



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في  
ظل التحديات البيئية في العراق

( دراسة على عينة من القادة الإستراتيجيين في شركات قطاع النفط  
العراقي)

(Strategic Thinking and Its impact on competitive advantage in  
light of environmental challenges in Iraq)

رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال

إعداد الباحث:

علي كزار مجذاب

إشراف:

البرفسير علي عبد الله الحاكم

1440هـ – 2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَمَّا قِيلَ لَكُم تَقَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَمْسَحَ اللَّهُ عَلَيْكُمْ  
وَلَمَّا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا فَرَفَعَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الاية (11)

الإهداء

إلى العراق

مهدي الخزازات ...

وأرض الأنبياء ...

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد النبي الأمي الطاهر الزكي وعلى آله الطيبين الطاهرين، وبعد أن أوثقت على استكمال الأطروحة، وأتمنى أن تكون إسهاماً للبحث العلمي في مجال إدارة الأعمال .

لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري إلى بلدي الثاني السودان الشقيق وأساتذتي الذين رفدوني بعلمهم الوافر ونصائحهم وعطائهم، كما أتقدم بشكري الخاص إلى أستاذي الفاضل البروف (علي عبد الله الحاكم) المشرف على الأطروحة الذي كان له الأثر الكبير في إنضاج هذه الأطروحة نتيجة توجيهاته القيمة وإرشادي إلى المنهجية الصائبة، إضافة إلى رغبته في سماع ومشاركة الأفكار وحثه المتواصل لي والذي لم ييخل بوقت أو جهد. وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا التي منحتني الفرصة للقيام بهذه الدراسة ، ولأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات التجارية عامة، ولقسم إدارة الأعمال بشكل خاص. وكادر كلية الدراسات العليا، وأتقدم بجزيل شكري إلى أساتذتي رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة وإتاحتهم الفرصة للباحث للدفاع عنها، ولإغنائهم إياها بالملاحظات القيمة التي ستكون محط اعتزاز الباحث واحترامها، جزاهم الله خير الجزاء.

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من الدكتورة (خلود عطية الفليت) من جامعة غزة التي مدت إلي يد العون من قريب أو بعيد ووقوفها معنويًا ونفسيًا وتذليل كل الصعاب ، والأستاذ الدكتور (فؤاد يوسف عبد الرحمن) لما أبداه لي من عون ومساعدة بملاحظاته القيمة طيلة فترة إعداد الأطروحة أمدهم الله بالخير والعافية. والأستاذ الدكتور (كاظم بريسم العقابي) لوقفه الداعم والمشجع والأستاذ المساعد الدكتور (صلاح الكبيسي) والأستاذ (ثامر عبد الستار) وادعوا له بالشفاء العاجل، والاساتذة العاملين في مركز تطوير البحوث في وزارة النفط. وأخيراً الشكر والامتنان لكل من ساهم في انجاز هذا العمل.

