

قياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

د. احمد زهره*

(تاريخ الإيداع ١١ / ١٠ / ٢٠٢٠ . قُبِلَ للنشر في ٢٣ / ١٢ / ٢٠٢٠)

□ ملخص □

يهدف هذا البحث إلى قياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة السورية للاتصالات. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي، أي الانطلاق من العام إلى الخاص بحيث تُحوّل النظرية التي تربط بين عناصر الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار. حيث أن الباحث اعتمد في صياغة الفرضيات على عدد كاف من الدراسات السابقة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشكلة البحث، والدراسة بطبيعتها كمية وارتباطية لأنها درست العلاقة بين متغيرات البحث من خلال الاعتماد على استبيان مصمم خصيصاً للبحث.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها: تتوافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بدرجة جيدة في الشركة السورية للاتصالات، حيث جاء بُعد سيولة الموارد في المرتبة الأولى، تليها بُعد الحساسية الاستراتيجية في المرتبة الثانية، ومن ثم بُعد الالتزام الجماعي في المرتبة الثالثة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في الشركة السورية للاتصالات.

وأوصى الباحث بضرورة تعزيز أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الشركة السورية للاتصالات من خلال نشر وترسيخ هذه الفلسفة في جميع المستويات، وجعل التدريب والتنمية والتطوير والتحسين المستمر هدف استراتيجي تسعى لتحقيقه، من خلال تدريب وصقل مهارات العاملين لأداء الخدمة بالسرعة والجودة والوقت المناسب، والاستجابة السريعة والمرنة لشكاوى العملاء، لكسب رضاهم وولائهم الأمر الذي يؤدي في النهاية لكسب ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد، الميزة التنافسية المستدامة.

*مدرس نكتور، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية

Measuring The Dimensions Of Strategic Agility And Its Role In Achieving Sustainable Competitive Advantage

Dr. Ahmad Zahra*

(Received 11 / 10 / 2020 . Accepted 23 / 12 / 2020)

□ ABSTRACT □

This Research Aims To Measure The Dimensions Of Strategic Agility Represented By (Strategic Sensitivity, Collective Commitment , Resources Liquidity) And Its Role In Achieving Sustainable Competitive Advantage In The Syrian Telecom Company.

To Achieve The Objectives Of The Research, Positivism Was Used With Deductive Method. That Is, Starting From The General To The Special, So That The Theory That Links The Elements Of Strategic Agility And Sustainable Competitive Advantage Is Transformed Into Specific Testable Hypotheses. As The Researcher Relied In Formulating Hypotheses On A Good Number Of Previous Studies That Are Closely Related To The Research Problem, And The Study Is Quantitative And Correlative In Nature Because It Studied The Relationship Between The Two Variables By Relying On A Questionnaire Designed Specifically For The Research.

The Researcher Reached Several Conclusions, Including: The Strategic Agility Dimensions Are Available To A Good Degree In The Syrian Telecom Company. Where The Dimension Came Liquidity Of Resources In The First Place, Strategic Sensitivity Followed In Second Place, And In The Third Place, Collective Commitment. In Addition To The Existence Of A Statistically Significant Relationship Between Strategic Agility And Sustainable Competitive Advantage In The Syrian Telecom Company.

The Researcher Recommended The Necessity Of Enhancing The Dimensions Of Strategic Agility In The Syrian Telecom Company By Spreading And Consolidating This Philosophy At All Levels, And Making Training, Development And Continuous Improvement A Strategic Goal That It Seeks To Achieve, By Training And Refining The Employees' Skills To Perform The Service With Speed, Quality, Timely And Quick And Flexible Response To Customer Complaints To Gain Their Satisfaction And Loyalty, Which Ultimately Leads To Gaining A Sustainable Competitive Advantage.

KEYWORDS: Strategic Agility, Strategic Sensitivity, Collective Commitment, Resources Liquidity, Sustainable Competitive Advantage

مقدمة:

يعد نجاح المنظمات اليوم مرتبطاً بقدرتها على البقاء والتكيف والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات التي تدور حولها. وهذا لن يحدث دون أن تكون للمنظمة رشاقة في أدواتها واستراتيجياتها تمكنها من المناورة لتجنب التهديدات والأزمات والمشاكل التي تواجهها، وفي الوقت نفسه اقتناص أي فرصة تجدها في البيئة تسمح لها بتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية في النمو والاستمرارية والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

فالأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مصدراً للميزة التنافسية، فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية ويطلق عليها بالرشاقة الاستراتيجية، هذا وتعزف بأنها القدرة على استغلال أو خلق أنماط متغيرة لنشر الموارد بطريقة مدروسة وهادفة، بالإضافة إلى أنها طريقة سريعة ورشيقة بدلاً من البقاء رهينة الخطط الثابتة الجامدة التقليدية (Doz, 2020: ١).

كما تصدّر موضوع الميزة التنافسية حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين، إلا أنه اتخذ مفهوماً أكثر معاصرة وذلك عندما اعتمدت المنظمات المدخل المستند على الموارد والقابليات الاستراتيجية، وبما أن الميزة التنافسية المستدامة هدف تسعى إليه جميع المنظمات إلا أن تحديد هذه الميزة لا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح لاستراتيجية تنافسية طويلة الأمد يصعب تقليدها.

