

تعزير المكانة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء

الإستراتيجي المتميز

بحث استطلاعي الآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في

العراق (زين العراق- كورك -أسا سيل)

الباحث: جاسم راهي كاظم أ.د. فؤاد حمودي العطار أ.د. أكرم محسن الياسري

جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

ومعلومات البحث ،فضلاً عن بعض

المقابلات الشخصية .

وتوصل البحث إلى مجموعة من

الاستنتاجات كان من أهمها(تسعى الشركات

المبحوثة، لتقليل فجوة توقعات الزبون

بخصوص خدماتها، كما أنها تضع في سلم

أولوياتها الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن

، الأمر الذي يحتم عليها التعامل بحيادية مع

كل التوقعات سواء كانت إيجابية أم سلبية ،

فضلاً عن توفير المستلزمات اللازمة

لتحسين مستوى توقعاتها الإيجابية). كما ختم

البحث بمجموعة من التوصيات كان من

أبرزها(ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة

بشكل كبير بتقليل فجوة توقعات الزبون لما

له من دور كبير في تحقيق مكانتها

الإستراتيجية ،من خلال أعتنام الفرص ،تبني

تقنيات تكنولوجيا حديثة، ابتكار طرائق

يهدف البحث إلى معرفة تأثير المكانة

إلستراتيجية كمتغير مستقل بإبعادها(التعبير

وتشكيل التوقعات ، بناء الشبكات

الاجتماعية ، وعمليات التعلم) في الأداء

الاستراتيجي المتميز كمتغير معتمد

بأبعاده(الأداء التشغيلي ،الأداء

التنافسي،والأداء المالي) .ونظر الأهمية

قطاع الاتصالات وتأثيره في اقتصاد البلد

فقد أجريت الدراسة في(٣) من شركات

الاتصالات المتنقلة في العراق(زين العراق،

كورك، وأسا سيل) إذ تم استطلاع آراء عينة

مكونة من (٢٤٢) فرداً من العاملين في

الشركات المبحوثة وهم(أعضاء مجلس إدارة

، مدير مفوض، معاون مدير، مدراء أقسام

وشعب، ومدراء فروع ومراكز) عن طريق

الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات

المصطلحات الدالة: المكانة الإستراتيجية، الأداء الاستراتيجي المتميز، شركات الاتصالات المتنقلة في العراق.

جديدة، القدرة على الإبداع، وتقديم خدمات جديدة. من أجل تحقيق التفوق التنافسي).

Abstract

The research aims to know the effect of the strategic Status as an independent variable by its dimensions (expression and formation of expectations, building social networks, and learning operations) on the outstanding strategic performance as a variable that is dependent on its dimensions (operational performance, competitive performance, and financial performance). The importance of the communications sector and its impact on the country's economy has been conducted Study in (3) from the mobile telecommunications companies in Iraq (Zain Iraq, Kork, and Asa Sail), as the opinions of a sample of (242) individuals from the employees of the researched companies were surveyed (board members, delegated director, assistant director, section managers People, branch managers and centers) through a questionnaire as a head of collecting data and information search, as well as some personal interviews.

The research reached a set of conclusions, one of the most

important of which was (the research companies seek to reduce the gap of customer expectations regarding their services, as they put their priorities high in response to the needs and desires of the customers, which necessitates dealing neutrally with all expectations, whether positive or negative, in addition to providing Supplies necessary to improve the level of positive expectations). The research also concluded with a set of recommendations, the most prominent of which (the need for the research companies to consider significantly reduce the gap of customer expectations due to its great role in achieving its strategic Status, through seizing opportunities, adopting modern technology technologies, innovating new methods, creativity, and providing services New. In order to achieve competitive advantage).

Key words: strategic Status, outstanding strategic performance, mobile communications companies in Iraq.

المقدمة

المتقلبة في العراق، إذ تواجه في الوقت الراهن صعوبات عدة منها ما يرتبط بجودة أدائها أو تهديدات (شركات الانترنت)، فإنها بذلك تواجه تحديات جوهرية تضعف من قدرتها على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، لذا فإن شركات الاتصالات بحاجة ماسة إلى أن تدرك حقيقة عملها، وهذا ينعكس بدوره على التعرف وتوضيح العلاقة بين المكانة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي المتميز، وهذا يشكل أهمية كبيرة لمشكلة البحث.

استناداً لما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية الآتية:

" ما طبيعة العلاقة بين تعزيز المكانة الإستراتيجية و الأداء الاستراتيجي المتميز في الشركات عينة الدراسة؟"

وينبثق عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

أ- هل يمتلك مدراء الأقسام والشعب والفروع في الشركات المبحوثة تصوراً واضحاً أو إدراكاً معيناً عن متغيرات البحث الرئيسية (المكانة الإستراتيجية، الأداء الاستراتيجي المتميز)؟ وما هي إبعادها الفرعية؟.

ب- ما هو مستوى أهمية متغيرات البحث (المكانة الإستراتيجية، الأداء الاستراتيجي المتميز) بإبعادها الفرعية على مستوى الشركات عينة الدراسة؟.

أصبحت المكانة الإستراتيجية السمة الأساسية للنمو والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بعامه، والمنظمات الخدمية بخاصة، والتي يمكن أن تسهل عملية الدخول إلى الأسواق الجديدة، وجذب الزبائن. و أدركت المنظمات الناجحة أن استمرارها وديمومة نجاحها في الأمد البعيد مرهون بتعزيز مكانتها الإستراتيجية من أجل تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز، ولكي يتحقق ذلك فإنّ عليها التعبير وتشكيل التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية، وعمليات التعلم، وهذا ما يجعلها منظمات ناجحة ومستمرة في إعادة تكوين قيمتها من خلال الدخول لأسواق جديدة، وقيمة أعلى للزبون، وتبني نماذج جديدة للأعمال، وإبداعاً مستمراً يفوق المنافسين. وتضمن البحث أربعة مباحث تناول الأول المنهجية البحث، وستعرض الثاني الجانب النظري، وتضمن المبحث الثالث الجانب العملي، بينما تضمن الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي ظهر بها البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:-

بسبب المنافسة الشديدة التي تواجه منظمات الأعمال وخصوصاً شركات الاتصالات

وأهمية المكانة الإستراتيجية والدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز الذي يسهم في زيادة قدرتها في تعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل ، نظراً لكبر حجم التحديات التي تواجهها المنظمات العراقية بالوقت الراهن .مما يفرض على منظماتنا السعي الحقيقي والدؤوب من أجل تعزيز مكانتها الإستراتيجية وترجمته إلى واقع فعلي حقيقي لتدعيم قدراتها بتحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز .

ثالثاً-أهداف البحث :

استرشاداً بمحتوى مشكلة البحث وتساؤلاته وتفاعماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات للمكانة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي المتميز في منظمات الأعمال بشكل عام وشركات الاتصالات في العراق بشكل خاص، فالهدف الرئيس للبحث هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (المكانة الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي المتميز) من خلال مشكلة البحث وأهميته، وبشكل أكثر تحديداً فقد سعة البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:

أ- تشخيص دور وأهمية المكانة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة.
ب-اختبار مستوى تأثير المكانة الإستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المتميز على مستوى الشركات المبحوثة.

ت-ما مستوى العلاقة التأثيرية للمكانة الإستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المتميز .؟

ثانياً-أهمية البحث:

يمكن النظر إلى أهمية البحث من خلال شموله بمتغيرين رسمت هيئته الحالية التي أكسبته أهمية خاصة تميز فيها عن غيره من البحوث المناظرة له في الاختصاص، وتتجلى أهمية البحث الحالي على النحو الآتي:

أ- يعد هذا البحث مساهمة في أغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث .

ب- ندرة الدراسات والبحوث (حسب اطلاع الباحث) التي تناولت طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة (المكانة الإستراتيجية ،الأداء الاستراتيجي المتميز)، إذ لم يجد دراسة تجمع بين هذه المتغيرات.

ت- تحديد تأثير العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية (المكانة الإستراتيجية ، الأداء الاستراتيجي المتميز).

ث- محاولة إثارة اهتمام المنظمات عموماً والشركات المبحوثة خصوصاً في تناولها لمثل هذه المواضيع المهمة ، ومن ثم زيادة إدراك المديرين لتلك المنظمات لمفهوم

المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث ، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها. فضلاً عن تجسيده لمشكلة وأهداف الدراسة. إذ يتكون المخطط الفرضي للبحث من المتغيرات الآتية:

أ- المتغير المستقل :- تمثل بالمكانة الاستراتيجية التي اشتملت على ثلاثة إبعاد فرعية (التعبير وتشكيل التوقعات ، بناء الشبكات الاجتماعية ، وعمليات التعلم).

