



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

University Of Echahid Hamma Lakhdar El Oued

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التوجهات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

-دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت-

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

أ.د. مرزوقي مرزوقي

من إعداد الطالبة:

إكرام مريزيق

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. زهواني رضا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	رئيسا
أ.د. مرزوقي مرزوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
أ.د. عواطف عيشوش	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفا مساعدا
أ.د. بالي حمزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مناقشا
أ.د. عباسي بوبكر	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مناقشا
أ.د. غربي وهيبه	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مناقشا
د. رحال سلاف	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ

تَعْمَلُونَ ﴾

من سورة التوبة الآية 105

شكر و عرفان

أتوجه بأول شكر للمولى عز وجل بالثناء على نعمه وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي.

كلمة حب وتقدير وتحية وإخلاص ووفاء

أجمل تحية من القلب إلى القلب، وأعطر شكر للأستاذ المشرف "مرزوقي مرزوقي" على رحابة صدره وطول صبره، وعلى مرافقته لي في هذه الرحلة الطويلة، فكان له الفضل الكبير في خروج هذا العمل إلى النور، له مني جزيل الشكر والعرفان، وجزاك الله كل الخير والتوفيق، فلكل مبدع إنجاز، ولكل شكر قصيدة، ولكل مقام مقال، ولكل نجاح شكر وتقدير، فجزيل الشكر أهديك ورب العرش يحميك.

ويطيب لي عرفانا بالجميل أيضا أن أتقدم بجزيل الشكر لأولئك الذين لم يبخلوا علي بالمساعدة والدعم والإرشاد والتوجيه، والذين اعتبرهم قدوة لي في مجال البحث العلمي. كما أشكر "كلثوم فرحات" على مساندها لي في كل وقت، ومديري في العمل على المساعدة طوال مسيرتي العملية، وجميع عاملي مؤسسة البسكرة للاسمنت على إفادتهم لي وإثراؤهم لعملي هذا، فلم يبخلوا علي بأي معلومة.

كما أتقدم بجزيل شكري للجنة المناقشة الأفاضل الذين سيدشرفوني بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى مساهمتهم في إثراء هذا العمل من خلال ما سيقدموه لي من ملاحظات. كما أشكر كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعيد، شكرا يا من كنتم لي قدم السبق في ركب العلم، شكرا لكم يا من بذلتم ولم تنتظروا العطاء، إليكم أهدي أسمي عبارات الشكر والتقدير.

إهداء

إلى من كان بطنها وعاء وشدتها سقاء، إلى من ربطني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في الوجود، إلى أحق الناس بصحبتى أمة الغالية أدامها الله لي.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه، أبي الغالي أدامه الله لي.

إلى خير مكاسب الدنيا، إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي، إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة أخواتي الغاليات وفقهم الله وسدد خطاهم.

إلى زوجي سندي، وشريك رحلتي أشكرك على دعمك وصبرك، لقد كنت النور الذي أنار طريقي، واليد التي شددت على يدي ورافقتني حتى أنهيت هذه الأطروحة .

إلى مشرفي ذو الأخلاق العالية والعلم الوفير مرزوقي مرزوقي، الذي كان خير عون وسند، ونعم الأستاذ الناصح الموجه، أعبر له عن عميق امتناني لجهوده القيمة وتوجيهاته السديدة التي أخرجت هذا العمل إلى النور .

إلى من حمل لقب مريزيق والعقبي مولدا واكتسابا.

إلى جميع أساتذة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي على حرصهم الشديد على توفير أحسن الظروف الممكنة للطالبة، كما لا أنس أساتذتي بجامعة محمد خيضر بسكرة الذين مهدوا لي طريق العلم .

إلى كل أصدقائي وزملائي، وكل محبي العلم والمعرفة.

الملك

الملخص

هدفت هذه الدراسة لإبراز مدى تأثير التوجهات الإستراتيجية بأبعادها (توجه استراتيجي استباقي، توجه استراتيجي عدائي، توجه استراتيجي تحليلي، توجه استراتيجي مخاطر، توجه استراتيجي دفاعي، توجه استراتيجي مستقبلي) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة المتميزة والتكلفة الأقل، الجودة المتميزة، زمن أو سرعة الاستجابة للعملاء، التحالفات الإستراتيجية، الإبداع والابتكار، المرونة)، وذلك بتطبيقها على مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية المختلفة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS مثل مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ... معاملات الارتباط، معاملات الانحدار ...

كإجابة على الإشكالية المطروحة أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر واضح المعالم للتوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للاسمنت، إذ تفسر ما مقداره (71.90%) من التباين الحاصل في مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت بشكلها الإجمالي، مما يعني وجود أثر قوي لكل بعد من أبعاد التوجهات الإستراتيجية المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

في ضوء النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها مساعدة متخذي القرارات بالمؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للاسمنت.

الكلمات المفتاحية

توجهات إستراتيجية، ميزة تنافسية، بيئة المؤسسة، البسكرة للاسمنت.

Abstract

The purpose of this study is to highlight the extent to which strategic orientations (Proactiveness strategic orientation; aggressiveness strategic orientation; Analysis strategic orientation; Defensiveness strategic orientation; Futurity strategic orientation; Riskiness Strategic Orientation) contribute to strengthening competitive advantage through its dimensions (quality, distinctive quality, cost efficiency, speed of response to clients, strategic alliances, innovation, and flexibility). This has been applied to Biskra Cement Company.

To achieve the objectives of the study, a descriptive approach was adopted, relying on various statistical indicators and using the SPSS statistical package for social sciences. Measures of central tendency such as mean and standard deviation were used, in addition to correlation coefficients and regression coefficients, in order to answer the research problem.

The results clearly showed the impact of strategic orientations on strengthening the competitive advantage of Biskra Cement Company, as the correlation coefficient reached (0.90), which reflects a strong positive relationship between the two variables. This confirms that the different dimensions of competitive advantage within the company are significantly influenced by several strategic orientations.

Based on these findings, the study provided a set of recommendations that could help decision-makers at the company—and other industrial institutions operating in the same sector—make the most of the available capabilities and resources in order to strengthen their competitive advantage.

Keywords: strategic orientations; competitive advantage; Firm environment; ElBiskria Cement.

فارس المصطفى

الصفحة	العنوان
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	الملخص باللغة الفرنسية
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ذ	مقدمة عامة للدراسة
01	الفصل الأول: التأسيس النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: المرتكزات المعرفية للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال
03	المطلب الأول: ماهية التوجهات الإستراتيجية
08	المطلب الثاني: عموميات حول التوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال
16	المطلب الثالث: التوجهات الإستراتيجية المتبعة في منظمات الأعمال
30	المبحث الثاني: المرتكزات المعرفية للميزة التنافسية لمنظمات الأعمال
30	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
41	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
44	المطلب الثالث: بورتر والميزة التنافسية
62	المطلب الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
65	خلاصة الفصل
66	الفصل الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية
67	تمهيد الفصل
68	المبحث الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالتوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال
66	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
78	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
86	المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالميزة التنافسية لمنظمات الأعمال
86	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
93	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
101	المبحث الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة التوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال
101	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
105	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
111	المبحث الرابع: الفجوة البحثية
112	خلاصة الفصل
113	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

114	تمهيد الفصل
115	المبحث الأول: مؤسسة العسكرية للاسمنت
115	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة العسكرية للاسمنت
116	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لمؤسسة العسكرية للاسمنت
119	المبحث الثاني: منهج، أداة ومجالات وعينة الدراسة الميدانية
119	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأدواتها
120	المطلب الثاني: مجالات وعينة الدراسة الميدانية
121	المبحث الثالث: صدق وثبات الاستبيان (المحك المعتمد في الدراسة)
121	المطلب الأول: صدق الاستبيان
127	المطلب الثاني: ثبات الاستبيان
127	المبحث الرابع: اختبار الاعتدالية والأساليب الإحصائية المستخدمة
127	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار الاعتدالية)
128	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
129	خلاصة الفصل
130	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
131	تمهيد الفصل
132	المبحث الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
132	المطلب الأول: حساب التكرارات والنسب المئوية
133	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء
142	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية
142	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
147	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
149	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
150	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها
150	المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
153	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
154	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
156	خلاصة الفصل
157	خاتمة
163	قائمة المراجع
178	الملاحق

علمة علمة العلم

مقدمة عامة للدراسة

في ضوء اشتداد المنافسة على الصعيد العالمي وزيادة مخاطرها، وتفاقم حالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال زاد توجه المديرين نحو ضرورة استباق التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة التنافس بدلا من التكيف معها بغرض تلبية حاجات المنظمة المتزايدة واستخدامها لمواردها أو استحوادها عليها وكيفية إدارتها لأعمالها، اعتمادا على ترجمة وفهم وإدراك العوامل البيئية المبنية على الدراسة المركزة والمستفيضة للبيئة الخارجية بما تمثله من استثمار للفرص التي تنطوي عليها وتفادي التهديدات، وانسجاما مع واقع المنظمات وظروفها بما تمتلكه من عوامل بيئية داخلية متمثلة في استغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف... يتحقق كل هذا من خلال وضع رؤية إستراتيجية فاعلة ورسم وتحديد التوجه الاستراتيجي المساعد على استنباط غايات وأهداف المنظمة الإستراتيجية واستقراء المستقبل باعتبارها حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز والذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في تحقيق النجاح، إذ تسترشد به للانطلاق نحو مستقبلها المنشود، كما أنه يمثل الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، لإدراك غاياتها ومجالات نشاطها الخارجي، إضافة لمستوى إدراك المديرين للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات البيئية.

يعد التوجه الاستراتيجي واحدا من المداخل التي تعتمد عليها إدارة المنظمة لتحقيق تفاعل متبادل بين المنظمة وبيئتها، وهو وسيلة مهمة لخلق التكامل بين مختلف أنشطة المنظمة، ومن خلال هذا التكامل تصل هذه الأخيرة لتحقيق ما تصبو إليه، ويتحقق ذلك بتبني أساليب إدارية حديثة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إضافة لتعظيم العناصر الإيجابية للمؤسسة، وتحديد التوجهات المستقبلية، وكذا تنمية عادات التفكير المستقبلي، وتوضيح الأهداف والتوجهات اللازمة لمستقبل المنظمة ككل.

ونتيجة لتلاشي الحواجز التقليدية للمنافسة تحت تأثير التنافس المحلي والعالمي، بدأ اهتمام المنظمات بالتوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية كنموذج استراتيجي يسهم في توظيف إمكانيات المنظمة لتعزيزها وتعظيم قدراتها التنافسية، وهو ما يعتبر أمرا ضروريا لاستمرارية النجاح في عالم الأعمال، خاصة من الإدارة والعاملين، ويكون ذلك بتحديد توجهات إستراتيجية مختلفة لمحاولة إيجاد تناغم بينها وبالتالي تحدد مصير المنظمات نحو النمو والتميز، ونظرا للتحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات الأعمال الجزائرية في سبيل تعزيز مزاياها التنافسية، عملت على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وكيف لها أن تكون حافزا أساسيا لتطوير استراتيجيات فعالة ورسم المسار الذي يساهم في تحقيق التميز الذي يمكنها من البقاء في بيئة الأعمال المتنافسة وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية في ظل التطورات السريعة في السوق وزيادة المنافسة.

أولا: مشكلة الدراسة

يعمل التوجه الاستراتيجي على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمة التي تسعى لبنائها مستقبلا، وهو الذي يؤثر على فاعليتها وتحقيق أهدافها، فالمؤسسات المحلية تقلب موازين الأرقام والإحصائيات لصالحها، وتتوجه نحو الأسواق العالمية للتصدير بعدما كانت تصدر قائمة أكثر الدول استيرادا للاسمنت، وفي هذا الصدد نختص بالذكر مؤسسة البسكرة للاسمنت باعتبارها من بين أكبر مؤسسات إنتاج الاسمنت في شمال إفريقيا عموما والجزائر خصوصا،

مقدمة عامة للدراسة

والتي تُعد قطبا صناعيا بامتياز، الذي ساهم في تحقيق الوفرة واجتياح السوق المحلية وتغطية متطلباتها، ومن ثم الدخول في مجال التصدير، خاصة بعد استمراريتها في توسعة هذا المشروع بزيادة خطوط الإنتاج، والتنسيق بين استخدامات مواردها بسهولة وبأقل تكلفة، وهو ما جعل التميز وتحقيق التفوق هدفا لها، ولتحقيق ذلك لا بد من تبني المفاهيم التي تحفز على التميز والتي تقود نحو التفوق والمنافسة من خلال معرفة أثر اتجاه توجهات إستراتيجية معينة ومدى مساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية بذات المؤسسة محل البحث.

ثانيا: إشكالية الدراسة

على ضوء ما تم ذكره، يمكننا الإحاطة بمختلف جوانب موضوع بحثنا من خلال طرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى تؤثر التوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة؟"

ويتفرع من الإشكالية السالف ذكرها الأسئلة الفرعية التالية:

✎ "إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي الاستباقي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة؟"

✎ "إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي العدائي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة؟"

✎ "إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة؟"

✎ "إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة؟"

✎ "إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة؟"

✎ "إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة؟"

✎ هل توجد فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجهات الإستراتيجية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي) لمؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة؟

✎ هل توجد فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي) لمؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات التالية في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، واشتملت على ما يلي:

مقدمة عامة للدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستباقي، التوجه العدائي، التوجه التحليلي، التوجه المخاطر، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي) في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للأسمنت.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H_{011}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للأسمنت.

الفرضية الفرعية الثانية (H_{012}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه العدائي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للأسمنت.

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{013}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للأسمنت.

الفرضية الفرعية الرابعة (H_{014}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للأسمنت.

الفرضية الفرعية الخامسة (H_{015}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للأسمنت.

الفرضية الفرعية السادسة (H_{016}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للأسمنت.

الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}): لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجهات الإستراتيجية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لمؤسسة البسكرة للأسمنت.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لمؤسسة البسكرة للأسمنت.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

✍ إثراء المكتبة العربية بنوع جديد من المحاولات الأكاديمية والإسهامات العلمية في المجال الإداري فيما يخص مجال التوجهات الإستراتيجية وأثرها في تعزيز المزايا التنافسية في منظمات الأعمال ونختص بالذكر مؤسسة البسكرة للأسمنت ببسكرة.

✍ التعمق أكثر وفتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث في مجالي التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال بهدف الوصول إلى معلومات أكثر شمولية وثراء.

مقدمة عامة للدراسة

المزايا التنافسية أصبحت محور اهتمام المؤسسات التي تنشط في بيئة تتسم بالحدة وشدة التعقيد، باعتبارها أداة إستراتيجية تعمل على مواجهة التحديات المختلفة والتكيف مع الظروف المتغيرة التي تواجه منظمات الأعمال. القيمة التطبيقية للدراسة ونوعيتها والمجال الذي طبقت عليه، حيث أن هذه الدراسة تناولت موضوع جد مهم في أدبيات إدارة الأعمال، وتم تطبيق الدراسة على قطاع البناء ونختص بالذكر إنتاج الاسمنت الذي يشهد منافسة عالية داخليا وخارجيا، فقد قدمت الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات من المتوقع أن يكون لها أهمية في توجيه وإرشاد المهتمين، وأن تؤخذ بعين الاعتبار لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع محل الدراسة.

خامسا: أهداف الدراسة

يسعى البحث الحالي لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

تقديم إطار نظري متكامل يعرّف بمتغيرات البحث بمختلف أبعادها، مما يساعد الباحثين على الإلمام بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بها، كما يعزز الرصيد المعرفي للمكتبة العلمية.

بيان مفهوم التوجه الإستراتيجي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة.

التعرف على التوجهات الإستراتيجية المتبناة في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة لفهم كيفية صياغة قراراتها وخططها، مما يوضح كيفية التعامل مع الفرص والتحديات، إضافة للكيفية التي توظف بها مواردها وقدراتها لتحقيق ميزة تنافسية.

بيان وتحديد مدى تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة.

بيان وتحديد مدى تأثير التوجه الاستراتيجي العدائي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة.

بيان وتحديد مدى تأثير انتهاج التوجه الاستراتيجي التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة.

بيان وتحديد مدى تأثير انتهاج التوجه الاستراتيجي الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة.

بيان وتحديد مدى تأثير التوجه الاستراتيجي المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة.

بيان وتحديد مدى تأثير التوجه الاستراتيجي المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة.

تحديد الفروقات بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة تعزى للخصائص الديمغرافية.

مقدمة عامة للدراسة

✍ تحديد الفروقات بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت ببسكرة تعزى للخصائص الديمغرافية.

✍ تقديم توصيات حول أثر التوجهات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت ببسكرة.

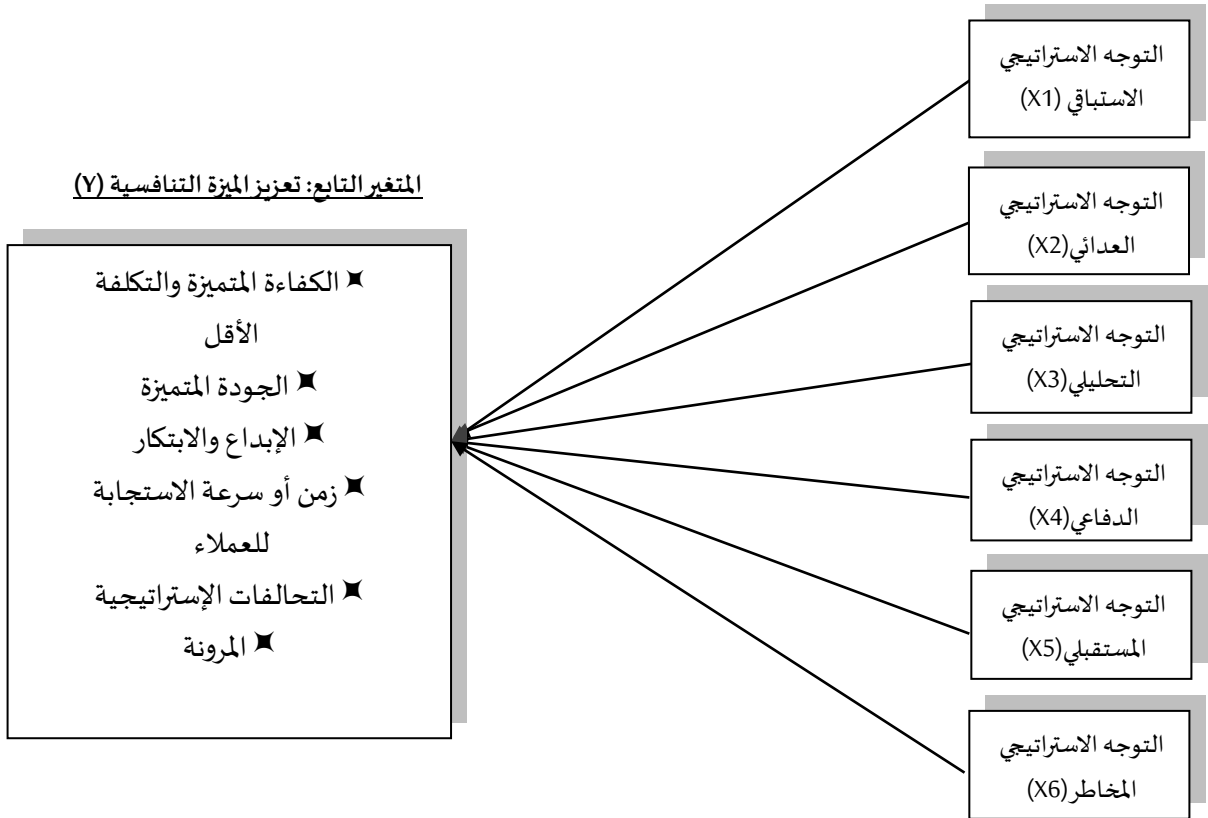
✍ الاستفادة من دراسة الحالة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة.

سادسا: أنموذج الدراسة

تم اقتراح أنموذج يضم الأبعاد الأساسية للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية والتي تم استسقاؤها من الدراسات السابقة، وتم تمثيل هذا النموذج بالشكل الموالي:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة المقترح

المتغير المستقل: التوجهات الإستراتيجية (X)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة

سابعا: صعوبات الدراسة

ترتبط هذه الدراسة بمجموعة من الصعوبات والمحددات والقيود التي تحول دون تحقيق الاستفادة الكاملة من

نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعتها ومتغيراتها، نذكر منها:

مقدمة عامة للدراسة

✍ تطبيق الدراسة كان في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة فقط، وبالتالي فإن النتائج المتوصل إليها تعبر فقط عن هته المؤسسة فقط في بيئتها التنظيمية دون غيرها، لذا لا يمكن تعميم النتائج على مؤسسات من صناعات أخرى، لأن اختلاف طبيعة النشاط وكلا من البيئة الداخلية الخارجية لمنظمات الأعمال يؤثر بشكل كبير على سلوك المتغيرات محل الدراسة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على باقي الصناعات.

✍ تم الاعتماد على الاستبيان فقط كمصدر لجمع البيانات وهو ما يعد في حد ذاته أحد جوانب القصور المنهجي، في حين هناك طرق أخرى قد تساعد على تدعيم مصداقية النتائج، كما أنه لا يتيح للمبحوثين الإجابة بحرية على عباراته، وبالتالي صعوبة جمع البيانات من خلال عدم تعاون أفراد العينة ككل في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة، والتحفظ الكبير في إعطاء بعض المعلومات والإجابة على أسئلة الاستبيان، وهو ما يضعف إمكانية تعميم النتائج أو الاعتماد عليها بشكل مطلق.

✍ المتغيرات التي شملتها الدراسة متمثلة في التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، في حين توجد متغيرات أخرى - تم التطرق لها نظرياً فقط - نذكر منها مثلاً الابتكار، المرونة الإستراتيجية، الذكاء التنافسي والتي تؤثر بدورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل البحث، وبالتالي فإن حصر الدراسة على متغيرين فقط يفتح المجال نحو دراسات مستقبلية أكثر شمولاً.

✍ الاستبيان كان محددًا وموجهًا لفئة معينة من أفراد المؤسسة، أي لا يشمل جميع المستويات أو الأقسام بداخلها، لذا فإن أجوبة الاستبيان تعكس رأي شريحة محددة فقط ولا يغطي كافة أفراد المؤسسة.

ثامنا: التعريفات الإجرائية

✳ التوجهات الإستراتيجية (**strategic orientations**): هي المنهج والمسلك الذي يساعد مؤسسة البسكرة للاسمنت على وضعها في مسارها الصحيح لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال تنفيذ ممارسات وأفعال سليمة تقودها للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق التميز، وتعكس التوجهات الإستراتيجية قدرة البسكرة للاسمنت على المرونة في التكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهتها من خلال قراءة وإدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم اتجاه الظروف البيئية.

✳ التوجه الاستراتيجي الاستباقي (**Proactiveness Strategic Orientation**): هو استعداد مؤسسة البسكرة للاسمنت لاستباق التطورات الحاصلة في بيئة الصناعة والقادرة على رسم قواعد لعبة جديدة، حيث يسعى هذا التوجه لاستقطاب مهارات وكفاءات في ضوء مواردها المتاحة، قادرة على الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات سعياً نحو خلق مزايا تنافسية، وتعمل المنظمات ذات التوجه الاستباقي عامة على رسم الصورة المستقبلية لما ستكون عليه مؤسسة البسكرة للاسمنت مستقبلاً لتحاول جاهدةً لالتقاط الإشارات المبكرة لأية فرصة متاحة ممكنة واستغلالها بشكل أمثل.

✳ التوجه الاستراتيجي العدائي (**aggressiveness Strategic Orientation**): هو تباطؤ وعدم قدرة مؤسسة البسكرة للاسمنت على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها في ظل قلة وشح وندرة الموارد المتاحة، ولكنها تعمل على

مقدمة عامة للدراسة

استهداف نقاط ضعف منافسها لأن رغبتها في زيادة وتحسين حصتها السوقية كبيرة، حيث تعمل على تنمية مواردها الخاصة بها واعتمادها خاصة على الاستثمارات العالية بشكل أكبر من منافسها التي تسعى لمواجهةهم وتحديهم بشكل مباشر ومكثف، وتبني استراتيجيات مختلفة مثل: تخفيض الأسعار والتميز التي تساعد في التميز والتفوق في مستوى الأداء.

✧ **التوجه الاستراتيجي التحليلي (Analysis Strategic Orientation):** هو قدرة مؤسسة العسكرية للاسمنت على مراقبة التطورات الحاصلة في الصناعة، وتشخيص بيئتها الداخلية من نقاط قوة وضعف (نقاط القوة تقوم بتعزيزها وتدعيمها، أما نقاط الضعف تتخلص منها وتتجاوزها أو تحاول التقليل من آثارها)، وبيئتها الخارجية من فرص وتهديدات (الفرص يجب عليها اغتنامها، أما التهديدات فتتجنبها)، لتستفيد العسكرية للاسمنت من أفضل الحلول والبدائل المتاحة، وتضع خطة عمل محكمة، وتحدد أفضل طرق الاستجابة للتغيرات الحادثة في بيئة المنظمة والمرونة في التكيف معها واستغلالها، حيث تنتظر أيضا ثبوت نجاح مؤسسات أخرى في ذات الصناعة (الاسمنت) للدخول في أسواقها، لتتفادى مشكل الفهم الغير صحيح والمتفادى للبيئة، وبالتالي تكوّن صورة واضحة لانجاهاتها المستقبلية.

✧ **التوجه الاستراتيجي المخاطر (Riskiness Strategic Orientation):** يكون في بيئة شديدة المنافسة، ويمثل مجازفة مؤسسة العسكرية للاسمنت مقابل استثمار عال في مواردها، تتحملها عندما تدرك أن هناك فرص حقيقية في قطاع الاسمنت عليها استغلالها، بحيث تترجم لمستويات أداء عالية تتمثل في الاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة وذلك بتقديم منتجات تخدم عملاء المنظمة الحاليين والمحتملين وتشبع حاجاتهم وتحقق رغباتهم، وبالتالي تحقق عوائد كبيرة، فالقوة في هذا التوجه تكمن في الابتكارات المتراكمة في طبيعتها، والمساهمة في تجنب فقدان الربحية.

✧ **التوجه الاستراتيجي الدفاعي (Defensiveness Strategic Orientation):** هو مجموع السلوكيات التي تهدف لحماية الوضع الحالي لمؤسسة العسكرية للاسمنت من خلال السيطرة على جوانب معينة في الأسواق، تسعى لتخفيض النفقات والعمل في الأسواق الضيقة المعروفة لديها بهدف المحافظة على مستواها في القطاع الذي تعمل فيه. فالعسكرية للاسمنت هنا تحمي نفسها من المنافسة من خلال تحقيق درجة عالية من التخصص، حيث أنها تعمل على مراقبة مختلف التكاليف وتحسين كفاءتها وعملياتها والدفاع عن منتجاتها وتكنولوجياتها بدلا من تطويرها مما يسهم في الحفاظ على سمعة المنظمة وبالتالي المحافظة على زبائنها.

✧ **التوجه الاستراتيجي المستقبلي (Futurity Strategic Orientation):** يظهر تأثير هذا التوجه على القرارات الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت، ويميل نحو قدرتها واستعدادها وجاهزيتها لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية، من خلال وضع سيناريوهات مناسبة واتخاذ قرارات مميزة في حال وقوع أي طارئ للعسكرية للاسمنت، لذا فهذه الأخيرة تُطور خطط أعمالها بناء على مؤشرات بيئتها التنافسية.

✧ **الميزة التنافسية (compétitive advantage):** هي السمة الفريدة والمتميزة التي تسمح لمؤسسة العسكرية للاسمنت بالتميز والتفوق والأفضلية على المنافسين في الصناعة، وقد تكون على شكل موارد (ملموسة أو غير ملموسة)، مهارات، تقنيات، قدرات، ... تعمل على تقديم قيمة أفضل للعملاء، وتحديد هذه القيمة لا يكون إلا بالفهم

مقدمة عامة للدراسة

العميق لاحتياجاتهم، وبالتالي فهي تعبر عن نجاح البسكرية للاسمنت في المحافظة على موقع تنافسي متقدم لا يستطيع المنافسون الوصول إليه.

الفصل الأول: التأسيس النظري للتوجهات الاستراتيجية

في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

تمهيد الفصل

في ظل التغيرات المتلاحقة و بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة، وزيادة حدة المنافسة، تعمل منظمات الأعمال على التفكير في الأساليب الإدارية والتوجهات الإستراتيجية التي تتبناها، حيث أصبحت هذه التوجهات عنصرا أساسيا وضرورة ملحة لضمان استمرارية المؤسسات، وهو ما يتطلب رؤية واضحة واستراتيجيات متطورة تمكن منظمات الأعمال من التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية... تضمن من خلالها تحقيق أهدافها واستمراريتها في بيئة تنافسية معقدة، ويتحقق ذلك من خلال التوجهات الإستراتيجية التي تعد الركيزة الأساسية التي تستند إليها منظمات الأعمال لتحديد مسارها وتوجيه أنشطتها نحو تطوير خطط مرنة وفعالة تساعد على التكيف مع مختلف التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا والبيئة التنظيمية والتحديات البيئية، وتوجيه منظمات الأعمال نحو تحديد مستقبل المنظمات وتعزيز مكانتها في السوق، وذلك من خلال تحديد مسارات واضحة، واستغلال نقاط القوة، لتمكين من خلال ذلك من ضمان موقع مناسب في بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر.

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المنشور عربيا وأجريبا لمختلف متغيرات الدراسة، ممثلة في التوجهات الإستراتيجية والمزايا التنافسية، وذلك من أجل تكوين صورة أو فهم متكامل عن موضوع الدراسة بهدف الإحاطة بهما وفهمهما من خلال استعراض مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بهما تمهيدا لاختبارهما ميدانيا.

المبحث الأول: المرتكزات المعرفية للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال

أوجبت ديناميكية المشهد التنافسي على منظمات الأعمال الاستجابة باستمرار للتغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئتها لبناء مركز تنافسي استراتيجي مميز يضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل الظروف والضغوط الحادة التي تحدث في بيئتها، وبالتالي تتمكن هذه المنظمات من استشرف المستقبل الذي يسمح لها باكتشاف الفرص والتهديدات ضمن عناصر بيئتها الخارجية (الفرص تعمل على اقتناصها واغتنامها والتهديدات تقوم بتجنبها والابتعاد عنها)، في ظل نقاط قوتها وضعفها ضمن عناصر بيئتها الداخلية (نقاط قوتها التي تحاول تدعيمها أما نقاط ضعفها تحاول التقليل منها)، وذلك من خلال اختيار توجهات إستراتيجية واضحة وفعالة تسمح للمنظمة بتحديد الخطوط العريضة لمسارها المستقبلي، تسمح لها بالعمل على توليد قيمة مضافة لأنشطة المنظمة.

المطلب الأول: ماهية التوجهات الإستراتيجية

الفرع الأول: مفهوم التوجهات الإستراتيجية

تعد التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال مفهوما ذات قيمة جيدة، وتُستخدم كثيرا في أدبيات الأعمال المعنية بأداء المنظمة (kumar, Boesso, favotto, & Menini, 2012, p. 135) وقد تعددت تعاريف التوجهات الإستراتيجية وتباينت من باحث لآخر بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وتوجهاتهم ومناهجهم ومدارسهم الفكرية، بشكل يصعب الاتفاق عن تحديد اتفاق واضح بشأن هذا المفهوم، إذ عرفت التوجهات الإستراتيجية حسب (أبو طه، 2012، صفحة 15) بأنها "مجموعة من المواقف والقيم والسلوكيات والاستراتيجيات العامة ذات التوجهات الجوهرية للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تحددها بالرؤية للمستقبل (أين سنكون؟)، وابتكار هذه الإستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم)، وفهم ماهية الفلسفة والقيم، ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها"، وأضاف (خالدية، سامي، و حميد، 2019، صفحة 161) بأنها "عبارة عن الطاقة الحيوية التي تمثل قدرة المنظمة على الاندماج وبناء الكفاءات الداخلية والخارجية، وأنها موارد تنظيمية يمكنها أن تحسن من نجاح المشروعات".

وأشار (abker, mohammed, Tebein, & gafar, 2019, p. 69) بأن التوجهات الإستراتيجية عبارة عن "مجموع العمليات والممارسات والمبادئ وأسلوب صنع القرار الذي يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية ويوجه أنشطة المنظمة نحو التأثير بشكل أساسي على ميزتها التنافسية".

وعرفها كلا من (الحديثي و الدليمي، 2018، صفحة 18) بأنها "ثقافة تقودها قناعة وفلسفة وقيم الإدارة العليا، وعلى الإدارة العليا أن يكون لها دور في بناء هذه الثقافة، ونظام قيم يركز على التحسين المستمر بتطبيق أنشطة تلو الأخرى في أعمال المنظمة وتلبية احتياجات الطلب وإشراك الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات، وتعزيز العمل الجماعي، وإرساء رؤية طويلة الأجل، فإذا لم تحظ التوجهات الإستراتيجية بعناية الإدارة العليا فإن عملية تكوين جماعة ناجحة حول مجموعة القيم سوف تكون غير فعالة وغير ذات قيمة للمنظمة".

وقد عرّف (J.Grawe, Chen, & J.Daugherty, 2009, p. 284) التوجهات الإستراتيجية على أنها "الاتجاه العام للمنظمة الذي تسعى من خلاله لخلق سلوكيات سليمة تساهم في تحقيق أداء أفضل"، وأضاف (الياسري و القطان،

(2020، صفحة 18) بأنها "تعتمد على كل من ديناميكيات السوق، ومستويات عدم الاستقرار البيئي، والقدرة التنافسية، ومن ثم تعكس الخيارات التنظيمية والطريقة التي تتفاعل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية، وكيفية إدارتها لأعمالها واستخدامها للموارد أو استحوادها عليها من أجل خلق مقدرات ديناميكية"، أي أنه حسب (Akgül & Zihni Tunca, 2019, p. 95) تشير ببساطة إلى "كيفية استجابة منظمات الأعمال للعوامل البيئية المتغيرة".

كما يعتبر (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018, p. 03) التوجهات الإستراتيجية بأنها "عاملا أساسيا في تحديد نجاح أو فشل أي منظمة أعمال، حيث يؤثر هذا العامل بشكل خاص على المديرين، لأنه متغير يمكن التحكم فيه والعمل عليه لتحسين أداء الأعمال. فإيلاء اهتمام خاص بهذه التوجهات من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل، فالتوجهات الإستراتيجية تركز على الطريقة التي يجب أن تتفاعل بها منظمات الأعمال مع البيئة والعملاء والمنافسين والتكنولوجيا لتحقيق أهداف أعمالها، حيث أنها تعتمد على الملائمة والتوافق بين الخيارات الإستراتيجية وديناميكية السوق.

ووضح (راضي و قاسم، 2018، صفحة 112) بأن التوجهات الإستراتيجية تمثل "الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الأساسي في تباين أداء الأعمال، كما تعد ذات فائدة لأنها تركز أولا: على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، ثانيا: استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للزبائن بشكل دائم"، وأضاف الباحث (جلاب، 2013، صفحة 44) بأنها "عبارة عن واسطة أو أداة لتحويل قيمة رأس المال البشري إلى أداء متميز"، واعتبرها أيضا "كمنبه ينبه التسويقيين إلى الفرص من خلال تركيز الانتباه على مظهر مهم من مظاهر بيئة المنظمة".

وترى (المعاينة، 2013، صفحة 49) أن التوجهات الإستراتيجية هي "عملية صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والخطط طويلة المدى للتعامل بفاعلية مع الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المؤسسة في بيئتها الداخلية".

في حين أن (Puspita, budiman, & Ellitan, 2020, p. 4522) عرفوها بأنها "وسيلة تستخدمها منظمات الأعمال لإدارة وتنفيذ مختلف الأنشطة و الأعمال والجهود المبذولة للحفاظ على أداء الأعمال وتحسينها، والمبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة المنظمة وبناء السلوك الموجه لضمان نجاح الأعمال".

كما تُعرف التوجهات الإستراتيجية بأنها "الاتجاهات الإستراتيجية التي تنفذها الشركة لخلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق المستمر للأعمال"، (Menguc & Auh, 2005, p. 6) وتشير إلى "كيفية استجابة المنظمات للعوامل البيئية المتغيرة، وبالتالي تشمل التوجهات الإستراتيجية الخطوط العريضة للعمل الاستراتيجي" (Slater, Olson, & Hult, 2006, p. 1223). كما يُنظر إليها على أنها "مبادئ توجه وترشد وتحمي وتؤثر على أنشطة إدارة الأعمال في جهودها لتحقيق أداء أفضل في السوق وضمان استمراريته" (Hakala, 2010, p. 203) أي أن التوجهات الإستراتيجية تحدد العمليات الداخلية للمنظمة وتساعد على التكيف مع الظروف البيئية. وهي عبارة عن مجموعة من "المسارات" المحددة التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق أهدافها الأساسية من خلال تشكيل وتوجيه أنشطتها"، (Fulford & Rizzo, 2009, p. 36).

من خلال ما ورد من المفاهيم السابقة نستنتج أن التوجهات الإستراتيجية تمثل عاملاً أساسياً في تحديد نجاح أو فشل أي منظمة، من خلال تحديد الخطوط العريضة والمسار التي تسترشد به سعياً نحو تحقيق مستويات أداء متفوقة مقارنة بالمنافسين وذلك بتحويل قيمة رأس المال البشري إلى أداء متميز، مع الأخذ في الحسبان عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

واتساقاً إلى ما تقدم فإن التوجهات الإستراتيجية تتضمن أربع اتجاهات: (محل و التكريتي، 2018، صفحة 29)

✍️ **التوجه نحو التقنية:** من خلال التغيرات والتطورات التي تحصل في البيئة فعلى المنظمة مواكبة هذه التطورات التقنية من خلال استخدام أحدث التقنيات لأن المستهلكين يفضلون المنتجات الأفضل تقنياً؛

✍️ **التوجه نحو المستهلك:** بمعنى أن تقدم المنظمة كافة التفضيلات والتسهيلات للمستهلكين ووضع الأولوية لهم وتقديم القيمة لهم وذلك للحفاظ عليهم؛

✍️ **التوجه نحو المنافس:** وذلك من خلال جمع المعلومات عنهم وتشخيص نقاط القوة والضعف لديهم ومعرفة أنشطتهم؛

✍️ **التعاون الوظيفي:** التعاون له تأثير إيجابي على القابليات الداخلية للمنظمة لتطوير المنتجات لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

الفرع الثاني: أهمية التوجهات الإستراتيجية

تبرز أهمية التوجهات الإستراتيجية من خلال التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور المفاهيم والفلسفات الجديدة التي تبرز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي، فالأمر يتطلب تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند على فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة العليا في المنظمات، وتحويلها إلى قيادة إستراتيجية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية تساعدها في توجهاتها الإستراتيجية من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها، حتى تتمكن هذه الإدارة من تحقيق تميزها واستيعاب أهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والتوائم بين المنظمة والبيئة، وقد عمل العديد من الباحثين على ضرورة معرفة أثر التوجهات الإستراتيجية على المنظمة، لأن الإدارة تتمكن من استخدام التوجهات الإستراتيجية لتحسين موقفها التنافسي وكذا أرباحها في المدى الطويل، من هنا تتبلور أهمية التوجهات الإستراتيجية من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في المجال الإداري، ومن المؤكد أن الارتقاء بمستوى أداء منظمات الأعمال صاحبة التوجهات الإستراتيجية مقارنة مع منظمات الأعمال التي ليس لديها توجهات إستراتيجية واضحة، (البغدادى و عباس، 2015، صفحة 147) فأهمية دراسة التوجهات الإستراتيجية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر، وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال التوجهات الإستراتيجية تطبيق أنظمة كفوءة لتحفيز العاملين وتحقيق التنافس بين جماعات العمل وأفراد التنظيم وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب

الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

إدارية فعالة والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال من جهة، وصياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وتحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية لها، وتوفير متطلبات تحسين الأداء، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة، توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل من جهة أخرى. (الزريقات، 2012، صفحة 293) وبشكل عام لخص أيضا كل من (خالدية، سامي، وحميد، 2019، صفحة 261، 262) أهمية التوجهات الإستراتيجية -كل حسب وجهة نظره- في النقاط التالية:

✍ **وضوح الرؤية المستقبلية:** تساعد التوجهات الإستراتيجية على توضيح الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو؛

✍ **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** تساعد التوجهات الإستراتيجية على تحقيق التأثير الملموس لمنظمات الأعمال، فمن المعروف أن هذه الأخيرة لا تستطيع تحقيق هذا التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير للمنظمة، سواء أكانت هذه الظروف سياسية أم اقتصادية أم تكنولوجية أم ثقافية، لكن يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال توجهاتها وقراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية المحيطة بها؛

✍ **تدعيم المركز التنافسي:** تساعد التوجهات الإستراتيجية على تعزيز مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية، حيث تتجسّد منظمات الأعمال التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسها؛

✍ **التخصيص الفعال للموارد والإمكانات:** تساعد التوجهات الإستراتيجية منظمات الأعمال على توجيه مواردها نحو الوجهة الصحيح على المدى البعيد، كما يساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكنها من استغلال نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف؛

✍ **القدرة على إحداث التغيير:** تعتمد التوجهات الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر ايجابي قادرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير، وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي، وليس معوقا لتحقيق الأهداف؛

✍ **تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية:** تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال التوجهات الإستراتيجية يعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

وبالتالي فإن التوجهات الإستراتيجية بشكل عام تساهم في تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، مع توحيد الجهود نحو بلوغها، حيث تجعل الإدارة العليا تدرك غاياتها ومجالات نشاطها، والمستفيدين من المنتجات المقدمة، السياسات التي تتبعها، بنيتها وهيكلها، الأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها المادية والبشرية....

كما أنها تقود المنظمة نحو المسار الصحيح للحصول على ميزة تنافسية من خلال تخصيص الموارد. (غانم، 2022، صفحة 103)

الفرع الثالث: أهداف التوجهات الإستراتيجية

تتمثل أهداف التوجهات الإستراتيجية في العديد من الأمور التي قد تطل منظمات الأعمال أو الأفراد العاملين فيها، ويمكن تلخيص أهمها حسب (المعاينة، 2013، صفحة 61) فيما يلي:

✍ بلورتها للإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من اعتبارها صندوقا مغلقا لا يؤثر ولا يتأثر؛

✍ التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي؛

✍ التوحيد المكثف للجهود والطاقت نحو تحقيق الأهداف والغايات بدلا من التركيز على الوسائل والجزيئات؛

✍ التوظيف الأمثل للموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار؛

✍ تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة؛

✍ التهيؤ والاستعداد للأزمات والأحداث قبل وقوعها؛

✍ تمكين منظمات الأعمال والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى و وضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة؛

✍ تسهم في تقوية الولاء والانتماء للمنظمة، والرضا بين العاملين، وعن العمل داخل المنظمة وبالتالي شدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية؛

✍ إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والشفافية في أجواء منظمات الأعمال وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية؛

✍ تعزيز الثقة لدى الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وهويتها وتوحيد كلمتها وتعزيز قدرتها على المشاركة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها المتاحة.

الفرع الرابع: فوائد التوجهات الإستراتيجية

تؤدي ممارسة التوجهات الاستراتيجية إلى حصول منظمات الأعمال على فوائد جمة، يذكر (بكر، 2019، صفحة 13، 14) منها ما يلي:

✍ تساعد التوجهات الإستراتيجية على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا، كما تساهم في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجه منظمات الأعمال؛

✍ تساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى، وتجعلهم أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها وبصفة دائمة؛

- ✍ تحقيق الفهم الجيد لتغيرات البيئة السريعة وأثرها على أداء إدارة منظمات الأعمال؛
- ✍ إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة؛
- ✍ التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛
- ✍ المساهمة في تنمية عادات التفكير في المستقبل، وتحديد توجهات المستقبل أي إلى أين تتوجه منظمات الأعمال؛
- ✍ توضيح الأهداف والتوجهات اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.

المطلب الثاني: عموميات حول التوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال

الفرع الأول: حاجة المنظمات للتوجهات الإستراتيجية

تعتبر التوجهات الإستراتيجية حجر الأساس لنجاح منظمات الأعمال، حيث تمثل المسار الذي تسترشد به في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، كما وأنه ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي لتحديد معالمه التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية، حيث ترسم التوجهات الإستراتيجية حركة المنظمة المستقبلية وتوضح خصائصها داخليا من جهة وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخارجية من جهة أخرى، فمن خلال توجهاتها تقوم منظمات الأعمال بوضع أهدافها الإستراتيجية، إذ أن التوجهات الإستراتيجية يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما هي غاياتها ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، إذ تُعد التوجهات الإستراتيجية واحدة من أهم المتغيرات التي تركز على المنظمة أولا وتؤثر على أدائها، حيث أنها تجمع بشكل مستمر المعلومات اللازمة لتستخدمها لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم. فالتوجهات الإستراتيجية كذلك تعطي إرشادات للمنظمات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء حيث يعكس مستوى إدراك المديرين للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم اتجاه التطورات والتغيرات البيئية. كما وتسهم في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجيا.

ومن ناحية أخرى، يفرض الاستمرار والتفوق في المنظمات المعاصرة بالقيام بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة تسهم في تحسين أدائها، فالمنظمات تعمل على جمع المعلومات بشكل مستمر عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات منافسيها، لتستخدم هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم، وتعمل على إشباع حاجات ورغبات العملاء المتغيرة بشكل سريع في وقتنا الحاضر. (فرج الله، 2017، صفحة 55، 56)

الفرع الثاني: مستويات التوجهات الإستراتيجية

أولا: الرؤية Vision

تعتبر الرؤية عن "الصورة التي تريد أن تكون عليها المنظمة أو ما الذي ترغب بتحقيقه، لذلك فإن بيان الرؤية يعطي الوصف المثالي للمنظمة ويعطي شكل ميولها المستقبلية ويؤشر اتجاه المنظمة للسنين القادمة، فالرؤية تساعد

الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

العاملين على الشعور بما مطلوب انجازه، كما أنها تعكس قيم المنظمة وطموحاتها ومحاولة الحصول على عقل وقلب كل العاملين وأصحاب المصالح". (الجنابي، 2017، صفحة 114)

كما أنها عبارة عن "التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا، وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام، وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا". (الأسطة، 2016، صفحة 14)

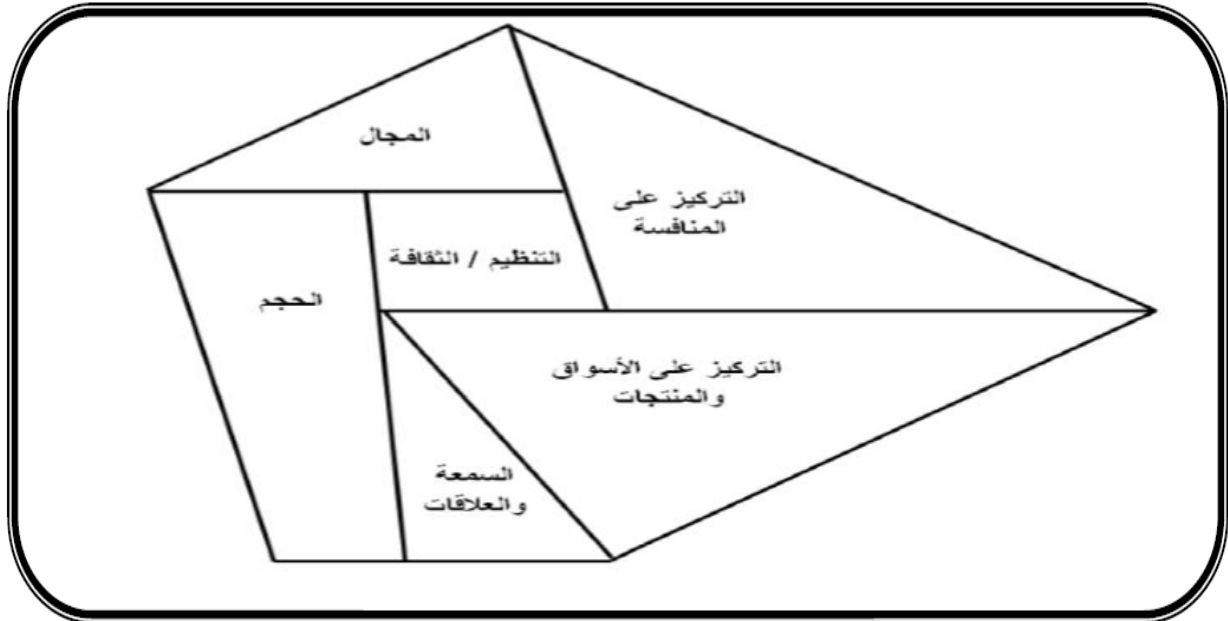
وتشكل الرؤية أيضا "معلما يعين الطريق لمعرفة سبب وجود المنظمة وتوجهها، ويؤكد على أن ليس هنالك من محرك يقود المنظمة باتجاه النجاح الممتاز والطويل المدى أكثر من الرؤية المستقبلية الجديرة بالاهتمام والمشاركة الواسعة من قبل العاملين، فضلا عن أنها تعكس التوجهات الاستراتيجية للمنظمة من خلال توفيرها الامتداد اللازم للرسالة والأهداف الإستراتيجية". (الجنابي، 2017، صفحة 114، 115)

فالرؤية هي صورة طموحة للمستقبل المتميز للمنظمة، حيث أنها تمثل سبب وجودها، ويُنظر إليها على أنها صورة ذهنية لموقف مستقبلي مقنع للمنظمة. (Zuzana, 2014, p. 13)

إضافة إلى ذلك فالرؤية حسب (أبو رذن، 2005، صفحة 14) هي "المستقبل الحقيقي لأية منظمة التي يجب أن تتصف بالواقعية لأنها تحدد التوجهات الاستراتيجية لها عن طريق البحث عن إجابات لعدد من التساؤلات منها: ما مستقبل المنظمة؟ ما لذي ستكون عليه؟ وما يجب أن تكون عليه؟ إذ تشير هذه التساؤلات إلى التوجهات الذي تطمح المنظمة السير فيه مستقبلا".

وقد حُددت ستة أبعاد تمثل المفاتيح الأساسية للرؤية موضحة في الشكل (02) التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد الرؤية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال



المصدر: (محمد س.، 2013، صفحة 266)

وتتسم الرؤية حسب (أبو رذن، 2005، صفحة 17، 18) بالخصائص التالية:

✍️ **الوضوح:** ويعد الطاقة الكامنة القادرة على توجيه أية منظمة باتجاه التفوق والنجاح الطويل المدى، إذ أن الرؤية الواضحة عادة ما تكون بسيطة وتعطي إدراكا مشتركا عاما للتوجه الاستراتيجي، وللغايات والأهداف، والاستراتيجيات. وهذه الرؤية تعني نوعا من التحدي لدى العاملين وتحديا لقبلياتهم لتحسين وضعهم ووضع منظماتهم، كما تعد الرؤية التي يمتلكها المدير عن الأحداث المستقبلية وكذلك للعاملين الذين في مَعْيَتِهِ ركنا مهما في جعل المنظمة أكثر نجاحا؛

✍️ **الانسجام:** إن كل ما يقال أو يفعل في المنظمة التي تمت صياغة رؤيتها يجب أن يندمج مع تلك الرؤية، ويظهر ذلك جليا في قرارات المنظمة التي تمثل ممارسة لعملية الرؤية؛

✍️ **التماسك:** إذ يجب أن تكون الرؤية متماسكة داخليا ومنسجمة مع المواقف البيئية المتغيرة جميعها؛

✍️ **قوة الاتصال:** إذا كانت الرؤية تشكل مستقبل المنظمة وتوجه استراتيجياتها، عندها يجب على المدير التنفيذي وبقية أعضاء الفريق التنفيذي أن يوصلوا هذه الرؤية بشكل واسع ومنسجم ومتناسك ومتواصل، لحين ما تصبح جزء متكامل في البنية الثقافية للمنظمة، إن ضرورة امتلاك الرؤية ذاتها قوة الاتصال (أي تكون قابلة للإيصال) وعلى وفق أية وسيلة ممكنة كالتحدث، الكتابة، المقابلات، الاجتماعات، بحيث يتم إيصال الرسالة إلى عموم أفراد المنظمة، ويتم ذلك من خلال النشاطات والأفعال اليومية. وهذا الاتصال الواسع تصبح الرؤية مشتركة بين الجميع ويتم إسهام الجميع عن طريق الاتصال، بمعنى التركيز على أسلوب القيادة بالمشاركة والاتصالات الفعالة، ونظم المعلومات المتاحة للجميع؛

✍️ **المرونة:** يجب أن تكون الرؤية مرنة، وذلك لأن المرونة تستدعي وجود اتجاه محدد وغايات واضحة، لذا فإن عدم المرونة في الخطة الإستراتيجية قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية السريعة، ولغرض النجاح في عالم الواقع فإن بيئة التخطيط في المنظمة يجب أن تكون منفتحة لكي تستقبل مؤشرات التغيير، وتستقبل تحذيرات الحاجة المحتملة للتغيير في التكتيكات والمناهج. وإن تكون هذا كله يتطلب ما يكفي من المرونة كي تتم إعادة تنقيح الرؤية بشكل متواصل من أجل توفير متطلبات أي تغيير في بيئة الأعمال.

