

The Impact of Dynamic Capabilities on Strategic Supremacy through Organizational Immunity at Jordanian Telecommunication Companies

Riad Ahmad Abazeed¹

ABSTRACT

This study aimed at analyzing the impact of dynamic capabilities on strategic supremacy through organizational immunity at Jordanian telecommunication companies. The study population consisted of all managers and department heads, who represented the sampling unit to collect data from the researched companies. A survey sample of the study population was adopted. The descriptive analytical approach was used and the questionnaire was adopted as a main tool for data collection. A number of statistical methods were used, including means, multiple regression and structural equation. The study concluded that there is an effect of dynamic capabilities with its dimensions on strategic supremacy, that there is an effect of dynamic capabilities on organizational immunity and that there is an effect of organizational immunity on strategic supremacy with an indirect effect of organizational immunity as a mediating variable between dynamic capabilities and strategic supremacy. The study recommended the need to pay attention to learning, integration, building organizational memory, applying benchmarking practices and managing strategic alliances in line with the main objectives.

Keywords: Dynamic capabilities, Strategic supremacy, Organizational immunity, Jordanian telecommunication companies.

¹ Al al-Bayt University.

Received on 17/12/2019 and Accepted for Publication on 21/12/2020.

أثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية

رياض أحمد أبازيد¹

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في الشركات المبحوثة، الذين مثلوا وحدة المعاينة لجمع البيانات من الشركات المبحوثة. اعتمدت الدراسة عينة المسح الشامل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية، منها: المتوسطات الحسابية، وتحليل الانحدار المتعدد، والمعادلة البنائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقدرات الديناميكية بأبعادها في السيادة الاستراتيجية، وإلى أن هناك أثراً للقدرات الديناميكية في الحصانة التنظيمية، مع وجود أثر للحصانة التنظيمية في السيادة الاستراتيجية ووجود أثر غير مباشر للحصانة التنظيمية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والسيادة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعلم والتكامل وبناء الذاكرة التنظيمية وتطبيق ممارسات المقارنات المرجعية وإدارة التحالفات الاستراتيجية بما يتوافق والأهداف الرئيسية.

الكلمات الدالة: القدرات الديناميكية، السيادة الاستراتيجية، الحصانة التنظيمية، شركات الاتصالات الأردنية.

1- المقدمة

(2020). إضافة إلى التحديات المذكورة، تحتاج الشركات إلى الاستفادة في وقت واحد من الموارد الداخلية غير الملموسة لبناء كفاءات قوية في ظل عدم اليقين البيئي العالي كمحدد حاسم للبقاء في بيئة تنافسية سريعة التغير.

ويعتمد مفهوم القدرات الديناميكية على وجه التحديد لتعزيز القدرة التنافسية خصوصاً في الشركات ذات البيئة عالية التنافسية وسريعة التغير، حيث يساعد هذا المفهوم على اكتشاف أفضل القدرات التي تستطيع أن تمتلكها الشركات في مقابل المنافسين كوسيلة لتحسين ذاتها، وبما يعزز جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي. ومع تزايد الاهتمام بالقدرات الديناميكية، زاد اهتمام الشركات بتطوير هذه القدرات لأن هذه القدرات تعزز القدرة لدى الشركات المنافسة على إنشاء أو تحديد أو استغلال الفرص الجديدة، كما يوفر للشركات فرصة توليد الربحية العالية على المدى الطويل والاستدامة التنافسية. وقد تزايد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بمفهوم السيادة الاستراتيجية، وكذلك اهتمام الممارسين في المنظمات بهذا

استجابةً للبيئة التنافسية المتزايدة، تتعرض الشركات المعاصرة لضغوط عالية لتصبح أكثر نشاطاً في عملياتها، وتسريع قدراتها على الابتكار، وتقديم منتجات بكفاءة وفعالية أكبر من أي وقت مضى (Mikalef and Pateli, 2017). وفي إطار هذه العملية المعقدة، تطبق الشركات استراتيجيات مبتكرة لتطوير قدراتها الديناميكية وتعزز من حواجز الاقتراب لنشاطها بتحسين نفسها بمختلف الوسائل والأساليب من أجل التعامل مع العديد من التحديات المترابطة ومتعددة الجوانب. وتعرف القدرات الديناميكية بأنها قدرة الشركة على تعبئة ونشر الموارد القائمة في تركيبة الشركة والمشاركة مع الموارد والقدرات الأخرى من أجل التميز عن الشركات المنافسة (Al-Hawary and Al-Syasneh,

¹ جامعة آل البيت.

تاريخ استلام البحث 2019/12/17 وتاريخ قبوله 2020/12/21.

- 4- هل هناك أثر للقدرات الديناميكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 5- هل هناك أثر للقدرات الديناميكية في تعزيز الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 6- هل هناك أثر للحصانة التنظيمية في تعزيز السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 7- ما الدور الوسيط للحصانة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية وتعزيز السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية؟

2-1 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تبين مستوى القدرات الديناميكية التي تتمتع بها شركات الاتصالات الأردنية.
- 2- التعرف إلى مستوى السيادة الاستراتيجية التي تحقيقها شركات الاتصالات الأردنية.
- 3- تحديد مستوى الحصانة التنظيمية الذي تطبقه شركات الاتصالات الأردنية.
- 4- تحليل أثر عوامل القدرات الديناميكية في تحقق السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.
- 5- تحديد أثر عوامل القدرات الديناميكية في تعزيز الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.
- 6- تبين أثر الحصانة التنظيمية في تعزيز السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.
- 7- التحقق من الدور الوسيط للحصانة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية وتعزيز السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.

3-1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين:

الجانب الفكري: نظراً لحداثة الموضوع وندرة الدراسات العربية التي جمعت بين متغيرات الدراسة وأبعادها، تحاول الدراسة الحالية الوقوف على أهم المفاهيم التي تتعلق بهذه الدراسة من حيث متغيراتها الثلاثة بشكل يوضح الأطر المفاهيمية للمتغيرات ويبين العلاقة بينها، بالإضافة إلى عرضها لوجهات النظر

المفهوم؛ إذ إن السيادة الاستراتيجية تبحث في كيفية تحقيق السيطرة على الأسواق، خاصة أن هذه المنظمات تحاول جاهدة تقليل الضغط التنافسي حتى تصل إلى حالة من التوازن (D'Aveni, 2005).

وتُعد الحصانة التنظيمية شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهياكل التنظيمية التي تعمل بطريقة ممثلة لنظام الحصانة البشري (Watkins, 2007). فالحصانة التنظيمية تتمثل في مجموعات المهام ذات الترابط العالي. والموظفين الذين يشكلون الحواجز المانعة، بالإضافة إلى مجموعات الأنظمة والسياسات والعمليات والإجراءات والثقافة التنظيمية التي تتفاعل معاً لمنع التهديدات الخارجية والتغيرات المحتملة والتقليل من أثرها السلبي على المنظمة (Gilley et al., 2009: 3). بالاعتماد على ما سبق، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى الدور الوسيط للحصانة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والسيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.

1-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تشكل الضغوطات التنافسية والسوقية ضغطاً كبيراً على شركات الاتصالات الأردنية في الوصول إلى تعزيز القدرات الديناميكية والسيادة الاستراتيجية والحصانة الاستراتيجية لهذه الشركات، خصوصاً أن شركات الاتصالات الأردنية تسعى باستمرار إلى للنمو والتوسع والاستدامة في ظل بيئتها شديدة التنافسية. وهذا يشكل تحدياً كبيراً أمام الوصول إلى ذلك، لذا فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة بـ: "ما أثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية؟"

وينقسم هذا التساؤل الرئيس إلى عدد من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- 1- ما مستوى تصورات المبحوثين حول القدرات الديناميكية في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 2- ما مستوى تصورات المبحوثين حول توافر السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية؟
- 3- ما مستوى تصورات المبحوثين حول تبني مفهوم الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية؟

بأبعادها (التعلم والتكامل وإدارة التحالف) في الحصانة التنظيمية مجتمعة ممثلة بـ (المقارنة المرجعية والذاكرة التنظيمية) في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحصانة التنظيمية مجتمعة ممثلة بـ (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية) في السيادة الاستراتيجية مجتمعة ممثلة بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية مجتمعة ممثلة بأبعادها (التعلم والتكامل وإدارة التحالف) في السيادة الاستراتيجية مجتمعة ممثلة بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) من خلال الحصانة التنظيمية مجتمعة ممثلة بـ (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية) في شركات الاتصالات الأردنية.

1-5 أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) العلاقة الافتراضية بين متغيرات الدراسة، حيث يتمثل المتغير المستقل بالقدرات الديناميكية، والمتغير التابع بالسيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للحصانة التنظيمية.

المتعددة حول متغيرات الدراسة وتسلط الضوء على جهود الباحثين الذين اهتموا بدراسة المتغيرات والنتائج التي توصلوا إليها في إطار دراساتهم.

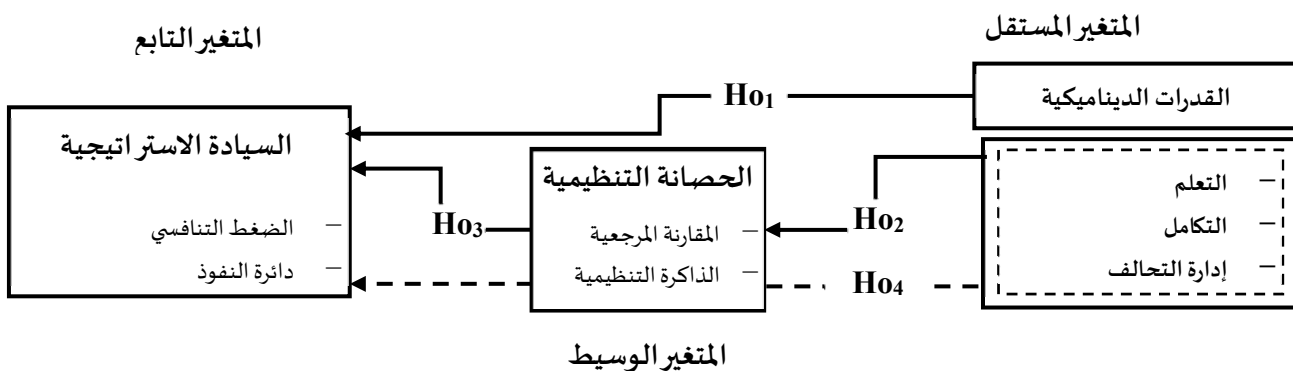
الجانب التطبيقي: توفر هذه الدراسة شرحاً للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تقدم بالاعتماد على ما توصلت إليه من نتائج مجموعة من التوصيات حول متغيرات الدراسة إلى المديرين وصانعي القرارات في شركات الاتصالات الأردنية، علماً بأنها قد تساعدهم في تحسين تعزيز السيادة الاستراتيجية والحصانة التنظيمية، إضافة إلى تعزيز قدراتهم الديناميكية بما يعود على شركات الاتصالات الأردنية بالمنفعة في بيئة تتصف بالسرعة وشدة المنافسة.