ب- المتغير التابع:- تمثل بالأداء الاستراتيجي المتميز الذي اشتمل على ثلاثة إبعاد (الأداء التشغيلي ،الأداء التنافسي، والأداء المالي) .

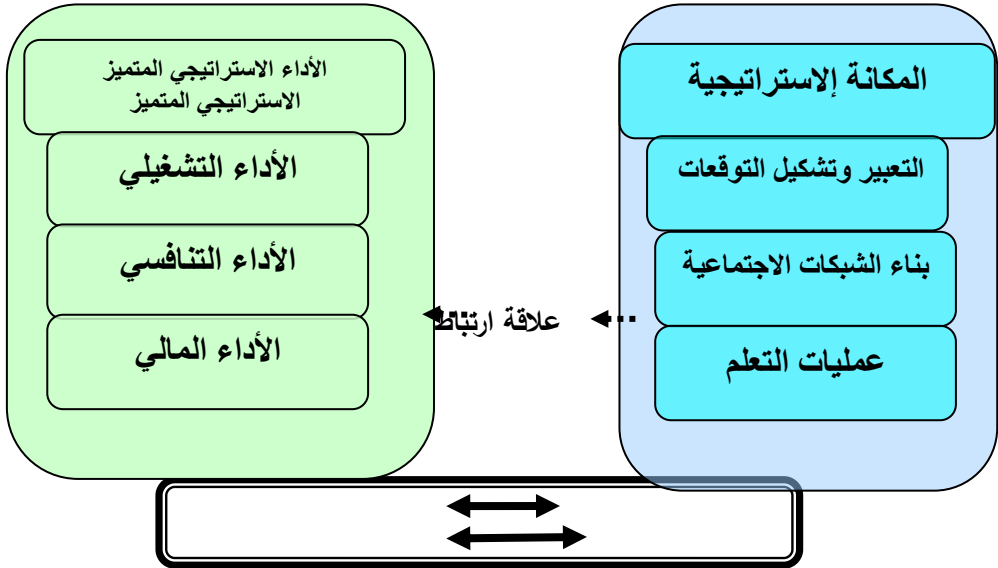
ت-توفير قاعدة معلوماتية للمهتمين بموضوع البحث والشركات المبحوثة تعدُّ بمثابة القوة الداعمة لرؤيتهم المستقبلية تجاه تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز .

ث- زيادة الوعي الإدراكي لمدراء الشركات المبحوثة بمتغيرات البحث (المكانة الإستراتيجية، الأداء الاستراتيجي المتميز).

رابعاً-مخطط الفرضي للبحث

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، إذ يقدم

وبين الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث والذي تم إنشائه على أساس مشكلة الدراسة ومتطلباتها.



المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

خامساً- فرضيات البحث

أنسجماً مع المعطيات الفكرية للبحث

وتحقيقاً لأهدافه والإجابة عن تساؤلاته ، تم

وضع الفرضيات الآتية :-

١-الفرضية الرئيسة الأولى : لاتوجد علاقة

ارتباط ذات دلالة معنوية بين المكانة

الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي المتميز

بإبعاده. وينبثق منها الفرضيات الفرعية

الآتية:

❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة

معنوية بين التعبير وتشكيل التوقعات والأداء

الإستراتيجي المتميز بأبعاده.

❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة

معنوية بين بناء الشبكات والأداء

الإستراتيجي المتميز بأبعاده.

❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة

معنوية بين عمليات التعلم والأداء

الإستراتيجي المتميز بأبعاده.

٢-الفرضية الرئيسة الثانية : لايوجد تأثير

ذات دلالة معنوية للمكانة الإستراتيجية في

الأداء الإستراتيجي المتميز بإبعاده.

سادساً-أدوات جمع البيانات

من اجل أغناء الجانب النظري تم الاعتماد

على ما توافر من مراجع مكتبية وإلكترونية

تمثلت بالمصادر العلمية العربية والأجنبية

التي شملت الكتب والدوريات، والرسائل

والأطاريح الجامعية ذات الصلة المباشرة

وغير المباشرة بمتغيرات البحث، كما تمت

الإفادة من شبكة المعلومات العالمية

(Internet) لجمع البحوث والدراسات ذات

الاختصاص بموضوع الدراسة وتعقب

المستجدات العلمية ذات العلاقة. أما الجانب

الميداني فقد اعتمد الباحث في إعدادة على

الوسائل الآتية :

أ- **المقابلة الشخصية:** استطاع الباحث

من إجراء المقابلة و الاتصال المباشر

ببعض القائمين على الواقع الميداني من

خلال الحوار والمناقشة مع المبحوثين حول

متغيرات البحث.

ب- **استمارة الاستبانة:** تمثل الاستبانة الأداة

الرئيسة الذي اعتمده الباحث في جمع

البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث ،

تحتوي الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسة

استهدفت جمع المعلومات اللازمة لغرض

اختبار فرضيات البحث، وعلى النحو الآتي:

▪ **الجزء الأول:** خصص للمعلومات

الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وضمت (6)

فقرات. أما الأجزاء اللاحقة فقد تضمنت

(36) فقرة خاصة بمتغيرات البحث، وزعت

بحسب المتغيرات وأبعادهها.

▪ **الجزء الثاني:** خصص لمتغير المكانة

الإستراتيجية، وضم (18) فقرة، موزعة على

تمّ استخدام مقياس (Likert) ذي الخيارات الخمس الذي يعدّ من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية ، كونه من المقاييس التي تتسم بالوضوح والدقة وسهولة الاحتساب ، و حددت قيمة بين (5-1) .

إستراتيجيات الشركات المبحوثة وسياساتها ورؤيتها .
لذا يتكون مجتمع الدراسة من (المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والمراكز الفرعية) في شركات الاتصالات المبحوثة، إذ بلغ عدد المدراء (272) فرداً في شركة زين العراق، و (193) فرداً في شركة كورك ، و(185) فرداً في شركة آسيا سيل ، وقد بلغ حجم المجتمع الإجمالي (650) فرداً، في الشركات الثلاثة ، وتم اختيار عينة عشوائية من بينهم، بلغ حجمها (242) فرداً والتي يمكن توضيحها كما في الجدول(1):

(3) أبعاد فرعية، وبمعدل(6) فقرات لكل بعد.
▪ الجزء الثالث: خصصت فقراته لمتغير الأداء الاستراتيجي المتميز، إذ بلغ مجموعها (18) فقرة، موزعة على (3) أبعاد بمعدل(6) فقرات لكل بعد .

سابعاً- ميدان البحث ومجتمعة العملي:
استناداً للتطورات الهائلة التي يحتلها قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق، خصوصاً شركات (زين العراق، آسيا سيل، وكورك) ، فقد تمّ اختيارها مجالاً تطبيقياً للبحث الحالي. تم اختيار عينة المبحوثين بصورة قصدية عمدية ، إذ تضمنت عدة مستويات وظيفية من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والمراكز الفرعية وفق معيار الخبرة في مجال الإدارة، والدور المؤثر لكل منهم في رسم

جدول (1)

تحديد حجم العينة

اسم الشركة	حجم المجتمع	نسبة المجتمع	حجم العينة
زين العراق	272	% 42	101
كورك	193	% 30	72
آسيا سيل	185	% 28	69
المجموع	650	100%	242

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (Daniel,1999)

وإن تحديد حجم العينة في الدراسة الحالية،
والمسحوبة منه عشوائياً فقد تمت بالاستناد
إلى (Daniel,1999) الذي أورد صيغة
مبسطة لاحتساب حجم العينة باعتماد
المعادلة التالية:

$$n = \frac{N Z^2 P (1-P)}{d^2 (N-1) + Z^2 P (1-P)}$$

650	حجم المجتمع	N
1.964	الدرجة المعيارية	Z
5%	نسبة الخطأ	d
50%	نسبة توفر الخاصية والمحايدة	p

$$n = \left[\frac{650(1.964)^2 (0.5)(1 - 0.5)}{(0.05)^2 (650 - 1) + (1.964)^2 (0.5)(1 - 0.5)} \right] = 242$$

