

الإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير الأداء التنافسي للشركات- نموذج شركة زين للاتصالات

المشرف ا.د. فضل الله يخني

الباحث خليل ابراهيم عبدالله

جامعة الجنان / كلية الإدارة والاقتصاد قسم اداره اعمال

١٠٢٠٤٧٧٤@students.jinan.edu.lba

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتحقق من دور الإدارة الاستراتيجية بمراحلها ومكوناتها ومستوياتها في الأداء التنافسي لشركات قطاع الاتصالات في العراق، واختار الباحث شركة زين للاتصالات لإجراء الدراسة فيها، حيث اعتمد على عينة عشوائية بسيطة من هذه الشركة، كما وزع ٢٠٠ استبانة على الموظفين فيها، تم استرداد ١٨١ مفردة صالحة لتحليل، حيث استبعد الباحث ١٩ استبانة لعدم استكمال بعض بياناتها، واستعان ببرنامج SPSS الإصدار ٢٥ بهدف تحليلها باستخدام عدد من أدوات الإحصاء المتوافقة مع الدراسة، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج كان من أبرزها أنه يوجد علاقة دالة إحصائياً بين معرفة الإدارة في المراكز العليا للشركة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية (ومفهومه ومستويات تطبيقه) وتحقيق تطوير الأداء التنافسي في شركة زين للاتصالات. الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية. الأداء التنافسي.

Abstract

had fat hashish adiabat fi albida at, washi mukhabarat min 'arbane Wahad at riyat fi amorality alular min latakia lactariid fi ale Iraqi. microdata lethally, Haith disturbed albeit ١٩ assibilating logistical bead Baynath, alidade ٢٥ behead tallyho biaistikhdam evaded min 'adamant alisma' alacrimia fi adiabat, Waqar 'Safarat adiabat earn edit natalid direct 'insatiate Mae marinate alliterate fi Almaraz alleluia wichuraiana baculum lapidary (mahimahi wasteway tasbih) within Almada' antinausea fi Sharika zany lilaitisalati. alkali mat almuftahiatsu: alliterate aliastiratijiatsu. Almada' transfuse.

الفصل الاول الاطار العام للدراسة

١-١ مقدمة

ارتبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالخطط المتبعة في إدارة الحروب وعملياتها العسكرية المتمثلة بالفنون التنظيمية للمواجهات العسكرية، لكنها لم تتوقف عند ذلك الحد إنما امتدت إلى التأثير في ميدان الأعمال الإداري، واصبحت الأكثر استخدام لدى مؤسسات ومنظمات التي تعمل في مجال إدارة الأعمال وغيرها

من المنظمات التي تهتم بالبحث داخل بيئة العمل وتحليلها بهدف تشجيع الاعمال الريادية وتحقيق المبادرة في المجالات التي تنشط فيها.

يعتبر القرن الواحد والعشرون مرحلة تغيير كبير في بيئة الاعمال الدولية والمحلية لما شهده من تغيرات وتبدلات سواء أكانت سياسية او اقتصادية او اجتماعية وغيرها، ونتيجة لهذه التغيرات بما فيها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والتدفق الحر للمنتجات والخدمات أدى ذلك لحدوث منافسة شديدة اثرت بشكل مباشر على أنماط التنظيم والإدارة في كافة المنظمات والمؤسسات، مما أدى الى تسابق هذه المنظمات والمؤسسات من اجل الوصول الى مصادر تتفوق فيها على المنافسين وتحقيق اعلى معدلات الربحية والنمو وتوسيع الأنشطة، وهذا لا يأتي الا من خلال تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية بشكل متكامل من اجل تحقيق الفعالية والكفاءة الجيدة في أداء المنظمات والمؤسسات.

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية النموذج الحالي والمستقبلي للإدارة في المنظمات ومؤسسات الاعمال المختلفة، والذي يمكن هذه المنظمات من تحقيق أهدافها عبر تحديد قدراتها وامكانياتها في ظل الظروف الخارجية المحيطة بها، وتعتبر البلدان المتقدمة السبّاقة في مجال تحديد القواعد النظرية في الإدارة الاستراتيجية ومستويات تطبيقها، وعلى الجانب الاخر فكثيراً ما تجاهلت البلدان النامية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري لأسباب متعددة منها غياب الأبحاث والدراسات والمعلومات الوافية عنها. وحتى تستطيع المنظمات والمؤسسات أن تتأقلم مع المتغيرات في بيئة الاعمال ولتعزيز قدرتها واداءها التنافسي وتحسينه فإن عليها العمل على تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يسهم عبر وسائله بزيادة القدرات التنافسية والأداء التنافسي لهذه المنظمات، فهذا الأسلوب يعد ضرورة حتمية للمنظمات ان اردت زيادة ورفع اداءها التنافسي وتطوير عملياتها بما يضمن لها البقاء والنمو.

ولا يعتبر قطاع الاتصالات بعيداً عن مخاطر المنافسة ويعتبر هذا القطاع من اهم القطاعات المتأثرة بالمنافسة خصوصاً في ظل التقدم التكنولوجي والتقني المتغير باستمرار ضمن مجال الاتصالات العالمية، ويصاغ بحثنا هذا لتوضيح اثر تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنافسي لأحدى شركات الاتصالات ولمعرفة مدى التطبيق الفعلي لعملية الإدارة الاستراتيجية والاستفادة من هذا الأسلوب، وتسليط الضوء على العوامل والمحددات التي من شأنها إعاقة تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات.

١-٢ مشكلة الدراسة:

إن التطور الذي شهده عالم الاعمال جعل تطور الأساليب الإداري ضرورة لا بد منها ومطلباً ملحاً للمنظمات والمؤسسات، بهدف نقل هذه المؤسسات الى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين اداءها التنافسي، ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية من اهم هذه الأساليب الإدارية التي تقضيها ضرورات العمل.

