

دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية

The role of strategic agility in achieving competitive advantage A field study of managers
opinions in a number of Iraqi telecommunications companies

م. احمد خضير احمد¹، م. حاضري صباح شعير²، ا.م. كفاح عباس محميد³

¹ كلية الادارة والاقتصاد / جامعة تكريت/العراق Ahmed.kh.84@tu.edu.iq

² كلية الادارة والاقتصاد / جامعة تكريت/العراق Hathers@tu.edu.iq

³ كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة تكريت/ العراق kefahaijanapi@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021/08/04

تاريخ القبول: 2021/03/26

تاريخ الاستلام: 2021/02/07

Abstract :

The present study aimed to identify the role of strategic strategic agility in achieving competitive advantage through analyzing the relationship and impact between these variables. The study provided a theoretical briefing to exclude the study and its variables. The study adopted a hypothesis model that expresses the logical relations between the variables of the study, The telecommunications sector in Iraq was selected for field study and testing of assignments. The questionnaire was used as a key tool in collecting data on the field side of the study and the sample size was 95, A number of conclusions were reached, the most important of which is that the **strategic agility** adopted by the companies in the study sample has a correlation and a significant effect on competitive superiority on the one hand, and concluded the study with a set of recommendations and proposals.

Keywords : competitive superiority, strategic agility.

JEL Classification Codes : D4. M14. M31

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات. وقدمت الدراسة إحاطة نظرية لإبعاد الدراسة ومتغيراتها، وتبنت الدراسة أنموذجاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، واختير قطاع شركات الاتصالات في العراق ميدانياً للدراسة واختبار فروضها، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من الدراسة وبلغ حجم العينة (95). تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها أن الرشاقة الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة له علاقة ارتباط وتأثير معنوية في التفوق التنافسي، واختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

الكلمات الدالة : التفوق التنافسي، الرشاقة الاستراتيجية، شركات الاتصالات.

تصنيفات JEL : D4. M14. M31

مقدمة :

تزايدت تحديات بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وأصبحت تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات ، وبدأت تبرز الكثير من الطروحات الجوهرية في الفكر الاستراتيجي أفرزتها طبيعة المرحلة، كونها تمثل عوامل حاسمة لإدامة نجاح أية منظمة ، ومنها الرشاقة الاستراتيجية التي تعد احد تلك الموضوعات الاستراتيجية الهامة في مجال مساعدة ادارة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق رسم السياسات وتحديد الاستراتيجيات لمجابهة التحديات والتغيرات البيئية ، وبالتالي الوصول إلى التميز والتفوق مقارنة بالمنافسين ، ولحاجة بيئتنا ومنظمتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاءت هذه الدراسة لتأخذ على عاتقها اختبار هذه المتغيرات في قطاع شركات الاتصال ضمن البيئة العراقية ، والتي هي بأمس الحاجة لمثل هذه الدراسات، لغرض تعزيز الجهود التي تخدم تميز الأداء على نحو أكثر وتديم المنافسة ومن ثم الوصول إلى منظمات ذات الأداء العالي والمتفوق .

أولاً : مشكلة الدراسة

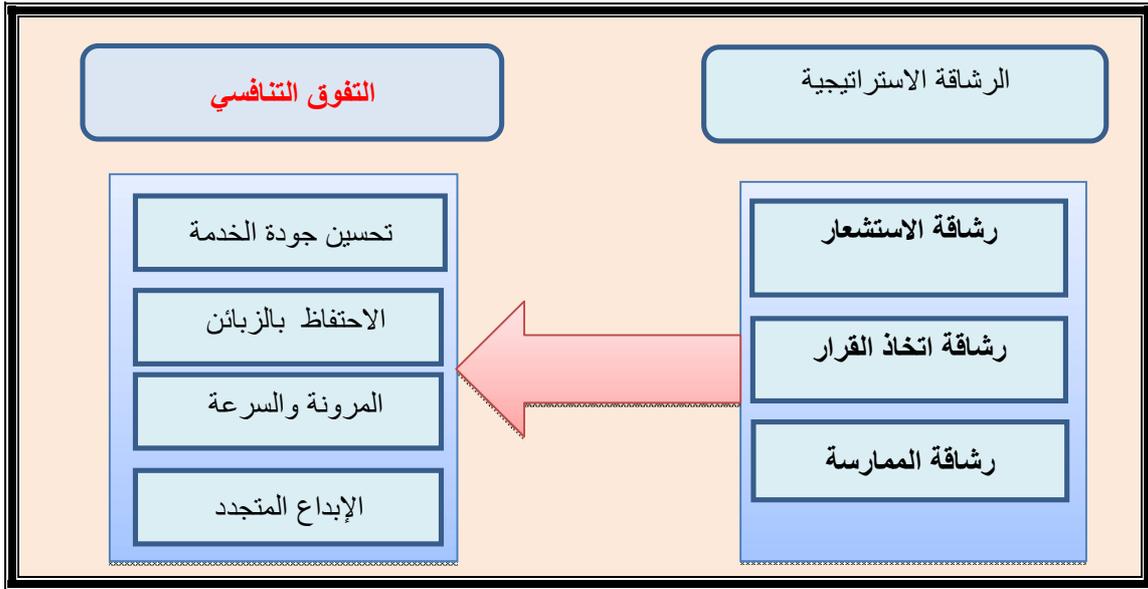
ترتبط المنطلقات الفكرية للدراسة بتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بمستقبل شركات الاتصالات للهاتف النقال في البيئة العراقية ، وسبل مواجهة الحاضر بما يضمن لها تحقيق الأهداف وزيادة القدرات على مواجهة المشكلات والحصول على مزايا تنافسية ورفع خصوصية الاداء المأمول، وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء في ميدان المنافسة مع الشركات الأخرى .

