



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال



بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

بعنوان:

الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي
والميزة التنافسية المستدامة

**The mediating role of organizational
excellence in the relationship between
strategic direction and sustainable
competitive advantage**

"دائسة تطبيقية على مصنع شركة بزبانوس للاغذية والمشروبات"

إعداد الطلاب:

إبتهال جيمس مكاك مشوك
الأمين برهان طه
عادل الهادي نور الدائم محمد
منى يونس عبدالرسول

إشراف الدكتور ة :

لیمياء بكرى محمود مشى

2023م/1444هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَلَايَة

قال الله تعالى:

{ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ }

صدق الله العظيم

سورة النمل ، الاية (19)

الإهداء

قال الله تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

على ضوء هذه الآية أهدي ثمرة جهدي إلى التي غرست في قلبي حب الآخرين والتي
سهرت لا تنام إلى التي تابعتني مع الأمل إلى معنى الحب والحنان إلى بسملة الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى ملاكي في الحياة إلى
أغلى الحبايب إلى وصية الرحمن إلى جنتي وسعادتي

أمهاتنا متعمهم الله بالصحة والعافية

إلى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ ظلمة جهلي وكان لي خير مرشد إلى الذي كان نبراسا
يضيء لي الطريق والذي غرس في قلبي حب العلم والمعرفة إلى سندي في هذه الحياة
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أشقى نفسه
وأفنى عمره في إسعادي إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار إلى جنتي

أبائنا متعمهم الله بالصحة والعافية

إلى من يكتمل بهم عقد أسرتي إلى من تقاسمت معهم أجواء المحبة الأسرية إلى من هم

أقرب إلي من روحي إلى من هم نعمتي إلى من بهم أستمد عزتي وإصراري

أخواتنا

إلى شموع العلم والمعرفة إلى كل من علمني حرفا إلى كل من علموني بلا كلل

أساتذتنا الأجلاء

إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة سرت إلى رفيقات دربي

أصدقائنا

إلى هذا الصرح الشامخ المليء بالعلم

كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا

إلى كل من له فضل في أن نكون فيما نحن عليه الآن

أهدي لهم هذا البحث

الشكر والتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين الذي أنعم وأكرم ، والصلاة والسلام على سيد السادة ومعلم القاده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .
والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين وأشكر الله الذي أعاننا على إكمال هذا البحث وإخراجه إلى حيزكنا. الشكر والتقدير الي منارة العلم والمعرفة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، قسم إدارة الأعمال لإتاحتها لي فرصة دراسته في رحابها العامره .
والشكر كل الشكر والإحترام الدكتورة الفاضلة/ ليمياء بكري محمود مشي، التي لم تبخل بعلمها وفكرها وخبرتها ووقتها في تقديم كل العون والإرشاد والتوجيه وكثيرا لاتحصيله السطور فجزاها الله عنا كل الخير وأدام عليها نعمة الصحة والعافيه .كلمات الشكر قليلة بحق من أعطى من وقتا الثمين الكثير لطلابه الي من أعترف بكثير من حقوق الطلاب وحرص علي تقديم رسالتها بكل صدق .

كما أتقدم بالشكر لجميع المكتبات بالجامعات السودانيه على توفير المعلومات وتقديمها بكل أريحيه ونخص الشكر إلى مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الباحثون،،،

المستخلص

تضمنت الدراسة معرفة دور التميز التنظيمي كوسيط بأبعاده " تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الهيكل التنظيمي " في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده " استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز " والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع بأبعادهما " استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز"، وتلخصت مشكلت البحث عن الاجابة عن السؤال ما هو الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة؟، كما إستهدف البحث الحالي بيان العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة . ودراسة العلاقة بين أثر التوجه الاستراتيجي في التميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة و معرفة الدور الوسيط للتميز التنظيمي والعلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة. في ما يتعلق بالخلفية النظرية فقد إستعرض الباحثون عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة وإستعرض عدد من النظريات التي توضح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة والتميز التنظيمي. واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لمجتمع الدراسة الذي تمثل في شركة ومصنع بزيانوس والتي وزع عليها عدد "120" استبانة وتم إسترجاع "115" و التي لم تم إرجاعها 5 والصالحة للتحليل 102 بلغة نسبة "85%" كما اعتمدت الدراسة على اسلوب العينة العشوائية وهي احدى العينات الاحتمالية وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج ال , "SPSS16" و"AMOS23" تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في إختبار مصداقية وموثوقية البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة ، حيث تم إخضاع البيانات لاختبارات إحصائية متقدمة وتمثلت اهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والتميز التنظيمي ووجود علاقة ايجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة وان التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة ، ومن اهم التوصيات يجب ان تهتم الشركة بالتحليل الاستراتيجي للمتغيرات البيئية "الداخلية، والخارجية " وان تضع الشركة هيكلا تنظيميا متميز يربط بين اجزاء التنظيم المختلفة ويستوعب التغيرات التي يمكن ان تحدث في الشركة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي - التميز التنظيمي - الميزة التنافسية المستدامة

Abstract

The study included knowledge of the role of organizational excellence as a mediator with its dimensions "organizational culture, organizational structure" in the relationship between strategic direction as an independent variable with its dimensions "focus strategy, excellence strategy, leadership strategy in cost" and sustainable competitive advantage as a dependent variable with its dimensions "focus strategy, excellence strategy". The problem of searching for the answer to the question was summarized What is the mediating role of organizational excellence in the relationship between strategic direction and sustainable competitive advantage? The current research also targeted the formation of organizations strategically in a way that makes these organizations stand out from others, by containing a competitive advantage that is as sustainable as possible and thus ensuring prosperity, growth and continuity. With regard to the theoretical background, the researchers reviewed a number of previous studies related to strategic direction, organizational excellence and sustainable competitive advantage, and reviewed a number of theories the relationship between strategic direction, sustainable competitive advantage and organizational excellence. This study followed the descriptive analytical approach, where the questionnaire was a major tool for the study community, which was represented in the company and factory in Bzianos, which distributed the number of "120" questionnaire and "115" was retrieved, which was not returned 5 and valid for analysis 102 by "85%" The study also relied on the method of the facilitated sample, which is one of the probability samples, and the data was analyzed using the "SPSS16"&"AMOS23" program, A set of statistical methods were used to test the credibility and reliability

of the data collected from the study sample, where the data was subjected to advanced statistical tests, and the most important results of the study were the existence of a positive relationship between strategic direction and sustainable competitive advantage, the existence of a positive relationship between strategic direction and organizational excellence, and the existence of a positive relationship between organizational excellence and sustainable competitive advantage, and that organizational excellence mediates the relationship between strategic direction and sustainable competitive advantage, One of the most important recommendations is that the company should pay attention to the strategic analysis of environmental variables "internal, external" and that the company develop an organizational structure that links the different parts of the organization and accommodates the changes that can occur in the company in light of the changing competitive environment.

Keywords: Strategic Direction – Organizational Excellence – Sustainable Competitive Advantage

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
ج	الآية
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	المستخلص
ز	Abstract
ط	فهرس المحتويات
م	فهرس الجداول
س	فهرس الاشكال
الفصل الأول الإطار العام	
2	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	التعريفات الإجرائية

7	حدود الدراسة
7	هيكل الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري	
10	المبحث الأول : التوجه الاستراتيجي
28	المبحث الثاني: التميز التنظيمي
40	المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة
55	المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات
الفصل الثالث منهجية الدراسة	
58	مقدمة
58	نظرية الدراسة
60	نموذج الدراسة
60	فرضيات الدراسة
62	أسلوب الدراسة
62	مجتمع الدراسة
63	نبذة تعريفية عن مصنع شركة بزبانوس للأغذية والمشروبات
63	عينة الدراسة

64	أداة الدراسة
64	مصادر وطرق جمع المعلومات
64	قياس متغيرات الدراسة
71	تقييم أدوات القياس
72	الاساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
75	المبحث الاول: تحليل بيانات الدراسة
92	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	
105	مقدمة
105	نتائج الدراسة
105	مناقشة النتائج
106	التوصيات
107	محددات الدراسة
107	التوصيات بحوث مستقبلية
109	المصادر والمراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
26	متطلبات الاستراتيجية التنافسية النوعية	(1/1/2)
65	عبارات إستراتيجية قيادة التكلفة (التوجه الاستراتيجي)	(1/3)
66	عبارات إستراتيجية التميز (التوجه الاستراتيجي)	(2/3)
67	عبارات إستراتيجية التركيز (التوجه الاستراتيجي)	(3/3)
68	عبارات إستراتيجية التميز (الميزة التنافسية المستدامة)	(4/3)
69	عبارات إستراتيجية التركيز (الميزة التنافسية المستدامة)	(5/3)
70	عبارات تميز الهيكل التنظيمي	(6/3)
70	عبارات تميز الثقافة التنظيمية	(7/3)
75	الاستبيانات الموزعة والمعادة	(1/1/4)
76	تحليل البيانات الأولية	(2/1/4)
79	التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه الاستراتيجي (حجم العينة: 102)	(3/1/4)
81	التحليل العاملي للتميز التنظيمي (حجم العينة: 102)	(4/1/4)
82	التحليل العاملي الاستكشافي للميزة التنافسية (حجم العينة: 102)	(5/1/4)
85	مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة	(6/1/4)
87	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 102)	(7/1/4)
88	تحليل الارتباط (Person Correlation)	(8/1/4)

89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(9/1/4)
90	التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity	(10/1/4)
91	اختبارات التوزيع الطبيعي	(11/1/4)
94	مؤشرات جودة النموذج من الفرضية الأولى	(12/2/4)
95	قيم تحليل المسار من الفرضية الأولى	(13/2/4)
96	مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثانية	(14/2/4)
97	قيم تحليل المسار للفرضية الثانية	(15/2/4)
98	مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثالثة	(16/2/4)
99	قيم تحليل المسار للفرضية الثالثة : العلاقة بين التميز التنظيمي و الميزة التنافسية المستدامة	(17/2/4)
100	مؤشرات جودة النموذج للفرضية الرابعة	(18/2/4)
101	قيم تحليل المسار للفرضية الرابعة: التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة	(19/2/4)
102	الأثر المباشر للفرضية الرابعة	(20/2/4)
102	الأثر الغير مباشر (التوسط) للفرضية الرابعة	(21/2/4)
103	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	(22/2/4)
105	نتائج الدراسة	(1/5)

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
60	نموذج الدراسة الرئيسي	(1/3)
61	الفرضية الأولى	(2/3)
61	الفرضية الثانية	(3/3)
62	الفرضية الثالثة	(4/3)
62	الفرضية الرابعة	(5/3)
85	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة	(1/1/4)
93	الفرضية الاولى:هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة	(2/2/4)
95	الفرضية الثانية:هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي و التميز التنظيمي	(3/2/4)
97	الفرضية الثالثة:هناك علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي و الميزة التنافسية المستدامة	(4/2/4)
99	الفرضية الرابعة:التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة	(5/2/4)

الفصل الأول

الإطار العام

المقدمة:-

شهدت نهايات القرن العشرين و بداية القرن الواحد وعشرين منافسة حادة في كل القطاعات خصوصا قطاع الاعمال (الصناعية ،التجارية ...)وتبعاً لذلك أصبحت الميزة التنافسية مطلباً أساسياً وحيوياً لاستمرار المنظمات ونموها ونجاحها وليس ذلك وحسب بل يجب تطوير هذه الميزة بصورة مستمرة بشكل يجعل المنظمة في موقف أفضل من نظائرها في مجال العمل وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة(مثنى عبد الوهاب المولى 2019)

ويعتبر التوجه الاستراتيجي عنصراً أساسياً في الخدمات المعاصرة يفرض على المنظمة و قادتها ومدراءها أن يفهموا أبعاده وعناصره لكونه يعبر عن منظور بعيد المدى ويحقق الميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة. بالاضافة لذلك يحاول التوجه الاستراتيجي استكشاف التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجه تأثيره على المنظمة.(عمر يوسف عمر بابكر ،2019).

واما التميز التنظيمي فقد أصبح في مقدمه الاهداف التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقه في ظل البيئه التنافسيه المتغيرة. (رجاء إبراهيم محمد, 2020), وان تحقيق المنظمه لتميز الاداء يتطلب من اعضاءها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الاداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيويه وفاعليه (أ. حسين عابد و د .مجيد منصور,ب.ت).

التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الاداري لرفع مستويات الاداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين واطباء الهيئات الاداريه في المنظمه.وبذلك يكون لهذه الدراسة (الدورالوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة) أهمية قصوى.

مشكلة الدراسة:-

علي الرغم من أهمية معرفة الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة إلا أنه في بعض الدراسات السابقة تناولت التميز التنظيمي مع متغيرات أخرى وهذه الدراسة تبحث عن معرفة الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة وبمراجعة للدبيات السابقة وجد هنالك مجموعة من الفجوات التي يمكن أن تستند عليها الدراسة,

بعض الدراسات تناولت التوجه الاستراتيجي مع متغيرات أخرى وبعضها تناولت الميزة التنافسية المستدامة مع متغيرات أخرى حيث كانت دراسة (رجاء ابراهيم محمد النور 2020).تناول الدور الوسيط لراس المال البشري في علاقه بين المشاركة المعرفيه و التميز التنظيمي حيث اخذت التميز التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (الثقافه التنظيميه ، الهيكل التنظيمي ، وتميز القيادة) وراس المال البشري كمتغير وسيط بأبعاده (نقل المعرفه ، تبادل المعرفه ، تحويل المعرفه) والمشاركة المعرفيه كمتغير مستقل.و دراسة(عمر يوسف عمر بابكر 2019) التي تناولت الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي .تناول اثر التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده(التوجه بالسوق -التوجه الابداعي - التوجه بالتعليم - التوجه بالتكنولوجيا)على التميز المؤسسي كمتغير تابع بأبعاده(الموارد البشرية -العملاء -العمليات -القيادة) باستخدام الهيكل التنظيمي كمتغير معدل بأبعاده(المركزية - الرسمية -التعقيد). وتناولت دراسة(حاتم يوسف حمد النيل القراري 2014) الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات السودانية , حيث تناول التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده(المعرفي -التسويقي-الريادي-الابداعي)والهيكل التنظيمي كمتغير معدل بأبعاده(التعقيد-الرسمية-المركزية) والاداء كمتغير تابع بأبعاده(تحقيق الاهداف- رضا العملاء- رضا العاملين).وكذلك تناولت دراسه (أحمد موسى فرج الله 2017) دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والاداء التشغيلي.تناول التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط بأبعاده(التوجه بالسوق -التوجه الابداعي -التوجه بالتعلم)و متطلبات إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل(المتطلبات التنظيمية - المتطلبات التكنولوجية- المتطلبات البشرية) والاداء التشغيلي كمتغير تابع بأبعاده (الانتاجية-جودة المنتج-المرونة الانتاجية). وكذلك أوضحت دراسة(الزبير التوم عبد المجيد الحسن 2017) الدور الوسيط لادارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية تناول دور ادارة المعرفة كمتغير وسيط بأبعاده (أكتساب المعرفة -خزن المعرفة -المشاركة المعرفية-تطبيق المعرفة) في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاد (التوجه الابداعي -والتوجه بالتعليم)والميزة التنافسية بعادها(الحصة السوقية) كمتغير تابع ,و دراسة (الفتاح عزالدين عوض الكريم 2019) تناولت الدور الوسيط لجودة الخدمة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية الداخلية:التوجه الاستراتيجي كمتغير معدل.حيث تناولت المسؤولية الاجتماعية الداخلية كمتغير مستقل بأبعاده (الاستباقي -التفاعلي) وجودة الخدمة الداخلية كمتغير وسيط بأبعاده (الكفاءة-التفاعل-الاهتمام) والتوجه الاستراتيجي كمتغير معدل

بأبعاده (الريادي -الدفاعي-التحليلي) الصورة الذهنية الداخلية كمتغير تابع بأبعاده (الصورة الذاتية-الصورة المرغوبة-الصورة المدركة). و تناولت دراسة (تهاني الرشيد أحمد حمزة, 2015) التوجه الاستراتيجي وأثره علي أداء الشركات الاتصالات بإستخدام إدارة المعرفة.حيث تناولت التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (إستراتيجية قيادة التكلفة -إستراتيجية التميز-إستراتيجية التركيز) وإدارة المعرفة كمتغير وسيط بأبعاده (البيانات والمعلومات-البئية التكنولوجيا للشركة-راس المال البشري) والاداء الاداري كمتغير تابع (الكفاءة-الفاعلية-الاستجابة).وتناولت دراسة (محمد الفاتح محمد أحمد البشري 2015)الدور الوسيط لادارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء اللوجستي للشركات الصناعية.حيث تناول التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (توجه العملاء-توجه المنافسين-توجه التكنولوجيا-توجه التعلم-توجه الريادي) وإدار المعرفة كمتغير وسيط والاداء اللوجستي كمتغير تابع بأبعاده(الفاعلية -الكفاء-التميز). ودراسه (مثنى عبد الوهاب المولى 2019) تناول اثر التوجه باداره الجوده الشامله والتميز التنظيمي في الميزه التنافسية المستدامة, حيث اخذ التوجه بالجودة الشاملة كمتغير مستقل بابعاده (القيادة , العاملين , السياسة , والاستراتيجيات , الموارد والشركات) , واخذ التميز التنظيمي كمتغير وسيط بابعاده (ادارة العميل , العمليات , المعرفة) , والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع.وتناولت دراسة (زهراء جعفر محمد موسى 2020)أثر رأس المال المهني علي الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط.تناول أثر رأس المال المهني كمتغير مستقل بابعاده(معرفة-من ،معرفة-كيف ،معرفة-لماذا)علي الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع بابعاده(توجه الزبون ،علاوة السعر) وقابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط بابعاده(قابلية المعلومات - قابلية المشاركة-قابلية التكامل). وتناولت دراسة (الصالح ،ماجد محمد، 2017)، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.تناول الميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعاده (قيادة التكلفة-التميز - التركيز)و عناصر التحسين المستمر كمتغير مستقل وأبعاده (التخطيط -الانجاز-الفحص -التنفيذ) .

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة نجد انه يجب توضيح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بابعاده (استراتيجيه التميز ،استراتيجية التركيز، استراتيجية القيادة في التكلفة) والميزة التنافسية المستدامة بأبعاده(استراتيجية التميز - استراتيجية التركيز) وذلك عبر إدخال التميز التنظيمي كوسيط بابعاده (تميز الهيكل التنظيمي،تميز الثقافة التنظيمية) .

أسئلة الدراسة: يمكن صياغة أسئلة الدراسة علي النحو الاتي:

1. ما هي العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة؟
2. هل هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي؟
3. ما العلاقة بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة؟
4. هل يتوسط التمييز التنظيمي العلاقة مابين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة؟

أهداف الدراسة:-

1. بيان العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة .
2. معرفة العلاقة بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة
3. دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و التميز التنظيمي
4. معرفة الدور الوسيط للتمييز التنظيمي والعلاقة مابين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

أهمية الدراسة:-

الاهمية العلمية:

1. تسعى هذه الدراسة إلى الربط بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.
2. كما تبين العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة والتميز التنظيمي.
3. إعتقاد الدارسين بأن هذه الدراسة في إثراء المكتبة نظرا لاحتياجها لهذا النوع من الدراسات التي تقوم علي الاسس العلمية.
4. يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المتعلقة بدراسة معرفة الدور الوسيط للتمييز التنظيمي في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة حيث نجد قلة قليلة من هذه الدراسات.

الاهمية العملية:-

1. قد تساعد المسؤولين ومتخذي القرار في الشركات و المصانع السودانية علي إختيار التوجه الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة.
2. قد تساعد المسؤولين ومتخذي القرار علي إختيار وتطبيق التوجه الاستراتيجي الملائم.
3. تعد هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات التي تبين أهمية التوجه الاستراتيجي للمصانع والشركات بالإضافة إلى أهمية الميزة التنافسية المستدامة لهذه المصانع والشركات بوجد التميز التنظيمي كمتغير وسيط.

التعريفات الإجرائية:-

- 1- التوجه الاستراتيجي :هو فلسفه اداره المنشاه لتحقيق الأداء المتفوق والمستمر والذي يتعلق بالتوجه الريادي، من حيث خلق السلوكيات بما فيها التوجهات الاستراتيجية والمبادئ التي تؤثر على التسويق والانشطة الاستراتيجية للمساعدة في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق. (تهاني, 2015)
- 2- إستراتيجية القيادة التكلفة :مبدأ تكاليف الانتاج و التوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات اسعار منخفضة(تهاني, 2015)
- 3- إستراتيجية التميز :تبني هذه الاستراتيجية علي فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق (تهاني, 2015)
- 4- إستراتيجية التركيز:الاستراتيجية التي يجب علي المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع جهوداتها علي قطاع سوقي واحد. (تهاني, 2015).
- 5- التميز التنظيمي : هو سعي المنظمات نحو استغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة التي تقوم على وضوح الهدف وكفايه الموارد وتحقيق معدلات عاليه للاداء.(التميز التنظيمي,2023)
- 6- تميزالهيكل التنظيمي:يمثل درجة قدرة الاطار الهيكلي علي ربط أجزاء التنظيم ,وتحديد العلاقات بين الاقسام والاهداف المطلوبة. (رجاء , 2020)

7- تميز الثقافة التنظيمية: أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الاعضاء ، وتميز المنظمة عن المنظمات الاخرى(رجاء , 2020)

8- الميزة التنافسية المستدامة: هي منفعة بعيدة الامد لتطبيق إستراتيجية فريدة وتوليد قيمة بالاعتماد علي تركيبة فريدة من الموارد القدرات المنظمة الداخلية التي لا يمكن للمنافس تقليدها وهي تسمح بالاستدامة وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق(مثنى , 2019)

9- إستراتيجية التميز: ترتكز هذه الاستراتيجية على تقديم المنظمة مخرجات متميزة عما يقدمه المنافسون من منتجات والأسعار (الصالح ، 2017)

10- إستراتيجية التركيز: تقوم هذه الاستراتيجية علي اساس اختيار مجال تنافسي محدد من اجل التركيز علي منتج أو عدد محدد من المنتجات (السلع اوالخدمات) المتشابهة جدا(الصالح ، 2017)

حدود الدراسة:-

حدود الدراسة المكانية:-

إقتصرت دراسة علي شركة ومصنع بزيانوس للاغذية والمشروبات في ولاية الخرطوم.