وبناء عليه تتركز مشكلة البحث بالقاء الضوء على مفهوم الادارة الاستراتيجية والأهمية المساهمة في جعلها اسلوباً ادارياً ضرورياً في المؤسسات والمنظمات المختلفة، وفي قطاع الاتصالات إذ يعد جوهر عمله التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة في الاتصالات المتطورة باستمرار، لذلك يجب أن يتم تطبيق اسلوب الإدارة الاستراتيجية من خلال الاستفادة من خصائصها وقدراتها على تطوير العمليات وتطوير الأداء التنافسي وتقويته، كما تكمن مشكلة البحث في معرفة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وممارستها في الشركة محل البحث (شركة زين للاتصالات)، إضافة الى بيان خطوات تطبيق أسلوب هذا النوع الاستراتيجي من الإدارة والإضاءة على طبيعة ممارستها الفعلية في الشركة محل البحث وبيان اثر هذه

الممارسة والتطبيق على ادائها التنافسي، ومما تقدم يمكننا توضيح المشكلة المطروحة للبحث من خلال التساؤلات التالية:

- ١ - إلى أي مدى يملك مديرو شركة زين للاتصالات المعرفة الكاملة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية؟
- ٢ - هل يوجد أثر لمعرفة إدارة شركة زين للاتصالات بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها على ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها؟
- ٣ - هل تقوم شركة زين للاتصالات بممارسة فعالة للإدارة الاستراتيجية؟
- ٤ - ما هي العوامل التي تؤثر في تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات؟
- ٥ - هل تؤدي ممارسة الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة بشركة زين للاتصالات.
- ٦ - هل الأداء التنافسي لشركة زين للاتصالات جيد وهل تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها يؤثر بشكل إيجابي على هذا الأداء؟

٣-١ أهداف الدراسة:

- يرمي الباحث من خلال دراسة الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق عدة أهداف، أبرزها:
- ١ - الإضاءة على معنى الإدارة الاستراتيجية وأهميتها ومبررات تطبيقها في المؤسسات والمنظمات المختلفة، والتعرف على مفهوم الأداء التنافسي.
 - ٢ - القيام بإجراء تشخيص واقعي للعوامل الخارجية المحيطة بشركة زين للاتصالات من جهة والعوامل الموجبة لتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية من جهة أخرى لتحديد التشابه والاختلاف بينهما.
 - ٣ - بيان مدى تطبيق شركة زين للاتصالات الإدارة الاستراتيجية بشكل فعلي وتحديد المرحلة المقرر أن تخضع لها خلال التطبيق.
 - ٤ - التعرف على الأداء التنافسي في شركة زين للاتصالات.
 - ٥ - بيان اثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على صعيد المنافسة والأداء في شركة زين على صعيد الاتصالات.
 - ٦ - الوصول الى عدة مقترحات التي من الممكن اذا تم اعتمادها تحسين وتطوير الأداء التنافسي للشركة محل الدراسة، وتقديم أفكار لطرح بحوث في المستقبل.

١ - ٤ جدوى الدراسة:

على الصعيد النظري:

إن الأهمية النظرية لهذه الدراسة تتبين عبر وضع أطر نظرية تتناول جدوى الإدارة الاستراتيجية ودورها في تعزيز المنافسة بين منظمات الأعمال بشكل عام وفي شركة زين للاتصالات خصوصاً، إذ يسعى الباحث إلى إسهام الدراسة موب وضع البحث في إثراء فكر الباحث وتحقيقه تراكما معرفيا على

صعيد المتغيرات الجديدة على الدارسة، إذ إن ما يصدر عنها من نتائج وتوصيات يشكل بالنسبة للباحثين نقطة بداية لدراسات جديدة.

على الصعيد العملي:

تتم أهمية البحث في النتائج والتوصيات الصادرة عنه من النواحي التالية:

١- يوضح البحث الخطوات التي يجب اتباعها علميا وعمليا في تطبيق اسلوب الإدارة الاستراتيجية

للمؤسسات بشكل عام وبين الخطوات المتبعة في شركة زين للاتصالات بشكل خاص.

٢- توضيح خطوات تصميم الاستراتيجيات كونها تسبق أي تصرف أو سلوك.

٣- إظهار أهمية تطبيق المؤسسات والشركات عموما والشركة موضع البحث خصوصا أسلوب

الإدارة الاستراتيجية لما يحققه ذلك من مزايا من خلال رفع كفاءة الأداء التنافسي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

١-١-١ مقدم

إن الإدارة الاستراتيجية تدرج ضمن المواضيع المهمة الحائزة على اهتمام الباحثان والدارسون في مجال إدارة الأعمال كما تثر اهتمام المؤسسات، وهذا يرجع إلى مجال اهتمام هذا النوع من الإدارة، فهي تقوم بالتحلل البائي أي دراسة جمع تغيرات تطرأ على البائتين الداخلة والخارجة للمؤسسة والتي تؤثر على أهدافها ومدى قدرتها على خلق المزايا التنافسية، فمن خلال المسح البائي أمكن تحدد نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة إلى جانب الفرص المتاحة والتهديدات الناجمة عن البيئة الخارجة لها، وتتم من خلال ذلك صاغة استراتيجية مناسبة بما تماشى مع ظروفها وأهدافها، وتقوم المؤسسة بتحديد المتطلبات لتنفيذ الاستراتيجية المختارة وتبدأ بتنفيذها وكخطوة ضرورة تأتي الرقابة الاستراتيجية للتعرف هل تم الوصول إلى ما تم الخطط له على أرض الواقع أم أنه ظهرت انحرافات، وأتم تحدد طبعة الانحرافات وتصحح السلبية منها ودعم الانحرافات الإيجابية.