1-4 فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقدرات الديناميكية ممثلة بأبعادها (التعلم والتكامل وإدارة التحالف) في السيادة الاستراتيجية مجتمعة ممثلة بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية ممثلة



المتغير الوسيط

الشكل (1)

أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: بني نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات الآتية:

المتغير المستقل: (Teece, 2007; Mihardjo & Alamsjah, 2018; Tikkanen, 2014); المتغير التابع: (D'Aveni, 2018; Strikwerda, 2018);

المتغير الوسيط: (Huang, 2013; Simmons, 2013);

1-6 الإطار النظري

1-6-1 القدرات الديناميكية

تم تقديم إطار القدرات الديناميكية لأدبيات الإدارة الاستراتيجية من خلال (Teece & Pisano, 1997)، حيث أوضح الباحثان سبب اختيارهما للمصطلح "القدرات الديناميكية"، مؤكدين أن المنظمات بحاجة إلى تطوير مهاراتها الداخلية والخارجية واستخدام الموارد لتحقيق التكيف والتكامل وتكوين التحالفات وإعادة تكوينها في بيئات العمل سريعة التغير وعالية التنافسية (Abuzeid, 2019).

تعرف القدرات بشكل عام بأنها القدرة على القيام بالأنشطة، وبالتالي فإن القدرات تكون كامنة حتى يتم استخدامها (Helfat et al., 2007). وتشير القدرات الديناميكية إلى مجموعة فرعية من القدرات الموجهة نحو التغيير الاستراتيجي، سواء على المستوى التنظيمي أو المستوى الفردي (Helfat and Raubitschek, 2018). فقد عرف (Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006) القدرات الديناميكية بأنها "القدرة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة. وقد أصبحت أجندة بحثية سائدة حول كيفية الحفاظ على المزايا في بيئة معقدة ومتقلبة.

ولأغراض تحليل الأعمال، اقترحت دراسة (Teece, 2007) إطاراً للقدرات الديناميكية يتكون من ثلاث فئات هي: الاستشعار عن الفرص الناشئة الجديدة وتحديدها وتقييمها، وبعد ذلك الاستيلاء على الموارد اللازمة للتصدي للفرص المتاحة والاستفادة منها، وتحويل الأصول الملموسة وغير الملموسة للمنظمة لتجديد الكفاءات الأساسية وتطوير مقترحات جديدة ترفع من القيمة المضافة للعملاء. وبالتالي، تعمل الشركة من خلال هذه القدرات الثلاث على إعادة تكوين الموارد لتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة (Sheenan and Foss, 2017). مما يمكن الشركات من توجيه نشاطاتها نحو إنتاج سلع أو خدمات جديدة من المحتمل أن يكون الطلب عليها مرتفعاً (Teece and Leih, 2016). والشركات التي تمتلك قدرات ديناميكية بشرية كأصول رأسمالية غير ملموسة تستطيع أن تعزز من فرص إيجاد قيادة ريادية وتحويلية (Teece, 2014).

ويشير Lessard et al. (2016) إلى أن القدرات الديناميكية (DCs) تستند إلى قدرات الإدراك والقيادة الإدارية إلى جانب

الإجراءات التنظيمية. وأكد على ذلك (Adner and Helfat, 2013) بتقديم تعريف للقدرات الإدارية الديناميكية على أنها "القدرات التي يبني بها المديرون الموارد والكفاءات التنظيمية وتكاملها وإعادة تكوينها". ومن الأهمية بمكان إيجاد فرق إدارة قادرة ديناميكياً ومتمتعة بقدرات إدارية متميزة مثل استشعار الطلب الجديد وتشكيله، واستملاك موارد جديدة، والعمل على إعادة تشكيل وهيكل المنظمة بدلاً من السعي لتحقيق التكامل الأفقي من خلال استراتيجيات الاندماج والشراء داخل سوق المنظمة الرئيس (Teece, 2014).

وتشير Teece إلى أن القدرات الديناميكية يمكن أن تمكن الشركات من إنشاء القيمة والنقاطها من خلال تصميم نماذج أعمال مناسبة (Teece, 2018). ويتطلب إنشاء القيمة من خلال عمليات الاندماج والشراء تحديد الهدف في وقت واحد بقدرات ديناميكية متماثلة على أبعاد معينة وقدرات ديناميكية مختلفة على أبعاد أخرى. وقد تمت دراسة التكامل من حيث تكامل فريق الإدارة العليا (Krishnan et al., 2017)، والتكامل التكنولوجي (Makri et al., 2010)، والتكامل الاستراتيجي والسوقي (Kim and Finkelstein, 2019)، وتكامل المنتج (Wang and Zajac, 2007). ومع ذلك، فإن دراسة تكامل القدرات الديناميكية في عمليات الاندماج والشراء ما زالت تنتظر الباحثين. ويشير Teece and Leih (2016) إلى أن نماذج الأعمال "لها أهمية كبيرة، ولكنها ليست مفهومة بشكل جيد، حيث يتم ذكرها بشكل متكرر، ولكن نادراً ما يتم تحليلها" وتضع هدفها "لاستكشاف صلات الشركات باستراتيجية العمل وإدارة الابتكار والنظرية الاقتصادية" (Al-Hawajreh, 2018).

1-6-2 السيادة الاستراتيجية

يعد مفهوم السيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة القديمة التي تناولها عدد من المجالات المعرفية، منها الاقتصادية والسياسية والقانونية، لذا فإن السيادة الاستراتيجية تعد ظاهرة اجتماعية جديدة الفكر والسلطة، كما أنها غير مفيدة؛ فهي قادرة على تطوير العلاقات التنافسية التعاونية بين العديد من المجالات التنافسية (D'Aveni, 2018).

لذا عرف (Strikwerda and Rijnders, 2005) السيادة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة في سيطرتها على تغيير قواعد

وتأتي أهمية السيادة الاستراتيجية في قدرتها على تحليل السوق التنافسية بالاعتماد على بعدين (Heijltjes and Witteeloostuijn, 2016): أولهما العمليات الأساسية في الشركة ومدى التأثير فيها من خلال اتباع منهج الإبداع والكلف الرقابية، أما الثاني فيتعلق بضرورة الاهتمام بالأنشطة التسويقية والبيعية ومدى تأثير ذلك على السوق التنافسية. وتتشكل السيادة الاستراتيجية من عدد من الأبعاد التي تتمثل فيما يلي (D'Aveni, 2018; Strikwerda, 2002):

- **تأثير منطقة السيطرة (النفوذ):** تحتاج الشركات إلى تطوير استراتيجيات لتستجيب بشكل سريع لتغيرات السوق من أجل فهم الفرص الناشئة وبناء منطقة نفوذ متماسكة. لذا تعد منطقة النفوذ محفظة جغرافية للمنظمة، وبالتالي فهي تحتاج إلى المحافظة عليها وعلى السوق التي تمتلكها (Al-Zu'bi, 2017). ويتم ذلك عن طريق معرفة توقعات وحاجات الزبائن ومتطلباتهم المستقبلية والمتطورة، ومتطلبات الأسعار والجودة والأداء والقيمة المضافة. وعليه يمكن اعتبار منطقة النفوذ جزءاً من المقدرات الجوهرية في المنظمة ومتطلباً سابقاً لها (D'Aveni, 2005).

- **البناء التنافسي:** ويتعلق بدمج وتشكيل وإعادة تشكيل كفاءتها ومواردها لتحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، ويعد البناء التنافسي أساس تكوين منطقة النفوذ للولوج إلى منطقة تحقيق السيادة الاستراتيجية والتغلب على القوى المنافسة التي هي أكبر منها. ويعود الهدف الأساس من البناء التنافسي إلى تطوير موارد بشرية ملتزمة ومتعاونة مع العملاء ولديها إحساس بالمسؤولية للمحافظة على العملاء (العابدي والموسوي، 2014)، كما أن على المنظمات الحديثة إعادة بنائها التنافسي من خلال تركيزها على التكنولوجيا وأنظمة المعلومات الحديثة. ومن منطلق انخفاض قدرة المنظمات على إيجاد بناء تنافسي قوي جداً، فهي تلجأ إلى السيادة على المنتج والسوق في مناطق نفوذها الجغرافي، ويكون ذلك بشكل أسرع من-البناء التنافسي، كما أن البناء التنافسي لا بد من أن يجسد مهمة المنظمة ورؤيتها في المجال الذي تعمل فيه ليحقق لها القدرة ذات السيادة الاستراتيجية. وعليه، فإن البناء التنافسي يعكس قدرة المنظمات على تغيير هيكل الصناعة بشكل دائم حتى يزعمزع إمكانية القوى المنافسة على

اللعبة واحتمال تغيير اللعبة ذاتها. أما (Strikwerda, 2002) فقد عرفها بأنها شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة، وتعني بعملية التفكير استراتيجياً عن طريق التوسع في الأعمال في الشركات. وأما (Meyer, 2012) فيصنفها بالقوة الاقتصادية والتكنولوجية التي يكون لديها القدرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسيا كلاعب وحيد في الصناعة. وقد أشار (Ger, Jeroen and Strikwerda, 2019) إلى السيادة الاستراتيجية بأنها مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق نوع من الامتداد الجغرافي والتكنولوجي والمعرفي، كما أنها أسلوب لتنظيم أنشطة الشركة بصورة كمية ونوعية. وأكد على هذا المفهوم العابدي والموسوي (2014) حيث أشارا إلى أن السيادة الاستراتيجية هيكل لرسم مناطق النفوذ للشركة بحيث تقرر تحسين قوتها النسبية مع التأسيس للنية الاستراتيجية للشركة لجميع أجزائها ضمن نطاق عملها.