حدودالدراسة الزمانية:-

تتمثل حدود الدراسة الزمانية في الفترة ما بين (2022 - 2023)

حدود الدراسة الموضوعية:-

تناوت هذه الدراسة معرفة الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

هيكل الدراسة:-

يحتوي البحث علي خمس فصول ، يحتوي الفصل الاول علي الاطار العام (الذي يشتمل على المقدمة ومشكلة الدراسة وتساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة والتعريفات الاجرائية للدراسة وحدود الدراسة) و ،يحتوي الفصل الثاني علي عرض وتغطية الاطار النظري فهو عبارة عن اربع مباحث المبحث الاول يحتوي علي التوجه الاستراتيجي من حيث المفهوم والابعاد ويحتوي المبحث الثاني علي التمييز التنظيمي من حيث

المفهوم والابعاد ويحتوي المبحث الثالث علي الميزة التنافسية المستدامة من حيث المفهوم والابعاد والمبحث الرابع العلاقة بين المتغيرات. أما الفصل الثالث فهو عبارة عن نظرية ونموذج و منهجية الدراسة وأما الفصل الرابع فهو الجانب العملي ويحتوي علي تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات ،وأما الفصل الخامس فهو عبارة عن مناقشة النتائج والتوصيات ومحددات الدراسة و التوصيات ببحوث مستقبلية والملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري

التوجه الاستراتيجي

مفهوم التوجه الاستراتيجي:

ان التوجه الاستراتيجي يعبر عن المنظور بعيد المدى الذي يحقق ميزه للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة ، ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم. فالتوجه الاستراتيجي يحاول استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة ، ويهدي لدعم القادة ليكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وتركيز المنظمة على أولوياتها في الإستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وضمان ان أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف.

ومن ناحية أخرى يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه "الكيفية التي سيتم بواسطتها اشتقاق الأهداف الاستراتيجية والعمل على تنفيذها ، وتسعى إلي تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة وفي نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلي تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها كما أن التوجهات الاستراتيجية ينبغي أن توجه الأهداف الاستراتيجية وينبغي أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

حيث أن التوجه الاستراتيجي هو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها وهو عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة. (فتح الرحمن ، 2019).

أنواع وأصناف التوجه الاستراتيجي :-

يضم التوجه الاستراتيجي للشركة عدة أنواع، يتجسد أبرزها فيما يلي:-

1. **توجه السوق: Market Orientation** أي القدرة على توفير المعلومات عن حاجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتوزيعها للوحدات المعنية والتعامل معها على النحو الأنسب وهي ثقافة تنظيمية تؤثر بفعالية وكفاءة في السلوكيات اللازمة لخلق القيمة المثلى، وبالتالي استمرار تحقيق الأداء الأفضل للأعمال .

2. **التوجه الريادي: Entrepreneurial Orientation** يشير إلى الانخراط في المشاريع شديدة الخطورة وتحقيق الميزة التنافسية بالابتكارات الاستباقية من خلال التركيز على تقديم وتطوير منتجات مبتكرة للسوق، إذ يوفر للشركات أساس الإجراءات الابتكارية والخيارات الاستراتيجية .

3. **التوجه التكنولوجي: Technology Orientation** قدرة الشركة واستعدادها لاكتساب معرفة تكنولوجية مستدامة واستخدامها في أنشطة البحث والتطوير، وفي إيجاد حلول تقنية لتلبية الحاجات المتجددة للعملاء (هارفارد، 2023).

وقدم (Venkatraman's, 1989) ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم التوجه الاستراتيجي حسب المنظمة المعنية، ويشير المستوى الهرمي إلى المستوى الذي تمت دراسته للمنظمة وقد يكون للمنظمات الكبرى عدة وحدات تجارية مختلفة لابتكارية المنتج .

وأن قياس الأبعاد الرئيسي كون فكرة وتوضيحا عن توقعات نوع الاستراتيجية المؤسسية الموجودة. **والتوجهات الاستراتيجية الرئيسية الستة هي :** العدوانية ، التحليلي، الاستباقية، المستقبلية، النشطة ، والمجازفة أو المخاطرة. **وهي كالاتي :**

1 - العدوانية : Aggressiveness

هو توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للحصول على أرباح ، وكسب حصة سوقية أكبر ويشير التوجه العدواني إلى الموقف الذي تتخذه المنظمة بخصوص الموارد ، ومن أجل الحصول على مركز سوقي مفضل وبسرعة تفوق منافسيها ، إذ يهدف التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من القيام بتطوير السوق ، والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية ، أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج . وذلك من خلال إجراء تغييرات في بنية المنظمة .

ولقد أشار (Venkatraman's, 1989) للمنظمة المرتكزة على الموارد، وكيفية كسب المنظمة للأفضلية التنافسية من خلال الاستحواذ ، الاندماج مع شركات أخرى أو التنوع والتميز على منافسيها ، وفي هذا النوع فإنه ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل ، وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تختارها الشركات العدوانية ، حتى تتمكن المنظمة من التغلب على منافسيها.

ومن المحتمل أن تكون التجديدات الجذرية نادرة في المنتجات التي ينتجها هذا التوجه، وذلك بسبب الرغبة بزيادة الحصة السوقية من خلال هذا التوجه .

2- التحليلي : Analysis

يشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المنظمه ، وعلى جميع المستويات. وبمعنى أن المنظمة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المنظمة الاستكشافية والاستباقية ، وإنما تشير إلى ميول المنظمة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ أي قرار .

وهذا البعد الاستراتيجي مطابق للشمولية كما استخدمها (Venkatraman's) إذ إن الشمولية مؤشر للدقة الكبيرة في تخطيط الفرد ، وأيضا تعني الشمولية بأن يكون للمنظمة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة فيما يتعلق بالمشروع المختار .

وهذا يعني أن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في قرارات اعمالها ، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار .

وبالتالي سيؤدي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل ، وبسبب طبيعة البعد التحليلي فإن اتخاذ القرارات ، هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج ، وقوة هذا التوجه الاستراتيجي تكمن في إظهار هذا التوجه على أنه أكثر توازنا من التوجهات الفعالة والاستباقية والتي تمكنه من تطوير ابتكارات وتجديدات جذرية عند الحاجة إليها ، ومن المحتمل أن يقوم موردوهم بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

3- الدفاعية : Defensiveness

يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الانتاج ، هذا التوجه يشبه موقعا عسكريا قد تستولي عليه وتتخذة منظمة ما استراتيجية للدفاع عن مركزها .

إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا اتجاه إعادة الاستثمار في المنظمة التطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفيض التكلفة .

وهذا التوجه يدل على الأداء المتين ضمن السوق المختار ، إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به. فالمنظمة التي تمتلك قوة في التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها .

وتقوم المنظمة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية ، لوضع هذه الصفات في المنتج ، ومن الضروري تطوير علاقات مع موردين موثوق بهم وذوي جودة ونوعية عالية، وأن العلاقة والانتقال من مورد إلى آخر يزيد بشكل نموذجي من الكلفة ، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا .

وبطريقة مماثلة فإن العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمرا كفوًا ، وإنما يكفي المنظمة علاقة متينة مع عدد صغير منهم ، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل ، مع الإشارة إلى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته.

4-المستقبلية : futurity

يعمل هذا التوجه على مركز المنظمة طويلة الأجل بدلا من الفعالية قصيرة الأجل ، بكلمات أخرى كم هو مؤثر وكفاء على المدى البعيد، القيام بشراء معدات جديدة بمعايير العائد على الاستثمار وذلك مقابل زيادة فورية في الأداء الحالي.

إلا أن هنالك مثلا جيدا على ذلك ، وهو خط انتاج جديد تم تركيبه في مصنع لزيادة الكفاءة والفعالية ، والتي ستنتهي بعد مرور سنة على تركيبه .

السؤال هنا هل سيقوم خط الانتاج الجديد بتوليد وخلق عوائد كافية تبرر الاستثمار طويل الأجل لتحسين نظام الانتاج الحالي للمنظمة أم البقاء على النظام الحالي دون تركيب خط انتاج جديد، والذي يميز التوجه المستقبلي هنا هو أن العامود الفقري لاتخاذ القرار يكمن في طول الأمد أو استراتيجية طويلة الأجل . كما أن التوجه المستقبلي كتوجه استراتيجي سوف يقدم منظمة ذات نظرة بعيدة الأجل أو مستقبلية وسوف تكون ترتيبات الموردين لدى هذه المنظمة ذات أجل بعيد مع وجود خيار تغيير عدد من مورديها بنسب قليلة إذا كان ذلك ضروريا.

6-الاستباقي Proactiveness:

هو توجه آخر يضاهاى التوجه الاستكشافي إذ نظرتها إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة ، وفيه أيضا تتبنى الشركة عمليات جديدة. وفي هذا النوع تقوم المنظمات بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا .

فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق ، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها. وهذا يتضمن بأن التوجه الاستراتيجي مطلوب ، حتى تكون هنالك قوة في المنظمة حتى تستوعب الحاجات السوقية ، وفي التوجه الاستباقي يهتم المنظمة الاستباقية استراتيجيا أنها تسير للأمام بمشاريع جديدة ، وأنها تريد أن تكون المنظمة الأولى في السوق .

وأما بالنسبة لعلاقة الموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقية . وفي المنظمة الاستباقية ، فان التوجه السوقي يكون متطورة جدا ، حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكارية. وأن الابتكارات في تطوير المنتجات ، تمثل نقطة القوة لهذا التوجه.

7-المخاطرة : Riskiness

التوجه الأخير في هذه السلسلة هو المخاطرة (المجازفه) وهو يعكس ميول الشركة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، واختياراتها للأسواق والمنتجات .

يبحث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب من قرارات عديدة .

فعلى سبيل المثال ، هنالك دافع المنظمة في أن تكون الأولى بالسوق عندما يكون ذلك ممكنا، بينما منظمة أخرى تنتظر تكنولوجيا معتمدة حتى تتبناها.

كل واحدة من هاتين المنظمتين تواجه مستوى معيناً من المخاطر تستطيع قبولها .

وعندما تتطور قوى متعلقة ببعض الأبعاد المختلفة ، يبدأ عندها تشكل استراتيجية المنظمة التغلب على المخاطر هو البعد الاستراتيجي الذي تم تطويره ليحل محل المخاطرة الاختلاف يكمن في قياس الخطر .

إذ يمثل التغلب على المخاطر ، الميول إلى تجنب المخاطر بإذ تكون بمستوى تقبله المنظمه.

اما تجنب المخاطر فهو خطر يمكن حوسبته للحفاظ على المنظمة محمية بقدر الإمكان بعالمها الذي اختارته لتعمل به ، ومع القوى في تجنب الخطر تتشكل روابط مع موردين وذلك بهدف تقليل التكاليف ، إضافة إلى أن التركيز على علاقات طويلة الأجل مع الموردين مهم جدا إذ يتم التعامل معهم للتأكد من أن هؤلاء الموردين ملتزمون وذوو ثقة للتعامل معهم .

إضافة إلى أنه لا يكون هناك تركيز كثير على التوجه السوقي ، وذلك بسبب عامل الخطر عند حدوث التغييرات والتكاليف الناجمة عن ذلك ، والقوة في هذا التوجه ، تكمن في الابتكارات التي تكون تراكمية في طبيعتها لتجنب ربحية مفقوده (Marion,2006) .

محددات التوجه الاستراتيجي ومعوقاته:

- 1-تعارض الاهداف الاستراتيجية مع الخاصة بالوظائف والانشطة على مختلف المستويات الإدارية.
 - 2-التركيز على الاهداف القريبة المدى.
 - 3-الإنفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها .
 - 4-تعدد مصادر التمويل للمنظمة مما يؤدي الى تعدد التوجهات الاستراتيجية وتعارضها احيانا.
 - 5-التركيز على الربحية والحصة من السوق وإهمال النتائج الاخرى لأداء المنظمات .
 - 6-غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق.
 - 7-وضع اهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
 - 8-عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن ان تؤثر على الخطة الإستراتيجية.
 - 9-ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الإستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة.
 - 10-التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الادارة.
 - 11-تركيز العمليات الرقابية على الدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.
- (ميرنا ،2018-2017).

استراتيجيه قياده التكلفة **cost leadership strategy**:

استراتيجية قياده التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه (porter) وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الانتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز. والغاية من اتباع استراتيجيه قياده التكلفة تتوقف على ماتريده المؤسسة من وراء ذلك فهناك من تهدف إلي تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ماتقله مؤسسه (IBM) مثلا ولكن معظم المؤسسات التي تطمح لان تكون قائده التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين اكبر صحه سوقيه ممكنه. (القرابي،2014)

استراتيجيات قيادة التكلفة

1-اقتصاديات الحجم . إن عملية الإنتاج عالية الكفاءة تقلل دائما من تكاليف الإنتاج. يمكن للشركات تحقيق وفورات الحجم عن طريق خفض تكاليف الإنتاج. ومع ذلك، هذا ممكن فقط للشركات الكبيرة التي تتبع طريقة إنتاج على نطاق واسع.

2-ميزة الحجم . تعني الشركة الكبيرة أن النشاط التجاري لديه قوة شرائية قوية. عندما تنتج شركة ما كميات هائلة من منتج ما، فإنها تحتاج إلى مواد خام بكميات كبيرة. بالطبع، عندما تشتري كميات كبيرة من المواد الخام، تحصل على المزيد من الخصومات من البائعين.

3-الابتكار التكنولوجي . إن إدخال أساليب تكنولوجية أفضل وأكثر فاعلية هو أيضا إجراء كبير لخفض التكاليف. يمكن أن يساعد حرص الشركة على التكيف مع الابتكار التكنولوجي في الحفاظ على ميزة قيادة التكلفة على المدى الطويل.

4-طرق التشغيل الفعالة . الكفاءة تعني الاستفادة من الموارد المتاحة بالطريقة المثلى. يمكن للشركة تحقيق قيادة التكلفة باستخدام مواردها بكفاءة. ومع ذلك، فإن توظيف قوة عاملة فعالة وموجهة نحو النتائج، وتقليل الفاقد، وأتمتة العمليات يمكن أن يقلل من تكاليف الإنتاج بشكل كبير.

5-مصادر المواد الخام . إن الحصول على وصول أفضل إلى المواد الخام يساعد قائد التكلفة على تحقيق هدفه النهائي. بالطبع، يبيع المورد أيضا المواد الخام بهامش ربح وقد يزيد الأسعار عند الحاجة. ومع ذلك، إذا تمكنت الشركة من الوصول إلى المواد الخام بشكل مباشر أو تقليل اعتمادها على طرف ثالث، فيمكنها

تقليل تكاليفها التشغيلية. يمكن للشركة القيام بذلك من خلال الوصول المباشر إلى المواد الخام. أو أن شراء المواد الخام من موردين متعددين يمكن أن يقلل التبعية. هذا يسمح للشركات بالتفاوض مع الموردين (إستراتيجية قيادة التكلفة, 2022).

مزايا استراتيجية قيادة التكلفة

1. هذه الاستراتيجية، إذا استخدمت بشكل صحيح، سوف تساعد عمالك على تغطية حتى أصغر تكاليف التطوير والإنتاج. مع هذا في الواقع، يمكنك زيادة هوامش الربح الخاصة بك أعلى من قبل اليوم.
2. وبصرف النظر عن هوامش الربح الأعلى، يمكنك الحفاظ على الزبائن العودة إلى متجرك. وهذا يعني أنهم يثقون في القيمة التي يمكن أن تحصل عليها بسبب جودة منتجاتك وخدماتك بسعر أقل من منافسيك.
3. خلال حالة الطوارئ التي يمكن أن تعيق الشركات في جميع أنحاء المنطقة ، فإن الحفاظ على انخفاض التكاليف الخاصة بك سيساعدك على الحصول على أموال إضافية لإعداد نفسك ضدها.
4. وبالحديث عن وجود أموال إضافية، فإن هذا ينطبق أيضًا على الحصول على المزيد من الأموال للاستثمار في المزيد من المنتجات والخدمات أو توسيع سهولة ممارسة الأعمال.
5. تخويف منافسيك كما سيكون لديهم لاستثمار الوقت والطاقة والمال لتتناسب مع لك في التكلفة والجودة. (نصائح وحيل , 2020)

طرق لتحقيق ميزة تنافسية في التكاليف:

نركز على بعض الطرق التي من خلالها نحقق هذه الميزة التنافسية:

1-ارتفاع استخدام الأصول:

في صناعات الخدمات ، يشير الاستخدام المرتفع للأصول إلى تعظيم استخدام الخدمة خلال فترة زمنية معينة. على سبيل المثال ، مطعم يعمل على قلب الطاولة بسرعة كبيرة ، بحيث يكون لديه المزيد من العملاء الذين يقيمون لفترات زمنية أقصر مقارنة بمطعم آخر حيث يتم شغل طاولة لساعات في المرة الواحدة. مثال آخر يمكن أن يكون صالون الأظافر حيث يتم عمل الأظافر لمدة 30 دقيقة بدلاً من 60 دقيقة ، وخدمة المزيد من العملاء في يوم واحد عن طريق تقليل وقت تقديم الخدمة.

في الصناعات التي تنطوي على تصنيع المنتجات ، ينطوي الاستخدام المرتفع للأصول على إنتاج كميات كبيرة من الإنتاج. يتم تحقيق ذلك عادةً عن طريق إنتاج كميات كبيرة من المنتجات الموحدة (الإنتاج الضخم) ، والاستفادة من وفورات الحجم التي تحدثنا عنها سابقاً.

2-انخفاض تكاليف التشغيل المباشرة وغير المباشرة:

نتيجة أخرى نتجت عن إنتاج كميات كبيرة من المنتجات المعيارية هي خفض تكاليف التشغيل المباشرة وغير المباشرة. يتم الاحتفاظ بتكاليف الإنتاج منخفضة باستخدام مكونات قياسية أقل وأكثر.

ومع ذلك ، فإن الطرق الأخرى التي يمكن للشركات من خلالها تحقيق تكاليف تشغيل منخفضة تتمثل في دفع أجور منخفضة ، واستئجار المكاتب والمستودعات في مناطق الإيجار المنخفضة ، وتقليل تكاليف الإعلان ، والاستعانة بمصادر خارجية ، وما إلى ذلك.

على سبيل المثال ، إحدى الطرق التي تدير بها Ryanair لتقليل التكاليف هي الهبوط في المطارات الأصغر البعيدة بدلاً من المطارات الرئيسية - وهي أكثر تكلفة.

3-مراقبة سلسلة القيمة:

هناك طريقة أخرى لضمان انخفاض التكاليف وهي التحكم بشكل أكبر في سلسلة القيمة . كلما زادت المجموعات الوظيفية التي تراقبها الشركة عن كثب (التوريد / الشراء ، والتمويل ، والمخزون ، وتكنولوجيا المعلومات ، والتسويق ، وما إلى ذلك) ، كان من الأسهل التحكم في العمليات التشغيلية.

وبالطبع التكاليف المرتبطة بها. على سبيل المثال ، قد يكون هذا هو التفاوض على أسعار أقل مع الموردين ، وتطبيق العطاءات التنافسية للعقود ، والوصول التفضيلي إلى المواد الخام ، وما إلى ذلك.

مثال علي إستراتيجية قيادة التكلفة:

ماكدونالدز:

- **التسليم السريع للطعام** - قامت ماكدونالدز بتحسين عمليات طهي الطعام ، مما يجعلها بسيطة وسهلة التعلم من قبل جميع الموظفين ، مما يقلل من منحى التعلم قدر الإمكان.
- **التدريب** - بالإضافة إلى ذلك ، لدى الشركة تقسيم للعمل يسمح لها بتوظيف وتدريب الطهاة الجدد بدلاً من تعيين طهاة مدربين بالفعل ، مما يسمح لهم بدفع أجور منخفضة.
- **التكامل الرأسي** - مقارنة بالمنافسين ، تمتلك ماكدونالدز المرافق التي تنتج خلطات المكونات لمنتجاتها ، مما يقلل من تكاليفها.

