوياً لتنظيم المشاريع الاستراتيجية، وتتسأ هذه التغييرات نتيجة الابتكارات المستمدة قوتها من عمليات استكشاف الفرص. (Ireland & Webb, 2009).

ب- استراتيجية استغلال الفرص:

أن عملية الانتقال من استراتيجية استكشاف الفرص إلى استغلال الفرص، يتم عن طريق التغيير المستمر في أنشطة المنظمة، بغرض تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة في العمل. لذا فإن تأثير استغلال الفرص على طبيعة العمل، يتطلب خلق أنشطة قيمة تلي متطلبات الأسواق الحالية على المدى الطويل، والتي بدورها تؤثر على كيفية الاختيار، والإنتاج والكفاءة، فإن استغلال الفرص، يؤدي إلى الحصول على عوائد عالية نتيجة الاستغلال الأمثل، لموارد المنظمة الداخلية والخارجية. (Ireland & Webb, 2009)، كما يركز استغلال الفرص على الاستراتيجيات التي تكون لديها إمكانات عالية تزيد من مبيعات المنظمة في السوق، وما سوف تتوقع أن تعمل لحل المشاكل التي تواجهها، وكذلك تهتم بتطوير منتجاتها، واختيار أسواق جديدة، واتباع استراتيجية التنوع في تقديم المنتجات إلى الزبائن، وبالتالي فإن المنظمات تسعى لتطوير قابلياتها ومهاراتها، من خلال استراتيجية استغلال الفرص، كذلك تستخدم وسائل حديثة في توزيع منتجاتها في الأسواق التجارية، ومواكبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل؛ لضمان بقائها مزدهرة على المدى الطويل. (Chen,2017).

ج- البراعة الهيكلية:

أشار الباحثون إلى البراعة الهيكلية على أنها هيكل منفصل، من مجموعتين تختلف بعضها عن البعض الآخر، ولكنها مكملة لبعضها البعض في دعم أداء المنظمات، لذا تتطلب قدراً كبيراً من الخبرات الإدارية التي تعمل ضمن هيكل تنظيمي مستقل، عن الهياكل التنظيمية للمنظمات الأخرى، وكذلك استراتيجيات عمل مختلفة، تعمل بمعزل عن استراتيجيات المنظمات الأخرى، وهذا يعتمد على براعة استخدام الاستراتيجيات والقدرات الموجودة لديها لتحسين أداء المنظمة. (Csiszar,2017) (Boanita&

ويرى (Hirschey,2015) على فريق العمل أن يكون بارعا باستعمال واستخدام الاستراتيجيات، لتعظيم أرباح المنظمة من خلال تلبية احتياجات السوق، فإن الوحدات المتواجدة داخل المنظمة التي تعمل كل منها بشكل منفرد عن الوحدات الأخرى، وبالوقت ذاته يكون لها تنسيق تنظيمي يؤدي إلى تحقيق البراعة في مجال استكشاف الفرص، واستغلال موارد المنظمة، لتحقيق التوافق بين الرؤية المشتركة لفريق العمل في الإدارة العليا، والتي بدورها تعزز مكانة المنظمة في الأسواق المحلية والعالمية.

د- استراتيجية الأداء المتفوق:

ويقصد به الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في منظمة ما، ويعرف بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية، المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن: (جودة ومستوى الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها). (الحوامدة، 2014م).

كما أن تفوق المنظمات يأتي من التميز بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد، وهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات. (حسين، 2004م)، وبالتالي فإن الأداء المتفوق، هو الذي تتفرد به منظمة ما دون سواها، لذا فإن الأداء المنظمي المتميز، هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في منظمات الأعمال، وبهذا فإن وجود أفراد مبدعين في المنظمة، يجعل من تلك المنظمة مبدعة للأفراد، ومتميزة عن المنظمات الأخرى، ولقد أعطت (منظمة الفكر العربي، 2020م)، مفهوم المتفوقين للذين تتوافر لديهم قدرات استثنائية في المجالات الأكاديمية والفكرية والتقنية والقيادية بالتعليم العام والجامعي، ويكون له دور في نهضة الأمة وتطورها، من خلال الإفادة من نتاجاته أو أفكاره أو أدائه المتميز، وقد عرف (القيوتي، 2015م)، الأداء المتفوق: بأنه الأداء الذي يركز على النتائج بوصفه مدخل من مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة بالأداء، كما يقصد باستراتيجية الأداء المتفوق كأحد الأبعاد التي قدمها الباحث في البراعة الاستراتيجية، وهو تحقيق ذروة الأداء في الأمد القصير الذي يؤكد النجاح في المستقبل.

2.2 المرونة التنظيمية/

تمهيد:

تشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التوقع والتنبؤ، بأي تغيير متنامٍ قد يظهر على أداء المنظمة، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة، والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها، وتعتبر المرونة التنظيمية أحد المعايير التي إن تواجدها في أي منظمة تساعد كثيراً على تطورها، ونهوضها إدارياً واقتصادياً. (سليمان، 2020م).

هذا ويشير الباحثون في مجال الإدارة إلى أن المرونة التنظيمية، لا تقتصر فقط على التنبؤ بالمخاطر، بل تتضمن نظرة أكثر شمولية لمدى صحة الأعمال ونجاحها، وهو ما يؤكد على أن المنظمة المرنة، ليست مجرد منظومة تحافظ على بقائها على المدى الطويل، بل وتزدهر كذلك باجتيازها لاختبار الزمن، كما تعرف بأنها الحاجة الاستراتيجية "الإلزامية للمنظمة، من أجل تحقيق ازدهار كبير في كافة المجالات، الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والتسويقية.

ونشير هنا إلى أن المرونة التنظيمية ليست عملاً تقوم به المنظمة لمرة واحدة فقط، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، وتتطلب إجادة المرونة التنظيمية وتبني أفضل الممارسات السليمة، لتحقيق التحسين والتطوير في الأعمال، من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المنظمة، وقد يسمح ذلك للقادة ويتيح لهم اتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة، ويستفيدون من الفرص التي تمثلهم على أفضل وجه، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المرونة التنظيمية، توفر لمنظمات الأعمال بعض الصفات والخصائص التي تتميز بها عن منافسيها، ومن تلك السمات تبدو أنها قادرة على العمل والإنتاج في ضوء تعاون وتنسيق مرن بين العمال والإدارة، وتتم تلك المعاملات بكل خفة ودقة. (الخشالي وبدران، 2020).

كما تتسم المنظمات المرنة تنظيمياً بقابليتها على التكيف الاستراتيجي، مع مختلف الظروف المحيطة والمتغيرة، والتي قد تطرأ على المنظمة في أي وقت، كما تساهم في إيجاد مرن حكيم يلجأ لاتخاذ كافة المخاطر المدروسة، بكل ثقة والاستجابة السريعة لها، والتصرف بكل أريحية وثقة مع أي فرصة أو تهديد قد يواجه الشركة على حد سواء، كما أن إدارتها تصبح ذات حوكمة قوية، وتلك الحوكمة تعني قدرتها على تحمل المسؤولية في سائر أقسام الهيكل التنظيمي، ويكون ذلك استناداً إلى ثقافة المنظمة القائمة، على الثقة والشفافية والابتكار، وتضمن بذلك أن تظل مخلصاً لرؤيتها وقيمتها.

1.2.2 ما هي المرونة التنظيمية:

لقد عرفت المرونة، بأنها قدرة النظام على الحفاظ على الوظائف، والعمليات الرئيسة في مواجهة الضغوط من خلال المقاومة، ثم الاستعادة أو التكيف مع التغيير، ويمكن تطبيق ذلك على كل قطاعات وبيئات الأعمال بمختلف مستوياتها. (الزبيدي والخزرجي، 2016م).

ولقد أجمع الباحثون والعاملون في مختلف منظمات الأعمال والمجالات الإدارية، أن المرونة التنظيمية، من الوسائل الهامة التي تسهم في التطوير الإداري، الذي يمكن المنظمة من تقليل الروتين ومواجهة التغير والسيطرة عليه، وتمثل المرونة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد، يتألف من القدرات الإدارية والتصميم التنظيمي، وهي تعكس قدرة المنظمة على التغيير من خلال قدرتها على التغيير السريع لاتجاهاتها ومساراتها التي حددتها مسبقاً، وتكيفها مع البيئة المضطربة، وقد عرفها (2009 Niels & weerd, على أنها قدرة المنظمة على تطوير مستوى راسخ من التصرف، والرد السريع والتطور مع الأسواق والاستجابة لمختلف أنواع الاضطرابات البيئية، والتنافس المفرط في بيئة الأعمال. كما أوضح (Gil & Alain, 2006) على أنها تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة دون فقدان الهوية، من خلال امتلاكها معرفة متى يجب التغيير؟، ومتى يجب الامتناع عنه؟، ومعرفة ماذا يجب تغييره؟، كما أشار (Floris, 2012)، على أنها قدرة المنظمة على التكيف من خلال تصميم أنشطة تعزز مرونتها، وإدراك العاملين للتغييرات بمتطلبات العمل وقابليتهم لتحقيقها، كما حددتها المنظمة، لتحقيق النمو والتطور والتكيف، ومواجهة تقلب الطلب في الأمد القصير والطويل.

كما عرفها (Vladimir, 2012) على أنها قدرة المنظمة للقيام بشيء مختلف عما كان مخططاً له، من خلال امتلاكها مرونة استباقية، تعكس قدرتها على توقع التغير المستقبلي في البيئة، ومرونة تفاعلية تعكس استجابتها السريعة، من خلال تقاسم المعرفة بين العاملين، وتحقيق اتصال فاعل بين وحداتها الإدارية، والعمل على إعادة تحديد المهام والمسؤوليات.

ولقد أشار كل من (Barney, 1991؛ Wuhan, 2006)، إلى أن المرونة التنظيمية تتطلب توفر الموارد التي تتصف بالندرة والقيمة، وصعوبة التقليد، وعدم إمكانية إبدالها.

وأشار (الزبيدي والخزرجي، 2016م)، إلى أن المرونة التنظيمية، تنشأ من مرونة الأنظمة التي تعتمد على المنظمة، ومن مرونة مواردها وإجراءات عملياتها، ويتطلب تحقيقها التخلي عن المركزية، وعن الإجراءات الشكلية المتمثلة بالرسومية والتعقيد، والتخلي عن التسلط، وسيكون للإدارة العليا دور رئيس في تقبل الانفتاح؛ لتسهيل وتحقيق مبادرات المرونة التنظيمية.

ويمكن الإشارة إلى أن المرونة تعد مفهوماً متعدد الأبعاد، ومن الصعوبة تحديده أو تعريفه، كونه يطبق في مجالات عديدة في المنظمة، ولهذا فإن المرونة يتم تعريفها بالعموم، على أنها تغيير أي شيء في الأوقات المناسبة. (Hank, 2001).

ومن التعريفات السابقة يتبين أن المرونة ليست حالة ثابتة، بل هي عملية ديناميكية، وهنا يمكن للباحث أن يستنتج أن المرونة التنظيمية، بأنها جاهزية استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة، في إطار زمني ملائم، من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية.

2.2.2 خصائص المرونة التنظيمية:

هنالك مجموعة من الخصائص تجعل منظمات الأعمال أكثر مرونة، وتتمثل فيما يلي:

1- تساهم المرونة في توفر القدرة للمنظمة، على التكيف للتغيير والاستجابة، بسرعة لقوى السوق وحالات عدم اليقين.

2- تتسم المنظمة بالمرونة، إذا كانت قادرة على تحقيق استجابات متعددة لبيئتها. (Lucas & Olson, 1994).

3- تساعد المرونة التنظيمية المنظمات، في إدارة وتوظيف كل ما هو جديد، لتطوير المنظمة والتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المرنة.

4- تعمل المرونة التنظيمية على إعادة التغيير، هندسة التغيير، ووجود منظمة متعلمة، وهي عوامل تنهض بالمنظمة، من أجل الوصول إلى قمة الهرم، وهي الإدارة المرنة. (الفاضل، 2007م).

5- تتميز المرونة التنظيمية بقدرة معرفية عالية، من أجل فهم المواقف الجديدة، والقدرة الإبداعية الكبيرة، للتعامل مع المواقف الجديدة.

6- تتسم المنظمات المرنة بقدرتها على تصنيف، كمية هائلة من المعلومات إلى فئات، وتكيفها مع البيئة المتغيرة، ووضع أنماط عمل مناسبة. (Tuladhar & Philips, 2000).

7- تتسم منظمات الأعمال المرنة بقدرتها، على استكشاف ترتيبات جديدة لأصولها، وذلك من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة، بما يوجب أن تكون قادرة على تجربة مجموعات، وتسلسلات جديدة لعملياتها. (Tuladhar & Philips, 2000).

ويرى الباحث، أن المرونة التنظيمية تتمتع بقدرة معرفية عالية، بالإضافة إلى القدرة على تصنيف كميات هائلة من المعلومات، لتتلاءم مع البيئات المتغيرة، وتحديد أنماط عمل مناسبة لها، بالإضافة إلى استكشاف ترتيبات جديدة لأصولها، لتلبية الاحتياجات الجديدة، وتوظيف كل ما هو جديد للعمل على تطوير المنظمة، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وحالات عدم اليقين.

3.2.2 محددات المرونة التنظيمية:

غالبا ما تسعى منظمات الأعمال، للوصول إلى المرونة التنظيمية، لتحقيق أهدافها في بقائها واستمرارها بالعمل في البيئة المتغيرة والمتجددة، فقد حدد، (Heng, 2010)، عوامل تمثل محددات أساسية للارتقاء بمستوى المرونة التنظيمية وهي كما يلي:

أ- **ثقافة التعلم التنظيمي:** تعتبر الثقافة التنظيمية مورداً نادراً، ولا يمكن تقليده، وغير قابل للبيع، ويكون طويل الأجل، وتؤثر ثقافة التعلم التنظيمي على الموارد، والقدرات التي تملكها المنظمة، وهذا يساهم في تشكيل مرونتها.

ب- **الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي في منظمات الأعمال، يعبر عن خطوط السلطة والاتصال، التي تجعل عملية اتخاذ القرار، وإجراءات الاتصال، في المنظمة عملية سهلة جداً، وعندما تتسم هذه الخطوط والإجراءات بالوضوح، وتكون ذات طابع رسمي يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى المرونة التنظيمية، ولكن عندما يتم منح الصلاحيات، تزداد الخصائص اللامركزية، فسيقود إلى زيادة مستوى المرونة التنظيمية.

ت- **سلوك ومهارة العاملين:** وتعتبر أحد أهم الممكنات الأساسية، التي تزيد من قابلية المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، وهي مهارة وسلوك العاملين في المنظمة، إذ تعد المهارات والسلوك من بين الموارد النادرة والقيمة، التي يمكن للمنظمات أن تستثمرها، وعندما تمتلك المنظمة من العاملين الذين يتميز سلوكهم ومهاراتهم بالتنوع وتعدد القدرات، فإن ذلك سيعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة، والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

ث- **القدرات التكنولوجية:** تمثل القدرات التكنولوجية في المنظمات، مجموع الجهود الفكرية والتقنية التي تعمل، على تحويل المعرفة والموارد والعمليات، إلى خدمات ومنتجات نهائية، تعمل على تدفق المعلومات والاتصالات داخل المنظمة، وبين بعض المنظمات مع البعض الآخر، وهذا يحسن من قدرة استجابتها للتغيرات، والظروف غير المتوقعة.

ج- **التدريب وتطوير القوى البشرية العاملة:** تعمل برامج التطوير والتدريب المتخصصة، على زيادة قدرة العاملين في ممارسة السلوكيات المتعددة والمهارات المتنوعة، وهذا ينعكس بالمحصلة على مستوى المرونة التنظيمية للمنظمة.

4.2.2 أهمية المرونة التنظيمية:

وفقاً لما تقدم به كل من (Grunau & Dreyer, 2004) و (Dibrell, 2007)، حول أهمية المرونة التنظيمية، يمكن إجمال تلك الأهمية في النقاط الآتية:

أ- المرونة التنظيمية شرط هام وأساس لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة، بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة نشاطاتها، في ظل هذه الظروف.

ب- تساهم المرونة التنظيمية بالحفاظ على فعالية المنظمة، من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل، لمواجهة الصعوبات المتوقعة.

ت- تعمل المرونة التنظيمية على تعزيز القابلية للمنظمة في قدرتها، على الاستجابة للتغيرات الطارئة.

ث- تعمل المرونة التنظيمية على إكساب المنظمات الصفة الطوعية، للتغلب على الجمود، مما يساعدها على المنافسة، حيث إن جمود عملية التخطيط، يمكن أن يسبب أعطالا وأعباءً للمنظمة.

ج- الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار، تتسم بالتجدد دوماً، لأنها تتخذ من التغيير منهجاً لها، مما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها.

5.2.2 تساهم المرونة التنظيمية بتطوير المهارات اللازمة، لتنويع ثقافة العمل في المنظمة، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة، وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية، وتعد المرونة التنظيمية بعملية التخطيط مصدراً هاماً؛ لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة، ضمن سياق التغييرات الديناميكية المعاصرة.

5.2.3 أنواع المرونة التنظيمية:

تم تصنيف المرونة التنظيمية في منظمات الأعمال إلى أنواع مختلفة، منطلقين من وجهات نظر مختلفة، فقد صنفها (Johnson, et.al, 2003):

- مرونة استباقية: وتعكس قدرة المنظمة في توقع التغيير في المستقبل.
- مرونة رد الفعل: وتمثل قدرة المنظمة بسرعة وكفاءة الاستجابة للبيئة الحالية.
- مرونة مؤقتة، ومرونة دائمية: تقوم بها المنظمة في الأوقات التي تستدعي الاستجابة والقدرة المتوفرة، لمواجهة التغييرات، عندما تأخذ المنظمة موقفاً دفاعياً أو هجومياً نحو المرونة، والتركيز حسب المجال الذي تتم فيه المرونة سواء داخلي أو خارجي.

فيما صنفها (Rolberda, 1998) إلى:

- مرونة عملياتية: وتعكس القدرة على تغيير حجم، ومزيج أنشطة أعمال المنظمة.
- مرونة هيكلية: القدرة على تغيير هيكل المنظمة، وعمليات الاتصال، وآلية اتخاذ القرار.
- مرونة استراتيجية: تتمثل بالقدرة على تغيير، استراتيجية طبيعة أنشطة المنظمة.

وقد قدم (Metzner, 2015)، تصنيفاً للمرونة على النحو التالي:

- مرونة عددية: قدرة المنظمة في تعديل حجم قوة العمل، لديها عند الضرورة.
- مرونة وظيفية: وتتعامل مع القدرة على تعديل، واستخدام مزيج من رأس المال البشري.
- مرونة مالية: وترتبط بإمكانية المنظمة في دفع وتعديل الأجور، والرواتب وفقاً لظروفها.
- مرونة مكانية: إمكانية أداء بعض الأعمال، خارج مواقع العمل العادية.

6.2.2 أسباب ظهور المرونة التنظيمية:

هناك أسباب دعت الحاجة إلى ظهور المرونة التنظيمية، في منظمات الأعمال، نتيجة لتزايد الضغوط واشتداد المنافسة، والتغيير المستمر في المنتجات وأذواق المستهلكين، أصبح من الضروري والملح لدى

الشركات، وضع استراتيجيات تنافسية جديدة، وجعل المنظمات أكثر مرونة، ولهذا فهناك العديد من الأسباب التي أدت، إلى تبني مفهوم المرونة التنظيمية من وجهة نظر (Bendiabdellah & Abdesselem, 2012):

- استيعاب منظمات الأعمال، لزيادة تطور النشاط الاقتصادي في أروقة وحدات العمل.
- التقدم المتسارع والمتنامي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- قصر دورة حياة المنتجات، وتسارع وتيرة الابتكارات.
- ازدياد الميزة التنافسية الناجمة، عن جودة المنتجات أو الخدمات.
- الزيادة المضطردة في وعي المستهلكين، كنتيجة حتمية للانفتاح الثقافي، والمعرفي في ظل الثورة المعلوماتية.

7.2.2 معايير المرونة التنظيمية:

- أشار (الخصيري، 2001م)، إلى أن هنالك معايير، مرتبطة بالمرونة التنظيمية، على النحو التالي:
1. مرونة وظيفية: تتعلق بأهداف التنظيم ووظائفه، وذلك بأن يكون التنظيم قادرا على تغيير بعض أهدافه المرحلية ووظائفه العملية، التي أنجزت أو تعذر إنجازها، واستبدالها بأهداف ووظائف أهم، في الظروف الجديدة، وأقل تعقيداً من حيث الإنجاز، وكل تنظيم لا يستطيع التحرر من بعض وظائفه المرحلية، وتبني وظائف وأهداف أكثر انسجاماً مع إمكانياته في الظروف المتغيرة، فهو محكوم عليه بالجمود والموت البطيء.
 2. مرونة إجرائية: تتعلق ببيئة التنظيم وإجراءاته الداخلية ذات الصلة بتغيير قاداته، واتخاذ قراراته إذا كان التنظيم قادرا على تغيير قيادته بيسر، وبأسلوب مرن يفتح باب الصعود إلى القيادة والنزول منها، بناء على معايير موضوعية لا شخصية، ودون انقطاع في المسيرة أو تمزق في الصف، وقادرا على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون عراقيل.
 3. مرونة عملية: تتمثل في تعاطي التنظيم مع التحديات المتغيرة بأسلوب متغير، دون جمود على الأساليب القديمة، حتى ولو أثبتت جدواها بالماضي، فإن نجاحها بالماضي قد يكون أحيانا مغريا بالتمسك بها في واقع مغاير، فيدخل الخلل من هذا الباب، ويسقط التنظيم ضحية نجاحاته وأمجاده السالفة.

8.2.2 مزايا المرونة التنظيمية:

تعتمد المرونة التنظيمية على مجموعة من المزايا، والتي تتمثل بمرونة الأسلوب والشكل، والعمليات التنظيمية، والمهام والقواعد التي تتبعها المنظمة، بإدارة مواردها المادية والبشرية، فضلا عن المتابعة والإشراف وسلامة تنفيذ الأعمال، ومواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها، ويتمثل ذلك فيما يلي:

- 1- **التنسيق بين الوظائف:** يتم تصميم المنظمة ووظائفها، وفقاً للمهام الأساسية التي تحددها طبيعة أعمالها، لمضمون العمل ومستواه ونطاقه، ثم يجري تحليل الوظيفة، لبيان نوعية الأنشطة وتتنوع المهام بشكل مفصل، ليشمل ذلك كل جزئية. (الجبوري، 2015م).
- 2- **السيطرة على المخاطرة:** تعمل المرونة التنظيمية، على معالجة احتمالية ظهور أو وجود المخاطرة وتبعاتها، وحجم تأثيرها على أداء المنظمة الناجم عن تأثير الأحداث بقضايا تشغيلية، مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب انخفاض مؤهل العاملين، أو ارتفاع كلفة حوادث العمل، وترتبط هذه التأثيرات فيما بينها بقوة سلبية في المنظمة. (Heng, 2010).
- ولغرض السيطرة على تلك المخاطر، أظهرت المرونة للقيادات الإدارية أربعة خيارات، لتمكينهم من المعالجة، وهي تحمل المخاطرة أو تسكينها أو تجنبها أو نقلها، بالاعتماد على احتمالية ظهورها، وثبات تأثيرها على المنظمة. (Johnson, et.al, 2003).
- 3- **تقليل حجم الضياع للمورد البشري:** تساهم المرونة التنظيمية، في خلق علاقات عمل ذات كفاءة بين العاملين أنفسهم، وزرع الثقة بينهم وبين قياداتهم الإدارية، حيث يتم توظيف تقبلهم للتغيير بشكل ملائم، من خلال توزيع الوظائف بعدالة، وفقاً للتخصص والامتيازات والاستحقاقات، مما يساعد على توزيع الثقة بين أفراد المنظمة، وينعكس ذلك على فاعلية أدائها باعتمادها مستويات عالية من المعرفة، والخبرة المهنية بالعمل للمتخصصين بإنجازها، وهذا ما يزيد من درجة ولاء موردها البشري. (Wang & Lim, 2008).
- 4- **دعم الأعمال وزيادة الفرص السوقية:** تعمل المرونة التنظيمية على الازدياد المضطرد في قدرات المنظمة، لتلبية متطلبات العملية التشغيلية، والاستجابة الفاعلة لتلك العمليات مستقبلاً، وتوفير منهجية الأعمال باتخاذ الميزة الاستباقية، لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات التنافسية، ويتم ذلك بتطوير مقدرات العاملين، بالاعتماد على اتساق المنظمة وثقافتها وأفرادها مع أعمالها وقيمها وجودة التسليم، حيث إن الحقل المعرفي والمهارات والخبرات والتزام العاملين يجعل تحسين الأداء نحو الأفضل ممكناً، مما يساهم ذلك بتحقيق الإبداع والمرونة، وزيادة كبيرة ومتنوعة في المنتجات، واستغلال الفرص السوقية المتوافرة، (عباس، 2012م).
- 5- **السرعة والتنوع:** غالباً ما تؤكد منظمات الأعمال المستجيبة، باستمرار تعليم أفرادها استخدام طرق جديدة لأداء وظيفتهم، ومحاولة بذلك الحفاظ على مهاراتهم واستكمالها قدر الإمكان، للاستمرار بتقديم مساهمات قيمة تخدم أهداف المنظمة، ويشير التنوع الفردي إلى مدى امتلاك العاملين القدرة على تعلم المهارات المتنوعة، أما السرعة فهي البعد الذي يمكن المنظمة من خلق تلك المهارات داخلها. (العامري، 2012م).

9.2.2 أبعاد المرونة التنظيمية:

من خلال اطلاع الباحث على دراسات وأبحاث علمية محكمة، ومنشورة في مجلات علمية، تناولت أبعاد المرونة التنظيمية، كمتغير في تلك الدراسات، وقد لاحظ الباحث أنه تم تناول أبعاد متعددة لا تتشابه في كثير من الأحيان، لذا فإن الباحث سيقدم أبعاد المرونة التنظيمية الواردة بالدراسة الخاصة به، والتي من شأنها أن تغطي كافة الأبعاد التي تلائم البيئة الفلسطينية، في المحافظات الجنوبية لما لها من خصوصية وهي على النحو التالي:

1- بعد "المرونة الاستراتيجية":

تهتم المرونة الاستراتيجية" بالتصور المستقبلي، ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب بالمنظمة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعية، وفقا للمعايير المنقح عليها، وهناك علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية، وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته، لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة، ومشاركة جميع العاملين في تقدمها والارتقاء بها. (جاد الرب، 2016م).

وتشمل المرونة الاستراتيجية عدة أشكال، منها الساعات المرئية وهي إحدى أشكال العمل المرن، حيث تتاح الفرص لاختيار وقت ابتداء وانتهاء العمل القائم أو المكلف به وفق ظروفه، على أن تكون عدد الساعات التي يمارس فيها العمل من الوقت الرسمي لأداء العمل اليومي، ويمكن أن تتغير عدد الساعات ووقت ابتدائها ونهايتها بالاتفاق بين الإدارة، ومن سيقوم بأداء العمل بمرونة في مكان أداء العمل، وذلك باستخدام تقنية الاتصالات والعمل عن بعد، هذا النوع من العمل يتصف بمرونة مكان أدائه، ويعطي الفرصة للعمل من المنزل أو من أي مكان آخر أو لعدد غير منتظم من أيام الأسبوع، كما وأن المرونة في مسيرة العمل للفرد، تسمح بأخذ إجازات من العمل لأسباب شخصية، دون توقيع غرامات أو ضرر يمس عمله. (احمد، 2018م).

كما تعمل المرونة الاستراتيجية على إشراك كافة العاملين بها، في شبكة داخلية تجمع خبرات العاملين لبحث المشكلات، والعمل على حلها، من خلال أساليب متميزة تقابل بها، احتياجات البيئات المتغيرة التي تعمل فيها، من خلال العمل كفريق عمل وليس كأفراد، وتوفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه لتحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد، والتفاعل مع البيئة، ورغبة كل فرد بالمشاركة المعرفية مع الآخرين، واعتناق فكر المنظمات، والتعلم الجماعي من خلال روح الفريق، كما تفترض المرونة التنظيمية تفوق وتميز الأفراد العاملين بها، فما يتعلمه الفرد ينعكس على الجماعة، ثم على المستوى الكلي للمنظمة. (غني، 2016م).

وتعني المرونة الاستراتيجية، المقدرة الاستراتيجية على تعديل أو إعادة هيكلة المنظمة واستراتيجياتها، بشكل ديناميكي بالبيئة التي تعمل فيها، من خلال التعديل والتكيف والمبادرة المستمرة والتمسك بالرؤية الاستراتيجية، و تسهم بإبقاء المنظمة في حالة من التنافسية، وتعزز عملية التعلم التنظيمي المستمر، فلم يعد كافيا أن يتعلم فرد واحد في المنظمة ولم يعد ممكنا حل المشكلة من القمة، وإجبار الجميع على اتباع أوامر القيادة الاستراتيجية" العليا، فالمنظمات التي ستتفوق في المستقبل تعي جيدا كيف تستغل التزام عاملها، وطاقتهم للتعلم على كافة المستويات، واستثمار القدرات والمواهب التنافسية والحفاظ عليها، وهي تشير إلى الموارد والإمكانات وكذلك المهارات الوظيفية، وتطوير رأس المال البشري والاجتماعي، ويشمل معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة وخارجها. (المواضية، 2016م).

2. بعد "المرونة التشغيلية":

تمثل الموارد البشرية أهم الموارد في المنظمات المعاصرة، فهي أساس تكوين رأس المال المعرفي الذي يعطي القدرة الحقيقية للأعمال في المنافسة، وتحقيق النجاح، ويمتثل هذا بالقدرة العقلية التي تمتلكها المنظمات، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة، فهي تتسم بالندرة وتعطي قيمة حقيقية مختلفة، ويستفاد منها ضمن الصيغ التنظيمية التي تعتمدها المنظمة، وذلك لأن رأس المال المعرفي يتجسد بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على المستويات كافة، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن مع مختلف المواقف، والمنظمة تمتلك موارد مادية وموارد معرفية وهذه الأخيرة ذات أهمية قصوى، لكونها تتمثل بثقافة المنظمة، والمعرفة التكنولوجية، والعلامات التجارية، وبراءات الاختراع، والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة، وبناء رأس المال المعرفي هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة، وتحتاج إلى استثمارات في التدريب. (الغالبى وادريس، 2009م).

والعمل على وضع أولويات واضحة للاستراتيجية، وإيجاد الظروف المناسبة لفاعلية العاملين، وجعل الاستراتيجية عملية تعلم، والتصرف بشكل فاعل، لمواجهة حالة الغموض وعدم اليقين، والتصرف عن طريق أخذ المصالح قصيرة المدى وبعيدة المدى بعين الاعتبار. (الأكلبي، 2018م).

كما يرى (الصانع، 2013م) أن التوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي بالأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، ونماذج وطرائق مبتكرة لإيجاد القيمة والمقدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، من خلال تصميم نظام استراتيجي ذي مرونة عالية للمنظمة من أجل الاستجابة السريعة، وعدم التعرض للمخاطر، هذا ويرى الباحث أن اعتماد سياسات تخطيط التعاقب القيادي، التي تضع إطار عمل واضح، لتحديد وتقييم الكفاءات البشرية، والقيادات المحتملة لتولي المناصب القيادية، وتزويدها بالخبرات المناسبة لمواجهة التحديات، وتوظيف الفرص الحالية والمستقبلية، وبالتالي ضمان أنجاح عمليات الانتقال، دون تأثير على أداء المنظمة، فالمنظمات لا تحتاج إلى قوى خارقة لاستشراف المستقبل.