ويعتبر قطاع الاتصالات في سورية من القطاعات الخدمية الهامة حيث تزداد هذه الأهمية مع توسع نشاطاته على المستويين الأفقي (توسيع الشبكة، والوصول إلى أكبر عدد من المشتركين) والعمودي (تقديم الخدمات الجديدة ولا سيما على صعيد خدمات تراسل المعطيات)، وحتى يحافظ هذا القطاع على الميزة التنافسية لا بدّ من استخدام استراتيجيات رشيقة ومرنة وسريعة لمواكبة التحديات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الدراسات السابقة:

(1) دراسة (xing et al , 2020)

'Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda'

"الرشاقة الاستراتيجية والفريق الريادي: إطار بحثي مقترح"

تعالج هذه الدراسة مدى قدرة المنظمات لتسخير قدرات الفريق الريادي ومواهبه وأنشطته لقيادة الرشاقة الاستراتيجية والابداع من خلال إدارة عمليات الموارد البشرية الفعالة. حيث تم دراسة ثلاثة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية متمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة). تم استخدام المنهج الوصفي /المسح/ في هذه الدراسة، ومن نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية وهامة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من خلال قيادة الفريق الريادي الفعال.

(2) دراسة (دماج، ٢٠١٩): " دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة

الثانوية بالجمهورية اليمنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة أبعاد الرشاقة (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد)، وأبعاد الميزة التنافسية (التجديد، الجودة، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العميل).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.

(3) دراسة (المهدي، ٢٠١٩): " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة بـ (تكنولوجيا المعلومات، المقدرات الجوهرية، الابداع، الجودة). اتبع الباحث المنهج الوصفي من خلال توزيع ١٩٩ استبانة على عينة البحث. وكان من بين النتائج وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

(4) دراسة (الفقيه، ٢٠١٨): " دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. وقد اختير أبعاداً للرشاقة هي (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من بين النتائج أن للرشاقة الاستراتيجية دور في إشعال جذور التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر مما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية.

(5) دراسة (Khoshnood, & Nematizadeh, 2017):

"Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks"

هدفت هذه الدراسة إلى شرح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها وكشف أهميتها في القطاع المصرفي والتحقق من تأثيرها على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتشكلت عينة الدراسة من /١٥٠/ مديراً وخبيراً من البنوك. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، كما جاءت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بمتوسطات حسابية مرتبة كما يلي: وضوح الرؤية (٤.١٨)، اختيار الأهداف الاستراتيجية (٤.١٢)، اتخاذ الاجراءات (٣.٥٧)، مشاركة المسؤوليات (٣.٤٥)، القدرات الأساسية (٣.٣) وهي نسب مرتفعة.

تقييم الدراسات السابقة:

أغلب الدراسات السابقة ركزت على الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (Khoshnood, & Nematizadeh, 2017)، (الفقيه، ٢٠١٨)، (دماج، ٢٠١٩)، بينما ركزت هذه الدراسة على تحليل الرشاقة الاستراتيجية وقياس أبعاد تناسب مع القطاع المستهدف.

اختلفت هذه الدراسة عن دراسة (المهدي، ٢٠١٩) في المتغير المستقل للرشاقة الاستراتيجية، بينما تشابهت في دراسة المتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أغلب الدراسات التي ربطت الرشاقة الاستراتيجية بالميزة التنافسية لم تتطرق إلى مفهوم الاستدامة (Khoshnood, & Nematizadeh, 2017)، (الفقيه، ٢٠١٨)، (دماج، ٢٠١٩). حيث تمثل الميزة التنافسية المستدامة الشكل الأكثر تطوراً للميزة التنافسية.

كما إن وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة يكمن في الحدود الجغرافية لكل منها، حيث تم تطبيق هذه الدراسة في بيئة مختلفة تماماً وهي الشركة السورية للاتصالات.

مشكلة البحث:

نظراً للتسارع الكبير في تطوير الأدوات التنافسية وقوة الاستخبارات السوقية ونمو الذكاء الصناعي في منظمات اليوم فقد أصبح امتلاك ميزة تنافسية عملية لا طائل منها بسبب سهولة التقليد واستتساخ هذه الميزة من قبل المنافسين، لذلك أصبح الأهم الآن هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين.

ويعتبر قطاع الاتصالات في سورية من القطاعات الهامة والذي يواجه الكثير من التحديات التقنية، والتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء ومتطلباتهم. وبالتالي ستسعى المنظمات في هذا القطاع لكسب أكبر حصة سوقية، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، والتفوق على المنافسين، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال استخدام أساليب إدارية تتميز بالحدثة والريادة ومن هذه الأساليب الرشاقة الاستراتيجية أو الخفة الاستراتيجية كما يسميها بعض الباحثين فهي مفتاح النجاح لتحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية.