- ومن خلال ما تقدم، تسعى الدراسة الحالية إلى بيان دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي في شركات اتصالات الهاتف النقال في العراق، ويأتي ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية :
1. هل لدى قيادات الشركات عينة الدراسة فكرة عن الرشاقة الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية الطارئة وتصحيح مسارات المستقبل والتكيف مع بيئة العمل التنافسي ؟
 2. هل هناك تصور واضح لدى إدارات الشركات عينة الدراسة بمتطلبات التفوق التنافسي ؟ وما مستوى صياغة مؤشرات التفوق التنافسي في الشركات قيد الدراسة ؟
 3. ما مستوى توظيف المديرين في الشركات قيد الدراسة للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي ؟
 4. ما مدى تأثير متغيرات الرشاقة الاستراتيجية للشركات قيد الدراسة إجمالاً في ابعاد التفوق التنافسي؟

ثانياً : أهمية الدراسة : يمكن تقسيم أهمية الدراسة على محورين :

- 1- الأهمية العلمية للدراسة : تتجسد في عرض بعض الأدبيات الادارية التي ساهمت الى تأطير موضوع الرشاقة الاستراتيجية للشركات والتفوق التنافسي ، إذ تعد الدراسة مساهمة في اغناء مجال البحث العالمي عموماً والعراقية خصوصاً تضاف الى الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين في مجال متغيرات الدراسة .
- 2- الأهمية الميدانية للدراسة :

- تتمثل في محاولة اثاره اهتمام ادارات شركات الاتصالات قيد الدراسة لاهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي ، بغية تعزيز قدرة تلك الشركات على البقاء والنمو واجتياز جميع العقبات التي تقف حائلا دون ذلك.
 - الكشف عن مدى فاعلية ابعاد الرقابة الاستراتيجية ومؤشرات التفوق التنافسي في الشركات قيد الدراسة التي ستفيد كثيراً مراكز القرار لتقويم مستوى الأداء والإفادة منها في تحقيق التقدم المنشود في إطار الكفاءة والفاعلية.
- ثالثاً : أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف اساسي ، وهو بيان دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الاتصالات قيد الدراسة ، ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية التي يمكن تحديدها بالآتية:
1. معرفة مستوى فهم وادراك المدراء في شركات الاتصالات قيد الدراسة لأهمية واثري تبني الرقابة الاستراتيجية الداعمة للتفوق التنافسي .
 2. تحديد دور الرقابة الاستراتيجية في التفوق التنافسي لشركات الاتصالات قيد الدراسة .
 3. اختبار علاقة الارتباط والاثري بين الرقابة الاستراتيجية والتفوق التنافسي في شركات الاتصالات قيد الدراسة.
- رابعاً: نموذج الدراسة:** بالاستناد الى الاطار الفكري لادبيات الادارة الاستراتيجية وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها ، تم بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية ما بين المتغيرات ، فضلا عن توضيح المتغيرات الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في شركات الاتصال قيد الدراسة مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات وعلى افتراض إن العلاقة هي باتجاه واحد. وكما في الشكل (1) .
- ولغرض توضيح فكرة المخطط سيتم بيان متغيراته المطروحة وحركته المتمثلة بالاتي :
- المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية من خلال ابعاده (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الممارسة) ، واعتمد على نموذج (Park, Young Ki, 2011) في تحديد مؤشراتته.
 - المتغير التابع : التفوق التنافسي من خلال ابعاده (تحسين جودة الخدمة، الاحتفاظ بالزبائن، المرونة والسرعة، الإبداع المتجدد) .



الشكل (1) انموذج الدراسة

خامساً: **فرضيات الدراسة** : في ضوء أنموذج الدراسة المقترح تم صياغة فرضية رئيسة تهدف الى الاجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق اهدافها على وفق ما جاء في مشكلة الدراسة واهدافها. وكما يأتي:-
 (1) الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والتفوق التنافسي على المستوى الكلي والجزئي وبدلالة ابعادهما .

سادساً: **منهج الدراسة وحدودها**: اعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي التحليلي ، وذلك لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة فضلاً عن تعدد سماته من حيث إمكانيته في الجمع بين اكثر منه أسلوب بحثي في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية التي تؤدي إلى الوصول إلى المعلومات بشكل مباشر .