3. المرونة التكتيكية:

يرى (غنيم: 2016م) أن كفاءة المنظمات تركز في المقام الأول، على كفاءة العنصر البشري، ويعتمد نجاحها على إيجاد أفضل العناصر البشرية، حتى تتمكن المنظمة من ضبط الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالإنسان هو الركيزة الأساسية التي تبنى عليها كل المنظمات، وهو العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يتحكم في باقي الموارد وطريقة استخدامها، ولهذا يجب النظر إلى رأس المال البشري، وسبل تنميته وإدارته من منظور استراتيجي، على الرغم من أنه من أهم العوامل تأثيراً في أداء وتطور الجهاز الإداري للمنظمة، خاصة في ظل التغيير المستمر في نوعية وطبيعة ومستوى المعرفة، والمهارة المطلوب القيام بها.

ويشير (السبتي: 2017م) إلى أن مدى توسع وتنوع القدرات التي تمتلكها موارد المنظمة، تعكس حالة مرونة متأصلة في الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية للمنظمة، وتركز على سمات هذه الموارد وامتلاك المنظمات للموارد، يجعلها أكثر قدرة على المنافسة، وعلى تطبيق استراتيجياتها المختلفة بنجاح، إن مرونة الموارد تعد مصدراً رئيساً، لتحسين الأداء والتميز في بيئات الأعمال المتعددة، ويمكن تعريفها: بأنها قدرة المنظمات على التعامل مع مواردها المادية والبشرية، بما يسهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع البيئة المحيطة بها، والاستمرارية والتغيير من المواضيع المهمة، لدراسة طبيعة الأدوار في المنظمة، وقد تتغير طبيعة تلك الأدوار، استجابة لمعطيات متعددة، وتخضع لعامل الزمن، أو عامل التغيير، وإدراك القائد للبيئة الخارجية، ولقدرات وحدته، وقدرات الوحدات المنافسة، أو تحقيق ميزات تنافس، من خلال المرونة الاستراتيجية" فهي تعد ضرورة في بيئة العمل المعاصرة.

وينظر (الغالب، 2011م) إلى الجوانب المرتبطة بالممارسات العلمية وفاعلية الترتيبات على مختلف الأصعدة في المنظمات، بأنها جوانب مرتبطة بالعمليات المفترض أن تعمل على مدار الساعة، وبالتالي هناك ضرورة للمرونة الاستراتيجية، لتحقيق نجاح مستدام، إن شدة المنافسة الحالية تتطلب من المنظمات أن تكون قدرتها عالية على المنافسة، من خلال إبداع مستمر في المرونة التكتيكية.

3.2 قطاع الاتصالات الفلسطينية وخدمات الإنترنت/

تمهيد:

لا يكتمل الحديث عن قطاع الاتصالات وخدمات الإنترنت، بدون تناول التطورات المتسارعة في مجال الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، هذا المجال الذي يشهد منذ بداية الألفية الثالثة، ثورة حقيقية ألفت، ولا تزال تلقي، بتأثيراتها الجذرية والعميقة على مختلف جوانب الحياة البشرية، الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والأمنية والعسكرية، ويعدها الكثيرون مفتاح الولوج إلى المستقبل، وامتلاك ناصية القوة والحداثة في عالم متغير، لقد كان للتطور في مجال الاتصالات تأثير عميق في بنية المجتمعات البشرية عبر التاريخ. (<https://www.ecssr.ae>).

أن الهاتف النقال أو المحمول، والفضائيات، وشبكة المعلومات الدولية 'الإنترنت'، والأقمار الصناعية، كلها وسائل اتصالات جديدة، لم تعمل على تقريب المسافات فحسب، بل قضت على الحدود الفاصلة، وحولت العالم من كيانات سياسية واضحة المعالم، ودول متباعدة إلى ما يشبه القرية التي يعلم الكائن بأحد أطرافها، كل ما يدور في الطرف الآخر، ومع ما حققته هذه الوسائل من ثورة اتصالات، وفرت على الإنسان الكثير من الوقت والجهد. (الفقيه، 2021م).

ولقد لعب قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً وفعالاً في تطور الشعوب ورفع المستوى العلمي، والمعرفي، والاقتصادي، وتحسين نوعية الحياة لدول العالم كافة، والمساهمة بتواصل البشر، وبالنظر للتجربة الفلسطينية، فقد عانى هذا القطاع سنوات طويلة من الحرمان المتواصل، للحاق بركب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لإقامة وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وقد مر قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، بتجارب مفصلة خلال العقود الماضية إذ خضع ولا يزال للسيطرة الإسرائيلية، وقد احتاج قطاع الاتصالات الفلسطينية إلى قرابة (11) عاماً من المطالبات والمفاوضات للحصول على خدمة (G3)، التي ستغير من شكل التكنولوجيا في السوق الفلسطينية.

وحتى وقت قريب، كانت شركتا الاتصالات الخلوية (جوال-أوريدو) العاملتان في فلسطين، تقدمان خدمات الجيل الثاني، المكلفة وغير الداعمة لكافة التطبيقات، لتزويد مشتركها بالإنترنت على الأجهزة المحمولة، وتقتصر خدمة الجيل الثالث وفق الأوامر الإسرائيلية، على مناطق الضفة الغربية دون قطاع غزة، الذي سيكتفي بترددات الجيل الثاني. (مقداد، 2020م).

ولطالما اعتبرت إسرائيل نمو هذا القطاع هاجساً أمنياً، فلجأت إلى تقييده بمجموعة من الأوامر والقيود العسكرية، طوال فترة الاحتلال المستمر للأراضي الفلسطينية.

ويمكن إيجاز تصورنا أن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من القطاعات الرائدة والواعدة في فلسطين، ويعتبر من أسرع القطاعات الاقتصادية نمواً في فلسطين، متجاوزاً عقبات الحصار وكل القيود التي يفرضها الاحتلال على المعابر الحدودية، وقد ازدادت الحاجة الملحة لهذا القطاع، بعد أنتشار وباء كوفيد(19)، تحولت قطاعات كبيرة من منظمات الأعمال إلى ممارسة أنشطتها باستخدام تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

1.3.2 ماهية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين:

يُعرّف قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بأنه "مزيج من الصناعة التحويلية، وصناعة الخدمات يجلب البيانات والمعلومات وينقلها ويعرضها إلكترونياً. (مقداد، 2020).

ويعتبر ركيزة تستند إليها القطاعات الأخرى كافة، بما فيها الصناعة والزراعة والنقل والصحة والتعليم والحكم والتجارة والمصارف والسياحة، وهو يتيح التنمية الاجتماعية والاقتصادية بأبعادها المختلفة ويعززها، وثمة علاقة إيجابية قوية بين الاستثمارات المباشرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخلق فرص العمل، مع نسبة مضاعفة تعادل نحو (1-3)، أي أن كل وظيفة جديدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تستحدث ثلاث وظائف في قطاعات أخرى، ولأن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يوفر، وسيلة لنقل المعلومات بطرق فعالة من حيث التكلفة، فإنه يُعتبر أساساً لإقامة الاقتصاد القائم على المعرفة، ولا نبالغ إذا وصفنا هذا القطاع بأنه محرك رئيس للتنمية. (<https://al-shabaka.org/briefs>).

وتعتبر مجموعة الاتصالات الفلسطينية هي رائدة قطاع الاتصالات في فلسطين، وتتصدر توفير أحدث الخدمات والتقنيات وفق المعايير والمواصفات العالمية في السوق الفلسطينية.

تأسست المجموعة عام (1995م)، كشركة مساهمة عامة، لتوفر خدمات الاتصالات الثابتة، والخلوية، وخدمات الإنترنت، إضافة إلى تطويع آخر التطورات والتطبيقات التكنولوجية، من أجل بناء المستقبل التكنولوجي في فلسطين، كما تعتبر المنشأة الأولى في فلسطين، من حيث القدرة التوظيفية ضمن مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني. (<https://www.paltelgroup.pt>).

كما يساهم هذا القطاع بحوالي (6%)، من الناتج المحلي الإجمالي، ويساهم بدرجة كبيرة في توفير الأدوات والبرامج اللازمة للقطاعات الأخرى، وأي تقدم أو تطور في هذا القطاع، سيؤدي إلى تقدم وتطور القطاعات الأخرى، مما يساهم في تطور الاقتصاد الفلسطيني، كما أن عدد العاملين في هذا القطاع يبلغ (9400) موظف، ويبلغ حجم الاستثمار في هذا القطاع (670) مليون دولار أمريكي، وتتدرج تحت قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مجموعة من الشركات وهي (شركات الاتصالات، شركات الإنترنت، شركات البرمجيات، شركات البرمجيات الذكية، شركات الإعلام الرقمي، وشركات العمل عن بعد). (مقداد: 2020م).

وتطبق الدراسة الحالية على الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، والعاملة بالمحافظات الجنوبية، وستلتزم الدراسة بمجموعة ممثلة عن تلك الشركات، وهي على النحو التالي: (حضارة- مدى- سبيد كليك-فيوجن- ونت ستريم).

2.3.2 رؤية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:

تمتلك وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في دولة فلسطين رؤية تتلخص بالارتقاء بواقع نحو قطاع اتصالات وتكنولوجيا معلومات فلسطيني، يساهم بكفاءة بنهوض المجتمع الفلسطيني في جميع المجالات.

كما تمتلك رسالة تسعى من خلالها، لتحقيق التنمية المستمرة للمجتمع الفلسطيني، من خلال الاستفادة من كافة طاقات الوطن وتميبتها، والاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة، تعمل على تعزيز المنافسة والإنتاجية وترفع من كفاءة الاقتصاد الوطني. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2021).

مما سبق يتضح أن لتطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً هاماً في "استدامة التنمية" في كافة القطاعات، وذلك بما لها من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واسعة الانتشار، تتخطى الحدود الجغرافية والسياسية للدول، لتصل إلى أي نقطة في العالم، عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لمختلف شرائح البشر، ومتاحة في أي مكان وزمان، وبتكلفة منخفضة. (عاصم، 2013م).

3.3.2 الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت العاملة بالمحافظات الجنوبية (موضوع الدراسة) وهي:

1- شركة حضارة:

تأسست شركة حضارة عام (2005م) وهي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، تعمل باستمرار لتقديم خدمات إنترنت مبتكرة وموثوقة، وذات جودة عالية، واليوم "حضارة" هي المزود الأول لخدمة الإنترنت في فلسطين، وهي صاحبة أكثر عدد من مشتركين المنزليين، وهي تقدم خدماتها لأكثر من مائة ألف مشترك.

لعبت حضارة" دوراً مهماً في بناء وتطوير قطاع الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، وحصلت على ثقة مشتركها خلال فترة قياسية، بخدمة إنترنت تمتاز بالاستقرار والجودة العالية، إلى جانب تقديم خدمات الدعم الفني، وخدمة العملاء السكنية والشركات على أعلى المستويات العالمية. (<https://www.hadara.ps/About-us>).

2- شركة مدى:

هي شركة فلسطينية مختصة في مجال تقديم خدمات الاتصالات والإنترنت والخدمات المضافة، تأسست عام (2010م)، وحصلت على رخصة تقديم خدمات النطاق العريض (Broadband) من

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعتمد في تقديم خدماتها على البنية التحتية لشركة الاتصالات الفلسطينية، إضافة إلى تواجد "مدى" في نقاط الربط العالمية في لندن وفرانكفورت، كما تمكنت "مدى" من توسيع انتشار شبكتها، لترتبط مع الأردن من خلال خطوط الفايبير. ورؤية الشركة أن تبقى في صدارة شركات الاتصالات في فلسطين، من خلال ما تقدمه من خدمات نوعية، تواكب التطور في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولتجمع شمل فلسطين من خلال شبكة اتصالات متطورة. (<https://mada.ps/ar/homePage>).

3- شركة سبيد كليك:

تعتبر ثالث أكبر مزود لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية، كما أنها سريعة النمو بين شركات الإنترنت، وكانت من أوائل الشركات التي استخدمت تقنية (Wi Fi) عام (2005م)، وتأسست رسمياً عام (2010م)، وحصلت على ترخيص لنظام (BSA) من وزارة الاتصالات الفلسطينية عام (2011م). وتقوم رؤية الشركة على أن تكون الخيار الأول، لدى مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، وأن تكون الشركة الأسرع استجابة، لحاجات المستهلك في مجال تكنولوجيا المعلومات اعتماداً على الفهم الأمثل لاحتياجات السوق. (<https://speedclick.ps/ar>).

4- شركة فيوجن:

شركة فلسطينية متخصصة في تقديم خدمات الإنترنت المتكاملة، باستخدام تقنيات النطاق العريض، أنشأت في العام (2002م)، ووضعت نصب أعينها خلق شبكة موازية لشبكة الاتصالات، تعمل بتقنيات متقدمة لتحقيق رسالتها "وين ما تكون النت سيكون"، حاصلة على رخصة النطاق العريض منذ العام (2008م) بالمحافظات الشمالية، ومنذ العام (2015م) بالمحافظات الجنوبية، وصاحبة أول مشروع شبكة تعليمية تعمل بتقنية (WiMAX)، والتي نفذتها لصالح وكالة الغوث، وتعتبر (فيوجن) أول شركة في الشرق الأوسط تشغل شبكة لاسلكية تعمل بتقنية (Wi-MAX) سنة (2004م)، وتمتلك (فيوجن) شبكة اتصالات متطورة، تغطي كافة المحافظات الفلسطينية، وتعتبر هي الشركة الوحيدة التي اندمجت في تكتلات اقتصادية كبرى، مع شركة (كول نت)، وشركة (علمي نت)، لتقدم خدماتها في القدس، و أما رؤية الشركة، فهي: نحو كيان ريادي لتقديم خدمات الاتصالات وأنظمة المعلومات، لنرقى بالإنسان وتنهض بالمجتمع، كما تسعى لخلق قيمة مضافة لمشتركها، عبر تقديم الخدمات المتكاملة باعتبار أن المشترك أولاً. (<http://www.fusion.ps/fusion>).

5- شركة نت ستريم:

انطلقت شركة (نت ستريم) في عام (2010م)، وهي نتاج اتحاد مجموعة متميزة من خمس شركات رائدة، في مجال أنظمة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وهي تقدم خدمات توريد وتركيب أجهزة الاتصال، بالإضافة إلى خدمات الإنترنت والاستشارات وحلول الشبكات، ويسعى هذا الاتحاد المثمر من الشركات الخمس إلى تحقيق طفرة في مجال تقديم أرفع درجات التقنية المتقدمة من خلال مجموعة

من الخبراء في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتي تم اكتسابها من خلال العمل في كبرى الشركات المختصة بهذا المجال، وتعمل شركة (نت ستريم) على خلق كوادر بشرية وطنية تستطيع أن تلحق بركاب الأسواق العالمية، وتهدف شركة (نت ستريم) إلى خلق علاقة تواصل متميزة بين الشركة والمجتمع الفلسطيني. (<https://netstream.ps/about>).

3.3.2 إنجازات وآليات عمل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

يعتبر قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من أسرع القطاعات الاقتصادية نمواً في فلسطين، وذلك لوجود مجموعة متعلمة من القوى العاملة، وقرب فلسطين من مراكز التكنولوجيا المتطورة، مما كان لهما الأثر الكبير بالتوسع في هذا القطاع، وقد استفادت قطاعات الأعمال المختلفة من تكنولوجيا المعلومات الموجودة في أنحاء العالم، وأكدت بشدة على التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات. (http://www.pipa.ps/ar_page.php).

5.3.2 معيقات عمل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

يواجه قطاع الاتصالات الفلسطيني عموماً والإنترنت خصوصاً، تحديات كثيرة تحول دون تمتع المواطنين بخدمات ذات ميزات متقدمة، وسرعات عالية أسوة بتلك التي يتمتع بها الاحتلال. كما هو الحال مع العديد من القضايا المتعلقة، بأفاق النمو الاجتماعي والاقتصادي في فلسطين، فإن الظروف الجيوسياسية تقف كعائق أمام تحقيق النمو، وفي إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا بد من الإشارة إلى أن القيود الممنهجة التي تفرضها إسرائيل، والخروقات واسعة النطاق، تحد من القدرة على التواصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة وبهذا تقوض فرص تطور هذا القطاع. ويمكن للباحث أن يستعرض مجموعة من العراقيل الإسرائيلية ذات الدوافع السياسية، والتي تعيق النمو في صناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتخنق الاقتصاد الوطني، إن السياسات الإسرائيلية الظالمة المفروضة على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في الضفة الغربية وقطاع غزة لا تحصى ولا تعد، إلا أن هناك أربع أدوات تقوم إسرائيل من خلالها بالسطو التعسفي على هذا القطاع، وذكرتها (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: 2012م) وأكدت عليها وهي:

1- تقييد الوصول إلى فضاء فلسطين الكهرومغناطيسي:

إن المحاولات الإسرائيلية بتقييد قدرة شبكات الهاتف النقال الفلسطينية، على توفير تغطية واسعة بتكلفة منخفضة نسبياً، وعدم الحصول على أحدث الترددات، وتقنيات الحزم العريضة، يضع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المحلية بوضع بالغ الصعوبة، وخصوصاً أمام الرفض الإسرائيلي بالإفراج عن ترددات الجيل الثالث والرابع، مما اضطرت كل من شركتي الهواتف النقالة (جوال-أوريدو)، إلى تطوير شبكاتها في إطار الجيل الثاني، ولما سبق لا تزال خدمات النطاق العريض في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، متأخرة عن بقية دول العالم، وذلك لرفض إسرائيل إعطاء ترددات (LTE و WiMAX) للجيل الرابع.

2- واردات منتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية:

تنتهك إسرائيل السيادة الفلسطينية من خلال العديد من الإجراءات التعسفية و بسبب سيطرة إسرائيل على الموانئ و المعابر، تجعل من عملية استيراد معدات الاتصالات، عمليات طويلة وغير مجدية، للشركات الفلسطينية، سواء بتأخير أو بتقييد دخول المعدات التي تهدف إلى تحسين شبكات الاتصالات في فلسطين، وبدون السيطرة على حركة هذه المعدات، فإن تأسيس بنية تحتية قوية، لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يصبح، غير متاح، وغير وارد من الناحية العملية.

3- شركات الهاتف النقال والإنترنت الإسرائيلية غير القانونية:

تشير التقديرات إلى أن شبكات الهاتف النقال الإسرائيلية، تستحوذ على ما يقارب من (20%)، من الحصة السوقية للاتصالات النقالة في فلسطين، كما تستحوذ شركات الإنترنت الإسرائيلية على نفس هذه النسبة في هذا المجال، (بالتريد، 2010م).

4- القيود المفروضة على تطوير البنية التحتية:

يشكل تقييد المدن والبلدات الفلسطينية حلقة، من مسلسل القيود والحصار المفروض على قطاع غزة، الذي تفرضه إسرائيل على تطوير البنية التحتية، على قطاع الاتصالات النقالة والثابتة، وبسبب منعها بناء شبكات المحمول في جميع أنحاء فلسطين، اضطرت كل من شركتا (جوال-اوريدو)، لوضع بدالاتها تحت السيطرة الإسرائيلية أو بنائها خارج فلسطين، وفي كلتا الحالتين تتكبد هاتان الشركتان تكاليف إضافية، وفي الوقت نفسه تقل كفاءة الخدمات المقدمة.

4.2 الدراسات السابقة:

تمهيد:

منذ العصور الأولى ظهرت أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار، كضرورة لبقاء الافراد والمنظمات والمجتمعات، وعلى كل شخص يريد إثبات وجوده والمحافظة على كينونته، عليه أن يبدع ويبتكر. نتيجة ذلك أصبح الإبداع والابتكار، والمنتجات الفكرية بصفة عامة، لها أهمية وضرورة إلى الحد الذي أظهر نمط حياة جديد، يرتكز بالأساس على المعلومات والمعارف. فأصبحت بذلك المجتمعات بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات صبغة جديدة سواء بالعلاقات التي تربط بين أفرادها وكياناتها الاجتماعية، أو من خلال نمط التصرف والتأقلم لتلك الوحدات، ومن حيث الاتصال والتواصل فيما بينها، الأمر الذي قاد الفكر الإداري المعاصر، إلى استعمال مصطلحات إدارية، ذات علاقة بأنشطة المنظمات العاملة على اختلاف بيئات عملها. وعند الحديث عن المصطلحات الإدارية الحديثة كالبراعة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وفي حدود اطلاع الباحث، وجد أن هنالك ندرة بالدراسات التي تناولت "البراعة الاستراتيجية"، على عكس مصطلح المرونة التنظيمية الذي تمتع بوفرة المصادر، وتم سرد الدراسات السابقة وتصنيفها، بالطرق المعتادة على أساس دراسات محلية وعربية وأجنبية .

1.4.2 الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير المستقل ("البراعة الاستراتيجية"):

أولاً، الدراسات العربية:

1- دراسة (إسماعيل، 2020م) بعنوان " تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي" (دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل).

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية المتمثلة ب (اليقظة التسويقية-اليقظة التكنولوجية-اليقظة التنافسية)، بوصفها متغيرات مستقلة، و"البراعة الاستراتيجية" بوصفها متغير مستقل ثان، عبر أبعادها (استراتيجية اكتشاف الفرص- استراتيجية استغلال الفرص- واستراتيجية البراعة الهيكلية)، ومعرفة تأثير تلك العلاقة في تحقيق التجديد المنظمي، بوصفه متغير معتمد، وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من مديري المصارف في مدينة أربيل، و بلغت العينة (203) مدراء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة قياس، وتم معالجة البيانات

باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصل الباحث لنتائج مفادها وجود علاقة وتأثير لليقظة الاستراتيجية في "البراعة الاستراتيجية"، والتي ثبت تأثيرها المباشر في تحقيق التجديد المنظمي.

2- دراسة (عبد الوهاب وأحمد، 2020م) بعنوان "دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية" (دراسة تطبيقية في مصرف التنمية الدولي العراقي)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية المنظمة المتعلمة في مجال بيئة العمل المصرفية، كمتغير مهم وفاعل عبر ربطه، بمتغير مستقل يمثل توجهها استراتيجيا مهما نحو استكشاف، واستغلال وهيكل متميز تحت مظلة براعة منظميه استراتيجية، والتقدم بسبل دعم أساليب منظمة متعلمة، والتعرف على درجة ممارسة أبعاد البراعة بإطار استراتيجي، في المصرف المبحوث لتعميم النتائج على مصارف ومنظمات أخرى، وتحديد المقدرات والخصائص المميزة على مستوى متغيري الدراسة، واختبار العلاقات الارتباطية بين كلا المتغيرين على مستوى الأبعاد الرئيسة وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة، كمصدر رئيس لجمع البيانات وتم تحليل البيانات، باستخدام (SPSS-v.25)، وطبقت الدراسة على مصرف التنمية الدولي العراقي كمجتمع للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في المصرف، بلغ عددها (165) عاملا، ما يمثل نسبة (70%)، من المجتمع.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها ظهور حرص واضح لإدارة المصرف المبحوث، على تبني خصائص منظمة متعلمة، من خلال امتلاك فرص التعلم المستمر، وتشجيع الاستعلام والحوار، والتعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين، وتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، كما حظيت خاصية تمكين العاملين بأعلى اهتمام، تلتها خاصية التعاون والتعلم الجماعي، مما يدل على قوة الثقافة التعاونية والمؤثرة فيما بين الإدارة العليا والمرؤوسين، وظهر حرص المصرف المبحوث بشكل عام ومرضى على تبني أبعاد "البراعة الاستراتيجية"، والمتمثلة باستغلال الفرص واستكشاف الفرص والهيكل المتميز ويعكس ذلك القدرة على الاستشعار، لاستكشاف واستغلال الفرص، ويمتلك المصرف هيكلًا متميزًا، من خلال امتلاكه للشعب والوحدات والأقسام ما يعزز عمليات الإبداع والابتكار التي تدعمها الإدارة العليا بوضع خطط طويلة الأمد في مجمل التعاملات المصرفية.

3- دراسة (معارج، 2020م) بعنوان "الاستراتيجية الديناميكية بين البراعة والأداء المستدام"

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف في ضوء المعضلة الفكرية، والتي تتمثل في كشف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، البراعة، والأداء المستدام) في محاولة لتوجيه أنظار الإدارة إلى طبيعة هذه المتغيرات، وبلورتها وفق تصور واضح للدور، الذي تمارسه في تحقيق النجاح

على المدى البعيد، كما تهدف إلى معرفة آثار الاضطرابات البيئية على البراعة والأداء المستدام وطبيعة العلاقة بينها، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتبين أن هناك علاقة بين البراعة والأداء المستدام، ووجود تصور قوي للعلاقة بين الاستكشاف والاستغلال، باعتبارها بنيات الأبعاد الفرعية للبراعة.

4-دراسة (الطه والهلاي،2020م) بعنوان "مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية" في التميز المنظمي" (دراسة تحليلية في الشركة العامة للأسمت الشمالية)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة وتأثير "البراعة الاستراتيجية"، كمتغير مستقل تفسيري بأبعادها الثلاثة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، والبراعة الهيكلية)، بالتميز المنظمي، كمتغير تابع بأبعاده الأربعة (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، و تميز الهيكل)، واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة، كأداة لجمع البيانات لإنجازها وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وتم توزيع (130) استمارة على مجموعة من الأفراد العاملين، وتم الحصول على (112) استمارة صالحة للتحليل، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط، معامل الانحدار الخطي البسيط) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية، بين البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية، للبراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي.

5-دراسة (الحسناوي والسنجري، 2019م) بعنوان " تأثير تقنيات الهندسة النفسية في تعزيز البراعة الاستراتيجية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقات التأثير والارتباط، بين تقنيات الهندسة النفسية والبراعة الاستراتيجية، على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بابل، ولتحقيق ذلك اعتمد في قياس تقنيات الهندسة النفسية على ثمانية أبعاد فرعية هي: (المرونة ، الارتكاز ، الاستنباط ، النمذجة ، الفروق الفردية ، القيادة ، تأسيس العلاقة ، والتعزيز العاطفي والإدراكي)، بينما جرى قياس البراعة الاستراتيجية، من خلال بعدين هما (الاستراتيجية الاستكشافية، والاستراتيجية الاستثمارية)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، في عرض موضوعات البحث، كما استخدمت الاستبانة، كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ، وتمثلت العينة بـ(200) فردٍ من أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية، في تحليل البيانات تمثلت (بالصدق الظاهري وصدق المحتوى ، التحليل العاملي التوكيدي ، الإحصاءات الوصفية ، تحليل ارتباط Pearson ، و نمذجة المعادلة الهيكلية (Modeling Equation Structural)، وقد استخدمت هذه الأساليب على البرامج الإحصائية، (25. Amos, 23. V SPSS, V)، وقد توصلت

الدراسة لعدد من الاستنتاجات أهمها : تحسين مستوى تقنيات الهندسة النفسية، لدى أعضاء الهيئة التدريسية، في الجامعات والكليات المبحوثة مما يعزز مستوى البراعة الاستراتيجية بصفة اجمالية.

6- دراسة (العأرضي ومهدي، 2019م) بعنوان "الاحترق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية". هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة التأثيرية بين "الاحترق الوظيفي" و"البراعة الاستراتيجية"، وأسباب ظهورها على مستوى المنظمات، وتم جمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة، باعتماد استبانة أعدت في مستشفى زايد في بغداد، ووزعت على المشمولين بالدراسة والبالغ عددهم (98) مستجيباً، وتم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS 20) ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد المتغيرات المستقلة، والمتمثلة بالاحترق الوظيفي، وفي بعض المتغيرات المعتمدة الخاصة ب"البراعة الاستراتيجية"، كما أظهرت وجود علاقة أثر للمتغير المستقل (الاحترق الوظيفي)، مع الأبعاد الأخرى للمتغير المعتمد (البراعة الاستراتيجية) ، كما أفادت النتائج أن مستوى خلق الوظائف ودوافع الإنجاز لها، كانت ذات تأثير في المشمولين بالدراسة، إذ إنهم لم يعانون من الاحترق الوظيفي، ولم يكن له تأثير واضح في مستوى الإنجاز.

7- دراسة (إبراهيم وآخرون، 2018م) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة الاستراتيجية التسويقية" دراسة استطلاعية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل)

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بمكوناتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر)، بوصفها متغيرات مستقلة في تحقيق البراعة الاستراتيجية التسويقية، بوصفها متغيراً معتمداً بمكوناتها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، والمرونة التسويقية). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة في القطاع الصناعي في مدينة أربيل، وتم الحصول على المعلومات من خلال تصميم استبانة، وتوزيعها على أعضاء عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب وعدد من العاملين، وبلغ عدد العاملين في الشركة (350) عاملاً ، وتم توزيع (100) استمارة، وبعد تفريغ البيانات، تم استبعاد (24) استمارة لأنها غير كاملة المعلومات، وأخضعت (76) استمارة للمعالجة الإحصائية، وهي تشكل (22%) من مجموع العاملين. توصلت الدراسة للعديد من النتائج، كان أهمها: أن توظيف إدارة الموارد البشرية تشكل اتجاهاً إيجابياً حسب تصورات أفراد عينة الدراسة، كما أن المتغير التابع، وهو البراعة الاستراتيجية التسويقية، تفسر أيضاً اتجاهاً إيجابياً وهي تؤشر إلى مدى إدراك الكوادر العاملة، لأهمية الدور الذي تلعبه توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء، في تعزيز مستوى البراعة الاستراتيجية التسويقية، كما أوضحت نتائج

التحليل الوصفي على مستوى عالٍ، لأبعاد توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبدرجة انسجام جيدة في الإجابات، وأظهرت نتائج التحليل بأن لأبعاد توظيف إدارة الموارد البشرية الخضراء، أهمية إيجابية بتعزيز مستوى "البراعة الاستراتيجية التسويقية"، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، في تعزيز مستوى البراعة الاستراتيجية التسويقية مجتمعة ومنفردة.

8- دراسة (حمود، 2018م) بعنوان "البراعة الاستراتيجية" وانعكاسها في الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في مديرية ماء النجف الأشرف".

هدفت الدراسة لتوضيح أثر "البراعة الاستراتيجية" وانعكاسها على الأداء التنظيمي، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على آراء العينة المبحوثة إزاء طبيعة "البراعة الاستراتيجية" وانعكاسها في الأداء التنظيمي، والتعرف على طبيعة ومستوى الأثر المعنوي بين "البراعة الاستراتيجية" و"الأداء التنظيمي"، وتم اختيار مديرية (ماء النجف الأشرف) ميداناً للجانب التطبيقي للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها، أن مفهوم "البراعة الاستراتيجية" قد ظهر بوصفه أحد المفاهيم الحديثة في نهاية السبعينات من القرن المنصرم، ليصبح من الاتجاهات التي تنتشر في كل من حقل الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، و قدرة المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح طويل الأمد، يعتمد بصورة مباشرة على قدرة المنظمة، في البحث عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص، لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية، والاستمرار في المنافسة، كما استنتجت الدراسة إذا كانت البيئة سريعة التغير، يجب على المنظمة أن ترفع من مستوى أدائها وتطور عملياتها، ويفرض التغير على المنظمات أن تختار الاستراتيجيات التي توجد قدرة على تعديلها لمقابلة رد فعل المنافسين.

9-دراسة (الابراهيمى،2018م) بعنوان "البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد).

هدفت الدراسة إلى كشف مدى تأثير البراعة الاستراتيجية، من خلال مرتكزاتها (استكشاف الفرص- استغلالها - والبراعة الهيكلية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال أبعادها (الثقافة الإبداعية-القيمة الجوهرية- المرونة الاستراتيجية- وتكنولوجيا المعلومات)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من مدرء الشعب وأقسام المعمل، وبلغت العينة (50) مفردة، من مجتمع احصائي يبلغ تعدادها (90)، وتم استرجاع (45)، استمارة صالحة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتم التوصل لنتائج كان أهمها، أن سمعة المنظمة تعد من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، عن طريق إيجاد آليات عمل متفوقة، أي تتطلب المزيد من الدراسات لأخذ مكانتها في الأسواق التنافسية.

