

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## إطار مقترح لربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشاريع الاتصالات بالأهداف الاستراتيجية للشركة: دراسة ميدانية لتحقيق الميزة التنافسية

أسم الطالب

عصام عمر باحبيب

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

## جدول المحتويات

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| ٤  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....          |
| ٨  | 1.4. أسئلة الدراسة .....                            |
| ٨  | السؤال الرئيسي: .....                               |
| ٨  | الأسئلة الفرعية: .....                              |
| ٩  | 1.5. أهداف الدراسة .....                            |
| ٩  | الهدف الرئيسي: .....                                |
| ٩  | الأهداف الفرعية: .....                              |
| ١٠ | 1.6. فرضيات الدراسة .....                           |
| ١٠ | الفرضية الرئيسية: (H0) .....                        |
| ١٠ | الفرضيات الفرعية: .....                             |
| ١١ | 1.7. نموذج الدراسة .....                            |
| ١١ | 1.8. منهجية الدراسة .....                           |
| ١١ | المنهج المستخدم: .....                              |
| ١٢ | مجتمع وعينة الدراسة: .....                          |
| ١٢ | مصادر جمع البيانات: .....                           |
| ١٢ | أدوات الدراسة: .....                                |
| ١٣ | الأساليب الإحصائية المستخدمة: .....                 |
| ١٣ | حدود الدراسة: .....                                 |
| ١٣ | أداة الدراسة (عدد فقرات الاستبانة): .....           |
| ١٤ | 1.9. الدراسة الميدانية .....                        |
| ١٤ | 1.10. مخطط جانت (Gantt Chart) للمشروع المقترح ..... |
| ١٤ | الجدول الزمني لتنفيذ الدراسة .....                  |
| ١٦ | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ..... |

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| ١٦ | 2.1. المقدمة .....                                             |
| ١٧ | 2.2. المتغير المستقل: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) .....      |
| ١٧ | 2.2.1. تمهيد ومفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية .....               |
| ١٨ | 2.2.2. أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية .....                      |
| ١٩ | 2.2.3. أهداف مؤشرات الأداء الرئيسية .....                      |
| ٢٠ | 2.2.4. أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية .....                      |
| ٢١ | 2.2.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل .....        |
| ٢٣ | 2.3. المتغير التابع: الميزة التنافسية في شركات الاتصالات ..... |
| ٢٣ | 2.3.1. تمهيد ومفهوم الميزة التنافسية .....                     |
| ٢٤ | 2.3.2. أهمية الميزة التنافسية .....                            |
| ٢٥ | 2.3.3. أهداف الميزة التنافسية .....                            |
| ٢٦ | 2.3.4. أبعاد الميزة التنافسية .....                            |
| ٢٨ | 2.3.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع .....         |
| ٣٠ | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .....         |
| ٣٢ | 2.5. الخاتمة .....                                             |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1. المقدمة

يشهد قطاع الاتصالات تحولات متسارعة وتنافسية حادة على المستويين الإقليمي والدولي، إذ أصبحت شركات الاتصالات تواجه ضغوطاً متزايدة لتقديم خدمات عالية الجودة بتكاليف منخفضة، مع الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية وتفضيلات العملاء. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، باتت الإدارة الاستراتيجية الفاعلة ضرورة حتمية لا خياراً، حيث تسعى المؤسسات إلى صياغة أهداف استراتيجية واضحة تُترجم رؤيتها ورسالتها

إلى نتائج ملموسة قابلة للقياس، وذلك بهدف ضمان البقاء والنمو في سوق يتسم بالتغير المستمر (عبدالله، ٢٠٢٢).

وتُعدّ الأهداف الاستراتيجية النواة المركزية لأي خطة مؤسسية ناجحة، فهي تمثل الغايات بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لتعزيز موقعها التنافسي وتحقيق التميز المؤسسي. غير أن صياغة هذه الأهداف وحدها لا تكفي، إذ أثبتت الدراسات أن كثيراً من المنظمات تخفق في تنفيذ استراتيجياتها لا لقصور في صياغتها، بل بسبب ضعف الربط بين الأهداف الاستراتيجية والممارسات التشغيلية اليومية، مما يؤدي إلى فجوة واسعة بين التخطيط والتنفيذ تنعكس سلباً على الأداء المؤسسي (المطري وعبدالله، ٢٠٢٤).

ومن هنا برزت أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs) بوصفها أداة منهجية تربط بين المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، إذ توفر هذه المؤشرات مقاييس كمية ونوعية تمكّن الإدارة من تتبع التقدم نحو الأهداف الموضوعية، واكتشاف الانحرافات في وقت مبكر، واتخاذ القرارات التصحيحية المبنية على البيانات. كما تساهم مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً في تحقيق التوجهات الاستراتيجية (العقيلي وعبدالمحسن وتوفيق، ٢٠٢٥).

وفي قطاع الاتصالات على وجه الخصوص، تتعدد المشاريع وتتشابك أبعادها بين الأبعاد التقنية والمالية والتسويقية والتشغيلية، مما يجعل من الصعب الحكم على نجاحها بمعيار واحد. وقد أكدت دراسة Alalawin et al. (2022) في تطبيقها على شركة اتصالات أردنية أن مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية مع التوجهات الاستراتيجية ومع مبادئ الإدارة الرشيدة تساهم في تحسين كفاءة العمليات ورفع جودة الخدمات وتقليل الهدر، الأمر الذي ينعكس مباشرة على رضا العملاء وعلى المركز التنافسي للشركة في السوق.

وعلى الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية مؤشرات الأداء الرئيسية، فإن مجرد وجودها لا يضمن تحقيق الأثر المنشود ما لم تكن مصممة بطريقة منهجية ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للشركة. فالمؤشرات المعزولة عن السياق الاستراتيجي قد تُضلل الإدارة وتستنزف الموارد دون فائدة حقيقية، في حين أن المؤشرات المُصممة وفق إطار متكامل يربطها بالأهداف بعيدة المدى تُعدّ ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعزيز قدرة الشركة على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية. (Ashiedu et al., 2023)

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتقديم إطار مقترح يربط مؤشرات الأداء الرئيسية لمشاريع الاتصالات بالأهداف الاستراتيجية للشركة، بهدف ردم الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي، وتمكين شركات

الاتصالات من تحويل استراتيجياتها إلى نتائج فعلية تُعزز ميزتها التنافسية وتُحقق استدامتها في بيئة أعمال شديدة التنافس (نذير والتويجري، ٢٠٢٥).

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمؤشرات الأداء الرئيسية بوصفها أداة محورية لقياس الأداء وتوجيه القرارات، إلا أن كثيراً من شركات الاتصالات لا تزال تعاني من ضعف الربط المنهجي بين هذه المؤشرات وأهدافها الاستراتيجية، مما يُفقد المؤشرات قدرتها على عكس مدى التقدم نحو تحقيق الرؤية المؤسسية. ويتجلى هذا الإشكال في وجود فجوة واضحة بين ما يُقاس فعلياً على مستوى المشاريع وبين ما يُفترض تحقيقه على المستوى الاستراتيجي، الأمر الذي يستدعي البحث في الأسباب الجذرية لهذه الفجوة وفي السبل المنهجية لردمها. ويمكن تقسيم مشكلة الدراسة إلى فجوتين رئيسيتين:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الدراسات السابقة - في حدود اطلاع الباحث - التي تناولت بشكل متكامل بناء إطار نظري يربط مؤشرات الأداء الرئيسية لمشاريع الاتصالات بالأهداف الاستراتيجية للشركة، إذ ركّز معظم الإنتاج العلمي على تناول المؤشرات بمعزل عن السياق الاستراتيجي، أو تناول الأهداف الاستراتيجية بمعزل عن أدوات قياسها التشغيلية. كما تبين من مراجعة الأدبيات أن الدراسات العربية في هذا المجال لا تزال شحيحة، حيث تناولت دراسة عبدالله (٢٠٢٢) الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع المطاحن، وتناولت دراسة المطري وعبدالله (٢٠٢٤) أثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي، في حين ركزت دراسة العقيلي وآخرين (٢٠٢٥) على مؤشرات الأداء في القطاع الصحي، ودراسة مرقص وآخرين (٢٠٢٥) على القطاع المصرفي، دون أن تتطرق أي منها بشكل مباشر إلى الإطار المتكامل لربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات على وجه التحديد. كذلك تظهر فجوة نظرية في غياب نموذج عربي مقترح يأخذ بعين الاعتبار خصوصية مشاريع الاتصالات بأبعادها التقنية والتشغيلية والمالية وتعقيدها المرتبطة بسرعة التطور التكنولوجي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتجلى الفجوات التطبيقية في أن كثيراً من شركات الاتصالات تعتمد مؤشرات أداء تشغيلية متعددة لكنها غير مرتبطة بمنظومة واضحة تخدم الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف

المواءمة بين الإدارات والمشاريع المختلفة. كما يلاحظ ضعف ثقافة القياس القائم على البيانات في بعض المؤسسات، وغياب آليات منتظمة لمراجعة المؤشرات وتحديثها بما يتسق مع التغيرات الاستراتيجية ومستجدات السوق. يُضاف إلى ذلك أن غياب إطار عملي مُحكم للربط بين مؤشرات الأداء والأهداف الاستراتيجية يُضعف قدرة شركات الاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية في سوق يتسم بشدة المنافسة وسرعة التغير، ويُصعّب على القيادات الإدارية اتخاذ قرارات استراتيجية مدعومة بمؤشرات دقيقة وموثوقة، وهو ما أشارت إليه دراسة Alalawin وآخرين (٢٠٢٢) في تحليلها لإحدى شركات الاتصالات الأردنية حيث وجدت أن غياب المواءمة بين المؤشرات والأهداف الاستراتيجية يُعدّ من أبرز معوقات تحسين الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما الإطار المقترح لربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشاريع الاتصالات بالأهداف الاستراتيجية للشركة بما يحقق الميزة التنافسية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله ومن القطاع الذي تطبّق فيه، ويمكن إبراز أهميتها على المستويين النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

#### 1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يربط بين مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات المتخصصة باللغة العربية.
- تُقدّم الدراسة مراجعة منهجية لأدبيات مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الاستراتيجية، مما يُتيح للباحثين أرضية معرفية يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة.
- تُسلّط الدراسة الضوء على العلاقة التكاملية بين المؤشرات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية، وتُسهّم في تطوير الفهم النظري لكيفية تحويل الاستراتيجيات إلى نتائج قابلة للقياس.
- تُمثّل الدراسة إضافة علمية في مجال إدارة الأداء الاستراتيجي، إذ تربط بين ثلاثة محاور بحثية مهمة هي: مؤشرات الأداء، والأهداف الاستراتيجية، والميزة التنافسية، في سياق قطاع الاتصالات.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة إطاراً عملياً يمكن لشركات الاتصالات الاسترشاد به في تصميم مؤشرات أداء رئيسية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية، بما يُعزز كفاءة التنفيذ وفاعليته.
- تُساعد الدراسة صانعي القرار في قطاع الاتصالات على تحديد المؤشرات الأكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية، وعلى توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأثر الاستراتيجي الأعلى.
- تُسهم نتائج الدراسة في تطوير ممارسات قياس الأداء داخل شركات الاتصالات، وتعزيز ثقافة الإدارة القائمة على البيانات والمساءلة.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين منظومة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة التنفيذ، مما يُعزز قدرة شركات الاتصالات على الاستجابة لتحديات السوق والمحافظة على ميزتها التنافسية المستدامة.
- يمكن أن تستفيد الجهات التنظيمية والرقابية في قطاع الاتصالات من نتائج الدراسة في تطوير معايير تقييم أداء الشركات العاملة في القطاع.

### 1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر ربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشاريع الاتصالات بأبعادها (المؤشرات المالية، مؤشرات العملاء، مؤشرات العمليات الداخلية، مؤشرات التعلم والنمو، المواءمة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر المؤشرات المالية لمشاريع الاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات؟
٢. ما أثر مؤشرات العملاء لمشاريع الاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات؟

٣. ما أثر مؤشرات العمليات الداخلية لمشاريع الاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات؟

٤. ما أثر مؤشرات التعلم والنمو لمشاريع الاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات؟

٥. ما أثر المواءمة الاستراتيجية بين مؤشرات الأداء والأهداف الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات؟

٦. ما مستوى تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في مشاريع الاتصالات؟

٧. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات محل الدراسة؟

٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

## 1.5. أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر ربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشاريع الاتصالات بأبعادها (المؤشرات المالية، مؤشرات العملاء، مؤشرات العمليات الداخلية، مؤشرات التعلم والنمو، المواءمة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات.

### الأهداف الفرعية:

١. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأبعادها في قطاع مشاريع الاتصالات.

٢. تحديد مستوى تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في شركات الاتصالات محل الدراسة.

٣. الكشف عن أثر المؤشرات المالية لمشاريع الاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية.

٤. قياس أثر مؤشرات العملاء لمشاريع الاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية.

٥. تحليل أثر مؤشرات العمليات الداخلية لمشاريع الاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية.
٦. دراسة أثر مؤشرات التعلم والنمو لمشاريع الاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية.
٧. بيان أثر المواءمة الاستراتيجية بين مؤشرات الأداء والأهداف الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية.
٨. الكشف عن الفروق في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
٩. تقديم إطار مقترح متكامل يربط مؤشرات الأداء الرئيسية لمشاريع الاتصالات بالأهداف الاستراتيجية للشركة بما يعزز الميزة التنافسية.
١٠. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير منظومة قياس الأداء في شركات الاتصالات.

## 1.6.1 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية: (H0)

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشاريع الاتصالات بأبعادها على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات."

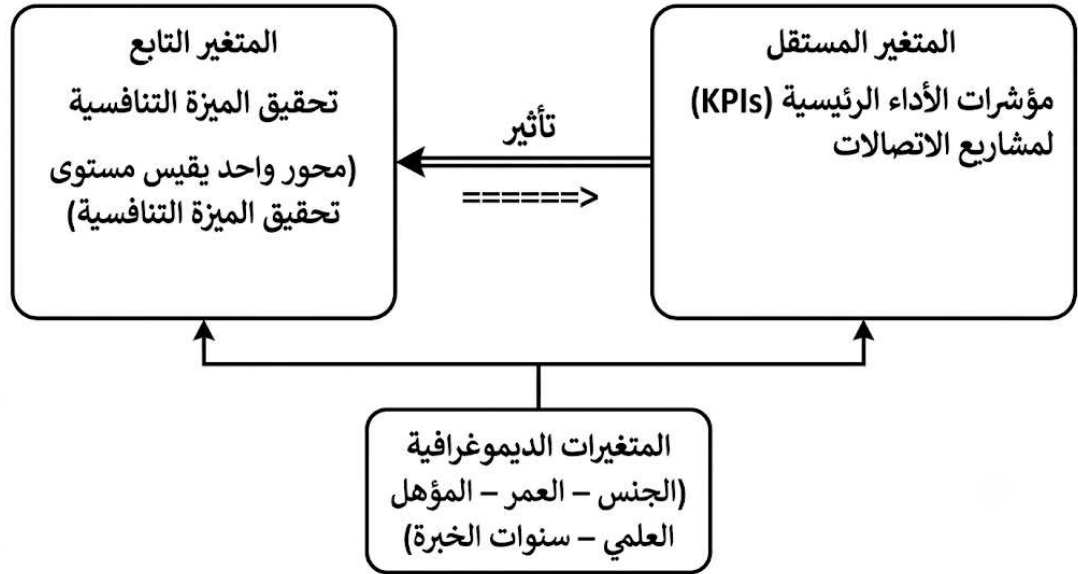
### الفرضيات الفرعية:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمؤشرات المالية على تحقيق الميزة التنافسية.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمؤشرات العملاء على تحقيق الميزة التنافسية.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمؤشرات العمليات الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمؤشرات التعلم والنمو على تحقيق الميزة التنافسية.

- **H05:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمواءمة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية.
- **H06:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

### 1.7. نموذج الدراسة

يوضح النموذج العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الخمسة والمتغير التابع:



### 1.8. منهجية الدراسة

المنهج المستخدم:

سوف تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، حيث سيتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح حولها. وسيقوم الباحث بجمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تسهم في بناء الإطار المقترح لربط مؤشرات الأداء الرئيسية بالأهداف الاستراتيجية.

كما سيتم توظيف **الأسلوب الكمي** في تحليل البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من خلال أداة الاستبانة، وذلك بغرض قياس أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

سوف يتكون مجتمع الدراسة من **جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مديرون، رؤساء أقسام، مدراء مشاريع، محللو أداء) في شركات الاتصالات محل الدراسة**، والبالغ عددهم الإجمالي تقريباً (1200) **موظف**، وذلك لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بمنظومة قياس الأداء والتخطيط الاستراتيجي.