وتتضمن الدراسة الحالية بعض الحدود، وهي:

- الحدود البشرية : مدراء شركات الهاتف النقال ومعاونيهم ومديرو الأقسام والشعب العاملون في الشركات في العراق
- الحدود المكانية: عينة من شركات الاتصالات/ الهاتف النقال في العراق :
- الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة التطبيقية في قطاع الاتصالات / شركات الهاتف النقال (اسيا سيل ، زين العراق ، كورك) ، والتي بدأت بالزيارات الميدانية والمقابلات التي أسهمت في تشخيص مشكلة الدراسة، ومن ثم جمع المعلومات الأولية عن مجتمع الدراسة، ومدة توزيع استمارة الاستبانة واسترجاعها وامتدت للمدة 2017 /10/1 ولغاية 2017/12/31.

سابعاً : ادوات الدراسة

جرى اعتماد عدد من الادوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها ، للوصول الى النتائج النهائية ، وعلى النحو الاتي :-

1. الجانب النظري :اعتمدت الدراسة على المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة بالأدبيات العربية والاجنبية .
2. الجانب العملي : حيث تم الاعتماد في الجانب العملي على الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي ، وقد اعتمدت الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة على عدد من الدراسات ، وعدلت بما يتناسب مع متطلبات الدراسة في بيئة عراقية. وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي في قياس فقرات متغيرات الدراسة.

ثامناً: اختيار عينة الدراسة

1- اختيار مجتمع الدراسة: لأغراض هذه الدارسة تم اختيار شركات الاتصالات في البيئة العراقية مجالاً تطبيقياً للدراسة وتحددت مبررات اختيار ميدان الدراسة بالآتي:

- انسجام طبيعة الدراسة وأهدافها مع واقع شركات الاتصالات لطبيعة عملها الذي يرتبط بعمليات استباقية والتي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وظرفية على وفق مستجدات الوضع القائم لضمان الاستمرار في البيئة .
- امتلاك الشركات لمديرين ممن يملكون صلاحيات تمكنهم من اتخاذ قرارات موفقيه كونهم من يمتلكون رؤية بعيدة وتصور واسع يسهم في رسم صورة مباشرة في صناعة استراتيجية ورسم سياسات عامة لنشاطاتها المختلفة لذا كان لابد من معرفة مدى قوة تحملهم في مواجهة التحديات التي واجهت منظماتهم .
- كثرة التغيرات البيئية والتنافسية التي تمر بها هذه الشركات منظمات مما يتطلب وجود قدرات تستوعب متغيرات البيئة وما تتطلب من تبني اساليب عمل حديثة للتعامل معها .

2- عينة الدراسة:-تم اختيار العينة وفقاً لمقتضيات الدراسة الحالية مؤلفة من (105) ممن هم (بدرجة مدير ومعاون مدير ومدير قسم ومدير شعبة) بوصفهم صناع القرار في شركات الاتصالات قيد الدراسة ، وموزعة بواقع (40، 40، 25) لشركات اسيا سيل وزين العراق وكورك على التوالي ، ووزعت عليهم استمارات الاستبيان واعيد منها (95) استمارة صالحة للتحليل .

المبحث الثاني : المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية

1- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية: يوضح الجدول (1) وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين فيما يتعلق الرشاقة الاستراتيجية .

الجدول (1) مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

المفهوم	الباحث، السنة
تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة وباستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغته والنجاح التنافسي.	Doz & Kosonen, 2006

Becker, 2007	إنها تمثل قدرة المنظمة لفهم الفرص البيئية والاستفادة منها من خلال التخطيط لأحداث تغييرات عمل استراتيجية وتنفيذها بصورة سريعة وفاعلة وعند الحاجة إليها.
Tallon&Pinsonneault,2011	أنها القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بكل سهولة وسرعة ومهارة.
Oyedijo,2012	القدرة على التشغيل المربح في بيئة تنافسية بشكل مستمر، وغير متوقع، وتغيير فرص العملاء .
العابدي والموسوي،2014	قدرة المنظمة على الملائمة السريعة للمواقف في الطلب سواء من حيث الحجم والمجموعة المتنوعة.
الكبيسي ونوري،2014	قدرة المنظمة على الاستجابة الموجهة والتغيرات والمواقف المتغيرة، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل ابعاد جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية.

وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية ، إلا أن هذا المفهوم مستخدم بشكل واسع في الأدبيات والدوريات وأن معظمها تؤكد على السرعة والمرونة والاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين كأحد أهم السمات الأساسية للرشاقة الاستراتيجية.

2- دوافع وأهداف تبني الرشاقة الاستراتيجية:

أن المنظمة اليوم تواجه تغيرات كبيرة في الاسواق وهذا ما ينبغي على المنظمة أن تدركه ، وبناءً على ذلك فان المنظمات التي تعتمد الرشاقة الاستراتيجية تسعى للوصول الى مجموعة من الاهداف ، وتتمثل في اطار المعادلة الاتية :

اهداف الرشاقة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة

ويرى (السكرانة،2013:418) أنه يمكن للمنظمة أن تعتمد مجموعة مقاييس تساعد في قياس الرشاقة الاستراتيجية لمواجهة التغيير البيئي والتي يتم تطويرها والتي تشير الى حالة السرعة التي تمارس فيها منظمات الاعمال انشطتها لتحقيق الاهداف الاتية:

