



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في  
فلسطين

**Strategic Agility and it's Relation to Competitive Advantage in  
Communications and Information Companies in Palestine**

إعداد

هبة محمد محمد عمرو

إشراف

د.سمير أحمد أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في  
جامعة الخليل

2016م

إجازة الرسالة

الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات  
العاملة في فلسطين

إعداد

هبة محمد محمد عمرو

إشراف

د. سمير أحمد أبو زيد

نوقشت هذه الرسالة يوم الأربعاء بتاريخ 2016/4/27 واجيزت من لجنة المناقشة  
المدرجة اسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع :

د. سمير أحمد أبو زيد

..... 1- د. سمير أحمد أبو زيد ( مشرفاً ورئيساً ) : .....

د. أسامة شهوان

..... 2- د. أسامة شهوان (ممتحنا داخليا) : .....

د. ناصر جرادات

..... 3- د. ناصر جرادات ( ممتحنا خارجيا ) : .....

الخليل - فلسطين

1437 هـ / 2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا }

صدق الله العظيم.

(سورة طه، 114)

## الإهداء

إلى معنى الحب و معنى الحنان و التفاني، إلى بسملة الحياة و سر الوجود، إلى من كان دعاؤها سر  
نجاحي.....إلى أُمي العزيزة

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى القلب الكبير

أبي الغالي

إلى أخي العزيز أحمد وأختي الغالية لنا

## الشكر والتقدير

الشكر والحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً، الذي أعانني وكتب لي أن أتمّ هذه الدراسة وأناقشها، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساعدني في إعداد دراستي، وقرّ لي ما يلزم من المراجع والموارد والبيانات، أو سهّل لي في عمل الدراسة، وأرشدني إلى نقاط مهمة فيها، وفي البداية أخص بالذكر المشرف الدكتور سمير أبو زنيد الذي لم يبخل عليّ بالنصح والإرشاد حتى خرجت الدراسة على هذه الصورة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات و جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني على تعاونهم المميز معي في توفير البيانات اللازمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى شركات الاتصالات و المعلومات التي تعاونت معي، وفتحت لي أبوابها لإجراء الدراسة، وكانت على قدر المسؤولية نحو التعامل مع متطلبات الدراسة و أدواتها.

الباحثة:

هبه عمرو

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في

### فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (التخطيط، و التنظيم، و الأفراد، و التكنولوجيا، و الإبداع، و القدرة على استغلال الفرص) بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين. تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، حيث بلغ عدد الشركات المشمولة بالدراسة ثمانى شركات، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي و النوعي، وقد اعتمدت الباحثة على أداتين لجمع البيانات للدراسة المقابلة و الاستبيان، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 59 فقرة موزعة على 7 مجالات، وقد تم عرضها على المحكمين المختصين، للتحقق من صحتها، وتحقيقها لأهداف الدراسة، وقد تم توزيع 92 استبانة استرجع منها 85، حيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج SPSS ومعالجتها للخروج بنتائج، كذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع المدراء التنفيذيين للشركات المشمولة بالدراسة حيث تم حيث إجراء 7 مقابلات مع 7 مدراء تنفيذيين في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، و قد تكونت المقابلة من 35 سؤالاً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، و التنظيم، و الأفراد، و التكنولوجيا، و الإبداع، و القدرة على استغلال الفرص) و تحقيق الميزة التنافسية. وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن للرشاقة الإستراتيجية أثراً كبيراً إيجابياً في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات.

وقد خلصت الدراسة إلى عددٍ من التوصيات كان من أبرزها ضرورة تبني الشركات نهج الرشاقة الإستراتيجية للمحافظة على ميزتها التنافسية، و ضرورة تعزيز التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، لما لذلك من أهمية في المحافظة على الميزة لهذه الشركات.

## **Abstract**

### **Strategic Agility and it's Relation to Competitive Advantage in Communications and Information Companies in Palestine**

The study aimed to identify the relationship between strategic agility dimensions (planning, organization, individuals, technology, innovation, and the ability to exploit opportunities) and the competitive advantage among communication and information companies operating in Palestine.

The study population consisted of eight communication and information companies in Palestine. To achieve its objective, the study adopted the descriptive and analytical approach using both the quantitative and qualitative analysis. Two instruments were used to collect the data: interviewing the ceo's of the companies and a questionnaire consisting of 59 items distributed on seven areas. It was reviewed by a jury of specialists to verify its credibility and validity. The questionnaire was distributed to 92 of which 85 were answered and returned.

The data was analyzed using the SPSS software. The researcher conduct 7 interviews with 7 executive managers of the companies included in the study, and each interview consisted of 35 questions.

The study found a number of results. There is a positive correlation between the strategic agility dimensions and the competitive advantage. The strategic agility has a positive significant role in highlighting the competitive advantage for these companies.

The study is concluded with a number of recommendations, mainly: the need for these companies to adopt the strategic agility approach to maintain their competitive advantage, and the need to strengthen adaptation to the external environment variables, given their importance in maintaining the advantage of these companies.

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء	.....
د	الشكر والتقدير	.....
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية:	.....
و	Abstract	.....
ز	فهرس المحتويات	.....
ي	فهرس الجداول	.....
ن	فهرس الأشكال	.....
1	الفصل الأول	.....
2	1-1 المقدمة	.....
4	2-1 مشكلة الدراسة	.....
6	3-1 فرضيات الدراسة	.....
11	4-1 نموذج الدراسة	.....
12	6-1 أهمية الدراسة	.....
13	7-1 محددات الدراسة:	.....
13	8-1 حدود الدراسة:	.....
14	9-1 مصطلحات الدراسة	.....
16	الفصل الثاني	.....
17	1-2 الإطار النظري	.....
17	1-1-2 المقدمة	.....
18	الرشاقة الإستراتيجية	.....
18	2-1-2 الإستراتيجية	.....
18	1-2-1-2 الرشاقة الإستراتيجية	.....
20	2-2-1-2 أهمية الرشاقة الإستراتيجية	.....
21	3-2-1-2 أهداف الرشاقة الإستراتيجية	.....
23	4-2-1-2 متطلبات تطبيق الرشاقة الإستراتيجية	.....
23	5-2-1-2 عناصر الرشاقة الإستراتيجية	.....
24	6-2-1-2 قدرات الرشاقة الإستراتيجية :	.....
25	7-2-1-2 أبعاد الرشاقة الإستراتيجية:	.....



35	3-1-2 الميزة التنافسية
35	1-3-1-2 مقدمة
35	2-3-1-2 التنافسية
36	3-3-1-2 الميزة التنافسية
38	4-3-1-2 أهمية امتلاك الميزة التنافسية وتطويرها
40	5-3-1-2 مصادر الميزة التنافسية
44	6-3-1-2 خصائص الميزة التنافسية
45	7-3-1-2 أساليب تحقيق الميزة التنافسية
46	8-3-1-2 العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة تنافسية
47	9-3-1-2 أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
47	10-3-1-2 مؤشرات الميزة التنافسية
48	4-1-2 قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات في فلسطين
70	الفصل الثالث
70	منهجية الدراسة وإجراءاتها
71	1-3 تمهيد:
71	3-2 منهج الدراسة
71	3-3 جمع البيانات والمعلومات
72	4-3 مجتمع الدراسة:
72	5-3 عينة الدراسة:
72	6-3 أدوات الدراسة:
73	7-3 صدق أداة الدراسة:
76	8-3 ثبات أداة الدراسة
76	9-3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:
77	10-3 المعالجة الإحصائية للبيانات:
79	الفصل الرابع
79	تحليل النتائج وعرضها
80	1-4 المقدمة
80	2-4 وصف عينة الدراسة:
81	3-4 الملف التعريفي بالشركة
84	4-4 النتائج المتعلقة بإجابات أسئلة الدراسة:
136	5-4 تحليل نتائج المقابلات
137	1-5-4 الرشاقة الإستراتيجية
137	2-5-4 التخطيط

138.....	3-5-4 التنظيم.....
139.....	4-5-4 الأفراد.....
140.....	5-5-4 التكنولوجيا.....
141.....	6-5-4 الإبداع.....
141.....	7-5-4 القدرة على أستغلال الفرص.....
142.....	8-5-4 الميزة التنافسية.....
147.....	الفصل الخامس.....
148.....	2-5 مناقشة نتائج الاستبانة:.....
156.....	مناقشة نتائج المقابلات:.....
158.....	التوصيات.....
172.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	نموذج الرشاقة الإستراتيجية.	1
73	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الرشاقة الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للأداة.	2
75	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للأداة.	3
76	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة ومحاورها.	4
78	مفاتيح التصحيح.	5
80	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.	6
81	مقارنة بين الشركات وعدد المشتركين فيها من وجهة نظر المبحوثين.	7
82	مقارنة بين الشركات وعدد فروع مراكز تقديم الخدمة من وجهة نظر المبحوثين.	8
83	مقارنة بين الشركات ورأسمال الشركات (بملايين الدولارات) من وجهة نظر المبحوثين.	9
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور التخطيط كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.	10
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور التنظيم كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.	11
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور الأفراد (استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية) كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.	12
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور التكنولوجيا كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.	13
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور الإبداع كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.	14
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور القدرة على استغلال الفرص كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.	15

91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.	16
93	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (التخطيط) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.	17
94	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (التنظيم) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.	18
94	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (الأفراد) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.	19
95	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (التكنولوجيا) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.	20
95	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (الإبداع) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.	21
96	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.	22
93	نتائج اختبار "ت" للفروق في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.	23
98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر.	24
99	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر.	25
100	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	26
102	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في القدرة على استغلال الفرص لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	27
102	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	28

103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	29
105	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مجال الأفراد، والتكنولوجيا، والدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	30
105	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	31
107	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	32
108	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	33
110	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير اسم الشركة.	34
111	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير اسم الشركة.	35
117	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير اسم الشركة.	36
119	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.	37
121	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.	38
122	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.	39

124	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد المشتركين.	40
125	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد المشتركين.	41
129	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد المشتركين.	42
130	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد مراكز تقديم الخدمة.	43
132	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد مراكز تقديم الخدمة.	44
134	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد مراكز تقديم الخدمة.	45
135	نتائج اختبار "ت" للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير ما إذا كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية أم لا.	46

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة.	.1
22	نموذج الرشاقة الإستراتيجية.	.2
41	العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية.	.3

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة .
- نموذج الدراسة .
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- محددات الدراسة .
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.



## 1-1 المقدمة

بدأت المنظمات تمارس نشاطاتها ومهامها في إطار عملية التغير المستمرة، الناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها، وتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من القدرات والموارد، على الرغم من أنها تعلم جيداً أن هذه القدرات و الموارد متغيرة في خواصها، مما ينعكس على وجود المنظمة وبقائها و اختلاف نتائجها. (الصانع،2013،ص2)

تواجه المنظمات ظروفاً بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر، الناتج عن التغير المتسارع في عوامل بيئتها. مما يستلزم معه إجراء تغييرات إستراتيجية تجاه ذلك التغير البيئي لضمان بقائها واستمرارها، إذ إن استدامة النجاح والتفوق المستند إلى امتلاك الموارد والقدرات يسلتزمان أن تكون تلك الموارد والقدرات نادرة وغير قابلة للتقليد، وليس هناك إمكانية لتعويضها، وأن تكون متكاملة مع بعضها بعضاً وليست ساكنة، وعليه يتوجب أن تبحث المنظمة في الوسائل والطرائق المناسبة التي تجعلها ذات قيمة مستمرة. (نوي و ضيف،2011)

ويتحقق نجاح منظمات الأعمال من خلال قدرتها على البقاء، والتكيف، وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، وتحقيق الميزة المستدامة التي تُؤمن لها التفوق على منافسيها من خلال تأمين رغبات الزبائن، واحتياجاتهم؛ مما دفع منظمات الأعمال للبحث عن إستراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة، والتطورات السريعة، وكان من بين هذه الخيارات الرشاقة الاستراتيجية التي تسهم بدورها في تحسين قدرة المنظمة على البقاء و النمو. (oyedij,2012, p8)

الرشاقة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير، وهي القدرة على دعم وقيادة التغير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق غير المستقرة الذي يواجه العديد من التغيرات (page& Morgan,2008) وهي الإستراتيجية التي تمنح القدرة للمنظمات على الإدراك، والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط التغير القريب والبعيد، وتنفيذه الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب (Ojha,2008). فالرشاقة الإستراتيجية هي الفرصة المقدمة للمنظمات للنمو والازدهار، وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال غير المستقرة. (Sherehiy,2008)

يتجسد مفهوم القدرة التنافسية في مدى إمكانية المنظمة المحافظة على حصتها السوقية و زيادتها في البيئة، أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه. كما يرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة، والتي تحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء، ومستثمرين، وفئات المجتمع الأخرى. وببساطة شديدة فإن المنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها سوف لن تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية على الشركات الأخرى المنافسة لها. (شعبان، 2011، ص3) فالميزة التنافسية تعني التكيف مع المحيط شديد التنافسية، فهي ضرورة تسعى المنظمات إلى تجميع مختلف مواردها من أجل أن تكون متميزة و تحقق التفوق التنافسي على المنظمات المنافسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية. (منيرة، 2013، ص47)

إن، الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها المستفيد مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى إلى تحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة المنظمة وأنشطتها وعملياتها، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، و زيادة الحصة السوقية، و تعظيم الربحية على المدى الطويل. (أبو شامة، 2015، ص4)

تلعب الثورة الصامتة دوراً أساسياً في العملية التنموية، ورفع المستوى العلمي والمعرفي والاقتصادي للمجتمعات، وتحسين نوعية الحياة، والمساهمة في تواصل الشعب الفلسطيني، وللحاق بركب الثورة الرقمية، حيث إنه لم يعد بإمكان أية دولة أن تحقق الإنجازات والتطوير على كافة الأصعدة دون أن يكون قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إحدى ركائزها الأساسية، باعتباره من البنى التحتية اللازمة لتطوير العمل الحكومي، والحكومة الإلكترونية والخدمات البريدية، والعمل، والزراعة، و الصحة، والتعليم، والنقل، و الصناعة، والتجارة، ونقل المعلومات وغيرها. (الخطة الإستراتيجية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2014، ص1)

وبالتالي أصبح قطاع الاتصالات والمعلومات في فلسطين يلعب دوراً أساسياً في تطوير ونشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سواء فيما يتعلق بالبنية التحتية، أو المحتوى والتطبيقات، وتنفيذ المشاريع باعتباره شريكاً في تحقيق التنمية في فلسطين، ويعتبر التزام المجتمع المدني ومشاركته مسألة

لا تقل أهمية في إنشاء مجتمع معلومات حيوي، وتنفيذ المبادرات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وضرورة اعتماد مجتمع المعلومات كوسيلة للتنمية والارتقاء بالشعب الفلسطيني. (الناظر، 2011، ص3)

وفي هذا السياق، تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

## 1-2 مشكلة الدراسة

إن منظمات الأعمال تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التطوير والتغيير، وأن هذا التفاعل يجري وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة لإدارة منظمات الأعمال. ولكي يكون هذا التفاعل مجدياً يتطلب الاهتمام بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوع مصادر الحصول عليها وتعددتها. (الغالبى و إدريس، 2007، ص251 )

تواجه شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر الناتجين عن التغيير السريع في بيئتها الخارجية، مما يستلزم من هذه الشركات الاستفادة من عمليات المسح البيئي التي تجريها للحصول على معلومات ذات قيمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، بالإضافة إلى ذلك، على هذه الشركات أيضاً إجراء تغييرات إستراتيجية، وذلك لتحقيق النمو و الازدهار والقدرة على تشغيل العمليات بكفاءة وإبداع و تعظيم ربحيتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية؛ لتحقيق رضا الزبائن، والمحافظة على استمراريته لتحقيق الميزة التنافسية بالقطاع. لذلك تعتبر الرقابة الإستراتيجية هي المفتاح الإستراتيجي المواكب لعصرنا لحالي لضمان استمرارية وتميز هذه المنظمات.

ونتيجة لذلك يتطلب الأمر من شركات الاتصالات و المعلومات تأطير مجموعة متميزة من القدرات التنافسية، تتفرد فيها لتشكل لها مزايا في تحقيق الرقابة الإستراتيجية، باعتبارها المدخل المعبر عن توقع التغييرات الإستراتيجية في البيئة المحيطة بها، والاستجابة لهذه التغييرات بما يحقق لها البقاء، والنمو على المدى البعيد.

وبناءً عليه، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: هل يوجد علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية و الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين؟

ويتمفرع منه الأسئلة الآتية:

1. هل يوجد علاقة بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط) و الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين؟
2. هل يوجد علاقة بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (التنظيم) و الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين؟
3. هل يوجد علاقة بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (الأفراد) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين؟
4. هل يوجد علاقة بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (التكنولوجيا) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين؟
5. هل يوجد علاقة بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (الإبداع) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين؟
6. هل يوجد علاقة بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص) و الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين؟
7. هل يوجد فروق إحصائية في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
8. هل يوجد فروق إحصائية في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية تبعاً للملف التعريفي بالشركة.

### 1-3 فرضيات الدراسة

استناداً لمشكلة الدراسة، فقد قامت الباحثة بوضع الفرضيات الآتية :

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بين الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

ويتمتع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى :**

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (التنظيم) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (الأفراد) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (التكنولوجيا) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (الإبداع) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

#### الفرضية الفرعية السادسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  بين بُعد الرشاقة الإستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

#### الفرضية الرئيسية الثانية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، و العمر، و المؤهل العلمي، و المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة فرضيات فرعية هي :

#### الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لملف تعريف بالشركة (اسم الشركة، عمر الشركة، عدد المشتركين، عدد فروع تقديم الخدمة ومراكزها، رأس مال الشركة، هل الشركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية). ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير اسم الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين لمتغير عمر الشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين لمتغير عدد المشتركين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد فروع تقديم الخدمة و مراكزها.

الفرضية الفرعية الخامسة:

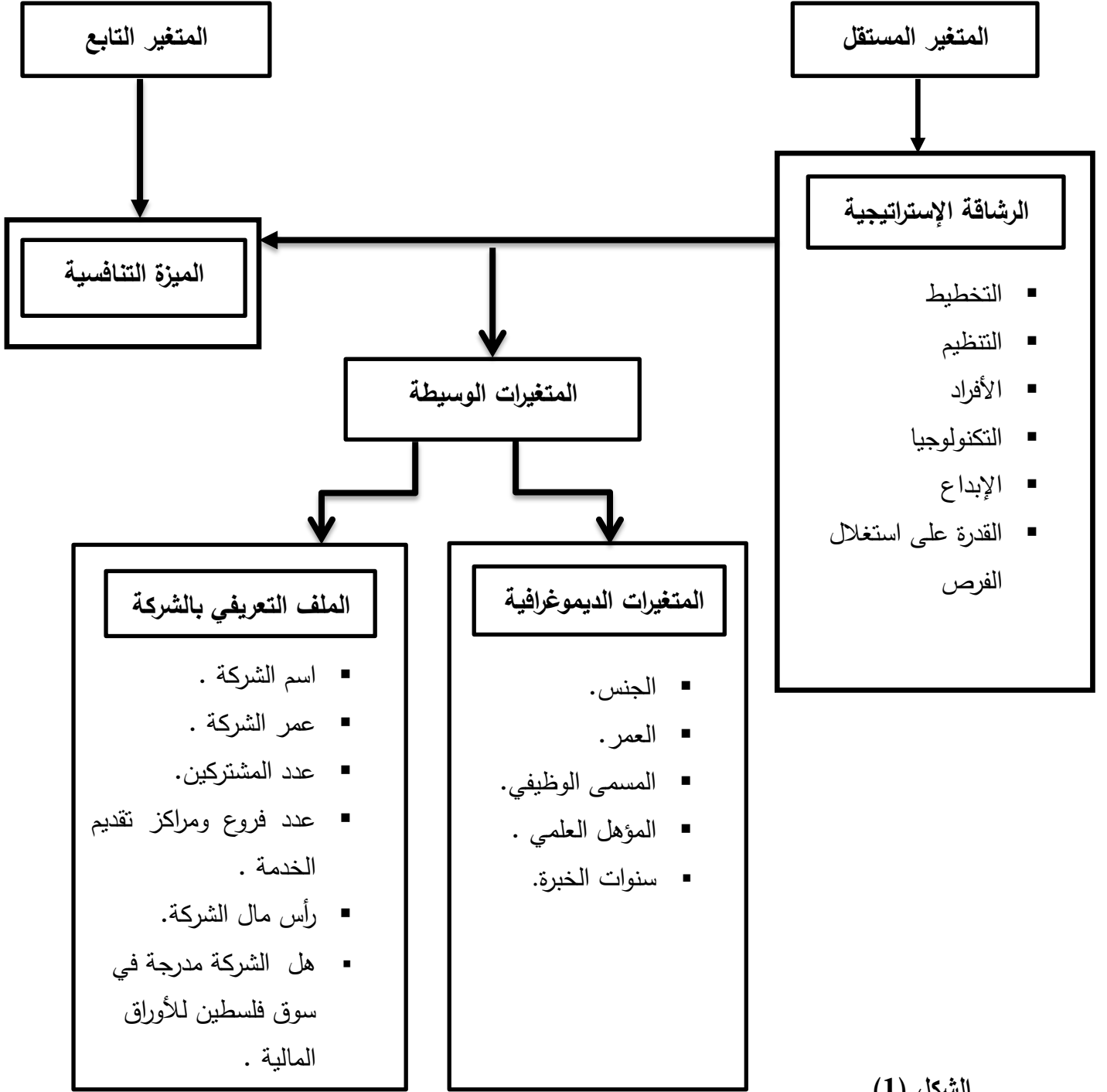
- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 > \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير رأس مال الشركة.



الفرضية الفرعية السادسة:

- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha > 0.05$  في رشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين لمتغير هل الشركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

4-1 نموذج الدراسة



الشكل (1)

صممت الباحثة نموذج الدراسة بالاعتماد على المصادر الآتية :

▪ الرشاقة الإستراتيجية (oyedijo,2012) & (Sherehiy,2008)

(الصانع،2013) و (حريزات،2015).

▪ الميزة التنافسية (الزين،2013) و (شعبان،2011) و(بركات،2015) .

## 1-5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على الرشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في التخطيط، و التنظيم، و الأفراد، و التكنولوجيا، و الإبداع، و القدرة على استغلال الفرص في تحقيق الميزة التنافسية و هناك أهداف فرعية أخرى أهمها :

1. التعرف على العلاقة بين التخطيط كبعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وعلاقته بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.
2. التعرف على العلاقة بين التنظيم كبعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وعلاقته بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.
3. التعرف على العلاقة بين الأفراد كبعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وعلاقته بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.
4. التعرف على العلاقة بين التكنولوجيا كبعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وعلاقته بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.
5. التعرف على العلاقة بين الإبداع كبعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وعلاقته بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.
6. التعرف على العلاقة بين القدرة على استغلال الفرص كبعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.
7. تقديم توصيات من شأنها وضع أصحاب القرار في شركات ضمن النتائج التي اختبرتها الدراسة.

## 1-6 أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة للجهات المختلفة، على نحو الآتي :

1. شركات الاتصالات و المعلومات: تتناول الدراسة الحديث عن عنصر مهم، و له تأثير كبير على شركات الاتصالات، و المعلومات العاملة في فلسطين، وهي الرشاقة الإستراتيجية، حيث تعد الرشاقة الإستراتيجية نشاطاً إدارياً متميزاً تمارسه الإدارة العليا في الشركات، وذلك بوصفه

نتاج إبداعي متميز يُمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى أنها قد تساعد صناع القرار في التعرف إلى أبعاد العلاقة التي تربط الرشاقة الإستراتيجية السائدة في الشركة لتحقيق الميزة التنافسية لتعمل على تصويب ما يحتاج لتصويب أو تعزيز ما هو إيجابي.

2. المدراء العاملون في الشركات: تكمن الأهمية للمدراء العاملين من خلال تحقيق الكفاءة بالأداء من خلال امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات لتحقيق الميزة التنافسية.

3. المكتبة العربية: تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعه وهو تحليل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

وعلاقتها بالميزة التنافسية، وتأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

#### 1-7 محددات الدراسة:

واجهت الباحثة مجموعة من المحددات التي ساهمت في عرقلة سير خطى الدراسة، لكن تم تخطيها قدر الإمكان، و من المحددات :

1. ندرة وجود المصادر العربية التي تتحدث عن الرشاقة الإستراتيجية.
2. عدم توفر دراسات سابقة تتجه صوب موضوع الدراسة بشكل مباشر، حيث كانت أغلبها في محاور أخرى، تم الاستفادة منها بشكل جزئي.

#### 1-8 حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: عام 2015-2016م .

الحدود المكانية: فلسطين .

الحدود البشرية: الرؤساء التنفيذيون، و المدراء، و رؤساء الأقسام لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين.

الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات، و المعلومات العاملة في فلسطين.

## 9-1 مصطلحات الدراسة

1. الرشاقة الإستراتيجية: أحد الأساليب الإدارية الحديثة لتعامل مع التغييرات غير المتوقعة، و المخاطر الإدارية و المالية التي تواجهها الشركات، بهدف زيادة قدرتها التنافسية، و زيادة حصتها السوقية و تلبية حاجات العملاء ومتطلباتهم.(Ofoegbu & Akanbi,2012,p154)

وتعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها عملية تكيف التوجه الإستراتيجي للمنظمة مع الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، أي التركيز على ممارسة التغيير، ويرى أن المنظمة تصبح رشيقة إستراتيجيا حينما تتمكن من تعظيم قيمة نقاط قوتها الأساسية بشكل مستمر، وكلما كانت الرشاقة أقوى وأعظم، زادت خيارات المنظمة لتقديم ما يعد ضرورياً في الوقت المناسب، و الحدود المناسبة للزيائن. (Beltrame,2008)

وتعرفها الباحثة إجرائيا

من خلال استعراض بعض التعريفات للرشاقة الإستراتيجية، فيمكن تعريف الرشاقة الإستراتيجية على أنها فن قيادة المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة غير مستقرة، والقدرة على استغلال الفرص لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع العمل وزيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و وتتمثل الرشاقة الإستراتيجية في الأبعاد الآتية ( التخطيط، و التنظيم، و الأفراد، و التكنولوجيا، و الإبداع، و القدرة على استغلال الفرص).

2. **التخطيط:** هو العملية التي تيم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية للسوق، و وضع

السياسات والإستراتيجيات وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.(غانم،2011،3)

3. **التنظيم:** وظيفة إدارية تتضمن تنظيم و هيكله الأعمال وإنجاز الأهداف التنظيمية.

(Robbins & David,2004)

4. **الأفراد:** المورد الأكثر أهمية داخل المؤسسة لقدرته على تحريك الموارد الأخرى، وتوجيهها

نحو هدف المؤسسة.فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد.

كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية الأفراد وسلوكهم .

(David,2009)

5. **التكنولوجيا:** قدرة المنظمة على اكتساب استثمارها وتطبيقها وتوجيهها في تقنية المعلومات و

بالتكامل مع باقي مواردها لدعم كفاءاتها مع باقي الوظائف.(Zhang,2005,p19)

- وتعرف أيضاً على أنها نطاق واسع من القدرات والمكونات أو العناصر المتنوعة المستخدمة في معالجة البيانات و تخزينها، و توزيعها، بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة.  
(ياسين،2007،ص307)
6. **الإبداع:** القدرة على تقديم إجابات فريدة للمشكلات المطروحة، واستغلال الفرص المتاحة.  
(العجلة،2009،ص27)
- ويعرف الإبداع على أنه الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون التي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية، و طرق و أساليب أكثر كفاءة و فاعلية في إنجاز أهداف الشركات و المؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع.(المرجع السابق)
7. **الميزة التنافسية:** هي الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة، بما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية.(Kinicki& Williams,2006)
- وتعرف الميزة التنافسية أيضاً: هي قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.(أبو شامة،2015،9)
8. **الجودة:** مدى ملاءمة المنتج للاستعمال، أي أنها مدى مطابقة المنتج لمتطلبات العميل، كلما كان هذا المنتج ذا جودة عالية كان رضى العميل أكبر.(جودة،2009،ص19)
9. **الاستجابة:** مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل. (جودة،2009)
10. **التكيف البيئي:** هو من المعايير الحديثة التي تؤكد قدرة المنظمة في التكيف لمتطلبات البيئة أثناء تحقيقها لأهدافها، فهو مدخل مرتبط بمدخل العمليات الداخلية، لكن في إطار التكيف المستمر(الصانع،2013،ص10)
11. **الثورة الصامتة تعرف إجرائياً:** هي الثورة التي تلعب دوراً أساسياً في عملية التنمية، في مختلفة المجالات الحياتية، وتؤثر بشكل إيجابي على الأفراد و المجتمع، حيث يكون الهدف منها رفع وتحسين جودة الحياة المجتمعية.
12. **الكفاءة:** القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف.(محسن و نجار،2006).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري و الدراسات السابقة

اولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

## 1-2 الإطار النظري

### 1-1-2 المقدمة

شهدت بيئة الأعمال تحولات سريعة كانت لها آثارها الإيجابية والسلبية على منظمات الأعمال وفقاً لمدى استجابتها، وتكيفها، وقدراتها التنافسية. وهنا يثار تساؤلان مفادهما: لماذا يكون لبعض المنظمات القدرة على النجاح والتفوق على منافسيها، في حين يخفق البعض الآخر في ذلك، كما تثار تساؤلات أخرى تتعلق بالعوامل التي تمكن بعض المنظمات من الاستجابة السريعة، والتكيف مع تلك التحولات السريعة لبيئة الأعمال. (الشريف، 2015)

تُعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً، تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، والتي تتألف من مجموعة من العوامل، والقوى الاجتماعية، والاقتصادية، والتشريعية، والسياسية، وذات العلاقة بالمنافسة. وحتى تتمكن المنظمة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من المتغيرات، بحيث يكون لها الريادة و المبادرة أيقنت بأن عليها أن تكون متيقظة، وذات تحسن مستمر للفرص في البيئة الخارجية، وأن تتسلح بالمعرفة والتعلم الضرورين للاستغلال الأمثل لتلك الفرص. (الشريف، 2015)

لذلك، توصف الرشاقة بأنها تمثل القدرة على إدراك المزايا التي توفرها الفرص البيئية من خلال تخطيط، و تنفيذ التغيير، الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل، وبالشكل المطلوب، بمعنى أنها تمثل مجموعة من الفلسفات، و القدرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تستمدّها في الحصول على بيئة الأعمال. حيث تتمثل الرشاقة بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف، والاستجابة لمتطلبات البيئة لأغراض استغلال الموقف السوقي وتحقيق الميزة التنافسية، فقد ظهرت الرشاقة بوصفها توجهاً منتظماً نحو التغيير عندما يكون التغيير مطلوباً. (العابدي، 2012)



## الرشاقة الإستراتيجية

### 2-1-2 الإستراتيجية

لم يضع معظم الباحثين تعريفاً محدداً للإستراتيجية فهي تطلق أحياناً على الغايات ذات الطبيعة الأساسية، وأحياناً أخرى على مجموعة من الأهداف المحددة و السياسات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وقد يطلق لفظ إستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة ومقارنة التكاليف و العوائد المرتبطة و تقييمها ثم اختيار البديا الإستراتيجي ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ(السالم،2005). كما وعرفها (قطامين،2002) بأنها مجموعة من القرارات الهامة المشتقة من عملية أدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة.

### 2-1-2-1 الرشاقة الإستراتيجية

تُشكل الرشاقة الإستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، فقد قدمت بعض دراسات النظرية والعملية، مفاهيم متنوعة للرشاقة الإستراتيجية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، بسرعة ودقة، وتمكّنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها.(الزين،2014)

يرى معظم الباحثين أمثال (ojha,2008),(Ofogbu&Akanbi,2012) أن الرشاقة الإستراتيجية "تعكس القدرة على الإدراك، والحصول على المزايا التي تُتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط التغيير القريب والبعيد، وتنفيذه الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع و فعال و بالشكل المطلوب"

ويعرف(Narasihman,2006,p443) الرشاقة الإستراتيجية على أنها "القدرة على استغلال الفرص التي يتباطأ المتنافسون في استغلالها، واجتياز الأزمات التي لم تستطيع تجاوزها منظمات ذات قدرة ضعيفة".

ويشير (العابدي،2012،ص154) إلى أن الرشاقة "تجعل من المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات السوق فضلاً عن تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع. وبأقل كلفة مقارنة مع المنظمات غير الرشيقة".

ويرى (Becker,2007) أنّ الرشاقة الإستراتيجية "تمنح المنظمة بيئة عمل تتسم بالمرونة بما يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، واتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية والموضوعية".

فيما يؤكد (Beltrame,2008) أنّ الرشاقة الإستراتيجية توصف بكونها "عملية تكيف التوجه الإستراتيجي للمنظمة مع الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، اي التركيز على ممارسة التغيير، ويرى أنّ المنظمة تصبح رشيقة حينما تتمكن من تعظيم قيمة نقاط قوتها الأساسية بشكل مستمر، وكلما كانت الرشاقة أعظم زادت خيارات المنظمة لتقديم ما يعد ضرورياً في الوقت المناسب والحدود المناسبة للزبائن".

ويعرف (Doz & Kosonen,2006,p98) الرشاقة الإستراتيجية بأنها تتمثل "بقدرّة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة و المباغته والنجاح التنافسي".

والرشاقة الإستراتيجية تعرف أيضاً على أنها "القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة، و على نطاق واسع من حيث السعر و الجودة والخصائص والكمية والتسليم". (Prince & kay,2003)

و وفقاً ل (Long,2000,p35-42) فإن الرشاقة الإستراتيجية تعني "القدرة على إنتاج المنتجات أو الخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب و للزبون المناسب".

ويعرف (Liu,2010,p4) الرشاقة الإستراتيجية هي "القدرة على الضبط باستمرار والتكيف مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضاً إيجاد نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة".

فيما يراها البعض "أساساً للبقاء في عالم الأعمال اليوم، وأنها وسيلة تحمل في طياتها الاختلاف بين الاستمرار بكون المنظمة لاعباً أساسياً أو أنها ذات أفكار متحجرة (قديمة أو بالية)".(نوي وضيف، 2011،ص10)

ويؤكد (Tallon&Pinsonneault,2011,p2) على أنها "القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بكل سهولة و سرعة ومهارة".ويبين (Doz,2007) أن الرشاقة الإستراتيجية "تركز على التغيير المتوقع الروتيني في إطار السهولة و السرعة الي تكون معها المنظمة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمخاطر أو الفرص في أسواقها".

كما أشار (Cutter,2006,p1-3) أن الرشاقة الإستراتيجية تعني " قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة.إن مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في إطار أهميتها لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تواجه إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي، إذ إن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آنٍ واحد، وعندئذٍ يصبح التغيير بمثابة معركة نشن ضد العمليات القائمة، لذا ظهرت إستراتيجية الرشاقة الإستراتيجية بوصفها توجهاً منتظماً نحو التغيير، عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح".(حسين و احمد،2011)

وتراها (الزين،2014) على أنها هي التي "تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه في إطار البيئة التنافسية و ظروفها.الأمر الذي يحافظ أو يمكن أو يحسن من قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار".