انطلاقاً مما سبق يمكننا صياغة مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما مدى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الشركة السورية للاتصالات، وهل تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟

أهمية البحث:

تتجلى الأهمية النظرية للبحث من حيث أنه يعالج موضوعاً جديداً بالنسبة لمنظمات الأعمال السورية في مجال الإدارة الاستراتيجية ألا وهو موضوع الرشاقة الاستراتيجية في الشركة السورية للاتصالات، حيث تعتبر هذه الدراسة من المحاولات العلمية التي تساعد في إثراء المكتبة العربية بإضافات علمية لمفهوم حديث وعصري وهو الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات. أما الأهمية العملية للبحث فهي مساعدة المسؤولين في الشركة للحفاظ على الميزة التنافسية لأطول مدة ممكنة من خلال استراتيجيات رشيقة هادفة، إضافة إلى المساعدة على تبني أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من أجل امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية لاقتناص الفرص وتحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى ما يلي:

- 1- قياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الشركة السورية للاتصالات.
- 2- تحديد العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في الشركة السورية للاتصالات .
- 3- تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تشجيع الشركة محل البحث لاعتماد الرشاقة الاستراتيجية بهدف تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$ ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام الجماعي والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سيولة الموارد والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث في جميع الإداريين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في الإدارة العامة للشركة السورية للاتصالات. وقد اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع البحث، حيث تكونت عينة البحث من (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) وعددهم 65/ تم استرداد 62/ وكان عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل 8/ فيكون إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل 54/ ونسبة 83%

حدود البحث:

- الحدود العلمية : اقتصرت الدراسة على متغير مستقل واحد فقط (الرشاقة الاستراتيجية)، ومتغير تابع واحد فقط (الميزة التنافسية المستدامة)

- الحدود المكانية : اقتصر البحث على الشركة السورية للاتصالات.

- الحدود الزمنية : اقتصر البحث على الربع الثالث من عام 2020

أدبيات البحث:

1- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility من المفاهيم المعاصرة الحديثة في علم الإدارة الاستراتيجية، حيث يعد هذا المفهوم من أهم السمات التي تميز المنظمات حالياً لما له من أثر في خلق قيمة للمنظمة عبر امتلاكها السرعة في اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تمنحها الاستمرارية والنمو والتفوق على منافسيها والتغلب على التغيرات البيئية المتسارعة.

يعرف (Khoshnood, & Nematizadeh, 2017) الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة. أما (Doz, 2020) فيرى بأنها القدرة على استغلال أو خلق أنماط متغيرة لنشر الموارد بطريقة مدروسة وهادفة، بالإضافة إلى أنها طريقة سريعة ورشيقة بدلاً من البقاء رهينة الخطط الثابتة الجامدة التقليدية. ومن وجهة نظر (Ahmaad et al, 2020) فالرشاقة الاستراتيجية تعني القدرة على التعرف بسرعة على الفرص واغتنامها وتغيير الاتجاه وتجنب الاصطدامات، وهو ما يعني التحرك بسرعة وحسم وفعالية في توقع التغيير والبدء فيه والاستفادة منه. وهذا يتفق مع رؤية (Kohtamaki & Farmer, 2017) بأنها الاستجابة للتغيرات المفاجئة من خلال تحليل البيئة والاستفادة من مواطن القوة والفرص والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ طرق استراتيجية مناسبة في الوقت المناسب من أجل نجاح المنظمة.

مما سبق نلاحظ بأن جميع التعاريف السابقة تتفق من حيث المضمون على أن الرشاقة الاستراتيجية هو أسلوب إداري حديث من أساليب الإدارة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على الليونة والمرونة والسرعة في التعامل مع المتغيرات البيئية بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية من خلال مجموعة استراتيجيات رشيقة هادفة تمكن المنظمة من تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

2- أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تأتي أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في تحقيق الآتي:

- ✓ توفر الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة فرصة التحلي بالمرونة والتكيف والاستجابة بسرعة لظروف عدم اليقين والمخاطر في السوق (Ahmaad et al, 2020).
- ✓ تعزيز قابليات المنظمات وقدرتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة وللكشف عن أن أية تفضيلات للعملاء وكذلك اهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية (نجم، ٢٠١٩).
- ✓ توفر القدرات لمواجهة الظروف والتحديات في البيئة المضطربة، وتساعد على التجديد والتطوير وتوجيه الموارد نحو الفرص وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Xing Et Al , 2020).
- ✓ تؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة والأهداف الاستراتيجية وتهتم بوجود فهم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها (نجم، ٢٠١٩).

3- أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية فمنهم من وضع خمسة أبعاد لقياس الرشاقة الاستراتيجية وهي: (وضح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) (Ojha,2008)، (Santala,2009)، (Oyedijo,2012)، (Criswell Et Al,2012)، (Abu-Radi,2013)، (Khoshnood, & Nematizadeh, 2017). وأضاف (الفقيه، ٢٠١٨) بعدين هما الحساسية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة. ومنهم من ذكر ثلاث أبعاد فقط لقياسها وهي الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد (دماج، ٢٠١٩)، (عبد الرزاق، ٢٠١٨)، (راضي والموسوي، ٢٠١٩)، (Doz, 2020)، أما (الصانع، ٢٠١٣) فقاسها من خلال الأبعاد التالية (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا)، و(القريشي، ٢٠١٧) قاسها من خلال (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة).