وعليه، فقد اعتبرت السيادة الاستراتيجية عملية ديناميكية لخلق الثروة وإيجاد قوة سوقية وقيمة حقيقية مضافة للعملاء في الشركة، وكل ذلك من أجل إنشاء محفظة استثمارية لمنتجات الشركة قائمة على تحقيق علاقات تعاونية تنافسية ضمن المجال التنافسي لمناطق نفوذها. وتعود أهمية السيادة الاستراتيجية إلى مساهمتها في بناء مزايا تنافسية مبتكرة وجديدة والعمل على تطوير رؤية تؤسس لمحفظة استثمارية قوية للشركة على وفق منطق استراتيجي قائم على تصميم قدرات ديناميكية وتنظيمية وإقامة توازن بين القوى الصناعية من أجل تحقيق النفوذ وتشكيل الاتجاهات بشكل لا يتعارض مع طموح المنافسين الآخرين وتحويل الموارد ضد المنافسين (D'Avenie, 2005).

لذلك فإن اتباع منهج التركيز على الموارد ونظرية الموارد وإيجاد منتجات جديدة يتم عن طريق تحقيق ثلاث خصائص قد تسهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية، وتتمثل في (D'Aveni, 2018): التفرد في سوق الصناعة لمنتج واحد أو أكثر وذلك لمدة زمنية محددة، وقيادة سعر للمنتج المتفرد في السوق خلال مدة التفرد، وأخيراً القدرة على إيجاد الحواجز تمنع المنافسين من اختراقها والدخول ضمن عمليات التنافسية. لذا فالسيادة الاستراتيجية تمكن الشركات من تطوير منتجات وأسواق جديدة تستطيع الهيمنة من خلالها على المنافسين القائمين، مما يعزز من ديمومة الشركات واستدامة مزاياها.

العواقب (Gilley, Godek & Gilley, 2009). والموظفون في الشركات يمثلون الأجسام المضادة؛ فهم حراس بوابة الوضع الراهن، ويخشون التغيير والعواقب المحتملة للتصرف بطريقة مختلفة. وينظر المديرون التنفيذيون والمديرون الوظيفيون إلى السياسات والإجراءات والعمليات والثقافة على أنها توفر السيطرة والاستمرارية والأمن، مما يؤدي إلى الوضع المريح الذي يبدو أفضل من عدم اليقين من المخاطر. والتغيير يهدد كل هذا. وقليل من الموظفين لديهم الرغبة أو القدرة على التعامل مع عدم اليقين، ويختارون بدلاً من ذلك الأكيد والمعروف (حتى وإن كان مؤلماً) على المجهول.

ومع ذلك، فإن استجابة وضع البقاء على قيد الحياة في جهاز الحصانة التنظيمي هي في كل مكان، وقد تضرر الجسم في النهاية، حيث يهاجم جهاز الحصانة جميع المتسللين، مع القليل من الاهتمام للدعايات الشاملة - على غرار رفض الأفكار الجديدة في البيئة المؤسسية. وغالباً تكون استجابة الفرد (مثل استجابة الخلية) خطوة دفاعية دون أي اعتبار للرفاه العام للنظام (المنظمة)، تماماً كما تتلعب الخلايا المناعية الأجسام المضادة وتقدمها إلى مكونات أخرى من الجهاز المناعي لمزيد من الاستجابات (Anderson, 2013). ويواجه الأشخاص أفكاراً جديدة ويشكلون آراء، ثم يقدمونها للموظفين الآخرين للقبول أو الرفض. ويستجيب الجسم بناءً على الاستجابات الأولى الذي تقوم به الأجسام المضادة والذي قد يكون فيه التهديد حقيقياً أو مجرد تصور. وبالمثل، قد ينظر الموظفون إلى التغيير التنظيمي باعتباره تهديداً حقيقياً، حتى عندما يكون التغيير إيجابياً.

تعد الحصانة التنظيمية شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام الحصانة البشرية لمنع الأفكار السيئة من الدخول وإحداث الأضرار في المنظمة (Watkins, 2007)؛ أي أن الحصانة التنظيمية قابلة للمقارنة مع الحصانة في النظام البشري. ولكن لوجود التشابه على نحو ملحوظ بين النظامين، فالحصانة التنظيمية هي المجموعات الدقيقة ومعقدة المهام المترابطة والأفراد التي تحمي المنظمة من التغيرات عبر إقامة حاجز قوي يتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير والتهديدات الخارجية (Gilley et al., 2009).

احتلال مواقع الصدارة على مستوى الصناعة (D'Aveni, 2005).

- الضغوط التنافسية: حسب قانون نيوتن في الحركة، فإن لكل فعل رد فعل مساوياً له في المقدار ومعاكساً له في الاتجاه. فالمنظمات تتكون لديها رغبة عارمة وملحة في التوسع والنمو للسيادة على منافسيها، وهذا تقابله ردة فعل معاكسة. وهنا فإن المنظمات تعمل جاهدة على تطوير قيادة مناطق نفوذها وتحاول أن تنمو وتتفاعل مع بيئتها ومجالها، مما يولد الضغط في كثير من الأحيان من المنافسين، وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، وكل ذلك بهدف توليد وإيجاد مناطق النفوذ، وهذا أكثر ما يكون في حالات إدارة الاحتواء، أو البناء التدريجي، أو التجرد التسلسلي، وأخيراً إسقاط مناطق السيطرة للمنافسين (D'Aveni, 2018).

1-6-3 الحصانة التنظيمية

المؤسسات، مثل جسم الإنسان، هي أنظمة (Burke 2002)، حيث يتكون جسم الإنسان من العديد من النظم الفرعية (مثل الهيكل العظمي والجهاز التنفسي، والجهاز العضلي،... إلخ) التي يجب أن تعمل بكفاءة وفي تناسق. وبالمثل، تتألف المؤسسات والشركات من مستويات وإدارات ووظائف متعددة تشكل شبكة معقدة من الأشخاص والعمليات المترابطة. إن أفضل الأنظمة وأكثرها صحة هي الأنظمة الديناميكية؛ أي القادرة على التعرف على التغيير والاستجابة له بطريقة إيجابية. ومن هنا يطرح التساؤل: لماذا الأفراد والمؤسسات يقاومون التغيير؟ سواء كان النظر في جسم الإنسان أو في الشركة، تكمن الإجابة في الاستجابات الفطرية للنظام للتغيير.

جهاز الحصانة التنظيمي

كيف يمكن مقارنة الجسم بالمنظمة؟ تتشابه النظم البشرية والتنظيمية بشكل ملحوظ؛ فكلاهما عبارة عن مجموعات معقدة، لكنها حساسة، من الوظائف المترابطة والأشخاص. ويحمي الجهاز المناعي المؤسسة، مثل الجهاز المناعي البشري، من التغيير (التدخلات) عن طريق إقامة حاجز قوي. ويتكون الجهاز المناعي التنظيمي من الموظفين والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة التي يخلقها لمنع التغيير، بغض النظر عن

أنواع الحصانة التنظيمية

تشير أدبيات الإدارة إلى وجود نوعين من الحصانة التنظيمية هما: الحصانة الطبيعية، والحصانة المكتسبة.

أولاً: الحصانة التنظيمية المكتسبة: إن هذا النوع من الحصانة التنظيمية يكتسب بعد تعرض المنظمة لأحد الأخطار أو الفيروسات البيئية في أوقات سابقة. وتنقسم الحصانة التنظيمية المكتسبة إلى:

1. **خلايا الحصانة التنظيمية:** تشير إلى خواص المؤثر البيئي أو الفيروسي الذي أصاب قسماً معيناً واستطاع هذا القسم أن يتعافى وأصبحت لديه الحصانة الكافية ضد الخطر. وتسمى هذه الأقسام خلايا الحصانة، وبالتالي تقوم هذه الأقسام بتقديم حلول واستراتيجيات وعلاج مضاد للفيروس البيئي.

2. **الذاكرة التنظيمية:** هي إضافة الآليات ووسائل العلاج للحالة السابقة إلى ذاكرة الخواص المجهزة لذلك الفيروس ومعرفة آلية القضاء على هذا الجسم الغريب فيها إذا تعرضت المنظمة للفيروس نفسه. وهنا يمكن الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية للوقوف على المعالجات السابقة التي تعرضت إليها المنظمة وما هو مخزون لديها من حلول واستراتيجيات المعالجة.

3. **اللقاح التنظيمي:** تستخدم بعض المنظمات جهات خارجية تأخذ منها اللقاح لتشفى من أحد الفيروسات البيئية. وتتمثل هذه الجهات في مكاتب الاستشارات أو رأس المال الفكري الموجود في المنظمات المشابهة، أو عن طريق نقل المعرفة والخبرات والمهارات من منظمات تعرضت أصلاً لهكذا فيروس. ويعد استخدام اللقاح التنظيمي الجاهز إحدى الاستراتيجيات الجاهزة للقضاء على هكذا أمراض تنظيمية وأغلب المنظمات تحاول استخدام الشراكة التنظيمية للقضاء على أي من الأخطار التنظيمية.

