

أبو عمره، هناء مازن مصطفى، و خشمان، أيسر محمد علي.  
(2020). أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في  
شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة).  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/121615>

8

إعداد

سامر بنون



## أولاً: عرض المشكلة البحثية كما وردت في الدراسة

صاغت الباحثة (هناء مازن مصطفى أبو عمرة) مشكلة دراستها في رسالة الماجستير المعنونة "أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية" من خلال عدة عناصر مترابطة. بدأت بالإشارة إلى أن المشاريع وطريقة إدارتها بنجاح تُعتبر "من الموضوعات المهمة والمعقدة والتي أثارت اهتمام العديد من الباحثين وما زالت تتطلب المزيد من البحث والدراسة"، مستشهدة بدراسات سابقة مثل ( Kandelousi, Ooi & Abdollahi, 2011) و(جبرين والطراونة، 2015). ثم انتقلت إلى التخصيص بالإشارة إلى أن شركات المقاولات الأردنية تواجه "الكثير من التحديات والتغيرات"، وأن المشاريع الإنشائية تعرضت خلال السنوات القليلة الماضية إلى "تجاوزات في الجداول الزمنية وزيادة في التكاليف الإضافية"، فضلاً عن أنها "أصبحت أكثر حجماً وتعقيداً".

## أولاً: عرض المشكلة البحثية كما وردت في الدراسة

بعد ذلك حددت جوهر المشكلة بأن إدارة المشاريع في هذه الشركات "تتطلب إدارة ذات مهارات وقدرات مميزة في إدارة المشاريع ومواجهة تحدياتها"، وأن هذه الإدارة "تُعد العامل الأساسي في نجاح تلك المشاريع وفي إنهاء كافة متطلباتها على أكمل وجه وبالتالي تحقيق أهداف المشروع". ثم ربطت ذلك بمتغيرها المستقل حين أوضحت أنه "أصبح لازماً على إدارة المشاريع وجود موارد للمعلومات يُمكنها من فهم ودراسة وتحليل بيئتها المحيطة" بما يساعدها على "الكشف عن كافة الفرص" و"التنبؤ بالتهديدات التي تحول دون نجاح مشاريعها". وخلصت إلى صياغة التساؤل الرئيس: "هل يوجد أثر للبراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، تجنب التهديدات) في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية؟".

## ثانياً: توضيح أسلوب صياغة المشكلة وكيف تم بناؤها

اعتمدت الباحثة في بناء مشكلتها البحثية على أسلوب القمع (من العام إلى الخاص)، وهو أسلوب شائع ومقبول أكاديمياً. بدأت بتمهيد عام في المقدمة حول أهمية المشاريع الإنشائية باعتبارها "عصب الحياة والتقدم والنماء" وأن "المشاريع تلعب دوراً مهماً في تنمية القوى الاقتصادية"، ثم ضيّقت النطاق تدريجياً نحو شركات المقاولات الأردنية تحديداً، ثم نحو الحاجة إلى البراعة الاستراتيجية في إدارة مشاريع هذه الشركات. كما استخدمت أسلوب التدرج المنطقي حين انتقلت من عرض التحديات التي تواجه القطاع إلى تحديد الفجوة التي تسعى لمعالجتها، ثم صاغت التساؤل الرئيس وفرّعت منه ثلاثة تساؤلات فرعية يمثل كل منها بُعداً من أبعاد المتغير المستقل (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، وتجنب التهديدات).

من حيث البنية الهيكلية، جاءت مشكلة الدراسة متضمنة عناصر أساسية هي: الإشارة إلى أهمية الموضوع عموماً، ثم التحديات الميدانية في بيئة الدراسة، ثم تحديد الفجوة، ثم التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية، وأخيراً الفرضيات التي بُنيت

على هذه التساؤلات...

## ثالثاً: تقييم مدى نجاح الباحثة في عرض مشكلة الدراسة

### الجوانب الإيجابية:

نجحت الباحثة في عدة جوانب جوهرية. فقد كان التسلسل المنطقي واضحاً من العام إلى الخاص، مما يساعد القارئ على فهم السياق الذي تنبثق منه المشكلة قبل الوصول إلى صلبها. كما أن صياغة التساؤل الرئيس جاءت واضحة ومحددة تربط بين المتغير المستقل (البراءة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة) والمتغير التابع (إدارة المشاريع) في سياق مكاني محدد (شركات المقاولات الأردنية). وقد أحسنت في تفريع التساؤلات الفرعية بما يتوافق مع أبعاد المتغير المستقل، كما أن الفرضيات جاءت متسقة مع التساؤلات ومصاغة بالصيغة الصفرية وفق الأصول المنهجية مع تحديد مستوى المعنوية ( $P \leq 0.05$ ).