مما سبق يجد الباحث اختلاف أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بين الباحثين، حيث سنقوم في هذه الدراسة بدراسة الأبعاد التالية للرشاقة الاستراتيجية بما يتناسب مع بيئة البحث والقطاع المطبق عليه وهي:

- ✓ **الحساسية الاستراتيجية:** تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات وتتكون من (عبد الرزاق، ٢٠١٨):

- ١- عمليات الاستراتيجية المفتوحة: وتشمل التعاون الاستراتيجي والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.
- ٢- التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: وتشمل مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، والانفتاح على الرؤية المستقبلية.

٣- الحوار الداخلي عالي الجودة: ويضم واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

- ✓ **الالتزام الجماعي:** يشير إلى جميع جوانب المنظمة التي تعمل معاً لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ويقسم إلى الالتزام في مكان العمل، الالتزام الوظيفي، الالتزام تجاه تحقيق الأهداف، التزام الفرق، التزام القادة والمديرين، الالتزام التنظيمي (Anttila,2014). ويمكن تحقيق الالتزام الجماعي من خلال التركيز على قضايا المنظمات، الحوافز المشتركة، الأهداف الشفافة، عملية التقييم العادل البناء على مجالات الخبرة المتبادلة، احتضان الصراعات، إلقاء الحوار غير الرسمي، تخصيص وقت للتفكير الاستراتيجي (راضي والموسوي، ٢٠١٩).

✓ **سيولة الموارد:** تعني القدرة على تحرير الموارد من الأنشطة الحالية وإعادة توزيعها بسرعة نحو فرص نمو جديدة (Doz, 2020). وأضاف (Santala,2009) بأن سيولة الموارد تعني وضع آليات إدارية ديناميكية من أجل معرفة من أين يتم توفير الموارد، وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة ورشيقة (دماج، ٢٠١٩).

٤- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

حظي مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage (SCA) بأهمية كبيرة وخاصة عند Porter الذي عرّفها بأنها امتلاك المنظمة لموارد وقدرات ذات سمات قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، غير قابلة للإحلال (Quaye & Mensah, 2018). أما (Hitt Et Al, 2001) فعرفها بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد أمد ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى. ومن وجهة نظر (Krishna,2010) يرى بأنها منفعة بعيدة الأمد لتطبيق استراتيجية فريدة وتوليد قيمة بالاعتماد على تركيبة فريدة من الموارد والقدرات المنظمة الداخلية التي لا يمكن للمنافس تقليدها وهي تسمح باستدامة وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق. وعرفها (Ramadan,2012) بأنها تعبر عن مهارات الابتكار والابداع التي يحملها الأفراد وتضيف قيمة للمنظمة (المولى، ٢٠١٩).

فالميزة التنافسية تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، وتتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

فالميزة التنافسية المستدامة هي أي شيء تختص به المنظمات وتتميز عن غيرها من المنظمات المنافسة سواء كان جودة منتجات، أو انخفاض تكاليف، أو رأس مال بشري متميز، أو قدرات وقابليات جوهرية متميزة أو سمعة المنظمة. فعندما تمتلك المنظمة هذه الميزات والخصائص التي يفترق إليها المنافس فإن ذلك يمثل ميزة تنافسية. وإن الحفاظ عليها وتطويرها أساس النجاح طويل الأمد.

إذاً تعد الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت إمكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جداً أو مستحيلة لأنها تستهلك الكثير من الوقت والمال. ومن خلال امتلاكها قدرات وموارد متعددة على مستوى المنظمة.

٥- أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

✓ تمثل الميزة التنافسية المستدامة مؤشراً لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المزيد من الزبائن (المولى، ٢٠١٩).

✓ تسهم الميزة التنافسية المستدامة في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن (عبد المهدي، ٢٠١٩).

✓ تعد بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتتمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق مقدراتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف مع الفرص (مجداب، ٢٠١٩)

٦- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة كلاً حسب مدخله والزوايا التي ينظر إليها. فقد ذكر (عبد المهدي، ٢٠١٩) الأبعاد التالية (تكنولوجيا المعلومات، المقدرات الجوهرية، الإبداع، الجودة). وأضاف

(الطائي، ٢٠١٩) (الموضع التنافسي، المرونة الاستراتيجية) وهو ينسجم مع أبعاد (الإبراهيمي، ٢٠١٩) بالاعتماد على (Srivastava Et Al, 2013)، (Peters, 2012)، (Berns Et Al, 2009) وهي (الثقافة الإبداعية، القيمة الجوهرية، المرونة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات). أما (ميمون، ٢٠١٩) ذكر الأبعاد التالية (الجودة، رضا الزبون، تقليل التكاليف، التحسين المستمر، الحصة السوقية، الربحية، السمعة، التحالفات الخضراء). ومن وجهة نظر (صلاح، ٢٠١٨) فدرس أبعادها من خلال (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز).