4. **المقارنة المرجعية:** تعمل المنظمة هنا على إجراء مقارنة مع المنظمات التي تعرضت إلى أحد الأخطار المتمثلة بالفيروس البيئي وما هي المعالجات التي استخدمتها هذه المنظمات ويمكن تطبيقها في المنظمات التي أصابها الفيروس عن طريق المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية، وخصوصاً المقارنة المرجعية الاستراتيجية. وهي عملية

منظمة لتقييم البدائل وتنفيذ الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها عند الشركاء الذين تتحالف معهم المنظمة استراتيجياً (رشيد وجلاب، 2018).
ثانياً: الحصانة التنظيمية الطبيعية: من وجهة النظر الاستراتيجية لبعض المنظمات التي لها جذور تاريخية وواجهت العديد من الأخطار وحاولت أن تحصن نفسها وكانت ناجحة في ذلك، فإن نجاحها يعود إلى الدفاعات الطبيعية غير المكتسبة، مثل:

أ) **الموقع التنافسي:** يعد أحد الدفاعات الطبيعية التي يمكن أن تساعد المنظمة في إيجاد حصانة طبيعية مستدامة لعملية اختيار الموقع. وأشار (Hofer & Schendel, 1990) إلى وجود ميزة أساسية يمكن الاعتماد عليها لتحديد الموقع التنافسي. وهي أنه كلما زادت حصة المنظمة في السوق أدى ذلك إلى زيادة قوة موقعها التنافسي وزيادة عائداتها المحتملة، في حين ركز (Hill & Jones, 2001) على أن الحصة السوقية الكبيرة ستؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتطرقا إلى (القوة، والمقدرات الجوهرية) كمقياسين ثانويين للموقع التنافسي، وبالتالي فإن الموقع التنافسي الجيد سيحقق دفاعات متينة لديها خصائص القوة والتحمل والبقاء، وذلك لامتلاك المنظمة موقعاً تنافسياً لا يمكن الوصول إليه من المنظمات المتنافسة وهذا يدل على امتلاكها حصانة تنظيمية طبيعية ضد الأخطار التنافسية.

ب) **حقوق اتخاذ القرار:** يتخذ كل فرد في أي منظمة القرارات بصورة مستمرة ويحاول التوصل إلى حلول وسط، سواء كان ذلك متعلقاً بتحديد الأسعار للعملاء، أو اختيار مشروع جديد لتمويله من ميزانية محددة، أو تحديد السلع والخدمات التي يجب تقديمها قبل غيرها. وتحدد الفعالية في اتخاذ مثل هذه القرارات إلى حد بعيد نجاح المنظمة في السوق.

ج) **المعلومات:** إن قلة المعلومات بالنسبة للمنظمة تقودها إلى حالات عدم التأكد عند صناعة القرار المبني على المعلومات الأساسية، وهذا يسبب خللاً في شرايين الاتصالات مما يسبب لها تصلباً يعيق انتقال المعلومات بحرية، ويجعلها تملأ النظام بسرعات حرارية فارغة، وتضلل الجسم الذي يعتقد أنه يتغذى، بينما يكون على شفير الانهيار المنظمي. وهنا يجب التركيز على جودة المعلومات لدورها

استبعاد (6) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (139) استبانة. وشكلت عينة الدراسة النهائية نسبة (77.22%) من عينة الدراسة في شركات الاتصالات الأردنية.

1-7-2 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمد الباحث في تطوير الاستبانة على مصادر متعددة تناولت متغيرات الدراسة، وتكونت من ثلاثة أجزاء: تناول الجزء الأول المتغير المستقل: القدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإدارة التحالف)، واعتمد في تطويره على دراسات (Teece, 2007; Mihardjo & Alamsjah, 2018; Tikkanen, 2014). أما الجزء الثاني فقد تناول المتغير التابع: السيادة الاستراتيجية بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) وقد اعتمد في تطوير هذه الأبعاد على دراسات (D'Aveni, 2018; Strikwerda, 2005). وأخيراً جاء الجزء الثالث الذي تناول المتغير الوسيط: الحصانة التنظيمية بأبعادها (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية)، واعتمد في تطوير فقرات أبعادها على دراسات (Huang, 2013; Simmons, 2013).

1-7-3 المعالجات الإحصائية

بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25)، وتمثلت المعالجات الإحصائية في: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعادلة طول الفئة لمستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة:
طول الفئة = الدرجة القصوى - الدرجة الدنيا / عدد مستويات الأهمية = $5 - 3 / 1 = 1.33$.

ويكون قرار الأهمية: منخفضة (1-أقل من 2.34)، ومتوسطة (2.34-أقل من 3.67)، ومرتفعة (3.67-5). واعتمد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على الفقرات حول استجابة المبحوثين.

1-8 ثبات الاستبانة

استخدم اختبار (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بهدف التأكد من معاملات الثبات ومدى صلاحية الاستبانة،

الأساس في بناء قرارات متينة (الطائي، 2009).

د) المحفزات: إن موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمنظماتهم هو موضوع غاية في التعقيد. وتعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز (عبودي، 2019). ويلعب نظام المكافأة دوراً مهماً في تحفيز الأفراد لبذل الجهود المؤدي إلى رفع مستويات الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أهداف الفرد. ولا تقتصر المحفزات على المال، بل تتضمن هي والأهداف والحوافز وفرص التوظيف التي تدفع الموظفين إلى إعطائها الاهتمام اللازم والوصول إليها، حيث من الممكن أن تشجع مثل هذه المكافآت المادية وغير المادية الموظفين على مواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة (رشيد وجلاب، 2018).

هـ) الهيكل التنظيمي: يعد أحد أهم مكونات المنظمة التي لا بد من أن تتلاءم مع البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لإجراء التغييرات الملائمة. وهذا يتعلق بالمرونة التي يتمتع بها الهيكل التنظيمي، (Hall, 2012) وهو أكثر الوحدات المكونة وضوحاً، وهو الموضع الذي تنطلق منه معظم برامج التغيير المنظمي. أهمية الهيكل التنظيمي وإمكانية إعاقته تقدم المنظمة إذا جرى تصميمه بشكل رديء، فإنه يمثل ذروة جهود إعادة التنظيم وليس ركيزتها فحسب، علماً بأن المتغيرات المذكورة آنفاً تشكل ما يسمى الحمض النووي للمنظمات (رشيد وجلاب، 2018).

1-7 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من المبحوثين.

1-7-1 مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات الأردنية، واختيرت (3) شركات على أساس أنها تمثل أكبر الشركات حجماً من حيث رأس مالها وعدد الزبائن فيها. واعتمدت الدراسة عينة المسح الشامل للمراكز الوظيفية المكونة من (المديرين ورؤساء الأقسام)، وبلغ تعدادها (180) عنصراً، وتم توزيع استبانة الدراسة، واستردت منها (145) استبانة، وبلغت نسبة المسترجع (80.55%) من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة، وتم

حيث بلغ معامل الثبات للقدرات الديناميكية (0.744) وللسيادة الاستراتيجية (0.872) وللحصانة التنظيمية (0.827)، وهذه القيم تشير إلى معاملات ثبات مرتفعة تحقق أغراض الدراسة (Sekaran and Bougie, 2013) كما في الجدول (1).

الجدول (1)

معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وأبعادها

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α)	ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α)
1	القدرات الديناميكية	15	0.744	2	السيادة الاستراتيجية	15	0.872
1-1	التعلم	5	0.847	1-2	الضغط التنافسي	5	0.822
2-1	التكامل	5	0.788	2-2	دائرة النفوذ	5	0.846
3-1	إدارة التحالف	5	0.729	3-2	البناء التنافسي	5	0.899
3	الحصانة التنظيمية	10	0.827				
1-3	المقارنة المرجعية	5	0.809				
2-3	الذاكرة التنظيمية	5	0.837				

9-1 صدق الاستبانة

40% فأكثر، فهذا يدل على أن كل متغير فرعي مناسب لعوامل التحميل الأخرى، وإذا كانت القيمة 0.50 فأكثر فهو أمر جيد، وإذا تجاوزت (0.40) يكون مقبولاً (Hair, Sarstedt, Hopkins and Kuppelwieser, 2014). وتبين أن القيم كانت أعلى من (0.60) (Kaiser, 1974)، والجدول (2) يظهر ذلك.

أجريت دراسة استطلاعية على عينة من (25) مبحوثاً اختبروا بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وأجري اختبارا (Kaiser-Meyer-Olkin test and Bartlett's test of sphericity)، لاختبار صلاحية البناء ومدى ملائمة العينة من حيث الحجم. فإذا كان عامل التحميل أو التشبع لكل عنصر داخل مجموعته

الجدول (2)

نتائج اختبار Bartlett's Test of Sphericity واختبار KMO

متغيرات الدراسة	F1	KMO	Chi ²	B.S.Test	Var%	Sig.
القدرات الديناميكية	0.899	0.785	0.771	6	78.739	0.00
السيادة الاستراتيجية	0.886	0.698	0.859	6	138.447	0.00
الحصانة التنظيمية	0.890	0.748	0.798	6	235.178	0.00

10-1 تحليل البيانات

1-10-1 إجابة تساؤلات الدراسة

1- ما مستوى القدرات الديناميكية في شركات الاتصالات الأردنية؟

أظهرت نتائج الجدول (3) أن مستوى القدرات الديناميكية

كان متوسطاً في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.38). وجاءت بعض الأبعاد بمتوسطات عالية، حيث جاء التكامل في المرتبة الأولى (3.72)، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد التعلم (3.56). أما في المرتبة الثالثة والأخيرة فقد جاء بُعد إدارة التحالف (2.86). ويبين الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل العوامل الأردنية.
لأبعاد متغير القدرات الديناميكية في شركات الاتصالات

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل العوامل لأبعاد القدرات الديناميكية وفقراتها في شركات الاتصالات الأردنية