وسوف يقوم الباحث باختيار **عينة عشوائية طبقية حجمها (291) مفردة** تم تحديدها وفقاً لمعادلة (ستيفن ثامبسون) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وسيتم توزيع (320) استبانة لضمان استرداد العدد المطلوب، ومن المتوقع استرداد ما يقارب (300) استبانة وتحليل الاستبانات الصالحة إحصائياً منها.

### مصادر جمع البيانات:

- **المصادر الأولية:** استبانة إلكترونية وورقية سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، بالإضافة إلى المقابلات غير الرسمية مع بعض الخبراء في مجال إدارة مشاريع الاتصالات.
- **المصادر الثانوية:** الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية الصادرة عن شركات الاتصالات وهيئات تنظيم الاتصالات، ومواقع الإنترنت الموثوقة.

### أدوات الدراسة:

سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سوف تتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) من خلال الأساليب التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق، واختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر ربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمشاريع الاتصالات بأبعادها الخمسة على تحقيق الميزة التنافسية.
- **الحدود المكانية:** شركات الاتصالات العاملة في (يُحدد النطاق الجغرافي).
- **الحدود البشرية:** العاملون في الإدارات العليا والوسطى ومديرو المشاريع في شركات الاتصالات محل الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** سوف تُجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة (2025 - 2026).

#### أداة الدراسة (عدد فقرات الاستبانة):

| # | المتغير / البُعد         | عدد الفقرات |
|---|--------------------------|-------------|
| 1 | المؤشرات المالية         | 4           |
| 2 | مؤشرات العملاء           | 4           |
| 3 | مؤشرات العمليات الداخلية | 4           |

|    |                                     |   |
|----|-------------------------------------|---|
| 4  | مؤشرات التعلم والنمو                | 4 |
| 4  | المواءمة الاستراتيجية               | 5 |
| 20 | إجمالي فقرات المتغير المستقل        | — |
| 10 | تحقيق الميزة التنافسية (محور أحادي) | 6 |
| 30 | إجمالي فقرات الاستبانة              |   |

### 1.9. الدراسة الميدانية

سوف تُنفذ الدراسة الميدانية على مراحل متتابعة، تبدأ بمرحلة إعداد الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال إدارة مشاريع الاتصالات وقياس الأداء للتحقق من صدق المحتوى، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

وبعد ذلك سيتم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة، بهدف التأكد من صدق وثبات الأداة قبل توزيعها على العينة الفعلية. ومن ثم سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (٢٩١) مفردة، وسيتم متابعة عملية الاسترداد بشكل دوري، وترميز البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وصولاً إلى عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وتقديم التوصيات المناسبة.

### 1.10. مخطط جانت (Gantt Chart) للمشروع المقترح

#### الجدول الزمني لتنفيذ الدراسة

| # | المهمة / النشاط | الشهر ١ | الشهر ٢ | الشهر ٣ | الشهر ٤ | الشهر ٥ | الشهر ٦ | الشهر ٧ | الشهر ٨ | الشهر ٩ | الشهر ١٠ | الشهر ١١ | الشهر ١٢ |
|---|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
|   |                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                               |    |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | اختيار موضوع<br>الدراسة وصياغة<br>المشكلة     | 1  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | مراجعة الأدبيات<br>والدراسات السابقة          | 2  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | بناء الإطار<br>النظري للدراسة                 | 3  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | صياغة فرضيات<br>ونموذج الدراسة                | 4  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تصميم أداة<br>الدراسة<br>(الاستبانة)          | 5  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تحكيم الاستبانة<br>من قبل الخبراء             | 6  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تعديل الاستبانة<br>في صورتها<br>النهائية      | 7  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تطبيق الدراسة<br>الاستطلاعية<br>(Pilot Study) | 8  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | اختبار الصدق<br>والثبات للأداة                | 9  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | توزيع الاستبانة<br>على عينة الدراسة           | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | متابعة استرداد<br>الاستبانات                  | 11 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ترميز البيانات<br>وإدخالها في<br>SPSS         | 12 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | التحليل<br>الإحصائي<br>واختبار الفرضيات       | 13 |



ويسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى تقديم عرض تحليلي متكامل يبدأ بتناول المتغير المستقل "مؤشرات الأداء الرئيسية" من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، مروراً بعرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولته، ثم الانتقال إلى المتغير التابع "الميزة التنافسية في شركات الاتصالات" بالمنهجية ذاتها، وصولاً إلى استعراض طبيعة العلاقة بين المتغيرين في ضوء ما أفرزه الأدب الإداري المعاصر. ويُختتم الفصل بخلاصة تُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، وتُميِّزها عمّا سبقها من دراسات.

## 2.2. المتغير المستقل: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

### 2.2.1. تمهيد ومفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية

تُمثّل مؤشرات الأداء الرئيسية إحدى أهم الأدوات الإدارية التي أفرزها الفكر الإداري المعاصر لمواجهة التعقيد المتزايد في بيئة الأعمال، إذ تعمل بوصفها لغة كميّة موحّدة تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى قيم قابلة للرصد والمتابعة والمقارنة عبر الزمن. وقد نشأت فكرة هذه المؤشرات في رحم بطاقة الأداء المتوازن التي طوّرها كابلان ونورتون، ثم تطوّرت لتُصبح منظومة متكاملة تُغطّي مختلف جوانب النشاط المؤسسي، سواء أكانت مالية أم تشغيلية أم متعلقة بالعملاء أم بالتعلم والابتكار.

ويُعرّف مداني (٢٠٢١) مؤشرات الأداء الرئيسية بأنها مجموعة من القياسات الكمية والنوعية التي تُستخدم لتقييم مدى تحقّق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، وتوفّر معلومات مرتبّة تُساعد القيادات على اتخاذ قرارات مستنيرة. ويرى غريب (٢٠٢٣) أن مؤشرات الأداء الرئيسية تُشكّل نظاماً متكاملاً من القياسات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق عوامل النجاح الحرجة، وأنها تختلف عن المقاييس التقليدية بكونها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأهداف الاستراتيجية وقابلة للتأثير من قبل صانعي القرار. وفي السياق ذاته، يُشير Serrano et al. (2022) إلى أن مؤشرات الأداء الرئيسية هي أدوات قياس منهجية مُصمّمة لتقييم الأداء في أبعاد مُحدّدة سلفاً، وأنها تكتسب أهميتها من قدرتها على تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات دلالة استراتيجية.

كما يُعرّفها (Mtau & Rahul (2024 بأنها مقاييس كمية قابلة للتحقق تعكس مدى فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية، ويُشدّدان على أن قوة هذه المؤشرات تنبع من مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية، إذ إن أي مؤشر لا يرتبط بهدف استراتيجي واضح يُصبح مجرد رقم لا قيمة له. ومن استقراء هذه التعريفات، يتضح أن مؤشرات الأداء الرئيسية تشترك في ثلاث خصائص جوهرية: أنها كمية قابلة للقياس، وأنها مرتبطة بأهداف استراتيجية محددة، وأنها تُوفّر أساساً موضوعياً لاتخاذ القرار وتصحيح المسار.

### 2.2.2. أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية

تتبع أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية من كونها الجسر الذي يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي، فهي التي تكشف ما إذا كانت المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح أم لا، وهي التي تُحوّل الرؤية المجردة إلى واقع ملموس يمكن قياسه ومتابعته. وقد أدرك الباحثون والممارسون على حدٍ سواء أن غياب منظومة قياس فاعلة يُفضي إلى ما يُعرف بـ"الإدارة العمياء"، حيث تُتخذ القرارات بناءً على الحدس والتخمين لا على الشواهد والأدلة.

ويُشير جلاله (٢٠٢٢) إلى أن أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية تتجلى في عدة محاور، أبرزها: أولاً، أنها تُتيح للإدارة العليا الاطلاع المستمر على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة موضوعية ودقيقة؛ وثانياً، أنها تُوفّر لغة تواصل موحدة بين مختلف المستويات الإدارية، مما يُقلّل من الغموض ويُعزّز الشفافية؛ وثالثاً، أنها تُشكّل أساساً عادلاً لتقييم الأداء الفردي والجماعي، ومن ثم تُسهم في بناء ثقافة المساءلة والالتزام. ويُضيف مداني (٢٠٢١) بعداً آخر حين يرى أن أهمية هذه المؤشرات تظهر بوضوح في قدرتها على الكشف المبكر عن الانحرافات، مما يُتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية قبل أن تتفاقم المشكلات، فضلاً عن دورها في توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر إسهاماً في تحقيق القيمة.