أما (قاسمي، 2012، صفحة 57، 58) فقد أورد الخصائص التالية:

✍️ **التركيز على المستقبل:** الرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المنظمة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفا؛

✍️ **أن تعكس التوجهات الإستراتيجية للمنظمة:** لا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

✍️ **أن تتسم بالطموح والتحدي:** من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية بالقدر الذي يجعلها صعبة المنال، وأن يكون هناك جهدا استثنائيا من قبل العاملين لتحقيق التميز في الأداء؛

✍️ **أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرار:** بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار والنبات النسبي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد؛

- ✍️ **التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة:** يجب أن تكون الرؤية متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل بها، فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال، لا يمكن أن تناغم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة.
- ✍️ **ويضيف كلا من (Bratianu & Balanescu, 2008, p. 21) بعض خصائص الرؤية كما يلي:**
- ✍️ **قوية Powerful:** على الرغم من أن الرؤية تعبر عن المستقبل إلا أنه من المهم فهم الحاضر، فالضغط الناجم عن المقارنة بين المستقبل المنشود والواقع الحالي هو الذي يدفع بالمنظمات نحو تحقيق رؤيتها، لذا يجب على المنظمة أن تركز على الواقع الحالي لها لأن الرؤية تستند أساساً على حاضرها؛
- ✍️ **هادفة Purposeful:** لا يمكن فهم رؤية المنظمة بمعزل عن الأهداف والغايات والقيم الأساسية، أي الهدف من تواجدها، والقيم الأساسية لأفرادها ومدى وعيمهم بواقع اليوم. فمجملة هذه القيم تُمَجِّح وتُوحِّد من أجل تحقيق الهدف المستقبلي المشترك للمنظمة؛
- ✍️ **محددة Concrete:** للرؤية وجهة معينة أي أنها تحدد التوجهات المستقبلية للمنظمة، مما يقدم صورة للمستقبل المرغوب؛
- ✍️ **متعددة الجوانب Multi-faced:** تتضمن الرؤية المزيد من الجوانب، مثل الجوانب الشخصية (الصحة، والنزاهة)، والجوانب الإيثارية (مساعدة المجتمع، خدمة العميل)؛
- ✍️ **الانفعالية Emotional:** تُطور الرؤية باستخدام القيم، هذا يعني أن الرؤى تكون أكثر إثارة وانفعالية، مما يجعلها مفيدة للغاية، لأن هذه الانفعالات ستصبح القوة الدافعة للعاملين نحو تحقيق رؤية المنظمة.
- كما أن للرؤية فوائد جمة حسب (البلوي، 2011، صفحة 34، 35) تتمثل في:
- ✍️ تحرير المنظمة من محددات التفكير التقليدي، تشجع على بناء الثقة، وتجعل العاملين أكثر ولاءً؛
- ✍️ تدافع نحو التخطيط وتساعد على اتخاذ القرارات ووضع القيم والفلسفة الأساسية بالمنظمة، وتحدد معايير الأداء؛
- ✍️ تضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها وتدفع نحو التركيز على المستقبل، وتزيد من درجة الفعالية والإنتاجية.

ثانياً: الرسالة Mission

- تعرف الرسالة بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها". (بني مصطفى، 2017، صفحة 73)
- كما تعرف بأنها "عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل". (قاسمي، 2012، صفحة 5)
- وتعرف على أنها "الغرض الأساسي للمنظمة، والذي يرسم أساساً لماذا وجدت المنظمة"، وهي أيضاً "قائمة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها، وفلسفتها، وأهدافها، والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق

الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم، والجانب التكنولوجي المستخدم. وتمثل الرسالة رؤية المنظمة في شكل مكتوب" (حميد، 2016، صفحة 122، 123)

تسعى الرسالة للبحث عن الإجابة على الأسئلة الأربعة التي تشملها أي منظمة كانت، وهي:

✍ لماذا وجدت المنظمة؟ Why؟ وتعنى بالإجابة عن أسباب وجود المنظمة؛

✍ ما العمل الأساسي الذي على المنظمة أن تؤديه (أو الخدمة التي يقدمها)؟ What؟ يتم في هذا الصدد إعادة النظر في الخدمات التي تقدمها المنظمة لجمهورها المستفيد، وذلك بغية تمحيصها للتأكد مما يجب أن يحذف منها أو يضاف عليها، وصولاً للاتفاق على نوع وحجم الخدمات التي سوف تقدمها مستقبلاً؛

✍ من هم جمهورها المستهدف (حالياً و مستقبلاً)؟ Who؟ ويتم في هذا الصدد تحديد نوعية المستفيدين من هذه الخدمات والبرامج سواء من حيث شرائحهم النوعية أو فئاتهم التخصصية أو توزيعهم الجغرافي، أو أي معيار آخر للتقسيم؛

✍ كيف تؤدي المنظمة عملها؟ How؟ ويتم في هذا الصدد تحديد كيفية تقديم الخدمات لجمهور المنظمة المستهدف، وهل ستركز هذه الكيفية في مجالات دون أخرى. (الجودر و بوزبر، 2012، صفحة 19، 20)

وللرسالة الناجحة عدة خصائص وسمات تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن بين أهم الخصائص الأساسية للرسالة تذكر (أبو نجم، 2018، صفحة 11، 12) ما يلي:

✍ أن تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية؛

✍ التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها: ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية؛

✍ انسجام الاستراتيجيات والسياسات مع الأهداف، على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدة الأعمال؛

✍ أن تأخذ بالحسبان طبيعة البيئتين الخارجية والداخلية التي تعمل فيهما المنظمة حالياً وما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف لتتوافق معها أو لتتفوق عليها؛

✍ توصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة، عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية؛

✍ إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين، ومجهزين، وحملة أسهم، ومستخدمين، ودائنين، ومدنيين)؛

✍ القدرة على ترسيخ قيم المنظمة ومعتقداتها بما يتلاءم وقيم المجتمع وظروفه في زمان ومكان معينين؛

✍ القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، ومن حيث الأمان والبيئة؛

✍ تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي بالحسبان.

وعادة ما تشمل رسالة المنظمة حسب (حميد، 2016، صفحة 123) على العناصر التالية:

✍ الغرض الرئيسي للمنظمة، وأسباب وجودها؛

✍ القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة؛

✎ الوضع الذي عليه المنظمة الآن، وما الذي يجب أن تكون عليه في المستقبل؛

✎ المجال الذي تعمل فيه المنظمة، ويشمل الجوانب التالية:

★ تحديد المستهلك أو جماعات المستهلكين والتي تهدف المنظمة إلى إشباع حاجاتهم سواء في الحاضر أو المستقبل؛

★ تحديد المنتجات أو الخدمات الرئيسية، وبالتالي تحديد الوظائف التي يتم إشباعها للمستهلك سواء في الحاضر أو المستقبل؛

★ الجانب التكنولوجي المستخدم، أي الأسلوب الذي يتم به إشباع حاجات المستهلك سواء في الحاضر أو المستقبل؛

★ الجانب الذي يميز المنظمة في مختلف المجالات مقارنة بالمنافسين.

وتعكس رسالة المنظمة الهدف العام والذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف

مستويات المنظمة، وبدون رسالة واضحة يكون من غير العملي والواقعي لأي منظمة أن تحدد أهدافها واستراتيجياتها.

مما تقدم يمكن القول بأنه حسب (الأسطة، 2016، صفحة 15) فإن رسالة المنظمة تساعد في:

✎ تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة؛

✎ تحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية للمنظمة؛

✎ تحديد الفلسفة العامة للمنظمة، اتجاه كل من الزبائن والمجتمع، والمنتجات التي تقدمها، وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل؛

✎ الربط بين الوظيفة أو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وأهدافها الرئيسية.

ثالثاً: الأهداف The objectives

عندما تضع المنظمة رؤية ورسالة، فإنها لا بد أن تقوم بتحقيق ما وضعته فيها، فتضع الأهداف لأجل ذلك، لذلك

تمثل الأهداف وسيلة لتحقيق الرؤية والرسالة، (محمد و خلف، 2017، صفحة 136) حيث يعبر الهدف حسب (المعاينة،

2013، صفحة 72) بأنها الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه لفترة زمنية معينة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات،

وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها، على أن تتسق الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم

المنظمة، أو بعبارة أخرى فهو يمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، حيث أنه يساعد على التنسيق

والتخطيط الداخلي للوحدة الاقتصادية الإدارية للمنظمة، حيث ينظم وينسق النشاطات المتعددة لها، وكذلك يساعد

الإدارة العليا على اختيار الوسائل المناسبة لتقييم كفاءة أداء المنظمة وإدارتها نسبة إلى الأهداف الموضوعة سابقاً.

أما الهدف الإستراتيجي حسب (قاسمي، 2012، صفحة 65) فيعبر عن الهدف الذي يرتبط مباشرة برسالة

المؤسسة ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بعناصرها، حيث أنه يغطي السوق من خلال تحديده للمركز التنافسي للمنظمة، كأن

تهدف إلى تحقيق نسبة معينة من الحصة السوقية، والتكنولوجيا خاصة في مجال الإبداع والابتكار وإدخالها على

تكنولوجيا المنظمة في مدة محددة، تتميز الأهداف الإستراتيجية بعدة خصائص اختصرت بـ Smart:

S Specific: محدد

M Measurable: قابل للقياس

A Attainable: سهل البلوغ

R Result-oriented: النتائج موجبة

T Time-limited: الوقت محدد

وتتمثل أهمية تحديد أهداف المنظمة في أنها: (تبيدي، 2010، صفحة 71، 72)

تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فتبني عمليات التنبؤ ووضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والقواعد وإعداد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة؛

تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها؛

إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يمهّد إلى وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية؛

يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل فرد أو قسم أو إدارة بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها؛

تسهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة؛

تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها: فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة؛

تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة؛

تساعد الأهداف على تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز... وغيرها.

ومما سبق نلاحظ أهمية وضع الأهداف في المنظمة، إذ تتعدد أنواع الأهداف التي تضعها المنظمة لكن كلها يصب نحو تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله، فالهدف إنما يوضع لتحقيق الرسالة والرؤية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتعد معيارا لقياس الأداء المنظمي. أما في إطار المنظمات العامة فإننا نلاحظ وجود أهداف متعددة وصعبة وفي بعض

الفصل الأول: التأسيس النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

الأحيان متناقضة، مما ينبغي على المنظمات أن تقوم بإعادة النظر في أهدافها لتكون منسجمة مع واقع البيئة وما يفرض عليه من صعوبات. (محمد و خلف، 2017، صفحة 137)

وعند تحديد الأهداف الإستراتيجية تؤخذ مجموعة من العوامل المؤثرة على المنظمة سلباً أو إيجاباً في الحسبان، تذكر (أبو نجم، 2018، صفحة 12، 13) منها:

✍️ المؤثرات الخارجية: والتي تشمل القوانين، والأنظمة والتشريعات، والقيم الاجتماعية، ومجموعات الضغط...؛

✍️ طبيعة النشاط: وتشمل الموقف السوقي، التكنولوجيا، نوع المنتجات...؛

✍️ الثقافة التنظيمية: وتشمل النموذج القيادي أو الإداري، الهيكل التنظيمي، التاريخ والتطور...؛

✍️ الأفراد والمجموعات: وتشمل النقابات، العملاء، والعاملين...

رابعاً: القيم Values

تمثل القيم واقع جوهري مهم في حياة المنظمات وهي جزء رئيسي من الثقافة التنظيمية التي تعد من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة، وإن القيم تحتاج إلى جهود كبيرة لبنائها، لذلك فإن قيم المنظمة هي من المفاهيم الرئيسية ضمن التوجهات الاستراتيجية، وهي التي تعطي المنظمة شخصيتها وسلوكها تجاه تعاملها مع مختلف الأطراف، وهي أيضاً تحتوي على معتقدات قادة المنظمة وأفرادها، وإن قيم المنظمة لا تتغير بسهولة لأنها تجسد العادات والطقوس والشعائر لفترات طويلة. (محل و التكريتي، 2018، صفحة 30)، وعرفها (محمد س.، 2013) بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، ويعملون على الالتزام بمضامينها وبالتالي ترشد سلوك الأفراد بما هو مقبول أو مرفوض، فقد تعكس جوهر معتقدات المنظمة الثابتة والعميقة الجذور التي لا تغير عبر الزمن، وهي التي توجه في كيفية صياغة رسالة المنظمة، كل نشاطاتها".

الفرع الثالث: معوقات التوجهات الإستراتيجية (محدداتها)

تتأثر التوجهات الإستراتيجية سلباً ببعض المعوقات التي يمكن أن تحول دون تحقيق الهدف المنشود والوصول إلى النتائج المرجوة، يدرجها (أبو نجم، 2018، صفحة 18، 19) فيما يلي:

✍️ تعارض الأهداف الإستراتيجية مع الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات الإدارية؛

✍️ التركيز على الأهداف القريبة المدى؛

✍️ الانفراد بالقرارات الإستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها؛

✍️ تعدد مصادر تمويل المنظمة مما يؤدي إلى تعدد التوجهات الإستراتيجية وتعارضها أحياناً؛

✍️ التركيز على الربحية والحصة من السوق وإهمال النتائج الأخرى لأداء منظمات الأعمال؛

✍️ غموض الأهداف الإستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق؛

✍️ وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة؛

✍️ عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الإستراتيجية؛

✍ ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الإستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة؛

✍ التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة؛

✍ تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات؛

✍ وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادما قبل أن يكتمل؛

✍ عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجهات الاستراتيجية وفق معلومات منقوصة أو غير صحيحة.

المطلب الثالث: التوجهات الإستراتيجية المتبعة في منظمات الأعمال

تعددت المقاربات وتباينت وجهات النظر التي انطلق منها الباحثون في تحديد أنواع التوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال تبعا للمدارس التي ينتمي إليها المفكرون من ناحية، ونوع ومجال عمل المنظمة من ناحية أخرى.

الفرع الأول: نموذج Miles and Snow للتوجهات الإستراتيجية

يعد تصنيف Miles and Snow (1978) من بين أكثر التصنيفات انتشارا، بسبب نظرتهم لمنظمات الأعمال ككل متكامل تتأثر وتتفاعل مع بيئتها، حيث يعتمد هذا التصنيف على ثلاثة عناصر أساسية. أولاها، أن المنظمات الناجحة تتبع طريقة منهجية تساعد على التوافق والتكيف مع بيئتها وتوسع دائما لتطويرها، وثانها، أنه يمكن تحديد أربع توجهات إستراتيجية في كل صناعة تتمثل في: المدافعون (هي منظمات الأعمال التي تسعى لحماية حصتها السوقية وتركز على محدودية وتضييق مجال الثنائية منتجات-أسواق)، المنقبون (هي منظمات الأعمال التي تبحث باستمرار عن فرص جديدة من خلال عمليات الابتكار والتطوير في المنتجات)، أما المحللون (فهي منظمات الأعمال التي تعتمد بشكل فعال على بيئتها وتوسع للموازنة بين كفاءة والابتكار التي تتطلبها وفقا لمتطلبات البيئة التي تعمل بها)، وبالنسبة للمستجيبين (يتسمون بعدم الاستقرار الدائم وعدم الثبات بسبب عدم قدرتهم على الاستجابة بفعالية للمتغيرات البيئية). أما ثالثها فقد يؤدي المدافعون والمنقبون والمحللون إلى أداء مرض، في حين أنه لا يمكن للمفاعلين تحقيق ذلك بسبب افتقاره للاتساق الداخلي، (Aragon-Sanchez & Sánchez-Marín, 2005, p. 290)

تكمن قوة تصنيف التوجهات الاستراتيجية حسب Miles and Snow في أنها تحدد العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل والعملية بطريقة تسمح بتحديد عمل منظمات الأعمال ككيانات متكاملة في التفاعل مع بيئتها، ويعتمد هذا التصنيف على فكرة أن الإدارة العليا تسعى إلى صياغة استراتيجيات تكون متوافقة مع معطيات البيئة الخارجية. (hasnanywati & Jalan, 2010, p. 36) كما اعتبرا أيضا أن المتغير الحاسم الأساسي في هذا التصنيف هو معدل تغير منظمات الأعمال في منتجاتها أو أسواقها، وأنه يمكن للمنظمة استخدام أي النماذج الإستراتيجية، لكن يجب على المنظمة أن تفهم الكفاءات المميزة والقدرات لديها من أجل اختيار وتنفيذ نموذج التوجهات الاستراتيجية بشكل صحيح، (أبو طه، 2012، صفحة 16) وفيما يلي سيتم التطرق إلى التوجهات الإستراتيجية الأربعة التي جاء بها كل من Miles and Snow في الجدول رقم (01) الموالي:

الجدول رقم (01): التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال حسب Miles and Snow

وصف التوجهات الإستراتيجية	التوجهات الإستراتيجية
يستند هذا التوجه على الرؤية التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث تعمل على تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية مع أسعار تنافسية إلى حد كبير، وتميل منظمات الأعمال هنا لاعتماد فكرة الكفاءة في نشاطاتها، كما أنها تسعى إلى تقليل الكلف من خلال زيادة إنتاجية الأفراد، واعتماد المكننة الحدية ذات التكنولوجيا المتقدمة في الإنتاج. لذا فالمناخ الأكثر صلاحية لتطبيق هذه الإستراتيجية يتحقق عندما تتصف بيئة أعمال المنظمة بالاستقرار، ويسمح هيكلها التنظيمي بوجود رقابة صارمة على عملياتها التشغيلية.	التوجه الاستراتيجي المدافع Defender
يمتاز هذا التوجه بأنه عكس التوجه المدافع، وتكمن قوته في إيجاد واستثمار منتجات جديدة، وفي إيجاد الفرص السوقية المناسبة. وبذلك فإن هذه المنظمات تقترب من كونها منظمات متعلمة تشجع التغيير والتعلم وتحبذ المنافسة الغير سعريّة. ولابد هنا من تحديد دور المدير المنقب الفعال، لأنه قادر على الاستجابة لعالم الغد، وبالقدر الذي يتشابه فيه عالم الغد مع عالم اليوم يعجز المنقب عن تضخيم أرباحه لوجود ضعف في الكفاءة، كما أنه يركز على الإبداع في السلع وفرص السوق، فضلا عن التركيز على الإبداع على حساب الكفاءة، وتتصف المنظمات التي تتبنى هذا التوجه بكثرة الإنفاق على البحث والتطوير لاكتشاف منتجات جديدة، وتهتم بشكل مميز بدعم النشاط التسويقي.	التوجه الاستراتيجي المنقب Prospector
تحاول المنظمة في ظل هذا التوجه من الاستفادة من مزايا التوجهين الاستراتيجيين السابقين ومعالجة الإشكالات الواردة فيهما، حيث يقوم على أساس الحفاظ على الأعمال الحالية وكفاءة العمل فيها، والدفاع عنها، وكذلك البحث عن فرص وأسواق جديدة من خلال سلوك المدير المنقب، فضلا عن تركيز منظمات الأعمال التي تعتمد هذه الإستراتيجية على المواءمة بين نوعين من مجالات سوق المنتج أحدهما مستقر والآخر متغير؛ ففي المجال المستقر تعمل وحدات الأعمال بشكل كفاء، أما في المجال المتغير فإنها تراقب المنافسين عن كثب، وتتبنى الأفكار التي سبق وأن ثبت نجاحها.	التوجه الاستراتيجي المحلل Analyzer
تدعى أيضا بإستراتيجية رد الفعل، ويمثل بدوره التوجه الإستراتيجي المتبقي عند المدير الذي يأخذ به عندما يفشل في تطبيق أي من التوجهات الإستراتيجية الأخرى، فكل ما تقوم به المنظمة هو بعض ردود الفعل البسيطة والجزئية على المتغيرات البيئية، إذ يكون هناك تركيز على التخصيص وتقسيم العمل، والاهتمام بالتقنين والرسمية، ويغلب على نمط اتخاذ القرارات الطابع المركزي. وفي ظل نطاق هذا التوجه الإستراتيجي فإن المنظمة لا يوجد لديها مدخل أو منهج ملائم للتعامل مع المنافسة، لذلك فإنها عادة ما تكون متخبطة في سلوكها الاستراتيجي وغير فاعلة، إلى جانب عدم	التوجه الاستراتيجي المستجيب أو المتفاعل Reactor

التجانس في صياغة الإستراتيجية والذي يتولد لدى المنظمة من ثلاثة مصادر محتملة على الأقل، وهي فشل أو قصور الإدارة في صياغة إستراتيجية تنظيمية فاعلة، أو أنها قد تمتلك إستراتيجية واضحة ولكن لا يتم ربط التكنولوجيا والهيكل والعمليات التنظيمية بطريقة صحيحة، وأخيراً تتمسك الإدارة بعلاقة معينة مع الإستراتيجية والهيكل على الرغم من عدم ملاءمتها للظروف البيئية.

(سلطان و عكار، 2013، الصفحات 82-85)

الفرع الثاني: نموذج Venkatraman للتوجهات الإستراتيجية

من خلال الأدبيات النظرية السابقة وُجدت أن جذور أنواع التوجهات الإستراتيجية أيضاً تعود إلى جهود المفكر (1989) Venkatraman الذي حصرها في ستة أنواع رئيسية من خلال دراسة شاملة لأدبيات الإدارة الإستراتيجية، تمثلت في: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي العدائي (التنافسي)، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي المستقبلي، التوجه نحو المخاطرة. (البغدادي و عباس، 2015، صفحة 147)

أولاً: التوجه الاستراتيجي الاستباقي Proactiveness Strategic Orientation

يعبر التوجه الاستباقي عن القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، ويتضمن ثلاث عناصر أساسية تتمثل في إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع، المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير، محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم، (الدليبي، 2018، صفحة 56) وتعمل منظمات الأعمال ذات التوجه الاستباقي جاهدة على المراقبة المستمرة لحركة البيئة الخارجية بهدف التقاط الإشارات المبكرة لأية فرصة متاحة ممكنة واستغلالها، استناداً على توقع متطلبات السوق المستقبلية، وتشكيل الاتجاهات البيئية وقيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة سعياً نحو خلق المزايا التنافسية في ظل مواردها المتاحة، خاصة وأن لمنظمات الأعمال نطاقاً مرناً وواسعاً لمنتجاتهم في السوق، لأنهم يقومون بتعديلها باستمرار للاستفادة من هذه الفرص بشكل أمثل. (العجمي، 2011، صفحة 45) إضافة إلى ذلك، يعد السلوك الاستباقي أحد مقومات الإبداع والمبادرة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد والمبادأة من خلال البحث عن الفرص البيئية الملائمة في ضوء مواردها المتاحة، إضافة إلى ميل المنظمة نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، استعداداً لاستباق التطورات الجديدة، وسعياً لأن تكون رائدة في صناعتها، (الربيعي و علي، 2018، صفحة 289) ولعل الابتكار هنا يكون أكثر أهمية من الربحية العالية، فضلاً على أن هذه الإستراتيجية تستدعي الكثيرين وتزيد من المنافسين، وتجعل مثل هذه المنظمات تحت الأضواء، ومحل مراقبة الأجهزة السياسية والرأي العام، مما قد يجبرها على إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة، كما يستلزم هذا التوجه الإستراتيجي استقطاب قوى بشرية ملتزمة بأهداف التنظيم، ومستعدة للعمل لإنجاح الإستراتيجية، كما تتسم منظمات الأعمال بتوجه إدارتها نحو البحث عن المخاطرة، واعتماد أسلوب اللامركزية في عملياتها الإدارية وهياكلها العضوية، (سلطان و عكار، 2013، صفحة 83) وبالتالي فهذه المنظمات تملك

درجة عالية من الخبرة العملية نتيجة البحوث التي تقوم بها لأن البحث المستمر يعكس للمنظمة الفرص الجديدة وينشئ أفكارا متجددة بدلا من الأفكار المتقادمة والغير مجدية استراتيجيا، (حسن و لفته، 2020، صفحة 81)، وبالتالي يمكن القول بأنها هي المسؤولة عن قدرة الشركات على أن تكون سباقة نحو الاتجاهات الجديدة مع الاستفادة من الخطوة الأولى وعدم الانتظار حتى يقدم المنافس ليطلق إستراتيجية جديدة ولكن تتوقعها من قبل وتقوم بالرد في أسرع وقت ممكن. (Wiklund & Sheferd, 2003, p. 1308) وتختلف منظمات الأعمال الاستباقية عن بقية المنظمات الأخرى في ثلاثة أبعاد: بعد ريادي (تحلل منظمات الأعمال هنا محتوى كل ظاهرة سعيًا نحو تحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة أو إيجاد أسواق جديدة وفق متطلبات البيئة الاعتيادية)، بعد هندسي (تستعد فيه منظمات الأعمال للاستثمار بقوة كي تعزز مكانتها خاصة التكنولوجية، كونها تمتلك مرونة تكنولوجية عالية تمكنها من الاستجابة بسرعة للتطورات الحاصلة في بيئة المنظمة)، بعد إداري (تتجه فيه منظمات الأعمال نحو بناء هياكل تنظيمية لامركزية تمكنها من الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات). (معاوية، 2016، صفحة 66)

ثانيا: التوجه الاستراتيجي العدائي أو العدواني *aggressiveness Strategic Orientation*

إن أهم بعد تتخذه منظمات الأعمال الجديدة التي لديها إمكانية الفشل أكبر من إمكانية النجاح مقارنة بالمنظمات المنافسة لها هو البعد الاستراتيجي العدائي في التنافس، إذ أنها تأخذ وضعية المنظمة المهاجمة حتى لا يصعب الوضع التنافسي عليها في ظل قلة وشح وندرة الموارد، والذي يؤدي حتما لتآكل مواردها الأساسية، الأمر الذي يدفعها للتفكير أولا في المحافظة على بقائها ونجاحها في سوق الأعمال، (الحديثي و الدليهي، 2018، صفحة 20) ويرتبط بقدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الخارجية والسرعة في تنمية مواردها بشكل أسرع من المنافسين. (Al-zubi, 2014, p. 14) ففي ظل هذا التوجه تحاول المنظمات استغلال مواردها، من خلال ابتكار المنتجات وتطوير الأسواق سعيًا نحو تحسين موقعها التنافسي، وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي تحقيق الربحية لوحدة الأعمال، ومنه فالمنظمة التي تعمل على الاستثمار بطريقة عدائية، قد يؤثر على خفض أدائها وتراجعها على المدى القصير، (الزعيبي، 2015، صفحة 59) حيث أنها تميل نحو مواجهتهم وتحديهم بشكل مباشر ومكثف، لذا يتفوق أداؤها في السوق من خلال استخدامها لاستراتيجيات مختلفة مثل: تخفيض الأسعار والتمايز...، إضافة إلى أنها تعمل على استهداف نقاط ضعف منافسيها، فتركز اهتمامها بخدمة المنتجات وجودتها وتسويقها بطريقة أحسن منهم، وكذا ترويج مبيعاتها والقدرة على الإعلان أو التصنيع... كما أن منظمات الأعمال في سعيها لتحقيق النمو العدائي، تبدي تركيزا استراتيجيا واضحا نحو تحسين حصة مبيعاتها في السوق، (Choy & Mula, 2008, p. 3) فهذا البعد قد يكون مبنيا على ابتكارات المنتج، أو تطوير السوق، أو استثمارات عالية تحمل في طياتها درجات عالية من المخاطرة... (البغدادي و عباس، 2015، صفحة 148) كما يرتكز هذا التوجه أيضا على كيفية تحقيق منظمات الأعمال المرتكزة على الموارد للمزايا التنافسية من خلال الاستحواذ والاندماج، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يشترط إقامة علاقة طويلة الأجل مع الموردين لتمكين المنظمة من التغلب على منافسيها، إضافة إلى أن التغييرات الجذرية قد تكون نادرة في المنتجات بسبب الرغبة في زيادة الحصة السوقية. (الزعيبي، 2015، صفحة 59)

هناك تداخل بين مفهومي الاستباقية والعدائية في الأدبيات بشكل تبادلي، فالتوجه الاستراتيجي الاستباقي يلزم المنظمة القيام بترويج سلعها لكسب الطلب، لأنه يرتبط أساسا بمحاولة طلب جديد للمنتجات، واقتناص فرص السوق في عملية الدخول الجديد والآثار التي تترتب عنها حيال ذلك السوق، أما التوجه الاستراتيجي العدائي يركز على الاندفاع والتزاحم مع المنافسين بغرض تلبية حاجات الزبائن المختلفة، أي أنه يفسر أساسا شكل علاقة واستجابة المنظمة بالمنافسين واتجاهاتهم. (جندب، 2013، صفحة 23)

ثالثا: التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis Strategic Orientation

يعد التوجه الاستراتيجي التحليلي الأكثر حذرا، فهو يعتمد على التوسع والدخول في مجالات استثمار وأنشطة جديدة، بعد ثبوت نجاح منظمات أعمال أخرى في دخول مثل هذه المجالات، فهي تأخذ أفضل البدائل والحلول وتستفيد منها، ومن ثم لا تنتظر ولا تكون سبابة في زيادة مجالات عمل جديدة، لذلك نجد أن المدير المحلل يبحث عن الهياكل التنظيمية القادرة على استيعاب التكيف والثبات في العمليات، غير أنه في محاولة التوفيق تواجهه التكاليف العالية، كما أنه يسعى لتحقيق المرونة والثبات في آن واحد، ويتم ذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي فيه مجموعتان من الوحدات التنظيمية، (سلطان و عكار، 2013، صفحة 83، 84) وعموما يشير هذا التوجه الاستراتيجي لموقف المنظمة العام حيال المشاكل التي تواجهها بداية بالبحث بشكل أعمق عن جذور هذه المشاكل، وفهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إلى غاية إيجاد أفضل البدائل والحلول الممكنة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، (Choy & Mula, 2008, p. 3) فالمنظمة هنا تتبنى التوجه الاستراتيجي التحليلي لمواجهة إما حالة الاستقرار النسبي أو حالة عدم الاستقرار في الأسواق نتيجة لسهولة الدخول أو الخروج أو نتيجة لحرب تنافسية تستغل من خلالها السوق الجديد وفرص الإنتاج، أو عدم الاستقرار في المنتجات نتيجة للثورة أو التطور التكنولوجي السريع مما يحتم عليها الإبقاء على فعالية المنتجات كي تبقى التكلفة منخفضة. وبالتالي على منظمات الأعمال المحللة إيجاد إستراتيجية تحقق نوعا من الاستقرار للتقليل من المخاطر وفي نفس الوقت تضخيم فرص الأرباح، لأنه من خلال هذا التوجه الاستراتيجي تتمكن المنظمات من التعلم من خلال منحنى الخبرة، وبالتالي تكون صورة واضحة لاتجاهات السوق المستقبلية، ومنه معرفة ودراسة تحركات المنافسين. (العجمي، 2011، صفحة 148) ويستند التوجه الاستراتيجي التحليلي على قدرة المنظمة على بناء المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال فهم ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لتوليد أفضل البدائل وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف وصولا لموقع متقدم ومستقر، (Al-zubi, 2014, p. 14) وعليه، فإن التحليل الاستراتيجي يتعلق بمدى فهم المراكز الإستراتيجية للمنظمات، وذلك من خلال معرفة التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية، ومدى تأثيرها على عوامل المنظمة الداخلية، لتتمكن المنظمة هنا من استغلال مواردها سواء الداخلية المادية أم البشرية. فهذا التوجه يعطي صورة واضحة لمستقبل المنظمة ولا يعتمد فقط على حاضرها، مما يمكنها من وضع الخطط والبدائل الإستراتيجية الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات تغيرات البيئية المحتملة، وهو ما يستلزم أساسا توافر قاعدة معلومات دائمة ومستمرة، لأن أخطر ما يواجه منظمات الأعمال اليوم هو الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة، (الزعيبي، 2015، صفحة 63) أي أن هذا التوجه يبين القدرة عن الكشف على الأسباب الأساسية للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة ووضع الحلول المناسبة والبديلة نحو

هذه المشاكل، ويكون ذلك من خلال القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد والمحافظة على التماسك الداخلي ضمن الإستراتيجية التي تم إعدادها لتحقيق أهداف المنظمة. (حسن و لفتة، 2020، صفحة 81) إضافة إلى أنه يسهم في الرفع من أداء المنظمة ويعزز قدراتها مما يساعد على تشكيل القدرة الفاعلة المتمثلة في القدرة الديناميكية التي تحقق أداء متميزاً، كما أنه يعادل العلاقة بين العناصر المختلفة لتشكيل المقدرة الإستراتيجية للأداء وتطوير القدرات التسويقية للمنظمة. (العجمي، 2011، صفحة 19)

رابعاً: التوجه الاستراتيجي الدفاعي *Defensiveness Strategic Orientation*

يتميز التوجه الإستراتيجي الدفاعي بافتراض أن البيئة التي تعمل بها المنظمات مستقرة وداعمة، مما لا يحفزها على التوسع في البحث عن مجالات عمل جديدة وتغيير الإستراتيجية المتبعة، فمنظمات الأعمال تعتمد على التوسع فيما هو موجود عندها من سلع وخدمات فقط، تسعى للاحتفاظ بما لديها من زبائن، فضلاً عن اهتمامها المتواضع بتطوير منتجاتها وندرة حاجتها لإجراء التعديلات الأساسية في تكنولوجيا الإنتاج، والهيكلة التنظيمية، وطرائق العمل، من خلال ذلك تحاول السيطرة على جوانب معينة من الأسواق في حدود ميدان الصناعة الذي تعمل فيه، وتعمل ما في وسعها لحماية هذه الأسواق والحفاظ على النمو المستقر فيها، فالمدافعون في الوقت الذي لا يهتمون فيه بالبيئة يواجهون كل جهودهم وقدراتهم ومهاراتهم لإتقان تخطيط كيفية الحصول على ميزة تنافسية في الأسعار والجودة، لتكون المحصلة تكامل أفقي عال، وسيطرة مركزية، واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية. (سلطان و عكار، 2013، صفحة 82) فهذا التوجه الاستراتيجي يشير عموماً إلى مجمل السلوكيات التي تهدف لحماية الوضع الحالي للمنظمة خاصة التسويقية، وذلك لأنه يخدم جزءاً من السوق بمنتجات ضيقة المجال، (معاوية، 2016، صفحة 67) أي أنه يتميز بالتركيز على تطوير كفاءة عملياتها الداخلية، الجودة، خفض التكلفة وتحقيق الأرباح عبر المنافسة السعرية. وترتكز منظمات الأعمال الدفاعية على المحافظة على مستواها في القطاع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال المحافظة على التكاليف بدلاً من تفكيرها في تطوير قدراتها، أي أن هذا التوجه يعني بتخفيض النفقات، (السوداني و الجزائري، 2017، صفحة 53)، وبالتالي يكون توجه المنظمات الدفاعية داخلي، فتبحث من خلال ذلك على تحقيق الكفاءة اعتماداً على عدد قليل من المنتجات، حيث أنها لا تحتاج لإجراء تعديلات كبيرة في تقنياتها، هيكلها، أو أساليب عملها، بل تعتمد على تحسين كفاءة العمليات القائمة والإنتاج وتسعى للبحث عن الفرص في مجال خبرتهم. (العجمي، 2011، صفحة 45) بمعنى أنها تحمي نفسها من المنافسة وذلك بحماية مكانتها في السوق، وتميل للدفاع عن منتجاتها وتكنولوجياتها وأسواقها بدلاً من تطوير منتجات وأسواق جديدة مما يسهم في الحفاظ على سمعة المنظمة وشهرتها، (Al-zubi, 2014, p. 14) وبالتالي فالمنظمة التي تمتلك قوة في التوجهات الإستراتيجية الدفاعية تكون متحفظة في طبيعة عملياتها، وتلجأ لتحقيق درجة عالية من التخصص الاستراتيجي، وذلك بتركيزها الضيق على السوق، والذي من الممكن أن يعمل على تحسين مستويات الأداء لمدى زمني قصير من خلال هذا التخصص، مما قد يؤدي إلى حصول المنظمة على مزايا عديدة كقيادة التكلفة، أو الحصول على الخبرة والتميز، كما أن المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تكون قادرة على جمع مهارات مختلفة، وتطوير استراتيجيات تتفوق بها في السوق الذي ترغب دخوله أو العمل فيه. (الزعيبي، 2015، صفحة 60)

خامسا: التوجه الاستراتيجي المستقبلي Futurity Strategic Orientation

أصبحت حاجة منظمات الأعمال في تكوين منظور استراتيجي مستقبلي طويل الأجل أكثر أهمية لمواجهة التغيرات البيئية السريعة، وأصبحت الآن ضرورة إستراتيجية للمنظمات المتوجهة نحو السوق بهدف اكتشاف وتقديم الأنشطة ذات القيمة المضافة لعملائها باستمرار، (Morgan & Strong, 1998, p. 1057) فهذا التوجه يتعلق أساسا بالمستقبل، ويظهر ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية في المنظمة، ويعكس المنفعة المستقبلية المتأتية من بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين وغيرهم من المتعاملين مع المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة والتي تؤثر إيجابا على أداء الأعمال. (المواضية، 2018، صفحة 17) كما يعكس هذا التوجه أيضا اعتبارات المنظمة واهتماماتها على المدى الطويل، فمنظمات الأعمال التي تتبنى هذا التوجه تهتم بالتنبؤ بالمبيعات، ومعرفة أذواق المستهلكين ورغباتهم، كما تهتم بمعرفة اتجاهات السوق أيضا، مما قد يعزز رؤية المنظمة في القدرة التنافسية الإستراتيجية في السوق، ويركز التوجه الاستراتيجي المستقبلي أيضا على بعض المجالات التي تهتم المنظمة وتصيب في مصلحتها، ويكون مؤثر وكفاء على الأجل الطويل، وما يميزه هو أنه العمود الفقري لصناعة القرار في الأجل الطويل أو في إستراتيجية طويلة الأجل. (الزعي، 2015، صفحة 62)

سادسا: التوجه الاستراتيجي المخاطر Riskiness Strategic Orientation

تعرف الخطورة بمعدل الخسارة والأرباح أو المكاسب المحتملة التي تجنّبها المنظمة جراء قيامها بإجراء معين، لذا فإن المخاطرة مهمة في حالات تخصيص الموارد، ويمكن أن تكون بمثابة معلمة رئيسية في تحديد عمليات القرار المتضمنة في الإستراتيجية التنافسية، فسمّة المخاطرة تتطلب اتخاذ قرارات موجهة نحو المجازفة مقابل استثمار كبير في الموارد المالية والبشرية، لذا يجب على المنظمة أن تطمح إلى نمط عال من التعلم وتوسعي لتطويره داخل المنظمة من خلال خلق روح مرنة للإبداع، كما أنه يمكن للمخاطرة أن تزود المنظمة بتحسينات محتملة في أداء الأعمال. وبالتالي، عندما تكون سمّة المخاطرة واضحة في توجه المنظمة الاستراتيجي تكون مستويات أداء الأعمال عالية بشكل ملحوظ، مما يساعد المنظمة على استكشاف واستغلال الفرص والنمو، (Morgan & Strong, 2003, p. 167) فهذا التوجه الاستراتيجي يُعنى بدراسة مستوى الخطر المترتب عن صناعة القرارات من قبل المنظمة، فمثلا قد يكون هناك دافع لدى المنظمة بأن تكون الأولى في السوق، وأخرى تنتظر تكنولوجيا حتى تتبناها، فكلتا المنظمتين هنا تواجهان حجما معينا من المخاطرة، من خلال ميول المنظمة للتغلب على المخاطر أو تجنبها، فهذا الأخير يمثل خطرا يمكن أخذه في الحسبان للمحافظة على المنظمة بقدر المستطاع. ومع القوى في تجنب الخطر تشكل روابط مع الموردين، وذلك من أجل تقليل التكلفة. وفي هذا التوجه لا يكون هناك تركيز كبير على التوجه السوقي وذلك بسبب عامل الخطر عند حدوث التغييرات والتكاليف الناجمة عن ذلك، والقوة في هذا التوجه تكمن في الابتكارات المتراكمة في طبيعتها، والمساهمة في تجنب فقدان الربحية، (الزعي، 2015، صفحة 62)، كما أن الجهود تتركز على الاحتياجات المعلنة للعملاء المحتملين على حساب إهمال الاحتياجات الكامنة للعملاء الحاليين أو المحتملين، ومن ثم فإن التوجه الاستراتيجي المخاطر يحافظ على التوازن بين هذين العنصرين والذي يجب أن يشجع على الاستعداد الكافي لتحمل المخاطرة. وعلى الرغم من حقيقة أن مكاسب المنظمات وخسائرها قد تكون

عالية مع تقديم منتجات جديدة تخدم العملاء الحاليين والجدد، إلا أنه يتطلب أن تتقبل منظمات الأعمال المخاطرة وبالتالي يصبحون أكثر ميلا لتطوير عروض عملاء جديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة. (Morgan & Strong, 1998, p. 1058) فالاعتماد على المخاطرة يؤثر على الأداء الاقتصادي للمنظمة ويعد من القضايا الحرجة في الإدارة الإستراتيجية التي تدخل ضمن المغامرة في المجهول. (المواضية، 2018، صفحة 17)

الفرع الثالث: توجهات إستراتيجية أخرى متاحة لمنظمات الأعمال

انطلاقا من العديد من الدراسات، نجد أيضا أن بعض المنظرين أضافوا أنواعا أخرى للتوجه الإستراتيجي، ندرجها فيما يلي:

أولا: التوجه المفاولاتي أو الريادي Entrepreneurial orientation

أحدث هذا التوجه الاستراتيجي جدلا كبيرا في أدبيات إدارة الأعمال، فقد حظي بأهمية بالغة من طرف منظمات الأعمال الساعية نحو تحقيق التفوق في الأداء. إذ أن هذا التوجه يشير إلى الأساليب والعمليات والسلوكيات والممارسات وأساليب صنع القرار التي تساعد المديرين على العمل على نحو يتسم بروح المبادرة والمخاطرة ليدفع بمنظمات الأعمال للبحث والدخول في أسواق جديدة، كما أنه يعبر عن قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص البيئية واستغلالها والاستفادة منها للوصول إلى أسواق جديدة، فالقدرة على إدراك فرصة ما واستغلالها يعد عاملا محمدا للأداء المتميز للمنظمة، ويرتبط عموما بسلوكيات الابتكار، (Nasir, Al Mamun, & Breen, 2017, p. 115) ويتميز نهج ريادة الأعمال بتطوير الاستراتيجيات وأساليب إدارة ريادة الأعمال بخلق قيمة جديدة، والرغبة في اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر والاستباقية في عملية البحث عن فرص جديدة في السوق (الابتكار والاستباقية و تحمل المخاطر)، (Iqbal & Khizar, 2022, p. 04).

يعتبر الهدف من وراء الريادة هو خلق القيمة، إذ يعبر هذا التوجهات عن التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة، ويقوم بوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتخطيط، التحليل، اتخاذ القرارات، ثقافة المنظمة، النظام القيبي، والرؤية، كما أنه يعبر أيضا على رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والإستباقية واتخاذ المخاطر من خلال جهودها الهادفة لاكتشاف واستغلال الفرص البيئية، (علي و حماد، 2020، صفحة 33)

وتتمثل مؤشرات قياس التوجه الاستراتيجي المفاولاتي حسب (خميس و حجاج، 2019، صفحة 303) في:

✍️ الإبداع Innovativeness: يشير إلى ميل المفاولة لمشاركة ودعم الأفكار الجديدة، التجديد، التجريب والعمليات التي تؤدي إلى منتجات، خدمات وعمليات تكنولوجية جديدة. ويمكن تعريف الإبداع على أنه قدرة المفاولة على إدخال تغييرات سواء كانت جذرية أو جزئية على مستوى عملياتها أو منتجاتها لمسايرة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية؛
✍️ الاستباقية proactiveness: يعرف Venkatraman الاستباقية على أنها العمليات التي تهدف إلى البحث عن فرص جديدة، إدخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنافسين والقضاء استراتيجيا على العمليات التي هي في مرحلة النضج والتدهور من دورة حياتها. وعليه يمكن القول أن بعد الاستباقية هو بعد تنافسي كونه يقارن وضعية

المقاول مقارنة بمنافسيه، وهو يفرض على المقاول أن يكون لها يقظة تنافسية تمكنها من اقتناص الفرص المتاحة قبل منافسيها مما يعطيها ميزة السبق؛

✍ **تحمل المخاطر Risk-taking:** المخاطرة هي استعداد المقاول للدخول في مشروع بالرغم من أنها لا تعرف ما إذا كان المشروع سيكون ناجحاً أم لا، والتصرف بجرأة دون معرفة العواقب. أي أن بعد المخاطرة يرتبط بشكل كبير مع بعد الإبداع، فكلما كان هذا الأخير جذري كلما كانت المخاطرة أعلى والعكس صحيح؛

✍ **الاستقلالية Autonomy:** تعتبر بعد مركزي وأساسي للتوجه الاستراتيجي المقاولاتي، وعرفت على أنها قدرة المقاول على القيام بعمل مستقل من خلال تقديم فكرة أو رؤية إلى غاية انجازها، وفي السياق التنظيمي تعني اتخاذ إجراءات خالية من القيود التنظيمية الخانقة؛

✍ **التنافس العدواني Competitive aggressiveness:** يشير إلى ميل المقاول إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخول أو تحسين الوضع، أي التفوق على منافسي القطاع. كما يشير إلى وضعية هجومية قوية تهدف إلى التغلب على المنافسين وتعكس ردود فعل المقاول للدفاع عن موقعها في السوق أو الدخول بقوة إلى سوق حدها المنافسين وذلك باعتماد أساليب غير تقليدية للتنافس.

ثانياً: التوجه السوقي Market orientation

يعود تشكيل مفهوم التوجه السوقي إلى "مفهوم التسويق، وهو فلسفة عمل تقوم على الاعتراف بالحاجة إلى فهم شامل لاحتياجات ورغبات المستهلكين وما يتبع ذلك من عرض للمنتجات والخدمات ضمن هذا الفهم، وغالباً ما يتم دراسة التوجهات نحو السوق والاعتراف به باعتباره أحد العوامل الرئيسية لنجاح وفعالية الشركة"، (Hakala, 2010, p. 204) تحظى علاقة المنظمة مع عملائها باهتمام كبير في أدبيات الإدارة، وقد ثبت بأن لها آثار إيجابية في أداء الأعمال، وأغلب ابتكارات المنظمة تبنى على فلسفة توجه المنظمة اتجاه زبائنها في السوق الذي تنشط فيه، بمعنى أن العملاء يفضلون منتجات وخدمات متفوقة ومبتكرة، وهذا يبني عن طريق التوجهات ببناء العلاقات مع العميل، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم. وظهرت فكرة هذا التوجه الاستراتيجي من خلال تفاعل المنظمة مع عملائها والاستفادة من المعلومات التي تحصل عليها من أجل تحقيق علاقات متبادلة مع عملائها، حيث يستند مفهوم هذا التوجه نحو صياغة فكرة مفادها أن بيانات السوق تتطلب التركيز بشكل خاص على خدمة العملاء والتفاعل معهم من أجل البقاء ونجاح منظمات الأعمال. (السوداني و شونة، 2017، صفحة 154، 155) ويعكس التوجه الاستراتيجي نحو السوق رغبة المنظمة وقدرتها على خلق أعلى قيمة للعملاء، وتحليل البيئة التنافسية وتلبية متطلبات السوق (Kazakov, 2012, p. 44)، ولا يشمل مفهوم التوجه نحو السوق جمع المعلومات عن السوق وتحليلها فحسب بل يشمل أيضاً نشر هذه المعلومات داخل المنظمة، فقد تمت دراسة التوجه الاستراتيجي السوقي على نطاق واسع من حيث طبيعته وبنائه ونواتجه، ووجد أنه يشير إلى المدى الذي تكون فيه استراتيجيات المنظمة وعملياتها جاهزة للاستجابة لمتطلبات السوق ولأي تغيرات تحدث فيه، وبالتالي فمن المرجح أن تكون المنظمات ذات التوجه السوقي قادرة على خلق قيمة أعلى لدى العملاء وبالتالي بناء علاقات جيدة معهم. (Nasir, Al Mamun, & Breen, 2017, p. 116) كما أنه عبارة عن ثقافة تُعنى بوضع العميل في مركز الاهتمام، مع العمل على تسخير

كافة جهود المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته للحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق أرباح أكثر على المدى الطويل، وكذا الالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات المتحصل عليها والعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة، (فرج الله، 2017، صفحة 60). وقد عرفه (abker, mohammed, Tebein, & gafar, 2019, p. 69) على أنه "الثقافة التنظيمية التي تخلق السلوك الضروري للشراء بشكل أكثر فاعلية وكفاءة حيث أنه يعمل في مقدمة أولوياته على خلق قيمة أعلى للعملاء، ومنه تحقيق أداء متفوق ومستمر للأعمال"، وقد عرّف هذا التوجه مقاربتين يمكن إيجازها في المقاربة الثقافية والمقاربة السلوكية؛ وحصرت المقاربة الأولى المتمثلة في التوجه الاستراتيجي السوقي في ثلاث أبعاد كما يلي:

◆ **التوجه نحو المنافس:** ويعبر عن جميع الأنشطة المصممة من أجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف، ويجب أن يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بتوفير مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للعملاء، (راضي و قاسم، 2018، صفحة 114) أي أن تركز منظمات الأعمال على فهم نقاط قوة وضعف منافسها على المدى القصير، في حين يتم تركيز الجهود على معرفة القدرات والاستراتيجيات طويلة الأجل لكل من المنافسين الحاليين والمحتملين بهدف زيادة الربحية والحصة السوقية، لذا تميل المنظمات للمراقبة الدائمة للمنافسين من أجل البقاء في الصدارة وحماية نفسها من المخاطر المحتملة؛ (Bhattacharya, Misra, & Sardashti, 2019, p. 6)

◆ **التوجه نحو العميل:** نظرا لسرعة نمو الأسواق واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والابتكار، أصبح دور التسويق لا يقتصر فقط على استغلال السوق القائمة من خلال تقنيات التسويق، بل امتد إلى البحث عن منافذ أخرى لتطوير منتج أو توسيع منتجات المنظمة والبحث عن أسواق جديدة وميزة تنافسية مستدامة وتصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة، (ابراهيم و فرج الله، 2017، صفحة 7) ويشير هذا التوجه إلى توليد ونشر المعلومات عن العميل، لكي تحصل المنظمة على الفهم الكافي عن العملاء المستهدفين وتفضيلاتهم، وبالتالي فهو موجه باتجاه تحسين قابلية أو إمكانية خلق قيمة عالية للعميل، (راضي و قاسم، 2018، صفحة 114) فحسب Peter Drucker فإن العميل يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري، وأن التوجه بالعمل ليس مجرد وظيفة فحسب (وظيفة الإنتاج، التمويل، والموارد البشرية) بل هو فلسفة الإدارة الحقيقية للاسترشاد بها في المنظمة بأكملها، وتتصف هذه الأخيرة بإتباع إستراتيجية واضحة في إطار متناسق، لأن تحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه بالعمل كمحور استراتيجي وحيد، يقوم على أساس غرس ثقافة العميل لدى الأفراد والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع بأداء الأنشطة. فمنظمات الأعمال إذا لم تكن موجهة بالعمل فهي ضعيفة من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية، فالعميل أضحى الحلقة المفقودة التي تستوجب على منظمات الأعمال استرجاعها والتركيز عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف؛ (بقة و دومي، 2013، صفحة 48)

◆ **التنسيق بين الوظائف:** ويدل على الاستخدام المنسق لموارد المنظمة لإيجاد قيمة عالية للعملاء المستهدفين، حيث أن كل فرد في أي وظيفة قد يساهم في خلق قيمة للعملاء، مما يدل على استجابتها لمستجدات السوق وترجمتها داخليا من خلال تكاثف الجهود لتصميم المنتجات المقدمة، إنتاجها، توزيعها والترويج لها. فهذا

التنسيق يقلل من مخاطر فشل القيام بعمل ما من خلال ضمان التزام ومشاركة المنظمة بأكملها وليس فقط قسم معين. علاوة على ذلك، قد يتيح التنسيق بين الوظائف أيضا مشاركة أكبر للمعرفة وتسهيل تقديم منتجات متميزة وانسجام إجراءات التسويق أكثر مع احتياجات العملاء، مما يقلل مرة أخرى من احتمالات الخسارة. بشكل عام، تقلل ثقافة الحد من المخاطر من خلال ضمان التوافق بين ما يمكن أن تفعله المنظمات وما تتطلبه البيئة التنافسية. (Bhattacharya, Misra, & Sardashti, 2019, p. 6)

في حين أضاف (فرج الله، 2017، صفحة 62، 63) أبعاد المقاربة الثانية المتمثلة في التوجه السلوكي السوقي، وأوجزها فيما يلي:

✍ جمع معلومات السوق: تجمع المعلومات بصورة رسمية أو غير رسمية من خلال قسم التسويق أو من كل موظف داخل المنظمة، وذلك بتوفير نظام جمع المعلومات بتدفقات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب، ليساعدها ذلك على معرفة بيئتها الخارجية ويمكّنها من مواجهة التغيرات التي تؤثر بها وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة؛

✍ تطوير إستراتيجية التوجهات بالسوق: إن الإستراتيجية التسويقية التي تضعها المنظمة تجعلها أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة، (فيما يخص المنافسين، المستهلكين، الخيارات الشرائية...)، هو ما يجعل المنظمة قادرة على تلبية حاجات زبائنها، بالتالي خلق قيمة مضافة للزبون؛

✍ تنفيذ إستراتيجية التوجه بالسوق: من خلال تنفيذ الإستراتيجية تستطيع المنظمة أن تصمم برنامجها الترويجي والتوزيعي بما يتفق مع خصوصية السوق المستهدف، إضافةً إلى التغيير في تصميم المنتج لزبائنها بما يشعرهم بمقدار اهتمام المنظمة بهم وبما يميزها عن بقية المنظمات.

إن التقارير التي يقدمها التوجهات نحو السوق تعد المصدر الرئيس للمنافسة في العديد من الإدارات والبحوث التسويقية، فالتنافس بين المنظمات التجارية وصلت إلى مستوى غير عادي، والحصول على الميزة التنافسية يكون المفتاح لبقاء معظم المنظمات على قيد الحياة، وبالتالي فهو العامل الحيوي في أداء الأعمال. (السوداني و شونة، 2017، صفحة 155)

ثالثا: التوجه بالتعلم Learning Orientation

المنظمة المتعلمة هي منظمة ماهرة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة، (Garvin, 1993, p. 80) فمنظمات الأعمال التي لا تتعلم، تكرر باستمرار الممارسات القديمة، علاوة على ذلك فالتعلم عملية ديناميكية تتحسن بمرور الوقت وترتبط باكتساب المعرفة والأداء. ولذلك، فإن الالتزام به يتطلب تحسينات مستمرة، حيث يمكن تعريف التوجه نحو التعلم بأنه عملية الحصول على المعلومات ونشر المعلومات والتفسير المشترك الذي يزيد من الفعالية الفردية والتنظيمية بسبب التأثير المباشر على النتائج، وتنعكس خصائص المنظمة المتعلمة في مكونات التوجه التعليمي وهي: الالتزام بالتعلم، والرؤية المشتركة للمنظمة، والانفتاح على الأفكار والآراء الجديدة. (Patton & Nihat, 2011, p. 207) ويشير التوجه بالتعلم لإنشاء المعرفة واستخدامها، يعني خلق واستخدام المعرفة وتكييف المنظمة لعمليات التعلم. وتتمثل أهم مزايا منظمات الأعمال الموجهة للتعلم قدرتها على التنبؤ بالتغيرات

البيئية والسوقية وإجراء التغييرات اللازمة إذا لزم الأمر، (Abker, Balal, & Khidir, 2018, p. 67) يعني أنه يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها ومشاركتها من قبل أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم، وتكمن أهميته في أنه يعمل على زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة ومن ثم القدرة على زيادة مبادرات الإبداع فيها، كما أنه يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها، إذ يعد الأرضية التي تقدم رؤى حول كيفية قيام المنظمة باكتساب وتوزيع وتفعيل المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة، (ابراهيم و فرج الله، 2017، صفحة 8) ويشير أساساً إلى مدى حصول منظمات الأعمال على المعلومات بشأن التغيرات الحاصلة في السوق، وتوقعات العملاء واحتياجاتهم، وإجراءات المنافسين، وتطوير التقنيات الجديدة من أجل تقديم منتجات أو خدمات جديدة أعلى من تلك الخاصة بالمنافسين، وحسب Bennett فإن التوجه بالتعلم يتطلب دعم الإدارة العليا، ومبادرات التدريب، وتحفيز من يترجم تعلمهم إلى أداء متفوق. وبالتالي يجب تشجيع العاملين بشكل أساسي على تحدي الوضع الراهن للمنظمة وإطلاق العنان لتطوير أفكار جديدة وتشجيع الابتكار، والتقييم المستمر لأنشطتهم بهدف تحسين الأداء. (Kharabsheh, Ensour, & Bogolybov, 2017, p. 116) ومن بين الأسباب التي زادت بالاهتمام بالتوجه بالتعلم، يذكر (بكر، 2019، صفحة 24، 25) ما يلي:

﴿ الانفجار المعرفي: فثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم المتزايد الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع، الذي أصبح بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف بين فترة وأخرى؛

﴿ التغير التقني: شهد العالم طفرات هائلة من خلال شبكات المعلومات، وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة، مما أفرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه من خلال بنوك المعلومات ومراكز البحوث، حيث أدى ذلك إلى سهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة؛

﴿ التنافس: إذ أن أبرز التغيرات التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية وظهور الشركات متعددة الجنسيات وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق، وهذا يتطلب السبق في توليد المعارف وتسويقها؛

﴿ التغير الاجتماعي: حيث أن التغير الاقتصادي والثقافي تركا آثارا واضحة في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق. بدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة. أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل ملائمة.