- ✓ الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المجمع من قبل الزبائن.
- ✓ تطوير المنتجات لزبائن محددین لتقسيمات سوقية معينة .
- ✓ رد الفعل المناسب لأي منتجات جديدة يطرحها المنافسين في الموقف السوقي.
- ✓ تقديم جداول اسعار جديدة كاستجابة للتغيير في اسعار المنافسين.
- ✓ التوسع في تسويق المنتجات في اطار اسواق محلية او عالمية جديدة.
- ✓ تغيير (تقليص او زيادة) تنوع المنتجات المتاحة للبيع .
- ✓ تبني تقانة جديدة لتحقيق منتجات افضل بشكل سريع ورخيص.
- ✓ تخويل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى الكلف وأفضل نوعية او تحسين ازمنا التسليم.

3- أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

لم يكن هناك اختلاف كبير في وجهات نظر الكتاب والباحثين حول ابعاد الرقابة الاستراتيجية ، وانما كان هناك محاولة لتوضيح الحالة التي تجعل المنظمة قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرا على البيئة المحيطة بها ، وبشكل عام طرحت ادبيات الادارة مجموعة من الابعاد تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة ، وكما في الجدول (2) :

جدول (2) أبعاد الرقابة الاستراتيجية وفقا لآراء بعض الباحثين

الكاتب والسنة	الابعاد
Hoek et al., 2001 Ojha, 2008	وضوح الرؤية، وإدراك المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، توجيه العمل
معن المعاضيدي، 2011	التركيز ، السرعة ، المرونة
Park, Young Ki, 2011	خفة الاستشعار، خفة اتخاذ القرار، خفة الممارسة.
Oyedijo, 2012	التنظيمية، الانسانية، التكنولوجية، والتخطيطية،
الملا وغباش ، 2014	وضوح الرؤية ، فهم القدرات الجوهرية ، المسؤولية المشتركة، توجيه العمل ، اختيار الاهداف الاستراتيجية
الكبيسي ونوري ، 2014	الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق وانسيابية الموارد

وفق ما تقدم تكشف الدراسات السابقة عن ابعاد متعددة للرقابة الاستراتيجية متباينة في مضامينها وخصائصها مستندة كل منها إلى ما قبلها من دراسات مع إضافات جديدة تتلاءم مع الجوانب الزمانية والمكانية والبحثية، ومن الاستدلال بالجدول أعلاه نجد إن نموذج (Park, Young Ki, 2011) بأبعاده الثلاثة (خفة الاستشعار ،خفة اتخاذ القرار ،خفة الممارسة.) والتي شاع استخدامها في العديد من الدراسات ، وانسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم اعتمادها وتبويبها لأغراض منهجية الدراسة الحالية لتعبر عن متضمنات الرقابة الاستراتيجية التي ينبغي ان تسهم في تعزيز التفوق التنافسي لدى القادة الاستراتيجيون، وتشغل حيزاً كبيراً في ممارسة أدوارهم ومهامهم في إدارة الشركات قيد الدراسة وهذه الأبعاد هي:

أبعاد الرقابة	توضيح الأبعاد
رقابة الاستشعار	كشف واستقطاب أحداث الأعمال المهمة في وقت مناسب.
رقابة اتخاذ القرار	تفسير الأحداث المستتعبة وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب.
رقابة الممارسة	عادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات التجارية وتقديم اختراعات جديدة للسوق في الوقت المناسب

ثانيا: التفوق التنافسي

1- مفهوم التفوق التنافسي: عرف (Mutsune, 2010:54) التفوق التنافسي بأنه القدرة النسبية للمنظمات لإنتاج وتسويق منتجات ذات جودة اعلى و باسعار اقل مقارنة بمنافسيها، وأشار (Safiullah, 2010:201) ان مفهوم التفوق يشير الى امتلاك قدرة اعلى من المنافسين واداء اداري متفوق ، ويشير (الصميدعي ويوسف، 2011، 234) المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق او الاسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين مما تقدم نرى ان التعاريف تركز على الانشطة والاسواق والتمايز في اذهان الزبائن ، لذلك يمكن القول ان التفوق التنافسي يمثل :

❖ تفرد المنظمة وتميزها في اداء انشطتها مقارنة بالمنافسين .

❖ رسم صورة مثلى في ذهن الزبون قياسا بالمنظمات المنافسة لها.

❖ مستوى او درجة التمايز في منتجات المنظمة .

وللتفوق أهمية أشار اليها (Mement, 2004:4) بكونه عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها من خلال تعزيز الفكرة القائلة أن التفوق في الادارة يدعم أنشطة المنظمة، ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة، كما ان اهمية التفوق تنبع من التحديات التي تواجه المنظمة ، ثم كمؤشر ايجابي لتوجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في سوق التنافس (العاني، 2008، 178).