م	القدرات الديناميكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	Loading	Eigenvalue	Variance
التعلم							
						2.89	29.884
1.	تعتمد الشركة إجراءات فاعلة لتحديد وتقييم واكتساب المعلومات والمعرفة الجديدة.	3.55	0.71	متوسط	0.884		
2.	تمتلك الشركة القدرة على استيعاب المعلومات والمعرفة الجديدة.	3.42	0.79	متوسط	0.799		
3.	تتميز الشركة بالفاعلية في تحويل المعلومات المتوفرة إلى معرفة جديدة.	3.67	0.52	متوسط	0.588		
4.	تستطيع الشركة توظيف المعرفة التي تمتلكها للحصول على مخرجات علمية جديدة) أبحاث علمية، استشارات، دورات تدريبية ... إلخ).	3.72	0.61	متوسط	0.672		
5.	تتسم الشركة بالفاعلية في تطوير معرفة جديدة لها إمكانية التأثير في تطوير الخدمات التي تقدمها.	3.46	0.55	متوسط	0.891		
المتوسط العام لفقرات التعلم		3.56	متوسط				
التكامل							
						3.54	59.541
6.	يحرص موظفو الشركة على زيادة مدخلاتهم في خدمة الشركة بشكل عام.	3.69	0.765	متوسط	0.551		
7.	هناك فهم مشترك للموظفين لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض.	3.58	0.658	مرتفع	0.687		
8.	لدى الشركة المعرفة التامة بموظفيها الذين يمتلكون المهارات والمعرفة المتخصصة ذات الصلة بعملها.	3.72	0.577	مرتفع	0.697		
9.	تعمل الشركة على تنشيط أنشطتها في جميع الأقسام لمواجهة الظروف المتغيرة.	3.79	0.585	مرتفع	0.821		
10.	تدار الشركة بالطريقة التي تضمن التكامل بين الأنشطة المختلفة التي يمارسها موظفو الشركة.	3.81	0.766	مرتفع	0.768		
المتوسط العام لفقرات التكامل		3.72	مرتفع				
إدارة التحالف							
						3.67	54.229

11.	ترصد شركتنا بيئة الأعمال بشكل فعال لتحديد فرص وإجراءات الشراكة مع المنظمات.	3.45	0.81	متوسط	0.74
12.	تجمع شركتنا المعلومات بانتظام عن الشركاء المحتملين من مختلف الجوانب (مثل المعارض التجارية، واتفاقيات الصناعة، وقواعد البيانات، والمنشورات، والإنترنت).	2.94	0.85	متوسط	0.62
13.	تتنبه شركتنا لتطورات السوق التي تخلق فرص التحالف المحتملة.	2.64	0.73	متوسط	0.59
14.	تنسق شركتنا الأنشطة عبر التحالفات المختلفة تنسيقاً جيداً.	2.51	0.83	متوسط	0.66
15.	لدى شركتنا تنسيق منهجي للاستراتيجيات التنظيمية عبر مختلف التحالفات.	2.77	0.71	متوسط	0.61
المتوسط العام لفقرات إدارة التحالف		2.86	متوسط		
المتوسط العام لفقرات القدرات الديناميكية مجتمعة		3.38	متوسط		

البناء التنافسي (3.33)، أما المرتبة الثالثة والأخيرة فقد جاء فيها بُعد دائرة النفوذ (3.19). ويبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل العوامل لأبعاد السيادة الاستراتيجية.

2- ما مستوى السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية؟

يشير الجدول (4) إلى المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد السيادة الاستراتيجية، حيث جاء متوسطاً من حيث الأهمية (3.34). وجاء بُعد الضغط التنافسي في المرتبة الأولى (3.51)، ثم بُعد

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل العوامل لأبعاد السيادة الاستراتيجية وفقراتها

م	السيادة الاستراتيجية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	Loading	Eigenvalue	Variance
الضغط التنافسي											
16.	تعرف الشركة نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته.					3.42	0.77	متوسط	0.677	3.38	38.884
17.	تسمح الشركة بقبول المنافسين في أسواق المنتجات لتجنب الضغط التنافسي.					3.25	0.82	متوسط	0.741		
18.	تطور الشركة استراتيجيات إبداعية للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية.					3.67	0.69	مرتفع	0.707		
19.	تسعى الشركة لبناء حواجز يصعب على المنافسين الدخول فيها.					3.77	0.54	مرتفع	0.695		
20.	تتفوق الشركة في اعتماد جودة الخدمة في تقييم منتجاتها للتغلب على الضغط التنافسي.					3.45	0.67	متوسط	0.527		
المتوسط العام لفقرات بعد الضغط التنافسي					3.51	متوسط					
دائرة النفوذ											

		0.684	متوسط	0.72	2.89	21. تمتلك الشركة منطقة تأثير متماسكة في المجال الذي تعمل فيه.	
		0.652	متوسط	0.86	2.77	22. تتبنى الشركة استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية.	
		0.628	مرتفع	0.57	3.86	23. تسعى الشركة إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين.	
		0.697	متوسط	0.64	3.54	24. تحافظ الشركة على علامتها التجارية عند طرح منتجاتها المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي.	
		0.632	متوسط	0.72	2.89	25. ترغب الشركة في فيم سلوك ووضع المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ.	
		المتوسط العام لفقرات بعد دائرة النفوذ			3.19	متوسط	
41.445	3.67		البناء التنافسي				
		0.742	متوسط	0.94	3.45	26. تتميز الشركة بقدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار.	
		0.753	متوسط	0.82	3.22	27. تلتزم الشركة بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة.	
		0.759	متوسط	0.77	2.89	28. تدرس الشركة بناء مثلث من القوى المهيمنة على منافسيها الخاصين في المجال التنافسي.	
		0.742	متوسط	0.68	3.66	29. ترغب الشركة في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها.	
		0.684	متوسط	0.54	3.45	30. تحاول الشركة تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في قطاع صناعة الاتصالات.	
		المتوسط العام لفقرات بعد البناء التنافسي			3.33	متوسط	
		المتوسط العام لفقرات أبعاد السيادة الاستراتيجية			3.34	متوسط	

وجاء بعد الذاكرة التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.75)، تلاه في المرتبة الثانية والأخيرة بعد المقارنة المرجعية بمتوسط (3.46). وبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل العوامل لأبعاد الحصانة التنظيمية.

3- ما مستوى نظام الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية؟
يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لأبعاد متغير الحصانة التنظيمية قد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ (3.61).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل العوامل لأبعاد الحصانة التنظيمية وفقراتها

م	الحصانة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	Loading	Eigenvalue	Variance
الذاكرة التنظيمية							
45.661	3.84						
1.	تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	3.80	0.87	مرتفع	0.678		
2.	تستعين إدارة الشركة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث.	3.73	0.77	مرتفع	0.788		
3.	تسترجع إدارة الشركة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.	3.67	0.69	مرتفع	0.741		

4.	تجري إدارة الشركة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة.	3.80	0.76	مرتفع	0.785	
		3.75	متوسط			
المتوسط العام لفقرات الذاكرة التنظيمية						
المقارنة المرجعية						
43.551	3.91					
5.	نقارن شركتنا مع الشركات الرائدة التي تسبقنا في المجال الصناعة وما زالت رغم الأزمات.	3.64	0.84	متوسط	0.788	
		3.28	0.97	متوسط	0.841	
6.	نحاول معرفة أساليب العلاج الذي استخدم من قبل الشركات التي تعرضت للفيروس البيئي.	3.46	متوسط			
المتوسط العام لفقرات المقارنة المرجعية						
المتوسط العام لفقرات لأبعاد الحصانة التنظيمية						
3.61متوسط						

11-1 اختبار الفرضيات

للتباين المسموح به أكبر من (0.20); (Hair et al., 2014)
Garson, 2013 وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness)، بحيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا وقعت قيمة معامل الالتواء بين (±2). انظر الجدول (6).

أجريت بعض الاختبارات من أجل البدء بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. وتم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، واعتمد في ذلك استخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون القيمة

الجدول (6)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

م	المتغيرات المستقلة والمعدلة	VIF	Tolerance	Skewness
القدرات الديناميكية				
1	التعلم	1.781	0.615	0.3.24
2	التكامل	1.699	0.722	0.452
3	ادارة التحالف	1.458	0.784	0.522
السيادة الاستراتيجية				
1	الضغط التنافسي	1.228	0.627	0.684
2	دائرة النفوذ	1.329	0.589	0.532
3	البناء التنافسي	1.452	0.574	0.489
الحصانة التنظيمية				
1	المقارنة المرجعية	1.668	0.688	0.482
2	الذاكرة التنظيمية	1.753	0.533	0.476

لاختبار هذه الفرضية، تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإدارة التحالف) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) في شركات الاتصالات الأردنية. انظر الجدول (7).

الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية ممثلة بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإدارة التحالف) في السيادة الاستراتيجية مجتمعة ممثلة بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) في شركات الاتصالات الأردنية.

الجدول (7)

نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	53.598	3	17.866	*45.887	0.000
الخطأ	66.190	135	0.490		
الكل	119.788	138			
ملخص النموذج			معاملات الانحدار		
(R ²)	(r)	Sig.*		T	β
0.252	0.502	التعلم		13.462	0.156
		التكامل		17.610	0.322
		ادارة التحالف		14.696	0.165

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للقدرة الديناميكية بأبعادها في السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية ممثلة بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإدارة التحالف) في الحصانة التنظيمية مجتمعة ممثلة بأبعادها (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية) في شركات الاتصالات الأردنية.

تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية والتحقق من أثر أبعاد القدرات الديناميكية (التعلم، والتكامل، وإدارة التحالف) في الحصانة التنظيمية مجتمعة بأبعادها (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية) في شركات الاتصالات الأردنية. والنتائج يبينها الجدول (8).