## ثالثاً: تقييم مدى نجاح الباحثة في عرض مشكلة الدراسة

الجوانب التي تحتاج إلى تحسين:

غير أن هناك عدة ملاحظات تُضعف من قوة عرض المشكلة. أبرزها أن الباحثة لم تقدم أدلة كمية أو إحصائية كافية تدعم وجود المشكلة فعلياً في شركات المقاولات الأردنية، فالإشارة إلى "تجاوزات في الجداول الزمنية وزيادة في التكاليف" جاءت عامة دون أرقام أو تقارير رسمية أو بيانات من جهات مختصة تُثبت حجم هذه التجاوزات. كذلك كان الاعتماد على المراجع العلمية في بناء المشكلة محدوداً، إذ لم تستشهد سوى بمرجعين اثنين في فقرة المشكلة ذاتها. كما أن الربط بين مفهوم البراعة الاستراتيجية وإدارة المشاريع في شركات المقاولات تحديداً جاء مقتضباً ولم يُبيّن بشكل كافٍ لماذا تحتاج هذه الشركات بالذات إلى البراعة الاستراتيجية دون غيرها من المداخل الإدارية أو الاستراتيجية..

## رابعاً: تقييم مدى مراعاة الباحثة لاعتبارات اختيار المشكلة البحثية

### الأصالة والحدثة:

أشارت الباحثة صراحة إلى أن موضوع الدراسة "يُعتبر من المواضيع التي تنسم بالحدثة والندرة" وأن "الدراسات في هذا المجال في البيئة العربية خاصة لا تزال قليلة"، وهو ما يُعد مراعاة واضحة لمعيار الأصالة. غير أن هذا الادعاء كان يحتاج إلى تعزيز بمسح منهجي للدراسات السابقة يُثبت هذه الفجوة بشكل أكثر إقناعاً.

### الأهمية العلمية والعملية:

وُفّقت الباحثة في تناول هذا المعيار بشكل مفصل، حيث أوضحت الأهمية النظرية من حيث أن "معايير النجاح الدولية للمشروع والمجالات المعرفية متبعة في أغلب البلدان المتطورة وتمثل من أفضل الممارسات"، والأهمية العملية من حيث أن نتائج الدراسة يمكن أن تفيد "مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية" وتوضح لهم "نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات". كما ربطت أهمية القطاع بالاقتصاد الوطني حين ذكرت أن قطاع المقاولات "يعمل على تشغيل ما

يزيد عن مئة ألف أردني" وأنه "يقوم بتحريك 140 قطاعاً موازياً" وفقاً لنقابة المقاولين (2019).

## رابعاً: تقييم مدى مراعاة الباحثة لاعتبارات اختيار المشكلة البحثية

### قابلية الدراسة للتنفيذ:

يتضح من تحديد الباحثة لحدود الدراسة (الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية) أنها راعت هذا الاعتبار. فقد حصرت الدراسة في شركات المقاولات الأردنية المصنفة درجة أولى في العاصمة عمّان، واستهدفت العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى، خلال العام الدراسي 2019/2020.

### الوضوح والتحديد:

كانت المشكلة واضحة من حيث تحديد المتغيرات وأبعادها والعلاقة المفترضة بينها، كما أن النموذج الذي أعدته الباحثة يُظهر العلاقة بين المتغير المستقل (البراعة الاستراتيجية: استكشاف الفرص، استغلال الفرص، تجنب التهديدات) والمتغير التابع (إدارة المشاريع: إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزمني، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع). غير أن عدم الإشارة إلى دراسة استطلاعية أولية أو مقابلات ميدانية تؤكد وجود المشكلة فعلياً يُعد نقطة ضعف في التأسيس الميداني للمشكلة....

## عنوان الدراسة المقترح:

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة — دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.



تشهد بيئة الأعمال العالمية والإقليمية تحولات متسارعة وعميقة أفرزتها التطورات التكنولوجية المتلاحقة والتغيرات الاقتصادية

والاجتماعية غير المسبوقة، مما جعل قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار مرهونة بمدى امتلاكها لمزايا تنافسية حقيقية

ومستدامة تضمن لها التفوق على منافسيها في الأجلين المتوسط والطويل. ولم يعد تحقيق الميزة التنافسية المؤقتة كافياً في ظل

هذه البيئة شديدة الديناميكية، بل أصبح لزاماً على المنظمات أن تسعى نحو بناء مزايا تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين

تقليدها أو محاكاتها. (Teece, 2020)



يشهد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تحولات جذرية مدفوعة برؤية المملكة 2030 التي وضعت التحول الرقمي والتنويع الاقتصادي في صدارة أولوياتها الاستراتيجية، حيث يُعد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات من القطاعات الحيوية التي تُعَوّل عليها المملكة في تحقيق هذا التحول. وقد شهد هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة تنافساً حاداً بين الشركات العاملة فيه نتيجة دخول مشغلين جدد وتزايد توقعات العملاء وارتفاع وتيرة الابتكار التكنولوجي، مما فرض على هذه الشركات تحديات جوهرية تتعلق بكيفية المحافظة على حصصها السوقية وتعزيز موقعها التنافسي في بيئة بالغة التقلب

(.Alharbi & Jamil, 2022).