توزيع (300) استثمار في الشركات
المبحوثة، وتم استرجاع (277) استثمار كان

ومن المعادلة أعلاه تم التوصل إلى أن حجم
العينة يجب أن يكون ($n \geq 242$)، حيث تم

الصالح للتحليل منها (242) استمارة، حيث
تم استبعاد 35 استمارة كانت غير صالحة
للتحليل، وبلغت نسبة الاسترجاع (92 %)
ومن هنا أصبح حجم العينة (242) وهو
مناسب للعدد المطلوب. وحسب الجدول (2)

الجدول (2)
اختيار العينة

نسبة الاسترجاع	عدد التحليل	عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	حجم العينة المطلوبة	المجموع	أسي سيل	كورك	العراق	زین
92%	242	277	300	242	650	185	193	272		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

على نفس العينة، بمعنى إن الثبات يعني
استقرار (Stability) واتساق
(Consistency) المقياس . في حين يعد
ثبات المقياس مقبولاً إذا تجاوزت نسبة
(٠,٧٠) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا
بلغت (٠,٨٠) فأكثر

(Sekrana,2003:311). والجدول (٣) يوضح

ح ذلك

ثامناً- صدق المقياس وثباته:

أ-الصدق الظاهري: وذلك من خلال عرض
فقرات الاستبانة على مجموعة من الخبراء
الاختصاص، إذ تم إعادة صياغة بعض
الفقرات لتكون مفهومة أكثر من قبل أفراد
العينة.

ب-ثبات المقياس: يعني ثبات المقياس
استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، أي إن
المقياس يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه

الجدول (٣)

قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث

الإبعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل Validity	الصدق
المكانة الإستراتيجية	٠,٩٢	٠,٩٦	
الأداء الاستراتيجي المتميز	٠,٨٠	٠,٨٩	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٥- اختبار (F) لقياس معنوية أنموذج الانحدار

المبحث الثاني: الجانب النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمكانة الإستراتيجية من حيث المفهوم والإبعاد المتمثلة (التعبير وتشكيل التوقعات، تشكيل الشبكات الاجتماعية، وعمليات التعلم) والإطار النظري للأداء الاستراتيجي المتميز من حيث المفهوم والإبعاد المتمثلة (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، والأداء المالي) وكالاتي:

أولاً: المكانة الإستراتيجية

١- مفهوم المكانة الإستراتيجية

اشتق كلمة المكانة لغويًا من الفعل (مَكَّنَ) يمكن، مكانةً، فهو مَكِينٌ والجمع : مَكَنَاءٌ، إما في علم الاجتماع فيأتي بدلالة المنزلة التي يتحلى بها صاحب المكانة ، و جمعها

تاسعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تشير مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها من قبل الباحث بتوظيف البرامج الإحصائية المتمثلة (spss23) لغرض وصف المتغيرات الخاصة بالبحث واختبار فرضياته، ويمكن إيجاز الأساليب الإحصائية المستخدمة بالاتي:

- ١- مقياس (ألفا كرونباخ) لقياس الثبات.
- ٢- الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري وشدة الإجابة ومعامل الاختلاف: إذ تم عرض وتحليل الإجابات الخاصة بعينة الدراسة والتعرف على مستوى إجاباتهم المتعلقة بمتغيرات البحث وأهميتها، فضلاً عن التعرف على مقدار التشتت في إجاباتهم
- ٣- معامل الارتباط البسيط (R) استخدم لتعرف على قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات
- ٤- اختبار (T) لقياس معنوية معاملات الارتباط والانحدار

المميز في السوق ، الإرباح العالية، الاهتمام والاحترام من قبل المنظمات المنافسة، والاستدامة.

٢- الإبعاد المعرفية للمكانة الإستراتيجية:

أ- التعبير وتشكيل التوقعات Voicing and Shaping of Expectations:

التوقعات والرؤى عملية حاسمة في تطوير المكانة لأنها توفر التوجيه اللازم نحو الإبداع و التعلم ، وتجذب الانتباه ، وتوفير الرعاية والحماية المشروعة والمستمرة. (Schot &geels,2008:540). أن الرؤى والتوقعات لا تتطور في المنظمات بقدر ما تتوقع من استجابةً لعمليات التعلم Hegger et al,2007:731). في حين رأى & (Harborne Brown,2007:184) إن التوقعات قبل التجريب تساعد في توسيع الشبكات وعمليات التعلم. وفي السياق ذاته أوضح (Schot &geels,2008:542) إن هذا الجدل يمثل مشكلة رئيسية لتطوير التكنولوجيا في المجتمعات الحديثة. إذ تميل الجهات الفاعلة في مجال التكنولوجيا ، مثل المنظمات والحكومات التي تقدم تكنولوجيايات جديدة ، إلى استبعاد بعض الجهات الفاعلة والتركيز على تحسين الجانب التكنولوجي أولاً مع إهمال الجوانب الاجتماعية الأخرى. إذ يمكن للتوقعات والرؤى إن تؤثر في عملية الإبداع ، من

مكانات وهي المنزلة ورفعة الشأن، يقال مثلاً (أن فلان له مكانة عند قومه)أي يتمتع بمنزلة متميزة عن بقية القوم (الهرمزي،2015: 145). فضلاً عن ذلك فقد ورد ذكرها في القرآن الكريم بقوله تعالى (وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً) (سورة الاحقاف الآية ٢٦) وفي قوله تعالى (وَلَوْ نَشَاءُ لَمَسَخْنَاهُمْ عَلَى مَكَانَتِهِمْ) (سورة يس الآية ٦٧).وتعرف المكانة الإستراتيجية بأنها الوسيلة الملائمة التي تجعل الزبائن قادرين على إدراك منتجات المنظمة وتعلقهم بها وبأنشطتها (Shabbir et al.,2010,1231) وهي المكانة العليا للمنظمة والتي تمثل النزاهة وتستحق الاحترام والشرف والهيبة. Pearce & Xu (2010:7).

وينظر إليها(linko,2018:10) بأنها إنشاء وتطوير واستخدام التكنولوجيا الواعدة عن طريق التجربة، بهدف معرفة مدى الرغبة في تطويرها وتطبيقها. وعدها(Ajit,2018:33) الميزة الرئيسية للمنظمة ذات المكانة العالية ، إي أنها تكسب حصة سوقية متميزة داخل السوق يصعب على المنظمات الأخرى اختراقها. مما تقدم يمكن القول بأنة المكانة الإستراتيجية هي الموقع التنافسي أو المنزلة التي تحظى بها المنظمة. إذ تعد دافعاً مهماً ينطوي على جوانب مهمة لاسيما المركز

فضلاً عن ذلك ينبغي أن يكون الأفراد الذين يمثلون المنظمات قادرين على توفير الموارد والالتزام في شبكاتهم Schot& (geels,2008:541).

في ضوء ما تقدم تعد الشبكات مجموعة من الأفراد والنظام يتفاعلون فيما بينهم، لغرض خلق مكانة من المتوقع حدوثها في المستقبل للمستخدمين الذين يعملون على التكنولوجيا الجديدة.

ت- عمليات التعلم Learning processes

أضحت عمليات التعلم اليوم قضية إستراتيجية يمارسها الأفراد، المنظمات، والمجتمعات من أجل تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف. إذ صنف (Bontis& Crossan.,2000:4-8) التعلم إلى عدة مستويات منها:

أ-التعلم الفردي: يمثل عملية تطوير رؤى ومعرفة جديدة فضلاً عن كيفية تطوير الأفكار ومشاركتها مع الآخرين ، و كيفية بلورتها من خلال عملية التفسير، وتتطلب هذه العملية توافر أفراد يمتلكون البراعة والكفاءة ، ونظام للتحفيز والتركيز على ما يمكن القيام به.

ب- التعلم الجماعي : يحدث في المنظمة التي تركز على التعلم الفرقي والمجموعات، التي تكتسب المعرفة والمعلومات ومشاركتها

خلال قرار المنظمة الاستثمار في البحث والتطوير (R&D) للحصول على تكنولوجيا رائدة . أو عندما تقرر استخدام تكنولوجيا جديدة يتوقع أن تكون معياراً في العمل.

(Raven , 2005 : 39) .

في ضوء ما تقدم ، يمكن القول إن التوقعات هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب. والتي تكون متناغمة مع قيمتها وثقافتها ومكانتها الإبداعية.