مما سبق يجد الباحث اختلاف أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بين الباحثين، حيث سنقوم في هذه الدراسة بدراسة الأبعاد التالية للميزة التنافسية المستدامة بما يتناسب مع بيئة البحث والقطاع المطبق عليه وهي:

✓ **المقدرة الجوهرية:** تعرّف بأنها موارد المنظمة القيمة التي تكون صعبة التقليد وتمنح المنظمة القدرة والتفوق على المنافسين (Johnson&schools,2000). ويعرّفها (tratt,2005) بأنها معرفة ومهارات واجراءات إدارية يتم اكتسابها عبر الزمن ومن الصعب تقليدها. وأكد (Batavia&nelson,2017) بأن المقدرات الجوهرية تساعد المنظمة على تحديد الاستراتيجية المناسبة بشأنها وإن بناء الاستراتيجيات وصياغتها يعتمد على نقاط القوة الداخلية للمنظمة والتي تتمثل بمواردها النادرة وقدراتها الجوهرية وقدراتها التنافسية.

✓ **الثقافة الإبداعية:** يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المنظمات كونه يُعنى برضا الزبائن، ويمكنه من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم، حيث تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أنواق الزبائن وباستمرار (Quaye& Mensah,2018). فالثقافة الإبداعية هي مجموعة العادات والقيم السائدة في المنظمات والتي تقودها نحو العاملين والعملاء، لذا فإن المنظمة التي تمتلك ثقافة إبداعية تمكنها من استدامة ميزتها التنافسية (الإبراهيمي، ٢٠١٩).

✓ **التحسين المستمر:** إن الشيء الوحيد الثابت في الكون هو التغيير. فما يعد مصدراً للميزة التنافسية اليوم ممكن أن يقلد بسرعة من قبل المنافسين أو تصبح متقدمة بسبب ابداعات المنافسين، وبالتالي فإن الطريقة الوحيدة للحفاظ على ديمومة الميزة التنافسية هي استمرار التحسينات في الكفاءة والنوعية والاستجابة للزبون، وأساس فلسفة التحسين المستمر هو أن كل مجال من مجال العمليات يمكن تحسينه (ميمون، ٢٠١٩).

✓ **سمعة المنظمة:** نالت الصورة الذهنية اليوم اهتمام منظمات الأعمال ومحور جهودهم، حيث إن بناء سمعة المنظمة يساعدها على زيادة أرباحها وحصتها السوقية وتعتبر ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها. ومن أهم عوامل تحقيق السمعة (المصادقية، الموثوقية، الالتزام بالممارسات الأخلاقية والقانونية، المسؤولية الاجتماعية) (kanta,2015)، (Norway oslo,2016)، (الشريفي، ٢٠١٩).

النتائج والمناقشة:

منهجية البحث:

في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها تم استخدام الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي، أي الانطلاق من العام إلى الخاص بحيث تُحول النظرية التي تربط بين عناصر الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار. حيث أن الباحث اعتمد في صياغة الفرضيات على عدد كاف من الدراسات السابقة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشكلة البحث، والدراسة بطبيعتها كمية وارتباطية لأنها درست

العلاقة بين المتغيرين من خلال الاعتماد على استبيان مصمم خصيصاً للبحث، وبعد جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS.20).

- أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية : تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري من الرسائل والأبحاث السابقة والدوريات والكتب العلمية التي تبحث في موضوع الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة. بالإضافة الى بعض المواقع الالكترونية المتوفرة على الشبكة العنكبوتية(الانترنت).

البيانات الأولية : تم جمعها باستخدام استبيان صمم خصيصاً لقياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة السورية للاتصالات، وتم استخدام ثنائية الاستبيان والمقابلة لتوزيع الاستبيان ولجمع البيانات، حيث تكونت الاستبانة من محورين أساسيين:

✓ **المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية** وتضم ثلاثة أبعاد (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام

الجماعي، سيولة الموارد) وذلك بالاعتماد على الدراسات (دماج، ٢٠١٩)، (عبد الرزاق، ٢٠١٨)، (راضي والموسوي، ٢٠١٩)، (Doz, 2020)، (Abu-Radi, 2013)، (Khoshnood, & Nematizadeh, 2017).

✓ **المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة** وتضم أربعة أبعاد (المقدرة الجوهرية، الثقافة

الإبداعية، التحسين المستمر، سمعة المنظمة) وذلك بالاعتماد على الدراسات (Srivastava Et Al, 2013)، (Peters, 2012)، (Berns Et Al, 2009)، (ميمون، ٢٠١٩)، (عبد المهدي، ٢٠١٩)

حيث يتضمن كل محور عدداً من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم اعتماد الاجابات وفقاً لمقياس

ليكرت الخماسي على النحو التالي:

التصنيف	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	5	4	3	2	1

الجدول من إعداد الباحث

وبعد إدخال البيانات على البرنامج الاحصائي (spss.20) قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة كما

يلي : **أولاً: صدق الاستبانة validity:** قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والأكاديميين بهدف تطوير معايير هذه الاستبانة لتصبح أكثر قدرة على قياس الأشياء التي صممت لأجلها.

ثانياً: ثبات الاستبانة Reliability: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) لمحوري الاستبانة وكانت قيمة المعامل = 0.87 وهو أكبر من 0.6 وهو مقبول في العلوم

الإدارية. ويدل على وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات الاستبانة وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي

نحصل عليها عند تطبيق الاستبانة.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	2

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss.20

الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics:

يتناول الباحث في هذه الفقرة وصفاً لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبانة، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي.