بعبارة أخرى ، تمكنت الشركة من خفض التكاليف ليس فقط عندما يتعلق الأمر بالمواد الخام والموارد البشرية المحسنة ، ولكن أيضًا من خلال **الاستخدام العالي للأصول** - نعم ، الذي رأيناه في النقطة السابقة. نظرًا لأنهم قادرون على إنتاج الطعام وتقديمه في أسرع وقت ممكن ، فإنهم قادرون على خدمة المزيد من العملاء على عكس منافسيهم في نفس الوقت. (أمثلة إستراتيجية قيادة التكلفة , 2021)

محددات التفوق في التكلفة عند porter :

يمكن للمؤسسة إن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات والتي تعتمد كلها بشكل أساسي على بنيه القطاع الاقتصادي الذي تشتغل فيه المؤسسة وعلى هيكله السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفير التكنولوجيا المتقدمة، وهذه المحددات هي:

١- عوامل منحى التعلم والخبرة: يعد مفهوم اثر الخبرة تطويرا لمفهوم اثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد (wright) قائد القاعده الجويه التابعه للجيش الامريكى المتخصصه في صناعه الطائرات الحربية في ولايه (Ohio) بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1926، وقد اكتشف Paterson ان تكلفه الحده كانت تنخفض بحوالى 20% في كل مره كان يتم فيها مضاعفه الكميّه المنتجه، وقد قاد هذا الاكتشاف فيما بعد مجموعه بوسطن الاستشاريه إلى تشكيل ما أصبح يعرف باسم أثر الخبرة . وتتص نظريه اثر الخبرة على أنه (كلما

تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت تكلفه الوحدويه بنحو 10% إلى 25%)، بمعنى أنه وبسبب تضاعف خبره التراكمية لليد العاملة في انتاج المنتج تتجح المؤسسات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الانتاج، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفه انتاج كل وحده اضافيه منتجه منه بنحو 10% إلى 25%.

٢- التوقيت : إن استغلال عنصر الزمن ممكن ان يقود المؤسسه إلى ميزه التكلفه الأقل ، لأن المؤسسه التي تدخل المنتج لأول مره للسوق ستستغل جميع الفرص التسويقيه الموجوده فيه وبأقل تكلفه ممكنه وفي هذا يرى (Abell) بأن الوقت يعتبر العنصر الرئيسي لاي توجه استراتيجي حيث تكون النواذ الاستراتيجيه مفتوحه في اوقات ومغلقة في اوقات أخرى ونقصد بالنواذ الاستراتيجيه تلك الفرص التسويقيه التي توجد في السوق و التي يمكن لمؤسسه استغلالها .

٣- استغلال الطاقه الانتاجيه: لاستغلال الطاقه الانتاجيه اثر كبير على تكلفه الوحده المنتجه، ولذلك نجد أن التوقف او التغيير في استعمال طاقه المؤسسه له تاثير على التكلفه وهذا ما يظهر بشكل اكبر بالنسبه للمؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمييه، لذلك نجد أن العديد من هذه المؤسسات تتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا أي يزيد في فصول معينه ويقل او ينعدم في باقي الفصول.

٤- اقتصاديات الحجم: ويطلق عليها أيضا اسم(غله الحجم) او (اقتصاديات السلم)، ويتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفه الكليه كلما زاد الانتاج، حيث ستتوزع التكاليف الثابته على الوحدات المنتجه بالزيادة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحده.

٥- العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجيه: يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الاستراتيجيه في بعض النشاطات الوظيفيه مثل بحوث التسويق، البحث والتطوير ، حيث يمكن الحصول على غله الحجم من خلال هذه العلاقه وبالتالي انخفاض التكلفه. (تهاني ، 2015)

استراتيجية التميز أو التمايز :

هي أن تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات متميزه وذاتقيمة لدى العملاء بحيث تتفرد بها عن تلك المقدمة من مؤسسات منافسة، وبالتالي فان العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، وفيها يتم تطوير المنتج أو

الخدمة بحيث ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة ومتميزة .يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق أساليب عديدة مثل التصميم، العلامات التجارية، التقنية، الخصائص أو شبكة خدمات العملاء والموزعين .يمثل تمييز المنتجات إستراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في المجال المعين لأن ولاء العملاء للمجال المعين يقلل حساسيتهم للسعر. (وهيبة ، 2014-2004)

طرق تحقيق إستراتيجية التمييز:

يمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن :

- 1- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي .
- 2- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة إستخدامات المنتج تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جيدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق .
- 3- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، وثوق المنتج، والشكل الخارجي للمنتج .
- 4- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانه إستخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج .
- 5- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة .

6- أنشطة التسويق و المبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانته أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط إئتمانية أفضل، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات .

من امثلة الشركات التي تتبع إستراتيجية التمييز: شركة (IBM) في الحسابات الآلية حيث تقدم خدمة ممتازة، وشركة (Caterpillar) لمعدات الميكنة الزراعية والآلات الثقيلة حيث تضمن تسليم قطع الغيار في خلال 84 ساعة لأي عميل في أي مكان في العالم، وأيضا شركة (Johnson & Johnson) والتي تحقق درجة عالية من الثقة بالنسبة لمنتجات الأطفال. (نبيل،2003)

فوائد استراتيجية التميز:

1-انخفاض في المنافسة السعرية

تسمح استراتيجية التمايز للشركات بتقليل المنافسة السعرية في السوق. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تقدم منتجًا عالي الجودة، فسيظل منافسوها يعانون حتى بعد خفض أسعارهم. عندما يحصل الناس على القيمة والجودة، فإنهم يوافقون على دفع أسعار أعلى.

2-التفرد في المنتجات

يعتبر تمايز المنتج أحد أكثر أنواع إستراتيجيات التمايز شيوعًا. عندما تتجه الشركة إلى تمييز المنتجات، فإنها تطور شيئًا لا يستطيع منافسوها تقديمه. ثم يتيح تمايز المنتجات للشركات التميز في السوق.

3-هوامش ربح أعلى

عندما تنشئ شركة ميزة تنافسية في السوق بسبب منتجها الفريد، يمكنها تحصيل أسعار أعلى. يؤدي هذا في النهاية إلى زيادة هامش الربح، وقد تحقق الشركة المزيد من الإيرادات حتى مع انخفاض المبيعات.

4- ولاء العميل

عندما تمنح عملائك ما يريدون، يمكنك كسب ولائهم. لا يمكن التمايز إلا عندما تكون متعاطفًا مع عميلك وتقوم بإنشاء منتج / خدمة يحتاجون إليها بالفعل.

5- الحد الأدنى أو عدم وجود بدائل

تسمح استراتيجية التمايز للشركات بإنشاء منتجات ليس لها بدائل أو لها بدائل قليلة. على سبيل المثال، إذا ابتكرت شركة شيئاً فريداً، فلن يكون لدى العملاء مكان آخر يذهبون إليه ما لم يقدم أحد المنافسين نفس الشيء بالضبط بسعر مماثل. (إستراتيجية التميز, 2022)

معايير ومحددات استراتيجيه التميز:

تحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديده وأساليب مختلفه مثل التميز في مزايا وخصائص المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في شبكه توزيع المنتج، بالاضافه الى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعه السوق، وفيما يلي أهم محددات التميز التي يمكن أن تعتمدھا المؤسسه:

أ- التميز على اساس الجوده: الجوده عموما تختلف بين المنتجات من جوده مرتفعه إلى جوده منخفضه، وكلما كانت الجوده مرتفعه كلما كانت هناك مروديه جديده، حيث ان ولاء الزبائن للجوده المرتفعه يؤدي بهم إلى معاوده الشراء عده مرات، كما يمكن للمؤسسه إعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجوده، وهذا ما يرفع من نسبه الارباح، في هذا الصدد يري (Kotlre) ان هناك ثلاثه خيارات أمام المؤسسه فيما يخص الجوده، تتمثل اما في تحصيل الجوده او الاحتفاظ بنفس مستوى الجوده او تخفيضها، ففي الخيار الأول يؤدي ذلك إلى مردوديه جديده من خلال زياده الحصة السوقيه، اما الخيار الثاني فهو متبع من طرف المؤسسات التي لا تعاني من منافسه قويه في السوق وبالتالي فلا حاجه لها برفع مستوى الجوده، وبالنسبه للحاله الثالثه فتلجأ المؤسسه لها بهدف تخفيض التكاليف إذا كانت مرتفعه إلا أن هذا الخيار وجهت له انتقادات كثيره لانه يؤدي إلى اضرار بالمؤسسه من الناحية الربحيه على المدى الطويل.

ب - التميز عن طريق مده حياه المنتج: مده حياه منتج ما تتمثل في المده الزمنيه التي يبقى فيها المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مده حياتها أطول،

ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضاً لتطور تكنولوجي سريع مثل مختلف الأجهزة الإلكترونية، لأن المستهلك يعرف مسبقاً أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطوراً من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، وبالتالي لا يصبح لمدى حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك إلى التميز الذي تريده المؤسسة.

ج - التميز عن طريق تغليف المنتج: يقصد بالغلاف المظهر الخارجي للمنتج والذي عن طريقه يمكن تمييزه، وتكمن أهميته الغلاف في انشاء تميز يصعب تقليده، خاصة وان الغلاف يمكن استعماله كأساس للتميز وذلك على النحو التالي:

1- الغلاف يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية كما أنه يسهل عملية التخزين مثل غلاف العصائر، الفواكه، والحليب.

2- الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته.

3- الغلاف يعمل على جذب المستهلك لا إرادياً لشراء المنتج.

4- الغلاف يعمل على انشاء صورته حسنة للمنتج في ذهن المستهلك.

د- التميز عن طريق شبكة التوزيع: التميز في التوزيع يأتي من خلال انشاء منافذ مختلفة في الوصول إلى تغطيته كامله للسوق عبر شبكه توزيعيه فعاله، فالتسويق المباشر أصبح لا ينظر إليه على أساس انه طريقه ترويجيه بل أصبح ينظر له على أساس انه طريقه لفتح منافذ جديده

للوصول إلى المستهلك، حتى ان هناك من المؤسسات من فتحت قنوات جديده للتوزيع تتمثل في البيع الافتراضي أي البيع على الشبكه العنكبوتيه وذلك بغرض التميز عن باقي المنافسين.

هـ- التميز عن طريق صورته العلامه: صورته العلامه هي الهويه التي ترغب المؤسسة ان تعرف بها نفسها في السوق فلكل مؤسسه علامه وشعار خاص بها، وحتى تكون هذه العلامه فعاله يجب ان تظهر في إعلانات المؤسسه وتقاريرها السنويه، ومراسلاتها وفواتيرها، مثل اختيار مؤسسها (Peugeot) لصناعه السيارات لشعار الأسد كرمز لمنتجاتها تتميز بها عن باقي المنافسين . (الزبير، 2017)

٣- استراتيجيه التركيز Focus strategies:

إستراتيجية التركيز هي واحدة من إستراتيجيات الأعمال التي تتوجه نحو الفئات محدودة التنافس داخل البيئه الصناعية، والتي فيها يتم التركيز على قطاع معين من القطاعات الموجودة بالسوق او على إحتياجات فئة معينة من الزبائن، أو جزئية تخصص المنتجات، وتعتبر تلك الإستراتيجية أفضل نهج لتوضيح إحتياجات العملاء المستهدفين.

وتعتبر إستراتيجية التركيز واحدة من الإستراتيجيات المخصصة في أبسط صورها، حيث أنها عرفت باستراتيجية التسويق، والتي استهدفت فئة أو سلعة أو نوع معين من المنتجات لتطبق عليه مجموعة من الأنشطة بعد أن يتم ترقبة ومتابعته كشف الطرق التي يمكن بها العمل على تنميته بصورة أكبر، ويصبح بذاته الجزء المستهدف داخل مجموعة من المنتجات أو السلع الأخرى. وعلى جانب اخر أشار البعض لاستراتيجية التركيز على أنها شريحة ضيقة ومحدودة النطاق داخل السوق، والهدف من وجودها في الأصل هو العمل على تطوير وتسويق وبيع منتج معين من ضمن باقي المنتجات لمجموعه محددة من العملاء يمكن استهدافهم لتنشيط حركة البيع لهذه السلعة او المنتج.(إستراتيجية التركيز ' 2022) .

*خطوات استراتيجيه التركيز :

1- اختيار وتحديد قطاع السوق: يعتمد ذلك التحديد في القدره على تحليل قطاعات السوق ودراستها لتحديد مدى الجاذبيه التي يتمتع بها كل قطاع من وجهه نظر المنظمه. ويستند التحليل إلي ضروره معرفه حجم القطاع ومدى المنافسه، والأهمية النسبيه للقطاعات من وجهه نظر المنافسين الرئيسيين وبالتالي ماهيه الربحيه المتوقعه لكل قطاع ومدى التوافق بين امكانيات المنظمه واحتياجات القطاع.

2- تحديد كيفية تحقيق ميزه تنافسيه في القطاع المستهدف: تتم المفاضله بين تحقيق القياده في التكلفه كاستراتيجيه تتبناها المنظمه عند التعامل مع قطاع معين، وبالتالي تتبع استراتيجيات القياده في التكلفه السابق تناولها مع اختيار مايتناسب مع ظروف المنظمه والقطاع.(إبتهاج ،1999).

جدول رقم (1/1/2)

متطلبات الاستراتيجية التنافسية النوعية

المتطلبات التنظيمية المعتادة	المهارات والموارد المطلوبة عادة	الإستراتيجية النوعية
<p>رقابة محكمة عل على التكاليف</p> <p>إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة</p> <p>تنظيم ومسؤوليات واضحة</p> <p>حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية</p>	<p>إستثمار رأسمالي متواصل مع متوفر مزيد من رأس المال في متناول اليد</p> <p>مهارات هندسية في مجال العمليات</p> <p>إشراف محكم على العمالة</p> <p>تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع</p> <p>جهاز توزيع منخفض التكاليف</p>	<p>القيادة في التكاليف الكلية</p>
<p>تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق</p> <p>مقاييس وحوافز نوعية بدلا عن الكمية</p>	<p>قدرات تسويقية قوية</p> <p>هندسة المنتجات</p> <p>النزعة نحو الإبداع</p> <p>كفاءات قوية في مجال البحوث الاساسية</p> <p>سمعة حسنة للمنشأة في مجال الجودة والريادة في التقنية</p>	<p>التمييز</p>

<p>رواتب ومزايا جيدة لجذب العمال المهرة والعلماء أو الكفاءات المبدعة</p>	<p>خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة فريدة من المهارات المستخلصة من صناعات أخرى تعاون قوى من قنوات التوزيع</p>	
<p>مزيج من السياسات الموضحة اعلاء. يوجة هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين</p>	<p>مزيج من السياسات الموضحة اعلاء. يوجة هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين</p>	<p>التركيز</p>

متطلبات الإستراتيجيات التنافسية النوعية (توماس ودافيد ، 1999).

المبحث الثاني

التميز التنظيمي

المقدمة:

يُعرّف التميز التنظيمي بأنه القيام بالأشياء بشكل صحيح وبدرجة عالية من الدقة والتميز والاحتراف. يوفر التميز التنظيمي أيضًا ميزة تنافسية ، مما يجعل مؤسسة واحدة مختلفة عن جميع المؤسسات الأخرى في سوق معين التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة. يوفر الالتزام المستمر بالتميز المؤسسي الأدوات اللازمة لتعزيز المنتج أو الخدمة بقوة ، والتي بدورها ستساعد على بناء علاقات مع العملاء المخلصين. يشير التميز التنظيمي إلى وجود علاقة مهمة بين أداء الأعمال واستراتيجيات القيادة ، مما يساعد المديرين والأكاديميين على فهم عوامل التميز التنظيمي والقيادة التي تساهم في رفع أداء الأعمال. يشير مفهوم التميز التنظيمي أيضًا إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. علاوة على ذلك ، يضمن التميز التنظيمي أن جميع الأنظمة التنظيمية متوافقة وتعمل بشكل متماسك معًا.

(Sultan & Khairunneezam 2021)

مفهوم التميز التنظيمي:

إن التميز التنظيمي مصطلح مركب من لفظتين: الأولى، لفظة التميز والتي يمكن التعبير عنها بأنها "تمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة تعين على تحقيق الموازنة بين إشباع احتياجات الأطراف كافة، أصحاب المصلحة والمجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمرويقابلها في اللغة الإنكليزية كلمة Excellence.

والثانية تنظيمي وهي مشتقة من كلمة تنظيم أو جذر (نظم)، وعرفه Robbins بأنه كيان

اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف" ويقابلها في اللغة الإنكليزية كلمة Organizational ويطلق على التميز التنظيمي Organizational

Excellence التفوق التنظيمي، أو الأداء التنظيمي المتميز، والذي يميزها عن غيرها وعلى مستوى المنظمات يتم في مناخ تتفوق فيه. المحفزات الخارجية والقوة الدافعة، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد لمنافسة نفسه والتعاون مع غيره والتفاعل مع البيئة المحيطة به. (عبد الناصر, 2019)

أهمية التميز التنظيمي:

يعد التميز التنظيمي عاملا مهما لتعزيز تنافسية المنظمة ، جعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها ، فالتميز التنظيمي يعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق ، وهذا عن طريق زيادة قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضرا ومستقبلا ، لذا فهو يعد بمثابة معيار لنجاح المنظمة وتفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج منفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فضلا عن إيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي والزبون الخارجي من خلال إرضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة ...

ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويزيد من ولائهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
2. زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات.
3. توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.
4. زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسن الأداء.
5. زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات.
6. خلق ثقافة الزبون على حق دائم أي ينبغي معاملتهم بجدية وإلا يشعروا بسوء المعاملة أو الخداع.

7. تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

8. توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الاداء.

9. تبني إعادة هندسة العمليات لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة عبر إعادة تعميم كافة النشاطات ابتداء بالمدخلات وفي الوصول الى المخرجات من اجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميز. (رانية & سليمة, 2021)

وحددت مبررات التميز نظرا لاهميته من خلال الاتي:

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها
 2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية.
 3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصورة مستمرة المديرين أو الموظفين؛ للمساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا.
 4. المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- (رشا, 2020)

المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي:

تتمثل مبادئ التميز التنظيمي في:

1. التوجه نحو تحقيق النتائج: التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة.
 2. التركيز على العميل: التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العميل الحكم الأخير على جودة المنتجات والخدمات.
 3. القيادة وثبات التوجه: سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المنظمة ويهيئ بيئة تشجع على التميز.
 4. الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة، إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات والحقائق البيانات.
 5. تطوير العاملين ومشاركتهم: التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
 6. استمرارية التعلم والابتكار والتحسين: التميز هو تحدي للوضع الراهن، وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
 7. تطوير الشراكات: التميز هو تطوير شراكات ذات قيمة مضافة للمنظمة والمحافظة عليها.
 8. المسؤولية العامة: التميز هو تجاوز الحد الأدنى من الإطار التشغيلي الذي تسعى وتجتهد المنظمة من خلاله لفهم توقعات أصحاب المصلحة في المجتمع والاستجابة لهم.
- (عزالدين & بودرهم 2020).

دوافع التميز التنظيمي:

في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها عالمنا اليوم، ومع تزايد حدة المنافسة يرى العديد من الباحثين أن هناك مبررات عدة تُحتم على منظمات الأعمال تبني فكرة إداريا جديداً يدفعها نحو التميز التنظيمي من أجل تحقيق مستقبل زاهر ناجح، فمن دون ذلك يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا ، وربما حتى البقاء أو الاستمرار، ولعل من بين هذه الدوافع ما يلي:

1. معدلات التغير السريعة:

من منطلق كون الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير، نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير المتسارع الذي يشوب بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار المنظمة نظامًا مفتوحًا ، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص بيئتها وتحدياتها التي تنشط بها، وذلك لضمان الاستقرار ؛ فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير ؛ بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة.

2. المنافسة العالمية:

من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي، وذلك بسبب التطور والمنافسة بالحدود وخصوصا بعد العولمة الاقتصادية - أصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق، لذلك كان حتمًا على المنظمات العمل على فعالية الإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال إدارة التميز التنظيم.

3. حفظ المكان والمكانة:

يساعد التميز التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها ، أما المكان فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها؛ فالتميز بداية هو الترتيب للبيت الداخلي، ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي، فلا بد أن نبدأ من داخل المنظمة، ومن هذا المنطق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكونا مهما هو المراجعة الداخلية؛ باعتبارهما شقًا أساسيا من عمليات التحليل الاستراتيجي، أما عن المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في المجالات نفسها أو الصناعة، ويرى أن المنظمة تحقق الميزة التنافسية عندما يمكننا تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك التي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها.

4. تنامي الشعور بالجودة:

إن تفاعل كل المتغيرات السابقة يحمل المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز على المنظمات المنافسة؛ على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار، ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة أولوياتها، وقد لوحظ زيادة في عدد المنظمات التي طبقت المفاهيم الخاصة بالجودة؛ رغبة منها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على أساليب علمية للتميز.

5. طفرة تكنولوجيا المعلومات:

تعرف التكنولوجيا على أنها الأساليب والعمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، ويظهر هذا التعريف حقيقة غير مدركة وهي أن كل المنظمات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن طبيعتها. (علي , 2021)

متطلبات تحقيق التميز التنظيمي:

لتحقيق التميز التنظيمي لابد من توفر متطلبات ومقومات وداعمة لغرض الوصول الى نتائج ايجابية مقنعة تستطيع المنظمات والمؤسسات من خلالها الحصول على نتائج ايجابية وقد تعددت وتتنوع تلك المتطلبات والمقومات كما يلي :

1. بناء استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة
2. هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة وملائمة لمتطلبات الاداء والمتغيرات المحيطة
3. نظام متطور لادارة الموارد البشرية حيث يعتبر المورد البشري من اهم مصادر ثروة المنظمة
4. نظام معلوماتي متطور مع توفر قواعد وآليات لدعم اتخاذ القرارات وفق الاسس الصحيحة
5. حرص الادارة العليا على اعتماد سلوكيات تؤمن الدعم البيئي للمنظمة
6. التركيز على الزبائن والتواصل معهم ومعرفة آرائهم. (مثنى , 2019)

معوقات التميز التنظيمي:

- 1- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.
- 2- ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين؛ لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.
- 3- ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.