ب-تشكيل الشبكات (بناء الشبكات

الاجتماعية) Network Formation:

يمثل تشكيل الشبكات الاجتماعية عملية متنامية من أجل بناء المكانة المناسبة للمنظمة التي من المتوقع حدوثها مستقبلاً لمجموعة من الأفراد الذين يعملون على استخدام التكنولوجيا الجديدة . فضلاً عن مساهمتها في عملية الابتكار ، وكذلك لتسهيل التفاعل بين أصحاب المصلحة (الزبائن ، الموردين . العاملين، الحكومة...الخ) وتوفير الموارد اللازمة المتمثلة بالأفراد والمالية والخبرات لإجراء التجارب وتوفير الحماية.-linko,2018:25 (26). إن توفر الشبكات الاجتماعية الواسعة والتي تعبر عن وجهات نظر مختلفة تساهم في تحسين التعلم على مختلف المستويات (الفردية ، المجتمعية، المنظميه).

(متطلباتها ،ومواردها)،ولضمان تحقيق نجاحها برزت أهمية قياس الأداء وتقييمه.(الجبوري ،2005، 45) ويمثل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة لفترة زمنية معينة والتي تعادل الكفاءة والفعالية والاقتصاد والجودة والسلوك الثابت والتدابير المعيارية.

(3:2016،mongare)ويعد قدرة المنظمة على الابتكار والتعلم والعمل بشفافية ومواكبة التطورات العالمية. Shamia et al.(2018:1) .

إما(Loch& Chick,2008:35) . فقد أشار إلى أنه الإبداع الذي تقوم به المنظمة لتطوير عملياتها وأنشطتها المختلفة لتحقيق النتائج المطلوبة. وينظر إليه Dobrin et al.(2012:311) من زاوية أخرى باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل. استناداً لما تقدم يمكن إن ينظر إلى الأداء الاستراتيجي المتميز على انه مقدار البراعة في الأداء، ومدخلاً فاعلاً للتطوير والتحسين المستمر، إذ يتمثل في كيفية استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، وإسهامه في إدارة التغيير في المنظمة عن طريق جعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية.

ونقلها من خلال التفاعل بشكل مستمر بين أفراد المنظمة.

ت-التعلم المنظمي: (التعلم على مستوى المنظمة) يعد هذا المستوى من التعلم ذو مجال واسع، وأهمية كبيرة، إذ يجري من خلال ترجمة الأفكار والمعلومات والمعارف ومشاركتها وتحويلها إلى منتجات جديدة، أن هذا النوع من التعلم يحتوي على جوانب التعلم الفردي والتعلم الجماعي مثل الهياكل، الإستراتيجية، النظم، والإجراءات. وأوضح(Eikeland,2012:271) إن عملية التعلم تعني انتزاع المعرفة الجديدة أو فهم الخبرة المكتسبة للسيطرة على معايير المنظمة وإجراءاتها بطرق مصممة تساهم في تقليل الفجوات التي تحدث في الأداء وتحقيق أكبر قدر من النجاحات والإبداع في المستقبل.

بناء على ما تقدم، يمكن القول إن عملية التعلم تساهم بشكل كبير في صياغة وتطوير وتطبيق المكانة الإستراتيجية على شكل خطوات صغيرة تحدث كنتيجة للفعل والتفكير. فالناس يمكن إن يتعلموا عن طريق (التجربة، النتيجة والخطأ).

ثانياً: الأداء الاستراتيجي المتميز

١- مفهوم الأداء الاستراتيجي المتميز:

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي تغيرات وتطورات بيئية شديدة السرعة في

مخرجات، وإضافة قيمة لها لتكون جاهزة لتلبية حاجات الزبون.

ب-الأداء التنافسي: Competitive performance

يعمل هذا البعد على تلبية متطلبات ورغبات الزبائن عن طريق أبعاده التنافسية (المرونة، الجودة ، التسليم ،الكلفة، والإبداع) (Stevenson, 2007, 4) .و يهدف إلى تنفيذ الأنشطة بالشكل الصحيح لغرض تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن كونه يمكن المنظمة أن تختار وتنفذ إستراتيجية عامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة . (Makkula, 2004, 2) ويحسن أنشطة المنظمة بما تحقق لها المكانة الإستراتيجية في التنافس مع المنافسين الآخرين (Grigoorjev ,2003, 8) .ويحقق قيمة للزبون من خلال توفير (احتياجاته ،متطلباته، ورغباته) ،باستخدام أبعاده التنافسية المختلفة (Verwaal, 2007,) (10).

مما تقدم يمكن القول إن الأداء التنافسي يرتبط بالبيئة التنافسية للمنظمة، إذ يجسد النجاح الناتج من قدرتها على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي تعمل فيه.

٢-الإبعاد المعرفية للأداء الاستراتيجي المتميز

أ-الأداء التشغيلي: Operational performance

يعد العمود الفقري للأداء الاستراتيجي لأنه يمثل قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها عن طريق الحوكمة والتميز والتفاني لتحقيق أهدافها وغاياتها ،فضلاً عن كونه أداء المنظمة مقابل معاييرها المحددة مثل الحد من النفايات والإنتاجية ووقت الدورة والمسؤولية البيئية والامتثال التنظيمي (Kamau,2016:3) .ويرتبط الأداء التشغيلي بقدرة المنظمة على تلبية متطلبات زبائنها من حيث التسليم في الوقت المحدد ، الجودة ، والمرونة بطريقة فعالة من حيث التكلفة وتكون بمثابة المقاييس التي تنافس عليها في السوق (Famiyeh et al,2018:610) إذ يعد قياس الأداء التشغيلي من الأمور الضرورية لتطوير النشاطات التي تتعلق ب(العاملين ،العمليات ،والأنظمة) (Thompson, et al., 2007: 3).

مما تقدم يمكن القول أن الأداء التشغيلي مجموعة العوامل التي تشترك في العملية الإنتاجية (الآلات والمعدات ، العمل ،رأس المال، المواد الأولية، المعلومات ،والطاقة... الخ)، فضلاً عن دوره في الاستخدام الجيد لتلك العوامل وتحويل المدخلات إلى

المنظمات ،لأنه يمثل القلب النابض لها لارتباطه بمختلف مفاصل العمل فيها ، فلا يمكنها الاستمرار والنجاح في أعمالها مالم يتم الحصول على الأموال الكافية لانجاز أعمالها واستثمار الفرص المتوفرة إمامها ومواجهة التحديات التي تعترضها.

المبحث الثالث: الجانب العملي

يتناول هذا المبحث عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها ومن ثم اختبار فرضيات البحث وكما يأتي:

أولاً: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

١-المكانة الإستراتيجية Strategic

Statue

أ-التعبير وتشكيل التوقعات Voicing

and Shaping of Expectations

يتضمن الجدول (٤)المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدتها لبعد التعبير وتشكيل التوقعات. ويلاحظ من الجدول(٤) أن الفقرة (١) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(3.91)، وانحراف معياري (١,١٧) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٣٠) وهي من بين اقل الفقرات ، مما يعزز اتساق الإجابة .إن النتيجة أعلاه تعني إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير على أنها تسعى لتقليل فجوة الزبون بين ما يتوقعه من خدمة وبين ما يحصل عليه فعلاً،

ت- الأداء المالي: Financial performance

يحثل الأداء المالي مكانة مرموقة لدى المنظمات العامة والخاصة إذ من خلاله يمكن إعطاء صورة واضحة وشاملة حول سير عملها الداخلي والخارجي. وهو يمثل قدرة المنظمة على أداء أعمالها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية عن طريق الفوائد التي تحصل عليها من القرارات والاستراتيجيات التشغيلية و الاستثمارية

(Muriithi,2016:10). ويعد الأداء المالي

ضروري للمنظمة لكونه يساعدها في معرفة ما حققته خلال فترة زمنية معينة من(إرباح أو خسائر) (Rani et al , 2015 : 409).

فضلاً عن إجراء المعالجات الضرورية على البيانات المتوفرة لديها لغرض مساعدتها في الحصول على المعلومات التي تساعدها في صنع القرارات المتعلقة في تقييم أدائها في الماضي والحاضر، وهو يعتمد بشكل جوهري على العوامل المؤثرة في العائد المالي للمنظمة وسياستها المالية التي يعمل من خلالها المستثمرين ،ومدى مساهمة معدل نموها في إنجاح سياستها المالية وتحقيق الإرباح والفوائد

المتوقعة Omnamasivag&

(Prasad,2016:13).

مما تقدم يمكن القول بان الأداء المالي هو احد المجالات المهمة والأساسية للأداء في

بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات بتبني الأفكار الإبداعية. يلاحظ وجود نوع من التشتت في إجابات أفراد العينة بخصوص هذا البعد.