حساب المتوسط المرجح للمقياس قام الباحث بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة ٤ على ٥ ، حيث ٤ تمثل عدد المسافات و ٥ تمثل الاختيارات

طول الفترة = $٤ \div ٥ = ٠.٨٠$ ويصبح التوزيع كما يلي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	من ١ إلى ١.٧٩
غير موافق	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩
محايد	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩
موافق	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩
موافق جداً	من ٤.٢٠ إلى ٥

وقد كانت النتائج كما يلي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
الحساسية الاستراتيجية X1	٣.٦٤٨١	.٨٧٢١٦	مقبول	الثاني
الالتزام الجماعي X2	٣.٢٧٧٨	.٧٨٧٠٨	محايد	الثالث
سيولة الموارد X3	٤.٠٣٧٠	.٥٨١٥٧	عالٍ	الأول
الرشاقة الاستراتيجية X	٣.٦٤٨١	.٧٣٠٩٢	مقبول	-

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إن جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية متوفرة بدرجة جيدة في الشركة عينة البحث وفق الترتيب الآتي:

✓ جاء في المرتبة الأولى بُعد سيولة الموارد بوسط حسابي ٤.٠٣٧٠ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة عالية، وهذا يعني توفر الموارد البشرية والمادية والمعنوية في الشركة المبحوثة وبالتالي فالشركة قادرة على تحريك الموارد بمرونة من مكان لآخر حسب الحاجة من خلال وضع آليات إدارية

ديناميكية بطريقة سريعة ومرنة ورشيقة . وانحراف معياري (.٥٨١٥٧) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات .

✓ جاء في المرتبة الثانية بُعد الحساسية الاستراتيجية بوسط حسابي ٣.٦٤٨١ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة مقبولة، حيث تتمتع الشركة برؤية استراتيجية واضحة مرنة تمكنها من اقتناص الفرص الخارجية بالاعتماد على نقاط قوتها الداخلية، ولكنها لا تشرك جميع العاملين في عملية وضع الاستراتيجية، وانحراف معياري (.٨٧٢١٦) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات .

✓ جاء في المرتبة الثالثة بُعد الالتزام الجماعي بوسط حسابي ٣.٢٧٧٨ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة محايدة، حيث تباينت آراء أفراد العينة حول وجود نهج مشترك بين مختلف الوحدات في الشركة فالعمل بشكل فرق كان محصوراً ببعض المديرين في الشركة دون المديرين الأخرى، بينما تشجع الشركة التنظيمات غير الرسمية في العمل من خلال الالتزام في مكان العمل والالتزام التنظيمي والالتزام تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وانحراف معياري (.٥٨١٥٧) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات .

✓ نلاحظ مما سبق أن محور الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة (سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي) كانت متوفرة بدرجة جيدة في الشركة بوسط حسابي ٣.٦٤٨١ ، وانحراف معياري (.٧٣٠٩٢) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات .

ثانياً: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
المقدرة الجوهرية y1	٣.٩٠٧٤	.٦٥٢٠٩	مقبول	الثاني
الثقافة الإبداعية y2	٣.١٨٥٢	.٨٤٨٤٠	محايد	الرابع
التحسين المستمر y3	٣.٨٣٣٣	.٦٩٣٦٤	مقبول	الثالث
سمعة المنظمة y٤	٤.١٨٥٢	.٥٨٥١٦	عالٍ	الأول
الميزة التنافسية المستدامة Y	٤.٠١٨٥	.٧٣٩٤٧	عالٍ	-

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

إن جميع أبعاد الميزة التنافسية المستدامة متوفرة بدرجة جيدة في الشركة عينة البحث وفق الترتيب الآتي:

✓ جاء في المرتبة الأولى بُعد سمعة المنظمة بوسط حسابي ٤.١٨٥٢ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة عالية، هذا يعني أن الشركة تلتزم بمسئولياتها القانونية والأخلاقية والاجتماعية تجاه المجتمع من خلال الصدق في التعامل وموثوقية الخدمة وجودتها وسرعة استجابتها لطلبات الزبائن وهذا ما يكسبها سمعة قوية تمكنها من تعزيز ميزتها التنافسية والعمل على إدامتها لأطول فترة ممكنة. وانحراف معياري (.٥٨٥١٦) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات .

✓ جاء في المرتبة الثانية بُعد المقدرة الجوهرية بوسط حسابي ٣.٩٠٧٤ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة مقبولة، هذا يعني أن لدى الشركة بعض نقاط القوة التي تتصف بالندرة وتشكلت خلال فترة زمنية طويلة من عمر الشركة حيث تشكل هذه النقاط قدرات جوهرية نادرة صعبة التقليد على المنافسين وبالتالي تعزز الميزة التنافسية للشركة. وانحراف معياري (٠.٦٥٢٠٩) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ جاء في المرتبة الثالثة بُعد التحسين المستمر بوسط حسابي ٣.٨٣٣٣ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة مقبولة، هذا يعني أن الشركة تقوم بإجراء تحسينات لجميع العمليات ولجميع أجزاء المنظمة، حيث تقوم بإجراء تحسينات مستمرة للجودة لتكسب رضا وولاء الزبائن وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وانحراف معياري (٠.٦٩٣٦٤) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ جاء في المرتبة الرابعة بُعد الثقافة الإبداعية بوسط حسابي ٣.١٨٥٢ وهذا يدل على توفر هذا البعد بدرجة محايدة، حيث تباينت إجابات أفراد العينة حول مدى توفر ثقافة إبداعية للتفكير الاستراتيجي وللإبداع والابتكار ومنشرة ضمن جميع أرجاء الشركة. وانحراف معياري (٠.٨٤٨٤٠) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