- 4- ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات.
 - 5- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي؛ كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.
 - 6- مقاومة التغيير، والخوف والقلق المترافقان مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.
 - 7- ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم.
 - 8- توزيع المسؤوليات وتشنتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة.
 - 9- قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، والتعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.
 - 10- اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات .
 - 11- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات .
 - 12- الانحصر في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
 - 13- تعدد صور إهدار الموارد، وأهمها عدم اختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة في الأماكن المناسبة، وإهدار الوقت من خلال اختبار عمليات أطول.
 - 14- ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب.
 - 15- ضعف التوجه للعملاء، وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.
- (نورة , 2017).

مفهوم تميز الهيكل التنظيمي :

ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والاجراءات الرسمية المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التحديث واغتنام الفرص وسرعة اتخاذ القرارات ، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل؛ من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في الشركة.

هو قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وهو قدرة الاطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد الأنشطة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز. الإطار الذي يحدد كتابة التقارير الرسمية و المتضمنة عدد المستويات الهرمية ونطاق الاشراف للمديرين والمشرفين وكذلك تقسيم الافراد وتوزيعهم على الأقسام المختلفة، إضافة إلى أنظمة للتأكد من وجود اتصال وتنسيق وتكامل فعال للجهد بين الأقسام في الشركة.(رجاء , 2020)

اهمية الهيكل التنظيمي :

يساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على النمو " ، والعمل ،ينظم الهيكل التنظيمي التدفق للقيادة، والسلطة؛ فكل فرد في المنظمة لديه تصور واضح عن واجباته، وعن مشرفيه، وعن المسؤول المختص بتقديم التقارير ويساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على التحليل، والفهم الصحيح لعملها، ومعرفة الوضع الراهن لها، ويرتب الهيكل التنظيمي العلاقات في المنظمة ،يساهم الهيكل التنظيمي في توضيح الأقسام، والمستويات الإدارية، والدوائر، والشعب، والمسؤوليات الموكلة لكل منهما يساعد الهيكل التنظيمي المنظمة في الكشف عن الأخطاء لموجودة في التنظيم، ومعالجتها، وذلك من خلال كشف العلاقات غير الصحيحة، والازدواجية في المهمات ، يساهم الهيكل التنظيمي في تدريب الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالمؤسسة، وذلك من خلال توضيح اقسام المنظمة لهم، وبيان موقعهم في المنظمة، وتوضيح رؤسائهم، ومرؤوسيهم، والأفراد الذين سيتم التواصل معهم . (راما , 2022)

مميزات الهيكل التنظيمي :

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح :حيث يوضح ماذا يحدث داخل المنظمة من حيث المركزية او اللامركزية حجم المنظمة ومستويات السلطة والمسؤولية .
2. تحديد دور ومسؤولية كل موظف في الهيكل الوظيفي :وفق لموقعه التنظيمي في الهيكل الوظيفي ,
3. تقسيم العمل وتحديد الاحتياجات :لكل مهمة او وظيفه وجمعها بقسم واحد.
4. تحديد وصف الوظائف ومؤهلات شاغليها.
5. تحقيق الخطط التي ترسم لها المنظمة بفعالية ونجاح:وذلك لكونها توضح خطوط السلطة والمسؤولية ومن اين يبدأ التنفيذ ومن المسؤول منه. (ساره, 2015)

تميز الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمبادئ التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما وتجمعهم بها وتميزهم عن غيرهم من المنظمات وهي المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم العاملين في المنظمة ويشعرون بها حيال بعضهم بعضا . (نور,2016).

أهمية تميز الثقافة التنظيمية:

1. التأثير في العاملين وذلك من حيث رفع الحالة المعنوية، زيادة كفاءة العاملين لمهامهم وأعمالهم فهي بمثابة الإطار المرجعي الذي يستطيع به العاملون تفسير الأحداث من حولهم.
2. التأثير في المنظمة وذلك من خلال عكس هوية المنظمة وتحقيق التكامل الداخلي بين كافة منتسبي المنظمة وترسيخ مبدأ العمل الجماعي كما تساعد هذه الثقافة التنظيمية للتعقب بسلوك العاملين.
3. التأثير في البيئة المحيطة وذلك ببناء الثقة والعلاقات المميزة بين المنظمة والمجتمع المحيط بها من خلال جودة الخدمات التي تطرحها وتحقيق التواصل والتكيف بين العاملين والبيئة الخارجية (نور , 2016).

أهم القيم التنظيمية التي تعكسها الثقافة التنظيمية :

1. الاعتناء الكبير جدا بالعملاء والعاملين وذلك اذ ان المنظمة في وضع

ثقافتها لابد أن تأخذ في الاعتبار كل الجوانب التي تحقق رضا والاستقرار، وولاء

العاملين من جهة، وكسب رضا وثقة عملائها من جهة أخرى بما يحقق ثبات واستقرار المنظمة.

تمنح الثقافة التنظيمية حرية تقديم الأفكار، وذلك لأن الثقافة التنظيمية ليست مجرد

مخطط تضعه إدارة التنظيم، ولكن هي مجموعة من الأعمال المعقدة التي تشمل إشراك

الأفراد العاملين والعملاء في تقديم الاداء اللازمة والتي من شأنها الخروج بإطار عملي مبني

على العلم ومنبثق من أفكار ناجحة من جهات متخصصة، كما لابد للمنظمة تحليل

وتشخيص سلوك الفرد من مكان العمل، فكيف يتم ذلك وما هي العوامل التي يجب

أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد لتحقيق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.

2. الشعور بالمسؤولية عند المخاطر التي تواجه العمل، وذلك إذ أن سياسة الأعمال لم

توضع من قبل جهة معينة وإنما بواسطة الأفراد فلذلك تكون مسؤولية تحمل المخاطر

مشتركة.

3. الانفتاحية من الاتصالات، بما تحققة الثقافة التنظيمية من إشراك العاملين والأخذ

بمقترحاتهم في الأمور المختلفة. (المغربي، 2018)

أنوع الثقافة التنظيمية:

تعددت وجهات نظر العلماء والباحثين حول تحديد أنواع الثقافة التنظيمية، وقد جاء هذا الاختلاف من واقع

وجود عدد من العوامل الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى مستويات التطور الحضاري الذي

اختلف من مجتمع لآخر، فمنهم من حدد أنواعها وفقاً لنوع المنظمة (خدمية، اقتصادية، دينية، اجتماعية

وغيرها، ومنهم من صنفها على حسب تعاملها مع المعلومات مهنية تطويرية هرمية، وغيرها، وتستعرض الدراسة أنواع الثقافة التنظيمية من حيث قوتها وذلك نظرًا لرؤيتها أنها أكثر الأنواع شمولًا وتحديداً، حيث برز هذا التصنيف نتيجة للدراسات التي أجراها حول الشركات الأمريكية الأكثر نجاحاً، وقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية: الثقافة القوية وهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل.

الثقافة الضعيفة وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها. (أرياب، 2022)

خصائص الثقافة التنظيمية:

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خلال أفراد الإدارة العليا، حيث تكون لديهم رؤية ورسالة وأهداف يسعون لتحقيقها، ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم، فهي في النهاية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل وتصرف إنساني، حيث تتشكل منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعرافاً وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي:

1. نظام متشابك: حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

- الجانب المعنوي، ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار
- الجانب السلوكي ويشمل العادات والتقاليد الأفراد المجتمع.
- الجانب المادي، ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

2. نظام شامل: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3. نظام تجميحي متواصل : حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص

4. نظام متقلب ومتقدم: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر ، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.(أرياب , 2022)

المبحث الثالث

الميزة التنافسية المستدامة

مدخل للميزة التنافسية المستدامة :

حتى يقال ان الشركة تتمتع بميزة تنافسية جيدة وفعالة لا بد تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية اكثر من الشركات في نفس مجالها الصناعي , وكما هو مهم وجود هذه الميزات التنافسية بين المنشآت فاستمرارية هذه الميزات هو امر ضروري للغاية , بعض الميزات التنافسية مؤقتة زمنيا واخرى تستمر لفترة طويلة , لذلك فانه يقال ان للمنشأة ميزة تنافسية مستدامة عندما تخلق قيمة اقتصادية اعلى من الشركات في نفس المجال وعدم قدرة الشركات المنافسة على تكرار فوئد هذه الاستراتيجية , ومن اهم التعليقات الواردة في الميزة التنافسية المستدامة :

اولا : لاتركز الميزة التنافسية المستدامة حصريا على المركز التنافسي للشركة مقابل الشركات التي تعمل بالفعل في مجالها الصناعي , بدلا من ذلك لا بد يجب ان تشمل منافسة الشركة جميع المنافسين الحاليين والمحتملين المستعدين لدخول الصناعة في اي وقت في المستقبل .

ثانيا : لا يعتمد تعريف الميزة التنافسية المستدامة المعتمد هنا بالضرورة على فترة التقويم الزمني التي تتمتع خلالها الشركة بميزة تنافسية. فمن أحد المؤشرات التي تشير إلى أن الشركة قد تتمتع بميزة تنافسية مستدامة هو أنها تتمتع بميزة تنافسية تستمر لفترة طويلة ومع ذلك ، في بعض بيئات الصناعة ، قد لا تدوم الميزة التنافسية المستمرة لفترة طويلة من التقويم الزمني. في مثل هذه الظروف ، قد يكون من الممكن للشركة أن تتمتع بميزة تنافسية تستمر لفترة قصيرة نسبياً ، ومع ذلك ، فإن امتلاك الشركة ميزة تنافسية مستدامة لا يعني أن ميزتها التنافسية ستستمر إلى الأبد. يمكن للتغيرات في التكنولوجيا والطلب والسياق المؤسسي الأوسع الذي تعمل من خلاله الشركة أن تجعل ما كان في السابق مصدراً لميزة تنافسية مستدامة لم يعد ذا قيمة.

(Jay and Delwyn, 2007)

ولقد ظهر مصطلح SCA في عام (1985) عندما قدم (Porter 1985) أنواع إستراتيجيات تنافسية

(منخفضة التكلفة او تفاضلية) يمكن للشركات إستخدامها لتحقيق SCA , والمثير للدهشة أنه لم يتم تقديم تعريف مفاهيمي رسمي من قبل بورتر في نقاشاته, ومع ذلك فقد إقترب من التعريف الرسمي (Aamir, 2019) .

من خلال توفير ما يلي: "يقال إن الشركة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة عندما يتم تنفيذ استراتيجية خلق القيمة في وقت واحد ولا يمكن تنفيذها من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين وعندما تكون هذه الشركات الأخرى كذلك غير قادر على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية "

بناءً على هذا التعريف ، يتم تعريف SCA أيضاً على أنها الفوائد المستدامة الناتجة عن تنفيذ إستراتيجية فريدة لخلق القيمة ، والتي في نفس الوقت لا يتم تنفيذها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين . الى جانب ذلك ، عدم قدرة المنافسين على تكرار مزايا هذه الإستراتيجية الفريدة . (Aamir, 2019) .

ايضا الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من الأصول أو الخصائص أو القدرات التي تسمح للمؤسسة بتلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل مما تستطيع منافستها. (ب,ت , Erica)

اهمية الميزة التنافسية المستدامة :

تتمحور حول الاتي : -

أ . تمثل الميزة التنافسية المستدامة مؤشرا لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية اكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المزيد من الزبائن

ب - يمكن للمنظمة من خلال ميزتها التنافسية مواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويتم ذلك عبر تطوير المنظمة لقدراتها باستمرار، لتكون اكثر قابلية على استثمار اشباه الفرص.

ج- تمثل الميزة التنافسية المؤشر الاكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفردا لايانها المطلق

بان اداء اليوم يجب ان يكون افضل من امس وانجاز الغد افضل من ما نفذ اليوم .

(ماجد, 2017)

شروط فعالية الميزة التنافسية المستدامة:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :

1_ حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

2_ الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن

3_ إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها .

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة ولم تستمر طويلا .

ويرى بأنه من أجل استمرارية المزايا التنافسية فإن الشركات بحاجة إلى إمتلاك ثلاثة عناصر وهي :

أ- عوائق التقليد:

فالشركات التي تستحوذ على مزايا تنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط ، وكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية، وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي تلك العوامل التي تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستسخ الكفاءات المتميزة للشركة وكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة كلما ترسخت المزايا التنافسية.

ب- قدرة المنافسين:

إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للشركة يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، أي التزام الشركة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها وتطوير مجموعة من الموارد والقدرات.

ج- ديناميكية الصناعة:

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية سريعة التغيير ، حيث تميل معظم الصناعات إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج ، وعلى اعتبار أن دورة حياة المنتج تكون قصيرة فإن الميزة التنافسية تكون مؤقتة وتجد الشركة نفسها محاصرة بتجديدات المنافسين أو بالتطويرات التي يجريها المنافسون.

بينما يجد بأن بناء الميزة التنافسية المستدامة يتم من خلال إستيعاب الشركة لمقدراتها الجوهرية ودمج ميزاتها وكفاءاتها واستغلال مواردها وفق المتغيرات التالية:

1-تحسين كفاءة الاجراءات التي تقوم بها الشركة.

2-تحسين الحصة السوقية لمشركة .

3-تحسين الجودة وعملية إرضاء الزبائن عن الخدمة أو السمعة.

وقد اشار ، إلى مجموعة من النقاط التي تبني الميزة التنافسية وتؤدي إلى استدامتها:

1- موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة التي تلعب دورا كبيرا في تحديد ما يمكن للمنظمة ان تقوم به .

2-العمليات الداخلية داخل المنظمة والتي تعتبر مهمة كالتفاعل البيئي والاتصالات .

3-قيم المنظمة التي تساعد على تحديد أولويات العوامل مثل الموارد المنظمة النادرة .

(Bassam and Hisham, 2017)

أنواع الميزة التنافسية:

1- ميزة التكلفة الأقل:

تعنى قدرة المؤسسة على عرض المنتجات بتكلفة اقل ، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد اكبر ،

ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة ، والتي تمثل مصادر هامه في سلسلة القيمة.

2- ميزة تميز المنتج:

إن تمييز المنشأة عن المنافسين يكون عندما تقدم المنشأة منتجاً مميزاً و ذو قيمة للمشتريين على خلاف السعر المنخفض ، فالتمييز يسمح للمنشأة بطلب اسعار اعلى من نظائرها , لتبيع المزيد من منتجاتها بنفس سعر السوق او ان تحصل على مزايا متكافئة مثل ولاء المشتريين في اوقات الركوض بالسوق .

(Micheal ,1985)

من مصادر الميزة التنافسية المستدامة : (هذه المصادر واقعية و ذات صلة بواقع اعمالنا شديدة التنافسية)

1 - تقديم منتجات أو خدمات تحطم الأسطورة :

إن إنشاء منتجات أو خدمات تكسر أسطورة راسخة يمكن أن يجعل عملك أو علامتك التجارية واحدة من أكثر الأعمال التي لا تنسى. , يؤمن الناس بقوة بالأساطير والصور النمطية .إذا تمكنت من كسر وصمة العار أو الأسطورة ، فسوف تكسر الحواجز في عقلية الناس وتلهم الإجراءات.

أيضا حاول إنشاء منتجات لا يمكن أن تكسر الأسطورة فحسب ، بل يمكنها أيضاً توسيع توقعات العملاء ويمكن أن تحقق لهم قيمة هائلة وحتى غير متوقعة.

مثال:

Elon Musk و Tesla Motors كسر الأسطورة القوية بأن السيارات الكهربائية يجب أن تكون سيارات بطيئة ذات تصميم غير سار.

علاوة على ذلك ، فقد أثبتوا أن السيارات الكهربائية يمكن أن تبدو رائعة للغاية .وفي سوق السيارات الرياضية الكهربائية ، ما زالوا لا يواجهون أي منافسة جادة .

2- لا تتوقف عن الابتكار :

تجعل الابتكارات عروض أعمالك جديدة وذات صلة وجذابة ومشهورة ومرغوبة. علاوة على ذلك ، فإنهم يجعلون عملك موجهاً نحو المستقبل. تعمل الابتكارات على تحسين طريقة معيشة الأشخاص وتسمح لك بتزويد عملائك بحلول لا يستطيع منافسوك تقديمها. أمثلة:

بعض من أفضل الأمثلة على الشركات التي لا تتوقف عن الابتكار هي: Google ، و Microsoft ، و Amazon ، و Samsung ، و Tesla ، و Nike ، على سبيل المثال لا الحصر .

3- تقديم البساطة :

اليوم ، الأقل هو الأكثر!

يقول الكثير من الناس أن حياتهم صاخبة للغاية وديناميكية للغاية. لذا ، قِيم للناس منتجات بسيطة توفر لهم وقتهم وجهودهم وأعصابهم. على الرغم من أن صنع المنتجات البسيطة هو أحد أصعب الأمور التجارية ، إلا أنه أحد أكثر المصادر ربحية للمزايا التنافسية المستدامة.

أمثلة:

يعد محرك بحث Google وساعات الأذن البيضاء من Apple و WhatsApp messenger مجرد أمثلة قليلة على البساطة المشهورة عالمياً.

4- ساعد الناس على رؤية قيمتهم الذاتية :

لا تتبع منتجاتك فقط. لا تُظهر مزاياك فحسب ، بل ساعد العملاء على رؤية قيمتهم الذاتية.

فنحن ، او جميع البشر ، غالباً ما نختبر شعوراً بالنقد الذاتي أو عدم الثقة أو الخجل أو التواضع.

لذلك اعرض المنتجات أو الخدمات التي تمكّن الناس من الشعور بالثقة في أنفسهم. ثم يمكنك إنشاء واحدة من أكثر المزايا التنافسية استدامة

مثال:

قامت Dove بعمل ملحوظ في تصنيف نفسها على أنها تركز على مساعدة النساء على رؤية قيمتهن الذاتية بدلاً من مجرد بيع الصابون ، تشجع Dove النساء على احتضان مظهرهن بدلاً من انتقاد أنفسهن. وهذه الاستراتيجية تعمل. (Silvia , 2022) .

العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية المستدامة: (Factors that affect at sustainable competitive advantage)

1- تعمل المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات اذ أن هنالك العوامل المتمثلة في (عوامل تكنولوجية ، عوامل الإنتاج ، العوامل المرتبطة بالتوزيع ، المهارات ، عوامل التسويق قدرات المنظمة وإمكانياتها) .

2- أن تحقيق الميزة التنافسية مرهون بتأثير العوامل الداخلية والخارجية ، و هنالك خمس قوى تؤثر في بيئة المنافسة أطلق عليها (Porter) القوى الخمسة وهي :

أ- القدرة التفاوضية للعملاء .

ب-والقدرة التفاوضية للموردين .

ت-وتهديد الوافدين الجدد .

ث-والتهديد بالبدائل .

ج-والتنافس بين المنافسين الحاليين .

والجدي. بالذكر هنا انه خلال هذه القوى الخمسة من الممكن تحليل هيكل الصناعة والذي بدوره يحدد الفرص والتهديدات التي تواجهها الشركة التي تنافس في الصناعة بحيث يمكن للشركة أن تختار موقعًا استراتيجيًا مربحًا في وقت معين ، هيكل الصناعة ديناميكي ، وبالتالي يجب على الشركة تكييف موقعها الاستراتيجي وأنشطتها القيمة. يتأثر هيكل الصناعة أيضًا بإجراءات الشركات القائمة. لتحقيق ميزة تنافسية ، يجب أن تفهم الشركة صناعتها ، وأين تتنافس وكيف يجب أن تنافس ، حتى تتمكن الشركة من اختيار موقع استراتيجي جذاب وتحسين أنشطتها القيمة. يعد تحليل وفهم هيكل الصناعة أمرًا أساسيًا لاختيار الشركة للموقف الاستراتيجي وبالتالي لتكوين أنشطة القيمة الخاصة بها.

(Chandra, 2017)

محددات الميزة التنافسية:

بناء على منهج بورتر فان محددات الميزة التنافسية تتمثل في ظروف الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ضروب الطلب على المنتجات أو الخدمات، الصناعات ذات الصلة والدعم المقدمة للشركة والمنظمات، الاستراتيجيات التي تتبعها وتنفذها الشركات، وأيضاً الهيكلية والتنافسية. كذلك السياسة التي تتبعها الحكومة، وفرصة الصدمات الخارجية، حيث أن هذا المنهج ينظر إلى مجموعة الصناعات الصغيرة ويساعد في معرفة كيفية استخدام الميزة بالشكل المناسب الذي يطور الشركة، ومن محددات التي تؤثر على الميزة التنافسية محدودية رأس المال والدعم وعوامل وموارد الإنتاج المالية: الموارد البشرية، مصادر المعرفة، الموارد المالية، والموارد الرأس المالية والبيئة التحتية، وايضاً وجود عمالة غير كفؤة ولا تمتاز بمهارات عالية، نقص المواد الخام، الظروف المناخية غير المساعدة، ونقص الموارد المائية، قلة الحصول على فرص استثمارية تساعد على زيادة الإنتاج.