رابعاً: التوجه نحو الإبداع والابتكار Innovation and creativity Orientation

يسعى هذا التوجه الاستراتيجي انفتاح منظمات الأعمال بأفكار جديدة والميل إلى التغيير وإدخال حلول مبتكرة من خلال تبني تقنيات وموارد ومهارات وأنظمة إدارية جديدة، كما أنه يعني القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون هذه الأخيرة أفكار، حلول، منتجات، خدمات أو ممارسات وأساليب وطرق عمل مفيدة وأكثر كفاءة وفعالية، تستطيع تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، إذ أن المنظمة قد تواجه مقاومة تغيير جديدة خاصة عند

تبني أفكار جديدة، لذلك فإن هذا التوجه هو المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات وتعزيز قدرة المنظمة على تبني أنظمة أو عمليات أو منتجات جديدة بشكل ناجح. (جندب، 2013، صفحة 19) ويسعى هذا التوجه لدراسة العروض الموجودة بالسوق، وطرق ممارسة الأعمال التجارية، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث أن مناخ أو بيئة الأعمال الحالية توجي بأن التوجه نحو الابتكار يشكل بعدا مهما في التوجه الاستراتيجي، (مقراش، 2015، صفحة 86) إنه التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة، حيث يمثل آلية لتكييف المنظمة في بيئتها الديناميكية، تقييم الأفكار الجديدة وبالتالي تقديم خدمات مبتكرة، (abker, mohammed, Tebein, & gafar, 2019, p. 70) إضافة إلى ذلك فإن هذا التوجه لا يتوقف على فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيات جديدة فحسب، إنما يرافق الإبداع أي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة، ويأتي بعدة أشكال أهمها:

✍️ **التكنولوجي:** وهو الذي يظهر من خلال الجهود البحثية التي تهدف لتطوير المنتجات أو تقديم الخدمات بطريقة إلكترونية، والقيام بعمليات جديدة.

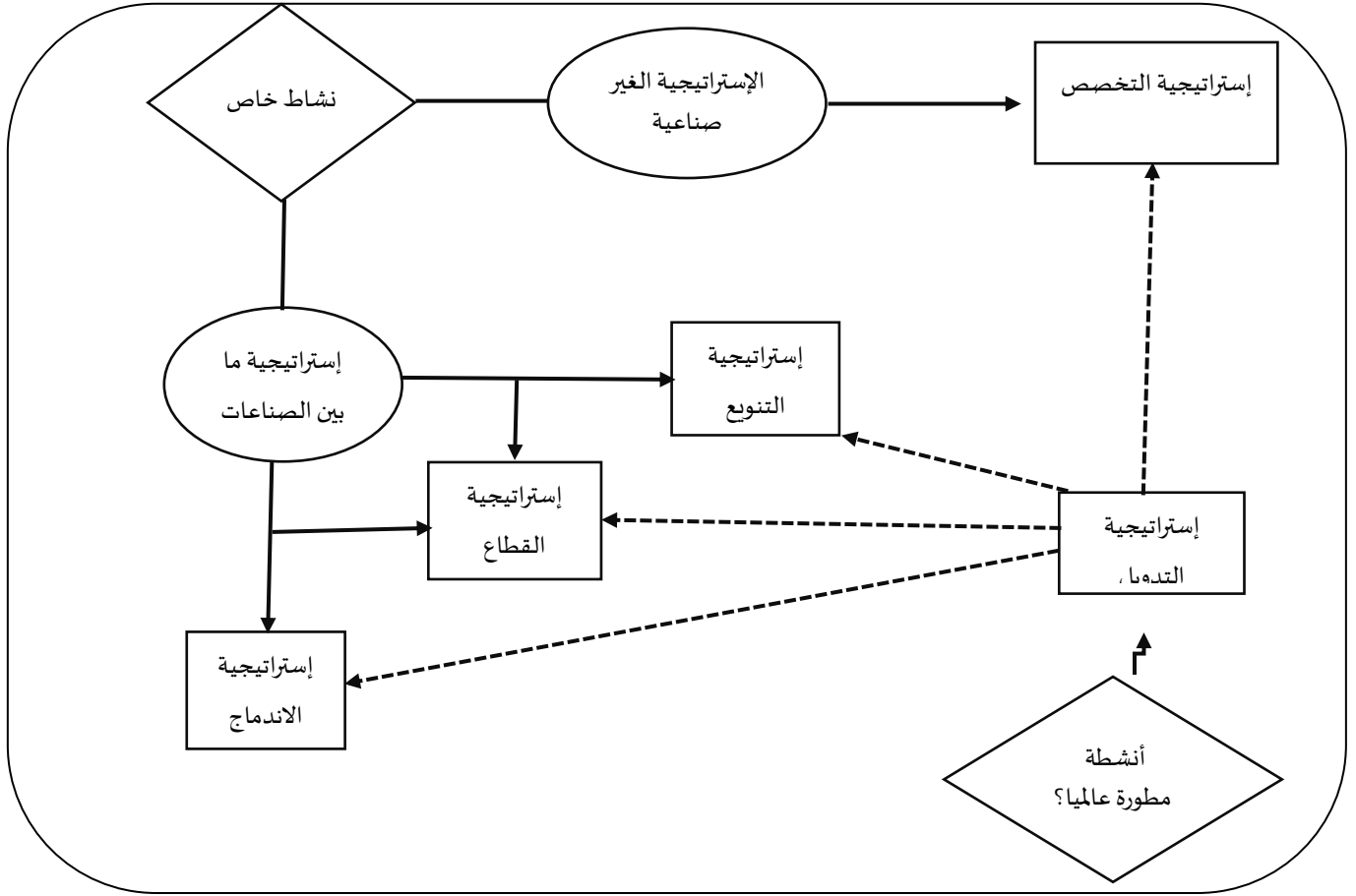
✍️ **السلي أو التسويقي:** يتضمن دراسة الأسواق، تصميم المنتجات، الابتكار في الإعلان والترويج، إضافة لإيجاد طرق جديدة في إيصال المنتجات للعملاء، وفي كيفية التعريف بها.

✍️ **الإداري:** هو الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والهيكل التنظيمي، ويتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومدى تطبيقها، ويتضمن إيجاد طرق جديدة في تنظيم المؤسسات وإدارة علاقتها بمختلف المؤسسات الأخرى.

خامسا: توجهات إستراتيجية أخرى متاحة للمنظمة

غالبا ما يتمنى مسؤولو منظمات الأعمال تحقيق توجهات إستراتيجية تضمن لهم تطورها، وبالتالي عليهم اختيار أحد الخيارات الإستراتيجية القاعدية الوجيهة، المتمثلة في: استراتيجيات النمو، الاستقرار، التراجع والتكامل. وأحيانا تركيبية من هذه الخيارات، كما يحتوي كل خيار على العديد من البدائل. (يزغش، 2009، صفحة 52) والشكل رقم (03) الموالي يوضح مختلف التوجهات المتاحة للمنظمات:

الشكل رقم (03): التوجهات الإستراتيجية المختلفة المتاحة للمنظمات



المصدر: (يزغش، 2009، صفحة 52)

لمعرفة البدائل الإستراتيجية التي ستأخذها المنظمة بعين الاعتبار، من المفروض أولاً التساؤل حول عدد مجالات

الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة.

✍ فإذا كان لديها نشاط وحيد، فإنها تتطلع فقط إلى الإستراتيجية المتعلقة بالقطاع أو استراتيجيات التخصص؛

✍ أما إذا كانت المنظمة تتطور في عدة أنشطة إستراتيجية، فمن المناسب دراسة الأشكال الناتجة عن العلاقات ما بين الصناعات؛

✍ فإذا خرجت المنظمة عن نشاطها الابتدائي، يمكن أن تتوجه نحو أنشطة مورديها أو زبائنها، هذا ما نسميه بإستراتيجية الاندماج (التكامل) العمودي، كما يمكن لها أن تستثمر في أنشطة أخرى غير مرتبطة بنشاطها الحالي وتتوسع في مهن جديدة. الربط بين النمو الأفقي وكذا العمودي يعطينا ما يسمى بإستراتيجية القطاع؛

✍ كما تؤدي عوامة الأسواق وانفتاح الحدود بكل المنظمات إلى تطوير كل الاستراتيجيات على المستوى العالمي، وبالتالي اختيار إستراتيجية التدويل. (يزغش، 2009، صفحة 53)

المبحث الثاني: المرتكزات المعرفية للمزايا التنافسية لمنظمات الأعمال

تسعى منظمات الأعمال في ظل بيئة الأعمال الحديثة جاهدة لتحقيق مزايا تنافسية وذلك بتركيزها على الزبون والعمل على إشباع حاجاته وتلبية متطلباته من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات ذات قيمة فيما يتعلق بالجودة العالية والسعر المقبول لديهم وبشكل أفضل مما يقدمه المنافسين بهدف تحقيق رضاهم وضمن ولائهم، ولكن التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال فرضت عليها تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرارية والحفاظ على ميزتها لأطول مدة ممكنة.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

مما لا يختلف عليه اثنان هو أن زيادة عدد المؤسسات وإنتاج منتجات من نفس النوع وثورة تكنولوجيا المعلومات وتحسن الوضع الاقتصادي والتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء من بين العوامل التي تزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات والتي تسعى من خلالها لإيجاد مزايا تنافسية بشكل مستمر تساعد على تحقيق العوائد عن طريق جذب المزيد من العملاء، وتكوين مكانة ذهنية لديهم من خلال إنتاج وتقديم منتجات ذات قيمة عالية تحقق منفعة عالية أيضاً، لذا عمل الباحثون على تحديد مفهوم محدد للميزة التنافسية عبر رؤى وأبعاد مختلفة، ولم يتوصلوا بعد لإيجاد تعريف محدد بشأنها، (صالح و إبراهيم، 2020، صفحة 313) فقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديداً منذ الثمانينات وبدأ بالانتشار والتوسع بعد كتابات مايكل بورتر، وأصبح بعد ذلك عنصراً استراتيجياً يقدم فرصاً جوهرية لتحقيق منظمة الأعمال ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها، وقد حاول العديد من المنظرين الإجابة عن تساؤل مفاده معرفة ماهية الأسباب الكامنة وراء تفوق واختلاف أداء منظمات الأعمال بعضها عن الآخر، ووجد بأن الميزة التنافسية عنصر جوهري وأساسي لإضافة قيمة للعميل في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها بمدى استخدام الوحدة الاقتصادية لمواردها وإمكاناتها بشكل يتسم بنوع من التميز والخصوصية مما يزيد من فجوة تفوقها على منافسيها من خلال دراسة مواردها وقدراتها الداخلية، (فليح و كاظم، 2019، صفحة 66) ومن هنا نستطيع الإشارة لبعض مفاهيم الميزة التنافسية كما يلي:

عرفت الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق من خلال استغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز". (العتوم، 2009، صفحة 42، 43)

وعرفت أيضاً حسب بورتر بأنها "الطرق الجديدة التي تكتشفها المنظمة والتي تكون أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهوم أوسع". (قشقش، 2014، صفحة 46)

يعرفها "Barney" على أنها: "مفهوم يقدم مكونات تمكن المؤسسة من الأداء بشكل أفضل في السوق من خلال تقديم سلع أو خدمات أفضل من بني جميع الخيارات المتاحة للعملاء في نفس الصناعة أو السوق. قد تشمل هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية، وتكاليف الأعمال الخاضعة للرقابة، والتركيز على العملاء، والموظفين المبتكرين، وتكنولوجيا المعلومات الجديدة، واستراتيجيات الأعمال الفائقة والطرق المبتكرة لإدارة الأعمال". (الحسني و حفصي، 2022، الصفحات 70-71)

ويعرفها Porter أيضا على أنها "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"، أما بالنسبة لـ Gahan, MC فالميزة التنافسية "تعني أداء المؤسسات أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين". (معروف، بن كعكع، و قورين، 2021، صفحة 97)

وعرفت أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي حاجاتهم". (قشقش، 2014، صفحة 46)

كما عرفت بأنها "الأبعاد التي تكون ذات قيمة حرجة للعمليات التي يتوجب عليها أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي". (يونس، 2020، صفحة 72)

وعرفت أيضا بأنها تمثل "جميع القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تستطيع عن طريقها مواجهة قوى المنافسة في قطاع الصناعة". (حامد و حنان، 2019، صفحة 148)

وعرفت بأنها "تفرد الوحدة الاقتصادية عن منافسيها بوحدة أو أكثر من عوامل النجاح التنافسية الحاسمة المتمثلة في التكلفة الأقل، الجودة، الوقت، المرونة الابتكار، كما وصفها بأنها تمثل شرايين الحياة لبقاء الوحدة الاقتصادية ونموها في سوق المنافسة ودالة (مؤشر) على قدرتها على تحقيق التمايز على المنافسين". (سرور، 2020، صفحة 245)

وأیضا عرفت بأنها " كل ما تختص به المنظمة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"، (شهاب، 2019، صفحة 04) فالزبون هو الذي يقدر ذلك التميز وبذلك فإن استدامة المؤسسة مرهون باستدامة الزبون الذي يعد جوهر ثروتها، فكل أنشطتها تركز عليه وتتجه نحوه. (حقانة و الزهراء، 2018)

فالميزة التنافسية أيضا هي عبارة عن "قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها منظمة الأعمال". (سرور، علي، و سلمان، 2019، صفحة 229)

وفيما يلي سنحاول تقديم بعض الاتجاهات الأخرى التي تناولت الميزة التنافسية مرتبة زمنيا في الجدول رقم (02)

التالي:

الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

الجدول رقم (02): مفاهيم الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب
اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا، بمعنى إحداث عملية إبداعية بمفهومها الواسع	1993	Porter
أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين	1994	Mc Gahan
قدرة المنظمة على إنجاز أي نشاط متميز أو مختلف عن منافسيها	1996	Pitts end lei
قدرة تحدد من خلال طبيعة المصادر التي يتم الحصول عليها من الفرد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع	1998	Fjeidsted and Stabell
مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للزبائن تتفوق على القيم والمناافع التي يحققها المنافسون	2001	السلي
الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزيائها لا يستطيع منافسوها تقديمها	2002	القطب
خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للزبائن	2004	الكيالي
الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين	2007	حمدان وإدريس
قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	2008	البكري
مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده	2009	Kother

المصدر: (فرحاتي، 2016، صفحة 151)

وقد حُددت ست خصائص تعزز الاحتفاظ بالميزة التنافسية للمنظمة، أوردتها (سرور، 2020، صفحة 246) كالآتي:

✍️ **الخاصية الأولى:** التوجهات للزبون بهدف إشباع حاجاته بطريقة مختلفة ومتميزة عن المنافسين؛

✍️ **الخاصية الثانية:** أن تتجسد مفاتيح عوامل النجاح الأساسية CSF في تحقيقها وتحسينها المستمر؛

✍️ **الخاصية الثالثة:** أن يتحقق التناسق التنظيمي بين الإمكانيات والفرص الاستثمارية المتاحة والقدرات بهدف تحقيق إستراتيجية التنافس والتفوق على المنافسين بكفاءة وفاعلية عاليتين؛

✍️ **الخاصية الرابعة:** أن تحفز أنشطة سلسلة القيمة للمنظمة على إجراء التحسينات المستمرة ووضع برامج لتحليل القيمة وإعادة هندسة العمليات لتلبي متطلبات تحقيق الجودة العالية والتكلفة الأقل وسرعة طرح المنتجات إلى السوق؛

✍️ الخاصية الخامسة: تؤمن عمليات إعادة التصميم ومراجعة التكلفة المستهدفة باستخدام المقارنات المرجعية Benchmarking وبطاقة الأداء المتوازن BSC، وتطبيق الهندسة المتزامنة في جميع أنشطة المنظمة في آن واحد لضمان تدفق المنتجات أو العمليات بجودة عالية وتكلفة أقل؛

✍️ الخاصية السادسة: أن تكون الميزة ثابتة ودائمة ومن الصعب تقليدها بسهولة من قبل المنافسين إلا بعد مرور فترة طويلة وكشف مكونات تلك الميزة التي تم إجرائها على ميزة الوحدة الاقتصادية.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي حسب (حجاج، 2007، صفحة 4، 5):

○ أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

○ الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً خلال الزمن؛

○ إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها أو محاكاتها أو إلغاؤها بسهولة من جانب المنافسين.

إن الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لا يكفي وحده، بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة، ويتم ذلك من خلال معايير معينة. ولتحقيق الميزة التنافسية لأي وحدة اقتصادية لا بد من توافر مجموعة من العوامل: (سرور، علي، و سلمان، 2019، صفحة 229)

✍️ الموارد البشرية، العدد، مستوى التعلم، تكاليف العمل حيث أن نصف حالات فشل الأعمال التجارية ترتبط ارتباطاً مباشراً بعدم كفاءة الإدارة؛

✍️ الموارد الطبيعية، الوفرة، الجودة، إمكانية الوصول، تكاليف الأرض والمياه، الموارد المعدنية من خلال المحافظة على الموردتين باستخدام مهارات التعامل معهم ومواصلة البحث عن تخفيضات في تكاليف المواد الأولية والعمل؛

✍️ الموارد المعرفية عن الأسواق، المعرفة المستخدمة لإنشاء وتوزيع السلع والخدمات من خلال تقديم خدمات تفوق المنافسين فضلاً عن الحفاظ على الزبائن بإجراء تحسينات باستمرار وكذلك زيادة مهارات صنع الصفقات لبيع المنتج بأعلى سعر ممكن؛

✍️ الموارد الرأسمالية، مستوى وتكلفة رأس المال المتاح لتمويل الصناعة.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة الديمومة والبقاء، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة وأكثر تكلفة بالنسبة للمنافسين، (كسرى و بلكبير، 2009، صفحة 182) وبالتالي يمكن ذكر أهم خصائص الميزة التنافسية حسب (حلموس، 2017) ما يلي:

✍️ تشتت من رغبات وحاجات الزبون؛

✍️ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال وتقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة؛

✍ تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛
✍ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وتقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
✍ تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، وتنعكس في كفاءة أداؤها وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كلمهما؛
✍ يجب أن تؤدي إلى تأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
✍ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين أي أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

كما يضيف كل من (الغالبي و إدريس، 2009، صفحة 309) الخصائص التالية:
✍ أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها؛
✍ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، فهي ليست مطلقة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار المطلق صعب التحقيق؛
✍ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
✍ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى؛
✍ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين الطويل والقصير.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأهميتها

أولاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نذكر منها ما يلي:

أ- مصدر الميزة التنافسية:

يمكن ترتيب مصادر الميزة وفق درجتين هما: (ميلود، 2021، الصفحات 12-13)

✘ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث أنها سهلة التقليد والمحاكاة نسبياً من قبل الشركات المنافسة؛

✘ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: تعتمد على التكنولوجيا العالية، تميز المنتج أي التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

* يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

* تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويتربت أيضا على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعارف المتخصصة. ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: (حجاج، 2007، صفحة 5) في حالة اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة وبالتالي فإنها تتعرض لسهولة تقليدها من قبل منافسيها، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها؛

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: (ميلود، 2021، الصفحات 12-13) تقوم المنظمات بخلق والبحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من مرتبة مرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها و معرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها تحقق هدف التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية. إذن فإن درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة التنافسية يتوقف على مدى استمرارية البحث عن الاستخدامات الأفضل، ألن أي ميزة تنتج عن أي ممارسة يمكن أن تتقادم بمرور الزمن إذا لم يتم تحديث تلك الممارسة والبحث عن ممارسة أفضل منها باستمرار، وهذا ضروري كي تبقى ممارسات المؤسسة هي الأفضل على مستوى المنافسين وتنتج ميزة أقوى عن أولئك المنافسين.

ورغم الشيع الواسع للميزة التنافسية إلا أن الأدبيات التفسيرية مازالت تطرح جملة من المفاهيم والمصادر الجديدة، والاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية إلى استدامتها. فتقوم المنظمات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي: (دومة، 2011، الصفحات 37-38)

✍ ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات، من بينها: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل .

✍ ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم المستهلك بتنمية حاجاته الأولية، ففي مثل هذه يحدث تعديل في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

✍ ظهور قطاع جديد في الصناعة: بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى .

الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

✍ تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات، مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمنظمة .

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تسعى الشركات إلى التفوق والريادة في الصناعة التي تعمل فيها وهذا الأمر لا يتم ما لم تحصل على ميزة تنافسية متمثلة في المعارف والمهارات والقدرات والتي يصعب تقليدها أو امتلاكها من طرف المنافسين لها، علاوة على القضايا المعنوية في داخل الشركة والتي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل وحرصهم على مصالح الشركة التي ينتمون إليها وسمعتها ونظرة المجتمع لها أو الصورة الذهنية لدى الجمهور عنها، إذ أن الشركات التي تملك هذا النوع العالي من الميزة هي التي يمكنها أن تحافظ على العلاقات فيما بين أجزائها الداخلية بشكل معقد جدا ولا تحاول تبسيط العلاقات وتبذل الجهود من أجل توليد الأعمال الشبكية داخل الشركة وتفاعل بين معارف الأفراد فيها للوصول إلى الهدف المنشود وأن مجموع المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل الشركة هو أكبر من المعرفة التي تعمل بها المنظمة. (الشمري، 2012، صفحة 13) فتكمن أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء و تلبية احتياجاتهم وضمان ولائهم، وتدعيم و تحسين سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم (سليمان، 2011، صفحة 08)، كما أن أهميتها أيضا حسب (حميدي، 2014، صفحة 106) تكمن في كونها:

✍ تمثل عاملا مهما وجوهريا للمؤسسة حيث أنها تمثل الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة؛

✍ سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون؛

✍ تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛

✍ المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها؛

✍ تعطي المنظمة تفوق نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛

✍ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته؛

✍ تتسم بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛

✍ تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظرا لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها

كما تظهر هذه الأهمية أيضا في كونها: (حسون، حمد، و فدعوس، 2012، صفحة 15)

✍ هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وأن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة؛

✍ سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون؛

الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

✍ تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛
✍ هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

وتتمثل أيضا أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في أنها: (بكوش و بوغازي، 2022، صفحة 153)

✍ تعتبر معيارا لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة ومتوفرة يصعب تقليدها؛
✍ تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال تبنيها لإستراتيجيات تتوافر على نقاط قوة متوفرة في المنظمة؛

✍ مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمي مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامتها؛

✍ الميزة التنافسية المستدامة تؤدي إلى ربحية المنظمة وزيادة حصتها السوقية؛

✍ تحقق الميزة التنافسية للشركة قوتين رئيسيتين، قوة داخلية من الموارد والقابليات وقوة خارجية من السوق.

إضافة إلى هذا تتمثل أهمية الميزة التنافسية في: (بوجاح، 2021، صفحة 596)

✍ أنها الوسيلة التي يمكن من خلالها التفوق على المنافسين؛

✍ أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق القيمة المضافة لها؛

✍ تجعل كلا من موارد المنظمة الفريدة والفرص الموجودة في البيئة متفان؛

✍ تمكن المؤسسة من النمو والبقاء في ظل ديناميكية البيئة؛

✍ تمثل مؤشرا عن الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق.

الفرع الثالث: أنواع وأشكال الميزة التنافسية

أولا: أنواع الميزة التنافسية

تصنف الميزة التنافسية إلى أنواع عديدة، ومن التصنيفات الأكثر تداولاً في الأدبيات نذكر:

☑ **ميزة التكلفة الأقل:** تعنى بقدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من المؤسسة أن تفهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة باعتبارها مصدرا هاما لميزة التكلفة، حيث تحوز المنظمة على هذه الميزة إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، وبالتالي تحوز المنظمة لهذه الميزة إذا ارتكزت على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة بالمنظمات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، (بن جروة و بن خيرة، 2014، صفحة 182) وبعبارة أخرى فهي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمؤسسات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات بأقل من مستويات كلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تكلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو التشغيلية أو الإدارية، (بوجمعي و بن نذير، 2019، صفحة 37)

الفصل الأول: التأسيس النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

ولتحقيق هذه الميزة لا بد من مراقبة عوامل تطور التكاليف، لأن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بمنافسيها، سيكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة كما يلي: (بولحبال، 2010، صفحة 109، 110)

✍ **مراقبة الحجم:** يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات أن تحوز على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو أي نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر، وتجدر الإشارة هنا إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث.

✍ **مراقبة التعلم:** المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ويتم ذلك من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المعمول بها في ذات القطاع؛

✍ **مراقبة الروابط:** تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط بين الأنشطة والعلاقات الكامنة المنتجة للقيمة واستغلالها من جهة أخرى؛

✍ **مراقبة الإلحاق:** يتم فيها تجميع بعض الأنشطة المنتجة للقيمة، بغرض استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة ممارسة؛

✍ **مراقبة الاتصال:** وتكون بين وحدات المنظمة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛

✍ **مراقبة التموضع أو التمرکز:** يختص بالأنشطة، الموردین والعلماء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛

✍ **مراقبة الإجراءات التقديرية:** تعتمد المؤسسة على تغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛

✍ **مراقبة العوامل الحكومية والسياسية:** كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

☑ **ميزة التميز:** هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة وفريدة لها قيمة مرتفعة ومنفعة عالية من وجهة نظر العميل بما فيها الجودة الأعلى، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك يجب فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال توظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز، (شني و بن لخير، 2017، صفحة 112) ويمكن القول بأن تميز المنظمة عن منافسيها يكمن في قدرتها على امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وهذا يتطلب من المنظمة تجنيد مواردها بحيث تتمكن من ممارسة أنشطتها بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا: لتقديم مساعدة تقنية للزبون يجب توظيف أفراد مختصين، وإنتاج منتجات أكثر جودة ومتانة فإن ذلك يتطلب مواد أولية ذات جودة عالية واحتمال أن تكون ذات تكلفة أعلى نسبيا. (الدرويش، 2013، صفحة 67)

كما صنف Pride&Ferrell أنواع الميزة التنافسية إلى ما يلي: (كاظم، 2017، صفحة 469)

☒ **منافسو العلامة التجارية Brand competitors:** وهي المنظمات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص ولنفس الزبائن وبنفس السعر؛

☒ **منافسو المنتج Product competitors:** وهي المنظمات التي تتنافس في نفس المنتج ونفس الصنف ولكن بخصائص وأسعار مختلفة؛

✘ المنافسون العاميون Generic competitors: وتتمثل بالمنظمات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة، والتي تستخدم لحل المشاكل وتلبي نفس الحاجات الأساسية للزبون؛

✘ منافسو الموازنة الكلية Total budget competitors: وتعني المنظمات التي تتنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبون.

لذا أصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ثانياً: أشكال الميزة التنافسية

يمكن عرض الأشكال الأكثر شيوعاً للميزة التنافسية على النحو التالي (القرشي، 2021، صفحة 278):

✎ جودة المنتجات: وهو قدرة المنظمة على تقديم وتوفير منتجات متميزة تشبع حاجات ورغبات العملاء بل وتفوق توقعاتهم، وتقديم خدمات إضافية في جميع مراحل العملية البيعية وبجودة تحقق رضا العملاء، وبناء على ذلك بات من الضروري أن يتم فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكن المنظمة من زيادة الحصة السوقية للمنظمة؛

✎ الثقة: وهي درجة قناعة العميل واطمئنانه للمنتجات التي سوف يشتريها، ومدى مطابقتها لما تم عرضه وترويجه؛
✎ الأمان: أن يشعر العميل بدرجة عالية من الأمان وأنه لن يتعرض إلى عملية غش أو أي عملية تشعره بعدم الأمان في اقتناء المنتجات؛

✎ اختصار الوقت: تعتمد هذه الميزة على تحقيق تمايزها بناء على الزمن لصالح العميل، وذلك وتخفيض وقت الدورة التصنيعية لعدة عناصر منها: اختصار زمن تقديم المنتجات الجديدة للعملاء، تخفيض وقت الدورة التصنيعية للمنتجات، وتخفيض وقت تسليم المنتجات للعملاء.

الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تتولد الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي تكون المنظمة قادرة على خلقها لزيائنها والتي تتجاوز تكلفة خلقها، والقيمة هي ما يرغب المشتري بدفعه، أما القيمة المتفوقة فتنشأ من تقديم أسعار أدنى من المنافسين فيما يتعلق بالمنافع المكافئة أو تقديم منافع فريدة عوضاً عن السعر الأعلى. والقيمة المتفوقة تأتي من الموارد المتفوقة التي تعتبر من بين أحد مصادر الميزة التنافسية، (الدرويش، 2013، صفحة 67) فقد حدد (العتوم، 2009، صفحة 51) أيضاً مصادرها في:

✎ المصادر الداخلية: المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها. وكذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردود البحث والتطوير والإبداع والمعرفة؛

الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

✍ **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها؛

كما يمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

واعتبر Hamel & Prahalad التعلم والمعرفة بأنهما من متطلبات ومصادر خلق الميزة التنافسية، حيث كانا أول من أطلق مصطلح الكفاءات المحورية التنافسية Core Competencies في 1990، واعتبراها من المصادر الهامة لخلق وتطوير الميزة التنافسية من خلال التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على قدراتها التنافسية إلى التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة نفسها، بما يتوفر فيها من إمكانيات ومهارات والأصول والقدرات الداخلية التي تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي باعتبارها المصدر الأساسي للثروة، وخلصا إلى أن القدرة التنافسية الحقيقية للمنظمة تنبع من قدرتها الداخلية التي تميزها عن غيرها وليس فقط اعتمادها على البيئة الخارجية. (دحبور، 2010، صفحة 42) والجدول التفصيلي رقم (03) الموالي يوضح التباين في أفكار الباحثين بخصوص تحديد مصادر الميزة التنافسية:

الجدول رقم (03): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهات نظر بعض الباحثين

الباحث	السنة	مصادر الميزة التنافسية حسب كل باحث
Porter	1985	هيكل الصناعة، مكانة المنظمة في الصناعة، المشتري، المورد، الداخلي الجدد، السياق التنافسي، تهديد المنتجات البديلة، أصحاب المصالح الأخرى
Day&Wensly	1988	المهارات العالية، رأس المال البشري والاجتماعي للمنظمة، قوة العلاقات والروابط الاجتماعية
Aaker	1989	الشهرة النوعية وخدمة المستهلك، دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلفة منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقييم السوق/التركيز، خصائص المنتج/التمييز، ابتكار منتجات مستمرة، معرفة الأعمال، قيمة عالية معروضة، أهداف إستراتيجية، الموقع، بحث وتطوير هندسي، علاقات توزيع جيدة.
Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
Kay	1993	الشهرة أو السمعة، الإبداع، الموجودات الإستراتيجية.
Johnson&Scholes	1997	موارد المنظمة الداعمة لإستراتيجياتها من داخل المنظمة وخارجها.
Hall&Jones	1999	الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، رد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، الابتكار.
Barney	1999	القيمة، الندرة، صعوبة الاستبدال.

المصدر: (فرحاتي، 2016، صفحة 163)

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يعتمد نجاح المنظمة في تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه، وعلى قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها، وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات وفقا للقدرات الجوهرية للمنظمة إلى دلالات معينة. تشكل الأبعاد التي ستتنافس على أساسها المنظمة، وسميت أيضا بأسبقيات التنافس، وبالتأكيد فإن المنظمة تتميز عندما تنفرد على منافسيها في بعد واحد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية، (فهد، 2019، صفحة 55) ومن بين هذه الأبعاد نذكر: الكفاءة المميزة والتكلفة الأقل، الجودة المتميزة، الإبداع المتميز، الاستجابة السريعة للزبون أو الزمن، التحالفات الإستراتيجية، المرونة.

★ **الكفاءة المتميزة والتكلفة الأقل distinct efficiency and low cost** : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة، (حلموس، 2017، صفحة 191) فالمؤسسات على اختلاف أنواعها تسعى لتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة لتتمكن من إيصال المنتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين الآخرين مع الحفاظ على ذات الجودة، وهو ما يمثل الهدف الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لتحقيق ميزة تنافسية. (صالح و ابراهيم، 2020، صفحة 314)

للکفاءة ثلاثة أبعاد تتمثل حسب (حنفي، 2015، صفحة 38) في:

✍ **المعرفة:** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة؛

✍ **المهارة:** هي القدرة على التنفيذ والعمل بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، أساسها التجريب، وهذا النوع من المعرفي غير قابل للتحويل، حيث يتم بناؤها فرديا باعتبارها مميزة لصورة الذات، ولا تلغي هذه المهارة المعرفة، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها؛

✍ **الدراية الذاتية أو الاستعداد:** تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والميزات الشخصية المرتبطة بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن وأكمل وجه.

كما أن المنظمة تستطيع أن ترفع من مستوى كفاءتها حسب (بوازيد، 2012، صفحة 17) من خلال:

✍ **استغلال اقتصاديات الحجم:** يقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛

✍ آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية، فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛

✍ تطبيق نظام التخزين اللحظي JIT: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفر في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛

✍ أنشطة البحث والتطوير: يمكن للمؤسسة استغلال هذه الأنشطة لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

★ **الجودة المتميزة Superior quality:** تشير جودة المنتج على قدرته على الوفاء بتوقعات العملاء وتلبيةه متطلباتهم، حيث أن العوامل اختلفت ولم يبق السعر فقط هو العامل الرئيسي المحرك لسلوكه، وتستند المؤسسة لهذا المفهوم كسلاح استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية واقتحام أسواق دولية بكسب ثقة المتعاملين معها، (درويش، 2021، صفحة 27) ويقال عن المنتج أنه ذو جودة، عندما يدرك المستهلكون أنه ذو قيمة أكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة، كما يمكن أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية وأخرى فقيرة الجودة، ونتيجة للتغيرات السريعة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، وذلك بالتركيز على الجودة وإعطائها الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد من الكفاءة ومن ثم يساعد على تخفيض التكاليف، و يتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد. (سليمان، 2011، صفحة 11)

يمكن تقسيم الجودة إلى 3 أقسام:

✍ تصميم منتج عالي الأداء (جودة التصميم): كأن يتضمن المنتج سمات عالية، كتميزه وتفوقه في الأداء وجعله أكثر متانة واستخداما وأمانا خصوصا عند الاستخدام؛

✍ جودة المطابقة: تعني موافقة المنتج للمواصفات التي تم وضعها مسبقا من طرف المؤسسة باستعمال أدوات التحسين وأدوات الجودة؛

✍ جودة الخدمة: تعني مطابقة مواصفات المنتج للمنفعة التي يتوقع أن يحصل عليها الزبون والمرتبطة بمدركاته، أي مدى تلبية حاجات الزبائن

★ **الإبداع والابتكار Innovation and creativity:** يقصد به طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة. ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتج جديد أو تقديم

خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة. (البستنجي، 2011، صفحة 12) بمعنى يمثل الإبداع عملية تجديد للمنتجات أو العمليات التي تتمكن المنظمة من خلالها أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات جديدة، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة، أو استخدام عمليات جديدة أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين لإشباع حاجات ورغبات العملاء، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز.

★ الزمن أو سرعة الاستجابة للزبائن **Superior customer responsiveness**: يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، (قشقش، 2014، صفحة 51) ويؤدي فشل المؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتحقق الميزة التنافسية لها غد أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة على مستوى جودة المنتج لسعره، بل يتضمن أيضا إضافة إلى العنصرين السابقين مدة إقناع العميل بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع، وهناك من يرى أن تحسين القيمة يكون من خلال إدارة العلاقة مع العملاء التي تستند إلى أربعة مبادئ هي: "زيادة ولاء العملاء، مواجهة ضغط المنافسة، الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء، زيادة فعالية التسويق" للتنسيق الجيد والمستمر بدون حدود بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها وبين مبيعاتها، (مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، 2015، الصفحات 102-103) فكل منظمة تهدف إلى تحقيق استجابة للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم، ولكي يتم ذلك يجب أن تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات عملائها الفردية أو الجماعية، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، حيث أن عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتميزة وتجديد متميز يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستفيدين، (حنفي، 2015، صفحة 39، 40) حيث يعتبر الوقت هنا سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أسبقيات تنافسية تركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية كالتالي:

✎ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛

✎ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

✎ وقت التسليم السريع وهو الوقت الفاصل ما بين وقت طلب الزبون ووقت تلبية ذلك الطلب أي وقت الانتظار

بمعنى التركيز على تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم)؛

✎ سرعة التطوير للمنتج للفترة من بداية ولادة الفكرة وحتى تحقيق التصميم النهائي والإنتاج أي الالتزام بجداول

الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع. (حلموس، 2017، صفحة 192)

★ التحالفات الإستراتيجية **strategic alliances**: تمثل التحالفات الإستراتيجية اتفاقية تعاونية بين

مجموعة من المؤسسات قد تكون متنافسة، وتمثل سعي مؤسستين أو أكثر بتكوين علاقة تكاملية لتعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة تنافسية، لاستيعاب المتغيرات البيئية، ينتج عنها منفعة مشتركة، فهي تمثل شكلا من أشكال التعاون الدائم بين المؤسسات (شيشة، 2014، صفحة 293) وتسمح التحالفات الإستراتيجية من تحقيق تكامل تكنولوجي

الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

مريح من خلال نقل التكنولوجيات، ويسمح بالتوسع أكثر ودخول أسواق جديدة وفتح آفاق تجارية ككسب قنوات تجارية مدعمة أكثر وتغطية أفضل للسوق. (بن عزة، 2005، صفحة 39)

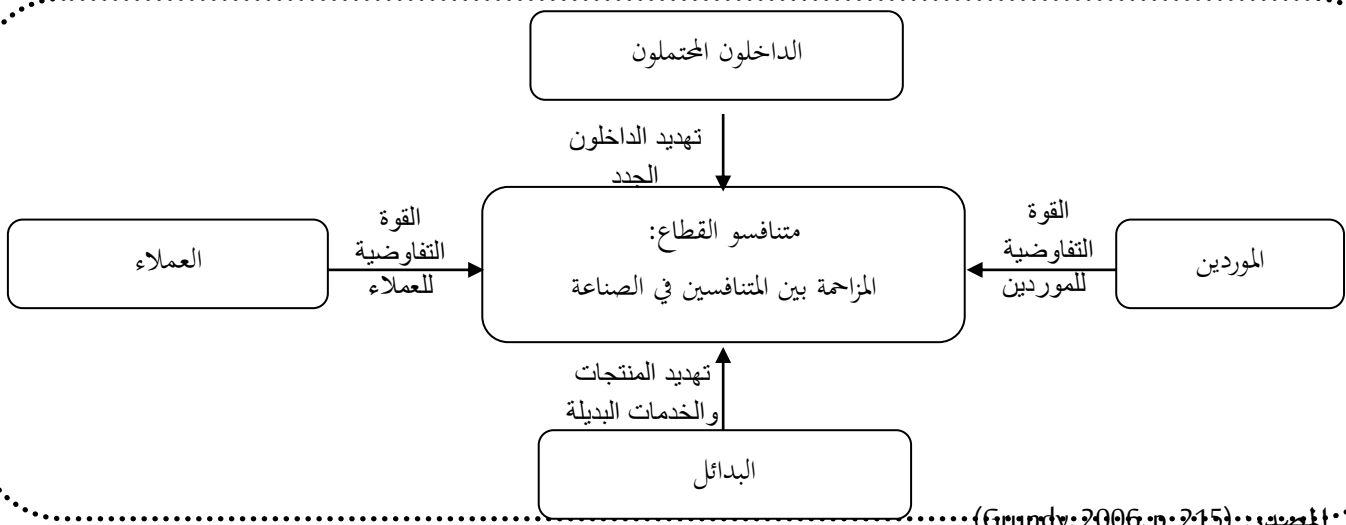
★ **المرونة flexibility** : وتعني وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في البيئة، ويتطلب عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية ومعرفة استراتيجياتهم، (وهابي و شرفاوي، 2022، صفحة 45) وتمثل القدرة على تقديم مدى واسع من المنتجات للزبائن في الوقت الذي يكون مطلوباً فيه من المنظمات تطوير منتجات جديد، وتمت الإشارة على أن المرونة أصبحت في الوقت الحاضر من المزايا التنافسية الحاسمة ولا سيما بعد أن أصبح الإنتاج يتم بنا على طلب الزبون. وقد أكد بأن المرونة تعني قدرة المنظمة على تغيير عملياتها إلى طرائق أخرى أي تغيير أداء العمليات كذلك تغيير طريقة الأداء والوقت المطلوب لإنجاز العمليات، وقد تم توضيح أن المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لطلبات ورغبات الزبائن والالتزام بأوقات التسليم المطلوبة وتقديم أفضل المنتجات إلى الزبائن، وهي تعني أيضاً قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتمثلة بخصائص تصميم المنتجات أو حجم طلبات الزبائن. (حامد و كامل، 2019، صفحة 149)

المطلب الثالث: بورتر والمزايا التنافسية

الفرع الأول: القوى التنافسية الخمس لـ Porter

يعد تحليل قوى التنافس مدخلاً أساسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، حيث يرى Porter أن وضع المنافسة في الصناعة يركز على خمس قوى تنافسية رئيسية، ويعتبر هذا النموذج Competitive Five-Forces Model من أهم الهياكل التخطيطية لتحليل المنافسة، وأن القدرة المشتركة لهذه القوى هي التي تحدد الربحية النهائية المحتملة للمنظمات القائمة. حيث تزداد قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح بانخفاض القدرة المشتركة لهذه القوى بسبب انخفاض التهديد الناتج عنها، (الدرويش، 2013، صفحة 89) والشكل رقم (04) التالي يبين القوى التنافسية الخمس لبورتر.

الشكل رقم (04): أنموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: (Grundy, 2006, p: 215)

أ-شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة: أو ما تسمى قوة التنافس وهي الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة سوقية كبيرة وتمثل مركز القوى الذي يساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، (indiasty, Mwangi, Mandere, Bichanga, & George, 2014, p. 78) ويعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوي عددا كبيرا من المنافسين الأقوياء والشرسين، (سالم، 2016، صفحة 169، 170) أهمها فيما يلي:

✍ درجة نمو الصناعة: عندها ستتحول المنافسة إلى عملية لاقتحام السوق بدرجة كبيرة من الحدة، أما في حالة كون الصناعة تتميز بالنمو السريع سترتفع مردودية المنظمات وتكتفي بالتقدم على نفس الوتيرة، أما في حالة كانت الصناعة (القطاع) تمتاز بدرجة نمو بسيط سيؤثر على مردودية القطاع؛

✍ نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة: عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة مقارنة بالقيمة المضافة سينعكس ذلك سلبا على الأداء، وسيؤدي ذلك بالمنظمة إلى تخفيض متتالي للسعر وهذا سيؤدي إلى المساس بجانب الميزة التنافسية المتمثل في التكلفة الأقل؛

✍ حواجز الخروج: للمنظمة الحرية في الخروج من القطاع الذي تعمل به، وأحيانا تمنعها بعض القيود منها القيود الحكومية التي تُفرض على المنظمات بغية الحفاظ على مناصب العمل، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية؛

✍ درجة تمركز المنافسين: كلما كان عدد المنافسين في القطاع كبيرا كلما زادت شدة المنافسة، وإذا كان عدد المنافسين محدود تستطيع المنظمات الكبرى السيطرة وفرض قواعد خاصة بالمنافسة، وتحديد أسعار القطاع، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية؛

✍ مركز العلامة في السوق: كل منظمة تعمل على ترسيخ علامتها التجارية بقوة في السوق، وتقوم ببقية المنظمات بطرح منتجات عامة بغية الهجوم على منتجات متميزة للمنظمات والقضاء على ربحيتها؛

✍ مدى إمكانية تميز المنتج: عندما يكون المنتج متميز ويضيف قيمة للعميل فإنه يجلب عدد أكبر منهم، أما إذا كان غير متميز فإنه قد يُفقد المنظمة حتى ثقة العملاء الحاليين بسبب تأثير المنافسين على السوق.

ب- القوة التفاوضية للموردين: يتمتع الموردون بقوة تفاوضية تؤثر على المؤسسات العاملة في قطاع معين، حيث يمكنهم التأثير المباشر على المردودية من خلال تأثيرهم على أسعار المواد ونوعيتها ومدة التسليم وكذلك الكميات المطلوبة من طرف المؤسسات (مخضار، 2018، صفحة 10)، فحسب (بوازيد، 2012، صفحة 28) يكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

✍ إذا سيطر عدد قليل من المؤسسات على سوق التوريد، وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيبيع له هذا المنتج؛

✍ مدى تميز وتفرد وجودة منتجات الموردين؛

✍ تحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين؛

✍ إذا كان للموردين القدرة على التكامل الأمامي بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة؛

✍ إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛

✍ لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشترىات المؤسسات في صناعة معينة.

ج- القوة التفاوضية للعملاء: يهدد العملاء على صناعة ما من خلال الضغط عليها لخفض الأسعار، والمساومة للحصول على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات، وإثارة المنافسين ضد بعضهم البعض، وهذا قد يقلل من ربحية هذه المؤسسات، (indiasty, Mwangi, Mandere, Bichanga, & George, 2014, p. 77) وتزداد القوة التفاوضية للعملاء في الحالات التالية: (الدرويش، 2013، صفحة 92)

✍ عند الشراء بكميات كبيرة أو وجود درجة كبيرة من التركيز عند الزبائن؛

✍ عندما تكون المنتجات المشتراة نموذجية أو غير مميزة؛

✍ عدم وجود اعتبارات لأهمية جودة المنتجات التي يطلبها الزبائن؛

✍ عندما تنتمي القيمة المقدمة للزبائن بمجرد استهلاكها وخاصة في حال الخدمات.

د-تهديدات المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للعميل، إذ أن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة، حيث أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها، (بوازيد، 2012، صفحة 29) ووفقا لبورتر فإن البدائل موجودة دائما، فإذا كان تهديد البدائل مرتفعا، فستكون ربحية الصناعة منخفضة نظرا لأن البدائل تضع حدا للأسعار، وبالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه، ويذكر بورتر أيضا أن البدائل لا تحد من الأرباح في الأوقات العادية فحسب، بل تقلل من الحصة السوقية، ومن ثم فإن التهديد بالبديل يكون مرتفعا إذا كان البديل يقدم أداء جذايا للسعر مقابل الأداء، ولا يقتصر الأمر على تحليل المؤسسات المتنافسة في الصناعة وكذلك الداخلين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تعوض عن استخدام المنتجات المقدمة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، فوجود هذه المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة. إن تحديد المنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي: المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/ أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية، والمنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية، (شيقارة، 2005، صفحة 17) وبالتالي فإن الضغط الذي تولده المنتجات البديلة يؤثر أساسا على الأرباح المحتملة في القطاع، لأن المؤسسات التي تهمل البدائل المحتملة قد تجد نفسها خارج الصناعة تنافسيا، وفي نفس الوقت ولتعزيز القدرة التنافسية يجب على المؤسسات البحث المستمر عن البدائل واختبارها لتعزيز موقعها أمام المنافسين، ويتحدد خطر المنتجات البديلة بعدة عوامل أهمها مستوى الأسعار النسبية للمنتجات البديلة، تكاليف التحول وميول الزبائن. (مخضار، 2018، صفحة 13)

ه-تهديدات المنافسين الجدد والمحتلمين (المنافسون في الصناعة): قد حدد مجموعة من عوائق للدخول في الصناعة تتمثل حسب (indiasty, Mwangi, Mandere, Bichanga, & George, 2014, p. 77) في:

✍ اقتصاديات الحجم (وفورات الحجم) : تشير وفورات الحجم إلى توزيع تكاليف الإنتاج على عدد الوحدات المنتجة، حيث تنخفض تكلفة المنتج لكل وحدة مع زيادة الحجم، وهذا ما يرفع من حواجز الدخول ويحد هذه

الاقتصاديات من دخول المنتجين الجدد للصناعة وذلك من خلال إجبارهم على الدخول على نطاق واسع من المخاطرة أو الدخول على نطاق صغير وقبول عيوب التكلفة، وكلاهما خياران غير مرغوب فيهما، وبالتالي يمنحهم عائقا كبيرا من حيث التكلفة ومتطلبات رأس المال العالية (الإنتاج بالحجم الكبير):

✍️ **تمييز المنتج:** إن تمييز العلامات التجارية وولاء العملاء والتمييز في الصناعات القائمة يخلق حاجزا يجبر الداخلين الجدد إلى الإنفاق بكثافة وصرف مبالغ ضخمة للتغلب على ولاء العملاء لمنتج آخر، حيث تلعب بعض الخصائص الأساسية الدور الأول في تمييز المنتجات مثل الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات، وتخلق متطلبات رأس المال المرتفعة أيضا عائقا أمام الدخول بسبب الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة للمنافسة.

✍️ **الدخول إلى قنوات التوزيع:** تؤمن المنظمات الموجودة في السوق قنوات توزيع لمنتجاتها بسبب الحاجة إلى التأمين، وما تعتبر عبئا ثقيلا على المنظمات الداخلة، لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق ستحملها عيوب التكلفة العالية إذا اختارت استخدام قنوات توزيع موجودة أصلا في السوق أو كونت قنوات توزيع خاصة بها، فهو خيار جد مكلف للمنظمة الجديدة لأنه سينعكس في كل الأحوال على سعر المنتج النهائي، وبالتالي فكلما قلت حواجز الدخول، زاد تهديد الداخلين الجدد، وبالتالي يمكن لمؤسسة ما أن تبدأ أعمالها باستثمار رأسمالي منخفض وتعمل بكفاءة على الرغم من صغر حجم عملياتها، و من الخطورة أن تدخل في صناعة ذات حواجز دخول منخفضة.

وأضاف (حلموس، 2017، صفحة 202) العوائق التالية:

✍️ **الأوضاع غير مناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم:** تتمتع المنظمات القائمة في الصناعة بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها، مما لا تتمتع به المنظمات التي ترغب في الدخول فقد تعود إلى:

- أثر منحنى التعلم (منحنى الخبرة):
- إمكانية حصولها على المواد الأولية من أفضل الموردين؛
- توافر تكنولوجيا معينة لها لا تتوافر للغير بحكم الاختراع مثلا؛
- شراؤها للأصول الثابتة في السابق قبل زيادة أسعارها حاليا، أو لحصولها على إعانات حكومية؛
- مزايا ترجع لمواقع مصانعها الحالية.