10-دراسة (رشيد والعبودي 2018م) بعنوان " السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براءة المنظمات". (دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في معمل أسمنت السماوة) .

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة، بين أنواع السلوك الاستراتيجي للمديرين ومستوى تحقيق البراعة التنظيمية، وذلك من خلال بحث آراء عينة من السلوكيات الإدارية المتقدمة من رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية العاملة في معمل أسمنت السماوة، الذي يضم (400) موظف، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، من أفراد العينة البالغ عددهم (35) فرداً، وتتكون الاستبانة من جزئين، يتعلق الجزء الأول منها بالسلوك الاستراتيجي للمديرين، بوصفه متغير مستقل والذي يتجسد بسلوك (المنقبون والمدافعون والمحللون) ، أما الجزء الثاني فيتعلق بالبراعة التنظيمية، بوصفها متغيراً مستجيباً والذي شملت أبعاده كل من (أنشطة استكشافية و أنشطة استثمارية)، واستخدم الباحثان عدداً من الأدوات الإحصائية، لعرض وتحليل بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية يتأثر بسلوك المحللين، بدرجة أكبر من غيره من أنواع السلوك الاستراتيجي الأخرى.

11-دراسة (الكرعاوي، 2016) بعنوان "دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي". (دراسة تطبيقية على عينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف)

تسعى هذه الدراسة إلى طرح منظور فلسفي معرفي، لموضوعات فكرية، تمثلت بالبراعة الاستراتيجية، وسمعة المنظمة في مؤسسات التعليم، وقد تم اختيار عينة عشوائية من أساتذة الجامعات الأهلية، وبلغ عددهم (220)، ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة، لجمع البيانات ، باستخدام مقياس (Likert) الخماسي، وأبرزت الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن "البراعة الاستراتيجية" بأبعادها لها دور مهم في تعزيز، وبناء سمعة المنظمة في المؤسسات التعليمية.

12-دراسة (أبو سليم،2014م) بعنوان "أثر استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية". (دراسة حالة على شركة أورنج الأردنية للاتصالات الخلوية).

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الاستشعار البيئي، في تحقيق البراعة الاستراتيجية في شركة أورنج الأردنية للاتصالات الخلوية، تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين بشركة أورنج الأردنية للاتصالات الخلوية، والذين تم اختيارهم بشكل قصدي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (114) فرد، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي للبيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات، من خلال الاستبانة التي استخدمت كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تكونت من (30) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستشعار البيئي، (الانغلاق: التدرج ؛ والتنبؤ)، في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورنج الأردنية للاتصالات الخلوية، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة

إحصائية، لاستراتيجيات الاستشعار البيئي (الأنفاق، التدرج، والتنبؤ)، في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورنج الأردنية للاتصالات الخلوية، كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستشعار البيئي (الانغلاق، الترح، والتنبؤ) في تحقيق الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، لشركة أورنج الأردنية للاتصالات الخلوية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية :

1-دراسة (Peixu He, Yana Pei, Chunpei Lin and Di Ye,2020) بعنوان "البراءة

-الاستراتيجية" التسويقية غير المألوفة والاستكشافية و الابتكارية القائمة على السوق الاستغلالي" (دراسة تجريبية على الشركات الصينية في قطاع التصنيع).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تتنبأ بالابتكار القائم على السوق، وكيفية الابتكار واستكشاف العلاقات بين القدرات التسويقية للمؤسسات والسوق.

تم جمع البيانات من (237) شركة تصنيع في الصين ، وتم استخدام (تحليل الانحدار الهرمي) و(طرق الإقلاع)، وأظهرت النتائج أن قدرات التسويق، وأنشطة الابتكار القائمة على السوق كليهما تتمتعان بخاصية البراعة على وجه التحديد، وهي تشمل قدرات التسويق عبر إمكانات استكشاف التسويق وقدرات استغلال التسويق، والابتكار القائم على السوق ويشمل السوق الاستكشافية، كما أشارت النتائج إلى أن التسويق غير المألوف، يمكن أن يعزز قدرات الأداء في الابتكار بشكل كبير، كما أشارت النتائج إلى أن الابتكار يلعب دور الوسيط الجزئي في هذه العلاقة على وجه التحديد، و استكشاف الفرص التسويقية تؤثر في قدرات الأداء على الابتكار، من خلال دور التوسط الجزئي للسوق الاستكشافي على أساس الابتكار، في حين تؤثر قدرات استغلال التسويق على أداء الابتكار، وأشارت النتائج إلى أن الابتكار المستند إلى تعديل العلاقة، بين الاستغلال القائم على السوق بشكل سلبي وأداء الابتكار، والابتكار القائم على السوق الاستغلالي، يمارس تأثيراً معتدلاً سلبياً على أداء الابتكار القائم على السوق الاستكشافية.

2-دراسة (Jurksiene & Pundziene:2016) بعنوان "العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة

التنافسية الحازمة ودور "البراءة الاستراتيجية" كوسيط".

هدفت الدراسة إلى تقديم إيضاح نظري للعلاقة بين القدرات الديناميكية والبراءة الاستراتيجية، والميزة التنافسية للشركة، فضلا عن إيضاح الدور الوسيط للبراءة التنظيمية، بالعلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإجراء مراجعة مفاهيمية لنظرية القدرات الديناميكية والبراءة الاستراتيجية، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن كلاً من القدرات الديناميكية والبراءة

الاستراتيجية، ترتبطان بالميزة التنافسية والأداء المتفوق، فضلا عن أن المفاهيم الثلاثة السابقة تحتاج إلى عملية ربط تطبيقي، كما أن البراعة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة، بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية وادائها الفعال للشركة.

3-دراسة (Luo:2016) بعنوان "البراعة الاستراتيجية وسرعة سلسلة التوريد: الدور الوسيط لتبادل المعرفة الخارجية ودور الوسيط للذكاء التنافسي".

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين "البراعة الاستراتيجية"، وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي من جهة، إضافة إلى التعرف على العلاقة بين التشارك المعرفي ورشاقة سلسلة التوريد، كما هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للتشارك المعرفي، بين البراعة الاستراتيجية ورشاقة سلسلة التوريد، ودور المعدل للذكاء التنافسي في العلاقة، بين البراعة الاستراتيجية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام.

تكونت عينة الدراسة من (381) فرداً، من شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الإحصائي اللازم، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين البراعة الاستراتيجية، وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي، كما أن هناك علاقة إيجابية بين التشارك المعرفي ورشاقة سلسلة التوريد، وأن هناك دوراً وسيطاً للتشارك المعرفي بين البراعة الاستراتيجية ورشاقة سلسلة التوريد، وأخيراً هناك دور لمعدل الذكاء التنافسي في العلاقة، بين البراعة الاستراتيجية ورشاقة سلسلة التوريد في تلك الشركات.

4-دراسة (Glen B, & Zannie V,2013) بعنوان "البراعة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة". (تطبيق استراتيجية الاستكشاف والاستغلال على المنتجات السوقية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي تُمكن الشركات، من تحقيق البراعة التي تساهم في تطوير الأداء التنظيمي، عبر استغلال واستكشاف الفرص في أسواق العمل. اعتمدت الدراسة على تحليل محتوى البيانات (meta-analysis)، المتوفرة لمجموعة الاتصالات الأمريكية (TCG)، والشركات المنطوية تحتها، واقتصر التحليل على بيانات حجم الشركة، وعمرها بالسوق وأدائها وإيراداتها السنوية، وذلك للوقوف على الفرص المتاحة واستكشافها، ومن ثم استغلالها. وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجية استكشاف المنتج، لها أثر إيجابي فعال في رفع إيرادات الشركات الصغرى والمتوسطة، وأن للبراعة الاستراتيجية وظائف متعددة، تجمع بين استغلال الفرص واستكشافها في الأسواق، مما يزيد من حصة الشركات السوقية ومن ثم زيادة إيراداتها.

كما وجدت الدراسة أن البراعة في المنتجات لها أثر إيجابي على إيرادات الشركات، لصالح الشركات الأكبر و الأقدم على حساب الشركات الأصغر و الأحدث، وأن "البراعة الاستراتيجية"، بشكل عام لها أثر إيجابي في أسواق العمل، لصالح الشركات المتوسطة دون الصغرى.

5-دراسة (Michl, et al, 2012) بعنوان "البراعة الاستراتيجية للشركات ودورها في إدارة التدوير".
هدفت الدراسة إلى تحديد الأشكال المرنة للهياكل التنظيمية، التي تضمن مستوى مرتفعاً من الابتكار للشركات على المدى الطويل، وضمان استدامتها من أجل الازدهار والبقاء.
تم استخدام أسلوب دراسة الحالة، لأربع شركات مختلفة الأعمال(شركة إعلامية، شركة اتصالات، شركة خدمات تكنولوجيا، وشركة خدمات الرعاية الصحية)، وتم استخدام (المنهج الكيفي التحليلي للبيانات) (المقابلات، والتقارير، وادبيات الشركات، والمنشورات).
وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها، أن الشركات الأربعة، أكدت أن الهياكل التنظيمية غير التقليدية للشركات، كانت نتاج البراعة في عملية تفاعل، امتدت عبر المستويات الإدارية المختلفة، كما أظهرت النتائج أن "البراعة الاستراتيجية" تعتبر عاملاً هاماً وضرورياً، لتحقيق المرونة والإبداع في مكوناتها التنظيمية، كما أفادت أيضاً أن دعم تنفيذ برامج تدريبية للعاملين، يُسهم في استمرارية عملية الابتكار، وأفادت الدراسة أن استراتيجية استغلال الفرص، لها أثر على العائد المادي فقط للشركات، ويعتبر نجاح قصير المدى، بينما استراتيجية استكشاف الفرص، مرتبطة بالأداء الاستراتيجي، ويعتبر نجاح طويل الأمد.

2.4.2: الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير التابع (المرونة التنظيمية): أولاً، دراسات محلية:

1- دراسة (اسعيد، 2020م) بعنوان " أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية، في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي أربعة مشافي حكومية في قطاع غزة وهي (الشفاء، الأقصى، الأوروبي، وناصر)، وبلغ عدده (3810) موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (381) موظفاً، وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة، و تم استرداد (366) استبانة بنسبة (91.50%) وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية) وتميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة، كما وجدت الدراسة أثراً ذا دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية)، في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة.

2- دراسة (عياش، 2020م) بعنوان "دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة". (دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي).

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى توفر درجة المرونة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، بالإضافة إلى التعرف على واقع ظاهرة التحكم الوظيفي في الوزارة، كما تهدف الدراسة بشكل رئيس للكشف عن أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (درجة الرسمية - درجة التعقيد- درجة المركزية)، في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع (178) استبانة على موظفي وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة وقد تم استرداد (149) استبانة بنسبة استجابة (83.7%)، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى المرونة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة جاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (57.46%)، وجاءت أبعاد المرونة التنظيمية على الترتيب التالي مجال "الرسمية" في المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (64.68%)، ومجال "التعقيد" في المرتبة الثانية، وبوزن نسبي (57.02%)، ومجال "المركزية" في المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي (45.52%)

3-دراسة (مشمش، 2019م)، بعنوان "انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي". (دراسة حالة وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة). هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور مرونة خصائص "الهيكل التنظيمي": (درجة الرسمية، درجة المركزية، ودرجة التعقيد) في تعزيز ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي، في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الإدارية ذات الطابع الإشرافي، في وزارة الصحة الفلسطينية كافة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية قوامها، (300) موظف ، وتم توزيع استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وكانت من أبرز النتائج أن مستوى درجة الرسمية والمركزية والتعقيد، في هيكل وزارة الصحة بغزة، من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة، وأن العاملين في الوزارة يمارسون السلوكيات الإبداعية، بدرجة متوسطة إلى حد ما، كما أفادت النتائج بوجود علاقة ارتباطية عكسية دالة، بين أبعاد المرونة الهيكلية وتعزيز السلوك الإبداعي.

4-دراسة (العأرضة،2018م) بعنوان "المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية، في مديرية قباطية للمرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية، من وجهة نظر معلمها، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العنقودية من معلمي المدارس الثانوية، وتم بناء أداتين للدراسة، هما استبانة لقياس مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية، واستبانة تقيس مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لسمات القيادة الإبداعية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: أن واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية جاء بدرجة كبيرة، حيث إن واقع المرونة الإدارية كان مرتفعاً، إضافة إلى وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة في متوسطات واقع المرونة الإدارية، لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيري التخصص، وسنوات الخبرة، وأن واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية، جاء بدرجة كبيرة حيث إن مستوى القيادة الإبداعية كان مرتفعاً.

ثانياً، الدراسات العربية:

1-دراسة(مصطفى،2020م) بعنوان "أثر المرونة التنظيمية على كفاءة سوق الأوراق المالية المصري".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة التنظيمية بشركات الوساطة المالية، على كفاءة سوق الأوراق المالية المصري، للتعرف على العديد من الأهداف الفرعية من أهمها، التعرف على أثر (مرونة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة الاستراتيجية، مرونة التنوع، ومرونة التكنولوجيا)،

باعتبارها أبعاداً للمرونة التنظيمية وعلى كفاءة سوق الأوراق المالية المصري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة قياس.

تم تحديد عينة الدراسة من العاملين، في سوق الأوراق المالية المصري، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، وكانت أبرز النتائج، أن المرونة التنظيمية بجميع أبعادها، تزيد من كفاءة سوق الأوراق المالية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق المرونة التنظيمية بجميع أبعادها، وفي كافة المستويات الإدارية في شركات الوساطة المالية، مع ضرورة مضاعفة الاهتمام بتطبيق بعد المرونة التكنولوجية، من خلال مراعاة كافة التغيرات التكنولوجية الحديثة في البيئة المحلية والعالمية، والعمل على تطوير كافة البرمجيات والأنظمة، بما يتناسب مع هذه التغيرات.

2- دراسة (سليمان، 2020م) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على المرونة الاستراتيجية" في شركات السياحة المصرية" (الدور الوسيط للبراعة التنظيمية).

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية، على المرونة الاستراتيجية في شركات السياحة المصرية، بوجود "البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء، وتوزيعها على عينة عشوائية بلغت (522) من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة الكبرى، وتم الاعتماد على تحليل (416) استمارة، باستخدام أسلوب "تحليل المسار" للتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة التحويلية على المرونة الاستراتيجية". وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة التحويلية، على البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، وكذلك تؤثر "البراعة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية"، وأبرزت نتائج الدراسة أن "البراعة التنظيمية، تلعب دوراً وسيطاً جزئياً، في العلاقة بين القيادة التحويلية، والمرونة الاستراتيجية" في شركات السياحة المصرية.

3- دراسة (النعاس وبن عودة، 2020م) بعنوان "أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية" (دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة- الجزائر).

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المرونة التنظيمية، على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، وقد تم الاعتماد على المقاربة الكمية من خلال تحديد حجم العينة والمقدرة ب (84)، بالاعتماد على معادلة "هيربرت أركن"، وتم الاستعانة بأداة الاستبانة والتي تم توزيعها على موظفي المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، وجود مستوى إدراك مرتفع لكل من المرونة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة لدى العاملين بمدبغة الهضاب العليا، كما تبين من خلال نتائج "الانحدار المتعدد" أن هناك علاقة تأثير بين كل من أبعاد المرونة التنظيمية،

(الرسمية، التعقيد، والمركزية)، على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، لدى العاملين بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.

4-دراسة (الخشالي وبدران، 2020م) بعنوان " أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي" (دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي، وهي دراسة ميدانية تم تطبيقها على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مثلت المرونة التنظيمية، المتغير المستقل للدراسة، بأبعاده وهي: (المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرونة العمليات)، أما المتغير التابع وهو "التوجه الريادي" بأبعاده وهي (تبني المخاطرة، والإبداع، والاستباقية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (141) عاملاً في هذه الشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير، استبانة لجمع البيانات من العاملين استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة، وقد وزعت الاستبانة على مفردات العينة بشكل عشوائي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية في هذه الشركات، كان بمستويات مرتفعة يتقدمها بعد مرونة العمليات، أما بالنسبة لمستوى تطبيق أبعاد التوجه الريادي، فكانت أيضاً مرتفعة وأعلاها كان بعد "الإبداع"، كما أوضحت النتائج إلى وجود أثر معنوي للمرونة التنظيمية في التوجه الريادي في الشركات المبحوثة.

5-دراسة (الجابري واخرون ، 2020م) بعنوان "الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية". (دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الأفريقي).

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للمرونة التنظيمية، في العلاقة بين عدم التأكد البيئي (السوق والطلب، البيئة التنافسية، والبيئة التكنولوجية) وأداء المشروعات الاستثمارية (كفاءة الأداء ونجاح الأعمال) وقد أجريت هذه الدراسة، على المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الأفريقي، وتم توزيع (250) استبانة على عينة غير احتمالية، ميسرة من أصحاب ومدراء المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الأفريقي، وكانت نسبة الاستجابة (92.3%)، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وتحليل المسار عبر برنامج (SPSS) ، المدعوم ببرنامج (AMOS25) لاختبار الفرضيات، تمثلت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية جزئية بين عدم التأكد وأداء المشروعات، كما أن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة، بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات جزئياً .

6-دراسة (الاكليبي، 2019م) بعنوان "أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية". (دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة شقراء).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد الهيكل التنظيمي الأكثر ممارسة في جامعة شقراء، وكذلك التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والمرونة التنظيمية، والوصول إلى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تحقيق المرونة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة (وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، ومديرو الإدارات بالجامعة والكليات على مستوى الجامعة)، وبلغت العينة (280) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المتمثلة، في أن ترتيب أبعاد الهيكل التنظيمي ممارسة، هي المركزية، ثم التعقيد، ثم التخصص، وأخيرا الرسمية، كما تبين وجود علاقة ارتباط أبعاد الهيكل، بدرجات مختلفة والمرونة التنظيمية، كما تبين أن أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة، تؤثر بما نسبته (50.8%)، كما لم يتضح وجود اختلافات، تجاه المرونة في جامعة شقراء، ترجع إلى نوع المستقصى منه، وعدد سنوات الخبرة.

7-دراسة (زكي، 2019م) بعنوان "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة". (دراسة ميدانية للشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة: (التوافق أو المحاذاة - ترتيب الأولويات - الأدوار والمسؤوليات - التفاعل والتآزر - والقدرات القيادية)، على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (260)، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية، يمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوثة، في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

8-دراسة (عراك، 2019م) بعنوان "دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي". (دراسة ميدانية على عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية).

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها: (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية)، في تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعاده (الرشاقة الاستراتيجية"، رأس المال الفكري، الإبداع، والميزة التنافسية المستدامة)، في عدد من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة مكونة من (85) فردا، من مجتمع الباحث الذي تضمن (مدراء الأقسام، ومدراء الوحدات الإدارية، ومهندسو الاتصالات)، للإجابة عن الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومن أجل تحليل البيانات واستخلاص النتائج، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير إيجابية معنوية، بين المرونة التنظيمية بأبعادها، في الازدهار التنظيمي

للمنظمات المبحوثة، واستناداً إلى نتائج البحث، يمكن الاستدلال على أن المرونة التنظيمية، تسهم في تحقيق الازدهار التنظيمي وتنعكس فيه.

9- دراسة (الرشيدي، 2019م) بعنوان "المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المرونة التنظيمية، وأبعادها المتمثلة بكل من (المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية)، وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات، وتقنية المعلومات في دولة الكويت، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة، وقامت الباحثة بإعداد استبانة، وإجراء مسح ميداني، على عينة قصدية مكونة من (60) موظفاً في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت والبالغ عددهم (350) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر إيجابي ذي دلالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، للمرونة التنظيمية بأبعادها: (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية) في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة، للاتصالات وتقنية المعلومات في الكويت.

10 - دراسة (المريسي، 2019م) بعنوان "دور مرونة العناصر والعمليات التنظيمية في دعم ربحية المنظمات" (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مصر).

هدفت هذه الدراسة إلى وضع خطة عمل تنفيذية، لدعم قدرة شركات المقاولات في مصر، على زيادة معدلات الربحية من خلال تطبيق، أبعاد مرونة العمليات والعناصر التنظيمية، وتم تطبيق المنهج الوصفي على هذه الدراسة على (376) من القيادات العليا، ممن يشغلون منصب عضو مجلس إدارة، ومنصب رئيس قطاع، في شركات المقاولات في مصر، وذلك باستخدام قائمة استقصاء، لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك، واعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع، توصلت النتائج إلى وجود اختلاف بين شركات المقاولات التابعة للقطاع العام والشركات التابعة للقطاع الخاص من حيث تطبيق أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين مرونة العناصر والعمليات التنظيمية (المرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة الموارد البشرية ومرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة الثقافة التنظيمية، ومرونة سلاسل الإمداد، ومرونة التمويل، ومرونة الإجراءات والقوانين)، ومعدلات الربحية لشركات المقاولات الخاضعة للدراسة، مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بُعد من أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية على حدة.

11- دراسة (السلنتي وآخرون، 2018م) بعنوان "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي" (دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط).

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المرونة التنظيمية في الأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بمستشفيات دمياط، واقتصر مجتمع الدراسة على (الأطباء البشريين والصيادلة، والإداريين) بالمستشفيات الحكومية والخاصة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة قوامها (304) مفردة، واتبعت المنهج الوصفي الإحصائي، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي، عن وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية، وأبعاد الأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي، كما توصلت النتائج إلى أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً على الأداء الوظيفي، هي المرونة التكتيكية ثم المرونة الاستراتيجية، ووجود فروق معنوية بين المستشفيات محل التطبيق، وفقاً لمتغير النوع، فيما يتعلق بأبعاد المرونة التنظيمية، بينما توجد فروق معنوية لبعد المرونة التكتيكية، وفقاً لمتغيري العمر والخبرة، بينما توجد فروق معنوية، وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة، ولا توجد فروق معنوية بين أبعاد المرونة التنظيمية، وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

ثالثاً، الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Ruijun, et.al, 2021) بعنوان "تعريف وتصوير وقياس المرونة التنظيمية". - دراسة حالة متعددة"

هدفت هذه الدراسة إلى إعادة تعريف المرونة التنظيمية على أنها وسيلة مهمة للتعامل مع الأزمات، واستخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة الاستكشافية، لاستكشاف عملية المرونة التنظيمية، بين ست شركات عالية المرونة وهي: (شركة الخطوط الجوية ساؤسوس، أبل، مايكروسوفت، ستاربكس، كيوسيرا، وليجو)، وتم استخدام نظرية الأرض للتقطير لمحاولة استكشاف الخصائص الرئيسة للمرونة التنظيمية، والتحقق من أبعادها الهيكلية، وتطوير مقياس، لقياس المرونة التنظيمية علاوة على ذلك، تم إجراء تحليل يتعلق بالصدق والثبات، وتحليل العوامل الاستكشافية، وتحليل عامل التحقق من الصحة، ولهذا فقد تم جمع (526)، مفردة صالحة عبر الاستبيان، وأظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تشمل خمسة أبعاد (رأس المال المرونة، والمرونة الاستراتيجية، والمرونة الثقافية، والمرونة في العلاقات، والمرونة في التعلم)، والمقياس المعد لذلك يتمتع بالصدق والثبات ولذلك فهو صالح، مما يعكس بشكل أفضل فكرة المرونة التنظيمية، وبهذه الدراسة يمكن سد الفجوات الموجودة، في الأدبيات المرتبطة بالمرونة التنظيمية، وما لها من مقاييس.

2-دراسة (Young,2020) بعنوان "المرونة التنظيمية وأداء دور الموظف في العمل بعد حالة الأزمة". (استكشاف آثار المرونة التنظيمية على التواصل الداخلي في الأزمات).

هدفت الدراسة لاستكشاف النتائج الإيجابية للمرونة التنظيمية، لمعرفة كيف يمكن للموظفين المرنين دعم المنظمة من خلال التكيف، والبدء في التغييرات أثناء عملية التعافي بعد الأزمة، تركز هذه الدراسة على المرونة التنظيمية التي يولدها الموظفون، كنظام مرن، من خلال قدرتهم النفسية وسلوكيات التواصل الإيجابية، يمكن للموظفين المرنين، مساعدة مؤسستهم على العودة إلى العمل الطبيعي بعد الأزمة، مسح وطني لعينة قصدية قوامها (830) مفردة، بين الموظفين المتفرغين في الولايات المتحدة لدراسة التأثير الإيجابي للمرونة التنظيمية، على أداء دور الموظف في العمل، تشير النتائج إلى أن المرونة التنظيمية ارتبطت بشكل إيجابي، وبشكل ملحوظ بما يلي: نوايا الموظفين للكفاءة والقدرة على التكيف، والاستباقية لأعضاء المنظمة، وبالتالي المساهمة بالفعالية التنظيمية بعد حالة الأزمة.

3-دراسة (Uslu ,2017) بعنوان "المرونة التنظيمية للجامعات التركية: التقييمات في التقارير المؤسسية لرابطة الجامعات الأوروبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المرونة التنظيمية في الجامعات التركية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (14) جامعة تركية، وتم عمل حصر شامل لها، واعتمدت الدراسة على تقارير رابطة الجامعات الأوروبية، كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، و من أهم نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية في الجامعات التركية جاء بمستوى متوسط، وأنها تساهم باستقلالية الجامعات بشكل أكبر، وذلك من حيث الاستقلال المالي، والإداري، والعمالة، والأكاديمي.

4-دراسة (Route Nazar,2017) "علاقة الذكاء التنافسي بالمرونة التنظيمية (دراسة حالة: الشركات الصغيرة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء التنافسي بالمرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة، في مدينة عباس الصناعية في طهران، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مدراء الشركات الصغيرة، في مدينة عباس الصناعية في طهران، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية عددها (69) منهم، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة، جاء بمستوى مرتفع، و يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين أبعاد الذكاء التنافسي المتمثل ب: (الوعي بحالة السوق، الوعي بحالة المنافسة، الوعي بالتكنولوجيات - الوضع الفني، والوعي بالوضع الاجتماعي الاستراتيجي) والمرونة التنظيمية في تلك الشركات.

5-دراسة (Shuria, et al ,2016) بعنوان " أثر المرونة التنظيمية في فعالية تقديم المساعدات الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية، في فعالية تقديم المساعدات الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مدراء المنظمات الإنسانية في الصومال، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية عددها (494) مديراً، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وكان من أهم نتائج الدراسة، أن مستوى المرونة التنظيمية في المؤسسات الإنسانية العاملة في الصومال، جاء بمستوى مرتفع جداً، كما أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في (المرونة المالية والمرونة التشغيلية ومرونة تخصيص الموارد)، وفعالية تقديم المساعدات الإنسانية.

6-دراسة (Koujek & Ferjan ,2015) بعنوان "المرونة التنظيمية والأمن الوظيفي، والكفاءة التنظيمية". (دراسة حالة لمؤسسات القطاعين العام والخاص السلوفانية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرونة التنظيمية والأمن الوظيفي والكفاءة التنظيمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسات القطاعين العام والخاص في سلوفينيا وعددهم (6000) موظف/ة، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (1009) ، تم جمع البيانات منهم عن طريق استبانة، وزعت بطريقة إلكترونية، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن مستوى المرونة التنظيمية في المؤسسات السلوفانية جاء بمستوى مرتفع، كما يوجد علاقة ارتباطية إيجابية منخفضة، بين المرونة التنظيمية والأمن الوظيفي والكفاءة التنظيمية.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

يرى الباحث، من خلال استعراض الدراسات السابقة المطروحة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، أنها قد تناولت الأطر النظرية، التي تخص البراعة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية، بالإضافة لدراسة حالة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالمحافظات الجنوبية، وعلى وجه الخصوص تلك الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، من حيث المفاهيم والأهمية والخصائص والتصنيفات، والتي تشكل هذه الأطر مجتمعة أو مرتبطة بمتغيرات أخرى بشكل عام كالآتي:

1- تم استخدام نفس منهجية البحث وهي المنهج الوصفي التحليلي والأدوات البحثية (الاستبانة) في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

2- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، حول عينة الدراسة التي استهدفت العاملين، في الشركات المزودة لخدمات الإنترنت من جميع المستويات الإدارية والتنفيذية والفنية.

3- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، في مجتمع البحث، ومكان التطبيق فقد تناولت

الدراسة الحالية الشركات العاملة في قطاع الاتصالات وخدمات الإنترنت - الشركات المزودة لخدمات الإنترنت في قطاع غزة، وتعتبر الدراسة الحالية من الدراسات النادرة التي تناولت هذا القطاع الحيوي، بمتغيراته المستهدفة، سواء كانت منفردة أم مجتمعة، كذلك توضيح خصوصية المتغير المستقل من حيث الاتفاق والاختلاف.

4- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، في مشكلة الدراسة التي تتجه للإجابة على أسئلتها المفترضة.

5- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها والفرضيات التي بنيت عليها.

1.3.4.2 الدراسات المتعلقة بالبراعة الاستراتيجية:

1- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، بما يتعلق بموضوع "البراعة الاستراتيجية" من حيث العناصر، والأبعاد الرئيسية والأهمية، والخصائص، والتطبيق.

2- يوجد توافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حول عرض خصائص ومفهوم وأبعاد "البراعة الاستراتيجية".

3- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، حول أبعاد "البراعة الاستراتيجية" التي تناولها الباحث، لتغطية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالمحافظات الجنوبية.

4- اختلفت بيئة الدراسة الحالية مع بيئات الدراسات السابقة التي تناولت "البراعة الاستراتيجية" حيث تناول (إبراهيم وآخرون، 2021م) دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق "البراعة الاستراتيجية" التسويقية، فيما تناول (إسماعيل، 2020م) البراعة الاستراتيجية وتأثيرهما، في تحقيق التجديد المنظمي للقطاع المصرفي في مدينة أربيل، كما وتناول كل (الطه والهاللي، 2020م) "البراعة الاستراتيجية في الشركة العامة للأسمنت الشمالية، فيما تناول (الحسناوي والسنجري، 2019م) تأثير تقنيات الهندسة النفسية في تعزيز البراعة الاستراتيجية، هذا وقد تناول (الكرعاوي، 2016م) البراعة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وقد تناول (Michil, et al, 2012)، البراعة الاستراتيجية في الشركات، وتناول (Luu, 2016)، البراعة وعلاقتها بسرعة سلسلة التوريد.

ولم يوفق الباحث في الحصول على دراسة شبيهة في بيئة البحث، سوى الدراسة التي قام بها (أبو سليم، 2014م) وكانت بعنوان أثر استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية (دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية).

2.3.4.2 الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية:

1- اتفقت الدراسة الحالية مع ما سبقها من الدراسات، فيما يتعلق بموضوع المرونة التنظيمية، من حيث العناصر، والأهمية، والخصائص.

2- اتفقت الدراسة الحالية مع سابقتها، بأن المرونة التنظيمية كانت متغيراً تابعاً في أغلب الدراسات.
3- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، كونها الدراسة الوحيدة التي تناولت مفهوم المرونة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد تناولت الدراسات السابقة بيانات مختلفة، فقد تناول (Yong,2020)، المرونة التنظيمية وأداء الموظفين في بيئة العمل، في حالات الازمات والطوارئ، بينما تناول (الكلبي،2019م)، انعكاسات الهياكل التنظيمية على المرونة التنظيمية للعاملين في جامعة الشقراء، وعلاوة على ذلك تناول (الزبيدي،2016م)، انعكاسات المرونة التنظيمية في قطاع البلديات، و تناول (Young,2020) درجة المرونة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموظفين ، كما تناول (Uslu,2020)، واقع المرونة التنظيمية في الجامعات التركية.