يشير الجدول (7) إلى أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإدارة التحالف) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد المتغير المستقل القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط r (0.502) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.252)؛ أي أن ما قيمته (0.252) من التغير في السيادة الاستراتيجية هو ناتج عن التأثير الواقع من أبعاد القدرات الديناميكية، وهذا تؤكد قيمة F المحسوبة التي بلغت (45.887)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، إضافة إلى قيم β في الجدول (7). وهذا يستنتج منه رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية المثبتة التي نصت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية

الجدول (8)

تحليل التباين والانحدار المتعدد لتأثير القدرات الديناميكية في الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	51.367	3	17.122	*34.884	0.000
الخطأ	65.531	135	0.485		
الكلية	116.899	138			
ملخص النموذج		معاملات الانحدار			
المتغير التابع	(r)	(R ²)	β		
الحصانة التنظيمية	0.812	0.659	التعلم	0.246	0.00
			التكامل	0.164	0.00
			إدارة التحالف	0.142	0.00

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يشير الجدول (8) تأثير أبعاد القدرات الديناميكية (التعلم، والتكامل، وإدارة التحالف) في الحصانة التنظيمية بأبعادها (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية)، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع الأبعاد في الحصانة التنظيمية. وبلغ معامل الارتباط (0.812)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.659)؛ أي أن ما قيمته (0.659) من التغير في الحصانة التنظيمية هو ناتج عن أثر أبعاد القدرات الديناميكية. وتؤكد ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (34.884). وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية المثبتة التي نصت على وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$) لأبعاد القدرات الديناميكية في الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H_{03}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحصانة التنظيمية ممثلة بأبعادها (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية) في السيادة الاستراتيجية مجتمعة ممثلة بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) في شركات الاتصالات الأردنية.

واستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية التحقق من أثر أبعاد الحصانة التنظيمية (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) في شركات الاتصالات الأردنية، كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9)

تحليل التباين والانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الحصانة التنظيمية في السيادة الاستراتيجية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	47.383	2	23.692	39.666*	0.000
الخطأ	105.206	136	0.774		
الكلية	152.588	138			

معاملات الانحدار				ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig.*	T	β		(R ²)	(r)	
0.005	18.677	0.318	المقارنة المرجعية	0.721	0.849	السيادة الاستراتيجية
0.000	15.879	0.276	والذاكرة التنظيمية			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الحصانة التنظيمية كمتغير وسيط؛ إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (78.564)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة (GFI) Goodness of Fit Index (0.998)، وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وفي السياق نفسه، بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.996)، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.001)، وهي تقترب من الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للقدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية (0.252)، وهو يشير إلى أن القدرات الديناميكية لها تأثير في السيادة الاستراتيجية، وأن زيادة الاهتمام من جانب شركات الاتصالات الأردنية بالقدرات الديناميكية يولد تأثيراً في السيادة الاستراتيجية. كما بلغ تأثير الحصانة التنظيمية المباشر في السيادة الاستراتيجية (0.454)، وهو يشير إلى أن الحصانة التنظيمية تؤثر في السيادة الاستراتيجية تأثيراً ذا قيمة إحصائية، وإن ارتفاع الاهتمام بالحصانة التنظيمية من شأنه توليد تأثير في السيادة الاستراتيجية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للقدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية في ظل وجود الحصانة التنظيمية كمتغير وسيط (0.445)، وهذا يؤكد دور الحصانة التنظيمية في تعزيز تأثير القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (القدرات الديناميكية → السيادة الاستراتيجية) (37.884)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (وظائف الحصانة التنظيمية → السيادة الاستراتيجية) (39.753). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة، وقبلت الفرضية المثبتة التي نصت على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية مجتمعة

يشير الجدول (9) إلى وجود أثر لأبعاد الحصانة التنظيمية (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) في شركات الاتصالات الأردنية؛ إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحصانة التنظيمية في تحقيق السيادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط r (0.849)، وبلغ معامل التحديد R^2 (0.721)؛ أي أن ما قيمته (0.721) من التغير في السيادة الاستراتيجية ناتج عن التغير في أبعاد الحصانة التنظيمية. وتؤكد ذلك قيمة F المحسوبة التي بلغت (39.666) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية المثبتة التي نصت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الحصانة التنظيمية (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية مجتمعة ممثلة بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإدارة التحالف) في السيادة الاستراتيجية مجتمعة ممثلة بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء التنافسي) من خلال الحصانة التنظيمية مجتمعة ممثلة بـ (المقارنة المرجعية، والذاكرة التنظيمية) في شركات الاتصالات الأردنية.

اختبرت هذه الفرضية باستخدام تحليل المسار باستخدام برنامج Amos V.25. والجدول (10) يبين نتائج التحليل الإحصائي الذي أشار إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية مجتمعة في السيادة الاستراتيجية بوجود

في السيادة الاستراتيجية في ظل وجود الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (10)

تحليل المسار للقدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية بوجود الحصانة التنظيمية

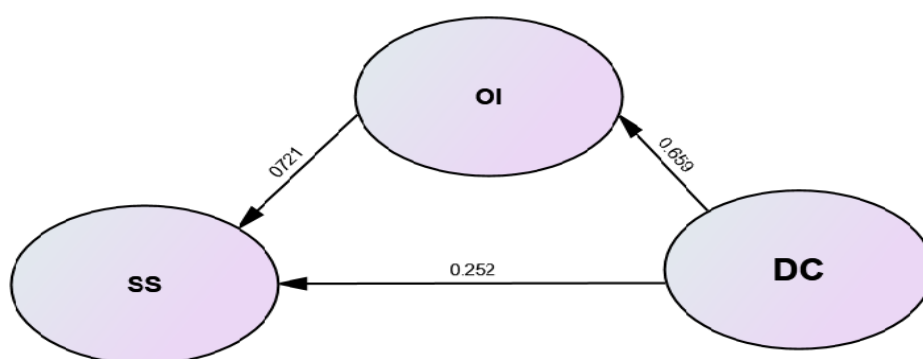
البيان	Chi ²	GFI	CFI	RMSEA	Sig.*	قيم معاملات التأثير المباشر	معامل التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	t-value	Sig.*
H4	78.564	0.998	0.996	0.000	0.000	DC → OI	0.659	0.659	37.884	0.00
						OI → SS	0.252	0.252	39.753	0.00
						DC → OI → SS	0.475	0.252	32.457	0.00

وتم حساب التأثير غير المباشر، حيث تم ضرب التأثير المباشر (للقدرات الديناميكية في الحصانة التنظيمية) في التأثير المباشر للحصانة التنظيمية في السيادة الاستراتيجية، ثم أضيف للناتج التأثير المباشر للقدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية

وتم حساب التأثير غير المباشر، حيث تم ضرب التأثير المباشر (للقدرات الديناميكية في الحصانة التنظيمية) في التأثير المباشر للحصانة التنظيمية في السيادة الاستراتيجية، ثم أضيف للناتج التأثير المباشر للقدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية

DC: Dynamic Capabilities, SS: Strategic Supremacy ,

OI: organizational Immunity.



الشكل (2)

تقديرات المسارات في الأنموذج البنائي

12-1 مناقشة النتائج

1-12-1 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1-1-12-1 نتائج التحليل الوصفي للقدرات الديناميكية

أشارت نتائج التحليل في الدراسة إلى أن مستوى القدرات الديناميكية في شركات الاتصالات الأردنية كان متوسطاً، وبلغ

المتوسط الحسابي العام لها (3.38)، وتراوح المتوسطات الحسابية للقدرات الديناميكية بين (2.86-3.72)، وجاء بُعد التكامل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72)، ثم بعد التعلم بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وأخيراً جاء بعد إدارة التحالف بمتوسط حسابي بلغ (2.86). وبناءً على هذه النتائج، يتبين

للباحث ما يلي:

1. تهتم شركات الاتصالات الأردنية بممارسات عمليات التعلم من خلال وضع مجموعة من الإجراءات الفاعلة لتحديد وتقييم واكتساب المعلومات والمعرفة الجديدة، كما أن الموظفين في هذه الشركات يمتلكون القدرة على استيعاب المعلومات والمعرفة الجديدة، مما يجعلهم من خلال ما تتبعه الشركات من إجراءات يتميزون بفاعلية تحويل المعلومات المتوفرة إلى معرفة جديدة، ومن ثم توظيف المعرفة التي تمتلكها للحصول على مخرجات علمية جديدة تتعلق بالأبحاث العلمية، والاستشارات، وتحديد الدورات التدريبية... الخ، وهذه المعرفة تكون الشركات قادرة على تسخيرها لتحقيق من خلالها إمكانية التأثير في تطوير الخدمات التي تقدمها. ولكن اهتمام الشركات في عمليات وممارسات أنشطة التعلم هذه كانت متوسطة المستوى في مجملها.

2. إن مستوى ممارسة التكامل كإحدى ممارسات القدرات الديناميكية في شركات الاتصالات الأردنية جاء مرتفعاً وظهر ذلك جلياً من خلال حرص موظفي الشركات على زيادة مدخلاتهم في خدمة الشركات بشكل عام، مع وجود فهم مشترك لموظفي شركات الاتصالات الأردنية لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض، وهذا عززه وجود المعرفة العالية التي يمتلكها الموظفون وكذلك المهارات والمعرفة المتخصصة ذات الصلة بعملهم. كذلك فإن شركات الاتصالات تعمل على تعزيز أنشطتها في جميع الأقسام لمواجهة الظروف المتغيرة، وهذا يكون من خلال إدارة المديرين في شركات الاتصالات الأردنية العمليات بالطريقة التي تضمن التكامل بين الأنشطة المختلفة التي يمارسها موظفو هذه الشركات.

3. أشارت النتائج إلى أن مستوى إدارة التحالف حازت على متوسط ذي أهمية متوسطة، ويظهر ذلك خصوصاً في قيام شركات الاتصالات الأردنية برصد بيئة الأعمال بشكل فعال لتحديد الفرص وإجراءات الشراكة مع المنظمات، حيث تقوم الشركات بجمع المعلومات بانتظام عن الشركاء المحتملين من مختلف الجوانب (مثل المعارض التجارية، واتفاقيات الصناعة، وقواعد البيانات، والمنشورات، والإنترنت)، مع تنبه هذه الشركات لتطورات السوق التي تخلق فرص التحالفات

المحتملة، حيث تقوم هذه الشركات بتنسيق الأنشطة عبر التحالفات المختلفة تنسيقاً جيداً، وربطها منهجياً بالاستراتيجيات التنظيمية عبر مختلف التحالفات.

