

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

**The Impact of Strategic Agility in
Competitive Capabilities: Field Study on
Syrian's Mobile Telecom Companies**

الدكتور مجد صقور

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد

Dr. Majd Sackour

Lecturer at Business Administration Dept.

Faculty of Economic.

2021

الملخص

يهدف هذا البحث إلى قياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى عينة من مديري شركات الاتصالات الخلوية في سورية وقياس أثرها في القدرات التنافسية، وتم اعتماد نموذج (Khoshnood and Nematizadeh, 2017) المتضمن الأبعاد التالية: وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار. واعتمد الباحث الأسلوب الاستنتاجي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج، وأخذت عينة ميسرة بحجم (160) مفردة، كما تم تصميم استبانة لقياس المتغيرات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تتوافر بنسب عالية لدى المديرين في الشركات المدروسة، مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية. كما تبين أن وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية كان لهما الأثر الأكبر من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الخمسة. كذلك ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تعزى إلى الجنس. في حين تبين وجود فروق تعزى إلى العمر والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي. وتم تقديم مجموعة من المقترحات نذكر منها نشر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكريس ممارساته لدى الإداريين والعاملين في قطاع الاتصالات، وجعل تلك الأبعاد ثقافة تترجم لأفعال تدعم الموقف التنافسي للمنظمة، وضرورة التعلم المستمر من قبل قادة وإداري الشركات وتأهيلهم للتخلي بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية بطريقة علمية واستثمارها في تقدم المنظمة. أما على المستوى الكلي ذهب البحث لضرورة تبني ثقافة الرشاقة الاستراتيجية واستخدامها كمدخل لتطوير الشركات. أخيراً قدمت الدراسة مجموعة من المحاور يمكن لدراسات لاحقة التصدي لها والبحث فيها.

كلمات مفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤوليات المشتركة، اتخاذ القرار، القدرات التنافسية.

Abstract

This research aims to measure the strategic agility dimensions on a sample of managers at Syrian private telecome companies, and their impact on competitive capabilities. The study tested (Khoshnood and Nematizadeh, 2017) model ,which includes: Clarity of vision, Core capabilities, selecting strategic targets, shared responsibilities, Taking actions. To achieve the study aims, the researcher adopted a descriptive method to present the research factors and get results. A Random sample of (160 unit) has been chosen, and a questionnaire has been designed to measure the research variables. This research found out that managers under this study have a high level of strategic agility dimensions, which in turn have a positive significant impact on competitive capabilities; Clarity of vision and Core capabilities showed the highest impact. There were significant differences in managers strategic agility dimensions in accordance with age, educational level and job level. However, there were no differences in accordance with gender. In the light of the research results, some recommendations were provided such as circulating strategic agility dimensions and sustaining its practices, and to make that dimensions a central culture to be translated into actions and procedures supporting company's strategic position. Managers at Syrian organizations should follow on sustainable learning and get qualified to invest intelligence dimensions supported by computer programs. At macro level, the research recommends Ministry of Managerial Development and Ministry of Higher Education and other economic and managerial departments to establish the basis of

strategic intelligence culture. Finally, the study recommends avenues for further researches.

- *Key words: Strategic Agility, Clarity of vision, Core capabilities, selecting strategic targets, shared responsibilities, Taking actions, Competitive capabilities.*

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

مقدمة Introduction

تواجه الشركات في عصرنا الحالي العديد من التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية حتى بات شعار العصر تجدد أو تبدد، كما تواجه شركات الاتصالات الخلوية بالتحديد بيئة خارجية شديدة التغير نظراً للتطورات السريعة في مجال التقنية و الاتصالات، ولكي تحافظ هذه الشركات على وجودها لا بد أن تتمتع بقدرات التغير السريع التي تساعدها على التكيف مع البيئة ومواجهتها بل واحياناً استباقها ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)، حيث تسعى الشركات من خلال الرشاقة الاستراتيجية إلى وضوح رؤيتها المستقبلية للتمكن من تحديد أهدافها الاستراتيجية واتخاذ القرارات المثلى المتعلقة بها بما يضمن الحصول على القدرات التنافسية (Competitive Capabilities) التي تضمن ديمومتها واستبقايتها. لذا تهدف دراستنا الحالية إلى التعرف على واقع الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية ودورها في تحقيق القدرات التنافسية وذلك من خلال دراسة واقع الشركات وتحليل آراء مديري هذه الشركات حول متغيرات الدراسة.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها Research Methodology and its Philosophy

Philosophy

1.1-1 الدراسات السابقة Previous Study

نستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات التي تناولت إحدى متغيري البحث أو كلاهما وفقاً لتسلسلها الزمني بشكل موجز للاستفادة منها في هذه الدراسة:

1.1-1-1 الدراسات العربية

1- عبد الله وعمير، (2019)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية.

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير الرشاقة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي وذلك في عينة من الكليات الأهلية العراقية وشملت العينة (كلية العلوم الاقتصادية، كلية المأمون الجامعة، كلية الباني الجامعة، كلية النور الجامعة) حيث اختيرت عينة البحث من الإدارات الوسطى والتنفيذية في الكلية وتم تحليل (50) استبانة صالحة مسترجعة بعد توزيع (55) استبانة و توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

المتتمثلة في الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية وبين التفوق التنظيمي، وان الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية تؤثران بتحقيق التفوق التنظيمي.

2- دماج، أميرة، (2019)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة الى كشف الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية وأبعادها في مدارس الثانوية العامة في الجمهورية اليمنية، حيث استخدمت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن الادب النظري المتعلق بمتغيرات البحث، ومن خلال تحليل الأطر النظرية لكل من متغيري الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية توصلت الدراسة الى وجود دور إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال مؤشرات الجودة و التجديد والكفاءة و الاستجابة لحاجات العميل.

3- الموسوي، كوثر، (2018)، الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة الكفيل.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية، حيث تم تناول أبعاد (وضوح الرؤية، والمقدرات الأساسية، وتحديد الهدف الاستراتيجية، ومشاركة المسؤولية، واتخاذ الإجراءات) كأبعاد فرعية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وأجريت الدراسة في شركة الكفيل في العراق من خلال اختيار عينة عشوائية تألفت من 132 موظفاً في الشركة بين مدير عام ومدير قسم في الشركة، ومن خلال تحليل الاستبانات الموزعة توصل الباحث الى مجموعة من النتائج كان من أهمها إن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثيراً إيجابياً معنوياً في البراعة التنظيمية.

4- موسى، عسجد، (2018)، التكاليف الاجتماعية ودورها في دعم القدرة التنافسية لشركات الاتصالات في السودان.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور أبعاد ومكونات التكاليف الاجتماعية في دعم القدرات التنافسية في شركات الاتصالات في السودان، وللإجابة عن تساؤلات البحث قام الباحث بوضع فرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف خدمة العملاء والقدرات التنافسية للمنشآت، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف خدمة البيئة والقدرات التنافسية، وللتحقق من الفرضيات قام الباحث بإعداد استبانة وتوزيعها على (60) مديراً في شركات الاتصالات في السودان ومن خلال المعالجة الإحصائية تبينت صحة الفرضيات ووجود دور إيجابي للتكاليف الاجتماعية في دعم القدرات التنافسية.

5- مزهر وياسر، (2017)، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام - دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء.

يهدف البحث إلى إيجاد تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، فالمؤسسات وفي أثناء سعيها لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام والوصول إلى مكانة تنافسية عليها أن تتعامل مع الرشاقة الإستراتيجية على إنها ثروة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها. أنطلق البحث من مشكلة رئيسه تم التعبير عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية من بينها (هل يدرك المسؤولون في قطاع الكهرباء أهمية الدور الذي تؤديه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام؟ وما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الدائرة موضع البحث، كذلك مستوى الأداء المؤسسي المتحقق؟) ثم استخدام استمارة الاستبانة كأداة وزعت الاستمارة على عينة من الملاك القيادي والهندسي والإداري ممن يمتلكون الخبرة والمعرفة والبالغ عددهم (80) ، وتم استعادة (66) منها، خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان من بينها أن للرشاقة الاستراتيجية في المديرية موضع البحث تأثيرات متعددة على الأداء المؤسسي المستدام ، كما أوصى بضرورة تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات المحلية.

6- هنية، محمد أنور رشدي، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وتمثلت أبعاد للرشاقة الاستراتيجية ب (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)، وتم استخدام أبعاد للتميز في الأداء المؤسسي تمثلت في القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن من وجهة نظر الشركة"، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، خلصت الدراسة لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة على التميز في الأداء المؤسسي" هي (المسؤولية المشتركة، والمقدرات الجوهرية، وسرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الاستراتيجية) وأن باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف.