2- ابعاد ومجالات التفوق التنافسي

لقد برزت العديد من الابحاث التجريبية والمحاولات التي سعت الى تحديد وفحص ابعاد التفوق والتميز ونجاح المنظمات، ولكن هناك تباين في وجهة نظر الكتاب والباحثين في تصنيف هذه الابعاد وهذا امر بديهي يعود الى اختلافهم في تحديد ماهية هذه الابعاد، وان محاولة الالمام بهذه الابعاد هو بهدف تعميق المفهوم حول هذا الحقل، ومن خلال المراجعة في ادبيات الادارة وبقدر تعلق الامر بأبعاد القياس يظهر وجود اكثر من اتجاه وذلك لعلاقة نماذج التفوق والتميز بالعوامل الظاهرة والكامنة في المنظمة.

- فهناك اتجاه يركز على نماذج اشتهرت عالميا ، لارتباطها المباشر بالعمل والعاملين على مستوى المنظمة ، كالنموذج الاوربي والياباني ونموذج بالدريج والنموذج الامريكي (مسعودي، 2013 : 99-100)، كما اعتمدت نماذج جاهزة او ابعاد بطاقة الاداء في القياس للتفوق والتميز بالأداء كدراسة (الفاعوري، 2012).
- وهناك اتجاه عام يعتمد في ابعاد في القياس على المجالات التي يمكن للمنظمات ان تتفوق وتتميز في البعض منها كما هو الحال في الدراسات المعروضة في الجدول (3).

جدول (4) ابعاد ومجالات قياس التفوق التنافسي من وجهة نظر عدد من الباحثين

تميز الشركة	الابداع	التميز	التكنولوجيا	الاحتفاظ بالزبون	جودة الخدمة	المعرفة	القدرات الجوهرية	سمعة المنظمة	الاعتمادية	المرونة والسرعة	الكلفة	الباحث	ت
	√			√	√					√	√	Evans,1993	1
	√			√	√						√	Best, 1997	2
	√		√	√							√	Macmillan,2000	3
	√				√	√	√				√	الزعبي ، 2005	4
		√		√	√					√	√	Swayne &Walter, 2006	5
	√	√			√	√					√	عسكر، 2007	6
					√			√		√	√	Baxter, 2008	7
	√	√			√					√	√	الفضل وغدير ، 2012	8
√		√		√					√	√	√	Nour ,2014	9
√		√		√					√	√	√	Rezaei .et,al ,2015	10

يتبين من الجدول اعلاه ، وجود العديد من المجالات التي يمكن للمنظمات ان تتفوق على المنافسين من خلالها ، ولكن لتعدد هذه المجالات وعدم امكانية المنظمات من التفوق والتميز في جميع المجالات ، وعدم امكانية أي منظمة التفوق والتميز والإبداع في جميع مجالات العمل حيث لا يتوفر لها كل القدرات والمهارات اللازمة. وبقدر تعلق الموضوع بالدراسة الحالية وعلى مستوى شركات الاتصال عينة الدراسة ، فان الدراسة الحالية تسعى نحو بناء توافق في الآراء من البحوث السابقة و اشتقاق نموذج خاص بها يتضمن (3) ابعاد (تحسين جودة الخدمة ، الاحتفاظ بالزبائن ، المرونة والسرعة، الإبداع المتجدد) ، والتي نعتقد بأنه لا بد لشركات الخدمات من التركيز عليها لغرض الوصول الى التفوق والتميز المطلوب، إذ ترى الدراسة انها ابعاد ومؤشرات ذات شمولية وخصوصية في متطلبات التفوق والتميز لعدة مبررات منها :

✓ إن اغلب جوائز التفوق والتميز في الأداء والجودة اعتمدت هذه المؤشرات ضمن المعايير الموضوعية وفي مقدمتها معايير نموذج (مالكوم بالدرج).

✓ ما تطرقت له المراجع العربية والأجنبية من اهمية هذه المؤشرات في أداء المنظمة ، بل ان معظم نماذج الاداء المتميز اشارت الى اهمية قياس هذه المجالات او المؤشرات في اداء المنظمة وفي مقدمتها بطاقة الاداء المتوازنة.