والحمد لله أولاً وأخيراً، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

## المستخلص :

تعد هذه الدراسة محاولة للتعرف على أثر التفكير الإستراتيجي في الميزة التنافسية ودراسة التحديات البيئية كمتغير معدل بين (التفكير الإستراتيجي) و(الميزة التنافسية)، حيث طبقت هذه الدراسة على القيادات الإستراتيجية في ثلاث من الشركات المبحوثة وعدد من الشركات الساندة لعمل الشركات المبحوثة في العراق هي شركة نفط الجنوب وشركة نفط ميسان وشركة أكسون موبيل الأمريكية والشركات الساندة لها هي شركة المشاريع النفطية وشركة الاستكشافات النفطية وشركة تسويق النفط (SOMO) ودائرة التدريب والتطوير النفطي ودائرة الدراسات الفنية والاقتصادية، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوي التعليمي، المهنة، التخصص، عدد سنوات الخدمة، المركز الوظيفي) على التفكير الاستراتيجي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة ولتحقيق ذلك تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا بثلاث من الشركات التخصصية وبالبالغ عددهم (5356) موظف. وقد إجريت الدراسة على عينة قوامها (250) مفردة تم اختيارهم عن طريق العينة الحصصية غير الاحتمالية، تم التأكد من الصدق عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي الذي نتج عنه حذف بعض العبارات من بعض المحاور وما تبقي من عبارات يتلاءم مع بينتنا المحلية تم التأكد من الثبات عن طريق الاعتمادية وتراوح معامل الفا كرنباخ ما بين (0.54 - 0.88) كذلك تم دمج بُعدين من ابعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي هما بُعد العوامل الحرجة وُبعد ندرة الموارد، تمت الإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عن طريق استخدام برنامج SPSS الأصدار 21 وبرنامج AMOS الأصدار 22 وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها إن التفكير الاستراتيجي له أثر ذو دلالة احصائية عن مستوي معنوية (0.05) مع الميزة التنافسية، وإن المتغير المعدل التحديات البيئية يوثر في العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية ، كما إن الميزة التنافسية كان لها أثر عدا بُعد الكلفة، وخلصت الدراسة ايضا إلى إن المتغير المعدل التحديات البيئية يعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة، واطهرت نتائج تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد إن التحديات البيئية المعاصرة تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، وإن المتغيرات الديموغرافية التحكيمية لم يكن لها اثر على التفكير الاستراتيجي عدا متغير المركز الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات عامة من ناحية جودة المنتج يُعد التفكير الاستراتيجي من المهارات الحديثة التي تعتمد على التفاعل المباشر بين الزبون والشركة وهو ما يحتم على الشركة تبني استراتيجية واضحة تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملون، القيادة والهيكل التنظيمي)، وإن تكون رؤيتها واقعية تخاطب مشاعر العاملين وذكاءهم، فإنها يمكن إن تتكامل وتوجه المنظمة الوجهة الصحيحة، وكل مدير يدعي امتلاكه كفاءة في الإدارة عليه إن يكون قادراً على ذكر رؤيته بوضوح. كذلك يحتم على الشركة زيادة الحماية والتأمين لاتمام العمليات. كما عليها البحث عن أفضل الطرق لزيادة المحافظة على خصوصية زبائنها.

يتمتع العراق ببنية تحتية جيدة في مجال الصناعة النفطية إلا إنها لم تصل إلى الهدف المأمول في مجال التسويق وحجم الإنتاج بين الشركات المثيلة، وبالرغم من إنها حققت نتائج لا بأس بها في مجال زيادة الإنتاج خلال العشر سنوات الماضية.

ضرورة تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهماً مبكراً للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانات المنظمة استعداداً للمرحلة القادمة وذلك لتعزيز الاقتدار والممايزة في المنافسة.

من منظور بحثي توصي هذه الدراسة د والباحثين بزيادة البحوث والدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي نظراً لوجود شح في هذا المجال، فمن خلال البحث عبر مواقع الشبكة العنكبوتية والمجلات العالمية لم يوجد أي مواضيع عالجت الموضوع من زاوية عربية وسيراً في هذا الاتجاه توصي الدراسة بالقيام بدراسات مكملة ومواصلة إستقصاءات التفكير الاستراتيجي حيث إن الدراسة الحالية توصلت إلى تفسير (39%) من تباين في استخدام التفكير الاستراتيجي لدى الشركات المبحوثة هو ما يترك الباب مفتوحاً لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية لإضافة متغيرات جديدة من نظريات أخرى ولا سيما نظرية الموارد ونظرية أصحاب المصلحة والتي تشتمل علي متغيرات جديدة بالاهتمام وخصوصاً إنها أثبتت اسهامها في تفسير حاجة التفكير لبناء ميزة تنافسية في دراسات سابقة. كما إن هنالك حاجة إلى توسيع النموذج في دول العالم العربي إذ إن الشركات المبحوثة تتقاسم صفات مشتركة من حيث العادات والتقاليد واللغة وتقارب المستوي المعيشي والتسارع الكمي والنوعي في بيئة الأعمال على نطاق واسع، لذا توصي الدراسة بالقيام بمقارنات لأبعاد التفكير الاستراتيجي في البيئة العربية من أجل زيادة الفهم حول أوجه التشابه والاختلاف ودور الثقافة المحلية في التأثير على الميزة التنافسية.