وتعرف الباحثة الرشاقة الإستراتيجية على أنها فن قيادة المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة غير مستقرة، والقدرة على استغلال الفرص لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع العمل، وزيادة حجم المبيعات، و الحصة السوقية، وتمثل الرشاقة الإستراتيجية في الأبعاد الآتية: (التخطيط، و التنظيم، و الأفراد، و التكنولوجيا، و الإبداع، و القدرة على استغلال الفرص) .

## 2-2-1-2 أهمية الرشاقة الإستراتيجية

تؤكد الدراسات والأدبيات السابقة أن الرشاقة الإستراتيجية هي إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها ونموها، وترجع أسباب حاجة المنظمات إلى الرشاقة الإستراتيجية لأهمية استجابة المنظمات للتغيير في بيئة العمل، إذ يرى (Becker,2007,1-9) أن المنظمات بحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية، كما أن تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب بدوره الرشاقة في أحداثه، ويبين أن تزايد حدة المنافسة فرض الحاجة إلى

الرشاقة الإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة، ويشير إلى أن أسباب حاجة المنظمات للرشاقة الإستراتيجية تكمن في وجود الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، مما يتوجب على منظمات الأعمال استخلاص الفرص المتاحة، واقتناص الأفضل منها، إذ إن معظم منظمات الأعمال ينتهي عملها ليس لأنها ترتكب الأخطاء، بل لأنها تستمر في فعل الأعمال المعتادة بعيداً عن كونها صحيحة.

إن المنظمات تتميز بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد الرشاقة الإستراتيجية كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت، إذا لم تكن يقظة لما يحيطها من تغيرات، واقتناصها للفرص التي تستدعي الرشاقة الإستراتيجية لديها. (Kosonen,2007,1-12)

و يوضح (Doz,2007) أن المنظمة التي لا تحافظ على الرشاقة الإستراتيجية ستصبح بمرور الزمن منظمة جامدة غير قادرة على الاستمرارية. ويبين (Doz.2007) أن هناك ثلاث قدرات جوهرية رئيسية للرشاقة الاستراتيجية هي الحساسية الإستراتيجية، و سيولة الموارد، و الالتزام الجماعي. حيث إن امتلاك هذه القدرات يمكن المنظمة من أن تكون رشيقة، وعند عدم امتلاكها لواحدة منها أو أكثر، ومع مرور الزمن تتحول إلى منظمة ساكنة غير قادرة على المنافسة ومواجهة المنظمات الأخرى.

تتبع أهمية الرشاقة الإستراتيجية في أنها تحقق الميزة التنافسية في الوقت المناسب للمنظمات و تمكن المنظمات من اقتناص الفرص المثلى المتاحة، بالإضافة إلى تشجيع المنظمات على التجديد والإبداع في عملية الإنتاج، و عدم التوقف أمام التحديات في بيئة العمل. (الزين،2013)

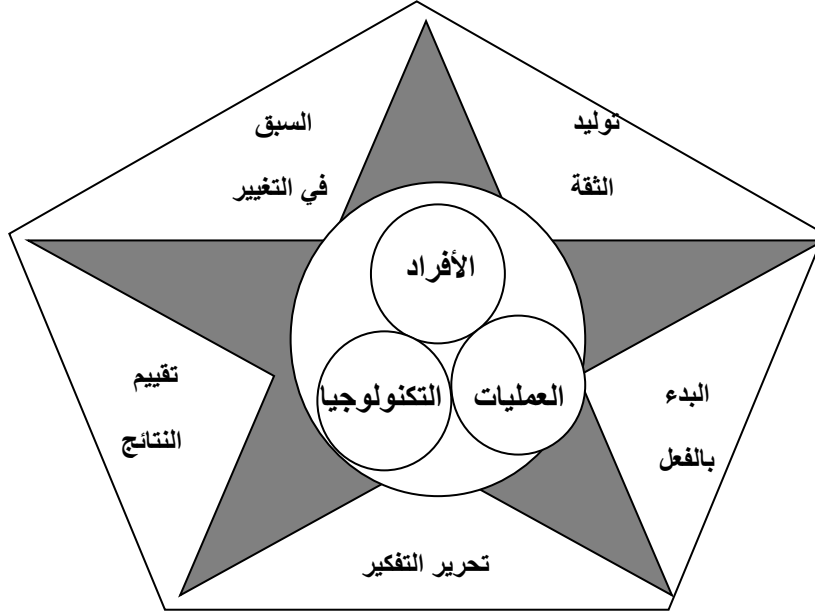
### 2-1-2-3 أهداف الرشاقة الاستراتيجية

تسعى المنظمات اليوم إلى أن تكون رشيقة إستراتيجياً لتحقيق مجموعة أهداف، تتمثل في إطار المعادلة الآتية:

أهداف الرشاقة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + منظمة رشيقة. (نوي وضيف،2011)

وتندرج أهداف الرشاقة الإستراتيجية في إطار يعرف بنموذج الرشاقة الإستراتيجية.

الشكل (2)



(نوي و ضيف، 2011)

يتضح من الشكل أعلاه أن تطبيق نموذج الرشاقة الإستراتيجية يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية (ومنها القدرات التكنولوجية)، إذ إن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)، وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول رقم (1):

جدول رقم (1)

قدرات المؤسسة (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)	نموذج الرشاقة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير.</li> <li>▪ القياسات الرئيسة لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية.</li> <li>▪ الإدراك والوعي القوي والإحاطة ببيئة الأعمال.</li> </ul>	1. السبق في التغيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فعالية الممارسات القيادية.</li> <li>▪ التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية.</li> <li>▪ الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق التميز.</li> </ul>	2. توليد الثقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال.</li> <li>▪ قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا.</li> <li>▪ الثقافة المشجعة وواسعة الحيلة على الانحياز للعمل.</li> </ul>	3. البدء بالفعل

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع.</li> <li>▪ يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع.</li> <li>▪ تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات.</li> </ul>	<p>4. تحرير الفكر</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية .</li> <li>▪ أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة.</li> <li>▪ كيفية تحسين التعلم يعدّ جزءاً من أجزاء تقييم النتائج.</li> <li>▪ توفر النتائج تغذية راجعة.</li> </ul>	<p>5. تقييم النتائج</p>

المصدر : (نوي وضيف، 2011)

## 2-1-1-2 متطلبات تطبيق الرشاقة الإستراتيجية

هناك متطلبات ضرورية لنجاح تطبيق الرشاقة الإستراتيجية وهي: (حريزات، 2015)

- التكنولوجيا الحديثة: وتمثل الجوانب التطبيقية للتكنولوجيات المساعدة التي يتعين استخدامها في تنسيق النشاطات.
- التناغم: أي التناسق و الترابط بين العاملين في مجالات العمل المختلفة.

## 2-1-2 عناصر الرشاقة الإستراتيجية

لخص (Sherehiy,2008,p9-10) العناصر الرئيسة للرشاقة الإستراتيجية:

- الاستجابة السريعة للتغير.
- منتجات ذات جودة عالية .
- التكامل المؤسسي الداخلي.
- استغلال القدرات التكنولوجية .
- التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية.
- القدرة على استغلال الفرص.
- السرعة و المرونة.

## 2-1-2-6 قدرات الرشاقة الإستراتيجية :

يوضح (Kettunen,2011,p11) أن هناك ثلاث قدرات للرشاقة الإستراتيجية، تحتاجها المنظمات من أجل النمو والتميز و الاستمرارية هي :

### ▪ الحساسية الإستراتيجية:

تشير الحساسية الإستراتيجية إلى مدى قدرة المنظمة على تحديد المتغيرات، وفهمها في بيئة عملها، أي بناء رؤية عن المستقبل. وذلك للقدرة على استغلالها بشكل يحقق المصلحة للمنظمة، والتميز عن المنافسين.و تعتمد الحساسية الإستراتيجية بشكل كلي على التخطيط التكتيكي المتطور.

### ▪ الالتزام الجماعي:

ويعني اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها، بحيث يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز الأعمال الشخصية. فالرشاقة الاستراتيجية تحتاج إلى قرارات سريعة لذلك يجد المديرون التنفيذيون صعوبة في اتخاذ القرارات لأن الوقت لا يحتمل البحث عن بدائل، فهنا يتطلب تحليلاً سريعاً من المستويات الإدارية كافة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك لتتمكن المنظمة من تحقيق رشاققتها.

### ▪ سيولة الموارد:

إن الحساسية الإستراتيجية و الالتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة الموارد، والتي تعني أن تكون المنظمات قادرة على تحريك مواردها بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة (Santala,2009,p3). والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة، و كادر من المديرين العاميين الذي يمكن نقلهم للمراقبة و الإشراف على سير العمل.وذلك للإشراف الدائم و المستمر على العمل و توفير رؤية واضحة لإمكانيات التنمية المهنية الفردية في الوسط المهني.(الصانع،2013،ص 21)

## 2-1-2 أبعاد الرقابة الإستراتيجية:

تسعى المنظمات بشكل دائم و مستمر إلى أن تكون رشيقة وتحقق أهدافها، وذلك لضمان البقاء والنمو والاستمرارية في بيئة العمل، ولتحقيق الرقابة الإستراتيجية يجب على المنظمات طرح تساؤل كيف يمكن تحقيق الرقابة الإستراتيجية؟ وكيف تمكن أن تكون المنظمة رشيقة؟ للإجابة على هذه التساؤلات وضحت الدراسات السابقة العديد من المحددات التي تمكن المنظمة من تحقيق رشاقتها، و هذه الأبعاد هي: (التخطيط، و التنظيم، و الأفراد، و التكنولوجيا، و الإبداع، و القدرة على استغلال الفرص)

### أولاً: التخطيط

إن واحدة من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم هي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟ إن هذه الجوانب هي جوهر العملية التخطيطية في منظمة الأعمال و إن نتائج بحوث عديدة تشير أن المنظمات التي تستخدم التخطيط بشكل علمي ومنهجي ومنظم هي أفضل في أدائها على كافة المستويات، وخاصة الأداء المالي من تلك المنظمات التي لا تعطي اهتماماً كافياً للعملية التخطيطية، لذلك فإن إدارات منظمات الأعمال المعاصرة تستخدم التخطيط لتحسين الأداء و تطوير العمل. وإن التخطيط والعملية التخطيطية تشتمل على أنواع مختلفة من الخطط تتباين في مدى شموليتها ومداها الزمني.(الغالبى و العامري،2008)

ويعرف التخطيط على أنه:"جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف، أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة"، وهناك تعريف آخر لفريدمان بأنه "طريقة تفكير، وأسلوب منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه عملية التغيير الراهنة، وضبطها بقصد تحقيق أهداف واضحة و محددة متفق عليها". ( الحلايقة،2015،ص64)

ويعرف التخطيط على أنه: "عملية يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية للسوق، ووضع السياسات والإستراتيجيات وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف".(غانم،2011،ص3)

ويرى (أبو النصر،2009) "أن التخطيط عملية مقصودة و واقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاث هي: الهدف،و الموارد والزمن، عن طريق محاول الوصول إلى أقصى درجات



الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع، مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الاحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها".

و يعرف (الغالبي والعامري،2008) التخطيط على أنه:"عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن حال".

أن ناتج العملية التخطيطية يتجسد بخطة شاملة للمنظمة وخطط فرعية أخرى، وتعني الخطة كشف بالاهداف المرغوب الوصول إليها مع تشخيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك. والهدف يتمثل بنتيجة محددة أو أحد المخرجات المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبعبارة أخرى فإن الهدف هو حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تحاول المنظمة الوصول إليه. وبذلك فإن العملية التخطيطية تقود إلى وضع الخطة الأساسية والخطط الفرعية ومجموع الخطط يحوي مجمل الأهداف المراد الوصول إليها بعد أن يكون قد خصصت الموارد اللازمة لتحقيقها .

إن للعملية التخطيطية أهمية كبيرة في الممارسة الإدارية، و تشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى باعتبارها محددة للاتجاه ومقررة وجهة المنظمة المرغوب بها، وأفضل الطرق للوصول إليها في حين يفترض أن تستند باقي الوظائف الإدارية هذا التوجه العام، و تجعل منه حقيقة واقعة. وفي إطار هذا التوجه فإن المنظمة ترغب أن تكون هي الأفضل دائماً بين المنافسين.

#### ■ مستويات التخطيط

تُقسم مستويات التخطيط إلى ثلاث: (أبو النصر،2009)

الخطط الإستراتيجية:

هي الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، وعادةً ترتبط الخطط الإستراتيجية بالأهداف الاستراتيجية، وذلك لأنها تخص المنظمة بصورتها الشمولية وغير مرتبطة بجزء أو قسم معين.

## الخطط التكتيكية:

هي خطط موجهة لمساعدة تنفيذ الخطط الإستراتيجية وإنجاز جزء رئيس من إستراتيجية المنظمة وتكون الخطط التكتيكية أقل من الخطط الإستراتيجية في مداها الزمني.

## الخطط التشغيلية:

هي خطط تعد من قبل الإدارة الدنيا (الإشرافية) وتمثل خطوات واضحة ومحددة باتجاه تحديد أهداف العمليات وتدعيم الخطط التكتيكية وهي وسيلة الإدارة الإشرافية في تنفيذ العمليات اليومية والأسبوعية وعادة ما تكون جدولة العمل هي جزء أساسي من الخطط التشغيلية والذي يمثل برنامج العمل لأداء عمليات محددة من حيث بداية التشغيل و وقته إلى نهايته.

و يؤكد (Wheelen&Hunger,2012) على أهمية خطط الطوارئ التي تكون معدة مسبقاً من قبل الإدارة في المنظمة، حيث تستخدم هذه الخطط لاستغلال الفرص في بيئة العمل الخارجية، ومواجهة التهديدات، وذلك لتتمكن من المنظمة من تحقيق الرشاقة الإستراتيجية .

و قد استخدم بعض الباحثين بعد التخطيط لقياس الرشاقة الاستراتيجية، وهي تحديد الأهداف على المدى الطويل، و وضع خطط العمل والأهداف على المدى القصير، والحساسية للبيئة الخارجية والتخطيط المرن (Oyedijo,2012,p229). ولكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق، وتساهم في نجاح منظمة الأعمال، فإنه من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق يتصف بالصفات الآتية: (أبو النصر،2009)

▪ أن تكون قابلة للقياس ومحددة بشكل دقيق:

يفضل دائماً ان تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي و غير الكمي، ومحددة بشكل واضح ودقيق

▪ يجب أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل:

يجب أن تكون الأهداف شاملة و دقيقة، وذلك لتتمكن المنظمة من تحقيق النجاح من جميع الاتجاهات لغرض البقاء بالسوق وتحقيق المنافسة.

▪ يجب أن تكون الأهداف واقعية.

■ أن تكون محددة بفترة زمنية لتحقيقها:

وذلك لأن الهدف الحقيقي يرتبط بجدول زمني لتحقيقه، والعمل والمثابرة عليه، وتكون الأهداف إما طويلة المدى من 3-5 سنوات أو قصيرة المدى من الممكن أنجازها في أيام أو حتى ساعات.

## ثانياً: التنظيم

يرتبط التنظيم بكل ما يتعلق بإيجاد الهياكل، وصيغ العمل، وتقسيمه، و توزيع الصلاحيات، و تنظيم الموارد، و من ثم التنسيق بين هذه الأنشطة لغرض أن تكون المنظمة فعالة في تحقيق أهدافها. والعملية التنظيمية مرتبطة بثلاثة عناصر مهمة: الأول منها يتكون من إيجاد هيكل تنظيمي فعال قادر على إنجاز الأنشطة، والوصول إلى الأهداف المحددة من خلال توزيع الأدوار و الصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من القضايا التنظيمية المهمة. أما العنصر الثاني، فيتعلق بتصميم و إعادة تصميم المنظمة والعمل على مَن فيها لغرض أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع معطيات البيئة واحتياجاتها، والعنصر الثالث فإنه متعلق بثقافة المنظمة. (العامري والغالبي، 2008)

و يعرف التنظيم على أنه: "وظيفة إدارية تتضمن تنظيم و هيكل الأعمال لإنجاز الأهداف التنظيمية". (Shermerhorn, 2005)

و يعرف (Willian, 2005) وظيفة التنظيم على أنها "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات".

تتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المدراء في تفعيل الخطط و تنفيذها، فبدون التنظيم لا يمكن إنجاز الأهداف الواردة في الخطط. كذلك فإن التنظيم يخلق العلاقة بين مختلف موارد المنظمة، ويديهما من خلال تشخيص أي الموارد تستخدم ولأي الأنشطة ومتى تستخدم وكيف تستخدم؟ والتنظيم كنظام فرعي من نظام الإدارة الكلي تتضح قدرته ومسؤوليته في الجوانب الآتية: (cetro, 2003)

- إعادة ترتيب الخطط وتنظيمها لغرض تفعيل النظام الإداري، و زيادة قدرته في الإنجاز.
- يُعد خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية بما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المنظمة.

- تخلق العملية التنظيمية مناخاً مناسباً لعمل نظام إداري للعمل.
- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدرًا مناسباً من السلطة.
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

## الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما، يتكون عادةً من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة، والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم. كما يُمكن اعتباره أيضاً بكونه منظراً للأفراد اتجاه مؤسستهم والبيئة المحيطة. يمكن الهيكل التنظيمي من هيكلة المنظمة أو مؤسسة بطرق عديدة ومختلفة بحسب أهدافها. لذلك فإن هيكلة التنظيم يحدد أسلوب عملها ونتائجها. يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات للوظائف المختلفة، والعمليات المحددة لجهات مختلفة مثل الفروع أو الدوائر أو مجموعات العمل والأفراد. (Willian,2005)

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يشير إلى الطرق التي يتم فيها توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد. ويقسم الهيكل التنظيمي إلى ثلاث أشكال رئيسية هي: الهيكل التنظيمي البسيط، و الهيكل التنظيمي الوظيفي، و الهيكل التنظيمي القطاعي. (Willian,2005)

## ثالثاً:الأفراد

يمثل المورد البشري مفردة مهمة للمنظمة، لما له من تأثير على طبيعية عملها، فالحصول على الموارد البشرية الكفؤة والخبيرة، و المدربة من البيئة الخارجية يعدّ عاملاً مهماً لنجاح منظمة الأعمال. فالمورد البشري هو أثنى الموارد للمنافسة، حيث لا يمكن تقليد المعرفة الضمنية لدى هذه الموارد البشرية، ناهيك عن المعرفة الصريحة التي تتمتع بها هذه الموارد. و من المفترض بمنظمة الأعمال أن تمتلك القدرة على تحقيق جذب فعال، والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات النوعية العالية، و التي تستلزمها طبيعة الأداء الفعال لأنشطة المنظمة وعملياتها أن تحدد هذا الأمر هو مدى امتلاك المنظمة السمعة أو الشهرة في هذا المجال، قدرة المنظمة على تفعيل دور هذه العناصر المؤهله. (الغالي و ادريس،2007)

لم يعد دور الأفراد محددًا بالأدوار الإدارية الوظيفية، بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة في بيئة الأعمال ، حيث تعتبر الأفراد هم المستجيب الأول للمشاكل البيئية الخارجية المؤثرة على عمل المنظمة، وفقاً لما سبق يعد اختيار العاملين و جذبهم و إبقائهم أو الحفاظ عليهم هو من أهم الوظائف التي تقع على عاتق المنظمة.(الزعتري،2013)

و نظراً للعلاقة بين ممارسات الأفراد والإنتاجية، والتطور في ظل التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية، أصبح الأفراد جزءاً لا يتجزأ من الإدارة التنظيمية، فمن الناحية الإستراتيجية تُعرف الإدارة التنظيمية على أنها "الإدارة الاستراتيجية التي تُعنى بصياغة إستراتيجيات الأفراد وسياساتهم بالتوافق مع الفرص والبيئة وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري". (Calishan,2010)

إن أحد متطلبات الإبداع المؤسسي، المحافظة على الأفراد، والمحافظة عليهم تحقق تنمية مستدامة تتم بطرق منها: التأهيل(التدريب المستمر، المشاركة في المؤتمرات والندوات)، و التفويض(إعداد تعليمات ودليل تفويض الصلاحيات)، و التقدير(نظام الحوافز المرتبط بتقييم الأداء، المكافآت).(David,2009)

#### رابعاً: التكنولوجيا

تمثل التكنولوجيا عنصراً هاماً في المنظمات، حيث أصبحت التكنولوجيا مورداً إستراتيجياً تعتمد عليه في مواجهة ظروف المنافسة، خاصة في ظل ما يشهده عالم اليوم من تغيرات مستمرة وسريعة، إذ أخذت المنظمات تتعامل مع كمية هائلة من المعلومات في محاولة ل تخزينها وتطبيقها لغرض استعمالها بسهولة، و ذلك من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا التي أصبحت إحدى دعائم المنظمة، حيث تستخدمها في معظم وظائفها و أنشطتها، الأمر الذي أدى إلى تحقيق العديد من الأهداف، فضلاً عن تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء .

تعتبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة، فالمنظمة يجب عليها أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها. وهنا يجب الإشارة إلى أن مستوى الإدخال التكنولوجي سواء كان بشكل تكنولوجيا متقدمة أو حديثة أو حتى متوسطة أو قديمة، تعبر عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف وفق اعتبارات قدرة المنظمة على استخدام هذه التكنولوجيا.

و تعرف التكنولوجيا على أنها التطبيق المنهجي المنظم للعلوم والمعارف الأخرى المنظمة في إطار عملي معين، بهدف الوصول إلى الحلول العلمية، أي أنها التطبيق الأمثل للمعرفة في مختلف القطاعات الصناعية، و الزراعية، و الاجتماعية، والتربوية، مع ملاحظة وجود علاقة خاصة تربط التكنولوجيا بالهندسة و العلوم.(العسافين،2009)

و ترى (الصانع،2013) أن الصناعات التي تكون فيها الرشاقة ضرورية، استخدمت التكنولوجيا بوصفها أداة لنقل التصميم الجديدة من كونها مخططات و أفكاراً إلى رفوف المخازن في هذه المنظمات ضمن أمد زمني لا يتجاوز أسبوعين.إن ما سبق يشير بوضوح إلى آليات تحقيق الاستفادة من المزايا التي تنتجها الرشاقة بوصفها مدخلاً من مداخل استجابة منظمات الأعمال للتغيير المستند على التكنولوجيا، إذ إنها في الوقت ذاته، تعد مسألة فنية، وفيها يتم التأكيد على أن مرونة تقنية المعلومات تعد من المسائل المفيدة عندما تمتلك منظمة الأعمال القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا.

وأشار كل من (Tallon,2007) و (الصانع، 2013) إلى وجود مجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس رشاقة المنظمات في مواجهة التغيير البيئي التي تمارس المنظمات فيها الأعمال من خلال التكنولوجيا على اعتبارها أداة مرنة تساهم في تحقيق الرشاقة للمنظمات، و من هذه الخصائص: الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المتجمع من قبل الزبائن، و تخصيص المنتجات لزبائن محددين أو تقسيمات سوقية معينة، ورد الفعل المناسب لأي سلع أو خدمات جديدة يطرحها المنافسين.

#### خامساً: الإبداع

لقد أصبح الإبداع سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث إنه يقدم لها حلولاً مثلى في عالم يعجّ بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين الشركات، والتغير التقني، بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية و إلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك، الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، و في هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة.

يشير مصطلح الإبداع إلى كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهياكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجيتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعاراً عالية أو تخفض تكاليف إنتاجها (هل وجونز، 2001، ص201).

ويرى (المطيري، 2012) أن مفهوم الإبداع يحيط به شيء من الغموض؛ لأنه يغطي حقلاً واسعاً، فضلاً عن أنه يعد وعاء لنتائج الأفراد المتنوعين معرفياً في المنظمة. حيث يشير مصطلح الإبداع إلى ثلاثة أمور هي: أن الإبداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها. والإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء. والإبداع ابتكار تستتبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

وترى (أيوب، 2000، ص6) أن الإبداع هو "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة".

في حين يحدد (القاسمي، 2002، ص551-552) أن "الإبداع والتوجه له هو الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون، التي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة و فاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات و الدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع".

ويشير (محمد، 2008) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص تعكس التوجه الإبداعي للمنظمات ممثلة في تطبيق معرفة فنية أو تقنية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره إبداعاً تقنياً، والمجهودات الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تقنية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته منافسة في التكلفة النهائية.

يرى كذلك (محمد، 2008) أن هناك مجموعة من الخصائص المتعلقة بالإبداع هي :

- أن يكون الإبداع مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية؛ أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعد إبداعاً تقنياً بالمعنى الصحيح.

- إن الإبداع التقني بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة، هو عامل أساسي في المنافسة، وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له آثار أوسع.
- إن الجهود الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تقنية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التقني يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

### سادساً: القدرة على استغلال الفرص

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. ( الغالي و إدريس، 2007، ص253) فالتحليل الخارجي يكشف الفرص والتهديدات التي تؤثر على المنظمة، التي يعتمد المدراء في صياغة الإستراتيجيات من أجل استغلال الفرص، و التقليل من أثر التهديدات ومحاولة تجنبها. والهدف من التحليل هو القدرة على استغلال أكبر قدر ممكن من الفرص و تجنب التهديدات(David,2011,p86).

وترى ( الحلايقة،2015) أن "الفرص المتاحة هي القدرة على توظيف ما تقدّمه البيئة الخارجية و المجتمع و استثماره من جميع الجوانب بشكل يحقق الأهداف المنظمة".

ويعرف (Wheelen& Hunger,2000) الفرص " على أنها التغيير المحتمل حدوثه في البيئة المحيطة بالمنظمة، الذي يساعدها على العمل أو التوسع أو تلبية احتياجات المجتمع المستهدف".

ويشير (أبو النصر،2009) إلى أن الفرص المتاحة هي الفرص التي يجب على المنظمات استغلالها والاستفادة منها في البيئة الخارجية بشكل يحقق لها أهدافها.

### ▪ متغيرات البيئة الخارجية

تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية و التكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها وتوضح متغيرات البيئة الخارجية كما يلي: (Wheelen&Hunger,2012)



#### ■ المتغيرات الاقتصادية :

تشير هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي و توجهاتها الذي يمكن أن يؤثر على منظمات الأعمال، وهي تتبع إستراتيجيات مختلفة، من المؤشرات على المتغيرات الاقتصادية و معدل الدخل القومي، و معدل النمو الاقتصادي، و متوسط دخل الفرد.

#### ■ المتغيرات الاجتماعية:

تضم المتغيرات الاجتماعية العديد من المتغيرات التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد. تشكل هذه المتغيرات إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة الاستهلاك، وما ترتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد و المجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية والسكانية والديمغرافية.

#### ■ المتغيرات القانونية و السياسية:

تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة، تتمثل بمجموعة كبيرة من متغيرات سياسية و قانونية ترتبط بسياسة الدولة أو الدول التي تعمل فيها منظمة الأعمال. إن الإستقرار السياسي والقانوني يعطي إمكانية أكبر للمنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة، وقد تكون على العكس تماماً مما ينعكس بوجود مخاطر عديدة تواجه منظمات الأعمال.

#### ■ المتغيرات التكنولوجية:

تمثل التكنولوجيا أحد الأبعاد الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال في وقتنا الحالي لما لها من إمكانية في تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت، أو تتطور في حقول المعرفة المختلفة. كما أن التكنولوجيا تعد عاملاً رئيسياً في ميدان المنافسة، وتعطي المنظمة موقعا ريادياً في تحسين خدماتها و منتجاتها و تطويرها باستمرار.

## 3-1-2 الميزة التنافسية

### 1-3-1-2 مقدمة

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أية دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظراً للمصاعب والعراقيل، لذلك أخذت الدول النامية في تبني السياسات الإصلاحية الرامية إلى إعادة تأهيل وهيكله اقتصادياتها، وتهيئة البيئة الاقتصادية الداعمة لقدراتها التنافسية في اقتصاد عالمي أمام التجارة الالكترونية وتدفقات رؤوس الأموال. (مسعداوي، 2007)

و يتجسد مفهوم القدرة التنافسية في مدى إمكانية المنظمة في المحافظة على وزيادة حصتها السوقية في البيئة أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه، كما ويرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة، و التي تحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء و مستثمرين وفئات المجتمع الأخرى. وببساطة شديدة فإن المنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات، أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها سوف لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على الشركات الأخرى المنافسة لها. تلك الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المنظمة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات، و خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة بحيث تميز المنظمة، في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة، كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها. (السالم، 2009، ص26)

### 2-3-1-2 التنافسية

يمتاز مفهوم التنافسية بالحدائثة النسبية ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو، و التنمية الاقتصادية، وازدهار الدول وهذا ما يصعب تحديد تعريف دقيق و مضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا و هو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية، ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال الثمانينيات، أما في سنوات التسعينات

فارتبطت بسياسية التكنولوجيا للدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها. (الطيب،2005)

عرف (الرقب،2009) التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب و في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

### 2-1-3-3 الميزة التنافسية

تتصدر الميزة التنافسية في قدرة الشركة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل، مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في النشاط نفسه. حيث تعمل الإدارة العليا في الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات و رغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. تعرف الميزة التنافسية بأنها " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه". (عساف،2015)

كما و تعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة تعطي قيمة كبيرة للعملاء، إما من خلال خفض الأسعار أو من خلال تقديم مزايا وخدمات خاصة لهم، واتباع أفضل الوسائل والطرق لتسويق المنتجات والسلع، وتوفير رعاية و اهتمام خاص للميزة التنافسية، الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، وبالتالي استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل". (Ehmke,2010)

وتعرف الميزة التنافسية للشركات على " أن يكون للشركة أكثر من منافس، الذي يجعلها أكثر اهتماماً بتحسين أدائها وإنتاجها والخدمات والسلع المقدمة للعملاء، والذي يسمح لها بإنتاج المزيد من المبيعات أو الهوامش و الاحتفاظ بعملائها وزيادة عددهم. وهناك أنواع للميزة التنافسية مثل تحديد هيكله الكلفة، وعروض المنتجات، وشبكات توزيع المنتجات، ودعم العملاء". (Durant,2010)

فيما يرى (Griffin,2006) " أن الميزة التنافسية للشركات تتحدد بسمة مميزة عن باقي الشركات المنافسة لها التي تتيح لها التفوق عليها، ومن هذه السمات خدمات ذات جودة عالية و غير مكلفة،

والحصول على الموارد البشرية المدربة والموظفين ذوي كفاءة عالية واستخدام أحدث الآليات التكنولوجية".

وقد عرف (Nickels,2002) الميزة التنافسية بأنها "الميزة التي من خلالها يمكن تطوير المنظمة أو الشركة من خلال تحسين أدائها، وتنفيذ إجراءات تتيح لها التفوق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الموارد الإستراتيجية. حيث إن الميزة التنافسية تعتمد اعتماداً كبيراً على وضع إستراتيجيات ملائمة وتنفيذها بالشكل الصحيح".

وتعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها "قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات". (David,2009)

كما و عرفت الميزة التنافسية الناتجة عن نظم المعلومات الإستراتيجية بأنها "تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين". (Ferrell,2004)

وعرف (Porter) الميزة التنافسية بأنها "الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع، أي أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع". (الناظر،2011)

وعرفتها (يحيى،2012) "بالهدف المرحلي الذي تعتمد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية".

و يرى (محمد،2012،ص23) بأنها تفرد المنظمة في ممارسة نشاطاتها أو إحداها بأسلوب أكثر فاعلية عن منافسيها سواء ما كان متعلقاً بمواردها المختلفة أو موقعها أو حتى إستراتيجيتها.

كما و يؤكد (Robbins,2004) على أن الميزة التنافسية بمثابة قدرات وخبرات تتمتع بها المنظمة تجعل منها أكثر تميزاً عن غيرها من المنظمات في قطاع عملها، وذلك تبعاً لقدرة المنظمة على استخدام مواردها وتنفيذ أنشطتها بكفاءة عالية، وتقديم منتجات عالية الجودة، وامتلاكها للطرق الإبداعية الأكثر فاعلية بالتزامن مع القدرة على تطبيق هذه الطرق الإبداعية.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها مقدرة المؤسسة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين، أو أي شيء يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها من المؤسسات الأخرى في نظر المستخدمين النهائيين لخدماتها من أجل البقاء والاستمرار. (Wheelen&Hunger,2008)

و يرى (بزادوغ،2015) أن الميزة التنافسية هي مجموعة من المهارات والوسائل التكنولوجية والموارد والمقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها.

يوجد تعريفات متعددة لمفهوم الميزة التنافسية، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوى تحليل القدرة التنافسية، حيث نجد أن هناك ثلاثة مستويات لتحليل القدرة التنافسية وهي (عدنان،2001،ص56):

- مستوى المنظمة: وهي قدرة المؤسسة على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، ويسعر مناسب و في وقت مناسب بأكثر ربحية.
- مستوى الصناعة: تعبر عن مدى استطاعة مؤسسات قطاع معين، سواء الزراعي أو الصناعي أو الخدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية. وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له و مصلحة الاستثمار الأجنبي الداخل والخارج وغيره.
- المستوى القومي: وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر، لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو.

## 2-1-3-4 أهمية امتلاك الميزة التنافسية وتطويرها

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد. إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. (يحيضيه،2013)

ويمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية: (الناظر، 2011)

1. ميزة الكلفة الأقل: التي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجها بأقل تكلفة ممكنة.
2. ميزة الجودة العالية: حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز، وعالي الجودة، وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك.
3. ميزة الجودة والكلفة معاً: تقديم خدمات ذات جودة عالية، وأسعار أقل.

يرى كل من (بشير و براهيم، 2007) أن تنمية الميزة التنافسية وتطويرها يتم من خلال، واكتشاف سبل وطرق جديدة للمنافسة، و إدراكها في صناعة ما، و تطبيقها على السوق، وهذا التصرف هو حصيلة الابتكار، والابتكار هو كل التحسينات والتطورات التكنولوجية، وتقديم أفضل أداء من خلال إحداث تغييرات في المنتج، وتغييرات في العملية، ومداخل للتسويق، وأشكال جديدة للتوزيع، ومفاهيم جديدة بشأن المنتجات والأسواق، ويتحقق ذلك أيضاً من خلال التعلم التنظيمي، وإجراء البحوث والتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة) ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي :

1. ظهور تكنولوجيا جديدة من خلال خلق فرص جديدة في مجالات تصميم المنتج، وطرق التسويق، والإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.
2. ظهور حاجات جديدة للزبون أو تغييرها، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما خلق ميزة تنافسية جديدة.
3. ظهور قطاع جديد في الصناعة من خلال خلق قطاع سوقي جديد، أو طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.
4. تغيير تكاليف المدخلات، ودرجة توافرها مثلاً العمالة، والمواد الخام، و وسائل النقل، و الاتصالات، والدعاية والإعلان، والآلات.