إن ظهور المنافسة الشديدة وتغير بيئة الأعمال من الاستقرار إلى التغير الكبير جعل الإدارة التقليدية تقف عاجزة أمام ذلك، الأمر الذي أدى إلى الحاجة لأسلوب إداري جديد يتسم بالمرونة والحيوية ويساعد المنظمة في رفع قدرتها على المنافسة ومواجهة كافة التغيرات والظروف ممكنة الحدوث، لذلك تم اللجوء إلى تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية (الشديفات، ٢٠٢١، ص ٦٢).

حيث تعد المنافسة جوهر النجاح أو الفشل للمنشآت، كما أنها تحدد مدى ملائمة أنشطة المنشآت ومساهماتها في الإبداع والترابط الثقافي أو التنفيذ السليم للأداء. ولذلك فإن المنشآت تبحث عن استراتيجيات للتنافس من خلال التقصي والبحث عن مواقع تعرض التنافس في مجال العمل الذي تختص به المنشآت. وكل ذلك بهدف تحقيق موقع مريح ويحقق الاستدامة في الخدمات أو سلع المنشآت للوقوف بوجه القوى التنافسية السوقية.

ولذلك فإن المنشآت في هذه الأيام المليئة بالتغيرات تتسم ببيئة عمل عالية التنافس، الأمر الذي يضطرها إلى تخصيص الوقت والطاقة والموارد البشرية والمادية والمالية من أجل قياس الأداء في سبيل تحقيق الهدف الاستراتيجي. ومن هنا تأثرت بعض المؤسسات عندما أهملت وتجاهلت التخطيط والأهداف

الاستراتيجية تأثرت بشكل عكسي وجعل من إمكانية حصولها على ميزة تنافسية أصعب من غيرها

٢-١-٢ مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعدّ الإدارة الاستراتيجية الأسلوب الأفضل من حيث صياغة الاستراتيجية وتطبيقها معاً، حيث تهتم بالوقت الحالي وبالقادماً في آن. ويأتي مصطلح استراتيجية من كلمة Strategus اليونانية حيث ظهرت في المعارك والخطط العسكرية، وبعد نجاحها في الميدان العسكري انتقلت إلى المجال الإداري وأصبحت من أهم الأساليب التي تمارسها منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى بهدف إجراء تحليل للبيئة ووضع الاستراتيجية ورقيتها وتنفيذها بما يحقق التميز والتفوق على المنظمات الأخرى (العبيدي والبرزنجي، ٢٠٢١، ص ١٨).

تتعدّد التعريفات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية حيث لم يتفق الباحثين على تعريف محدد وشامل للإدارة الاستراتيجية حيث يعرفها Ansoff المشهور في المجال الإداري والابداعي بأنها: "الصورة المتوقعة لعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة بها، حيث تشير هذا الصور إلى أنواع العمليات المطلوب إجراؤها مع مرور الزمن، وإلى أين يجب أن تذهب المنظمة، والأهداف التي تسعى للوصول إليها".

عرف Strickland & Thomason الإدارة الاستراتيجية بالقول إنها: "وضع ملامح الطريق لمستقبل المنظمة وتحديد أهدافها وغاياتها في الأجل الطويل، ومن ثم اختيار الأسلوب الملائم لتحقيق ذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار بيئة المنظمة وعواملها داخلياً وخارجياً، ثم تطبيق الاستراتيجية والرقابة عليها وتقويمها باستمرار".

كما وعرفها Jauch & Glueck بأنها: "خطة طويلة الأجل شاملة لجميع أقسام المنظمة تعمل على ربط المميزات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة بمتغيرات بيئة العمل. والتي وضعت لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق التطبيق الجيد لها".

وعرفها كوين Quinn بأنها: "الخطة أو النموذج الذي تكون فيه الغايات والإجراءات والسياسات متكاملة فيما بينها مع الاستمرار في تنفيذ الأعمال لضمان الوصول إلى الترابط التام".

وعرفها Drucker بأنها: نهج مستمر الهدف منه القدرة على اتخاذ القرارات من خلال الكم الهائل من المعلومات التي تم تجميعها، وذلك عبر الاستغلال الأمثل للموارد وتقييم النتائج من خلال نظام معلومات كفؤ. (المحمدي، ٢٠٢٢، ص ٢٣).

ويعرّف (David, ٢٠١١, p٦٢) الإدارة الاستراتيجية بأنها سمة مهمة من سمات الإدارة التي تنتزع اهتمام كل من الباحثين والممارسين، فهي علم وفن صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الاستراتيجية التي تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها وغاياتها.

إذاً يرى الباحث من خلال ما سبق ذكره من التعاريف أن هذه التعاريف وغيرها من التعاريف الأخرى تختلف من حيث الصياغات اللفظية غير أنها تتفق جميعها في المضمون على أن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن عدد كبير من العمليات المتداخلة المتعلقة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية والمنبثقة من نظرتها المستقبلية وهويتها الحالية وصولاً لغايتها في النمو والاستمرارية والحصول على موقع مميز للتنافس. فمن خلال هذا التعريف تم التركيز على العمليات المعتمدة على الإدارة الاستراتيجية باعتبارها تحقق للمنظمات الحصّة السوقية والسمعة الطيبة.