ويرى فيتوري وعلي (٢٠٢٤) أن أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية تتعدّى الجانب الرقابي إلى الجانب التطويري، إذ إنها تُوفّر قاعدة بيانات ثرية تُستخدم في المقارنات المرجعية (Benchmarking) مع أفضل الممارسات المحلية والدولية، وتُساعد في تحديد فجوات الأداء ووضع خطط التحسين المستمر. وفي السياق الأجنبي، يبيّن (Fatima et al. (2024 أن مؤشرات الأداء الرئيسية تكتسب أهميتها من كونها: أولاً، أداة لترجمة الاستراتيجية

إلى أفعال يومية؛ وثانياً، وسيلة لمواءمة سلوك الأفراد مع أهداف المؤسسة؛ وثالثاً، آلية لتحفيز الأداء وربطه بمنظومة الحوافز والمكافآت. ويؤكد (Quijano et al. (2022 أن هذه المؤشرات تُشكّل ركيزة أساسية في التحول نحو المؤسسات الذكية القائمة على البيانات، حيث تُوفّر الأساس المعرفي لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في اتخاذ القرار.

### 2.2.3. أهداف مؤشرات الأداء الرئيسية

تتعدّد الأهداف التي تسعى مؤشرات الأداء الرئيسية إلى تحقيقها، وتتوزع هذه الأهداف بين ما هو استراتيجي بعيد المدى وما هو تشغيلي قصير المدى، وقد تباينت رؤى الباحثين في تصنيف هذه الأهداف وترتيب أولوياتها بحسب طبيعة القطاعات التي درسوها والسياقات التي عملوا فيها.

ويشير العقيلي وعبدالمحسن وتوفيق (٢٠٢٥) إلى أن مؤشرات الأداء الرئيسية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها: أولاً، تقييم مدى كفاءة وفاعلية الإدارات المختلفة في تحقيق مستهدفاتها المحددة سلفاً؛ وثانياً، تحديد مواطن القوة والضعف في الأداء المؤسسي بصورة موضوعية بعيدة عن الأحكام الشخصية؛ وثالثاً، توفير بيانات موثوقة تدعم عملية اتخاذ القرار في المستويات الإدارية كافة؛ ورابعاً، تعزيز مبدأ المساءلة من خلال ربط الأداء بمسؤوليات محددة وأشخاص بأعينهم. كما يُشير شحاتة (٢٠٢٣) إلى أن هذه المؤشرات تستهدف كذلك: أولاً، رصد التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية والاستجابة لها بمرونة؛ وثانياً، دعم عمليات التخطيط المستقبلي من خلال توفير قاعدة بيانات تاريخية موثوقة؛ وثالثاً، تحسين تخصيص الموارد بين الأنشطة والوحدات المختلفة استناداً إلى معايير الجدوى والعائد.

ويُضيف مرقص وشاهين وشحاتة والبغدادى (٢٠٢٥) في دراستهم أن مؤشرات الأداء الرئيسية تسعى إلى: أولاً، الكشف عن المخاطر المحتملة قبل تحوّلها إلى أزمات فعلية؛ وثانياً، قياس مدى الالتزام بالمعايير التنظيمية والرقابية المفروضة على القطاع؛ وثالثاً، تعزيز ثقة أصحاب المصلحة من خلال الإفصاح الشفاف عن مستويات الأداء. وفي السياق الأجنبي، يرى (Alalawin et al. (2022 أن الأهداف الجوهرية لمؤشرات الأداء الرئيسية تتمثل في: أولاً، مواءمة الأنشطة التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية بما يُقلّل الهدر ويُعزّز الكفاءة؛ وثانياً، دعم مبادرات التحسين المستمر ضمن فلسفة الإدارة الرشيقة (Lean Management)؛ وثالثاً، تعزيز ثقافة

القياس والتحليل داخل المؤسسة. ويُوضّح (Wikström et al. (2024 أن المؤشرات الحديثة تستهدف كذلك قياس الأبعاد القيمية والاجتماعية والبيئية، وليس فقط الأبعاد المالية والتشغيلية، بما يعكس التوجه نحو الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

#### 2.2.4. أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية

تم تحديد أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية في هذه الدراسة استناداً إلى ما توصلت إليه دراسة Alalawin et al. (2022) في قطاع الاتصالات، ودراسة غريب (٢٠٢٣) في قطاع البترول، ودراسة Mtau & Rahul (2024) حول مواءمة المؤشرات مع الأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي تبنته دراسة العقيلي وعبدالمحسن وتوفيق (٢٠٢٥). وقد تم اعتماد خمسة أبعاد رئيسية تعكس الطبيعة المتكاملة للأداء في شركات الاتصالات، وتشمل: المؤشرات المالية، ومؤشرات العملاء، ومؤشرات العمليات الداخلية، ومؤشرات التعلم والنمو، والمواءمة الاستراتيجية.

**البُعد الأول: المؤشرات المالية،** وتُمثّل حجر الزاوية في أي منظومة قياس، إذ تُعكس النتائج النهائية لكافة الأنشطة والقرارات المؤسسية في صورة قيم نقدية قابلة للمقارنة. وتشمل هذه المؤشرات معدلات نمو الإيرادات، ومتوسط العائد لكل مستخدم (ARPU) الذي يُعدّ من أبرز مؤشرات قطاع الاتصالات، وهامش الربح التشغيلي، والعائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية، وكفاءة إدارة التكاليف التشغيلية والرأسمالية. وتكتسب المؤشرات المالية أهميتها من كونها اللغة التي يفهمها المساهمون والمستثمرون، وهي التي تُحدّد في نهاية المطاف مدى قدرة الشركة على الاستمرار والنمو.

**البُعد الثاني: مؤشرات العملاء،** وتعكس مدى نجاح الشركة في اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم وإرضائهم، وتشمل معدل رضا العملاء (CSAT)، ومؤشر صافي المروّجين (NPS)، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء ومعدل التخلي (Churn Rate) الذي يُعدّ مؤشراً بالغ الحساسية في قطاع الاتصالات، والحصة السوقية، وعدد المشتركين الجدد، وسرعة الاستجابة لشكاوى العملاء. وتتبع أهمية هذه المؤشرات من أن العميل هو محور العملية التسويقية بأكملها، وأن أي تراجع في مؤشرات رضاه ينعكس مباشرةً على الإيرادات والحصة السوقية.

**البُعد الثالث: مؤشرات العمليات الداخلية،** وتقيس مدى كفاءة العمليات التشغيلية التي تجري داخل الشركة لتقديم الخدمة للعميل، وتشمل جودة الشبكة ومعدلات توافرها، وسرعة تقديم الخدمات الجديدة، وزمن الاستجابة للأعطال، ومعدل الأعطال المتكررة، وكفاءة استخدام الطيف الترددي، وإنتاجية العاملين. وتُشكل هذه المؤشرات المرآة التي تعكس مدى تميّز الشركة في تنفيذ عملياتها الجوهرية، وهي التي تُحدّد ما إذا كانت الشركة قادرة على الوفاء بوعودها لعملائها بجودة عالية وتكلفة معقولة.

**البُعد الرابع: مؤشرات التعلم والنمو،** وتقيس قدرة الشركة على تطوير قدراتها البشرية والتقنية والتنظيمية لمواكبة التغيرات المستقبلية، وتشمل معدلات تدريب العاملين، ومستويات رضاهم وولائهم، ومعدل الابتكار وطرح الخدمات الجديدة، والاستثمار في البحث والتطوير، ومدى تبني التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. وتُمثّل هذه المؤشرات الاستثمار في المستقبل، إذ إن الشركات التي تُهمل هذا البُعد قد تُحقّق نتائج جيدة في المدى القصير، لكنها ستعجز عن الاستمرار في المدى الطويل في ظل بيئة تتغيّر بسرعة متسارعة.

**البُعد الخامس: المواءمة الاستراتيجية،** ويُعبّر عن مدى ارتباط المؤشرات التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية، ومدى انسجام أنشطة الوحدات المختلفة مع التوجه العام للشركة. ويشمل هذا البُعد مؤشرات الالتزام بالخطط الاستراتيجية، ومدى تحقيق المبادرات الاستراتيجية لأهدافها، ودرجة توافق مؤشرات الأداء الفردية مع مؤشرات الأداء المؤسسية. ويُعدّ هذا البُعد بمثابة الغراء الذي يربط الأبعاد الأربعة السابقة في منظومة متكاملة تخدم غاية واحدة، وقد أكّد (Mtau & Rahul 2024) أن غياب هذا البُعد يُحوّل مؤشرات الأداء إلى جزر منعزلة قد يتحسّن أداؤها فردياً بينما يتراجع أداء الشركة إجمالاً.