## 2-1-3-5 مصادر الميزة التنافسية

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين، يتمثل أولها في التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية، والثاني مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية(نوي،2006،171)

### ▪ التفكير الإستراتيجي وسلية لبناء الميزة التنافسية

يقصد بالتفكير الإستراتيجي تحديد مسار المنظمة، وتفاذي المنظمة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، و تعتمد المنظمة التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بإستراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية.

ويرى بورتر أن الإستراتيجيات تمكّن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة التي يطلق عليها بورتر الإستراتيجيات العامة للتنافس: (Wheelen&Hunger,2012)

1. إستراتيجية قيادة الكلفة: تركز هذه الإستراتيجية على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جداً للوحدة وتقدم للمستهلكين الحساسين للسلعة. وفيها تكون إستراتيجية المنظمة تقليل التكلفة، بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.
2. إستراتيجية التميز: تهدف هذه الإستراتيجية لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل و توجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبياً للأسعار. وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعراً أعلى من المعتاد.
3. إستراتيجية التركيز: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعات صغيرة من المستهلكين في هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق، وتحاول تلبية طلباتهم، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كليهما.

▪ مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية:

إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد، والكفاءات العالية لضمان النجاح؛ لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات. (بريش، 2005، 30)

ويتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك. ومن ثم، فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان بشكل كبير نجاح الإستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد و الكفاءات. (نوي، 2006، 171)

ويتضح من خلال الشكل التالي الذي اقترحه (شعبان، 2011) بأن تطبيق الشركة لأحدى الإستراتيجيات التنافسية العامة، يعتمد على امتلاك الشركة للموارد، والكفاءات المتميزة، والاستغلال الجيد لهما، والتي يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية. كذلك فإن نجاح الإستراتيجية المتبعة وتحقيقها لأهدافها يتطلب توافر عدد من العناصر الضرورية متمثلة في ( الكفاءة والجودة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء). وبالتالي فإن امتلاك الشركة للموارد المتميزة يؤثر على توفر العناصر الضرورية التي تضمن نجاح الإستراتيجية التنافسية المتبعة، وتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

الشكل (3) العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية





## ■ الموارد الملموسة

وتصنف إلى ثلاثة أنواع : المواد الأولية، ومعدات الإنتاج، و الموارد المالية. وتظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة بها عليها. وكذا الطريقة التي سيتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.(بوشناف،2002) ويمكن التمييز بين الموارد الآتية (أبو شامه،2015،33-34):

1. المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها، و التفاوض على أسعار جودتها.
  2. معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة، و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تمويل الموارد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها، وصيانتها؛ بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
  3. الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة، وطرحها في السوق، أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.
- الموارد غير الملموسة :

وهي تشمل كلاً من الجودة، والمعلومات، والتكنولوجيا، ومعرفة كيفية، العمل والمعرفة: (بوشناف،2002)

1. الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة، و لاسيما في ظل جودة الشاملة، التي تتبع المنتج من تصميمه، من كونه فكرة، إلى غاية وصوله لطالبيه؛ لأنها تغرس نوعاً من ثقافة الإتيان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع متعاملها.
2. التكنولوجيا: التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دوراً هاماً، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.
3. المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، إذ لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في

البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال الاستخدام، وطرق استخدامه.

4. المعرفة: تشمل كل ما يهتم المنظمة، من المعلومات التقنية والعملية، المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية، التي غالباً ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة.

5. معرفة كيفية العمل: الحديث هنا يكون حول ثقافة الإتقان المتواجدة في المنظمة، والتي يتجلى بها عملها في مختلف المستويات، و الإنتاج، و التنظيم وحتى التسويق، وذلك من أجل إنتاج العمل المطلوب.

(هل و جونز، 2001) إن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعدّ عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية ، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة، لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا التنافسية ، وهنا لا بد من التأكيد على أن تحديد العوائق الخاصة بالتغيير يعدّ الخطوة الأولى، ومن ثمّ يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المنظمة وأنظمتها ومكوناتها ، وعندما يتم تنفيذ التغيير وبشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية ، تصبح مسألة إبقاء المنظمة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال بالنسبة للمنظمة وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.

وفي إطار ذلك ، قد تواجه المنظمات مخاطر فقدان المزايا التنافسية عندما لا تتمكن من تغيير إستراتيجياتها وهيكلها لكي تتوافق مع الظروف التنافسية المتسارعة في القطاع الذي تنتمي إليه ، (هل وجونز ، 2001) . وهنا يمكن القول ، بأن المنظمة التي لا تتمكن من ذلك تعاني من المشكلة التي تعرف بالقصور الذاتي الناشئ عن عدم تغيير المنظمة لقدراتها التي حققت من خلالها النجاح لتتماشى مع التغيرات البيئية ، في حين يفترض بالمنظمات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التوافق السريع مع التغيرات البيئية لكي تحد أو تقلل من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا .

## 2-1-3-6 خصائص الميزة التنافسية

يمكن توضيح خصائص الميزة التنافسية في (بني حمدان و ادريس، 2007، ص356)

1. أنها نسبية؛ أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
5. تؤدي للتأثير في المشتريين وإدارتهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة، وتحفزهم للشراء منها.
6. تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

بالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها: (الناظر، 2011)

1. تنشق من رغبات وحاجات الزبائن.
2. تقدم للمساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
3. تقدم للملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص البيئية.
4. طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
5. تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
6. تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

و يؤكد كل من (غالبي و إدريس، 2007، 310-309) أن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح و شمولي ومستمر، ويتم تجسيد هذه الخصائص بالآتي:

1. أن تكون مستمرة و مستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
2. أن تكون الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

4. أن تكون مرنة؛ بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطوير موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

### 2-1-3-7 أساليب تحقيق الميزة التنافسية

لتحقيق الميزة التنافسية يوجد هناك عدة طرائق وأساليب لتحقيقها و منها: ( الطويل وإسماعيل، 2008، 13)

1. **قيادة الكلفة:** وتعني قدرة المنظمة على تصميم منتج، وتصنيعه، وتسويقه بأقل كلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إيرادات كبيرة، أو بعبارة أخرى في قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل سعر للمنظمات المنافسة.
2. **المرونة:** هي الأساس في الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة المدروسة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات، وبما يتلاءم مع حاجات الزبائن.
3. **سرعة التسليم ودقته:** ويعني ذلك إتاحة المنتج للمشتري (حسب) الطلب دون تأخير، أي بمعنى السرعة في تقديم المنتجات للزبائن.
4. **الجودة:** تعد من المزايا المهمة، و التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يطلبون المنتجات ذات النوعية المعروفة التي تلبى حاجات الزبائن و رغباتهم، وأن تكون لها خصائص مميزة، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات و رغبات الزبائن و توقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح وفي ظل المنافسة.

ويرى كل من (هل وجونز، 2001، 201) و (الشيخ وبدر، 2004) أن الكفاءة المتوقعة تعتبر من أساليب تحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، و من ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمنظمة. فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية،

والهيكل التنظيمي المناسب، ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسات التي تتبعها المنظمة، كلها تساعد في تحفيز كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

## 2-1-3-8 العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كآلاتي: (بلوناس وقدايفة، 2009، 7)

### 1. العوامل الخارجية:

تتمثل في تغيير احتياجات العميل، أو التغييرات التكنولوجية، أو الاقتصادية، أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغييرات، على سبيل المثال، يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة ردة فعلها على تغيير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغييرات، ووجود نظام معلومات أصلا.

### 2. العوامل الداخلية:

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار و الإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

## 2-1-3-9 أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

### 1. البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، وتكون القيمة المدركة للعميل ما قبل شراء و ما بعد الشراء، والقيمة المتوقعة لدى العميل هي التي تحدد مستوى الرضا، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر و الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و خدمات ما بعد البيع.(متناوي و قلش،2011)

### 2. البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية و الامكانيات التنظيمية.(حمدي،2005،ص121)

## 2-1-3-10 مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل، الربحية، الحصة السوقية،حجم المبيعات، و رضا المستهلك، و قيمة السهم، و تنوع المنتجات، للقدرة على التصدير والفاعلية (Silva&tadashi,2005) و (Chang&Sinclair,2003). إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، و حجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا توفّي البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية؛ أي يمكن حسابها بدقة و سهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات: (العتوم،2009)

## أولاً: الربحية

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة، واستغلال الموارد بشكل أفضل.

## ثانياً: الحصة السوقية

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين و الخاسرين في السوق، حيث إن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على ان هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

## ثالثاً: حجم المبيعات

يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية، لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة و لدرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

## 2-1-4 قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات في فلسطين

يُعرف قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنه "مزيج من الصناعة التحويلية، وصناعة الخدمات يجتلب البيانات والمعلومات، وينقلها، ويعرضها إلكترونياً." وهو ركيزة تستند إليها القطاعات الأخرى كافة، بما فيها الصناعة والزراعة والنقل والصحة والتعليم والحكم والتجارة والمصارف والسياحة، وهو بالتالي 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 إلى 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 أساسياً لإقامة الاقتصاد القائم على المعرفة. ولا نبالغ إذا ما وصفنا هذا القطاع بأنه محرك رئيسي للتنمية. <https://al-shabaka.org>

منذ مدة ليست بالقصيرة والعالم ومن ضمنه منطقتنا العربية وساحتنا الفلسطينية، تشهد مناقشات خصبة، ومبادرات كثيرة ومشاريع متعددة تهدف إلى الاهتمام إلى الطريقة الأمثل للتعامل مع التطورات والتغييرات التي تواكب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ للاستفادة منها، خاصة وأن مثل هذه التطورات قد فتحت آفاقاً جديدة وأبواباً متعددة للتنمية ولجسر الهوة بين المجتمعات المتقدمة تقنياً، والأخرى التي لم تتمكن من اللحاق بهذا الركب، وظهرت على السطح، وفي العديد من المقالات والإستراتيجيات مصطلحات جديدة منها "مجتمع المعرفة" و"مجتمع المعلومات" و"المجتمع الرقمي" وحتى "عالم الديجيتال". <http://www.wafainfo.ps>

لا شك أن الميزة الرئيسية للقرن الحادي والعشرين، هي ثورة وسائل الاتصال الحديثة بكل أبعادها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والإعلامية والثقافية والتي تأثرت من الانفجار المعلوماتي الهائل في كافة جوانب المعرفة البشرية، وسبل إتاحتها وانتقالها بين المجتمعات، حتى أصبحنا على اتصال مباشر مع كافة أطراف العالم وكأنهم في بيوتنا. وأصبح من العسير على الإنسان استيعاب كل المعلومات المتوفرة ودراستها واستغلالها كما ينبغي <http://www.wafainfo.ps>.

تطور استخدام هذا القطاع في فلسطين تطوراً عظيماً. ويعزو بعض الخبراء هذا التطور إلى حالة الحصار التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، وحاجة الكثيرين للوصول إلى طرق ووسائل بديلة للاتصال المحلي والدولي، وتجاوز الحواجز الجغرافية والعسكرية التي يضعها الاحتلال؛ ما أدى إلى الاعتماد بصورة متزايدة على الاتصال والتواصل الإلكتروني. <http://www.wafainfo.ps>

### 3. حقائق وأرقام

أوضحت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أن معظم المؤشرات شهدت زيادة في عدد المشتركين في خدمة الانترنت خلال الربع الأخير من عام 2015 بلغت نسبتها 30.4% وفي الوقت نفسه شهدت أسعار الإنترنت انخفاضاً كبيراً وانخفاض على أسعار الإنترنت. (تقرير وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، 2015) [www.mtit.gov.ps/epost](http://www.mtit.gov.ps/epost)

وأوضح التقرير أن الربع الرابع من عام 2015 شهد نمواً ملحوظاً في معظم مؤشرات خدمات الانترنت وهبوطاً كبيراً في أسعار الانترنت حيث كان للحملات التسويقية التي أطلقتها شركة الاتصالات



الفلسطينية ومزودي خدمات الانترنت خلال العام 2015 بتوجيه ودعم من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأثر الكبير في زيادة انتشار خدمات الانترنت للمواطنين بأسعار مخفضة وبسرعات عالية. يشكل قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات حوالي 5.6% من الاقتصاد الوطني الفلسطيني. (تقرير وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، 2015) [www.mtit.gov.ps/epost](http://www.mtit.gov.ps/epost)

لا توجد إحصاءات دقيقة عن مشتركين أو مستخدمي الإنترنت قبل بداية القرن الحادي والعشرين. ومع نهاية عام 2007، ارتفع عدد المشتركين في خدمة الإنترنت ADSL إلى 52517 مشتركاً. كذلك وصل عدد الشركات التي تقدم خدمة الانترنت إلى 49 شركة. ازداد عدد المناطق المتمتعة بخدمة ADSL من خمس مناطق عام 2005 إلى 170 موقعاً نهاية عام 2007، فيما وصلت نسبة من يستخدمون الانترنت من بين كل مئة مواطن (6.56) في الأراضي الفلسطينية. في العام 2006 أظهرت البيانات أن 15.9% من الأسر في الأراضي الفلسطينية لديها اتصال بالإنترنت، (بواقع 15.7% في الضفة الغربية، و 16.2% في قطاع غزة). (إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011)

أما إحصاءات العام 2012؛ فتؤكد أن عدد المشتركين في خدمة الإنترنت بواسطة الرقم المجاني وصل إلى 907 ألف مشترك، منهم: 617 ألف مشترك في الضفة الغربية، و 290 ألف مشترك في قطاع غزة.

وبلغ عدد خطوط الاتصال السريع ((ADSL))، إلى 185,473 خطأً: منها 125,061 خطأً في الضفة الغربية، و 60,412 خطأً في قطاع غزة حتى نهاية العام 2012. (إحصائيات جهاز المركزي الفلسطيني عام 2012).

وأشارت إحصائيات عام 2013 أن عدد خطوط الهاتف الثابت في فلسطين 402 ألف خط في العام 2013، هذا وبلغ عدد مشتركين الهاتف النقال 3,3 مليون مشترك، وهذا العدد أخذ بالازدياد منذ افتتاح شركة الجوال و دخولها للسوق الفلسطيني منذ عام 1999، يعتدى عدد مشتركين شركة جوال 2,000,000 مشترك، وعدد مشتركين الوطنية موبايل يعتدى المليون مشترك، فيما وصل عدد مشتركين الاتصال السريع بالانترنت الى أكثر من 204 ألف مشترك في العام 2013. هذا ويقدر

حاليا عدد الحواسيب في فلسطين بحوالي نصف مليون حاسوب.(إحصائيات جهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2013)

و تقدر حاليا نسبة الأفراد الذين يمتلكون هاتف ذكي بحوالي الربع من اجمالي الأفراد الذين يمتلكون هاتف نقال، في حين بلغت نسبة الأسر في فلسطين التي لديها حاسوب (51.4%) في العام 2012، بواقع 55.2% في الضفة الغربية، و 44.2% في قطاع غزة، مقارنة مع ما يقارب الثلث (32.8%) من الأسر في فلسطين لديها جهاز حاسوب في العام 2006. (إحصائيات مركز الجهاز الإحصائي الفلسطيني ، 2013)

يبلغ عدد شركات المعلومات العاملة في فلسطين في نهاية عام 2015 ، 56 شركة، أما شركات الاتصالات فقد بلغ عددها 3 شركات، شركة الهاتف الثابت الأرضي بالتل، وشركة الاتصالات الخلوية جوال، وشركة الاتصالات الخلوية الوطنية موبايل.(تقرير وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات،2015)www.mtit.gov.ps/epost

يواجه قطاع الاتصالات والمعلومات تحديات كبيرة، من أهمها العوائق الاسرائيلية في منح الترددات هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى تواجه منافسة من قبل المزودين الاسرائيلين لهم في قطاع العمل.

#### ■ وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات

وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات هي إحدى وزارات دولة فلسطين التي تهتم بإعداد و تخطيط الإستراتيجيات الخاصة بالقطاع، و وضع السياسات العامة، و رسم خطط وبرامج تدريبية و تطويرية، وتقديم خدمات تطويرية دائمة.

#### مهام الوزارة

1. وضع السياسات العامة و رسم الخطط والبرامج التطويرية لقطاعات الاتصالات و البريد و تكنولوجيا المعلومات.
2. الإعداد والتخطيط والإشراف على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الصلة.

3. الإشراف والرقابة على قطاعات الاتصالات و البريد و تكنولوجيا المعلومات في فلسطين وكافة المؤسسات العاملة بها.
4. إعداد القوانين والتشريعات اللازمة لخلق بيئة قانونية وتشريعية ملائمة لتطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
5. إدارة وتخطيط الترددات الوطنية وتخصيصها ومراقبتها، و ترخيص وتنظيم عمل محطات الإرسال الإذاعي والتلفزيوني والفضائي واللاسلكي.
6. بناء وإدارة الشبكة الحكومية المحوسبة والمستقلة.
7. تقديم الخدمات البريدية وتطويرها على كافة المستويات.
8. ترخيص خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات البريدية.
9. التنسيق مع المؤسسات الحكومية و غيرها فيما يخص قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.

#### الرؤية لوزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات

قطاع اتصالات وتكنولوجيا معلومات فلسطيني يساهم بكفاءة في النهوض بالشعب الفلسطيني في جميع المجالات.

#### الرسالة لوزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات

"السعي لتحقيق التنمية المستمرة للمجتمع الفلسطيني من خلال الاستفادة من كافة طاقات الوطن وتنميتها، والاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة تعمل على تعزيز المنافسة والإنتاجية وترفع من كفاءة الاقتصاد الوطني."

<http://www.mtit.gov.ps/epost>

#### ▪ قطاع الاتصالات في فلسطين

ان التطور المستمر والسريع في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يفرض على الوزارة إيجاد إطار تنظيمي، وسياسات وتشريعات تساعد في التنمية المستدامة ، وتعزز المنافسة العادلة والشفافية في السوق، فضلاً على توفر الحماية للمستفيدين. ويساعد قطاع الاتصالات في الوزارة في بناء مجتمع

معرفي من خلال تهيئة بنية تحتية قوية ومتطورة، ومجتمع قادر على التواصل باستخدام أحدث تقنيات الاتصالات والمعلومات. <http://www.mtit.gov.ps/epost>

وتعمل الوزارة على تنمية قطاع الاتصالات الفلسطيني من خلال سياسة واضحة وإستراتيجية وطنية تم إعدادها بمشاركة كل الأطراف الفاعلة في مجال الاتصالات، وتمثلت بالقطاع الخاص والقطاع الأكاديمي بالإضافة للخبراء في هذا المجال، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى توفير بنية اتصالات حديثة ومتطورة تغطي كافة المحافظات الفلسطينية وبجودة عالية، وتعمل على إيجاد سوق اتصالات محرر ومنظم ضمن بيئة تنافسية عادلة تشجع الاستثمار ، كما تهدف الإستراتيجية الوطنية إلى وضع الإطار القانوني الناظم لقطاع الاتصالات. <http://www.mtit.gov.ps/epost>

### الأهداف العامة:

1. بنية اتصالات حديثة وأمنة يمكن الاعتماد عليها في كل الظروف.
2. سوق اتصالات محرر بشكل كامل، منظم ويعمل ضمن بيئة تنافسية عادلة تشجع الاستثمار.
3. نفاذ دولي مباشر للاتصالات الفلسطينية.

<http://www.mtit.gov.ps/epost>

### ■ قطاع تكنولوجيا المعلومات في فلسطين

تعتبر تكنولوجيا المعلومات محركاً رئيسياً لتطور العلوم جميعها، وتمثل سنداً كبيراً وداعماً لكافة الأنشطة الحياتية، فهي تلعب دوراً هاماً في دفع عجلة التطور والمعرفة في شتى المجالات نحو آفاق جديدة وطرق حديثة في اكتساب المعرفة و الاستفادة منها.

### الأهداف العامة لقطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات

1. قطاع خاص مشارك بشكل فعال في مجهود الإنتاج المعلوماتي.
2. قطاع تكنولوجيا معلومات متطور ومنتج يساهم بفاعلية وكفاءة في عملية التنمية الاقتصادية.
3. منتج معلوماتي فلسطيني ذو سمعة طيبة يخلق الطلب المحلي والإقليمي والعالمي بذاته.
4. بيئة قانونية متكاملة تضمن التطور الطبيعي لقطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
5. منظومة خدمات حكومية ذات كفاءة عالية تقدّم للمواطن بشكل سلس.

6. علاقات دولية وإقليمية قوية وعضوية فاعلة لفلسطين في المنظمات الدولية ذات العلاقة.
7. نظام تعليمي يؤسس لمفاهيم المعلوماتية لدى الطلاب منذ الصغر.
8. نواة بحث علمي متقدمة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
9. محتوى عربي متكامل يضمن الحيادية الفكرية للشبكة العالمية ويخدم أهداف المجتمع المختلفة.
10. مجتمع مثقف معلوماتياً يستطيع التعامل مع الأداة المعلوماتية بشكل سلس.
11. الانتقال من مستخدم استهلاكي للمعلوماتية إلى مستخدم إنتاجي سواء في الأدوات أو في المحتوى.

<http://www.mtit.gov.ps/epost>

#### ▪ شركات الاتصالات الخلوية:

#### ▪ شركة جوال

شركة جوال هي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وتعتبر الشركة الرائدة في تقديم خدمة الاتصال في فلسطين. بنهاية عام 2007 تخطت "جوال" حاجز المليون مشترك، وفي شهر نيسان من عام 2010 تخطت حاجز المليون مشترك، لتقدم اليوم خدماتها لأكثر من 2,750,000 مشترك، بعد أن أثبتت قدرتها الفائقة على مدّ جسور الثقة والكفاءة والاعتمادية مع المجتمع، عبر اهتمامها بجميع الفئات والأفراد.

ومنذ انطلاقتها، نجحت "جوال" -في وقت قصير للغاية- في تحقيق الأهداف التي وضعتها نصب أعينها، بحصة سوقية تمثل 77% من السوق الفلسطينية، بالإضافة لحصولها على شهادة "جودة إدارة البيئة" العالمية (ISO14001) عام 2004.

وعبر شبكة مراكز خدماتها التي تضم 29 مركزاً مجهزة على أعلى المستويات، وأكثر من 1,000 موزع رئيسي وفرعي، وأكثر من 10,000 منفذ بيع في الضفة وقطاع غزة، تمكنت "جوال" من تأدية المهمة الصعبة، والتحوّل إلى الذراع اليمنى لمشركيها الذين يعتمدون عليها في التواصل فيما بينهم وإنجاز أعمالهم.

وبالإضافة لذلك، وقّرت "جوّال" خدمة التجوال الدولي مع أكثر من 436 مشغلاً، في أكثر من 170 دولة، وبمستوى تغطية يصل إلى 98% من مناطق الضفة وقطاع غزة.

وقد تحققت كل هذه الإنجازات، رغم الظروف الصعبة والمعوقات العديدة التي تخطتها "جوّال"، لتثبت أن الأمر ليس مصادفة، وإنما إصرار مدروس على النجاح ومثابرة في الوصول إليه.

وقد دخلت "جوّال" إحدى أكبر أسواق التنافس في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط، في ظل هيمنة الشركات الإسرائيلية، التي تعمل بشكل غير شرعي داخل الأراضي الفلسطينية، ولكنها أصرت على المضي قدماً لخدمة مشتركها، والوصول لمستوى الخدمة الاحترافي الذي لا يختلف عن المستوى الذي تقدمه الدول الأوروبية

[www.jawwal.ps](http://www.jawwal.ps)

#### ▪ شركة الوطنية موبايل

أطلقت شركة الوطنية موبايل، إحدى شركات مجموعة Ooredoo خدماتها تجارياً في شهر تشرين الثاني من عام 2009، ومنذ البداية كانت أولوياتها إرضاء المشتركين عبر تقديم أفضل الخدمات والبرامج المميّزة لهم، وهذا ما يظهر في رؤية، وقيم، ورسالة حيث تقوم جميعها على أولوية تقديم أفضل الخدمات للمشاركين. تمتلك الوطنية موبايل حصة سوقية 23% من السوق الاتصالات الفلسطيني. تعمل الوطنية موبايل على تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين، وتقدم برامج اتصالات كاملة وسهلة الاستخدام تمنح قيمة حقيقية، إضافة إلى أفضل تغطية، أفضل جودة، وأفضل خدمات. و تهدف الوطنية موبايل إلى أن تكون خيار الاتصالات الأفضل في فلسطين من خلال التميز والإبداع في خدمة المشتركين وتحقيق توقعات الشركاء.

[www.wataniya.ps](http://www.wataniya.ps)

## ▪ شركات المعلومات:

### ▪ شركة حضارة

شركة حضارة، هي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وتعتبر الشركة الرائدة في تقديم خدمة الإنترنت في فلسطين مع ما يزيد على 60 % من سوق خدمات الإنترنت في كل من قطاعي الأفراد والشركات.

تأسست الشركة عام 2005 إثر عملية اندماج كبيرة بين أهم مزودي خدمة الإنترنت الرائدة في فلسطين لخلق شركة إنترنت عملاقة ذات خدمات مميزة وموثوق فيها تلبي احتياجات عملائها وتستطيع تقديم أفضل العروض لهم.

إضافة لخدمات الإنترنت، قامت الشركة بابتكار العديد من الخدمات المضافة القيمة لعملائها كي تمكنهم من الاستفادة الكاملة من ثورة الاتصال عبر الإنترنت، ومنها مركز البيانات المحوسبة الأول، و الأكبر في فلسطين، والذي يتصل بالعمود الفقري لشبكة الإنترنت الفلسطينية عبر أسرع الخطوط، وبالتالي يستطيع توفير أسرع أوقات الاستجابة للمستهلك الفلسطيني على الشبكة المحلية. كما يستضيف مركز البيانات خدمات متعددة بما في ذلك خدمة الوصول إلى البريد الإلكتروني.

شركة حضارة من الشركات الرائدة بتطوير مواقع الإنترنت لعملائها، وبهذا توفر حضارة لعملائها جميع ما يحتاجونه من خدمات الإنترنت، والمواقع الإلكترونية، و الایمیل و الاستضافة تحت سقف واحد.

[www.hadara.ps](http://www.hadara.ps)

### ▪ شركة كول يو

تأسست الشركة عام 2008 كشركة مساهمة خصوصية لمزاولة نشاطها الخدماتي في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية في فلسطين من خلال رخصة النطاق العريض ورخصة الاتصال عبر بروتوكول الإنترنت.

ومنذ اليوم الأول عملت الشركة على بناء شبكة انترنت في جميع المناطق الفلسطينية من أجل تسهيل وصول الخدمات التي تقدمها لمستخدميها، إلى جانب تقديم الدعم الفني للمستخدمين على مختلف

المستويات و لكافة الخدمات التي تقدمها الشركة من خلال الدعم الفني المستمر تطويره لضمان جودة الخدمة المقدمة.

[www.callu.ps](http://www.callu.ps)

#### ■ شركة سوبر لينك

تعمل شركة سوبر لينك للاتصالات على توفير الخدمات الحديثة والكفاءة العالية للمستخدمين من أفراد ومؤسسات خاصة وحكومية، وذلك من أجل تحقيق التميز والريادة في مجال تأمين خدمات الإنترنت والاتصالات على مستوى الوطن.

ويعمل في سوبر لينك ذوي الكفاءات الخاصة في مجال الإنترنت وتقنية المعلومات، وذلك بهدف تقديم الدعم الفني للعملاء بأرقى مستويات الخدمة، ومن أجل تأمين مستويات عالية للخدمات التي تقدمها سوبر لينك.

ولقد دخلت سوبر لينك مجال تكنولوجيا الاتصالات باستثمارات ضخمة وطموحة، وبخطة مدروسة من أجل توفير حاجات الأفراد والشركات بأحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا في العالم في مجال الإنترنت والاتصالات.

[www.superlink.ps](http://www.superlink.ps)

#### ■ شركة زون تكنولوجيا

شركة زون هي شركة فلسطينية تمتلك حوالي 5% من قطاع المعلومات تقدم خدمات متنوعة، بدأت شركة زون تكنولوجيا، تقديم خدمات الإنترنت بعد أخذ الرخصة بتقديم خدمة الـ ADSL ، و منذ بداية تأسيس الشركة كان الهدف الأسمى هو خلق بيئة إنترنت جديدة غير موجودة في فلسطين من ثبات الخدمة، و سرعتها، و نقائها.

توفر شركة زون مجموعة من العروض و الحزم للمؤسسات و الأفراد و التي تمكنك من اختيار الحزمة المناسبة بناءً على احتياجاتك الزبائن.

[www.zone.ps](http://www.zone.ps)



## ■ شركة كool نت

أسست شركة كool نت لتقديم حلول رفيعة المستوى لتقنية المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية من خلال شراكات مع كبرى الشركات العالمية في مجال الاتصالات. واليوم أصبحت إحدى الشركات الرائدة في مجال تقديم خدمات النطاق العريض والإنترنت السريع وتقنية المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية. وتمتلك الشركة اليوم أكبر وأحدث شبكة نقل معلومات لاسلكية في الأراضي الفلسطينية لتزويد خدمات النطاق العريض مع تغطيه شاملة لجميع محافظات الوطن من جنين شمالاً وحتى غزة جنوباً. وقد قامت شركة كool نت بتصميم، تركيب وتشغيل شبكات لاسلكية وبنية تحتية في أكثر من مدينة في الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا، عدا ذلك تتميز شركة كool نت بالمهارة في ابتكار انسب السبل الهندسية لتشغيل وتطوير شبكات الاتصالات في جميع أنواعها. تترك الشركة حقيقة أنه يتوجب على المرء البقاء على اتصال مع التغيرات التقنية الراهنة، وإننا واثقون بالقدر الذي يثق بنا عملائنا من تقديم أنظمة قوية إلى جانب حلول سهلة الاستعمال وحلول مبتكرة. تعتبر شركة كool نت شريك العمل الرئيسي والمفضل لـ المؤسسة الأمريكية للتنمية، و الاتحاد الأوروبي، الشركات الفلسطينية العاملة في فلسطين، بنوك و حتى المؤسسات غير ربحية) وذلك بتقديم الحلول المتكاملة بتوريد الأجهزة والبرامج المصممة حسب رغبة العملاء والمدعومة بسجلات النجاح لعملاء من القطاعات الصناعية، والمالية، و الصحية، و التجارية والحكومية.

[www.coolnet.ps](http://www.coolnet.ps)

## ■ شركة مدى

مدى هي شركة فلسطينية مختصة في مجال تقديم خدمات الإنترنت والخدمات المضافة، تأسست في العام 2010، وحصلت على رخصة BSA من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. إن شركة مدى ومن خلال مؤسسيها تجمع 25 عاماً من الخبرة في مجال الاتصالات وخدمات الإنترنت، تركزها اليوم لتقديم خدمة إنترنت مختلفة، و متميزة، و تقوم في أساسها على تلبية رغبات الزبائن وخدمتهم بالشكل الأمثل. تسعى مدى إلى قيادة حركة التغيير في عالم الإنترنت في فلسطين ولأن تجعل خدمة الإنترنت وسيلة وليست هدفاً.

[www.mada.ps](http://www.mada.ps)

الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

### 1. دراسة (الحريزات، 2015)

"أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة وبشكل أساسي إلى توضيح أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية في تطوير أداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية الأردنية، والتعرف على درجة العلاقة الارتباطية التشابكية بين عوامل الخفة الإستراتيجية ( القدرة على استغلال الفرص، و المرونة والسرعة، والتكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الإبداع، وتحسين الجودة للمنتجات، و المرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة وقياس مدى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية على أداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة، وانطلقت من الفرضية التالية: لا يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لعوامل الخفة الإستراتيجية على الأداء العمليتي لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية عند مستوى دلالة وكان منهج الدراسة هو منهجاً وصفيّاً استدلالياً، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من (236) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج ان هناك علاقة ارتباط تشابكي، و تأثيراً مباشراً بين عوامل الخفة الإستراتيجية و عوامل القدرة التنافسية، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لشركات الصناعات الأردنية، وزيادة الاهتمام بالقدرة على استغلال الفرص التي يوفرها السوق الأردني.

## 2. دراسة (بركات، 2015)

"دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة وتحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط".

هدفت الدراسة إلى بيان دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة و تحقيق التنافسي في جامعة شرق الأوسط. وقد تكون مجتمع الدراسة وعينتها من كافة الأفراد العاملين بجامعة الشرق الأوسط والبالغ عددهم (152) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة، والتي تكونت من (40) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل و الأساليب الإحصائية أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t) لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير كبير للجودة في تحقيق الميزة التنافسية. و أوصت الدراسة بضرورة التزام و دعم قيادة جامعة الشرق الأوسط للتوجه بالجودة كونه يُمكن من تحديد مدى تحقق اهداف الجامعة وبيان الانحرافات في تحقيقها. إضافة إلى ضرورة التزام ودعم قيادة جامعة الشرق الأوسط للعمل بالمدخل الرشيق لسيجما ستة كونه يساهم بالتخطيط لكافة عمليات الجامعة على المدى البعيد.

## 3. دراسة (العابدي والموسي، 2014)

تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق )

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، وكهدف أساسي ونتيجة تطمح لها تلك الشركة لابد من معرفة الكيفية التي يمكن إن تضمن بها الشركة السيادة الإستراتيجية، أن تحقيق السيادة الإستراتيجية يتحقق من خلال قيام الشركة بتوظيف وتبني مؤشرات الذكاء الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية مع بعضها البعض بأسلوب حاذق ومبدع للوصول لذلك.

ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة نموذج يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية، يمثل المتغير المستقل مؤشرات الذكاء الإستراتيجي من خلال خمسة ابعاد (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والدافعية، والتفكير النظمي)، أما المتغير الوسيط فيمثل خفة الحركة الإستراتيجية وهو احادي البعد، اما المتغير المعتمد فهو السيادة الإستراتيجية يتكون من (دائرة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي). وقد تم استنباط مجموعة من الفرضيات وبنائها، منها فرضيات الارتباط وفرضيات للمتغير الوسيط. وباعتماد أساليب البحث التحليلية، استخدام الباحثان استمارة الاستبانة أداء أساسية لجمع بيانات البحث، إذ تم تحليل (88) استمارة استبيان صالحة للتحليل من أصل من (310) فرداً في الشركة، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية وقائمة الفحص. وبعد تقويم واختبار مصداقية وثبات أدوات قياس البحث، اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات البحث وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة اعتماد إدارة الشركة المبحوثة على مؤشرات الذكاء الإستراتيجي وخفة حركة مواردها وعملياتها وهيكلها بما يضمن تحقيق السيادة الإستراتيجية.

#### 4. دراسة ( الزبيد، 2014)

أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية "دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية. وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها اثني عشر بنكا. أما عينة الدراسة فتمثلت في عينة قصدية من المديرين و رؤساء الأقسام في الإدارة العامة للبنوك المبحوثة، و بلغ عددها (185) مبحوثاً. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (47) فقرة. واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار - لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد والانحدار المتعدد المتدرج. وبعد إجراء التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها (القيمة

المضافة للمعلومات الإستراتيجية، القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية، و الاداء الفردي للموظف، الأداء التنظيمي، و استخدام النظام) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية .

#### 5. دراسة (الصانع، 2013)

"أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية) دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج"

هدفت هذه الدراسة إلى وصف أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بإبعادها(التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها( مدى تحقيق الهدف، و التكيف البيئي، ونوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة التصنيع الاسمنت الاردنية لافارج.ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصمم استبانة شملت (47) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، وتكونت عينة الدراسة من (63) فرد. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، الوصف الإحصائي، وأيضاً تحليل الانحدار البسيط و المتعدد، والتحليل المركزي، المتوسط الحسابي، و من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الإسمنت الأردنية لافارج. ومن أهم التوصيات هي إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير محددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في قطاعات أخرى.

#### 6. دراسة (الزين، 2013)

"أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية و دور القدرات التنافسية كمتغير مُعدل(دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن)".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير مُعدل في شركة ألبا هاوس في الأردن.وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة ألبا هاوس الأردن في كل المواقع التابعة لها. أما عينة الدراسة فقد شملت كافة المديرين ورؤساء الاقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في شركة ألبا هاوس الأردن والمواقع التابعة لها والبالغ عددهم (72) فرداً.ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام

الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (44) فقرة. ولتنفيذ الدراسة تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية كان من أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار لعينة واحدة، وتحليل الانحدارين المتعدّد والبيسط وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدّراسة وفرضيّاتها توصلت الدّراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المعلومات الإستراتيجية (الدقة، و التكاملية، و التجانس) في تحقيق الخفة الإستراتيجية لشركة ألبا هاوس الأردن بشكل كبير. وقد اوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظام المعلومات الإستراتيجية في شركة ألبا هاوس، وذلك للدور الإستراتيجي لمخرجاته والمتمثلة بالمعلومات الإستراتيجية وما تتمتع به هذه المعلومات من خصائص تساهم بشكل كبير في عملية صنع القرارات.

#### 7. دراسة (سامي، 2013)

"اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والتجارة الإلكترونية و الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على الشركات الإلكترونية في عمان)".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي و التجارة الإلكترونية و الميزة التنافسية في الشركات الإلكترونية في عمان. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع الشركات الإلكترونية و الحاسوب في مدينة عمان والبالغ عددها (170) شركة. أما عينة الدراسة فقد شملت مديري و رؤساء الاقسام، وتضمنت (142) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تبين وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي و للتجارة الإلكترونية على الميزة التنافسية) التميز، وسرعة الإستجابة، و الإبداع). و من ابرز التوصيات التي قدمتها الدراسة إجراء دراسات وأبحاث تركز على اثر كل مكون من مكونات تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية.

#### 8. دراسة (العابدي، 2012)

"الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)".

هدفت هذه الدراسة الى تعرف على أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، و رشاقة اتخاذ القرار، و رشاقة الممارسة) في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي كعينة البحث، وفي ظل بيئة العمل

المتغيرة والديناميكية دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيقة (خفيفة الحركة) يكون لها دورٌ في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده (الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) وبالتالي معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في الشركات عينة البحث. وتم تصميم استبانة وتحليلها وتم تجميع البيانات من (100) موظف في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتم الاعتماد على مقاييس عالمية لقياس الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي. وتوصلت الدراسة الى اتفاق عينة الدراسة على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في شركات عينة البحث. وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار أولويات تأثير أنواع الرشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي للعاملين بغية الحصول على تأثير فاعل للرشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، لذلك ينبغي ترتيب سلم أولويات أبعاد الرشاقة بحيث تحقق أهداف الشركات عينة البحث، وخلق رشاقة إستراتيجية وتعزيز العاملين نحو الاستغراق، أهمية توجه الإدارة العليا في الشركات عينة البحث على تشكيل فرق عمل من المتخصصين، وإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية بخصوص السرعة والمرونة والاستجابة والتكيف للعمل.

## 9. دراسة (شعبان، 2011)

"رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري، والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، و دراسة العلاقة بين توافر تلك متطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، تكون مجتمع دراسة من (مدير إدارة، ومدير دائرة، ورئيس قسم، ومدير معرض) والبالغ عددهم 120 موظفاً، اظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث وتحقيق الميزة التنافسية ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الأهتمام برأس المال البشري.

## 10. دراسة (فلاق، 2006)

"عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية".

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، وتكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، وقد تم اختيار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي. وأشارت النتائج الى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل و هو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، و أوصت الدراسة بضرورة الأهتمام بعمليات إدارة المعرفة، لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع.

## 11. دراسة (نوي، 2006)

"الاستثمار في رأس المال المعرفي و دوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة".

هدفت الدراسة إلى توضيح و ابراز العناصر الأساسية في رأس المال المعرفي التي تسمح برفع قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية حيث قدمت الدراسة مصطلح رأس المال المعرفي وقامت بتوضيح محتوى ومفهوم المصطلح،توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها إن نجاح المنظمة في ظل محيط يتميز بالتغير المتواصل وبالتنافس الشديد مرتبط بمدى قدرتها على تحقيق التكامل فيما بين أنشطتها، وكذلك التميز عن الآخرين، وأوصت الدراسة أن تولي المؤسسات اهتماماً كافياً للموارد غير المادية و استثمارها بما يعود على المنظمة من عوائد من موارد كانت لا تولي لها الاهتمام الكافي.



1. دراسة (Idris & Al-Rubaie,2013)

**Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility**

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر التعلم الإستراتيجي على الرشاقة الإستراتيجية في شركة ألبا هاوس بالأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (47) مستجيباً من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين و مشرفي الإنتاج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال احصائياً للتعلم الإستراتيجي ( توليد المعرفة، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) على الرشاقة الإستراتيجية لشركة ألبا هاوس في الاردن، و خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرور تعزيز أبعاد التعلم الإستراتيجي في شركة، لما لها أثر في كبير في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية.

2. دراسة (Attfara,et,al,2012)

**Study of required organizational base for implementation of agility in organizations: case study industrial entekhab group.**

هدفت الدراسة إلى توضيح المتطلبات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات بشكل عام و كحالة دراسية في مجموعة Entekhab الصناعية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في مجموعة Entekhab الصناعية، و تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية لتحديد حجم أفراد عينة الدراسة، والذين بلغ عددهم 200 مدير، و بعد توزيع الاستبيانات أسترد ما مجمله 165 استبانة صالحة لعملية التحليل، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن البنية التحتية لتنفيذ إستراتيجية الرشاقة كأهم إستراتيجية تتطلب وجود ثلاثة عوامل رئيسية و هي العوامل التنظيمية والعوامل الإدارية والعوامل الفردية.

### 3. دراسة (Oyedijo,2012)

#### **Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry : an empirical investigation.**

هدفت هذه الدراسة لتعرف على العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء التنافسي في صناعة الاتصالات النيجيرية وقد تكون مجتمع الدراسة من (9) شركات نيجيرية تعمل في مجالات الاتصالات. أما عينة الدراسة فقد تضمنت كافة أعضاء الإدارة العليا في كل شركة، وقد تم جمع البيانات التي تم اختبارها إحصائياً من تقارير الشركات و ملفاتها، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية و الأداء التنافسي ، وأن للرشاقة الإستراتيجية تأثيراً على الأداء التنافسي في شركات الاتصالات النيجيرية محل الدراسة، وبهذا تعتبر الرشاقة الإستراتيجية معامل تنبؤ جيد للأداء التنافسي، وأوصت الدراسة إلى تعزيز نهج الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها لدى شركات الاتصالات.

### 4. دراسة (Lu&Ramamurthy,2011)

#### **Understanding the link between information technology capability and organizational agility :An empirical examination.**

هدفت الدراسة إلى تعرف على الارتباط بين قدرات التكنولوجيا المعلومات و الرشاقة الإستراتيجية، تكونت عينة الدراسة من (128) مديراً لمؤسسة تعمل في حقل تكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بالاستناد إلى الدراسات و البحوث السابقة المتعلقة بموضوع بحثهما بتطوير استبانة تغطي أسئلة الدراسة وأهدافها، وبعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات و نوعين من الرشاقة الإستراتيجية ( خطة تعديل العمليات، والخطة المرتبطة برأس المال السوقي)، وأوصت الدراسة إلى تعزيز الرشاقة الإستراتيجية في العمل.

## 5. دراسة (kettunen,2010)

### **Agile product development and strategic agility in technology firms.**

الهدف من الدراسة هو وضع اطار متكامل لإستراتيجية الأعمال وتطوير المنهجيات في ظل ظروف محددة، في بيئات أسواق مقعدة وسريعة التغيير، لأن الشركات تحتاج إلى الرشاقة الإستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في العصر الراهن، وقد تم اختبار هذه الدراسة على شركات التكنولوجيا الفنلندية، والتي أجريت من خلال المقابلة الشخصية مع المدراء التنفيذيين، وتوصلت الدراسة إلى ان خبرة الشركة في مجال العمل (عمر الشركة) خلال السنوات الماضية قد تحقق آثار إيجابية متوقعة من قبل عينة الدراسة وجدت في العمليات التشغيلية للشركات، وقد اوصت نتائج الدراسة على اعتماد أساليب في تطوير المنتجات من خلال الرشاقة الإستراتيجية طويلة الامد، والمبادرة بقبول التغيير في جميع وحدات و الأقسام لدى الشركة بدلاً من تجنبه.

## 6. دراسة (Ojha,2008)

### **Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الرشاقة الإستراتيجية و أثرها على القدرات التنافسية و الأداء المالي، وكيف يمكن إعداد إستراتيجيات لبناء الكفاءات المطلوبة للحصول على الرشاقة الاستراتيجية وبالإضافة تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الأداء التشغيلي والمالي تحت مستويات مختلفة من الاضطرابات البيئية. واستهدفت هذه الدراسة المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة، وتتألف العينة من أطار الصناعات العامة و بعض الصناعات المستهدفة مثل الإلكترونيات والملابس و السيارات و غيرها، وقام الباحث بتصميم استبانة تحتوي على (21) بنداً. و تكونت العينة من (24) فرداً مكونين من الإدارة الرئيسة و المديرين التنفيذيين. و من أبرز نتائج هذه الدراسة هي ان الرشاقة الإستراتيجية مفيدة في مستويات معتدلة من الاضطرابات البيئية و لكن ليس عند الاضطرابات المنخفضة او عالية، عندما تكون الاضطرابات منخفضة تكون التغييرات قليلة وبالتالي الاستثمار في الرشاقة لا يحقق الارباح المطلوبة و تسبب خسارة مالية، وأن علاقة الكفاءة التشغيلية بالرشاقة الإستراتيجية طردية، لكن الرشاقة الإستراتيجية لا تؤثر على الأداء المالي.

## أهمية هذه الدراسة وما يميزها عن الدراسات السابقة:

تبين من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق لها آنفاً أن هناك أمور عديدة تتميز فيها هذه الدراسة على النحو التالي:

■ تبرز أهمية الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها شاملة أكثر للتفاصيل، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تبحث في الرشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات، كما أنها تعد من أوائل الدراسات التي تهتم بتناول قطاع الاتصالات والمعلومات وهو قطاع حيوي وفعال وذي تأثير في الاقتصاد الوطني، وجاءت هذه الدراسة لتتجسم وتتعاون مع الجهات المعنية في سبيل تحقيق الأهداف العامة والإستراتيجية الشاملة لقطاع الاتصالات و المعلومات ككل، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

■ وما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها لم تقف عند الخروج بنتائج فقط ولكن القيام بعمل مقارنة للنتائج وتوضيح الإختلافات والفروقات بين الشركات على اختلاف قطاعاتها، وهكذا جاءت هذه الدراسة لتعبر عن الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد.
- منهج الدراسة.
- جمع البيانات و المعلومات.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات ادارة الدراسة.
- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.
- المعالجة الإحصائية للبيانات.

### 3-1 تمهيد:

يتحدث هذا الفصل عن الخطوات المنهجية، والإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة من أجل تطبيق الدراسة، وجمع البيانات، كما توضح جميع النواحي المتعلقة بأدوات الدراسة، حيث أعتمدت الباحثة على تعدد مصادر المعلومات، بداية من الإطار النظري و الدراسات السابقة وصولاً إلى المقابلات والاستبيان، بهدف تنظيم بياناتها وتحليلها بالطرق الكمية والكيفية.

### 3-2 منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، حيث يتم من خلال ذلك جمع البيانات المطلوبة عن موضوع الدراسة من مختلف مصادرها و الجهات المخولة بإعطاء هذه البيانات، ثم تفريغها وتحليلها واستنتاج العلاقات بينها، بهدف التوصل الى الحجم الحقيقي لمشكلة الدراسة، وتحديد الإجراءات العملية المناسبة في ضوءها.

وقد اعتمدت الباحثة على المزج بين الأسلوبين الكمي و النوعي بهدف الوصول إلى المعلومات الأكثر اتساعاً وشمولاً، والأكثر دقةً، وكذلك لتتمكن من الوقوف على مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، مما يتيح لها التأكد من صحة البيانات التي يتم الحصول عليها من المبحوثين، وتقدير العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية و الميزة التنافسية.

### 3-3 جمع البيانات والمعلومات :

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المصادر والمراجع الثانوية والأولية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث قامت الباحثة بزيادة المكتبات المختلفة، وجمعت العديد من المراجع المهمة العربية والأجنبية، حيث اعتمد الإطار النظري في الأساس على هذه المصادر.

أما المصادر الأولية للبيانات فقد تمثلت فيما يلي :

1. الاستبانة: وهي الأداة الأساسية في جمع المعلومات من مدراء و رؤساء الأقسام لدى شركات

الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين المشمولين في عينة الدراسة، حيث تم توزيعها

على المدراء و رؤساء الأقسام بعد تصميمها وتحكيمها وتدقيقها، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 92 استبياناً وقد بلغ عدد المسترد 85 استبانة.

2. المقابلات: أجرت الباحثة 7 مقابلات مع الرؤساء التنفيذيين لشركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين المشمولين بالدراسة.

### 3-4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات وشركات المعلومات العاملة في فلسطين، والمرخصة من قبل وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات في نهاية شهر شباط من عام 2016، والتي تمارس نشاطاتها في السوق الفلسطيني، والبالغ عدد العاملين فيها 8,715 عاملاً حسب احصائيات عام 2014 من قبل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

### 3-5 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من الرؤساء التنفيذيين والمدراء و رؤساء الأقسام بالشركات المشمولة بالدراسة، وعددهم 7 مدراء تنفيذيين، حيث إن المدير التنفيذي لشركة جوال و شركة حضارة هو نفسه، و تم توزيع 92 استبانة على المدراء و رؤساء الأقسام لشركات الاتصالات والمعلومات الفاعلة في السوق الفلسطيني، وبلغ عدد المرتجع 85 استبانة.

### 3-6 أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداتين: الأولى هي الاستبيان، والذي تم صياغة فقراته بالاعتماد على دراسة (الصانع، 2013) و (حريزات، 2015) و (شعبان، 2011) و (بركات، 2015)، ومن ثم تم عرضه على محكمين مختصين لإبداء الرأي فيه، والتحقق من تحقيقه لأهداف الدراسة، وتم توزيعه على عينة الدراسة بعد ذلك وجمعه وتفرغ البيانات الواردة فيه و تحليلها، بحيث تم توزيع 92 إستبانة على المدراء ونواب المدراء و رؤساء الأقسام، وبلغ عدد المرتجع 85 استبانة. وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء الآتية:

1- القسم الأول: و هو المتغيرات الديموغرافية، ويشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، و المسمى الوظيفي، و سنوات الخبرة.

2- القسم الثاني: و هو الملف التعريفي بالشركة، ويشمل: اسم الشركة، و عُمر الشركة، عدد المشتركين، و عدد فروع ومراكز تقديم الخدمة، ورأس مال الشركة، هل الشركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

3- القسم الثالث: ويحتوي في فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية، وعددها 38 فقرة، مقسمة على 6 محاور أساسية.

4- القسم الرابع: ويحتوي على فقرات الاستبانة المتعلقة بالميزة التنافسية، وعددها 20 فقرة.

أما الأداة الثانية التي اعتمدها الباحثة هي المقابلة، حيث تم إجراء 7 مقابلات مع 7 رؤساء تنفيذيين في شركات الاتصالات والمعلومات (المشمولين بالدراسة)، من أجل التعمق أكثر في موضوع البحث، والاستفادة من تعدد وجهات النظر، ولكسب أعلى درجة من الدقة والموثوقية في النتائج، وقد تكونت المقابلة من 35 سؤالاً.

### 3-7 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، من هذا ناحية، و من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو موضح في (2،3).

جدول رقم (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الرشاقة الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q1	0.408**	0.000	q20	0.673**	0.000
q2	0.490**	0.000	q21	0.704**	0.000
q3	0.501**	0.000	q22	0.730**	0.000



0.000	0.688**	q23		0.000	0.490**	q4
0.000	0.624**	q24		0.000	0.434**	q5
0.000	0.510**	q25		0.000	0.479**	q6
0.000	0.745**	q26		0.000	0.432**	q7
0.000	0.650**	q27		0.000	0.574**	q8
0.000	0.631**	q28		0.000	0.690**	q9
0.000	0.478**	q29		0.000	0.570**	q10
0.000	0.649**	q30		0.000	0.725**	q11
0.000	0.724**	q31		0.000	0.708**	q12
0.000	0.552**	q32		0.000	0.732**	q13
0.000	0.562**	q33		0.000	0.678**	q14
0.000	0.510**	q34		0.100	0.181	q15
0.000	0.715**	q35		0.000	0.585**	q16
0.000	0.763**	q36		0.000	0.538**	q17
0.000	0.588**	q37		0.000	0.741**	q18
0.000	0.545**	q38		0.000	0.706**	q19

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات الرشاقة التنافسية مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول(3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q1	.715**0	0.000	q12	.774**0	0.000
q2	.754**0	0.000	q13	.713**0	0.000
q3	.680**0	0.000	q14	.748**0	0.000
q4	.602**0	0.000	q15	.738**0	0.000
q5	.699**0	0.000	q16	.597**0	0.000
q6	.821**0	0.000	q17	.679**0	0.000
q7	.813**0	0.000	q18	.753**0	0.000
q8	.776**0	0.000	q19	.557**0	0.000
q9	.754**0	0.000	q20	.725**0	0.000
q10	.868**0	0.000	q21	.591**0	0.000
q11	.812**0	0.000			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائية، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 3-8 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha).

جدول رقم (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة ومحاورها.

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التخطيط	85	8	0.85
التنظيم	85	9	0.80
الأفراد	85	7	0.92
التكنولوجيا	85	6	0.86
الإبداع	85	5	0.84
القدرة على استغلال الفرص	85	4	0.91
الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية	85	39	0.95
الميزة التنافسية	85	21	0.94

وهذه النتيجة تشير الى تمتع الاستبيان بثبات يفي بأغراض الدراسة، كما هو واضح في الجدول رقم(4).

### 3-9 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

1. تم إعداد الاستبانة عن طريق الباحثة ثم عرضها على مختصين لتحكيمها
2. إجراء التعديلات على الاستبيان وتجهيزه للتوزيع.
3. توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها.
4. إعداد أسئلة المقابلة وعرضها على المشرف.
5. إجراء المقابلات بشكل فردي مع مدراء الشركات التي تم تطبيق الدراسة عليها.
6. تفرغ بيانات الاستبيانات وتحليلها.
7. تفرغ بيانات المقابلات و تحليلها و دراستها.
8. الخروج بالاستنتاجات و التوصيات.

### 3-10 المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطيت الإجابة درجة كبيرة جداً 5 درجات، و درجة كبيرة 4 درجات، ودرجة متوسطة 3 درجات، و درجة قليلة درجتين، ودرجة قليلة جداً درجة واحدة.

و قد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، واختبار (ت) واختبار (توكي) واختبار (تحليل التباين الاحادي) باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (Statistical Package for Socail Science)SPSS.

### مفاتيح التصحيح

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	3.68 فأعلى

جدول رقم (5)

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج وعرضها

أولاً: نتائج الاستبيان

ثانياً: نتائج المقابلات

#### 1-4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها و التحقق من صحة فرضيتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

#### 2-4 وصف عينة الدراسة:

جدول رقم(6) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة: وجاء أفراد عينة الدراسة موزعين بحسب خصائصهم الديموغرافية، وذلك بحسب الوارد في الجدول الآتي جدول رقم(6):

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
---	69.4	59	ذكر	الجنس
	30.6	26	أنثى	
4	54.3	44	أقل من 30 سنة	العمر
	34.6	28	من 30-40 سنة	
	11.1	9	أكثر من 40 سنة	
---	3.5	3	دكتوراه	المؤهل العلمي
	71.8	61	ماجستير	
	24.7	21	بكالوريوس	
1	39.3	33	مدير	المسمى الوظيفي
	7.1	6	نائب مدير	
	53.6	45	رئيس قسم	
	12.9	11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	42.4	36	من 5-10 سنوات	
	30.6	26	من 11-15 سنة	

	14.1	12	أكثر من 15 سنة	
الشركة	41.2	35	جوال	
	12.9	11	حضارة	
	17.6	15	الوطنية	
	5.9	5	كول يو	
	4.7	4	كول نت	
	8.2	7	سوبر لينك	
	3.5	3	مدى	
	5.9	5	زون تكنولوجي	
عمر الشركة	5.9	5	أقل من 5 سنوات	
	15.3	13	من 5-10 سنوات	
	44.7	38	من 11-15 سنة	
	34.1	29	أكثر من 15 سنة	
3	67.1	55	نعم	هل الشركة مدرجة في سوق فلسطين
	32.9	27	لا	للأوراق المالية

#### 4-3 الملف التعريفي بالشركة.

جدول رقم (7) مقارنة بين الشركات وعدد المشتركين فيها من وجهة نظر المبحوثين.

المجموع	عدد المشتركين				الشركة
	أكثر من مليون مشترك	من 500 ألف - مليون مشترك	من 100 - 500 ألف مشترك	أقل من 100 ألف مشترك	
35	34	---	1	---	جوال
100.0%	97.1%	---	2.9%	---	النسبة المئوية
11	---	11	---	---	حضارة



100.0%		100.0%			النسبة المئوية	
15	----	1	14	----	العدد	الوطنية
100.0%		6.7%	93.3%		النسبة المئوية	
4	----	----	----	4	العدد	كول يو
100.0%				100.0%	النسبة المئوية	
3	----	----	----	3	العدد	كول نت
100.0%				100.0%	النسبة المئوية	
6	----	----	2	4	العدد	سوبر لينك
100.0%			33.3%	66.7%	النسبة المئوية	
3	----	----	----	3	العدد	مدى
100.0%				100.0%	النسبة المئوية	
5	----	----	----	5	العدد	زون تكنولوجيا
100.0%				100.0%	النسبة المئوية	

جدول رقم(8) مقارنة بين الشركات وعدد فروع مراكز تقديم الخدمة من وجهة نظر المبحوثين.

المجموع	عدد فروع ومراكز تقديم الخدمة				الشركة
	أقل من 10	من 10-20 فرع	من 20-30 فرع	أكثر من 30 فرع	
35	1	7	7	20	جوال
100.0%	2.9%	20.0%	20.0%	57.1%	
11	----	----	2	9	حضارة
100.0%			18.2%	81.8%	
15	9	2	----	4	الوطنية
100.0%	60.0%	13.3%		26.7%	

5	---	---	---	5	العدد	كول يو
100.0%				100.0%	النسبة المئوية	
4	2	---	1	1	العدد	كول نت
100.0%	50.0%		25.0%	25.0%	النسبة المئوية	
7	---	---	4	3	العدد	سوبر لينك
100.0%			57.1%	42.9%	النسبة المئوية	
3	---	---	---	3	العدد	مدى
100.0%				100.0%	النسبة المئوية	
5	---	---	---	5	العدد	زون تكنولوجيا
100.0%				100.0%	النسبة المئوية	

جدول رقم (9): مقارنة بين الشركات ورأسمال الشركات (بملايين الدولارات) من وجهة نظر المبحوثين.

المجموع	رأسمال الشركة (مليون دولار أمريكي)								كالشركة	
	250	7	3	2	1.5	0.5	0.15	0.1	العدد	النسبة المئوية
7		7							العدد	حضارة
100.0%	---	100.0%	---	---	---	---	---	---	النسبة المئوية	
1	1								العدد	الوطنية
100.0%	100.0%	---	---	---	---	---	---	---	النسبة المئوية	
2				1		1			العدد	كول نت
100.0%	---	---	---	50.0%	---	50.0%	---	---	النسبة المئوية	

5			3	1				1	العدد	سوبر لينك
100.0 %	---	---	60.0 %	20.0 %	---	---	---	20.0 %	النسبة المئوية	
3					1		2		العدد	مدى
100.0 %	---	---	---	---	33.3 %	---	66.7 %	---	النسبة المئوية	
2								2	العدد	زون تكنولوجي
100.0 %	---	---	---	---	---	---	---	100.0 %	النسبة المئوية	

#### 4-4 النتائج المتعلقة بإجابات أسئلة الدراسة:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور التخطيط كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	89.6%	0.55	4.48	يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة.
كبيرة	88.7%	0.84	4.44	تلتزم الشركة بعملية التخطيط المستمر لتطوير أدائها في المستقبل.
كبيرة	85.6%	0.89	4.28	يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية.
كبيرة	84.9%	0.90	4.25	تتميز الأهداف التي تضعها الشركة تتمتع بمواصفات SMART (الأهداف محددة، و قابلة للقياس، و واقعية، و

				يمكن تحقيقها، ومرتبطة بإطار زمني معين).
كبيرة	84.9%	0.83	4.25	يوجد حوار إستراتيجي عالي الجودة (تقاسم السيناريوهات، والأفكار، والافتراضات) حول مستقبل الأسواق المنافسة.
كبيرة	84.2%	0.87	4.21	يوجد خطط تكتيكية مطورة لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة، وفقاً للمتغيرات التي تتعرض لها الشركة.
كبيرة	83.8%	0.97	4.19	يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الإستراتيجي.
كبيرة	81.9%	0.88	4.09	يوجد تنفيذ سريع للتحويلات الإستراتيجية في قطاع العمل.
كبيرة	85.4%	0.59	4.27	الدرجة الكلية للتخطيط

تظهر المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع فقرات محور التخطيط كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة التخطيط الممارسة من قبل شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين (4.27).

فقد كان في مقدمتها أن التخطيط الإستراتيجي في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة، بمتوسط حسابي (4.48)، ثم التزام الشركة بعملية التخطيط المستمر لتطوير ادائها في المستقبل، بمتوسط حسابي (4.44)، ثم أنه يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية، بمتوسط حسابي (4.28)، ثم تتميز الأهداف التي تضعها الشركة تتمتع بمواصفات SMART (الأهداف محددة، و قابلة للقياس، و واقعية، و يمكن تحقيقها، ومرتبطة بإطار زمني معين)، وكذلك وجود حوار إستراتيجي عالي الجودة (تقاسم السيناريوهات، الأفكار، والافتراضات) حول مستقبل الأسواق المنافسة، بمتوسط حسابي (4.25) لكل منها. ثم توافر خطط تكتيكية مطورة لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة، وفقاً للمتغيرات التي تتعرض لها الشركة، بمتوسط حسابي (4.21)، ثم أنه يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الإستراتيجي، بمتوسط حسابي (4.19)، وأخيراً أنه يوجد تنفيذ سريع للتحويلات الإستراتيجية في قطاع العمل، بمتوسط حسابي (4.09).

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور التنظيم كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تعتمد الشركة على وسائل تكنولوجيا حديثة في الاتصال.	4.43	0.80	88.6%	كبيرة
تتصل بالإدارة عن طريق مسؤولك المباشر في العمل.	4.38	0.74	87.6%	كبيرة
يتم تسلسل القرارات والمعلومات عبر مستويات اتخاذ القرار.	4.27	0.81	85.5%	كبيرة
يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة.	4.27	0.84	85.5%	كبيرة
يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح.	4.24	0.98	84.8%	كبيرة
هناك وضوح في تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف في الشركة.	4.15	0.96	83.1%	كبيرة
هناك سرعة في إنجاز العمل بالأقسام المختلفة.	4.08	0.78	81.7%	كبيرة
يتم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	3.83	1.16	76.7%	كبيرة
هناك ازدواجية وتداخل في اختصاصات الأقسام.	3.33	1.40	66.7%	متوسطة
الدرجة الكلية	4.10	0.60	82.0%	كبيرة

تظهر المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة التنظيم في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.10).

فقد كان في مقدمتها اعتماد الشركة على وسائل تكنولوجيا حديثة في الاتصال، بمتوسط حسابي (4.43)، ثم الاتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر في العمل، بمتوسط حسابي (4.38)، ثم أنه يتم تسلسل القرارات والمعلومات عبر مستويات اتخاذ القرار، واتسام الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة، بمتوسط حسابي (4.27) لكل منها، ثم اتسام الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح، بمتوسط

حسابي (4.24)، ثم أن هناك وضوحاً في تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف في الشركة، بمتوسط حسابي (4.15).

في حين كانت أقل المظاهر شيوعاً هي وجود ازدواجية وتداخل في اختصاصات الأقسام، بمتوسط حسابي (3.33)، ثم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (3.83)، ثم أن هناك سرعة في إنجاز العمل بالأقسام المختلفة، بمتوسط حسابي (4.08).

جدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور الأفراد (استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية) كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.86	0.93	4.30	الشركة لديها القدرة على استقطاب الكوادر العلمية الكفوة.
كبيرة	0.84	0.97	4.18	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين.
كبيرة	0.81	1.11	4.07	يوجد نظام الحوافز والمكافآت في الشركة.
كبيرة	0.81	0.95	4.06	تستند الشركة في تعيين موظفيها على أساس التنافس والكفاءة.
كبيرة	0.80	1.04	3.99	تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين لاكتساب المهارات اللازمة.
كبيرة	0.80	0.92	3.98	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية.
كبيرة	0.79	0.93	3.93	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية.
كبيرة	0.81	0.80	4.07	الدرجة الكلية

تظهر المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع فقرات محور الأفراد (استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية) كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.07).

فقد كان في مقدمتها أن الشركة لديها القدرة على إستقطاب الكوادر العلمية الكفوة، بمتوسط حسابي (4.30)، تبعها أن نظام تقييم الأداء يساعد على رفع مستوى أداء العاملين، بمتوسط حسابي

(4.18)، ثم أن هناك نظام الحوافز والمكافآت في الشركة، بمتوسط حسابي (4.07)، ثم أن الشركة تستند في تعيين موظفيها على أساس التنافس والكفاءة، بمتوسط حسابي (4.06)، ثم اعتماد الشركة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين لإكتساب المهارات اللازمة، بمتوسط حسابي (3.99)، ثم أن المؤسسة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية، بمتوسط حسابي (3.98)، وأخيرا أن المؤسسة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية، بمتوسط حسابي (3.93).

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بمحور التكنولوجيا كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.92	0.68	4.61	تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
كبيرة	0.88	0.66	4.39	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز سرعة العمل.
كبيرة	0.87	0.67	4.36	تمكن البنية التحتية لتقنية المعلومات مواجهة الشركة للتنافس السريع في بيئة العمل.
كبيرة	0.87	0.70	4.33	تستخدم الشركة قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيؤ و الاستجابة للتغيير.
كبيرة	0.85	0.87	4.24	تمتاز الشركة بوجود نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية
كبيرة	0.88	0.55	4.39	الدرجة الكلية

تظهر المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع فقرات محور استخدام التكنولوجيا واستثمارها في تقنية المعلومات كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.39).

فقد كان في مقدمتها أن الشركة تحرص على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، بمتوسط حسابي (4.61)، ثم أن التكنولوجيا المستخدمة تسهم في إنجاز سرعة العمل، بمتوسط

حسابي (4.39)، ثم أن البنية التحتية لتقنية المعلومات تمكن الشركة من مواجهة التنافس السريع في بيئة العمل، بمتوسط حسابي (4.36)، ثم استخدام الشركة قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيؤ و الاستجابة للتغيير، بمتوسط حسابي (4.33)، وأخيرا أن الشركة تمتاز بوجود نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية، بمتوسط حسابي (4.24).

جدول رقم(14):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور الإبداع كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.86	0.68	4.31	تهتم الشركة بتطوير مجموعة من الخدمات المقدمة للزبائن و تتميز عن ما يقدمه المنافسون.
كبيرة	0.86	0.71	4.30	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.
كبيرة	0.85	0.78	4.26	تبتكر الشركة خدمات جديدة باستمرار.
كبيرة	0.81	0.88	4.05	تتبنى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون.
كبيرة	0.80	0.98	3.98	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
كبيرة	0.83	0.55	4.17	الدرجة الكلية

تظهر المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع فقرات محور الإبداع كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.17).

فقد كان في مقدمتها اهتمام الشركة بتطوير مجموعة من الخدمات المقدمة للزبائن تتميز عن ما يقدمه المنافسون، بمتوسط حسابي (4.31)، ثم أن التكنولوجيا المستخدمة في الشركة تساعد على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن، بمتوسط حسابي (4.30)، ثم قيام الشركة بابتكار خدمات جديدة باستمرار، بمتوسط حسابي (4.26)، ثم قيام الشركة بتبني الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون، بمتوسط حسابي (4.05)، وأخيرا تمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الأبداع والمبادرة، بمتوسط حسابي (3.98).



جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور القدرة على استغلال الفرص كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.83	0.92	4.15	تمتلك الشركة خطة إستراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
كبيرة	0.83	0.85	4.13	تمتلك الشركة المقدرة على استغلال جميع الفرص الموجودة في السوق.
كبيرة	0.82	0.86	4.12	لدى الشركة القدرة على تحليل التهديدات الخارجية.
كبيرة	0.82	0.77	4.10	لدى الشركة القدرة على تحليل بيئة العمل الخارجية.
كبيرة	0.82	0.55	4.12	الدرجة الكلية

تظهر المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع فقرات محور القدرة على استغلال الفرص كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.12).

فقد كان في مقدمتها امتلاك الشركة خطة إستراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، بمتوسط حسابي (4.15)، ثم امتلاك الشركة المقدرة على استغلال جميع الفرص الموجودة في السوق، بمتوسط حسابي (4.13)، ثم أن لدى الشركة القدرة على تحليل التهديدات الخارجية، بمتوسط حسابي (4.12)، وأخيراً أن لدى الشركة القدرة على تحليل بيئة العمل الخارجية، بمتوسط حسابي (4.10).

جدول(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية

كما يراها العاملون في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	88.6%	0.80	4.43	تعتبر الشركة أن السعر أحد العناصر في تسويق منتجاتها.
كبيرة	87.4%	0.67	4.37	تعمل الشركة على دراسة أسعار الشركات المنافسة عند تحديد أسعار منتجاتها.
كبيرة	87.1%	0.74	4.36	تحرص الشركة على أن تكون أسعارها ملائمة للقدرات الشرائية للمجتمع الفلسطيني.
كبيرة	86.2%	0.86	4.31	تساهم الرقابة الإستراتيجية بمساعدة الشركة على مراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة .
كبيرة	86.0%	0.74	4.30	يُعطي موظفو الشركة اهتماماً فريداً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة.
كبيرة	85.7%	0.80	4.29	تساهم الرقابة الإستراتيجية في الشركة على تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية.
كبيرة	85.2%	0.85	4.26	تساعد الرقابة الإستراتيجية الشركة في تطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة.
كبيرة	85.2%	0.84	4.26	تمكن الرقابة الإستراتيجية الشركة من تبني كافة الطرق والأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.
كبيرة	85.2%	0.73	4.26	هناك دور لرقابة الاستراتيجية في شركة في وضع إستراتيجيات واضحة في تحديد أسعار منتجاتها.
كبيرة	85.0%	0.74	4.25	تمنح الرقابة الإستراتيجية الشركة مرونة التغيير لمواجهة التغييرات البيئية.
كبيرة	85.0%	0.96	4.25	توفر الشركة مراكز تقديم الخدمات منتشرة في جميع مدن المحافظات في الضفة الغربية وقطاع غزة.
كبيرة	84.8%	0.82	4.24	تسهم نظم المعلومات الإدارية في الشركة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات فيها.