✓ نلاحظ مما سبق أن محور الميزة التنافسية المستدامة بأبعاده الأربعة (سمعة المنظمة، المقدرة الجوهرية، التحسين المستمر، الثقافة الإبداعية) كانت متوفرة بدرجة عالية في الشركة بوسط حسابي ٤.٠١٨٥ وانحراف معياري (٠.٧٣٩٤٧) وهو أقل من ١ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

اختبار الفرضيات :

لاختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	الدالة التفسيرية R Square	الدالة التفسيرية المعدلة Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير	مستوى الدلالة
الحساسية الاستراتيجية X1 والميزة التنافسية المستدامة Y	٠.٦٦٩	٠.٤٤٨	٠.٤٣٧	٠.٢٥٤٢٧	٠.٠٠٠
الالتزام الجماعي X2 والميزة التنافسية المستدامة Y	٠.٦٣٦	٠.٤٠٥	٠.٣٩٣	٠.٣٠٦٦٧	٠.٠٠٠
سيولة الموارد X3 والميزة التنافسية المستدامة Y	٠.٧٤١	٠.٥٤٨	٠.٥٤٠	٠.٢٦٧٠٧	٠.٠٠٠
الرشاقة الاستراتيجية X والميزة التنافسية المستدامة Y	٠.٧٨١	٠.٦١٠	٠.٦٠٢	٠.٢٤٨٢٦	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق:

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الحساسية الاستراتيجية x_1 والميزة التنافسية المستدامة Y هو 0.66 وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى والقائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الالتزام الجماعي x_2 والميزة التنافسية المستدامة Y هو 0.63 وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية والقائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الجماعي والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين سيولة الموارد x_3 والميزة التنافسية المستدامة Y هو 0.74 وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

❖ بالنسبة للفرضية الرئيسية: نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الاستراتيجية X والميزة التنافسية المستدامة Y هو 0.78 وهو ارتباط موجب، وتوصف العلاقة بين المتغيرين بأنها متوسطة القوة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية الرئيسية والقائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \infty)$.

ولقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة x_1, x_2, x_3 والمتغير التابع Y . قام الباحث بحساب معامل

التباين ANOVA بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.224	3	1.741	29.116	.000 ^b
Residual	2.990	50	.060		
1	8.214	53			
Total					

أبعاد النموذج:

المتغيرات المستقلة: الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد
المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (29.116) وهي دالة إحصائياً حيث مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) مما يدل على معنوية النموذج ككل.

النتائج والمقترحات:

بناء على نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- تتوافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بدرجة جيدة في الشركة السورية للاتصالات، حيث جاء بُعد سيولة الموارد في المرتبة الأولى، تليها بُعد الحساسية الاستراتيجية في المرتبة الثانية، ومن ثم بُعد الالتزام الجماعي في المرتبة الثالثة.
- ٢- تمتلك الشركة القدرة على تحريك الموارد بمرونة من مكان لآخر حسب الحاجة من خلال وضع آليات إدارية ديناميكية بطريقة سريعة ومرنة ورشيقة.
- ٣- تتمتع الشركة برؤية استراتيجية واضحة مرنة تمكنها من اقتناص الفرص الخارجية بالاعتماد على نقاط قوتها الداخلية، ولكنها لا تشرك جميع العاملين في عملية وضع الاستراتيجية.
- ٤- تشجع الشركة التنظيمات غير الرسمية في العمل من خلال الالتزام في مكان العمل والالتزام التنظيمي والالتزام تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ٥- تتوافر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بدرجة عالية في الشركة السورية للاتصالات، حيث جاء بُعد سمعة المنظمة في المرتبة الأولى، تليها بُعد المقدره الجوهرية في المرتبة الثانية، تليها بُعد التحسين المستمر في المرتبة الثالثة ومن ثم بُعد الثقافة الإبداعية في المرتبة الرابعة.
- ٦- تلتزم الشركة بمسؤولياتها القانونية والأخلاقية والاجتماعية تجاه المجتمع من خلال الصدق في التعامل وموثوقية الخدمة وجودتها وسرعة استجابتها لطلبات الزبائن وهذا ما يكسبها سمعة قوية تمكنها من تعزيز ميزتها التنافسية والعمل على إدامتها لأطول فترة ممكنة.
- ٧- تمتلك الشركة بعض نقاط القوة التي تتصف بالندرة وتشكلت خلال فترة زمنية طويلة من عمر الشركة حيث تشكل هذه النقاط قدرات جوهرية نادرة صعبة التقليد على المنافسين وبالتالي تعزز الميزة التنافسية للشركة.
- ٨- تقوم الشركة بإجراء تحسينات لجميع العمليات ولجميع أجزاء المنظمة، حيث تقوم بإجراء تحسينات مستمرة للجودة لتكسب رضا وولاء الزبائن وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ٩- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في الشركة السورية للاتصالات.