وبالاعتماد على ما ذكر فإن المحددات التي تؤثر في الميزة التنافسية تتمثل في ظروف الدولة الحالية اقتصادياً وإنتاجياً محددات رأس مالية والموارد البشرية، والمحددات التكنولوجية والبنية التحتية، وايضاً محدودية الكفاءة العمالية. (اسراء , 2016) .

استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:

تناول العديد من الباحثين وذوي الاختصاص الميزة التنافسية المستدامة بالدراسة التحليل الا ان معظم الدراسات تمحورت حول كل من استراتيجيات (قيادة الكلفة) ، (التمايز) ، (التركيز) ، التي تبناها (Micheal Porter) وسنستعرض منها الاتي :

أ.الاستراتيجية الاولى (التميز أو التمايز) :

في استراتيجية التمايز تسعى الشركة إلى أن تكون فريدة من نوعها في صناعتها على طول بعض الأبعاد التي يقدرها المشترون على نطاق واسع. إنه يختار سمة واحدة أو أكثر يرى العديد من المشتريين في الصناعة أنها مهمة ، ويضع نفسه بشكل فريد لتلبية تلك الاحتياجات. يكافأ على تفرده بسعر ممتاز. وسائل التمايز خاصة بكل صناعة. يمكن أن يعتمد التمايز على المنتج نفسه ، ونظام التسليم الذي يتم بيعه من خلاله ، ونهج التسويق ، ومجموعة واسعة من العوامل الأخرى. في معدات البناء ، على سبيل المثال ، يعتمد التمايز (Caterpillar Tractor) على متانة المنتج ، والخدمة ، وإمكانية توفر قطع الغيار ، وشبكة الوكلاء الممتازة. في مستحضرات التجميل ، يميل التمايز إلى الاعتماد بشكل أكبر على صورة المنتج وتحديد مواقع العدادات في المتاجر.

الشركة التي يمكنها تحقيق التمايز والحفاظ عليه ستكون ذات أداء أعلى من المتوسط في صناعتها إذا كان علاوة سعرها يتجاوز التكاليف الإضافية المتكبدة لكونها فريدة من نوعها. لذلك ، يجب أن يبحث المميز دائماً عن طرق للتمييز تؤدي إلى علاوة سعرية أكبر من تكلفة التمايز. لا يمكن أن يتجاهل عامل التفاضل مركز التكلفة الخاص به ، لأن أسعاره المتميزة سيتم إلغاؤها من خلال مركز تكلفة أدنى بشكل ملحوظ وبالتالي ، فإن أداة التمييز تهدف إلى التكافؤ في التكلفة أو القرب من منافسيها ، من خلال تقليل التكلفة في جميع المجالات التي لا تؤثر على التمايز .

يتطلب منطق استراتيجية التمايز أن تختار الشركة سمات تميز نفسها فيها عن منافسيها. يجب أن تكون الشركة فريدة حقاً في شيء ما أو أن يُنظر إليها على أنها فريدة إذا كانت تتوقع سعراً ممتازاً. على عكس قيادة التكلفة ، ومع ذلك ، يمكن أن يكون هناك أكثر من استراتيجية تمايز ناجحة في صناعة ما إذا كان هناك عدد من السمات التي يقدرها المشترون على نطاق واسع. (Micheal,1985)

أنواع استراتيجية التمايز مع الأمثلة

فيما يلي بعض الأنواع المحددة لاستراتيجيات التمايز:

1. التمايز المنتجات

2. تمايز الخدمة

3. تمايز التوزيع / تمايز القنوات

4. تمايز العلاقات

5. تمايز الصورة

6. تمايز السعر

1. تمايز المنتجات:-

هذا هو أكثر أنواع استراتيجيات التمايز وضوحًا أو وضوحًا. بشكل عام، يميز المستهلكون المنتج بمظهره المادي. الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية الخاصة تجعل منتجاتها تبدو مختلفة. هناك طرق مختلفة للتمييز بين المنتج، مثل ميزات المنتج الفريدة، وأداء المنتج، وفعالية المنتج (المنتجات تلبية مطالباتها)، وما إلى ذلك. يعتبر تمايز المنتج شائعًا في أسواق B2C تحاول الشركات تمييز منتجاتها للمستهلكين النهائيين. لكن هذا لا يعني أنها ليست ممارسة شائعة في سوق B2B.

مثال. من الأمثلة الشائعة والأنسب هي مشروبات الكوكاكولا. تمتلك الشركة اسمًا تجاريًا محددًا وذوقًا فريدًا. هناك المئات والآلاف من شركات المشروبات الأخرى، ولكن يمكن للمرء بسهولة التمييز بين مشروب الكوكاكولا حسب مذاقه.

2. تمايز الخدمة:-

تمييز الخدمة، بأبسط العبارات، يعني إنشاء طريقة فريدة لخدمة العملاء. حسنًا، كل شركة تخدم عملائها، فما الذي يمكن أن يكون مختلفًا. هناك عدة عوامل في خدمة عملائك، مثل معالجة الطلبات وطريقة خدمة العملاء وما إلى ذلك.

مثال. ماكدونالدز هو أحد الأمثلة الجيدة لاستراتيجية تمايز الخدمة. بصرف النظر عن بعض الاستثناءات النادرة، فإن طريقة تقديمها هي نفسها في كل منفذ. سواء كنت في كاليفورنيا أو نيويورك أو أي مكان آخر، سيكون طعم منتجاتهم وطريقة عرضها كما هي. على سبيل المثال، ستحتوي البطاطس المقلية على نفس الكمية من الملح والحجم وسيتم تقديمها طازجة في كل مكان.

3. تمايز التوزيع:-

قد تميز الشركة نفسها عن مجموعة من المنافسين من خلال استراتيجية تمايز التوزيع. من المستحيل على كل شركة تصنيع منتج ثم إتاحتها للتجار والموزعين وتجار التجزئة، وما إلى ذلك، بقنوات التوزيع الخاصة بها.

4. تمايز العلاقات

هناك طريقة أخرى للشركات لتمييز نفسها عن طريق إنشاء علاقات لا تشوبها شائبة مع العملاء. من مندوبي المبيعات إلى الموظفين، وممثلي الخدمات الفنية إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن للشركة أن تميز نفسها من خلال استراتيجية تمايز العلاقات.

مثال Fiverr،. إحدى المنصات الدولية الرائدة في مجال العمل المستقل، هي مثال رائع لاستراتيجية تمايز العلاقات. تقدم الشركة أقصى قدر من التسهيلات لعملائها في أي أو جميع الأشكال. تضع الشركة العملاء حقًا فوق كل شيء آخر.

5. تمايز الصورة

تمايز الصور، بمعنى ما، هو مزيج من استراتيجيات متعددة. إنه يعني إنشاء صورة حسنة السمعة وقابلة للتمييز لعلامتك التجارية. لا يمكن للشركة القيام بذلك إلا من خلال إتقان جميع الأقسام مثل جودة المنتج وخدمة العملاء وأداء المنتج وما إلى ذلك.

مثال تعد Rolls Royce، إحدى أقدم شركات السيارات وأكثرها شهرة، مثالاً رائعاً على تمايز الصور. تشتهر رولز رويس بإنتاج سيارات فاخرة عالية الأداء. عندما يتحدث شخص ما عن السيارات الفاخرة، فإن Rolls Royce موجودة دائماً على رأس القائمة.

6. تمايز السعر

تمايز السعر، الذي يُطلق عليه أيضًا تمييز السعر، هو استراتيجية تفاضل تتضمن فرض أسعار مختلفة لنفس المنتج. تتبع الشركات هذه الإستراتيجية للاستحواذ على أسواق أكبر، لكنها تعيد تعديل أسعارها لمجموعات مختلفة من العملاء / الأسواق وفقًا لتفضيلاتهم السعرية. هذا لا يساعد الشركات على اختراق السوق بشكل أعمق فحسب، بل إنه يعزز أيضًا إيراداتها.

مثال .أمازون هو أفضل مثال على تمايز الأسعار . يقوم أكبر بائع تجزئة عبر الإنترنت بإعادة تعديل سعر المنتج وفقاً لمنافسيه والقوة الشرائية للمشتريين . ليس لدى أمازون متاجر بيع بالتجزئة، مما يسمح لها بالفوز في حروب الأسعار بسهولة.(إستراتيجية التميز, 2022)

مخاطر تطبيق إستراتيجية التميز:

أما مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية فيتمثل في أن الشركة تركز على تقديم منتج متميز، وهذا قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتج بشكل كبير مما يعني عدم قدرة الشركة على كسب ولاء العميل في حال وجود فارق سعري كبير بين منتج الشركة البيئية التسويقية المفهوم ومنتجات الشركات المنافسة خاصة بأن الشركات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل والأنواع كبير على الأسعار، مما يعني انحصار الحصة السوقية للشركة.

. (Mohammed,2023)

ب. الاستراتيجية الثانية (التركيز) :

تختلف هذه الاستراتيجية عن غيرها لانها تعتمد على نطاق ضيق داخل الصناعة ، حيث يتم اختيار البؤرة ، الشريحة ، المجموعة من القطاعات في الصناعة وتصمم استراتيجيتها لخدمتهم مع استبعاد الآخرين ، من خلال تحسين استراتيجياتهم للقطاعات المستهدفة ، يسعى التركيز الى ان تتحقق ميزة تنافسية في القطاعات المستهدفة على الرغم من انه لايمك ميزة تنافسية بشكل عام .

استراتيجية التركيز لها نوعان من المتغيرات في التركيز على التكلفة تسعى الشركة إلى ميزة التكلفة في قطاعها المستهدف ، بينما تسعى الشركة في التركيز على التمايز إلى التمايز في قطاعها المستهدف يعتمد كلا المتغيرين لاستراتيجية التركيز على الاختلافات بين القطاعات المستهدفة للمركز والقطاعات الأخرى في الصناعة. يجب أن يكون للقطاعات المستهدفة مشتريين لديهم احتياجات غير عادية أو يجب أن يختلف نظام الإنتاج والتسليم الذي يخدم الشريحة المستهدفة بشكل أفضل عن نظام القطاعات الصناعية الأخرى. يستغل تركيز التكلفة الاختلافات في سلوك التكلفة في بعض القطاعات ، بينما يستغل تركيز التمايز الاحتياجات الخاصة للمشتريين في قطاعات معينة. تشير هذه الاختلافات إلى أن القطاعات لا تخدم بشكل جيد من قبل

المنافسين المستهدفين على نطاق واسع. الذين يخدمونهم في نفس الوقت الذي يخدمون فيه الآخرين. وبالتالي يمكن للمركز تحقيق ميزة تنافسية من خلال تكريس نفسه للقطاعات حصريًا.

(Micheal,1985)

أمثلة على استراتيجية التركيز

كوكا كوكا كولا دايت

من الأمثلة الشائعة جدًا وربما العالمية لاستراتيجية التركيز "كوكا دايت" من قبل شركة كوكا كولا. صنعت الشركة هذا المنتج خصيصًا للأشخاص الذين يعانون من مرض السكري أو مشاكل مماثلة. علاوة على ذلك ، كان كزكا دايت إضافة ممتازة لأولئك الذين يفضلون المشروبات منخفضة السكر.

علكة الفقاعات – باتا باكستان

باتا باكستان هي واحدة من أقدم شركات صناعة الأحذية والرائدة. قدمت الشركة شريحة خاصة ، "علكة الفقاعات" للأطفال. تصنع Bata الأحذية لكل نوع من العملاء منذ عام 1951 ، لكن علكة الفقاعة كانت قسمًا فرعيًا محددًا من Bata تستهدف مجموعة معينة من العملاء (الأطفال).

رولز رويس

حسنًا ، رولز رويس اسم معروف للجميع تقريبًا. رسخت الشركة البريطانية الشهيرة مكانتها كواحدة من الشركات الرائدة في صناعة السيارات الفاخرة على مستوى العالم. تتبع الشركة على وجه التحديد إستراتيجية تركيز لأنها تتعامل فقط في صناعة السيارات الفاخرة.(استراتيجية التركيز'2022)

العوامل التي يجب مراعاتها قبل اختيار خيار استراتيجية التركيز:-

1. الربحية

من الأسهل العثور على قطاعات أصغر من السوق حيث يمكنك تقديم الخدمة بسهولة. ولكن ، هل يعني ذلك أن الشريحة التي تبحث عنها مربحة أيضًا؟ الهدف الأساسي لأي عمل تجاري هو كسب الأرباح. لذلك ، يجب أن يكون الجزء الذي تختاره كبيرًا بما يكفي لتحقيق أرباح جيدة ومنتظمة.

2. النمو

عنصر آخر مهم جدًا يجب على الشركات مراعاته في استراتيجية التركيز هو مجال النمو. قد تجد الشركة التي لا تنمو بمرور الوقت صعوبة في البقاء بسبب الطبيعة التنافسية العالية للسوق. لذلك ، قبل استهداف شريحة معينة من السوق ، يجب على الشركات تقييم مجال النمو المحتمل.

3. اكتساب ميزة تنافسية

يشبه تطوير ميزة تنافسية العمود الفقري لاستراتيجية التركيز أو حتى أي استراتيجية عمل. تستهدف الشركة مجموعة محددة من العملاء بعرض فريد للتمييز. إذا تمكنت من إنشاء شيء ذي قيمة حقيقية لعملائك ، فستجعل من الصعب على الآخرين المنافسة بسهولة. هذا هو السبب في وجود العديد من منافذ المنافسة المنخفضة لأنه من الصعب التنافس ضد رواد هذه الصناعة.

4. موارد كافية

إن امتلاك موارد مالية وموارد أخرى كافية أمر مهم بنفس القدر إذا كنت تسعى لاستراتيجية تركيز. قد تكون التكاليف أعلى في البداية ، وقد يتطلب الأمر المزيد من الجهد لتسويق منتجك لمجموعتك المستهدفة.

علاوة على ذلك ، يجب على الشركات التأكد من قدرتها على تقديم منتج بانتظام.

إذا كانت الشركة تقدم سلعة/منتجًا نادرًا أو منتجًا مصنوعًا من مكونات نادرة ، فيجب على الشركة التأكد من أنه يمكنها الحصول على هذه المكونات بانتظام. إذا كان بإمكان الشركة إدارة هذه الموارد بفعالية ، فإن استراتيجية التركيز تعد خيارًا جيدًا للاختيار (إستراتيجية التركيز ب.ت).

مخاطر تطبيق إستراتيجية التركيز:

ومن مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية هو ضالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل، والشركة التي تطبق على خدمة جزء معين من السوق وعدم وضوح الفرق بين سلع الشركة و سلع المنافسين الذين يخدمون السوق. (Mohammed,2023)

المبحث الرابع

العلاقة بين المتغيرات

العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزه التنافسيه المستدامة :

ان التوجه الاستراتيجي يعبر عن المنظور بعيد المدى الذي يحقق ميزه للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة ، ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم. فالتوجه الاستراتيجي يحاول استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة ، ويهدي لدعم القادة ليكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وتركيز المنظمة على أولوياتها في الإستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وضمان ان أفراد المنظمة يعملون بإتجاه تحقيق نفس الأهداف. (فتح الرحمن ، 2019). وذلك يساعد الشركة علي خلق قيمة إقتصادية أكثر من الشركات التي تعمل معها في نفس مجالها الصناعي ويساعدها علي الحفاظ علي مثل هذه الميزات سواءً لفترة مؤقتة أو لفترة طويلة. لانه يقال ان للمنشأة أو الشركة ميزة تنافسية مستدامة عندما تخلق قيمة اقتصادية اعلى من الشركات في نفس المجال وعدم قدرة الشركات المنافسة على تكرار فوئد هذه الاستراتيجية .

(Jay and Delwyn, 2007)

العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي:

لضمان تحقيق التوجه الاستراتيجي لابد للمنظمة الاعتناء بالكوادر المطبقة لتلك الأستراتيجيه . فنجاح المنظمة في تطبيق استراتيجيتها ما هو إلا صوره معكوسه عن التميز الداخلي المتمثل في المدراء والمرؤسين وكافه الموظفين. وتعزيزا لما سبق أكدت الدراسه " إن التوجه الاستراتيجي يلعب دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسبها أهميه حيويه، فقد تزايدت الحاجه إلي التوجه نحو تطبيق أداره التميز المؤسسي في ظل مايشهده العصر الحالي من تحديات عمليه معاصره وخاصه العولمه، يجب على المنظمات أن تنتهج الأساليب العلميه الرائدة التي تتخذ طريق التميز كإطار عام للجهود والأنشطة التطويرية للتحسين المستمر على الأداء المؤسسي فمن خلال التوجهات الأستراتيجيه يحدد المستوى الأداء العالي للمؤسسه، الأمر

الذي يجعلها متميزه ومتفوقه أمام مثيلاتها ، فالتميز المؤسسي المصطلح الأكثر حداثة لقياس أداء المؤسسه ورفع كفاءتها " (عمر ، 2019).

العلاقة بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة؟

- هناك علاقة ايجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة ، فالتميز التنظيمي يمثل احد التوجهات الحديثة والمهمة للمؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المدخلات والعمليات وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسي .

- كذلك يلعب التميز دورا كبيرا في تطوير اداء المؤسسات وتطوير ميزتها التنافسية ، مع العلم بصعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة ،مما اوجب على المؤسسات المختلفة ان تمارس استراتيجيات جديدة تتناسب مع خدماتها ومخرجاتها لضمان استمراريتها في سوق العمل ويحفظ صدارتها ، لذلك فان تطوير الاداء يأتي من خلال التركيز على تطبيق عناصر ادارة التميز التي لها اهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

هل يتوسط التميز التنظيمي العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة؟

التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة علاقة التميز التنظيمي بالتوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة يتضح من خلال تعريف التميز التنظيمي " هو عبارة عن جهود تنظيمية مخططة تهدف لانجاز اهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة (رجاء , 2020)

المنظمات تسعى لاستغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة التي تقوم على وضوح الهدف ، والتميز التنظيمي من اهم الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتحقيقها مواكبة للتطور العالمي والتنافسية المستمرة لذلك اصبح يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ومنها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل نظرية الدراسة ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وتوضيح مجتمع الدراسة ونبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وأداة جمع البيانات وبيان أساليب الدراسة وكيفية توصيلها لمجتمع الدراسة وكذلك قياس متغيرات الدراسة ومصادر وطرق جمع المعلومات و الاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج.

نظرية الدراسة:-

تستند دراستنا الى:

(1) نظرية الموارد:

فقد عرف (Barney) الموارد بتعريف شامل بأنها "تتضمن على كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات، والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة، وايضا تمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها". ولقد صنفها إلى ثلاثة أنواع أصول مادية، اصول بشرية، اصول تنظيمية، في حين انه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب طبيعتها الى موارد ملموسة او مادية وموارد غير ملموسة أي غير مادية.(مثنى, 2019)

وفقا لنظرية الموارد :-

فإن مفهوم الموارد يتمثل في كل ما يمكن للمؤسسة من تدعيم ميزتها التنافسية وحسن استغلال اي مؤسسة لمواردها يمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها وضمان نجاحها ، ان نظرية الموارد بمفهومها الشامل ونطاقها الواسع للطاقت المتاحة للمنظمة ، تتيح للمنظمة معرفة ما يميزها وتحقيق التميز على منافسيها ، وتعزز من قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها

وتجدر الاشارة الى ان يتم التمييز بين الموارد باعتبارها مدخلات للعملية الانتاجية وغيرها، وبين القدرات باعتبارها الكفاءة في استغلال تلك الموارد من جهة

وعليه فإن التميز التنظيمي يعد المحصلة التي تجمع بين تلك الموارد والقدرات وهو ما يعكس الدور الكبير للتمييز التنظيمي من اجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

2) نظرية القدرات الديناميكية: "Dynamic Capabilities"

ترى نظرية القدرات الديناميكية أن جوهر الاستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق الثروة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق،

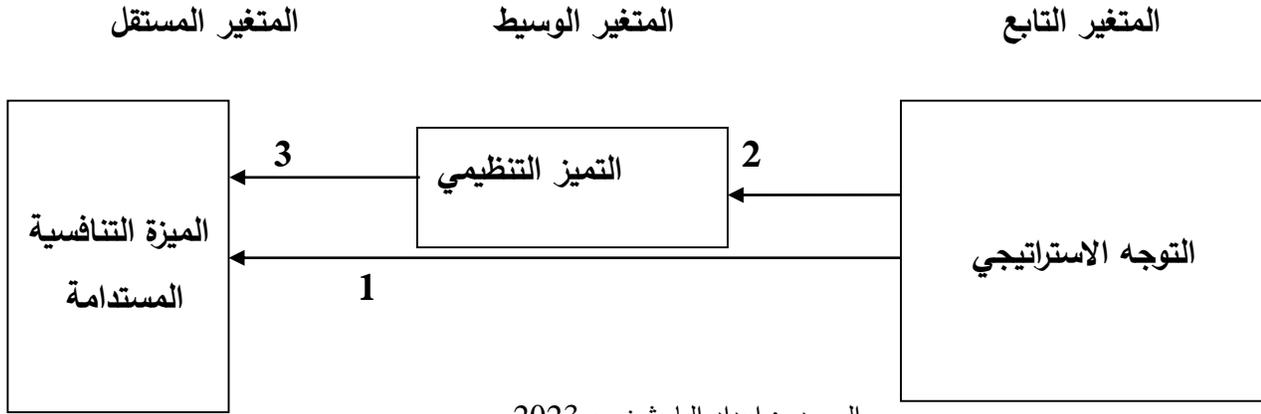
تحاول نظرية القدرات الديناميكية شرح كيف يمكن للمؤسسات تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها في بيئة دائمة التغير، حيث جاءت هذه المقاربة لتغطية النقص الذي تركته النظرية السابقة الذكر (نظرية الموارد) بسبب تجاهل هذه الأخيرة للعوامل المحيطة بالموارد التي تمتلكها المؤسسة.