## 2.2.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

### أولاً: الدراسات العربية

**دراسة مداني: (2021)** هدفت الدراسة إلى التعرف على منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية "KPIs" بأبعادها (المؤشرات الكمية، المؤشرات النوعية، المؤشرات المرحلية) في مؤسسات التعليم العالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الخبراء والأكاديميين في مؤسسات التعليم

العالي الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق منهجية علمية لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية يُسهم بصورة جوهرية في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، وأن هناك قصوراً في تبني هذه المنهجية بشكل ممنهج في كثير من المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة بناء نماذج قياس معيارية تُراعي خصوصية قطاع التعليم العالي وترتبط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

**دراسة جلالة: (2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات بناء مؤشرات الأداء الرئيسية بأبعادها (المحددات الاستراتيجية، المحددات التشغيلية، المحددات الرقابية) لقياس معايير الجودة في جمعيات رعاية الأيتام في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين والقيادات في عدد من جمعيات رعاية الأيتام بالمملكة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من المحددات الاستراتيجية والتنظيمية والبشرية والتقنية التي تحكم عملية بناء مؤشرات الأداء، وأن مواءمة هذه المؤشرات مع رؤية ٢٠٣٠ يُعزز فاعلية الأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار متكامل لبناء مؤشرات الأداء يُراعي خصوصية العمل الاجتماعي.

**دراسة غريب: (2023)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية "KPIs" بأبعادها (المؤشرات المالية، مؤشرات العملاء، مؤشرات العمليات، مؤشرات التعلم) كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبتروك في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣١٢) مفردة من الإدارات العليا والوسطى في شركات القطاع العام للبتروك. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية على تحقيق التميز المؤسسي، وأن إعادة الهيكلة الإدارية تلعب دوراً وسيطاً فاعلاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء تُغطي مختلف أبعاد الأداء المؤسسي.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

**دراسة: Alalawin et al. (2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية مع الإدارة الرشيدة بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، تقليل الهدر، جودة الخدمة، رضا العملاء) في قطاع الخدمات، بالتطبيق على إحدى شركات الاتصالات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على دراسة الحالة

مع تحليل البيانات التشغيلية، وتكونت العينة من (١٥٠) موظفاً من المستويات الإدارية المختلفة في الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية مع مبادئ الإدارة الرشيدة يُحقّق تحسينات جوهرية في الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء، وأن قطاع الاتصالات بحاجة إلى إطار قياس يُوازن بين الأبعاد المالية والتشغيلية. وأوصت الدراسة بتبني نماذج قياس متكاملة تدمج بين فلسفة الإدارة الرشيدة ومنظومة مؤشرات الأداء.

**دراسة: (Serrano et al. (2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف على إطار عمل مؤشرات الأداء الرئيسية بأبعادها (البعد التقني، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي) للمدن الذكية والمجتمعات، وتقديم نموذج معياري قابل للتطبيق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تطوير إطار مفاهيمي، وتكونت العينة من مراجعة منهجية للأدبيات والممارسات الدولية في المدن الذكية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تقديم إطار متكامل يحدّد المؤشرات المعيارية اللازمة لقياس أداء المدن الذكية، وأن غياب المعايير الموحدة يُعيق المقارنات ويُضعف الاستفادة من التجارب الدولية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المعايير الدولية عند بناء منظومات مؤشرات الأداء لضمان قابلية المقارنة.

**دراسة: (Fatima et al. (2024)** هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عمل لإنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية بأبعادها (تحديد الأهداف، اختيار المؤشرات، تصميم القياس، التطبيق والمراجعة) لتوجيه ممارسي البرمجيات. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي جمع بين الدراسات النوعية والاستطلاعات الكمية، وتكونت العينة من (٧٨) ممارساً في مجال هندسة البرمجيات في عدد من الشركات التقنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإطار المقترح يُساعد الممارسين على بناء مؤشرات أداء أكثر ملاءمة وفاعلية، وأن كثيراً من الشركات تُعاني من ضعف في مرحلة تصميم المؤشرات وربطها بالأهداف. وأوصت الدراسة باتباع منهجية علمية ممنهجة لبناء المؤشرات مع مراعاة السياق المؤسسي.

### 2.3. المتغير التابع: الميزة التنافسية في شركات الاتصالات

#### 2.3.1. تمهيد ومفهوم الميزة التنافسية

تُعدّ الميزة التنافسية من أكثر المفاهيم محورية في الفكر الإداري الاستراتيجي المعاصر، إذ تُمثّل حالة التفوّق التي تُحقّقها المؤسسة على منافسيها والتي تُمكنها من تحقيق أداء متميز واستقطاب حصة سوقية أكبر والاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة. وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية استثنائية في قطاع الاتصالات تحديداً، لما يتّسم به هذا القطاع من حدة تنافسية بالغة، وتسارع تكنولوجي مستمر، وتوقعات عملاء متصاعدة، فضلاً عن الاستثمارات الضخمة المطلوبة في البنية التحتية.

ويُعرّف المطري وعبدالله (٢٠٢٤) الميزة التنافسية بأنها القدرة التي تمتلكها المنظمة على تقديم قيمة للعملاء تفوق ما يُقدّمه المنافسون، سواء من خلال أسعار أقل أو خصائص متميزة تُبرّر أسعاراً أعلى، مؤكّدين أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلك التي يصعب على المنافسين تقليدها. ويرى Ashiedu et al. (2023) أن الميزة التنافسية تتمثّل في مجموعة من العوامل والقدرات التي تُميّز المؤسسة عن غيرها في السوق وتُتيح لها تحقيق عوائد فوق المتوسط الصناعي بشكل مستمر. أما نذير والتويجري (٢٠٢٥) فيُعرّفانها بأنها المكانة المتفردة التي تحتلها المؤسسة في ذهن العميل والسوق، والتي تنتج عن توليفة فريدة من الموارد والقدرات والاستراتيجيات.

ويُشير Wikström et al. (2024) إلى أن مفهوم الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد تطور ليشمل أبعاداً قيمية جديدة تتجاوز البُعد الاقتصادي التقليدي لتشمل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والقيم الإنسانية. ومن خلال هذه التعريفات، يتضح أن الميزة التنافسية تتطوي على ثلاثة عناصر جوهرية: تقديم قيمة متميزة للعميل، وصعوبة تقليد هذه القيمة من قِبَل المنافسين، والاستمرارية في تحقيق أداء متفوق يُترجم إلى نتائج مالية وسوقية.

### 2.3.2. أهمية الميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية موقعاً محورياً في اهتمامات القيادات الإدارية الاستراتيجية، إذ إنها تُمثّل الفارق بين النجاح والفشل، وبين البقاء والخروج من السوق، وبين الريادة والتبعية. وفي قطاع الاتصالات الذي يشهد تنافساً شرساً بين عدد محدود من الشركات الكبرى، تصبح الميزة التنافسية شرطاً لا غنى عنه للاستمرار، ناهيك عن التميز والنمو.

ويُشير عبدالله (٢٠٢٢) إلى أن أهمية الميزة التنافسية تتجلى في عدة أبعاد: أولاً، أنها تُمكن المؤسسة من تحقيق عوائد مالية تفوق متوسط الصناعة، مما يُوفّر لها الموارد اللازمة لإعادة الاستثمار والنمو؛ وثانياً، أنها تُعزّز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والأزمات، إذ تمتلك من الموارد والقدرات ما يُمكنها من الصمود؛ وثالثاً، أنها تُساعد المؤسسة على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية التي تسعى للعمل في المؤسسات الرائدة؛ ورابعاً، أنها تُوفّر للمؤسسة قدرة تفاوضية أعلى مع الموردين وأصحاب المصلحة. ويرى المطري وعبدالله (٢٠٢٤) أن أهمية الميزة التنافسية تتضح من كونها الأساس الذي يُبنى عليه الأداء المؤسسي المتميز، وأن المؤسسات التي تنقصر إلى مصادر واضحة للتميز تجد نفسها في موقع دفاعي مستمر يستنزف مواردها.

ويُضيف نذير والتويجري (٢٠٢٥) أن أهمية الميزة التنافسية في العصر الحالي تتضاعف بفعل عولمة الأسواق وسهولة انتقال العملاء بين الموردين، وأنها أصبحت شرطاً لجذب الاستثمارات وثقة أصحاب المصلحة. وفي السياق الأجنبي، يُبين (Mtau & Rahul, 2024) أن أهمية الميزة التنافسية تتمثل في: أولاً، تحقيق موقع سوقي دفاعي يصعب اختراقه من قبل المنافسين؛ وثانياً، بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء تُقلّل من تكاليف الاستقطاب؛ وثالثاً، تمكين المؤسسة من قيادة التغيير في الصناعة بدلاً من التفاعل معه. ويُؤكد Quijano et al. (2022) أن الميزة التنافسية في القطاعات التقنية أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على الابتكار والاستدامة، وأن الشركات التي تُهمل هذين البُعدين تفقد ميزتها بسرعة أكبر مما كان عليه الحال في الماضي.