3.3.4.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والتي ساعدت الباحث ببعض التوجيهات والتي شكلت أساساً للوصول بالدراسة الحالية لما هي عليه من خلال:

- 1- معرفة أحدث الأساليب البحثية والعلمية، حول موضوع الدراسة الحالية.
- 2- استكمال الجهود البحثية بما انتهت عنده الدراسات السابقة، والتي بدورها أخذتها من دراسات سابقة، والتي قد تتيح الفرصة للاستعانة بالدراسة الحالية، لدراسات مستقبلية.
- 3- تم الاسترشاد بالدراسات السابقة، عند وضع متغيرات وأبعاد الدراسة.
- 4- التعرف على آليات جمع البيانات، وتطبيقها على الدراسة الحالية.
- 5- التعرف على الأساليب الإحصائية، التي تم استخدامها في تحليل البيانات، وصياغتها.

4.3.4.2 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

استطاع الباحث وفي حدود معرفته، أن يميز هذه الدراسات، عن غيرها بالنقاط التالية:

- 1- تناولت الدراسة موضوع أثر "البراعة الاستراتيجية" في المرونة التنظيمية، لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتعتبر هذه الدراسة الأولى على المستوى المحلي في فلسطين، فقد خلا قطاع البحث العلمي، من أي دراسة تربط متغير "البراعة الاستراتيجية" بالمرونة التنظيمية، في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وهو ما يدعم توجه نحو التطبيق لمخرجاتها وتوصياتها.
- 2- تناولت الدراسة الحالية استراتيجية الأداء المتفوق، كبعد حديث من أبعاد "البراعة الاستراتيجية" لم تتناوله معظم الدراسات السابقة.
- 3- تظهر الدراسة الحالية توجهات فكرية حديثة، في مجالات متغيري الدراسة التابع والمستقل ودراسة الحالة، والتي تم جمعها وتحليلها، من خلال الدراسات السابقة القديمة والحديثة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة/

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة إطارا علميا شاملا، لكافة التفاصيل الدقيقة المتبعة، لإنجاز الدراسة البحثية، فمنهجية الدراسة تحتوي على كافة الأساليب، والطرق التي يسلكها الباحث، بغية الوصول إلى النتائج البحثية، والتي تشكل الأساس الأهم، لإثبات أو نفي الفرضيات البحثية، وبالتالي تحقيق الغايات التي أجريت من أجلها الدراسة العلمية، والاعتماد على تفصيل دقيق وواضح لهذه الطرق والأساليب ، يسهم بتعزيز الثقة بالنتائج البحثية، والاعتماد عليها وتعميم نتائجها، إذ إن المنهجية العلمية الرصينة التي توضح بالتفاصيل الدقيقة كافة المسالك البحثية، تعتبر الإطار الأهم، لتعزيز سلامة المحتوى البحثي، أما الدراسات العلمية التي ينتابها نوع من الغموض في كيفية الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف البحثية، فإن الاعتماد عليها لتعميم النتائج يصبح أمرا صعبا، كونها قاصرة عن توضيح هذه الأساليب التي تعتبر أساسا لتبني نتائجها، وعليه فإن التفصيل الدقيق لكافة الإجراءات المنهجية يعتبر عصب العمل البحثي المنظم، الذي يلقي قبولا واهتماما من اطراف العلاقة، كونه عملا بحثيا منظما مستندا إلى أصول علمية دقيقة، مدعمة بالحجج والبراهين العلمية وفقا لأصولها البحثية، واستنادا إلى هذا التوجه فإن هذا الفصل من الدراسة، يقدم عرضا تفصيليا دقيقا لكافة الإجراءات المنهجية التي استخدمها الباحث في إطار دراسته الراهنة، إذ يشمل هذا الفصل توضيحا لطبيعة المنهج المستخدم، وطبيعة مجتمع الدراسة المستهدف، هذا بالإضافة إلى طبيعة الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسة والاختبارات التي أجريت، للتحقق من صلاحية هذه الأدوات للاستخدام العلمي، كما ويقدم هذا الفصل

عرضاً دقيقاً لكافة الأساليب الإحصائية العلمية المستخدمة في استخراج النتائج، ومناقشة تساؤلات الدراسة البحثية المقررة، بغية الوصول إلى إثباتها أو نفيها، لتحقيق الغايات المرصودة لهذه الدراسة.

1.3 منهج الدراسة:

يعتبر منهج الدراسة بمثابة الطريق الناظم للعمل البحثي، كونه يوضح المسارات المختلفة التي اعتمدها الباحث لإتمام دراسته، فمنهج الدراسة يعبر عن الاتجاه البحثي الذي اعتمده عليه الباحث، كسبيل للوصول إلى نتائج البحثية، وقد استخدم الباحث بالدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر شيوعاً في دراسة الظواهر الإنسانية، بالإضافة إلى مرونة هذا المنهج كونه يقدم مجموعة واسعة من الأدوات، التي يمكن للباحث الاعتماد عليها، لتحقيق غاياته البحثية، فهذا المنهج يمكن الباحث من وصف الظاهرة، محل البحث كما هي على أرض الواقع، كما ويقدم هذا المنهج مجموعة واسعة من الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها، لاستخراج العلاقات والآثار المتبادلة بين المتغيرات محل الدراسة، (الراعي، 2020م)، وهو ما يتوافق مع التوجه البحثي الراهن المرتبط بالسلوك الإنساني، لدى العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والهدف المتوخى من الدراسة التي تبحث في طبيعة العلاقة والاثار، بين "البراعة الاستراتيجية" والمرونة التنظيمية بهذه الشركات، ويعتبر هذا المنهج الأنسب لدراسة هذه الظاهرة كونه يتوافق مع الغاية المرصودة لهذه الدراسة، التي تركز على استخراج العلاقات والآثار لتلك المتغيرات، لذا فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كسبيل للإجابة على تساؤلات الدراسة، والوصول إلى الغايات البحثية المقررة.

وفي هذا السياق فقد اعتمد الباحث على طيف متنوع، من المصادر الخاصة بجمع البيانات المرتبطة بالعمل البحثي الراهن، وقد استخدمت هذه المعلومات والبيانات لتكوين الإطار النظري، واستخراج النتائج البحثية من أصولها العلمية المستهدفة، حيث شملت تلك المصادر الجوانب التالية:

المصادر الثانوية: وتشير إلى كافة المصادر التي أتاحتها تقنية المسح المكتبي للأدبيات البحثية العلمية المنشورة، حول الموضوع محل الدراسة، والتي شملت الكتب والدراسات العلمية المنشورة وغير المنشورة والتقارير والوثائق وغيرها، والتي ترتبط بالموضوع البحثي محل الدراسة، واستخدمت هذه المصادر لتكوين الإطار النظري الخاص، بمتغيرات الدراسة التي شملت (البراعة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية).

- **المصادر الأولية:** وتشير إلى المصادر المرتبطة بجمع البيانات من مجتمع الدراسة المستهدف، و تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، لجمع تلك البيانات من المبحوثين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتم معالجة الاستبانة وتحليلها لموضوع الدراسة، على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

2.3 مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى الإطار الإجمالي للفئة المستهدفة من الباحث، والمتمثلة بالموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم (111) موظفاً، حيث اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل، لمجتمع الدراسة المستهدفة، والذي يظهره الجدول التالي:

الجدول (1.3): يوضح توزيع الموظفين العاملين في شركات المزودة لخدمة الإنترنت

#	الجامعة	العدد	النسبة
1	شركة حضارة لخدمات الإنترنت.	25	22.5%
2	شركة فيوجن لخدمات الإنترنت والاتصالات.	53	47.7%
3	شركة مدى لخدمات الإنترنت.	10	9.0%
4	شركة نت ستريم.	23	20.7%
	الإجمالي	111	100.0%
شركة سبيد كليك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات رفضت تطبيق الاستبانة			

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على إحصائيات إدارة الموارد البشرية للشركات لعام (2021)

وفي إطار عمل الباحث فقد قام بتوزيع الاستبانات، على الموظفين العاملين البالغ عددهم (111) استبانة خلال الفترة بين (19) اغسطس حتى (6) سبتمبر (2021م)، وتم استرداد (95) استبانة من أصل من (111) استبانة بنسبة استرداد (85.5%)، وتعتبر هذه النسبة مقبولة لأنها زادت عن (40%) و(50%)، ويمكن تعميم نتائج هذه الدراسة، أما بما يتعلق بالأوزان النسبية لمعدلات استجابة الموظفين داخل الشركات، لإتمام أداة الدراسة وإعادتها للباحث فيمكن إظهارها في الجدول التالي:

جدول (2.3): يوضح توزيع الاستبانات، على مجتمع الدراسة ونسبة الاسترداد

#	الجامعة	حجم المجتمع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
1	شركة حضارة لخدمات الإنترنت.	25	25	22	88.0%
2	شركة فيوجن لخدمات الإنترنت والاتصالات	53	53	44	83.0%
3	شركة مدى لخدمات الإنترنت.	10	10	8	80.0%
4	شركة نت ستريم.	23	23	22	95.7%
	الإجمالي	111	111	95	85.6%

3.3 محتوى أداة الدراسة:

تشمل أداة الدراسة على مجموعة من المحاور، التي تمثل كل من المتغير المستقل والتابع، هذا بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية الخاصة بمجتمع الدراسة المستهدف، وقد انقسمت الأداة الحالية إلى قسمين تمثل الأول منها المتغيرات الديموغرافية التي شملت: (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر)، بينما شمل القسم الثاني منها محاور الدراسة الرئيسية بأبعادها، والتي تعتبر الأساس العلمي لمعرفة أثر البراعة الاستراتيجية في المرونة التنظيمية، لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالتطبيق على الشركات المزودة، لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وشملت هذه الاستبانة جميع أبعاد الدراسة التي تمثلت بالمتغير المستقل (البراعة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (المرونة التنظيمية)، وفي هذا الإطار فقد تم تمثيل المتغير المستقل (البراعة الاستراتيجية) بمجموعة من الأبعاد التي شملت (استراتيجية استكشاف الفرص، استراتيجية استغلال الفرص، استراتيجية الهيكل المتميز، واستراتيجية الأداء المتفوق) حيث تم قياس هذا المتغير من خلال (31) فقرة شملت الأبعاد الأربعة (فقرات البُعد الأول، استراتيجية استكشاف الفرص = (10) فقرات، فقرات البُعد الثاني، استراتيجية استغلال الفرص = (10) فقرات، فقرات البُعد الثالث، استراتيجية الهيكل المتميز = (7) فقرات، فقرات البعد الرابع، استراتيجية الأداء المتفوق = (4) فقرات، بينما تم قياس المتغير التابع "المرونة التنظيمية" من خلال (16) فقرة، وعليه أصبح إجمالي الفقرات المكونة للاستبانة (47) فقرة.

1.3.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

يشير المحك المعتمد في الدراسة إلى الجوانب الفاصلة التي تمكن الباحث، من تحديد درجة استجابة المبحوثين، حول فقرات الأداة، إذ يشكل هذا المحل إطاراً موجهاً للباحث، للحكم على درجة قوة الاتجاه نحو الفكرة المطروحة على المستجيب، وفي هذا الإطار فقد اعتمد الباحث على مقياس (ليكرت الخماسي)، لقياس مستويات اتجاهات المبحوثين، حول الظاهرة محل الدراسة، إذ يمكن هذا المقياس من تحديد الأوزان النسبية للفقرات والأبعاد، والاعتماد على نتائجها، لتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين، حول الظاهرة المستهدفة، والجدول (3.3) يشير إلى تقسيم هذا المقياس، وفقاً لدرجات الموافقة المعتمدة والتي تشمل: (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (3.3): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة

مقياس ليكرت	1 غير موافق بشدة	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق بشدة
مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	من 1 إلى أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
الوزن النسبي	من 20% إلى أقل 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	من 84% إلى 100%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100					

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي المكون من 5 إجابات"

4.3 العينة الاستطلاعية (التجريبية)

قام الباحث بالاعتماد على حجم عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، وقام الباحث بعد التأكد من صدق المحكمين بتوزيع (30)، استبانة على الموظفين العاملين بالشركات المزودة للإنترنت في قطاع غزة، وتم التأكد من الصدق والثبات للاستبانة، من خلال الأساليب الإحصائية المتمثلة ب (صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي)، والثبات متمثلة ب (كرونباخ الفا، وأوميغا الموزونة)، وتعتبر العينة الاستطلاعية ضمن إطار مفردات مجتمع الدراسة الفعلية، وذلك لتحقيق كافة معايير الصدق والثبات.

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

1.5.3 الصدق المحتوى (صدق المحكمين):

يشير صدق المحكمين إلى قناعة الخبراء بقدرة الفقرات التي تم الاعتماد عليها، لتمثيل أبعاد ومحاور الدراسة على الإلمام العلمي الكامل بالمحتوى المراد قياسه، وقدرة هذا المحتوى على التعبير عن الظاهرة العلمية محل البحث تعبيراً علمياً، يستند إلى الأصول النظرية الفكرية التي ساقتها الأدبيات البحثية الأصيلة، حول المتغيرات البحثية واتجاهات العلاقات فيما بينها، فصدق المحتوى يعتبر عنصراً هاماً لضمان قوة الأداة المستخدمة في تمثيل هذا المحتوى، فقدرة الباحث من الإلمام الكامل بالتفاصيل العلمية الدقيقة الخاصة بمحتوى المحاور والأبعاد، التي تشكل الأداة البحثية وتضمينها لفقرات المعبرة عن هذا المحتوى، وفقاً للنظريات العلمية، يشير إلى ارتفاع مستوى صدق المحتوى الخاص بها، ويعتبر الحقل الأكاديمي أحد أهم المصادر التي يمكن اللجوء إليها، لتحقيق صدق المحتوى للأداة المستخدمة، إذ يذخر هذا الحقل بالخبراء بكافة المجالات العلمية، ومنها المجال الإداري، فالملاحظات والتوجيهات ومدى اتفاق هؤلاء الخبراء حول قدرة الأداة على تمثيل الظاهرة، تشير إلى مفهوم صدق المحتوى إذ يمكن تقييم درجة صدق المحتوى للمقياس، من خلال التوافق بين وجهات نظر المتخصصين "المحكمين"

(ازيدي، حرطاني، 2019م، ص 27)، وبناءً على ذلك قام الباحث بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة بشكلها الأولي، وتم عرض الاستبانة على خبراء ومتخصصين بالمجال وبلغ عددهم (10) خبراء، وتم إجراء تحكيم الاستبانة، وتعديل الأداة، وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم، للوصول إلى الاستبانة النهائية (الملحق رقم 2)

واعتمد الباحث في إيجاد نسبة صدق المحكمين من خلال معادلة لأوشي (Lawshe) (Berteau, zait, 2013, p43) وتنص المعادلة كما يلي:

$$"CVR= n-1/N"$$

- **Content Validity Ratio (CVR):** هي نسبة صدق المحكمين.
- **(n):** عدد المحكمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسية.
- **(N):** هو مجموعة المحكمين.

ومن خلال نتائج معادلة بلغت نسبة الصدق (البراعة الاستراتيجية) = (0.93)، المرونة التنظيمية = (0.97)، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود صدق المحكمين، بناءً على أن نتيجة المعيار أكبر من (0.60) وهذا يؤكد بأن الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

2.5.3 صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "البراعة الاستراتيجية" والمحور الثاني "المرونة التنظيمية" حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الخامسة من البعد الثاني للمحور الأول: استراتيجية استغلال الفرص التي تنص على "تخفيض تكاليف خدمات الإنترنت مع العملاء هو هدف مهم تسعى إليه سياسة الشركة" (0.471) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثانية للبعد الثاني "استراتيجية استغلال الفرص" التي تنص على "تسعى إدارة الشركة دوماً لتحسين جودة خدماتها لزيادة حصتها السوقية من المشتركين" (0.914) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بأبعاد المحور الأول المتمثل بـ ("البراعة الاستراتيجية") والمحور الثاني "المرونة التنظيمية" ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، والجدول (4.4) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي.

جدول (4.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات البراعة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية

المتغير المستقل ("البراعة الاستراتيجية")					
البعد الأول، استراتيجية استكشاف الفرص.			البعد الثاني، استراتيجية استغلال الفرص.		
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.874	0.000	الفقرة 1	**0.875	0.000
الفقرة 2	**0.829	0.000	الفقرة 2	**0.914	0.000
الفقرة 3	**0.703	0.000	الفقرة 3	**0.728	0.000
الفقرة 4	**0.885	0.000	الفقرة 4	**0.760	0.000
الفقرة 5	**0.812	0.000	الفقرة 5	**0.471	0.009
الفقرة 6	**0.804	0.000	الفقرة 6	**0.872	0.000
الفقرة 7	**0.819	0.000	الفقرة 7	**0.875	0.000
الفقرة 8	**0.656	0.000	الفقرة 8	**0.836	0.000
الفقرة 9	**0.794	0.000	الفقرة 9	**0.839	0.000
الفقرة 10	**0.711	0.000	الفقرة 10	**0.840	0.000
البعد الثالث، استراتيجية الهيكل المتمايز.			البعد الرابع، استراتيجية الأداء المتفوق.		
الفقرة 1	**0.774	0.000	الفقرة 1	**0.895	0.000
الفقرة 2	**0.751	0.000	الفقرة 2	**0.768	0.000
الفقرة 3	**0.644	0.000	الفقرة 3	**0.870	0.000
الفقرة 4	**0.804	0.000	الفقرة 4	**0.877	0.000
الفقرة 5	**0.826	0.000			
الفقرة 6	**0.819	0.000			
الفقرة 7	**0.771	0.000			
فقرات المحور الثاني "المرونة التنظيمية".					
الفقرة 1	**0.833	0.000	الفقرة 9	**0.855	0.000
الفقرة 2	**0.865	0.000	الفقرة 10	**0.797	0.000
الفقرة 3	**0.691	0.000	الفقرة 11	**0.692	0.000
الفقرة 4	**0.830	0.000	الفقرة 12	**0.839	0.000
الفقرة 5	**0.805	0.000	الفقرة 13	**0.855	0.000
الفقرة 6	**0.762	0.000	الفقرة 14	**0.839	0.000
الفقرة 7	**0.862	0.000	الفقرة 15	**0.851	0.000
الفقرة 8	**0.795	0.000	الفقرة 16	**0.747	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (spss v26).

3.4.3 الصدق البنائي:

يشير الصدق البنائي إلى قوة ارتباط البعد أو المتغير، بالمحور المنتمي إليه، فهو أحد أشكال صدق الأداة الذي يتم التوصل إليه، من خلال استخلاص درجة الارتباط بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويتم التوصل إليه بتحديد قيمة معامل ارتباط بيرسون، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن (0.05)، ويتضح من خلال الجدول (5.3)، الذي يوضح الصدق البنائي، لأبعاد ومحاور الدراسة، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول (البراعة الاستراتيجية) والمحور ذاته، فقد تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور، بين البعد الثاني "استراتيجية استغلال الفرص"، وبلغت قيمة الصدق (0.955) والبعد الثالث، "استراتيجية الهيكل المتميز" وبلغت قيمة الصدق (0.948)، وتشير هذه القيم إلى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001)، وفيما يتعلق بأبعاد المحور الثاني "المرونة التنظيمية" و تراوحت معاملات الصدق البنائي، بين البعد الثالث "مرونة العمليات" وبلغت قيمة الصدق (0.967)، والبعد الثاني "المرونة الاستراتيجية" وبلغت قيمة الصدق (0.941).

جدول (5.3): الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون لأبعاد البراعة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية

متغيرات الدراسة	المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول	البعد الأول، استراتيجية استكشاف الفرص.	**0.931	0.000
	البعد الثاني، استراتيجية استغلال الفرص.	**0.955	0.000
	البعد الثالث، استراتيجية الهيكل المتميز.	**0.948	0.000
	البعد الرابع، استراتيجية الأداء المتفوق.	**0.819	0.000
المحور الثاني	البعد الأول، مرونة الهيكل.	**0.924	0.000
	البعد الثاني، المرونة الاستراتيجية.	**0.941	0.000
	البعد الثالث، مرونة العمليات.	**0.967	0.000

** ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (spss v26).

2.3.4.3 الصدق التقاربي:

- نسبة التحميل أو التشبع:

تم التحقق من الصدق البنائي، من خلال درجة التشبع (درجة تشبع الفقرات عليها: والقيمة المقبولة لدرجة التشبع هي 0.4)، وتم حذف الفقرات التي تقل عنها (تيفرة، 2017م: ص 25)، ويوضح جدول (6.3) التحليل العاملي "درجة التشبع" لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل المتمثل

ب (البراعة الاستراتيجية)، وفقرات المحور الثاني (المرونة التنظيمية)، والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة، في البُعد أو المحور المنتمي إليه.

وبعد إجراء اختبار التحليل العاملي لدرجة التشبع، تشير باقي فقرات الأبعاد، ومحاور الدراسة إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي، من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع)، وكانت جميع الفقرات تحقق معيار صدق الاتساق الداخلي، من خلال التحليل العاملي وتراوحت درجة تشبع لفقرات محاور الدراسة بشكلها العام بين (الفقرة الخامسة = 0.417)، من البعد الثاني في المحور الأول "البراعة الاستراتيجية"، الفقرة الثانية = (0.919)، من البُعد الثاني "استراتيجية استغلال الفرص"، وتُعد هذه القيم مقبولة، ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وبذلك تم تحقيق معيار الصدق التقاربي، من خلال درجة التشبع (التحميل).

جدول (6.3): نتائج نسبة التحميل أو التشبع لفقرات متغيرات الدراسة

المتغير المستقل ("البراعة الاستراتيجية")					
استراتيجية استكشاف الفرص.		استراتيجية استغلال الفرص.		استراتيجية الهيكل المتميز.	
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
الفقرة 1	0.877	الفقرة 1	0.884	الفقرة 1	0.776
الفقرة 2	0.840	الفقرة 2	0.919	الفقرة 2	0.750
الفقرة 3	0.691	الفقرة 3	0.750	الفقرة 3	0.643
الفقرة 4	0.884	الفقرة 4	0.782	الفقرة 4	0.815
الفقرة 5	0.816	الفقرة 5	0.417	الفقرة 5	0.833
الفقرة 6	0.795	الفقرة 6	0.858	الفقرة 6	0.810
الفقرة 7	0.822	الفقرة 7	0.881	الفقرة 7	0.763
الفقرة 8	0.648	الفقرة 8	0.831		
الفقرة 9	0.808	الفقرة 9	0.832		
الفقرة 10	0.706	الفقرة 10	0.847		
استراتيجية الأداء المتفوق.					
الفقرة 1	0.906				
الفقرة 2	0.772				
الفقرة 3	0.857				
الفقرة 4	0.876				
المتغير التابع، المرونة التنظيمية.					
الفقرة 1	0.856	الفقرة 7	0.863	الفقرة 13	0.858
الفقرة 2	0.901	الفقرة 8	0.801	الفقرة 14	0.846
الفقرة 3	0.747	الفقرة 9	0.833	الفقرة 15	0.842

رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
الفقرة 4	0.864	الفقرة 10	0.795	الفقرة 16	0.759
الفقرة 5	0.854	الفقرة 11	0.670		
الفقرة 6	0.774	الفقرة 12	0.834		

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (spss v26)

5.3 ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى قدرة الباحثين، من الوصول إلى نتائج متقاربة في حال تم الاعتماد على استخدام، ذات الأداة في ظل ظروف مشابهة للظروف البحثية، التي تم إجراء الدراسة بها، وعلى ذات المجتمع الذي طبقت عليه، وللوصول إلى مؤشر ثبات أداة الدراسة، يمكن للباحث الاعتماد على مجموعة متنوعة من هذه المؤشرات، كمؤشر (كرونباخ ألفا) أو (قيمة أوميغا الموزونة) أو (مؤشر الثبات المركب)، وفي إطار الدراسة الراهنة، فقد تم الاعتماد على مؤشري (كرونباخ ألفا) و(أوميغا الموزونة)، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمحور الأول ككل الذي يمثل (البراعة الاستراتيجية) (0.972)، بينما بلغت هذه القيمة للمحور الثاني (المرونة التنظيمية) (0.965)، أما فيما يتعلق بقيمة اختبار (أوميغا الموزونة) للمحور الأول (0.919)، وللمحور الثاني (0.949)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة، والجدول (7.3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات، وأبعاد، ومحاور الدراسة.

جدول (7.3): نتائج اختبارات الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	أوميغا الموزونة
المحور الأول	10	0.933	0.936
	10	0.938	0.944
	7	0.885	0.882
	4	0.874	0.881
الدرجة الكلية للمتغير المستقل "البراعة الاستراتيجية".	31	0.972	0.919
الدرجة الكلية للمتغير التابع "المرونة التنظيمية".	16	0.965	0.949

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (برنامج spss v26).

1.5.3 تحقيق معايير الصدق والثبات:

بعد إجراء الباحث للاختبارات التخصصية الخاصة، بمعايير الصدق والثبات لأداة الدراسة، فقد أشارت النتائج المستخلصة من هذه الاختبارات إلى قدرة الأداة، على تحقيق جميع معايير الصدق والثبات لجميع فقرات، وأبعاد ومحاور الدراسة، وبذلك يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة، وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها، والجدول التالي يوضح معايير تحقق الاستبانة.

جدول (8.3): طريقة ومدى تحقق الاختبارات

الرقم	الاختبارات	طريقة تحقق الاختبارات	مدى تحقق الاختبارات	
1.	<ul style="list-style-type: none"> • الصدق الظاهري • الصدق الداخلي 	<ul style="list-style-type: none"> • لجنة من المحكمين (10 محكمين). • من خلال معادلة لأوشي. • معامل ارتباط بيرسون. 	تم التحقق	
				<ul style="list-style-type: none"> • الصدق الاتساق
				<ul style="list-style-type: none"> • الصدق البنائي • الصدق التقاربي
2.	ثبات متغيرات الدراسة.	<ul style="list-style-type: none"> • كرونباخ ألفا • أوميغا الموزونة 		

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يعتبر تحقيق شرط التوزيع الطبيعي أحد أهم الاشتراطات الواجب على الباحثين تحقيقها، كشرط قبلي للشروع في الإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك لغايات منح الباحث، القدرة على اختيار وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، التي تمكنه من الاعتماد عليها أثناء الدراسة البحثية، سواء أكانت تلك الاختبارات معلمية أم لا معلمية، واعتمد الباحث على الاختبارات المعلمية بدون الشروع في استخدام اختبار التوزيع الطبيعي، بناءً على شرطين هما:

1. إذا كان حجم العينة يزيد عن (30) استبانة، تبعاً لنظرية النهاية المركزية، يجب استخدام الاختبارات المعلمية.
 2. إذا تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) في الدراسة، يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة.
- وبناءً على الشرطين تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية، لاختبار فرضيات الدراسة (بيغي، عثمان، 2019م، ص 238).

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

جدول (9.3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (SPSS V.26).		
1.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • الصدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون). • الصدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون). • الصدق التقاربي (درجة التحميل أو التشبع).
2.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • طريقة كرونباخ ألفا. • طريقة أوميغا الموزونة.
3.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (أبعاد ومحاور الدراسة).	<ul style="list-style-type: none"> • الجداول التكرارية والنسب المئوية. • الوسط الحسابي. • الوزن النسبي. • الانحراف المعياري. • اختبارات لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة، حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة.
4.	اختبارات فرضيات الدراسة.	<ul style="list-style-type: none"> • معامل ارتباط بيرسون. (Person correlations). • طريقة الانحدار الخطي المتعدد. (Multiple Linear Regression). • طريقة الانحدار الخطي البسيط. (Simple Linear Regression). • اختبارات لعينتين مستقلتين. (Independent Samples T-test). • اختبار تحليل التباين الأحادي. (ANOVA).

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها/

تمهيد:

يعتبر الوصول إلى مرحلة تحليل البيانات، وتفسير النتائج البحثية، بمثابة العصب الرئيس للدراسة البحثية، كونه يشكل المحطة الفارقة، للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وبالتالي تحقيق الغايات البحثية التي أجريت من أجلها الدراسة، فإجراء التشخيص للوقائع الممارسة في إطار الحالات المبحوثة، أو ما يعرف بالتحليل الوصفي، يعتبر المرحلة الأولى التي تظهر المؤشرات المرتبطة بمستويات الممارسة، أو التوافر للمتغيرات البحثية محل الدراسة، إذ يعبر عن هذه المرحلة بمجموعة واسعة من المؤشرات الكمية التي من أهمها، الأوزان النسبية المتحصلة جراء تشخيص هذه الوقائع، فتركيز الاهتمام على إبراز جوانب القوة أو الضعف في توافر أبعاد المتغيرات المبحوثة، يعتبر الخطوة الأولى الأهم التي تؤسس لاحقاً لفهم وتشخيص واقع السياسات المؤسسية، التي تم أنتهاجها تجاه القضية المبحوثة، كما أن الاعتماد على نتائج تساؤلات الدراسة البحثية في بداية العمل البحثي، يعتبر المحصلة النهائية، والتي يتم الاستناد إليها في استخلاص النتائج المرتبطة بالتساؤلات وأهداف الدراسة. لذا فإن هذا الفصل من الدراسة يتناول بالشرح والتحليل، اظهار الحقائق المرتبطة بطبيعة أفراد مجتمع الدراسة، والتي تعكسها البيانات الديموغرافية، هذا بالإضافة إلى تحليل لواقع الممارسة والتطبيق لمتغيرات الدراسة في أطر الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

1.4 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة، وفقاً للبيانات الديموغرافية:

يوضح الجدول (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (95) موظفاً من العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول (1.4): الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة، وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
الشركة	حضارة	22	23.2	المسمى الوظيفي	إدارة عليا	9	9.5
	مدى	8	8.4		رئيس قسم	20	21.1
	فيوجن	44	46.3		رئيس وحدة	20	21.1
	نت ستريم	21	22.1		فني أو تقني	46	48.4
النوع الاجتماعي	ذكر	67	70.5	المستوى التعليمي	بكالوريوس وأقل	79	83.2
	أنثى	28	29.5		دراسات عليا	16	16.8
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	60	63.2	العمر	أقل من 30 سنة	46	48.4
	10 أقل من 15 سنة	31	32.6		30 أقل من 50 سنة	48	50.5
	15 سنة فأكثر	4	4.2		50 سنة فأكثر	1	1.1

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (spss v26)

يرى الباحث أن توزيع الموظفين في الشركات بنسبهم المشار اليه، مرتبط بحد كبير في عدد المشتركين بتلك الخدمة من شركة ما، دون الأخرى، ومن المعلوم أنه كلما ارتفع عدد المشتركين في خدمات الشركة، يرافقه ارتفاع مضطرب في عدد العاملين.

وبالنظر لتوزيع النوع الاجتماعي، فإن الباحث يرى أن نسبة الذكور بلغت (70.5%)، بينما بلغت نسبة الإناث (29.5%)، وهذه النسبة مؤكدة من ذي قبل، حيث أكد (مقداد، 2020م)، في دراسته المعنونة (بواقع السياسات العامة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، وأثرها في التطوير المؤسسي)، بأن توزيع عينة الدراسة الخاص به أشار إلى وجود ما نسبته (73.2%)، من الإناث بلغت نسبتهن في العمل (26.8%)، وهذه النسبة تتسجم مع فهم الباحث، لطبيعة عمل هذه القطاعات، التي تحتاج إلى فنيين ومتابعين حتى فترات المساء، وهذا يتعارض مع البناء الثقافي بالاجتماعي في المحافظات الجنوبية في فلسطين.