٢- المبحث الثاني: مكونات الإدارة الاستراتيجية

٢-١- رسالة المنظمة والتعريف بها:

إن رسالة المنظمة هي نقطة البداية لتصميم الوظائف الإدارية، وقبل كل شيء، لتصميم الهياكل الإدارية. وعرفت رسالة المنظمة بأكثر من طريقة:

حيث عرفت على أنها "هي مستند رسمي مكتوب وموثق يمثل الدستور والأحكام والقواعد والقوانين الناظمة لعمل المنظمة خلال فترة طويلة من الزمن. وبالإمكان النظر إليها على أنها: "إطار يميز المنظمة عن غيرها من حيث طبيعة أعمالها والمنتجات التي تقدمها والزبائن والأسواق المستهدفة من قبلها بهدف توضيح الأسباب الأساسية لوجودها، بالإضافة إلى تحديد الهوية والعمليات والممارسات المتعلقة بها". (Taiwo, et al, ٢٠١٦, p ٢٨)

كما عرفت أنها "بيان الهوية الفريدة والمميزة للمنظمة والتي تجعلها مختلفة عن المنظمات الأخرى، من حيث مجال النشاط والخدمات المقدمة والأسواق المنتشرة فيها وطبيعة المتعاملين معها، فهي تمثل السبب الاساسي لانطلاق المنظمة بمنتجاتها وخدماتها وأشكال ممارساتها. (Bryson, ٢٠١١, p٤٧)

ويمكن تعريفها أيضا على انها " موجز يسهل تذكره يشرح أسباب وجود المنظمة وأنشطتها، ويصور غاياتها وأهدافها، ويوجه الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات الصحيحة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاتجاه والأنشطة المستقبلية للمنظمة.

وحسب رأي الباحث فإن رسالة المنظمة هي وسيلة تحقق من خلالها المنظمة رؤيتها الاستراتيجية ، والخارطة التي ترشد جميع العاملين فيها نحو الطريق الصحيح

٢-٢-٢ أسباب وضع رسالة المنظمة:

يرى السالم أن هناك عدة أسباب تجعل المؤسسات تهتم بتحديد رسالتها: (أبو النصر، ٢٠١٥، ص ٨٥)

- ✓ التأكيد على وضع أهداف ومعايير موحدة داخل المنظمة.
- ✓ تكوين ثقافة وفكر تنظيمي موحد للمنظمة.
- ✓ معرفة القيم والاتجاهات التنظيمية على أساس أن الرسالة هي محور الجهود الفردية المبذولة.
- ✓ المشاركة في الرقابة والتقويم على العمليات داخل المنظمة.
- ✓ مساعدة أصحاب المصالح في معرفة هوية المنظمة.
- ويرى (Daivd, ٢٠١١, p٩٢) أن أهميتها تتمثل في البنود الآتية :
- تساهم في عمليتي التقييم والرقابة.
- تفيد في بناء ثقافة تنظيمية موحدة.
- تسهل عملية ترجمة غايات المنظمة وأهدافها إلى أفعال تتضمن الأعمال والواجبات والمهام والمسؤولين عنها.
- تمد الإدارة بالأسس الواضحة والمعايير الصحيحة المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

مما سبق يتضح لدى الباحث أن رسالة المنظمة هي العمود الفقري للمنظمة وسبب وجودها ووسيلتها لتحقيق غا-٢-٦ مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي:

ويعني تحليل بيئة الخارجية المرتبطة بالمنظمة وتشخيصها لتعرف على درجة التغير التي قد تحصل، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لفرص المحتملة والتحديات المتوقعة، وكذلك تحليل بيئة المنظمة الداخلية لتعرف على نقاط قوتها وضعفها لسيطرة على البيئة الداخلية بطرق تساعد الإدارة على التحديد الشامل للاستراتيجيات المحققة لأهداف المنظمة. (٢٠١٢, Deaf, et al) — ٣ المبحث الثالث

الأداء التنافسي

٢-٣-١ مقدمة الاداء:

إن الأداء بشكل عام من المفاهيم الهامة، إذ إنه قادر على تمييز المنظمات التي نجحت عن غيرها من المنظمات وتعتمد عليه أغلب المنظمات للحكم على نجاح التخطيط، يهتم العديد من العلماء من مختلف التوجهات الفكرية بدراسة الأداء، ويظل التوفيق بين هذه المفاهيم حاجة ملحة ومشكلة متشابكة يجب معالجتها.

يمكن الحكم على أداء المؤسسة عن طريق ثلاثة نقاط مختلفة تكمل بعضها البعض: أهمية الأهداف، والقدرة على تحقيق الأهداف، والوسائل الاقتصادية لتحقيق الأهداف، تصوغ هذه المعايير مفهوم الأداء العام للمنظمة.

يعبر الأداء عن ناتج مزيج من مجموعة عوامل مختلفة، بما في ذلك الجهود المبذول، وتصور الفرد للدور المنوط به داخل المنظمة، ومستوى الكفاءة الذي يتمتع به الأفراد أو الموظفين، ويقاس بالناتج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في البيئة الاقتصادية ذاتها (النتف وقفة ، ٢٠١٩ ، ص ٤١٠).

ومع ذلك ينبغي تسليط الضوء على جانب هام من جوانب توافر الأداء. بمعنى آخر، يجب تحقيق الفعالية والكفاءة مع بعضها البعض. وذلك لأن المؤسسات يمكنها تحقيق الأهداف المحددة دون الحاجة إلى استخدام مواردها بشكل رشيد.

٢-٣-٢ مكونات الاداء:

يمكن قياس الأداء من خلال عنصرين هامين هما: الكفاءة والفعالية، فالفعالية تعني إمكانية المنظمة في الوصول لأهدافها، والكفاءة تعني تحويل المدخلات المتوفرة إلى أكبر كمية من المخرجات، فالكفاءة والفعالية معاً تعني بلوغ الأهداف عبر الاستغلال الأفضل للموارد (الخالدة، ٢٠٢٠، ص ٥٩).