✍️ **سياسة الحكومة:** قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال التشريعات: قوانين تلوث المياه، القوانين الجمركية، فضلا عن كل العوائق الستة السابقة نجد أن ما يحد من دخول المنتجين الجدد الخبرة الصناعية بمدى رد فعل المنتجين الحاليين للقادمين الجدد، وبالتالي فإن مسألة الدخول في السوق تكون ممكنة، كما أن فرص بقاء المنافسين الجدد أكبر من الناحية العملية؛

✍️ **(1+5) القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:** بالإضافة إلى العوامل السابقة الذكر اقترح Freeman إضافة عامل آخر يتمثل في القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين في البيئة الصناعية إلى قائمة القوى العوامل التي حددها Porter وهي الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين واليد العاملة الخبيرة، حيث تختلف أهمية أصحاب المصالح الآخرين من صناعة إلى أخرى وبالتالي لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة. (مخضار، 2018، صفحة 13)

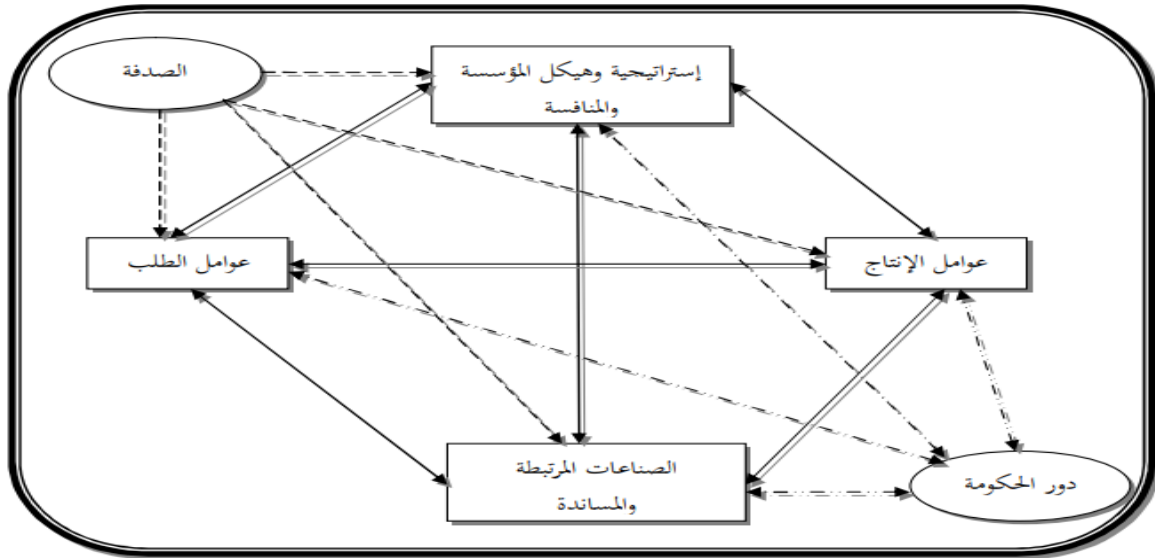
الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

يعتمد نموذج بورتر لتحليل المنافسة بدرجة كبيرة على أسواق الدول المتقدمة، لذا حتى يمكن تطبيق هذا النموذج في الدول النامية والاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة يجب تعديله ووفقا لمتغيرات البيئة، وذلك بإضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية والاجتماعية تؤثر على قوى التنافس وعلاقتها. (سالم، 2016، صفحة 295)

الفرع الثاني: النموذج الماسي لبورتر (محددات الميزة التنافسية)

ارتبطت محددات الميزة التنافسية بصفة عامة بمنهج بورتر، فكانت نقطة البداية في تحليله هي كيفية خلق منظمات الأعمال للمزايا التنافسية، لينتقل للمرحلة الموالية لها وهي البحث عن تلك المحددات التي تضمن توافر البيئة الملائمة لخلقها، (بن نذير، 2010، صفحة 231) وبناء على هذا وضع Porter المحددات الأساسية للميزة التنافسية في نموذج يعرف بالنموذج الماسي أو النظرية الماسية لبورتر The diamond theory، كما هو مبين في الشكل رقم (05) الموالي:

الشكل رقم (05): المحددات الأساسية للميزة التنافسية (النموذج الماسي)



المصدر: (بوازيد، 2012، صفحة 20)

وفيما يلي شرح للمحددات السالف ذكرها في النموذج:

✓ **عوامل الإنتاج:** وتأخذ أهم مدخلات العملية الإنتاجية التي تحدد مدى قدرة المنظمة على المنافسة شكلين هما: الأول يتمثل في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، ورأس المال، وهي عوامل لا تشكل ميزة تنافسية لأن تقليدها وانتقالها إلى المنافسين أمر سهل للغاية، وفي المقابل هناك الشكل الثاني الذي يبرز الفارق بين المنظمات ويمثل العوامل المطورة والتي يصعب محاكاتها، وتتمثل أساسا في الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة المتنوعة لأن اليد العاملة الماهرة تمثل ميزة تنافسية يصعب تقليدها، عوامل متقدمة أخرى كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة؛ (فرحاتي، 2016، صفحة 173)

✓ **عوامل الطلب:** يلعب الطلب المحلي دورا هاما في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية وتدعيمها، من خلال التأثير على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة، فحجم

الطلب في السوق يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، هذا مع وجود عوامل أخرى تلعب دوراً مؤثراً، فارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلية، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ، فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يشكل الطلب ضغطاً على المؤسسات يدفعها نحو التجديد والابتكار للرفع من مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة، وهناك مجموعة من العوامل تدعم ظروف الطلب منها تحسين ظروف الطلب من خلال توجه المؤسسات نحو التصدير والابتكار السوقي، وكذا الاهتمام بإدارة المعرفة كعامل لتحسين الأداء التنافسي. (صدوقي، بوشيخي، و عز الدين، 2022، صفحة 275)

✓ **وضعية الصناعات المرتبطة ذات الصلة والداعمة (المساندة):** تمثل الصناعات المرتبطة مختلف الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، فهذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمنظمة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع. (بوازيد، 2012، صفحة 21)

✓ **إستراتيجية وهيكل المنافسة والصناعة:** هناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، هي كالآتي: (سلمان، 2022، صفحة 65)

✍ **نطاق القطاع السوقي:** ويقصد به مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تخدمهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع محدد من السوق أو خدمة كل السوق؛

✍ **التكامل الرأسي:** ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً مثل قرارات التصنيع أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، ويكون ذلك بالاعتماد على التكامل العمودي الذي يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح درجة أقل من المرونة في حالة تغيير مصادر التوريد في التكامل الخلفي أو منافذ التوزيع في التكامل الأمامي؛

✍ **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية التي تنشط بها المنظمة، ويسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال مشاركتها في تقديم نوع محدد من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى

أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل حالياً في النطاق العالمي حيث تقدم منتجاتها في كل مكان بالعالم؛

✍ **نطاق الصناعة:** إن وجود روابط مشتركة بين مختلف الأنشطة لعدة صناعات تعمل في ظلها المنظمة يعكس مدى الترابط فيما بينها والذي من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة لها، فقد يؤدي استخلاص أنشطة الإنتاج وقنوات التوزيع للصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها ميزة تنافسية.

إن المحددات الأربعة السابقة الذكر تُعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها "Porter قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، (بوازيد، 2012، صفحة 22) بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوماً بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدتين:

☑ **الدور الحكومي:** يمكن الإشارة إلى أهمية الدور الحكومي كأحد العوامل المساعدة على خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار من خلال مجموعة السياسات التي تساعد المؤسسات على إزالة الحواجز التي تعترض نموها إضافة لإنشاء شروط وقواعد المنافسة وتعزيز روح المبادرة في الأسواق المحلية خاصة، وهذا من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية: (صدوقي، بوشيخي، و عز الدين، 2022، صفحة 276)

☑ **دور الصدفية:** مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصراف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية. (فرحاتي، 2016، صفحة 147)

الفرع الثالث: سلسلة القيمة لبورتر

أولاً: مفهوم سلسلة القيمة

تعرف سلسلة القيمة على أنها "مجموع المهام والأساليب المستخدمة في المنظمة لتحليل الأنشطة الرئيسية فيها بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، كما تعتبر المؤسسة من هذا المنظور أنها سلسلة من الأنشطة والوظائف التي تضيف قيمة لمنتجاتها، انطلاقاً من تكوين الأفكار ووصولاً إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع". (غول، 2014، صفحة 45) كما تعرف بأنها "أسلوب أو طريقة أو تحليل يتطلب دراسة كل أنشطة المؤسسة الداخلية والخارجية بحيث يتم ترتيب وتنظيم تلك الأنشطة وفق هيكل تنظيمي واختيار الموارد البشرية الكفوءة القادرة على الاستغلال الأمثل لتلك الموارد والشكل الذي يساعد في تحقيق أفضل عائد للمؤسسة". (زرواطى، 2020، صفحة 304) وتعتمد سلسلة القيمة على أساس أن هذه الأخيرة تتولد نتيجة أداء سلسلة من الأنشطة داخل المنظمة وتنتهي بتسليم المنتج للعميل، وتستهدف استبعاد الأنشطة غير المضيفة للقيمة وتعزيز أداء الأنشطة المضيفة لها. (حسن، غطاس، و بنى، 2020، صفحة 291)

ثانياً: أهداف وأهمية سلسلة القيمة

أ- أهداف سلسلة القيمة

إن الهدف من سلسلة القيمة بالنسبة للمنظمة يكمن في كونها أداة تحليلية لتحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة، وتحديد النشاطات التي يمكن تمثل مركزاً حقيقياً لتحقيق الميزة التنافسية ونوضحها فيما يلي: (العيهار، 2005، صفحة 118)

✍ **تحسين فعالية المؤسسة:** يقدم تحليل سلسلة القيمة الوسائل اللازمة للمؤسسة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهيمنة في الأنشطة المنتجة للقيمة، فتنبع فرص تحسين أداء المؤسسة من تحقيق أفضل للعلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للعميل:

✍ تسيير التكاليف والقيمة: تتمكن المؤسسة من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للعميل بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للعميل، والأسئلة الممكن طرحها هنا هي: هل يمكن تعديل تكاليف هذه الأنشطة؟ هل يمكن تأديتها بطريقة أكثر فاعلية من قبل شخص آخر؟

✍ التحكم في تكاليف الدعم: يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة في التزايد، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص الأنشطة الغير خلاقة للقيمة:

✍ ضمان التميز: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها. وغالبا، تهتم المؤسسات بالمنتج النهائي كمصدر للتميز، في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدرا لتمييزها إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها.

ب- أهمية سلسلة القيمة

يمكن تلخيص أهمية سلسلة القيمة فيما يلي: (شرع، 2024، صفحة 47، 48)

✍ المساعدة على تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب خاصة عند تحديد التكلفة التي يتحملها كل نشاط؛

✍ يمكن من خلالها مقارنة سلسلة القيمة للمؤسسة مع منافسيها؛

✍ يسمح استخدام تحليل سلسلة القيمة برسم خريطة بيانية لمختلف النشاطات التي تمثل القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، ومن خلالها تمكن المشخص من معرفة النشاطات التي تحقق أكبر قيمة ممكنة لزبائنهم، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تركز على تحقيق الميزة التنافسية للتكيف مع متطلبات المحيط؛

✍ التحديد الأمثل لنقاط القوة والضعف، خصوصا في حالة المقارنة مع المنافسين؛

✍ تطوير ودعم الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة وبالتالي خفض التكاليف، وكذا مصادر هدر القيمة داخل المؤسسة؛

✍ قياس وتقدير القيمة المقدمة للعميل والهوامش التي يساهم بها كل نشاط في السلسلة؛

✍ توفير آليات تقييم الموقف التنافسي للتكاليف ومن ثم تحسين الموقع الاستراتيجي.

ثالثا: أنموذج سلسلة القيمة وأنشطتها

وضع مايكل بورتر أنموذجا عاما لسلسلة القيمة، والذي يوضح فيه بشكل عام الهامش المحقق من طرف المؤسسة والممثل بالفارق بين الإيراد المتحقق للأنشطة وتكلفة إنجازها، إلى جانب تسع عمليات، خمسة منها أساسية أو أولية أما العمليات الأربعة الأخرى فهي داعمة أو ثانوية، (زرواطى، 2020، صفحة 304) وفيما يلي توضيح لمختلف الأنشطة في سلسلة القيمة:

أ- الأنشطة الأساسية: هي تلك الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج وتسويقها بالإضافة لخدمة ما بعد البيع، ويرى بورتر أن كل نشاط تمارسه المؤسسة يمكن اعتباره نشاطا رئيسيا إذا كان مصدرا محتملا لتحقيق ميزة تنافسية، ارتفاع

الفصل الأول: التأسيس النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

التكاليف، انجاز الأنشطة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنافسين، (شرع، 2024، صفحة 58) وتتمثل هذه الأنشطة حسب (شني و بن لخضر، 2017، صفحة 116، 117) في:

✱✱ الإمدادات الداخلية: تعرف بالأنشطة اللوجستية وتسمى أيضا السوقيات الداخلية وترتبط بنقل واستلام، تخزين، تحريك، مناولة المدخلات اللازمة للنظام الإنتاجي، والإمدادات الداخلية تحظى بتركيز كبير من طرف المؤسسات لتوفير التكاليف؛

✱✱ العمليات (الإنتاج): هي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل أنشطة التشغيل على الآلات، التجمع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار والتسهيلات، وتحاول المنظمة أن تطبق سياسات التنمية المستدامة في عملياتها الإنتاجية؛

✱✱ الإمدادات اللوجستية الخارجية: هي التوزيع المادي والذي يشمل أنشطة النقل، الجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدول الطلبات وفي الوقت المحدد؛

✱✱ التسويق والمبيعات: وتتمثل في مجمل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة، وتشمل: الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصاص، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير؛

✱✱ الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بتقديم خدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج أي تصون قيمته، وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح والصيانة، توفير قطع الغيار وتبديلها وتعديل المنتج.

ب- الأنشطة الداعمة: تمثل باقي أنشطة المؤسسة، وتساهم في خلق القيمة من خلال دعمها ومساندتها للأنشطة الأساسية، (شرع، 2024، صفحة 59) وتتمثل هذه الأنشطة حسب (شيقارة، 2005، صفحة 60) في:

✱✱ البنية التحتية للمؤسسة: تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي وكل الأنشطة الداعمة لتشغيل خلق القيمة؛

✱✱ إدارة الموارد البشرية: تتضمن هذه الوظيفة امتلاك المزيج الصحيح من المهارات البشرية لأداء كل أنشطة خلق القيمة بشكل فعال، وهي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، تنمية الأفراد، وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل؛

✱✱ التطور التكنولوجي: يضم كافة الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج، تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة؛

✱✱ إدارة المواد (الشراء): هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، ... وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل الأنشطة في حالة الشراء. والشكل رقم (06) الموالي يوضح الأنموذج العام لسلسلة القيمة:

الشكل رقم (06): النموذج العام لسلسلة القيمة



المصدر: (Dubey, Singh, & Singh, 2020, p. 181)

تتوفر سلسلة القيمة على أنشطة تضيف قيمة وهي تلك الأنشطة التي إذا ما أُلغيت فإنها تخفض تكلفة الخدمة المجهزة للزبائن بواسطة المنتج على المدى البعيد، وبالتالي فإن النشاط الذي يضيف قيمة هو ذلك النشاط الذي يستعد الزبون لدفع مقابله، مثلاً يمثل نشاط توزيع المنتجات وأنشطة التصنيع الرئيسية نشاطاً مضيفاً للقيمة، أما الأنشطة التي لا تضيف قيمة فهي الأنشطة الغير ضرورية ويمكن الاستغناء عنها. وبالتالي فالمؤسسات تحاول التخلي وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة بسلسلة القيمة الخاصة بها، لأن الأنشطة التي تضيف قيمة تزيد من درجة تفضيل المنتج لدى الزبون، أما الأنشطة التي لا تضيف قيمة فلا تزيد من درجة تفضيل المنتج، لذا فالمؤسسة تستطيع خفض تكاليفها إذا تخلت عن الأنشطة التي تستهلك الموارد التي لا تضيف قيمة. وذلك بدون تغيير درجة تفضيل المنتج. (زرواطي، 2020، صفحة 306)

يتوقف بناء الميزة التنافسية على الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تسيير النشاطات الأولية التي تمارس بطريقة مختلفة في أغلب الأحيان، عكس النشاطات الداعمة التي تمارس بطريقة متجانسة، فالأنشطة على مستوى القطاع الاستراتيجي تكون متجانسة إذ أنه لا بد من إجراء تحليل سلسلة القيمة للأنشطة ككل، وذلك لكون أن الهدف المراد الوصول إليه هو محاولة بناء ميزة تنافسية من خلال هذه الأنشطة. غير أن الهدف من إجراء هذا النوع من التحليل الداخلي هو التحديد الدقيق لكل الأنشطة بغرض معرفة ما سيكلفه كل جزء استراتيجي، كون أن المؤسسة تحاول بناء ميزة تنافسية في كل جزء استراتيجي. (شيقارة، 2005، صفحة 61)

رابعاً: العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية

تتضح أهمية التحليل الداخلي في تقييم جوانب القوة والضعف التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية والمستقبلية للمنظمة؛ فجاناب القوة يعبر عن عامل تميز وتفوق المنظمة أو ميزة تنافسية لها، فهو أكثر من مجرد ما تستطيع المنظمة القيام به، إذن فجاناب القوة هو القدرة المتميزة والخاصة والتي تعد هامة حيث تعطي

للمنظمة ميزة في السوق، ومن أمثلة القدرات المتميزة نجد الانطباع العام عن المنتج والتصميم الجيد له... أما بالنسبة لجوانب الضعف فهو شيء ما تقوم به المؤسسة بشكل غير كفاء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين، ومن أمثلة ذلك عدم توافر الموارد الكافية وتقدمها لدى إحدى المؤسسات، (هلاي، 2009، صفحة 107) إذن فالعلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال أن: (بوازيد، 2012، صفحة 30)

- * المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تسعى من ورائها لخلق قيمة لمنتجاتها/خدماتها؛
- * سلسلة القيمة تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- * تحدد سلسلة القيمة درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة، وتعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- * التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر قيادة التكلفة، التمييز والتركيز

تعد الإستراتيجيات التنافسية عملية تركز من خلالها على جمع المعلومات الخاصة بالسوق، تحديد حجمه والحصة السوقية المتوقعة، والتنبؤ بمعدلات النمو فيه، فهي خطط طويلة المدى شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، (زيغد و مقيمح، 2021، صفحة 274) وبها تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، وتحدد من خلالها الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة. وتبني بذلك المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة المضافة بشكل متميز عن المنافسين، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال، وفي عام 1980 وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة، وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة. (الغالبي و إدريس، 2009، صفحة 417)

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy

أ-التعريف بالإستراتيجية: تعني الريادة في تخفيض التكلفة قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين من خلال تحسين الإنتاجية، والكفاءة، وحذف الضياع، والرقابة المحكمة على التكاليف، أو عن طريق مورد رخيص للموارد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج، أو التخلص من الوسطاء والاعتماد إلى منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق الإنتاج والبيع التي تخفض من التكلفة. (بن الطيب، 2015، صفحة 31) تتمثل هذه الإستراتيجية بمجموعة الأعمال والأنشطة المصممة لإنتاج وتسليم السلع والخدمات بالكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين، فالهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية هو جعل منتجات المنظمة الأقل كلفة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه. (عبيد و حليحل، 2007، صفحة 246) هذه الإستراتيجية تعتبر أداة تحقق بها

المنظمة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية: (يحة و العيداني، 2016، صفحة 214)

✍ فيما يتعلق بالمنافسين: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في أفضل موقع من حيث المنافسة على أساس السعر.

✍ فيما يتعلق بالمشتريين: المنظمة سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

✍ فيما يتعلق بالموردين: المنظمة يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرية.

✍ فيما يتعلق بدخول منافسين المحتملين إلى السوق: فالمنظمة المنتجة بأقل تكلفة تحتل مركزا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

✍ فيما يتعلق بالسلع البديلة: يمكن للمنظمة استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ب- الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة

يمكن إيضاح أهم شروط تطبيق هذه الإستراتيجية فيما يلي: (سلمان، 2022، صفحة 63)

✍ وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر لزيادة مشتريات العملاء للسلع.

✍ نمطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمبيع المنتج.

✍ محدودية تكاليف التبديل (منتج بمنتج من مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

✍ عدم وجود طرق متعددة لاستخدام السلعة لكل المشتريين، وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

ج- الخيارات الإستراتيجية

هناك سؤال يجب الإجابة عليه، هو كيف يمكن لمنظمة ما أن تحقق الريادة في التكلفة؟ يمكن للمنظمة تحقيق

الريادة في التكلفة بوسائل تتجسد في خيارات متميزة لتحقيق هدف واحد يتجسد في تخفيض التكاليف لتحقيق المزايا

التنافسية وترتبط بالمواءمة بين المنتج، والسوق، والكفاءات المتميزة على حد سواء، وبها تمهد الطريق لتحقيق مزايا

التكلفة المنخفضة. فبالنسبة للمنتج، تتجه المنظمة المتبعة لهذه الإستراتيجية لاختيار المستوى الأدنى من تميز المنتج،

وذلك لأن التمييز مكلف جدا ويتطلب إنفاق موارد إضافية، وبالتالي ترتفع معدلات تكاليفها التي تعمل دائما على

تخفيضها، أما بالنسبة للسوق، فإن المنظمة المتبعة لهذه الإستراتيجية تستهدف الزبون العادي وتتجاهل شرائح السوق

المختلفة، فغالبا ما يرتبط تفكير المنظمة الرائدة في التكلفة بمحدودية نطاق السوق، حتى ولو أن منتجات هذه المنظمة لا

تلقى رواجا كبيرا من حيث المواصفات، إلا أن أسعار المنظمة منخفضة دائما مقارنة بمنافسيها وهو ما يشكل عامل جذب

العملاء، وبالنسبة للكفاءات المتميزة، نجد أن عملية تطوير هذه الكفاءات في مجال الإنتاج والتموين عنصران هاما ومحوريا

لتحقيق الهدف الأسمى لرائد التكلفة المتمثل في التركيز على رفع معدلات الكفاءة وخفض معدلات التكاليف مقارنة

بالمنافسين. (هلال، 2009، صفحة 55، 56)

الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

د- المزايا التي تحققها إستراتيجية قيادة التكلفة

من بين المزايا التي تحققها إستراتيجية قيادة التكلفة، تذكر (العجمار، 2005، صفحة 122) ما يلي:

✍ المؤسسة التي تنتج منتجات بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر فقط؛

✍ تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث أنه لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛

✍ تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات؛

✍ تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض التكاليف وبالتالي الأسعار ومواجهة أي هجوم ضد المنافس

الجديد؛

✍ يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة مقارنة بمنافسيها.

هـ- عيوب تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة

هناك بعض العيوب لإستراتيجية قيادة التكلفة، والتي تتمثل في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج

منتجات بتكاليف أقل وبالتالي إلغاء ميزة التكلفة الأقل للمنظمة. ويمكن إيجاز هذه العيوب أو المخاطر في النقاط الآتية:

(هلاي، 2009، صفحة 57)

✍ تقوم الشركات المنافسة لرائد التكلفة بتطبيق أساليب تكنولوجية تسمح بتحقيق مستوى من التكاليف قد يكون

هو الأكثر انخفاضا في القطاع؛

✍ قد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال التقليل من تكلفة العمالة؛

✍ تنطوي إستراتيجية قيادة التكاليف على مخاطر تتمثل في التركيز الشديد على تخفيض التكاليف، الأمر الذي قد

يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى، مثل ملاحظة التغيرات التي تطرأ على أذواق العملاء.

و- سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية قيادة التكلفة

يمثل الشكل رقم (07) التالي مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة

القيمة. (المبارك، 2019، صفحة 61)

الشكل رقم (07): مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة

رقابة التكاليف المركزية		القرارات الإستراتيجية		النشاطات المساندة
التدريب لتأكيد توفير التكاليف و تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج		إدارة الموارد البشرية		
اقتصاديات الحجم في البحث و تطوير التكنولوجيا و التعلم وخبرة في الحجم الكبير		تطوير التكنولوجيا		
الشراء من مصادر متعددة/قوة تساومية كبيرة من الموردين		التدبير		النشاطات الأساسية
الخدمة	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	
خدمات اقليمية	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	شحنات كبيرة/ تخزين واسع	
		إقتصاديات حجم المصانع/ تأثيرات الخبرة		

المصدر: (المبارك، 2019، صفحة 61)

ثانياً: إستراتيجية التمييز *Differentiation strategy*

أ- التعريف بالإستراتيجية: إن تمايز الخدمات أو المنتجات عن المنافسين يكون بإضافة خصائص فريدة تمنحها جاذبية في السوق التنافسية، (Al-zubi, 2014, p. 15) ويمكن تحقيق التمايز بعدة طرق تتضمن تمايزاً في سعر البيع، أو في الدعم المقدم للمنتج، أو تقديم خدمات ذات صلة بالمنتجات أو التميز في تصميمه وشكله، فضلاً عن النوعية الفائقة للمنتج. وتتمثل هذه الإستراتيجية بمجموعة من الأنشطة والأعمال التي تنجزها المنظمة لتصبح رائدة في الصناعة، لأن الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية هو زيادة القيمة المدركة لدى العميل بما ينعكس في زيادة رضاه، (عبيد و حليحل، 2007، صفحة 247) ويتحقق هذا عندما تتمكن المؤسسة من إتباع إستراتيجيات ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة والتي تتطلب ما يلي: (مخضار، 2018، صفحة 42)

✎ التفوق التقني الذي يسمح بامتلاك تكنولوجيا عالية تمكنها من تحقيق التميز في مجال الإنتاج؛

✎ الإنتاج بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين الآخرين في الصناعة؛

✎ تكثيف البحث والتطوير اتجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة وتنوع تشكيلة الإنتاج وتقديم نماذج جديدة في مدة زمنية أقل؛

✎ مرونة نظام التسليم مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛

✎ أنشطة التسويق والمبيعات والتي تعمل على تقديم معلومات أكثر على كيفية استخدام المنتج وتقديم المساعدة الفنية للعملاء؛

✎ أن يضمن المنتج المقدم للزبون قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المنافسة له.

إن هذه الإستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة،

ولكن بطريقة مختلفة، وذلك على النحو التالي: (يحيى و العيداني، 2016، صفحة 215)

- على مستوى المنافسين: المنظمة تكون محصنة من تحرشات المنافسين ومناوراتهم السعرية بفضل وفاء زبائنها؛
- على مستوى الزبائن: الصفات المتفردة للمنتجات هي في حد ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في ظل انعدام المنتجات البديلة؛
- على مستوى الموردين: الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية، من شأنه أن يجعل المنظمة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛
- على مستوى المنتجات البديلة: إن تميز المنتجات ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها، سوف يحد من درجة هذا التهديد، وخاصة وأن تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

ب- الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية التمييز

يمكن إيضاح أهم شروط تطبيق هذه الإستراتيجية فيما يلي: (حلموس، 2017، صفحة 198، 199)

الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي للمنظمة: توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

✎ إدراك العميل لقيمة الفارق بين منتج المنظمة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي يتوفر عليها؛

✍ توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها؛

✍ عدم وجود منظمات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمنظمة: توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

✍ توفر مواد أولية ذات نوعية عالية تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي؛

✍ بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج هدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة

الأداء تتوافق مع رغبات العملاء مع التركيز على الجودة وتحسينها؛

✍ الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛

✍ وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح

بتقديم المساعدات الفنية للعميل ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

ج-الخيارات الإستراتيجية

تتجه المنظمة المعتمدة على إستراتيجية التميز لاختيار مستوى عال من التميز في المنتج لاكتساب مزايا تنافسية،

عن طريق الجودة، التحديث والاستجابة للعميل، وبالتالي تمثل السمات الجديدة مصدرا للتمييز ومررا للسعر الإضافي

العالي الذي يدفعه العميل نظير المنتجات الجديدة، وعندما يرتكز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء فالمنظمة ملزمة

بتقديم خدمات مابعد البيع... أما التركيز على الجودة لتحقيق التميز مرتبط بقدرة المنظمة على تقليص الفجوة

الموجودة ما بين جملة الخصائص المدركة من طرف العميل حول المنتج جملة الخصائص الممكن تحقيقها، فكلما كانت

الفجوة أقل اتساعا كلما سمح ذلك للمنظمة بفرض أسعار عالية. وأخيرا في حالة اختيار الكفاءة المتميزة المزمع تبنيها

تقوم المنظمة المتميزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التي من شأنها توفير مصادر التميز بالنسبة للمنظمة. (هلال،

2009، صفحة 58، 59)

د-المزايا التي تحققها إستراتيجية التميز

من بين المزايا التي تحققها إستراتيجية التميز، نذكر ما يلي: (بولجبال، 2010، صفحة 104)

✍ خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة؛

✍ إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج؛

✍ توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى

العملاء؛

✍ توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تميز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.

ه-سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز

يمثل الشكل رقم (08) التالي مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار التميز ضمن مفهوم سلسلة القيمة.

(المبارك، 2019، صفحة 62)

الشكل رقم (08): مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية التمييز

النشاطات المساندة	القرارات الإستراتيجية		محاولة تنسيق القهاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية		
	إدارة الموارد البشرية		معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الإعتماد على النوعية		
	تطوير التكنولوجيا		نققات بحث و تطوير عالية لإيضاح الميزة مع الإعتماد على النوعية		
	التدبير		الشراء من مصادر معرفة عالمية		
النشاطات الرئيسية	التوزيع المادي الداخلي	العنليات	التوزيع المادي الخارجي	التسويق/ المبيعات	الخدمة
	إستخدام أفضل الموارد	نوعية عالية	إستلام سريع/ إهتمام بالتنظيف	توزيع واسع/ علاقات وطنية	معاملات خاصة للعملاء

المصدر: (المبارك، 2019، صفحة 62)

ثالثاً: إستراتيجية التركيز Focus strategy

أ-التعريف بالإستراتيجية: تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصيص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع رغبات شريحة محددة من العملاء أو بواسطة التركيز على نطاق جغرافي محدد، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. وتمثل هذه الإستراتيجية في اختيار المؤسسة لمجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تنشط فيه، حيث تسعى إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين وذلك بالتركيز على تخفيض التكاليف أو تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة وخدمة الزبائن، (مخضار، 2018، صفحة 43) وترتكز هذه الإستراتيجية على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها، وتعمل على تلبية احتياجات استثنائية للعملاء والتي أهملت من قبل المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق ككل لكسب ميزة تنافسية، وتقوم هذه الإستراتيجية على تشكيل كفاءة دفاعية بمعنى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التميز في الكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف سوقية معينة مما يعني تمتع المؤسسة بحماية سوقية من القوى التنافسية مع ضرورة دراسة السوق المستهدف. (بوازيد، 2012، صفحة 38) وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

التركيز على أساس قيادة التكلفة: نستطيع جمع أهم عوامل نجاح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس القيادة

بالتكلفة حسب (شيقارة، 2005، صفحة 87) كالآتي:

☞ اختيار الهدف الذي يحتوى على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف؛

☞ إدماج فكرة القيادة بالتكاليف كجزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة؛

☞ الاستثمار في الرغبات الصغيرة والغير مشبعة بصفة خاصة.

وأشهر مثال لهذا النوع من الإستراتيجية نجد سلسلة الفنادق المتخصصة، مثل: الفنادق الموجودة على الطرق السريعة في الولايات المتحدة، أو فنادق La quinta التي تركز على فئة معينة من المستهلكين وهي فئة رجال الأعمال.

التركيز على أساس التمييز: للنجاح في هذا الميدان من الأحسن الاعتماد على ما يلي:

✍ خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع؛

✍ توضيح التميز للعميل، واختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة؛

✍ من الأحسن اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات كثيرة لشدة حساسيته للتمييز.

عادة تعمل إستراتيجية التركيز على توجيه الجهود التسويقية لخدمة سوق ضيقة بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع، وقد استخدمت المنظمة هذه الإستراتيجية للتركيز في الغالب بدرجة عالية من ولاء العملاء وهذا الولاء لا يشجع المنظمات على التنافس للدخول في السوق، (Al-zubi, 2014, p. 15) فنجاح هذه الإستراتيجية يعتمد أساسا على حسن اختيار الأهداف المستهدفة والتي تكون موجهة لشريحة الأشخاص ذوي الرغبات والقدرات العالية، وبالتالي تستلزم السيطرة على تكنولوجيا خاصة، مع القدرة على فهم مجموع الرغبات المستهدفة والقدرة على تكييفها مع التكنولوجيا والقدرة الإنتاجية. ومنه فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع وربحيته، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية لقطاع ما بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي. (شيقارة، 2005، صفحة 87، 88)

ب- الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية التركيز

يمكن إيضاح أهم شروط تطبيق هذه الإستراتيجية فيما يلي: (حلموس، 2017، صفحة 199)

✍ وجود أعداد مختلفة من المشتريين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة؛

✍ عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف؛

✍ العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛

✍ اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة؛

✍ تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية.

ج- الخيارات الإستراتيجية

يمكن أن تكون درجة التميز في المنظمة مرتفعة أو منخفضة، فبالنسبة للجماعات الاستهلاكية؛ فبإمكان المنظمة أن تختار شرائح معينة تدخل من خلالها مجال المنافسة، بدلا من تغطية كل شرائح السوق كما يفعل رائد التكلفة، أو تنشط في عدد كبير من الشرائح كما يفعل المنتج الذي يتوسع في التمييز... وتستطيع المنظمة السعي وراء تحقيق كفاءة متميزة لأنها تستطيع تبنى التمييز أو التكلفة المنخفضة، وبالتالي قد تجد لمنظمة ما مزايا خاصة بالتكلفة وتقوم بتطوير الكفاءة المتفوقة في الجوانب الأقل تكلفة، أو قد تعمل على تطوير المهارات المتفوقة في مجال الاستجابة للعميل. (هلال، 2009، صفحة 60، 61) وفي الجدول رقم (04) الموالي نذكر المتطلبات المهارية والتنظيمية لكل إستراتيجية:

الفصل الأول: التأصيل النظري للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

الجدول رقم (04): المتطلبات المهنية والتنظيمية لإستراتيجية قيادة التكلفة، التميز والتركيز

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات المهنية	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. - تقارير رقابية مفصلة وتحديد الصلاحيات. - قابلية الأهداف للقياس الكمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك رأس المال، مهارات هندسية عالية ووجود إشراف على العمل. - منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها مع وجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير. - تطوير المنتج والتسويق. - القدرة على جذب القوى العاملة الماهرة. - استقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية متميزة. - مهندسين مبدعين في الإنتاج، وقدرات جيدة في مجال البحوث. - سمعة جيدة للمنظمة في مجال النوعية. - امتلاك مهارات فريدة وخبرات في مجال الصناعة. - تعاون قوي من قبل القنوات التوزيعية. 	التميز
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي محدد. 	التركيز

المصدر: (حرايرية، 2015، صفحة 96)

د-مخاطر إتباع إستراتيجية التركيز

تتمثل مخاطر إتباع إستراتيجية التركيز حسب (دحبور، 2010) فيما يلي:

التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها؛

تعرض المنظمة للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

* التغيير في الظروف المحيطة وظهور منافسين جدد؛

* تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة؛

* عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب؛

* عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء؛

* عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛

* عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال التي تقوم بالتركيز عليه.

المطلب الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

الفرع الأول: تنمية الميزة التنافسية

تتمثل أهم الدوافع التي تؤدي إلى تجديد وتطوير وتنمية الميزة حسب (العمار، 2005، صفحة 116) فيما يلي:

✍ ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل؛

✍ ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

✍ ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يسهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى؛

✍ تغير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات) أو درجة توافرها، ما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✍ حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

الفرع الثاني: أسباب تنمية الميزة التنافسية

تكمن مختلف الأسباب التي تجعل المنظمة تحسن من مستوى مزاياها التنافسية في (حميدي، 2014، صفحة 117، 118):

✍ ظهور تكنولوجيا جديدة: يخلق التغير التكنولوجي فرصا جديدة في مجالات عديدة كالتصميم، التسويق... وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياتها سعيا نحو تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل، وذلك من أجل تخفيض التكلفة و/ أو تدعيم ميزة تمييز المنتج؛

✍ تجدد وتطور الحاجات بالنسبة للعميل: ترغب المنظمة في تلبية حاجات العملاء المتغيرة أو تغيير أولوياتهم، وهو ما يدفع بها لإجراء تغييرات على مزاياها التنافسية أو خلق مزايا جديدة، خاصة وأن مستوى المنظمات ارتقى من درجة إشباع الحاجات إلى درجة خلق الرغبات، لأن العلاقة الرابطة بين المنتج والعميل هي علاقة تأثير وتأثر متبادل؛

✍ تغير تكاليف المدخلات: تلجأ المؤسسة للبحث عن ميزة تنافسية تضمن لها تخفيض التكاليف في ظل ارتفاع قيمة تكاليف المدخلات، فعادة ماتتأثر الميزة التنافسية بالتغيير جوهرى في التكاليف مثل اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات،... ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى؛

✍ ظهور قطاع جديد في الصناعة: عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة تبرز فرصة خلق ميزة جديدة، والفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من العملاء ولكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج؛

✍️ **التغير في القيود الحكومية:** عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية فإن المنظمة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين. وتتمثل هذه التغيرات أساساً في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، ...

الفرع الثالث: عوامل نجاح بناء وتأکید الميزة التنافسية للمنظمة

- ✍️ يتوقف بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية: (العمارة، 2005، صفحة 119، 120)
- ✍️ تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها؛
- ✍️ تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء؛
- ✍️ اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معي من القطاع؛
- ✍️ خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق؛
- ✍️ عدم اقتصر جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء؛
- ✍️ التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءاً من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها؛
- ✍️ ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية؛
- ✍️ تركيز جهود بناء وتنمية المزايا التنافسية في أقل وقت ممكن -باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس- واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول إلى السوق قبل المنافسين؛
- ✍️ تنطلق جهود بناء وتعزيز المزايا التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشياً مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ✍️ توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية.

الفرع الرابع: معوقات الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية سلباً ببعض المعوقات التي يمكن أن تعترض طريقه، إذ تحول دون تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة، وهناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تعترض الطريق للوصول إليها، وتتمثل في: (طاري، 2019، صفحة 34)

☞ **المعوقات الداخلية:** تعبر عن مختلف العقبات والعوائق الداخلية التي تواجه المنظمة، منها:

- غياب قيادة إدارية ناجحة مما يعيق التنمية الإدارية وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛

- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛

- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة؛

- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛

- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مساندة التطورات الحديثة.

☞ **المعوقات الخارجية:** وتتعلق بمختلف الظروف والمصاعب الخارجة عن نطاق بيئة المنظمة ومنها:

- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛

- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً يصعب على أي مؤسسة منافستها؛

- تحول التنافس من سلع وخدمات إلى التنافس المعرفي (اقتصاد المعرفة)؛

- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية؛

- عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة وعدم الاهتمام بالبحث والتطوير؛

- ضعف أجهزة التعليم.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التعريف بمختلف متغيرات الدراسة نظريا بالاعتماد على ما ورد في الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك لتمهيد اختبارها ميدانيا، وقد أفضى التأصيل النظري إلى أن التوجهات الاستراتيجية تُعد ركيزة أساسية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحديد الأهداف ووضع استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف تمكن منظمات الأعمال من تعزيز قدرتها على التميز والابتكار، مما يساهم في الرفع من قدرتها على المنافسة. كما أن تبني استراتيجيات تركز على فهم احتياجات السوق، والتكيف مع التغيرات البيئية، والاستثمار في موارد المؤسسة يساهم في تطوير ميزة تنافسية تضمن التفوق على المنافسين، لذا يتعين على منظمات الأعمال ضرورة مراجعة استراتيجياتها لضمان النمو والتطور بما يتماشى مع بيئة الأعمال المتغيرة، وهو ما يدل على صحة الفرضيات المتعلقة بوجود أثر لمختلف التوجهات الإستراتيجية التي تتبعها منظمات الأعمال في تعزيز مزاياها التنافسية نظريا.

وفيما يلي سنعرض مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا، بهدف الاستفادة منها وبالتالي تحليلها ومعرفة منهجية وطريقة معالجتهم لها للاستفادة من تجاربهم السابقة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة

بالتوجهات الاستراتيجية

في منظمات الأعمال والميزة التنافسية

تمهيد الفصل

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، نتناول في هذا الجزء عرض وتحليل البعض من هذه الدراسات ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة المتمثل في التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، والتي أجريت في بيئات متنوعة ومنظمات مختلفة، وقد تم انتقاء هذه الدراسات على أساس مدى مساهمتها في توجيه دراستنا الحالية سواء في شقها النظري أو التطبيقي، ويحتوي هذا الفصل على عدد من الدراسات السابقة مصنفة في أربع مباحث؛ المبحث الأول يخص للدراسات المتعلقة بالتوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، المبحث الثاني يخص الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أما المبحث الثالث فتناول الدراسات التي ربطت بين التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أي الدراسات التي ربطت بين المتغير المستقل والتابع، وبالنسبة للمبحث الرابع فقد تناولنا الفجوة البحثية.

صنفت الطالبة مجمل الدراسات في كل مبحث وفقاً لتدرجها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وفي آخر هذا الفصل

تعلق الطالبة على هته الدراسات، من خلال توضيح مدى الاستفادة منها، وما يميزها عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالتوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

سنتطرق في هذا المبحث لتحليل بعض الدراسات السابقة -سواء عربية كانت أم أجنبية- من رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، مقالات خاصة بالمتغير المستقل المتمثل في -التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال-، والتي اعتمدت هذا المتغير كمتغير مستقل تارة و متغير تابع تارة أخرى.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة جواد محسن راضي وزهراء نعيم قاسم (2019) بعنوان التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية -دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة -: ورقة بحثية بمجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 25، المجلد 07.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الإبداع الاستكشافي والإبداع الاستثماري)، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على المصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب.

تمت الدراسة على المدراء والمعاونين ورؤساء الأقسام في المحافظات الخاصة لمحافظات الوسط والجنوب بـ "مصرف الخليج التجاري"، "مصرف إيلاف الإسلامي"، "مصرف البلاد الإسلامي للتمويل والاستثمار"، "مصرف الشمال"، "مصرف التعاون الإسلامي للاستثمار"، "مصرف الإتحاد"، "مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل"، وقام الباحثان بتوزيع 189 استمارة ضمن هذه المصارف، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 152 استمارة، واستخدم الباحثان أساليب إحصائية مختلفة كأسلوب المعاينة الاحتمالية معتمدين في التحليل الإحصائي على برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المصارف التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى نتائج مفادها أن:

✓ المصارف الخاصة تركز على التوجه نحو السوق كنمط مميز لتوجهها الاستراتيجي من خلال التوجه نحو الزبون ونحو المنافس والتنسيق بين الوظائف التي تؤديها المنظمة؛

✓ ميول المصارف لجعل الهدف الأساسي لها هو تحقيق قيمة مضافة للزبون من خلال تحقيق حاجاته وتحسين جودة الخدمة المقدمة له؛

✓ الاهتمام بكل ما يخص المنافسين الحاليين والمحتملين من خلال جمع المعلومات الدقيقة عنهم والاستجابة السريعة بناء على معلوماتهم والاستراتيجيات التنافسية التي يعتمدون عليها في المنافسة؛

✓ المصارف الخاصة تسعى بصفة مستمرة لتبني المفاهيم المعاصرة في تكنولوجيا الخدمات المصرفية ومحاولة تطبيق أحدث التقنيات لتطوير مختلف الخدمات الجديدة لتتسم بصفة الريادية.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ العمل بشكل دؤوب مع المنظمات الأخرى كمنظمات المجتمع المدني مثلاً لتشكيل مجموعات الضغط وبالتالي تحفيز الحكومة على مساندة القطاع الخاص ومنحه مساحة عمل أوسع وأشمل باعتباره شريك حقيقي يدفع بعجلة التنمية الاقتصادية؛

✓ التنسيق والتكامل مع المصارف الخاصة الأخرى في أداء الأعمال للاستفادة من ميزات اقتصاديات الحجم وبالتالي تقليل مختلف التكاليف وتغطية حاجات أكبر للزبائن؛

✓ القيام بعملية التحليل البيئي من خلال دراسة وتحليل البيئة الخارجية المتمثلة في تحديد الفرص واقتناصها والاستفادة منها، والتقليل من أثر التهديدات والتصدي لها؛

✓ إضافة المهام الخاصة بالزبون في قسم التسويق، يقوم من خلالها بتحليل بياناته وإجراء البحوث عليه للتحديد حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية، وتقييم مدى رضاهم وولائهم والبحث عن منافذ تسويقية جديدة.

2. دراسة أحمد موسى فرج الله (2017) بعنوان دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي: أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن الدور المفسر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) كمتغير وسيط في تعزيز أثر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات بأبعادها (المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية) على تحسين الأداء التشغيلي بأبعاده (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية)، وتطبيقها على بعض الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات غزة.

تمت الدراسة على العاملين في الإدارة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة والمسجلة لدى اتحاد الصناعات الفلسطينية، ومن بين القطاعات الصناعية تتمثل المؤسسات التي تمت بها الدراسة في "الصناعات الغذائية"، "صناعات الألمنيوم"، "صناعات النسيج"، "الصناعات المعدنية"، "الصناعات الكيماوية"، "الصناعات البلاستيكية"....، وقام الباحث بتوزيع 231 استمارة على 50 شركة، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 207 استمارة، واستخدم الباحث منهج البحث الوصفي، معتمداً على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدماً برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية معتمداً على برنامج SPSS بالإضافة البرمجية SAS لإجراء عمليات التحليل الإحصائي وتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

✓ أن متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات وكذلك تبني التوجهات الإستراتيجية تتوافر بدرجة كبيرة لدى الشركات عينة الدراسة؛

✓ وجود أثر معنوي موجب بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، وبين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي؛

✓ وجود أثر معنوي موجب بين تبني التوجهات الإستراتيجية والأداء التشغيلي، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تتوسط العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي بدرجات متباينة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ✓ ضرورة الاعتماد على مناهج الإدارة الحديثة لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء في ظل التحولات المستجدة في البيئة الفلسطينية؛
- ✓ العمل على تدريب موظفيها لتعريفهم بهذه المناهج كمنهج إعادة هندسة العمليات؛
- ✓ ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية تبني التوجهات الإستراتيجية المختلفة بالمؤسسات وربطها بنظم المعلومات ونشرها كثقافة فيها، على أن يكون محورها الأساسي تلبية احتياجات العملاء المستجدة؛
- ✓ العمل على تنشيط الجهود البحثية من قبل الشركات الصناعية بهدف التعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، مع ضرورة بناء قاعدة بيانات تختص بالشركات المنافسة ومراقبة الجهود المبذولة في السوق بهدف الحفاظ على حصة الشركة السوقية وزيادتها.

3. دراسة محمد رضوان محمود غنام (2017) بعنوان أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا بأبعادها (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي) في تبني التوجهات الإستراتيجية بمدخلها (المدخل التنافسي الذي يتضمن التوجه التحليلي، المستقبلي، الإبداعي، المخاطرة، الاستباقي، العدائي، الاستقلالي، الاستجابي، الدفاعي، المنقب، والمدخل السلوكي الذي يتضمن التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو السوق، التوجه نحو الموارد، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه نحو التعلم، التوجه الإبداعي، التوجه نحو المنافس)، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة أعضاء اتحاد الصناعات الفلسطينية بغزة. تمت الدراسة على الإدارة العليا لشركات صناعة الأغذية بقطاع غزة، المتمثلة في رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ومدراء الدوائر لهذه الشركات، وقام الباحث بتوزيع 150 استمارة، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 133 استمارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية مقارنة ضمن الشركات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن:

- ✓ مستوى كل من الخصائص الريادية والتوجهات الإستراتيجية لدى الإدارة العليا لشركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة مرتفع بدرجة كبيرة؛
- ✓ وجود أثر معنوي لكل من خاصيتي الإبداع والثقة بالنفس لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية، فيما تبين ضعف تأثير المتغيرات الأخرى المتمثلة في الحاجة للإنجاز، المبادرة، الاستقلالية، تحمل المسؤولية والمخاطرة والتحكم الذاتي، حيث أنهم لا يؤثرن أيضا في تبني التوجهات الإستراتيجية في ذات الشركات، وهو ما تم تفسيره من خلال خاصية العلاقة الخطية بينها وبين صفة الإبداع والثقة بالنفس؛

الفصل الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالتوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال والميزة التنافسية

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابة المدراء في شركات صناعة الأغذية حول الخصائص الريادية والتوجهات الإستراتيجية تعزى لمختلف المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي....

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ ضرورة تعزيز تبني شركات الأغذية بقطاع غزة للخصائص الريادية للرفع من فاعلية اتخاذ القرارات التي تضمن لها الاستمرارية في بيئة الصناعة؛

✓ توفير بيئة عمل تساعد على تفجير الطاقات والإبداعات وتوليد الأفكار التي تساهم في إنشاء المشاريع الريادية التي تقود الشركات للنمو والاستمرارية؛

✓ تعزيز ثقة مدراء شركات صناعة الأغذية بأنفسهم وقدراتهم وإمكانياتهم ومنحهم المساحة الكافية للحرية والاستقلالية في عملهم لإطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية ومناقشتها لتصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة؛

✓ تنمية روح المخاطرة واستغلال الفرص بما يحقق الاستباقية لشركاتهم مقارنة بالمنافسين؛

✓ تثمين جهود المدراء مادياً ومعنوياً وتقديم مكافآت لريادي الأعمال والشركات الرائدة في مجال صناعة الأغذية؛

✓ تشجيع ودعم فرق العمل والعمل الجماعي وذلك بإشراك جميع العاملين وتضافر الجهود وتكاملها بشركات الصناعة الغذائية في صياغة توجه الشركة الإستراتيجي؛

✓ التكاملية بين مختلف التوجهات الإستراتيجية وإحداث نوع من التوازن بينها على اختلاف أنواعها، أي أنه لا يتم التركيز على توجه استراتيجي واحد على حساب آخر.

4. دراسة شنيتير عبد الرحمان طاهر (2016) بعنوان قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي – بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات:- ورقة بحثية بمجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العدد 15، المجلد 08.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التقانة) وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على شركة زين العراق للاتصالات.

تمت الدراسة على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في الإدارة العليا والوسطى في شركة زين العراق للاتصالات، وتم اختيارهم قصدياً، وقام الباحث بتوزيع 39 استمارة ضمن هذه الشركة، وكلها خضعت للتحليل بعد الاسترداد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدماً برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن الشركة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن:

✓ التوجه الاستراتيجي لشركة زين العراق للاتصالات له دور فعال في دعم التغيير التنظيمي في الشركة وفقا لما تبحت عنه، وهو ما تم تفسيره بوجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي عال وذات دلالة بين التوجه الاستراتيجي والتغيير التنظيمي؛

✓ للرؤية والرسالة وأهداف شركة زين للاتصالات دور أساسي في التغيير الذي تسعى إليه الشركة، وهو ما فُسر بوجود تأثير معنوي قوي للتوجه الاستراتيجي مع التغيير التنظيمي إجمالاً؛

✓ شركة زين استطاعت من خلال التوجه الاستراتيجي خلق مناخ ملائم وبيئة مناسبة تسعى من خلالها لتحقيق غايتها المتمثلة في التغيير بالرغم من أنه ليس بالأمر الهين.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ تعزيز تبني شركة زين العراق للاتصالات للتوجه الاستراتيجي من خلال الاهتمام بالبحث والتطوير، ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لضمان نجاح وتميز الشركة؛

✓ إشراك مختلف المستويات الإدارية في صياغة أهداف واستراتيجيات الشركة؛

✓ استخدام تقنيات حديثة ومتطورة تساعد في توفير الجهد والوقت وتساهم في تحقيق خدمة أفضل للزبائن لجذبهم والاحتفاظ بهم، مما يؤدي لمعرفة مختلف اتجاهاتهم وحاجاتهم المتغيرة وبالتالي الاستجابة لها؛

✓ توفير رؤيا إستراتيجية واضحة المعالم تساهم في إيضاح الأهداف المراد تحقيقها لما في ذلك من أثر إيجابي على فعالية التغيير التنظيمي.

5. دراسة ماجدة غالب إسماعيل الزعبي (2015) بعنوان الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحديد التوجه الاستراتيجي: مصادر أخلاقيات الأعمال كمتغير معدل -دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية الأردنية :- أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحاكمية المؤسسية بأبعادها (الإفصاح والشفافية، حماية المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة، الفصل بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة) على التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الهجومي، التوجه الدفاعي، التوجه الاستباقي، التوجه المستقبلي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه التحليلي)، وذلك من خلال مصادر أخلاقيات الأعمال كمتغير معدل بتطبيقها في المصارف الإسلامية الأردنية.

تمت الدراسة على المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية من مدير تنفيذي، نائب مدير عام، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، مدراء الفروع، مدراء الدوائر بـ "المصرف الإسلامي الأردني"، "المصرف العربي الدولي الإسلامي"، "مصرف الأردن دبي الإسلامي"، وقامت الباحثة بتوزيع 212 استمارة ضمن هذه الشركة، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 168 استمارة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمة برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء الدراسة ضمن المصارف التي شملتها الدراسة الميدانية، توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها:

- ✓ وجود ارتباط ايجابي بين الحاكمية المؤسسية والتوجه الاستراتيجي بوجود أخلاقيات الأعمال كمتغير معدل في المصارف الإسلامية الأردنية؛
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحاكمية المؤسسية والتوجه الاستراتيجي للمصارف الإسلامية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بـ:
- ✓ تعزيز ثقافة الحاكمية في المصارف الأردنية وإداعها ضمن بيئة العمل الخاصة بها، لما لها من فوائد خاصة محاربة الفساد المالي والإداري وغرس قيم العدالة والمساءلة والمسؤولية؛
- ✓ عمل برامج تدريبية للعاملين لتعزيز الجوانب الأخلاقية المختلفة؛
- ✓ تحفيز جميع المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمصرف، لما له من فائدة في التحسين والتميز في الأداء.

6. دراسة مقراش فوزية (2015) بعنوان أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-: أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر الإدارة بالذكاءات بأبعادها (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء العاطفي، الذكاء التنافسي) على التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو الإبداع)، بتطبيقها في شركة الخطوط الجوية الجزائرية. تمت الدراسة على موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية بوكالات الشركة عبر مختلف المناطق من الوطن، من شرقها إلى غربها ومن شمالها إلى جنوبها، ومن بين هذه المناطق نذكر "بسكرة"، "جيجل"، "قالمة"، "سكيكدة"، "عنابة"، "تلمسان"، "بشار"، "عين تيموشنت".... وقامت الباحثة بتوزيع 175 استمارة ضمن هذه الشركة، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 131 استمارة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمة برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء الدراسة ضمن وكالات شركة الخطوط الجوية الجزائرية التي شملتها الدراسة الميدانية، توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها أن:

- ✓ هذه الشركة تمتلك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي، بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر دال إحصائياً على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية؛
- ✓ الذكاء الاستراتيجي العالي الذي تمتلكه شركة الخطوط الجوية الجزائرية له أهمية إستراتيجية كبيرة حيث أنه يلعب دوراً هاماً في توفير المعلومات اللازمة عن بيئة الشركة، فهذه الأخيرة تنشط في بيئة محلية ودولية شديدة التنافس، لذا فإن المعلومة تكتسي أهمية بالغة خاصة في اتخاذ قرار ذو جودة؛
- ✓ شركة الخطوط الجوية الجزائرية تعي بأهمية عنصر الاستشراف، والذي ساهم في استقرار المستقبل والتعرف عليه انطلاقاً من دراسة وتحليل الوضع الراهن لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية؛

✓ القدرة العالية على بناء صورة إيجابية ومكانة عالية في القطاع الذي تعمل فيه الشركة، مما يعني حرص العاملين بالشركة على تحقيق الأهداف الموضوعية؛

✓ شركة الخطوط الجوية الجزائرية تحرص على دراسة كل الأمور المتعلقة بـ السوق خاصة تحديد الفرص التسويقية وكيفية الاستجابة لها..، المنافسة وذلك بتقييم البيئة التنافسية ودراسة تحركات المنافسين وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية حتى تتمكن من صياغة الاستراتيجيات المناسبة للتصدي لكل خطر قد يواجهها ..، التكنولوجيا وذلك من خلال حرصها استخدام أحدث التقنيات وتطوير الخدمات التي تقدمها.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ دعم توجهات الشركة الإستراتيجية من خلال استخدام التكنولوجيا كوسيلة رد فعل، أي لا تتبع فقط صفة المدافع بل تبادر وتهاجم.

✓ نشر الوعي بأهمية التوجه نحو الإبداع وتحفيز الموظفين عليه والابتعاد عن مقاومة التغيير، وزرع وتنمية الوعي لدى قادة الشركات بأهمية الشراكة وكيفية الاستفادة منها؛

✓ إعادة النظر في الموارد الغير مستغلة في الشركة لما لها من أهمية إستراتيجية عالية، خاصة وأنها تتكلف بمبالغ مالية ضخمة من دون استخدامها في تحصيل العوائد؛

✓ قيام الشركة بتقسيم المنافسين على مجموعات إستراتيجية حتى لا تنتشت أفكار الشركة بين المعلومات التي تتحصل عليها حول منافسيها، وكذا تجزئة السوق حتى تزيد من فعالية استغلال المعلومات وتقليل تكلفة الحصول عليها؛

✓ الاعتماد على الدورات التدريبية خاصة التطبيقية منها وعدم الاعتماد على التنظير فقط؛

✓ تفعيل خدمة الاستشراف الذي بدوره يساعد على رسم الخطوات الصحيحة للمؤسسة التي تضمن لها الوصول للمركز التنافسي المرغوب فيه.