### 2.3.3. أهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات من خلال بناء الميزة التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تتشابه فيما بينها لتُشكّل منظومة متكاملة تخدم استمرارية المؤسسة ونموها. وقد تعدّدت رؤى الباحثين في تصنيف هذه الأهداف، وإن كانت تتقاطع في جوهرها حول محور رئيسي هو تحقيق تفوق مستدام يخدم مصالح المؤسسة وأصحاب المصلحة فيها.

ويُشير عبدالله (٢٠٢٢) إلى أن الميزة التنافسية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، كما يلي: أولاً، تحقيق التفوق على المنافسين في الأبعاد الأساسية للأداء كالجودة والتكلفة والابتكار؛ وثانياً، بناء ولاء العملاء بحيث يصعب استقطابهم من قبل المنافسين؛ وثالثاً، تعظيم القيمة المُقدّمة للمساهمين من خلال تحقيق نمو مستدام

في الإيرادات والأرباح؛ ورابعاً، تعزيز السمعة المؤسسية والصورة الذهنية في السوق. كما يُشير المطري وعبدالله (٢٠٢٤) إلى أن أهداف الميزة التنافسية تشمل: أولاً، تحقيق حصة سوقية متنامية في ظل بيئة تنافسية متغيرة؛ وثانياً، بناء قدرات تنظيمية يصعب على المنافسين محاكاتها؛ وثالثاً، تحقيق مرونة استراتيجية تُتيح التكيف السريع مع تغيرات البيئة؛ ورابعاً، توظيف الموارد بكفاءة عالية لتحقيق أقصى عائد ممكن.

ويُضيف زيلتسوف وعبدالعليم (٢٠٢٤) في سياق تحليلهما للأهداف الاستراتيجية أن الميزة التنافسية تسعى إلى تحقيق التموضع الاستراتيجي الأمثل الذي يُتيح للمؤسسة استغلال الفرص المتاحة وتحييد التهديدات المحتملة. وفي السياق الأجنبي، يوضح Ashiedu et al. (2023) أن أهداف الميزة التنافسية في قطاعي الاتصالات والتمويل تتمثل في: أولاً، تحقيق التكامل بين الموارد المالية والتشغيلية بما يُعظم القيمة؛ وثانياً، بناء نماذج أعمال مبتكرة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة؛ وثالثاً، تحقيق الريادة في تبني التقنيات الحديثة قبل المنافسين. ويرى Wikström et al. (2024) أن الميزة التنافسية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) تستهدف كذلك: أولاً، بناء منظومات قيمة تخدم أصحاب المصلحة المتعددين؛ وثانياً، تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛ وثالثاً، الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المجتمعي.

#### 2.3.4. أبعاد الميزة التنافسية

تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية في هذه الدراسة بناءً على دراسة المطري وعبدالله (٢٠٢٤) التي تناولت الأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي، ودراسة نذير والتوجيهي (٢٠٢٥) حول الحوكمة والأهداف الاستراتيجية، ودراسة Ashiedu et al. (2023) حول التكامل بين الاتصالات والتمويل، ودراسة Alalawin et al. (2022) في قطاع الاتصالات الأردنية. وقد تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسية تتناسب مع طبيعة شركات الاتصالات، وهي: الجودة، والتكلفة، والابتكار، والاستجابة للعملاء.

**البُعد الأول: الجودة،** وتُمثل حجر الأساس في بناء الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات، إذ إن جودة الشبكة وجودة الخدمة تُشكلان المعيار الأول الذي يحكم به العميل على أداء الشركة. وتشمل الجودة في هذا السياق أبعاداً متعددة منها: جودة تغطية الشبكة، وسرعة الإنترنت واستقراره، وصفاء المكالمات، وموثوقية الخدمة وقلة

الأعطال، وجودة خدمة العملاء عبر مختلف القنوات، ومطابقة الخدمة للمواصفات المعلنة. وتُعدّ الجودة في قطاع الاتصالات ميزة تنافسية بالغة الأهمية لأن العميل يُدرك أي انخفاض في الجودة بشكل فوري وينعكس ذلك على قراره بالبقاء أو التحوّل إلى منافس آخر.

**البُعد الثاني: التكلفة،** وتُعبّر عن قدرة الشركة على تقديم خدماتها بتكلفة تنافسية تُتيح لها إما تحقيق هامش ربح أعلى أو تقديم أسعار أقل للعميل مع الحفاظ على الربحية. وتشمل هذه الميزة كفاءة استخدام البنية التحتية، وتحسين هيكل التكاليف التشغيلية، والاستفادة من وفورات الحجم، وترشيد النفقات الرأسمالية، وتحسين إنتاجية العاملين. وتُعدّ ميزة التكلفة بالغة الأهمية في قطاع الاتصالات الذي يشهد ضغطاً مستمراً على الأسعار بفعل المنافسة الشديدة والتنظيم الحكومي، وحيث تُصبح كل نقطة مئوية في هامش الربح فارقاً جوهرياً في الأداء المالي.

**البُعد الثالث: الابتكار،** ويُمثّل المحرك الأساسي للميزة التنافسية المستدامة في قطاع الاتصالات، إذ إن هذا القطاع يشهد تسارعاً تكنولوجياً استثنائياً يجعل الشركات التي تقشّر في مواكبته تخرج من السوق بسرعة. ويشمل الابتكار في هذا السياق: طرح خدمات وتطبيقات جديدة، وتبني التقنيات الحديثة كشبكات الجيل الخامس والسادس والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة، وابتكار حزم خدمية جديدة تلبي احتياجات شرائح متنوعة من العملاء. ويُعدّ الابتكار الميزة الأصعب على المنافسين تقليدها، لأنه يستند إلى ثقافة تنظيمية وقدرات بشرية وتقنية يصعب بناؤها في وقت قصير.

**البُعد الرابع: الاستجابة للعملاء،** وتُعبّر عن قدرة الشركة على فهم احتياجات العملاء والاستجابة لها بسرعة وفعالية. وتشمل سرعة تقديم الخدمة عند الطلب، وسرعة حل المشكلات والشكاوى، وتقديم خدمة مُخصّصة لكل عميل بناءً على تفضيلاته وسلوكه، وتوافر قنوات تواصل متعددة تُلبّي احتياجات مختلف شرائح العملاء. وقد أصبحت الاستجابة للعملاء ميزة تنافسية جوهريّة في عصر أصبح فيه العميل أكثر إدراكاً لخياراته وأقل تسامحاً مع القصور في الخدمة، وأصبحت وسائل التواصل الاجتماعي تُضخّم أي تجربة سلبية بسرعة قد تُلحق أضراراً جسيمة بسمعة الشركة.

ويُمكن إضافة عناصر مكمّلة لهذه الأبعاد تتمثل في المرونة التنظيمية التي تُتيح للشركة التكيف السريع مع التغيرات، والاستدامة التي أصبحت مطلباً تنافسياً لا خياراً، والمسؤولية الاجتماعية التي تُعزّز الصورة الذهنية للشركة، فضلاً عن السمعة المؤسسية وقوة العلامة التجارية اللتين تُشكّلان أصولاً غير ملموسة ذات قيمة تنافسية عالية.

### 2.3.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

#### أولاً: الدراسات العربية

**دراسة عبدالله: (2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالأهداف بأبعادها (وضوح الأهداف، المشاركة في وضع الأهداف، تقييم الأداء، التغذية الراجعة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالتطبيق على شركة مطاحن سين للجلال المحدودة في السودان خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٢م. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٨٥) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأن أبعاد وضوح الأهداف والمشاركة في وضعها كانت الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية الإدارة بالأهداف بشكل ممنهج مع إشراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمها لضمان الالتزام بتحقيقها.

**دراسة المطري وعبدالله: (2024)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الأهداف، واقعية الأهداف، قابلية القياس، المواءمة مع الرؤية) في الأداء المؤسسي، بالتطبيق على جامعة الرازي الأهلية في الجمهورية اليمنية خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠٢٢م. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٧) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، وأن مواءمة الأهداف مع الرؤية المؤسسية كانت البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة الأهداف الاستراتيجية بمواصفات SMART وربطها بمؤشرات أداء واضحة.