في هذه الدراسة، تم وضع تصور للتفكير الاستراتيجي بوصفه عاملاً مساعداً وداعماً للمنظمة للبقاء في دائرة المنافسة، ويحتوي على مجموعة متنوعة من العوامل منها الإبداع والمساءلة والرؤية المستقبلية وإدارة الصراع والذكاء والتفكير المنظم والنمط العقلي المتنوع، ولذلك فمن المستحسن في الأبحاث المستقبلية يتم تقديم دراسات محددة لكل عامل من العوامل التفكير الاستراتيجي. وهناك مجال آخر للبحث في المستقبل ينبغي إن تعالج فيه مسألة الميزة التنافسية. وفي هذا السياق سيكون من الضروري عمل مسح شامل للتحديات البيئية الرئيسية مثل العولمة والمنافسة والمعرفة والجودة والأخلاق فضلاً عن التغيير والتي ورد ذكرها بالتفصيل في الجانب النظري من الدراسة من أجل إن نكون قادرين على التصدي لها. نأمل إن هذه القضايا سيتم إيلاء الأهتمام بها من قبل باحثين آخرين في هذا المجال.

## **Abstract**

This study is an attempt to identify the impact of strategic thinking on competitive advantage and study the environmental challenges as a variable between (strategic thinking) and (competitive advantage). This study applied to the strategic leadership in three of the companies surveyed and a number of companies supporting the work of companies surveyed in Iraq South Oil Company, Missan Oil Company, Exxon Mobil Company, and the companies that support it are Petroleum Projects Company, Oil Exploration Company, Oil Marketing Company (SOMO), Oil Training and Development Department, and Technical and Economic Studies Department. The impact of demographic variables (gender, age group, educational level, occupation, specialization, number of years of service, career status) on strategic thinking. The descriptive approach was used to suit the nature of the study. In order to achieve this, the study tool was designed. The study society is composed of the top leaders of three specialized companies with an average number of 5356 employees. The study was conducted on a sample of (250) individuals selected by the non-probabilistic random sample. The truth was confirmed by the exploratory analysis and the global empirical analysis which resulted in the deletion of some statements from some of the axes and the remaining phrases that are compatible with our local environment. Of the stability by reliability and the alpha-cronbach coefficient ranged from 0.54 to 0.88. Two dimensions of the independent variable were also integrated into the strategic thinking. After the critical factors and after the scarcity of resources, the study questions were answered and their hypotheses were tested using SPSS version 21 and AMOS a The most important results were that strategic thinking has a statistically

significant effect on a significant level (0.05) with competitive advantage. The modified variable of environmental challenges affects the relationship between strategic thinking and competitive advantage. The competitive advantage has an effect after The study also concluded that the modified variable environmental challenges modifies the relationship between strategic thinking and advantage. The results of path analysis and multiple regression analysis show that contemporary environmental challenges modify the relationship between strategic thinking and competitive advantage, Morphological control did not have any effect on strategic thinking other than variable functional .status

The study reached general recommendations in terms of product quality. Strategic thinking is one of the modern skills that depend on the direct interaction between the customer and the company, which requires the company to adopt a clear strategy that gives a comprehensive picture of an ideal future that describes all parts of the organization (values, systems, employees, leadership and organizational structure). ), And if the vision is realistic addressing the feelings of employees and intelligence, they can be integrated and the direction of the organization the right direction, and any manager claims to have the efficiency of management to be able to mention his vision clearly. The company is also required to increase protection and insurance to complete operations. It should also look for the best ways to .increase the privacy of its customers

Iraq has a good infrastructure in the field of oil industry, but it did not reach the desired goal in the field of marketing and production volume between similar companies, although it has achieved significant results in the field of .increased production during the past ten years

The need to identify desirable directions for the future that require an early understanding of the possible changes and ways to create the appropriate climate to develop the potential of the Organization in preparation for the next phase in order to enhance the competency and differentiation in the .competition

From a research perspective, this study recommends that academics and researchers increase their research and studies on strategic thinking due to the lack of this field. Through research through the web sites and international journals, there are no topics that dealt with the subject from an Arab angle and in this direction the study recommends conducting complementary studies and continuing surveys Strategic thinking As the current study reached an explanation (39%) of the variation in the use of strategic thinking among the surveyed companies is what leaves the door open for further studies of the future to add new variables from other theories and Especially the theory of resources and the theory of stakeholders, which include variables worthy of interest, especially as they proved their contribution to the interpretation of the need to think to build a competitive advantage in previous studies. In addition, there is a need to expand the model in the Arab countries. The research companies share common characteristics in terms of customs, traditions, language, living standards, quantitative and qualitative acceleration in the business environment on a large scale. The study recommends comparisons of the dimensions of strategic thinking in the Arab environment in order to increase Understanding about similarities and differences and the role of local .culture in influencing competitive advantage