7. دراسة سعيد عبد الله محمد (2013) بعنوان إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى:- ورقة بحثية بمجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الإستراتيجية) وإستراتيجيات الريادة بأبعادها (إستراتيجية الإبداع، إستراتيجية التفرد، إستراتيجية أخذ المخاطرة، إستراتيجية المبادأة) في منظمات الأعمال في ظل الخصائص الإستراتيجية للبيئة المعاصرة المتمثلة بالتنافسية الحادة والشديدة التعقيد والسريعة التغير، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى.

الفصل الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالتوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال والميزة التنافسية

تمت الدراسة على أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومساعدتهم في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وتم اختيارهم عشوائيا من خلال المعاينة الميسرة، وقام الباحث بتوزيع 34 استمارة ضمن هذه الشركة، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 31 استمارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما برنامج SPSS12 لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن الشركة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن:

- ✓ تشكيل التوجه الاستراتيجي يعد أحد العمليات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال المعاصرة، ويتأثر بمعطيات البيئة الداخلية والخارجية، وله أهمية بالغة في رسم الحركة المستقبلية للمنظمة؛
- ✓ منظمات الأعمال تسعى لتحقيق مركز تنافسي وريادي في السوق من خلال تبني استراتيجيات الريادة التي تساعدها لتحقيق هذا الهدف وصولا للمنظمات الريادية؛
- ✓ اتجاهات المديرين في المؤسسة محل الدراسة كان ايجابيا، ويعود ذلك للتحديات الإستراتيجية للبيئة التنافسية، مما ترتب عنه تأكيد اهتمام إدارة المنظمة بالإبداع والمخاطرة والمبادأة والتفرد في إطار الاستراتيجيات الريادية وتحت مظلة التوجه الاستراتيجي لمواجهة تلك التحديات وتحقيق النمو المستدام؛
- ✓ هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة على استراتيجيات الريادة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط وتأثير لكل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي على حدى على استراتيجيات الريادة بصفة متباينة، حيث برز مستوى تأثير بعد القيم كأعلى بعد مؤثر في استراتيجيات الريادة، كمؤشر يدل على وجود منظومة قيمية ضابطة للسلوك الإداري لإدارة الشركة محل البحث، وهو الأمر الذي ينعكس إيجابا على تعزيز أثر الأبعاد الأخرى مستقبلا.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ✓ تعزيز تبني المنهج الاستراتيجي والاسترشاد بمفاهيمه، وإعلان ونشر التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال توضيح وتفسير رؤيتها، رسالتها، أهدافها، قيمها واستراتيجياتها، بطريقة مقنعة مفهومة بهدف تعزيز قدرات العاملين واستجابتهم للتوجه الريادي؛
- ✓ تكثيف الدراسات المتعلقة بأهداف التوجه الاستراتيجي وفوائده لمعرفة كيفية رسم أبعاده، ودورها البارز في تعزيز فعالية استراتيجيات الريادة التي تساهم في تدعيم قدرات المنظمة والرفع من مردودها الاستراتيجي الاقتصادي والمنظمي بهدف تحقيق الريادية في السوق؛
- ✓ المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات والملتقيات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية والتي تحمل في فحواها برامج التوجه الاستراتيجي والريادة؛
- ✓ تمويل الأفكار والأنشطة الإبداعية للعاملين، وتفعيل دور مراكز البحث والتطوير، والتعاون مع المراكز البحثية والتواصل المستدام معها للاستعانة بالخبرات والمعارف المتوفرة لديها.

8. دراسة عبد الوهاب أحمد علي جندب (2013) بعنوان أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي -دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن:- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة على الأداء التسويقي بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن مستويات الأداء)، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على في شركات صناعة الأغذية في اليمن.

تمت الدراسة على القيادات الإدارية العليا لشركات صناعة الأغذية في اليمن من مدير عام، مدير تنفيذي أو من ينوبهم في الإدارات العليا بذات الشركات، وقام الباحث بتوزيع 92 استمارة ضمن هذه الشركات، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 75 استمارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما برنامج SPSS12 لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء دراسة تحليلية مقارنة ضمن الشركات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج مفادها:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الإستراتيجي الإبداعي والاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة، التوجه الإستراتيجي الإبداعي على الأداء التسويقي، رضا الإدارة على مستويات الأداء التسويقي، تطوير المنتجات الجديدة على الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن؛

✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي والاستباقي على نجاح المنتجات الجديدة، التوجه الإستراتيجي على نجاح المنتجات الجديدة، تطوير المنتجات على نجاح المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن؛

✓ تركيز شركات صناعة الأغذية في اليمن على التوجه الاستراتيجي الإبداعي وهو التوجه الأكثر أهمية وتركيزا مقارنة بالتوجه الاستباقي، ويعود ذلك لطبيعة منتجاتها التي تحتاج دائما للتطوير والتحسين المستمر؛

✓ تمكن شركات صناعة الأغذية في اليمن من بناء الولاء للعلامة التجارية، وتركيزها على التوجه الاستراتيجي الإبداعي خاصة الإبداع التكنولوجي وهو ما ترتب عنه تقليص المخاطر المرتبطة بتهديد الداخلين الجدد للصناعة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ ضرورة الاهتمام بالمنافسين ومراقبة الجهود المبذولة في السوق ووضع السياسات المناسبة لكل حركة تنافسية ومواجهتها والحفاظ على الحصة السوقية؛

✓ التركيز على التوجه الاستباقي الذي يركز على الاستثمار في البحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية بشكل مستمر ومواكبتها والاستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة سواء على المستوى المحلي أو الأسواق الخارجية، وبالتالي فهذا التوجه الذي يمنح الشركة نجاحا وتميزا مقارنة بالتوجهات الإستراتيجية الأخرى؛

✓ البحث عن الطرق والتقنيات القادرة على تخفيض مختلف الكلف؛

✓ العمل على تخفيف الفترة الزمنية الممكنة لتطوير المنتجات الجديدة وطرحها في الأسواق بهدف السبق ومواكبة التغيرات التي تحدث في السوق وبالتالي تبقى خصائص هذه المنتجات ملائمة لأي تطور.

9. دراسة نهى أحمد أبو طه (2012) بعنوان أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي -دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان-: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر الاضطراب البيئي بأبعاده (شدة المنافسة، الاضطراب السوقي، الاضطراب التكنولوجي) على علاقة التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الدفاعي، التوجه الاستباقي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي) بالأداء التسويقي بأبعاده (التكيف، الربحية، الحصة السوقية)، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان.

تمت الدراسة على كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية، وقام الباحث بتوزيع 248 استمارة ضمن 248 شركة، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 202 استمارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما برنامج SPSS12 لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية مقارنة ضمن الشركات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن:

✓ شركات الإسكان لا تستجيب بفعالية للتغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها، لأنها نادرا ما تقوم بإحداث تغييرات على مستوى تكنولوجياتها، هيكلها التنظيمي، استجابتها لزيائنها، وهذا ما يدل على أنه للتوجه الاستجابي أثر معاكس؛
✓ انفتاح شركات الإسكان على البيئة الخارجية واتصاله الدائم بها وتأقلمه مع مختلف التغيرات الحاصلة بها، ساهم في الرفع من القدرة على التكيف مع بقية التوجهات الإستراتيجية الأخرى، وهذا ما يدل على أنه للتوجه الاستباقي أثر إيجابي؛

✓ للتوجه التحليلي أثر إيجابي أكثر من الأثر المعاكس للتوجه الاستباقي على معدل الربحية، في حين أن التوجه الاستباقي له أثر إيجابي يقترب من الأثر الإيجابي للتوجه التحليلي قياسا بالمنافسين في شركات الإسكان؛
✓ الاضطراب البيئي ليس له أثر معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي الاستجابي بالأداء، لكون أصحاب هذا التوجه لا يمتلكون إستراتيجية واضحة للتعامل معها والاعتماد عليها مهما كان مستوى الاضطراب البيئي، بالتالي لا يتأثر مستوى أدائهم.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ التأكيد على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لشركات الإسكان بغية الوصول لمستوى أداء متميز، ويكون ذلك على سبيل المثال بتبني نظام معلومات تسويقي يعمل على جمع المعلومات عن مختلف متغيرات البيئة والعمل على نشره في كافة مستويات الشركة؛
✓ مراقبة تحركات المنافسين ودراسة سلوكياتهم ومعرفة وسائلهم المستخدمة في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم؛
✓ تبني توجهات إستراتيجية تتلاءم مع قدرات وموارد الشركة؛
✓ التركيز على التوجه الاستباقي الذي يتميز بتركيزه على البحث والتطوير ومراقبة البيئة بشكل دائم لأنه التوجه الذي يسمح للشركة من تحقيق النجاح والتميز.

1. دراسة Sofik Handoyo وآخرون (2023) بعنوان محددات التوجه الاستراتيجي للشركة وأثرها على الأداء: دراسة على الشركات المملوكة للدولة في إندونيسيا، ورقة بحثية بمجلة الإدارة والأعمال، العدد 02، المجلد 10.

The determinants of a firm's strategic orientation and its implication on performance: A study on Indonesia state owned enterprises

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر خصائص الشركة بأبعادها (الحجم والعمر ونوع الصناعة) على أداء الشركات، اختبار أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) كمتغير وسيط، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على الشركات المدرجة في بورصة اندونيسيا.

تمت الدراسة على الموظفين العاملين في كل الشركات المملوكة للدولة (SOEs) المدرجة في بورصة إندونيسيا في الفترة من 2015 إلى 2019 وعددها 24 شركة، وقام الباحثون بتوزيع 120 استمارة ضمن هذه المؤسسات، وخضعت كلها للتحليل، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين برنامج SPSS12 لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثون إلى نتائج مفادها أن:

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الشركة والتوجه الاستراتيجي لها، مما يعني أن العلاقة بين خصائص الشركة والتوجه الاستراتيجي هي علاقة ترابطية وليست سببية. فقد لا يكون لخصائص الشركة وحدها أي علاقة سببية مباشرة مع التوجه الاستراتيجي، كما أنها قد تؤثر شدة عدم التأكد في البيئة الخارجية على خصائص الشركة وتوجهها الاستراتيجي.

✓ حجم الشركة ونوع الصناعة يلعبان دورا في تحديد اختيار نمط التوجه الاستراتيجي (دفاعي أو استباقي). وتميل الشركات الكبرى إلى تبني توجه استراتيجي استباقي، وتميل الشركات الأصغر إلى تبني توجه استراتيجي دفاعي.

✓ لا يرتبط التوجه الاستراتيجي بالضرورة بالأداء المتفوق ولكن الأداء المتفوق هو نتاج التوافق المناسب بين مختلف العوامل المحتملة، فالاختلاف في الأداء بين التوجهات الإستراتيجية يرجع إلى تأثير البيئات الخارجية، حيث تؤثر التفاعلات بين التوجه الاستراتيجي والقوى البيئية على أداء الشركة مما يعني أن أفضل خيار استراتيجي لا يرتبط بالضرورة بالأداء الأمثل، ولكنه يعتمد على ظروف البيئة الخارجية، لذا فقد تميل الإستراتيجية الدفاعية إلى أن تؤدي إلى أداء أفضل من الإستراتيجية الاستباقية.

✓ الشركات ذات التوجه الاستراتيجي الاستباقي تتمتع بأداء أعمال أفضل من تلك ذات التوجهات الإستراتيجية الدفاعية باستخدام مؤشر أداء العائد على الأصول، ومع ذلك لم تسفر الإستراتيجية الدفاعية أو الاستباقية عن أي اختلافات في الأداء بين الشركات.

✓ يتفوق التوجه الاستراتيجي الاستباقي على التوجه الدفاعي في نوع معين من الصناعة، يتفوق التوجه الاستراتيجي الدفاعي على التوجه الاستباقي عندما يتعلق الأمر بالأداء الثابت، كما يرتبط التوجه الاستراتيجي في بعض الحالات

بالبيئة الخارجية، مثل حالة عدم التأكد، وهذا يدل على أن الشركات يمكن أن تغير توجهها الاستراتيجي من الاستباقي إلى الدفاعي للتكيف مع البيئة الخارجية من ناحية. ومن ناحية أخرى، تتمتع الشركات ذات التوجه الاستراتيجي الدفاعي بالقدرات والإمكانات لتحسين توجهها الاستراتيجي بشكل تدريجي لمتابعة الظروف البيئية بشكل كاف. ✓ الشركات الصغيرة ذات التوجه الاستراتيجي الدفاعي يجب أن تنتقل من الإستراتيجية التقليدية التي تركز على المنتج إلى الإستراتيجية المرنة التي تركز على السوق لتحسين النمو، فالتوجه الاستراتيجي الاستباقي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، وبالتالي للحصول على الفوائد المتوقعة من التوجه الاستراتيجي الاستباقي، يجب على المتبني أن يأخذ في الاعتبار ظروف بيئة الأعمال الخارجية.

2. دراسة Rizwan Ullah Khan وآخرون (2022) بعنوان: التوجه الاستراتيجي والأداء التنافسي المستدام للشركات العائلية "دليل الاقتصاد الناشئ"، ورقة بحثية بمجلة إستراتيجيات الأعمال الصغيرة، المجلد 32، العدد 05.

Strategic Orientation and Sustainable Competitive Performance of Family Firms: Evidence of an Emerging Economy

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الريادي، التوجه بالسوق) في إدارة الأداء التنافسي المستدام، مع التأثير الوسيط للمرونة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للعائلات في الاقتصاد الناشئ وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على شركات التصنيع بباكستان. تمت الدراسة على الإدارة العليا في شركات التصنيع العاملة في إسلام آباد وروالبندي، وتم اختيارهم عشوائياً، وقام الباحثون بتوزيع 700 استمارة ضمن هذه الشركات، وخضعت 338 منها للتحليل بعد الاسترداد، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدماً برنامج SPSS وبرنامج Smart PLS-SEM لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن الشركات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثون إلى نتائج مفادها أن:

- ✓ الأداء التنافسي المستدام يوفر معلومات حول كيفية تعزيز التوجه الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية بشكل كبير؛
- ✓ التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي وكبير على الأداء التنافسي المستدام، حيث أن سلوكيات المديرين المحفزة على الإبداع والابتكار ضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أداء تنافسي مستدام؛
- ✓ كلا التوجهين الاستراتيجيين "التوجه الريادي و التوجه بالسوق" يؤثران على المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة، الأمر الذي يجعل الأهمية القصوى للحصول على أداء تنافسي مستدام؛
- ✓ التوجه الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الأداء التنافسي المستدام، فالموارد الإستراتيجية النادرة التي تمتلكها الشركات يمكن استغلالها للحفاظ على الميزة التنافسية؛
- ✓ تعد باكستان مركزاً تجارياً ديناميكياً، وتتأثر خطط عمل الإدارة العليا في الغالب هنا بالسياسات الحكومية؛

✓ نظرا لارتفاع درجة عدم التأكد والتقلبات في متطلبات السوق، وُجد أن التوجه الاستراتيجي السوقي له تأثير ضئيل على الأداء التنافسي المستدام، حيث أن المؤسسة تحتاج إلى دعم للعوامل الخارجية بغرض تعزيز الميزة التنافسية، ومع ذلك في الاقتصاديات المتقدمة، يمكن للشركة التنافس في معلومات قاعدة السوق لأن لديهم المعلومات الكافية، ويمكنهم تعديل الموارد الإستراتيجية الحالية وفقا للطلب في السوق عكس الاقتصاديات النامية؛

✓ يولي كبار المديرين اهتماما وثيقا بالمرونة الإستراتيجية للشركة للتخلص من حالة عدم اليقين في السوق؛

✓ تؤثر التوجهات الإستراتيجية على المرونة الإستراتيجية والتي تؤثر بدورها على السياسات الداخلية التنظيمية بأكملها ونموذج الأعمال طويل المدى.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ✓ محاولة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعديل الموارد الحالية وفقا لطلب السوق؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بدراسة السوق وخاصة المنافسين؛
- ✓ اعتماد توجهات إستراتيجية أخرى تمكنها من التميز والتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة التنافس مما يساهم في الرفع من كفاءة المؤسسات.
- ✓ على واضعي السياسات والهيئات الحكومية توفير الدعم لأصحاب الأعمال للتقليل عن حالة عدم اليقين في السوق.

3.دراسة *Gerdina Handa Serafim And José Manuel Cristóvão Veríssimo* (2021) بعنوان العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وابتكار الخدمة والأداء في الفنادق بأنغولا، ورقة بحثية بمجلة الاستدامة، العدد 11، المجلد 13.

The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance in Hotels in Angola

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة أثر التوجهات الإستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التعلم، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي) على الابتكار والأداء الفندقي، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على الفنادق في أنغولا.

تمت الدراسة على مديري الفنادق في أربع مقاطعات أنغولية هي لواندا، وبنغيلا، وهويلا، ونامبي، وتم اختيارهم عشوائيا، وقام الباحثان بتوزيع 71 استمارة ضمن هذه المؤسسات، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 69 استمارة، واستخدموا المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الأقل مربعا (PLS-SEM) والتحليل العامل التوكيدي (CFA) لإجراء عمليات التحليل الإحصائي وتفرغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى نتائج مفادها أن:

✓ التوجه نحو التعلم والتوجه الريادي يؤثران بشكل كبير على الابتكار على مستوى الفنادق محل البحث؛

✓ يتطلب التوجه نحو التعلم على مستوى الفندق جمع المعلومات حول العملاء والمنافسين (المباشرين أو غير المباشرين)، وكذلك جمع المعلومات المتعلقة بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية في سوق الفنادق بأنغولا.

✓ يعتبر التعلم أساس للابتكار، فالتوجه نحو التعلم يؤثر بشكل إيجابي على الابتكار لأن رغبة العاملين في معرفة المزيد عن اتجاهات السوق الجديدة ودراساتها تحفز الفندق للتوجه نحو الإتيان بالجديد وإضافة قيمة لها؛
✓ التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على الابتكار وكذلك على الأداء، فاعتماد هذا التوجه يشجع الفنادق على خلق فرص جديدة ضمن المنتجات والخدمات الحالية، أو/و تجديد تلك التي لا تضيف قيمة، خاصة في ظل قصر دورة حياة الابتكارات على مستوى الفنادق، أما إذا أدرك المديرون وجود تناقض معين بين احتياجات العملاء وعرض الفندق فإن ذلك بسبب الاستباقية والقدرة التنافسية؛

✓ يؤثر الابتكار على الأداء على مستوى الفنادق بشكل إيجابي، وبالتالي فإنه يساهم في تعزيز وإنشاء أطر متينة لمساعدة مديري الفنادق على تحقيق أعلى مستوى من الأداء من خلال سلسلة من التوجهات الإستراتيجية؛
✓ التوجه نحو التعلم والتوجه الريادي هما محركا الابتكار كما أنهما يؤديان معا لتحسين الأداء، وبالتالي فإنه من المهم أيضا تسليط الضوء على أهمية التعلم التنظيمي والقدرة على تعلم ريادة الأعمال في عملية الابتكار الفندقي في أنغولا كدولة نامية.

4. دراسة Juan David Reyes-Gómez (2019) بعنوان العلاقة بين التوجه الاستراتيجي، الابتكار وأداء المنظمة: دراسة تحليلية شاملة وتطبيق تحليل المسار، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال.

The relationships between strategic orientations, innovation and firm performance: a meta-analytical path analysis and text mining application

هدفت هذه الدراسة للكشف عن التأثيرات المختلفة للتوجهات الإستراتيجية بأبعادها (التوجه بالسوق، التوجه الريادي، التوجه بالتعلم) على أداء المنظمة، وذلك من خلال الابتكار كمتغير معدل بتطبيقها على مجموعة من المؤسسات في قطاعات مختلفة.

تمت الدراسة على 500 تقرير لمؤسسات في مختلف القطاعات نذكر منها قطاع الاتصالات وصناعة المواد .. ومن بين هذه المؤسسات نذكر Vulcan Materials ، Sealed Air، The Mosaic Company ، Packaging Corporation A ، Omnicom Group ، وقام الباحث بدراسة التقارير ، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 207 استمارة، واستخدم الباحث منهج البحث الوصفي، معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما نمذجة المعادلات التحليلية والهيكلية لإجراء عمليات التحليل الإحصائي وتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد تحليل معلومات تقارير هته المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

- ✓ وجود أثر معنوي موجب جزئي بين التوجهين الاستراتيجيين السوقي والريادي على أداء المنظمات، بينما يوجد أثر معنوي موجب كلي بين التوجه بالتعلم وأداء المنظمات؛
- ✓ العثور على اختلافات كبيرة في إيجاد التأثير الوسيط للابتكار في العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية والأداء بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة، وبين شركات التصنيع والخدمات، كما تم العثور على أن تأثير الابتكار على أداء الشركات الذي يكون أقوى بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة منه للشركات الكبيرة، وبالتالي فإن حجم الشركة يؤثر في قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- ✓ تركز الشركات بشكل كبير على ربحيتها، سمعتها، نتائج التمويل والمبيعات...
- ✓ محاولة الفهم المناسب لاحتياجات العملاء المستقبلية لتزويدهم بقيمة مضافة، وتوقع التغييرات المستقبلية واقتناص الفرص واجتناب التهديدات أو التخفيف منها وذلك بقبول الأفكار الجديدة والخروج من إجراءات العمل الروتينية.

5. دراسة *and Valiaparampil Joseph Sebastian Rakesh Gupta* (2017) بعنوان مقارنة الإستراتيجية وبناء التوجه الريادي ونمو الشركات الصغيرة - دراسة على بعض الأمثلة حول الشركات الهندية-: ورقة بحثية بمجلة أدبيات التنظير الاقتصادي، العدد 05، المجلد 07.

Configuration Approach to Strategic & Entrepreneurial Orientation Construct & Small Firm

Growth: Evidence from India

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الابتكاري، التوجه الاستباقي، التوجه المخاطر، التوجه العدائي) على نمو الشركات الناشئة في ظل محيط عدم التأكد، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على شركات ناشئة هندية.

تمت الدراسة على موظفي 2200 شركة ناشئة منتشرة في منطقتي دلهي ومنطقة العاصمة الوطنية، منها 115 شركة في قطاع التصنيع، ومنها 108 في القطاع الخدمي، 56 شركة متوسطة الحجم.... وقام الباحثان بتوزيع 242 استمارة ضمن هذه الشركات، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 223 استمارة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل تلك البيانات والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء الدراسة ضمن هذه الشركات الناشئة الهندية التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى نتائج مفادها أن:

- ✓ هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ونمو الشركات الناشئة بنسب متفاوتة في ظل محيط عدم التأكد (العدائية والديناميكية)؛

✓ عدم التأكد البيئي يؤثر على التوجه الاستراتيجي للشركات محل الدراسة، ويختلف من شركة لأخرى من حيث القوة، الاتجاه والأهمية، ففي بعض الحالات يساعد عدم التأكد البيئي على بناء التوجه الاستراتيجي، وفي حالات أخرى يؤثر بشكل سلبي على نمو الشركة، فكلما زاد عدم التأكد البيئي مرتفع كلما أثر ذلك على نمو الشركة بشكل سلبي؛

✓ تتمتع الشركات بالحرية والمرونة في إتباع التوجهات الإستراتيجية المناسبة حسب بيئة الصناعة التي تنشط بها، وما تتوفر عليه من موارد وإمكانيات وقدرات؛

✓ تحاول الشركات ناشئة النمو من التقليل من الصعوبات التي تواجهها في حالة ارتفاع درجة عدم التأكد من أجل تحقيق نمو أفضل في بيئة غير مستقرة.

6. دراسة **Bader Yousef Obeidat** (2016) بعنوان أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة: الابتكار كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية: ورقة بحثية بالمجلة الدولية للاتصالات والشبكات وعلوم النظام، العدد 11، المجلد 09.

The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية بأبعادها (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي) والابتكار بأبعاده (الابتكار التدريجي، الابتكار الجذري) على أداء الشركات، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على شركات الاتصالات بالأردن.

تمت الدراسة على الموظفين العاملين بشركات الاتصالات الأردنية أورانج، زين، أمنية، وتم اختيارهم عشوائياً، وقام الباحث بتوزيع 252 استمارة ضمن هذه الشركات، واستخدموا المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين برنامج نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لإجراء عمليات التحليل الإحصائي وتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن الشركة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن:

✓ الشركات ذات المستويات العالية من التوجه الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تضمين خيارات إستراتيجية مبتكرة في عملياتها الحالية والمستقبلية.

✓ التوجه نحو السوق يلعب دوراً رئيسياً في خلق الكفاءة الابتكارية للشركات محل الدراسة، حيث أنه يؤثر بشكل إيجابي على تطوير كفاءتي الاستغلال والاستكشاف، وتشير قدرات الاستغلال والاستكشاف إلى الموارد الموجودة التي يتم تحويلها إلى كفاءات جديدة لتتناسب بشكل أفضل مع ظروف السوق المتغيرة. لذلك، عندما تحصل الشركات على تشخيص واضح للسوق، فإنها تكون قادرة على اغتنام الفرص في محاولة لتحسين قدراتها الحالية أو تطوير قدرات جديدة.

✓ يؤثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي عند الاعتماد على المقاييس المالية، في حين ركزت هذه الدراسة ركزت على المقاييس غير المالية للأداء التنظيمي، وبالتالي لم يكن هناك تأثير واضح للتوجهات الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في هذه الشركات.

✓ يؤدي التوجه التكنولوجي إلى تطوير الكفاءات المبتكرة، ويمكن أن تكون هذه الكفاءات عبارة عن مهارات، تقنية، موارد بحث وتطوير... وتعتبر هذه الشركة الموجهة نحو التكنولوجيا استباقية في الحصول على تقنيات جديدة وتطبيق أحدث التقنيات لتطوير منتجات أو خدمات جديدة أو دعم تطبيقاتها الحالية. وبالتالي، يجب أن يؤدي التوجه التكنولوجي للشركة إلى تطوير منتجات وخدمات أكثر ابتكاراً ومتفوقة من الناحية التكنولوجية مقارنة بمنافسها.

✓ يعزز الابتكار المرونة والرغبة في التغيير وإدخال منتجات أو خدمات جديدة والحد من الجمود التنظيمي، فهو يساعد على بث حياة جديدة في المنتجات الحالية، مما تسمح لإضافة قيمة لها وبالتالي القدرة على دخول أسواق جديدة والوصول إلى عملاء جدد.

✓ التوجه السوقي والابتكار لهما يؤثران بشكل كبير على الأداء، كما يؤدي التوجه التكنولوجي وتوجيه قيادة الأعمال إلى تطوير الابتكار من خلال خلق سلوكيات تعلم إضافية للمعرفة، فالشركات محل الدراسة تعمل على استخدام معارفهم مما يساهم في خلق حلول جديدة من خلال استغلال خبراتهم السابقة لاكتشاف معارف جديدة. ونتيجة لذلك، فإن الشركات ذات التوجه الاستراتيجي قادرة على إظهار قدرة أكبر على الابتكار مما يسمح لهم بالاستجابة للتغيرات في البيئة وتنمية المهارات التي تمكنهم من اكتساب القدرة التنافسية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ تشجيع مديري الفنادق على تبني استراتيجيات مختلفة مصممة لتطوير عمليات الابتكار، والتي ستمكنهم من تحقيق أداء أفضل، ولتحقيق هذه الغاية من الضروري أن يكون مديرو الفنادق على دراية بفوائد الابتكار في الخدمات والمنتجات (على سبيل المثال، الانفتاح على الأفكار الجديدة، والميل إلى توليد أفكار جديدة من قبل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حد سواء،...) للحصول على ميزة تنافسية؛

✓ إقدام مديرو الفنادق على عمليات الابتكار مع التركيز على الأهداف والغايات والاستراتيجيات، مما يعني إنشاء فريق ابتكار متعدد الوظائف ومتواصل ومتكامل، يشمل مجالات مهمة مثل: البحث والتطوير والتسويق والمبيعات؛

✓ تشجيع عملية تبادل المعلومات، واعتماد إستراتيجية موجهة نحو التعلم لتستند نحو تطوير محفظة جذابة بشكل متزايد والتي تحفز تنفيذ إستراتيجية موجهة نحو قيادة الأعمال. فمن شأن هذا التوجه أن يمكن الفنادق من الاستفادة من الاتصال بين جميع أفراد المنظمة، بهدف تحسين عملية الابتكار، مع تسهيل اللامركزية في عملية صنع القرار، وزيادة الاستقلالية، تشجيع وجود سلوكيات أكثر ابتكاراً، والبحث المستمر عن الفرص وريادة الأعمال؛

✓ تشجيع مديري الفنادق على خلق ثقافة التعلم المستمر لتعزيز القدرات الابتكارية لموظفهم بشكل أفضل.

7. دراسة Cristiano Kaehler وآخرون (2014) بعنوان العلاقة بين القدرة على التكيف والتوجه الاستراتيجي -

دراسة تطبيقية في وكالة برازيلية:- ورقة بحثية بمجلة الأعمال، العدد 01، المجلد 06.

A Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in Brazilian Company

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين القدرة على التكيف بأبعاده (التكيف مع العميل، التكيف مع المنافسين، التكيف مع التكنولوجيا، التكيف مع التكاليف) والتوجهات الإستراتيجية بأبعادها (التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافس، التوجه التكنولوجي، التوجه نحو التكلفة)، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على وكالة برازيلية للخدمات البحرية.

تمت الدراسة على موظفي الوكالة البحرية البرازيلية المتواجدة على مستوى 18 مدينة برازيلية، ومن بين هذه الوكالات نذكر "بوليشيا فيديرال"، "روسيتا فيديرال"، "كابيتانيا دوس بورتوس" وقام الباحثون بتوزيع 273 استمارة ضمن هذه الوكالات، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 160 استمارة، واتخذ البحث شكل دراسة استقصائية واعتمدوا على المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين البرنامج الإحصائي SPSS 17 لتحليل تلك البيانات والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء الدراسة ضمن الوكالة البرازيلية للخدمات البحرية التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثون إلى نتائج مفادها أن:

- ✓ هناك ارتباط قوي بين القدرة على التكيف والتوجهات الإستراتيجية بالوكالات محل الدراسة؛
- ✓ التوجهات الإستراتيجية للمنظمة تؤثر بشكل كبير على قدرتها على التكيف، وتشير أيضا إلى أنه كلما كان إدراك المشاركين للقدرة الديناميكية للوكالة أقوى، زادت قدرتها التنظيمية على التكيف في سوق عملها؛
- ✓ للتوجه التكنولوجي أثر إيجابي على القدرة التكييفية للمنظمة، حيث استثمرت الشركة في برامج التدريب، وتطوير الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بها، واستخدام تقنيات الاتصالات الجديدة لتحديد وتوقع متطلبات السوق المحتملة؛
- ✓ قد يكون المنافسين غير قادرين على تلبية احتياجات العملاء، مما يجعل توجهات المنافسين أقل أهمية في تطوير القدرة على التكيف؛
- ✓ التوجه نحو العملاء عال جدا والقدرة على التكيف العالية، فمن بين الاحتياجات الرئيسية التي يتم تحديدها هو توافر الخدمة بأسعار منخفضة، مع الحفاظ على جودة الخدمة، وتوفير المعلومات ذات الصلة ومعلومات السوق اللازمة، من خلال التواصل الوثيق مع العملاء من أجل تكييف الخدمة مع احتياجاتهم؛
- ✓ إدارة الجودة وتخصيص الخدمة من بين الإجراءات الإستراتيجية التي نفذتها الشركة للتكيف مع احتياجات العملاء الحقيقية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

سننظر في هذا المبحث لتحليل بعض الدراسات السابقة -سواء عربية كانت أم أجنبية- من رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، مقالات الخاصة بالمتغير التابع المتمثل في -الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-، والتي اعتمدت هذا المتغير كمتغير تابع دائما.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة محمد عبد صالح وإبراهيم خليل إبراهيم (2020) بعنوان أثر الخدمة المصرفية الإلكترونية على الميزة التنافسية في عينة من المصارف العراقية الخاصة -دراسة تحليلية-، ورقة بحثية بمجلة الدنانير، العدد 18.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية بأبعادها (خدمة الصراف الآلي، خدمة البنك عبر شبكة الانترنت، خدمة الهاتف النقال (الرسائل القصيرة))، في تحسين ميزتها التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة)، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على المصارف الحكومية على بطاقة كي كارد الخاصة بالمتقاعدين والموظفين في أربعة مصارف (بغداد، الأهلي العراقي، الخليج التجاري، التنمية الدولي).

تمت الدراسة على زبائن قسم الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف عينة البحث بين الفترة 2012-2018، وقام الباحث بتوزيع 160 استمارة لزبائن هذه المصارف، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 133 استمارة، واستخدم الباحث المنهج البحث الاستنباطي والوصفي معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما برنامج SPSS لإجراء عمليات التحليل الإحصائي وتفرغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية لدى زبائن المصارف الخاصة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

✓ إدراك العملاء الكبير لأهمية التكلفة التي يتقاضاها المصرف مقابل تقديمه للخدمات المصرفية الإلكترونية، فتقديم خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بأسعار المصارف الأخرى المنافسة دون أن يترتب على ذلك تدني في مستوى جودها يؤدي لتشجيع العملاء على استمرارية التعامل معها، الأمر الذي يعزز من مزاياها التنافسية؛

✓ إدراك العملاء الكبير لأهمية جودة الخدمات التي يتحصل عليها العميل مقابل العمولة المدفوعة، فأفضل المصارف من وجهة نظرهم هي التي تقدم خدمات تلي حاجات العميل ورغباته دون أن تؤثر على مستوى التكلفة، إضافة إلى محاولة المصارف من توظيف أشخاص ذوي مستوى علمي عال وهو ما يساعد على تعزيز الموقع التنافسي لها وبالتالي الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد؛

✓ إدراك العملاء الكبير لأهمية المرونة في التعامل لدى المصارف، فأحسن المصارف هي التي تقدم خدمات مصرفية إلكترونية لها قدرة عالية على التكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات عملائها من جهة، والتغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية من خلال عرض تشكيلة واسعة من الخدمات وتجديدها بشكل سريع مقارنة بالمصارف المنافسة من جهة أخرى، وهو ما يضمن لها المحافظة على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي؛

✓ إدراك العملاء الكبير لأهمية سرعة المصارف في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، فأحسن المصارف هي التي تقدم الخدمات بأسرع الأساليب وأكثرها تميزا مقارنة بالمنافسين بسبب تزايد أهمية إدارة الوقت لدى العميل؛

✓ هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الخدمة المصرفية الإلكترونية ومدى تحقيقها للمزايا التنافسية في المصارف الخاصة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ ضرورة الإقدام على تشجيع الزبائن بالتعامل مع هذه المصارف من خلال تقديم خدمات مصرفية إلكترونية بأسعار تنافسية مقارنة ببقية المصارف المنافسة الأخرى دون أن يحول ذلك في تدني مستوى جودة الخدمات، وهو ما يعزز من مزاياها التنافسية؛

✓ اهتمام المصارف بتقديم خدمات مصرفية إلكترونية ذات جودة عالية ضرورة حتمية لا بد منها خاصة وأنها تنشط في قطاع تنافسي قوي، وبالتالي فإن تلبية حاجات ورغبات زبائنها دون المساس بالتكلفة سيعزز من موقعها التنافسي و يعمل على جلب عملاء جدد لها؛

✓ الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أذواق ورغبات وحاجات الزبائن من أولويات المصارف فضلا عن تجديد الخدمات وتقديمها بشكل سريع ومميز قياسا بالمصارف المنافسة الأخرى سيعزز من موقعها التنافسي، وذلك بسبب زيادة اهتمام العميل بأهمية الوقت، كما أنه يعمل على جذب عملاء جدد.

2. دراسة قحطان توفيق فهد (2019) بعنوان دور عناصر المزيج الترويجي في تعزيز الميزة التنافسية - الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء:- ورقة بحثية بالمجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، العدد 01، المجلد 11.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر عناصر المزيج الترويجي بأبعاده (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر) في كيفية تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الكفاءة، التميز، التجديد، الجودة، وقت التسليم والمرونة) وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية سامراء.

تمت الدراسة على المستويات الإدارية العليا والتنفيذية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في قضاء سامراء أحد أقضية محافظة صلاح الدين في العراق، وتم اختيارهم قصديا، وقام الباحث بتوزيع 60 استمارة ضمن هذه الشركة، وكلها خضعت للتحليل بعد الاسترداد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما برنامج SPSS24 لإجراء عمليات التحليل الإحصائي وتفرغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن الشركة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

✓ وجود ضعف ملحوظ في جانب أهمية تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها وقللة الاهتمام بها؛

✓ الاعتماد على الوسائل التقليدية خاصة في مجال الترويج مع عدم مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، إضافة إلى عدم توافر المعلومات على شبكات الانترنت عكس المنتجات الأجنبية؛

✓ استجابة ضعيفة لطلبات ومقترحات الزبائن؛

✓ استغلال ضعيف للموارد بما فيها البشرية والمادية والمالية التي تتوافر عليها الشركة وتكسيها فرصة الوقوف أمام وجه منافسيها، والتي تساعدها على تقديم التشكيلة المطلوبة من المنتجات بأسعار تنافسية؛

✓ ضعف اهتمام إدارة الشركة بدراسة وتحليل منافسيها بالشكل الذي يمكنها من وضع إستراتيجية تنافسية فعالة مبنية على أساس الجودة والتكلفة المنخفضة للوقوف بوجه منافسيها، على الرغم من امتلاكها قواعد بيانات تتضمن معلومات تفصيلية عن مختلف الجهات، بما فيها الزبائن، المنافسين...؛

✓ عدم قدرة الشركة على تلبية احتياجاتها من المواد الأولية في الوقت المناسب بسبب تعقيد الإجراءات والضوابط من قبل الجهات المعنية بذلك.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ أخذ جميع متطلبات ومقترحات وملاحظات العملاء بعين الاعتبار من أجل زيادة الطلب، مما يجعله قادرا على مواجهة المنافسة في مجال الأدوية؛

✓ الاهتمام بجودة المواد الأولية التي تستخدم في مجال الأدوية، والسعي لتوفير كل الأدوية التي يحتاجها المواطن العراقي؛

✓ وضع آليات من وزارة الصحة للتعاقد مع الشركة لتضمن بذلك شروط مطابقتها لمعايير الجودة ونجاحها في فحوصات المختبرات؛

✓ البحث عن بدائل محلية للمواد الأولية الداخلة في الصناعات الدوائية بغرض تخفيض تكاليف إنتاجها؛

✓ استغلال الموظفين ذوي الخبرة الواسعة في مجال الصناعات الدوائية لتوفير نوعيات وكميات هائلة من المنتجات الدوائية بغية الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء؛

✓ قيام إدارة الشركة بدراسة وتحليل منافسيها بما يسمح لها من وضع إستراتيجية تنافسية فعالة مبنية على أساس الجودة والتكلفة المنخفضة لضمان حصولها على موقع فعال أمام منافسيها.

3. دراسة هلاي الوليد (2019) بعنوان الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة -دراسة

حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS: رسالة ماجستير في الإستراتيجية.

هدفت هذه الدراسة لبيان دور الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية في خلق القيمة بأبعادها (الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة المتفوقة للعميل) وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على الشركة الجزائرية للهاتف النقال

MOBILIS

تم إجراء مقابلات شخصية مع مدير تسويق الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، ومدير الوكالة التجارية لمناقشة وتشخيص بعض الجوانب الخاصة بموضوع الدراسة، كما تم تحليل المعلومات والأخبار والتصريحات الخاصة بذات الشركة والمنشورة على موقعها على شبكة الأنترنت، مع الاستغلال الكامل لتقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات،

الفصل الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالتوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال والميزة التنافسية

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يخص الدراسة الميدانية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن الشركة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن:

✓ الميزة التنافسية تنشأ من خلال إتباع الشركة لأساليب وإمكانيات وطرق أكثر تطوراً مقارنة بمنافسها مع استغلالها لقدراتها لتستطيع تقديم منتجات متميزة عن المنافسين، إما بالجودة أو التحديث، أو خدمات متقدمة للعملاء؛

✓ عدم امتلاك إدارة مستقلة للبحث والتطوير رغم الحاجة الملحة إليها في ظل المنافسة الشرسية في قطاع الاتصالات أدى إلى قصور فادح في جانب التطوير والتحديث وبالتالي تهديد الحصة السوقية للشركة؛

✓ يمكن تحليل بيئة الخارجية للمنظمة من التعرف على الفرض المتاحة فيها والتي يجب عليها أن تغطتها والتهديدات التي تجتنبها؛

✓ عملية خلق القيمة تتحقق من جراء إما خفض التكاليف أو تمييز المنتجات وفرض أسعار أعلى تبرر الزيادة السعرية للمنتجات؛

✓ تفتقر الشركة لقاعدة بيانات تسويقية متكاملة حققت درجة استجابة ضعيفة لحاجات العملاء، وخلفت العديد من السلبيات منها: ضعف نظام معالجة شكاوى المشتركين، استعمال محدود لتكنولوجيا الاتصال بالعميل...

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ أخذ جميع متطلبات ومقترحات وملاحظات وشكاوى العملاء بعين الاعتبار، مما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة في مجال الاتصالات؛

✓ استحداث وظيفة البحث والتطوير ومحاولة التنسيق والتعاون مع الوظائف الأخرى، من خلال توفير شبكة للاتصال وتبادل المعلومات تعتمد على أحدث الوسائل والتكنولوجيات؛

✓ تعزيز التوجه بالعميل من خلال أنه يمثل بؤرة نشاط الشركة، ووضع قاعدة بيانات خاصة بهم تسهل الوصول إليهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مختلف تطلعاتهم، ومعالجة شكاويهم بطريقة أكثر حضارية وعقلانية لتحقيق رضاهم ومحاولة الحفاظ عليهم؛

✓ ضرورة الاهتمام بمركز الاتصال وتطويره، حيث يعتبر مصدراً ذهبياً للمعلومات المتعلقة بالعميل، كما يمكن للشركة من التعاون مع العميل لتحسين أدائها وبذلك تصبح مركزاً لإدارة العلاقة بالعميل.

4. دراسة فرحاتي لويزة (2015) بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة -: أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير "تنظيم الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال

الهيكلية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في ظل اقتصاد المعرفة بتطبيقها في شركة الاسمنت عين التوتة.

الفصل الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالتوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال والميزة التنافسية

تمت الدراسة على إشارات شركة الاسمنت عين التوتة، وقامت الباحثة بتوزيع 90 استمارة ضمن هذه الشركة، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 80 استمارة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على واستخدام الباحث المنهج الوصفي معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما برنامج SPSS لتحليل تلك البيانات والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء الدراسة ضمن الشركة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها أن:

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت عين التوتة؛
- ✓ هناك علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري متفرقة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت عين التوتة؛
- ✓ شركة الاسمنت عين التوتة تدرك أهمية بعد الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لذلك فهي تعمل جاهدة على ترسيخ مبادئ الجودة سواء أكان ذلك في المنتج أو في الوقاية والأمن أو في المحيط، حيث أنها حصلت على شهادة الإيزو في المجالات الثلاث السابقة الذكر وهو ما يدل على حرصها الكبير على تطبيق أنظمة الجودة العالمية بما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي؛
- ✓ درجة الاستجابة في الشركة المبحوثة لبعد الإبداع جاءت ضعيفة نوعا ما، بمعنى أن الشركة لا تركز على الإبداع والتجديد كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية الهامة؛
- ✓ الشركة محل الدراسة تحرص على مراقبة التغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن والاستجابة لها في الوقت المناسب كي لا تخسر زبائنها، وبالتالي فقد حققت متطلبات رأس المال الزبوني ومنه تحقيق القيمة المدركة للعملاء؛
- ✓ مستوى الكفاءة في الشركة محل البحث مرتفع والعمليات فيها يتم تتبعها بشكل جيد، مما يعني أن معدل الاستجابة عال.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ✓ إدراك الشركات للأهمية البالغة لرأس المال الفكري والاهتمام بهذا المورد الثمين واستغلاله وإدارته لتحقيق التميز؛
- ✓ في ظل الثورة التكنولوجية التي عرفتها بيئة الأعمال، وُجد أن رأس المال الفكري من أهم الموارد الإستراتيجية في الشركة، لذا يجب المحافظة عليه وتنميته وتطويره باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح الشركة؛
- ✓ على الشركة أن تزيد جهودها في دعم الإبداع والابتكار والمورد البشري المسؤول عن ذلك، وذلك بالاهتمام بهم وتشجيعهم وإفراح مجال العمل والإبداع لهم؛
- ✓ على الشركة تعزيز عنصر التحالفات الإستراتيجية والاعتماد عليها والاستفادة من خبراتهم في مجال عملهم؛
- ✓ تنظيم فرق للبحث والتطوير مع التشجيع على العمل في فريق.

5. دراسة مصطفى محمد الدرويش (2013) بعنوان الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية:- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال.

الفصل الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالتوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال والميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة لتوضيح دور الممارسات الأفضل بأبعادها (الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق/التركيز على الزبون، إدارة العمليات، إدارة التوريد والإمداد، إدارة المعلومات وتحليلها، الممارسات الأفضل للأفراد) على الميزة التنافسية، بتطبيقها على مجموعة من الشركات الصناعية بسوريا. تمت الدراسة على عينة من الإداريين العاملين في الشركات الصناعية الخاصة ذات الفئة الممتازة والأولى بمحافظة حلب شملت 45 شركة تمثل نسبيا جميع القطاعات الصناعية، وقام الباحث بتوزيع 675 استمارة ضمن هذه الشركات، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 426 استمارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما البرنامج الإحصائي SPSS 18 لتحليل تلك البيانات والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء دراسة تحليلية مقارنة ضمن الشركات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج تبين:

✓ وجود دور للممارسات الأفضل بشكل عام في تعزيز الميزة التنافسية، واختلاف في إدراك أفراد العينة لمفهوم الممارسات الأفضل والميزة التنافسية؛

✓ وجود اختلاف في مدى تطبيق هذه الشركات للممارسات الأفضل ومدى امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد.

✓ إن اهتمام أي شركة بأبعاد إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات لم يعد يحقق لها أي تميز تنافسي، لأن هذا الاهتمام تحول لضرورة تنافسية تلزم على المؤسسات الاهتمام بها للبقاء في خضم التنافس؛

✓ يعد اهتمام الشركات بالإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، إدارة التوريد والإمداد، إدارة المعلومات هو ما عزز لها تميزها التنافسي، ويزيد هذا التميز من خلال إعطاء الإداري الحيز الأكبر لممارسة وتطبيق مفهوم الممارسات الأفضل وتحويله إلى حيز التنفيذ الفعلي.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ✓ ضرورة السعي لمعرفة الممارسات الأفضل أينما وجدت وتبنيها وتطبيقها؛
- ✓ من الضروري بناء علاقات إستراتيجية مع مؤسسات رائدة ومتميزة للاحتكاك بها والاستفادة من تجاربها الناجحة في مجال الممارسات الأفضل التي تؤدي لتعزيز الميزة التنافسية؛
- ✓ ضرورة تبني الإدارة العليا لثقافة الممارسات الأفضل كجزء لا يتجزأ من ثقافة الجودة لدى الشركة، والمساهمة في نشرها في جميع أقسام الشركة؛
- ✓ الإيمان بالتغيير وتقبله على أنه جزء من ثقافة المنظمة؛
- ✓ اهتمام الإدارة العليا بتحسين الجودة بصورة توازي اهتمامها بتخفيض التكلفة؛
- ✓ بما أن الممارسات الأفضل هي أمر نسبي وغير ثابت وقابل للتطوير المستمر فلا يمكن حصر تلك الممارسات التي يمكن اعتبارها الأفضل، لذلك يمكن للمدراء العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية الاسترشاد ببعض الإجراءات والممارسات التي يمكن أن تضعهم على طريق البحث عن الممارسات الأفضل وتطبيقها.

6. دراسة بوازيد وسييلة (2012) بعنوان مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف:- رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية.

هدفت هذه الدراسة لتشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية، وتطبيقها على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. تمت الدراسة على مديري 30 مؤسسة اقتصادية، وفي حالة تعذر الوصول لمديري المؤسسات تم التوجه نحو بعض مسؤولي المصالح على مستوى المناطق الصناعية لكل من سطيف، العلمة، مزلق، ومن بين المؤسسات التي تمت بها الدراسة نذكر "شركت الاسمنت عين الكبيرة"، "شركة العاشر لصناعة الألمنيوم"، "الوفاق لصناعة القوفريط"، "صفصار لصناعة الخزف"، "ملبنة التل للحليب"، "K-PLAST للبلاستيك"....، وقامت الباحثة بتوزيع 33 استمارة، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 30 استمارة، واستخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي، معتمدة على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمة برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة الميدانية، توصلت الباحثة إلى نتائجها مفادها أن:

✓ المؤسسات محل الدراسة تسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية وذلك استنادا لقوة الأهداف الإستراتيجية الموضوعية وكذا النتائج المحققة، إلا أن هذه المؤسسات لا تفكر في استدامة ميزتها؛

✓ في إطار نظرية الموارد والكفاءات تركز المؤسسات على التحليلين الداخلي والخارجي، ولكن في هذه الدراسة تركز معظم المؤسسات على التحليل الخارجي كأساس للتحليل الاستراتيجي، وتهمل جانب تقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة من الجانب الاستراتيجي وهو ما يعنى بالتحليل الداخلي؛

✓ يعد التحليل الداخلي الأكثر سيطرة في إطار نظرية الموارد والكفاءات، فالمؤسسات محل الدراسة تركز على الجانب المحاسبي والمعارف التطبيقية فقط، ولا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءاتها، الأمر الذي أدى بها نحو عدم اعتمادها على البحث على الخصائص المميزة للموارد والكفاءات المتمثلة في الملاءمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ التركيز على التحليلين الداخلي والخارجي على حد سواء وذلك من خلال التأكيد على ضرورة الاستغلال الأمثل والفعال لحافظة الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، والتي تتسم بخصائص الملاءمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل؛

✓ الموارد التي ترتكز عليها المؤسسة والتي تحتل أهمية قصوى فيها وتساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة هي الموارد الإستراتيجية، لذا وُجِبَ على المؤسسات أن تعمل على تحديد مواردها وكفاءاتها وتجديدها وتقييمها.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Shehab El-Din Saad Saad Al-Desouki (2022) بعنوان دور التسويق الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية لمحطات الحاويات- دراسة حالة شركة دمياط لتداول الحاويات"، ورقة بحثية بمجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 23، العدد 04.

"The Role of Strategic Marketing in Supporting the Competitive Advantage of Container Terminals - A Case Study of the Damietta Container Handling Company," Journal of Financial and Commercial Research

هدفت الدراسة إلى مناقشة دور التسويق الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية باستخدام استراتيجيات التسويق التنافسية لبورتر بأبعادها (التكاليف، التسليم، الجودة، المرونة، الإبداع) لمحطة الحاويات. تمت الدراسة على المؤسسة الحكومية لمحطات الحاويات شركة دمياط لتداول الحاويات الواقعة في سوق شرق البحر الأبيض المتوسط، وقام الباحث بتوزيع 221 استمارة ضمن هذه المؤسسات، وخضعت للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 215 استمارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدماً برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

✓ وجود علاقة ارتباط قوية ومتوسطة بين دورات التسويق الاستراتيجي (استراتيجيات التسويق التنافسية) وتحقيق الميزة التنافسية (التكاليف-المرونة-الجودة-التسليم-الابتكار)؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية (التكاليف-المرونة-الجودة-التسليم-الابتكار)؛

✓ لا تهتم المحطة بامتلاك علامة تجارية مميزة، بل تعتمد على ارتباطها بطرق الشحن العالمية، على عكس بعض المحطات التي تبتعد عن خطوط الشحن العالمية وتجذب العملاء إما من خلال الأنشطة اللوجستية أو تعمل كمحطات تغذية للوصول إلى الموانئ والمحورية المحطات الطرفية في السوق التي تعمل بها، مع عدم الاهتمام بتنفيذ الخدمات والأنشطة اللوجستية، وهنا يجب على إدارة المحطة إعادة النظر في الأنشطة اللوجستية لها بعلامة تجارية قوية؛

✓ عدم الاهتمام بميزة الإبداع والابتكار كمصدر للميزة التنافسية رغم أنه عامل أساسي في تحقيق التسويق الاستراتيجي الاستباقي، والاهتمام الأكبر بالتطوير سواء المعدات أو البنية التحتية والمعلومات، وهنا يجب على إدارة المحطة العمل على إدخال أفكار جديدة ومبتكرة في الخدمة المقدمة سواء من خبرات العاملين أو تمويل الدراسات العلمية المتعلقة بنشاط مناولة الحاويات

و قد أوصت الدراسة بـ:

✓ أن قطاع النقل البحري بوزارة النقل يجب أن يعمل على التخطيط الاستراتيجي لتسويق محطات الحاويات المصرية من خلال تقسيم السوق الإجمالي إلى أجزاء، ليتم تخصيص جزء من السوق لكل محطة حاويات (حكومية خاصة – مشغلين) حسب تحليل كل محطة وتحقيق التكامل فيما بينها من خلال التسويق الاستراتيجي لكل محطة؛

- ✓ أن تقوم محطة حاويات دمياط بإعادة النظر في الإستراتيجية الحالية للمحطة واعتماد التركيز على تمايز الإستراتيجية من خلال تحسين كفاءة الأداء وخفض تكاليف التشغيل لتكون قادرة على المنافسة، وتوفير الأفضلية للعملاء بناء على حجم العقد؛
- ✓ ربط المحطة بشبكة معلوماتية حديثة، تنفيذ أنظمة جودة متميزة والاهتمام بالموائج الجافة مع الدخول في شراكة مع ميناء جاف بجوار الميناء لتحقيق التكامل المستقبلي؛
- ✓ تطوير الهيكل التنظيمي والإداري سواء داخل المحطة أو مع الجهات المتعاملة معها وتحسين العلاقة الإستراتيجية مع المحطة؛
- ✓ اعتماد التنمية المستدامة من الناحية الإدارية والتشغيلية والبيئية تحتاج المحطة إلى تطوير البنية التحتية لزيادة حجم التداول في المحطة واستقبال السفن العملاقة، والحاجة لزيادة سرعة مناولة الحاويات وتقليل الوقت الإجمالي لاستخدام الميناء مع الأخذ في الاعتبار أهمية عامل الوقت والتسليم كميزة تنافسية؛
- ✓ تحليل نقاط القوة والضعف في نظام الخدمة المقدمة في المحطة مع الأخذ في الاعتبار العامل البشري.

2. دراسة *Ida Farida and Dodi Setiawan* (2022) بعنوان: استراتيجيات العمل والميزة التنافسية: دور الأداء والابتكار، ورقة بحثية بمجلة الابتكار المفتوح: التكنولوجيا والسوق والتعقيد، المجلد 08، العدد 163.

Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation

هدفت هذه الدراسة دراسة أثر استراتيجيات الأعمال في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأبعادها (الابتكار، النوعية، السعر، سرعة التسليم)، وكذلك تناولت أهمية الأداء والابتكار كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين استراتيجيات العمل والميزة التنافسية، بتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع البناء والعقارات في جزيرة جاوة التي تتلقى المساعدة من بنك اندونيسيا.

تمت الدراسة على 150 مؤسسة، وقام الباحثان بتوزيع استمارات ضمنها كأداة لجمع البيانات عبر نموذج جوجل وتم توزيعه على جميع المشاركين في اندونيسيا عبر البريد الإلكتروني أو من خلال منتديات جمعية المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم للبناء والعقارات في كل من مقاطعة اندونيسيا، وخضعت للتحليل باستخدام المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى نتائج مفادها أن:

- ✓ كل منظمة لديها إستراتيجية ولكل شركة تخطيط استراتيجي، وهذا يساعد في تقييم مدى تحقيق أهدافها وتطويرها وتقدمها، وتوسيع حصص السوق وسط المنافسة التجارية، فالميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال استراتيجيات مختلفة إحداها إستراتيجية عمل جيدة.

✓ لا يمكن فصل الأنشطة الابتكارية التي تقوم بها الشركة لتحقيق هذه الأهداف عن أداؤها التشغيلي، حيث أن الأداء التشغيلي يؤثر على تحقيق إنجازات الشركة وأدائها، ويمكن قياس الأداء المالي من خلال الوضع المالي للشركة من سنة إلى أخرى، كما يقاس الأداء التشغيلي من خلال مدى الإنجاز في تشغيل الشركة، وتحقيق الأداء التشغيلي الجيد يتطلب دعمًا من الأداء التنظيمي وهو ميزة تنافسية ليست هي الهدف النهائي بل هي أداة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ من أهم خصائص رواد الأعمال قدرتهم على الابتكار كالاختراع التكنولوجي، وابتكار المنتجات، وابتكار استراتيجيات الأعمال، فلا يقتصر الابتكار على الأشخاص أو السلع وإنما يمثل المواقف تجاه الحياة والسلوك نحو عملية التغيير.

✓ إن إستراتيجية العمل لها تأثير إيجابي على أداء الأعمال والابتكار والميزة التنافسية لمقاومة الشركات الصغيرة والمتوسطة والعقارات في اندونيسيا.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ توفر هذه النتيجة إشارة للعديد من البلدان النامية مثل اندونيسيا، وخاصةً الشركات الصغيرة والمتوسطة للابتكار كواحدة من استراتيجيات أعمالها لزيادة ميزتها التنافسية.

✓ للأداء والابتكار أهمية كبيرة في تحسين الميزة التنافسية.

✓ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بتحسين أداؤها لتعزيز قدرتها على الابتكار وبالتالي تعزيز مزاياها التنافسية.

3. دراسة I. Sadalia & H. Muharam and A. Mulyana (2022) بعنوان تغيير بيئة الأعمال: الميزة التنافسية للسوق الدولية، ورقة بحثية بمجلة اليوتوبيا والتطبيق العملي لأمريكا اللاتينية، المجلد 26، العدد 03.

Change of business environment: competitive advantage of the international market

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد وتمويل ريادة الأعمال على المزايا التنافسية في سومطرة أوتارا، وقد أجريت الدراسة على الصناعات الإبداعية، وقد تم اختيار 150 من أصل 300 من رواد الأعمال في مجال الصناعة الإبداعية العشوائية ذوي التوجهات السوقية الدولية في شمال سومطرة كعينات بالطريقة السلوفينية، وتم جمع البيانات بطريقة المسح الميداني، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدمت هذه الدراسة أيضا نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرة الجزئية SEM PLS المتضمنة برنامج Warp PLS، وقد توصل الباحثون إلى نتائج مفادها:

✓ أن العلاقة بين التوجه الريادي والوصول المالي والميزة التنافسية ودخول السوق الدولية ضرورات لا بد منها، ولذلك تحتاج الشركات إلى زيادة المبيعات المحلية والدولية سواء بين المنتجين أو بين المنتجين والمجتمع، كما تحتاج إلى زيادة حماية المستهلك؛

✓ تحسين المنافسة في قطاع الصناعة وأن تكون أكثر ابتكارا؛

✓ أن المزايا التنافسية في شمال سومطرة تؤثر بشكل كبير على دخول السوق الدولية. وهذا يوضح أنه كلما زاد عدد رواد الأعمال من الشركات الصغيرة والمتوسطة الذين يستكشفون السوق الدولية، زادت المزايا التنافسية لأعمالهم.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في شمال سومطرة وسيمارانغوباندونغ يجب أن تدير أعمالها باستخدام الابتكار والاستباقية؛

✓ يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تتحمل مخاطر التفوق في الأداء في السوق الدولية حتى يكونوا قادرين على تحقيق النتائج المثلى، وتحسين الأداء، والتمتع بقدرة تنافسية عالية، وخاصة في مواجهة المجتمع الاقتصادي لدول آسيا.

4. دراسة *Abd El Rahman Mohammed Rashwan و Mohammed Atef Madi* (2021) بعنوان أثر تحليل البيانات الضخمة على دعم الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، ورقة بحثية بمجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 10، العدد 03.

The impact of big data analysis on competitive advantage support "field study on industrial companies listed on the Palestine stock exchange"

هدفت الدراسة لتوضيح أثر تحليل البيانات الضخمة في دعم الميزة التنافسية ببعدها (الإبداع والابتكار، تخفيض التكاليف) بتطبيقها على مستوى الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين.

تمت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من المدير العام وعمال المالية والإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية المدرجة ببورصة فلسطين، وقام الباحثان بتوزيع 49 استمارة ضمن هذه المؤسسات، وخضعت كلها للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى نتائج مفادها:

✓ وجود أثر معنوي لتحليل البيانات الضخمة على "تعزيز المركز التنافسي، إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز" في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين؛

✓ أن تحليل البيانات الضخمة يساهم في التركيز على الخطط الإستراتيجية لبناء قوة تنافسية كبيرة للشركات، وبالتالي تحقيق فهم أعمق لسلوك العملاء وتلبية احتياجاتهم وكسب ولائهم، وبالتالي خلق حاجة للمنافسين للدخول بمنتجات بديلة؛

✓ أن تحليل البيانات الضخمة يساعد الشركات على دراسة إمكانية التوسع المستقبلي ومعرفة السوق واكتشاف قطاعات السوق الأخرى وزيادة الكفاءة والقدرة الربحية وتعزيز الحملات التسويقية والأنشطة الترويجية المختلفة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ✓ على الشركات الصناعية المدرجة في فلسطين بالعمل على القيام بالمزيد من تحليل البيانات الضخمة لدعم وتعزيز قدرة المستثمرين على اتخاذ القرار من خلال تحسين جودة البيانات التي يتم الحصول عليها؛
- ✓ تحتاج الشركات إلى معلومات صحيحة عن العملاء والمنتجات والبيئة المحيطة بالشركة في أسرع وأقل وقت للوصول إلى الميزة التنافسية التي يمكن أن يوفرها تحليل البيانات الضخمة؛
- ✓ من الضروري أن تقوم الشركات بتحليل البيانات الضخمة لتحقيق تفرد المنتج من خلال الابتكار أو التخصيص، وتحديد الميزات المبتكرة الفريدة وتفضيلات العملاء هو في الأساس نشاط استكشافي؛
- ✓ يجب على الشركات التركيز على تحليل البيانات الضخمة لأنها تلعب دورًا رئيسيًا في توفير البيانات المناسبة للمستفيدين وترتيبها وتصنيفها ضمن فئات المستفيدين لمساعدتهم على تحقيق أقصى استفادة منها؛
- ✓ أن يكون لدى هذه الشركات موظفين محترفين متخصصين قادرين على التعامل مع الكم الهائل من مصادر المعلومات التي توفرها البيانات الكبيرة.

5. دراسة *Assia Zehar* و *Moussa Benmansour* (2020) بعنوان نحو استراتيجيات التنوع بالاندماج لتعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة اندماج مؤسستي شيفرون وتكساكو"، ورقة بحثية بمجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 2.

Towards diversification strategies for mergers to maximize the company's competitive advantage: case study on the merge of the "chevron" and "texaco" institutions

هدفت الدراسة لتحليل أهم استراتيجيات التنوع التي تتبعها المؤسسات المعاصرة لتحسين ميزتها التنافسية وضمان بقائها في السوق، وهي إستراتيجية الاندماج على ضوء تجربة اندماج مؤسستي "شيفرون" و"تكساكو" والوقوف على أهم الآثار المترتبة عنها بشأن رفع القيمة السوقية وتحسين الميزة التنافسية لها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من أجل تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمؤشرات الميزة التنافسية خلال الفترة من تاريخ إتمام عملية الاندماج حتى عام 2018، وقد توصل الباحثان لنتائج مفادها:

✓ تعتبر إستراتيجية الاندماج من أهم الاستراتيجيات التي تتيح وتمنح المؤسسة الفرصة للوصول إلى أهدافها لأن هذه الإستراتيجية تشكل قوة دافعة للتغيير الإيجابي نتيجة لتوحيد الجهود ونقاط القوة بين المؤسستين اللتين نفذتا هذه العملية؛

✓ شركة "شيفرون" التي تعتبر من أكبر خمس مؤسسات منتجة للطاقة في العالم، والتي تسعى دائما إلى إيجاد سبل لرفع كفاءة الطاقة والبحث والتطوير من خلال اغتنام الفرص والتكامل مع المؤسسات الكبرى مثل "تكساكو" التأسيس والاستفادة من مزايا هذا الأخير ونقاط القوة فيه؛

✓ تحقيق أبرز إنجازات مؤسسة "شيفرون" من وراء اندماجها مع مؤسسة "تكساكو" وتحقيقها لمزايا تنافسية من جراء الاندماج؛

- ✓ العمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المقرر تحقيقها بشكل رئيسي من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية وتحقيق أعلى عائد إجمالي للمساهمين؛
- ✓ تحقيق التميز والقيادة في مصادر الطاقة التقليدية أثناء استكشاف وتقييم حلول الطاقة الجديدة والناشئة؛
- ✓ العمل على استخدام موارد المنظمة بكفاءة والاستفادة من الفرص المتاحة لها؛
- ✓ زيادة قدرتها التنافسية من خلال تشكيل منظمة واحدة كبيرة الحجم لديها القدرة على البقاء والتنافس مع وجود ونمو الشركات العملاقة؛
- ✓ تحقيق هدي الاندماج المزدوج المتمثل في الحصول على مزيج أوسع بكثير من الأصول والمهارات والتكنولوجيا الجيدة التي ستسمح لها بمواجهة منافسها في هذا المجال؛
- ✓ خفض التكاليف عن طريق خفض تكاليف الوحدة من خلال الابتكار والتكنولوجيا، واستثمار الأموال في أفضل فرص المشاريع وتنفيذها بنجاح؛
- ✓ تعتبر إستراتيجية التنوع مع التكامل الخيار الاستراتيجي الأمثل للمؤسسات، وخاصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمواجهة التحولات والمتغيرات الاقتصادية الراهنة، وتحسين ميزتها التنافسية والاستفادة من إيجابياتها.

6. دراسة **Emad Ali Kasabeh** (2020) بعنوان أثر التسويق الإلكتروني في الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية-، ورقة بحثية بمجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 09، العدد 02.

The impact of e- marketing on competitive advantage of Jordanian commercial bank

- هدفت الدراسة لقياس أثر التسويق الإلكتروني بأبعاده (التسويق عبر البريد الإلكتروني، العلاقات العامة عبر الأنترنت) في الميزة التنافسية بتطبيقها على مستوى البنوك التجارية الأردنية،
- تمت الدراسة على عينة عشوائية مكونة العاملين في الإدارة الوسطى في البنوك التجارية الأردنية، وقام الباحثان بتوزيع 408 استمارة ضمن هذه المؤسسات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها:
- ✓ أن هناك تطبيق عالي للتسويق الإلكتروني "التسويق عبر البريد الإلكتروني، العلاقات العامة عبر الأنترنت" في البنوك التجارية الأردنية؛
 - ✓ إن الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية لها أهمية كبيرة في التسويق الإلكتروني في البنوك التجارية الأردنية.
- وقد أوصت الدراسة بـ:
- ✓ تنظيم ندوات للتوعية بأهمية التسويق الإلكتروني المستقبلي للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - ✓ توفير موقع إلكتروني فعال يسهل استخدامه لدى عامة الناس في البنوك والقطاعات الأخرى ومنه تحقيق ميزة تنافسية؛

✓ تخفيض التكاليف لما يساهمه في تحقيق مزايا تنافسية.

7. دراسة Radostina Emilova Yuleva (2019) بعنوان المزايا التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

، ورقة بحثية بمجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 15، العدد 01

Competitive advantages and competitive strategies of small and medium-sized enterprises

هدفت الدراسة لتوضيح طبيعة وخصائص المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتحديد الأنواع الرئيسية من المزايا التنافسية والاستراتيجيات التنافسية، وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من طرق البحث مثل: تحليل المحتوى والنهج البديهي والمنهجي، وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة الميدانية، توصلت الباحثة إلى نتائجها مفادها أن:

✓ القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي القدرة على التجديد والتحسين المستمر على خلق ميزات تنافسية والحفاظ عليها بشكل مستدام مما يؤدي إلى نتائج مالية مرتفعة على المدى الطويل؛

✓ الميزة التي تتمتع بها الشركات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للشركات الكبيرة هي مرونتها ومقدرتها على تغييرات السوق والابتكار وتغييرات المستهلك؛

✓ المنافسة هي الطريقة الوحيدة للتنسيق المتبادل للأفعال الفردية دون إكراه أو تدخل تعسفي من قبل السلطات؛

✓ التطبيق الناجح للمنافسة كمبدأ من مبادئ التنظيم الاجتماعي يسمح بأنواع معينة من الإكراه في الحياة الاقتصادية إذا كان ذلك يساعد في قانون المنافسة؛

✓ النجاح على المدى الطويل في مكافحة المنافسة لا يتجذر فقط في معرفة الفرص الفعلية للمنافسين، وردود أفعالهم المميزة ولكن أيضا في بناء المزايا التنافسية؛

✓ التغييرات في وضع السوق تجبر الشركات على تحديث ردود أفعالهم ولكن بشكل كاف وبوتيرة أسرع من المنافسين، وهنا تكمن أهمية الإدارة الماهرة للمبيعات والمزايا التنافسية المرتبطة بها؛

✓ هناك علاقة قوية بين المزايا التنافسية والاستراتيجيات التنافسية، فتعتبر المزايا التنافسية أساس تطوير إستراتيجية فعالة من ناحية، ومن ناحية أخرى إن الإستراتيجية الناجحة هي تلك التي تؤدي إلى اكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها؛

✓ لفهم آلية تشكيل القدرة التنافسية والكشف عن محتواها وروابطها الداخلية لا بد من استكشاف جوهر المزايا التنافسية؛

✓ تتمتع الشركة بميزة تنافسية إذا قدمت لعملائها منتجات مختلفة وجديدة في السوق تتفوق على منتجات منافسها؛

✓ لا يمكن للشركات أن تحصل على مزايا مستدامة إلا إذا امتلكت موارد قيمة نادرة ويصعب تقليدها واستبدالها؛

✓ الشركات الصغيرة أكثر نجاحًا بإتباع إستراتيجية التمايز وبالتالي تسعى إلى الحصول على مزايا تنافسية قائمة على التمايز.

8. دراسة Fattouche soumeya و hidjazi Ismail (2018) بعنوان دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة

التنافسية- دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، ورقة بحثية بمجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03

The role of competitive intelligence in creating a competitive advantage: empirical study of

Algeria telecom mobilis

هدفت الدراسة لتوضيح دور الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، الذكاء التكنولوجي، ذكاء السوق) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الفعالية، النوعية، الابتكار، مدى استجابة الزبون)، بتطبيقها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس".

تمت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بشركة موبيليس، وقام الباحثان بتوزيع 40 استمارة ضمن هذه المؤسسة، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 36 استمارة، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية، كما تم استخدام بعض إحصائيات الموقع الرسمية الجزائرية. بعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى نتائج مفادها:

✓ وجود أثر إيجابي للذكاء التنافسي في خلق الميزة التنافسية، وهذا يعني أن مديري شركة اتصالات الجزائر يعتقدون أن الذكاء التنافسي هو أداة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية في مجال الاتصالات، ومن خلال جمع معلومات قابلة للتنفيذ حول المنافسين والبيئة التنافسية فإن ذلك سيمكن المؤسسة من الحفاظ على قدرتها التنافسية وتعزيز جمع وصنع القرار مما سيعزز الأداء ضد أقرانها؛

✓ يساعد الذكاء التنافسي المؤسسة على الحفاظ على المزايا التنافسية المتميزة وتطويرها من خلال استخدام المنظمة بأكملها وشبكاتهما لتطوير رؤية قابلة للتنفيذ حول البيئة "العملاء، المنافسون، النظاميون، التكنولوجيا":

✓ الذكاء التنافسي يمثل عملية مستمرة لجمع وتحليل ونقل المعلومات وعن الجهات الفاعلة "المنافسون والعملاء وما إلى ذلك" التي تتفاعل مع المنظمة في بيئة الأعمال من أجل دعم عملية صنع القرار لتعزيز القدرة التنافسية:

✓ موبيليس شركة إبداعية تحقق التميز من خلال عروضها الجديدة المستمرة؛

✓ درجة تمايز خدمات موبيليس عالية وتمايزها من خلال عدة جوانب أهمها يظهر هذا التحسن المستمر وانخفاض الأسعار مقارنةً بمنافسها، وتهدف موبيليس إلى تحقيق أعلى مستوى من الجودة من أجل تحقيق رضا العملاء وولائهم، ولزيادة حصتها في السوق تقوم موبيليس بإنشاء ميزتها التنافسية على أساس السعر مقارنةً بالمنافسين.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ الاستثمار بشكل أكبر في البحث والتطوير، وتحسين جودة الشبكة في المجالات التي ليست مغطاة بشكل جيد؛

- ✓ تحليل توجهات مشغلي الهاتف المحمول بعناية؛
- ✓ إجراء استبيانات سلوك العملاء لتحديد احتياجاتهم ورغبتهم بدقة؛
- ✓ مراقبة كيفية تغير ملفات تعريف العملاء عبر الزمن من أجل تلبية توقعاتهم والحفاظ على ولائهم؛
- ✓ تكثيف التواصل مع العملاء وتفعيل مواقع التواصل الاجتماعي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة التوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

سننظر في هذا المبحث لتحليل بعض الدراسات السابقة -سواء عربية كانت أم أجنبية- من رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، مقالات التي تناولت المتغيرين مع الممثلين في -التوجهات الإستراتيجية والمزايا التنافسية لمنظمات الأعمال-، والتي اعتمدت متغير التوجهات الإستراتيجية أو أحد أبعادها كمتغير مستقل أو وسيط، ومتغير المزايا التنافسية كمتغير تابع دائماً.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة سعود عبد الله لغيصم وخالد يوسف الزعبي (2020) بعنوان أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة -دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية-: ورقة بحثية بالمجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، العدد 42، المجلد 02.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه التحليلي، التوجه الهجومي، التوجه الدفاعي، التوجه الاستباقي، التوجه المستقبلي) على الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، التميز، المرونة، التسليم، الإبتكارية) باستخدام استراتيجيات الريادة بأبعاده (الإبداع، الابتكار، التفرد، المبادرة، المخاطرة) كمتغير معدل يغير العلاقة بين هذه المتغيرات، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

تمت الدراسة على العاملين بجامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية (جامعة الملك فيصل، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل بالدمام، جامعة حفر الباطن)، وتم اختيارهم عشوائياً من خلال المعاينة الميسرة، وقام الباحث بتوزيع 466 استمارة ضمن هذه الجامعات، وخضعت كلها للتحليل بعد الاسترداد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدماً برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن الجامعات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

- ✓ أن بعدد التكلفة من أهم المؤثرات التي تساعد المنظمات على تحقيق مستويات عالية من الميزة التنافسية، وتمكينا بذلك من مواجهة التحديات، تحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، ودمج عمليات الأداء مع الإبداع والابتكار، الأمر الذي يحقق لها أهدافها التنافسية ويحفظ مكانتها في السوق وبالتالي يضمن استمرارية أعمالها وتقدمها؛

✓ من بين الأبعاد التي تساعد على التنبؤ هي البعد الاستباقي والمستقبلي، فهما المتغيران الأكثر تأثيراً في تحديد التوجه الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية؛

✓ الإبداع هو أكثر الأبعاد تأثيراً في استراتيجيات الريادة على التوجه الاستراتيجي للجامعات محل الدراسة؛

✓ يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ المحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مع ضرورة متابعة كل مرحلة من

مراحل التخطيط الاستراتيجي بهدف ضمان التسيير الجيد وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة؛

✓ الإطلاع على المستجدات الحاصلة في مجال القيادة، وتنظيم دورات تدريبية حول ضرورة تحقيق مزايا تنافسية

للمؤسسة محل الدراسة، وتطوير إدارات التعلم لأداء الإدارات العليا في مجالات التوجه الاستراتيجي؛

✓ تشجيع الباحثين للقيام بدراسات حول مواضيع الريادة، الميزة التنافسية، التوجه الاستراتيجي؛

✓ شرح المفاهيم الأساسية الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للعاملين، وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات

والتعاون مع قادة المنظمات ومساعدتهم على جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالجامعة.

2. دراسة عمر يوسف عمر بكر (2019) بعنوان الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنافسي -دراسة حالة عينة من شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم-: رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم، التوجه الإبداعي، التوجه بالتكنولوجيا) على التميز المؤسسي بأبعاده (الموارد، القيادة، العملاء، العمليات)، باستخدام الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، التعقيد) كمتغير معدل يغير العلاقة بين هذه المتغيرات، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على شركات الصناعات الغذائية بالخرطوم.

تمت الدراسة على القيادات الإدارية للعاملين بالشركات السودانية لصناعة المواد الغذائية في شركات "ستيم"، "بيبيسي"، "الوطنية"، من مديرين، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام والمشرفين الذين يعملون في الشركات، وتم اختيارهم عشوائياً من خلال المعاينة الميسرة، وقام الباحث بتوزيع 200 استمارة ضمن هذه الشركات، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 191 استمارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدماً برنامج SPSS18 لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية مقارنة ضمن الشركات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

✓ وجود علاقة ايجابية بين متغيرات التوجه الاستراتيجي مع أبعاد التميز المؤسسي (أي وجود علاقة ايجابية بين

التوجه بالسوق والموارد البشرية، التوجه الإبداعي والعملاء، التوجه بالتعلم والعمليات، التوجه بالتكنولوجيا

والقيادة)؛

✓ وجود علاقة ايجابية بين متغيرات التوجه الاستراتيجي مع أبعاد التميز المؤسسي في ظل اعتبار الهيكل التنظيمي كمتغير معدل (أي وجود علاقة ايجابية بين المركزية والتوجه الإبداعي والعملاء، المركزية والتوجه بالسوق والعملاء، التعقيد والتوجه بالتعلم والقيادة....)، أي أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة كلياً بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وهو ما يدل على أهمية التوجه الاستراتيجي في المحافظة على المركز التنافسي للشركات السودانية محل البحث وتدعيمه وتعزيزه، والذي يؤدي لتطور المؤسسة والبقاء في سوق العمل والاستمرارية في التميز. وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ ضرورة الاعتماد على التوجهات الإستراتيجية وحث متخذي القرارات والإدارة العليا للاهتمام بها لما له من أثر إيجابي في زيادة تميز الشركات؛
✓ ضرورة إدراك ونشر التوجه الاستراتيجي كثقافة في الشركة على أن يكون محوره تلبية حاجات العملاء؛
✓ العمل على تنشيط الجهود البحثية من قبل الشركات الصناعية بهدف التعرف على المتغيرات والتطورات في البيئة الصناعية السودانية، وهو ما يؤدي إلى المحافظة على المركز التنافسي بين الشركات، الذي يؤدي بدوره إلى تطور المؤسسة والبقاء في سوق العمل والاستمرارية في التميز.

3. دراسة يوسف اعطيوي المواضيع (2018) بعنوان أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية -دراسة ميدانية -: أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة الإستراتيجية.

هدفت هذه الدراسة لتطوير أنموذج تكاملي يقيس العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي الإستجابي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا، التوجه الاستراتيجي الدفاعي) وأثره على الميزة التنافسية بأبعاده (التميز، المرونة التشغيلية، الإبداع والابتكار، قيادة الكلفة، التحالفات الإستراتيجية) من خلال المتغير المعدل المتمثل في اليقظة الريادية بأبعاده (المسح والبحث، الروابط والاتصال، التقييم والحكم)، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

تمت الدراسة على كافة الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بين الفترة 2000-2016 البالغ عددها 37 شركة، وتم اختيارهم قصدياً من خلال المسح الشامل، وقام الباحث بتوزيع 400 استمارة ضمن هذه الشركات، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 324 استمارة، واستخدم الباحث منهج البحث المسحي الارتباطي التحليلي معتمداً على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدماً برنامج SPSS وبرنامج SmartPLS لإجراء عمليات التحليل الإحصائي وتفرغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن الشركات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

✓ وجود درجة مرتفعة من الموافقة على كل من التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية واليقظة الريادية لدى الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد التوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية إلا التوجه الإستجابي الذي لم يكن دالا إحصائيا سواء أكان ذلك بصفة كلية أم مستقلة لدى الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد التوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية إلا التوجه الإستجابي والتوجه نحو التكنولوجيا اللذان لم يكونا دالين إحصائيا سواء أكان ذلك بصفة كلية أم مستقلة لدى الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد اليقظة الريادية في تعزيز المزايا التنافسية سواء أكان ذلك بصفة كلية أم مستقلة لدى الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز .

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ تعزيز تبني التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا والتوجه الاستراتيجي الدفاعي والتوجه الاستراتيجي التحليلي في بيئة الأعمال الأردنية سواء منفردة أو مجتمعة لما لها من أهمية في استمرارية نمو الشركات في السوق وتطويرها خصوصا في ظل المنافسة الشرسة في بيئة الأعمال، وذلك لكونها من الوسائل الرئيسية في تحقيق الأداء الفعال للشركات وبالتالي سرعة تحقيق الأهداف؛

✓ تعزيز تبني أبعاد اليقظة الريادية لما لها من أهمية قصوى في تحسين وتطوير قدرة الشركات على تطبيق أبعاد التوجه الاستراتيجي مما يسهم في تعزيز المزايا التنافسية؛

✓ ضرورة إدراك الإدارة العليا للأهمية الكبيرة التي يتميز بها التوجه الاستراتيجي وربطه بنظم معلومات، حيث يكون محوره الأساسي تلبية حاجات الزبائن؛

✓ تبني الشركات الأردنية للأنموذج التكاملية المقترح لتحقيق أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار اليقظة الريادية كعامل معدل.

4. دراسة عمر ياسين محمد السايير الديلمي (2016) بعنوان الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية -دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات - ورقة بحثية بمجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية بأبعادها (إستراتيجية الهجوم التسويقي، إستراتيجية الدفاع التسويقي) في تحقيق الميزة التنافسية في وجود التوجه الاستراتيجي بأبعاده (استطلاع المستقبل، البحث عن الفرص) كمتغير وسيط، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على شركة آسيا سيل للاتصالات.

تمت الدراسة على الأفراد العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، وقام الباحث بتوزيع 55 استمارة ضمن هذه المنظمة، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 50 استمارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على أساليب

إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما برنامج 12 لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المنظمة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

✓ وجود علاقة وتأثير مباشر للاستراتيجيات التسويقية في التوجه الاستباقي التي ثبت تأثيرها المباشر أيضا في تحقيق الميزة التنافسية، فضلا عن التأثير الغير مباشر للاستراتيجيات التسويقية في الميزة التنافسية.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ ضرورة اهتمام شركة آسيا سيل للاتصالات بالبحث عن استراتيجيات تسويقية جديدة وإيلاء الاهتمام الكافي بها اهتماما متزايدا واستغلالها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛

✓ الاهتمام أكثر بحسن استخدام الاستراتيجيات التسويقية من أجل التوجه الاستباقي من خلال الاستشراف والبحث واستغلال الفرص السوقية الموجودة والمحتملة؛

✓ الاهتمام أكثر بمفهوم الاستراتيجيات التسويقية من قبل الشركة المبحوثة والتي تعد حالة تطويرية تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية وهو ما ينعكس على أدائها.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة **Marvello Yang** وآخرون (2022) بعنوان: نمذجة دلالة التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية والاستدامة الاقتصادية: استخدام تحليل الشبكة العصبية الهجينة SEM، ورقة بحثية بمجلة الابتكار والمقالاتية، العدد 11، المجلد 44.

Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: the use of hybrid SEM–neural network analysis

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه بالعملاء، التوجه بالمنافسين، التوجه نحو الابتكار، التوجه باستعمال الشبكات أو الموارد الداخلية) على الاستدامة الاقتصادية، واختبار الميزة التنافسية كمتغير وسيط، وهذه الأبعاد المراد قياس تأثيرها بتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا.

تمت الدراسة على المالكين، المديرين، المسيرين العاملين في 284 من مجمل الشركات الحلال الصغيرة والمتوسطة باندونيسيا، وقام الباحثون بتوزيع استمارة ضمن هذه المؤسسات. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثون إلى نتائج مفادها أن:

✓ الدور الحاسم والإيجابي للتكنولوجيا والابتكار والموارد الداخلية بالإضافة إلى التوجه بالعملاء وتوجيه المنافسين (الموارد الخارجية) للشركات الحلال الصغيرة والمتوسطة يساهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحفيز الإبداع والأفكار المبتكرة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية لدى رواد الأعمال؛

✓ التأثير الكبير للتكنولوجيا في التوجه نحو الاستدامة الاقتصادية مثل ذلك التفوق التكنولوجي الذي يحقق التميز وذلك باعتماد التقنيات الجديدة التي تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة الحلال على تحقيق مكاسب الميزة التنافسية والاستدامة الاقتصادية؛

✓ التأثير الكبير للتوجه بالشبكات والموارد الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية وأمر ضروري لبناء الاستدامة الاقتصادية، وذلك بتبادل المعلومات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة الحلال والجهات الفاعلة في الشبكة. لذا يمكن تنفيذ هذا التوجه بنجاح لتحقيق إستراتيجية قادر على الجمع بين القدرة على التواصل والشبكات في المنظمة ونقل المعرفة، ومساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التميز مما يوحى بأهمية التوجه الشبكي؛

✓ الأثر المعنوي للتوجه نحو الابتكار في تحقيق المزايا التنافسية للشركات الحلال الصغيرة والمتوسطة. فاكساب القدرة على الابتكار لتتقرب والتقاط ما يحدث في النظام البيئي ودمجه مع الموارد الداخلية واستغلال القدرات الديناميكية اكتشاف الموارد الخارجية والداخلية واكتساب أفكار جديدة والقدرة على التحسين المستمر والتعلم من أجل تنفيذ الأفكار يساهم في تحقيق التمايز الاستراتيجي وهو ما يؤثر إيجاباً على الاستدامة الاقتصادية؛

✓ الشركات الصغيرة والمتوسطة تمكن من إطلاق العنان لإمكاناتها في تطوير المنتجات الحلال الجديدة ومن ثم تحقيق الاستدامة الاقتصادية لذلك تقدم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحلول الأفضل للتنمية المحلية الإجمالية، والحد من البطالة وخلق بيئة اقتصادية سليمة، ولكن المجتمع ليس على استعداد لقبول تغيير السياسات، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشلها، فضلاً عن الاستجابات السياسية غير الفعالة، مما يؤثر على استدامة النظام الاقتصادي الشامل.

2. دراسة Zoni M. Mwangi و Veronica K. Kaluyu (2022) بعنوان: تعلم التوجه الاستراتيجي والميزة

التنافسية المستدامة في فنادق الأربع والخمس نجوم في كينيا"، ورقة بحثية بمجلة مجلة الجامعة، المجلد 05،

Learning Strategic Orientation and Sustained Competitive Advantage in Four- and Five-

Star Hotels in Kenya

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تعلم التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، مشاركة المعرفة، الانفتاح داخل المنظمة) على الميزة التنافسية بأبعاده (تحقيق الربح، تزايد معدل الحصة السوقية، التمييز، رضا العملاء) بتطبيقها في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم في كينيا.

تمت الدراسة على 80 مديراً من مديري الفنادق من فئة الأربع والخمس نجوم، و640 من السكان المستهدفين، وقام الباحثان بتوزيع استمارات ضمن هذه الفنادق، وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 283 استمارة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين البرنامج الإحصائي SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وكذا برنامج AMOS لتحليل تلك البيانات والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء دراسة تحليلية ضمن سلسلة الفنادق التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى نتائج مفادها أن:

✓ تعلم التوجه الاستراتيجي أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم في كينيا؛

✓ تعلم التوجه الاستراتيجي يخلق فوائد للفنادق ذات التصنيف النجمي من خلال تنفيذ الالتزام بالتعلم والرؤية المشتركة والانفتاح وتبادل المعارف داخل المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة خاصة في الميزة التنافسية المستدامة في الفنادق الأربع والخمس نجوم في كينيا؛

✓ تم تعزيز تعلم التوجه الاستراتيجي بشكل أكبر من خلال وجود رؤية مشتركة قوية على جميع المستويات، والتعلم من المساعي غير الناجحة والحصول على المعلومات ومشاركتها بشكل فعال؛

✓ من بين العوامل الرئيسية الأخرى التي عززت تعلم التوجه الاستراتيجي دعم تعلم الموظفين كاستثمار وتسهيل التزام الموظفين بأهداف الفنادق وتشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق والتأكيد على أهمية تبادل المعرفة بين الأقسام.

وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ أن يقوم أصحاب المصلحة في الفندق بدمج أساليب أوضح للتوجه الاستراتيجي بشكل متعمد في الخطط الإستراتيجية للفنادق، وشملت المؤشرات ذات التأثير الأقل على تعلم التوجه الاستراتيجي الحصول على معلومات تتعلق بالمنافسين ومشاركة معلومات المنافسين داخل الفنادق؛

✓ ينبغي لصناع القرار دعم تعلم التوجه الاستراتيجي من خلال الاهتمام بالتدريب على الضيافة في مؤسسات التدريب في البلاد فضلا عن تحفيز الفنادق التي توفر التعلم النقدي من خلال تسجيل المتدربين؛

✓ إجراء المزيد من الأبحاث حول تعلم التوجه الاستراتيجي في الفنادق ذات التصنيف المنخفض، والميل نحو الفنادق التي تحظى بشعبية متزايدة والتي تنافس في نفس البيئة؛

✓ إجراء دراسات معمقة للكشف عن التغيرات في قطاع الفنادق الديناميكي، وأيضا دراسات حول التوجهات الإستراتيجية الأخرى لدراسة العوامل التي لم تتناولها هذه الدراسة.

3. دراسة Wahyu Hidayat, Handoyo DW (2022) بعنوان: التوجه الاستراتيجي والابتكار والميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الإبداعية في جاوة الوسطى". ورقة بحثية بمجلة دراسات الاقتصاد والمالية والإدارة، المجلد 05، العدد 03.

Strategic orientation, innovation and competitive advantage of SMEs: A case study of creative industry in central java

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه بالسوق، التوجه الريادي، التوجه بالتعلم، والابتكار والميزة التنافسية خلال انتشار وباء كوفيد 19 ، كما هدفت لمعرفة تأثير التوجه الاستراتيجي على

عملية الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة لخلق ميزة تنافسية، بتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الإبداعية المنتشرة في جميع أنحاء جاوة الوسطى باندونيسيا.

تمت الدراسة على 78 مؤسسة، وقام الباحث بتوزيع استمارات ضمنها، وخضعت كلها للتحليل بعدد الاسترداد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدما برنامج SPSS لتفريغ البيانات الإحصائية والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى نتائج مفادها أن:

✓ التوجه الاستراتيجي هو مورد فريد من نوعه وهو عنصر لبناء ميزة تنافسية ويمكنها من تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ يمكن للشركات التي يمكنها تقييم احتياجات واحتياجات السوق أن تضع الإستراتيجية الصحيحة لتحقيقها للمزايا التنافسية، وبالنسبة لعامي الوباء فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، واجه المجتمع فيها صعوبة الظروف التي صعبت بدورها الشركات الصغيرة والمتوسطة قراءة السوق، وبالتالي ظهر التأثير الغير مهم للتوجه السوقي على الميزة التنافسية؛

✓ التوجه الريادي له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية، حيث يتخذ هذا التوجه أنشطة استكشافية ذات مستوى عال، فمستوى التوجه الريادي في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تركز على الفرص تجعلها تشارك في استكشاف فرص السوق وبالتالي تشكل لديهم فرصة كبيرة للتفوق في السوق الذي تنشط فيه، وذلك وفقا لاحتياجاته وبالتالي قدرتها على الاحتفاظ بالعملاء والقيام بالتغيير والتجديد؛

✓ يشير التوجيه بالتعلم إلى أنشطة المنظمة بأكملها في خلق واستخدام المعرفة لزيادة الميزة التنافسية. وهذا يشمل أنشطة الحصول وتبادل المعلومات ومواءمتها مع الموظفين عن العملاء والموردين والمنافسين، وتطوير التكنولوجيا وغيرها؛

✓ التوجه السوقي له تأثير سلبي وغير مهم على الابتكار، حيث أنه لم تكن الظروف مستقرة بدرجة كافية وقت الوباء لأن معظم الناس يميلون إلى الحاجة إلى الغذاء، بينما ركز المشاركون في هذه الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة على الملابس. لذلك، عندما ترى الشركات الصغيرة والمتوسطة معلومات السوق وتتلقاها أثناء الوباء، فإنهم يقللون من أدائهم في مجال الابتكار لأن الوضع الحالي في السوق ليس مستقرا بدرجة كافية؛

✓ أثناء الجائحة، لا تستطيع المشروعات متناهية الصغر والصغيرة التي تنفذ توجهات ريادة الأعمال زيادة الابتكار؛
✓ للتوجه بالتعلم تأثير إيجابي كبير على الابتكار، حيث تم توجيه التعلم بمواءمة المنظمة مع الداخل والخارج، وتلعب البيئة هنا دورا كبيرا في تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية والظروف السريعة والمعقدة، فكلما زادت كمية المعلومات التي تم الحصول عليها كلما ظهرت أفكار مبتكرة أفضل وكلما كان تطوير منتجات جديدة بشكل أسرع.
وقد أوصت الدراسة بـ:

✓ أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تسعى دائما للحفاظ على العملاء القدامى حتى تظل أرباحها مستقرة ويمكنها البقاء في ظروف صعبة.

✓ يتطلب متغيرات إضافية لمعرفة العوامل التي يمكن أن تزيد من الابتكار والميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة أثناء جائحة كورونا.

4. دراسة *Lusy Evylia Puspita* وآخرون (2020) بعنوان: تأثير التوجه الاستراتيجي، وقدرة سلسلة التوريد والقدرة على الابتكار على الميزة التنافسية وأداء تجارة الأثاث بالتجزئة"، ورقة بحثية بالمجلة الدولية للبحث العلمي والتكنولوجي، المجلد 09، العدد 03.

The impact of strategic direction, supply chain capability, and innovation capacity on competitive advantage and furniture retail performance

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه بالعلاقات، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي) والقدرات (قدرة سلسلة التوريد والقدرة على الابتكار) على الميزة التنافسية بأبعادها (قيمة، نادرة، لا تضاهي، لا تستبدل) والتي لها تأثير على أداء الأعمال، بتطبيقها على مؤسسات تجارة الأثاث بالتجزئة. تمت الدراسة على 257 مالكا لمؤسسات بيع الأثاث بالتجزئة في مدينة سورابايا بأندونيسيا، وتم اختيارهم عشوائيا، وقام الباحثون بتوزيع 156 استمارة ضمن هذه الشركات، وخضعت منها للتحليل بعد الاسترداد، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين برنامج SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل تلك البيانات والتأكد من الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثون إلى نتائج مفادها أن:

- ✓ التوجه الاستراتيجي هو مصدر للميزة التنافسية التي تؤثر على أداء الأعمال.
- ✓ التوجه الاستراتيجي هو تكوين متعدد الاستراتيجيات ويتكون من التوجه نحو السوق، وتوجيه العلاقات، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي، والدقة في تحديد التوجه الاستراتيجي البديل ستحدد مدى تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ التوجه نحو السوق تم قياسه من خلال التوجه نحو العملاء والمنافسين، كان له الأهمية الأكبر لقياس التوجه الاستراتيجي، يليه التوجه نحو العلاقة مع العملاء والموردين.
- ✓ يعد التوجه الاستراتيجي العامل الأكبر الذي له تأثير على أداء الأعمال في هذه الدراسة.
- ✓ القدرات التي تمتلكها المؤسسات محل الدراسة من مؤشرات الشراكة الإستراتيجية والعلاقة مع العملاء والتركيز على المعلومات وخدمة التوزيع تصبح مصدرا للميزة التنافسية.
- ✓ يعد التركيز على المعلومات مؤشرا مهما لبناء قدرات المؤسسات، حيث ستؤثر قدرة الشركة على توزيع المعلومات المهمة والوصول إليها من جميع أعضاء سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء، وسيكون التواصل الذي يتم تطويره بين جميع أعضاء سلسلة التوريد بمثابة قدرة مهمة للبناء والابتكار الإداري ومصدرا للميزة التنافسية.
- ✓ إن القدرة على الابتكار لا تؤثر بشكل كبير على أداء الأعمال ولكن من خلال الميزة التنافسية تعد سمة صناعة بيع الأثاث بالتجزئة التقليدية أحد التحديات التي تواجه خلق قدرات الابتكار، وهي الموارد المحدودة المملوكة وهيكل الملكية

والشركات العائلية الإدارية التي يتم تحديدها إلى حد كبير من خلال النمط الإداري للمالك، وبالتالي يمكن الرجوع لأهمية التوجه الاستراتيجي ودوره الكبير في تحقيق مزايا تنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

5. دراسة *Khawaja Khalid Mehmood, Hina Zafar* (2019) بعنوان: تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية: الدور الوسيط للابتكار"، ورقة بحثية بالمجلة الباكستانية للعلوم الاجتماعية، المجلد 39، العدد 03. **Effect of Strategic Orientation on Competitive Advantage: Mediating Role of Innovation**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم)، على الميزة التنافسية، والابتكار كمتغير معدل، بتطبيقها على مؤسسات صناعة البرمجيات بباكستان.

تمت الدراسة على المديرين في المستوى الأعلى بمؤسسات صناعة البرمجيات، وقام الباحثان بتوزيع 200 استمارة، وخضعت 63 منها للتحليل بعد الاسترداد، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي معتمدين على أساليب إحصائية مختلفة في التحليل الإحصائي مستخدمين البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل تلك البيانات والتأكد من الفرضيات الموضوعية. بعد إجراء دراسة تحليلية ضمن المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، توصل الباحثان إلى نتائج مفادها أن:
✓ الابتكار يعمل كمتغير وسيط بين التوجه الريادي نحو ابتكار البرمجيات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

✓ التوجه الريادي هو التوجه الأكثر تأثيراً والذي يضمن في نهاية المطاف تحقيق مزايا تنافسية.
✓ الشركات المتوجهة نحو التكنولوجيا العالية هي أيضاً أكثر ابتكاراً لأنها قد تركز أكثر على البحث والتطوير، و السعي الدائم للحصول على تكنولوجيات جديدة، ولكن هناك تحليل سلبي آخر لأثر التوجه التكنولوجي على الأداء لأنه يزيد من حدة الاضطرابات التكنولوجية في الصناعة.

✓ التوجه نحو السوق يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية.
✓ لا توجد أي علاقة بين التوجه بالتعلم على الابتكار والميزة التنافسية، وهذا يدل على أنه من بين التوجهات الإستراتيجية المؤثرة أكثر هي اتجاه زيادة الأعمال والتوجه نحو السوق، باعتبار أن الاقتصاد باكستان اقتصاد متنام.

المبحث الرابع: الفجوة البحثية

تعد الدراسات السابقة اللبنة الأساسية لانطلاق عملية بناء أي بحث علمي ذو جودة، إذ أنها تسمح بأخذ نظرة شاملة عن الموضوع محل الدراسة، والتعمق في طياته ومعالجة مختلف الجوانب التي عولج منها، وبالتالي تسليط الضوء على الجوانب التي لم يتم التطرق لها من قبل الباحثين السابقين، واتضح للباحثة من خلال عرضها للدراسات السابقة، وجود توجهات إيجابية واهتمام كبير نحو موضوعي التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. فقد حققت الباحثة العديد من أوجه الإفادة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، حيث ساعدت هذه الدراسات فيما يلي:

○ تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

○ تحديد متغيرات وأبعاد الدراسة.

- تصميم خطة البحث.
 - صياغة فرضيات الدراسة وأهدافها.
 - تحديد مجتمع البحث والعينة التي ستتم عليها الدراسة.
 - اختيار المنهج المتبع، تحديد الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
 - جمع المعلومات النظرية لبناء التأطير النظري ومن ثم الانتقال للجانب التطبيقي.
 - تصميم أداة البحث وصياغة فقرات الاستبيان.
 - توجيه الطالبة لاستغلال مختلف المراجع المستخدمة.
 - الاستفادة من الخبرات السابقة بالتالي تجنب المشاكل والعراقيل التي اعترضت الباحثين عند قيامهم بدراساتهم.
- وتميزت هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة من حيث أنها:
- تعتبر من بين أولى الدراسات -على حد علم الطالبة- التي تبحث في التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت ببسكرة أي اختلاف مجال وبيئة وزمن التطبيق مقارنة بالدراسات السابقة.
 - تعتبر من بين أولى الدراسات -على حد علم الطالبة- التي تبين أي من التوجهات الإستراتيجية الأكثر إتباعا في مؤسسة العسكرية للاسمنت ببسكرة.
 - وبالرغم من وجود اهتمامات سابقة في دراسة الدور الذي تحققه التوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، إلا أن هذه الدراسة -على حد علم الطالبة- تتميز بالاهتمام بدراسة أثر التوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت ببسكرة (أي دراسة الأثر لا الدور).

خلاصة الفصل

تناولت الطالبة في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تعرضت إلى جوانب هذه الدراسة بمتغيرها المستقل (التوجهات الإستراتيجية) والتابع (الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال)، حيث تم عرض الدراسات التي تناولت التوجهات الإستراتيجية، ومن ثم الدراسات السابقة الخاصة بالميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وبعدها الدراسات التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل باللغتين العربية والأجنبية، وأخيرا فقد تم التطرق للفجوة البحثية وذلك من خلال توضيح أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة، أي توضيح القيمة المضافة لهذا البحث، وبهذا نكون قد استوفينا الشق النظري للدراسة الحالية.

وفيما يلي سنعرض مختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها لاختبار الفرضيات ميدانيا، حيث سنوضح المنهج المعتمد إضافة لمجتمع الدراسة وعينته، الأداة المعتمدة في البحث، خطوات إعداد الاستبيان، ومن ثم حساب مختلف النسب والقيم لمعرفة مدى صدقه وثباته، إضافة للأساليب الإحصائية المعتمدة في هذا البحث.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي

للدراسة الميدانية وإجراءاتها

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

تمهيد الفصل

بعد عرض أهم الأسس النظرية لمتغيري الدراسة في الفصلين السابقين، يأتي هذا الفصل ليشكل مرحلة انتقالية من الجانب النظري نحو التطبيقي، حيث سيتناول أولاً التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز طبيعتها ونشاطها والبيئة التي تعمل فيها، لنتقل لعرض الإطار المنهجي وإجراءات الدراسة الميدانية، التي تعد حلقة الوصل بين ما حُقق معرفياً سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، وبين إمكانية التطبيق الفعلي في منظمات الأعمال، وتكمن أهمية هذا الجانب في كونه يمثل حلقة الوصل بين ما تم التطرق إليه نظرياً وبين إمكانية اختباره على أرض الواقع، ولهذا الغرض تم تقديم إطار عام وآلية للعمل اعتمدت للوصول لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، والحصول من خلالها على البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي، وبالتالي التوصل للنتائج التي سيتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة.

وبناء على ذلك تم تحديد المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، والأداة المستخدمة وطريقة إنجازها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ليختم الفصل بالمعالجة الإحصائية لمختلف البيانات واستخلاص نتائج الدراسة، وإعطاء مقترحات وتوصيات خاصة بموضوع البحث المتمثل في مؤسسة العسكرية للاسمنت في بسكرة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

المبحث الأول: مؤسسة البسكرية للاسمنت

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة البسكرية للاسمنت

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة البسكرية للاسمنت

مؤسسة البسكرية للاسمنت هي مؤسسة جزائرية ذات أسهم تعمل في مجال الاسمنت، نشاطها الأساسي تسويق وإنتاج الاسمنت وأنواعه، تستمد موادها الأولية من المناجم التي تقع بمحاذاة المصنع في المنطقة الجبلية، تقع بجرجار بلحشر بلدية برانيس دائرة جمورة بولاية بسكرة، وتبلغ مساحته 100 هكتار، يبلغ رأس مالها الاجتماعي 4 284 000 000 دينار جزائري.

أنشئت المؤسسة سنة 2009، وشرع الخط الأول الإنتاجي سنة 2016، وتملك المؤسسة في الوقت الحالي ثلاث خطوط إنتاج بطاقة إجمالية قدرت بـ 4 مليون طن سنويا، حيث استغلت الطاقة الإنتاجية الكاملة للخط الأول بمليون طن سنويا، أما الخطين الثاني والثالث فهي تستغل 1.5 مليون طن لكل خط إنتاجي، و الجدول رقم (05) التالي يمثل الطاقة الإنتاجية للمؤسسة:

الجدول رقم (05): الطاقة الإنتاجية لمؤسسة البسكرية للاسمنت

المادة	رقم الخط	الطاقة الإنتاجية
الاسمنت الرمادي	الأول	3000 طن في اليوم
	الثاني	6000 طن في اليوم
	الثالث	6000 طن في اليوم
الاسمنت الأبيض	الرابع	1500 طن في اليوم

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات المؤسسة المتاحة في موقعها الرسمي WWW.BISKRIACIMENT-DZ.COM

الفرع الثاني: منتجات مؤسسة البسكرية للاسمنت

تتمثل منتجات المؤسسة في الجدول رقم (06) الموالي:

الجدول رقم (06): منتجات مؤسسة البسكرية للاسمنت

نوع الاسمنت	تركيبته
اسمنت رمادي بورتلاندي المركب للخرسانة	على الأقل 95% من مادة الكلنكر والباقي على شكل إضافات كيميائية أخرى.
اسمنت رمادي بورتلاندي المركب للبناء	من 65% إلى 79% من مادة الكلنكر والباقي على شكل إضافات أخرى.
اسمنت رمادي بورتلاندي مقاوم للكبريتات والمياه المالحة	من 20% إلى 34% من مادة الكلنكر والباقي على شكل إضافات كيميائية أخرى.
اسمنت رمادي بورتلاندي مقاوم للكبريتات والمياه	من 65% إلى 79% من مادة الكلنكر والباقي على شكل إضافات كيميائية.
اسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والرطوبة	على الأقل 95% من مادة الكلنكر والباقي على شكل إضافات كيميائية.
اسمنت أبيض	لم يدخل حيز الإنتاج بعد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات المؤسسة المتاحة في موقعها الرسمي WWW.BISKRIACIMENT-DZ.COM

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لمؤسسة البسكرة للاسمنت

الفرع الأول: إسقاط نموذج القوى الخمس لبورتر على مؤسسة البسكرة للاسمنت

أولاً: منافسي مؤسسة البسكرة للاسمنت

تتمثل المؤسسات المحلية المنافسة في:

✍️ **المجمع الصناعي للاسمنت جيكا:** هي مؤسسة مملوكة من طرف الدولة الجزائرية أي أنها ذات طابع عمومي، تقع ببلدية عين التوتة ولاية باتنة، تعتبر رائدة محليا بطاقة إنتاجية مقدرة بـ 13 مليون طن سنويا، ولها عدة فروع مثل: فرع الجزائر العاصمة، مصنع تبسة، مصنع عين لكبير بسطيف، مصنع بني صاف بعين تيموشنت، مصنع سور الغزلان بالبويرة، مصنع حجار السود بسكيكدة...

✍️ **مجمع لافارج هولسيم:** هي مؤسسة فرنسية سويسرية، تقع ببلدية عقاز ولاية معسكر، تتميز بكونها جزءا من شبكة دولية ضخمة مع قدرات تصدير وتقنيات متقدمة، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 08 مليون طن سنويا، ولها فرعين هما: مصنع عقاز بمعسكر وحمام الضلعة بمسيلة.

✍️ **مؤسسة سيلاس:** هي مؤسسة ناتجة عن شراكة بين لافارج هولسيم ومجمع الإخوة سواكري، تقع ببلدية جمورة ولاية بسكرة، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 2.7 مليون طن سنويا، ولها فرع فريد ببلدية جمورة ولاية بسكرة.

ثانياً: عملاء مؤسسة البسكرة للاسمنت

يتنوع عملاء البسكرة للاسمنت بين القطاعين العام والخاص المتمركز نشاطهم حول البناء والتشييد، ويمكن ذكرهم كما يلي:

✍️ **شركات البناء والتشييد:** حيث تستخدم الاسمنت في بناء المشاريع السكنية (منازل ، عمارات..)، التجارية (فنادق، مجمعات تجارية..)، مؤسسات القطاع العام (المدارس، المستشفيات، المرافق العامة..).

✍️ **المؤسسات الحكومية:** خاصة في مشاريع البنى التحتية كالطرق، السدود، الجسور، المطارات، الموانئ ... والهيئات المحلية مثل الملاعب الرياضية والمرافق الترفيهية.

✍️ **شركات إنتاج مواد البناء:** تستهلك هذه المؤسسات كميات ضخمة من الاسمنت، مثل شركات تصنيع مواد البناء مثل الطوب والبلاط والخرسانة الجاهزة.

✍️ **المقاولون الأفراد:** يشكلون شريحة مهمة من قاعدة العملاء بالرغم من شرائهم لكميات قليلة من الاسمنت مقارنة بالمؤسسات الكبرى، ويتمثل هؤلاء في الأفراد الذين يبنون المنازل أو المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

✍️ **الأسواق الدولية التي تصدر مؤسسة البسكرة لها مادة الاسمنت:** تصدر مؤسسة البسكرة للاسمنت للعديد من أسواق الدول في اسبانيا، بريطانيا، فرنسا، بلجيكا، إيطاليا، اسبانيا، تونس، ليبيا، النيجر، مالي، السنغال، طوغو، ساحل العاج، غانا، غينيا، الكامرون، أي أنها تصدر نحو أسواق دول الشرق الأوسط، دول شمال وجنوب إفريقيا، بعض الدول الأوروبية ...