ويتبين من الجدول (٤) إن بعد التعبير وتشكيل التوقعات حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣,٨١) وانحراف معياري (١,١٦)، وبلغت شدة الإجابة (٧٦,١٢%) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٣٠) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

فقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (١) شدة إجابة بلغت (٧٨,١٨%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (٣) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٣,٧٥) بانحراف معياري (١,١٤)، ومعامل اختلاف (٠,٣٠)، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٧٥,٠٤%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع

الجدول (٤)

الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة لبعد التعبير وتشكيل التوقعات

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
١	تعمل الشركة على تقليل الفجوة بين التوقعات والواقع الفعلي لمستوى خدماتها ومكانتها.	3.91	78.18	1.17	0.30	مرتفع	١
٢	تسعى الشركة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن وتعكس ذلك في مستوى توقعاتها.	3.86	77.19	1.18	0.31	مرتفع	٢
٣	تتبنى الشركة الأفكار الإبداعية والتقنيات الحديثة في تعزيز صورتها الذهنية.	3.75	75.04	1.14	0.30	مرتفع	٦
٤	تتبنى الشركة توقعات الزبائن تجاه خدماتها في بناء أو تحسين رؤيتها المستقبلية.	3.78	75.54	1.16	0.31	مرتفع	٣

٥	مرتفع	0.30	1.11	75.12	3.76	تهئي الشركة المستلزمات الضرورية لتحسين مستوى توقعاتها.
٤	مرتفع	0.31	1.19	75.62	3.78	تتعامل الشركة بحيادية مع التوقعات المتضاربة.
	مرتفع	0.30	1.16	76.12	3.81	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.
(N=242)

الفقرة (٢) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.09)، وانحراف معياري (١,١٥) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٢٨) ، مما يعزز اتساق الإجابة .إن النتيجة أعلاه تعني إن الشركات عينة الدراسة تحاول الإفادة من شبكات التواصل الاجتماعي في أداء أنشطة العلاقات العامة الخاصة بها، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (٢) شدة إجابة بلغت (٨١,٧٤%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (٦) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٣,٩٢) بانحراف معياري (١,١٠)، ومعامل اختلاف (٠,٢٨)، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٧٨,٤٣%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على إن شركات الاتصالات المبحوثة ترى إن

يتبين من النتائج الواردة في الجدول(٤) أن شركات الاتصالات المتتقلة المبحوثة تسعى لتقليل فجوة توقعات الزبون بخصوص خدماتها، كما أنها تضع في سلم أولوياتها الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم ، بل أنها تعتمد توقعات الزبائن كأساس في تطوير رؤيتها المستقبلية ، الأمر الذي يحتم عليها التعامل بحيادية مع كل التوقعات سواء كانت إيجابية أم سلبية ، كما أنها تسعى لتوفير المستلزمات اللازمة لتحسين مستوى توقعاتها الإيجابية. ويتطلب من الشركات الإفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز صورتها الذهنية لدى الزبائن .

٢- تشكيل الشبكات الاجتماعية Network Formation

يتضمن الجدول(٥) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدها لبعد تشكيل الشبكات. ويلاحظ من الجدول (٥) أن

الشبكات الاجتماعية تشكل فرصة كبيرة لتسويق خدماتها من خلال مشاركة الزبائن في اتخاذ القرارات. ويتبين من الجدول (٥) إن بعد تشكيل الشبكات حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (٣,٩٦) وانحراف معياري (١,١٤)، وبلغت شدة الإجابة (٧٩,٢٩%) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٢٩) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع)

الجدول (٥)

الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة
لبعد تشكيل الشبكات

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
١	يعد استخدام وإدارة الشبكات الاجتماعية من أولويات الشركة في تطوير التنمية المستدامة.	3.93	78.68	1.23	0.31	مرتفع	٤
٢	تعمل الشركة على تحقيق التكامل بين أنشطة العلاقات العامة والشبكات الاجتماعية.	4.09	81.74	1.15	0.28	مرتفع	١
٣	تعد النشاطات والاهتمامات الاجتماعية فرص سوقية جديدة للشركة.	3.92	78.43	1.15	0.29	مرتفع	٥
٤	تلجأ الشركة إلى المشاركة الفاعلة للشبكات الاجتماعية في جذب الزبائن.	3.95	78.93	1.11	0.28	مرتفع	٢
٥	تتبنى الشركة الشبكات الاجتماعية في تطوير الاستدامة وتمكين التعلم.	3.93	78.68	1.05	0.27	مرتفع	٣
٦	تسعى الشركة من خلال الشبكات الاجتماعية مشاركة	3.92	78.43	1.10	0.28	مرتفع	٦

						الزبائن في اتخاذ القرارات الخاصة بالابتكارات.
الأول	مرتفع	0.29	1.14	79.29	3.96	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.
(N=242)

مما يعزز اتساق الإجابة .إن النتيجة أعلاه تعني إن كل شركة تعتقد أنها تتفوق على غيرها فيما يخص عمليات التعلم، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (١) شدة إجابة بلغت (٧٧,٧٧%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (٦) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٣,٦٧) بانحراف معياري (١,٠٥)، ومعامل اختلاف (٠,٢٩)، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٧٣,٣١%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على إن شركات الاتصالات تحاول تطوير مهارات عاملها من خلال تدويرهم وظيفيا بهدف جعلهم يتقنون أكثر من مهارة واحدة.

ويتبين من الجدول (٦) إن بعد عمليات التعلم حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (٣,٦٨) وانحراف معياري (١,٠٣)، وبلغت شدة الإجابة (٧٣,٥٥%) ، ومعامل

يتبين من النتائج الواردة في الجدول(٥) أن شركات الاتصالات المتقلة المبحوثة تحاول الإفادة من شبكات التواصل الاجتماعي لغرض تنفيذ مهامها الدعائية والترويجية، ويتم ذلك من خلال المشاركة الفاعلة في أنشطة تلك الشبكات، لأجل خلق نوع من التواصل الذي بالمحصلة النهائية سيحقق نوعا من الاستدامة لها ، وحتى يمكن للشركات عد الشبكات الاجتماعية فرصا تسويقية واعدة لا بد لها من مشاركة الزبائن في اتخاذ القرارات التي تهم مستقبل الشركة والزبائن على حد سواء .

٣-عمليات التعلم Learning Processes

يوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدتها لبعده عمليات التعلم. ويلاحظ من الجدول(٦) أن الفقرة (١) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(3.89)، وانحراف معياري (١,٠٨) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٢٨) ،

اختلاف بلغ (٠,٢٨) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

الجدول (٦)

الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة لبعدها عمليات التعلم

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
١	تتفوق الشركة على المنافسين في عمليات التعلم	3.89	77.77	1.08	0.28	مرتفع	١
٢	تعد عمليات التعلم أحد مصادر استثمار الفرص الجديدة للشركة وتحسين مكانتها الإستراتيجية.	3.75	75.04	1.07	0.29	مرتفع	٤
٣	تقوم الشركة بمتابعة عمليات التعلم في تطوير أعمالها وتعزيز مكانتها الإستراتيجية .	3.79	75.70	1.04	0.27	مرتفع	٢
٤	تستفاد الشركة من الأخطاء السابقة في عمليات التعلم لتجنب حدوثها في المستقبل	3.79	75.79	1.05	0.28	مرتفع	٣
٥	تعمم الشركة عمليات التعلم ونقل المعرفة على فروعها ومراكزها المنتشرة.	3.69	73.80	1.02	0.28	مرتفع	٥
٦	تمتلك الشركة برامج تدوير وظيفي مرنة تسمح بسهولة انتقال العاملين من قسم إلى آخر .	3.67	73.31	1.05	0.29	مرتفع	٦
المعدل العام		3.68	73.55	1.03	0.28	مرتفع	الثالث
المعدل الكلي للمكانة الإستراتيجية		3.85	76.94	1.14	0.30	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

(N=242)

وهي من بين اقل الفقرات ، مما يعزز اتساق الإجابة . وتعني هذه النتيجة إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير على أنها تستخدم مواردها بفاعلية وكفاءة مما يعزز من أدائها التشغيلي، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (٤) شدة إجابة بلغت (٨٠,٩١%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (٢) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٣,٨١) بانحراف معياري (١,١٨)، ومعامل اختلاف (٠,٣١)، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٧٦,١٢%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على اقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات بمسألة تخفيض التكاليف لتحسين مستوى أدائها الاستراتيجي المتميز.