وتكشف المؤشرات الحديثة الصادرة عن هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية عن تصاعد حدة التنافس في هذا القطاع، إذ تسعى الشركات إلى تقديم خدمات نوعية متميزة وبأسعار تنافسية لاستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم في سوق يتجاوز فيه معدل انتشار خدمات الهاتف المحمول نسبة 100% من عدد السكان. وفي ظل هذا الواقع التنافسي المحتم، تواجه شركات الاتصالات السعودية تحدياً محورياً يتمثل في كيفية بناء مزايا تنافسية مستدامة لا تتآكل بمرور الوقت أو بفعل ردود أفعال المنافسين، وهو ما يستلزم البحث عن مداخل إدارية واستراتيجية تمكّنها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية المتلاحقة. ( Rasheed et al., 2023 )

ومن أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء مفهوم المرونة التنظيمية ( Organizational Agility) الذي يُشير إلى قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية بسرعة واتخاذ قرارات فعّالة في الوقت المناسب وتنفيذ الممارسات اللازمة للاستجابة لهذه التغيرات بكفاءة عالية. ( Felipe et al., 2020 )



وقد أكدت العديد من الدراسات أن المرونة التنظيمية تمثل عاملاً حاسماً في قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها الديناميكية والحفاظ على تنافسيتها، حيث أشارت دراسة (Shams et al., 2021) إلى أن المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من المرونة التنظيمية تكون أكثر قدرة على اقتناص الفرص السوقية والاستجابة لتهديدات المنافسين. كما أوضحت دراسة (Khaddam et al., 2023) أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل جوهري في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في بيئات تتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار...

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم المرونة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن العلاقة بينهما لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث والدراسة في البيئة السعودية تحديداً، ولا سيما في قطاع الاتصالات الذي يُعد من أكثر القطاعات ديناميكية وتنافسية.

فأغلب الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة أُجريت في بيئات غربية أو آسيوية ( Kumkale, 2022; Walter, 2021)، مما يُفرز فجوة معرفية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تبحث في أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في سياق المنظمات السعودية. كما أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع ظلت محدودة ولم تتعمق في دراسة هذه العلاقة في قطاع الاتصالات بشكل خاص (المطيري والعتيبي، 2021).

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود حاجة علمية وعملية ماسة لدراسة أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (مرونة الاستشعار، ومرونة اتخاذ القرار، ومرونة الممارسة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (التميز في الجودة، والكفاءة في التكلفة، والاستجابة للعملاء، والابتكار المستمر) في شركات الاتصالات السعودية، وذلك في ظل التحديات التنافسية المتصاعدة التي يشهدها هذا القطاع والتحولات الاستراتيجية الكبرى التي تفرضها رؤية 2030..



وبناءً على ما تقدم، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي:

"هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $P \leq 0.05$  ) للمرونة التنظيمية بأبعادها (مرونة الاستشعار، مرونة اتخاذ القرار، مرونة الممارسة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $P \leq 0.05$  ) لمرونة الاستشعار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات السعودية؟

التساؤل الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $P \leq 0.05$  ) لمرونة اتخاذ القرار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات السعودية؟

التساؤل الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $P \leq 0.05$  ) لمرونة الممارسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات السعودية؟

# المراجع.

Shams, R., Vrontis, D., Bebbi, Z., Rao-Nicholson, R., & Thrassou, A. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for agile multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.

Kumkale, I. (2022). Organizational Agility. In: *Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application*. Springer, Singapore.

Khaddam, A., Irtameh, H., & Bader, B. (2023). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence. *International Journal of Management Studies*, 25(1), 197–232.

Rasheed, R., Siddiqui, S. H., Mahmood, I., & Khan, S. N. (2023). The role of dynamic capabilities in sustainable competitive advantage: A systematic review. *Sustainability*, 15(8), 6938.

Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(1), 95–120.

Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391.

Alharbi, I. B., Dowling, P. J., & Bhatti, M. I. (2022). Strategic planning practices in the telecommunications industry: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 401–419.

المطيري، سعود، والعتيبي، منصور (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 238–215.

العثامين، طه علي خليل. (2024). أثر ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المؤسسات - دراسة تطبيقية في القوات المسلحة

الأردنية - الجيش العربي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مؤتة. <http://search.mandumah.com/Record/1500370>

Huang, S., Cheng, H., & Luo, M. (2024). Exploring factors influencing student performance and educational strategies in logistics management contests: An ISM study. *Systems*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/systems12020049>

Ijirshar, V. U., Asue, E. A., Tarlumun, J., & Adudu, E. J. (2024). Impact of logistics management practices on organizational performance of Jumia Company in Nigeria. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 12(1), 45-58. <https://www.researchpublish.com/journal/IJMCI>

Mizrak, K. C. (2024). Crisis management and risk mitigation: Strategies for effective response and resilience. *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management*, 254-278. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1560-9.ch014>

Sætren, G. B., Vaag, J. R., & Lund, M. S. (2024). What and how to train for strategic crisis management: A systematic literature review. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2), e12568. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12568>



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