كبيرة	84.8%	0.83	4.24	تساعد الرقابة الإستراتيجية الشركة في تطبيق أعلى معايير الجودة.
كبيرة	84.8%	0.83	4.24	تحقق الرقابة الإستراتيجية لشركة عدد أكبر من الفرص السوقية مقارنة مع منافسيها.
كبيرة	84.3%	0.76	4.21	تمكن الرقابة الإستراتيجية الشركة من استغلال الكفايات الجوهرية لعاملها لاقتناص الفرص البيئية ومواجهة التحولات.
كبيرة	84.1%	0.93	4.21	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفعالية العمليات.
كبيرة	83.8%	0.86	4.19	للرقابة الإستراتيجية دور في تمكين الشركة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع بشكل عام.
كبيرة	83.6%	0.97	4.18	تولي الشركة اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.
كبيرة	83.6%	0.88	4.18	تُساهم الرقابة الاستراتيجية بوضع سياسة تسعيرية لشركة تتلائم مع أوضاع السوق.
كبيرة	83.4%	0.84	4.17	تحرص الرقابة الإستراتيجية على التوفيق بين الموارد والأولويات في تحقيق أهدافها.
كبيرة	83.3%	0.82	4.17	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل مع المشتركين للتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات.
كبيرة	85.0%	0.50	4.25	الدرجة الكلية

تظهر المعطيات الواردة في الجدول (16) إلى أن جميع فقرات محور الميزة التنافسية كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.25).

فقد كان في مقدمتها اعتبار الشركة أن السعر أحد العناصر في تسويق منتجاتها، بمتوسط حسابي (4.43)، ثم عمل الشركة على دراسة أسعار الشركات المنافسة عند تحديد أسعار منتجاتها، بمتوسط حسابي (4.37)، ثم حرص الشركة على أن تكون أسعارها ملائمة للقدرات الشرائية للمجتمع الفلسطيني، بمتوسط حسابي (4.36)، ثم أن الرقابة الإستراتيجية تساهم بمساعدة الشركة على مراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة، بمتوسط حسابي (4.31)، ثم إعطاء موظفي الشركة اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة، بمتوسط حسابي (4.30).

في حين كانت أقل المظاهر شيوعاً هي تخصيص الشركة وحدة خاصة للتواصل مع المشتركين للتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات، وكذلك حرص الرقابة الإستراتيجية على التوفيق بين الموارد والأولويات في تحقيق أهدافها، بمتوسط حسابي (4.17) لكل منها، ثم مساهمة الرقابة الإستراتيجية بوضع سياسة تسعيرية لشركة تتلاءم مع أوضاع السوق، وكذلك أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بعرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن، بمتوسط حسابي (4.18) لكل منها، وأخيراً أن للرقابة الإستراتيجية دوراً في تمكين الشركة لتكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع بشكل عام، بمتوسط حسابي (4.19).

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين رقابة الإستراتيجية (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين رقابة الاستراتيجية (التخطيط) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

جدول (17) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رقابة الاستراتيجية (التخطيط) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الميزة التنافسية * رقابة الإستراتيجية (التخطيط)	85	0.488**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً بين رقابة الإستراتيجية (التخطيط) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، بحيث كلما زادت الرقابة الإستراتيجية والمتعلقة بالتخطيط في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين رشاقة الاستراتيجية (التنظيم) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

جدول (18) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (التنظيم) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الميزة التنافسية * رشاقة الإستراتيجية (التنظيم)	85	0.521**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً بين رشاقة الإستراتيجية (التنظيم) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، بحيث كلما زادت الرشاقة الإستراتيجية والمتعلقة بالتنظيم في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين رشاقة الإستراتيجية (الأفراد) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

جدول (19) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (الأفراد) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الميزة التنافسية * رشاقة الإستراتيجية (الأفراد)	85	0.389**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً بين رشاقة الإستراتيجية (الأفراد) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، بحيث كلما زادت الرشاقة الإستراتيجية والمتعلقة بالأفراد في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين رشاقة الإستراتيجية (التكنولوجيا) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

جدول (20) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (التكنولوجيا) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الميزة التنافسية * رشاقة الإستراتيجية (التكنولوجيا)	85	0.473**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً بين رشاقة الاستراتيجية (التكنولوجيا) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، بحيث كلما زادت الرشاقة الإستراتيجية والمتعلقة بالتكنولوجيا في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين رشاقة الإستراتيجية (الإبداع) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

جدول (21) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (الإبداع) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الميزة التنافسية * رشاقة الإستراتيجية (الإبداع)	85	0.554**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً بين رشاقة الاستراتيجية (الإبداع) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، بحيث كلما زادت الرشاقة الإستراتيجية والمتعلقة بالإبداع في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين رشاقة الإستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

جدول (22) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رشاقة الإستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الميزة التنافسية * رشاقة الإستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص)	85	0.501**	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً بين رشاقة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص) والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، بحيث كلما زادت الرشاقة الإستراتيجية والمتعلقة بالقدرة على استغلال الفرص في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

جدول (23) نتائج اختبار "ت" للفروق في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط	ذكر	59	4.30	0.53	83	0.684	0.496
	انثى	26	4.21	0.73			
التنظيم	ذكر	59	4.07	0.59	83	-0.482	0.631
	انثى	26	4.14	0.66			
الأفراد	ذكر	59	4.06	0.80	83	0.070	0.944
	انثى	26	4.05	0.84			
التكنولوجيا	ذكر	59	4.37	0.57	83	-0.272	0.786
	انثى	26	4.40	0.58			
الإبداع	ذكر	59	4.16	0.65	83	-0.115	0.908
	انثى	26	4.18	0.64			
القدرة على استغلال الفرص	ذكر	59	4.05	0.82	83	-1.193	0.236
	انثى	26	4.26	0.61			
الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية	ذكر	59	4.17	0.53	83	-0.183	0.855
	انثى	26	4.20	0.58			
الميزة التنافسية	ذكر	59	4.18	0.54	83	-1.263	0.210
	انثى	26	4.34	0.44			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $0.05 <$ ، وهي غير دالة إحصائية، وبذلك قبلت الفرضية الصفرية. فقد كان هناك تقارب في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى



شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين وذلك على اختلاف جنس المبحوثين، حيث كانت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الإتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

جدول (24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.107	2.304	0.819	2	1.638	بين المجموعات	التخطيط
		0.355	78	27.725	داخل المجموعات	
			80	29.363	المجموع	
0.094	2.436	0.887	2	1.774	بين المجموعات	التنظيم
		0.364	78	28.403	داخل المجموعات	
			80	30.177	المجموع	
0.920	0.084	0.058	2	0.116	بين المجموعات	الأفراد
		0.693	78	54.048	داخل المجموعات	
			80	54.164	المجموع	
0.353	1.057	0.325	2	0.649	بين المجموعات	التكنولوجيا
		0.307	78	23.963	داخل المجموعات	
			80	24.612	المجموع	
0.586	0.538	0.223	2	0.446	بين المجموعات	الإبداع
		0.415	78	32.337	داخل المجموعات	
			80	32.783	المجموع	
0.767	0.266	0.158	2	0.316	بين المجموعات	القدرة على استغلال الفرص
		0.594	78	46.301	داخل المجموعات	
			80	46.617	المجموع	

0.361	1.032	0.314	2	0.629	بين المجموعات	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
		0.305	78	23.766	داخل المجموعات	
			80	24.394	المجموع	
0.230	1.500	0.410	2	0.820	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.273	78	21.332	داخل المجموعات	
			80	22.153	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $0.05 <$ ، وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك قبلت الفرضية الصفرية. فقد كان هناك تقارب في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين وذلك على اختلاف أعمار المبحوثين، حيث كانت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة.

يوضح جدول (25) المتوسطات والانحرافات بين شركات بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (25): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	أقل من 30 سنة	44	4.24	0.65
	من 30-40 سنة	28	4.41	0.41
	أكثر من 40 سنة	9	3.93	0.79
التنظيم	أقل من 30 سنة	44	4.13	0.63
	من 30-40 سنة	28	4.12	0.53
	أكثر من 40 سنة	9	3.65	0.68
الأفراد	أقل من 30 سنة	44	4.04	0.85
	من 30-40 سنة	28	4.07	0.72
	أكثر من 40 سنة	9	3.94	1.08
التكنولوجيا	أقل من 30 سنة	44	4.36	0.55
	من 30-40 سنة	28	4.47	0.48
	أكثر من 40 سنة	9	4.17	0.79

0.70	4.19	44	أقل من 30 سنة	الإبداع
0.55	4.19	28	من 30-40 سنة	
0.62	3.96	9	أكثر من 40 سنة	
0.84	4.05	44	أقل من 30 سنة	القدرة على استغلال الفرص
0.65	4.17	28	من 30-40 سنة	
0.73	4.19	9	أكثر من 40 سنة	
0.59	4.17	44	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
0.46	4.24	28	من 30-40 سنة	
0.61	3.93	9	أكثر من 40 سنة	
0.61	4.22	44	أقل من 30 سنة	الميزة التنافسية
0.39	4.31	28	من 30-40 سنة	
0.41	3.97	9	أكثر من 40 سنة	

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول (26):** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.757	0.279	0.101	2	0.202	بين المجموعات	التخطيط
		0.361	82	29.595	داخل المجموعات	
			84	29.797	المجموع	
0.667	0.407	0.153	2	0.307	بين المجموعات	التنظيم
		0.377	82	30.899	داخل المجموعات	
			84	31.206	المجموع	
0.978	0.022	0.015	2	0.030	بين المجموعات	الأفراد
		0.670	82	54.962	داخل المجموعات	
			84	54.992	المجموع	

0.357	1.043	0.337	2	0.674	بين المجموعات	التكنولوجيا
		0.323	82	26.514	داخل المجموعات	
			84	27.188	المجموع	
0.964	0.037	0.016	2	0.031	بين المجموعات	الإبداع
		0.425	82	34.863	داخل المجموعات	
			84	34.894	المجموع	
**0.056	2.987	1.649	2	3.298	بين المجموعات	القدرة على استغلال الفرص
		0.552	82	45.266	داخل المجموعات	
			84	48.563	المجموع	
0.841	0.174	0.052	2	0.105	بين المجموعات	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
		0.301	82	24.686	داخل المجموعات	
			84	24.790	المجموع	
0.492	0.716	0.192	2	0.384	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.268	82	22.013	داخل المجموعات	
			84	22.397	المجموع	

### \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ ، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية.

فقد كانت الفروق في مجال القدرة على استغلال الفرص، ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في القدرة على استغلال الفرص لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما هو واضح من خلال الجدول (27).

جدول (27) نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في القدرة على استغلال الفرص لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المقارنات	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس
القدرة على استغلال الفرص	دكتوراه		*-1.060	-1.083
	ماجستير			-0.023
	بكالوريوس			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت بين حملة شهادة الدكتوراه، وحملة شهادة الماجستير، ولصالح حملة شهادة الماجستير، والذين كانت القدرة على استغلال الفرص لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم أعلى شيء.

جدول (28): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	دكتوراه	3	4.29	0.79
	ماجستير	61	4.24	0.59
	بكالوريوس	21	4.36	0.60
التنظيم	دكتوراه	3	3.93	0.63
	ماجستير	61	4.13	0.61
	بكالوريوس	21	4.01	0.62
الأفراد	دكتوراه	3	4.10	0.46
	ماجستير	61	4.07	0.84
	بكالوريوس	21	4.03	0.79
التكنولوجيا	دكتوراه	3	4.17	0.17
	ماجستير	61	4.34	0.61
	بكالوريوس	21	4.52	0.47

0.76	4.07	3	دكتوراه	الإبداع
0.66	4.17	61	ماجستير	
0.62	4.16	21	بكالوريوس	
1.81	3.08	3	دكتوراه	القدرة على استغلال الفرص
0.73	4.14	61	ماجستير	
0.60	4.17	21	بكالوريوس	
0.69	4.00	3	دكتوراه	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
0.55	4.18	61	ماجستير	
0.54	4.20	21	بكالوريوس	
1.09	3.92	3	دكتوراه	الميزة التنافسية
0.50	4.22	61	ماجستير	
0.48	4.30	21	بكالوريوس	

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.303	1.213	0.431	2	0.863	بين المجموعات	التخطيط
		0.356	81	28.809	داخل المجموعات	
			83	29.672	المجموع	
0.278	1.302	0.476	2	0.952	بين المجموعات	التنظيم
		0.366	81	29.613	داخل المجموعات	
			83	30.565	المجموع	

**0.010	4.931	2.949	2	5.899	بين المجموعات	الأفراد
		0.598	81	48.448	داخل المجموعات	
			83	54.347	المجموع	
**0.010	4.854	1.444	2	2.887	بين المجموعات	التكنولوجيا
		0.297	81	24.091	داخل المجموعات	
			83	26.979	المجموع	
0.397	0.935	0.386	2	0.772	بين المجموعات	الإبداع
		0.413	81	33.416	داخل المجموعات	
			83	34.188	المجموع	
0.267	1.343	0.773	2	1.546	بين المجموعات	القدرة على استغلال الفرص
		0.576	81	46.638	داخل المجموعات	
			83	48.185	المجموع	
**0.053	3.039	0.856	2	1.712	بين المجموعات	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
		0.282	81	22.812	داخل المجموعات	
			83	24.523	المجموع	
0.652	0.429	0.117	2	0.235	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.273	81	22.139	داخل المجموعات	
			83	22.374	المجموع	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ ، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية.

فقد كانت الفروق في مجال الأفراد، والتكنولوجيا، والدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية، ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح من خلال الجدول (30).

جدول(30):نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مجال الأفراد، والتكنولوجيا، والدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المقارنات	مدير	نائب مدير	رئيس قسم
الأفراد	مدير		0.348	*0.556
	نائب مدير			0.208
	رئيس قسم			
التكنولوجيا	مدير		0.146	*0.387
	نائب مدير			0.241
	رئيس قسم			
الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية	مدير		0.211	*0.299
	نائب مدير			0.088
	رئيس قسم			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في المجالات السابقة كانت بين المدراء، وبين رؤساء الأقسام، ولصالح المدراء والذين كانت درجة الرشاقة الإستراتيجية في هذه المجالات من وجهة نظرهم أعلى شيء.

جدول(31):الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	مدير	33	4.38	0.59
	نائب مدير	6	4.38	0.64
	رئيس قسم	45	4.18	0.60
التنظيم	مدير	33	4.22	0.56
	نائب مدير	6	4.02	0.54



0.64	4.00	45	رئيس قسم	
0.54	4.37	33	مدير	الأفراد
1.05	4.02	6	نائب مدير	
0.87	3.82	45	رئيس قسم	
0.51	4.59	33	مدير	التكنولوجيا
0.29	4.44	6	نائب مدير	
0.59	4.20	45	رئيس قسم	
0.58	4.27	33	مدير	الإبداع
0.66	3.97	6	نائب مدير	
0.68	4.10	45	رئيس قسم	
0.80	4.28	33	مدير	القدرة على استغلال الفرص
0.63	3.88	6	نائب مدير	
0.74	4.03	45	رئيس قسم	
0.48	4.35	33	مدير	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
0.56	4.14	6	نائب مدير	
0.56	4.05	45	رئيس قسم	
0.46	4.26	33	مدير	الميزة التنافسية
0.45	4.05	6	نائب مدير	
0.57	4.23	45	رئيس قسم	

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	0.422	3	0.141	0.388	0.762
	داخل المجموعات	29.375	81	0.363		
	المجموع	29.797	84			
التنظيم	بين المجموعات	0.928	3	0.309	0.828	0.482
	داخل المجموعات	30.278	81	0.374		
	المجموع	31.206	84			
الأفراد	بين المجموعات	3.338	3	1.113	1.745	0.164
	داخل المجموعات	51.654	81	0.638		
	المجموع	54.992	84			
التكنولوجيا	بين المجموعات	0.634	3	0.211	0.644	0.589
	داخل المجموعات	26.555	81	0.328		
	المجموع	27.188	84			
الإبداع	بين المجموعات	0.822	3	0.274	0.651	0.584
	داخل المجموعات	34.072	81	0.421		
	المجموع	34.894	84			
القدرة على استغلال الفرص	بين المجموعات	1.794	3	0.598	1.036	0.381
	داخل المجموعات	46.769	81	0.577		
	المجموع	48.563	84			
الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.700	3	0.233	0.785	0.506
	داخل المجموعات	24.090	81	0.297		
	المجموع	24.790	84			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.130	3	0.043	0.157	0.925
	داخل المجموعات	22.267	81	0.275		
	المجموع	22.397	84			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً، وبذلك قبلت الفرضية الصفرية. فقد كان هناك تقارب في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين وذلك على اختلاف سنوات الخبرة لدى المبحوثين، حيث كانت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة.

جدول (33) الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.50	4.40	11	أقل من 5 سنوات	التخطيط
0.70	4.20	36	من 5-10 سنوات	
0.51	4.29	26	من 11-15 سنة	
0.51	4.34	12	أكثر من 15 سنة	
0.43	4.17	11	أقل من 5 سنوات	التنظيم
0.73	3.98	36	من 5-10 سنوات	
0.48	4.21	26	من 11-15 سنة	
0.61	4.12	12	أكثر من 15 سنة	
0.77	4.10	11	أقل من 5 سنوات	الأفراد
0.91	3.86	36	من 5-10 سنوات	
0.77	4.14	26	من 11-15 سنة	
0.43	4.44	12	أكثر من 15 سنة	
0.35	4.44	11	أقل من 5 سنوات	التكنولوجيا
0.68	4.30	36	من 5-10 سنوات	
0.48	4.38	26	من 11-15 سنة	
0.56	4.56	12	أكثر من 15 سنة	

0.64	4.16	11	أقل من 5 سنوات	الإبداع
0.73	4.12	36	من 5-10 سنوات	
0.56	4.30	26	من 11-15 سنة	
0.54	4.02	12	أكثر من 15 سنة	
0.54	4.25	11	أقل من 5 سنوات	القدرة على استغلال الفرص
0.74	4.05	36	من 5-10 سنوات	
0.86	4.00	26	من 11-15 سنة	
0.74	4.42	12	أكثر من 15 سنة	
0.39	4.25	11	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
0.68	4.08	36	من 5-10 سنوات	
0.43	4.23	26	من 11-15 سنة	
0.40	4.31	12	أكثر من 15 سنة	
0.46	4.32	11	أقل من 5 سنوات	الميزة التنافسية
0.65	4.21	36	من 5-10 سنوات	
0.39	4.24	26	من 11-15 سنة	
0.37	4.20	12	أكثر من 15 سنة	

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لملف تعريف بالشركة (اسم الشركة، عمر الشركة، عدد المشتركين، عدد فروع ومراكز تقديم الخدمة، رأس مال الشركة، هل شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم صياغة الفرضية الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير اسم الشركة.

جدول (34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير اسم الشركة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	6.897	7	0.985	3.313	**0.004
	داخل المجموعات	22.900	77	0.297		
	المجموع	29.797	84			
التنظيم	بين المجموعات	10.614	7	1.516	5.670	**0.000
	داخل المجموعات	20.592	77	0.267		
	المجموع	31.206	84			
الأفراد	بين المجموعات	25.728	7	3.675	9.671	**0.000
	داخل المجموعات	29.264	77	0.380		
	المجموع	54.992	84			
التكنولوجيا	بين المجموعات	6.922	7	0.989	3.757	**0.001
	داخل المجموعات	20.266	77	0.263		
	المجموع	27.188	84			
الإبداع	بين المجموعات	11.040	7	1.577	5.091	**0.000
	داخل المجموعات	23.854	77	0.310		
	المجموع	34.894	84			
القدرة على استغلال الفرص	بين المجموعات	20.274	7	2.896	7.883	**0.000
	داخل المجموعات	28.289	77	0.367		
	المجموع	48.563	84			
الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية	بين المجموعات	11.134	7	1.591	8.968	**0.000
	داخل المجموعات	13.656	77	0.177		
	المجموع	24.790	84			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	9.224	7	1.318	7.703	**0.000
	داخل المجموعات	13.173	77	0.171		
	المجموع	22.397	84			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (34) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الإتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير اسم الشركة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $0.05 >$  وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية، فقد كانت الفروق في جميع المجالات.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير اسم الشركة، كما هو واضح من خلال الجدول (35).

**جدول (35): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير اسم الشركة.**

المجالات	المقارنات	جوال	حضارة	الوطنية موبايل	كول يو	كول نت	سوبر لينك	مدى	زون تكنولوجي
التخطيط	جوال		0.293	0.042	0.275	0.569	0.546	0.183	*1.050
	حضارة			-	-	0.276	0.253	0.110	0.757
	الوطنية موبايل				0.233	0.527	0.505	0.142	*1.008
	كول يو					0.294	0.271	0.092	0.775
	كول نت						-0.022	0.385	0.481
	سوبر لينك							0.363	0.504
	مدى								0.867
	زون تكنولوجي								
التنظيم	جوال		0.143	0.217	0.276	0.754	*0.873	0.698	*1.143
	حضارة			0.074	0.133	0.611	0.730	0.556	*1.000

*0.926	0.481	0.656	0.537	0.059				الوطنية موبايل	
0.867	0.422	0.597	0.478					كول يو	
0.389	- 0.056	0.119						كول نت	
0.270	- 0.175							سوبر لينك	
0.444								مدى	
								زون تكنولوجي	
*1.286	0.657	*1.208	*1.764	0.486	- 0.124	0.190		جوال	
*1.096	0.468	*1.019	*1.575	0.296	- 0.313			حضارة	
*1.410	0.781	*1.332	*1.888	0.610				الوطنية موبايل	
0.800	0.171	0.722	1.279					كول يو	
-0.479	- 1.107	-0.556						كول نت	
0.078	- 0.551							سوبر لينك	
0.629								مدى	
								زون تكنولوجي	
0.748	0.325	0.643	*0.881	0.181	0.070	- 0.028		جوال	
0.776	0.354	0.671	0.909	0.209	0.098			حضارة	التكنولوجيا
0.678	0.256	0.573	0.811	0.111				الوطنية	

								موبايل	
0.567	0.144	0.462	0.700					كول يو	
-0.133	- 0.556	-0.238						كوول نت	
0.105	- 0.317							سوبر لينك	
0.422								مدى	
								زون تكنولوجي	
*1.109	- 0.025	0.680	0.909	- 0.051	- 0.025	- 0.091		جوال	
*1.200	0.067	0.771	1.000	0.040	0.067			حضارة	
*1.133	0.000	0.705	0.933	- 0.027				الوطنية موبايل	
*1.160	0.027	0.731	0.960					كول يو	
0.200	- 0.933	-0.229						كوول نت	
0.429	- 0.705							سوبر لينك	
1.133								مدى	
								زون تكنولوجي	
*1.814	0.464	*1.143	0.589	0.514	0.331	0.146		جوال	
*1.668	0.318	*0.997	0.443	0.368	0.185			حضارة	
*1.483	0.133	0.812	0.258	0.183				الوطنية موبايل	
*1.300	- 0.050	0.629	0.075					كول يو	

الإبداع

القدرة على  
استغلال  
الفرص



1.225	- 0.125	0.554						كحول نت	
0.671	- 0.679							سوبر لينك	
1.350								مدى	
								زون تكنولوجي	
*1.153	0.411	*0.834	*0.920	0.281	0.078	0.126		جوال	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
*1.027	0.285	*0.708	*0.794	0.155	- 0.048			حضارة	
*1.075	0.333	*0.756	*0.842	0.203				الوطنية موبايل	
*0.872	0.130	0.552	0.638					كول يو	
0.233	- 0.509	-0.086						كحول نت	
0.319	- 0.422							سوبر لينك	
0.742								مدى	
								زون تكنولوجي	
*1.199	- 0.249	*0.601	0.061	- 0.278	0.084	0.206		جوال	الميزة التنافسية
*0.993	- 0.455	0.396	-0.145	- 0.483	- 0.121			حضارة	
*1.114	- 0.333	0.517	-0.024	- 0.362				الوطنية موبايل	
*1.476	0.029	*0.879	0.338					كول يو	
*1.138	-	0.541						كحول نت	

	0.310								
0.597	-								سوبر لينك
*1.448	0.850								مدى
									زون تكنولوجي

1. تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في مجال التخطيط كانت بين شركة جوال، وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة جوال، والتي كانت درجة التخطيط فيها من وجهة نظر المبحوثين أعلى شيء.
2. أيضا وُجِدَتْ فروق بين شركة الوطنية موبايل وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة الوطنية موبايل.
3. وبالنسبة لمجال التنظيم فقد وُجِدَتْ فروق بين شركة جوال وكل من الشركات (سوبر لينك، وزون تكنولوجي) ولصالح شركة جوال.
4. كما وُجِدَتْ فروق بين شركة حضارة وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة حضارة.
5. كما وُجِدَتْ فروق بين شركة الوطنية موبايل وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة الوطنية موبايل.
6. وبالنسبة فيما يتعلق بمجال الأفراد، فقد وجدت فروق بين شركة جوال وكل من الشركات (كول نت، وسوبر لينك، وزون تكنولوجي) ولصالح شركة جوال.
7. كما وجدت فروق بين شركة حضارة وشركة كول نت، ولصالح شركة حضارة.
8. كما وجدت فروق بين شركة حضارة وكل من الشركات (سوبر لينك، وزون تكنولوجي) ولصالح شركة حضارة.
9. كما وجدت فروق بين شركة الوطنية موبايل وكل من الشركات (كول نت، وسوبر لينك، وزون تكنولوجي) ولصالح شركة الوطنية موبايل.
10. وفيما يتعلق بمجال التكنولوجيا، فقد وجدت فروق بين شركة جوال وشركة كول نت، ولصالح شركة جوال.

11. وفي مجال الإبداع وجدت فروق بين شركة جوال وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة جوال.
12. كما وجدت فروق بين شركة حضارة وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة حضارة.
13. أيضا وجدت فروق بين شركة الوطنية موبايل وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة الوطنية موبايل.
14. كما وجدت فروق بين شركة كول يو وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة كول يو.
15. وفيما يتعلق بالقدرة على استغلال الفرص، فقد وجدت فروق بين شركة جوال وكل من الشركات (سوبر لينك، وزون تكنولوجي) ولصالح شركة جوال.
16. أيضا وجدت فروق بين شركة حضارة، وكل من شركات (سوبر لينك، وزون تكنولوجي) ولصالح شركة حضارة.
17. أيضا وجدت فروق بين شركة الوطنية موبايل وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة الوطنية موبايل.
18. كما وجدت فروق بين شركة كول يو وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة كول يو.
19. وفي الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية، وجدت فروق بين شركة جوال وكل من الشركات (كول نت، سوبر لينك، وزون تكنولوجي) ولصالح شركة جوال.
20. كما وجدت فروق بين شركة حضارة وكل من شركات (كول نت، وسوبر لينك، وزون تكنولوجي) ولصالح شركة حضارة.
21. ووجدت فروق بين شركة الوطنية موبايل وكل من شركات (كول نت، وسوبر لينك، وزون تكنولوجي) ولصالح شركة الوطنية موبايل.
22. كما وجدت فروق بين شركة كول يو وشركة زون تكنولوجي ولصالح شركة كول يو.
23. وفي مجال الميزة التنافسية وجدت فروق بين شركة جوال وكل من شركات (سوبر لينك، وزون تكنولوجي) ولصالح شركة جوال.
24. كما وجدت فروق بين شركة الوطنية موبايل وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة الوطنية موبايل.
25. أيضا وجدت فروق بين شركة كول يو وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة كول يو.
26. أيضا وجدت فروق بين شركة كول نت وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة كول نت.

27. كما وجدت فروق بين شركة مدى وشركة زون تكنولوجي، ولصالح شركة مدى.

يوضح جدول(36) المتوسطات والانحرافات بين شركات بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول(36):الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير اسم الشركة.

المجال	اسم الشركة	العدد	المتوسط	الانحراف
التخطيط	جوال	35	4.48	0.48
	حضارة	11	4.18	0.83
	الوطنية	15	4.43	0.46
	كول يو	5	4.20	0.29
	كوول نت	4	3.91	0.49
	سوبر لينك	7	3.93	0.68
	مدى	3	4.29	0.14
	زون	5	3.43	0.55
التنظيم	جوال	35	4.37	0.39
	حضارة	11	4.22	0.74
	الوطنية	15	4.15	0.55
	كول يو	5	4.09	0.41
	كوول نت	4	3.61	0.73
	سوبر لينك	7	3.49	0.52
	مدى	3	3.67	0.48
	زون	5	3.22	0.57
الأفراد	جوال	35	4.37	0.61
	حضارة	11	4.18	0.71
	الوطنية	15	4.50	0.44
	كول يو	5	3.89	0.31
	كوول نت	4	2.61	0.99
	سوبر لينك	7	3.16	0.54
	مدى	3	3.71	0.74
	زون	5	3.09	0.81

0.44	4.55	35	جوال	التكنولوجيا	
0.58	4.58	11	حضارة		
0.60	4.48	15	الوطنية		
0.38	4.37	5	كول يو		
0.61	3.67	4	كولول نت		
0.57	3.90	7	سوبر لينك		
0.10	4.22	3	مدى		
0.64	3.80	5	زون		
0.56	4.31	35	جوال		الإبداع
0.54	4.40	11	حضارة		
0.55	4.33	15	الوطنية		
0.55	4.36	5	كول يو		
0.28	3.40	4	كولول نت		
0.68	3.63	7	سوبر لينك		
0.23	4.33	3	مدى		
0.68	3.20	5	زون		
0.54	4.46	35	جوال	القدرة على استغلال الفرص	
0.59	4.32	11	حضارة		
0.65	4.13	15	الوطنية		
0.27	3.95	5	كول يو		
0.92	3.88	4	كولول نت		
0.40	3.32	7	سوبر لينك		
0.25	4.00	3	مدى		
1.11	2.65	5	زون		
0.33	4.42	35	جوال	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية	
0.59	4.29	11	حضارة		
0.41	4.34	15	الوطنية		
0.32	4.14	5	كول يو		
0.53	3.50	4	كولول نت		
0.48	3.59	7	سوبر لينك		
0.28	4.01	3	مدى		

0.55	3.27	5	زون	الميزة التنافسية
0.27	4.37	35	جوال	
0.34	4.16	11	حضارة	
0.34	4.29	15	الوطنية	
0.15	4.65	5	كول يو	
0.48	4.31	4	كول نت	
0.52	3.77	7	سوبر لينك	
0.13	4.62	3	مدى	
1.16	3.17	5	زون	

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في الرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.

جدول (37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.121	1.996	0.684	3	2.051	بين المجموعات	التخطيط
		0.343	81	27.746	داخل المجموعات	
			84	29.797	المجموع	
**0.008	4.250	1.415	3	4.244	بين المجموعات	التنظيم
		0.333	81	26.962	داخل المجموعات	
			84	31.206	المجموع	
**0.031	3.113	1.895	3	5.685	بين المجموعات	الأفراد
		0.609	81	49.307	داخل المجموعات	
			84	54.992	المجموع	
**0.024	3.314	0.991	3	2.972	بين المجموعات	التكنولوجيا
		0.299	81	24.216	داخل المجموعات	
			84	27.188	المجموع	

0.238	1.437	0.588	3	1.763	بين المجموعات	الإبداع
		0.409	81	33.131	داخل المجموعات	
			84	34.894	المجموع	
**0.000	7.715	3.597	3	10.792	بين المجموعات	القدرة على استغلال الفرص
		0.466	81	37.771	داخل المجموعات	
			84	48.563	المجموع	
**0.006	4.524	1.186	3	3.558	بين المجموعات	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
		0.262	81	21.232	داخل المجموعات	
			84	24.790	المجموع	
0.456	0.879	0.235	3	0.706	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.268	81	21.691	داخل المجموعات	
			84	22.397	المجموع	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (37) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة ، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $0.05 >$  وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية، فقد كانت الفروق في مجال التنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والقدرة على استغلال الفرص، والدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة، كما هو واضح من خلال الجدول (38).

جدول (38): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.

المجال	المقارنات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
التنظيم	أقل من 5 سنوات		-0.250	0.087	-0.405
	من 5-10 سنوات			0.337	-0.155
	من 11-15 سنة				*-0.492
	أكثر من 15 سنة				
الأفراد	أقل من 5 سنوات		-0.736	-0.271	*-0.744
	من 5-10 سنوات			0.466	-0.008
	من 11-15 سنة				-0.473
	أكثر من 15 سنة				
التكنولوجيا	أقل من 5 سنوات		-0.067	0.052	-0.366
	من 5-10 سنوات			0.118	-0.299
	من 11-15 سنة				*-0.417
	أكثر من 15 سنة				
القدرة على استغلال الفرص	أقل من 5 سنوات		-0.500	-0.026	-0.802
	من 5-10 سنوات			0.474	-0.302
	من 11-15 سنة				*-0.775
	أكثر من 15 سنة				
الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات		-0.301	-0.035	-0.479
	من 5-10 سنوات			0.265	-0.178
	من 11-15 سنة				*-0.443
	أكثر من 15 سنة				



1. تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في مجال التنظيم كانت بين الشركات التي عمرها من 11-15 سنة، والشركات التي أعمارها أكثر من 15 سنة، ولصالح الشركات التي أعمارها أكثر من 15 سنة والتي كانت درجة التنظيم فيها أعلى شيء.
  2. وبالنسبة لمجال الأفراد، كانت الفروق بين الشركات التي عمرها أقل من 5 سنوات، والشركات التي عمرها أكثر من 15 سنة، ولصالح الشركات التي عمرها أكثر من 15 سنة.
  3. وبالنسبة لمجال التكنولوجيا كانت الفروق بين الشركات التي عمرها من 11-15 سنة، والشركات التي أعمارها أكثر من 15 سنة، ولصالح الشركات التي أعمارها أكثر من 15 سنة والتي كانت درجة التنظيم فيها أعلى شيء.
  4. أيضا بالنسبة لمجال القدرة على استغلال الفرص فقد كانت الفروق بين الشركات التي عمرها من 11-15 سنة، والشركات التي أعمارها أكثر من 15 سنة، ولصالح الشركات التي أعمارها أكثر من 15 سنة والتي كانت درجة التنظيم فيها أعلى شيء.
  5. وبالنسبة للدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية فقد كانت الفروق كذلك بين الشركات التي عمرها من 11-15 سنة، والشركات التي أعمارها أكثر من 15 سنة، ولصالح الشركات التي أعمارها أكثر من 15 سنة والتي كانت درجة التنظيم فيها أعلى شيء.
- يوضح جدول (39) المتوسط والانحراف بين عمر الشركات لكل محور من محاور الاستبانة.
- جدول (39): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.