ويتبين من الجدول(٧) إن بعد الأداء التشغيلي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣,٩٠) وانحراف معياري (١,١٤)، وبلغت شدة الإجابة (٧٨,٠٧%) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٢٩) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

يتبين من النتائج الواردة في الجدول(٦) أن شركات الاتصالات المتقلة المبحوثة تعد عمليات التعلم وتطويرها مصدراً مهماً للميزة التنافسية والتفوق ، ولا تقف أخطاء عمليات التعلم الماضية حائلاً دون القيام بعمليات تعلم جديدة ، الأمر الذي يحفز الشركات على الإفادة من أخطاء الماضي وتجنبها مستقبلاً، وبالتالي الإفادة من الفرص الجديدة التي توفرها عمليات التعلم ،ومن ثم أعمام المعرفة المتحصلة من التعلم في جميع إرجاء الشركات الأمر الذي أتاح مرونة تدوير العاملين ضمن أكثر من مركز وظيفي واحد.

٢- الأداء الاستراتيجي المتميز Outstanding strategic performance أ-الأداء التشغيلي Operational Performance

يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدها لبعد الأداء التشغيلي. ويلاحظ من الجدول(٧) أن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(4.05)، وانحراف معياري (١,١٦) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٢٩)

الجدول (٧)

الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة
لبعد الأداء التشغيلي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية					
١	تعمل الشركة على تحسين أدائها التشغيلي باستمرار.	3.88	77.52	1.13	0.29	مرتفع	٥					
٢	تسعى الشركة إلى تخفيض تكلفة أدائها التشغيلي باستمرار.	3.81	76.12	1.18	0.31	مرتفع	٦					
٣	تعد منتجات الشركة مطابقة للمواصفات القياسية المطلوبة.	3.90	78.10	1.11	0.29	مرتفع	٣					
٤	تستخدم الشركة مواردها المتاحة بشكل كفوء وفعال.	4.05	80.91	1.16	0.29	مرتفع	١					
٥	تتابع الشركة كافة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة المرتبطة بأدائها التشغيلي.	3.91	78.26	1.14	0.29	مرتفع	٢					
٦	تتبنى الشركة الاستراتيجيات المناسبة لخدمة أنشطتها الداخلية المتعلقة بعملها.	3.88	77.52	1.09	0.28	مرتفع	٤					
المعدل العام							3.90	78.07	1.14	0.29	مرتفع	الثاني

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

(N=242)

تعتمد الإفادة من أحدث التقنيات في مجال عملها ، ومطابقة خدماتها للمواصفات القياسية، وذلك من خلال استراتيجيات تطوير وتحديث معدة بشكل جيد، الأمر الذي يتيح تحقيق تحسين الأداء باستمرار .

تدل النتائج الواردة في الجدول(٧) إلى إن الكفاءة والفاعلية تعد الشغل الشاغل لشركات الاتصالات المتنقلة المبحوثة ، كونها أساس تحقيق الأداء التشغيلي المتميز . وحتى تحقق تلك الشركات الكفاءة والفاعلية فإنها

أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٣,٨٦) بانحراف معياري (٠,٩١)، ومعامل اختلاف (٠,٢٤)، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٧٧,١١%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات بمسألة تحقيق قيمة أعلى للزبون من خلال تعامله معها.

ويتبين من الجدول (٨) إن بعد الأداء التنافسي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٨٥)، وبلغت شدة الإجابة (٧٩,١٧%) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٢١) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

ب-الأداء التنافسي Competitive Performance

يتضمن الجدول (٨) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدتها لبعد الأداء التنافسي. ويلاحظ من الجدول (٨) أن الفقرة (١) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.04)، وانحراف معياري (٠,٨٥) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٢١) وهي من بين أقل الفقرات ، مما يعزز اتساق الإجابة . وتعني هذه النتيجة إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير على أنها استطاعت إضافة خدمات جديدة خلال السنوات الأخيرة، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (١) شدة إجابة بلغت (٨٠,٧٤%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (٥) فقد حصلت على

(٨) الجدول

الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة
لبعد الأداء التنافسي

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
١	استطاعت الشركة إن تضيف خدمات جديدة خلال السنوات الأخيرة.	4.04	80.74	0.85	0.21	مرتفع	١
٢	تتوقع الشركة زيادة حصتها السوقية خلال السنوات الثلاثة القادمة.	3.99	79.75	0.85	0.21	مرتفع	٣
٣	تسعى الشركة للدخول إلى أسواق جديدة لتسويق منتجاتها باستمرار .	4.01	80.25	0.84	0.21	مرتفع	٢
٤	تركز الشركة على أنشطة الابتكار والإبداع لتقديم خدمات جديدة.	3.93	78.60	0.78	0.20	مرتفع	٤
٥	تعمل الشركة على تحقيق قيمة للزبون من خلال تلبية متطلباته ورغباته باستخدام المرونة العالية.	3.86	77.11	0.91	0.24	مرتفع	٦
٦	تسعى الشركة إلى إنشاء نظام جودة فعال يعزز من قدراتها التنافسية .	3.93	78.60	0.84	0.21	مرتفع	٥
	المعدل العام	3.96	79.17	0.85	0.21	مرتفع	الأول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

(N=242)

تعني هذه النتيجة إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير على أنها تسعى بالدرجة الأولى لتعظيم إيراداتها، فإفقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (١) شدة إجابة بلغت (٧٨,٩٣%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (٥) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (٣,٧٥) بانحراف معياري (١,١٥)، ومعامل اختلاف (٠,٣١)، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (٧٤,٩٦%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على إن شركات الاتصالات المتنقلة المبحوثة تعد الزيادة في الإرباح من الأولويات الأساسية للشركة.

ويتبين من الجدول (٩) إن بعد الأداء المالي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (٣,٨٤) وانحراف معياري (١,١١)، وبلغت شدة الإجابة (٧٦,٧٤%) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٢٩) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

يتبين من النتائج الواردة في الجدول(٨) إن شركات الاتصالات المبحوثة قدمت خدمات جديدة للزبائن خلال السنوات الأخيرة بهدف تعزيز تفوقها التنافسي ، وكان تقديم هذه الخدمات الجديدة يتم على حد سواء في السوق الحالية والأسواق الجديدة التي تهدف الشركات إلى دخولها، هذا الأمر قد يمكن الشركات من زيادة حصتها السوقية على حساب المنافسين ، حيث تتخذ الشركات من الابتكار والإبداع والجودة أسلحة تنافسية لغرض تحقيق أهدافها المذكورة أعلاه. ويتطلب الأمر التركيز على تفعيل مرونة الشركات بهدف تحسين قيمة الزبون .

ث-الأداء المالي Financial Performance

يوضح الجدول(٩) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدتها لبعد الأداء المالي. ويلاحظ من الجدول(٩) أن الفقرة (١) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(3.95)، وانحراف معياري (١,٠٧) ، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٢٧) وهي أقل فقرة ، مما يعزز اتساق الإجابة .

(٩) الجدول

الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة
لبعد الأداء المالي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
١	تسعى الشركة إلى تعظيم إيراداتها بشكل مستمر.	3.95	78.93	1.07	0.27	مرتفع	١
٢	تحقق الشركة نسبة مبيعات وإرباح متزايدة سنوياً.	3.85	76.94	1.1	0.29	مرتفع	٤
٣	تمتلك الشركة سيولة مالية قادرة على تطوير أداء عملها وإجراء المعالجات الضرورية.	3.87	77.36	1.16	0.30	مرتفع	٢
٤	تعتمد الشركة المؤشرات المالية في عملية تقييم أدائها المالي.	3.75	74.96	1.09	0.29	مرتفع	٥
٥	تعد الزيادة في الإرباح من الأولويات الأساسية للشركة.	3.75	74.96	1.15	0.31	مرتفع	٦
٦	تسعى الشركة إلى توظيف أموالها بشكل سليم وبما يتماشى مع استراتيجياتها المرسومة.	3.86	77.27	1.06	0.28	مرتفع	٣
	المعدل العام	3.84	76.74	1.11	0.29	مرتفع	الثالث
	المعدل الكلي للأداء الاستراتيجي المتميز	3.90	77.99	1.04	0.27	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

(N=242)

وهذا الأمر منطقي كونها شركات تستمد بقائها من قدرتها على تحقيق إيرادات تغطي تكاليفها وتحقق أرباح ، الأمر الذي وفر

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (٩) إن شركات الاتصالات المبحوثة تهتم وبشكل كبير بمسألة تعظيم إيراداتها بشكل مستمر ،

١- كانت جميع علاقات الارتباط بين بعد التعبير وتشكيل التوقعات والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده معنوية عند مستوى (١%)، إذ بلغت (٥٢٥,٣٢٠,٠٠,٢٠٤,٠٠,٥٢٢,٠٠) على

التوالي. ولقد كانت أقوى علاقة بين التعبير وتشكيل التوقعات والأداء التشغيلي، فيما كانت أضعف علاقة بين التعبير وتشكيل التوقعات والأداء التنافسي. من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعبير وتشكيل التوقعات والأداء الاستراتيجي المتميز بإبعاده).