ويرى الباحث أن النتائج الخاصة بالعينة بمتغير "سنوات الخبرة"، فأنها منسجمة تماما مع المنطق الذي يرى بأن ثورة الإنترنت، وامتداداتها حدثت في العقد الأخير، وذلك كنتيجة للمتغيرات التي طرأت في المجتمع، وارتباطها بعمليات التعليم، والتسوق وغيره من قطاعات عديدة، فنرى أن ما نسبته (63.2%)، لديهم خبرة أقل من (10) سنوات، وتنخفض نسبتهم بازدياد خبرة المؤسسة لتصل إلى

(4.2%) للعاملين بالشركات قبل أكثر من (15) عام، وهذا يدل على حجم التطور والتوسع الأفقي بعدد المشتركين ، مما ترتب عليه زيادة كبيرة في عدد الموظفين.

كما يرى الباحث أن هذا القطاع الصاعد والفتي، يحتاج إلى فئات عمرية شبابية، فهم الأقدر على مواكبة هذا التسارع في هذا القطاع وعليه، فإن فئة الشباب هي الفئة الأقل في عدد سنوات الخبرة، وفيما يتعلق بالمستويات الإدارية العاملة في تلك الشركات، فيرى الباحث أن الأرقام تنسجم إلى حد كبير مع الهياكل الوظيفية المشابه لطبيعة هذه الأعمال، حيث إن غالبية تلك الأعمال مرتبطة بأعمال فنية، لذلك بلغ نسبة العاملين ما يقارب (48.4%)، في حين أن المستويات العليا بلغت (9.2%)، ويتحقق بهذا الهرم الوظيفي الاعتيادي، لكافة قطاعات ومنظمات الأعمال.

كما يرى الباحث أن النتيجة التي أفادت في توزيع العينة بما يتعلق بحملة الشهادات العليا، فمن الملاحظ أن الفئة التي حملت الدرجة الجامعية الأولى، وما دونها بلغت (83.2%)، والفئة التي حملت شهادات الدراسات العليا (16.8%)، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن هذا القطاع على وجه الخصوص، بحاجة إلى شهادات مهنية متخصصة، بشكل أكبر بكثير من الشهادات الأكاديمية، حيث إن الشركات، تحاكي التطور المتسارع في مجال الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات في العالم، وهذا لا يتأتى بدرجات أكاديمية، ولا يتحقق إلا من خلال شهادات مهنية متخصصة.

ويرى الباحث في نظريته التحليلية لنتائج توزيع العينة، فيما يتعلق بالفئة العمرية، أن الأرقام تنسجم مع التطور والتمدد وطبيعة عمل هذا القطاع، وبالرجوع إلى الإشارة بأن هذا القطاع ينمو بشكل متسارع، فهو بحاجة إلى موظفين جدد، وبما أن الشركات ترغب في توظيف الفئات العمرية الشابة، لما تمتلكه من قدرات تؤهلهم على تحمل ضغوط العمل، فإن الفئة العمرية من (30) إلى (50)، وتليها الفئة العمرية الأقل من (30) عاماً بنسب مئوية (50.5%)، (48.4%)، وانفراد الفئة العمرية الأكبر من (50) عاماً بنسبة (1.1%)، فهي تعكس الحالة الفتية التي تمر بها الشركات، وتعكس الحالة الحداثيّة لتأسيس وتطوير تلك الشركات العاملة، في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولا سيما تلك الشركات المزودة لخدمات الإنترنت.

2:4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة، والتابعة بشكلها العام:

وضح الجدول (2.4)، الأوزان النسبية الخاصة بمستويات الموافقة لأبعاد ومحاور الدراسة، لدى إجابات (95) من الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية ، ويتكون المتغير الأول المتمثل بالمتغير المستقل "البراعة الاستراتيجية" من (31) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (المرونة التنظيمية) من (16) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة الكلية لأبعاد "البراعة الاستراتيجية" (3.95) من 5 بانحراف معياري 0.51 وبوزن نسبي (78.9%) وتعتبر هذه النسبة عن توافر درجة مرتفعة من الموافقة، أما فيما يتعلق بالمحور

الثاني المتمثل "بالمرونة التنظيمية"، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي، للدرجة الكلية الخاصة به (3.84) من 5 بانحراف معياري 0.64 وبوزن نسبي (76.8%)، وهو ما يشير إلى توفر درجة مرتفعة من الموافقة على هذا المحور.

أما فيما يتعلق بأبعاد "البراعة الاستراتيجية"، فتشير النتائج إلى توفر درجة مرتفعة من الموافقة لكافة الأبعاد المكونة لهذا المحور، وقد احتل بعد "استراتيجية استغلال الفرص" المرتبة الأولى، في إطار استحوازه على أعلى درجات الموافقة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (4.01) من 5 بوزن نسبي 80.2% بانحراف معياري (0.51)، في حين احتل بعد "استراتيجية الأداء المتفوق" المرتبة الثانية، من حيث درجات الموافقة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.96) من 5 بوزن نسبي 79.3% بانحراف معياري (0.66)، تلاه من حيث الترتيب البعد الخاص "باستراتيجية الهيكل المتميز" وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.94) من 5 بوزن نسبي 78.8% بانحراف معياري (0.58)، بينما احتل بعد "استراتيجية استكشاف الفرص" المرتبة الأخيرة من حيث درجات الموافقة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.88) من 5 بوزن نسبي 77.6% بانحراف معياري (0.56).

أما فيما يتعلق بأبعاد "المرونة التنظيمية"، فقد احتل البعد الأول، " مرونة الهيكل " أقصى درجات الموافقة فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي، الخاص بهذا البعد (3.87) من 5 بوزن نسبي 77.3% بانحراف معياري (0.74)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، في حين احتل البعد الثاني المتمثل بـ " المرونة الاستراتيجية " المرتبة الثانية من حيث درجات الموافقة و بوسط حسابي (3.83) من 5 بوزن نسبي 76.7% بانحراف معياري (0.75)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، أما بعد " مرونة العمليات" فقد احتل المرتبة الأخيرة، من حيث درجات الموافقة وبلغت قيمة الوسط الحسابي الخاص بهذا البعد (3.82) من 5 بوزن نسبي 76.4% بانحراف معياري (0.66) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد)، للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة، حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، وتبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة لفقرات، وأبعاد ومحاور الدراسة أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، ويشير هذا إلى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة، يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية، لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة المتمثلة "بالبراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية" (الملحق رقم 3 يوضح نتائج اختبار ت لعينة واحدة).

جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة

المقاييس الوصفية للمتغيرات الدراسة				المقياس	
الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	المتغير	
4	0.56	77.6%	3.88	المستقل	البعد الأول: استراتيجية استكشاف الفرص.
1	0.51	80.2%	4.01		البعد الثاني: استراتيجية استغلال الفرص.
3	0.58	78.8%	3.94		البعد الثالث: استراتيجية الهيكل المتميز.
2	0.66	79.3%	3.96		البعد الرابع: استراتيجية الأداء المتفوق.
---	0.51	78.9%	3.95		البراءة الاستراتيجية.
1	0.74	77.3%	3.87	التابع	البعد الأول: مرونة الهيكل.
2	0.75	76.7%	3.83		البعد الثاني: المرونة الاستراتيجية.
3	0.66	76.4%	3.82		البعد الثالث: مرونة العمليات.
---	0.64	76.8%	3.84		المرونة التنظيمية.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (spss v26)

استخدم الباحث الوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (ت) لعينة واحدة، لتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المحور الأول والمتمثل بالبراءة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (استراتيجية استكشاف الفرص، استراتيجية استغلال الفرص، استراتيجية الهيكل المتميز، استراتيجية الأداء المتفوق)، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويرى الباحث فيما يتعلق بنتائج التحليل الإحصائي لأبعاد مقياس "البراءة الاستراتيجية"، حيث إن الاستراتيجيات الأربعة كانت متقاربة إلى حد كبير، فالأوزان للأبعاد الأربعة انحصرت في القيم الحسابية ما بين (77.6% - 80.2%)، ولكن كان الترتيب الأول لبعد "استغلال الفرص"، والترتيب الرابع والأخير "الاستراتيجية استكشاف الفرص".

ويرى الباحث، أن دراسة كل من (عبد الوهاب واحمد، 2020م)، تتفق إلى حد كبير مع هذه النتيجة، فقد أشارت إلى أن كل أبعاد البراءة الاستراتيجية يتم التعامل معها بحرص واضح من إدارة المصارف، وذلك من خلال خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستعلام والحوار، والتعاون والتعلم الجماعي وما إلى ذلك، وقد أظهرت تلك الدراسة حرص الباحثين، على تبني أبعاد البراءة الاستراتيجية بشكل كبير، وهو ما شابه نتائج الباحثين في استخدام تلك الأبعاد، حيث بلغ تبني الباحثين لها بالدراسة الحالية ما يقارب من (78.9%).

أما فيما يتعلق بأن بعيد "استغلال الفرص" فقد جاء في المرتبة الأولى، ويرى الباحث أن حالة المنافسة الشديدة بين الشركات، وغياب لوائح ناظمة للعمل، ساهم بشكل كبير على التركيز على استغلال

الفرص، أكثر من استكشافها على اعتبار، أن ذلك البعد له علاقة بالأداء المستدام، كما أشارت دراسة (معارج، 2020م).

كما يرى، الباحث من خلال اطلاعه على رؤية ورسالة تلك الشركات، فقد ورد على الدوام قضية التميز المنظمي، وهذا ما اتفق أيضا مع دراسة (الطه والهالي، 2020م)، إذ أشارا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية، لأبعاد البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي. أما فيما يتعلق بالنتائج المرتبطة بمقياس "المرونة التنظيمية" فقد أشارت النتائج إلى أن نسبة (76.8%)، من المبحوثين قد أشاروا إلى وجود مرونة تنظيمية في شركاتهم، وامتدت الأوزان النسبية للأبعاد الثلاثة ما بين (77.3%-76.4%)، مما يشير إلى توافق المبحوثين مع أبعاد فكرة وجود مرونة تنظيمية في الشركات العاملين بها، وهذا يتفق إلى حد كبير مع دراسة (مصطفى، 2020م)، التي أشارت إلى أن المرونة التنظيمية بمختلف أبعادها تزيد من كفاءة سوق الأوراق المالية، وبالتالي فإن الباحث يرى أن نجاح تسويق شركات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية مرتبط بحد كبير بمرونتها التنظيمية، كما تتفق النتائج هنا مع دراسة (الخشالي وبدران، 2020م)، المعنونة بـ "أثر المرونة التنظيمية" في تعزيز التوجه الريادي على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وأشارت إلى أن تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية في تلك الشركات كان مرتفعا، وأثبتت أن المرونة التنظيمية لها أثر معنوي دال على التوجه الريادي للشركات المبحوثة.

وفيما يتعلق بتقديم "البعد الأول" للمرونة التنظيمية على حساب بعدي "مرونة العمليات" و"المرونة الاستراتيجية"، فنرى أن الدراسة السابقة (الخشالي وبدران، 2020م)، تقدم فيها بعد "مرونة العمليات" على خلاف ما أوضحت دراستنا، بالرغم من تشابه الدراستين في بيئة العمل. ويرى الباحث أن دراسة (زكي، 2019م)، التي بحثت دور المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة القابضة لمياه الشرب، والصرف الصحي بمحافظة مطروح، تتفق مع هذا النتيجة، إذ أفادت بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية، كشرط أساس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

علاوة على ذلك فإن الباحث يرى بأن الدراسة التي قام بها (الرشيدي، 2019م)، والتي بحثت في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في الكويت، قد أشارت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية، للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية). ويشير الباحث إلى أن الدراسة التي قام بها (السلنتي، 2018م)، والتي بحثت في أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى دمياط، تقدم فيها بعد "المرونة التكتيكية"، أي خلافا، لما أوردته النتيجة الخاصة، بتقديم بعد مرونة الهيكل.

3:4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول، "البراعة الاستراتيجية".
1.3.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول، "استراتيجية استكشاف الفرص":

جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "استراتيجية استكشاف الفرص"

الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	7	0.69	76.2%	3.81	1- تقوم إدارة الشركة بإجراء مسح بيئة الأعمال، للتعرف على فرص العمل الجديدة.
مرتفع	4	0.63	79.4%	3.97	2- تستشعر إدارة الشركة الفرص المتاحة، قبل الشركات الأخرى، وتعمل على اقتناصها.
مرتفع	2	0.70	80.2%	4.01	3- يوجد لدى الشركة سياسات تتوافق، مع رغبات السوق المتقلبة وغير المستقرة.
مرتفع	8	0.84	76.0%	3.80	4- تتبنى إدارة الشركة فتح فروع جديدة، من أجل استقطاب عملاء جدد.
مرتفع	5	0.74	76.8%	3.84	5- تختبر إدارة الشركة أسلوب الخدمات الجديدة المقدمة، من شركات أخرى (خارجية) في أسواقها الحالية
مرتفع	9	0.81	75.5%	3.78	6- تحاول إدارة الشركة قبول تبني آليات غير نمطية كي تتجاوز الخدمات الحالية، لاستكشاف الفرص الجديدة
مرتفع	6	0.75	76.3%	3.82	7- تقوم الشركة بمراجعة مستمرة لبيئة أعمالها، للتعرف على الأثر المحتمل، للتغيرات على سلوكيات عملائها
مرتفع	10	0.79	75.2%	3.76	8- تعمل الشركة على إجراء تحليل (SWOT)، لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه أنشطتها.
مرتفع	3	0.70	80.0%	4.00	9- تقوم الشركة بمراجعة جهود تطوير منتجاتها، للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن.
مرتفع	1	0.77	80.6%	4.03	10- تركز الشركة الكثير من الوقت اللازم، لتطبيق أفكار لخدمات جديدة، وتحسين الخدمات المنتجة الحالية
مرتفع		0.56	77.6%	3.88	الدرجة الكلية للبعد "استراتيجية استكشاف الفرص"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

يوضح الجدول (3.4) الوصف الإحصائي لفقرات البُعد الأول، "استراتيجية استكشاف الفرص" التي تندرج تحت المحور الأول "البراعة الاستراتيجية"، لإجابات الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية ، ويتكون البُعد من (10) فقرات، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البُعد الأول (3.88 من 5 بانحراف معياري 0.56)، وبوزن نسبي (77.6%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البُعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة العاشرة التي تنص على : " تركز الشركة الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لخدمات جديدة وتحسين الخدمات المنتجات الحالية ،" قد احتلت المرتبة الأولى، بوسط حسابي (4.03 من 5 بانحراف معياري 0.77)، وبوزن نسبي (80.6%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة ، بينما احتلت الفقرة الثامنة التي تنص على " تعمل الشركة على إجراء تحليل (SWOT)، لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه أنشطتها " المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي (3.76 من 5 بانحراف معياري 0.79)، وبوزن نسبي (75.2%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

ويرى الباحث، أن استراتيجية استكشاف الفرص أفضت إلى موافقة مرتفعة بنسبة (77.6%)، وهذا يعني بالضرورة توافر هذا البعد من الاستراتيجية، لدى العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، وهذا يتفق مع الدراسة التي قام بها (Jurksiene & Pundziene:2016)، والتي توضح العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية الحازمة، ودور "البراعة التنظيمية كوسيط ، إذ أوضحت هذه الدراسة أن القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ترتبطان بالميزة التنافسية، وحيث إن هنالك حالة من التنافس بين الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، فإن النتيجة المنطقية ترتبط بتبني الشركات لاستراتيجية استكشاف الفرص، كأحد مكونات "البراعة الاستراتيجية".

كما أن دراسة (عبد الوهاب وأحمد، 2020م)، تدعم هذه النتيجة من حيث إشارتها إلى أن حرص العاملين في المصارف، يتبنون "البراعة الاستراتيجية"، من خلال قدرتهم على استشعار استكشاف الفرص، وأيضاً دراسة (معارج، 2020م)، تؤكد على وجود تصور قوي للعلاقة، بين استراتيجية استكشاف الفرص والأداء المستدام الذي تتبناها الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، باعتبارها إحدى بنات الأبعاد الفرعية للبراعة.

كما ويرى الباحث، أن حصول الفقرة التي تنص على: (تتركس الشركة الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لخدمات جديدة وتحسين الخدمات والمنتجات الحالية)، على الترتيب الأول، وبوزن نسبي (80.6%)، يشير إلى الحالة التنافسية التي تعيشها تلك الشركات، وهذا يتفق إلى حد كبير مع دراسة (حمود، 2018م)، والتي تحمل عنوان "البراعة الاستراتيجية وانعكاسها في الأداء التنظيمي للعاملين في مديرية ماء النجف الأشرف"، وتشير هذه الدراسة إلى أن قدرة المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الأمد، تعتمد بصورة مباشرة على قدرة المنظمة، في البحث عن فرص جديدة تكون قادرة على

استثمار الفرص، لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة ، كما استنتجت الدراسة اذا كانت البيئة سريعة التغير، يجب على المنظمة أن ترفع من مستوى أدائها وتطور عملياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات، حيث يفرض التغير على المنظمات، أن تختار الاستراتيجيات التي توجد قدرة على تعديلها، لمقابلة رد فعل المنافسين.

وفيما يتعلق بحصول الفقرة الثامنة والتي تنص على : (تعمل الشركة على إجراء تحليل (SWOT)، لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه أنشطتها)، والتي حصلت على المرتبة العاشرة، بوزن نسبي مقداره (75.2%)، وهو مرتفع نسبيا، لكنه منخفض، مقارنة بباقي فقرات هذا المحور، ويرى الباحث أن عملية تحليل (SOWT)، غالبا ما تحتاج إلى بيانات عمل مستقرة، والواقع بالمحافظات الجنوبية لا يتسم بالثبات والديمومة، ولعل العدوان الأخير على غزة في (مايو/أيار-2021)، وما رافقه من قصف للأبراج السكنية، وما تلاه من أضرار جسيمة، في شبكات الإنترنت الموجودة على أسطح تلك الأبراج، وقد حدث هذا أكثر من مرة خلال العدوان الإسرائيلي الغاشم على قطاع غزة، وكما حدث في الحروب الأربعة السابقة منذ عام (2008)، وحتى يومنا هذا، ويعتقد الباحث أن غياب استراتيجية الأمن، غالبا ما يضعف ويقلل من شأن التحليل والتخطيط الاستراتيجي، نظرا للمتغيرات والمفاجآت، التي قد تواجه المحافظات الجنوبية، ويرى الباحث، أن معظم تلك الشركات تجري تخطيطها، وفقا لإدارة المخاطر المحتملة في أغلب الأحيان.

4:3:2 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني " استراتيجية استغلال الفرص "

جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني، " استراتيجية استغلال الفرص "

الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	5	0.63	80.6%	4.03	• تؤكد الشركة دائما على تحسين كفاءة تقديم خدماتها.
مرتفع	2	0.76	81.9%	4.10	• تسعى إدارة الشركة دوما لتحسين جودة خدماتها، لزيادة حصتها السوقية من المشتركين.
مرتفع	4	0.65	80.9%	4.04	• تجري إدارة الشركة تحسينات جوهرية على خدماتها الحالية، من خلال استقطاب زبائن جدد.
مرتفع	9	0.66	78.1%	3.90	• تقوم الشركة باستغلال الفرص والاستفادة منها، للتغلب على نقاط الضعف.
مرتفع	10	0.77	76.2%	3.81	• تخفيض تكاليف خدمات الإنترنت مع العملاء، هو هدف مهم تسعى إليه سياسة الشركة.
مرتفع	7	0.70	80.2%	4.01	• تتوسع الشركة في تقديم الخدمات، للعملاء

الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
					الحاليين بما يتوافق مع رغباتهم.
مرتفع	8	0.74	79.6%	3.98	• تهتم إدارة الشركة بزيادة اقتصاديات الحجم في أسواقها الحالية.
مرتفع	6	0.71	80.6%	4.03	• تقوم إدارة الشركة بتقديم عروض سعرية لخدماتها.
مرتفع	1	0.74	82.1%	4.11	• تؤكد الشركة على تطوير خدماتها وزيادة كفاءتها.
مرتفع	3	0.76	81.9%	4.10	• تؤكد إدارة الشركة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين.
مرتفع		0.51	80.2%	4.01	الدرجة الكلية للبعد " استراتيجية استغلال الفرص "

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

يوضح الجدول (4.4) الوصف الإحصائي للمكونات الخاصة بالبعد الثاني "استراتيجية استغلال الفرص" التي تندرج تحت المحور الأول، (البراعة الاستراتيجية)، لإجابات الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (10) فقرات، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين، حول البعد الثاني (4.01 من 5 بانحراف معياري 0.51)، وبوزن نسبي (80.2%)، ويؤكد هذا المؤشر على وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة التاسعة التي تنص على: " تؤكد الشركة على تطوير خدماتها وزيادة كفاءتها، " قد احتلت المرتبة الأولى، بوسط حسابي (4.11 من 5 بانحراف معياري 0.74)، وبوزن نسبي (82.1%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي تنص على: " تخفيض تكاليف خدمات الإنترنت مع العملاء هو هدف مهم تسعى إليه سياسة الشركة "، المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.81 من 5 بانحراف معياري 0.77)، وبوزن نسبي (76.2%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

ويرى الباحث، أن الدرجة الكلية لبعد استراتيجية استغلال الفرص، جاء بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (80.2%)، وهذا ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة، والواردة في الفصل الثاني من هذه الدراسة، ونشير هنا إلى الدراسة التي أجراها (إسماعيل، 2020م)، حول تأثير "البراعة الاستراتيجية" في التأثير المنظمي، وقد أثبتت نتائج تلك الدراسة إلى أن "استراتيجية استغلال الفرص"، لا بد أن تكون حاضرة وقائمة في حالات اليقظة الاستراتيجية، ومن المعلوم أن إحدى سمات الشركات العاملة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، يجب أن تتصف باليقظة السوقية والتكنولوجية والتنافسية.

كما يؤكد الباحث هنا أن حصول الفقرة التاسعة التي تنص على: (تؤكد الشركة على تطوير خدماتها وزيادة كفاءتها)، على المرتبة الأولى، وبوزن نسبي مقداره (82.1%)، تعتبر إشارة للحالة التنافسية التي تعيشها تلك الشركات، في ظل سوق مزدحم وغير منظم، ولعل الدراسة التي قام بها (الابراهيمى، 2018م) والمعنونة ب"البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في معمل اسمنت الكوفة الجديد"، توافقت مع هذه النتيجة، إذ أفادت أن سمعة المنظمة تعد من أهم الأهداف الاستراتيجية، التي تسعى إلى تحقيقها، عن طريق إيجاد آليات عمل متفوقة، أي تتطلب المزيد من الدراسات لأخذ مكانتها بالأسواق التنافسية، ويرى الباحث، أن الاستمرارية في تأكيد الشركة على تطوير خدماتها وزيادة كفاءتها، يأتي في إطار سمعة الشركة والحالة التنافسية التي تعيشها مع الشركات ذات الصلة بتلك الخدمات.

يرى الباحث، أن الفقرة الخامسة التي تنص على: " تخفيض تكاليف خدمات الإنترنت مع العملاء هو هدف مهم تسعى إليه سياسة الشركة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (76.2%)، ودلت على درجة موافقة مرتفعة، وهو دلالة واقعية في ظل التنافس المحتدم، ولكن لا يأتي ضمن الأولويات في استغلال الفرص، وهذا يعود من وجه نظر الباحث إلى القيود المفروضة على تطوير البنية التحتية، والتي يشكل تفتيت المدن والبلدات الفلسطينية، حلقة من مسلسل القيود والحصار المفروض على قطاع غزة التي تفرضها إسرائيل، على تطوير البنية التحتية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبسبب منعها من بناء شبكات خاصة بالمناطق الفلسطينية، مما يترتب عليه تكاليف إضافية، وتقل كفاءة الخدمات المقدمة.

3:3:4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "استراتيجية الهيكل المتميز":

جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي ل فقرات البعد الثالث " استراتيجية الهيكل المتميز "

الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	6	0.72	77.7%	3.88	1- تسوق الشركة خدماتها الجديدة بشكل شامل، في مجمل السوق المتاح، لقطاع الاتصالات وخدمات الإنترنت.
مرتفع	2	0.74	79.8%	3.99	2- يشمل الهيكل التنظيمي للشركة فروعاً في المحافظات المختلفة لتلبية احتياجات الزبائن.
مرتفع	1	0.67	81.7%	4.09	3- يوجد لدى الشركة هيكل تنظيمي واضح يحدد العلاقة بين الدوائر، والأقسام المختلفة.
مرتفع	7	0.72	77.7%	3.88	4- يعزز الهيكل التنظيمي الإبداع والابتكار
مرتفع	4	0.79	78.1%	3.90	5- تركز وحدات وأقسام الشركة عند وضع خططها على

الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
					المدى البعيد.
مرتفع	5	0.78	77.9%	3.89	6- تمتلك الشركة قدرة كبيرة للتأكد من أن نتائج أعمالها، تتزامن مع أعمال أخرى.
مرتفع	3	0.77	78.5%	3.93	7- تقوم إدارة الشركة بتحديد المهام، التي تتناسب مع المعارف والمهارات، ذات الصلة بعمل الشركة.
مرتفع		0.58	78.8%	3.94	الدرجة الكلية للبعد " استراتيجية الهيكل المتميز "

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

يوضح الجدول (5.4) الوصف الإحصائي للمكونات الخاصة بالبعد الثالث، "استراتيجية الهيكل المتميز" التي تدرج تحت المحور الأول (البراعة الاستراتيجية)، لإجابات الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (7) فقرات، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين، حول البعد الثالث (3.94) من 5 بانحراف معياري (0.58)، وبوزن نسبي (78.8%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثالثة التي تنص على: "يوجد لدى الشركة هيكل تنظيمي واضح، يحدد العلاقة بين الدوائر والأقسام المختلفة" قد احتلت المرتبة الأولى، بوسط حسابي (4.09) من 5 بانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (81.7%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على يعزز الهيكل التنظيمي الإبداع والابتكار"، المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي (3.88) من 5 بانحراف معياري (0.72)، وبوزن نسبي (77.7%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

ويرى الباحث، أن النتيجة التي أفادت بأن الوزن النسبي للدرجة الكلية للهيكل المتميز، بلغ المتوسط الحسابي لها (78.8%)، وتمثل درجة موافقة مرتفعة، وهذا ما اتفق تماماً مع الدراسة التي قام بها (الطه والهلاي، 2020م)، حول مدى مساهمة "البراعة الاستراتيجية" في التميز المنظمي في الشركة العامة للأسمت الشمالية، قد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية، بين البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي، ووجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية معنوية، للبراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي.

كما وجد الباحث توافقاً تاماً بين نتائج هذا الفرض مع الدراسة التي قام بها (عبد الوهاب وأحمد، 2020م)، المعنونة " دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية" (دراسة تطبيقية في مصرف التنمية الدولي العراقي)، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها، حرص المصرف المبحوث

بشكل عام ومرص على تبني أبعاد البراعة الاستراتيجية، والمتمثلة باستغلال الفرص واستكشاف الفرص والهيكل المتميز، ويعكس ذلك القدرة على الاستشعار لاستكشاف واستغلال الفرص، ويمتلك المصرف المبحوث هيكلًا متميزًا من خلال امتلاكه للشعب والوحدات والأقسام ما يعزز عمليات الإبداع والابتكار التي تدعمها الإدارة العليا بوضع خطط طويلة الأمد في مجمل التعاملات المصرفية. وبالنظر إلى، الفقرات التي تدرج تحت هذا البعد، وجد الباحث أن الترتيب الأول جاء لصالح الفقرة التي تنص على: (يوجد لدى الشركة هيكل تنظيمي واضح، يحدد العلاقة بين الدوائر والأقسام المختلفة)، بوزن نسبي مقداره (81.7%)، ويتفق الباحث مع هذه النتيجة إذ يرى بأن وجود هيكل تنظيمي واضح، يحدد العلاقة بين مختلف المكونات الإدارية والوظيفية، يساهم بشكل كبير في خلق حالة من الهيكل المتميز، وهذا ما يتطابق مع نتائج الدراسة التي قام بها (حمود، 2018م) حول "البراعة الاستراتيجية وانعكاسها في الأداء التنظيمي في دراسة تطبيقه لمديرية ماء النجف الاشرف"، وأفادت النتائج أن قدرة المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الأمد يعتمد بصورة مباشرة على قدرة المنظمة في البحث عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة عندما تكون البيئة سريعة التغيير، لذا يجب على المنظمة أن ترفع من مستوى أدائها، وتطور عملياتها من أجل مواكبة تلك التغييرات، ويفرض التغيير على المنظمات أن تختار الاستراتيجيات التي توجد قدرة على تعديلها، لمقابلة رد فعل المنافسين، وهذا لن يأتي إلا من خلال هياكل تنظيمية متميزة.

كما يرى الباحث، أن حصول الفقرة، (يعزز الهيكل التنظيمي الإبداع والابتكار)، على الترتيب السابع والأخير، بوزن نسبي مقداره (77.7%)، ولكن بدرجة موافقة مرتفعة، إلى أن الشركات تعمل وفق مدونات مكتوبة وخطط مقرر، مع تركها مساحات للإبداع والابتكار، إلا أنها تبقى مقيدة بسياسة تلك الشركات.

4:3:4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع، "استراتيجية الأداء المتفوق":

جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع، "استراتيجية الأداء المتفوق"

الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة
1- تمتلك الشركة إجراءات فعالة، لتحديد القيمة، والحصول على معارف جديدة.	3.87	77.4%	0.74	4	مرتفع
2- تمتلك الشركة فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير خدمات جديدة	4.00	80.0%	0.71	1	مرتفع
3- تتربط وحدات العمل في الشركة مع بعضها البعض لمواجهة الظروف المتغيرة في بيئة العمل.	4.00	80.0%	0.83	3	مرتفع

الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	2	0.80	80.0%	4.00	4- تمتلك الشركة قدرة للتأكد من أن يكون هناك توافق بين خبرة أعضاء مجموعات العمل وإجراءات العمل.
مرتفع		0.66	79.3%	3.96	الدرجة الكلية للبعد "استراتيجية الأداء المتفوق"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

يوضح الجدول (6.4) الوصف الإحصائي للمكونات الخاصة بالبعد الرابع، "استراتيجية الأداء المتفوق" التي تندرج تحت المحور الأول، "البراعة الاستراتيجية" لإجابات الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (4) فقرات، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (3.96 من 5 بانحراف معياري 0.66)، وبوزن نسبي (79.3%)، ويؤكد هذا المؤشر على وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على: "تمتلك الشركة فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير خدمات جديدة"، قد احتلت المرتبة الأولى، بوسط حسابي (4.00 من 5 بانحراف معياري 0.71)، وبوزن نسبي (80.0%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الأولى التي تنص على: "تمتلك الشركة إجراءات فعالة لتحديد القيمة، والحصول على معارف جديدة" المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي (3.87 من 5 بانحراف معياري 0.74)، وبوزن نسبي (77.4%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

ويرى الباحث أن النتيجة التي أفادت بأن الوزن النسبي للدرجة الكلية، لبعد "استراتيجية الأداء المتفوق"، بلغ (79.3%)، أي بدرجة موافقة مرتفعة، هذا ما يتفق مع الإدراك المنطقي للباحث، أي أن الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت تتمتع بالأداء المتفوق، من وجهة نظر العاملين فيها، وهذا ما تؤكد معظم الدراسات التي تناولت "البراعة الاستراتيجية"، ولعل الدراسة التي قام بها (Jurksiene & Pundziene, 2016)، أشارت إلى أن القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ترتبطان بالميزة التنافسية والأداء المتفوق، فضلاً عن أن المفاهيم الثلاثة السابقة تحتاج إلى عملية ربط تطبيقي، وأن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بالعلاقة بين القدرات الديناميكية، والميزة التنافسية وادائها الفعال للشركة.