7- العابدي والموسوي، (2014)، تشخيص مؤشرات الرشاقة الاستراتيجية لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية- دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مؤشرات الرشاقة الاستراتيجية لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، كما هدفت إلى محاولة تحديد مستوى خفة الحركة الاستراتيجية للشركة واختبار العلاقة الترابطية من الناحية التطبيقية، والعمل على تجسيدها في إطار العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وخفة الحركة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية، ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد الأسلوب البحثي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (88) شخصاً من الشركة من أصل مجتمع دراسة يحتوي على 301 فرداً عاملاً في الشركة، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة أخرى لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن متغير خفة الحركة الاستراتيجية يمثل استجابة واضحة للشركة حول التكيف والاستجابة للتغيرات في مجال الخدمات المقدمة للزبائن، وهذا ما يجعل الشركة خفيفة استراتيجياً في تعاملها مع زبائنها.

8- الصانع، إيمان، (2013)، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج)

هدفت هذه الدراسة إلى وصف أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من 63 فرداً عاملاً في الشركة الأردنية للأسمنت (لافارج) وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

2-1-1. الدراسات الأجنبية

1- Ahmed et al., (2019), *Developing model to analyze factors affecting firms' agility and competitive capability A case of a volatile market.*

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العوامل المؤثرة على رشاقة الشركات و قدراتها التنافسية في شركات الخدمات في باكستان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم مراجعة الدراسات السابقة التي تعالج الموضوع وبناء على المتغيرات المدروسة مسبقاً تم اختبار كلٍ من متغيرات (مرونة سلسلة التوريد، ورؤية سلسلة التوريد، واستجابة سلسلة التوريد، وسرعة سلسلة التوريد، والتوجه بالتعلم) ومن خلال توزيع استبانة الدراسة على 217 عاملاً في مجال سلسلة التوريد في الشركات الخدمية في باكستان وعبر تحليل بيانات الاستبانة المستردة

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن التوجه بالتعلم و مرونة سلسلة التوريد لها دور إيجابي في تحقيق رشاقة المنظمة، كما توصلت الدراسة الى ان رشاقة سلسلة التوريد تؤثر إيجابا على القدرات التنافسية للشركات موضع الدراسة.

2- Al-Romeedy, B.S, (2019), *Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air.*

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو توضيح أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة. تم توزيع 300 استبانة على عينة عشوائية من الموظفين في مصر للطيران، في حين تم استرداد 256 استبانة قابلة للتحليل. أظهرت النتائج أن مصر للطيران تتميز بأنها شركة رشيقة. وأن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر كثيراً على الميزة التنافسية في مصر للطيران، حيث تؤثر بشكل كبير على موثوقية التسليم، يليها الابتكار، ثم مرونة العملية، وجودة الخدمة، وأخيراً قيادة التكلفة.

3- Clauss, T., et al. (2019), *Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation.*

يهدف البحث للدراسة التجريبية للمدى الذي تحققه خفة الحركة الإستراتيجية على مستوى الشركة، ويحاول استكشاف الدور الوسيط الذي يؤديه نموذج الأعمال للابتكار (BMIs) في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية على مستوى الشركة وأداء الشركة. يشير تحليل للبيانات المأخوذة من 432 شركة ألمانية في صناعة الإلكترونيات إلى أن الرشاقة الاستراتيجية مرتبطة إيجاباً بأداء الشركة وبنموذج الأعمال للابتكار (BMIs) وأن هذه العلاقة تتعزز بدرجة الاضطراب البيئي. كما تشير نتائج اختبارات الوساطة إلى أن نموذج الأعمال للابتكار (BMIs) يعمل كآلية وسيطة مهمة تساهم من خلالها الرشاقة الإستراتيجية للشركات في تحسين أداء الشركة

4- Khoshnood and Nematizadeh, (2017), *Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks.*

هدفت هذه الدراسة الى شرح الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها، وكشف أهميتها في القطاع المصرفي وبالتحديد قطاع المصارف الخاصة في إيران، ولتحقيق أهداف البحث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة الدراسة على 150 مديراً وخبيراً في قطاع المصارف الخاصة الإيرانية وكذلك وبعدها تم اجراء التحليل الوصفي الكمي المترابط، وتوصلت

الدراسة الى نتيجة وجود أثر إيجابي للرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية وبالتحديد وجود أثر لمحددي (الرؤية والوضوح) على الأداء التنافسي.

5- *MURUNGI, A, (2015), Influence of Strategic Agility and Competitive capabilities of private universities in Kenya.*

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية وذلك في الجامعات الخاصة في كينيا حيث تمت هذه الدراسة على 24 جامعة خاصة في كينيا، وذلك من خلال توزيع استبانة تهدف الى جمع بيانات كمية ونوعية عن متغيرات الدراسة وتوزيعها على المديرين في الجامعات موضع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى ان المديرين في الجامعات الخاصة يطبقون مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية ويعملون تبعاً لها ويوجد للرشاقة الاستراتيجية أثر إيجابي على القدرات التنافسية.

6- *Oyedijo, (2012), "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry"*.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي وذلك من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات استبانة تتضمن أسئلة عن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي حيث تم توزيعها على القيادات الإدارية العليا في 9 شركات عاملة في قطاع الاتصالات في نيجيريا، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي، حيث بينت أن للرشاقة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً كبيراً على الأداء التنافسي.

7- *Kettunen, (2010), "Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms"*.

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار متكامل لاستراتيجية الأعمال وتطوير منهجيات المنتجات في ظل ظروف محددة في بيئات الأسواق المعقدة وسريعة التغير، لأن الشركات تحتاج إلى الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية، وقد تم اختار شركات تكنولوجيا المعلومات في فنلندا لكي تطبق عليها هذه الدراسة، حيث أجريت مقابلات شخصية مع المديرين التنفيذيين، وقد وجد انه مع خبرة الشركات خلال السنوات الماضية وجود جزء من نموذج الدراسة قد تحقق، وهناك أثار إيجابية متوقعة وجدت في العمليات التشغيلية للشركات، وقد أوصت نتائج الدراسة باعتماد الأساليب المتطورة في تطوير المنتجات من خلال الرشاقة الاستراتيجية طويلة الأمد، والمبادرة بقبول التغير في جميع الأقسام لدى الشركة بدلاً من تجنبه.

8- Ojha, D. (2008). *Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance.*

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية والأداء المالي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى الشركات موضع البحث كان قويا، وأن الرشاقة الاستراتيجية مفيدة للشركات في مستويات معتدلة من الاضطرابات حيث تمكن الرشاقة الاستراتيجية هذه الشركات من مواجهة الاضطرابات، كما توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر طرداً على القدرة التنافسية والأداء المالي. له علاقة طردية بالرشاقة الاستراتيجية.

3-1-1. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة **Study Position**

قامت الدراسات السابقة باختبار وجود أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفق نماذج دراسية مختلفة، أما بالنسبة للبحث فقد تم الاعتماد على نموذج (Khoshnood and Nematizadeh, 2017) بشكل أساسي وذلك لملائمته لواقع الشركات موضع الدراسة وبهذا اختلفت عن أغلب الدراسات السابقة ونذكر منها: (Ahmed et al., 2019)، (Clauss, T., et al. (2019)، عبد الله وعمير، (2019)، مزهر وياسر، (2017)، العابدي والموسوي، (2014)، الصانع، إيمان، (2013)، وغيرهم، فيما اشتركت مع دراسة الموسوي، كوثر، (2018) و هنية، محمد أنور رشدي، (2016) باختبار النموذج. إلا ان الدراسات السابقة اختبرت توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية ضمن بيئات تنظيمية مختلفة عربية وعالمية ولكن -على حد علم الباحث - لم تتوفر أي دراسة تختبر وجود أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ضمن البيئة التنظيمية السورية مما يجعل البحث رائداً في اختيار موضوع البحث ونموذج الدراسة وعينتها ومكان البحث، كما لاحظ الباحث وجود فجوة في الخريطة البحثية لموضوع الرشاقة الاستراتيجية في الأبحاث العربية التي تختبر دور الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية إذ ما قارناها بأبحاث البيئة الأجنبية وبذلك يقدم البحث قيمة مضافة إلى المكتبة العلمية العربية والسورية، بالإضافة لكون معظم الدراسات التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية كانت تبحث في القطاع الصناعي وبهذا تعتبر الدراسة من الدراسات القلائل التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية في القطاع الخدمي.