٢- كانت جميع علاقات الارتباط بين بعد تشكيل الشبكات والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده معنوية عند مستوى (١%)، إذ بلغت (٥٢٧,٢٨٤,٠٠,٢٤٢,٠٠,٥٤٠,٠٠) على

التوالي. ولقد كانت أقوى علاقة بين تشكيل الشبكات والأداء التشغيلي، فيما كانت أضعف علاقة بين تشكيل الشبكات والأداء التنافسي، من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثانية، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تشكيل الشبكات والأداء الاستراتيجي المتميز بإبعاده).

٣- كانت جميع علاقات الارتباط بين بعد عمليات التعلم والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده معنوية عند مستوى (١%)، إذ بلغت

للشركات سيولة مالية، تم توظيفها بشكل سليم وضمن مجالات استثمار مضمونة. كما إن الشركات تسعى لتحقيق زيادة سنوية في مبيعاتها وإرباحها، وفي سبيل تحليل اتجاهات أدائها المالي تستخدم الشركات المؤشرات المالية في تقييم أدائها المالي.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المكانة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي المتميز بإبعاده). وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية: -

❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعبير وتشكيل التوقعات والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تشكيل الشبكات والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات التعلم والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

يظهر الجدول (١٠) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسة الأولى بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (١%) وعلى النحو الآتي :

مستوى (١%) ، إذ بلغت (٠,٦٠٦,٠٠,٢٥٠,٠٠,٣٦٣,٠٠,٦١١) على التوالي. ولقد كانت أقوى علاقة بين المكانة الإستراتيجية والأداء التشغيلي، فيما كانت أضعف علاقة بين المكانة الإستراتيجية والأداء التنافسي، من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسة الأولى، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المكانة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي المتميز).

(٠,٤٣٥,٠٠,١٧٠,٠٠,٣٠٠,٠٠,٤٦٠) على التوالي. ولقد كانت أقوى علاقة بين عمليات التعلم والأداء التشغيلي، فيما كانت أضعف علاقة بين عمليات التعلم والأداء التنافسي، من النتائج أعلاه يستدل الباحث على الفرضية الفرعية الثالثة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات التعلم والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده).
٤- كانت جميع علاقات الارتباط بين متغير المكانة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده معنوية عند

الجدول (١٠)

مصفوفة معاملات الارتباط بين إبعاد المكانة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي المتميز بإبعاده

		الأداء التشغيلي	الأداء التنافسي	الأداء المالي	الأداء الاستراتيجي المتميز
التعبير وتشكيل التوقعات	Pearson Correlation	.522**	.204**	.320**	.525**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000
تشكيل الشبكات	Pearson Correlation	.540**	.242**	.284**	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
عمليات التعلم	Pearson Correlation	.435**	.170**	.300**	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000	.000
المكانة الإستراتيجية	Pearson Correlation	.606**	.250**	.363**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

n=٢٤٢ **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

الفرضية الرئيسة الثانية (لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمكانة الإستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المتميز بإبعاده). ويبين الجدول (١١) اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

الجدول (١١)

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.035	.163		12.516	.000
	التعبير وتشكيل التوقعات	.153	.048	.227	3.200	.002
	تشكيل الشبكات	.189	.040	.306	4.741	.000
	عمليات التعلم	.144	.044	.205	3.300	.001
a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي المتميز						
R2=0.374						
F=47.90						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

٢- حقق بعد تشكيل الشبكات تأثيرا في الأداء الاستراتيجي المتميز بمقدار (٠,١٨٩) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما إن هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤,٧٤١) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

٣- حقق بعد عمليات التعلم تأثيرا في الأداء الاستراتيجي المتميز بمقدار (٠,١٤٤) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما إن هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة

يتبين من الجدول (١١) أن الأنموذج الأول تضمن جميع إبعاد المتغير المستقل، واتضح معنوية تأثيرها في المتغير المعتمد، وبالتالي استقر التحليل على الآتي:

١- إن بعد التعبير وتشكيل التوقعات يؤثر في الأداء الاستراتيجي المتميز بمقدار (٠,١٥٣) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما إن هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣,٢٠٠) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

٢- تحاول شركات المبحوثة الإفادة من شبكات التواصل الاجتماعي لغرض تنفيذ وتعزيز مهامها الدعائية والترويجية، ويتم ذلك من خلال المشاركة الفاعلة في أنشطة تلك الشبكات، لأجل خلق نوع من التواصل الذي سوف يحقق بالمحصلة النهائية نوعاً من الاستفادة لها.

٣- تعد عمليات التعلم وتطويرها مصدراً مهماً لتحقيق التفوق التنافسي للشركات المبحوثة ، الأمر الذي يحفزها على الإفادة من أخطاء الماضي وتجنبها مستقبلاً، وبالتالي استغلال الفرص الجديدة لاستثمارها، فضلاً عن مرونة في إمكانية تدوير العاملين للعمل في أكثر من مركز وظيفي.

٤- تهتم شركات المبحوثة بالكفاءة والفاعلية ، بالاعتماد على أحدث التقنيات في مجال عملها ، ومطابقة خدماتها للمواصفات القياسية، كونها الأساس في تحقيق الأداء التشغيلي المتميز من خلال تبني استراتيجيات تطوير وتحديث معدة بشكل جيد، لتحسين الأداء المتميز باستمرار.

٥- قدمت الشركات المبحوثة خلال السنوات الخمسة الأخيرة خدمات جديدة للزبائن، من أجل تعزيز تفوقها التنافسي ، من خلال تبني الابتكار والإبداع والجودة في تحقيقها. الأمر الذي أدى إلى زيادة حصتها السوقية مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى .

لمعامل الانحدار بلغت (٣,٣٠٠) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور .

٤- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٣٧٤)، وهذا يعني إن أنموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٣٧,٤%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي المتميز، إما النسبة المتبقية البالغة (٦٢,٦%) فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الأنموذج. فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (٤٧,٩٠) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%). من التحليل المتقدم يتبين للباحث رفض الفرضية الرئيسة الثانية بمعنى (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمكانة الإستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المتميز) علماً إن الفرضية رفضت بنسبة (١٠٠%).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١- تسعى الشركات المبحوثة، لتقليل فجوة توقعات الزبون بخصوص خدماتها، كما أنها تضع في سلم أولوياتها الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن ، الأمر الذي يحتم عليها التعامل بحيادية مع كل التوقعات سواء كانت إيجابية أم سلبية ، فضلاً عن توفير المستلزمات اللازمة لتحسين مستوى توقعاتها الإيجابية.

دور كبير في تحقيق مكانتها الإستراتيجية ،من خلال أعتام الفرص ،تبني تقنيات تكنولوجيا حديثة، ابتكار طرائق جديدة، القدرة على الإبداع، وتقديم خدمات جديدة من اجل تحقيق التفوق التنافسي.

٤-ينبغي على الشركات المبحوثة تقديم مجموعة من الأنشطة ذات القيمة، والندرة، والتي يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين. لتحظى بحصة سوقية كبيرة ،وتجذب عدد كبير من الزبائن .عن طريق الابتكار المعرفي ،الإبداع في العمل ، جودة الخدمة، والمرونة العالية .

٥-ينبغي على الشركات المبحوثة الاهتمام بشكل كبير بتعظيم إيراداتها، من خلال استثمار أموالها بشكل سليم في مجالات مضمونة منها (الانترنت، وإنتاج وصيانة أجهزة الاتصال) ، مما يحقق لها البقاء والنمو والاستمرار والتفوق التنافسي، ويزيد من قدرتها في تعزيز أدائها الاستراتيجي المتميز.