ويمكن ايضاح هذين العنصرين بشيء من التفصيل:

١- **الكفاءة:** وتعرف على أنها: "الاستغلال الجيد للعناصر البشرية والموارد اللوجستية المتوفرة للوصول إلى مستوى معين من الانتاج، بمعنى آخر هي عملية إتمام إنجاز المهام بشكل الصحيح"، وعرفها (Malo) بأنها: "تعظيم العلاقة بين الدفقات الداخلة والخارجة أي الحصول على حجوم كبيرة ومقبولة من الدفقات الخارجة باستخدام أقل للدفقات الداخلة، أو استخدام حجوم معينة من الدفقات الداخلة لحصول حجوم أكبر من الدفقات الخارجة، ويضيف إلى ذلك بأن المنظمات التي تتميز بالكفاءة هي التي تستغل مواردها بشكل صحيح. (آدم دين، ٢٠١٦، ص ٧٣)

وكذلك تُعرف الكفاءة بأنها: العلاقة بين المدخلات والمخرجات من خلال تحصيل مخرجات كبيرة على حساب كمية صغيرة من المدخلات (يعقوب، ٢٠١٩، ص ٦٢)

ويذهب بعض المختصين لتعريف الكفاءة على أنها: مدى إمكانية المنظمات على التوظيف الجيد للموارد المتوفرة في التأكد انجاز الأهداف المطلوبة، أي الاهتمام بالمدخلات لأنها الأساس لتحقيق مخرجات جيدة.

والكفاءة كما الفاعلية تقع في مستويين هما(تبيدي، ٢٠١٠، ص ١٧٦):

- ✓ المستوى الإنتاجي (الداخلي): الاهتمام بالتكاليف الداخلية
- ✓ المستوى التسويقي (الخارجي): المحافظة على العلاقة بين تكلفة الوحدات المباعة وتكلفة الوحدات المخططة.

وبالتالي فإن الكفاءة تقاس من خلال معيارين أساسيين هما:

- ✓ المعيار الكمي: وله علاقة بحساب التكاليف ومقارنتها مع المبيعات والارباح وغير ذلك.

✓ المعيار النوعي: وله علاقة بتحديد مدى تحسن جودة الخدمات المقدمة، وسمعة المنظمة، ونظرة العملاء لها. (تبيدي، ٢٠١٠، ص ١٧٧).

وبما أن الكفاءة هي النسبة بين المخرجات والمدخلات فإن مؤشراتنا في هذه الحالة تكون كمية وعبرة عن كسر اعتيادي من بسط ومقام، خلال فترة زمنية معينة وتشمل: (شجاع، ٢٠٢٢، ص ١٢٥)

- المقاييس الكمية للكفاءة مثل: صافي الربح، صافي المبيعات
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل: جودة المنتج، تكلفة المنتج، مواصفات المنتج، المتانة، السرعة، الخدمات الأخرى المقدمة

بناءً على ما تقدم إذاً:

الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وهي الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتوفرة في المنظمة.

٢- **الفعالية:** يركز مفهوم الفعالية على الأهداف، أي المقدرة على الوصول إلى الأهداف المخططة. فالفعالية هي: "نتائج تفاعل عناصر الأداء الكلي للمنظمات بما تتضمن من أعمال ذات طابع إداري، وما يتعلق به من ظروف محيطية بالمنظمة سواء أكانت تؤثر عليها من داخل المنظمة أو خارجها وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف خلال مدى زمنية معينة".

ويرى بعض الباحثين "العلاقة بين الفعالية والأهداف، فنعتبر منظمة فعّالة إذا كان بإمكانها تحقيق الأهداف المنشودة، وقليلة الفعالية إذا تمكنت من تحقيق بعض الأهداف، بينما توصف بأنها غير فعّالة أبداً إذا لم تجز المطلوب منها بدقة متناهية.

كما عرفت بأنها: "إمكانية الوصول إلى الأهداف ضمن الظروف المنظمة الداخلية والخارجية، وهي تجمع علاقة ذات طابع نوع وغير كمي بين الدقات الداخلة للمنظمة والموارد المستخدمة فيها وبين الدقات الخارجة بصرف النظر عن تكلفتها، ويتمحور المنهج المتبع فيها عن طريق انقواء مزيج ملائم ومتلائم بشكل كمي ونوعي مع الدقات الداخلة والاستفادة منها بالشكل الصحيح في تنفيذ المطلوب في الفترة الزمنية المناسبة، وتحسب الفاعلية عن طريق نسبة تنفيذ الأعمال الفعلية أو المحققة إلى تنفيذ الأعمال المخططة أو المرغوب فيها". (خزار، ٢٠١٦، ص ٥٢)

بناءً على ما تقدم إذاً: الفعالية هي قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

٢-٣-٣ العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

توجد فروقاً جوهرية بين الكفاءة والفعالية رغم ارتباطهما الشديد، فالمنظمات قد تكون غير ذات كفاءة لكنها على درجة كبيرة من الفعالية والعكس صحيح، وقد عرّف (خزار، ٢٠١٦، ص ٥٣) الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تعني القيام بالعمل بشكل صحيح **Doing The Things Right** أي استخدام أقل الموارد الممكنة لتحقيق أهداف معينة وتحقيق عند توفر التخطيط والتنظيم المناسبين والإدارة الجيدة للوقت ومتابعة ورقابة وغير ذلك من سمات الإدارة، أما الفعالية فتعني فعل الأشياء الصحيحة **Doing The Right Things** أي النجاح في تحقيق الأهداف ويتم تحقيقه عندما تكون هناك رؤية واضحة، وهدف محدد، واستراتيجية، وقيم، وتطوير وتنمية وما إلى ذلك من الخصائص أخرى للقيادة

. فكفاءة الإدارة الاستراتيجية تتحقق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وقيام المديرين بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وفعالية الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المخططة في الزمان والمكان المناسبين

٢-٣-٤ الأداء التنافسي:

يعود ظهور مصطلح "التنافس" إلى عام ١٩٨٥ عندما قدم مايكل بوتر "Michael porter" في أبحاثه المنشورة في المجلة الصادرة عن "كلية هارفرد للتجارة". وكان من أوائل من عرضوا إطاراً متكاملاً حول ميزة التنافس وأهمية وضرورة استخدامها لاسيما في المنشآت الصناعية كونها أداة مهمة ومؤثرة في أدائها.