2-1. تساؤلات الدراسة **Study Inquiry**

أجرى الباحث دراسة أولية (Pilot study) في شركتي الاتصالات الخليوية في سورية (سيريتيل و MTN) للتعرف مبدئياً على مدى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

وممارستها في الشركات السورية المذكورة. حيث بدأ بمقابلات غير مهيكلة (Unstructured interviews) مع مجموعة من مديري الشركتين في محافظة دمشق وريفها. وقد أظهرت تلك اللقاءات بعض الغموض ومحدودية إدراك البعض منهم لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده بشكل علمي. أضف لندرة الدراسات التي تناولت مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وممارساته في الشركات السورية يقودنا لطرح التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤيا، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار) لدى المديرين في شركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها؟
2. ما مستوى القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها؟

3. هل هناك أثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤيا، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار) على القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها؟

4. هل يوجد أثر للمتغيرات الديمغرافية على مستوى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤيا، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار) في شركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها؟

3-1. أهداف الدراسة Study Objectives

استناداً إلى الفجوة البحثية والميدانية في الدراسات السابقة حول الرشاقة الاستراتيجية وعناصرها وأثرها بالقدرات التنافسية، فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق عدة أهداف وفق ما يلي:

1. تعرف مدى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى المديرين في شركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها.
2. تعرف مستوى القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها.
3. التأكد من وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في مستوى القدرات التنافسية للشركات الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق وريفها.
4. المساهمة في زيادة اهتمام الشركات الاتصالات الخلوية السورية بمفاهيم الرشاقة الاستراتيجية وبلورة أبعاده والتطلع لبناء المستقبل تفادياً لمواجهة الأزمات وتحقيق أهدافها بعيدة الأمد.

4-1. أهمية الدراسة Study Importance

يمكننا إبراز أهمية هذه الدراسة من عدة اتجاهات، وذلك على النحو التالي:

1. من الناحية النظرية، تشير الأدبيات في إطار الإدارة الاستراتيجية إلى إمكانية تبني مدخل الموارد لدى (Resource Based View) و (Barney,1991) والذي يشير كون المنظمة مجموعة من الموارد التي تمكن من إنشاء وإستدامة التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى، وخصوصاً نظرية القدرات الديناميكية لـ (Teece، 1997) المستندة إلى مدخل الموارد والتي تنطلق من القدرة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات والموارد الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة. في إطار هذه النظرية، تتناول الدراسة الرشاقة الاستراتيجية، الأمر الذي لم يحظ بالاهتمام الكافي نظرياً و عملياً من قبل الباحثين في الدول العربية ومنها سورية، وتقدم دليلاً عملياً يعد امتداداً لمدخل الموارد، وإضافة علمية لنظرية القدرة الديناميكية.
2. تتسم بيئة عمل الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الخلوية بالتغير المستمر مما يوجب على هذه الشركات أن تتمتع بالديناميكية وسرعة التأقلم مع البيئة الخارجية وهذا ما يبرز أهمية تمتعها بالرشاقة الاستراتيجية التي تعتبر أحد المداخل الإدارية الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من الحفاظ على تنافسيتها، ولنشر هذا المفهوم ودراسته في شركات الاتصالات الخلوية السورية سنوفر للمديرين ومتخذي القرار في هذه الشركات مراجع واقعية يمكن أن يستفيدوا منها ويحتذوا بها.
3. تمثل هذه الدراسة مساهمة وإثراءً للمكتبة العربية عموماً وللمكتبة السورية بتناولها موضوع الرشاقة الاستراتيجية خصوصاً. فعلى الرغم من تناول ذلك المفهوم في دراسات ميدانية في دول عربية أخرى إلا أن أي منها لم يتطرق للربط بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية، وهو ما ستساهم فيه هذه الدراسة من سد فجوة ميدانية لم يتطرق لها الباحثين في سورية بشكل خاص.

5-1. فرضيات الدراسة Study Hypothesis

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسة الأولى H1: " تتوافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤيا، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار) لدى مديري شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث بنسب متساوية"

الفرضية الرئيسة الثانية H2: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية مدار البحث"، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H2-1: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لوضوح الرؤيا في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية".

H2-2: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية بمنطق النظم في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية".

H2-3: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية".

H2-4: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمسؤوليات المشتركة في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية".

H2-5: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاتخاذ القرار في القدرات التنافسية للشركات الاتصالات الخلوية".

الفرضية الرئيسية الثالثة H3: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف العوامل الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، والمركز الوظيفي) في شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث".

ونعرف فيما يلي أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالرجوع إلى (Abu-radi, 2013:10) و (long,2000:25) وفق الآتي

1- وضوح الرؤية Clarity of vision: وجود رؤية واضحة ومقنعة لما تسعى المنظمة لتحقيقه، مع توضيح العلاقات والنتائج التي ترغب بصنعها، مما يوفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ في ظل البيئة المتغيرة والاستقرار المطلوب في استغلال الفرص المتاحة، وتعتبر الرؤية الواضحة عملية واقعية توفر مصداقية تزيد من جاذبية المستقبل.

2- المقدرات الجوهرية Core capabilities: تتمثل بإدراك المنظمة لقدراتها، وآلية استخدامها لهذه القدرات لتحقيق قيمة للعملاء، وتتمثل القدرات الجوهرية بالمهارات والسمات الخاصة بالمنظمة والموجهة نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا العملاء مقارنةً بالمنافسين، إضافةً لوعي وإدراك الشركة بالمقدرات المطلوبة لأداء الأعمال.

3- اختيار الأهداف الاستراتيجية Selecting strategic targets: يشير لوعي المنظمة بكيفية إنشاء القيمة، والقدرة على استخدامها لاختيار العملاء الذين سيقدرّون ما تستطيع المنظمة تقديمه على أفضل وجه، وذلك من خلال اختيار أهداف بعيدة المدى ترتبط برسالة المنظمة، وتعبّر عن النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالهدف الاستراتيجي غاية ومسعى كل شركة ناجحة.

4- المسؤوليات المشتركة Shared responsibilities: وتتمثل بمشاركة أعضاء سلسلة القيمة في الشركة باتخاذ القرارات، وما يقابلها من المشاركة والمساءلة عن النتائج، الأمر الذي يعزز من تماسك سلسلة القيمة.

5- اتخاذ القرار Taking actions: تتمثل بقدرة المنظمة على استغلال مواردها واستخدام أعضاء سلسلة القيمة الخاصة بها بشكل استراتيجي للوصول للنتائج المرجوة، ويعكس درجة التوجه نحو العمل الذي يبين قدرة الشركة على اتخاذ قرار معين في ظل فرصة متاحة أو في مواجهة تهديد ما، أي يعبر هذا البعد عن الاستمرارية في الحركة بما يحقق الكفاءة والفعالية في الشركة.

أما القدرة التنافسية Competitive Capabilities: قوة المنظمة بالنسبة لمنافسيها، وذلك بناءً على قدرتها على الابتكار والحماية من الكوارث وتقديم المنتجات بالجودة المطلوبة والموثوقية والمرونة والتكلفة الفعالة، إذ تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناخ للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون بما يؤكد تميزها واختلافها عنهم.

6-1 منهجية الدراسة وإجراءاتها Research Methodology and its Procedures

1-6-1 مجتمع وعينة الدراسة Sample and Population of Study

مجتمع الدراسة هو الإداريين من مديري أقسام وشعب العاملين في الشركات الاتصالات الخلوية، ونظراً لكبر مجتمع الدراسة على اعتبار شركات الاتصالات الخلوية لها فروع بكافة المحافظات السورية، فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية ميسرة بحجم (160) مفردة من الإداريين الذين يعملون في تلك الشركات الواقعة في محافظتي دمشق وريف دمشق وتم استعادة (132) استبانة صالحة للتحليل. وتم اختيار هذه العينة لعدة أسباب منها هو أن الباحث يعمل ضمن هذه المنطقة الجغرافية، كما أن الأزمة الماضية عرضت تلك الشركات لظروف عمل متغيرة وضغوط بيئية كبيرة (داخلية وخارجية)، أضف إلى ذلك أهمية قطاع الاتصالات الخلوية ودوره الحيوي في عملية التنمية الاقتصادية.

2-6-1 فلسفة الدراسة وأداتها Study Philosophy and its Tool

تعتمد هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism philosophy) مع تبني الأسلوب الاستنتاجي (Deductive Approach)، فالتفكير سيكون منصباً على الانطلاق من العام إلى الخاص، بحيث يتم تحويل النظرية التي تربط بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية المحددة بهذا البحث والقدرات التنافسية إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار. وذلك كون الباحث اعتمد في صياغة فرضياته ومتغيراته على عدد جيد من الدراسات السابقة والتي تناولت

مشكلة الدراسة. والدراسة بطبيعتها كمية وارتباطيه لأنها ستدرس العلاقة المرتقبة بين المتغيرين: المستقل والتابع، باستخدام استبانة مصممة لهذا البحث خصوصاً.