٥- ينبغي على الشركات المبحوثة تطوير أدائها المالي بكفاءة وفاعلية . من خلال تطوير قدراتها وطاقاتها المتاحة للتكيف والتعامل الصحيح مع التغيرات البيئية، فضلاً عن المساعدة في ضمان تنفيذ عملياتها، بما يعزز تفوقها التنافسي والتميز في الأداء.

٦-تحقق الشركات المبحوثة زيادة ملحوظة في حجم مبيعاتها وإرباحها سنوياً، فضلاً عن تحليل وتقييم اتجاهات أدائها المالي باستخدام المؤشرات المالية.

ثانياً:التوصيات

١- ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بشكل كبير في بناء الشبكات الاجتماعية لدورها الفعال في تسويق خدماتها ،من خلال دعمها مادياً ومعنوياً وجعلها مصدراً رئيسياً لبناء مكانة مميزة للشركات، وأن تكون جزءاً حيوياً وشرياناً للتعبير عن القيم والأفكار والتوجهات والمبادئ تجاه مجتمعها وزبائنها في محيط عملها . مما يساهم ويشكل فاعل في خلق قبول اجتماعي للتقنيات التكنولوجية الحديثة والخدمات الجديدة .

٢-التركيز بشكل كبير على عمليات التعلم لدورها الفعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،من خلال إشراك العاملين في دورات تدريبية محلية أو خارجية لتأهيلهم وتطوير مهارتهم وقدراتهم ،عن طريق الاطلاع على أحدث ما توصلت اليه الشركات الأجنبية الرائدة في هذا المجال ،من تقنيات وتكنولوجيا ، وأفكار، وخدمات بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على المكانة الإستراتيجية لشركات المبحوثة .

٣-ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بشكل كبير بتقليل فجوة توقعات الزبون لما له من

المصادر

أولاً: المصادر العربية

تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.

١. الهرمزي، سيف نصرت توفيق ، (٢٠١٥) دور مقومات المكانة في تعزيز الهيمنة الأمريكية في النظام الدولي، مجلة الفراهيدي ، المجلد(٤)، العدد(٢٢).

٢. الجبوري ،علاء احمد حسن (2005)، أثر الاستراتيجيات التنافسية في

ثانياً-المصادر الأجنبية

1. Ajit ,Tejaswi, Channagiri (2018), (competition, status and markets, a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements) for the degree of Doctor of Philosophy in the College of Business and Economics at the University of Kentucky.

2. Bontis, Nick & Crossan,Mary.(2000),(Managing An Organization Learning System By Aligning Stocks And Flows), Journal of Management Studies,Vol (39),No (4).

3. Calza, F., &Parmentola, A., & Tutore, I. (2017). (Types of green innovations: Ways of implementation in a non-green industry. Sustainability), 9(8), 1301-1317 International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. (9), No. (2).

4. Dobrin.C, Popescu.G, Popescu.V, Popescu.C, (2012) ،(The concept of performance in business organization - case study on the employee performance in Romanian business organizations),performance of the 6th buc Bucharest ,Romania PP310-316.

5. Eikeland, Olav(2012),(Action research and organisational learning: a Norwegian approach to doing action research in

complex organizations) Educational Action Research,Vol (20), No (2).

6. Famiyeh, S., Kwarteng, A., Asante-Darko, D., & Dadzie, S. A. (2018). (Green supply chain management initiatives and operational competitive performance. Benchmarking): An International Journal, Vol. (25) NO(2).

7. Grigorjev, Vladimir Hogström.,(2003)(Logistics and Transport Management: Gaining Competitive Advantage through Improved Management of Information and Material Flows A Case Study at Flextronics Network Services) , Master Thesis, School of business and commercial law ,Göteborg university, Sweden

8. Harborne, P., C. Hendry, and J. Brown.(2007). (The development and diffusion of radical technological innovation: the role of bus demonstrations projects in commercializing fuel cell technology.) Technology Analysis and Strategic Management Vol(19) No(2).

9. Hegger, DRIES..L,& Jenneke. Vliet, V & Bas. J.M.. (2007).(Niche management and its contribution to regime change: the case of

- innovation in sanitation). Technology Analysis and Strategic Management Vol(19) No(6).
10. Huang, Pei-Wen (2010) (Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities) Master Thesis, University, Kaohsiung , Taiwan.
11. Kamau, saumu ,muthoni.(2016), (performance measurement practico and operational performance of manufacturing firms in Kenya) Master of Business Administration School of Business, University of Nairobi.
12. ayman ,Esen,Arzu&Erçetin,Sefika ,Sule, (2014),(Survival of the Fittest: Intelligent Organizations as Intelligent Complex Adaptive Systems),Springer Science Business Media Dordrecht . pp 241-246.
13. Linko, Tyyra (2018) ,(Collaboration between startups and incumbent companies in the field of consumer cleantech A perspective of transition) ,studies Master's Thesis, University of Helsinki Department of Economics and Management Environmental Economic.
14. Loch, Christoph H.,& Chick , Stephen E.(2008),(Management Quality and Competitiveness) ,Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
15. Makkula, Lishi Jenni. ,(2004),(Value chain the internet in companies pursuing a differentiation strategy), Masters' Thesis ,Department of business administration and social sciences division of industrial marketing and e-commerce, Lulea university of Technology, Sweden.
16. Mongare,anne,(2016)(strategic alliances and performance of information communication technology compamies in Kenya) ,a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of business administration School of business of university nairopi.
17. Muriithi. J. K, (2016),(Effect Of Financial Risk On Financial Performance Of Commercial Banks In Kenya), Thesis ,University Of Agriculture And Technology.
18. Omnamasivaya, B. &Prasad, M.(2016), (The Influence of Financial Performance on Environmental Accounting Disclosure Practices in India): Empirical Evidence from BSE.) Journal of Accounting Research & Audit Practices., Vol. (15) NO (3).
19. Park, M. &, Bleischwitz, R.,& Han, K.,& Jang, E., & Joo, J.. (2017). (Eco-Innovation Indices as Tools for Measuring Eco-Innovation. Sustainability), Journal of Technology Management & Innovation, Vol.(9), No. (12).
20. Pearce, J. L. & Xu, Q. J. (2010).(Rating performance or contesting status: Evidence against the homophily explanation for supervisor demographic skew in performance ratings). Organization Science, Articles in Advance: 1-13.
21. Rani , Neelam & Yadav , Surendra . S & Jain , P K , (2015) , (Financial performance analysis of mergers and acquisitions: evidence from India), by International Journal of Commerce and Management , Vol. (25) , NO(4) , pp. 402 – 423.
22. Raven , R ., (2005) ,(Strategic Niche Management for Biogas : a Comparative Study on the Experimental Introduction of bioenergy in the Netherlands and Denmark) , Thesis of Master ,Technische University it Eindhoven.
23. Sánchez, A; &Lago, A; &Ferràs, X & Ribera, J. (2011).(Innovation Management

- Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry.), Journal of Technology Management & Innovation, Vol.(6), No. (8).
24. Schafer, Mark A., (2009), (Organizational IQ: Characteristics Common to Smart Organizations and Applicability to the U.S. Military), Master thesis, Naval Postgraduate School.
25. Schot, Johan,& Geels, Frank, (2008), (Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings research agenda, and policy), *Technology Analysis & Strategic Management* Vol. (20), No.(5).
26. Shabbir, Shahbaz & Kaufmann, Hans Ruediger & Ahmad, Israr & Qureshi, Imran, (2010), (Cause related marketing campaigns and consumer purchase intentions: The mediating role of brand awareness and corporate image), *African Journal of Business Management* Vol.(4)NO(6).
27. Shoreline ,Community, College, (2011), (Sustainable Business Leadership - Certificate of Completion), (CC)-Planning Guide.
28. Stevenson ,William. J.,(2007), (Operations Management), McGraw-Hall Irwin , New York ,U.S.A.
29. Tansley, Carole& Kirk, Susan, Williams, & Barton , Harry, (2014), (Tipping The Scales: Ambidexterity Practices On E-Hrm Projects), Journal.. *Employee Relations*, Vol.(36) NO (4).
30. Thompson,A& Arthur. J &Struck. J . & John E, ,(2007), (Crafting and executing strategy), McGraw-Hill/Irwin, Avenue of the Americas .New York.U.S.A.
31. Turban, Ephraim& Leidner,Dorothy&Mclean, Ephraim& Metherbe, James,(2008), (information technology for management), John wiley&sons,new Delhi.
32. Verwaal, E., (2007), (Strategic sourcing of product development in a high and low supplier involvement context),Master Thesis in business administration, Erasmus university, Poland.