المجال	عمر الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	أقل من 5 سنوات	5	4.08	0.61
	من 5-10 سنوات	13	4.16	0.81
	من 11-15 سنة	38	4.17	0.57
	أكثر من 15 سنة	29	4.49	0.47
التنظيم	أقل من 5 سنوات	5	3.96	0.54
	من 5-10 سنوات	13	4.21	0.69

0.64	3.87	38	من 11-15 سنة	الأفراد
0.41	4.36	29	أكثر من 15 سنة	
0.94	3.57	5	أقل من 5 سنوات	
0.70	4.31	13	من 5-10 سنوات	
0.87	3.84	38	من 11-15 سنة	
0.65	4.32	29	أكثر من 15 سنة	
0.35	4.27	5	أقل من 5 سنوات	التكنولوجيا
0.65	4.33	13	من 5-10 سنوات	
0.64	4.21	38	من 11-15 سنة	
0.36	4.63	29	أكثر من 15 سنة	
0.39	4.08	5	أقل من 5 سنوات	الإبداع
0.65	4.32	13	من 5-10 سنوات	
0.73	4.02	38	من 11-15 سنة	
0.53	4.30	29	أكثر من 15 سنة	
0.61	3.75	5	أقل من 5 سنوات	القدرة على استغلال الفرص
0.61	4.25	13	من 5-10 سنوات	
0.81	3.78	38	من 11-15 سنة	
0.52	4.55	29	أكثر من 15 سنة	
0.51	3.95	5	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
0.55	4.25	13	من 5-10 سنوات	
0.60	3.99	38	من 11-15 سنة	
0.35	4.43	29	أكثر من 15 سنة	
0.52	4.14	5	أقل من 5 سنوات	الميزة التنافسية
0.34	4.21	13	من 5-10 سنوات	
0.68	4.16	38	من 11-15 سنة	
0.28	4.35	29	أكثر من 15 سنة	

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد المشتركين.

جدول (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد المشتركين.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
**0.011	3.987	1.320	3	3.959	بين المجموعات	التخطيط
		0.331	78	25.814	داخل المجموعات	
			81	29.773	المجموع	
**0.000	8.776	2.572	3	7.715	بين المجموعات	التنظيم
		0.293	78	22.856	داخل المجموعات	
			81	30.571	المجموع	
**0.000	9.766	4.474	3	13.421	بين المجموعات	الأفراد
		0.458	78	35.731	داخل المجموعات	
			81	49.152	المجموع	
**0.001	5.712	1.609	3	4.826	بين المجموعات	التكنولوجيا
		0.282	78	21.967	داخل المجموعات	
			81	26.793	المجموع	
**0.012	3.917	1.452	3	4.355	بين المجموعات	الإبداع
		0.371	78	28.909	داخل المجموعات	
			81	33.264	المجموع	
**0.000	8.656	3.999	3	11.996	بين المجموعات	القدرة على استغلال الفرص
		0.462	78	36.035	داخل المجموعات	
			81	48.031	المجموع	
**0.000	10.052	2.232	3	6.695	بين المجموعات	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
		0.222	78	17.318	داخل المجموعات	
			81	24.013	المجموع	

0.104	2.120	0.556	3	1.667	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.262	78	20.438	داخل المجموعات	
			81	22.105	المجموع	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (40) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد المشتركين، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$  وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية، فقد كانت الفروق في جميع مجالات للرشاقة الإستراتيجية.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد المشتركين، كما هو واضح من خلال الجدول (41).

جدول(41):نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد المشتركين.

المجال	المقارنات	أقل من 100 ألف مشترك	من 100 إلى 500 ألف مشترك	من 500 ألف - مليون مشترك	أكثر من مليون مشترك
التخطيط	أقل من 100 ألف مشترك	-0.331	-0.236	*-0.559	
	من 100-500 ألف مشترك		0.095	-0.228	
	من 500 ألف - مليون مشترك			-0.323	
التنظيم	أكثر من مليون مشترك				
	أقل من 100 ألف مشترك	-0.385	*-0.629	*-0.773	
	من 100-500 ألف مشترك		-0.245	-0.389	

-0.144				من 500 ألف - مليون مشترك	
				أكثر من مليون مشترك	
*-0.992	*-0.877	*-0.933		أقل من 100 ألف مشترك	الأفراد
-0.059	0.056			من 100-500 ألف مشترك	
-0.115				من 500 ألف - مليون مشترك	
				أكثر من مليون مشترك	
*-0.587	*-0.622	*-0.474		أقل من 100 ألف مشترك	التكنولوجيا
-0.113	-0.148			من 100-500 ألف مشترك	
0.035				من 500 ألف - مليون مشترك	
				أكثر من مليون مشترك	
*-0.549	*-0.615	-0.385		أقل من 100 ألف مشترك	الإبداع
-0.165	-0.230			من 100-500 ألف مشترك	
0.066				من 500 ألف - مليون مشترك	
				أكثر من مليون مشترك	
*-0.949	*-0.875	-0.500		أقل من 100 ألف مشترك	القدرة على استغلال الفرص
-0.449	-0.375			من 100-500 ألف مشترك	
-0.074				من 500 ألف - مليون مشترك	
				أكثر من مليون مشترك	

*-0.729	*-0.615	*-0.498		أقل من 100 ألف مشترك	الدرجة الكلية للرشفافة الإستراتيجية
-0.232	-0.118			من 100-500 ألف مشترك	
-0.114				من 500 ألف- مليون مشترك	
				أكثر من مليون مشترك	

1. تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في مجال التخطيط كانت بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 ألف مشترك، والشركات التي لديها أكثر من مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك أكثر من مليون مشترك، والتي كانت درجة التخطيط لديها أعلى شيء.
2. وبالنسبة لمجال التنظيم، فقد وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 مشترك، والشركات التي تمتلك عدد مشتركين من 500 ألف- مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك عدد مشتركين ما بين 500 ألف إلى مليون مشترك.
3. كما وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 ألف مشترك، والشركات التي لديها أكثر من مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك أكثر من مليون مشترك.
4. وبالنسبة لمجال الأفراد، فقد وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 ألف مشترك، والشركات التي لديها من 100 ألف-500 ألف مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك من 100 ألف-500 ألف مشترك.
5. أيضا وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 مشترك، والشركات التي تمتلك عدد مشتركين من 500 ألف- مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك عدد مشتركين ما بين 500 ألف إلى مليون مشترك.
6. كما وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 ألف مشترك، والشركات التي لديها أكثر من مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك أكثر من مليون مشترك.

7. وفيما يتعلق بمجال التكنولوجيا فقد وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 ألف مشترك، والشركات التي لديها من 100 ألف-500 ألف مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك من 100 ألف-500 ألف مشترك.
8. أيضا وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 مشترك، والشركات التي تمتلك عدد مشتركين من 500 ألف- مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك عدد مشتركين ما بين 500 ألف إلى مليون مشترك.
9. كما وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 ألف مشترك، والشركات التي لديها أكثر من مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك أكثر من مليون مشترك.
10. وفيما يتعلق بمجال الإبداع فقد وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 مشترك، والشركات التي تمتلك عدد مشتركين من 500 ألف- مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك عدد مشتركين ما بين 500 ألف إلى مليون مشترك.
11. كما وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 ألف مشترك، والشركات التي لديها أكثر من مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك أكثر من مليون مشترك.
12. وبالنسبة للقدرة على استغلال الفرص فقد وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 مشترك، والشركات التي تمتلك عدد مشتركين من 500 ألف- مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك عدد مشتركين ما بين 500 ألف إلى مليون مشترك.
13. كما وجدت فروق بين بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 ألف مشترك، والشركات التي لديها أكثر من مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك أكثر من مليون مشترك.
14. وبالنسبة للدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية فقد وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 ألف مشترك، والشركات التي لديها من 100 ألف-500 ألف مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك من 100 ألف-500 ألف مشترك.

15. أيضا وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 مشترك، والشركات التي تمتلك عدد مشتركين من 500 ألف- مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك عدد مشتركين ما بين 500 ألف إلى مليون مشترك.

16. كما وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك عدد مشتركين أقل من 100 ألف مشترك، والشركات التي لديها أكثر من مليون مشترك، ولصالح الشركات التي تمتلك أكثر من مليون مشترك.

جدول(42): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد المشتركين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد المشتركين	المجال
0.52	3.94	19	أقل من 100 ألف مشترك	التخطيط
0.66	4.27	17	من 100-500 ألف مشترك	
0.79	4.18	12	من 500 ألف- مليون مشترك	
0.47	4.50	34	أكثر من مليون مشترك	
0.56	3.60	19	أقل من 100 ألف مشترك	التنظيم
0.65	3.99	17	من 100-500 ألف مشترك	
0.70	4.23	12	من 500 ألف- مليون مشترك	
0.40	4.38	34	أكثر من مليون مشترك	
0.69	3.36	19	أقل من 100 ألف مشترك	الأفراد
0.77	4.29	17	من 100-500 ألف مشترك	
0.71	4.24	12	من 500 ألف- مليون مشترك	
0.61	4.35	34	أكثر من مليون مشترك	
0.54	3.95	19	أقل من 100 ألف مشترك	التكنولوجيا
0.66	4.42	17	من 100-500 ألف مشترك	
0.55	4.57	12	من 500 ألف- مليون مشترك	
0.44	4.53	34	أكثر من مليون مشترك	



0.65	3.77	19	أقل من 100 ألف مشترك	الإبداع
0.70	4.15	17	من 100-500 ألف مشترك	
0.51	4.38	12	من 500 ألف- مليون مشترك	
0.56	4.32	34	أكثر من مليون مشترك	
0.89	3.50	19	أقل من 100 ألف مشترك	القدرة على استغلال الفرص
0.72	4.00	17	من 100-500 ألف مشترك	
0.60	4.38	12	من 500 ألف- مليون مشترك	
0.54	4.45	34	أكثر من مليون مشترك	
0.50	3.69	19	أقل من 100 ألف مشترك	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
0.58	4.19	17	من 100-500 ألف مشترك	
0.57	4.31	12	من 500 ألف- مليون مشترك	
0.34	4.42	34	أكثر من مليون مشترك	
0.88	4.03	19	أقل من 100 ألف مشترك	الميزة التنافسية
0.42	4.18	17	من 100-500 ألف مشترك	
0.33	4.16	12	من 500 ألف- مليون مشترك	
0.27	4.38	34	أكثر من مليون مشترك	

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد مراكز تقديم الخدمة.

**جدول (43):** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد مراكز تقديم الخدمة.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.143	1.859	0.640	3	1.919	بين المجموعات	التخطيط
		0.344	81	27.878	داخل المجموعات	
			84	29.797	المجموع	
**0.007	4.300	1.429	3	4.287	بين المجموعات	التنظيم
		0.332	81	26.919	داخل المجموعات	

			84	31.206	المجموع	
0.203	1.569	1.007	3	3.020	بين المجموعات	الأفراد
		0.642	81	51.971	داخل المجموعات	
			84	54.992	المجموع	
**0.052	2.688	0.821	3	2.462	بين المجموعات	التكنولوجيا
		0.305	81	24.726	داخل المجموعات	
			84	27.188	المجموع	
**0.008	4.201	1.566	3	4.698	بين المجموعات	الإبداع
		0.373	81	30.196	داخل المجموعات	
			84	34.894	المجموع	
**0.003	4.955	2.510	3	7.530	بين المجموعات	القدرة على استغلال الفرص
		0.507	81	41.033	داخل المجموعات	
			84	48.563	المجموع	
**0.015	3.687	0.993	3	2.978	بين المجموعات	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
		0.269	81	21.812	داخل المجموعات	
			84	24.790	المجموع	
0.488	0.817	0.219	3	0.658	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.268	81	21.739	داخل المجموعات	
			84	22.397	المجموع	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (43) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد مراكز تقديم الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $0.05 >$  وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية، فقد كانت الفروق في مجالات التنظيم، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص، والدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد مراكز تقديم الخدمة، كما هو واضح من خلال الجدول (44).

جدول(44):نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد مراكز تقديم الخدمة.

المقارنات	المقارنات	أقل من 10 فروع	من 10-20 فرع	من 20-30 فرع	أكثر من 30 فرع
التنظيم	أقل من 10 فروع		-0.199	*-0.644	*-0.415
	من 10-20 فرع			-0.445	-0.216
	من 20-30 فرع				0.229
	أكثر من 30 فرع				
التكنولوجيا	أقل من 10 فروع		-0.267	*-0.410	-0.369
	من 10-20 فرع			-0.143	-0.102
	من 20-30 فرع				0.041
	أكثر من 30 فرع				
الإبداع	أقل من 10 فروع		0.135	*-0.633	-0.283
	من 10-20 فرع			*-0.768	-0.419
	من 20-30 فرع				0.350
	أكثر من 30 فرع				
القدرة على استغلال الفرص	أقل من 10 فروع		-0.308	-0.582	*-0.680
	من 10-20 فرع			-0.275	-0.372
	من 20-30 فرع				-0.097
	أكثر من 30 فرع				

*-0.379	-0.470	-0.121		أقل من 10 فروع	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
-0.258	-0.349			من 10-20 فرع	
0.091				من 20-30 فرع	
				أكثر من 30 فرع	

1. تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في مجال التنظيم كانت بين الشركات التي تمتلك أقل من 10 فروع، والشركات التي تمتلك من 20-30 فرع، ولصالح الشركات التي تمتلك من 30-20 فرع.
2. كما وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك أقل من 10 فروع، والشركات التي تمتلك أكثر من 30 فرع، ولصالح الشركات التي تمتلك أكثر من 30 فرع.
3. وبالنسبة لمجال التنظيم فقد وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك أقل من 10 فروع، والشركات التي تمتلك من 20-30 فرع، ولصالح الشركات التي تمتلك من 30-20 فرع.
4. وبالنسبة لمجال الإبداع وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك أقل من 10 فروع، والشركات التي تمتلك من 20-30 فرع، ولصالح الشركات التي تمتلك من 30-20 فرع.
5. كما وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك من 10-20 فرع، وتلك التي تمتلك من 30-20 فرع، ولصالح الشركات التي تمتلك من 30-20 فرع.
6. وبالنسبة للقدرة على استغلال الفرص وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك أقل من 10 فروع، والشركات التي تمتلك أكثر من 30 فرع، ولصالح الشركات التي تمتلك أكثر من 30 فرع.
7. وبالنسبة للدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية فقد وجدت فروق بين الشركات التي تمتلك أقل من 10 فروع، والشركات التي تمتلك أكثر من 30 فرع، ولصالح الشركات التي تمتلك أكثر من 30 فرع.

جدول (45): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير عدد مراكز تقديم الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد مراكز تقديم الخدمة	المجال
0.53	4.14	27	أقل من 10 فروع	التخطيط
0.70	4.11	12	من 10-20 فرع	
0.66	4.22	11	من 20-30 فرع	
0.56	4.45	35	أكثر من 30 فرع	
0.60	3.81	27	أقل من 10 فروع	التنظيم
0.66	4.01	12	من 10-20 فرع	
0.44	4.45	11	من 20-30 فرع	
0.56	4.23	35	أكثر من 30 فرع	
0.71	3.84	27	أقل من 10 فروع	الأفراد
1.00	3.98	12	من 10-20 فرع	
0.32	4.40	11	من 20-30 فرع	
0.89	4.15	35	أكثر من 30 فرع	
0.55	4.14	27	أقل من 10 فروع	التكنولوجيا
0.70	4.40	12	من 10-20 فرع	
0.40	4.55	11	من 20-30 فرع	
0.54	4.50	35	أكثر من 30 فرع	
0.67	3.99	27	أقل من 10 فروع	الإبداع
0.79	3.85	12	من 10-20 فرع	
0.34	4.62	11	من 20-30 فرع	
0.56	4.27	35	أكثر من 30 فرع	

0.84	3.71	27	أقل من 10 فروع	القدرة على استغلال الفرص
0.86	4.02	12	من 10-20 فرع	
0.47	4.30	11	من 20-30 فرع	
0.60	4.39	35	أكثر من 30 فرع	
0.52	3.94	27	أقل من 10 فروع	الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية
0.67	4.07	12	من 10-20 فرع	
0.33	4.41	11	من 20-30 فرع	
0.50	4.32	35	أكثر من 30 فرع	
0.79	4.15	27	أقل من 10 فروع	الميزة التنافسية
0.38	4.12	12	من 10-20 فرع	
0.31	4.37	11	من 20-30 فرع	
0.29	4.29	35	أكثر من 30 فرع	

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الإتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير ما إذا كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية أم لا.

جدول (46): نتائج اختبار "ت" للفروق في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير ما إذا كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية أم لا.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	هل الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية	المجال
**0.004	2.939	82	0.526	4.42	58	نعم	التخطيط
			0.630	4.03	27	لا	
**0.001	3.528	80	0.552	4.25	55	نعم	التنظيم

			0.620	3.77	27	لا	
**0.000	4.778	80	0.554	4.34	55	نعم	الأفراد
			0.919	3.42	27	لا	
**0.001	3.423	80	0.513	4.51	55	نعم	التكنولوجيا
			0.584	4.08	27	لا	
**0.000	4.097	80	0.548	4.34	55	نعم	الإبداع
			0.679	3.77	27	لا	
**0.002	3.196	80	0.746	4.29	55	نعم	القدرة على استغلال الفرص
			0.685	3.74	27	لا	
**0.000	4.804	82	0.447	4.36	58	نعم	الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
			0.561	3.81	27	لا	
0.148	1.479	80	0.403	4.30	55	نعم	الميزة التنافسية
			0.700	4.09	27	لا	

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

يلاحظ من خلال الجدول (46) إن المدراء و رؤساء الأقسام لا تتوفر لهم المعلومات عن رأس مال الشركة، وبالتالي رُفضت الفرضية.

#### 4-5 تحليل نتائج المقابلات

اعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة من أدوات الدراسة، حيث تم إجراء سبعة مقابلات مع سبعة رؤساء تنفيذيين في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين (المشمولة بالدراسة)، من أجل التعمق أكثر في موضوع البحث، والاستفادة من تعدد وجهات النظر، ولكسب درجة أعلى من الدقة والموثوقية في النتائج، وقد تكونت المقابلة مع 35 سؤالاً تتحدث عن الرشاقة الإستراتيجية بأبعاده و هي (التخطيط، و التنظيم، و الأفراد، و التكنولوجيا، و الإبداع، و القدرة على استغلال الفرص) وأيضاً عن الميزة التنافسية.

## 4-5-1 الرشاقة الإستراتيجية

ما هو واقع تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الشركة؟

من خلال النظر في إجابات المبحوثين نلاحظ أن سبعة إجابات من أفراد العينة تُطبق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) دون المعرفة بالمصطلح. حيث أفاد جميع أفراد العينة بأن نجاح الشركة يعتمد بشكل أساسي على عملية التخطيط لأن التخطيط يعد ضرورة للقيام بالأنشطة وإنجازها بشكل الصحيح و تحقيق الاهداف، و من خلال عملية التخطيط تتمكن الشركة من تحديد الإمكانيات المادية و البشرية التي هي بحاجة لها عدا عن المساهمة في تنسيق الأعمال والرقابة عليها، وتؤكد جميع الشركات على وجود الخطط البديلة لمواجهة اي تحدٍ. و أفاد أفراد العينة أيضا بأن التنظيم يكتسب أهمية من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة من خلال تحديد المسؤوليات و الصلاحيات و وضع الأعمال و هيكلتها بالشكل المناسب الذي يحقق الأهداف. وأفاد جميع أفراد العينة أن الأفراد هم أساس النجاح المنظمات، لأن المورد البشري يحقق النجاح والتقدم، و ذلك من خلال الدعم المستمر من الإدارة لهم. و يؤكد جميع أفراد العينة على أن التكنولوجيا مطلب ضروري لنجاح و الاستمرارية خاصة في مجال عملهم، لأن الاعتماد الأكبر على التكنولوجيا وهي التي تحقق لهم النمو من خلال استغلال كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا. وتحرص كافة الشركات على تأمين فرص الإبداع والمبادرة و المشاركة في عملية اتخاذ القرار. و أن الشركات كافة تحاول بأكبر شكل ممكن استغلال الفرص في بيئة العمل الخارجية لتصبح الشركة رشيقة و قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة و تجنب التهديدات.

## 4-5-2 التخطيط

هل يتم من خلال عملية التخطيط تحديد الأهداف المستقبلية؟

أجاب جميع أفراد العينة بأن عملية التخطيط تساهم في تحديد الأهداف المستقبلية، وأن هناك في كافة الشركات خطة لمدة سنة واحده فقط، و خطة لمدة ثلاث سنوات، وخطة لمدة خمس سنوات، عدا عن وجود خطط بديلة للحالات الطارئة المتوقع حدوثها. وأفاد جميع أفراد العينة بأن عملية التخطيط هي جزء أساسي لا يمكن إهماله، لأنه من خلاله يتم تحقيق الأهداف المستقبلية و المرحلية أيضاً.



**هل يتم وضع خطط عمل باستمرار لتطوير الأداء الحالي و المستقبل؟**

تشير نتائج الإجابات إلى أنّ الشركات كافة تهتم بتطوير الأداء الحالي والأداء المستقبلي، وذلك لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتؤكد الشركات كافة على وجود خطط مرحلية وبرامج تدريبية مستمرة، والبحث عن كل ما هو جديد في عالم العمل لتطوير الأداء الذي ينعكس إيجابياً على تطور الأداء والعمل بشكل عام وتحسين وضع الشركة.

**هل تساعد عملية التخطيط في توقع الاحتمالات المتقلبة المؤثرة سلباً أو إيجابياً على الأداء؟ كيف؟ الرجاء أعط مثالا؟**

أجاب جميع أفراد العينة بأن عملية التخطيط تساعد بشكل كبير في توقع الاحتمالات التي من الممكن أن تؤثر على الشركة بشكل إيجابي أو سلبي، حيث تهتم كافة الشركات في وضع خطط الطوارئ و طرح عدد من الأفكار و السيناريوهات التي من الممكن أن تواجهه الشركة، علماً بأنّ عملية التخطيط هنا تكون لمدة عام واحد فقط، ومن الممكن أن يحدث تعديل على هذه الخطط. أعطى المبحوثون السبعة أمثلة منها و التطور التكنولوجي الذي من الممكن أن تواجهه المنظمات و الحملات الجديدة من قبل المنافسين.

#### **3-5-4 التنظيم**

**هل يساهم التنظيم في إنجاز الأهداف التنظيمية و هيكل الأعمال؟**

يرى جميع المبحوثين أن التنظيم يساعد في الوصول إلى الأهداف بدقة وموضوعية ، ويساهم بشكل كبير في هيكل الأعمال.

**هل يوجد وضوح في تقسيم العمل والسلطات في الشركة؟**

أكد جميع المبحوثين أن هناك وضوحاً في تقسيم العمل والسلطات و توزيع المهام والأدوار في الشركة، ولا يوجد تعارض بينهم، حيث يوجد لكل موظف مهام وظيفية واضحة ومحددة ومستقلة و لا يوجد ازدواجية في المهام بين الموظفين، مؤكداً على التعاون الدائم بين الدوائر المختلفة.

هل يوجد تنسيق و تعاون مشترك بين الأفراد والأقسام المختلفة في العمل؟

يؤكد المبحوثون كافة أن لكل موظف في الشركة مهام وظيفية واضحة ومحددة و كل قسم يكمل دور الآخر، وأن هناك تعاوناً دائماً فيما بينهم لتبادل المعلومات التي تصب في صالح العمل.

#### 4-5-4 الأفراد

هل تتعامل الشركة مع المورد البشري على اعتباره المورد الأكثر أهمية؟

تعتبر جميع الشركات أن المورد البشري هو العنصر الأكثر أهمية، لأن المورد البشري هو الذي يتواصل مع الزبائن بشكل رئيسي، وهو القادر على استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، بالإضافة إلى ذلك فإن شركتين تقومان بعمل دورات متنوعة للعاملين في كافة المجالات التي تعود بالنفع على الفرد و العمل. وأفاد جميع المبحوثين أن التكنولوجيا تعتبر المورد مهم جداً حيث إن الأفراد والتكنولوجيا كل منهما مكمل للآخر.

هل الشركة قادرة على استقطاب الموارد البشرية الكفوة؟

تشير النتائج أن الشركات جميعها قادرة على استقطاب الموارد البشرية الأكثر كفاءة و الموارد التي تمتلك الخبرة و المعرفة في مجال العمل. وأن هناك معايير واضحة و محددة موضوعة بدقة وعناية كبيرة لعملية الاستقطاب.

هل يوجد نظام اتصال فعال بين العاملين و الإدارة العليا؟ ما طبيعة الاتصالات؟

أجاب جميع المبحوثين ان هناك نظاماً فعالاً بين العاملين و الإدارة العليا، وأن الإدارة على تواصل دائم مع العاملين كافة في مختلف مستوياتهم الإدارية، أما طبيعة الاتصالات في الشركات المبحوثة هي الاتصالات صاعدة و نازلة وذلك أيماناً لأهمية التعاون بين العاملين و الإدارة العليا.

#### 4-5-5 التكنولوجيا

هل تحقق التكنولوجيا المستخدمة أهداف الشركة بالشكل المطلوب؟

أشار جميع المبحوثين أن الشركات تسعى دائماً لاستخدام أحدث طرق التكنولوجيا المستخدمة من برامج و سياسات، و التي تواكب الثورة التكنولوجية في العالم، وهذا من شأنه أن يجعل الشركة من الشركات الرائدة في السوق في عالم الإنترنت والتكنولوجيا، و بالتالي تحقيق الأهداف على المدى البعيد.

هل يوجد نظام إلكتروني فعال وبنية تحتية لتقنية المعلومات لمواجهة التنافس السريع بين الشركات؟

أشار ستة من المبحوثين أن هناك اهتماماً دائماً لتوفير أحدث النظم الإلكترونية، و قد عملت الشركات على بناء بنية تحتية قوية تعمل على مواجهة المنافس بأي وقت، في حين أجاب أحد المبحوثين أن هناك بنية تحتية تكنولوجية و مستعدة لمواجهة التنافس لكن ليس في كل الأوقات .

هل تستثمر الإدارة العليا لشركة تكنولوجيا المعلومات بشكل يحقق سرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق؟

يرى المبحوثون جميعاً أن التكنولوجيا تساهم في سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، حيث أشار خمسة من المبحوثين أن الشركة مستعدة لتحقيق الاستجابة لمتطلبات السوق، لكن بشكل يتوافق مع أهدافها و سياساتها وتفضل عمل دراسات قبل اتخاذ أي خطوة جديدة في مجال العمل، و هناك احتمال كبير جداً لعدم الاستجابة للمتطلبات إذا رأت أنها لا تتوافق مع أهدافها أو أنها لا تحقق لها نمواً كبيراً بالأرباح كما يجب، في حين أفاد اثنان من المبحوثين يؤكدون أن الإدارة العليا مستعدة لتلبية متطلبات السوق واستثمار التكنولوجيا بشكل يخدم الزبون تحت أي ظرف من ظروف.

#### 4-5-6 الإبداع

هل يوجد لدى الشركة القدرة على إيجاد حلول فريدة للمشكلات التي تواجهها؟

أجاب ستة من أفراد العينة أنه يوجد دائماً حلول لكافة المشاكل التي من الممكن أن تواجه الشركة، في حين أجاب فرد من أفراد العينة أنّ هناك بعض المشاكل التي تواجهها الشركة، لا يكون لها حل، وبالتالي هي تحتاج لبعض الوقت لدراسة المشكلة وتحديد مسبباتها، وكيف من الممكن إيجاد حل بأقل خسائر ممكنة.

هل يوجد لشركة ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة؟

أجاب المبحوثون كافة على أن هناك ثقافة تنظيمية في شركة تؤمن فرص الإبداع و المبادرة، و جميع الشركات تهتم بإشراك العاملين في طرح الأفكار ،لكن ليس بشكل دائم، وأفاد المبحوثون أن دور العاملين يقتصر فقط في طرح الأفكار، أما المشاركة في عملية اتخاذ القرار فهي عملية تقتصر على الإدارة العليا فقط.

هل تهتم الشركة بتطوير مجموعة من الخدمات التي تميزها عن المنافسين ؟

أجاب كافة المبحوثين على أن شركاتهم تسعى بشكل دائم و مستمر إلى توفير كل ما هو جديد و متطور في العالم التكنولوجيا، وذلك من أجل التفوق على المنافسين.

#### 4-5-7 القدرة على استغلال الفرص

هل تمتلك الشركة المقدرة على استغلال جميع الفرص الموجودة في السوق؟

أجاب اثنان من المبحوثين أن شركاتهم قادرة على استغلال كافة الفرص الموجودة في بيئة العمل سواء كانت تكنولوجية أو سياسية أو اجتماعية بسرعة كبيرة، في حين أشار 3 من المبحوثين أن لهم القدرة على استغلال الفرص في بيئة الأعمال ولكن ليست كافة الفرص المتاحة، وأنها تحتاج إلى دراسة ومدة زمنية من الوقت لدراسة المتغيرات الخارجية و تكريسها بشكل يحقق مصلحه المؤسسة، وأشار اثنان من المبحوثين، إذا كانت المتغيرات ستؤثر على طبيعة عملهم بشكل كبير فهم مستعدين للتكيف والتغيير .

تمتلك الشركة خطة إستراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؟

أشار سبعة من المبحوثين أن هناك خطة إستراتيجية متجددة باستمرار، وذلك لتتمكن الشركات من القدرة على استغلال الفرص في بيئة العمل، بشكل يحقق أهداف الشركة، وأن الشركات تعمل بشكل دائم على تحليل بيئة الأعمال ومراقبة كافة المتغيرات التي من الممكن أن تحصل.

أشار اثنان من المبحوثين إلى أن العوامل السياسية والقانونية تؤثر على مصالح الشركات بشكل سلبي و لا تمكنها من استغلال الفرص، بسبب القيود المفروضة على هذا القطاع.

#### 4-5-8 الميزة التنافسية

كيف تتميز شركتكم عن الشركات المنافسة؟

أفاد أفراد العينة بأن شركاتهم تتمايز عن مثيلتها في عدّة مجالات

حيث يرى أحد أفراد العينة أنّ الشركة تتمايز بالجودة العالية والأسعار المنافسة، و العروض، والحملات الدائمة، و حجم المبيعات، و الحصة السوقية الكبيرة التي تمتلكها الشركة. والسرعة في حل المشكلات و تحديث الدائم والمستمر لكافة الأنشطة في الشركة والانتشار الواسع لمراكز تقديم الخدمة.

وأفاد أحد المبحوثون أن الشركة تتميز بالسعر المقدم و العروض و الحملات التي تقدمها الشركة بالإضافة لجودة الخدمة المقدمة و ما تحققه من أرباح متزايدة، و زيادة مستمرة في الحصة السوقية .

في حين يرى أحد المبحوثين أن الجودة هي التي تميز الشركة و سرعة في حل المشكلات المتعلقة بالصيانة.

ويرى ثلاثة من المبحوثين ان السعر والجودة هما أحد العوامل التي تميز شركاتهم عن مثيلاتها في القطاع بالإضافة للعروض والحملات المستمرة التي تقدمها، و زيادة حجم المبيعات المستمرة .

## هل تُقدم الخدمات للزبائن بأعلى جودة وبشكل يحقق متطلباتهم؟

أفاد جميع المبحوثون أن جودة الخدمة المقدمة هي أساس التنافس و جذب الزبائن. حيث أفاد احد المبحوثين أن الزبائن حين اشتركهم مع شركات المعلومات يهتمون بجودة الخدمة بنسبة 75%، ويعطون السعر أهمية 25% فقط حسب دراسة أجريت في هذا المجال.

## هل تُطبق الشركة أنظمة الاعتماد والجودة العالمية ؟

أفاد أحد المبحوثين أن الشركة تطبق نظاماً من أنظمة الجودة العالمية، و هي تسعى بشكل دائم إلى تطبيق أنظمة الجودة وتحقيق النجاح، في حين أفاد ستة من المبحوثين أنهم يسعون إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة والعالمية.

## هل تعمل الشركة على استغلال الموارد بالشكل الأمثل ؟

افاد جميع المبحوثين ان شركاتهم تعمل على استغلال الموارد بالشكل الأمثل سواء كانت الموارد (المالية، و البشرية، والتكنولوجية) وذلك لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.

## هل يوجد نظام رقابة داخلية في الشركة لفحص كفاءة العمليات وتقييمها وفاعليتها ؟

يوجد في جميع الشركات المشمولة بالدراسة نظام رقابة فعال بشكل يومي على كافة العمليات الإدارية التي تحدث بالشركة. و أفاد جميع المبحوثين أن هناك وحدة خاصة للاستماع فقط للمكالمات المتلقاة من الزبائن وذلك للتأكد من الخدمة المقدمة للزبائن وهل يتم معالجة مشاكلهم و الرد على الاستفسارات بالشكل الصحيح و المطلوب. وأفاد ثلاثة من المبحوثين انه هناك دائرة جودة تقوم بدور أشرفي يومي على الأقسام التي تتعامل مع الزبائن بشكل مباشر.

## هل تخضع الشركة للرقابة الخارجية؟ ما هي طبيعة التدقيق الخارجي؟

أفاد ثلاثة من المبحوثون أن هناك رقابة خارجية عليهم من شركات خارجية مُعترف بها لتدقيق الحسابات، و كافة ما يتعلق بالأمور المالية. وأفاد جميع المبحوثين أن هناك رقابة خارجية من قبل وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات حيث تنتظر الوزارة على العروض والحملات و حجم المبيعات و الأسعار المقدمة، بالإضافة إلى تعليمات المنافسة المقررة من قبلها إذا تم الالتزام بها أم لا.

**هل للشركة القدرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع بشكل عام؟**

أفاد خمسة من المبحوثين أن للشركة القدرة على التكيف مع كافة الظروف البيئية التي تواجهها، و استغلال خطط الطوارئ المناسبة، في حين أفاد اثنان من المبحوثين أن للشركة القدرة على التكيف لكن ليس مع كل الظروف التي تواجهها، فهي هنا بحاجة لمدة زمنية لدراسة الوضع البيئي و اتخاذ القرار المناسب.

**هل تتبع الشركة الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن وحاجاتهم؟**

اشار أربعة من المبحوثين أن الشركة تتخذ كافة الاجراءات السريعة و مُستعدة لتغيير من أجل تلبية احتياجات الزبائن، في حين أفاد ثلاثة من المبحوثين إذا كان التغيير يتعارض مع سياسات و أهداف الشركة، ولا يحقق لها الربح، فهي غير مستعدة لتغيير، أما إذا وجدت أن التغييرات تُحقق لها الأرباح و هذا لا يتعارض مع سياساتها و أهدافها فهي مستعدة لتغيير.

**هل تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم؟**

أفاد جميع المبحوثين أن هناك نظام اتصال فعالاً بينهم و بين الزبائن. حيث أفاد اثنان من المبحوثين أن شركاتهم على استعداد دائم لسماع الاقتراحات و تطبيقها. أما خمسة من المبحوثين فقط افادوا أن هناك نظام اتصال فعالاً، و نظام سماع لاحتياجات الزبائن، لكن الشركة لا تطبق كل ما يطلبه الزبائن.