**دراسة نذير والتوحيدي: (2025)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالتطبيق على المنظمات الربحية بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٤. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢١٥) مفردة من قيادات المنظمات الربحية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأن الشفافية والمساءلة كانتا أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة في المنظمات الربحية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

**دراسة: Ashiedu et al. (2023)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أطر التخصيص الاستراتيجي للموارد بأبعاده (تخصيص الموارد المالية، تخصيص الموارد البشرية، تخصيص الموارد التقنية، تكامل الوحدات) في مشاريع ووحدات الأعمال، مع التركيز على التكامل بين قطاعي الاتصالات والتمويل. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات ودراسة الحالات، وتكونت العينة من عدد من شركات الاتصالات والمؤسسات المالية العاملة في السوق العالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكامل بين قطاعي الاتصالات والتمويل يُتيح فرصاً استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية، وأن أطر التخصيص الاستراتيجي للموارد تلعب دوراً محورياً في تحقيق هذا التكامل. وأوصت الدراسة بتبني أطر متكاملة لتخصيص الموارد تُراعي التكامل بين الوحدات وتُعزز القدرة التنافسية.

**دراسة: Wikström et al. (2024)** هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عمل لمؤشرات القيمة الرئيسية بأبعادها (القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم البيئية، القيم التقنية) لحلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الجيل التالي. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المفاهيمي مع مراجعة الأدبيات والممارسات الصناعية، وتكونت العينة من مراجعة معمقة لعدد من الأطر الدولية والحالات الصناعية في قطاع ICT. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح حلول الاتصالات المستقبلية يتطلب دمج مؤشرات القيمة إلى جانب مؤشرات الأداء

التقليدية، وأن هذا التوجه يُشكّل مصدراً جديداً للميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار مؤشرات القيمة الرئيسية بوصفه مكملاً لمؤشرات الأداء في قطاع الاتصالات.

**دراسة: (Mtau & Rahul 2024)** هدفت الدراسة إلى التعرف على تحسين الأداء المؤسسي من خلال مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية بأبعادها (المواءمة الاستراتيجية، المواءمة التشغيلية، المواءمة الثقافية) مع الأهداف الاستراتيجية، بوصفها مصدراً للميزة التنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الشامل القائم على مراجعة منهجية للأدبيات وتحليل الحالات، وتكوّنت العينة من عدد من الشركات في قطاعات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المواءمة بين مؤشرات الأداء والأهداف الاستراتيجية تُسهم بصورة جوهرية في تعزيز الأداء المؤسسي وبناء الميزة التنافسية، وأن غياب هذه المواءمة يُحوّل مؤشرات الأداء إلى عبء بيروقراطي بدلاً من كونها أداة استراتيجية. وأوصت الدراسة بتبني منهجية متكاملة لضمان المواءمة بين مؤشرات الأداء والأهداف الاستراتيجية على مختلف المستويات التنظيمية.

#### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكّل العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات علاقة عضوية متجدّرة في صميم الفكر الإداري الاستراتيجي المعاصر، وهي علاقة ذات طبيعة تفاعلية تبادلية يُغذي كل طرف فيها الآخر ويُعزّز فاعليته. فمؤشرات الأداء الرئيسية ليست مجرد أدوات قياس محايدة، بل هي في جوهرها آليات تُشكّل السلوك المؤسسي وتوجّه الموارد وتُحدّد الأولويات، ومن ثم تُصبح رافعة أساسية لبناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

وتتجلى هذه العلاقة في عدة محاور مترابطة؛ فمن جهة، تُوفّر مؤشرات الأداء الرئيسية للشركة القدرة على قياس أدائها بدقة في الأبعاد التي تُشكّل مصادر ميزتها التنافسية، كالجودة والتكلفة والابتكار والاستجابة للعملاء. فقياس معدل الأعطال في الشبكة، على سبيل المثال، يُتيح للشركة رصد أي تراجع في جودة الخدمة قبل أن يشعر به العملاء ويتحوّلوا إلى المنافسين، وقياس متوسط العائد لكل مستخدم يكشف مدى قدرة الشركة على تعظيم القيمة من قاعدة عملائها، وقياس معدل التخلي يُنذر بمخاطر تراجع الحصة السوقية قبل حدوثه فعلياً. وقد أكّدت دراسة (Alalawin et al. 2022) أن مواءمة مؤشرات الأداء مع أبعاد الميزة التنافسية في

قطاع الاتصالات يُحقّق تحسينات ملموسة في الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء، وهما ركيزتان أساسيتان من ركائز التنافسية في هذا القطاع.

ومن جهة أخرى، تُسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في بناء الميزة التنافسية من خلال دورها في مواءمة السلوك المؤسسي مع الأهداف الاستراتيجية. فحين تُصمّم هذه المؤشرات بشكل متقن وتُربط بمنظومة الحوافز والمكافآت، فإنها تُوجّه جهود العاملين نحو الأنشطة التي تُعزّز المكانة التنافسية للشركة. وقد بيّن Mtau & Rahul (2024) أن المواءمة بين مؤشرات الأداء والأهداف الاستراتيجية تُشكّل شرطاً ضرورياً لتحويل الاستراتيجية من وثيقة نظرية إلى ممارسة يومية، وأن هذه المواءمة هي التي تفصل بين الشركات الرائدة والشركات المتوسطة الأداء.

كما تلعب مؤشرات الأداء الرئيسية دوراً حاسماً في دعم القرارات الاستراتيجية التي تُبنى عليها الميزة التنافسية، سواء تعلق الأمر بقرارات الاستثمار في البنية التحتية، أو قرارات دخول أسواق جديدة، أو قرارات إطلاق خدمات مبتكرة. فالبيانات الموثوقة التي تُوفّرها هذه المؤشرات تُتيح لصانعي القرار تقييم البدائل الاستراتيجية بشكل موضوعي، وتُقلّل من مخاطر القرارات الخاطئة التي قد تُكلّف الشركة موقعها التنافسي. وفي هذا السياق، تُشير دراسة Ashiedu et al. (2023) إلى أن التخصيص الاستراتيجي للموارد المُستند إلى بيانات مؤشرات الأداء يُعزّز الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات، ويُمكن الشركات من الاستفادة من فرص التكامل مع القطاعات الأخرى كالقطاع المالي.

وتمتد هذه العلاقة لتشمل بُعد الابتكار الذي يُعدّ الميزة التنافسية الأهم في قطاع الاتصالات، إذ إن مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالتعلم والنمو، كمعدلات الاستثمار في البحث والتطوير، وعدد الخدمات الجديدة المطروحة سنوياً، ومعدلات تدريب العاملين على التقنيات الحديثة، تُوفّر الأساس القياسي لبناء ميزة تنافسية قائمة على الابتكار. وقد أوضح Wikström et al. (2024) أن الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات تُوسّع اليوم منظومة مؤشرات أدائها لتشمل مؤشرات القيمة التي تعكس أبعاداً اجتماعية وبيئية وقيمية، مما يُتيح لها بناء ميزة تنافسية جديدة قائمة على الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

ولا يمكن إغفال دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز المواءمة الاستراتيجية بوصفها بُعداً محورياً يربط بين جميع الأنشطة ويوجهها نحو تحقيق الميزة التنافسية. فحين تكون مؤشرات الأداء في مختلف الوحدات والمستويات مترابطة ومنسجمة مع الاستراتيجية الشاملة، تعمل الشركة بوصفها كياناً متكاملًا يتحرك في اتجاه واحد، وهو ما يُنتج تفوقاً تنافسياً يصعب على المنافسين محاكاته. أما في غياب هذه المواءمة، فإن الوحدات المختلفة قد تُحقّق مؤشرات أداء جيدة على المستوى الفردي، بينما تفشل الشركة على المستوى الكلي في بناء ميزة تنافسية متكاملة.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والميزة التنافسية ليست علاقة تلقائية أو حتمية، بل هي علاقة مشروطة بجودة تصميم هذه المؤشرات، ومدى ملاءمتها للسياق المؤسسي، وفاعلية استخدامها في اتخاذ القرار. فالمؤشرات السيئة التصميم، أو المطبّقة بشكل شكلي دون التزام حقيقي، قد تُنتج نتائج عكسية تُلحق الضرر بالميزة التنافسية بدلاً من تعزيزها. وقد أكّدت دراسة (Fatima et al. (2024 على أن اتباع منهجية علمية ممنهجة في بناء مؤشرات الأداء يُشكّل الفارق بين مؤشرات تدعم التنافسية ومؤشرات تُشكّل عبئاً بيروقراطياً.