(رجاء, 2020)

في ضوء هذه النظرية:

فإن القدرة الديناميكية هي قدرة الشركة على بناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية في ظل البيئات المتغيرة ونظرية القدرة الديناميكية توضح كيف يمكن للمؤسسات تطوير بيئتها التنافسية والمحافظة عليها في ظل البيئة الدائمة التغير، ونظرية القدرات الديناميكية توضح الاثر الفعال للمورد البشري الذي هو اساس نجاح المنظمات وتميزها والعمل على تطويره وتدريبه وكذلك تطوير كل العمليات المكونة للاستراتيجية لمواكبة كل ما هو مستحدث.

الشكل رقم (1/3) نموذج الدراسة الرئيسي



المصدر: إعداد الباحثون ، 2023م

يوضح نموذج الدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة كالآتي:

1. العلاقة الأولى: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة .
2. العلاقة الثانية: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و التميز التنظيمي .
3. العلاقة الثالثة: العلاقة بين التميز التنظيمي و الميزة التنافسية المستدامة .
4. الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة:

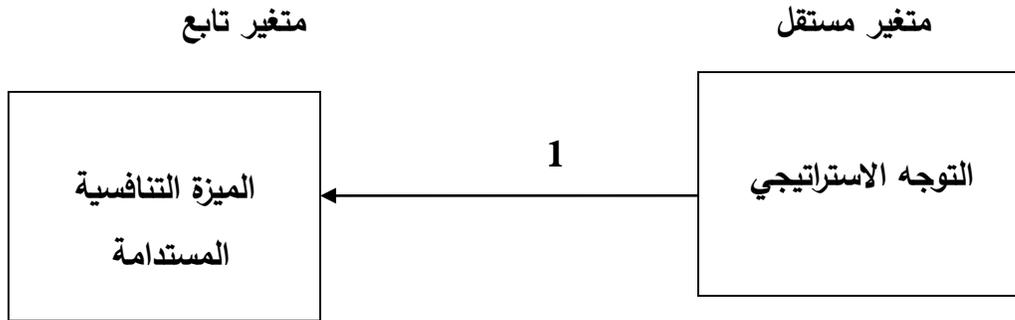
بناء على نموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

من أجل وصول إلى أهداف هذه الدراسة بالإضافة إلى العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة وفقا لنموذج الدراسة تم صياغة فرضيات أساسية لاختبار نموذج الدراسة.

الفرضية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة :

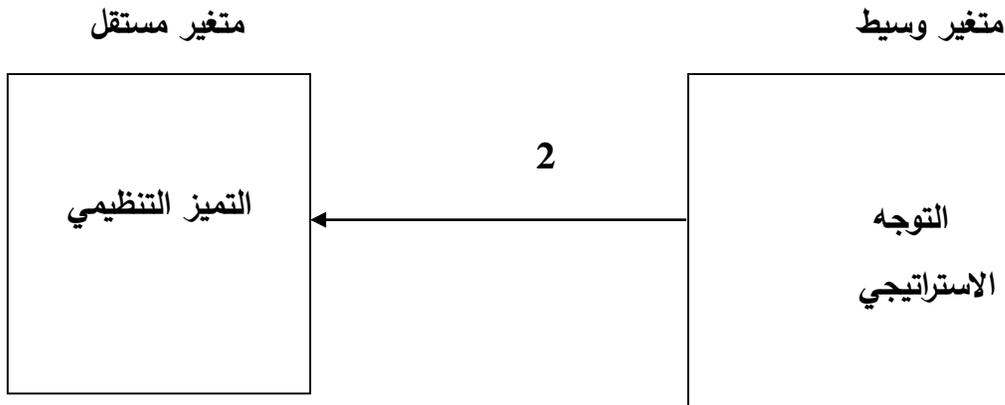
الشكل (2/3) الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثون ، 2023م

الفرضية الثانية : هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي و التميز التنظيمي :

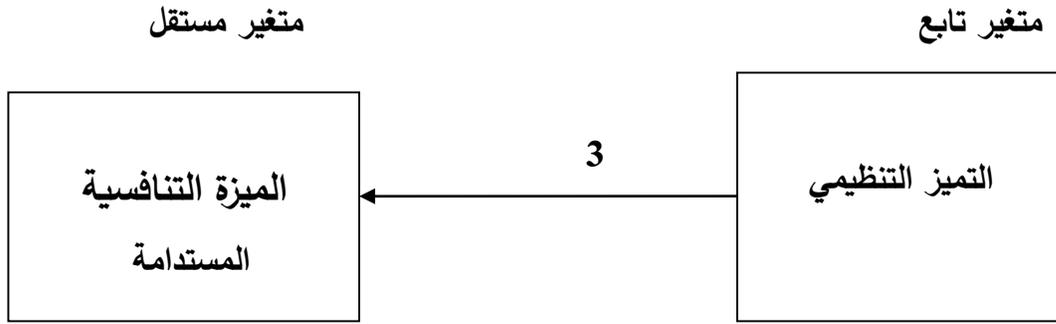
الشكل (3/3) الفرضية الثانية:



المصدر: إعداد الباحثون ، 2023م

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين العلاقة بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة

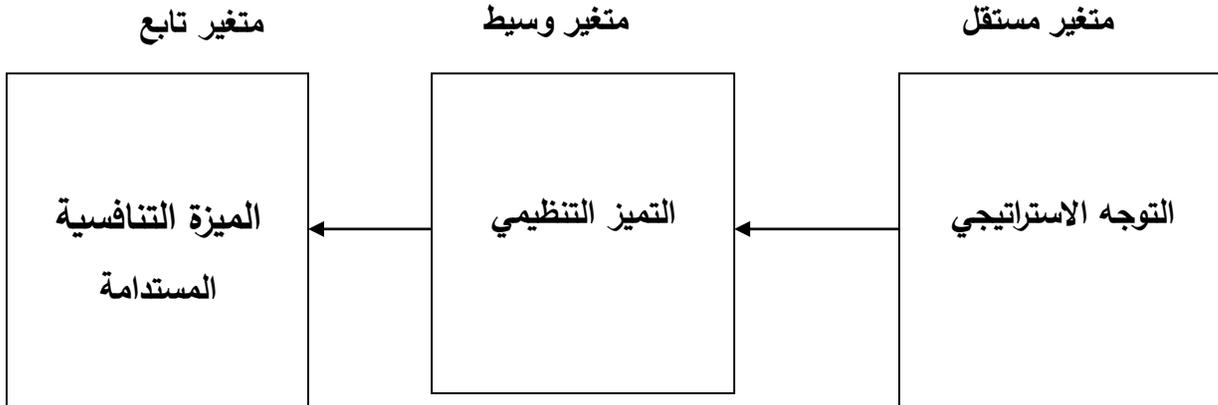
الشكل (4/3) الفرضية الثالثة:



المصدر: إعداد الباحثون ، 2023م

الفرضية الرابعة: التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة:

الشكل (5/3) يوضح الفرضية الرابعة:



المصدر: إعداد الباحثون ، 2023م

أسلوب الدراسة :-

واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين بمصنع شركة "بزيانوس للاغذية والمشروبات".

نبذة تعريفية عن مصنع شركة "بزيانوس للاغذية والمشروبات":-

تأسست مصنع شركة "بزيانوس للاغذية والمشروبات" في عام 1937 بواسطة السيد "جورج ديمتري بزيانوس" وهو من أصل يوناني, بدأ بتعبئة عصير الليمون الطازج يدويا في السوق العربي, ثم إلى مصنع للإنتاج, حيث بدأ في صنع مشروبات الليمون و الزنجبيل.

بدأ إنتاج ديل كولا في عام 1953 جنبا إلى جنب مع المشروب الشهير "بزيانوس" واذي يعتبر أول مشروب سوداني تتم تعبئته محليا, عرف بزيانوس سابقا باسم "فروتو", وتم تصنيعه بنكهة سودانية فريدة في عام 1961. تم تسجيل مصنع شركة "بزيانوس للاغذية والمشروبات" كمرقق إنتاج مع وزارة الصناعة. وفي العام 1999 ضمته حجار لمجموعة شركاتها, ويبلغ عدد موظفي "بزيانوس" الان 205 موظف.

وتنتج الشركة عدة مشروبات وهي:بزيانوس لايت, بزيانوس فرات,بزيانوس قهوة, فرات برتقال,فرات ليمون,فرات صودا,ماء, أسيلمشروب شعير,أسيل أناناس,أسيل كمثرى.حازت بزيانوس علي شهادة سلامة الغذاء في عام 2018, وفي نوفمبر 2020. PETأطلقت "بزيانوس" خط إنتاج جديد للPET.مما يمثل علاقة ومهمة لقصة النجاح المستمرة إستراتيجية النمو للشركة.وفي أبريل 2021 أطلقت منتجاتها الجديدة "بزيانوس كوفي"وماء فيتامين زيا" والذي يحتوي علي فيتامينات متعددة (سي زنك-د) بنكهات مختلفة.

عينة الدراسة:

ونظراً لتعزز استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات حيث تم اختيار عينة مكونة من (120) فرد من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية والتي يختارها الباحث من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرص متساوية في الاختيار لجميع مفردات المجتمع موضع الدراسة.

أداة الدراسة:-

أداة الدراسة :عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن ظاهرة موضوع الدراسة. تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية على تصميم قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

-مصادر وطرق جمع المعلومات :-

من اجل الحصول على المعلومات وتحقيق اهداف الدراسة والوصول الى النتائج وتقديم التوصيات اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات وهي :

●المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على الكتب والمراجع والبحوث العربية والاجنبية وبعض مواقع الانترنت .

●المصادر الاولية: اعتمدت الدراسة على تطوير الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات التي تخدم اهداف الدراسة وبعدها يتم تحليل هذه البيانات بعد جمعها حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت اليها

قياس متغيرات الدراسة :

يحتوي هذا الجزء علي مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الإعتماد علي الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتتكون الإستبانة من قسمين هما:

القسم الاول :

يشتمل علي اسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل العمر , النوع , المؤهل العلمي , المسمى الوظيفي ,سنوات الخبرة.

القسم الثاني :

يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي , (5) أوافق بشدة (4) أوافق (3) محايد (2) لا أوافق (1) لا أوافق بشدة

عليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / 5 = 15/5 = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

ويتكون من ثلاث محاور:-

المحور الأول: التوجه الاستراتيجي

أبعاد التوجه الاستراتيجي:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

هو مبدأ تكاليف الانتاج و التوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات اسعار منخفضة. (تهاني 2015,

جدول رقم (1/3) عبارات إستراتيجية قيادة التكلفة

الرقم	العبارة	(تهاني 2015,
1	تسعي الشركة الي الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الانتاج.	
2	تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الانتاج.	
3	تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الانتاجية	
4	استراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير.	

5	استراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع.
6	تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الاسعار

2/ إستراتيجية التميز:

هي تبني هذه الاستراتيجية علي فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق.
(تهاني , 2015)

جدول رقم (2/3) عبارات إستراتيجية التميز

الرقم	العبارة
1.	تستخدم الشركة دائماً تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المنافسة.
2.	تهتم الشركة بنشاط الاعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الاخرى
3.	تسعي الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمشياً مع متطلبات استراتيجية التميز.
4.	استراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول اسواق جديدة
5.	استراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة.

3/ إستراتيجية التركيز: : الاستراتيجية التي يجب علي المؤسسة التي تبسطها أن تركز جميع مجهوداتها علي قطاع سوقي واحد. (تهاني, 2015)

جدول رقم(3/3)عبارات إستراتيجية التركيز

الرقم	العبرة
1.	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة.
2.	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الاسواق الحالية.
3.	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية.
4.	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق انتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق.
5.	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة اذواق ورغبات المستهلكين.

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

1/ إستراتيجية التميز:

ترتكز هذه الاستراتيجية علي تقديم المنظمة مخرجات متميزة عما يقدمه المنافسون من منتجات بالأسعار (الصالح، 2017)

جدول رقم (4/3) عبارات إستراتيجية التميز

الرقم	العبارة	(الصالح ، 2017)
1	تمتلك منظمتنا تقنيات انتاج متطورة جدا وأفضل من المنافسين	
2	تقدم منظمتنا منتجات نظيفة تحقق الاحتفاظ بالزيائن وكسب زيائن جدد	
3	تدخل شركاتنا بإستمرار أسواق جديدة يصعب علي المنافسين بلوغها	
4	تمتلك منظمتنا أجهزة فحص ورقابة دقيقة تمنع حصول الاخطاء	
5	تقدم منظمتنا بإستمرار منتجات بأبعاد جديدة وتقنيات مختلفة عن المنافسين	

2/ إستراتيجية التركيز:

تقوم هذه الاستراتيجية علي اساس أختيار مجال تنافسي محدد من اجل التركيز علي منتج أو عدد محدد من المنتجات (السلع اوالخدمات) المتشابهة جدا. (الصالح، 2017)

جدول رقم(5/3) عبارات إستراتيجية التركيز

الرقم	العبارة	(الصالح 2017،)
1	تعتمد شركتنا فلسفة التفوق من خلال إختراق قطاع سوقي محدد	
2	تمتلك شركتنا القدرة علي السيطرة علي التكاليف عند خدمة زبائن محددين	
3	تزداد فعالية أنشطة منظمنا لسوق محدد عند إختراقها أسواق مستهدفة بمنتجات نظيفة	
4	ترتكز جهود منظمنا علي تسويق منتجاتها لسوق محدد	
5	نمتلك قدرة متميزة عن إختراقنا سوق محدد ومستهدف بمنتجات غير ضارة	

المحور الثالث: التميز التنظيمي

أبعاد التميز التنظيمي:

1/ تميز الهيكل التنظيمي:

يمثل درجة قدرة الاطار الهيكلي علي ربط أجزاء التنظيم ,وتحديد العلاقات بين الاقسام الاهداف المطلوبة.
(رجاء, 2020)

جدول رقم(6/3) عبارات تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	(رجاء, 2020)
1	تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية بشكل مستمر	
2	تتم المحافظة علي إستمرارية التوجيهات الادارية في جميع مراحل العمل الاداري	
3	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغييرات التي تحتاجها المنظمة	
4	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية بوضوح	

2/ تميز الثقافة التنظيمية:

أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الاعضاء ،وتميز المنظمة عن المنظمات الاخرى(رجاء ,
(2020)

جدول رقم(7/3) عبارات تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	(رجاء, 2020)
1	تتسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العاملين	
2	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين	
3	تمنح ثقافة المنظمة للعاملين الاستقلالية لتحقيق الاهداف الوظيفية	

4	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية بين العاملين
---	---

تقييم أدوات القياس:-

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً في أداء جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير الي درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية ، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول علي نتائج صحيحة كلما تم استخدامها ، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة ، وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك علي النحو التالي:

1/صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الإبداع التنظيمي على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية او منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

- اختبار صدق محتوى المقياس

بشكل عام يمثل صدق قائمة الاستقصاء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة ، ويقصد بصدق المقياس تحديد الي أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، وللتحقق من صدق المقياس فقد اعتمد الباحث علي الصدق الظاهري وفي هذا الصدد قام الباحث بعرض مسودة أداة القياس علي مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (3) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة ، وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوي الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد ان تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والاخذ بملاحظاتهم واجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وبذلك أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

2/ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا عيد تطبيقه على نفس العينة) (عبد الفتاح,1980).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية احصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و (AMOS) .

1. أساليب الإحصاء الوصفي:

سيتم استخدام النسب المئوية والتكرارات لخصائص المفردات العينة, و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة المستقلة , وإضافة لحساب معاملات بين المتغيرات الدراسة المستقل والتابع والوسيط. ذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ- حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب- الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس)..

2.تحليل المسار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل المسار والارتباط لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أ- معامل الارتباط (R) وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف

العلاقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

ب- معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط .

ج- اختبار (P) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية ($Prob$) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة).

الفصل الرابع

تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

المبحث الاول تحليل بيانات الدراسة

معدل إستجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه لمصنع شركة بزيانوس ، حيث تم توزيع عدد (120) استبانة ، وتم الحصول على (115) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت (96.0%) والاستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (5) استبانة بنسبة بلغت (4.00%) أما الاستبانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة بلغ عددها (13) حيث بلغت نسبتها (11 %) أما الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (102) حيث بلغت نسبة (85.0%)

الاستبانات الموزعة والمعادة جدول رقم (1/1/4)

البيان	العدد	النسبة%
الاستبانات الموزعة	120	100.0
الاستبانات التي تم إرجاعها	115	96.0
الاستبانات التي لم يتم إرجاعها	5	4.00
الاستبانات غير صالحة للتحليل	13	11
الاستبانات الصالحة للتحليل	102	85.0
المجموع	120	100.0

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية، 2023م.

تحليل البيانات الأولية:

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

جدول (2/1/4) : تحليل البيانات الأولية

النسبة %	التكرارات		
88.2	90	ذكر	النوع
11.8	12	أنثى	
100.0	102	المجموع	
17.6	18	أقل من 30 سنة	العمر
64.7	66	من 30 و أقل من 40 سنة	
15.7	16	من 40 و أقل من 50 سنة	
2.0	2	من 50 سنة فأكثر	
100.0	102	المجموع	
			المؤهل العلمي
8.8	9	ثانوي	
65.7	67	بكالوريوس	
22.5	23	ماجستير	
2.9	3	دكتوراه	
0	0	أخرى	
100.0	102	المجموع	
2.0	2	مدير عام	المسمى الوظيفي
26.5	27	نائب مدير	
28.4	29	مدير إداري	
2.9	3	مدير مالي	
14.7	15	رئيس قسم	
25.5	26	أخرى	

100.0	102	المجموع	
6.9	7	0-5 سنوات	سنوات الخبرة
21.6	22	5-10 سنوات	
56.9	58	10-15 سنة	
10.8	11	15-20 سنة	
3.9	4	20 سنة فأكثر	
100.0	102	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية، 2023م.

من الجدول أعلاه نجد:

1/ النوع

من الجدول أعلاه نجد أن 88.2% من أفراد عينة الدراسة هم ذكور و 11.8% هن إناث .

2/ العمر

من الجدول أعلاه نجد أن 17.6% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و 64.7% أعمارهم من 30 و أقل من 40 سنة و 15.7% أعمارهم من 40 و أقل من 50 سنة و 2.0% أعمارهم من 50 سنة فأكثر.

3/ المؤهل التعليمي

من الجدول أعلاه نجد أن 8.8% من أفراد عينة مؤهلهم العلمي ثانوي و 65.7% بكالوريوس و 22.5% ماجستير و 2.9% دكتوراه .

4/ المسمى الوظيفي

من الجدول أعلاه نجد أن 2.0% من أفراد عينة الدراسة مسماهم الوظيفي مدير عام 26.5% نائب مدير و 28.4% مدير إداري و 2.9% مدير مالي و 14.7% رئيس قسم و 25.5% أخرى .

5/ سنوات الخبرة

من الجدول أعلاه نجد أن 6.9% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم 0-5 سنوات و 21.5% خبرتهم 5-10 سنوات و 56.9% خبرتهم 10-15 سنة و 10.8% خبرتهم 15-20 سنة و 3.9% خبرتهم 21 فأكثر.

جودة القياس:

1. التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافه عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003: 178)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي، 2009: 43)، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

حيث تم التحليل لكل متغير علي حده

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل:

التوجه الاستراتيجي :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة ، ويوضح الجدول (3/1/4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 16 عبارة)

الجدول (3/1/4) التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه الاستراتيجي (حجم العينة: 102)

Extraction	Initial	
.572	1.000	تسعي الشركة إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الإنتاج.
.715	1.000	تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الإنتاج.
.641	1.000	تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية
.771	1.000	استراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير.
.686	1.000	استراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع.
.544	1.000	تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الأسعار
.656	1.000	تستخدم الشركة دائماً تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المنافسة.
.796	1.000	تهتم الشركة بنشاط الإعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الأخرى
.645	1.000	تسعي الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمشياً مع متطلبات استراتيجية التميز.

.627	1.000	استراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول أسواق جديدة
.790	1.000	استراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة.
.728	1.000	إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة
.791	1.000	إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الأسواق الحالية.
.715	1.000	إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية.
.776	1.000	إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق إنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق
.795	1.000	إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة أذواق ورغبات المستهلكين.