1-12-2 نتائج التحليل الوصفي للحصانة التنظيمية

1. بالنظر إلى مستوى الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد الحصانة التنظيمية، يلاحظ أنها جاءت بمستوى مرتفع الأهمية من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تعمل على امتلاك قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار بهدف البقاء على علم بمجريات الأحداث في سوق وصناعة الاتصالات، وهي تسفيد من ذلك في تعزيز الذاكرة التنظيمية لديها للاستفادة منها في استرجاع المعرفة التي تحتاجها لتصحيح الانحرافات في الأداء والعمليات التي تقوم بها، علاوة على سعيها إلى امتلاك نظم خبيرة لتحليل الأحداث والوقائع على مستوى الصناعة. وبالتالي فإن شركات الاتصالات الأردنية تهتم بدرجة عالية بعملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة التنظيمية لديها.

2. بخصوص مستوى ممارسة المقارنة المرجعية، أشارت نتائج الدراسة إلى أنها متوسطة، حيث بينت النتائج أن الشركات تمارس أسلوب المقارنة المرجعية من خلال القيام بمقارنة أنشطتها وعملياتها مع أنشطة الشركات الرائدة التي تسبقها في مجال الصناعة وعملياتها، وذلك بهدف معرفة أساليب العلاج الذي استخدمت من قبل الشركات التي تعرضت للفيروسات البيئية ومحاولة تجنب الإصابة بمثل هذه الفيروسات مستقبلاً.

1-12-3 نتائج التحليل الوصفي للسيادة الاستراتيجية

1. أشارت نتائج التحليل لأبعاد السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية إلى أنها جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.34)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية بين (3.19-3.51). وقد جاء بُعد الضغط التنافسي في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.51)، تلاه بُعد البناء التنافسي (3.33)، وأخيراً جاء بُعد دائرة النفوذ بمتوسط

حسابي بلغ (3.19).

2. أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة الضغط التنافسي كأحد أبعاد السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية كان متوسطاً، وهو ما يمكن تفسيره بأن شركات الاتصالات الأردنية لديها معرفة متوسطة حول نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته، مما يضطرها نتيجة هذه الضغوط التنافسية إلى السماح بقبول دخول المنافسين في أسواق الخدمة لتجنب الضغط التنافسي المركز، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات ابتكارية وإبداعية للحفاظ على مركزها التنافسي ومكانتها في البيئة التنافسية. وتحاول من خلال هذه الاستراتيجيات بناء حواجز يصعب على المنافسين اختراقها، ومن هذه الاستراتيجيات اعتماد جودة الخدمة في تقييم منتجاتها للتغلب على الضغط التنافسي.

3. أشارت النتائج إلى أن مستوى دائرة النفوذ في شركات الاتصالات الأردنية كان متوسطاً، وهو ما يمكن تفسيره بأن شركات الاتصالات الأردنية تمتلك منطقة تأثير متماسكة بدرجة متوسطة في مجال صناعة الاتصالات معتمدة في ذلك على تبني استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية، وذلك بحسب القطاعات الجغرافية وتوزيع العملاء فيها، مما يمكنها من الهيمنة على السوق قبل المنافسين الآخرين على مستوى الصناعة. وبالتالي فهي تحرص على المحافظة على علامتها التجارية عند طرح منتجاتها المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي بين منتجاتها، وهذه الاستراتيجية تمكنها من فهم سلوك ووضع المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ.

4. بينت نتائج التحليل أن هناك اهتماماً متوسطاً فيما يتعلق بالبناء التنافسي، وكانت أغلب الممارسات متوسطة الأهمية وتتعلق بتميز الشركات في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار من خلال ما تقوم به من طرح عروض وأسعار وترويج والتزامها بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة، مكرسة بذلك جهودها في مواجهة القوى المهيمنة على المجال التنافسي لصناعة الاتصالات، ومعززة بناء تحالفات تعاونية مع شركائها في سبيل تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في قطاع صناعة الاتصالات.

13-1 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية. أشارت نتائج الفرضية المتعلقة بالقدرات الديناميكية إلى أهمية الأبعاد جميعها في تحقيق السيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن شركات الاتصالات الأردنية تهتم بعمليات التعلم والتكامل وإقامة التحالفات الاستراتيجية فيما بينها لتحقيق أهدافها. وقد حقق بعد التكامل أعلى أثر في السيادة الاستراتيجية، تلاه البعد المتعلق بإدارة التحالف الاستراتيجي، وأخيراً جاء من حيث التأثير البعد المتعلق بالتعلم في شركات الاتصالات الأردنية. وتبين أن اهتمام شركات الاتصالات الأردنية جاء مرتفعاً بعمليات وأنشطة التكامل من حيث ما مدخلات الموظفين، وتكامل هذه المدخلات مع العمليات والأنشطة الأخرى بحيث تكمل بعضها بعضاً، وتحقيق إنجاز للمهام والعمليات والأنشطة بما يتوافق مع المسؤوليات المتعلقة بالموظفين وبشكل يؤدي إلى تعزيز التكامل بين الأقسام والإدارات المختلفة في ظل وجود الظروف البيئية المتغيرة والديناميكية.

أما من حيث تأثير إدارة التحالف الاستراتيجي كقدرة ديناميكية، فقد أظهرت النتائج قدرة شركات الاتصالات على التحديد الفعال للفرص في بيئة الأعمال من خلال تمكنها من جمع البيانات والمعلومات عن الشركاء الذين يمكن التحالف معهم. سواء على الجانب التشغيلي أو جانب التسويق وتقديم الخدمات، أو إمكانية الدخول في أسواق جديدة بحيث يمكنهم ذلك من العمل على تطوير السوق وتوفير الخدمات التي تلبي حاجات الزبائن من مختلف الجوانب، والعمل على إيجاد الفرص الاستثمارية المحتملة. وهذا يتطلب نوعاً من التنسيق العالي بين جميع أطراف التحالف والعمل على ربط الاستراتيجيات للتحالف في العديد من الجوانب التشغيلية. وأخيراً جاء بعد التعلم من حيث قدرة الشركات المبحوثة على وضع مجموعة من الإجراءات الفاعلة لتحديد وتقييم واكتساب المعلومات والمعرفة الجديدة وتعزيز قدرات الموظفين على استيعاب المعلومات، وتحويل المعلومات المتوفرة إلى معرفة جديدة وتوظيفها وكل ذلك بهدف تسخيرها لتحقيق إمكانية التأثير في تطوير الخدمات التي تقدمها.

- وجود تأثير لأبعاد القدرات الديناميكية في الحصانة

- تحديد مصادر المعرفة المختلفة التي تحتاجها عمليات وأنشطة شركات الاتصالات الأردنية.
- امتصاص المعرفة واكتسابها بالطرق الملائمة التي تستطيع شركات الاتصالات تسخيرها لذلك.
- استثمار المعرفة من خلال عمليات توزيعها وتعديلها وبناء النماذج المعرفية المتوافقة مع ثقافة شركات الاتصالات الأردنية.

2- العمل على إيجاد آليات للتعامل مع إدارة التحالف بين شركات الاتصالات الأردنية لتعزيز عمليات تبادل المعرفة وتخفيف الضغوط التنافسية على مستوى الصناعة، وكذلك السماح بإجراء المقارنات المرجعية فيما بينها. ويمكن تطبيق الآليات الآتية:

- العمل ضمن الإطار المؤسسي دون العمل بشكل منفرد، وتعزيز التنسيق بين الشركات.
 - خفض تكاليف التعامل بين الأطراف المتحالفة بشكل يعزز قيادة التكلفة وتطبيقها في الأنشطة والعمليات التحالفية.
 - تعزيز ميزة الموارد بين المتحالفين بشكل يدعم بشكل تام انجاز وتحقيق الأهداف.
 - تعزيز التبادل المعرفي من خلال الخبرة التحالفية السابقة بين الأطراف في التحالف الاستراتيجي.
- 3- تعزيز عمليات التكامل والاهتمام بها خصوصاً بين أقسام وإدارات الشركات المبحوثة بما يحقق إمكانية ترسيخ مبدأ التناوب على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي بين الشركات المبحوثة. ويتم ذلك من خلال اتباع الآليات التي منها:

- التنسيق عن طريق المشاركة بين الأقسام في إنجاز المهام والتخطيط والإعداد واتخاذ القرارات.
- وضوح آليات التنسيق والتكامل بين الأقسام.
- عدم وجود ازدواجية في تنفيذ المهام.
- تشكيل اللجان كوسيلة لإحداث التنسيق والتكامل بين الأقسام.

4- ضرورة توجيه المزيد من الاهتمام، ووضع الآليات لبناء الذاكرة التنظيمية في الشركات المبحوثة بما يخدم إمكانية الاستفادة من خلال:

التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. وتدل هذه النتيجة على أن وظائف الحصانة التنظيمية تتطلب من الموظفين التكيف مع العديد من المهام المتعلقة بعمليات خلق المعرفة وتشاركها وتطبيقها، والتكامل بين أقسام ودوائر الشركات المبحوثة، بحيث تنجز المهام من قبلهم يكونون مستعدين لمهام هم غير مبرمجين عليها، وتسخير هذه العمليات في تحسين مستوى الحصانة التنظيمية بما يعزز الذاكرة التنظيمية ويساعد على إجراء المقارنات المرجعية.

- وجود تأثير للحصانة التنظيمية في السيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية. أشارت نتائج التحليل إلى أن أبعاد الحصانة التنظيمية تؤثر في السيادة الاستراتيجية من خلال الذاكرة التنظيمية وممارسات المقارنة المرجعية بما يعزز تخفيف الضغط التنافسي ويوسع دائرة النفوذ الاستراتيجي والبناء التنافسي في شركات الاتصالات الأردنية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رشيد وجلاب، 2018).

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية في ظل وجود الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. أشارت النتائج إلى ظان التأثير المتحقق من القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية بتعزيز وجود الحصانة التنظيمية، مما يعني أن الأبعاد المتعلقة بالقدرات الديناميكية من حيث التعلم والتكامل وإدارة التحالف يزداد أثرها في ظل وجود الذاكرة التنظيمية والمقارنات المرجعية بشكل يؤثر إيجاباً في السيادة الاستراتيجية ممثلة بأبعادها الضغط التنافسي ودائرة النفوذ والبناء التنافسي في شركات الاتصالات الأردنية.