**هل تولي الشركة اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بعرض التعرف على الرغبات غير مشبعة للزبائن؟**

أكد جميع المبحوثين على أهمية بحوث التسويق، حيث أفاد اثنان من المبحوثين ان هناك تواصلًا يوميًا مع الزبائن من خلال الاتصال الهاتفي، و معرفة آراء الزبائن، و التأكد من حل مشاكلهم إن وجدت، و أفاد فرد من أفراد العينة أن هناك استبياناً كل ثلاث أشهر يوزع بشكل عشوائي على المشتركين لمعرفة آرائهم و اقتراحاتهم بخصوص الخدمات المقدمة. وأفاد أحد أفراد العينة أن كل أربعة شهور يتم اختيار مجموعة عشوائية من المشتركين والاتصال بهم لمعرفة آرائهم والاستماع لملاحظاتهم. وأفاد اثنان من افراد العينة أنه يوجد نظام تقييم نصف سنوي تعتمد الشركة لتقييم جوده

خدماتها المقدمة لزبائن من خلال الاتصال الهاتفي و طرح أسئلة معينة أو من خلال الاستبيان. في حين أفاد فرد من أفراد العينة أنه تم عمل بحث تسويقي منذ عامين، و هم الان في مرحلة تحضير لبحث تسويقي شامل آخر.

### **كيف تتواصلون مع الزبائن؟**

أفاد المبحوثون أن طرق تواصل الزبائن مع الشركة متعددة من خلال الاتصال على شركة أو استخدام الموقع الإلكتروني أو من خلال شبكات التواصل الاجتماعي. أما الشركات فهي تقوم بالاتصال الهاتفي لمعرفة آراء الزبائن أو من خلال توزيع استبيان على عينات عشوائية في فترات مختلفة.

### **هل يوجد موقع خاصة للتعامل مع الشكاوى/ تلقي ملاحظات الزبائن؟**

أفاد اثنان من المبحوثين أنه يوجد وحدات خاصة للتعامل مع شكاوي الزبائن و الاهتمام بكافة ملاحظاتهم في كافة المناطق الفلسطينية، و العمل على حلها بأسرع وقت ممكن، في حين أفاد خمسة من المبحوثين أنه يوجد وحدة الدعم الفني و وحدة المبيعات و وحدة خدمات الزبائن في المقر الرئيسي فقط في الشركة التي تتعامل مع الشكاوي.

### **هل تقدم الشركة منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية؟**

اجاب اثنان من المبحوثين أن الخدمات المقدمة من قبل شركاتهم هي ذات جودة عالية، لكن السعر ليس تنافسياً، بل هو الأعلى في السوق، وأن الزبائن يهتمون بسمعة الشركة التي تميزها عن غيرها، في حين أفاد خمسة من المبحوثين أن خدماتهم المقدمة هي ذات جودة عالية و سعر تنافسي .

### **هل تستخدم الشركة استراتيجيات واضحة في تحديد أسعار منتجاتها؟**

أشار جميع المبحوثين على أن الشركة تستخدم إستراتيجيات واضحة و محددة في تسعير منتجاتها بشكل تتوافق مع جودة الخدمة المطلوبة أولاً و بشكل يتوافق مع أوضاع السوق الفلسطيني ثانياً.



## هل تعتبر الشركة أن السعر أحد العناصر في تسويق منتجاتها؟

أجاب ثلاثة من المبحوثين أن السعر بجانب الجودة هو أساس في تسويق منتجاتها، في حين أفاد أربعة من المبحوثين أن السعر لا يؤثر على تسويق منتجاتها، لأن العنصر الأساسي للتسويق هو جودة الخدمات المقدمة.

## كيف تقارن سعر الشركة مع الشركات الأخرى؟

أجاب اثنان من المبحوثين إنَّ السعر الخاص بهم هو الأعلى من المنافسين، وذلك مقابل خدمة و جودة متميزة لما تقدّمة، في حين أجاب فرد من أفراد العينة أن السعر الخاص بالشركة يوضع بناءً على اسعار المنافسين، حيث هناك دراسات مستمرة لحملات و عروض المنافسين، و على أساسها يتم وضع السعر، و أفاد ثلاثة من المبحوثين أن سعرهم متوسط بالمقارنة مع المنافسين، و هو يراعي أوضاع السوق الفلسطيني، وأفاد فرد من أفراد العينة أن السعر الخاص بشركتهم هو الأقل.

هل برأيك يوجد علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا،الأفراد، الإبداع، و القدرة على استغلال الفرص) و الميزة التنافسية؟

أكد جميع المبحوثين على وجود علاقة كبيرة جداً بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها كافة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تتيح الرشاقة الإستراتيجية للشركات القدرة على التكيف مع أوضاع السوق وتجنب التهديدات، و استغلال الفرص لتصبح الشركة رشيقة، علماً بأن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب وجود تخطيط سليم من البداية في كافة المستويات و المراحل، وأن تخصيص المهام والصلاحيات و هيكل الأعمال بشكل يتناسب مع إمكانيات الشركة يساعد في تحقيق الأهداف التي بدورها تُحقق نجاح الشركة وتمكنها من الوصول للقامة، و التميز عن الآخرين، مؤكداً على أهمية دور الأفراد الذين هم اساس نجاح المنظمة ونموها، ولا يمكن الاستغناء عن المورد البشري بأي شكل من الأشكال، ولا يمكن الاستغناء عن التكنولوجيا التي لها دور كبير في نجاح العمل واستمراره على الرغم من أن التكنولوجيا من الممكن أن تكون تهديداً خارجياً، ويرى المبحوثون أن الإبداع في العمل، وتوفر حلول جوهرية متميزة، والقدرة على استغلال الفرص في بيئة الأعمال لتحقق الشركة ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين و زيادة حجم الارباح و نمو الحصة السوقية.

## الفصل الخامس

أولاً: عرض النتائج.

ثانياً: التوصيات.

## 5-1 تمهيد

يعرض هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يليها التوصيات والإجراءات التي تساهم في حل مشكلة الدراسة.

## 5-2 مناقشة نتائج الاستبانة:

بعد جمع البيانات وتحليلها، خرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات محور التخطيط كانت تتمتع بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة التخطيط الممارسة من قبل شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين (4.27)، و هو ما يدل على أن الشركات تهتم بعملية التخطيط، وأن التخطيط بمختلف مستوياته جزء مهم لا يمكن تجاهله إدراكاً لأهميته بتوقع المستقبل، وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية، وأن التخطيط يساعد في تحديد فرص البيئة الخارجية و تجنب التهديدات التي من الممكن مواجهتها في بيئة العمل، وهذا يدل على أن الشركات تطبق عملية التخطيط بمستوياته المختلفة، و أن الاهداف تُحدد ضمن مواصفات SMART، وذلك لمواجهة التحول السريع في بيئة الأعمال، وهذا يتفق مع دراسة (oyedijo,2012) التي توصلت إلى أن التخطيط يساهم في تحديد الأهداف والتنبؤ بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وأن التخطيط يعتبر نقطة قوة داخلية لتحقيق الميزة التنافسية.

2. اظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات محور التنظيم كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها من قبل شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين (4.10)، و هذا ما يؤكد اهتمام الشركات بتحديد المسؤوليات و الصلاحيات، و تناسب تخصصات العاملين بالشركة مع طبيعة وظائفهم، و أن هناك وضوحاً في خطوط السلطة المعمول بها بالشركة، كما تخلو الأعمال من الازدواجية، وأشارت النتائج أن الهيكل التنظيمي للشركات يتسم بالمرونة والوضوح، و لا تتفق نتائج الدراسة مع دراسة(الصانع،2013) حيث محور التنظيم كان بدرجة متوسطة وترى الباحثة أن السبب يعود إلى طبيعة الشركة المبحوثة (شركة

اسمنت) لأن مثل هذه الشركات تهتم بالعمليات الإنتاجية، و تحقيق الربحية أكثر من التركيز على الأمور الإدارية الداخلية لتنظيم العمل.

3. أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع فقرات محور الأفراد (استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية) كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.07). وهذا يدل على أهمية المورد البشري في الشركات لاعتباره المورد الأثمن لديها، لأن المورد البشري هو أساس نجاح الشركة، لذلك تهتم الشركات باستقطاب الموارد البشرية الأكثر كفاءة، و تهتم بعملية تدريب وتطوير أداائهم في كافة المجالات، وذلك لإكسابهم المهارات اللازمة لاداء العمل بالشكل المطلوب، و انطلاقاً من أهمية المورد البشري في الشركات فانها تعتمد على نظام المكافآت والحوافز، وذلك لزيادة الإنتاجية والولاء و الانتماء في العمل، وتقديم أفضل ما يمكن، وذلك لتحقيق التميز في أداء الأعمال المطلوب الذي ينعكس بشكل إيجابي في تحسين اداء الشركة ككل، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العمل، و تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (شعبان،2011) التي أكدت أن العنصر البشري هو أهم مصدر لتمييز المنظمة غير غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل ثروة حقيقية لتمييز المنظمة عن غيرها.فإنشاء المنظمة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري .

4. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن جميع فقرات محور استخدام التكنولوجيا واستثمارها في تقنية المعلومات كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.39).و هذه يؤكد على أن الشركات تولي التكنولوجيا اهتماماً كبيراً باعتبارها من أهم أسس العمل، ويتميز الجانب التكنولوجي في الشركة بدوره الذي يساعد في سرعة إنجاز العمل، كما تتميز الشركات بوجود بنية تحتية لتقنية المعلومات لمواجهة التنافس السريع في بيئة الأعمال والتي بدورها تساهم في عملية التهيؤ، والسرعة في مواجهة التغييرات البيئية، وتحرص الشركات على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، مما يدل على انسجام التكنولوجيا مع متطلبات العمل.و تتوافق نتيجة الدراسة مع (Lu&Ramamurth,2011) حيث تؤكد نتائج الدراسة بوجود دور كبير لاستخدام التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل، وتحسين

جودة الخدمات المقدمة للزبائن، و المساهمة في مواجهة التنافس السريع الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية.

5. تشير نتائج الدراسة إلى أن جميع فقرات محور الإبداع كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.17). وانطلاقاً من أهمية فإن الشركات تهتم بتطوير خدمات متميزة عن ما يقدمه المنافسين ، وتساهم التكنولوجيا في عملية الإبداع في تطوير خدمات جديدة و تنوع فيها، و يمنح الإبداع الشركات القدرة الدائمة على ابتكار خدمات جديدة باستمرار، و يؤمن الإبداع الثقافة التنظيمية المناسبة التي تساعد على تأمين فرص الإبداع و المبادرة للعاملين إيماناً بأهمية الموارد البشرية وأهميته و مشاركته في عملية اتخاذ القرار تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (سامي،2013) حيث تؤكد الدراسة على أن للإبداع دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال التكنولوجيا و الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، وتأمين فرص المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين. وهذا يتفق مع دراسة (نوي،2006) أيضاً، التي أكدت على أهمية العنصر البشري كمورد إستراتيجي يسهم في تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة التي تستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد المادية و المالية بما يحقق الميزة التنافسية.

6. تظهر نتائج الدراسة إلى أن جميع فقرات محور القدرة على استغلال الفرص كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور (4.12). نظراً لأهمية استغلال الفرص في قطاع الاتصالات و المعلومات، فإن الشركات دائماً تضع خطة إستراتيجية تمكنها من استغلال الفرص البيئية في بيئة العمل، حيث تمكنها هذه الخطط من المقدرة على استغلال جميع الفرص الموجودة، ولتتمكن الشركات من استغلال الفرص لتصبح رشيقة فإن الشركات جميعها لها القدرة على تحليل بيئة العمل، و مواجهة التهديدات. تتفق نتائج الدراسة مع (حريزات،2015) حيث أشارت النتائج أن القدرة على استغلال الفرص تحقق الرشاقة للمنظمات، من حيث وجود خطط إستراتيجية تمكنها من استغلال الفرص، و مواجهة التهديدات، والتي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. كما ترى (الزبن،2013) في

دراستها أن المنظمة تصبح رشيقة عندما تتمكن من استغلال الفرص في بيئة العمل، وتجنب التهديدات، و إجراء تحليلات مستمرة تمكنها من التكيف البيئي.

7. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات الميزة التنافسية كانت بدرجة كبيرة، حيث كان في مقدمتها السعر الذي يعتبر مصدراً كبيراً للميزة التنافسية، وهذا يتفق مع دراسة (شعبان،2011) حيث يعتبر السعر أحد العناصر التي تشكل ميزة تنافسية ويعتبر أساساً في تسويق الخدمات. وأظهرت النتائج أن لجودة الخدمات دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتفق مع دراسة (بركات،2015) التي بينت أن جودة الخدمات المقدمة تعتبر أحد مقومات تحقيق الميزة التنافسية، وتبين أن للرشاقة الإستراتيجية دور في تمكين الشركة الشركات من التكيف البيئي مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع بشكل عام و هذا يتفق مع نتيجة كل (حريزات،2015) و (oyedijo,2012) حيث أظهرت نتائج الدراسات أن التكيف البيئي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركات من خلال قدرتها على مواجهة كافة الظروف البيئية والتكيف معها.

8. تشير نتائج تحليل العلاقة بين التخطيط والميزة التنافسية إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين التخطيط والميزة التنافسية، حيث كلما زاد التخطيط في شركات الاتصالات و المعلومات، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح، وترى الباحثة أن التخطيط يساعد في وضع إستراتيجيات و خطط في كافة مجالات العمل الذي بدوره يمكن المنظمات من تحديد أهدافها بشكل دقيق، فالتخطيط السليم المبني على أساس نتاج التحليل البيئي لقطاع العمل يمكن المنظمة من تحديد أهدافها بدقة كبيرة، وإعطاء نظرة شمولية عن ما هو متوقع حدوثه، و وضع الأفكار و السيناريوهات، ونتيجة لذلك تتمكن المنظمات من إجراء تحولات سريعة تصب في مصلحتها، في حالة حدوثه أي تغيير بيئي سريع يواجهها، كما و تساهم العملية التخطيطية الشركات في وضع إستراتيجيات تسعيرية تتلاءم مع أوضاع الشعب الفلسطيني.

9. تشير نتائج تحليل العلاقة بين التنظيم والميزة التنافسية إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين التنظيم و الميزة التنافسية، حيث كلما زاد التنظيم في شركات الاتصالات و المعلومات، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح، وترى الباحثة أن التنظيم له دور كبير في تحديد المسؤوليات و الصلاحيات، وعدم ازدواجية العمل، من خلال الهيكل التنظيمي.

وترى الباحثة أن الحالات الطارئة التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة، تتمكن المنظمات من مواجهتها، وذلك لأن المهام تكون واضحة و محددة، و يتمكن العاملون من التركيز على إنجاز الأعمال المناطة لهم بالشكل المطلوب والصحيح، ذلك لأن التنظيم يخلق مناخاً مناسباً للعمل الإداري. فالمنظمات التي تتمتع ببيئة تنظيمية قائمة على أسس سليمة، تتمكن من تحديد احتياجات الزبائن و متطلباتهم، وتستجيب لهم بالوقت والجودة المطلوبة. وبالتالي تحقق المنظمة ميزة تنافسية.

10. تشير نتائج تحليل العلاقة بين الأفراد والميزة التنافسية إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الأفراد والميزة التنافسية، حيث كلما زاد في شركات الاتصالات و المعلومات، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح، وتؤكد الباحثة على أهمية العنصر البشري كمورد إستراتيجي يسهم في تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة، لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بهم و تدريبهم، وتقديم الدعم المعنوي و المالي باستمرار، لزيادة الولاء والانتماء، الذي ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية بالعمل، وتقديم الخدمة للزبائن بالشكل المطلوب وإعطائهم الاهتمام الفردي.

11. تشير نتائج تحليل العلاقة بين التكنولوجيا والميزة التنافسية إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين التكنولوجيا والميزة التنافسية، حيث كلما زاد استخدامها في شركات الاتصالات و المعلومات، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح، ترى الباحثة أن الموارد التكنولوجية أصبحت نقطة قوة تمتلكها المنظمات اليوم، حيث تساعد الشركات بالنهوض بوضعها في كافة المجالات، وتعتبر التكنولوجيا فرصة في بيئة الأعمال الخارجية إذا تم استغلالها بشكل مناسب. فالتكنولوجيا تساهم في سرعة إنجاز العمل، وزيادة جودة الخدمات المقدمة، وتساهم التكنولوجيا بشكل مستمر في تقديم ميزات إضافية على الخدمة المقدمة تزيد من مستوى جودتها و كفاءة استخدامها.

12. تشير نتائج تحليل العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الإبداع والميزة التنافسية، حيث كلما زاد في شركات الاتصالات و المعلومات، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح، تؤكد الباحثة أن الإبداع يُعتبر ميزة من سمات التوفيق،

وذلك لأن مفهوم الإبداع يتلخص بالقدرة على الابتكار والتطوير و التحسين المستمر و إيجاد حلول جوهرية دائماً و فريدة تمكن المنظمات من تفادي التهديدات.

13. تشير نتائج تحليل العلاقة بين القدرة على استغلال الفرص والميزة التنافسية إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين القدرة على استغلال الفرص والميزة التنافسية، حيث كلما زاد في شركات الاتصالات و المعلومات، زادت الميزة التنافسية لديها، والعكس صحيح، ترى الباحثة أن المنظمات عليها أن تفتتص الفرص التي تحقق لها التمييز في مجال عملها، وذلك من خلال التخطيط السليم و تحديد احتياجات المنظمات، فالمتغيرات البيئية متغيرة باستمرار. لذلك على الشركات تحديد ما هو الأنسب واستغلاله، و مواجهة التحولات التي لا تصب في مصلحة المنظمة.

14. تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، ترى الباحثة أن الجنس، لا يؤثر وذلك لأن طبيعة العمل ملائمة لكل من الجنسين، وكلا الجنسين يستطيع العمل بالمجال الإداري، ووضع الخطط، والإستراتيجيات، و تنظيم العمل والتعامل مع زبائن بالشكل المناسب، حيث لا يوجد أي معوقات تتعارض مع قدرات احد الجنسين بالعمل.

15. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر، فقد كان هناك تقارب في الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، وذلك على اختلاف أعمار المبحوثين، حيث كانت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة. و ترى الباحثة أن السبب وراء عدم وجود فروق يعود إلى أن الشركات تهتم بتمكن الموظفين و تدريبهم، وبالتالي جميعهم يمتلكون الخبرة بالعمل والقدرة على التعامل مع كافة العمليات الإدارية و استخدام التكنولوجيا الحديثة.

16. تشير النتائج إلى وجود فروق في مجال القدرة على استغلال الفرص، لصالح حملة الماجستير، و ترى الباحثة أن الدرجة العلمية تؤثر بشكل إيجابي على الفكر الإستراتيجي، وبعد النظر الذي يمتلكه حملة شهادة الماجستير، وذلك لاكتسابهم قدراً كبيراً من العلم و المعرفة، ولتعاملهم مع حالات دراسية وتحليلها، وتوظيفها في مجال العمل.



17. تشير النتائج إلى وجود فروق بين المدراء، وبين رؤساء الأقسام، لصالح المدراء حيث كانت درجة الرشاقة الإستراتيجية في هذه المجالات من وجهة نظرهم أعلى شيء، أي أنها مهمة في مجال العمل. وترى الباحثة أن المدراء يتمتعون بصلاحيات أكبر التي تمكنهم من النظر إلى الأمور بشكل أشمل و أوسع، والإستراتيجيات و خطط العمل وتنظيمها، يتم في الإدارة العليا وهم المسؤولون عن وضعها و التحكم في بالعلميات والأنشطة في العمل.

18. تشير نتائج الدراسات إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رشاقة الإستراتيجية و الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وترى الباحثة أن السبب يعود إلى تمكين العاملين و تدريبهم على القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب، نتيجة لذلك أصبح لكافة العاملين القدرة على القيام بالأعمال المناطة لهم دون أن يكون عائق.

19. تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير اسم الشركة، وترى الباحثة أن الفروق تعود إلى التباين والاختلاف بين الشركات، حيث لكل شركة نظام يختلف عن الشركات الأخرى، من حيث التخطيط و وضع السياسات و الأهداف التنظيمية، والاختلاف في الهياكل التنظيمية، وطبيعة الأفراد و الأعمال المطلوبة منهم، وتباين استغلال التكنولوجيا المستخدمة. ففي مجال التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال كانت الفروق لصالح شركة جوال بالمرتبة الأولى، وهذا يدل على اهتمام شركة جوال (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) إيماناً و ادراكاً لأهمية هذه الأبعاد الكبيرة في التأثير الإيجابي على طبيعية العمل، والذي ينعكس إيجاباً على تحقيق التمييز الخارجي. تهتم الشركات الأخرى بعملية التخطيط و التنظيم و الأفراد و التكنولوجيا و الإبداع و القدرة على استغلال الفرص، حيث كان هناك فروق بين الشركات الأخرى ولصالحهم، لكن شركة جوال احتلت المرتبة الأولى. و بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود فروقات بين الشركات في مجال الميزة التنافسية، وكانت لصالح شركة جوال بالمرتبة الأولى، وترى الباحثة أن تميز شركة جوال ينبع من كونها الشركة الأكبر في فلسطين المقدمة لخدمات الاتصالات، و لحجم مبيعاتها و حصتها السوقية الأكبر في مجال العمل والبالغة 77% تقريباً من لسوق الفلسطيني في قطاع الاتصالات الخلوية، ويليها الشركة الوطنية موبايل، ثم شركة كول يو، ثم كوكول نت، ومن ثم شركة مدى.

20. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروقات بين الشركات تعزى لمتغير عُمر الشركة، حيث كانت الفروق لصالح الشركات التي يزيد عمرها عن 15 سنة في مجال التنظيم، و الأفراد، و التكنولوجيا، و القدرة على استغلال الفرص، و في الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية، وترى الباحثة أن الشركات ذات العمر الأكبر لها خبرة أكبر في سوق العمل، و متعاملة مع حالات مختلفة، هذه بدوره أدى إلى تكوين صورة شاملة عن الوضع في بيئة الأعمال، و كيفية التعامل مع المتغيرات البيئية، لذلك أصبحت ذات فكر إستراتيجي يمكنها من تنظيم و تخطيط كافة الأنشطة المتعلقة في بيئتها الداخلية و الخارجية.

21. أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بعدد المشتركين بالشركة إلى وجود فروق بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية و عدد المشتركين، حيث كلما زاد عدد المشتركين زادت أهمية ابعاد الرشاقة الإستراتيجية، فكانت النتائج لصالح الشركات التي تمتلك أكثر من مليون مشترك في مجال التخطيط و التنظيم و الأفراد و التكنولوجيا و الإبداع و القدرة على استغلال الفرص و في الدرجة الكلية للرشاقة، وترى الباحثة أن هذه الشركات تعمل بشكل دائم و مستمر على تعزيز مصادر قوتها، للمحافظة على حصتها السوقية و حجم مبيعاتها، و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد لاحظت الباحثة أن الشركات الأخرى تهتم بأبعاد الرشاقة و تحرص على تطبيقها، لكن عليهم زيادة الاهتمام بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية لتتمكن من التميز أكثر في قطاع العمل.

22. توصلت نتائج الدراسة المتعلقة بعدد مراكز و فروع تقديم الخدمة إلى وجود فروق بين ابعاد الرشاقة الإستراتيجية و عدد فروع و مراكز الخدمة، حيث كلما زادت عدد فروع زادت أهمية أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، و كانت نتائج الدراسة لصالح الشركات المنتشرة في فلسطين بشكل أكبر، أي أكثر من 30 فرعاً. بينت الدراسة أن لبعده التنظيم و الإبداع و القدرة على استغلال الفرص علاقة كبيرة بينهم و بين عدد الفروع و المراكز، و ترى الباحثة أن السبب يعود إلى أن التنظيم يساهم في توزيع المهام و الصلاحيات على الأفراد و تنسيقها و ترتيبها، و بالتالي فإن كل فرع يتسم باتساق بيئة العمل الداخلية، و الذي بدوره يوفر بيئة عمل تؤمن الإبداع و الابتكار و بالتالي استغلال الفرص في منطقة تقديم الخدمة، علماً أن توفر بيئة داخلية قائمة على أساس تنظيمي مرن و مشجع على الابتكار و الإبداع يعكس إيجاباً على أداء العاملين، و بالتالي تُقدم الخدمة بالجودة و الوقت المطلوب، و هذا يؤدي إلى تفوق الفرع على المنافسين في منطقة العمل.

23. رُفضت الفرضية المتعلقة برأس مال الشركة، والسبب يعود إلى أن 90% من المبحوثين لا يعرفون رأس مال الشركات العاملين بها، وترى الباحثة أن على دائرة الموارد البشرية أن تتواصل مع العاملين في كافة المستويات الإدارية، وتزودهم بكافة المعلومات عن الشركة التي يعملون بها.

24. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق لصالح الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، والتي كانت درجة الرضاقة الإستراتيجية فيها أعلى شيء، و تؤكد الباحثة أن الرضاقة الإستراتيجية من خلال أبعادها تمكنها من زيادة حجم الأرباح وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي تحصل الشركة على عوائد تساهم في زيادة سعر سهمها، و تؤكد هذه النتيجة على علاقة الرضاقة الإستراتيجية و أبعادها بتحقيق التميز المالي.

#### مناقشة نتائج المقابلات:

1. أظهرت نتائج المقابلات أن الشركات تقوم بتطبيق أبعاد الرضاقة الإستراتيجية دون معرفتهم بمصطلح الرضاقة الاستراتيجية، حيث تقوم الشركات كافة بعملية التخطيط بكافة مستوياته وتضع الأهداف ضمن مواصفه SMART التي تمكنها من تحقيق أهدافها و قياسها، وأفادات إجابات المبحوثين ان هناك هيكلية للقيام بالأعمال بشكل منظم ومرن ولا يوجد ازواجية في المهام و الصلاحيات.
2. أظهرت نتائج المقابلة دور التكنولوجيا الكبير في المساهمة في توفير بنية تحتية تساهم في مواجهة التنافس السريع في قطاع العمل.
3. هناك قدرة للشركات على استغلال الفرص، والتكيف البيئي، لكن ليست كافة المتغيرات البيئية من الممكن التكيف والتعامل معها. وفي هذه الحالة تلجأ هذه الشركات للإبداع في إيجاد حلول جوهرية وتأمين فرص الإبداع والمبادرة للعاملين للأخذ برأيهم، لكن الشركات لا تسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
4. تتحدد أهداف الشركات ضمن خطة واضحة، وسقف زمني محدد.
5. تُقدّم الخدمات في قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات بجودة عالية ادراكاً لأهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية .

6. تعتبر الشركات أن الأفراد هم المورد الأهم، وتتعامل معهم كبنية تحتية لتنفيذ إستراتيجية الرشاقة الإستراتيجية وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Attfara,et,al,2012).

7. يتم تلبية احتياجات الزبائن بالسرعة الممكنة، و ذلك لتحقيق الميزة التنافسية و زيادة الحصة السوقية في قطاع العمل.

8. تتفق نتائج المقابلة مع (kettunen,2010) بأن الرشاقة الإستراتيجية تساهم و تساعد في تميز الخدمات و المنتجات المقدمة للزبائن، وأن الرشاقة الإستراتيجية تحقق الميزة تنافسية على الامد الطويل إذا تم استغلالها و تطبيقها بالشكل الأمثل.

لاحظت الباحثة وجود توافق بين إجابات المقابلة وإجابات الاستبيان، حيث كانت إجابتهم في الاستبيان، وبحسب ما ظهر في التحليل، إيجابية إلى درجة كبيرة، وهذا يتفق مع نتائج المقابلات. وهذا يُشير إلى موضوعية وصراحة أفراد العينة في الإجابة عن أسئلة الدراسة سواء كانت بالاستبيان أو المقابلة.

## التوصيات

### شركات الاتصالات و المعلومات

1. ضرورة تبني الشركات نهج الرشاقة الإستراتيجية للمحافظة على ميزتها التنافسية.
2. توصي الباحثة الشركات الصغيرة بالاندماج والاتحاد فيما بينها، وذلك لمواجهة المزودين الكبار، وأيضاً لتعزيز المكانة التنافسية و زيادة الحصة السوقية.
3. على الشركات أن تُمكن نفسها من القدرة على سرعة التكيف البيئي للمتغيرات البيئية المحيطة بها.
4. توصي الباحثة دوائر الموارد البشرية في الشركات المختلفة بعمل برامج لتعريف العالمين على التطورات الحديثة بمجال علم الإدارة، حيث إن الشركات تمارس الرشاقة الإستراتيجية بإبعادها دون معرفتهم بالمصطلح .
5. استنتجت الباحثة عدم ثبات نسبة المستفيدين من هذه الشركات، لذلك على الشركات تعزيز حزم الخدمات المقدمة للمحافظة على الحصة السوقية و تعزيزها.
6. ضرورة اهتمام الشركات برأس المال البشري الذي له دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية.
7. ضرورة أن تولي الشركات أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن و العمل على تلبيةها و إشباعها وسرعة الاستجابة لها.
8. ضرورة أن تقوم الشركة بدعم و تشجيع عمليات الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تجريب الأفكار و الحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون، وإشراكهم بمختلف مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية في عملية اتخاذ القرار، وجعلهم أكثر قرباً واندماجاً في العملية الإدارية لما له من نتائج إيجابية على العمل في شركات.

## التوصيات الخاصة بوزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات

1. توصي الباحثة وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات بعدم ترخيص شركات جديدة مزودة للإنترنت، ذلك لأنه من خلال قيام الباحثة بعملية جمع المعلومات، لاحظت أن شركات صغيرة مزودة للإنترنت لا تمارس عملها بالسوق الفلسطيني، لهيمنة الشركات الكبرى على القطاع.

2. تحديث الإحصائيات المتعلقة بقطاع الاتصالات و المعلومات في فلسطين، من أجل تسهيل مهام الباحثين في دراساتهم المختلفة.

## التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية

توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات تتناول الحديث عن الرشاقة الاستراتيجية نظراً لأهمية الموضوع، حيث لاحظت الباحثة عدم وجود دراسات أجريت حول هذه الموضوع في فلسطين، كما و توصي الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية و الفاعلية التنظيمية في شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين. كما و توصي الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول الحديث عن الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين من وجهة نظر المستهلكين.

## أولاً: قائمة المصادر والمراجع العربية

- القرآن الكريم.
- أبو شامه، فادية فتحي (2015). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- أبو نصر، مدحت محمد، (2009) مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أيوب، نادية، (2000)، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، الرياض.
- بركات، عامر أسامة رشاد (2015). دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة و تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- بريش، فايزة (2005). دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب.
- بزادوغ، دينا محمد عبد الحميد (2015). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- بلوناس، عبد الله، أمنية قذايفة (2009). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات، المؤتمر العلمي الثالث: "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

- بني حمدان، خالد محمد، وادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بوشناف، عمار (2002).الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- جودة، محفوظ أحمد(2009)،إدارة الجودة الشاملة:مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حسين وضيف، طه، أحمد، (2011)، الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامعة سعد، حلب، الجزائر.
- الحلايقة، رماء امحمد (2015).أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر و الرخام في محافظة بيت لحم.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- حمدي، أبو القاسم (2005).دور تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية.رسالة ماجستير، جامعة جزائر، الجزائر.
- الخطة الاستراتيجية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2014-2016.
- الرقب، خالد مصلح حسين(2009).دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية ،غزة.
- الزين، نور محمد سالم (2012). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية و دور القدرات التنافسية كمتغير معدل:دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.



- الزعتري، عبد العزيز هاني شمس(2013). ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية و دورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الشرق الأوسط.
- الزيود، خالد محمد علي (2014). اثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية "دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- السالم، مؤيد، (2009)، اساسيات الادارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر، الأردن.
- الشريف، روان باسم عيد (2015).اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- شعبان، مصطفى رجب علي(2011). رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"دراسة حالة".رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- الشيخ، فؤاد نجيب و فادي محمد بدر(2004). العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد3.
- الصانع، ايمان سالم (2013).أثر محددات الرشاقة في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج). رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط .
- الطيب، محمد(2005)، التنافسية ومؤشرات قياسها،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،جامعة الدول العربية،مصر .

- العابدي، علي رزاق (2012)، الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، عدد 24، مجلد 8.
- العابدي، علي رزاق، الموسى، هاشم مهدي (2014)، تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، عدد 31، مجلد 10.
- العتوم، محمد فوزي علي(2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- العجلة، توفيق عطية توفيق(2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة".رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية
- عدنان، وديع محمد (2001). "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية، العدد 24.
- عساف، محمد أحمد حسين (2015).أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- العسافين، موسى(2006)، تكنولوجيا المعلومات، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ،مجلد 12، عدد 2.

- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد،(2007)، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن.
- غانم، امجد،(2011)، مقدمة حول مبادئ التخطيط الإستراتيجي، النخبة للنشر.
- فلاق، محمد،(2006)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول:مناقشة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- القاسمي، أميمة، (2000)، مفهوم الإبداع الإداري وتتميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة و الشفافية، المنعقد في بيروت:لبنان.
- القطامين،أحمد،(2002)،الإدارة الإستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية،دار مجدلاوي،عمان.
- محسن،عبد الكريم،صباح، النجار(2006)، إدارة الإنتاج و العمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد
- مسعداوي،يوسف.(2005).إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة.مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 5، عدد35.
- المطيري، فضل غازي عبد العزيز عبد الله(2012).أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- منتاوي، محمد، قلش، عبدالله(2011).دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات،جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر.
- منيرة، سليمان (2013).دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز -باتنة-،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر.

- الناظر، سرين عبد المجيد (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العالمين في شركة جوال في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- نوي، طه حسين(2006). الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، العدد 2006.
- نوي، طه، وضيف، احمد (2011)، الاستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- هيل، تشارلز و جاريت، جونز،(2006)، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، الرياض : دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- الوليد، هلاي (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة:دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- يحيضيه، سملاي (2004). "التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس.

## ثانياً: قائمة المصادر والمراجع الأجنبية:

- Attafar, Ali, Ghandehari, Mahsa and Momeni, Golnaz, (2012), Study of Required Organizational Base For Implementations of Agility strategy in organization (case study: industrial Entekhab Group). Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol.3, NO11:141-150.
- Becker, Bob, (2007), Strategic agility: The Ultimate Competitive Advantage. [www.sa-advantage.com](http://www.sa-advantage.com), 1-9.
- Beltrame, Kieren, (2008), Strategic Agility: Driving business efficiency without eroding competitive advantage with paper, business & strategy consulting firm.
- Beltrame, Kieren, (2008), Strategic Agility: Driving business efficiency without eroding competitive advantage with paper, business & strategy consulting, 1-6.
- Caliskhan, Esra, N. (2010), The Impact of strategic Human Resource Management on organizational, Journal of Naval Science and Engineering, Vol 6, No2.
- Cetro, Samuel C, (2003), Modern Management, 9 ed, Pertince-Hall, New Jersey.
- Chang, H & Sicclair, D. (2003). Assessing Workforce perceptions of total Quality Management, TQM Excellence [www.emeralinsight.com](http://www.emeralinsight.com).