1-6-3. تصميم الاستبانة Questionnaire Design

تم الاعتماد بالدراسة على الاستبانة التي وزعت أولاً على عدد من المديرين لتحديد مدى صدق الاستبانة، ثم صيغت بصورتها النهائية لتتحقق الصدق الظاهري. ووزعت في الصيغة النهائية على العاملين في مستويات إدارية في الشركات المذكورة. وتضمنت استمارة الاستقصاء ثلاثة أقسام رئيسية وفق الآتي: القسم الأول الذي تضمن المعلومات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمركز الوظيفي). أما القسم الثاني فتضمن المؤشرات الخاصة بأبعاد الرضاقة الاستراتيجية وفق الآتي:

وضوح الرؤية: تم الاعتماد على دراستي (الموسوي ، 2018) و Khoshnood, (Nematizadeh,&2017)

(وهنية،2016) لقياسه بأربعة مؤشرات، المقدرات الجوهرية: وسيتم الاعتماد على أربعة مؤشرات من دراسة (عمير، عبد الله،2019) ، اختيار الأهداف الاستراتيجية: وسيتم قياسه بأربعة مؤشرات استناداً لدراستي (هنية ، 2016) و (Khoshnood, & Nematizadeh, 2017) ، و المسؤوليات المشتركة: سيتم قياس الدافعية من خلال أربعة مؤشرات وفقاً لدراستي (الموسوي ، 2018) و (هنية،2016)، و اتخاذ القرار التي سيتم قياسها بأربعة مؤشرات استناداً لدراستي (الموسوي ، 2018) و (Khoshnood, & Nematizadeh, 2017) ، وأخيراً تضمن القسم الثالث القدرة التنافسية التي ستقاس بخمسة مؤشرات استناداً لمجموعة من الباحثين (Avella et al., 2001; Ferdows and De Meyer, 1990; Nakane, 1986; Hayes and Wheelwright, 1984; Skinner, 1969) و أضف لفقرة خصصت لما يود المستقصي منه إضافته من تعليق أو اقتراح.

1-6-4. ثبات أداة الدراسة Consistency of Research Study

لقياس مدى دقة نتائج الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث بلغ معامل ألفا درجات عالية، مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة، وكانت النسب تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالغلة (60) % وفقاً لـ (Sekaran, 2004). ويعرض الجدول رقم (1) نتائج معامل الثبات المستخدم.

-الجدول (1): معامل الثبات Alpha Cronbach's لمتغيرات

الدراسة.

المتغير	العدد	معامل الثبات Cronbach's Alpha

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

0.678	132	وضوح الرؤية
0.792	132	المقدرات الجوهرية
0.783	132	اختيار الأهداف الاستراتيجية
0.886	132	المسؤوليات المشتركة
0.764	132	اتخاذ القرار
0.806	132	القدرات التنافسية

وقد تم اختبار معاملي الالتواء Skewness والتقلطح Kurtosis لتعرف طبيعة متغيرات البحث. وقد ظهر أن المتغيرات ومؤشراتها الإحصائية تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمح بالمتابعة باختبار فرضيات البحث وفق المنهجية المقترحة.

1-6-5. حدود الدراسة Study Limitations

تقتصر حدود الدراسة البشرية على دراسة المديرين ورؤساء الأقسام الذين يعملون في شركات الاتصالات الخلوية في محافظتي دمشق وريفها. وتمت عملية الزيارات الميدانية والتوزيع خلال شهري كانون الأول من عام (2019) وكانون الثاني من عام (2020). ومن حيث الحدود الأكاديمية، نشير أن البحث اقتصر على الأبعاد الخمسة للرشاقة الاستراتيجية الواردة في نموذج (Khoshnood and Nematizadeh, 2017).

ثانياً. الإطار النظري للدراسة Literature Review

تم تقسيم الإطار النظري إلى ثلاثة محاور رئيسية لتشكل خلفية نظرية ملائمة تمهد للدراسة الميدانية وتساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات البحث، وذلك وفق ما يلي:

1-2. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده Strategic Agility's Concept and Dimensions

يرجع ظهور مصطلح الرشاقة للمرة الأولى بحسب (Al- Romeedy, 2019: 2) إلى عام 1991 من قبل الباحثين في معهد (Iaccoca) في جامعة (Lehigh) في حين يضيف (xing, 2020: 3) أن التناول الواسع لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية كان ضمن دراسة (Doz and Kosonen, 2008:98) حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الأساسية التي أدت إلى اهتمام الوسط الأكاديمي بمفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علوم الإدارة إذ تعد من المداخل المهمة للتطوير التنظيمي الذي يمكّن الشركات من مواجهة التقلبات المختلفة والسريعة في بيئة العمل، فالمنظمة الرشاقة استراتيجياً تكون متمكنة من إدارة المخاطر والتغيرات الغير متوقعة

التي يمكن أن تواجهها المنظمة (Ofoegbu and Akanbi, 2012: 154) ويتضح هذا الوصف من خلال تعريف (D'Aven, 1994:25) للرشاقة الاستراتيجية بأنها: المرونة و السرعة التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تغيير أعمالها استجابة لتغيرات السوق والمخاطر الممكن مواجهتها، ويعبر (Doz and Kosonen, 2008: 96) عن الرشاقة الاستراتيجية بأنها وقاية المنظمة من الركود والحفاظ على رشاقته بحيث تكون قادرة على الانسجام مع السوق دائماً ويعبر (Cunha, 2020 :4) عن الرشاقة الاستراتيجية بأنها: الكفاءة اللازمة للشركة في الأسواق سريعة التغير والتي يمكن بناؤها عن طريق الترقب أو رد الفعل أو الخيال، تشترك كل هذه التعريفات باعتبار بيئة العمل كبيئة غالباً ما تكون معقدة ومتغيرة إلى الدرجة التي تحتم على الشركات أن تكون قادرة على التحرر من الروتين اليومي والانغلاق ودمج التغيير المستمر في عملياتها. ويشير (Prange & Heracleous, 2018:29) انه من أجل زيادة الرشاقة الاستراتيجية، يجب على الشركة تطوير مجموعة متنوعة من الخيارات، والتفكير فيها بطريقة مرنة وتنسجم مع البيئة الخارجية، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة (Prange & Heracleous, 2018:29) ومن هذا المنظور ، نعرّف الرشاقة بأنها الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة ، بغض النظر عن التغيير الناتج عن القرارات سواء الإدراكي أو السلوكي (Prange & Hennig, 2019:114) . وتواجه الرشاقة الاستراتيجية مجموعة من التحديات ومن أهمها بحسب (Tarba et al., 2019:2) التوافق بين استراتيجية الشركة ومحدداتها مثل: رأس المال والموارد البشرية والملكية الفكرية وتقنيات التصنيع والمعلومات وتكييف أسلوب القيادة لدى الرئيس التنفيذي مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وغيرها. ولتوضيح الرشاقة الاستراتيجية وبيان محددها بين الباحثون أبعاداً مختلفة للرشاقة الاستراتيجية من خلال نماذج متعددة تم توليفها بما ينسجم مع مختلف الشركات وقطاعات الأعمال، اذ يعبر (Akanbi, 2013:24) عن خصائص الرشاقة الاستراتيجية بثلاثة أبعاد رئيسية تمثلت في الحساسية الاستراتيجية و الالتزام الجماعي وسيولة الموارد في حين حدد (Tallon,2007) أبعاده للرشاقة الاستراتيجية بالتركيز والسرعة والمرونة وحددت (دماج،2019) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي ومرونة الموارد، بالمقابل حددها (Abu Radi, 2013) بستة أبعاد أساسية للرشاقة الاستراتيجية تمثلت في الحساسية الاستراتيجية و وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار، في حين حددها (Khoshnood and Nematizadeh, 2017) بخمسة أبعاد رئيسية و هي وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار حيث سوف يعتمد بحثنا على هذه الأبعاد الخمسة كونها الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة.

2-2. مفهوم القدرة التنافسية وأبعاده Competitive Capabilities' Concept and Dimensions