كما يرى الباحث، أن الدراسة التي قام بها (الكرعاوي، 2016م)، حول "دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن البراعة

الاستراتيجية بأبعادها، بما فيه الأداء المتفوق لها دور مهم في تعزيز، وبناء سمعة المنظمة، ويرى الباحث، أن هذا الهدف بالغ الأهمية للشركات المزودة، للإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية نظرا للحالة التنافسية التي تمر بها.

ويرى الباحث، أن الفقرة التي أفادت بأن (تمتلك الشركة فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير خدمات جديدة)، كانت بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (80.0%)، حازت على الترتيب الأول، لأن هذا القطاع متسارع في التطور المعرفي، وهذا القطاع مرتبط بتقنيات علمية جديدة، وفي حالة عدم مواكبتها، فإن الشركة لن تستطيع تلبية الخدمات التي يرغب بها الزبائن؛ مما سيؤثر على الحصة السوقية لها، وبالتالي ستخرج من ميدان التنافس، ولهذا يرى الباحث أن ارتفاع الاستجابة على هذا التساؤل، يعكس طبيعة فهم العاملين بالشركة على ضرورة مواكبة التطورات المعرفية الخاصة بهذا القطاع.

يرى الباحث، أن حصول الفقرة الخامسة التي تشير إلى (تمتلك الشركة إجراءات فعالة، لتحديد القيمة والحصول على معارف جديدة)، على الترتيب الرابع والأخير، وبوزن نسبي مقداره (77.4%)، وبإستجابة مرتفعة، تعني أن الشركة تمتلك إجراءات فعالة لتحديد القيمة، ولكن الحالة التنافسية القائمة مع الشركات الأخرى، تُفقد القدرة على تحديد القيمة إلى حد ما، مما ساهم في انخفاض ترتيب هذه الفقرة، مع فقرات محور استراتيجية الأداء المتفوق.

4:4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "المرونة التنظيمية":

جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني " المرونة التنظيمية "

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة
1.	تعمل الشركة على تصميم الهيكل التنظيمي المرن، الذي يسمح بتنظيم المرونة ونجاحها تحت الضغط العالي.	3.88	77.60%	0.78	6	مرتفع
2.	تقوم الشركة بالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.	3.9	78.10%	0.8	4	مرتفع
3.	تعمل الشركة على إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي بسهولة، كلما فرضت عليها البيئة التنظيمية ذلك.	3.84	76.80%	0.9	9	مرتفع
4.	تتم عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة بشكل سريع.	3.94	78.70%	0.84	3	مرتفع
5.	تبتعد الشركة عن الدوائر الغير ضرورية في	3.77	75.50%	0.91	15	مرتفع

الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
					الهيكل التنظيمي.
مرتفع	10	0.79	76.30%	3.82	6. تقوم الشركة بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة، بهدف تقليل المخاطر، واقتناص الفرص.
مرتفع	11	0.86	76.30%	3.82	7. تقوم الشركة بإطلاق خدمات جديدة، وبشكل أسرع من منافسيها.
مرتفع	5	0.81	78.10%	3.9	8. تمتلك الشركة القدرة العالية على التكيف، مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
مرتفع	13	0.94	76.30%	3.82	9. تستطيع الشركة إعادة توظيف مواردها المختلفة، في مجالات أخرى، بتكلفة منخفضة ووقت قصير.
مرتفع	12	0.88	76.30%	3.82	10. تمتلك الشركة قدرة عالية، على تعديل الاستراتيجيات الحالية.
مرتفع	2	0.79	78.70%	3.94	11. تمتلك الشركة الأيدي العاملة المؤقتة في حالة تطلب العمل إلى قوى عاملة إضافية.
مرتفع	14	0.85	76.10%	3.81	12. تقدم الشركة مكافأة للموظفين، مقابل الأعمال المتميزة.
مرتفع	1	0.73	78.70%	3.94	13. تتصف واجبات الموظفين بالتكيف والتنوع، مع مختلف ظروف العمل بالشركة.
مرتفع	7	0.84	77.20%	3.86	14. تمتلك الشركة أساليب وتقنيات مرنة، لتحقيق التكافؤ بين ساعات العمل، والزمن المطلوب لأداء الخدمة.
مرتفع	8	0.85	77.20%	3.86	15. يمتلك الموظفون المرونة الكافية، لتقديم واجباتهم والمهام المكلفين بها في أماكن، غير المعتادين عليها في الشركة.
مرتفع	16	1.08	70.40%	3.52	16. تعيق الخصائص التنظيمية في الشركة، أداء الموظفين لأعمال المكلفين بها.
مرتفع		0.64	76.8%	3.84	الدرجة الكلية للمحور "المرونة التنظيمية"

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss v26).

يوضح الجدول (7.4)، الوصف الإحصائي للمكونات الخاصة بالمحور الثاني، "المرونة التنظيمية"، لإجابات الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية

الفلسطينية ، ويتكون المحور من (16)، فقرة، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين، حول المحور الثاني (3.84 من 5 بانحراف معياري 0.64)، وبوزن نسبي (76.8%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المحور، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثالثة عشرة التي تنص على: " تتصف واجبات الموظفين بالتكيف والتنوع مع مختلف ظروف العمل بالشركة"، قد احتلت المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.94 من 5 بانحراف معياري 0.73)، وبوزن نسبي (78.7%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة ، بينما احتلت الفقرة السادسة عشرة، التي تنص على: " تعيق الخصائص التنظيمية في الشركة أداء الموظفين للأعمال المكلفين بها"، المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.52 من 5 بانحراف معياري 1.08)، وبوزن نسبي (70.4%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

ويرى الباحث، أن بلوغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين، حول المرونة التنظيمية، وبوزن نسبي (76.8%)، يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة من المبحوثين، يعكس حالة المرونة الحقيقية التي تعيشها الشركات موضوع الدراسة، وهذا ما أكدته دراسة (مصطفى، 2020م)، المعنونة "بأثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في مذبغة الهضاب العليا بالجلفة بالجزائر"، فقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى إدراك مرتفع، لكل من المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة لدى العاملين بمذبغة الهضاب العليا، كما تبين من خلال "نتائج الانحدار المتعدد" أن هناك علاقة تأثير بين كل من أبعاد "المرونة التنظيمية" (الرسمية، التعقيد والمركزية)، على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أن دراسة (الخشالي و بدران، 2020م)، المعنونة "بأثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي"، والتي أجريت على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، قد أوضحت النتائج وجود أثر معنوي، "للمرونة التنظيمية" بالتوجه الريادي في الشركات المبحوثة، ومن هنا يرى الباحث، أن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من القطاعات الواجب توافر المرونة التنظيمية فيها.

كما يرى الباحث، بأن الفقرة الثالثة عشرة التي تنص على: " تتصف واجبات الموظفين بالتكيف والتنوع مع مختلف ظروف العمل بالشركة" قد احتلت المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (78.7%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، تتفق مع السياقات البيئية، والظروف الحياتية في غزة، حيث إن المتغيرات الحادثة على الدوام تدفع بالموظفين، على التكيف المستمر لظروف العمل المتغيرة، فقد تحدث تغييرات تتطلب من الشركة إجراء تغييرات كمية أو نوعية للقفز عن الحالة الطارئة، التي قد تخلفها الأحداث، وبالنظر إلى حرب (مايو/أيار - 2021م)، و ما حل بشبكات الاتصالات وأبراج الإنترنت، نرى أن المرونة والتكيف، مع معطيات الظروف الجديدة هي مطلب لسيرورة الشركة.

علاوة على ذلك فإن الباحث يرى، أن الفقرة السادسة عشرة التي تنص على: "تعيق الخصائص التنظيمية في الشركة أداء الموظفين للأعمال المكلفين بها"، جاءت في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (70.4%)، وهي استجابة حقيقية ومنطقية للمبجوثين، حيث إن الخصائص التنظيمية للشركة مصممة كي تكون رافعة للأداء التنظيمي والتميز المؤسسي، ولا يمكن أن تكون عائقاً لتطوير أداء العاملين، كما يرى الباحث، أن جميع الدراسات السابقة، التي تناولت "المرونة التنظيمية"، تؤكد بمخرجاتها على أهمية الأداء والتميز.

5.4 الإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيس الأول، ينص على: "ما هو مستوى البراعة الاستراتيجية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"؟.

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث، باستخدام المتوسطات والأوزان النسبية، لمعرفة مستوى موافقة الموظفين العاملين بالشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية لتوفر "البراعة الاستراتيجية"، وتشير النتائج الموضحة في جدول (2.4)، بأن الوسط الحسابي للبراعة الاستراتيجية بلغ (3.95 من 5 بانحراف معياري 0.51)، بوزن نسبي (78.9%)، وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفع، لتعزيز هذه النتيجة تم الاعتماد على اختبار (T)، لعينة واحدة وبلغت قيمة اختبار (T) = (17.968)، بمستوى دلالة = (0.000)، أقل من (0.05)، وهذه النتيجة تجيب على تساؤل الدراسة الرئيس الأول الذي ينص على: "ما هو مستوى البراعة الاستراتيجية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"؟.

يرى الباحث، أن هذه النتيجة التي أفادت وجود مستوى مرتفع، من "البراعة الاستراتيجية"، تنتهجها الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت من وجهة نظر العاملين، فقد أشار الوزن النسبي إلى ما قيمته (78.9%)، وهذا ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة، التي وردت في هذا الإطار، وبالإشارة إلى دراسة (إسماعيل، 2020م)، التي حملت عنوان "تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي"، على ارتفاع في مستوى "البراعة الاستراتيجية" والتي من شأنها أن تحقق التجديد المنظمي، كما أن دراسة (عبد الوهاب وأحمد، 2020م)، التي بحثت في "دور خصائص المنظمة المتعلمة، في تحقيق البراعة الاستراتيجية"، دراسة تطبيقية على مصرف التنمية الدولي العراقي، أوضحت حرص العاملين في المصرف المبحوث بشكل عام ومرضى على تبني أبعاد "البراعة الاستراتيجية"، والمتمثلة (باستغلال الفرص، واستكشاف الفرص، والهيكلة المتميز)، ويعكس ذلك القدرة على الاستشعار لاستكشاف واستغلال الفرص، ويمتلك المصرف المبحوث هيكلاً متميزاً من خلال امتلاكه للشعب والوحدات والأقسام، ما يعزز عمليات الإبداع والابتكار التي تدعمها الإدارة العليا، بوضع خطط طويلة الأمد في مجمل التعاملات المصرفية، وبهذا يرى الباحث، أن "البراعة الاستراتيجية" بكل مكوناتها، حاضرة ومرتفعة في هذا القطاع.

يعزو الباحث ارتفاع درجة موافقة المبحوثين، إلى أن القطاعات التي تبنت "البراعة الاستراتيجية" هي قطاعات العمل الخاص والشركات، وليست القطاعات العامة في الدولة، ويرى الباحث، أن قطاع الشركات يقوم بالأساس على الفكرة التنافسية، التي تزيد من الحصة السوقية لها، عبر استخدام الأبعاد الأربعة من "البراعة الاستراتيجية"، وهذا ما يتفق تماما مع ما تناولته دراسة (الكرعاوي، 2016م)، في الدراسة المعنونة "بدور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعميم العالي" والتي طبقت على عينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف، إذ أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن "البراعة الاستراتيجية"، بأبعادها، لها دور مهم في تعزيز وبناء سمعة المنظمة.

السؤال الرئيس الثاني، وينص على: "ما هو مستوى المرونة التنظيمية، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"؟.

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث، باستخدام المتوسطات والأوزان النسبية، لمعرفة مستوى موافقة الموظفين العاملين بالشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية لتوفر "المرونة التنظيمية"، وتشير النتائج الموضحة في جدول (2.4)، بأن الوسط الحسابي للمرونة التنظيمية بلغ (3.84 من 5 بانحراف معياري 0.64)، بوزن نسبي (76.8%)، وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة، ولتعزيز هذه النتيجة، تم الاعتماد على اختبار (T)، لعينة واحدة وبلغت قيمة اختبار (T)، = (12.557)، بمستوى دلالة = (0.000)، أقل من (0.05)، وهذه النتيجة تجيب على تساؤل الدراسة الرئيس الثاني "ما هو مستوى "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"؟.

ويرى الباحث، أن ارتفاع مستوى الموافقة من وجهة نظر العاملين في الشركات، المزودة لخدمات الإنترنت، بوزن نسبي (76.8%)، يتفق وينسجم مع الدراسة التي قام بها (سعيد، 2020م)، بعنوان "أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية" (دراسة حالة مديرة الهضاب العليا بالجلفة- الجزائر)، وقد أشارت إلى وجود مستوى إدراك مرتفع، لكل من المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة لدى العاملين بمديرة الهضاب العليا، كما تبين من خلال (نتائج الانحدار المتعدد)، أن هناك علاقة تأثير بين كل من أبعاد "المرونة التنظيمية" (الرسمية، التعقيد، والمركزية)، وعلى تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، لدى العاملين بمديرة الهضاب العليا بالجلفة.

كما أن هذا الارتفاع في درجة الموافقة، يناظر الارتفاع الوارد في دراسة (الخشالي وبدران، 2020م)، المعنونة "بأثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي" والتي أجريت على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة، إلى أن تطبيق أبعاد "المرونة التنظيمية"، في هذه الشركات كان بمستويات مرتفعة يتقدمها، بعد "مرونة العمليات"، أما بالنسبة لمستوى تطبيق أبعاد "التوجه الريادي"، فكانت أيضا مرتفعة، وأعلاها بعد "الإبداع"، كما أوضحت النتائج وجود أثر معنوي للمرونة التنظيمية "بالتوجه الريادي" في الشركات المبحوثة.

كما يلاحظ الباحث، أن الدراسة التي أجراها (عياش، 2020م) المعنونة، "بدور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة"، (دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي)، لم تتفق مع نتيجة هذا التساؤل في هذه الدراسة، فقد أشارت نتائج تلك الدراسة إلى أن مستوى المرونة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (57.46%).

وهذا يتفق إلى حد كبير مع حدود إدراك الباحث، بأن قطاع الشركات الخاصة، يتسم بالمرونة أكثر من قطاعات العمل الحكومي والعام، والموسوم دوماً بالحالة البيروقراطية، المرتبطة بلوائح وأنظمة تحد من مرونة هيكلها، وبالتالي تؤثر في جودة الخدمات، حيث أن رضا الزبائن يوضع في المقدمة دوماً. السؤال الرئيس الثالث، ينص على: "هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين "البراعة الاستراتيجية"، و"المرونة التنظيمية" في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".

للإجابة على هذا التساؤل، فقد تم الاعتماد على استخدام اختبار (معامل ارتباط بيرسون)، لقياس العلاقة بين "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية"، والجدول (8.4)، يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.

جدول (8.4): نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغير التابع "المرونة التنظيمية"			محاور الدراسة	
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد المشاهدات		
0.000	**0.730	95	استراتيجية استكشاف الفرص.	المتغير المستقل
0.000	**0.729		استراتيجية استغلال الفرص.	
0.000	**0.753		استراتيجية الهيكل المتميز.	
0.000	**0.751		استراتيجية الأداء المتفوق.	
0.000	**0.809		الدرجة الكلية للمحور الأول "البراعة الاستراتيجية".	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (spss v26) * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). والجدول (8.4)، يوضح نتائج العلاقة بين "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ومن خلال نتائج الاختبار، نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية، بين "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية" في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.809)، بمستوى دلالة أقل من (0.05).

وهذه النتيجة تحيب على تساؤل الدراسة الرئيس الثالث الذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية" في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"؟.

ويرى الباحث، أن وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة بين "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية" في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وبمعامل ارتباط، (0.809) ، يتفق إلى حد كبير مع ما تم التأطير له في الإطار النظري، في حدود اطلاع الباحث لم يجد أي دراسة تربط بين المتغيرين، إلا أن عدم توافر هذه الدراسات، لا يقلل من شأن هذه النتيجة، ويمكن دعمها وتعزيزها من خلال اطلاع الباحث الموسع، على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت كلا الموضوعين منفرداً (البراعة الاستراتيجية و المرونة التنظيمية)، فالبراعة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة، ارتبطت بمفاهيم استراتيجية حيث إن دراسة (إبراهيم وآخرون، 2021م)، ربطت بين إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق "البراعة الاستراتيجية"، على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية جزء هام من مخرجات الهياكل التنظيمية، التي تتحقق من خلال مفهوم المرونة.

كما أن الدراسة التي قام بها (المرسي، 2019م) والمعنونة في، "دور مرونة العناصر والعمليات التنظيمية في دعم ربحية المنظمات"، والمطبقة على شركات المقاولات في مصر، وبما أن الربحية مخرج هام، ويتحقق من خلال "البراعة الاستراتيجية" بأبعادها المتمثلة (باستكشاف واستغلال الفرص)، من أجل فتح آفاق جديدة للعمل وزيادة الحصة السوقية، وهذا يؤكد على وجود ارتباط إيجابي دال، بين مفهوم "المرونة التنظيمية" و"البراعة الاستراتيجية".

ومن خلال التحليل المنطقي، يرى الباحث، أن كلا المفهومين مرتبطان بشكل كبير، إذ يستحيل تنفيذ "البراعة الاستراتيجية" في غياب "المرونة التنظيمية"، التي يشترط فيها توافر (مرونة الهيكل والمرونة الاستراتيجية ومرونة العمليات)، وحيث إن "البراعة الاستراتيجية" يشكل فيها بعد "استراتيجية الهيكل المتميز" محورا هاما، والذي يتماهى مع بعد "المرونة الهيكلية" في "المرونة التنظيمية"، كما أنه يستحيل، ومن غير الممكن أنتهاج استراتيجية الأداء المتفوق إلا بتوافر حالة عالية من مرونة العمليات، التي تعتبر مكوناً هاماً من مكونات المرونة التنظيمية.

علاوة على ذلك فإن الباحث يرى، أن كلا المفهومين يندرجان ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تحقق حالة من التميز المؤسسي وزيادة الحصة السوقية، وبهذا يمكن للباحث أن يستنتج منطقية العلاقة بين المتغيرين، على اعتبار أن كليهما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو الشركة، وبهذا يرى الباحث أن العلاقة الارتباطية الإيجابية دالة تماما.

التساؤل الرئيس الرابع، الذي ينص على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، للبراعة الاستراتيجية" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"؟.

جدول (9.4): نتائج أثر "البراعة الاستراتيجية" في "المرونة التنظيمية"

المتغير التابع "المرونة التنظيمية"							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد المعدل (R ²) %	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة	طريقة تقدير النموذج
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F					
معنوي	0.000	44.2	0.653 (%65.3)	0.795	-0.082	الحد الثابت (a).	نموذج ENTER
				0.064	0.252	استراتيجية استكشاف الفرص.	
				0.150	0.219	استراتيجية استغلال الفرص.	
				0.136	0.211	استراتيجية الهيكل المتمايز.	
				0.004	0.311	استراتيجية الأداء المتفوق.	
معنوي	0.000	57.5	0.648 (%64.8)	0.781	0.083	الحد الثابت (a).	نموذج Stepwise
				0.003	0.355	استراتيجية استكشاف الفرص.	
				0.041	0.277	استراتيجية الهيكل المتمايز.	
				0.003	0.324	استراتيجية الأداء المتفوق.	
وبلغ متوسط معامل تضخم التباين (VIF) (3.13)، بينما بلغ متوسط درين واتسون (2.045)							
أثر "البراعة الاستراتيجية" في المرونة التنظيمية							
معنوي	0.000	171.9	0.650 (%65)	0.556	-0.183	الحد الثابت (a).	
				0.000	1.018	البراعة الاستراتيجية.	

ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)،
 وبلغ متوسط معامل تضخم التباين (3.13) (VIF)، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي (معياري)
 عدم وجود مشكلة هي ألا تزيد المعامل عن (5) (صافي، 2015م، ص 54). وبهذه النتيجة يمكننا الاعتماد على
 نتائج النموذج، وذلك لعدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات، بينما بلغ درين واتسون (2.045) والتي تشير إلى
 عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي، إضافة إلى التأكد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال (Histogram).

ومن خلال نتائج الجدول (9.4)، نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا "للبراعة الاستراتيجية"، على "المرونة التنظيمية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد بلغ معامل الانحدار (1.018) وهذا يعني أن توفر البراعة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى زيادة مستوى المرونة التنظيمية بمقدار (1.018) درجة، كما يلاحظ، أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05)، بينما بلغ معامل التحديد (65%)، والتي تفسر التباين الحاصل في "المرونة التنظيمية"، (أي أن البراعة

الاستراتيجية تفسر ما نسبته (65%) من التغيير الحاصل في المرونة التنظيمية، والباقي يرجع الي عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي).

ويرى الباحث، أن بلوغ معامل التحديد (65%)، بدلالة اختبار بلغت (0.000)، وبنتيجة معنوية، يعكس قوة تأثير "البراعة الاستراتيجية" في "المرونة التنظيمية" للشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، و يراه الباحث نتيجة منطقية، إذ إن المتغير المستقل المتمثل بـ ("البراعة الاستراتيجية")، يؤثر في (المرونة التنظيمية)، ويمكن الاستدلال على ذلك، من خلال قراءة تأثير "البراعة الاستراتيجية" في متغيرات مستقلة عديدة، إذ أن دراسة (إسماعيل، 2020م)، أثبتت تأثيراً للبراعة الاستراتيجية" في "التجديد المنظمي"، كما، أن دراسة (الابراهيمى، 2018م) أثبتت أثر "البراعة الاستراتيجية" في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في معمل اسمنت الكوفة الجديد.

علاوة على ذلك، فإن دراسة (الكرعاوي، 2016م)، أوجدت أثراً إيجابياً لدور مرتكزات "البراعة الاستراتيجية" في تعزيز وبناء، سمعة مؤسسات التعليم العالي. من خلال ما سبق، يستطيع الباحث الجزم، بقوة أثر "البراعة الاستراتيجية"، بالتأثير على المتغيرات المستقلة، وفي بيئات عمل ومنظمات مختلفة، وبهذا يرى أن أثر "البراعة الاستراتيجية" في "المرونة التنظيمية" بمعامل تحديد (65%)، ينسجم تماما مع ما تقدم.

وهذه النتيجة تجيب على تساؤل الدراسة الرئيس الرابع الذي ينص على: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للبراعة الاستراتيجية" على "المرونة التنظيمية"، من وجه نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟" ويتفرع في التساؤل الرئيسي الرابع مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول، الذي ينص على: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة، ($\alpha \leq 0.05$) " لاستراتيجية استكشاف الفرص" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".

ومن خلال نتائج الجدول (9.4)، نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً "لاستراتيجية استكشاف الفرص" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات، المزودة لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، لقد بلغ معامل الانحدار (0.355)، وهذا يعني أن مضاعفة العمل باستراتيجية استكشاف الفرص على الوضع الراهن، سيسهم في زيادة المرونة التنظيمية بمقدار (0.355) درجة، كما يلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بلغت (0.003)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05).

وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الفرعي الأول، الذي ينص على: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لاستراتيجية استكشاف الفرص على المرونة التنظيمية، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية". ويرى الباحث، أن (Vamplew et,al, 2016)، أشار إلى أن نهج "استراتيجية استكشاف الفرص" عن طريق البحث، لإيجاد فرص عمل جديدة، والتكيف والاستعداد لمتغيرات السوق، يتطلب "استكشاف الفرص" واستخدام معارف حديثة، تختلف عن الاستراتيجيات الحالية، يجب أن تتميز "بالمرونة التنظيمية"، كما بين (Heger & Rohrbec , 2012)، أن "استراتيجية استكشاف الفرص" تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة عن طريق تطوير العمليات الإنتاجية، والمحافظة على المنتجات والخدمات واستكشاف أسواق جديدة باستمرار، لذا هناك العديد من التحديات التي تواجه الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت للكشف عن الأسواق الجديدة، وهناك دوما رغبة لدى الأفراد العاملين في الشركة، لاكتشاف فرص عمل جديدة، وهذا بدوره لن يتأتى، إلا من خلال جسم تنظيمي مرن، علاوة على ذلك فإن الباحث يرى أن أثر بُعد استراتيجية "اكتشاف الفرص" على "المرونة التنظيمية"، هو أثر إيجابي، إذ لا يمكن اكتشاف الفرص في ظل غياب جسم تنظيمي مرن، يسمح بتجاوز الحدود والصلاحيات والتعدي على السياسات المكتوبة، وبالتالي يرى الباحث، أن أثر "استكشاف الفرص" عقب احداث مرونة تنظيمية منطقية جدا.

السؤال الفرعي الثاني، الذي ينص على: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "لاستراتيجية استغلال الفرص" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية " ومن خلال نتائج الجدول (9.4)، نستنتج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية "لاستراتيجية استغلال الفرص" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد بلغ مستوى دلالة الاختبار (0.150)، وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05)، وهذه النتيجة تجيب على تساؤل الدراسة الفرعي الثاني الذي ينص على: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "لاستراتيجية استغلال الفرص" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وهذه النتيجة تؤكد: "عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، "لاستراتيجية استغلال الفرص" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

يستند الباحث هنا إلى ما أفاده (Reland & Webb, 2009)، بأن تأثير "استغلال الفرص" على طبيعة العمل، يتطلب خلق أنشطة قيمة تلبي متطلبات الأسواق الحالية على المدى الطويل، التي

بدورها تؤثر على كيفية الاختيار، والإنتاج والكفاءة، ويرى الباحث هنا أن حالة عدم الاستقرار لا تدعم خلق أنشطة قيمة على المدى الطويل، لأن الخطط طويلة المدى تحتاج إلى بيئات مستقرة، وهذا ما تفتقده المحافظات الجنوبية الفلسطينية، كما أن أي عملية تطوير لخلق خدمات قيمة، تتطلب وجود أجهزة ومعدات متطورة، وهذا بدوره يتطلب موافقة سلطات الاحتلال الإسرائيلي، على إدخالها من المعابر التي تسيطر عليها، والتي بالغالب ستفرض إدخالها.

ويشير الباحث إلى أن، "استغلال الفرص" استراتيجية يمكن تطبيقها عندما تكون للشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، إمكانات عالية، تزيد من مبيعاتها في السوق، وهذا لا يمكن حدوثه في أسواق المحافظات الجنوبية التي تعاني من حالة الفقر المدقع، وارتفاع مستويات البطالة، وانعدام مصادر الدخل في كثير من الأحيان، وبالتالي يرى الباحث، أن هذا البعد المتمثل ب (استراتيجية استغلال الفرص)، لا يؤثر كثيراً في المرونة التنظيمية.

السؤال الفرعي الثالث، الذي ينص على: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، "لاستراتيجية الهيكل المتميز" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟".

ومن خلال نتائج الجدول (9.4)، نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً، "لاستراتيجية الهيكل المتميز" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد بلغ معامل الانحدار (0.277)، وهذا يعني أن مضاعفة العمل "باستراتيجية الهيكل المتميز" زيادة على الوضع الراهن، سيسهم في زيادة "المرونة التنظيمية" بمقدار (0.277) درجة، كما أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.041)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05).

وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الفرعي الثالث الذي ينص على: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، "لاستراتيجية الهيكل المتميز" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية ". ويرى الباحث، أن "استراتيجية الهيكل المتميز" تعزز من المرونة في "الهيكل التنظيمي"، وبالتالي فإن أثر هذا البعد في المرونة التنظيمية منطقي إلى حد كبير، فهو يفرض على الشركات تطوير قدرات العاملين وزيادة تدريبهم، في مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.

كما يرى الباحث، أن "استراتيجية الهيكل المتميز" ترتبط إلى حد كبير، بوجود كادر متميز ومؤهل لإحداث تغييرات إيجابية في المنظمة أو الشركة التي يعمل بها، مما يساهم بالارتقاء بالواقع التنظيمي والمؤسسي، ويمكن الاستدلال، على ذلك من خلال ما أشار إليه (Hirschey, 2015)، على فريق العمل أن يكون بارعا في استعمال، واستخدام الاستراتيجيات، لتعظيم أرباح المنظمة، من خلال تلبية احتياجات السوق.

كما يرى الباحث، أن الوحدات المتواجدة داخل المنظمة التي تعمل كل منها، بشكل منفرد عن الوحدات الأخرى، يجب أن يكون لها في نفس الوقت تنسيق تنظيمي، يؤدي إلى تحقيق "البراعة الاستراتيجية" للمنظمة، لتحقيق التوافق بين الرؤيا المشتركة، لفريق العمل في الإدارة العليا، والتي بدورها تعزز مكانة المنظمة أو الشركة في قطاع عملها.

كما يمكن تدعيم هذه النتيجة من خلال ما تقدم به (Boanta & Csiszar,2017)، فقد أشارا إلى إن "البراعة الهيكلية" (الهيكل المتمايز)، هي هيكل منفصل من مجموعتين تختلفان عن بعضهما ، ولكنهما يكملان بعضهما في دعم أداء المنظمات، لذا تتطلب قدر كبير من الخبرات الإدارية، التي تعمل ضمن هيكل تنظيمي مستقل، عن الهياكل التنظيمية للمنظمات الأخرى، وكذلك استراتيجيات عمل مختلفة تعمل بمعزل، عن استراتيجيات المنظمات الأخرى، وهذا يعتمد على براءة استخدام الاستراتيجيات والقدرات الموجودة، لديها لتحسين أداء المنظمة.

السؤال الفرعي الرابع، الذي ينص على: " هل يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، "لاستراتيجية الأداء المتفوق" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية "؟.

من خلال نتائج الجدول (9.4)، نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيا "لاستراتيجية الأداء المتفوق" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد بلغ معامل الانحدار (0.324)، وهذا يعني أن مضاعفة العمل "باستراتيجية الأداء المتفوق" عن الوضع الراهن، سيسهم بزيادة المرونة التنظيمية بمقدار (0.324) درجة، كما يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.003)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05).

وهذه النتيجة تجيب على تساؤل الدراسة الفرعي الرابع الذي ينص على: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، "لاستراتيجية الأداء المتفوق" على "المرونة التنظيمية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية".

ويرى الباحث، أن التأثير الإيجابي "لاستراتيجية الأداء المتفوق"، على "المرونة التنظيمية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية ينسجم مع النتائج العامة للفرض ككل، و كان هناك تأثير إيجابي "للبراعة الاستراتيجية" على كل مكونات "المرونة التنظيمية".

كما أشار الباحث في التأطير النظري لمفهوم "البراعة الاستراتيجية" فإنه يقصد "بالأداء المتفوق" تحقيق ذروة الأداء في الأمد القصير الذي يولد النجاح في المستقبل، وهذا ما اتفق تماما مع (القريوتي، 2015م) في إشارته إلى أن الأداء المتفوق، هو الأداء الذي يركز على النتائج، بوصفه مدخل من مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية و"البراعة في الأداء".

وعند النظر إلى دراسة (الحوامدة، 2014م)، التي أشارت بأنه يقصد بالأداء المتفوق، الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في منظمة ما، وعلى نحو عام، وهو مجموعة السلوكيات الإدارية، المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن (جودة مستوى الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية، والاستجابة لها).

ويرى الباحث، أن متضمنات تلك الأعمال شرط أساسي وضروري لحدوث مرونة تنظيمية، فلا يمكن لانخفاض جودة الأداء، وسوء التنفيذ، وغياب الخبرة، والفردية وعدم الالتزام، أن تؤثر بشكل إيجابي بالمرونة التنظيمية، بل على العكس من ذلك، ستسهم في خلق بيئة تنظيمية قاسية، وتتسم بالفشل، ولن تستطيع مواكبة التسارع، والتميز والتطور المؤسسي.