- Cutter, Consortium, (2006), Strategic Agility: Beyond IT  
[.www. researchandmarkets.com](http://www.researchandmarkets.com)
- David, F (2009). Strategic Management Concept and cases, 12ed. Thistle Hill Publishing Service, Person Perntice Hall, TM.
- David, F.R. (2011). Strategic Management: Concepts and cases, Upper saddle river, New Jersey.
- Doz, Yves, & Kosonen, Mikko, (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nuk's Rollercoaster Experience" University of California, Management Review Vol.50, NO.3.
- Ehmke, C. (2010). Strategies for Competitive Advantage .University of Wyoming.
- Griffin, Ricky W, (2006) Management, 8ed, Houghton Mifflin Co, Boston.
- Idris, Wael Moh, d Subhi & Al-Rubaie, Methaq Taher Kadhim, (2013) "Examining the impact of Strategic Learning on Strategic Agility", Journal of Management and Strategy, Vol.4, No2.
- Kettunen, P, (2009) Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study, Technovation , Vol,29, no,6.
- Kosonen, mikko, (2007), Strategic Agility for Continuous Renewal, European paper week Brussels, [www.stratmark.fi](http://www.stratmark.fi).

- Liu, Yang,(2010), "Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments",Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vassa.
- Morgan, R. E. & Page, K.(2008),"Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility", Strategic Change,Vol 17 Issue 5/6.
- Narasimhan, R.,Swink,M.& Kim, S.2006,Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. Journal of Operations Management, Vol.24, Issue 5.
- Nickles,William G, et, el,(2002),Understanding Business, 6ed, McGraw-Hill|Irwin Boston>
- Ofoegbu, oneyema,E& Akanbi, Paul Ayobmi,(2012),"The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms In Nigeria", international Business & Economics Research journal,Vol11,No2.
- Oskari,kettunen,(2010) Agile Product Development And Strategic Agility in Technology Firms, Master's thesis unpublished,Helsinki University Of Technology.
- Oyedijo,Ade,(2012),"Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication industry:An Empirical

Investigation".Business,American International Journal of Contemporary Research, VOL.2 ,No.3.

- Robbins, Stephen P, and David A. Decenzo,(2004), Fundemntal of Management,Person Perntice–Hall,New Jersey.
- Robbins,Stephen P,(2001),Business Today,Harcourt Inc, Folrieda.
- Santala.M,(2009), Strategic Agility in a small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management,Master thesis, Helsinki school of economic, Finland.
- Sherehiy,Bohdana,(2008)"Relationship between agility strategy work organization and workforce agility" ,Doctor Dissertation,University of Louisville.
- Shermerhon,John S,(2005), Management .8ed, Wiely& sons, New York.
- Silva J, Tadashi O.& kikno N.(2005).Looking through and beyond horizon .the Tqm magazine ,Vol 17. P67–68.
- Tallon, P.Patrick,(2007),"Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility" ,Information Technology management, Vol.10, No 5.



- Wheelen,T.&.Hunger,D.(2002).strategic Management Business policy,7ed, Wesley Publishing Company,Prentice Hall International,lc.
- Wheelen,T.&.Hunger,D.(2008).strategic Management Business policy,11ed, Wesley Publishing Company,Prentice Hall International,Inc.
- Wheelen,T.&.Hunger,D.(2012).strategic Management Business policy,13ed, S4 Carlisle Publishing Service ,Prentice Hall International ,Inc.
- William,Pride M,et al,(2005),Business, 8ed ,Houghton Mifflin Co,Boston.
- Zhang, Man, (2005),Information technology Capability Organizational and Export Performance, Doctor of philosophy Dissertation ,Washington State University.

## المواقع الإلكترونية

<http://www.mtit.gov.ps> بتاريخ 27.2.2016

[www.callu.ps](http://www.callu.ps) بتاريخ 1.3.2016

[www.coolnet.ps](http://www.coolnet.ps) بتاريخ 1.3.2016

[www.hadara.ps](http://www.hadara.ps) بتاريخ 1.3.2016

[www.hadara.ps](http://www.hadara.ps) بتاريخ 1.3.2016

[www.jawwal.ps](http://www.jawwal.ps) بتاريخ 1.3.2016

[www.mada.ps](http://www.mada.ps) بتاريخ 1.3.2016

<https://al-shabaka.org> بتاريخ 1.3.2016

<http://www.wafainfo.ps> بتاريخ 1.3.2016

[www.wataniya.ps](http://www.wataniya.ps) بتاريخ 1.3.2016

[www.zone.ps](http://www.zone.ps) بتاريخ 1.3.2016

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

#### أسئلة المقابلة

التاريخ: .....

اليوم: .....

الوقت: .....

اسم الشركة: .....

اسم المقابل: .....

#### القسم الاول :الرشافة الإستراتيجية

❖ ما هو واقع تطبيق الرشافة الإستراتيجية في الشركة ؟

.....  
.....

#### 1- التخطيط

- هل يتم من خلال عملية التخطيط تحديد الأهداف المستقبلية؟

.....  
.....

- هل يتم وضع خطط عمل باستمرار لتطوير الأداء المستقبلي ؟

.....  
.....

- هل تساعد عملية التخطيط في توقع الاحتمالات المتقلبة المؤثرة سلباً أو إيجابياً على الأداء؟ كيف؟الرجاء أعط مثالاً؟

.....  
.....

## 2- التنظيم

- هل يساهم التنظيم في إنجاز الأهداف التنظيمية و هيكله الأعمال؟

.....  
.....

- هل يوجد وضوح في تقسيم العمل والسلطات في الشركة؟

.....  
.....

- هل يوجد تنسيق و تعاون مشترك بين الأفراد والأقسام المختلفة في العمل؟ ما طبيعة التنسيق؟

.....  
.....

## 3- الأفراد

- هل تتعامل الشركة مع المورد البشري على اعتباره المورد الأكثر أهمية؟

.....  
.....

- هل الشركة قادرة على استقطاب الموارد البشرية الكفوة؟

.....  
.....

- هل يوجد نظام اتصال فعال بين العاملين و الإدارة العليا؟ ما طبيعة الاتصالات؟

.....  
.....

## 4- التكنولوجيا

- هل تحقق التكنولوجيا المستخدمة اهداف الشركة بالشكل المطلوب؟

.....  
.....

- هل يوجد نظام إلكتروني فعال وبنية تحتية لتقنية المعلومات لمواجهة التنافس السريع بين الشركات؟

.....  
.....

- هل تستثمر الإدارة العليا لشركة تكنولوجيا المعلومات بشكل يحقق سرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق؟

.....  
.....

## 5- الإبداع

- هل يوجد لدى الشركة القدرة على إيجاد حلول فريدة للمشكلات التي تواجهها؟

.....  
.....

- هل يوجد لشركة ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة؟

.....  
.....

- هل تهتم الشركة بتطوير مجموعة من الخدمات التي تميزها عن المنافسين؟

.....  
.....

- كيف تتميز شركتكم عن الشركات المنافسة؟

.....  
.....

## 6- القدرة على استغلال الفرص

- هل تمتلك الشركة المقدرة على استغلال جميع الفرص الموجودة في السوق؟

.....  
.....

- تمتلك الشركة خطة إستراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؟

.....  
.....

## القسم الثاني : الميزة التنافسية

### ❖ هل تتميز الشركة عن مثيلتها في قطاع العمل ؟

.....  
.....

- هل تُقدم الخدمات للزبائن بأعلى جودة وبشكل يحقق متطلباتهم؟

.....  
.....

- هل تُطبق الشركة أنظمة الاعتماد والجودة العالمية والمحلية؟

.....  
.....

- هل تعمل الشركة على استغلال الموارد بشكل الأمثل ؟

.....  
.....

- هل يوجد نظام رقابة داخلية في الشركة لفحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات؟

.....  
.....

- ماذا عن الرقابة الخارجية؟ هل تخضع الشركة للرقابة الخارجية؟ ما هي طبيعة التدقيق الخارجي؟

.....  
.....

- هل للشركة القدرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع بشكل عام؟

.....  
.....

- هل تتبع الشركة وتتخذ الاجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن؟

.....  
.....

- هل تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم؟

.....  
.....

- هل تولي شركة اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق لغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن؟

.....  
.....

- كيف تتواصلون مع الزبائن؟

.....  
.....

- هل يوجد مواقع خاصة لتعامل مع الشكاوي/ تلقي ملاحظات الزبائن؟

.....  
.....

- هل تقدم الشركة منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية؟

.....  
.....

- هل تستخدم الشركة إستراتيجيات واضحة في تحديد أسعار منتجاتها؟

.....  
.....

- هل تعتبر الشركة أن السعر أحد العناصر في تسويق منتجاتها؟

.....  
.....

- كيف تقارن سعر الشركة مع الشركات الأخرى؟

.....  
.....

- هل برأيك يوجد علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط، وتنظيم، وتكنولوجيا، والأفراد، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) و الميزة التنافسية؟

.....

.....

.....

.....

- أية معلومات اخرى ترغب في ذكرها؟؟

.....

.....

شكراً لحسن تعاونكم،،،



## ملحق رقم (2)

الرقم	المقابلة
.1	المقابلة الأولى مع الرئيس التنفيذي لشركة كوول نت. هاني العلمي
.2	المقابلة الثانية مع الرئيس التنفيذي لشركة كول يو. رائد عليان
.3	المقابلة الثالثة مع الرئيس التنفيذي لشركة زون تكنولوجيز. معن ابسيسو
.4	المقابلة الرابعة مع الرئيس التنفيذي لشركة مدى. محمد العلمي
.5	المقابلة الخامسة مع الرئيس التنفيذي لشركة سوبر لينك. مازن أبو زهرة
.6	المقابلة السادسة مع الرئيس التنفيذي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية بالتل. عمار العكر
.7	المقابلة السابعة مع الرئيس التنفيذي لشركة الوطنية موبايل. د.ضرغام مرعي

### ملحق رقم (3)

#### أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. محمد عمرو.	جامعة القدس المفتوحة.
2.	د. أسامة شهوان.	جامعة الخليل.
3.	د. طلعت أبو رجب.	جامعة الخليل.
4.	د. بدر الجودي.	جامعة الخليل.
5.	د. عدنان قباجة	جامعة القدس المفتوحة .
6.	أ. منذر علقم.	جامعة الخليل.
7.	أ. عبد القادر الدراويش.	جامعة القدس المفتوحة.
8.	أ. هيا عابدين.	جامعة القدس المفتوحة.
9.	أ. أحمد الزعاريير.	جامعة القدس.

ملحق رقم (4)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

حضرة الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين". يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية و الميزة التنافسية. وذلك استكمالاً لِمَتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل، ونظراً لما نأمل من تعاونكم البناء ودعمكم المتواصل للمسيرة العلمية، أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بعد قراءة التعريفات المتعلقة بموضوعها، لما لذلك من أثر في تعزيز نتائج الدراسة، علماً بأن جميع البيانات سنستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم،،،

الباحثة- هبة محمد عمرو.

إشراف- د.سمير أحمد أبوزنيد.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (x) في المربع أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

أولاً: الجنس:

ذكر  أنثى

ثانياً: العمر:

أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  أكثر من 40 سنة

ثالثاً: المؤهل العلمي:

دكتوراة  ماجستير  
 بكالوريوس

رابعاً: المُسمى الوظيفي:

مدير  نائب مدير  رئيس قسم

خامساً: سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  
 من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني ملف التعريف بالشركة

يرجى وضع علامة (x) في المربع أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وتعبئة الفراغات اللازمة.

سادساً: اسم الشركة:

.....

سابعاً: عُمر الشركة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات

من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

ثامناً: عدد المشتركين:

أقل من 100 ألف مشترك  من 100-500 ألف مشترك

من 500 ألف مليون مشترك  أكثر من مليون مشترك

تاسعاً: عدد فروع ومراكز تقديم الخدمة:

أقل من 10 فروع  من 10-20 فرعاً

من 20-30 فرعاً  أكثر من 30 فرعاً

.....عاشراً: رأس مال الشركة:

الحادي عشر: هل الشركة مُدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية:

نعم  لا

القسم الثالث : فيما يأتي مجموعة من العبارات، وأمام كل عبارة منها خمس درجات للإجابة يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب:

أسئلة تتعلق بالرشاقة الإستراتيجية

الرشاقة الإستراتيجية: هي أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع التغييرات غير المتوقعة و المخاطر الإدارية و المالية التي تواجهها الشركات بهدف زيادة قدرتها التنافسية و زيادة حصتها السوقية، و تلبية حاجات العملاء ومتطلباتهم.

الرشاقة الإستراتيجية						
الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
التخطيط: العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية للسوق، ووضع السياسات والاستراتيجيات وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.						
1.	يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الإستراتيجي.					
2.	يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية.					
3.	تلتزم الشركة بعملية التخطيط المستمر لتطوير أدائها في المستقبل.					
4.	يوجد حوار إستراتيجي عالي الجودة (تقاسم السيناريوهات، الأفكار، الافتراضات) حول مستقبل الأسواق المنافسة.					
5.	يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة.					
6.	يوجد خطط تكتيكية مطورة لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة، وفقاً للمتغيرات التي تتعرض لها الشركة.					
7.	يوجد تنفيذ سريع للتحويلات الإستراتيجية في قطاع العمل.					
8.	تتميز الأهداف التي تضعها الشركة تتمتع بمواصفات SMART (الأهداف محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني معين).					

التنظيم: وظيفة إدارية تتضمن تنظيم الأعمال وهيكلتها، لإنجاز الأهداف التنظيمية.					
					9. يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح.
					10. يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة.
					11. يتم تسلسل القرارات والمعلومات عبر مستويات اتخاذ القرار.
					12. هناك وضوح في تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف في الشركة.
					13. يتم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
					14. هناك سرعة في إنجاز العمل بالأقسام المختلفة.
					15. هناك ازدواجية وتداخل في اختصاصات الأقسام.
					16. تعتمد الشركة على وسائل تكنولوجيا حديثة في الاتصال.
					17. تتصل بالإدارة عن طريق مسؤولك المباشر في العمل.
الأفراد: المورد الأكثر أهمية داخل المؤسسة لقدرته على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية الأفراد وسلوكهم.					
					18. الشركة لديها القدرة على استقطاب الكوادر العلمية الكفوة.
					19. تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة.
					20. تستند الشركة في تعيين موظفيها على أساس التنافس و الكفاءة.
					21. تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية.
					22. تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية.
					23. يوجد نظام الحوافز والمكافآت في الشركة.
					24. يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين.

التكنولوجيا: قدرة المنظمة على اكتساب وتطبيق وتوجيهها استثماراتها في تقنية المعلومات وبالتكامل مع باقي مواردها لدعم كفاءتها مع باقي الوظائف					
					25. تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
					26. تستخدم الشركة قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيؤ و الاستجابة للتغيير.
					27. تمتاز الشركة بوجود نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية
					28. تمكن البنية التحتية لتقنية المعلومات مواجهة الشركة للتنافس السريع في بيئة العمل.
					29. تسهم التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز سرعة العمل.
الإبداع: القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.					
					30. تتبنى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون.
					31. تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
					32. تهتم الشركة بتطوير مجموعة من الخدمات المقدمة للزبائن تتميز عن ما يقدمه المنافسون.
					33. تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على سرعة تطوير الخدمات المقدمة للزبائن وتنويعها.
					34. تبتكر الشركة خدمات جديدة باستمرار.
القدرة على استغلال الفرص					
					35. تمتلك الشركة المقدرة على استغلال الفرص جميعها الموجودة في السوق.
					36. تمتلك الشركة خطة إستراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
					37. لدى الشركة القدرة على تحليل بيئة العمل الخارجية.
					38. لدى الشركة القدرة على تحليل التهديدات الخارجية.



## القسم الرابع: أسئلة تتعلق بالميزة التنافسية

الميزة التنافسية: هي الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة بما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية.

الميزة التنافسية						
الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
39.	تحقق الرشاقة الإستراتيجية لشركة عدد أكبر من الفرص السوقية مقارنة مع منافسيها.					
40	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل مع المشتركين للتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات.					
41.	يُعطي موظفو الشركة اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة.					
42.	توفر الشركة مراكز تقديم الخدمات منتشرة في جميع المحافظات في الضفة الغربية وقطاع غزة.					
43	تساعد الرشاقة الإستراتيجية الشركة في تطبيق أعلى معايير الجودة.					
44.	تساعد الرشاقة الإستراتيجية الشركة في تطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة.					
45.	تساهم الرشاقة الإستراتيجية بمساعدة الشركة على مراجعة أنشطة وحداتها المختلفة وعملياتها.					
46.	تسهل نظم المعلومات الإدارية في الشركة في زيادة التنسيق و التكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات فيها.					
47.	تمكن الرشاقة الإستراتيجية الشركة من تبني كافة الطرق و الأساليب و الإستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.					
48.	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة العمليات وفاعليتها.					

					للرشاقة الإستراتيجية دور في تمكين الشركة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع بشكل عام.	49.
					تمنح الرشاقة الإستراتيجية الشركة مرونة التغيير لمواجهة التغييرات البيئية.	50.
					تحرص الرشاقة الإستراتيجية على التوفيق بين الموارد والأولويات في تحقيق أهدافها.	51.
					تمكن الرشاقة الإستراتيجية الشركة من استغلال الكفايات الجوهرية لعاملها لإقتناص الفرص البيئية ومواجهة التحولات.	52.
					تولي لشركة اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بعرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.	53.
					تحرص الشركة على أن تكون أسعارها ملائمة للقدرات الشرائية للمجتمع الفلسطيني.	54.
					تعتبر الشركة أن السعر أحد العناصر في تسويق منتجاتها.	55.
					تساهم الرشاقة الإستراتيجية في الشركة على تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية.	56.
					تعمل الشركة على دراسة أسعار الشركات المنافسة عند تحديد أسعار منتجاتها.	57.
					هناك دور للرشاقة الإستراتيجية في شركة في وضع إستراتيجيات واضحة في تحديد أسعار منتجاتها.	58.
					تساهم الرشاقة الإستراتيجية بوضع سياسة تسعيرية للشركة تتلاءم مع أوضاع السوق.	59.

## ملحق رقم (5)

### كتب تسهيل مهمة

HEBRON UNIVERSITY			جامعة الخليل
Ref.	بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ	الرقم:	
Date		التاريخ:	2016/02/24
السادة / وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المحترمون			
تحية طيبة وبعد،،،			
<u>الموضوع / بحث دراسات عليا</u>			
<p>يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة هبه محمد عمرو ، ورقمها الجامعي (21419032) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين ) .</p> <p>يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.</p>			
مع الاحترام و التقدير،،،			
<p>د. سمير ابو زنيد  عميد كلية التمويل والإدارة رئيس لجنة الدراسات العليا</p>			
			

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم :

Date

2016/02/24

التاريخ :

معالي الدكتور علام موسى المحترم  
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة هبه محمد عمرو ، ورقمها الجامعي (21419032) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين) .  
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد  
د. سمير ابو زنيد  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

2016/02/24

التاريخ :

لمن يهمه الامر

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة هبة محمد عمرو ، ورقمها الجامعي (21419032) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين) .  
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد  
د. سمير ابو زنيد  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

2016/02/24

التاريخ :

الدكتور ضرغام مرعي المحترم  
الرئيس التنفيذي لشركة الوطنية موبايل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة هبه محمد عمرو ، ورقمها الجامعي (21419032) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين) .  
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد  
د. سمير ابو زنيد  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

2016/03/22

التاريخ :

السيد / عمار العكر المحترم  
الرئيس التنفيذي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / اجراء مقابلة

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة هبه محمد عمرو ، ورقمها الجامعي (21419032) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين) .  
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد  
دكتور  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



## ملحق رقم (6)

### تقرير مركز الإحصاء الفلسطيني

الإحصاء الفلسطيني ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يصدرا بياناً صحفياً مشتركاً عشية اليوم العالمي لمجتمع المعلومات والذي يصادف السابع عشر من أيار.

يحتفل العالم في اليوم العالمي لمجتمع المعلومات لهذا العام تحت عنوان "النطاق العريض والتنمية المستدامة". إن أهم عناصر قيام مجتمع المعلومات المبني على المعرفة هي الإتاحة العادلة للوصول إلى المعلومات وتنمية الإدراك البشري بأهميتهما، وتعتبر المعلومات أهم بوابة للاقتصاد الفلسطيني للتواصل مع الاقتصاد العالمي وتجاوز القيود المفروضة عليه من الاحتلال الإسرائيلي.

#### الاتصالات في فلسطين

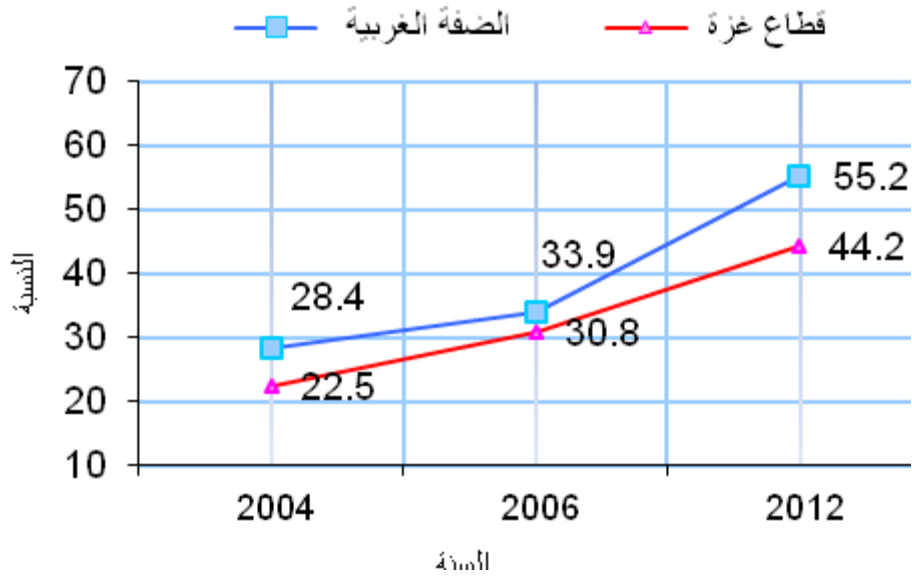
بلغ عدد خطوط الهاتف الثابت في فلسطين 402 ألف خط في العام 2013، هذا وبلغ عدد مشتركى الهاتف النقال 3,3 مليون مشترك فيما وصل عدد مشتركى الاتصال السريع بالانترنت الى أكثر من 204 ألف مشترك في العام 2013. هذا ويقدر حالياً عدد الحواسيب في فلسطين بحوالي نصف مليون حاسوب.

#### حوالي ربع الأفراد يمتلكون هاتف ذكي

تقدر حالياً نسبة الأفراد الذين يمتلكون هاتف ذكي بحوالي الربع من اجمالي الأفراد الذين يمتلكون هاتف نقال، في حين بلغت نسبة الأسر في فلسطين التي لديها حاسوب (51.4%) في العام 2012، بواقع 55.2% في الضفة الغربية، و 44.2% في قطاع غزة، مقارنة مع ما يقارب الثلث (32.8%) من الأسر في فلسطين لديها جهاز حاسوب في العام 2006.



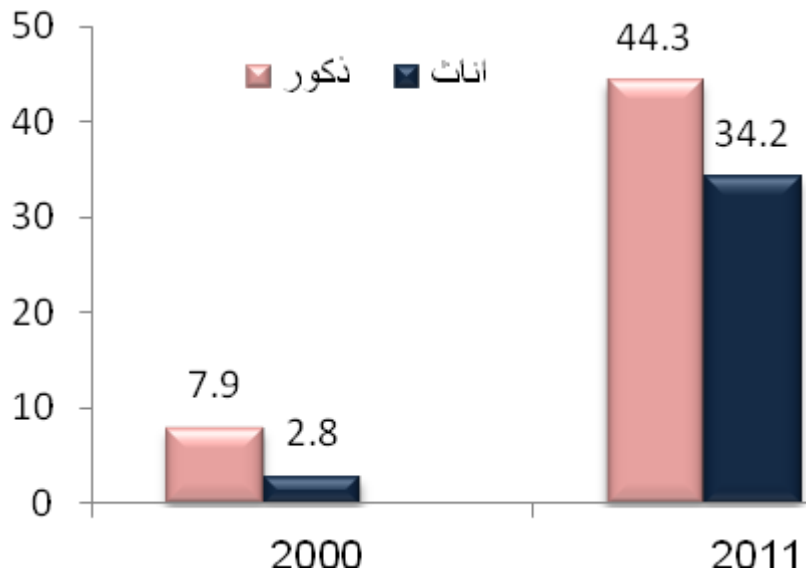
### نسبة الأسر التي لديها جهاز حاسوب حسب المنطقة



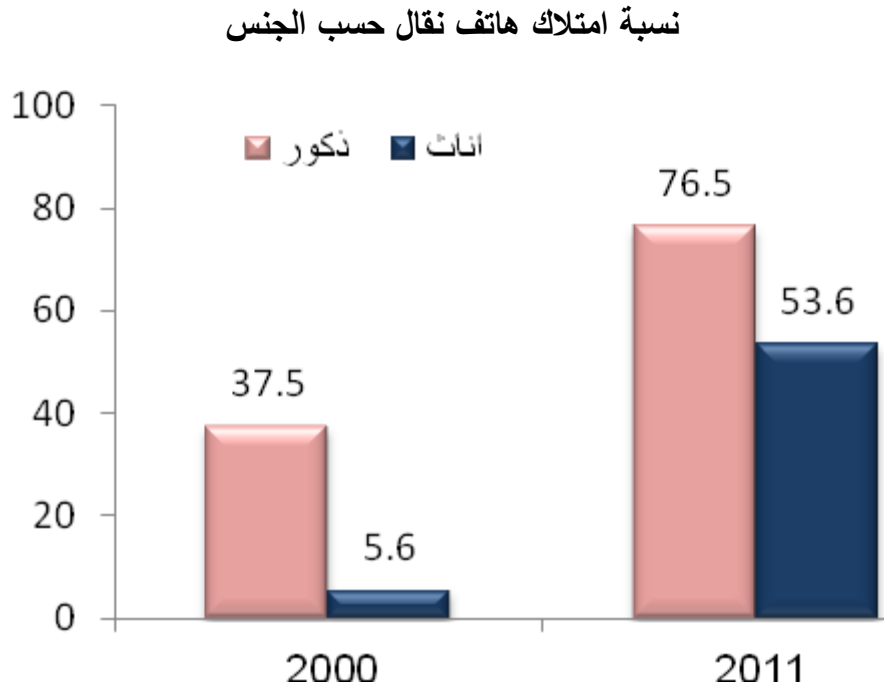
### الهوة بين الجنسين في استخدام وسائل التكنولوجيا

بالرغم من ارتفاع نسبة مستخدمي الانترنت من كلا الجنسين خلال العام 2011 مقارنة بما كانت عليه خلال العام 2000 إلا أن الفجوة بين الجنسين ما زالت موجودة، فقد ارتفعت نسبة مستخدمي الانترنت من الذكور من 7.9% الى 44.3% وارتفعت نسبة مستخدمي الانترنت من الإناث من 2.8% الى 34.2%.

### نسبة استخدام الانترنت حسب الجنس



انحسرت الفجوة بشكل واضح بين الجنسين فيما يتعلق باستخدام النقال فقد كانت النسبة (37.5% للذكور مقابل 5.6% للإناث) للعام 2000، فيما أصبحت النسبة (76.5% للذكور مقابل 53.6% للإناث) للعام 2011.



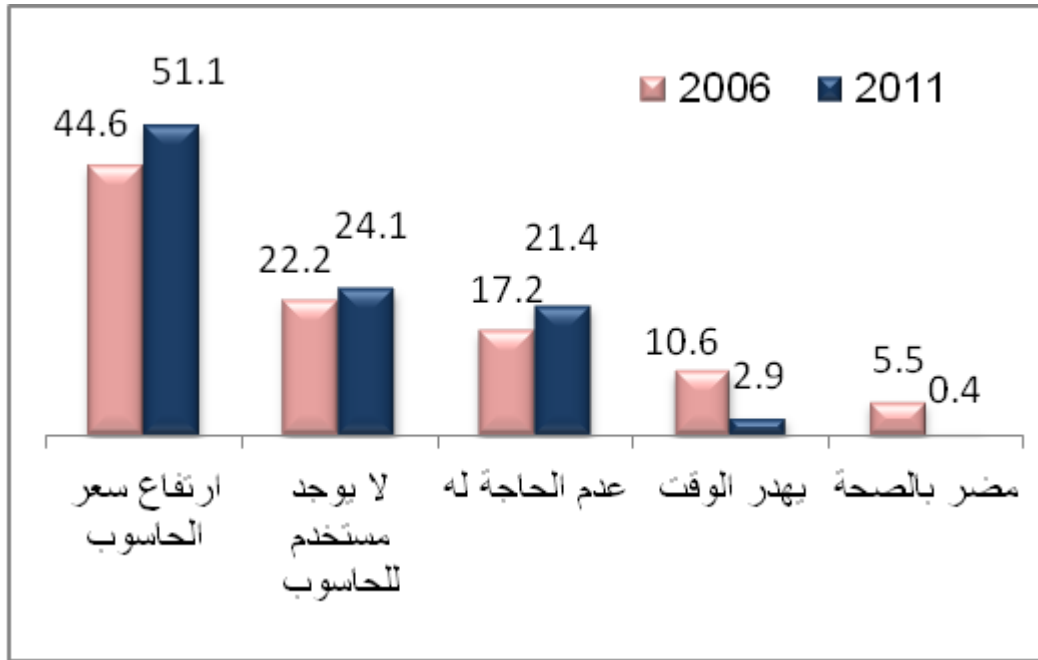
#### أسباب عدم امتلاك حاسوب

تغيرت وجهة النظر السلبية للأسر الفلسطينية تجاه أهمية الحاسوب خلال السنوات الخمس الماضية من حيث اهداره للوقت أو اضراره بالصحة. وما زالت التكلفة السبب الأول لعدم امتلاك الأسرة حاسوب.

#### المؤسسات الاقتصادية وتكنولوجيا المعلومات

أظهرت البيانات تضاعف نسبة استخدام الحاسوب وتوفر موقع الكتروني في المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة ما بين العام 2007 والعام 2012. فيما تضاعفت نسبة استخدام الانترنت الى ثلاث مرات، كذلك ارتفعت نسبة تنفيذ معاملات تجارية الكترونيا من (2.3% للعام 2007 مقابل 11.2% للعام 2012).

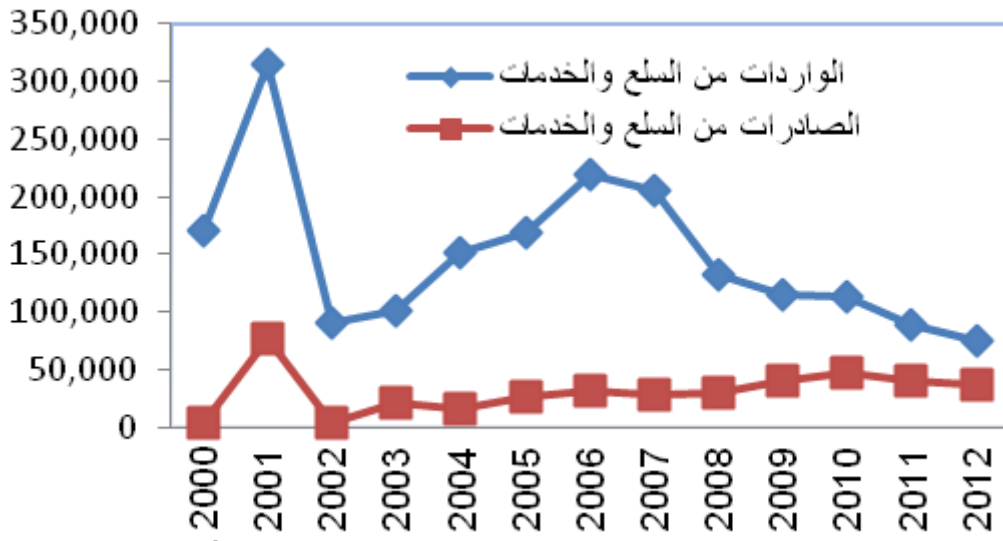
## تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الاقتصادية



## التجارة الخارجية للمعلوماتية والاتصالات

انحسرت الفجوة ما بين الصادرات والواردات من سلع وخدمات المعلوماتية والاتصالات، لتصبح الواردات ضعف الصادرات في العام 2012، بعد ان كانت الواردات اربعة اضعاف الصادرات في العام 2000، وذلك حسب احصاءات التجارة الخارجية.

## التجارة الخارجية للمعلوماتية والاتصالات بالألف دولار الأمريكي



## البحث والتطوير في قطاع المعلوماتية والاتصالات

أعلى نسبة للمنشآت التي تنفذ اعمال بحث وتطوير هي في قطاع المعلوماتية والاتصالات والتي وصلت الى الثلث، فيما بلغت نسبة المنشآت الاقتصادية التي قامت بدراسات بحث وتطوير في مجال التكنولوجيا 2.5% من إجمالي المنشآت في فلسطين. هذا ولا يتعدى الانفاق على البحث والتطوير في فلسطين الواحد بالمائة من الناتج المحلي الاجمالي للعام 2012.

جدول: يوضح عدد المشتركين وعدد خطوط الاتصال السريع في خدمة الانترنت في الأراضي

الفلسطينية، حسب الشهر والمنطقة، 2012

الشهر	عدد المتصلين حسب الاتصال المجاني		عدد خطوط الاتصال السريع		المجموع	
	الضفة الغربية	قطاع غزة	الضفة الغربية	قطاع غزة	المجموع	قطاع غزة
كانون ثاني	2,175	719	98,940	53,120	101,115	53,839
شباط	1,941	710	99,524	52,886	101,465	53,596
آذار	1,752	692	100,555	53,034	102,307	53,726
نيسان	1,507	631	101,716	53,223	103,223	53,854
أيار	1,461	612	104,035	53,842	105,496	54,454
حزيران	1,166	535	111,028	56,894	112,194	57,429
تموز	1,034	396	113,660	57,503	114,694	57,899
آب	932	353	112,961	56,597	113,893	56,950
أيلول	830	374	113,261	56,119	114,091	56,493
تشرين أول	718	328	113,840	54,933	114,558	55,261
تشرين ثاني	673	318	118,110	56,021	118,783	56,339
كانون أول	617	290	125,061	60,412	125,678	60,702

عدد المنشآت العاملة والعمال في القطاع الخاص والقطاع الأهلي والشركات الحكومية في فلسطين\* حسب تعدادات 2007، 2012

Table 15: Number of Operating Establishments and Persons Engaged in the Private Sector, Non Governmental Organization Sector and Government Companies in Palestine\* In 2007, 2012 Censuses

ISIC	Economic Activity	2012				عدد المنشآت No. of Est	2007			عدد المنشآت No. of Est	النشاط الإقتصادي	رمز النشاط
		عدد العاملين No. of Persons Engaged			عدد العاملين No. of Persons Engaged							
		اناث Female s	ذكور Male s	المجموع Total	اناث Female s		ذكور Male s	المجموع Total				
J	Information and communication	1,807	6,269	8,076	951	1,007	4,335	5,342	581	المعلومات والاتصالات	باء	