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (4/1/4) التحليل العاملي للتميز التنظيمي (حجم العينة: 102)

Extraction	Initial	
.597	1.000	تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر
.548	1.000	تتم المحافظة علي استمرارية التوجيهات الإدارية في جميع مراحل العمل الإداري
.546	1.000	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغييرات التي تحتاجها المنظمة
.481	1.000	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية بوضوح
.382	1.000	تتسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العاملين
.661	1.000	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين
.614	1.000	تمنح ثقافة المنظمة للعاملين الاستقلالية لتحقيق الأهداف الوظيفية
.416	1.000	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية بين العاملين

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

الجدول (5/1/4) التحليل العاملي الاستكشافي للميزة التنافسية (حجم العينة: 102)

Extraction	Initial	
.624	1.000	تمتلك شركتنا تقنيات إنتاج متطورة جدا وأفضل من المنافسين
.511	1.000	تقدم شركتنا منتجات نظيفة تحقق الاحتفاظ بالزيائن وكسب زيائن جدد
.708	1.000	تدخل شركتنا باستمرار أسواق جديدة يصعب علي المنافسين بلوغها
.702	1.000	تمتلك شركتنا أجهزة فحص ورقابة دقيقة تمنع حصول الأخطاء
.634	1.000	تقدم شركتنا باستمرار منتجات بأبعاد جديدة وتقنيات مختلفة عن المنافسين
.605	1.000	تعتمد شركتنا فلسفة التفوق من خلال اختراق قطاع سوقي محدد
.558	1.000	تمتلك شركتنا القدرة علي السيطرة علي التكاليف عند خدمة زيائن محددين
.696	1.000	تزداد فعالية أنشطة شركتنا لسوق محدد عند اختراقها أسواق مستهدفة بمنتجات نظيفة
.527	1.000	ترتكز جهود شركتنا علي تسويق منتجاتها لسوق محدد
.618	1.000	نمتلك قدرة متميزة عن اختراقنا سوق محدد ومستهدف بمنتجات غير ضارة

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

2. التحليل العاملي التوكيدي : Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

أ- النسبة بين قيم x ودرجات الحرية DF The relative chi-square

هي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

ب- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض

(Barbara and Linda, 1996).

ج- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

هو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج (James & George and Irini 2002)

د- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara and Linda. 1996).

هـ- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara and Linda 1996).

و- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara and Linda,1996).

ز- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

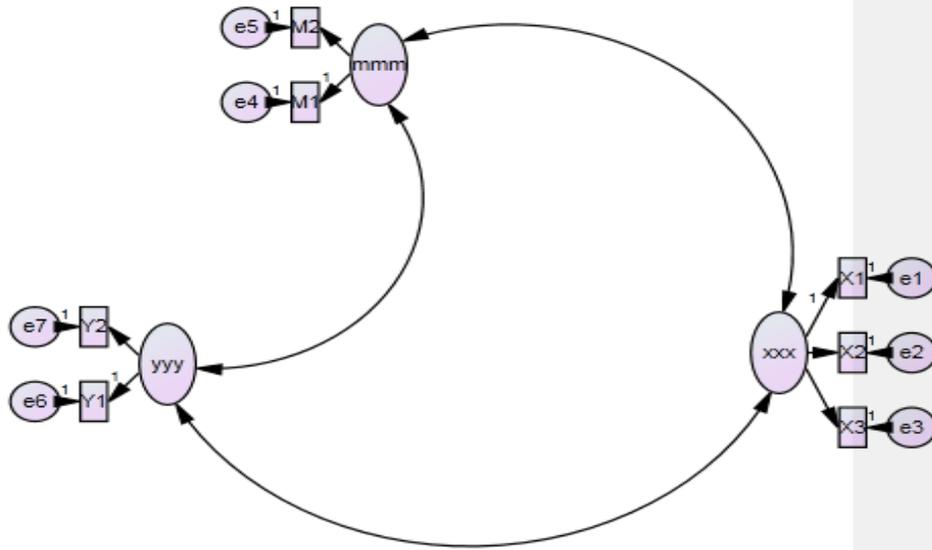
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph. and Others1995).

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة
شكل رقم (1/1/4) التحليل العملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:



الجدول (6/1/4) مؤشرات التحليل العملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	7.613	--
درجات الحرية	11	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	<u>.692</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن	.773	Acceptable

CFI		
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	.979	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	<u>.875</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	.887	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	.874	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	.661	Acceptable

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر

الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة

الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير

(Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80

وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70

ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب. (Bowling, 2009) ، الجدول

(7/1/4) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) .

الجدول (7/1/4)

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 102)

عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق	محاور الدراسة	البعد
6	0.90	0.81	إستراتيجية قيادة التكلفة	الأول
5	0.88	0.78	إستراتيجية التميز	الثاني
5	0.91	0.83	إستراتيجية التركيز	الثالث
16	0.95	0.90	المستقل (التوجه الاستراتيجي)	
4	0.87	0.75	تميز الهيكل التنظيمي	الأول
4	0.86	0.74	تميز الثقافة التنظيمية	الثاني
8	0.93	0.86	الوسيط (التميز التنظيمي ككل)	
5	0.85	0.72	إستراتيجية التميز	الأول
5	0.86	0.74	إستراتيجية التركيز	الثاني
9	0.91	0.83	التابع ككل (الميزة التنافسية المستدامة)	
34	0.97	0.94	الاستبيان ككل	

المصدر :إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

الجدول (8/1/4) تحليل الارتباط (Person Correlation):

الميزة التنافسية المستدامة	التميز التنظيمي	التوجه الاستراتيجي		
.680	.728	1	Pearson Correlation	التوجه الاستراتيجي
.000	.000	.	Sig. (2-tailed)	
102	102	102	N	
.645	1	.728	Pearson Correlation	التميز التنظيمي
.000	.	.000	Sig. (2-tailed)	
102	102	102	N	
1	.645	.680	Pearson Correlation	الميزة التنافسية المستدامة
.	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
102	102	102	N	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.50) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.50 - 0.59) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.75) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة و من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح انه لا يوجد ارتباط خطي مزدوج .

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول (9/1/4) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (9/1/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المحور	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه الاستراتيجي	102	4.80	.508
التميز التنظيمي	102	4.75	.455
التميز التنظيمي	102	4.74	.506

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثون بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity ، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation (VIF) Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (10/1/4) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (10/1/4) التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
1.575	.635	التوجه الإستراتيجي
1.575	.635	التميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م
يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10). كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول (11/1/4).

الجدول (11/1/4) اختبارات التوزيع الطبيعي
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

الميزة التنافسية المستدامة	التميز التنظيمي	التوجه الاستراتيجي		
102	102	102	N	
46.15	37.40	74.81	Mean	Normal Parameters(a,b)
4.011	3.572	6.726	Std. Deviation	
.172	.247	.220	Absolute	Most Extreme Differences
.168	.233	.220	Positive	
-.172	-.247	-.217	Negative	
1.734	2.494	2.225	Kolmogorov-Smirnov Z	

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

بالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعاده كانت طبيعية، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2016). وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

نمذجة المعادلة البنائية: Structural Equation Modeling [SEM]

أعتمدت الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار: Path Analysis

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara and Linda 1996)

يستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of جودة التفاعل s وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

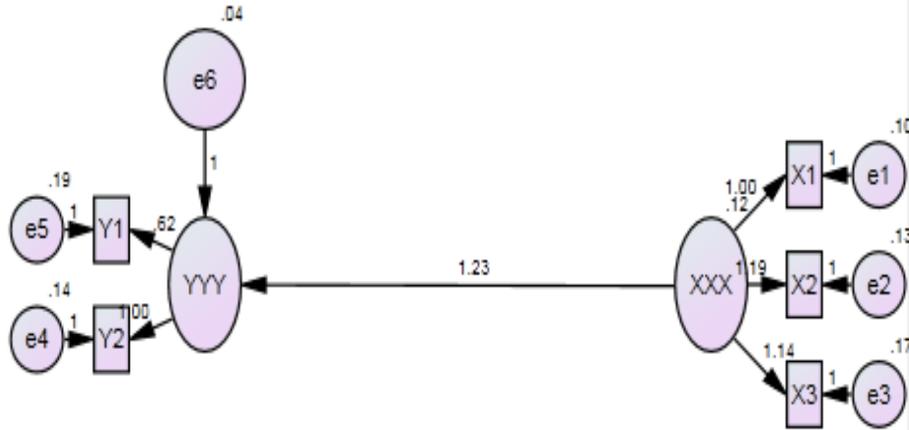
1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة, والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحثون ة، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة:
الشكل (2/2/4) الفرضية الأولى : هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة:



المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (12/2/4) مؤشرات جودة النموذج من الفرضية الأولى

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	21.774	--
درجات الحرية	4	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	<u>.438</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	<u>.752</u>	Acceptable
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	<u>.993</u>	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	.078	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	<u>.989</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	<u>.853</u>	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	.939	Acceptable

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

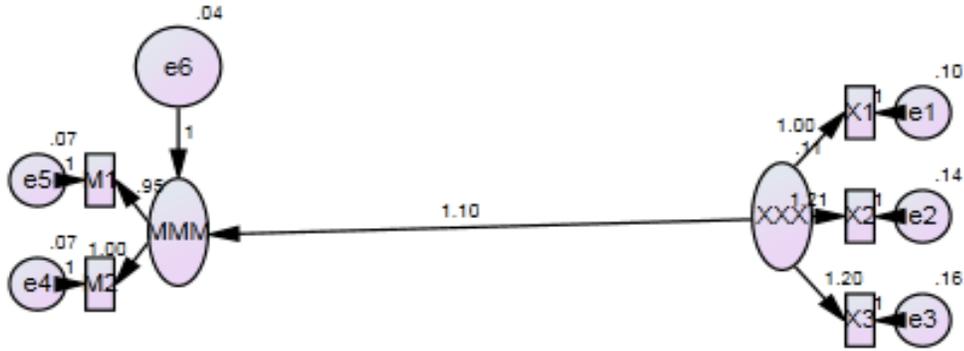
وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (13/2/4) قيم تحليل المسار من الفرضية الأولى

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
قبول الفرضية	0.00	6.058	.203	1.228	التوجه الإستراتيجي	<---
الميزة التنافسية المستدامة						

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م)

الفرضية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي و التميز التنظيمي
 الشكل (3/2/4) هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي و التميز التنظيمي



المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (14/2/4) مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثانية

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	7.002	--
درجات الحرية	4	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	<u>.751</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.986	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	<u>.086</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	<u>.969</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	.986	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	<u>.965</u>	Acceptable

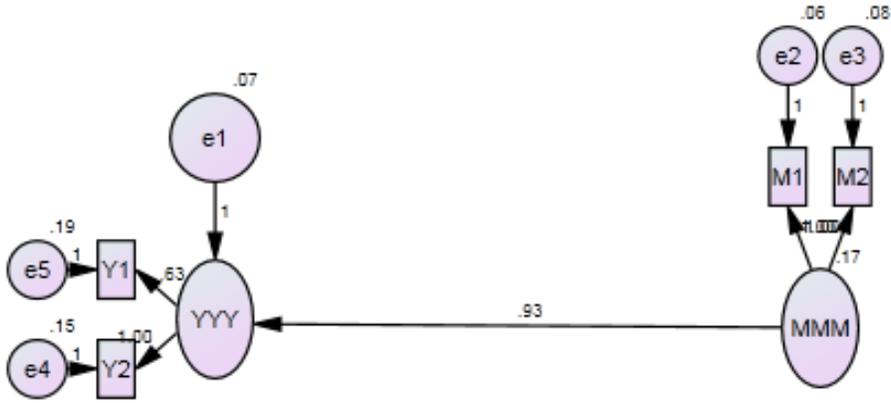
المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م
وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (15/2/4) قيم تحليل المسار للفرضية الثانية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
قبول الفرضية	0.00	6.301	.174	1.095	<--	التوجه الإستراتيجي
					-	التميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م

3/ الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة
 الشكل (4/2/4) هناك علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي و الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (16/2/4) مؤشرات جودة النموذج للفرضية الثالثة

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	.81818	--
درجات الحرية	4	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	<u>.730</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	<u>.808</u>	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	<u>.202</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	<u>.823</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	<u>.812</u>	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	<u>.678</u>	Acceptable

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

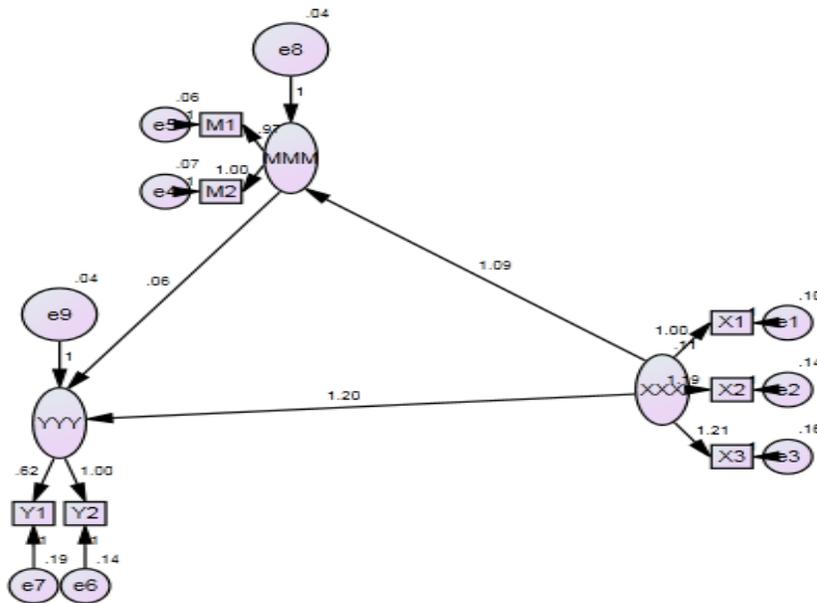
من والحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (17/2/4) قيم تحليل المسار للفرضية الثالثة : العلاقة بين التميز التنظيمي و الميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	P	C.R	S. E.	Estimate		
قبول	0.00	6.134	.152	.931	التميز التنظيمي	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

4/ الفرضية الرابعة:التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة
الشكل (5/2/4) التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (18/2/4) مؤشرات جودة النموذج للفرضية الرابعة

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	7.613	--
درجات الحرية	11	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية CMIN/DF	<u>.692</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المقارن CFI	<u>.834</u>	Acceptable
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	<u>.006</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	<u>.975</u>	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	<u>.937</u>	Acceptable
مؤشر توكر لويس (TLI)	<u>.919</u>	Acceptable

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م
وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (19/2/4) : قيم تحليل المسار للفرضية الرابعة: التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

			Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
الميزة التنافسية المستدامة	<---	التوجه الاستراتيجي	1.088	.171	6.364	0.00	قبول
التميز التنظيمي	<---	التوجه الاستراتيجي	1.197	.576	2.077	.038	قبول
الميزة التنافسية المستدامة	<---	التميز التنظيمي	.058	.440	.132	.895	رفض

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

بغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك. قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects).

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للتميز التنظيمي كشرط الميزة التنافسية وكنتيجة للتوجه الاستراتيجي تمت الاستعانة باختبار (Indirect Effects - Two Tailed Significance) bootstrap

جدول (20/2/4) الأثر المباشر للفرضية الرابعة:

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	التوجه الإستراتيجي	التميز التنظيمي	الميزة التنافسية المستدامة
التميز التنظيمي	0.885	.000	.000
الميزة التنافسية المستدامة	0.865	0.052	.000

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م

جدول (21/2/4) الأثر الغير مباشر (التوسط) للفرضية الرابعة:

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	التوجه الإستراتيجي	التميز التنظيمي	الميزة التنافسية المستدامة
التميز التنظيمي	.000	.000	.000
الميزة التنافسية المستدامة	379.	.000	.000

المصدر: إعداد الباحثون ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS ، 2023م

ملخص نتائج الفرضيات :

جدول (22/2/4) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

حالة الإثبات	الفرضيات
تدعم	1. العلاقة الأولى: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة .
تدعم	2. العلاقة الثانية: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و التميز التنظيمي .
تدعم	3. العلاقة الثالثة: العلاقة بين التميز التنظيمي و الميزة التنافسية المستدامة .
تتوسط	4. العلاقة الرابعة : الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل بيانات الدراسة بالإضافة الي مناقشة النتائج بمقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، والتوصيات، و المحددات والتوصيات ببحوث مستقبلية.

نتائج الدراسة:

جدول (1/5) نتائج الدراسة

1. هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية
2. هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والتميز التنظيمي
3. هنالك علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة
4. التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

مناقشة النتائج:

هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة:

اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة حيث تتفق هذه الدراسة نوعا ما مع دراسة (عبد الله, 2022) , التي تناولت التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية , اذ اظهرت النتائج وجود تأثير لابعاد التوجه الاستراتيجي على المتغير التابع الميزة التنافسية (بأبعادها : بعد القيمة المدركة لدى العميل , التميز , التكلفة , الجودة , المرونة , التسليم , الابداع) , وهذه النتيجة تدل على ان مستوى التوجه الاستراتيجي يؤثر في الميزة التنافسية

هنالك علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي :

من خلال تحليل نتائج التوجه الاستراتيجي مع التميز التنظيمي اتضح ان هنالك علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (استراتيجية القيادة في التكلفة , استراتيجية التميز , استراتيجية التركيز) و التميز التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية , الهيكل التنظيمي) حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسه (عمر, 2019) التي اتخذت

التوجه الاستراتيجي بابعاده (التوجه بالسوق ,التوجه الابداعي ,التوجه التكنولوجي ,توصلت الى وجود علاقة ايجابية التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي .

هناك علاقة ايجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة:

اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة وانققت هذه النتائج مع دراسة (مثنى . 2019) واطهرت

ان هناك علاقة ايجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.

التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة:

اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية في توسط التميز التنظيمي بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة . وانققت مع دراسة (مثنى , 2019) التي اظهرت نتائج تحليلها ان التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه بادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة ويتضح من خلال دراستنا ان الشركة التي تضع توجه استراتيجي مناسب في ظل ثقافة تتماشى مع سياسات الشركة تستطيع ان تخلق ميزة تنافسية مستدامة.

التوصيات:

- 1- ضرورة ان تهتم الشركة محل الدراسة بمزيد من التدريب للعاملين للعمل على تخفيض تكاليف الأخطاء التي تحدث اثناء العملية الانتاجية وبالتالي رفع كفاءة الانتاج.
- 2- على الشركة محل الدراسة زيادة نشاط الاعلان والترويج لمساهمته في قدرة المنظمة على المنافسة .
- 3- علي الشركة محل الدراسة استهداف لسوق محدد وتركيزها على انتاج منتجات معينة يمكنها من تحقيق انتاجية عالية وبالتالي تزيد ارباحها مقارنة بالشركات المماثلة.
- 4- يجب ان تضع الشركة محل الدراسة هيكلًا تنظيميًا يربط بين اجزاء التنظيم المختلفة ويستوعب التغييرات التي يمكن ان تحدث في الشركة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة .
- 5- ضرورة تبني ثقافة تمنح العاملين الاستقلالية وبالتالي ينعكس اثره في تحقيق رضا العاملين , وبالتالي بذل جهد اكبر لتحقيق الاهداف الوظيفية بالنسبة للشركة ككل .

6- يجب علي الشركة محل الدراسة دراسة ابعاد منتجات المنافسين وتقنياتهم والعمل للحصول على تقنيات افضل ،واستخدام استراتيجية تطوير المنتجات وما تشمله من (تشكيل سلعي، تعديل المنتجات الحالية ، تطوير منتجات جديدة).

7- يجب ان تهتم الشركة محل الدراسة بالتحليل الاستراتيجي للمتغيرات البيئية العامة (الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية ، التكنولوجية) لتجنب التهديدات والحصول على فرص افضل من المنافسين ، بالاضافة الى العمل باستراتيجية (تنمية السوق) خلال الدخول لدولة ، محافظة ، مدينة جديدة.

8- يجب ان تضع الشركة اعتبارا اكبر للانشطة والعمليات التي تمنع وقوع الاخطاء وفي ذلك نقترح ان تقوم الشركة باستخدام الاساليب الاحصائية التي تمنع وقوع الاخطاء والعمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

9- نقترح ان تقوم الشركة بوضع نظام معلومات خاص بالتكاليف عند خدمة الزبائن فهو يساعد الادارة في اتخاذ القرارات من خلال التقارير الكافية عن التكاليف، ويساعد على التخطيط المستقبلي من خلال الموازنات.

محددات الدراسة:

- 1- قلة بعض المصادر الخاصة والمتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة الدراسات الاجنبية والعربية .
- 2- احتمالية وجود قصور في الترجمة نسبه للاعتماد على بعض المراجع والدراسات الاجنبية.
- 3- تم استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات ولم تستخدم اداة غيرها.
- 4- صعوبة الوصول للبيانات المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها
- 5- إقتصرت الدراسة علي شركة واحدة شركة ومصنع بزيانوس ولم نتناول شركة أخرى
- 6- إقتصرت الدراسة علي الشركات الخاصة(شركة ومصنع بزيانوس) ولم نتناول شركات حكومية.
- 7- تقتصر الدراسة علي الفصل الثاني خلال العام الدراسي للسنة الرابعة
- 8- إقتصرت الدراسة علي الشركات التجارية (الانتاجية التسويقية).

التوصيات ببحوث مستقبلية:

- 1- اجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بالميزة التنافسية المستدامة وبأبعاد مختلفة مثل (الجودة , المرونة , التسليم , القيمة المدركة لدى العميل) لقلة هذه الدراسات في السودان.
- 2- اجراء نفس الدراسة بنفس الابعاد على قطاعات خدمية وصناعية اخرى .

-3 إجراء نفس الدراسة ولكن بأبعاد أخرى للمتغيرات علي الشركات والجهات الحكومية لانها الاساس الذي لا يمكن الاستغناء عنها في بعض الجوانب الاساسية من حياتنا(مثلا جانب التعليم والانتاج.....)