وبالتالي فإن، الأداء المتفوق، هو الذي تتفرد به منظمة أو شركة ما دون سواها، لذا فإن "الأداء المنظمي المتفوق"، هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في الشركات، لهذا فإن وجود أفراد مبدعين في الشركة يجعل من تلك الشركة مبدعة للأفراد، ومتميزة عن المنظمات الأخرى.

معادلة خط الانحدار ← "البراعة الاستراتيجية" = - (0.082) + (0.355) استراتيجية استكشاف الفرص + (0.277) استراتيجية الهيكل المتميز + (0.324) استراتيجية الأداء المتفوق

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات التحليل الانحدار الخطي المتعدد.

السؤال الرئيس الخامس، الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى للبيانات الديموغرافية (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر)؟.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test)، لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، بينما تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، العمر) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي توضيح للاختبارات الخاصة بالإجابة، على تساؤل الدراسة الرئيس الخامس، وفقاً للبيانات الديموغرافية والجدول (10.4) يوضح ذلك.

جدول (10.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى للمتغيرات الشخصية

"البراعة الاستراتيجية"			المتغيرات الشخصية
النتيجة.	مستوى الدلالة.	قيمة الاختبار الإحصائي.	
لا يوجد فروق	0.791	ف = 0.348	الشركة.
لا يوجد فروق	0.875	ف = 0.231	المسمى الوظيفي.
لا يوجد فروق	0.249	ت = -1.160	النوع الاجتماعي.
لا يوجد فروق	0.994	ت = -0.008	المستوى التعليمي.
لا يوجد فروق	0.561	ف = 0.582	سنوات الخبرة.
لا يوجد فروق	0.153	ت = 1.442	العمر.

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01) *دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (SPSS V26)

يوضح الجدول (10.4)، نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" التي تعزى للبيانات الديموغرافية، إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى للبيانات الديموغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى للبيانات الديموغرافية، وفي هذه النتيجة، سيتم استخدام اختبار "المقارنات البعدية" (LSD: lest significant difference)، أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (10.4)، يوضح:

1- الشركة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.791، أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى لمتغير الشركة. ويعزو الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية، بين الشركات الأربعة (موضوع الدراسة)، إلى أن الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تتشابه من حيث التكوين المؤسسي والهيكل الإداري، وهذا ما أوضحه تحليل البيانات الديموغرافية. ويرى الباحث، أن السياقات البيئية التي تعمل فيها مختلف الشركات، تتشابه إلى حد كبير في طبيعة الخدمات التي تقدمها، وفي آليات العمل والمتابعة، مما يساهم بشكل كبير في عدم وجود فروق ذات دلالة في متغير الشركة، حيث إن الحالة التنافسية لتلك الشركات، تتشابه في تبنيتها "للبراعة الاستراتيجية" بأبعادها الأربعة.

2- المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.875، أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي".

ويعزو الباحث هذه النتيجة التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة، لمتغير "المسمى الوظيفي" إلى أن كل الشركات العاملة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، لا سيما الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، تخضع بكل أفرادها ومسمياتها الوظيفية إلى سياسات حكومية موحدة، يتم تطبيقها على جميع الشركات بنفس الدرجة والمستوى، وبالتالي لا يوجد للأفراد العاملين، ميزة "المسمى الوظيفي" بالنسبة لتطبيق السياسات العامة.

3- النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.249 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى لمتغير "النوع الاجتماعي".

ويعزو الباحث النتيجة التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تبعاً لمتغير الجنس، إلى أن قدرة الطرفين من الذكور والإناث على تسخير الطاقات التي من شأنها تحقيق "البراعة الاستراتيجية" متوافرة، دون فروقات كبيرة، كما أن الجهات الرقابية العليا (الجهات الحكومية)، لا تتبع سياسات التمييز بالتعامل مع الجنسين في قراراتهم، وجهودهم وتبادل خبراتهم وتقويضهم والسماح لهم بالمشاركة، ومنحهم المعلومات اللازمة، والسماح لهم بالمشاركة والتواصل.

4- المستوى التعليمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.994 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى لمتغير "المستوى التعليمي".

ويعزو الباحث هذه النتيجة التي أشارت إلى، عدم وجود فروق ذات دلالة، في استجابة المبحوثين حول "البراعة الاستراتيجية" تبعاً لمتغير "المستوى التعليمي"، بأن هذه الشركات لديها وصف وظيفي دقيق، يعتمد بالدرجة الأولى، على الخبرة والحالة الأكاديمية التي يتمتع بها العاملون.

كما يرى الباحث، أن مفهوم "البراعة الاستراتيجية"، لا يتأثر "بالمستوى التعليمي"، إذ أنه من مصلحة كل العاملين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم العلمية، تحقيق "البراعة الاستراتيجية"، التي تنعكس نتائجها على الشركة، وتزيد من فرص نموها وتطورها، مما يعود بالفائدة على كل العاملين على حد سواء.

5- سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.561 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

ويعزو الباحث هذه النتيجة التي تشير إلى عدم وجود فروق دالة، في استجابة المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إلى أن غالبية العاملين بالشركات المزودة، لخدمات الإنترنت، تنحصر خبرتهم في أقل من (10) سنوات، وهذا ما أشارت له نتائج تحليل البيانات الديمغرافية للمبحوثين بالشركات، إذ إن ما

يزيد عن (63.2%)، من العاملين يندرجون في نفس الفئة ذات العلاقة بالخبرة، وبهذا يستطيع الباحث أن يبرر عدم وجود فروق في هذا المتغير.

6- العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.153 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى لمتغير "العمر". ويرى الباحث، أن هذه النتيجة التي أشارت إلى، عدم وجود الفروق تبعا لمتغير الفئة العمرية، إلى أن "البراعة الاستراتيجية" غير مرتبطة بفئة عمرية دون الأخرى، فلا يشترط فئة عمرية بعينها لتحقيق تلك "البراعة الاستراتيجية" دون غيرها، فقد يكون العاملون على سلم منخفض من الفئة العمرية، إلا أنهم يمتلكهم الشغف للنهوض بواقع شركاتهم على اعتبار أنها مصدر هام، في تكوين شخصيتهم الوظيفية وتحقيق ذواتهم.

السؤال الرئيس السادس، الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسط استجابة المبحوثين، حول المرونة التنظيمية تعزى للبيانات الديموغرافية" (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر)؟.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test)، لاختبار الفروق التي تُعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، بينما تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي توضيح للاختبارات الخاصة بالإجابة، على تساؤل الدراسة الرئيس السادس، وفقاً للبيانات الديموغرافية والجدول (11.4) يوضح ذلك.

جدول (11.5): نتائج اختبار الفروق، في متوسط استجابة المبحوثين، حول المرونة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية

" المرونة التنظيمية "			المتغيرات الشخصية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	
لا يوجد فروق	0.639	ف = 0.565	الشركة.
لا يوجد فروق	0.606	ف = 0.616	المسمى الوظيفي.
لا يوجد فروق	0.171	ت = 1.379	النوع الاجتماعي.
لا يوجد فروق	0.688	ت = 0.403	المستوى التعليمي.
لا يوجد فروق	0.725	ف = 0.323	سنوات الخبرة.
لا يوجد فروق	0.449	ت = 0.761	العمر.

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01) * دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج (SPSS V26)

يوضح الجدول (11.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين، حول "المرونة التنظيمية" التي تعزى للبيانات الديموغرافية، فإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين حول "المرونة التنظيمية" تعزى للبيانات الديموغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول "المرونة التنظيمية" تعزى للبيانات الديموغرافية، وبهذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (11.4) يوضح:

1- الشركة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.639 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "المرونة التنظيمية" تعزى لمتغير "الشركة". ويعزو الباحث عدم وجود فروق دالة في "المرونة التنظيمية" تبعا لمتغير "الشركة" لدى المبحوثين، إلى أن كل الشركات تنتهج نفس السياسات والاستراتيجيات لتحقيق أهدافها، ويمكن تفسير ذلك أيضا بأن جميع الشركات تهتم بتطوير الأداء وتعمل على ذلك، بغض النظر عن طبيعة نشاطها السوقي والخدمي، حيث إن أبعاد "المرونة التنظيمية" تعمل على ضبط آليات العمل بالشركات وتسهم في تطورها، كما أن الشركات العاملة في هذا المجال تستقطب الكفاءات، وفقا للهياكل التنظيمية القائمة في تلك الشركات.

2- المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.606 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "المرونة التنظيمية" تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي".

ويعزو الباحث هذه النتيجة التي تشير إلى عدم وجود فرق دالة لدى المبحوثين، في متوسط استجاباتهم تبعا لمتغير "المسمى الوظيفي"، إلى أن جميع العاملين بالشركات يهتمون بتطوير بناهم الهيكلية، وجعلها أكثر مرونة، ولعل الظروف والأزمات التي مازالت تواجهها المحافظات الجنوبية الفلسطينية من تصعيد مستمر من قوات الاحتلال الإسرائيلي، يساهم في جعل الأجسام الوظيفية أكثر مرونة، كي تستطيع التعامل مع ما تنتجه الظروف غير المستقرة على الدوام.

كما أن الباحث، يرى أن المسميات الوظيفية في قطاع الشركات ليست مسميات ذات غرض وجاهي، بقدر ما هي مسميات لتحقيق رؤية ورسالة الشركة، وتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، فنرى الجميع يعمل وفقا لرؤية فريق العمل، بغض النظر عن مسماه الوظيفي، ويود الباحث الإشارة هنا إلى أن الوصف الوظيفي، ينظم العلاقة بين الإدارات العليا والأقسام والشعب والوحدات، وصولا للفرق الفنية واللوجستية.

3- النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.171 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "المرونة التنظيمية" تعزى لمتغير "النوع الاجتماعي".

ويعزو الباحث هذه النتيجة التي تشير إلى عدم وجود فروق، في متوسطات استجابة المبحوثين تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي"، إلى أن الشركات العاملة في قطاع الاتصالات وخدمات الإنترنت تلتزم بسياسة عدم التمييز، باعتبار متغير "النوع الاجتماعي" (ذكر - أنثى)، ومن الملاحظ أن قطاع الإناث يمثل ما يقارب الثلث من العاملين في هذا القطاع.

لذا يرى الباحث، في ظل السياسات الواضحة والوصف الوظيفي الدقيق، لكافة العاملين بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، تنطبق عليهم نفس الإجراءات والظروف، وهم على سلم وظيفي وسلم أجور موحد، فمن المنطقي ألا تكون هنالك أي فروق تذكر تبعاً لهذا المتغير.

4- المستوى التعليمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.688 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "المرونة التنظيمية" تعزى لمتغير "المستوى التعليمي".

ويعزو الباحث هذه النتيجة التي تشير إلى عدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير "المستوى التعليمي" في متوسط استجابات المبحوثين، إلى أن المستويات التعليمية مرتبطة فقط بالمهام المنوطة بالعاملين، و لأن هذا القطاع مهني متخصص، فإننا نجد معظم العاملين فيه يتشابهون إلى حد كبير في التخصص المهني المرتبط بالشبكات، وخدمات الإنترنت، مع اختلاف المسمى الأكاديمي.

وهنا يرى الباحث، أن معظم العاملين بتلك الشركات يمتلكون نفس التوجهات المهنية، ولهذا فهم يمتلكون أدوات تفكير متشابهة، حيال القضايا التي تمس بالشركة، ومن المنطقي جداً أن تكون استجاباتهم، بنفس المستوى حيال المرونة التنظيمية.

5- سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.725 أكبر من 0.05) ، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "المرونة التنظيمية" تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

ويعزو الباحث عدم وجود فروق تبعاً لمتغير "سنوات الخبرة" في استجابات المبحوثين، إلى أن معظم الشركات ناشئة حديثاً، وهذا القطاع يعتبر حديثاً مقارنة بقطاعات العمل المختلفة، كنتيجة للتغيرات المتسارعة في هذا العالم.

وبما أن هذه الشركات تعتبر حديثة نسبياً فإن معظم الخبرات تدرج في الفئة الأقل من ال (10) سنوات، وهذا يعكس دلالة للمقاربة العمرية والفكرية لهذه الفئة، كما أن الفئات العمرية الأكثر تقدماً

على هذا التدرج تمتلك نفس الأهداف، وتقع تحت نفس ظروف وبيئات العمل، فمن الطبيعي ألا تكون هناك اي فروق تبعا لهذا المتغير.

6- العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.449 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "المرونة التنظيمية" تعزى لمتغير "العمر". ويعزو الباحث، هذه النتيجة التي تشير إلى عدم وجود فروق تبعا لمتغير "العمر" في استجابة الباحثين إلى أن الفئة العمرية التي تتجاوز (50) عاماً لا تشكل أكثر من (1.1%)، كما أن الفئتين أقل من (30) عاماً، والفئة العمرية من (30-50) عاماً، تشكلان ما نسبته (98.9%). وفي حدود فهم الباحث وإدراكاته يرى أن الفئتين العمريتين الكبيرتين تمتلكان نفس الخصائص السيكولوجية، وتمثل مرحلتين عمريتين متشابهتين، ولهذا فإن الفروق بهذا المتغير لم تغير وجهة نظر المبحوثين حول المرونة الاستراتيجية. ويضيف الباحث هنا إلى أن متغير "العمر" لا يؤثر في إدراك أو عدم إدراك "المرونة التنظيمية" ، باعتبار أنهم من فئات عمرية تستطيع التمييز وإدراك التفاصيل جيدا.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات /

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل تلخيصاً لأهم ما توصلت إليه الدراسة المعنونة بـ "أثر البراعة الاستراتيجية في المرونة التنظيمية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، دراسة ميدانية حول (الشركات المزودة، لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية)، وقد تقدم طرح الإطار العام للدراسة، وتلاه الإطار النظري والدراسات السابقة، كما اشتملت الدراسة على المنهجية، وتلاها تحليل لنتائج التساؤلات الخاصة بالدراسة، بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V26)، للتحليل الوصفي وللإجابة على تساؤلات الدراسة، للوصول إلى مجموعة من النتائج، التي تم الاستناد إليها، ثم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن إبرازها كما يلي:

1.5 النتائج

استناداً للأهداف المرجوة من الدراسة الحالية، والمتمثلة بالبحث عن أثر "البراعة الاستراتيجية" في "المرونة التنظيمية" لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبعد إجراء دراسة ميدانية، حول الشركات المزودة، لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، للوقوف على واقع "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية" لتلك الشركات، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج يمكن توضيحها فيما يلي:

1.1.5 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة، والتابعة بشكل عام:

- جاءت موافقة مفردات عينة الدراسة، حول أبعاد "البراعة الاستراتيجية" بوزن نسبي (78.9%)، و تعبر هذه النسبة عن توافر درجة مرتفعة من الموافقة.
- جاءت موافقة مفردات عينة الدراسة، حول "المرونة التنظيمية" بوزن نسبي (76.8%)، وهذا يشير إلى توفر درجة مرتفعة من الموافقة على هذا المحور.
- أشارت النتائج إلى توفر درجة مرتفعة من الموافقة لكافة أبعاد "البراعة الاستراتيجية"، وقد احتل بعد "استراتيجية استغلال الفرص" المرتبة الأولى، بوزن نسبي (80.2%)، في حين احتل بعد "استراتيجية الأداء المتفوق" المرتبة الثانية، بوزن نسبي (79.3%)، تلاه من حيث الترتيب البعد الخاص " باستراتيجية الهيكل المتميز"، بوزن نسبي (78.8%)، بينما احتل بعد " استراتيجية استكشاف الفرص" المرتبة الأخيرة، من حيث درجات الموافقة، بوزن نسبي (77.6%).
- أشارت النتائج فيما يتعلق بأبعاد المرونة التنظيمية، أن البعد الأول " مرونة الهيكل " حقق أقصى درجات الموافقة، بوزن نسبي (77.3%)، في حين احتل البعد الثاني المتمثل بـ " المرونة الاستراتيجية" " المرتبة الثانية، بوزن نسبي (76.7%)، أما بعد " مرونة العمليات" فقد احتل المرتبة الأخيرة من حيث درجات الموافقة، و بلغ الوزن النسبي (76.4%).

2.1.5 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "البراعة الاستراتيجية" و المحور الثاني (المرونة التنظيمية).

- أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع من الموافقة، نحو فقرات البعد الأول "استراتيجية استكشاف الفرص".
- أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع من الموافقة، نحو فقرات البعد الثاني "استراتيجية استكشاف الفرص".
- أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع من الموافقة، نحو فقرات البعد الثالث "استراتيجية الهيكل المتميز".
- أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع من الموافقة نحو فقرات البعد الرابع "استراتيجية الأداء المتفوق".
- أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع من الموافقة، نحو فقرات مقياس "المرونة التنظيمية".

3.1.5 الإجابة على تساؤلات الدراسة:

- يوجد مستوى مرتفع من توفر "البراعة الاستراتيجية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات

- يوجد مستوى مرتفع من توفر المرونة التنظيمية، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية "
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين "البراعة الاستراتيجية" و"المرونة التنظيمية" في الشركات المزودة لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي "للبراعة الاستراتيجية" على "المرونة التنظيمية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي "للاستراتيجية استكشاف الفرص" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت الفلسطينية.
- أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية "لاستراتيجية استغلال الفرص" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي "لاستراتيجية الهيكل المتميز" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي "لاستراتيجية الأداء المتفوق" على "المرونة التنظيمية"، من وجهة نظر الموظفين العاملين في الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى للبيانات الديموغرافية (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر).
- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة المبحوثين، حول "المرونة التنظيمية" تعزى للبيانات الديموغرافية (الشركة، المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والعمر).

2.5 التوصيات:

- يوصي الباحث الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية، بإبداء جدية أكثر في تبني مفهوم "البراعة الاستراتيجية" كمفهوم اداري حديث، لمواجهة التغيرات المتقطعة، وذلك لتمكين الشركات من تحديد الفرص والتهديدات وتقييمها، واستغلال جميع الموارد المتاحة من مادية وبشرية، لمواجهة تحديات المنافسين في أسواق العمل المشابهة.

- يوصي الباحث الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية، بضرورة زيادة الاهتمام "بالمرونة التنظيمية"، وتبني كافة أبعادها من خلال تعزيز القدرات الإدارية والتصميم التنظيمي، كي تعكس قدرتها على التغيير السريع، لاتجاهاتها ومساراتها التي حددتها مسبقاً، وتكيفها مع البيئة المضطربة.
- يوصي الباحث الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية بضرورة التكيف والاستعداد لمتغيرات السوق، وتطوير منتجات جديدة من خلال تطوير العمليات الإنتاجية والمحافظة على المنتجات والخدمات، واستكشاف أسواق جديدة باستمرار، والابتعاد عن تعقيد الهيكل التنظيمي للشركة.
- يوصي الباحث الشركات بضرورة خلق أنشطة قيمة، تلبي متطلبات الأسواق الحالية على المدى الطويل، من أجل الحصول على عوائد ، كما يجب على الشركات تطوير منتجاتها، واختيار أسواق جديدة، واتباع استراتيجية التنوع في تقديم المنتجات إلى الزبائن، واستخدام وسائل حديثة في توزيع منتجاتها في الأسواق التجارية، ومواكبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل، لضمان بقائها مزدهرة على المدى الطويل .
- على الشركات، إعداد فرق عاملة بارعة باستعمال واستخدام الاستراتيجيات، لتعظيم أرباح المنظمة من خلال تلبية احتياجات السوق، من خلال خلق أنساقٍ تنظيمية تؤدي إلى تحقيق البراعة، لتحقيق التوافق بين الرؤيا المشتركة لفريق العمل في الإدارة العليا، من أجل تعزيز مكانة الشركة في أسواق عملها.
- يوصي الباحث الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بضرورة الارتقاء بجودة ومستوى الأداء، وحسن التنفيذ، وزيادة الخبرة الفنية المطلوبة في المهام المنوطة بهم ، والاتصال والتفاعل مع بقية موظفي الشركة، والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها، كذلك يجب على الشركات العمل على التميز بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد.
- يوصي الباحث الشركات المزودة، لخدمات الإنترنت بتعيين من تتوافر لديهم قدرات استثنائية في المجالات الأكاديمية، والفكرية، والتقنية، والقيادية، للإفادة من نتائجهم و أفكارهم و أدائهم المتميز، والابتعاد عن فكرة التوظيف لحسابات شخصية.

3.5 توصيات بحثية مقترحة:

- يوصي الباحث الجامعات والباحثين بضرورة التغطية البحثية، لموضوع لبراعة الاستراتيجية"، كونها من الموضوعات الإدارية الحديثة والهامة، والتي لم تنل حقاها بالبحث المعمق.
- يوصي الباحث بضرورة إجراء دراسات معمقة لأثر أبعاد "البراعة الاستراتيجية" (استراتيجية استكشاف الفرص - استراتيجية استغلال الفرص - استراتيجية الهيكل المتميز - واستراتيجية مرونة الهيكل) على متغيرات بحثية جديدة، لقطاعات أعمال ومنظمات عمل مختلفة .

المصادر والمراجع:

أ- المراجع العربية :

1. إبراهيم، س، عبدالواحد، ن، رشيد، ج (2018)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق "البراعة الاستراتيجية" التسويقية، دراسة استطلاعية في شركة الحياة للمشروبات الغازية في أربيل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين، كردستان: العراق.
2. الابراهيم، أ. (2018). "البراعة الاستراتيجية" في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، جامعة الكوفة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ال عدد54، ج2: العراق.
3. أبو سليم، ع.(2014)، اثر استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق "البراعة الاستراتيجية"، دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
4. أحمد، خ.(2004) " التنظيم المعاصر للأعمال"، حلقة بحثية في إدارة الأعمال والاقتصاد، <https://scholar.najah.edu/ar/program/>
5. أحمد، د. (2018) " اعتماد التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية": دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق الواقع الممتازة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية-كلية الإدارة والاقتصاد 41(115).302-315.
6. ازدي، ك، حرطاني، أ. (2019)، البنية العاملية لمقياس جودة الحياة لدى الأمهات دراسة سيكو مترية، مجلة التنمية البشرية، 6(4). ص 22-37.
7. اسعيد. اية(2020)، اثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
8. إسماعيل ج. (2020) "تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و"البراعة الاستراتيجية" تأثيرهما في تحقيق التجديد التنظيمي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، جامعة تكريت، كلية الادرة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد52، ج3.
9. الاكلي، ع. (2018) " دور القيادة الاستراتيجية" في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق في جامعة شقراء وكلياتها"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة: مصر.

10. الاكلمي، ع. (2019) "أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية (دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة شقراء"، جامعة المجمع، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد 17 .
11. البغدادي، ع، وهادي، ج، حيدر ج.(2015)، أثر "البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية": دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل) للاتصالات في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1).
12. بويحيوي، إ، أحمد، ن.(2016) "أهمية ودور الموارد البشرية داخل المنظمات"، جامعة البلدة 2، لوميسي علي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 6 جوان، دار التل للطباعة والنشر: الجزائر.
13. تيغرة، م. (2017)، "توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس: تحليل نظري تقويمي وتطبيقي"، بحث غير منشور، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد 4 (1)، ص 7-29، الجزائر.
14. الجابري، ع، عبد الكريم، م، حامد، ع. (2020)، الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية، دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الأفريقي، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية و التربوي، (MECSJ) العدد(22م)
15. جاد الرب، س. (2016) "التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي" ، دار الفجر، القاهرة.
16. جاد الله، ر(2015)، دور مؤسسات المجتمع المدني في حماية حقوق اللاجئين، ورقة عمل مقدمة للجنة الوطنية لحقوق الإنسان، الدوحة، قطر.
17. الجبوري، ح، وجاسم، ع. (2011)، أثر "البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة: العراق.
18. الحسناوي، ح، والسنجري، ه. (2019) " تأثير تقنيات الهندسة النفسية في تعزيز البراعة الاستراتيجية" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 66، بغداد: العراق.
19. حسين، س.(2004)، "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية"، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، 24-26 نيسان، جامعة الزيتونة.
20. حمود، ع.(2018) " البراعة الاستراتيجية وانعكاسها في الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في مديرية ماء النجف الاشرف، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.

21. الحوامدة، ن. (2014)، "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية"، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 16، عدد 1.
22. الخشالي، شاكر وبدران، اروى (2020)، اثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(16)، العدد(1).
23. الخضيرى. أحمد (2001)، اقتصاد المعرفة: القاهرة، مجموعة النيل العربية.
24. الخطيب، م، أحمد، ع. (2020)، واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة: فلسطين.
25. الراعي، م. (2020)، "أثر التصنيع الرشيقي في إدارة العمليات لشركات تصنيع الغذائي الكبرى"، دراسة تطبيقية على مجموعة مصانع سرايو الوادية لصناعات الغذائية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البطانة، رفاعة: السودان.
26. رشيد، ص، العبودي، ع. (2018)، السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات، بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل اسمنت السماوة، المؤتمر العلمي الرابع، الكلية التقنية الإدارية، بغداد: العراق.
27. الرشيدى، ه. (2019)، المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البيت، المفرق: الأردن.
28. زكي، م. (2019) "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"- دراسة ميدانية على الشركة القايسة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ورقة بحثية منشورة في مؤتمر المعهد العالي للتكنولوجيا، العاشر من رمضان، فرع مطروح: مصر.
29. الزيدى، ن، الخزرجي، ق. (2016)، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي _ بحث ميداني في قطاع البلديات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(94)، المجلد(22)، 32-50.
30. السبتي، ج. (2017) "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار: الجزائر.

31. السلنتي، ل، دكروري، م، محمد، س.(2018)، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد(9)، العدد(3)،80-112.
32. سليمان، ي. (2020)، أثر القيادة التحويلية على المرونة الاستراتيجية" في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مجلد (4)، عدد (2/2): جمهورية مصر العربية.
33. الصانع، أ. (2013) أثر محددات الرشاقة في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
34. العارضة، آ. (2018) المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس أبو ديس: فلسطين.
35. العارضي، ج، ومهدي، د. (2019) الاحتراق الوظيفي وتأثيره في "البراعة الاستراتيجية"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد51، العدد48، ج.5: العراق.
36. عاصم، خ. (2013)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية: العراق.
37. العامري، م. (2012)، نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في بعض الجامعات الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة طرابلس: ليبيا.
38. عباس، ن. (2012)، الخيارات الحقيقية للاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه ، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
39. عبد الغني، م. (2011) إدارة المنظمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
40. عبد الوهاب، ف، احمد، ش.(2020)، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق "البراعة الاستراتيجية"، بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية: العراق.
41. العتيبي، م. (2019) عندما يكون التنافس سلاح ذو حدين ، مدونة الجزيرة: قطر.
42. عراك، ع. (2019)، دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيم: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، جامعة بغداد كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، لمجلد 25، العدد 114: العراق .

43. علي، أ، شيرفاني، د، خوشفي، ر. (2017)، تأثير "البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الاربعة والخمس نجوم في محافظتي دهوك واربيل، مجلة الابتكار وتسويق، العدد (4): بغداد.
44. عويس، م. (2015)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء "البراعة التنظيمية وأثرها في الأداء المنظمي"، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، كلية الإدارة العامة، المجلد (55)، العدد (2): السعودية.
45. عياش، ه. (2020)، دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
46. الغالبي، ط. (2009)، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، البصرة: العراق.
47. الغالبي، ط. (2011) " دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد 4(7)، 177-198: العراق.
48. غنيم، ص. (2016)، التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، منشورات المركز القومي للبحوث والتنمية: جمهورية مصر العربية.
49. الفاضل، م. (2007) " تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية ، جامعة المملكة الأردنية الهاشمية، العدد2، المجلد الثالث: الأردن.
50. الفقيه، س. (2021)، التكنولوجيا وثورة الاتصالات، نعمة أم نقمة؟، مجلة البلاد، العدد(22430)، جدة: المملكة العربية السعودية.
51. القريوتي، م. (2015)، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
52. الكرعوي، م. (2018) " دور مرتكزات "البراعة الاستراتيجية" في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد 20.
53. مشمش، أ. (2019)، انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي دراسة حالة وزارة الصحة الفلسطينية- قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(3)، 1-21.
54. مصطفى، أ. (2020) "أثر المرونة التنظيمية على كفاءة سوق الأوراق المالية المصري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة عين شمس: مصر.

55. معارج، هـ. (2020)، "الاستراتيجية" الديناميكية بين "البراعة والأداء المستدام، ورق عمل منشورة في، مجلة العلوم الأكاديمية العراقية، كلية المحاسبة، بغداد: العراق.
56. مقداد، ر. (2020)، واقع السياسات العامة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس - أبو ديس، فلسطين.
57. مكاوي، علم الدين (2020)، نشرة التكنولوجيا من أجل التنمية في المنطقة العربية، آفاق عالمية وتوجهات إقليمية، الاسكوا، الأمم المتحدة.
58. المواضية، ي. (2016) دور التعليم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية" في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة: الأردن.
59. النعاس، س، بن عودة، م. (2020)، أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مديبة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة مجاميع المعرفة، الإصدار (2)، العدد (6)، 578-564: الجزائر.
60. نوري، م، وكورتل، ف. (2011)، إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع: الجزائر.
61. الهاللي، ك، والطه، ش. (2020)، مدى مساهمة "البراعة الاستراتيجية" في التميز المنظمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للأسمنت الشمالية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (50)، ج1.
62. يغني، س، عثمان، م. (2019)، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 4 (1). ص 240-231.

ب - المراجع الأجنبية:

63. "ICT and Every day's Life", www.woulibrary.wou.edu.my, Retrieved 14-4-2019. Edited.
64. Anwar, J. and S. A. F. Hasnu, 2017, "Strategic patterns and firm performance: Comparing consistent, flexible and reactor strategies". Journal of Organizational Change Management, 30: 1015– 1029.
65. Bal, P. M. and P. G. W. Jansen, 2016, "Workplace flexibility across the lifespan". Research in Personnel and Human Resources Management, 34: 43– 99.
66. Barney, J, (1991), *Frim Resources and sustained competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

67. Beehr, A., Glazer, S., Fischer, R., Linton, L., Larissa & Hansen, P. (2009), *"Antecedents for Achievement of Alignment in Organizations"* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82, 1–20, USA.
68. Bendiabdelats A, (2012), *flexibility of employment employability and skills development, doctoral thesis option: human resources management, university about bekr belkaid –Tlemcen Algeria.*
69. Bent D, & Kjell G, (2004) *"Uncertainty, Flexibility, and Sustained Competitive Advantage"*, Journal of Business Research, Vol. 57, No. 43, p 484 – 494.
70. Berteau, E. Zait, A, (2013), *Scale validity in exploratory stages of research.* Management and Marketing Journal, 11(1), 38-46.
71. Boanta C, & Csiszar A, (2017), *"Optimal design of a parallel structure used as a haptic Interface"*, Mechanism and Machine Theory journal www.elsevier.com/locate/mechmachtheory.
72. Bodwell, W & Chermack, T. (2010). *"Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning"*, Technological Forecasting & Social Change, 77 (2): 193–202.
73. Bryson, M; John, B; Kimberly, G & Rainey, H. (2008). *"Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations"*, Cardiff University and the Economic and Social Research Council.
74. Canderasekaran, A. (2009), *"Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations"*, Dissertation, University of Minnesota by.
75. Chang, Y, & Yang, P. & Chen, M, (2009), *"The determinants of academic research commercial performance": Towards an organizational ambidexterity perspective* Research Policy journal. Vol8 NO.12.
76. Chen Yan, (2017), *Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation*, School of Business, Stevens institute of technology castle point on Hudson, Hoboken, NJ, No.70, U.S.A.
77. Christiane ,P, Schlegelmilch, & Bodo B. (2009); *The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma*; Journal of VHB Vol.2.
78. Clay D, Jon D, & Lyndall B, (2007) *"Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility Through Formalization"*, Journal of Business and Management, Vol. 13, No. 1, pp. 21 - 35.
79. CT", www.computerhope.com, 13-11-2018 'Retrieved 14-4-2019. Edited.
80. D. Mackay, M. Zundel B, (2016), *"Recovering the divide: a review of strategy and tactics in business and management,"* International Journal of Management Reviews, vol. 19, no. 2, pp. 175–194.
81. Ewhurst, F & Navarro, J. (2007). *"Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation In SMEs"*. The International Journal of Human Resource Management, 18 (10): 1720-1735.