1. **تحسين جودة الخدمة:** اعتبرت الجودة عامل تفرقة بين عروض المنظمات المتنافسة ، فالتفوق والتميز يستند على إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين ، وبذلك تعد الجودة عامل مهم في التفوق حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات والخدمات وثبات جودتها بما يتلائم واحتياجاته، (حسن، 2011: 71) .
وتؤكد (العزاوي ، 2008 : 107) على ان جودة الخدمة هي ضمن مدخلين أساسيين، "مدخل المستفيد" المبني على التفوق في الخدمة في إطار حكم المستفيد على جودتها، وتلبيتها لحاجاته مقارنة بخدمات المنظمات المنافسة ، و"مدخل المنتج (الخدمة)" الذي يستند إلى مطابقة الخدمة لمواصفات التصميم ، وبذلك يمكن التركيز على الجوانب التالية :
أ- التركيز على المستفيد وتلمس حاجاته وتوقعاته لتلبيتها .
ب- ضرورة وجود مقاييس محددة لتحديد مصداقية الخدمة المقدمة له ودقتها.
ج- تأكيد حصوله على الخدمة من أول مرة من دون السماح بأي خطأ يوجب التأخير، أو بتقديمها بعيداً عن المقاييس المتفق عليها سابقاً .
2. **الاحتفاظ بالزبائن :** تعد هذه الميزة من اهم ابعاد التفوق التنافسي، إذ تعتمد المنظمات في انشطتها وتسويقها لمنتجاتها على السمعة في تقديم الخدمات ، وبلوغ رضا الزبون فهو مصدر الربحية الحقيقية ، وبالتالي فان زوال هذا البعد من شأنه يؤدي الى زوال المنظمة باكملها (دادان ورشيد ، 2012 ، 403)، ويرى (السويدي، 2010، 82) هناك علاقة مباشرة بين توجه المنظمة نحو الزبون وبين الاحتفاظ بالزبون ، لذلك على المنظمة ان تقيس النجاح على اساس بيانات الاحتفاظ بالزبون بدلا من بيانات رضا الزبون .
3. **المرونة والسرعة :** ان وجود المنظمات اليوم في بيئات غير مستقرة يدفعها للبحث الدائم عن وسائل تجعلها تستطيع الاستمرار والمنافسة في السوق ، وان تمتلك قدرة على التنقل بين استراتيجياتها المختلفة ، والتكيف من اجل تعديل كمية انتاجها وطرق الانتاج بشكل مستمر، ومن ذلك تظهر اهمية المرونة الاستراتيجية ، يرى (Hülsmann,et.al.,2006,1) ان المرونة الاستراتيجية تلعب الدور الاساسي في القضاء على التأثيرات البيئية، وامتلاك المؤثرات الايجابية لتوليد الميزة التنافسية ، ومضاعفة الفوائد التي يمكن تحقيقها للمنظمة ، وهنا تأكيد الى الاهتمام نحو المرونة الاستراتيجية لأنها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية فهي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية ،ويحدد كل من (يحيى،2010، 30-31) .
4. **الإبداع المتجدد:** الإبداع يعني التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المنظمة وسرعة التطوير الجديد (الإبداع هو) تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة (الساعاتي، ٢٠٠٦ ، 15)، وأشار (النجار، محسن، ٢٠٠٤ ، ٦٠) إلى انه على المنظمات التي تسعى الى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا الخدمة، هدف الإبداع كبعد من ابعاد التفوق لها ينبغي عليها ان تركز جديا على البحث والتطوير (R&D) في بداية نشاطاتها، لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع

وتقديم خدمات جديدة وهنا ستكون هي وليس سعره الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للمنظمة المبدعة ان تحقق ارباحا مالية .

ثالثا: دور الرشاقة الاستراتيجية في التفوق والتميز

ان توفر عنصر الرشاقة لمواجهة عدم التأكد والتغير في بيئة نشاط المنظمات ،يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث، كما أن الرشاقة الإستراتيجية أصبحت أحد أهم المعايير في تحديد الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد اشار Peter & Waterman, 1982 : 292-294 ، ان التفوق والتميز بالاداء بكل مجالاته تركز على بناء أساس سليم وصلب لكل المكونات المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم ، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المنظمة ، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المنظمة الشاملة في إطار من المرونة.

المبحث الثالث : الجانب الميداني للدراسة

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة .

1- الرشاقة الاستراتيجية:: تشير معطيات الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وعلى النحو التالي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ، رشاقة الممارسة

✓ رشاقة الاستشعار: تشير النسب الى ان (53.2%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (15.6%) هم متفقون الى حد ما مقابل (31.2%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وكان الوسط الحسابي هو (3.46) والانحراف المعياري هو (1.009) .

✓ رشاقة اتخاذ القرار: تشير النسب الى ان (50.9%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (14.4%) هم متفقون الى حد ما مقابل (35.%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.918)، وان ارتفاع نسبة الاتفاق بين افراد العينة على هذا البعد يدل على اهميته بالنسبة للشركات عينة الدراسة .

✓ رشاقة الممارسة: تشير النسب الى ان (50.1%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (12.7%) هم متفقون الى حد ما مقابل (37.2%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.940).

جدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية

انحراف معياري	وسط حسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					الأبعاد
		لا أتفق	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
1.009	3.46	2.9	28.3	15.6	38.3	14.9	رشاقة الاستشعار
		31.2		15.6	53.2		
0.918	3.44	1.7	33	14.4	40.2	10.7	رشاقة اتخاذ القرار
		35.		14.4	50.9		
0.940	3.45	2.3	34.9	12.7	37.4	12.7	رشاقة الممارسة
		37.2		12.7	50.1		

3- التفوق والتميز التنافسي : تشير معطيات الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات الخاصة بأبعاد التفوق والتميز

✓ تشير الإجابات الخاصة ببعد (تحسين الجودة)، إذ تشير النسب إلى ان (48.4%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (13.6%) هم متفقون إلى حد ما مقابل (38%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.967)، وان نسبة الاتفاق العالية بين افراد العينة يدل على اهمية تحسين الجودة وانها تسعى للوصول اليه بشكل جاد .

✓ تشير الإجابات الخاصة ببعد (الاحتفاظ بالزبون)، إذ تشير النسب إلى ان (47.1 %) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات ونسبة (14.6%) هم متفقون إلى حد ما مقابل (38.3%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.961)، وان النسبة العالية للاتفاق تدل على اهمية الاحتفاظ بالزبون حيث ان العمل في قطاع الاتصالات يتطلب الكثير من الفن والمهارة والذكاء لأنه يتعامل مع خدمة شرائح متعددة في المجتمع .