أشارت العديد من الأبحاث الى مفهوم الأداء التنافسي كأحد المتغيرات الهامة في علوم الإدارة، وأكد مقاييس الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن استعراض بعض تعاريفه كما يلي:

فالتنافس في منظمات الأعمال يتجلى بشكل صريح من خلال الجلسات الاجتماعية لمجلس الإدارة حيث يتم استعراض أنشطة المنظمات المتشابهة من حيث طبيعة المنتجات المقدمة، ومحاولة البحث عن مسببات نجاحها وتفوقها والعمل على خلق مسببات للنجاح تكون أكثر جدوى وكفاءة منها، واتباع استراتيجيات تتهض بالمنظمات لتصبح أفضل من منافسيها، وهذا ما يدعى بالتنافس (عبد القادر، ٢٠١٩، ص ٨٣).

من أجل وجود إجراءات منافسة فعلية بين المنظمات المصنعة ومقدمي الخدمة ، يجب أن يمتلك كل منهم مهارات متشابهة ، وأن تتمتع بنفس القوى والمهارات والخبرات ، وأن تكون قادرة على السير مواكبة منافسيها. وفي حال كون المنظمة كبيرة وذات طابع دولي وهناك منظمات محلية أخرى أصغر تنتج سلعاً وتقدم خدمات مماثلة، فلا توجد أي مظاهر للتنافس فيما بينها. وقد تتكون المنافسة بين المنظمات عن طريق الاستثمار الأفضل لمهارات وقدرات المنظمة وتقوية موقفها والعمل التنافسي في مجابهة التحديات والعقبات المفروضة من الجهات المتنافسة.

الفصل الثالث

الجانب الميداني

(١-١٤) لمحة تاريخية عن الشركة عينة الدراسة

"زين العراق إحدى شركات مجموعة زين الرائدة في خدمات الاتصالات والبيانات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط والمناطق الشمالية من أفريقيا، والتي تم تأسيسها في عام ١٩٩٣ وانشرت في العراق بشكل كبير حيث تصل نسبة الوعي بالنسبة لعلامتها التجارية إلى ٩٧% من مجموع سكان العراق، حيث تبني الشركة استراتيجيتها حول فهم رغبة المستهلك وجعله محور أي خدمة أو فكرة تطرحها في السوق. وتحرص زين العراق من أجل توفير أفضل خدمة وأكثرها تطوراً حتى يحقق المشترك ما يطمح إليه أينما كان، بذلك فإن المشتركين هم الدافع الأهم خلف نجاح الشركة وتبقى معايير الخدمة المميزة المحرك الأساسي لتقديم أحدث التقنيات في قطاع الاتصالات والمعلومات، أما رؤية زين العراق للعام ٢٠٢٠، فترتكز على الشراكة مع الجيل الشاب ليحصل على كافة المنتجات والخدمات التي يحتاجها في تطوير حياته عبر التواصل مع العالم، واستناداً لما سبق قام الباحث باختيار هذه الشركة لتطبيق البحث فيها".

(١-١٥) ثبات وصدق أداة الدراسة

بهدف التحقق من صحة الأداة المستخدمة في هذه الدراسة ومصداقيتها وصحة فقراتها جرى "حساب معامل" الفا كرو نباخ لكل محاور الاستبيان لقياس الثبات حيث أن معامل الفا كرو نباخ تنتمي قيمته للمجال من الصفر إلى الواحد الصحيح، وتعتبر القيمة المقبولة له ٠.٦٠ فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد كلما ازدادت مصداقية البيانات في عكس نتائج العينة على مجتمع البحث، وتم حساب معامل الفا كرو نباخ بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، والجدول الآتي يشرح النتائج.

جدول ١ اختبار الفاكرو نباخ

المحاور	تعداد الفقرات	اختبار الفاكرو نباخ
معرفة الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية	٧	٠.٨٠٦
توافر الإمكانيات والموارد للتطبيق	٧	٠.٨٢٦
توفر الثقافة التنظيمية	٨	٠.٨٤٣
معرفة إدارة الشركة بالإدارة الاستراتيجية	٧	٠.٩١٦
الهيكل التنظيمية الحالية	٩	٠.٩٠١
كفاءة الأداء	١٤	٠.٨٨٦
فعالية الأداء	١١	٠.٨٩٧
تحقيق الأهداف	١٦	٠.٩٤٧
المجموع	٧٩	٠.٩٨٧

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول ١ ان قيمة اختبار الفاكرو نباخ الاجمالية عالية حيث بلغت ٠.٩٨٧ وهي ضمن المجال المقبول، وبالتالي نجد أن أداة الدراسة تمتاز بدرجات ثبات ومصداقية عالية وأنه يمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

(١٦-١) خصائص العينة المدروسة

تم حساب معدل التكرارات والنسب المئوية لمعرفة الصفات الشخصية للمفردات الخاصة بالبحث وفق الآتي:

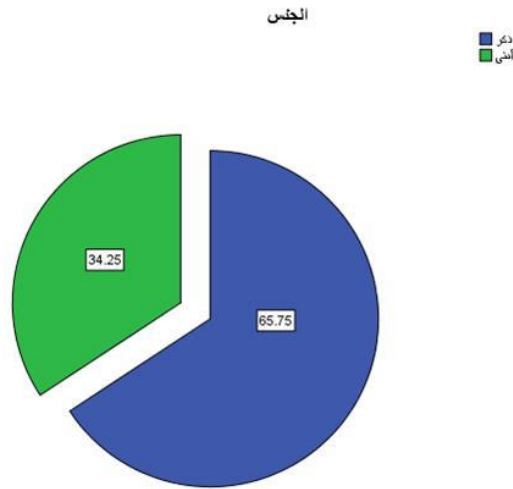
١. توزيع الأفراد في العينة المدروسة حسب متغير الجنس:

جدول ٢ توزيع الأفراد في العينة المدروسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	١١٩	٦٥.٧%
أنثى	٦٢	٣٤.٣%
المجموع	١٨١	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل البرنامج "الاحصائي SPSS"

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن (١١٩) من الأفراد في العينة المدروسة يتمثلون بنسبة (٦٥.٧%) من اجمالي الأفراد كانوا ذكور، في حين أن (٦٢) من الأفراد في العينة المدروسة يتمثلون بنسبة (٣٤.٣%) من اجمالي الأفراد كانوا إناث، ويعبر الشكل البياني الآتي عما سبق:



شكل ١ توزيع أفراد العينة المدروسة وفق الجنس

الفصل الرابع

الفرضية الأولى: وجود علاقة دالة ثابتة بالإحصاء بين معرفة الإدارة العليا للشركة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية (ومفهومه ومستويات تطبيقه) وتحقيق تطوير الأداء التنافسي في شركة زين للاتصالات.

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام نموذج الانحدار البسيط لبيان طبيعة العلاقة ودراسة أثر المتغير المستقل (معرفة "الإدارة العليا" في الشركة بأسلوب "الإدارة الاستراتيجية") في المتغير التابع الفرعي الأول (تحقيق وتطوير الأداء التنافسي للشركة)، وفي هذه الحالة فإن فرضية العدم والفرضية البديلة تطرح بالشكل الآتي:

فرضية العدم H_0 : عدم وجود علاقة دالة بواسطة الإحصاء بين معرفة الإدارة العليا للشركة بأسلوب "الإدارة الاستراتيجية" (ومفهومه ومستويات تطبيقه) وتحقيق تطوير الأداء التنافسي في شركة زين للاتصالات.

"الفرضية البديلة" H_1 : وجود علاقة دالة بالإحصاء بين معرفة "الإدارة" العليا للشركة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية (ومفهومه ومستويات تطبيقه) وتحقيق تطوير الأداء التنافسي في شركة زين للاتصالات. وإن نتائج تحليل الانحدار أظهرت ما يلي:

جدول ١٥ معامل التحديد والارتباط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٨٦٢ ^a	.٧٤٣	.٧٤٢	.٢٦١٠١

المصدر: من نتائج التحليل البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ في الجدول السابق ان قيمة ارتباط المتغير المستقل (معرفة "الإدارة العليا" للشركة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية) بالمتغير التابع (تحقيق وتطوير الأداء التنافسي للشركة) بلغت قيمة مرتفعة وهي (٠.٨٦٢) وتدل على ارتباط قوي، وبالنسبة لمعامل التحديد بلغت قيمته (٠.٧٤٣) وهي قيمة مرتفعة وتدل على أن المتغير المستقل (معرفة "الإدارة العليا للشركة" بأسلوب "الإدارة الاستراتيجية") يفسر على نحو عام بوجود تغير في المتغير التابع مقداره (٧٤.٣%) (تحقيق وتطوير الأداء التنافسي للشركة) وهذه تعتبر قوة في التفسير.

ولغرض التحقق من معنوية النموذج نعلم على تحليل ANOVA وتظهر النتائج في الجدول التالي:
جدول ١٦ الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار

Inova						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
١	Regression	٣٥.٣٣٠	١	٣٥.٣٣٠	٥١٨.٦٠٦	.٠٠٠ ^b
	Residual	١٢.١٩٤	١٧٩	.٠٦٨		
	Total	٤٧.٥٢٥	١٨٠			

المصدر: من نتائج التحليل البرنامج الإحصائي SPSS
يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة $\text{sig} \leq ٠.٠٥$ وعليه يمكن القول بأن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات. وفيما يلي جدول يوضح ثوابت معادلة الانحدار الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين:
جدول ١٧ ثوابت "معادلة الانحدار"

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
١	(Constant)	.٧١٧	.١٤٤		٤.٩٨٨	.٠٠٠
	معرفة الإدارة العليا	.٨٠٤	.٠٣٥	.٨٦٢	٢٢.٧٧٣	.٠٠٠

المصدر: من نتائج التحليل البرنامج الإحصائي SPSS
نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة (t) لمتغير معرفة الإدارة العليا للشركة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية ٢٢.٧٧٣ وبلغت قيمة $\text{sig}=٠.٠٠٠$ وتعتبر أصغر من قيمة (٠.٠٥) الأمر الذي يعني أن معرفة الإدارة العليا للشركة بأسلوب "الإدارة الاستراتيجية" تؤثر على تطوير أداء التنافس لشركة زين أو تحقيقه كما تبين معنا من قيمة معامل التحديد.

وبذلك واستناداً إلى النتائج السابقة فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل القائل:
نستنتج عبر الإحصاء وجود علاقة دالة بين معرفة الإدارة العليا للشركة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية (ومفهومه ومستويات تطبيقه) في شركة زين للاتصالات وتحقيق تطوير أداء التنافس.