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ١- تعزيز أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الشركة السورية للاتصالات من خلال نشر وترسيخ فلسفة الرشاقة الاستراتيجية في جميع المستويات وتبني هذه المنهجية، وتوعيتهم بأهميتها وفوائدها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية بشكل منتظم، وذلك للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة.

- ٢- نشر ثقافة العمل بشكل جماعي (فرق عمل) في جميع أقسام ومديريات الشركة، والعمل على مشاركة جميع العاملين عند وضع الاستراتيجية، بهدف تعزيز روح التلاحم والتماسك بين العاملين لتوفير بيئة عمل تشجع الإبداع والابتكار، الأمر الذي يجعلها أكثر رشاقة ومرونة وأكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ٣- الحفاظ على القدرات الجوهرية النادرة وتعزيزها سواء كانت قدرات بشرية أو معنوية واستثمار ما تملكه الشركة من مخزون معرفي وخبرات وكفاءات ونظم معرفية وإيلائها أهمية كبرى كونها تعد إحدى الموارد الاستراتيجية الضرورية التي يصعب على المنافسين محاكاتها وتعد ركيزة أساسية للميزة التنافسية المستدامة.
- ٤- جعل التدريب والتنمية والتطوير والتحسين المستمر هدف استراتيجي للشركة السورية للاتصالات، من خلال تدريب وصقل مهارات العاملين لأداء الخدمة بالسرعة والجودة والوقت المناسب، والاستجابة السريعة والمرنة لشكاوى العملاء، لكسب رضاهم وولائهم الأمر الذي يؤدي في النهاية لكسب ميزة تنافسية مستدامة.

المراجع:

المراجع العربية:

١. خزعل، بصير؛ ذياب، عامر. "الابتكار الأخضر وأثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٢٥)، العدد (١١٢)، ٢٠١٩.
٢. دماج، أميرة. " دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية" مجلة القلم، العدد (١٢). ٢٠١٩.
٣. راضي، جواد؛ الموسوي، مثنى. "تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية - بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط". مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (١). ٢٠١٩.
٤. الشريفي، علي. "دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية - دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق". مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٢٥)، العدد (١١٣). ٢٠١٩.
٥. الطائي، احمد. "دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٨)، العدد (٤). ٢٠١٦.
٦. طالب، علاء؛ البناء، زينب. "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠١٢.
٧. عبد الرزاق، رعدان. "أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الإسلامية، العدد (٢٠). ٢٠١٨.
٨. عمرو، هبة. "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين". رسالة ماجستير، جامعة الخليل. ٢٠١٦.
٩. الفقيه، منال. "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية"، كلية التربية، جامعة إب. ٢٠١٨.

١٠. ميمون، معاذ. "دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة منظمة Toyota"، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران ٢، ٢٠١٩
١١. المهدي، علي. "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (١١)، العدد (٢)، ٢٠١٩
١٢. المولى، منى. "أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ٢٠١٩
١٣. نجم، رامي. "أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة. ٢٠١٩
١٤. هنية، محمد. "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٦
- المراجع الأجنبية:

1. Abu Radi, S. "*Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*" (Unpublished Master Thesis). Middle East university, Jordan, 2013
2. Acquier, A. "*Combining Strategic Agility and Sustainable Competitive Advantages: The need For Resource Sensitivity*". Paper presented at XXII Conference International Management Strategic, France, 2013
3. Alkhairalla, N. "*Effect Of Strategic Agility Achieving Organizational Entrepreneurship/ Field Study In The Oil Companies Of Dhi Qar Governorate*". International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, Vol. No. 8, Issue No. III. 2018
4. Ahammad, M ; Glaister, K ; Gomes, E. "*Strategic Agility And Human Resource Management*" Human Resource Management Review 30, 2020
5. Cunha, M ; Gomes, E ; Mellahi, K ; Miner, A ; Rego, A. "*Strategic Agility Through Improvisational Capabilities: Implications For A Paradox-Sensitive HRM*" Human Resource Management Review 30, 2020
6. Doz, Y "*Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute*", Human Resource Management Review 30, 2020
7. Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. "*Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks*". International Journal of Business and Management, 12(2), 220, 2017
8. Kohtamaki, M ; Farmer, D. "*Strategic Agility – Integrating Business Intelligence With Strategy*". University Of Vassa, Finland. 2017
9. Kumkale, I. "*Organization's Tool For Creating Competitive Advantage: Strategic Agility*". Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, 2016
10. Morton I, J ; Stacey, P ; Mohn, M. "*Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders*". California Management Review, Vol. 61(1) 94–113. 2018

11. Oyedijo, A. "**Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation**". *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237. 2012
12. Quaye, D ; Mensah, I. "**Marketing Innovation And Sustainable Competitive Advantage Of Manufacturing SMEs In Ghana**". *Management Decision*, 2018
13. Srivastava, M ; Franklin, A ; Martinette, L, "**Building A Sustainable Competitive Advantage**", *Journal Of Technology Management & In Novation.* , 2013
14. Xing, Y ; Liu, Y ; Roshan, D ; Tarba, S. "**Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda**", *Human Resource Management Review* 30, 2020