✓ تشير الإجابات الخاصة ببعد (المرونة)، إذ تشير النسب إلى ان (41.7%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات و نسبة (15.8%) هم متفقين إلى حد ما مقابل (15.8%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وعزز بوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.938)

✓ تشير نتائج الإجابات الخاصة ببعد (الابداع)، ان (72.2%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (17.7%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (10.1%) كانوا متفقون إلى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.669) .

جدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التفوق التنافسي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					الابعاد
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
0.967	3.39	3.6	34.4	13.6	36.4	12	تحسين الجودة
		38		13.6	48.4		
0.961	3.38	2.8	35.5	14.6	35.4	11.7	الاحتفاظ بالزبون
		38.3		14.6	47.1		
0.938	3.26	1.7	35.9	15.8	33.1	8.6	المرونة
		37.6		15.8	41.7		
0.669	3.64	18.8	53.4	10.01	8.3	9.5	الابداع
		72.2			17.7		

ثانياً: اختبار الفرضيات.

1- اختبار الفرضية الرئيسية : استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية التي تنص على (وجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في التفوق التنافسي على المستوى الكلي والجزئي)، ووضحت النتائج التقديرية لها في الجدول (6) اعلاه

جدول (6) تحليل العلاقة التأثيرية المرنة الاستراتيجية في التفوق التنافسي

التفوق التنافسي				المتغير المستجيب
R ²	F	T	B	
0.72	237.4*	15.4*	1.264	المتغيرات المفسرة
0.57	121.13*	11.0*	3.03	الرشاقة الاستراتيجية
0.56	120.7*	10.98*	3.206	رشاقة الاستشعار
0.68	199.3*	14.11*	3.315	رشاقة القرار
				رشاقة الممارسة

$$N=95 \quad d.f. = (93) \quad *P \leq 0.05 \quad T=1.67 \quad F= 1.39$$

ومن خلال معطيات الجدول (6) تم التوصل إلى النقاط الآتية:

❖ على المستوى الكلي: يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً للرشاقة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta=1.264$)، والذي يعني إن زاد الأول بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الأخير بمقدار (126%)، وهو تأثير معنوي وفقاً لقيمة ($t=15.4$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (93)، وقد فسرت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية جزءاً مهماً من تباين التفوق بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.72$).

❖ **على المستوى الفرعي:** تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل برشاقة الاستشعار في التفوق التنافسي ، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta=3.03$) ، وقد فسرت رشاقة الاستشعار جزءا من تباين التفوق التنافسي بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.57$)، أي أن (57%) من الاختلاف المفسر التفوق التنافسي يعود إلى الاستشعار ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، أو إنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلا.

❖ وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل برشاقة القرار في التفوق التنافسي ، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta=3.206$) والذي يدل على أن زيادة رشاقة القرار بمقدار وحدة واحدة فإن التفوق التنافسي سوف يزداد بمقدار (320 %) وهو تأثير كبير جدا ومعنوي وفقا لقيمة ($t=10.98$) التي تعتبر قيمة معنوية، وقد فسرت رشاقة القرار جزءا من تباين التفوق التنافسي بمقدار معامل التحديد ($R^2= 0.56$)، أي أن (56%) من الاختلاف المفسر التفوق التنافسي يعود إلى رشاقة القرار ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، أو أنها غير داخلة في انموذج الانحدار أصلا .

• تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل برشاقة الممارسة في التفوق التنافسي ، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta=3.315$) والذي يدل على أن زيادة استخدام رشاقة الممارسة بمقدار وحدة واحدة فإن التفوق التنافسي سوف يزداد بمقدار (331%) وهو تأثير كبير جدا ومعنوي وفقا لقيمة ($t= 14.11$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها اكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (93)، وقد فسرت رشاقة الممارسة جزءا من تباين التفوق التنافسي بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.68$).

وبناءً على ما تقدم ومن نتائج علاقات التأثير بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والتفوق التنافسي ، نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

خاتمة :

تقوم استنتاجات الدراسة على استنتاج النتائج البحثية ثم مقارنتها مع الطرح النظري ، وعلى هذا النحو تم عرض الاستنتاجات وفقاً للآتي :

أولاً : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة :

وهي الاستنتاجات المستندة إلى الأطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة.

1- ان استخدام الرشافة الاستراتيجية بات من العوامل المهمة في التكيف مع ظروف العمل المختلفة ، وينبغي على المنظمات الاخذ بكل انواع المرونة في انجاز اعمالها ليتسنى لها المنافسة في الاسواق وتلبية احتياجات الزبائن المختلفة والوصول الى حالة الابداع والتميز التنظيمي .

2- تتبع أهمية التفوق التنافسي من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية ، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات

ثانياً : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني

1- أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لابعاد الرشافة الاستراتيجية أن رشافة الاستشعار حققت أعلى استجابة، يليها من حيث الأهمية رشافة الممارسة ثم القرار .

2- أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لابعاد التفوق التنافسي تقارب استجابات عينة الدراسة لتلك الأبعاد وبما يؤشر اتفاق استجابة الميدان على تلك الأبعاد.

3- أكدت استنتاجات التحليل الإحصائي لعلاقات الأثر بين الرشافة الاستراتيجية والتفوق التنافسي ، أن هناك تأثيراً معنوياً، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta=1.264$)، وقد فسرت ابعاد الرشافة الاستراتيجية جزءاً مهماً من التباين بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.72$).

المقترحات: اعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات توصي الدراسة الآتي:

1. تكثيف الجهد المعرفي والبحثي في موضوع متغيرات الدراسة بعد إن باتت محور اهتمام الأدبيات المعاصرة بوصفها المصدر الأهم لتحقيق الاستدامة والتنافسية في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة .

2. تنمية الوعي الاستراتيجي للقادة في شركات الاتصالات بالدور الجوهري والريادي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الكفوءة لإستشراف المستقبل وتعزيز التميز والتفوق على المنافسين في تلك المنظمات في ظل الحاجة الملحة لخدمات الاتصال في قطرنا بشكل عام .

3. ضرورة الاهتمام بتوفير قاعدة معلومات في المنظمة المبحوثة ، لأنها تساعد في وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار بشأن التغيرات البيئية وذلك لاتخاذ قرارات إستراتيجية وفاعلة.

4. ضرورة إن تولي إدارات الشركات إشراك المدراء بدورات مكثفة لاكتساب الخبرة في المجالات المختلفة في عمليات الرشاقة والتفوق والتميز وذلك للوصول الى واقع افضل .

المصادر

1. الامين ، محمد بن جدو ، (2013) : دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير، جامعة سطيف ، الجزائر
2. حسن، خالد أحمد. (2013م). دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات: دراسة تحليلية في شركة سعد العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية، ع(8).
3. الجبوري ، حمزة محمد ،(2013): جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز " دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و الثلاثون
4. دادان عبد الغفور ورشيد ، حفصي ، 2012: المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية ، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر .
5. رويح، كمال، 2003، : دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 1 ، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت،
6. السكرانة، بلال خلف ،(2013) التطوير التنظيمي والإداري ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية ،عمان ،الأردن، ص418.
7. السلمي، علي.(2002م): إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة .القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر
8. السعودي، موسى أحمد ، (2008) : أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال مجلد 4 ، عدد 3.
9. السليفاني، محمد عبدالرحمن عمر (2011) "دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في فنادق الدرجة الأولى في المنطقة الشمالية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
10. الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان (2011) "التسويق الصناعي" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
11. العابدي ، علي رزاق جواد و الموسوي، هاشم مهدي هاشم،(2014) "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية" ، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 8، العدد 31.
12. العزاوي، بشرى جاسم محمد،(2008)،"أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي"، اطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد.
13. الكبيسي ،صلاح الدين و نوري، أسماء طه،(2014)،"تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية"، دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات بغداد ، مجلة الدنانير، المجلد ، العدد 3.

14. كورنيس، ادوارد؛ ترجمة حسن الشريف، (2007) ، "الاستشراف مناهج استكشاف المستقبل،" الدار العربية للعلوم ناشرون.
15. الفاعوري، أسماء. (2010م) أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
16. المعاضيدي ، معن وعد الله ، 2011 ، قدرات تقنية المعلومات واثرها في خفة الحركة الاستراتيجية ، دراسة حالة في شركة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، مجلد 7 ، العدد 25 .
17. الملا، عبد الرحمن وغباش، فاضل راضي،(2014)،"أثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية"،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد16،العدد3.
18. Becker, Bob. (2007). Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage. www.saadvantage.com: 1-9.
19. Bernard Lauquin, 2008" La Banque du Futur révisé ses fondamentaux", Banque Magazine, Juillet- Août, p 1 .
20. Doz, Yves, Kosonen, Mikko, (2006), Fostering Strategic Agility In Search for Renewal Growth, www.agilityconsulting.com.2006
21. Evans, James, "Applied production & Operations management, 4th ed, west publishing, U.S.A., 1993
22. Macmillan, Hugh & Tampos, Mahan; 2000;strategic management process,Oxford.New York.
23. George Hanc, 2004 " The Future Of Banking In America (summary and conclusions)",FDIC Banking Review, volume 16, n1, p 2-3.
24. Oyedijo, Ade, (2012), " Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation", American International Journal of Contemporary Research, Vol. 2 No. 3.
25. Ojha , Divesh, (2008),"impact of strategic Agility on competitive Capabilities and Financlal performance", the Graduate School of Clemson ,University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Management, U.S.A.
26. Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies, Doctor Dissertation.

27. Safiullah, M.D, (2010), Superiority of Conventional Bank and Islamic Bank of Bangladesh A comparative Study, International Journal of Economics and Finance, Vol. (2), No (3), pp. 199– 207.

Tallon, Paul P., & Pinsonneault, Alain, (2011), "Competing Perspectives on The Link Between Strategic Information Technology Alignment And Organizational Agility: Insights From A Mediation Model", MIS Quarterly, Vol. 35 No. 2.