تعد القدرة التنافسية من المفاهيم ذات الأولوية المهمة لدى صناع القرار في الشركات الربحية حيث تعتبر المنطلق الأساسي الذي يمكن الشركات من الحفاظ على ميزاتها التنافسية وضمان تفوقها على مستوى الشركات المنافسة، حيث تعتبر التنافسية من مصادر تحقيق الرضا لدى العملاء، وما تهدف إليه القدرة التنافسية عملياً هو مقابلة الحاجات والرغبات لدى العملاء وذلك من أجل ضمان سعيهم للحصول على الخدمة وتنشئ هذه القدرة من اكتشاف المنظمة لطرق لتلبية الحاجات بحيث تكون هذه الطرق أكثر فاعلية من الطرق المستخدمة لدى الشركات المنافسة (Stevenson, 2007:4)، الأمر الذي نراه جلياً في قطاع الاتصالات الخلوية والذي يعتبر القطاع الخدمي الأكثر قرباً للعميل، إذ إن خدمة الاتصالات تقدم بشكل مستمر وعلى مدار الساعة للعميل ومن هنا تظهر أهمية تحقيق قدرة تنافسية مستدامة للمحافظة على العملاء وبالتالي على وجود الشركة، كما تشير القدرة التنافسية إلى قدرة الشركة على استثمار مواردها بما يحقق أهدافها، وهذا ما عبر عنه (Grant, 2002:31) كون القدرات التنافسية تسعى لاستغلال الموارد بما يحقق الأهداف الاستراتيجية. بينما يعرف (Covin, 2010: 175) القدرة التنافسية بأنها: خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من الشركات بحيث تحقق لها موقفاً قوياً ومختلفاً عن الشركات الأخرى و يبقى التحدي الذي يواجه المنظمة هو الاستمرار في اشباع رغبات العملاء وليس فقط تقديم منتج متميز عن منتجات الشركات الأخرى، وبالتالي يمكن تفسير القدرات التنافسية بأنها قدرة الشركة على أداء أعمالها بشكل مستمر بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده (Rosenberg et al, 2003:442). من جهة أخرى، أشار (Lippman and Rumelt, 1982: 420) إلى أن عملية بناء القدرات التنافسية ليست عملية مؤكدة، فليس بالضرورة أن يولد تبني نظرية أو إطار عمل معين نفس القدرات التنافسية التي حققتها شركات أخرى بتبني نفس النظرية، وهذا ما أكدته (Collins and Porras, 1994) وأضاف أن بعض الشركات تبني قدرات تنافسية بمحض الصدفة لا التخطيط، أو من خلال التعلم من الأخطاء والفشل أكثر من النجاح بتبني نظرية معينة الأمر الذي أكدته (McGrath et al., 1995:254) أيضاً، إذ يصعب تحديد العمليات التي تنشأ القدرات التنافسية من خلالها، وذلك نظراً لاستحالة وجود منظمين متماثلين كلياً، وبالتالي وبحسب (McEvily & : 1035 Marcus, 2005) يعتمد بناء القدرات على خصوصية كل شركة، وكيفية تبنيها وبنائها للقدرة التنافسية ودمجها مع ما تقوم به الشركة بالفعل و تشمل أبعاد القدرات التنافسية عادةً على الجودة، والتكلفة، والكفاءة، وسرعة الاستجابة، والقدرة على التكيف والإنتاجية والابتكار (Ceptureanu et al., 2018: 4) أما بالنسبة ل (Sadq&

(Khorsheed,2019:5) فهي عمليات المنظمة الفعالة والكفوة، وجودة العمليات والمخرجات، والإنتاج الآني (JIT)، والابداع والتجديد والابتكار. كما أن أبعاد القدرات التنافسية والتي تبناها مجموعة من الباحثين ومنهم (Avella et al., 2001: 145; Kathuria, 2018 :233 ; Kyengo, 2014 :43; Ashwini Nand et al., 2013 : 889) تتمثل بالسعر المنخفض، والجودة، والمرونة، وخدمة العملاء، وإيصال المنتج ونظراً لأغراض دراستنا ومجتمع الدراسة موضع البحث سوف نشتمل بأبعاد القدرة التنافسية على سرعة الاستجابة والكفاءة والتكلفة والجودة.

3-2 نظرية القدرات الديناميكية The Dynamic Capabilities Theory

طورت نظرية القدرات الديناميكية من قبل (Teece et al., 1997 :516) إذ عبر عن القدرة الديناميكية كونها القدرة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة. كما تتمثل بالقدرة على تكييف قاعدة موارد الشركة، وتستند هذه النظرية إلى مدخل الموارد بحيث يتم التركيز على إضافة الموارد المطلوبة لتطوير المنظمة، وبذلك تحاول القدرات الديناميكية سد الفجوات بين الموارد وبيئة الأعمال المتغيرة، من جهة أخرى أشار (Ambrosini & Bowman, 2009:31) إلى كون نظرية القدرة الديناميكية تركز على تجديد الكفاءات وكيف يمكن أن تكون القدرات المحددة مصدراً للميزة التنافسية، وكيف تساهم القدرات الديناميكية في تطوير قاعدة موارد جديدة تسمح للشركة بالحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة و تعزيزها، وتحديد القدرات الديناميكية وأشار الباحثون إلى كثير من المصطلحات كونها تعتبر قدرات ديناميكية ومن أهمها القدرة على البحث والتطوير بحسب (Helfat, 1997: 342) وعمليات الاستحواذ بحسب (Karim & Mitchell,2000: 1068) وابتكار المنتجات بحسب (Danneels, 2002:1113) و استشعار السوق ، وتعبئة الاستجابة السريعة ، ودمج التعلم التنظيمي ، والموارد البشرية القابلة للتطوير والتنسيق السهل ، والبنية التحتية التنظيمية القابلة للتكيف بحسب (Teece et al., 1997 :518) كما وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من القدرات الديناميكية وفقاً لكل من (Goldman, et al , 1995: 322) و (Sambamurthym et al., 2003: 244) و (Brown & Eisenhardt , 1997: 28) حيث أشار الأخير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تحضر الشركات لتبني أي تغيير لازم من خلال تطوير المهارات والقدرات في محاذاة الموارد وإعادة تنظيمها؛ واتخاذ إجراءات حازمة بإزالة جميع العوائق التي قد تواجه هذا التغيير وبذلك يعبر عنها كقدرة ديناميكية، إذ يتم تعريف الرشاقة الاستراتيجية Wawarta& Heracleous (2018:103) من هذا المنظور على أنها قدرة المنظمة على أن تكون قابلة للتكيف استجابةً للتغيرات البيئية. باعتبارها قدرة ديناميكية للشركات التي تعمل في بيئة ديناميكية للغاية، وبالتالي فإن الرشاقة التنظيمية هي القدرة على الإحساس والاستجابة السريعة

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

لاحتياجات العملاء المتغيرة، واتخاذ القرارات بسرعة، وإعادة تخصيص الموارد بسرعة مع تغير الظروف (Nijssen & Pauwe 2012:3321) والتي- وفقاً للنهج المعتمد على الموارد - يمكن أن تكون مورداً قيماً ونادراً لا يمكن الاستغناء عنه ولا يمكن تعويضه (Kristensen & Shafiee, 2019:2) وهذا ما سيتبناه الباحث ويبنى عليه حيث إن الرشاقة الاستراتيجية يعبر عنها كقدرة ديناميكية .

ثالثاً- الدراسة الميدانية واختبار الفروض Empirical Study and Hypothesis Testing

1-3. خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (160) فرداً من المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام الذين يعملون في قطاع الاتصالات الخلوية في محافظة دمشق. تم استرجاع (153) استبانة، وتم استبعاد الاستبانات غير الصالحة وتبقى (132) استبانة يمثلون وحدات التحليل والجدول التالي رقم (2) يبين خصائص العينة.

- الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة

النسبة	العدد	بيان الفئات	
16.7%	22	من 24-28 سنة	العمر
22.7%	30	من 28-32 سنة	
19.7%	26	من 32-36 سنة	
23.5%	31	من 36-40 سنة	
17.4%	23	أكثر من 40 سنة	
66.7%	88	ذكر	الجنس
33.3%	44	أنثى	
5.3%	7	شهادة بكالوريا	المستوى العلمي
58.3%	77	شهادة جامعية	
29.5%	39	دراسات عليا (دبلوم، ماستر)	
6.8%	9	دكتوراه	
38.6%	51	رئيس دائرة	المركز الوظيفي
39.4%	52	معاون مدير قسم	
17.4%	23	مدير قسم	
3.0%	4	نائب المدير	
1.5%	2	مدير المنظمة	
100 %	132		مجموع أفراد العينة

يوضح الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي الفئة التي تقع أعمارها بين (36-32) عاماً حيث بلغت النسبة (25.8%) من مجموع أفراد العينة، وعموماً يبدو أن

الإداريين في الشركات مدار البحث هم من فئات عمرية شابة نسبياً. فيما يتعلق بالجنس، فإن الغالبية هم من الذكور حيث بلغ عددهم (88) فرداً بنسب (66.7%). أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان (58.3%) من أفراد العينة من حملة الإجازة الجامعية مع نسبة مرتفعة قليلاً (29.5%) من حملة درجة الدراسات عليا (دبلوم، ماستر) ، والباقي موزع على الدرجات العلمية المختلفة. أما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فإن غالبية أفراد العينة كانوا من الصف الإداري الثاني: رئيس دائرة ومعاون مدير قسم بنسبة 38.6% و 39.4%

3-2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي رقم (3) المؤشرات التحليلية الوصفية المهمة: الوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشر بمقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري وهو أيضاً أهم مؤشر بمقاييس نزعة التشتت. ونشير إلى أننا قمنا بترتيب أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمدى توافرها إحصائياً في عينة البحث.