14-1 التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

1- ضرورة تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية وبما يحقق بناء ذاكرة تنظيمية وقدرة على إجراء المقارنات المرجعية، ويعزز من إمكانية تطوير المنتجات، ويسهم في بناء مركز تنافسي قوي. ويكون ذلك من خلال اتباع الآليات الآتية:

- في الأردن، وذلك من خلال:
- اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل الشركة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى.
- المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء.
- مقارنة وظيفة معينة (التسويق، إدارة الموارد البشرية ... إلخ) أو أي عملية مثل تدريب العاملين أو غيرها بمثيلاتها في الوحدات الأخرى.

- تكوين منحني التعلم في محاولة لخفض تكاليف إنتاج وتقديم الخدمة للعملاء.
- تطوير وبناء منتجات إبداعية غير مسبوقة للقطاعات السوقية المخدومة، الأمر الذي يعزز دائرة النفوذ ويقلل من الضغوط التنافسية بين الشركات المبحوثة.
- 5- العمل على تعزيز نظام وإجراءات المقارنات المرجعية بين الشركات لتحديد مصدر دائرة النفوذ وتخفيف الضغوط التنافسية، وكذلك تعزيز العمليات ذات العلاقة من خلال الاستفادة من تجارب الشركات القائمة في قطاع الاتصالات

المراجع

المراجع العربية

- التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، العدد 28.
- العابدي، علي، والموسوي، هاشم، 2014، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كوركلا للاتصالات المتنقلة في بغداد). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 8، العدد 31، ص 143-167.
- عبودي صفاء، 2019، التجديد الاستراتيجي: مدخل لتعزيز المناعة التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 9، العدد 2، ص 9-81.

- أبو زيد، أحمد ناصر، 2019، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 15، العدد 2، ص 311-330.
- الحواجرة، كامل محمد، 2018، الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 14، العدد 3، ص 413-444.
- رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، 2008، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل. عمان دار المناهج، الأردن.
- الطائي، يوسف حليم، 2009، الشراكة ودورها في تحقيق المناعة

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abboudi, Safaa. 2019. Strategic Innovation As an Introduction to Enhancing Organizational Immunity: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at the Northern Technical University and the University of Mosul. *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*. 9 (2): 81-89.
- Abuzeid, Ahmed Nasser. 2019. The Role of Strategic Thinking in Building Organizational Excellence: An Applied Study on Jordanian Public Shareholding Companies. *Jordan Journal of Business Administration*,

- 15 (3): 311-330.
- Al-Abdi, Ali and Al-Mousawi, Hashem. 2014. Diagnosing Strategic Intelligence Indicators to Ensure Strategic Sovereignty through Strategic Agility (Analytical Study at Korek Mobile Communications Company in Iraq). *Al-Ghary Journal for Economic and Administrative Sciences*, 8 (31): 143-167.
- Al-Hawajreh, Kamel Mohammad. 2018. The Mediating Role of Business Intelligence Capabilities between Organizational Entrepreneurship and Strategic Success at Jordanian Governmental Universities. *Jordan Journal of*

Business Administration, 14 (3): 413-440.

Al-Taie, Youssef Hajim. 2009. Partnership and Its Role in Achieving Regulatory Immunity: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Industrial Sector Managers.

Adner, R. and Helfat, C.E. 2013. Corporate Effect and Dynamic Managerial Capabilities. *Strateg. Manag. J.*, 24: 1011-1025.

Al-Hawary, S.I. and Al-Syasneh, M.S. 2020. Impact of Dynamic Strategic Capabilities on Strategic Entrepreneurship in Presence of Outsourcing of Five-star Hotels in Jordan. *Business: Theory and Practice*, 21 (2): 578-587.

Al-Zu'bi, H.A. 2017. Diagnosis of Perception Strategic Planning to Ensure Strategic Supremacy. *International Business Management*, 100 (6): 1240-1245.

Anderson, J.M. 2013. Mechanisms of Inflammation and Infection with Implanted Devices. *Cardiovascular Pathology*, 2 (3) (Suppl.): 33S-41S.

Burke, R. 2002. Hybrid Recommender Systems: Survey and Experiments. *User Modeling and User-adapted Interaction*, 12 (4): 331-370.

D'Aveni, R. 2005. Corporate Spheres of Influence. *MIT Sloan Management Review*, 45 (4).

D'Aveni, R. 2018. *Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth and Power through Spheres of Influence*. New York: The Free Press.

Garson, G.D. 2013. *Hierarchical Linear Modeling: Guide and Applications*. Sage.

Ger, A., Jeroen, D. and Strikwerda, H. 2019. *Strategic Supremacy in a Network Economy*. The Anniversary Edition, Nolan, Norton & Co. www.nolannorton.com.

Gilley, A., Godek, M. and Gilley, J.W. 2009. The Organizational Immune System. In: Gilley, J.W., Gilley, S. Quatro and P. Dixon-Krausse, *The Praeger Handbook of Human Resource Management*, Westport, CT: Praeger Publishing.

Hair, F., Sarstedt, M., Hopkins, L. and Kuppelwieser, G. 2014. Partial Least Squares Structural Equation Modeling

Iraqi Journal of Administrative Sciences, (28).

Rashid, Saleh Abdul Rada and Jalab, Ihsan Dahsh. 2008. *Strategic Management: An Integrated Approach*, Amman, House of Curricula, Jordan.

المراجع الأجنبية

(PLS-SEM). *European Business Review*.

Hall, R. 2012. *Organization: Structures Process Outcome*. New Delhi Prentice-Hall of India.

Heijltjes, M.G., van Witteloostuijn, A. and Sorge, A.M. 2016. Human Resource Management in Relation to Generic Strategies: A Comparison of Chemical and Food & Drink Companies in the Netherlands and Great Britain. *International Journal of Human Resource Management*, 7 (2): 383-412.

Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, M., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. and Winter, S.G. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing: Malden, MA, USA.

Helfat, C.E. and Raubitschek, R.S. 2018. Dynamic and Integrative Capabilities for Profiting from Innovation in Digital Platform-based Ecosystems. *Res. Policy*, 47: 1391-1399.

Hill, G. and Jones, G. 2001. Strategic Management Theory. Houghton Miffling Company.

Hofer, G. and Schendel A. 1990. *Strategy from Elations: Dialectical Concepts*. West Publishing Company.

Huang, J.J. 2013. Organizational Knowledge, Learning and Memory: A Perspective of an Immune System. *Knowledge Management Research & Practice*, 11 (3): 230-240.

Kaiser, H.F. 1974. An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39 (1): 31-36.

Kim, J.-Y. and Finkelstein, S. 2019. The Effects of Strategic and Market Complementarity on Acquisition Performance: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry, 1989-2001. *Strateg. Manag. J.*, 30: 617-646.

- Krishnan, H.A., Miller, A. and Judge, W.Q. 2017. Diversification and Top Management Team Complementarity: Is Performance Improved by Merging Similar or Dissimilar Teams? *Strateg. Manag. J.*, 18: 361-374.
- Lessard, D., Teece, D.J. and Leih, S. 2016. The Dynamic Capabilities of Meta-multinationals. *Glob. Strateg. J.*, 6: 211-234.
- Makri, M., Hitt, M.A. and Lane, P.J. 2010. Complementary Technologies, Knowledge Relatedness and Invention Outcomes in High Technology Mergers and Acquisitions. *Strateg. Manag. J.*, 31, 602-628.
- Meyer, C. 2012. The Chain-Japan Rivalry for Economic and Strategic Supremacy in Asia. *China & the World Series. Global Focus*, World.
- Mihardjo, L.W. and Alamsjah, F. 2018. The Role of Distinctive Organizational Capability in Formulating Co-creation Strategy and Business Model Innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 18.
- Mikalef, P. and Pateli, A. 2017. Information Technology: Enabled Dynamic Capabilities and Their Indirect Effect on Competitive Performance: Findings from Pls-Sem and Fsqca. *Journal of Business Research*, (70): 1-16.
- Sheenan, N.T. and Foss, N.J. 2017. Using Porterian Activity Analysis to Understand Organizational Capabilities. *J. Gen. Manag.*, 42: 41-51.
- Simmons, O.S. 2013. The Corporate Immune System: Governance from the Inside-out. *University of Illinois Law Review*, Forthcoming.
- Strikwerda, J. and Rijnders, D. 2005. Possible End Games in the European Postal Market, Cui Bone? In M.A. Crew and P.R. Kleindorfer (Eds). *Regulatory and Economic Changes in the Postal and Delivery Sector*, Amsterdam: Kluwer Academic Publishers. Dol:10.10070-387-2367-6-15,200,2005.
- Strikwerda, J. 2002. Strategic Supremacy in a Network Economy. *Creating Futures, Step by Step: How to Think and Act Strategically in Times of Economic Uncertainty*. De Meern-Utrecht: Nolan, Norton & Co.
- Teece, D. and Leih, S. 2016. Uncertainty, Innovation and Dynamic Capabilities. *Calif. Manag. Rev.*, 58: 5-12.
- Teece, D.J. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strateg. Manag. J.*, 28: 1319-1350.
- Teece, D.J. 2018. Profiting from Innovation in the Digital Economy: Enabling Technologies, Standards and Licensing Models in the Wireless World. *Res. Policy*, 47: 1367-1387.
- Teece, D.J.A. 2014. Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *J. Int. Bus. Stud.*, 45, 8-37.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Manag. J.*, 18: 509-533.
- Tikkanen, Joonas. 2014. *Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry*. University of OULU, Master Thesis, Oulu Business School Unit, Department of Management and International Business.
- Wang, L. and Zajac, E.J. 2007. Alliance or Acquisition? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations. *Strateg. Manag. J.*, 28: 1291-1317.
- Watkins, M. 2007. Organizational Immunology: Culture and Change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org>.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. and Davidsson, P. 2006. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *J. Manag. Stud.*, 43: 917-955.