وفي السياق الخاص بقطاع الاتصالات، تكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة القطاع كثيف رأس المال وسريع التغير التكنولوجي، حيث يُصبح القياس الدقيق للأداء شرطاً لا غنى عنه لتوجيه الاستثمارات الضخمة نحو المجالات الأكثر إسهاماً في بناء الميزة التنافسية. كما أن حدة المنافسة في هذا القطاع وقلة عدد المنافسين تجعل كل فارق في الأداء بالغ الأثر على الحصة السوقية والربحية، مما يُضاعف الحاجة إلى منظومة قياس دقيقة وفاعلة تُوجّه الجهود نحو مصادر التميز الحقيقية.

## 2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، وهما مؤشرات الأداء الرئيسية بوصفها المتغير المستقل والميزة التنافسية في شركات الاتصالات بوصفها المتغير التابع. وقد تبين من خلال هذا الاستعراض أن مؤشرات الأداء الرئيسية تُمثّل أداة إدارية استراتيجية بالغة الأهمية تُتيح للمؤسسات

ترجمة رؤيتها إلى قياسات ملموسة قابلة للمتابعة والتقييم، وأنها تلعب دوراً محورياً في مواءمة الأنشطة اليومية مع الأهداف الاستراتيجية، وفي دعم القرارات القائمة على الأدلة، وفي تعزيز ثقافة المساءلة والتحسين المستمر.

كما أظهر الفصل أن الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات تُشكّل ضرورة استراتيجية لا خياراً في ظل بيئة تنافسية بالغة الحدة، وأن بناء هذه الميزة يستند إلى منظومة متكاملة من الأبعاد تشمل الجودة والتكلفة والابتكار والاستجابة للعملاء، مع تنامي أهمية أبعاد جديدة كالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وقد كشف استعراض الدراسات السابقة عن ثراء الأدب الإداري في تناول كل من المتغيرين بشكل منفصل، إلا أن الدراسات التي جمعت بينهما في سياق قطاع الاتصالات، وبالأبعاد الخمسة المُتَبَنّاة في هذه الدراسة (المؤشرات المالية، ومؤشرات العملاء، ومؤشرات العمليات الداخلية، ومؤشرات التعلم والنمو، والمواءمة الاستراتيجية)، تبقى محدودة، مما يُشكّل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

وتتميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بجملة من الجوانب، أبرزها: تناولها للعلاقة بين المتغيرين في سياق شركات الاتصالات تحديداً بوصفها قطاعاً استراتيجياً يشهد تحولات متسارعة، واعتمادها على منظومة متكاملة من أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية تدمج بين النموذج الكلاسيكي لبطاقة الأداء المتوازن وُبعد المواءمة الاستراتيجية، وسعيها إلى الكشف عن الأثر الترابطي لهذه الأبعاد مجتمعة على بناء الميزة التنافسية. وبذلك يُشكّل هذا الفصل الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة نحو صياغة فرضياتها وتصميم أدواتها الميدانية، بما يُسهم في إثراء الأدب الإداري العربي في هذا المجال وتقديم توصيات عملية لصانعي القرار في شركات الاتصالات.

## قائمة المراجع

عبدالله، معاوية موسى محمد. (٢٠٢٢). الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة شركة مطاحن سين للغلال المحدودة - السودان ٢٠٢٠-٢٠٢٢ م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع ١١، ٣٩ - ٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274843>

نذير، حنان عبدالله، و التوبجري، أحمد عبدالعزيز. (٢٠٢٥). أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالمملكة لعام ٢٠٢٣-٢٠٢٤. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٩، ع ١، ٢٠ - ٢٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1556560>

المطري، محمد محمد عبدالله، و عبدالله، الهادي سليمان إسحق. (٢٠٢٤). أثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية جامعة الرازي الأهلية الجمهورية اليمنية في الفترة ٢٠١٢-٢٠٢٢ م. مجلة القلزم العلمية، ع ٣٨، ١٣٣ - ١٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1471195>

العقيلي، حاتم صالح، عبدالمحسن، عفاف صلاح، و توفيق، مبروك عطية مبروك. (٢٠٢٥). دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم أداء إدارة الصحة العامة: دراسة تطبيقية على مستشفيات التجمع الصحي الثالث بالرياض بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٦، ع ٢، ٢٤٥٣ - ٢٤٨١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1622285>

مرقص، أكرم سامي، شاهين، عبدالحاميد أحمد أحمد، شحاتة، محمد موسى علي، و البغدادي، رجب محمد عمران أحمد. (٢٠٢٥). أثر تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية على تصنيف المحفظة الائتمانية: الدور المعدل لنموذج الخسائر الائتمانية المتوقعة "مع دراسة تطبيقية في ظل مخاطر تغيرات سعر صرف العملات الأجنبية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٧، ع ٢، ٥٤١ - ٦١٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1627940>

مداني، أحمد. (٢٠٢١). منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية "KPIs" لمؤسسات التعليم العالي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٤، ع ١٦، ٩٨٣ - ١٠٠٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1172853>

العقيلي، حاتم صالح، عبدالمحسن، عفاف صلاح، و توفيق، مبروك عطية مبروك. (٢٠٢٥). دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم أداء إدارة الصحة العامة: دراسة تطبيقية على مستشفيات التجمع الصحي الثالث بالرياض بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٦، ع ٢، ٢٤٥٣ - ٢٤٨١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1622285>

غريب، منى محمد صالح. (٢٠٢٣). تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية "KPIs" كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٧، ع ١، ٧٤ - ٧٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504895>

فيتوري، صلاح حمد سليمان، و علي، علي فضيل. (٢٠٢٤). أثر استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية "KPIs" على جودة مخرجات التعليم الجامعي. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع ٢٤ ، ٥٣ - ٧٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1540800>

جلالة، أيمن أحمد حسن. (٢٠٢٢). محددات بناء مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس معايير الجودة بجمعيات رعاية الأيتام في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٦٥ ، ١٢١ - ١٩٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1295264>

شحاتة، محمد موسى علي. (٢٠٢٣). مؤشر الإفصاح المحاسبي عن معلومات التغيرات المناخية كمدخل لتقييم جودة محفظة التمويل المستدام وأثره على مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs مع أدلة ونماذج تطبيقية بالبنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٥ ، ع ٣ ، ١ - ٧٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1452020>

بوعجاجة، أميرة. (٢٠٢٦). قياس أداء وسائل التواصل الاجتماعي: مقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية "kpls" وأثرها على فعالية استراتيجيات التسويق الرقمي. مجلة المنهل الإقتصادي، مج ٩ ، ع ١٤ ، ٣٣٥ - ٣٥٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1701572>

عبدالله، معاوية موسى محمد. (٢٠٢٢). الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة شركة مطاحن سين للغلال المحدودة - السودان ٢٠٢٠-٢٠٢٢ م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع ١١ ، ٣٩ - ٦٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1274843>

زيلتسوف، سيرجي، و عبدالعليم، مروة أحمد. (٢٠٢٤). منطقة بحر قزوين: الأهداف والتحديات الاستراتيجية لروسيا. آفاق

آسيوية، ع ١٤ ، ٢٥١ - ٢٥٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1702638>

Alalawin, A., Qamar, A. M., AlAlaween, W. H., Bentahar, Y., Al-Halaybeh, T., Al-Jundi, S., & Tanash, M. (2022). Aligning key performance indicators with lean management in the service sector: A case study for a Jordanian telecommunication company. Cogent engineering, 9(1), 2124940

Ashiedu, B. I., Ogbuefi, E., Nwabekee, U. S., Ogeawuchi, J. C., & Abayomi, A. A. (2023). Strategic Resource Allocation in Project and Business Units: Frameworks for Telecom-Finance Integration. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, 4(1), 1276-1288

Wikström, G., Bledow, N., Matinmikko-Blue, M., Breuer, H., Costa, C., Darzanos, G., ... & Wunderer, S. (2024). Key value indicators: A framework for values-driven next-generation ICT solutions. *Telecommunications Policy*, 48(6), 102778.

Fatima, I., Funke, M., & Lago, P. (2024). Providing guidance to software practitioners: a framework for creating key performance indicators. *IEEE Software*, 42(4), 68-78.

Serrano, M., Griffor, E., Wollman, D., Dunaway, M., Burns, M., Rhee, S., & Greer, C. (2022). Smart cities and communities: A key performance indicators framework. NIST Spec. Publ, 1900, 206.

Mtau, T. T., & Rahul, N. A. (2024). Optimizing business performance through KPI alignment: A comprehensive analysis of key performance indicators and strategic objectives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14(1), 66-82.

Quijano, A., Hernández, J. L., Nouaille, P., Virtanen, M., Sánchez-Sarachu, B., Pardo-Bosch, F., & Knieilng, J. (2022). Towards sustainable and smart cities: Replicable and KPI-driven evaluation framework. *Buildings*, 12(2), 233.