الجدول رقم (3) : ترتيب عناصر الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لمؤشرات الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	النسبة المئوية
وضوح الرؤيا	4.2414	0.5164	عال	92
المقدرات الجوهرية	4.1920	0.5555	عال	91
اتخاذ القرار	3.8370	0.4864	عال	88
اختيار الأهداف الاستراتيجية	3.7087	0.6012	عال	86
المسؤوليات المشتركة	3.4675	0.7302	مقبول	78
الرشاقة الاستراتيجية(الكلية)	3.8961	0.5084	عال	87
القدرات التنافسية	3.6212	0.5148	عال	-

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

يبين الجدول أعلاه أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية متوافرة بدرجة عالية لدى أفراد العينة وذلك وفق التسلسل التالي: تصدر عنصر وضوح الرؤية الترتيب بدرجة عالية بنسبة مئوية (92%) وبوسط حسابي (4.241) وهذا يدل على وجود رؤية بعيدة المدى واضحة ومفهومة من قبل جميع المستويات الإدارية في تلك الشركات والجميع يدرك أهمية السعي نحو تحقيق النتائج المنشودة. وظهرت المقدرات الجوهرية في المرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.192) وأهمية نسبية عالية (91%)، مما يشير إلى الإدراك العالي لدى المستويات الإدارية في الشركات للمقدرات المطلوبة لأداء العمل والتميز استراتيجياً فيه والقدرات الموجودة في الشركات وآليات استخدامها بأفضل شكل ممكن ولكن تولي الشركات اهتمام أكبر لوضوح الرؤية. وجاء بالمرتبة الثالثة مؤشر اتخاذ القرار بوسط حسابي (3.837) وأهمية نسبية عالية (88%) وظهرت اختيار الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الرابعة وبوسط حسابي (3.708) وأهمية نسبية عالية أيضاً (86%) مما يدل على ارتفاع مستوى الإدراك لدى المديرين بكيفية إنشاء القيمة ووضع أهداف بعيدة المدى لتحقيق ذلك للوصول لأعلى مستوى ممكن من الخدمات. وجاء عنصر المسؤوليات المشتركة أخيراً بنسبة جيدة (78%) وبوسط حسابي (3.467). وهذا يشير إلى مشاركة أعضاء سلسلة القيمة في الشركات المدروسة باتخاذ القرارات، والمساءلة عنها. ومن الواضح في الجدول أعلاه بأن الانحراف المعياري لكل عناصر الرشاقة الاستراتيجية كانت أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. ويبين أخيراً الجدول أعلاه مؤشر الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة حيث الوسط الحسابي (3.896) والانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات، ويبين أيضاً توافره بدرجة عالية (87%) لدى أفراد العينة مدار البحث. وإن توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بدرجات عالية يشير إلى وعي وإدراك المديرين لأهمية الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة للتغيرات في العوامل الخارجية والداخلية. وهذه النتيجة متوقعة سيما وأن معظم أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا أضف لخبراتهم وموقعهم الوظيفي المتقدم إدارياً. وهكذا فإن المؤشرات الإحصائية في الجدول أعلاه تدل إحصائياً على أن المديرين في الشركات المستهدفة تتوافر لديهم عناصر الرشاقة الاستراتيجية بنسب عالية وبذلك يمكن قبول الفرضية الأولى القائلة بأنه: "تتوافر عناصر الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث". كذلك يبين الجدول أعلاه أن الشركات المستهدفة في هذه الدراسة تتمتع بقدرات تنافسية عالية نسبياً، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (3.6212) والانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. ويقدم ذلك دليلاً إحصائياً على التساؤل الثاني في هذه الدراسة.

3-3. اختبار فرضية أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
 لاختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية سيتم أولاً اختبار معنوية العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية، ولكن قبل ذلك سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي داخلي في معادلة خط الانحدار، وذلك من خلال اختبار Durbin-Watson Test (D-W)، إذ يجب أن يكون مؤشر (D-W) أقل من 2 ، فإذا كان أكبر من 2 فإنه ستظهر مشكلات عند تحليل البيانات (Carrol, et al.,2002). وقد ظهر بالدراسة الحالية عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي داخلي حيث إن معامل (D-W) يساوي 1.351 ، بالتالي لا يوجد مشكلة طالما أنه أقل من 2. ويمكن إكمال التحليل بدراسة ملائمة لنموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار الذاتي Analysis of Variance. ويظهر الجدول التالي رقم (4) نتائج تحليل التباين لانحدار العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بمكوناته الخمسة (المتغير المستقل) والقدرات التنافسية (المتغير التابع).

الجدول (4): تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)
1	7.034	2	3.634	8.265	.000	.208	.446
	39.145	129	.288				
	46.179	131					

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة ($F= 0.000 < 0.05$) ، هذا يعني أن النموذج ذا أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.208 هذا يعني أنه 20.8% من التباين في المتغير التابع (القدرات التنافسية) مفسر بالتغير في مكونات الرشاقة الاستراتيجية الخمسة، أي راجع إلى: وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار. والجدول التالي رقم (5) يعرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية (بجميع أبعادها) على القدرات التنافسية للمنظمة.

الجدول رقم (5): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية

النموذج Model	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
---------------	-----------------------	-------------------	-----------------	---------------

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

		Beta	الخطأ المعياري	B	ثابت Constant	2
.037	1.624		.306	.390		
.003	4.117	.308	.118	.289	الرشاقة الاستراتيجية	

يظهر الجدول أعلاه أن للرشاقة الاستراتيجية أثراً إيجابياً على القدرات التنافسية للمنظمة لأن مستوى الدلالة

($T = 0.000 < 0.03$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع أي تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية كانت 0.308 أي 30.8 % وهي قيمة معتبرة، وهذا يدل على صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تقول: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية مدار البحث". وتتوافق هذه النتيجة مع دراسات سابقة مثل (Ojha, 2008) و (Abu-radi, 2013) و (Khoshnood and Nematizadeh, 2017) و (دماج, 2019) حيث أن تبني المنظمة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وامتلاكها القدرات الجوهرية والأهداف الاستراتيجية ومشاركة المستويات كافة باتخاذ القرارات مع وضوح الرؤية الاستراتيجية من قبل مديريها يسمح لهم باتخاذ القرارات المدروسة بما يحقق التكيف المناسب مع الظروف البيئية المتغيرة، فدون هذه الأبعاد والمعلومات سيكون من الصعب اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف والمحافظة على خفة الحركة والرشاقة في السوق ودعم قدراتها التنافسية واستدامتها. وسيتم دراسة تأثير كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الخمسة أي تأثير كل من: وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار على القدرات التنافسية في الشركات مدار البحث، وذلك وفق الجدول التالي رقم (6).

الجدول رقم (6) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر عناصر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	3
		Beta	الخطأ المعياري	B		
.003	2.907		.218	.744	ثابت Constant	

.004	2.702	.217	.089	.236	وضوح الرؤية
.003	2.132	.220	.067	.168	المقدرات الجوهرية
.002	2.46	.246	.116	.135	اختيار الأهداف الاستراتيجية
.002	1.891	.123	.087	.163	المسؤوليات المشتركة
.003	2.234	.243	.081	.205	اتخاذ القرار

يظهر الجدول أعلاه أن لوضوح الرؤية أثراً إيجابياً على القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة ($T = 0.004 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة تأثير وضوح الرؤية في القدرات التنافسية كانت 0.217 أي 21.7% وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وبالتالي يمكن قبول الفرضية التالية: H2-1: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لوضوح الرؤية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية ". وتتوافق النتيجة هذه مع الأدبيات السابقة، حيث بينت أن لوضوح الرؤية له دور كبير في تعزيز أداء الشركة و قدرتها على تقديم الخدمات التنافسية وبالتالي تحقيق الأداء المؤسسي طبقاً لدراسة (هنية ، 2016)، كما له بالغ الأثر في تحقيق البراعة التسويقية وبالتالي إشباع حاجات العملاء بأفضل طريقة، الأمر الذي يحقق ميزة تنافسية للشركة وفقاً لـ(الموسوي ، 2018)، فوضوح الرؤية يحدد توجهات الشركة وبالتالي تكون خطواتها أكثر ثباتاً والاستراتيجيات أكثر فاعلية مع العمل الدائم على تحقيقها وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي، أضف إلى ذلك، فإن وضوح الرؤية كما أبرز

(AL-Romeedy, 2019) يساعد على التغلب على الأزمات في الشركة واستعادة توازنها. وظهر للمقدرات الجوهرية أيضاً تأثير إيجابي على القدرات التنافسية حيث أن مستوى الدلالة ($T = 0.003 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر تحقيق المقدرات الجوهرية على القدرات التنافسية كانت 0.220 أي 22% وهي قيمة مرتفعة نسبياً. وبالتالي يمكن قبول الفرضية التالية: H2-2: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية ". وتتوافق هذه النتيجة مع رؤية (الموسوي ، 2018) التي عبرت عن كون القدرات الجوهرية تحقق مستوى عال من البراعة التسويقية التي تحقق بدورها قدرات تنافسية للشركة ودراسة (عبد الله والعمير، 2019) التي أظهرت أن المقدرات الجوهرية تحقق التفوق الاستراتيجي في الشركات من خلال نقاط القوة والموجودات الفريدة التي تمتلكها الشركات والتي استغلالها يحقق ميزة تنافسية للشركة الأمر الذي أكدته (هنية، 2016)، كذلك لاختيار الأهداف الاستراتيجية تأثير إيجابي على القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة ($T = 0.002 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر

أثر الرقابة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية

عن نسبة تأثير اختيار الأهداف الاستراتيجية على القدرات التنافسية كانت 0.246 أي % 24.6 وهي قيمة عالية نسبياً. وهكذا يمكن قبول الفرضية التالية: H2-3: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية " وهذا ما جاء به (الموسوي ، 2018) بوجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لاختيار الأهداف الاستراتيجية بتحقيق البراعة التسويقية من خلال وضع أهداف بعيدة المدى وبالتالي الوصول لاستراتيجيات تسويقية تحقق مستوى عال من الأداء في الشركة (وهنية، 2016) حيث أن رسم أهداف استراتيجية يساعد في رسم توجهات المنظمة الاستراتيجية ويدعم قدرتها على احتلال موقع تنافسي متقدم بما يعزز قدراتها التنافسية. وبحسب نتائج الجدول أعلاه تؤثر المسؤوليات المشتركة إيجابياً على القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة ($T= 0.002 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة تأثير المسؤوليات المشتركة على القدرات التنافسية كانت 0.123 أي % 12.3 وهي قيمة مقبولة نسبياً. وهذا يمكن من قبول الفرضية الفرعية التالية: H2-4: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمسؤوليات المشتركة في القدرات التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية "، وهذا ما يؤكد نتيجة (Khoshnood, 2017) & (Nematizadeh, 2018) باعتبار المسؤوليات المشتركة تؤثر على القدرات التنافسية من خلال تأثيرها على أداء الشركة مما ينعكس على التكلفة المنخفضة والجودة والسرعة وأيضاً دراسة (الموسوي ، 2018) التي أظهرت وجود تأثير معنوي للمسؤوليات المشتركة والبراعة التسويقية ولكن بالمقابل أشارت إلى حساسية المسؤوليات المشتركة فمن الممكن أن تكون سلبية في بعض الحالات إذ إن المسؤوليات المشتركة تزيد من تحفيز العاملين بما يتوافق مع توجهات الشركة استراتيجياً، كما تؤكد أن المسؤوليات المشتركة وكما أشار (AI-Romeedy, 2019) تساعد على البقاء في بيئة العمل من خلال السرعة والكفاءة والمرونة في الاستجابة للتغيرات. وأخيراً يبين الجدول أعلاه أن لاتخاذ القرار تأثيراً إيجابياً على القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة ($T= 0.003 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة تأثير اتخاذ القرار على التوجه نحو العملاء كانت 0.243 أي % 24.3 وهي قيمة عالية نسبياً. وهكذا يمكن قبول الفرضية التالية: H2-5: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاتخاذ القرار في القدرات التنافسية للشركات الاتصالات الخلوية " الأمر الذي يؤكد دراسة (Khoshnood, 2017) & (Nematizadeh (2018) ومنظور (Rebentisch et al., 2018) بأن اتخاذ القرار له أثر مهم على أداء الشركات على المستوى الكلي، وعلى تحقيق القدرة التنافسية والذي عبر عنه (Oyedijo, 2012) كون اتخاذ القرار والإجراءات المناسبة بالسرعة المطلوبة وبالمرونة الكافية يزيد من فاعلية الأداء التنافسي للشركة.

3-4. اختبار الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة الخاصة بتأثير المتغيرات الديمغرافية في ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الشركات مدار البحث، ستنم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى إلى: العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمركز الوظيفي. ويوضح الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتأثير المتغيرات الديمغرافية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ككل.

- الجدول رقم (7) تحليل التباين ANOVA لتأثير المتغيرات الديمغرافية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ككل.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتغيرات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	.326	3	.332	1.235	.038
	داخل المجموعات	21.234	128	.174		
	المجموع	22.550	131			
الجنس	بين المجموعات	.232	2	.234	1.681	.212
	داخل المجموعات	21.663	129	.164		
	المجموع	22.895	131			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	.234	2	.212	1.244	.046
	داخل المجموعات	22.363	129	.142		
	المجموع	22,597	131			
المركز الوظيفي	بين المجموعات	.467	3	.267	2.342	.032
	داخل المجموعات	16.394	128	.137		
	المجموع	16.861	131			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية لكل من المتغيرات الديمغرافية: (الجنس:0.212)، أكبر من 0.05، وذلك يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة تعزى إلى المتغير الديموغرافي السابق ذكره في حين أظهر الجدول أن مستوى الدلالات الإحصائية لكل من المتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر: 0.038، المستوى التعليمي:0.046، والمركز الوظيفي:0.032)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: العمر، والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كوضوح الرؤية واختيار الأهداف

- الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية قد تكون أكثر توافراً لدى المديرين الأصغر عمراً لما يتمتعون به من قدرة على التكيف ومرونة استراتيجية وخفة حركة، الأمر ذاته لدى المديرين الأكثر تعليماً والحاصلين على شهادات أعلى. كذلك عند المديرين في المستويات الإدارية الأعلى حيث يفترض أن يمتلك الإداريون رؤية واضحة وأن يكونوا قادرين على اختيار الأهداف الاستراتيجية وأن يحددوا المقدرات الجوهرية في شركاتهم ويحسنوا استغلالها. ونلخص فيما يلي نتيجة الفرضيات الفرعية الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية:
- H3-1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف العمر في شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث "، وهي مقبولة.
- H3-2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف الجنس في شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث "، وهي مرفوضة.
- H3-3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف المستوى التعليمي في شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث "، وهي مقبولة.
- H3-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف المركز الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية مدار البحث "، وهي مقبولة.

رابعاً. نتائج ومقترحات الدراسة Study Results and Suggestions

استناداً لنتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، وفق الآتي:

1. إن المديرين في شركات الاتصالات الخلوية هم من فئات عمرية شابة نسبياً، أما فيما يتعلق بالجنس، فيغلب عدد المديرين الذكور على الإناث، كما أن النسبة الأكبر من المديرين من حملة الإجازة الجامعية مع نسبة جيدة جداً ومبشرة من حملة درجة الدراسات العليا.
2. تتوافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بنسب عالية لدى المديرين في الشركات المدروسة ويشير ذلك إلى وعي وإدراك المديرين لأهمية التكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية وتوليد ومعالجة الموارد والقدرات الجوهرية بما ينسجم مع المتطلبات البيئية المتغيرة في هذه الظروف الاستثنائية، وهذه النتيجة متوقعة نظراً لارتفاع نسبة حملة درجة الدراسات العليا من بين المديرين، إضافة لارتفاع نسبة الفئة العمرية الشابة التي تمتلك المرونة الكافية.
3. تتمتع الشركات مدار البحث بقدرات تنافسية عالية نسبياً.

4. تبين أن نموذج العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الخمسة وبين القدرات التنافسية له دلالة وأهمية إحصائية، حيث تبين أن 20.8% من التباين في المتغير التابع (القدرات التنافسية) مفسر بالتغير في مكونات الرشاقة الاستراتيجية.

5. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية للشركات مدار البحث. وظهر أن لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة، واتخاذ القرار) أثراً إيجابياً بنسب مختلفة على القدرات التنافسية.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة تعزى إلى المتغير الديموغرافي الجنس، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي.

في ضوء النتائج الميدانية تقدم الدراسة الحالية مجموعة مقترحات يمكن للشركات الأخذ بها لتطوير أعمالها وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية والحفاظ على قدراتها التنافسية، وذلك وفق الآتي:

1. العمل الجاد على نشر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكريس ممارستها لدى العاملين في الشركات السورية من خلال دورات تدريبية بما يسهم في تكوين الرؤى الاستراتيجية وتحديد التوجهات المستقبلية والتفكير بطريقة شمولية.
2. ضرورة استقطاب الشركات للموارد البشرية المميزة التي تعتبر من الموارد النادرة التي يصعب استبدالها أو تقليدها، والعمل على تأهيلها تنظيمياً وتقنياً وتحفيزها وإكسابها أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وجعل تلك الأبعاد ثقافة أساسية تترجم لأفعال وممارسات تدعم الموقع التنافسي للمنظمة وتجعلها رشيقة.
3. تطوير منظومة معلوماتية تدار وفقاً لمفاهيم الرشاقة الاستراتيجية التي تتبصر المستقبل استناداً لمعلومات متكاملة ووفقاً لرؤية شمولية بما يعزز القدرات الداخلية ويدعم الموقع التنافسي للمنظمة ويجعلها من الشركات الرشيقة والمرنة في أسواقها المستهدفة.
4. ضرورة التعلم المستمر من قبل قادة وإداريي الشركات من خلال دورات سنوية ونصف سنوية لتعزيز معارفهم ومواجهة التطورات السوقية والتنبؤ بها والتكيف معها ولجعل هؤلاء الإداريين قادرين على اتخاذ القرارات بجودة عالية، وأن يكون ذلك بطرق إبداعية تركز فيها مفاهيم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.
5. التأكيد على إقامة شبكة علاقات تستثمر فيها المعلومات بطرق ذكية مع اقتناص الفرص لبناء شركات استراتيجية وخاصة في ظروف استثنائية قد تتطلب تحالفات استراتيجية تستثمر فيها نقاط القوة وتدعم المزايا التنافسية لكل حليف مشارك.