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

ثالثاً: موردو مؤسسة البسكرية للاسمنت (سلسلة التوريد)

تعتمد مؤسسة البسكرية للاسمنت على عدد من الموردين المحليين والدوليين لتلبية احتياجاتها من المواد الأولية والتكنولوجيا، فعلى الصعيد المحلي تستفيد المؤسسة من الموارد الطبيعية المتواجدة محلياً من الرواسب من جبل مهور الجيري الذي يقع على بعد حوالي 2 كلم لاستخراج الحجر الجيري والجبس، ومنجم الطارف للطين الذي يقع على بعد 15 كم من موقع الإدارة العامة للمؤسسة، وهذه المواد تشكل حجر الأساس لصناعة الاسمنت وهو ما يضمن لها خفض التكاليف بسبب قرب موقعها الجغرافي من مؤسسة البسكرية. أما على الصعيد الدولي فقد أبرمت المؤسسة اتفاقيات مع مؤسسة سيماكس السويسرية لتصدير الكلنكر (اسمنت نصف مصنع) لأسواق إفريقيا الغربية، باعتبار أن مؤسسة سيماكس عالمية تساعد في توسيع نشاط المؤسسة على المستوى الدولي، كما تعاونت البسكرية للاسمنت مع شركات صينية لتطوير إنتاج الاسمنت الأبيض باستخدام تقنيات حديثة، واعتمدت ذات المؤسسة أيضاً على موردي التكنولوجيا من دول مختلفة، لضمان كفاءة الإنتاج وتقليل الأثر البيئي، وذلك بسبب اعتماد المؤسسة على فلاتر بيئية متقدمة لتحسين الاستدامة وتقليل التلوث.

رابعاً: المنتجات البديلة للاسمنت

في الوقت الحالي، يعد الاسمنت البورتلاندي الخيار الأساسي والرئيس المستخدم في قطاع البناء في ظل غياب فعلي للبدائل العملية الملموسة في السوق المحلي لأسباب تستمد منها من مزايا اقتصاديات الحجم، نذكر منها:

- ✍ ارتفاع حواجز الدخول والخروج من الصناعة، وذلك لأن تكلفة الدخول لصناعة الاسمنت ضخمة جداً، وعوائق الخروج أكثر صعوبة، بسبب الاستثمارات العالية التي تتطلبها مثل هذه المنتجات.
- ✍ توفر الاسمنت البورتلاندي بأسعار تنافسية وهو ما يقلل من الجدوى الاقتصادية للبحث عن البدائل.
- ✍ كمية الطلب العالي على الاسمنت البورتلاندي بسبب الإنتاج المحلي له، وتوفر المواد الأولية الخام مثل وجود الحجر الجيري والجبس بكثرة بالقرب من المؤسسة، وهو ما يقلل من تكاليف استخراج ونقل المواد الخام، وبالتالي خفض تكلفة الإنتاج.
- ✍ الاعتماد على الاسمنت البورتلاندي كخيار موثوق ومعروف، وهو ما يقلل من قبول تواجد البدائل.

خامساً: السياسات الحكومية

السياسات الحكومية الجزائرية تدعم الصناعات المحلية وتعزز التصدير، مما يمثل فرصة لتعزيز الإنتاج والتوسع، وهو ما يمكن أن يخدم المؤسسة.

الفرع الثاني: إسقاط سلسلة القيمة على مؤسسة البسكرية للاسمنت

سلسلة القيمة لمؤسسة البسكرية للاسمنت تتضمن جميع الأنشطة المترابطة التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، بدءاً من استخراج المواد الأولية وصلاً للتوزيع، وفيما يلي توضيح لمختلف الأنشطة:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

أولاً: الأنشطة الأساسية

أ: استخراج المواد الأولية

✎ استخراج الحجر الجيري، الطين والجبس من محاجر محلية قريبة.

✎ تقليل التكلفة اللوجيستية بسبب القرب الجغرافي من مواقع الإنتاج.

ب: الإنتاج والتصنيع

✎ استخدام أحدث التقنيات في خطوط الإنتاج.

✎ الالتزام بالمعايير الدولية لإنتاج اسمنت بجودة عالية.

✎ إنتاج أنواع متعددة من الاسمنت، مثل الاسمنت الأبيض، الكلنكر، الاسمنت البورتلاندي لتلبية احتياجات الأسواق المختلفة.

ج: التخزين والنقل

✎ تخزين المنتجات في منشآت وأماكن متطورة لتحافظ على جودتها.

✎ نقل الكلنكر والاسمنت النهائي بوسائل آمنة محلياً ودولياً، خصوصاً عبر شركات مع مؤسسات لوجيستية.

د: التوزيع والتصدير

✎ التوزيع للسوق المحلية يكون عبر شبكة من الوكلاء والموزعين.

✎ التصدير إلى الأسواق الإفريقية والعربية تكون عبر مجموعة من العقود مع شركة سيماكس السويسرية وشركات إماراتية.

ثانياً: الأنشطة الداعمة

أ: البنى التحتية

✎ مصانع مجهزة بتكنولوجيات عالية تقلل من الانبعاثات وتحقق استدامة بيئية.

✎ استخدام فلاتر خاصة للتحكم في التلوث والحد من التأثيرات البيئية.

ب: إدارة الموارد البشرية

✎ التدريب المستمر للعاملين للرفع من قدراتهم وكفاءاتهم.

✎ تشجيع التوظيف المحلي لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمدينة بسكرة.

ج: التحسين المستمر

✎ الاستثمار في أبحاث لتحسين الإنتاج والجودة.

✎ التعاون والقيام بالشراكات الدولية لتطوير منتجات جديدة، على سبيل المثال الاسمنت الأبيض.

د: خدمات ما بعد البيع

✎ تقديم خدمات ما بعد البيع لضمان رضا العملاء

✎ بناء علامة تجارية قوية محلياً ودولياً بفضل الجودة والاستدامة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

✍ القيمة المضافة

المبحث الثاني: منهج، أداة ومجالات وعينة الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأدواتها

الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية

ارتكزت الطالبة في موضوع الدراسة على المنهج الوصفي، وهذا المنهج يعرف بأنه من أهم المناهج البحثية التي تدرس الظاهرة وترصدها كما هي في الواقع، حيث يُعتمد عليه في العديد من الدراسات والأبحاث لوصف الظاهرة محل البحث بشكل دقيق، وتوضيح خصائصها من خلال الكيف، وإعطائها وصف بشكل رقمي من خلال الكم، إضافة إلى اعتماد الطالبة على أهم الأدبيات والدراسات السابقة حول متغيري الدراسة (التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية)، كما أن الطالبة قامت بدراسة ميدانية في إحدى منظمات الأعمال، ونختص بالذكر مؤسسة العسكرية للاسمت، وذلك بتحليل البيانات لمعرفة العلاقة بين الأبعاد والمتغيرات، بغية التعرف على التوجهات الإستراتيجية المتبعة من طرفها وأثرها في تعزيز ميزتها التنافسية.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

أولاً: أدوات تجميع بيانات الدراسة الميدانية

تم تجميع البيانات من خلال مصدرين هما:

✍ المصدر النظري: يختص بالجانب النظري، المتمثل في الكتب، الدوريات، الأطروحات الجامعية، التقارير، الانترنت والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

✍ المصدر التطبيقي: يختص بالجانب الميداني، إذ تم الالتحاق بالمؤسسة محل البحث المتمثلة في مؤسسة العسكرية للاسمت للحصول على المعلومات المختلفة، وذلك بتوزيع استبيان على العينة المختارة.

ثانياً: الأداة المعتمدة في الدراسة الميدانية

قامت الطالبة بإعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بغية معرفة أثر التوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال في مؤسسة العسكرية للاسمت، وذلك لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة، وقد تم إتباع الخطوات التالية:

أ- الإطلاع على مختلف الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، لاستسقاء مختلف عبارات الاستبيان الخاصة بكل بعد معتمد في الدراسة الحالية.

ب- تحديد الأقسام الرئيسية التي يشملها الاستبيان، والعبارات التي تقع تحت كل قسم (بعد رئيسي).

ج- تصميم الاستبيان في صورته الأولية، ومن ثم مراجعته وتنقيحه من طرف المشرف.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

د- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والأخذ بعين الاعتبار كافة ملاحظاتهم، وعلى ضوء آرائهم تم إما التعديل أو الإضافة أو التغيير أو الحذف، ليتم الحصول على الاستبيان في شكله النهائي الممثل في الملحق رقم (1)، والذي تم تقسيمه لثلاث أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين، والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: يشمل العبارات الخاصة بالتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ويتكون من 30 عبارة موزعة على 6 أبعاد:

✍ البعد الأول: التوجه الاستراتيجي الاستباقي: ويتكون من 6 عبارات.

✍ البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي العدائي: ويتكون من 5 عبارات.

✍ البعد الثالث: التوجه الاستراتيجي التحليلي: ويتكون من 6 عبارات.

✍ البعد الرابع: التوجه الاستراتيجي المخاطر: ويتكون من 4 عبارات.

✍ البعد الخامس: التوجه الاستراتيجي الدفاعي: ويتكون من 4 عبارات.

✍ البعد السادس: التوجه الاستراتيجي المستقبلي: ويتكون من 5 عبارات.

القسم الثالث: يشمل العبارات الخاصة بالميزة التنافسية، ويتكون من (17) عبارة عن الكفاءة المتميزة والتكلفة الأقل، الجودة المتميزة، التحالفات الإستراتيجية، الإبداع والابتكار، زمن أو سرعة الاستجابة للعملاء، المرونة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان، وذلك بالشكل التالي:

✍ إعطاء 3 نقاط للموافقة.

✍ إعطاء نقطتين للحياد.

✍ إعطاء نقطة واحدة لعدم الموافقة.

المطلب الثاني: مجالات وعينة الدراسة الميدانية

الفرع الأول: مجالات الدراسات الميدانية

تشمل مجالات الدراسة التطبيقية كل من المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

المجال المكاني: من أجل الوقوف على معرفة أثر التوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال واختبار صحة الفرضيات تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للاسمنت ببسكرة.

المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من بداية شهر سبتمبر 2021 إلى غاية شهر فيفري 2022.

المجال البشري: وُجّهت الدراسة نحو عينة من إطارات مؤسسة العسكرية للاسمنت، والذي بلغ عددهم الإجمالي 78 إداريا في المؤسسة، إضافة إلى بعض العاملين بالمؤسسة القادرين على دعم موضوع دراستنا.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

الفرع الثاني: عينة الدراسة الميدانية

شملت عينة الدراسة إطارات المستويات العليا في مؤسسة العسكرية للإسمت، ومست مجموعة من المديرين ونوابهم ورؤساء المصالح، مسيري قاعة التحكم، التقنيين، مهندسو العمليات، المحضرين والمراقبين...، حيث تم توزيع (100) استبيان عليهم، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (90) أي بنسبة (90%)، واستبعدت 6 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح بعد ذلك عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (84) استبيان بنسبة (84%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة جد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (07) التالي:

الجدول رقم (07): معدل استجابة المبحوثين

النسبة	العدد	البيان
% 100	100	الاستبيانات الموزعة
% 90	90	الاستبيانات المسترجعة
% 10	10	الاستبيانات التي لم تسترجع
% 06	06	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
% 84	84	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (07) أعلاه نلاحظ أن إجمالي الاستبيانات الموزعة بلغ المئة، في حين تم استرجاع 90 استبيان بنسبة (90%)، منها ست استبيانات غير صالحة للتحليل لعدم إكمال الإجابات على العبارات المعطاة، و (84) استبيان الباقية خضعت للتحليل والدراسة، أي ما نسبته (84%)

المبحث الثالث: صدق وثبات الاستبيان (المحك المعتمد في الدراسة)

المطلب الأول: صدق الاستبيان

صدق الاستبيان يعني به أن يقيس الاختبار فعلا ما يفترض أن يقيسه ويؤدي الوظائف التي يزعم أداءها، وتم تفريفه في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package For The Social Sciences، للحصول على النتائج التي تُؤكد صدق أداة الدراسة بطريقتين:

الفرع الأول: الصدق الظاهري (الصدق من وجهة نظر المحكمين)

يتم من خلاله عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك لقياس الوجه الظاهري للأداة، وعلى ضوء هذه الأخيرة تم التعديل والإضافة والحذف، لنحصل في الأخير على الاستبيان في شكله النهائي الموضح بالملحق رقم (1).

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

الفرع الثاني: صدق المقياس

يتم من خلاله حساب الاتساق الداخلي للأبعاد محل البحث باستعمال معامل بيرسون للارتباط، كما يلي:

أولاً- حساب الاتساق الداخلي للتوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال في البسكرة للإسمت *Internal validity* أ: بالنسبة للتوجه الاستباقي

يوضح الجدول رقم (08) التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه الاستباقي" والدرجة الكلية

له:

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه الاستباقي" والدرجة الكلية له

العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01 تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن تقديم الجديد الذي يقود لتمييزها.	0.780**	0.000
02 تملك المؤسسة كفاءات وقدرات عالية تعطيها قدرة أكبر على الإبداع والتميز.	0.621**	0.003
03 تقوم المؤسسة بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية.	0.965**	0.000
04 تنفذ المؤسسة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل.	0.985**	0.000
05 تقوم المؤسسة بمواكبة واستخدام التكنولوجيا الحديثة فور ظهورها.	0.857**	0.000
06 تتحمل المؤسسة مستوى عال من التكاليف لتقدم خدمات مبتكرة.	0.921**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لبعد التوجه الاستباقي دالة عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

ب: بالنسبة للتوجه العدائي

يوضح الجدول رقم (09) التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه العدائي" والدرجة الكلية

له.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه العدائي" والدرجة الكلية له

العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01 تعمل المؤسسة دائماً على تحسين موقعها التنافسي مقارنة بمنافسيها.	0.708**	0.000
02 تعمل المؤسسة على تطوير الأسواق والحصة السوقية مقارنة بمنافسيها.	0.758**	0.000
03 تستهدف المؤسسة نقاط ضعف المنافسين بالدرجة الأولى.	0.895**	0.000
04 تعتمد المؤسسة على استثمارات عالية مقارنة بمنافسيها.	0.735**	0.000
05 يتناقش العاملون بالمؤسسة بشكل مستمر حول برامج المنافسين.	0.675**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لبعد التوجه العدائي دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

ج: بالنسبة للتوجه التحليلي

يوضح الجدول رقم (10) التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه التحليلي" والدرجة الكلية له.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه التحليلي" والدرجة الكلية له

العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01	0.880**	0.000
02	0.795**	0.000
03	0.827**	0.000
04	0.637**	0.000
05	0.948**	0.000
06	0.880**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لبعد التوجه التحليلي دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

د: بالنسبة للتوجه المخاطر

يوضح الجدول رقم (11) التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه المخاطر" والدرجة الكلية له.

الجدول (11): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه المخاطر" والدرجة الكلية له

العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01	0.721**	0.000
02	0.602**	0.000
03	0.793**	0.000
04	0.896**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لبعد التوجه المخاطر دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

هـ: بالنسبة للتوجه الدفاعي

يوضح الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه الدفاعي" والدرجة الكلية له.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه الدفاعي" والدرجة الكلية له

العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01 تفضل المؤسسة الحصول على تدفق مالي مستمر بدلا من تدفقات مالية سريعة موسمية.	0.894**	0.000
02 تفضل المؤسسة العمل في الأسواق الضيقة التي يعرف فيها منافسيه بشكل جيد بدلا من العمل في أسواق كبيرة لا تعرفها جيدا.	0.753**	0.000
03 تعمل المؤسسة على استخدام أنظمة التحكم في التكلفة لمراقبة الأداء.	0.686**	0.000
04 تعمل المؤسسة على تخفيض عملياتها الإدارية بشكل مستمر.	0.843**	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لبعده التوجه المخاطر دالة عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

و: بالنسبة للتوجه المستقبلي

يوضح الجدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه المستقبلي" والدرجة الكلية له.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التوجه المستقبلي" والدرجة الكلية له

العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01 تجري المؤسسة تغييرات جذرية عندما تواجه أمورا سلبية كالأزمات مثلا.	0.641**	0.000
02 تقوم المؤسسة بتطوير خطة عملها واستراتيجياتها بناء على مؤشرات البيئة التنافسية.	0.744**	0.000
03 تعتبر المؤسسة أن الضغط الناشئ عن البيئة الخارجية يستدعي التغيير في خطط العمل لا محالة.	0.911**	0.000
04 تقوم المؤسسة بوضع سيناريوهات عديدة تتبعها عند حدوث أي طارئ.	0.820**	0.000
05 تسعى المؤسسة دائما لوضع الحلول المناسبة والبديلة للتحدي لأي طارئ (قراءة المستقبل).	0.812**	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لبعده التوجه المستقبلي دالة عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا- الاتساق الداخلي للميزة التنافسية في منظمات الأعمال في البسكرة للإسمت Internal validity

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

يوضح الجدول رقم (14) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية لها

العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01 أسعار منتجات المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين.	0.901**	0.000
02 تستغي المؤسسة على الأنشطة ذات التكلفة العالية لضمان ميزتها التنافسية.	0.786**	0.004
03 تعتمد المؤسسة على الإنتاج الكبير للاستفادة من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة.	0.783**	0.000
04 للمؤسسة زبائن لديهم ثقة عالية بجودة منتجاتها.	0.906**	0.000
05 تهتم المؤسسة بجودة المواد الأولية بشكل كبير.	0.944**	0.000
06 تهتم المؤسسة بالتحسين المستمر لمنتجاتها.	0.954**	0.002
07 تستخدم المؤسسة أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على منتجاتها.	0.943**	0.000
08 تتمكن المؤسسة من دخول أسواق جديدة بسرعة أكبر من المنافسين.	0.686**	0.000
09 تتميز المؤسسة بسرعة تلبية الطلبات المفاجئة وتقليل وقت انتظار الزبون.	0.778**	0.000
10 لدى المؤسسة قنوات توزيع تسهل وتسرع وتضمن تسليم المنتجات للزبائن في الوقت المناسب مع ضمان سلامتها.	0.796**	0.000
11 تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.	0.823**	0.003
12 تدخل المؤسسة في تحالفات مع مؤسسات أخرى لتطوير منتجاتها.	0.739**	0.000
13 تدخل المؤسسة في تحالفات مع مؤسسات أخرى لتطوير عملياتها.	0.801**	0.000
14 تدخل المؤسسة في تحالفات مع مؤسسات أخرى للمساهمة في تفعيل برامجها التسويقية.	0.842**	0.000
15 تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم وتسعى للأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	0.741**	0.004
16 تطور المؤسسة في منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	0.840**	0.000
17 تكافئ المؤسسة الأفراد المبدعين.	0.823**	0.006

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط للميزة التنافسية بمؤسسة البسكوية للاسمنت دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: الصدق البنائي structure validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان من جهة، وكذا عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

أولاً: معاملات الارتباط في محاور الاستبيان

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

يمثل الجدول (15) التالي معاملات الارتباط بين كل عبارات التوجهات الإستراتيجية وكذا عبارات الميزة التنافسية والدرجة الكلية لها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات "التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية" والدرجة

الكلية لهما

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	محاور الاستبيان
0.000	0.902**	التوجه الاستباقي
0.004	0.800**	التوجه العدائي
0.000	0.863**	التوجه التحليلي
0.000	0.728**	التوجه المخاطر
0.000	0.844**	التوجه الدفاعي
0.000	0.875**	التوجه المستقبلي
0.000	0.945**	التوجهات الإستراتيجية
0.000	0.963**	الميزة التنافسية

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: معامل تضخم التباين واختبار التباين

يتم حساب معامل تضخم التباين VIF واختبار التباين لكل عبارة خاصة بكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث أنه إذا كان معامل تضخم التباين للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن عبارات المتغير المستقل له ارتباط عال مع العبارات الخاصة بالمتغيرات الأخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار درجة الارتباط فيما بين عبارات المتغير المستقل، ويتم توضيح ذلك في الجدول رقم (16) التالي:

الجدول رقم (16): معاملات تضخم التباين واختبار التباين لأبعاد عبارات التوجهات الإستراتيجية

معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به	أبعاد التوجهات الإستراتيجية
2.348	0.345	التوجه الاستباقي
4.673	0.447	التوجه العدائي
3.646	0.288	التوجه التحليلي
4.375	0.512	التوجه المخاطر
3.216	0.298	التوجه الدفاعي
2.478	0.547	التوجه المستقبلي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أعلاه أن معامل تضخم التباين لجميع أبعاد الدراسة كانت أقل من (10) وأن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كان أكبر من (0.05)، لذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال بين أبعاد عبارات المتغير المستقل (التوجهات الإستراتيجية).

المطلب الثاني: ثبات الاستبيان Reliability

يتم ذلك من خلال استخراج معامل الثبات للتأكد من الحصول على نفس نتائج الدراسة الحالية، إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. ويمكن توضيح نتائج معاملات الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، ومعامل الصدق الذي يعبر عنه بالجزء التربيعي الموجب لمعامل الثبات، في الجدول رقم (17) التالي:

الجدول رقم (17): معاملي الثبات - ألفا كرونباخ - والصدق

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.909	0.827	06	التوجه الاستراتيجي الاستباقي
0.871	0.759	05	التوجه الاستراتيجي العدائي
0.891	0.795	06	التوجه الاستراتيجي التحليلي
0.854	0.730	04	التوجه الاستراتيجي المخاطر
0.883	0.780	04	التوجه الاستراتيجي الدفاعي
0.838	0.703	05	التوجه الاستراتيجي المستقبلي
0.970	0.941	30	التوجهات الإستراتيجية
0.894	0.801	17	الميزة التنافسية
0.921	0.850	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.703، 0.941) مقبول ودال إحصائيا، وكذلك قيمة معامل الصدق تتراوح بين (0.838، 0.970) وهي معاملات ذات مؤشر جيد يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

المبحث الرابع: اختبار الاعتدالية والأساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار الاعتدالية)

تم استخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف Kolmogorov Smirnov Test (K-S) لاختبار مدى اعتدالية البيانات أي اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (18) التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	محاور الاستبيان
0.074	2.140	التوجه الاستباقي
0.202	1.868	التوجه العدائي
0.211	1.061	التوجه التحليلي

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

0.140	1.579	التوجه المخاطر
0.153	1.134	التوجه الدفاعي
0.202	1.832	التوجه المستقبلي
0.444	0.864	التوجهات الإستراتيجية
0.264	1.005	الميزة التنافسية
0.877	0.590	المجموع


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS


من خلال الجدول رقم (18) أعلاه يتضح أن قيمة الاختبار والقيمة الاحتمالية (sig) لجميع محاور الاستبيان أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي،


المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة


بما أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فإننا نستطيع استخدام الأدوات الإحصائية التالية في الفصل


الموالي:


التكرارات والنسب المئوية. 

الوسط الحسابي. 

الانحراف المعياري. 

تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج ANOVA. 

تحليل الانحدار المتعدد. 

تحليل الانحدار البسيط. 

خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومنهجية الدراسة وإجراءاتها حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج إتباعاً في دراسة الواقع بوصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية والتعبير عنها كيفياً، كما تم توضيح مختلف المصادر المستخدمة والمتمثلة في المصادر الأولية والثانوية، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة الميدانية (المكاني، الزماني، البشري)، ليتم فيما بعد تحديد الأداة المعتمدة في جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، والخطوات التي مر بها لوصوله للشكل النهائي، ومن ثم اختيار عينة الدراسة لاستطلاع آراء المبحوثين المتمثل في مجموعة من المديرين ونوابهم ورؤساء المصالح، مسيري قاعة التحكم، التقنيين، مهندسو العمليات، المحضرين والمراقبين بمؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة)، والذي وُجه لـ (100) مفردة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (84) بنسبة (84%)، بعد استبعاد 6 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، كما أنه تم إيضاح مؤشرات التحقق من مدى صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري، صدق المقياس والصدق البنائي) وثباتها (من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الصدق)، لنصل في الختام لعرض مختلف الأساليب الإحصائية من خلال التطرق لاختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف سميرونوف وإيضاح الأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

واختبار فرضيات الدراسة

ومناقشتها

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد الفصل

يتضمن هذا الفصل عرضاً للتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، من خلال التطرق أولاً للوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، وتحليل اتجاهات الآراء حول كل محور على حدى من محاور التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت، ومن ثم تحليل اتجاهات الآراء، وفيما يلي تم اختبار فرضيات الدراسة ونختص بالذكر اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوجهات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستباقي، التوجه العدائي، التوجه التحليلي، التوجه المخاطر، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي) في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة العسكرية للاسمنت وكذا فرضياتها الفرعية الستة، واختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لمؤسسة العسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وأخيراً اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تدلي بعدم وجود فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لمؤسسة العسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

المطلب الأول: حساب التكرارات والنسب المئوية

في الجدول رقم (19) الموالي سنتطرق لدراسة خصائص المستجوبين في عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية والوظيفية في مؤسسة العسكرية للاسمنت

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الشخصية	
78.60 %	66	ذكر	الجنس
21.40 %	18	أنثى	
100 %	84	المجموع	
02.40 %	02	أقل من 25 سنة	العمر
47.60 %	40	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	
42.90 %	36	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
07.10 %	06	أكثر من 45 سنة	
100 %	84	المجموع	
05.88 %	05	شهادة مهندس	المؤهل العلمي
15.29 %	13	تقني سامي	
49.41 %	42	ليسانس	
18.82 %	16	ماستر	
05.88 %	05	شهادة دراسات تطبيقية جامعية	
03.53 %	03	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	
100 %	84	المجموع	
21.40 %	18	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
42.90 %	36	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
27.40 %	23	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
08.30 %	07	من 15 سنة فأكثر	
100 %	84	المجموع	
04.76 %	04	مدير	المسمى الوظيفي
10.71 %	09	نائب مدير	
35.71 %	30	رئيس مصلحة	
17.86 %	15	مسير قاعة التحكم	
17.86 %	15	محضر ومراقب	
04.76 %	04	تقني	
08.33 %	07	مهندس عمليات	
100 %	84	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (19) أعلاه خصائص أفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من الذكور، حيث بلغ عددهم (66) بنسبة (78.60%)، وأن عدد الإناث (18) بنسبة (21.40%)، وهذا يعود لموقع المؤسسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

(بعد المؤسسة عن المدينة بعدة كيلومترات مع نقص فادح في النقل بالرغم من توفير المؤسسة لحافلات خاصة لنقل العاملين إلى مقر عملهم، إضافة إلى طبيعة نشاطها (مؤسسة صناعية) الذي يفرض عليها سيطرة الذكور على الإناث خاصة في المناصب القيادية في العمل الإداري.

أما بالنسبة لعامل العمر، نجد أن أكبر نسبة للمبحوثين كانت من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، حيث بلغ عددهم (40) بنسبة (47.60%)، يليها عدد المبحوثين من الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة والذي بلغ عددهم (36) وهو ما يمثل نسبة (42.90%)، و(06) مبحوثين مسهم الاستبيان يفوقون سن 45 أي ما نسبته (07.10%)، وأدنى نسبة من المبحوثين (02.40%) أعمارهم تقل عن 25 سنة وعددهم (02)، وهذا ما يدل على أن أغلب عاملي مؤسسة العسكرية للاسمنت فئة شبابية تتمتع بالنضج وتساهم في ضخ دماء جديدة تساهم في تطوير العمل الإداري بالمؤسسة، لأن هذه الفترة من عمر الفرد تشكل فترة العطاء بالنسبة له.

وفيما يخص المؤهل العلمي، تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين متحصلين على الليسانس (49.41%) حيث بلغ عددهم (42)، وبالنسبة لحاملي شهادة الماستر والتقني سامي فقد كان عددهم (16) و (13) على التوالي بنسبة (18.82%) و(29.15%)، وفيما يتعلق بحاملي شهادة دراسات تطبيقية جامعية وشهادة مهندس فقد تساوى عددهم وبلغ (05) بنسبة (05.88%)، والنسبة المتبقية (03.53%) تخص والدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) وبلغ عددهم (03)، وهذا ما يدل على سعي المؤسسة نحو استقطاب أكبر عدد ممكن من العاملين ذوي الشهادات الجامعية مما يساعدها في تبني الأساليب الإدارية الحديثة بمرونة أكبر، حيث يكون أكثر وعياً وفهماً لجوانب العمل وبالتالي تكون القدرة على الإنجاز عالية، أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة نجد أن (42.90%) قد تراوحت خبرتهم بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات أي ما يعادل (36) عاملاً، يليها (23) عاملاً خبرتهم بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة بنسبة (27.40%)، في حين أن ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات كانوا بنسبة (21.40%) وبلغ عددهم (18)، وأدنى نسبة (08.30%) كانت لـ (7) عاملي بخبرة فاقت 15 سنة، وهذه الفئة اكتسبت الخبرة من مؤسسات أخرى زاولوا بها نفس النشاط لأن مؤسسة العسكرية للاسمنت بدأت أعمالها وانطلقت في مرحلة الإنتاج في 2013، و بالتالي فإن قلة الخبرة في المؤسسة راجع لحدثة نشاط المؤسسة محل البحث، كما أنها تستقطب أفراد جدد وتعمل على تكوينهم في مجال عملهم أو تعمل على استقطاب أفراد من مؤسسات أخرى منافسة لتستفيد من خبراتهم وتجاربهم باعتبارهم الأكثر إلماماً بأمور العمل، فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعنيين الجدد.

وبالنسبة للمسمى الوظيفي، فقد مس الاستبيان (30) رئيس مصلحة بنسبة (35.71%)، و(15) مسير قاعة تحكم ومحضر ومراقب كل على حدى بنسبة (17.86%) لكل واحد منهما، يليها ما نسبته (10.71%) كانت من نصيب نائب مدير وقد بلغ عددهم (09)، و(07) مهندسو عمليات بنسبة (08.33%)، في حين أن (04.80%) كانت من نصيب مدير وتقتي وكان عددهم (04).

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء

الفرع الأول: تحليل اتجاهات الآراء حول كل محور على حدى من محاور التوجهات الإستراتيجية في العسكرية للاسمنت

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

سنقوم بتحليل محاور الاستبيان، من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، حيث تم استخدام سلم ليكرت الثلاثي كما يلي: موافق (3نقاط)، محايد (2نقاط)، غير موافق (1 نقطة)، ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة، يتم ذلك من خلال:

يُيجاد طول المدى (3-1=2)، ثم قسمة المدى على عدد الفئات (2/3=0.67)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس، ليكون لدينا ما يلي:

✍ (1-1.66) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة "غير موافق".

✍ (1.67-2.32) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة "محايد".

✍ (2.33-3) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة "موافق".

أولاً: تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه الاستباقي في مؤسسة البسكرية للاسمنت

تم حساب التكرار والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة، واستنتاج الاتجاه العام للآراء، وهذا ما يوضحه الجدول (20) الموالي.

الجدول رقم (20): تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه الاستباقي في مؤسسة البسكرية للاسمنت

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		موافق	محايد	غير موافق				
01	التكرار	06	05	73	02.80	0.555	01	موافق
	النسبة%	07.10	06.00	86.90				
02	التكرار	03	15	66	02.75	0.512	02	موافق
	النسبة%	03.60	17.90	78.60				
03	التكرار	07	24	53	02.55	0.648	03	موافق
	النسبة%	08.30	28.60	63.10				
04	التكرار	20	26	38	02.21	0.808	06	محايد
	النسبة%	23.80	31.00	45.20				
05	التكرار	11	26	47	02.43	0.716	04	موافق
	النسبة%	13.10	31.00	56.00				
06	التكرار	17	23	44	02.32	0.794	05	محايد
	النسبة%	20.20	27.40	52.40				
موافق		الإجمالي			2.562	0.443	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) نخلص إلى أن الاتجاه العام لآراء عينة البحث يعكس توفر بعد "التوجه الاستباقي" في مؤسسة البسكرية للاسمنت باتجاه عام موافق، وهذا ما بينته قيمة الوسط الحسابي (2.562)، والانحراف المعياري (0.443).

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

جاء الوسط الحسابي للعبارة الأولى "تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن تقديم الجديد الذي يقود لتمييزها" بقيمة (02.80)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.555)، وهذا ما يعني موافقة إجمالي أفراد العينة لهذه العبارة، فكان توجه (86.90%) من المبحوثين نحو موافقة العبارة، في حين اختار ما نسبته (07.10%) غير موافقة العبارة، أما (06.00%) من المبحوثين اتجهوا نحو الحياد.

جاء الوسط الحسابي للعبارة الرابعة "تنفذ المؤسسة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل" بقيمة (02.22)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.808)، وهذا ما جعل إجمالي إجابات أفراد عينة البحث يميل للحياد، ولكن نلاحظ توجه (45.20%) من أفراد العينة نحو موافقة العبارة، أما (31.00%) من المبحوثين اتجهوا للحياد، في حين نجد نسبة (23.80%) غير موافقة للعبارة.

ثانياً: تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه العدائي في مؤسسة البسكرة للاسمنت

تم حساب التكرار والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة، واستنتاج الاتجاه العام للآراء، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21) الموالي.

الجدول رقم (21): تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه العدائي في مؤسسة البسكرة للاسمنت

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		غير موافق	محايد	موافق				
07	التكرار	03	19	62	02.70	0.533	01	موافق
	النسبة%	03.60	22.60	73.80				
08	التكرار	04	19	61	02.68	0.563	02	موافق
	النسبة%	04.80	22.60	72.60				
09	التكرار	08	29	47	02.46	0.667	04	موافق
	النسبة%	09.50	34.50	56.00				
10	التكرار	03	22	59	02.67	0.545	03	موافق
	النسبة%	03.60	26.20	70.20				
11	التكرار	21	24	39	02.21	0.822	05	محايد
	النسبة%	25.00	28.60	46.40				
		الإجمالي			2.369	0.357	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نخلص إلى أن الاتجاه العام لآراء عينة البحث يعكس توفر بعد "التوجه العدائي" في مؤسسة البسكرة للاسمنت باتجاه عام موافق، وهذا ما بينته قيمة الوسط الحسابي (2.369)، والانحراف المعياري (0.357).

جاء الوسط الحسابي للعبارة السابعة "تعمل المؤسسة دائماً على تحسين موقعها التنافسي مقارنة بمنافسيها" بقيمة (02.70)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.357)، وهذا ما يعني موافقة إجمالي أفراد العينة لهذه العبارة، فكان توجه

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

(73.80%) من المبحوثين نحو موافقة العبارة، أما (22.60%) من المبحوثين اتجهوا نحو الحياد، في حين اختار ما نسبته (03.60%) غير موافقة العبارة.

جاء الوسط الحسابي للعبارة الحادي عشر "يتناقش العاملون بالمؤسسة بشكل مستمر حول برامج المنافسين" بقيمة (02.21)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.822)، وهذا ما جعل إجمالي إجابات أفراد عينة البحث يميل للحياد، ولكن نلاحظ توجه (46.40%) من أفراد العينة نحو موافقة العبارة، أما (28.60%) من المبحوثين اتجهوا للحياد، في حين نجد نسبة (25.00%) غير موافقة للعبارة.

ثالثاً: تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه التحليلي في مؤسسة البسكرة للاسمنت

تم حساب التكرار والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة، واستنتاج الاتجاه العام للآراء، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22) الموالي.

الجدول رقم (22): تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه التحليلي في مؤسسة البسكرة للاسمنت

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		غير موافق	محايد	موافق				
12	التكرار	12	36	36	02.29	0.704	05	محايد
	النسبة%	14.30	42.90	42.90				
13	التكرار	12	34	38	2.31	0.711	04	محايد
	النسبة%	14.30	40.50	45.20				
14	التكرار	14	26	44	2.36	0.755	03	موافق
	النسبة%	16.70	31.00	52.40				
15	التكرار	04	32	48	2.52	0.591	01	موافق
	النسبة%	04.80	38.10	57.10				
16	التكرار	22	18	44	2.26	0.852	06	محايد
	النسبة%	26.20	21.40	52.40				
17	التكرار	06	32	46	2.48	0.630	02	موافق
	النسبة%	07.10	38.10	54.80				
		الإجمالي			2.509	0.448	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (22) نخلص إلى أن الاتجاه العام لآراء عينة البحث يعكس توفر بعد "التوجه التحليلي" في مؤسسة البسكرة للاسمنت باتجاه عام موافق، وهذا ما بينته قيمة الوسط الحسابي (2.509)، والانحراف المعياري (0.448).

جاء الوسط الحسابي للعبارة الخامسة عشر "تراقب المؤسسة باستمرار التطورات الحاصلة في الصناعة" بقيمة (2.52)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.448)، وهذا ما يعني موافقة إجمالي أفراد العينة لهذه العبارة، فكان توجه

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

(57.10%) من المبحوثين نحو موافقة العبارة، أما (38.10%) من المبحوثين اتجهوا نحو الحياد، في حين اختار ما نسبته (04.80%) غير موافقة العبارة.

جاء الوسط الحسابي للعبارة السادسة عشر "تساهم كل المستويات الإدارية في وضع خطة عمل المؤسسة" بقيمة (2.26)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.591)، وهذا ما جعل إجمالي إجابات أفراد عينة البحث يميل للحياد، ولكن نلاحظ توجه (52.40%) من أفراد العينة نحو موافقة العبارة، في حين نجد نسبة (26.20%) غير موافقة للعبارة، أما (21.40%) من المبحوثين اتجهوا للحياد.

رابعاً: تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه المخاطر في مؤسسة البسكرة للاسمنت

تم حساب التكرار والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة، واستنتاج الاتجاه العام للآراء، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (23) الموالي.

الجدول رقم (23): تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه المخاطر في مؤسسة البسكرة للاسمنت

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		غير موافق	محايد	موافق				
18	التكرار	09	28	47	0.684	04	موافق	
	النسبة %	10.70	33.30	56.00				
19	التكرار	04	32	48	0.591	03	موافق	
	النسبة %	04.80	38.10	57.10				
20	التكرار	05	12	67	0.562	01	موافق	
	النسبة %	06.00	14.30	79.80				
21	التكرار	07	25	52	0.648	02	موافق	
	النسبة %	08.30	29.80	61.90				
					0.342	/	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نخلص إلى أن الاتجاه العام لآراء عينة البحث يعكس توفر بعد "التوجه المخاطر" في مؤسسة البسكرة للاسمنت باتجاه عام موافق، وهذا ما بينته قيمة الوسط الحسابي (2.345)، والانحراف المعياري (0.342).

جاء الوسط الحسابي للعبارة العشرون "تميل المؤسسة لتنوع الخدمات بغض النظر عن حجم المخاطر التي تتعرض لها" بقيمة (02.74)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.562)، وهذا ما يعني موافقة إجمالي أفراد العينة لهذه العبارة، فكان توجه (79.80%) من المبحوثين نحو موافقة العبارة، أما (14.30%) من المبحوثين اتجهوا نحو الحياد، في حين اختار ما نسبته (06.00%) غير موافقة العبارة.

جاء الوسط الحسابي للعبارة الثامنة عشر "تتحمل المؤسسة المخاطر عندما تدرك أن في طياتها فرص حقيقية" بقيمة (02.45)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.684)، وهذا ما يعني موافقة إجمالي أفراد العينة لهذه العبارة، فكان توجه

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

(56.00%) من المبحوثين نحو موافقة العبارة، أما (33.30%) من المبحوثين اتجهوا نحو الحياد، في حين اختار ما نسبته (10.70%) غير موافقة العبارة.

خامساً: تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه الدفاعي في مؤسسة العسكرية للاسمنت

تم حساب التكرار والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة، واستنتج الاتجاه العام للآراء، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24) الموالي.

الجدول رقم (24): تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه الدفاعي في مؤسسة العسكرية للاسمنت

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		موافق	محايد	غير موافق				
22	التكرار	41	43	11	02.36	0.705	03	موافق
	النسبة %	48.80	38.10	13.10				
23	التكرار	26	34	24	02.02	0.776	04	محايد
	النسبة %	31.00	40.50	28.60				
24	التكرار	57	18	09	02.57	0.682	01	موافق
	النسبة %	67.90	21.40	10.70				
25	التكرار	43	34	07	02.43	0.645	02	موافق
	النسبة %	51.20	40.50	08.30				
					2.502	0.415	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (24) نخلص إلى أن الاتجاه العام لآراء عينة البحث يعكس توفر بعد "التوجه الدفاعي" في مؤسسة العسكرية للاسمنت باتجاه عام موافق، وهذا ما بينته قيمة الوسط الحسابي (2.502)، والانحراف المعياري (0.415).

جاء الوسط الحسابي للعبارة الرابعة والعشرون "تعمل المؤسسة على استخدام أنظمة التحكم في التكلفة لمراقبة الأداء" بقيمة (02.57)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.682)، وهذا ما يعني موافقة إجمالي أفراد العينة لهذه العبارة، فكان (67.90%) من المبحوثين اتجهوا نحو موافقة العبارة، أما (21.40%) من المبحوثين اتجهوا نحو الحياد، في حين اختار ما نسبته (10.70%) غير موافقة العبارة.

جاء الوسط الحسابي للعبارة الثالثة والعشرون "تفضل المؤسسة العمل في الأسواق الضيقة التي يعرف فيها منافسيه بشكل جيد بدلاً من العمل في أسواق كبيرة لا تعرفها جيداً" بقيمة (02.02)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.776)، وهذا ما جعل إجمالي إجابات أفراد عينة البحث يميل للحياد، ولكن نلاحظ توجه (40.50%) من المبحوثين اتجهوا للحياد، أما (31.00%) من أفراد العينة اتجهوا نحو موافقة العبارة، في حين نجد نسبة (28.60%) غير موافقة للعبارة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

سادسا: تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه المستقبلي في البسكرية للاسمنت

تم حساب التكرار والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة، واستنتاج الاتجاه العام للآراء، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25) الموالي.

الجدول رقم (25): تحليل اتجاهات الآراء حول بعد التوجه المستقبلي في مؤسسة البسكرية للاسمنت

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		غير موافق	محايد	موافق				
26	التكرار	14	16	54	0.768	0.4	موافق	
	النسبة%	16.70	19.00	64.30				
27	التكرار	04	27	53	0.585	0.02	موافق	
	النسبة%	04.80	32.10	63.10				
28	التكرار	14	26	44	0.755	0.05	موافق	
	النسبة%	16.70	31.00	52.40				
29	التكرار	08	27	49	0.668	0.03	موافق	
	النسبة%	09.50	32.10	58.30				
30	التكرار	02	29	53	0.538	0.01	موافق	
	النسبة%	02.40	34.50	63.10				
		الإجمالي			2.545	0.415	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (25) نخلص إلى أن الاتجاه العام لآراء عينة البحث يعكس توفر بعد "التوجه المستقبلي" في مؤسسة البسكرية للاسمنت باتجاه عام موافق، وهذا ما بينته قيمة الوسط الحسابي (2.545)، والانحراف المعياري (0.415).

جاء الوسط الحسابي للعبارة الثلاثون "تسعى المؤسسة دائما لوضع الحلول المناسبة والبديلة للتحدي لأي طارئ (قراءة المستقبل)" بقيمة (02.61)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.415)، وهذا ما يعني موافقة إجمالي أفراد العينة لهذه العبارة، فكان توجه (63.10%) من المبحوثين نحو موافقة العبارة، أما (34.50%) من المبحوثين اتجهوا نحو الحياد، في حين اختار ما نسبته (02.40%) غير موافقة العبارة.

جاء الوسط الحسابي للعبارة الثامنة وعشرون "تعتبر المؤسسة أن الضغط الناشئ عن البيئة الخارجية يستدعي التغيير في خطط العمل لا محالة" بقيمة (02.36)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.755)، وهذا ما يعني موافقة إجمالي أفراد العينة لهذه العبارة، فكان توجه (52.40%) من المبحوثين نحو موافقة العبارة، أما (31.00%) من المبحوثين اتجهوا نحو الحياد، في حين اختار ما نسبته (16.70%) غير موافقة العبارة.

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الآراء حول جميع أبعاد التوجهات الإستراتيجية في البسكرية للاسمنت

تم حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية لكل بعد، واستنتاج الاتجاه العام للآراء، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26) الموالي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (26): تحليل اتجاهات الآراء لجميع أبعاد التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة البسكرة للأسمنت

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
التوجه الاستباقي	2.562	0.443	01	موافق
التوجه العدائي	2.369	0.357	05	موافق
التوجه التحليلي	2.509	0.448	03	موافق
التوجه المخاطر	2.345	0.342	06	موافق
التوجه الدفاعي	2.502	0.415	04	موافق
التوجه المستقبلي	2.545	0.415	02	موافق
التوجهات الإستراتيجية	2.472	0.372	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (26) أعلاه تبين أن الوسط الحسابي لجميع أبعاد التوجهات الإستراتيجية مجتمعة يساوي (2.472)، وانحرافها المعياري قدر بـ (0.372)، مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث واهتمامها الواسع برسم توجهاتها الإستراتيجية في منظمة الأعمال محل الدراسة بشكل عام، حيث رأت الطالبة أن أعلى بعد محقق هو التوجه الاستباقي وذلك بسبب رغبة المنظمة في استباق التطورات الحاصلة في بيئة الصناعة، كما أنها تعمل على استقطاب مهارات وكفاءات قادرة على الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات في ضوء مواردها المتاحة بهدف خلق مزايا تنافسية، يليه التوجه المستقبلي الذي يعتمد على مدى استعدادية وجاهزية المنظمة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية، مع تطويرها لخطط أعمالها بناء على مؤشرات بيئتها التنافسية، ومن ثم التوجه التحليلي الذي يعتمد على تشخيص البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، والبيئة الخارجية من فرص وتهديدات بغرض استفادة المنظمة من أفضل الحلول والبدائل المتاحة، فالتوجه الدفاعي الذي يركز على مراقبة مختلف التكاليف وتحسين كفاءة المنظمة وعملياتها والدفاع عن منتجاتها وتكنولوجياتها، ثم التوجه العدائي الذي تسعى المنظمة من خلاله في زيادة وتحسين حصتها السوقية، وتعتمد على الاستثمارات العالية بشكل أكبر من منافسها التي تسعى لمواجهةهم وتحديهم بشكل مباشر، وأخيرا التوجه المخاطر ويكون بالاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة من خلال تقديم منتجات تخدم عملاء المنظمة وتشبع حاجاتهم وتحقق رغباتهم، أي أن البسكرة للأسمنت تتبع توجهها استراتيجيا محددًا وفقا لما تحتاجه بيئة الصناعة ومحيط المنافسة.

الفرع الثالث: تحليل اتجاهات الآراء حول محور الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للأسمنت

تم حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة، واستنتاج الاتجاه العام للآراء، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (27) الموالي.

الجدول رقم (27): تحليل اتجاهات الآراء حول محور الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للأسمنت

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
01	02.60	0.642	05	موافق
02	02.40	0.730	12	موافق
03	02.49	0.736	10	موافق
04	02.51	0.703	09	موافق

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

موافق	04	0.668	02.65	05
موافق	02	0.578	02.75	06
موافق	01	0.512	02.75	07
موافق	06	0.587	02.57	08
موافق	03	0.550	02.71	09
موافق	11	0.715	02.42	10
موافق	07	0.664	02.57	11
موافق	14	0.799	02.35	12
محايد	17	0.857	02.01	13
موافق	13	0.730	02.40	14
محايد	15	0.777	02.21	15
موافق	08	0.703	02.51	16
محايد	16	0.898	02.15	17
موافق	/	0.292	2.474	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (27) تبين أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الميزة التنافسية مجتمعة يساوي (2.474)، وانحرافها المعياري قدر بـ (0.302)، مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث واهتمامها الواسع بالعمل على تعزيز المزايا التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت.

جاء الوسط الحسابي للعبارة السابعة وهي أعلى عبارة محققة للميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت "تستخدم المؤسسة أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على منتجاتها" بقيمة (0.512)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.512)، وهذا ما يعني موافقة إجمالي أفراد العينة لهذه العبارة، فكان توجه (78.60%) من المبحوثين نحو موافقة العبارة، أما (17.90%) من المبحوثين اتجهوا نحو الحياد، في حين اختار ما نسبته (3.60%) غير موافقة العبارة.

جاء الوسط الحسابي للعبارة الثالثة عشر "تدخل المؤسسة في تحالفات مع مؤسسات أخرى لتطوير عملياتها" بقيمة (0.201)، في حين بلغ انحرافها المعياري (0.857)، وهذا ما يبين ميل إجمالي أفراد العينة للحياد اتجاه هذه العبارة وتقارب نسبة الموافقة وغير الموافقة للعبارة، فقد كان توجه (36.90%) من المبحوثين نحو موافقة العبارة، في حين اختار ما نسبته (35.70%) غير موافقة العبارة، أما (27.40%) من المبحوثين اتجهوا نحو الحياد.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، سنتطرق فيما يلي لاختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستباقي، التوجه العدائي، التوجه التحليلي، التوجه المخاطر، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي) في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للأسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

قبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التأكد من صلاحية أو ملائمة النموذج المقترح، كما هو موضح في الجدول

رقم (28) التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في مؤسسة البسكرة للأسمنت

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.750	1	2.750	46.325	0.000
الخطأ	4.868	82	0.059		
المجموع الكلي	7.617	83			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (28) أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (46.325) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبالتالي فهي دالة إحصائية، مما يعني أن النموذج المقترح صالح وملائم لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة، ومن ثم نستطيع اختبار فرضية البحث الرئيسية، وكانت النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) كما يلي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح أثر التوجهات الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في تعزيز الميزة

التنافسية في مؤسسة البسكرة للأسمنت

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيم B	قيم T	الدلالة الإحصائية
التوجه الاستباقي	0.813	0.761	0.719	0.186	1.456	0.015
التوجه العدائي				0.061	0.522	0.006
التوجه التحليلي				0.178	1.442	0.015
التوجه المخاطر				0.189	1.766	0.008
التوجه الدفاعي				0.081	0.653	0.005
التوجه المستقبلي				0.099	0.804	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (29) أعلاه يتبين أن معامل الارتباط بين أبعاد التوجهات الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للأسمنت بلغ (0.813) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة وقوية نسبياً بين المتغيرات محل الدراسة، في حين فسر معامل التحديد المعدل (0.719) أن التوجهات الإستراتيجية فسرت ما قيمته (71.90%) من التباين أو التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي العدائي، التوجه الاستراتيجي

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

التحليلي، التوجه الاستراتيجي المخاطر، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي المستقبلي) في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار أثر كل بعد من أبعاد التوجهات الإستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت تم اختبار الفرضيات الفرعية الموالية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{011}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه الاستباقي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت، كما هو موضح في الجدول رقم (30) التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه الاستباقي في تعزيز الميزة التنافسية في

مؤسسة البسكرية للاسمنت

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	درجة الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	قيمة B
0.871	0.760	0.717	82	46.325	0.000	6.806	0.000	0.606
			01					
			83					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (30) أعلاه يتبين أن معامل الارتباط بين التوجه الاستباقي وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت بلغ (0.871) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة وقوية نسبيا بين المتغير المستقل (التوجه الاستباقي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، في حين فسر معامل التحديد المعدل (0.717) أن التوجه الاستباقي فسر ما قيمته (71.70%) من التباين أو التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، والباقي يعود لعوامل أخرى، كما أن قيمة F بلغت (46.325) بمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، مما يعني وجود أثر دال إحصائية للتوجه الاستباقي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت، وبلغت قيمة B أيضا (0.606)، وهذا ما يدل على أن الاهتمام بدرجة واحدة في التوجه الاستباقي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بقيمة (0.606)، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستباقي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{012}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه العدائي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه العدائي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت، كما هو موضح في الجدول رقم (31) التالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه العدائي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة

البسكرية للاسمنت

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	درجة الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	قيمة B
0.602	0.363	0.442	01	26.975	0.000	5.194	0.000	0.498
			82					
			83					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (31) أعلاه يتبين أن معامل الارتباط بين التوجه العدائي وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت بلغ (0.602) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة بين المتغير المستقل (التوجه العدائي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، في حين فسر معامل التحديد المعدل (0.442) أن التوجه العدائي فسر ما قيمته (44.20%) من التباين أو التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، والباقي يعود لعوامل أخرى، كما أن قيمة F بلغت (26.975) بمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، مما يعني وجود أثر دال إحصائي للتوجه العدائي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت، وبلغت قيمة B أيضا (0.498)، وهذا ما يدل على أن الاهتمام بدرجة واحدة في التوجه العدائي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بقيمة (0.498)، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه العدائي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{013}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$

لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت، كما هو موضح في الجدول رقم (32) التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية في

مؤسسة البسكرية للاسمنت

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	درجة الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	قيمة B
0.794	0.631	0.625	01	24.587	0.000	4.959	0.000	0.314
			82					

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

					83			
--	--	--	--	--	----	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (32) أعلاه يتبين أن معامل الارتباط بين التوجه التحليلي وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت بلغ (0.794) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة بين المتغير المستقل (التوجه التحليلي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، في حين فسر معامل التحديد المعدل (0.625) أن التوجه التحليلي فسر ما قيمته (62.50%) من التباين أو التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة والباقي يعود لعوامل أخرى، كما أن قيمة F بلغت (24.587) بمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، مما يعني وجود أثر دال إحصائية للتوجه التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت، وبلغت قيمة B أيضا (0.314)، وهذا ما يدل على أن الاهتمام بدرجة واحدة في التوجه التحليلي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بقيمة (0.314)، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{014}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت، كما هو موضح في الجدول رقم (33) التالي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة

البسكرية للاسمنت

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	درجة الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	قيمة B
0.600	0.360	0.314	01	18.804	0.000	4.336	0.000	0.369
			82					
			83					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (33) أعلاه يتبين أن معامل الارتباط بين التوجه المخاطر وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت بلغ (0.600) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة بين المتغير المستقل (التوجه المخاطر) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، في حين فسر معامل التحديد المعدل (0.314) أن التوجه المخاطر فسر ما قيمته (31.40%) من التباين أو التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة والباقي يعود لعوامل أخرى، كما أن قيمة F بلغت (18.804) بمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، مما يعني وجود أثر دال إحصائية للتوجه المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

مؤسسة البسكرية للاسمنت، وبلغت قيمة B أيضا (0.369)، وهذا ما يدل على أن الاهتمام بدرجة واحدة في التوجه المخاطر يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بقيمة (0.369)، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{015}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت، كما هو موضح في الجدول رقم (34) التالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	درجة الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	قيمة B
0.669	0.448	0.358	01	15.982	0.000	3.998	0.000	0.284
			82					
			83					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (34) أعلاه يتبين أن معامل الارتباط بين التوجه الدفاعي وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت بلغ (0.669) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة بين المتغير المستقل (التوجه الدفاعي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، في حين فسر معامل التحديد المعدل (0.358) أن التوجه الدفاعي فسر ما قيمته (35.80%) من التباين أو التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة والباقي يعود لعوامل أخرى، كما أن قيمة F بلغت (15.982) بمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، مما يعني وجود أثر دال إحصائية للتوجه الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للاسمنت، وبلغت قيمة B أيضا (0.284)، وهذا ما يدل على أن الاهتمام بدرجة واحدة في التوجه الدفاعي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بقيمة (0.284)، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H_{016}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت، كما هو موضح في الجدول رقم (35) التالي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية في

مؤسسة البسكرة للاسمنت

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	درجة الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	قيمة B
0.808	0.653	0.547	01	14.809	0.000	3.848	0.000	0.321
			82					
			83					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (35) أعلاه يتبين أن معامل الارتباط بين التوجه المستقبلي وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت بلغ (0.808) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة بين المتغير المستقل (التوجه المستقبلي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، في حين فسر معامل التحديد المعدل (0.547) أن التوجه المستقبلي فسر ما قيمته (54.70%) من التباين أو التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة والباقي يعود لعوامل أخرى، كما أن قيمة F بلغت (14.809) بمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، مما يعني وجود أثر دال إحصائي للتوجه المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت، وبلغت قيمة B أيضا (0.321)، وهذا ما يدل على أن الاهتمام بدرجة واحدة في التوجه المستقبلي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بقيمة (0.321)، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}): لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجهات الإستراتيجية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي) لمؤسسة البسكرة للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية يتم تحليل التباين في تصورات المبحوثين لمتغير التوجهات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي) لمؤسسة البسكرة للاسمنت كما يلي:

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (36): تحليل التباين في تصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	12.143	54	0.225	3.261	0.060
	داخل المجموعات	2.000	29	0.069		
العمر	بين المجموعات	33.860	54	0.627	6.164	0.000
	داخل المجموعات	2.950	29	0.102		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	68.050	54	1.260	2.445	0.005
	داخل المجموعات	14.950	29	0.516		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	59.702	54	1.106	6.412	0.000
	داخل المجموعات	5.000	29	0.172		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	181.452	54	3.360	4.586	0.000
	داخل المجموعات	21.250	29	0.733		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (36) أعلاه تبين أنه:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في تصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية، حيث وجدت قيمة (F=3.261) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.060$) وهو أكبر من (0.05)، وهذه القيمة ليست معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير الجنس.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في تصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية، حيث وجدت قيمة (F=6.164) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهو أصغر من (0.05)، وهذه القيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير العمر.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في تصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية، حيث وجدت قيمة (F=2.445) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) وهو أصغر من (0.05)، وهذه القيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في تصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية، حيث وجدت قيمة (F=6.412) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهو أصغر من (0.05)، وهذه القيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في تصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية، حيث وجدت قيمة (F=4.586) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهو أصغر من (0.05)، وهذه القيمة معنوية عند مستوى

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الرئيسية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي) لمؤسسة العسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يتم تحليل التباين في تصورات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي) لمؤسسة العسكرية للاسمنت كما يلي:

الجدول رقم (37): تحليل التباين في تصورات المبحوثين نحو الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	3.510	18	0.195	1.192	0.301
	داخل المجموعات	10.633	65	0.164		
العمر	بين المجموعات	12.625	18	0.701	1.885	0.222
	داخل المجموعات	24.185	65	0.372		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	24.490	18	1.361	1.511	0.000
	داخل المجموعات	58.510	65	0.900		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	33.037	18	1.835	3.768	0.052
	داخل المجموعات	31.665	65	0.487		
المسعى الوظيفي	بين المجموعات	52.256	18	2.903	1.254	0.053
	داخل المجموعات	150.447	65	2.315		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (37) أعلاه تبين أنه:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في تصورات المبحوثين نحو الميزة التنافسية، حيث وجدت قيمة ($F=1.192$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.301$) وهو أكبر من (0.05)، وهذه القيمة ليست معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في تصورات المبحوثين نحو الميزة التنافسية، حيث وجدت قيمة ($F=1.885$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.222$) وهو أكبر من (0.05)، وهذه القيمة ليست معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير العمر.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

✍ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في تصورات الباحثين نحو الميزة التنافسية، حيث وجدت قيمة ($F=1.511$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهو أصغر من (0.05)، وهذه القيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمتغير الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للأسمنت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

✍ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في تصورات الباحثين نحو الميزة التنافسية، حيث وجدت قيمة ($F=3.768$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.052$) وهو أصغر من (0.05)، وهذه القيمة ليست معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمتغير الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للأسمنت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

✍ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المسى الوظيفي في تصورات الباحثين نحو الميزة التنافسية، حيث وجدت قيمة ($F=1.254$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.053$) وهو أكبر من (0.05)، وهذه القيمة ليست معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين نحو الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للأسمنت تعزى لمتغير المسى الوظيفي.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة لتقصي أثر التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في تعزيز مزاياها التنافسية في مؤسسة البسكرة للأسمنت، وقد توصلت للنتائج الموضحة في المطالب الموالية.

المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى أن انتهاج توجهات الإستراتيجية معينة تؤثر في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للأسمنت، مما يدل على رفض الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}) وقبول بديلها التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لانتهاج توجهات إستراتيجية معينة بأبعادها المختلفة (التوجه الاستباقي، التوجه العدائي، التوجه التحليلي، التوجه المخاطر، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي) في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للأسمنت ببسكرة".

يلعب التوجه الاستراتيجي دورا حاسما في تميز منظمات الأعمال من خلال التوجيه الواضح لجهودها نحو أهداف محددة واستخدام مواردها بكفاءة وفعالية. فعندما تتبنى المؤسسة توجهها استراتيجيا محددًا فإنها تعطي إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء مما يعكس مستوى إدراك المديرين للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم اتجاه التطورات والتغيرات البيئية، ويكون ذلك بتجميع المعلومات اللازمة بشكل مستمر بغية استخدامها في توليد قيمة مضافة للمنظمة، كما ويسهم التوجه الاستراتيجي لفتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا نحو آفاق الأعمال المستقبلية والعمل على التميز التنافسي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة في بيئة أعمالها. وفيما يلي توضيح للتوجهات الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

✎ إن انتهاج التوجه الاستراتيجي الاستباقي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة".
✎ إن انتهاج التوجه الاستراتيجي العدائي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة".
✎ إن انتهاج التوجه الاستراتيجي التحليلي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة".
✎ إن انتهاج التوجه الاستراتيجي المخاطر يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة".
✎ إن انتهاج التوجه الاستراتيجي الدفاعي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة".
✎ إن انتهاج التوجه الاستراتيجي المستقبلي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة".
لكن كل متغير من متغيرات التوجه الاستراتيجي يؤثر بتفاوت على ميزة المؤسسة التنافسية حسب حالة المحيط الذي تنشط به المنظمة، و هذا ما سنوضحه حسب ترتيب الأهمية النسبية لتأثير كل توجه استراتيجي على المنظمة محل البحث فيما يلي:

الفرع الأول: التوجه الاستباقي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وله أثر واضح في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن انتهاج التوجه الاستباقي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ونختص بالذكر مؤسسة البسكرة للاسمنت، وذلك من خلال بلورة رؤية وتفكير المديرين وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغييراتها، والتكيف السريع مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وكذا رغبة المنظمة في استباق التطورات الحاصلة في بيئة الصناعة، وعملها على استقطاب مهارات وكفاءات قادرة على الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات في ضوء مواردها المتاحة، والابتكار المميز المساهم في تقديم قيمة مضافة للعملاء، حيث أن المنظمات التي تتبع هذا التوجه تعمل جاهدة على المراقبة المستمرة لحركة البيئة الخارجية بهدف التقاط الإشارات المبكرة لأية فرصة متاحة ممكنة واستغلالها، استنادا على توقع متطلبات السوق المستقبلية، وتشكيل الاتجاهات البيئية وقيادة المنتجات الجديدة في السوق للاستفادة من هذه الفرص بشكل أمثل سعيا نحو خلق المزايا التنافسية في ظل مواردها المتاحة.

وهذا ما تم تأكيده من خلال رفض الفرضية الفرعية الأولى (H_{011}) وقبول بديلتها التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لانتهاج التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة

الفرع الثاني: التوجه العدائي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها أن التوجه الاستراتيجي العدائي جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية، وله أثر واضح في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن انتهاج التوجه العدائي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ونختص بالذكر مؤسسة البسكرة للاسمنت، وذلك من خلال قدرة المنظمة وسرعتها في تنمية مواردها بسرعة أكبر من منافسيها، ومواجهتهم

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

وتحديهم بشكل مباشر ومكثف، سواء من خلال تخفيض الأسعار، التمايز، تحسين الجودة...، مع استهدافها لنقاط ضعف منافسها، وتسعى المنظمة من خلاله لزيادة وتحسين حصتها السوقية، وتعتمد على الاستثمارات العالية بشكل أكبر من منافسها التي تسعى لمواجهةهم وتحديهم بشكل مباشر، حيث أنه في ظل هذا التوجه أيضا تحاول استغلال مواردها، من خلال ابتكار المنتجات وتطوير الأسواق سعيا نحو زيادة حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي.

وهذا ما تم تأكيده من خلال رفض الفرضية الفرعية الثانية (H_{012}) وقبول بديلها التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لانتهاج التوجه الاستراتيجي العدائي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة

البيسكورية للاسمنت بيسكورة

الفرع الثالث: التوجه التحليلي و أثره في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البيسكورية للاسمنت

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها أن التوجه الاستراتيجي التحليلي جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، وله أثر واضح في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البيسكورية للاسمنت، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن انتهاج التوجه التحليلي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ونختص بالذكر مؤسسة البيسكورية للاسمنت، وذلك من خلال فهمها للعوامل المؤثرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتخصيص الموارد اللازمة وتوجيه الجهود والموارد لتحقيق الأهداف المحددة، ومحاولة إيجاد أفضل الحلول الممكنة، وذلك من خلال تشخيص البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، والبيئة الخارجية من فرص وتهديدات بغرض استفادة المنظمة من أفضل البدائل المتاحة بشكل فعال، مما يساهم في تحقيق التميز التنافسي.

وهذا ما تم تأكيده من خلال رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H_{013}) وقبول بديلها التي تنص على وجود وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لانتهاج التوجه الاستراتيجي التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية في

مؤسسة البيسكورية للاسمنت بيسكورة

الفرع الرابع: التوجه المخاطر وأثره في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البيسكورية للاسمنت

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها أن التوجه الاستراتيجي العدائي جاء في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية، وله أثر واضح في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البيسكورية للاسمنت، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن انتهاج التوجه المخاطر يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ونختص بالذكر مؤسسة البيسكورية للاسمنت، وذلك من خلال تمكين المنظمة من تحمل وإدارة المخاطر بشكل فعال، مما يسمح بالاستجابة للتحديات والفرص في بيئة الصناعة، واعتماد الابتكار والاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة من خلال تقديم منتجات تخدم عملاء المنظمة وتشبع حاجاتهم وتحقق رغباتهم بشكل فعال وبذلك تحقق التميز التنافسي.

وهذا ما تم تأكيده من خلال رفض الفرضية الرابعة (H_{014}) وقبول بديلها التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لانتهاج التوجه الاستراتيجي المخاطر في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة

البيسكورية للاسمنت بيسكورة

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرع الخامس: التوجه الدفاعي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها أن التوجه الاستراتيجي الدفاعي جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، وله أثر واضح في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن انتهاز التوجه الدفاعي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ونختص بالذكر مؤسسة البسكرة للاسمنت، وذلك من خلال بحث المنظمات على مراقبة مختلف التكاليف وتحسين كفاءة المنظمة وعملياتها والدفاع عن منتجاتها وتكنولوجياتها، بالتالي تحقيق كفاءة العمليات والإنتاج التي تعمل على تحسين مستويات الأداء، وسعياً للبحث عن الفرص في مجال خبرتهم وتحقيق درجة عالية من التخصص الاستراتيجي والاعتماد على عدد قليل من المنتجات، وتركيزها الضيق على السوق، مما يساعد على الحفاظ على عملائها وبالتالي تعزيز مكانتها في السوق.

وهذا ما تم تأكيده من خلال رفض الفرضية الفرعية الخامسة (H_{015}) وقبول بديلها التي تنص على وجود أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لانتهاز التوجه الاستراتيجي الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية في

مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة

الفرع السادس: التوجه المستقبلي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها أن التوجه الاستراتيجي المستقبلي جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وله أثر واضح في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة البسكرة للاسمنت، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يؤكدون على أن انتهاز التوجه المستقبلي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ونختص بالذكر مؤسسة البسكرة للاسمنت، وذلك من خلال اهتمامها بمعرفة مدى استعدادية وجاهزية المنظمة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية، وتطويرها لخطط أعمالها بناء على مؤشرات بينها التنافسية، وكذا معرفة اتجاهات السوق، التنبؤ بالمبيعات، ومعرفة أذواق المستهلكين ورغباتهم بهدف اكتشاف وتقديم الأنشطة ذات القيمة المضافة لعملائها باستمرار، وهو ما قد يعزز رؤية المنظمة في القدرة التنافسية الإستراتيجية في السوق وتحقيق التميز التنافسي.

وهذا ما تم تأكيده من خلال رفض الفرضية الفرعية السادسة (H_{016}) وقبول بديلها التي تنص على وجود أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لانتهاز التوجه الاستراتيجي المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية في

مؤسسة البسكرة للاسمنت ببسكرة

إذن: مؤسسة البسكرة للاسمنت تتبع توجهها استراتيجيا محددًا وفقا لما تحتاجه بيئة الصناعة ومحيط المنافسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار ومعرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسطات إجابات المبحوثين حول

التوجهات الإستراتيجية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الوظيفي) مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، قمنا باختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتوصل لما يلي:

✍ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجهات الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يعني عدم وجود تأثير للجنس (سواء إناثا كانوا أم ذكورا) في انتهاج توجهات إستراتيجية معينة في مؤسسة البسكرية للاسمنت من وجهة نظر المبحوثين.

✍ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجهات الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر في مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يعني أن هناك تأثير للاختلاف في العمر في انتهاج توجهات إستراتيجية معينة في مؤسسة البسكرية للاسمنت من وجهة نظر المبحوثين.

✍ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجهات الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وينتج هذا التأثير من خلال اختلاف وجهات النظر بين التخصصات، سواء إدارية أو تقنية فلكل فرد منهم القدرة على التحليل واتخاذ القرارات بناء على معارفه الضمنية التي تدعم انتهاج توجهات إستراتيجية معينة في مؤسسة البسكرية للاسمنت من وجهة نظر المبحوثين.

✍ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجهات الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وينتج هذا التأثير من خلال ما يمتلك المبحوثين من معارف وخبرات أعمق في مجالات معينة (الفرص والتحديات خاصة)، فالمبحوثين الأكثر الخبرة تؤثر قراراتهم في انتهاج توجهات إستراتيجية معينة في مؤسسة البسكرية للاسمنت من وجهة نظر المبحوثين.

✍ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التوجهات الإستراتيجية تعزى لمتغير المسى الوظيفي في مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وينتج هذا التأثير من خلال اختلاف المناصب الوظيفية للمبحوثين ومدى تأثيرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والذي بدوره يؤثر في انتهاج توجهات إستراتيجية معينة في مؤسسة البسكرية للاسمنت من وجهة نظر المبحوثين.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

لاختبار ومعرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي) مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، قمنا باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، والتوصل لما يلي:

✍ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يعني لا وجود لتأثير

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الجنس (سواء إناثا كانوا أم ذكورا) في تعزيز ميزة مؤسسة البسكرية للاسمنت التنافسية من وجهة نظر المبحوثين، بل يكون التركيز في القدرات والمهارات والكفاءات ومدى جودة الخدمات المقدمة والاستجابة لحاجات العملاء وغيرها من العوامل الأكثر أهمية من وجهة نظر المبحوثين.

✍ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر في مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، وهذا بسبب حداثة نشاط المؤسسة وتوظيفها للطاقات الشبانية إضافة إلى أن العمر ليس معيارا للكفاءة والتميز وليس عاملا أساسيا مؤثرا على قدرة المنظمة على التنافس في الصناعة من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي في تعزيز ميزة مؤسسة البسكرية للاسمنت التنافسية.

✍ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، وهذا راجع لأن المعارف والرصيد المعرفي النظري يسهم في توسيع آفاق التفكير الاستراتيجي واختلاف الرؤى والمعارف اللازمة لمحاولة تقديم أفكار حول الخدمات الابتكارية عالية الجودة، أو زيادة الفعالية في العمليات،... وبالتالي تعزيز ميزة مؤسسة البسكرية للاسمنت التنافسية.

✍ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة في مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، وهذا يعود لحداثة نشاط المؤسسة، وأن العاملين ذوي الخبرات بها اكتسبوا من مؤسسات أخرى، فالخبرة تشكل عاملا مهما في تعزيز ميزة مؤسسة البسكرية للاسمنت التنافسية لكونها تعطي أفرادا أكثر فعالية وإنتاجية.

✍ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تعزيز الميزة التنافسية تعزى لمتغير المسى الوظيفي في مؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، وهذا يعود لأن كل العاملين في المنظمة معنيين بتحقيق أهدافها وإحساسهم بالانتماء لها بغض النظر على المنصب الذي يشغله كل عامل.

خلاصة الفصل


يعتبر هذا الفصل جوهر هذه الدراسة، لكونه عالج الفرضيات التي على أساسها بنيت الدراسة، حيث قمنا باختبارها، والوصول لنتائج الدراسة حيث تم استخدام مختلف الأساليب الإحصائية لحساب التكرارات والنسب المئوية، وتحليل اتجاهات الآراء حول كل محور على حدى من محاور التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت، ومن ثم تحليل اتجاهات الآراء حول جميع أبعاد التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت، وأخيرا تحليل اتجاهات الآراء حول الميزة التنافسية في ذات المؤسسة محل الدراسة، وتم حساب هذه النسب باستعمال التكرارات والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية على غرار الوسط الحسابي، الانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية لكل بعد ومن ثم استنتاج الاتجاه العام للآراء، وفيما يلي تم اختبار فرضيات الدراسة ونختص بالذكر اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ للتوجهات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستباقي، التوجه العدائي، التوجه التحليلي، التوجه المخاطر، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي) في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة العسكرية للاسمنت وذلك وكذا فرضياتها الفرعية الستة الخاصة بكل بعد على حدى، حيث تم تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في المؤسسة محل البحث، والاعتماد على الانحدار المتعدد والبسيط (بحساب معاملات الارتباط والتحديد ...): واختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين لمتغير التوجهات الإستراتيجية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لمؤسسة العسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، وذلك من خلال تحليل التباين في تصورات المبحوثين لمتغير التوجهات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وأخيرا اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تدلي بعدم وجود فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لمؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، وذلك من خلال تحليل التباين في تصورات المبحوثين لمتغير الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ومن ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها.


خاتمة


أثارت دراستنا الحالية مجموعة من التساؤلات، وقدمت مجموعة من الفرضيات تخص طبيعة الأثر بين متغيري الدراسة التوجهات الإستراتيجية والمزايا التنافسية في منظمات الأعمال، وبالتحديد في العسكرية للاسمنت، حيث توصلنا لحل الإشكالية المقدمة في دراستنا، والإجابة عن التساؤلات المطروحة في هذا الصدد، وذلك بتأكيد أو نفي فرضيات الدراسة المطروحة، فتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الشقين النظري والتطبيقي، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء لشقين أساسيين، أولاهما مخصص للنتائج المتوصل إليها في دراستنا، وثانيها مخصص للتوصيات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مؤسسة العسكرية للاسمنت ما يلي:


أولاً: نتائج الدراسة النظرية والميدانية


نتائج الدراسة النظرية


 يعمل التوجه الاستراتيجي على تحديد الخطوط العريضة والمسار التي تسترشد به سعياً نحو تحقيق مستويات أداء متفوقة مقارنة بالمنافسين وذلك بتحويل قيمة رأس المال البشري إلى أداء متميز، مع الأخذ في الحسبان عوامل البيئة الداخلية والخارجية، إذ يعد عاملاً أساسياً في تحديد نجاح أو فشل أي منظمة؛

 تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد أنواع التوجهات الإستراتيجية، وقد صنفها كلا من Miles and Snow إلى توجه مدافع، منقب، محلل، وهو التصنيف الأكثر شيوعاً، أما Venkatrman فقد صنفها إلى التوجه الإستباقي، التوجه العدائي (التنافسي)، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي، التوجه نحو المخاطرة وهو النموذج المعتمد في الدراسة، إضافة إلى العديد من التصنيفات الأخرى كالتوجه بالتعلم، التوجه السوقي، التوجه نحو الابتكار....؛

 يعمل التوجه الاستباقي على رسم الصورة المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً لتحاول جاهدةً لالتقاط الإشارات المبكرة لأية فرصة متاحة ممكنة واستغلالها بشكل أمثل، من خلال استباق التطورات الحاصلة في بيئة الصناعة والقادرة على رسم قواعد لعبة جديدة، ويسعى لاستقطاب مهارات وكفاءات في ضوء مواردها المتاحة، قادرة على الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات سعياً نحو خلق مزايا تنافسية وتعزيزها؛

 يعمل التوجه العدائي على استهداف نقاط ضعف المنافسين رغبة في زيادة وتحسين الحصة السوقية للمنظمة، من خلال تنمية مواردها واعتمادها على الاستثمارات العالية بشكل أكبر من منافسيها إضافة لاتباعها استراتيجيات تنافسية مختلفة مثل: تخفيض الأسعار والتمايز وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛

 يعمل التوجه التحليلي على مراقبة التطورات الحاصلة في بيئة الصناعة وتشخيصها، سواء داخلياً من نقاط قوة وضعف، وخارجياً من فرص وتهديدات، لتستفيد المنظمة من أفضل البدائل المتاحة، كما أنها تكون جد يقظة لتتفادى مشكل الفهم الغير صحيح والمتنقادم للبيئة، وبالتالي تكوّن صورة واضحة لاتجاهاتها المستقبلية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛

 يعمل التوجه المخاطر على المجازفة مقابل الاستثمارات العالية في الموارد، خاصة في حال وجود فرص حقيقية في بيئة الصناعة عليها استغلالها، وبالتالي تقدم منتجات تخدم عملاء المنظمة الحاليين والمحتملين ومنه فإنها تحقق

عوائد كبيرة، فالقوة في هذا التوجه تكمن في الابتكارات المتراكمة في طبيعتها، والمساهمة في تجنب فقدان الربحية؛ وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛

يعمل التوجه الدفاعي على تخفيض النفقات والعمل في الأسواق الضيقة للمحافظة على مستواها في القطاع الذي تعمل فيه، من خلال التخصص ومراقبة مختلف التكاليف وتحسين كفاءتها وعملياتها والدفاع عن منتجاتها وتكنولوجياتها بدلا من تطويرها مما يسهم في الحفاظ على سمعة المنظمة وبالتالي المحافظة على زبائنها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛

يعمل التوجه المستقبلي على التأثير على القرارات الإستراتيجية لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية، من خلال وضع سيناريوهات مناسبة واتخاذ قرارات مميزة في حال وقوع أي طارئ للمنظمة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت نتائج الدراسة بعد حساب معاملات الارتباط لكل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي المذكورة في نموذج الدراسة (التوجه الإستباقي، التوجه العدائي (التنافسي)، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي، التوجه نحو المخاطرة) وكذا الميزة التنافسية أنها دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه في مؤسسة البسكرية للاسمنت؛

بينت نتائج الدراسة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.703، 0.941) وهي معاملات ذات مؤشر جيد يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة في مؤسسة البسكرية للاسمنت؛

أظهرت نتائج الدراسة الاهتمام الواسع لأفراد عينة الدراسة برسم التوجهات الإستراتيجية المختلفة في البسكرية للاسمنت وفقا لما تحتاجه بيئة الصناعة ومحيط المنافسة، حيث وُجد أن أعلى توجه استراتيجي محقق هو التوجه الاستباقي بسبب رغبة المنظمة في استباق التطورات الحاصلة في بيئة الصناعة، كما أنها تعمل على استقطاب مهارات وكفاءات قادرة على الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات في ضوء مواردها المتاحة بهدف خلق مزايا تنافسية، يليه التوجه المستقبلي الذي يعتمد على مدى استعدادية وجاهزية المنظمة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية، مع تطويرها لخطط أعمالها بناء على مؤشرات بيئتها التنافسية، ومن ثم التوجه التحليلي الذي يعمد على تشخيص البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، والبيئة الخارجية من فرص وتهديدات بغرض استفادة المنظمة من أفضل الحلول والبدائل المتاحة، فالتوجه الدفاعي الذي يركز على مراقبة مختلف التكاليف وتحسين كفاءة المنظمة وعملياتها والدفاع عن منتجاتها وتكنولوجياتها، ثم التوجه العدائي الذي تسعى المنظمة من خلاله في زيادة وتحسين حصتها السوقية، وتعتمد على الاستثمارات العالية بشكل أكبر من منافسيها التي تسعى لمواجهةهم وتحديهم بشكل مباشر، وأخيرا التوجه المخاطر ويكون بالاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة من خلال تقديم منتجات تخدم عملاء المنظمة وتشبع حاجاتهم وتحقق رغباتهم؛

وضحت نتائج الدراسة الاهتمام الواسع لأفراد عينة الدراسة بمؤسسة البسكرية للاسمنت بالعمل على تعزيز المزايا التنافسية لها؛

أوضحت نتائج الدراسة أن الارتباط بين أبعاد التوجهات الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت بلغ (0.813) مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة وقوية نسبياً، في حين وُجد أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (0.619) بمعنى أن التوجهات الإستراتيجية فسرت ما قيمته (61.90%) من التباين أو التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، مما يدل على وجود أثر معتبر؛ كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التوجهات الإستراتيجية المختلفة والميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت، حيث:

بلغ معامل التحديد المعدل بين التوجه الاستباقي والميزة التنافسية (0.717) أي أن (71.70%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية تفسرها علاقة الانحدار من قبل التوجه الاستباقي و (28.29%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدرس في النموذج، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين هذين المتغيرين.

بلغ معامل التحديد بين التوجه العدائي والميزة التنافسية (0.442) أي أن (44.20%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية تفسرها علاقة الانحدار من قبل التوجه العدائي و (55.80%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدرس في النموذج، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة و متوسطة بين هذين المتغيرين.

بلغ معامل التحديد المعدل بين التوجه التحليلي والميزة التنافسية (0.625) أي أن (62.50%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية تفسرها علاقة الانحدار من قبل التوجه التحليلي و (37.50%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدرس في النموذج، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين هذين المتغيرين.

بلغ معامل التحديد المعدل بين التوجه المخاطر والميزة التنافسية (0.314) أي أن (31.40%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية تفسرها علاقة الانحدار من قبل التوجه المخاطر و (68.60%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدرس في النموذج، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة و متوسطة نوعاً ما بين هذين المتغيرين.

بلغ معامل التحديد المعدل بين التوجه الدفاعي والميزة التنافسية (0.358) أي أن (35.80%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية تفسرها علاقة الانحدار من قبل التوجه الدفاعي و (64.20%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدرس في النموذج، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة و متوسطة نوعاً ما بين هذين المتغيرين.

بلغ معامل التحديد المعدل بين التوجه المستقبلي والميزة التنافسية (0.547) أي أن (54.70%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية تفسرها علاقة الانحدار من قبل التوجه المستقبلي و (45.30%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدرس في النموذج. مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة و متوسطة بين هذين المتغيرين؛

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير الجنس؛

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير العمر؛

خاتمة

✍ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين نحو التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

✍ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين نحو التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛

✍ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين نحو التوجهات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير المسعى الوظيفي؛

✍ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمتغير الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير الجنس؛

✍ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمتغير الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير العمر؛

✍ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمتغير الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

✍ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمتغير الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛

✍ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين نحو الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى لمتغير المسعى الوظيفي؛

ثانيا: التوصيات

✍ تعزيز تبني وتعميق مؤسسة العسكرية للاسمنت لمفهوم التوجهات الإستراتيجية والدراسة الواسعة بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة لتحقيق أفضل موائمة مع بيئتها في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة التي تملكها، لما لها من أثر في خلق مناخ مناسب للتوجه الاستراتيجي و محاولة تعميق الأفكار والنماذج والأساليب الإدارية المتطورة لما لها من أثر في تعزيز المزايا التنافسية؛

✍ يجب على المنظمة إتباع توجه استراتيجي واضح المعالم لتحسين مستوى ميزتها التنافسية، وذلك من خلال إحلال ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تركز على خصائص التوجه الاستراتيجي المناسب؛

✍ الاستفادة من فوائد العمل كفريق في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها؛

✍ تدعيم فكرة الدخول في شراكات مشتركة مع الشركات الأجنبية المتفوقة في مجالها؛

✍ الاهتمام بالدور المجتمعي والبيئي للمؤسسة؛

✍ ضرورة مراقبة التغيرات الحاصلة بالبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة العسكرية للاسمنت بغية مواكبة التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة، فالتوجه الاستراتيجي الذي يمنح لمنظمات الأعمال النجاح والتميز هو الذي يهتم بالعميل بالدرجة الأولى وبالتالي توفير ضمانات الاستمرار والنمو وتقوية الولاء والانتماء للمنظمة؛

✍️ إشراك جميع العاملين بمؤسسة البسكرية للاسمنت في تحديد الأهداف العامة، لأن كل مورد بشرية ذو فكر ايجابي له رغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، وبالتالي فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير، وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي، وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

المقترحات:

بعد طرح مجمل النتائج النظرية والميدانية والتوصيات، نقترح عدداً من الدراسات المستقبلية في المواضيع

المالية:

✍️ اعتماد نفس موضوع الدراسة الحال مع اختيار ابعاد مغايرة تخص متغيري الدراسة -التوجهات الإستراتيجية، الميزة التنافسية)

✍️ تطبيق أنموذج الدراسة الحالي على منظمات أخرى من نفس بيئة الأعمال أو بيئة أعمال تنافسية أخرى نظراً لكون موضوع التوجهات الإستراتيجية ذو أهمية كبيرة في منظمات الأعمال؛

✍️ توجه البحوث المستقبلية نحو التعمق في دراسة ارتباط المتغير المستقل بمتغيرات تابعة أخرى، مثال ذلك دراسة أثر التوجهات الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسات؛ دراسة أثر التوجهات الإستراتيجية في تحقيق الريادة الإستراتيجية، دراسة دور التوجهات الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أكرم سالم الجنابي. (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن للحادي والعشرين - مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات-دراسة حالة-. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
2. طاهر محسن منصور الغالي، و محمد صبيح إدريس إدريس. (2009). الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل" (المجلد 2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
3. عبد القادر محمد الأسطة. (2016). أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
4. علي محمد حسن بني مصطفى. (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الإتصالات الأردنية. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

ثانياً: رسائل الماجستير والدكتوراه

1. أحمد مصعب عثمان المبارك. (2019). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة على بنك الفيصل الاسلامي السوداني-.
2. أحمد موسى فرج الله. (2017). دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي. السودان: كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال.
3. السعيد قاسمي. (2012). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية-. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية.
4. الوليد هلاي. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis-. المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص الاستراتيجية.
5. أمين حلموس. (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة عينة مجموعة البنوك الجزائرية بولاية الأغواط-. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير.

قائمة المراجع

6. خالد أحمد عبد الحميد قشقش. (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة-. غزة، فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
7. سالم حسين العجبي. (2011). أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة -دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية-. عمان، الأردن: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
8. سليم مخضار. (2018). دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية. 10. تلمسان، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات.
9. عائشة سليمان. (2011). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "عامل الكفاءات في المؤسسة" -دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم-. تلمسان، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية.
10. عبد الرزاق حميدي. (2014). أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك -مع الإشارة لحالة الجزائر-. بومرداس، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أمحمد بوقرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية.
11. عبد الرؤوف حجاج. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها -دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-. سكيكدة، الجزائر: كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات.
12. عبد القادر طاري. (2019). الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مستغانم، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي.
13. عبد الهادي أحمد فرح معاوية. (2016). أثر التوجه الاستراتيجي الإستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل. السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
14. عبد الوهاب أحمد علي جندب. (2013). أثر التوجهات الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي -دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن-. عمان، الأردن: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

15. عمر ياسين محمد ساير الدليمي. (2018). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية -دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق-. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، 10 (55).
16. عمر يوسف عمر بكر. (2019). الدور المعدل لهيكل التنظيم في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والتميز التنافسي -دراسة حالة على عينة من شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم-. السودان: رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
17. عوض البلوي. (2011). دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الإستراتيجي -دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر-. مؤتم، الأردن: كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، رسالة ماجستير في الإدارة والأعمال.
18. فادية وليد أبو شامة حنفي. (2015). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية-. الخليل، فلسطين: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
19. فوزية مقراش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال.
20. كميليا يزغش. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة-. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
21. لمين شرع. (2024). أثر تحليل سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة-. غرداية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
22. لؤي صبحي دحبور. (2010). دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية -دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية-. الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال .
23. لويذة فرحاتي. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة-. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية.

24. ماجدة غالب إسماعيل الزعبي. (2015). الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحديد التوجه الإستراتيجي: مصادر أخلاقيات الأعمال كمتغير معدل - دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية الأردنية.- كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، رسالة دكتوراه.
25. محمد الأمين بولحبال. (2010). دور التوزيع في تنافسية المؤسسة -حالة شركة فرويتال كوكاكولا بالجزائر.- الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق.
26. محمد حنفي محمد نور تبيدي. (2010). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء -دراسة قطاع الاتصالات السودانية.- الخرطوم، السودان: قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.
27. محمد فوزي علي العتوم. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني.- كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
28. ميرنا أبو نجم. (2018). أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات -دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.- سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA.
29. ناصر ميلود. (2021). قياس علاقة التسويق الداخلي بالعميل والميزة التنافسية -دراسة حالة بنوك عمومية محلية بولاية مستغانم (cpa- badr- bdl- bna).- مستغانم، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير .
30. نهى أحمد أبو طه. (2012). أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي -دراسة تطبيقية على شركة الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان.- عمان، الأردن: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
31. نوال دومة. (2011). تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية -دراسة حالة فرع المضدات الحيوية لمجمع صيدال بالمدية.- الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال.
32. هجيرة شيقارة. (2005). الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للموارد الدسمة ENCG.- الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال.

33. وسيلة بوازيد. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية.
34. يوسف عطوي مرزوق المواضية. (2018). أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسي كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية - دراسة ميدانية-. مؤتة، الأردن: كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال.

ثالثا: المجالات والدوريات

1. إبراهيم بن الطيب. (2015). دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف-. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية (13).
2. إحسان دهش جلاب. (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية -بحث ميداني في جامعة كربلاء-. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 15 (3).
3. أكرم محسن الياسري، و مناف عبد الكاظم القطان. (2020). تأثير تفاعل التوجه الإستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة التعليمية -دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية في مديرية تربية محافظة البصرة-. مجلة واسط للعلوم الإنسانية ، 16 (45).
4. الخير عمارة محمد علي، و آدم يعقوب أبو بكر حماد. (2020). الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي -دراسة تطبيقية-. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، 04 (02).
5. الشريف بقة، و سمراء دومي. (2013). التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف-. مجلة الباحث ، 12 (12).
6. إلياس سالم. (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببحر بوعربريج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (15).
7. أمل جواد كاظم. (2017). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية في الشركات العامة للصناعات القطنية في بغداد-. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (50).

8. انتصار أحمد عبيد، و جلييلة عيدان حليحل. (2007). أثر تحليل كلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 13 (47).
9. إيمان بشير محمد مصطفى أبو رذن. (2005). التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير -دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل-. الموصل: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
10. إيمان عبد الكريم سليمان المعايطه. (2013). أثر التوجه الإستراتيجي على تحقيق المسؤولية الإجتماعية في البنوك التجارية السودانية والأردنية من وجهة نظر العاملين بها -دراسة مقارنة-. أم درمان، السودان: معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال.
11. جواد محسن راضي، و زهراء نعيم قاسم. (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدارء بعض المصارف الخاصة-. مجلة الإدارة والاقتصاد ، 07 (25).
12. جيلالي معروف، ليلي بن كعكع، و حسنية قورين. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة لمبنة الحليب للإحوة بن عولة بغيليزان-. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة ، 06 (01).
13. حامد سليم الكعبي، و نزار حبيب عباس. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين جودة خدمة التعليم - دراسة تحليلية-. القادسية: كلية الرافدين الجامعة.
14. حكيم بن جروة، و سلمي بن خيرة. (2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (01).
15. خالد أرحيل شهاب. (2019). إدارة المعرفة ودورها في تنمية الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في العراق -دراسة حالة على صناعة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات-. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 15 (45).
16. خالد خلف سالم الزريقات. (2012). أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية - دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية-. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (31)، 293، 294.
17. خولة قاسمي الحسني، و هدى حفصي. (2022). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة ياليدين للتوصيل السريع في الجزائر-. دفاتر البحوث العلمية ، 10 (02).
18. رحمة زيغد، و صبري مقيمح. (2021). دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية -دراسة حالة مؤسسة السهم الأزرق الجزائري-. مجلة دراسات اقتصادية ، 12 (02).

19. سامي ذياب محل، و سارة بهاء أنور التكريتي. (2018). دور مراكز التوجه الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمات الصحية -دراسة استطلاعية في مستشفى تكريت العام-. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 4 (44).
20. سرمد حمزة الشمري. (2012). التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية -دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية-. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم (29).
21. سعد سالم غانم. (2022). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي -دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المزمزات الصحية في صلاح الدين-. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، 02 (02).
22. سعيد عبد الله محمد. (2013). إمكانية تعزيز إستراتيجية الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى-. مجلة تنمية الرافدين ، 35 (112).
23. سعيدة بوجمعي، و نصر الدين بن نذير. (2019). دور المزيج التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية البلدة-. مجلة الإبداع ، 09 (01).
24. سهير عادل حامد، و حنان صفاء كامل. (2019). تأثير القدرات الدينامكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للاسمنت العراقية. مجلة الادارة والاقتصاد ، 25 (111).
25. صديق بلل ابراهيم، و أحمد موسى أحمد فرج الله. (2017). التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات ، 07 (02).
26. صورية شني، و السعيد بن لخضر. (2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية (02).
27. ظاهر رداد القرشي. (2021). أثر سلوك المستهلك الإلكتروني في تحسين الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات السياحية في الأردن. المجلة العربية للإدارة ، 41 (01).
28. عادل هادي البغدادي، و الحمزة فاضل عباس. (2015). تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن -دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في محافظة النجف الأشرف-. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، 12 (35).
29. عالية بوباح. (2021). أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على الميزة التنافسية في بعض البنوك في ولاية قسنطينة. مجلة الدراسات المالية والماسبية والإدارية ، 08 (03).
30. عتيقة حرايرية. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، 03 (02).

31. علي حسون، فاضل حمد، و عامر فدعوس. (2012). أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية-. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (32).
32. علي موات السوداني، و نائل رسول الجزائري. (2017). التوجه الدفاعي والتحليلي وأثره في تعزيز كفاءة نظام الرقابة باتجاه تطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة -دراسة حالة في وزارة المالية-. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 07 (04).
33. علي موات صهيود السوداني، و حسام حمدان شونة. (2017). تأثير التوجيه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية -مدخل مقارن-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 23 (101).
34. عمار درويش. (2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، 06 (01).
35. غالب محمد البستنجي. (2011). أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. أبحاث إقتصادية وإدارية (09).
36. غريسي صدوقي، محمد رضا بوشيخي، و سمير عز الدين. (2022). محددات القدرة التنافسية للصناعات الغذائية وفق منهج بورتر -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات-. مجلة دفاتر اقتصادية ، 13 (01).
37. فرحات غول. (2014). سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ، 03 (01).
38. قحطان توفيق فهد. (2019). دور عناصر المزيج الترويجي في تعزيز الميزة التنافسية -الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء-. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ، 11 (01).
39. كلثوم وهابي، و عائشة شرفاوي. (2022). مساهمة راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات ، 07 (01).
40. ليلى حقانة، و بن سفيان الزهراء. (2018). إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-. مجلة التنظيم والعمل ، 07 (01).
41. محمد الأمين بن عزة. التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (02).
42. محمد زرواطي. (2020). تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية في محاسبة التسيير -دراسة حالة وحدة المسبك بمؤسسة بوفال-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 12 (03).

43. محمد عبد الله حسن حميد. (2016). تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم. عمان، الأردن: دار غيداء للنشر.
44. محمد عبد الواحد فليح، و أشواق طالب كاظم. (2019). استعمال الحيوود السداسية الرشيقة لتحقيق الميزة التنافسية -بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية الوزيرية (معمل المحركات)-. مجلة كلية مدينة العلم الجامعة ، 11 (01).
45. محمد عبد صالح، و خليل ابراهيم ابراهيم. (2020). أثر الخدمة المصرفية الإلكترونية على الميزة التنافسية في عينة من المصارف العراقية الخاصة -دراسة تحليلية-. مجلة الدنانير ، 01 (18).
46. مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات (05).
47. مسعود كسرى، و خليفة محمد بلكبير. (2009). إشكالية الاستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الالكترونية في البيئة العربية. مجلة الاقتصاد الجديد ، 00 (00).
48. مصطفى عبد الرزاق خالدية، أحمد عباس سامي، و علي أحمد حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية-. المجلة العربية للإدارة ، 39 (1).
49. مصطفى محمد الدرويش. (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية-. حلب، سوريا: كلية الإقتصاد، جامعة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
50. معتر عبد الرزاق سلمان. (2022). تأثير استراتيجيات استهداف السوق ففي تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. مجلة القرطاس للعلوم الاقتصادية والتجارية ، 02 (02).
51. منال جبار سرور، ميعاد حميد علي، و مهند عبد الرحمان سلمان. (2019). دور تقنية التكلفة على اساس المواصفات في تحقيق الميزة التنافسية لمواجهة آثار العولمة -التطبيق في شركة الأصباغ الحديثة-. مجلة المثني للعلوم الإدارة والإقتصادية ، 09 (02).
52. مها بكوش، و فريدة بوغازي. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع -دراسة حالة مؤسسة بيكو-. مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، 25 (01).
53. ميثاق طاهر الربيعي، و صباح حميد علي. (2018). التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الإستراتيجي -دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها-. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 15 (2).

54. نسرين جاسم محمد، و زينب أبو علي خلف. (2017). إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الإستراتيجي - بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 23 (97).
55. نصر الدين بن نذير. (2010). الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال. مجلة الابحاث الاقتصادية (04).
56. نفيسة خميس، و عبد الرؤوف حجاج. (2019). دور السمات المقاولاتية للمقاول الحر في تبني التوجه الاستراتيجي -دراسة ميدانية لعينة من المقاولات الحرفية بورقلة-. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، 06 (02).
57. نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية مجلة الإبداع
58. نوال شيشة. (2014). المزايا التنافسية للتحالفات الاستراتيجية. مجلة الاقتصاد الجديد ، 01 (10).
59. هبة فائق حسن، و بيداء ستار لفته. (2020). تأثير التوجه الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي - بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب-. مجلة دراسات محاسبية ومالية ، 15 (50).
60. هبة موفق يونس. (2020). دور أنشطة التوزيع المادي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الدوائية والطبية SDI في سامراء. مجلة تنمية الرافدين ، 39 (126).
61. وعد زكي صالح الحديثي، و عمر ياسر محمد السايير الدليبي. (2018). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء المنظمي -دراسة لعينة من العاملين في المدينة السياحية في الحبانة-. مجلة تنمية الرافدين ، 37 (117).
62. وفاء علي سلطان، و زينب شلال عكار. (2013). مصادر اللاتأكد البيئي واستراتيجيات مجابهتها -دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء العامة بمحافظة البصرة-. مجلة دراسات البصرة ، 08 (16).
63. ولاء سيد محمد حسن، برنس ميخائيل غطاس، و شريف شفيق بني. (2020). استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة في توفير المعلومات الملائمة لترشيد قرارات التعهيد. المجلة العلمية (70).

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات

1. رائد إبراهيم الجودر، و أحمد محمد بوزبر. (2012). نموذج للتخطيط والتغيير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية. السعودية: المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

2. منال جبار سرور. (2020). الاستراتيجيات الحديثة ودورها في إدارة أزمة ارتفاع تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الرابع: الإقتصاد الخفي وإدارة الأزمات. 16. بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المراجع باللغة الأجنبية

Articles:

1. Abker, A. Y., Balal, S. I., & Khidir, T. E. (2018). Investigation the Relationship Between Strategic Orientation and Operational Performance in the Sudanese Service Firms. American Journal of Business, Economics and Management , 06 (03).
2. abker, a. y., mohammed, m. a., Tebein, a. m., & gafar, m. m. (2019). Strategic Orientation And Its Impact On The Improvement Of Service Innovation. International Journal of Economics, Business and Management Research .
3. Akgül, Y., & Zihni Tunca, M. (2019). Strategic Orientation and Performance of Istanbul Stock Market Businesses: Empirical Studies Based on Business, Information Systems, and Knowledge Strategic Orientation. In Strategy and Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies. Turkey.
4. Al-zubi, H. A. (2014). The Relationship between Strategic Orientation and Competitive Advantages. American Academic & Scholarly Research Journal , 06 (03).
5. Aragon-Sanchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. journal of small business management , 43 (03).
6. Bhattacharya, A., Misra, S., & Sardashti, H. (2019). Strategic orientation and firm risk. International Journal of Research in Marketing , 36 (04).
7. Bratianu, C., & Balanescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. a comparative analyssis of the top 50 U.S. companies. Management & marketing , 3 (3).

8. Choy, S. S., & Mula, J. M. (2008). The impact of strategic orientation dimensions on business performance - a case study based on an international organisation-.
9. Dubey, S. K., Singh, R., & Singh, s. (2020). A BRIEF STUDY OF VALUE CHAIN AND SUPPLY CHAIN. Agriculture Development and Economic Transformation in Global Scenario .
10. Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). The Relationship Between Strategic Orientation Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on Organizational Performance -An Application in a Tourism Destination-. Sustainability , 10 (6).
11. Fulford, H., & Rizzo, A. (2009). A Conceptual Model For The Strategic Orientation Of Small Firms. Journal of Enterprising Culture (JEC) , 17 (01).
12. Garvin, D. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review (71).
13. Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. Strategic Change .
14. Hakala, H. (2010). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. International journal of management reviews , 13 (02).
15. hasnanywati, H., & Jalan, M. (2010). The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process. International Journal of Business and Management .
16. indiasty, c. m., Mwangi, M. S., Mandere, E. N., Bichanga, J. M., & George, C. E. (2014). The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd. European Journal of Business and Management , 06 (16).
17. Iqbal, M. J., & Khizar, H. M. (2022). The Epistemology of Entrepreneurial Responsible Orientation (ERO): Theory, Conceptualization, and Future Research. Sage Open , 12 (02).

- 18.J.Grawe, S., Chen, H., & J.Daugherty, P. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 39 (4).
- 19.Kazakov, S. (2012). Market orientation as an effective approach to the organization of marketing at service enterprises. *Marketing and marketing research* (01).
- 20.Kharabsheh, R., Ensour, W., & Bogolybov, P. (2017). Learning Orientation, Market Orientation and Organizational Performance- The Mediating Effect of Absorptive Capacity-. *Business and Economic Research* , 07 (01).
- 21.kumar, K., Boesso, G., favotto, F., & Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development* .
- 22.Menguc, B., & Auh, S. (2005). A Test of Strategic Orientation Formation versus Strategic Orientation Implementation: The Influence of Tmt Functional Diversity and Inter-Functional Coordination. *Journal of Marketing Theory and Practice* , 13 (02).
- 23.Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research* , 56 (03).
- 24.Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing* , 32.
- 25.Nasir, W. M., Al Mamun, A., & Breen, j. (2017). Strategic Orientation and Performance of SMEs in Malaysia. *sage journal* , 07 (02).
- 26.Patton, J., & Nihat, K. (2011). The Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: An Empirical Study of Turkish Firms. *Journal of International Development* , 23 (02).
- 27.Puspita, l. e., budiman, c., & Ellitan, L. (2020). The effect of strategic orientaion, supply cchain capability, innovationcapability on competitive advantage and performance of furniture retails. *International Journal Of Scientific & Technology Research Volume* , 09 (03).

28. Slater, S., Olson, E., & Hult, T. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal* , 27 (12).
29. Wiklund, j., & Sheferd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal* , 24 (12).
- 30.** Zuzana, P. (2014). The Significance Of Vision And Mission Development for enterprises in Slovak republic. *Journal of Economics, Business and Management* , 02 (01).

العلاج حق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



استبيان

تقوم الطالبة بإجراء بحث علمي موسوم بـ : "أثر التوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

–دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للاسمنت– لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

ولهذا الغرض أودع بين أيديكم هذا الاستبيان وآمل منكم الدعم والتكريم بالإجابة عليه، فصحة نتائج الدراسة تعتمد

بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، كما أحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها تتعلق برأيكم الموافق لواقع المؤسسة، وستحاط

بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام، شاكرة لكم حسن تعاونكم المثمر.

تحت إشراف: مرزوقي مرزوقي

الطالبة: مريزيق إكرام

الملاحق

القسم الأول: خصائص عينة الدراسة

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعاملِي مؤسسة البسكرية للاسمنت بغرض تحليل

النتائج، لذا يرجى الإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة [X] في الخانة المناسبة لاختيارك:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة

من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة أكثر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي: شهادة مهندس تقني سامي دراسات تطبيقية جامعية DUEA

ليسانس ماستر دراسات عليا (ماجستير أو

دكتوراه)

4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي: مدير عام نائب مدير رئيس مصلحة

مسير قاعة التحكم محضر ومراقب تقني

مهندس عمليات

الملاحق

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: المتغير المستقل: التوجهات الإستراتيجية في منظمات الأعمال

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تهدف لمعرفة التوجهات الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة العسكرية للاسمنت والتي تعزز مستوى الميزة التنافسية في ذات المؤسسة، والمرجو منك تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتكم لها وذلك بوضع علامة [X] في الخانة المناسبة لاختيارك:

البيان	رقم العبارة	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
التوجه الاستراتيجي	01	تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن تقديم الجديد الذي يقود لتمييزها.			
	02	تملك المؤسسة كفاءات وقدرات عالية تعطيها قدرة أكبر على الإبداع والتميز.			
	03	تقوم المؤسسة بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية.			
	04	تنفذ المؤسسة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل.			
	05	تقوم المؤسسة بمواكبة واستخدام التكنولوجيا الحديثة فور ظهورها.			
	06	تتحمل المؤسسة مستوى عال من التكاليف لتقدم خدمات مبتكرة.			
التوجه العدائي	07	تعمل المؤسسة دائما على تحسين موقعها التنافسي مقارنة بمنافسيها.			
	08	تعمل المؤسسة على تطوير الأسواق والحصة السوقية مقارنة بمنافسيها.			
	09	تستهدف المؤسسة نقاط ضعف المنافسين بالدرجة الأولى.			
	10	تعتمد المؤسسة على استثمارات عالية مقارنة بمنافسيها.			
	11	يتناقش العاملون بالمؤسسة بشكل مستمر حول برامج المنافسين.			
التوجه التحليلي	12	تنتظر المؤسسة ثبوت نجاح مؤسسات أخرى للدخول في أسواقها.			
	13	تقع المؤسسة في بعض الأحيان على مشكل الفهم الغير الصحيح للبيئة.			
	14	تدعم نظم المعلومات بالمؤسسة عملية اتخاذ القرار.			
	15	تراقب المؤسسة باستمرار التطورات الحاصلة في الصناعة.			
	16	تساهم كل المستويات الإدارية في وضع خطة عمل المؤسسة.			
	17	تعمل المؤسسة على تقييم نقاط قوة وضعف المنافسين بشكل دوري.			
التوجه المخاطر	18	تتحمل المؤسسة المخاطر عندما تدرك أن في طياتها فرص حقيقية .			
	19	تميل المؤسسة لدعم المشاريع التي تحقق عوائد محققة لها.			
	20	تميل المؤسسة لتنويع الخدمات بغض النظر عن حجم المخاطر التي تتعرض لها.			
	21	تواجه المؤسسة منافسة شرسة في مجال أعمالها.			
التوجه الدفاعي	22	تفضل المؤسسة الحصول على تدفق مالي مستمر بدلا من تدفقات مالية سريعة موسمية.			

الملاحق

			23	تفضل المؤسسة العمل في الأسواق الضيقة التي يعرف فيها منافسيه بشكل جيد بدلا من العمل في أسواق كبيرة لا تعرفها جيدا.	الاتجاه المستقبلي
			24	تعمل المؤسسة على استخدام أنظمة التحكم في التكلفة لمراقبة الأداء.	
			25	تعمل المؤسسة على تخفيض عملياتها الإدارية بشكل مستمر.	
			26	تجري المؤسسة تغييرات جذرية عندما تواجه أمورا سلبية كالأزمات مثلا.	
			27	تقوم المؤسسة بتطوير خطة عملها واستراتيجياتها بناء على مؤشرات البيئة التنافسية.	
			28	تعتبر المؤسسة أن الضغط الناشئ عن البيئة الخارجية يستدعي التغيير في خطط العمل لا محالة.	
			29	تقوم المؤسسة بوضع سيناريوهات عديدة تتبعها عند حدوث أي طارئ.	
			30	تسعى المؤسسة دائما لوضع الحلول المناسبة والبديلة للتحدي لأي طارئ (قراءة المستقبل).	

المحور الثاني: المتغير التابع: الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			أسعار منتجات المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين.
			تستغني المؤسسة على الأنشطة ذات التكلفة العالية لضمان ميزتها التنافسية.
			تعتمد المؤسسة على الإنتاج الكبير للاستفادة من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة.
			للمؤسسة زبائن لديهم ثقة عالية بجودة منتجاتها.
			تهتم المؤسسة بجودة المواد الأولية بشكل كبير.
			تهتم المؤسسة بالتحسين المستمر لمنتجاتها.
			تستخدم المؤسسة أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على منتجاتها.
			تتمكن المؤسسة من دخول أسواق جديدة بسرعة أكبر من المنافسين.
			تتميز المؤسسة بسرعة تلبية الطلبات المفاجئة وتقليل وقت انتظار الزبون.
			لدى المؤسسة قنوات توزيع تسهل وتسرع وتضمن تسليم المنتجات للزبائن في الوقت المناسب مع ضمان سلامتها.
			تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.
			تدخل المؤسسة في تحالفات مع مؤسسات أخرى لتطوير منتجاتها .
			تدخل المؤسسة في تحالفات مع مؤسسات أخرى لتطوير عملياتها .
			تدخل المؤسسة في تحالفات مع مؤسسات أخرى للمساهمة في تفعيل برامجها التسويقية.
			تتم المؤسسة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم وتسعى للأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
			تطور المؤسسة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.
			تكافئ المؤسسة الأفراد المبدعين.