(٢٠-١) النتائج

- ١) بعد الانتهاء من هذه الدراسة تبين ما يلي:
- ٢) لدى الإدارة العليا في شركة زين للاتصالات معرفة جيدة بالإدارة الاستراتيجية.
- ٣) إن الموارد والامكانيات المتاحة لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات جيدة.
- ٤) إن مستوى توفر الثقافة التنظيمية في شركة زين للاتصالات جيدة.
- ٥) إن مستوى معرفة إدارة الشركة بالإدارة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات جيدة.
- ٦) إن مستوى الهياكل التنظيمية الحالية في شركة زين للاتصالات جيدة.
- ٧) إن مستوى كفاءة الأداء في شركة زين للاتصالات جيدة.
- ٨) إن مستوى فعالية الأداء في شركة زين للاتصالات جيدة.
- ٩) إن مستوى إنجاز الأهداف بشركة "زين للاتصالات" جيد.
- ١٠) إن معرفة أسلوب الإدارة الاستراتيجية من الإدارة العليا للشركة تؤثر في تحقيق وتطوير الأداء التنافسي لشركة زين للاتصالات كما تبين معنا من قيمة معامل التحديد.
- ١١) وجود علاقة استدل عليها بالإحصاء بين معرفة الإدارة العليا للشركة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية (ومفهومه ومستويات تطبيقه) وتحقيق تطوير الأداء التنافسي في شركة زين للاتصالات.
- ١٢) إن توفر الموارد والامكانيات المتاحة لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية تؤثر في تحقيق وتطوير الأداء التنافسي لشركة زين للاتصالات كما تبين معنا من قيمة معامل التحديد.
- ١٣) هناك علاقة لها دليل إحصائي بين توفر الموارد والامكانيات المتاحة لتطبيق منهجية "الإدارة الاستراتيجية" على تطوير وتحقيق النهج التنافسي في شركة زين للاتصالات.
- ١٤) إن توفر الثقافة التنظيمية تؤثر في تحقيق وتطوير الأداء التنافسي لشركة زين للاتصالات كما تبين معنا من قيمة معامل التحديد.
- ١٥) يوجد علاقة دالة عبر الإحصاء بشركة زين للاتصالات بين توفر الثقافة التنظيمية وتطوير التنافس.
- ١٦) إن معرفة الإدارة بالشركة بـ "الإدارة الاستراتيجية" تؤثر في تحقيق وتطوير الأداء التنافسي لشركة زين للاتصالات كما تبين معنا من قيمة معامل التحديد.
- ١٧) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة الشركة بالإدارة الاستراتيجية وتحقيق تطوير الأداء التنافسي في شركة زين للاتصالات.
- ١٨) إن الهياكل التنظيمية الحالية تؤثر في تحقيق وتطوير الأداء التنافسي لشركة زين للاتصالات كما تبين معنا من قيمة معامل التحديد.
- ١٩) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي الحالي وتحقيق تطوير الأداء التنافسي في شركة زين للاتصالات.
- ٢٠) إن معرفة إدارة الشركة والإدارة العليا بأسلوب الإدارة الاستراتيجية (ومفهومه ومستويات تطبيقه) مع وفق الهياكل التنظيمية المتوفرة حالياً في شركة زين للاتصالات تؤثر ايجابياً في الأداء التنافسي للشركة، ولا أثر للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة.

(٢١-١) التوصيات

بعد تحليل البيانات واستخلاص النتائج تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات اعتماداً على عبارات الاستبانة التي حققت أقل تقديراً حسب آراء عينة الدراسة، وهذه التوصيات هي:

- ١) تعزيز ثقافة الإدارة العليا بضرورة وأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة.
 - ٢) تدريب الإدارة العليا على عملية وضع الخطط الاستراتيجية عن طريق الدورات التدريبية والتأهيلية لكسب المعرفة والخبرة في التخطيط الاستراتيجي.
 - ٣) ضرورة جذب الكفاءات البشرية القادرة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة.
 - ٤) اعتماد أفضل وسائل الاتصال اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
 - ٥) توضيح رؤية الشركة الاستراتيجية لكافة العاملين فيها.
 - ٦) بث ثقافة العمل المناسبة لتحقيق الأهداف بين العاملين.
 - ٧) تحديد المجالات التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة للاستفادة منها في الإدارة الاستراتيجية وعملياتها.
 - ٨) مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي للشركة وتطويره بحيث يساعد على تنفيذ الشركة استراتيجياتها بطرق سهلة.
 - ٩) تحديد واضح لمهام الوحدات التنظيمية على حدا بما يخص تنفيذ المخطط الاستراتيجي.
 - ١٠) تحديث أنظمة حفظ للمعلومات قليلة التكلفة (المادية، الوقت، العمل، ...).
 - ١١) العمل بشكل دائم على قياس مستوى الرضا من المستفيدين (الداخليين والخارجيين) من خدماتها.
 - ١٢) السعي إلى التطوير المستمر للخدمات بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
 - ١٣) المبادرة بتنفيذ مشاريع لحماية البيئة المحيطة.
- المبادرة بتقديم خدمات إضافية لزبائن الشركة فإن ذلك من شأنه تحسين الأداء التنافسي للشركة.

المراجع:

- ✓ أبو ماضي، كامل أحمد، (٢٠١٨). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، قطاع غزة
- ✓ العبيدي، أوردان؛ البرزنجي، احمد (٢٠٢١). الادارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها. دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد
- ✓ أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى، (٢٠١٨)، الإدارة الاستراتيجية بناء منظمات وقيادة مستقبل. مصر: جامعة القاهرة.
- ✓ المراجع الأجنبية

- ✓ ١- Brunette. Z. (٢٠١٠), Balanced Scorecard development of a strategic business unit. North-West University
- ✓ ٢- Dingman, Lester, A. (١٩٩٥). "Strategic management: concepts, Decisions, cases" ٢ ed. Boston: Richard D. Irwin, in
- ✓ ٣-Robbins, S.& Coulter, M (١٩٩٩)." Management". Prentice Hall, New Jersey, P.٣٠٨