المصادر والمراجع

-القران الكريم

أولا :-المصادر العربية

أ-الكتب:-

1. إبتهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الاستراتيجية ، البدائل الاستراتيجية - التنفيذ والرقابة أداره التغيير الاستراتيجي ، جامعة القاهرة-(1999م,) ص90.
2. توماس وهلين ، ودافيد هنجر الإدارة الاستراتيجية ، معهد الإدارة العامة ، (1990) ص299.
3. عز عبد الفتاح، مقدمه في الاحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام برنامج spss، (القاهرة: دار النهضة العربية)، (1981)، ص 560.
4. محمد الفاتح محمود بشير المغربي اصول الإدارة والتنظيم ،الطبعة :1،الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،القاهرة:-مصر ،جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية-السودان، (2018)- ص 163-.
5. نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، جامعه الإسكندرية. ، (2003) ص 238-239.

ب- الرسائل والاطاريح:

1. الاء دريا محمد علي ودعاء حسن حابين حن و مودة أسامة هاشم جابر (،2017-1439) ،الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة مابين المنظمات الريادية والميزة التنافسية المستدامة، دراسة استكشافية وصفية على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة (SEM) ، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية.ص17
2. الزبير التوم عبد المجيد الحسن (2017) (الدور الوسيط لادارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية ص28-30.
3. أرباب محروس عبد الحميد(2022) مفهوم الثقافه التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء ، المجلد 1 العدد 1.ص61.

4. إسرائ جمال يحي عبد القادر وحسن الصادق محمد على ومحمد عشر محمد التوم ومحمود السر محمد علي وهديل فتح الرحمن بابكر محمدمو هالة محمد محمد أحمد (،2016)، الدور الوسيط للولاء في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية العامة والميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية الغذائية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية.ص39

5. تهناني الرشيد أحمد حمزه، (2015) ، التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الإتصالات باستخدام إدارة المعرفة، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة. ص38-41.

6. حاتم يوسف حمد النيل القراري ، (2014)، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات السودانية ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ص17-

18

7. حسين عابد& مجيد منصور (ب.ت)علاقه التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفه الغربيه. ص4

8. حملة عزالدين & بودرهم كنزة (2020) تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 5/ العدد 2 ص85-86

9. رجاء ابراهيم محمد النور (،2020)، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين المشاركة المعرفية والتميز التنظيمي :الاثرا للمعدل لبيئة المعرفة التعاونية ص86

10. رانية بوقشوطه& سليمة بوزاع(2021) دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة موبيليس – وكالة ميله. ص25-26

11. رشا رشاد سمر الدين المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية المجلد الرابع- العدد السابع -يونيو (2020)ص6

12. زهراء جعفر محمد موسى ، (2020) ، اثر راس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط .

13. سلمى عمر خليفة طه ، (2017) ، خصائص نظم المعلومات واثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .ص76

14. عبد الناصر علك حافظ & نسرين البحث والتطوير دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير جاسم محمد & سؤدد سعيد محمد. أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية مثنى عبد الوهاب المولى (1440هـ -2019م).ص212
15. عمر يوسف عمر بابكر، (2019) ، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي: دراسه حالة على عينة من شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم، رساله ماجستير ص1-2.
16. علي محمد احمد ابو رضوان (2021) دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كبرى البلديات الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.ص41-42
17. فتح الرحمن محمد عبد القادر أبو كره، (2019) ، الدور المعدل للتوجه الاستراتيجي في العلاقة بين إدارة عمليات الأعمال والأداء التشغيلي.ص21.
18. ماجد محمد صالح (2017)عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة .(Carrefour)ص158.
19. محمد الفاتح محمد أحمد البشري ، (2014) ، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في الشركات الصناعي ، رساله ماجستير .
20. ميرنا ابو نجم ، (2018-2019)، اثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعه القرارات " دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية" ص18.
21. نور بنت فؤاد منشي (2016/2017) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود .ص26.
22. نورة عبد الله حزام الشهراني (2017) دور ادارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. ص45-46
23. وهيبه رمضان محمد حسين، (2014-2004) ، أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية: جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط، دراسه مقدمه لنيل درجه دكتوراه الفلسفة في نظم المعلومات الإدارية.ص42..

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Jay B.Barney and Delwyn N.Clarck , Resource_Based theory creating and sustainig competitive advantge , 1 3 5 7 9 10 8 6 4 2 , Oxford university press , published in united state (, 2007) , pages 52 53 .
2. Micheal E. Porter , Competitive Advantege creating and sstaining sperioor perfomance , the FREE PRESS , New York ,(1985) , page No 14,15,16 .
3. Chandra S. Mishra , Creating and sustaining competitive advantage , Springer Nature , Switzerland (, 2017) , page No 5 , 7.
4. Bassam Hassan Zaher and Hisham Adnan Layqa (2017) , The impact of proactive and innovation in achieving sustainable competitive advantage: A Field study on tourist restaurants in Lattakia Governorat , Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies , page 128 , 129
5. Sultan Saif) 2021(Ali Al Darmaki1& Khairunneezam Mohd Nor ORGANIZATIONAL EXCELLENCE AND ITS ROLE IN ACHIEVING TH COMPETITIVE ADVANTAGE OF ABU DHABI UNIVERSITY: APPLIE.STUDY TO THE FACULTIES OF ABU DHABI UNIVERSITY.Vol. 12 NO,1 .page27
6. Aamir Elgaili Ahmed Mohamed , January(2019) , Impact of Entrepreneurial Orientation on Sustainable Competitive Advantage: The Moderating Effect of Corporate Social Responsibility A STUDY ON SUDANESE SERVICE SECTOR.page (28-29)

ثالثا:المواقع

1. سارة نبيل (2015,) مميزات الهيكل التنظيمي (<http://hrdiscussion.com/hr108484.html>)
2. راما متاني (2022,) أهمية الهيكل التنظيمي - موضوع(<http://mawdoo3.com>)
3. استراتيجية التمايز (2022) استراتيجية التمايز - التعريف، أنواع، أمثلة، إيجابيات وسلبيات (the— arabic-marketer.com)

4. استراتيجية قيادة التكلفة (2022) قيادة التكلفة - التعريف والاستراتيجيات والأمثلة والمزايا (the-arabic-marketer.com)

5. استراتيجية التركيز (2022) استراتيجيات التركيز (almaal.org) focus strategies -

6. هارفارد بزنس ريفيو (2023) شرح معنى "التوجه الاستراتيجي" - (Strategic Orientation) دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو, 2023 (hbrarabic.com)

7. نصائح وحيل, (2020) دليل محدد لاستراتيجية القيادة التكلفة:

نصائح وحيل (www.alejandrorioja.com)

8. إستراتيجية التميز, (ب.ت) ما هي استراتيجية التمايز؟ استراتيجية لتمييز منتجك عن منافسيك (www.motaber.com)

9. إستراتيجية التركيز (ب.ت) ما هي استراتيجية التركيز؟ وما هو دورها، أنواعها، أهيتها وكيف نستعملها؟ (www.motaber.com)

10. Affde Marketing (2021) (Affde Marketing - أهم 7 أمثلة رائعة على القيادة من حيث التكلفة)

11. Marion (2006) تصنيفات وأنماط التوجهات (starshams.com) التوجه الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي) (الاستراتيجية)

12. Mohammed.taher.saleh (2023) استراتيجيات الميزة التنافسية لمايكل بورتر (استراتيجيات الميزة التنافسية لمايكل بورتر (Porter) (drmtaher.com))

13. Erica Olsen, (ب.ت) الميزة التنافسية المستدامة (http://onstrategyhp.com)

14. Silvia Valcheva, (2022) competitive-advantages, (http://www.intelspot.com/list-competitive-advantages)

15. 5scale, (2023) التميز التنظيمي (www.5scale.net)

الملاحق

رقم	العنوان	الباحث التاريخ	المستقل	أبعاده	التابع	أبعاده	الوسيط	أبعاده	معدل	أبعاده	أهم النتائج
1	أثر رأس المال المهني علي الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان	زهراء جعفر محمد موسى 2020	رأس المال المهني	-معرفة من -معرفة كيف -معرفة لماذا	الميزة التنافسية المستدامة	-توجه الزيون -علاوة السعر	قابليات إدارة الموارد البشرية المشاركة -قابلية التكامل	-قابلية المعلومات - قابلية المشاركة -قابلية التكامل	/	/	تبين أن مستوى رأس المال المهني كان مرتفعاً و الميزة التنافسية المستدامة كان متوسط ، بينما أظهرت النتائج بأن مستوى قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية كان مرتفعاً في مدينة

عمان، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني											
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(معرفة-من، كيف، -معرفة معرفة-لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان و قابليات إدارة الموارد البشرية كانت وسيط جزئي في أثر رأس المال المهني و أشارت النتائج أيضا و الميزة التنافسية المستدامة											
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

وساهمت في زيادة هذا الأثر ، وهذا يعني بأن قابليات إدارة الموارد مهما في تفعيل العلاقة بين رأس المال المهني و الميزة التنافسية المستدامة.											
بيئة المعرفة التعاونية لم تعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية ورأس المال البشري ،وان راس المال البشري	/	/	-المعرفة - المهارة -الخبرة -القدرة	رأس المال البشري	تميز الهيكل،تمي ز الثقافة التنظيمية ،تميز القيادة	التميز التنظيمي	-تبادل المعرفة -نقل المعرفة -تحويل المعرفة	المشاركة المعرفية	رجاء ابراهيم محمد ،النور 2020	الدور الوسيط لراس المال البشري في علاقه بين المشاركه المعرفيه و	2

يتوسط العلاقة بين المشاركة المعرفية والتميز التنظيمي										التميز التنظيمي	
وجود علاقة ايجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة ووجود علاقة ايجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي ووجود علاقة ايجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية	/	/	-التميز القيادي - التميز الاستراتيجي -تميز الموارد البشرية -تميز العمليات	التميز التنظيمي	/	الميزة التنافسية المستدامة	استراتيجية التكامل الخلفي، استراتيجية التكامل الامامي	استراتيجية التكامل	مثي عبد الوهاب المولى، 2019	اثر التوجه باداره الجوده الشامله والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة	3

المستدامة وان التميز التنظيمي يتوسط جزئيا العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة											
وجود علاقة إيجابية بين التوجهات الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وابعاد الهيكل التنظيمي تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي	المركزية، الرسمية، التعقيد	الهيكل التنظيمي	/	/	الموارد، البشرية العملاء، العمليات، القيادة	التميز المؤسسي	التوجه بالسوق ،التوجه الابداعي ،التوجه بالتعلم ،التوجه بالتكنولوجي	التوجه الاستراتيجي	بكر عمر يوسف 2019،عمر	دور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي	3

والتميز المؤسسي بنسب متباينة											
وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والصورة الذهنية الذاتية و.كذلك الاهتمام بالعاملين يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية الداخلية وأن جودة	-الريادي - الدفاعي - التحليلي	التوجه الاستراتيجي ي	-الكفاءة -التفاعل -الاهتمام	جودة الخدمة الداخلية	-الصورة الذاتية -الصورة المرغوبة - الصورة المدركة	الصورة الذهنية الداخلية	- الاستباقي - التفاعلي	المسؤولية الاجتماعية الداخلية	الفاتح عزالدين عوض الكريم، 2019	الدور الوسيط لجودة الخدمة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية الداخلية:التوجه الاستراتيجي كمتغير معدل	5

الخدمات الداخلية تتوسط جزئياً العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية الداخلية. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للمتغير المعدل في العلاقة بين جودة الخدمات والصورة الذهنية الداخلية ولكن هذه العلاقة دعمت جزئياً حيث أن التوجه الريادي يعدل العلاقة بين										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

الاهتمام بالعاملين والصورة الذهنية الذاتية للعاملين.											
وجود أثر معنوي موجب بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، وكذلك بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي، وأشارت إلى وجود أثر معنوي موجب بين تبني التوجهات	/	/	- التوجه بالسوق - التوجه الابداعي - التوجه بالتعلم	التوجه الاستراتيجي	- الانتاجية - جودة المنتج - المرونة الانتاجية	الاداء التشغيلي	-المتطلبات التنظيمية -المتطلبات التكنولوجية -المتطلبات البشرية	متطلبات إعادة هندسة العمليات	أحمد موسى فرج الله 2017	دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والاداء التشغيلي- رسالة دكتوراة	6

الاستراتيجية والأداء التشغيلي، وكشفت أيضاً على أن أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوج ه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) تتوسط العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي بدرجات متباينة											
ان التوجه الاستراتيجي صوره للمستقبل في اتخاذ القرارات في مستوياتها الادارية	/	/	-اكتساب المعرفة -خزن المعرفة	إدارة المعرفة	الحصة السوقية	الميزة التنافسية	،التوجه الابداعي ،التوجه بالتعلم	التوجه الاستراتيجي	الزبير التوم عبد المجيد الحسن، 2017	الدور الوسيط لادارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي	7

<p>واقسامها المختلفة باطاره العام الذي تسترشد به المستشفى في توجهها العام، ان التوجه الاستراتيجي يحقق التكامل بين اهداف المستشفى الرئيسية وسياساتها وتتابع اجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل ، نجد ان للتوجه الاستراتيجي حاجته من خلال الافق الواسع من المعلومات من</p>			<p>-المشاركة المعرفية - تطبيق المعرفة</p>							<p>والميزة التنافسية</p>	
---	--	--	---	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--

داخل المستشفى وخارجها للسماح باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الاخرى، وتعد هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التوجه الاستراتيجي من خلال ادبيات الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي التحليلي.											
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عناصر التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة بدلالة أبعادها و تؤثر عناصر التحسين المستمر في الميزة التنافسية المستدامة بدلالة ابعادها	/	/	/	/	-قيادة -التكلفة -التميز -التركيز	الميزة التنافسية المستدامة	-التخطيط -الانجاز -الفحص -التنفيذ	عناصر التحسين المستمر	الصالح ،ماجد محمد، 2017	عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)	8
أن بعض أبعاد المنظمات الريادية) القيادة الريادية) تؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية	/	/	-إبداع المنتج -المرونة التشغيلية -الجودة	الميزة التنافسية المستدامة	-المسؤولية الانسانية -المسؤولية الاخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	-الموظف الريادي -الثقافة الريادية	المنظمات الريادية	الاء دريا محمد علي,دعاء حسن حابين حن , مودة	الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة مابين المنظمات	9

			-التميز	-المسؤولية القانونية -المسؤولية الاقتصادية		-القيادة الريادية		أسامة هاشم جابر -1439, 2017	الريادية والميزة التنافسية المستدامة	
المستدامة ، ويطا أن المنظمات الريادية تؤثر تأثيراً بجانباً على المسؤولية الإجتماعية										
وجود علاقة إيجابية بين الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة كما أن الولاء يتوسط العلاقة بينها ، إلا إن نسبة التأثير تختلف من متغير في آخر	/	/	/	الميزة التنافسية المستدامة	-العاطفي -المستمر -المعياري	الولاء	-قيادة التكلفة -التميز -التركيز	إستراتيجيات التسويق إسراء جمال يحي عبد القادر, حسن الصادق محمد على, محمد عشر محمد التوم ,محمود السر محمد علي, هديل فتح الرحمن بابكر محمد,	الدور الوسيط للولاء في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية العامة والميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية علي الشركات	10

									إشراف الأستاذة هالة محمد محمد أحمد, 2016	الصناعية الغذائية	
وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والاداء اللوجستي ،وإدارة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء اللوجستي	/	/	/	إدارة المعرفة	-الفاعلية -الكفاءة -التميز	الاداء اللوجستي	-توجه العملاء -توجه المنافسين -توجه تكنولوجي -توجه بالتعلم -توجه ريادي	التوجه الاستراتيجي	محمد الفاتح محمد أحمد ،البشرى 2015	الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء اللوجيستي للشركات الصناعية	11

وجود علاقة إيجابية معنوية بين التوجه الاستراتيجي والاداء، وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والاداء، وإدارة المعرفة وتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء يشركات الاتصالات	/	/	-البيانات والمعلومات -البنية التكنولوجية للشركة -راس المال البشري	ادارة المعرفة	-كفاءه الاداء -فاعلية الاداء -	الاداء	-استراتيجية قيادة التكلفة -استراتيجية التميز - استراتيجية التركيز	التوجه الاستراتيجي	تهاني الرشيد، أحمد حمزة 2015	التوجه الاستراتيجي وأثره علي أداء الشركات الاتصالات بإستخدام إدارة المعرفة	12
--	---	---	---	---------------	--------------------------------------	--------	--	--------------------	------------------------------	--	----

جدول (59/5) أسماء الاساتذة الذين حكموا الإستبانة

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم	الرقم
مدرسة العلوم الادارية جامعة الخرطوم	بروفيسور	إلهام حسن فتح الرحمن	1
مدرسة العلوم الادارية جامعة الخرطوم	دكتورا	إسلام محمد محمود	2
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	ماجستير	هالة عبد الباقي أحمد محمد	3

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الاعمال

الموضوع : إستمارة إستبيان

الاخ /الاخت الموقع

إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال يقوم الدارسون بدراسة علمية

بعنوان:

(الدورالوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة)

"دراسة تطبيقية على مصنع شركة بزيانوس للاغذية والمشروبات"

تهدف هذه الإستبانة للتعرف على وجهة نظركم حول الدراسة أعلاه , نرجو تعاونكم في ملء هذه الإستبانة كاملة , علماً بأن دقة إجاباتكم تؤثر في هذه الدراسة . كما أود نؤكد لكم سرية هذه المعلومات المعطاة من قبلكم وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي مع خالص الشكري والتقدير لتعاونكم للمساهمة في تعزيز البحث العلمي.

الدارسون:

إبتهاال جيمس مكاك مشوك

الامين برهان طه

عادل الهادي نور الدائم

مني يونس عبدالرسول

القسم الاول:

البيانات الشخصية:

نرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب

(1)العمر:

أقل من 30 سنة () 30 وأقل من 40 سنة () , 40 وأقل من 50 سنة () , 50 سنة فأكثر ()

(2)النوع:

ذكر () , أنثى ()

(3)المؤهل العلمي:

ثانوي () , بكالوريوس () , ماجستير () , دكتوراة () , أخرى أذكرها ()

(4)المسمى الوظيفي:

مدير عام () , نائب مدير () , مدير إداري () , مدير مالي () , رئيس قسم ()

أخرى أذكرها ()

(5)سنوات الخبرة:

0-5 سنوات () , 5-10 سنوات () , 10-15 سنة () , 15-20 سنة () , 20 سنة فأكثر ()

القسم الثاني:

أ. المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي

1/ إستراتيجية قيادة التكلفة:						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا وافق	لأوافق بشدة
1	تسعي الشركة الي الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الانتاج.					
2	تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الانتاج.					
3	تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الانتاجية					
4	استراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير.					
5	استراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع.					
6	تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الاسعار					
2/ إستراتيجية التميز						

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا وافق	لاأوافق بشدة
1	تستخدم الشركة دائماً تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المنافسة					
2	تهتم الشركة بنشاط الاعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الاخرى					
3	تسعي الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمشياً مع متطلبات استراتيجية التميز					
4	استراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول اسواق جديدة					
5	استراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة					
3/ إستراتيجية التركيز						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا وافق	لاأوافق بشدة
1	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة					
2	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الاسواق الحالية					

					3	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية
					4	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق انتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق.
					5	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة اذواق ورغبات المستهلكين.

ب:ثانيا: المتغير التابع:الميزة التنافسية المستدامة

1/إستراتيجية التميز:						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك منظمتنا تقنيات انتاج متطورة جدا وأفضل من المنافسين					
2	تقدم منظمتنا منتجات نظيفة تحقق الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد					
3	تدخل شركاتنا بإستمرار أسواق جديدة يصعب علي المنافسين بلوغها					
4	تمتلك منظمتنا أجهزة فحص ورقابة دقيقة تمنع حصول الاخطاء					
5	تقدم منظمتنا بإستمرار منتجات بأبعاد جديدة وتقنيات مختلفة عن المنافسين					
2/إستراتيجية التركيز:						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعتمد شركتنا فلسفة التفوق من خلال إختراق قطاع سوقي محدد					
2	تمتلك شركتنا القدرة علي السيطرة علي التكاليف عند خدمة زبائن محددين					

					3 تزداد فعالية أنشطة منظماتنا لسوق محدد عند إختراقها أسواق مستهدفة بمنتجات نظيفة
					4 ترتكز جهود منظماتنا علي تسويق منتجاتها لسوق محدد
					5 نمتلك قدرة متميزة عن إختراقنا سوق محدد ومستهدف بمنتجات غير ضارة

ج:ثالثا: المتغير الوسيط: التميز التنظيمي

1/ تميز الهيكل التنظيمي						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية بشكل مستمر					
2	تتم المحافظة علي إستمرارية التوجيهات الادارية في جميع مراحل العمل الاداري					
3	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغييرات التي تحتاجها المنظمة					
4	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية بوضوح					
2/ تميز الثقافة التنظيمية:						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تنسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العاملين					
2	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين					
3	تمنح ثقافة المنظمة للعاملين الاستقلالية لتحقيق الاهداف الوظيفية					

					توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية بين العاملين	4
--	--	--	--	--	--	---