82. Feletto, E., Wilson, L. K., Roberts, A. S., & Benrimoj, S. I. (2011), *Measuring organizational flexibility in community pharmacy: Building the capacity to implement cognitive pharmaceutical services*, *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7(1), 27-38.
83. Floris, M., (2012), *Matching organizational flexibility demands and Employee flexibility - A first step towards unifying framework for labor flexibility*, *Business Administration (HRM)*, master thesis, university of Twente.
84. Gerson, R., (2012), *A Primer on Internet Exchange Points for Policymakers and Non-Engineers Working Paper*, August 11.
85. Gibson, C.B., Birkinshaw, J. (2004), *Building an Ambidextrous Organization*. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (003). <https://doi.org/10.2139/ssrn.130692>.
86. Gil, R., Alain W., (2006), "*Business Process Flexibility: Wicks Organizational Theory to the Rescue*", *Business Process Modeling, Development and Support (BPMDS)*, PP.198-203.
87. Glenn B, Zannie G, (2013), *Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains*, *Organization Science J. articles in Advance*, pp. 1–19 ISSN 1047-7039 (print) ISSN 1526-5455.
88. Glenn, B. Voss, Zannie Giraud Voss (2012), *Strategic Ambidexterity in small and Medium Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in product and Market Domains*, *Articles in Advance* pp: 1-19 ISSN- 1526-5455
89. Gronhaug, K., Dreyera, B., (2004), "Uncertainty, Flexibility, and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 43, p 484 – 494.
90. Hatum, A., & Pettigrew, A. M. (2006), *Determinants of organizational flexibility, a study in an emerging economy*, *British journal of management*, 17(2), 115-137.
91. Heger T, & Rohrbeck R, (2012), "*Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields* ", *Technological Forecasting & Social Change*, *An International Journal*, ISSN : 0040-1625 ISSN: 0040-1625.
92. Heng, T., (2010), *Organizational flexibility management in construction*, *National university of Singapore*, Singapore.
93. Hirschey M, (2015), *Organization Structure and corporate governance: A survey*, *In Advances in Financial Economics*. Published online.
94. Hortovanyi, L. (2018), *Strategic Ambidexterity: The paradox of exploitation and exploration*, *Procardia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.116, P.1-3
95. <https://www.ungpreporting.org/glossary/civil-society-organizations-csos>.
96. Huang, P, (2010), "*when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and*

- organizational capabilities*", Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung: Taiwan.
97. Jansen, J. & George, G. & Van, A. ,J. Frans & Volberda, H, (2008), "*Senior Team Attributes And Organizational Ambidexterity: The Moderating Role Of Transformational Leadership*", Journal Of Management Studies, Vol. 45, No.5; 982 – 1007.
 98. Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. Journal of the Academy Marketing Science, 31, Article No. 74. <https://doi.org/10.1177/0092070302238603>.
 99. Joseph, L., Benson, H., Israel, D. (2014), *Organizational Ingenuity: Concept, Processes and Strategies*, Organization Studies Vol. 35(4) pp: 465- 482, Cass business school, City University London, UK.
 100. Judge William Q., Blocker Christ, Pher P., (2008), *Organizational Capacity for change and Strategic Ambidexterity Flying the Plan with rewiring it European*, Journal of Marketing Vol. 42, No 10.
 101. Judge, W.& Blocker, C.(2008)," *Commentary Organizational capacity for change and strategic ambidexterity*", European Journal of Marketing, Vol. 42, Issue. 9, Pp. 915 - 926.
 102. Judge, William Q;. Blocker, Christopher P.(2008), *Organizational capacity for change and strategic ambidexterity Flying the plane while rewiring it*; European Journal of Marketing Vol. 42 No. 9/10.
 103. Jurksiene L, Pundziene A (2016),the relation between dynamic capabilities and firm competitive advantage ,European Business Review J, 28(4):431-448.
 104. Kouropalatis, Y. , Hughes, P. , Morgan, R. (2012) ,*Flexible commitment as strategic ambidexterity: An empirical justification in High technology firms* , European Journal of Marketing Vol. 46 No.10 .publishing Limited Emerald Group pp: 1389-1417.
 105. Kozjek, T., & Ferjan, M. (2015). *Organizational flexibility, employee security, and organizational efficiency—a case study of Slovenian public and private sector organizations*. organizer, 48(1), 3.
 106. Lavikka, R., Smeds, R.& Jatinen, M.(2015)," *A process for building inter organizational contextual ambidexterity*", Business Process Management Journal, Vol. 21, Iss .5, Pp. 1140 - 1161.
 107. Lucas J, H. C., & Olson, M. (1994) Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 4(2), 155-176.
 108. Luo, Y, (2016), *An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies*, Academy of Management Perspectives Journal, Vol. 23, No. 4: 49-70.
 109. Mary A., Rn. U,(2013), *Organizational structure Nursing*, University of Bohol Graduate school & Professional studies Department Tagbilaran city, Bohol: Philippines.

110. Metzner, F. (2015), *Matching organizational Flexibility demands and employee Flexibility*, Muster Thesis, University of Twente, School of Management and Governance .
111. Michal Th., Gold B., & Picot A., (2012), *The spin-along approach: ambidextrous corporate venturing management*, Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol. 15, No. 1.
112. Mohabir, S, (2008), *The association between ambidexterity, strategic orientation and business performance in the financial services (banking) sector*, Master's Dissertation, University of Pretoria.
113. Musigire, S., Ntayi, J, Ahiauzu, A, (2017), "*Does strategic ambidexterity moderate organizational support - sales performance relationship for financial services in Uganda?*", African Journal of Business management, Vol.11, No.3, Pp.74.83.
114. Nazar, A, , Seidali, E, (2017), *Relationship of Competitive Intelligence with the Organizational Flexibility (Case study: small companies)*, European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings, 6(1 (s)), pp-40.
115. Niels, P, Weerdt D, (2009), *Organizational flexibility for Hypercompetitive markets Empirical Evidence of the composition and context specificity of Dynamic capabilities and organization Design parameters*, Erasmus University, Rotterdam: Holland.
116. Peixu H., Yana P., Chunpei L, & Di Ye (2020), *Ambidextrous Marketing Capabilities, Exploratory and Exploitative Market-Based Innovation, and Innovation Performance: An Empirical Study on China's Manufacturing Sector*, J. Bus. Ind. Mark., 32: 613-624.
117. Phillips, F., & Tuladhar, S. D. (2000), *M Measuring organizational flexibility: an exploration and general model*, Technological Forecasting and Social Change, 64(1), 23-38.
118. Raisch, S, Birkinshaw, J. (2008) *,Synthesis of Organizational Ambidexterity*, Research and Areas for Future Research Journal of Management.
119. Raisch, S, & Birkinshaw, J. (2008), *Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators*, Journal of Management, Vol. 34 No. 3: 375-409.
120. Raymond, R., Aaron, M., Dollar, M., (2011), *On Dexterity and Dexterous 16 Manipulation*, the 15th International Conference on Advanced Robotics, Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia.
121. Reland D, & Webb J., (2009), *Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation* , Mays Business School, Texas A&M University, 4113 TAMU, College Station.

122. Rolberda, A(1998), *Balancing Flexibility ,Meeting the Interests of Employer and Employee*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vo 7, Is 1.
123. Ruijun C, Yaping X, Yingqi L,(2021) ,*Defining Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study*, Sustainability j, 13, 2517.
124. Scott, N (2014), *Ambidextrous Strategies and Innovation Priorities: Adequately Priming the Pump for Continual Innovation*, Technology Innovation Management Review , Pp.44-51.
125. Shuria, H. A., Linge, T. K., & Kiriri, P. (2016),*The Influence of Organizational Flexibility on Humanitarian and Delivery Effectiveness in Humanitarian Organizations in Somalia*, Journal of Advances in Medical Education & Professionalism, 2(3), 131.
126. Simsek Z, (2009), *Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding*, Journal of Management Studies, University of Connecticut.
127. Stienstra, M. (2008), *Strategic Renewal in Regulatory Environments*, University Rotterdam: Holland.
128. Tempelaar, Michiel P, (2010), *Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes*, Doctoral Thesis, University Rotterdam.
129. Thompson, Learning, (2004), *Organizations and Organization Theory*], <http://eda.okstate.edu/dmott/m4313/oti.PPT>
130. Turner,J.,Klerkx,L.,White,T.,Nelson,T.,Hincks,J.,Mackay,A.&Botha,N. (2017)," *Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects dynamically configure capabilities for agricultural innovation*" ,Land Use Policy, Vol.68,Pp. 503–523.
131. Uslu, B. (2017), *Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association*. Journal of Education and Instruction, 7(2), 231.
132. Vamplew P, Dazeley, R , Foale, C ,(2016), “*Soft max Exploration Strategies for Multi objective Reinforcement Learning*” , Nero computing, Federation University :Australia.
133. Vladimir, C., (2012), *Flexibility organization, global. Business and Management Research*, An International Journal, Vol. 4, No. 3, pp.277-285.
134. Volberda, W., Hank, B, Fuller, Ch, ,Van D, A. F, (2001) *Mastering Strategic Renewal Mobilizing Renewal Journeys in Multiunit Firms*, Journal Elsevier Science, 34, 159-162.
135. Wang, H, & Lim, S(2008), *Real Options and Real Value : The Role of Employee Incentives to Make Specific Knowledge Investments* , Strategic Management Journal, (29).

136. Wuhan, P, (2006), *The Role of flexibility in choosing the technological innovation Approaches*, School of Business Hubei university, pp. 63-69.
137. Young, k (2020), *Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication*, Journal of Public Relations Research, Volume 32, 2020 - Issue 1-2.
138. Zhou M, et al. (2008), Mass spectrometry reveals modularity and a complete subunit interaction map of the eukaryotic translation factor eIF3, Academy of Economic Sciences U S A 105(47):18-39.

ح- مواقع الإنترنت

139. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني - 2021 - تمت زيارة الموقع بتاريخ <https://www.pcbs.gov.ps/>
140. شبكة السياسات الفلسطينية ، قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: محرك التنمية المكّبل في فلسطين - 2015 ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2021 /5/25 <https://al-shabaka.org/briefs>
141. شركة حضارة لخدمات الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات - 2021 ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2021/6/1 <https://www.hadara.ps/About>
142. شركة سبيد كليك - 2021 ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2021/6/3 <https://speedclick.ps/ar>
143. شركة فيوجن - 2021 ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2021/6/3 <http://www.fusion.ps/fusion>
144. شركة مدى لخدمات الاتصالات والإنترنت والخدمات المضافة- 2021 ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2021/6/1 <https://mada.ps/ar/homePage>
145. شركة نت ستريم لخدمات الإنترنت - 2021 ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2021/6/3 <https://netstream.ps/about>
146. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية" ، ثورة الاتصالات والمعلومات (قاهرة التغيير العالمي) -2018 ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2021/5/20 <https://www.ecssr.ae>
147. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني - 2020 - المحافظات الجنوبية الفلسطينية، تمت الزيارة بتاريخ 2021/3/3 <https://www.google.com/search>

148. منظمة الفكر العربي - 2021 - الأداء المتفوق، تمت زيارة الموقع بتاريخ
[/https://arabthought.org](https://arabthought.org) 2021/6/10

149. الموقع الإلكتروني لمجموعة الاتصالات الفلسطينية - 2021 ، تمت زيارة الموقع
بتاريخ 2021/6/1 [/https://www.paltelgroup.ps](https://www.paltelgroup.ps)

150. هيئة تشجيع الاستثمار والمدن الصناعية 2020- قطاع الانشاءات والتطوير
العقاري، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2021/6/10
http://www.pipa.ps/ar_page.php?id

151. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، دولة فلسطين -2020، تمت زيارة الموقع
بتاريخ 2021/5/23 <https://www.mtit.gov.ps/index.php/c>

الملاحق:

ملحق رقم (1)

الشركات المزودة لخدمات الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

#	الشركة	رقم التلفون	الايمل
.1	سي تي نت	2864715	info@starmax.ps
.2	سبيد كليك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2886004	info@speedclick.ps
.3	فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات	2880158	info@fusion.ps
.4	نت ستريم لتكنولوجيا المعلومات	2883900	info@netstream.ps
.5	شركة حضارة		info@hadara.ps

ملحق رقم (2)
نموذج بأسماء المحكمين مرتبة ابجديا

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة العامل بها
1.	د. إبراهيم عابدين	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
2.	د. أحمد عواجة	أستاذ مساعد	الكلية العربية للعلوم التطبيقية
3.	د. ايمن المصدر	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين - غزة
4.	د. خالد أبو حسنة	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين - غزة
5.	د. رجب السراج	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين - غزة
6.	د. رشاد حماد	أستاذ مساعد	الكلية العربية للعلوم التطبيقية
7.	د. عبد الفتاح نصر الله	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
8.	د. محمد الخطيب	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
9.	د. نبيل أبو شمالة	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
10.	د. هيثم المصدر	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3)

النسخة النهائية من الاستمارة بعد التحكيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

عزيزي الموظف/ة:

نحاول بهذا الاستبيان الذي نقدمه لك، التعرف على أثر تطبيق أبعاد "البراعة الاستراتيجية" في المرونة التنظيمية لدى العاملين بالشركات المزودة، لخدمة الإنترنت في المحافظات الجنوبية، لذا فإننا نقوم بالبحث في موضوع:

أثر "البراعة الاستراتيجية" في المرونة التنظيمية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - دراسة ميدانية - (الشركات المزودة لخدمة الإنترنت بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية)

وذلك لاستكمال متطلبات رسالة الماجستير، وستستعمل المعلومات الواردة في هذا الاستبانة، لغرض البحث العلمي فقط، ونعلمك أن المشاركة في البحث، لن يعرضك إلى أي أخطار تذكر، وليس من الضروري أن تضع اسمك أو عنوانك، كلنا ثقة بصدقكم في الإجابة على العبارات.

نأمل بأن تضعوا الإشارة المناسبة التي تختارونها، والتي تعبر عن مشاعركم،

نشكركم لتعاونكم، بالمساهمة بالبحث العلمي، ووقتكم القيم الذي منحتمونا إياه.

الباحث:

مهدي محمود كلثوم

يرجى تعبئة البيانات التالية

أولا -البيانات الأساسية:

المعلومات الشخصية

الشركة:

حضارة مدى سبيد كليك شركة فيوجن نت ستريم

المسمى الوظيفي:

إدارة عليا رئيس قسم رئيس وحدة فني أو تقني

النوع الاجتماعي:

نكر أنثى

المستوى التعليمي:

بكالوريوس وأقل دراسات عليا

سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 عام فأكثر

العمر:

أقل من 30 عام أكبر من 30 عام وأقل من 50 أكثر من 50 عام

مع عميق شكرنا وتقديرنا لمشاركتكم القيمة

أولاً: مقياس "البراعة الاستراتيجية".

عزيزي الموظف/ة: المطلوب أن تقرأ كل فقرة على حدة، وتصف لنا درجة موافقتك على الفقرات التي تنتمي للأبعاد المذكورة التي تعكس "البراعة الاستراتيجية"، علماً بأن التدرج من (1-5)، فعدم الموافقة بشدة سيأخذ رقم 1 والموافقة الشديدة ستأخذ رقم 5.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: استراتيجية استكشاف الفرص						
1.	تقوم إدارة الشركة بإجراء مسح بيئة الأعمال، للتعرف على فرص العمل الجديدة.					
2.	تستشعر إدارة الشركة الفرص المتاحة قبل الشركات الأخرى، وتعمل على اقتناصها.					
3.	يوجد لدى الشركة سياسات تتوافق، مع رغبات السوق المتقلبة وغير المستقرة.					
4.	تتبنى إدارة الشركة فتح فروع جديدة، من أجل استقطاب عملاء جدد.					
5.	تختبر إدارة الشركة أسلوب الخدمات الجديدة، المقدمة من شركات أخرى (خارجية) في أسواقها الحالية.					
6.	تحاول إدارة الشركة قبول تبني آليات غير نمطية، كي تتجاوز الخدمات الحالية، لاستكشاف الفرص الجديدة.					
7.	تقوم الشركة بمراجعة مستمرة، لبيئة أعمالها للتعرف على الأثر المحتمل، للتغيرات على سلوكيات عملائها.					
8.	تعمل الشركة على إجراء تحليل (SWOT)، لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه أنشطتها.					
9.	تقوم الشركة بمراجعة جهود تطوير منتجاتها، للتأكد من أنها تتماشى، مع حاجات ورغبات الزبائن.					
10.	تكرس الشركة الكثير من الوقت اللازم، لتطبيق أفكار لخدمات جديدة، وتحسين الخدمات المنتجة الحالية.					

البعد الثاني: استراتيجية استغلال الفرص						
الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11.	تؤكد الشركة دائماً على تحسين كفاءة تقديم خدماتها					
12.	تسعى إدارة الشركة دوماً، لتحسين جودة خدماتها، لزيادة حصتها السوقية من المشتركين.					
13.	تجري إدارة الشركة تحسينات جوهرية، على خدماتها الحالية، من خلال استقطاب زبائن جدد.					
14.	تقوم الشركة باستغلال الفرص، والاستفادة منها للتغلب على نقاط الضعف.					
15.	تخفيض تكاليف خدمات الإنترنت مع العملاء، هو هدف مهم تسعى إليه سياسة الشركة.					
16.	تتوسع الشركة في تقديم الخدمات للعملاء الحاليين، بما يتوافق مع رغباتهم.					
17.	تهتم إدارة الشركة بزيادة اقتصاديات الحجم في أسواقها الحالية.					
18.	تقوم إدارة الشركة بتقديم عروض سعرية لخدماتها.					
19.	تؤكد الشركة على تطوير خدماتها وزيادة كفاءتها.					
20.	تؤكد إدارة الشركة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين.					
البعد الثالث: استراتيجية الهيكل المتميز						
21.	تسوق الشركة خدماتها الجديدة، بشكل شامل في مجمل السوق المتاح، لقطاع الاتصالات وخدمات الإنترنت.					
22.	يشمل الهيكل التنظيمي للشركة فروعاً في المحافظات المختلفة، لتلبية احتياجات الزبائن.					
23.	يوجد لدى الشركة هيكل تنظيمي واضح، يحدد					

					العلاقة بين الدوائر والأقسام المختلفة.	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يعزز الهيكل التنظيمي الإبداع والابتكار	24.
					تركز وحدات وأقسام الشركة عند وضع خططها على المدى البعيد.	25.
					تمتلك الشركة قدرة كبيرة للتأكد من أن نتائج أعمالها، تتزامن مع أعمال أخرى.	26.
					تقوم إدارة الشركة بتحديد المهام، التي تتناسب مع المعارف والمهارات ذات الصلة بعمل الشركة.	27.
البعد الرابع: استراتيجية الأداء المتفوق						
					تمتلك الشركة إجراءات فعالة، لتحديد القيمة، والحصول على معارف جديدة.	28.
					تمتلك الشركة فعالية في الاستفادة من المعرفة، في تطوير خدمات جديدة.	29.
					تترابط وحدات العمل في الشركة مع بعضها البعض لمواجهة الظروف المتغيرة في بيئة العمل.	30.
					تمتلك الشركة قدرة للتأكد من أن يكون، هناك توافق بين خبرة أعضاء مجموعات العمل، وإجراءات العمل.	31.

ثانياً: مقياس المرونة التنظيمية:

عزيري الموظف/ة: المطلوب أن تقرأ كل فقرة على حدة، وتصف لنا درجة موافقتك على الفقرات المذكورة التي تعكس المرونة التنظيمية، علماً بأن التدرج من (1-5)، فعدم الموافقة بشدة سيأخذ رقم 1 والموافق الشديدة ستأخذ رقم 5.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: مرونة الهيكل						
1.	تعمل الشركة على تصميم الهيكل التنظيمي المرن، الذي يسمح بتنظيم المرونة ونجاحها تحت الضغط العالي.					
2.	تقوم الشركة بالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.					
3.	تعمل الشركة على إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي بسهولة، كلما فرضت عليها البيئة التنظيمية ذلك.					
4.	تتم عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة بشكل سريع.					
5.	تبتعد الشركة عن الدوائر غير الضرورية في الهيكل التنظيمي.					
البعد الثاني: المرونة الاستراتيجية						
6.	تقوم الشركة بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة، بهدف تقليل المخاطر واقتناص الفرص.					
7.	تقوم الشركة بإطلاق خدمات جديدة، وبشكل أسرع من منافسيها.					
8.	تمتلك الشركة القدرة العالية على التكيف، مع المتغيرات الداخلية والخارجية.					
9.	تستطيع الشركة إعادة توظيف مواردها المختلفة في مجالات أخرى، بتكلفة منخفضة ووقت قصير.					
10.	تمتلك الشركة قدرة عالية على تعديل الاستراتيجيات الحالية.					

البعد الثالث: مرونة العمليات						
الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11.	تمتلك الشركة الأيدي العاملة المؤقتة، في حالة تطلب العمل إلى قوى عاملة إضافية.					
12.	تقدم الشركة مكافأة للموظفين مقابل الأعمال المتميزة.					
13.	تتصف واجبات الموظفين بالتكيف، والتنوع مع مختلف ظروف العمل بالشركة.					
14.	تمتلك الشركة أساليب وتقنيات مرنة، لتحقيق التكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء الخدمة.					
15.	يملك الموظفون المرونة الكافية لتقديم واجباتهم، والمهام المكلفين بها في أماكن غير المعتادين عليها في الشركة.					
16.	تعيق الخصائص التنظيمية في الشركة، أداء الموظفين للأعمال المكلفين بها.					

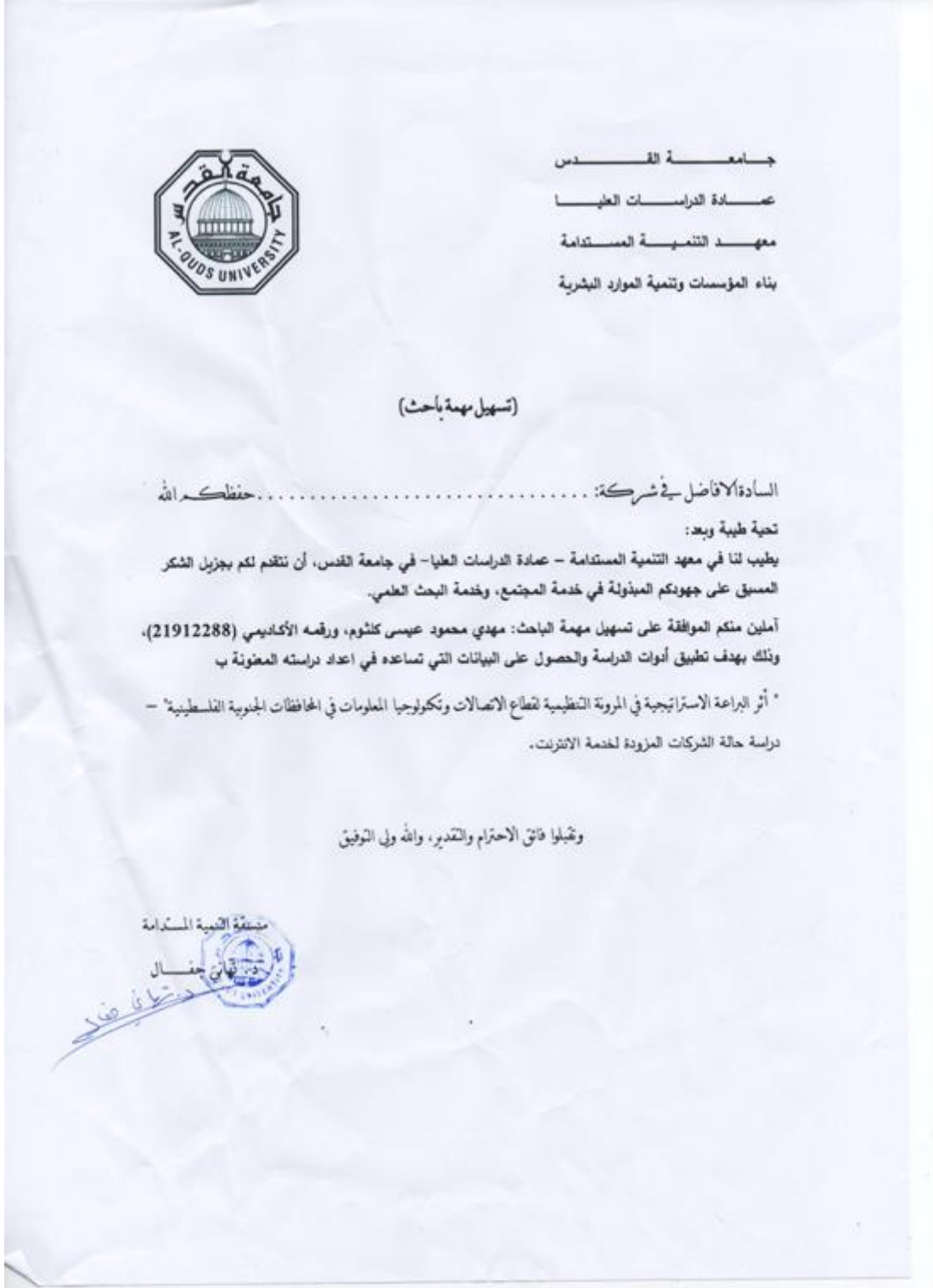
مع عميق شكرنا وتقديرنا لمشارككم القيمة ووقتكم الثمين الذي منحتمونا إياه

الباحث:

مهدي محمود كلثوم

ملحق رقم (4)

نموذج تسهيل مهمة باحث من الجامعة إلى شركات الإنترنت العاملة في المحافظات الجنوبية



فهرس المحتويات

أ	الإهداء	
ب	إقرار	
ج	شكر وعرفان	
د	مصطلحات الدراسة	
هـ	ملخص الدراسة	
	Abstract	
الفصل الأول		
1	المقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
3	أهمية الدراسة	3.1
4	الأهمية العلمية	1.3.1
4	الأهمية العملية	2.3.1
4	أهداف الدراسة	4.1
5	تساؤلات الدراسة	5.1
6	حدود الدراسة	6.1
6	محددات الدراسة ومعيقاتها	7.1
7	متغيرات الدراسة	8.1
9	هيكل الدراسة	9.1
الفصل الثاني		
الإطار النظري		
10	المبحث الأول/ "البراعة الاستراتيجية"/ تمهيد	1.2
11	"ماهية" البراعة الاستراتيجية	1.1.2
12	"أهمية" البراعة الاستراتيجية	2.1.2
13	"خصائص" البراعة الاستراتيجية	3.1.2
15	"المدخل الأساسية لفهم" البراعة الاستراتيجية	4.1.2
17	"أنواع" البراعة الاستراتيجية	5.1.2
18	"المؤثرات في" البراعة الاستراتيجية	6.1.2

19	"أبعاد البراعة الاستراتيجية	7.1.2
	المبحث الثاني/المرونة التنظيمية	2.2
22	تمهيد	
23	ماهية المرونة التنظيمية	1.2.2
24	خصائص المرونة التنظيمية	2.2.2
24	محددات المرونة التنظيمية	3.2.2
25	أهمية المرونة التنظيمية	4.2.2
26	أنواع المرونة التنظيمية	5.2.2
26	أسباب ظهور المرونة التنظيمية	6.2.2
27	معايير المرونة التنظيمية	7.2.2
27	مزايا المرونة التنظيمية	8.2.2
29	أبعاد المرونة التنظيمية	9.2.2
	المبحث الثالث/ قطاع الاتصالات الفلسطينية وخدمات الإنترنت	3.2
32	تمهيد	
33	ماهية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين	1.3.2
34	رؤية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	2.3.2
34	الشركات المزودة لخدمات الإنترنت العاملة في المحافظات الجنوبية	3.3.2
36	إنجازات وآليات عمل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	4.3.2
36	معيقات عمل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	5.3.2
	الدراسات السابقة	4.2
38	تمهيد	
38	الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير المستقل ("البراعة الاستراتيجية")	1.4.2
47	الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير التابع (المرونة التنظيمية)	2.4.2
55	التعقيب على الدراسات السابقة	3.4.2
	الفصل الثالث	
	الإجراءات المنهجية للدراسة	
58	تمهيد	
59	منهج الدراسة.	1.3
60	مجتمع الدراسة.	2.3
61	أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في "الاستبانة".	3.3

62	الدراسة الاستطلاعية.	4.3
62	صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).	5.3
68	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	6.3
69	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	7.3
الفصل الرابع		
تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج		
70	تمهيد	
71	تحليل البيانات الديموغرافية.	1.4
72	تحليل متغيرات الدراسة بإطارها الإجمالي العام.	2.4
76	نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "البراعة الاستراتيجية".	3.4
84	نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "المرونة التنظيمية".	4.4
87	اختبار تساؤلات الدراسة.	5.4
الفصل الخامس		
103	تمهيد	
103	النتائج	1.5
103	نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام	1.1.5
104	نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "البراعة الاستراتيجية"	2.1.5
104	الإجابة على تساؤلات الدراسة	3.1.5
105	التوصيات	2.5
106	التوصيات البحثية المقترحة	3.5
قائمة المراجع		
107	المراجع العربية	
112	المراجع الأجنبية	
118	مواقع الإنترنت	
120 الملاحق		
130	فهرس المحتويات	
133	قائمة الجداول	

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	# الجدول
7	يبين الدراسات السابقة التي ارتكز عليها الباحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل ("البراعة الاستراتيجية").	1.1
8	يبين الدراسات السابقة التي ارتكز عليها الباحث في تحديد أبعاد المتغير التابع (المرونة التنظيمية).	2.1
60	يوضح توزيع الموظفين العاملين في شركات المزودة لخدمة الإنترنت	1.3
60	يوضح توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة ونسبة الاسترداد	2.3
62	يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة	3.3
64	يوضح معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات "البراعة الاستراتيجية" والمرونة التنظيمية	4.3
65	يوضح الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون لأبعاد "البراعة الاستراتيجية" والمرونة التنظيمية	5.3
66	يوضح نتائج نسبة التحميل أو التشعب لفقرات متغيرات الدراسة	6.3
67	يوضح نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة	7.3
68	يوضح طريقة ومدى تحقق الاختبارات	8.3
69	يوضح الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	9.3
71	الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية	1.4
74	نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة	2.4
76	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "استراتيجية استكشاف الفرص"	3.4
78	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " استراتيجية استغلال الفرص "	4.4
80	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث " استراتيجية الهيكل المتمايز "	5.4
82	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع " استراتيجية الأداء المتفوق "	6.4
84	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني " المرونة التنظيمية "	7.4
89	نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون	8.4

91	نتائج أثر "البراعة الاستراتيجية" في المرونة التنظيمية	9.4
97	نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول "البراعة الاستراتيجية" تعزى للمتغيرات الشخصية	10.4
99	نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول المرونة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية	11.4