6. تعزيز وتطوير العمل الجماعي، واستعادة وتحسين قدرات فريق الإدارة العليا من أجل تطوير الروح المعنوية والمسؤولية المشتركة وخلق التماسك بين أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

7. وجود سرعة في التدابير التنفيذية من أجل إظهار رد الفعل السريع لمتطلبات السوق المتغيرة من خلال وجود مرونة في تخصيص الموارد وإعادة ترتيبها وإنشاء هيكل نموذجية داخل المنظمة

أما على المستوى الكلي، فنقترح الآتي:

1. تبني ثقافة الرقابة الاستراتيجية ونشرها من قبل الجهات ذات الصلة مثل وزارتي التنمية الإدارية والتعليم العالي أضف لمؤسسات الدولة الإدارية والاقتصادية، ونشر ممارسات الرقابة الاستراتيجية ونظم الإدارة الحديثة في شركات القطاع الخاص والعام.
2. تطوير مناهج كليات وزارة التعليم العالي عموماً وكلية الاقتصاد خصوصاً وتضمينها بالمفاهيم الاستراتيجية وربطها مع متطلبات سوق العمل.

خامساً. مقترحات لدراسات لاحقة Suggestions for Future Researches

واستناداً للنتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة الميدانية يمكن اقتراح مجموعة من المحاور لتكون موضوعات لدراسات مستقبلية، وهي:

1. اختصت الدراسة الحالية بالرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية فقط ويمكن لدراسات لاحقة القيام بتحليل الرقابة الاستراتيجية في الشركات التصنيعية كما يمكن ربطه مع أنواع أخرى من الرقابة في نموذج موسع مثل: رقابة التصنيع.
2. تم استخدام الطريقة الكمية في هذه الدراسة وتم جمع المعلومات خلال فترة قصيرة نسبياً، في حين يمكن لدراسات لاحقة أن تستخدم الطريقة النوعية - دراسة حالة - مع إجراء مقابلات معمقة مع أفراد العينة. ويمكن أيضاً أن تشمل الدراسات اللاحقة فترات زمنية طويلة (اعتماد أسلوب السلاسل الزمنية) لدراسة تلك الحالة.
3. يمكن لدراسات لاحقة أن تقوم بالمقارنة بين شركات يتبنى فيها القادة والمديرين عناصر الرقابة الاستراتيجية مع شركات أخرى تدار بطريقة تقليدية.

المراجع

المراجع العربية:

1. دماج، أميرة، (2019)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، 12(6)، 341-369.
2. الصانع، إيمان سالم، (2013)، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج)، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة.
3. العابدي، علي. والموسوي، هاشم، (2014)، تشخيص مؤشرات الرشاقة الاستراتيجية لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (31)، 143-167.
4. عبد الله، حيدر، عمير، عراك، (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدنانير، 15 (1)، 296-320.
5. مزهر، اسيل علي، ياسر، ياسر شاكر، (2017)، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام -دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية – المجلد 13 – العدد 55 ص ص 210 239.
6. الموسوي، كوثر حميد، (2018)، الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة جامعة الكوفة، 35 (2)، 439-466.
7. موسى، عسجد، (2018)، التكاليف الاجتماعية ودورها في دعم القدرة التنافسية لشركات الاتصالات في السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة.
8. هنية، محمد أنور رشدي، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.

- English References

- 1- Abu Radi, S. (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*, (Unpublished Master Thesis). Faculty of Business, Middle East University
- 2- Ahmed, W., Najmi, A., Mustafa, Y., Khan, A., (2019) "Developing model to analyze factors affecting firms' agility and competitive capability: A case of a volatile market", *Journal of Modelling in Management*, 14 (2), 476-491.
- 3- Akanbi, P. A &Ogunsiji, A. S., (2013). The role of perceived environmental uncertainty and strategic agility on the performance of selected banks in Oyo state of Nigeria. In *Information and Knowledge Management*, 3(7), 23-30.
- 4- Al-Romeedy, B. S. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines-Case study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- 5- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49
- 6- Ashwini Nand, A., Singh, P. J., & Power, D. (2013). Testing an integrated model of operations capabilities: An empirical study of Australian airlines. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(7), 887-911.
- 7- Avella, L., Fernandez, E., & Vazquez, C. J. (2001). Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm. *International Journal of Production Economics*, 72(2), 139-157.
- 8- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-34.
- 9- Ceptureanu, E., Ceptureanu, S., Bologa, R., & Bologa, R. (2018). Impact of Competitive Capabilities on Sustainable Manufacturing Applications in Romanian SMEs from the Textile Industry. *Sustainability*, 10(4), 1-16.
- 10- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- 11- Colins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. NY: Harper Collins Publishers.

- 12- Covin, J. G; Slevin, D. P and Heeley, M. B, (2010), "Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth", *Journal of Business Venturing*, Vol.15, No.2: 175–210.
- 13- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23, 1095–1121.
- 14- D'Aven, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamic of Strategic Management*. Free Press, New York.
- 15- Doz, Y. and Kosonen, M. (2008), "The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience", *California Management Review*, 50 (3), 95-118.
- 16- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- 17- e Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- 18- Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold. New York, NY.
- 19- Grant RM. 2002. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell: Cambridge, MA.
- 20- Helfat, C. . (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18, 339–360.
- 21- Karim, S., & Mitchell, W. (2000). Path dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978– 1995. *Strategic Management Journal*, 21, 1061–1081.
- 22- Kathuria, R., Kathuria, N. N., & Kathuria, A. (2018). Mutually supportive or trade-offs: an analysis of competitive priorities in the emerging economy of India. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 227-236.
- 23- Kettunen, O. (2010). *Agile Product Development and Strategic Agility in technology firms*, Unpublished Master Thesis Helsinki University of Technology, Finland. *Management*, 9(1), 21-36.

- 24- Khoshnood, N., Nematizadeh, S. (2017), Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, *International Journal of Business and Management*, 12 (2), 220-229.
- 25- Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management (SKM 2019)*.
- 26- Kyengo, M. F. (2014). The Relationship Between Manufacturing Strategy and Operational Performance Within the Metal & Allied Sector in Kenya. *Unpublished PhD thesis, School of Business, University of Nairobi*.
- 27- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 418-438.
- 28- McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic management journal*, 26(11), 1033-1055.
- 29- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic management journal*, 16(4), 251-275.
- 30- MURUNGI, Angela, (2015), INFLUENCE OF STRATEGIC AGILITY ON COMPETITIVE CAPABILITY OF PRIVATE UNIVERSITIES IN KENYA, Master theses, University of Nairobi.
- 31- Nijssen M. & Paauwe, J. (2012) HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?, *The International Journal of Human Resource Management*, 3315-3335, DOI: 10.1080/09585192.2012.689160 Page
- 32- Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. *The International Business & Economics Research Journal*, 11(2), 153.
- 33- Ojha, D. (2008). *Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance*, Master theses, *Clemson University, USA*.
- 34- Oyedijo, A, (2012), "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry", *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- 35- Prange, C., & Hennig, A. (2019). From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns. *Journal of Creating Value*, 5(2), 111-123.

- 36- Prange, C., Heracleous, L. (2018). *Agility.X*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 37- Rebentisch, E., Conforto, E. C., Schuh, G., Riesener, M., Kantelberg, J., Amaral, D. C., & Januszek, S. (2018). Agility Factors and their Impact on Product Development Performance. In *DS 92: Proceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference*, 893-904.
- 38- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., James, W., & Dean, Jr. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437-456.
- 39- Sadq, Z. M., Othman, B., & Khorsheed, R. K. (2019). The impact of tourism marketing in enhancing competitive capabilities. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-11.
- 40- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 237–263.
- 41- Stevenson, William, J. (2007). "Production: Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press.
- 42- Tallon, P. (2007). Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility. *Information Technology of Manufacturing Firms. International Business and Economic Research Journal*, 11(2), 154-160.
- 43- Tarba, S. Y., Frynas, J. G., Liu, Y., Wood, G., Sarala, R. M., & Fainshmidt, S. (2019) Strategic Agility in Emerging and Transitional Markets. *Journal of World Business, A Special Issue*. 1- 6
- 44- Teece, J. P. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- 45- Wawarta C.H. & Heracleous L. (2018), Playfulness and Agile Strategizing. In Ch. Prange & L. Heracleous (Eds), *Agility.X: How organizations thrive in unpredictable times* , 99–113.
- 46- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.