In this study, strategic thinking has been conceived as a catalyst and support for the organization to remain competitive. It contains a variety of factors including creativity, accountability, future vision, conflict management, intelligence, systematic thinking, and a diverse mental pattern. A factor of

strategic thinking. Another area for future research should be the issue of competitive advantage. In this context, it will be necessary to conduct a comprehensive survey of major environmental challenges such as globalization, competition, knowledge, quality, ethics as well as change described in detail in the theoretical aspect of the study in order to be able to address them. We hope that these issues will be given attention by other .researchers in this field

قائمة الموضوعات

الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	المقدمة
54 - 1	الفصل الأول : الأطار العام للدراسة
1	المبحث الأول : منهجية الدراسة
2	أولاً : مشكلة الدراسة
4	ثانياً : أهمية الدراسة
5	ثالثاً : أهداف الدراسة
6	رابعاً : النظريات المستخدمة في الدراسة وإنموذج الدراسة
8	خامساً : مخطط الدراسة الفرضي
10	سادساً : فرضيات الدراسة
13	سابعاً : متغيرات الدراسة

15	ثامناً : منهجية الدراسة
16	تاسعاً : مصادر جمع البيانات
17	عاشراً : حدود الدراسة
17	حادي عشر : مجتمع وعينة الدراسة
18	ثاني عشر : هيكل الدراسة
54 - 19	المبحث الثاني : دراسات سابقة
156 - 55	<b>الفصل الثاني : أدبيات الدراسة</b>
90 - 56	المبحث الأول : التفكير الاستراتيجي : النشأة والتطور، المفهوم، الأهمية، الخصائص، الأبعاد المداخل، والنماذج، والعلاقات
123 - 91	المبحث الثاني : التحديات البيئية المعاصرة : المفهوم والخصائص، السمات، الأنواع، الأهمية
156 - 124	المبحث الثالث : الميزة التنافسية المستدامة : المفهوم، الأهمية ، المصادر والمداخل ،النماذج، والخصائص والأبعاد
199 - 157	<b>الفصل الثالث : التفكير الاستراتيجي وأنعكاساته على التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة</b>
176-158	المبحث الأول : علاقة متغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي وانعكاساته على التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة)
199 - 177	المبحث الثاني : نبذة تعريفية عن الشركات المبحوثة
223 - 200	<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>
215 - 200	المبحث الأول : نتائج الدراسة الميدانية - تحليل البيانات
223 - 216	المبحث الثاني : نتائج اختبار الفروض
243 - 224	<b>الفصل الخامس : نتائج ومستخلص الدراسة</b>

239 - 224	المبحث الأول : خلاصة نتائج الدراسة - مناقشة النتائج - إسهامات الدراسة النظرية والعملية - حدود الدراسة
243 - 239	المبحث الثاني : التوصيات - الدراسات المستقبلية - الخلاصة
266 - 244	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	فلسفة مفهوم التفكير الإستراتيجي	1
60	مفاهيم التفكير الإستراتيجي من زاوية الغاية والهدف	2
62	مفهوم التفكير الإستراتيجي القائمة على التحليل الكمي	3
64	التفكير الإستراتيجي كونه فناً	4
93	الفرق بين التحديات والتهديدات	5
114	أنواع البيئة الخارجية	6
119	عوامل البيئة الخارجية وفق التسلسل الزمني	7
126	ملخص تطور مفهوم الميزة التنافسية	8
133	الموارد الملموسة وغير الملموسة	9
139	متطلبات الإستراتيجيات التنافسية العامة	10
156	أبعاد الميزة التنافسية وفق وجهات نظر بعض الباحثين	11
191	الإنتاج الإضافي المتحقق فوق خط الشروع في حقول التراخيص	12
201	معدل استجابة المبحوثين	13
202	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	14
205	التحليل العاملي للمتغير المستقل التفكير الإستراتيجي	15
206	التحليل العاملي للمتغير المعدل التحديات البيئية	16
207	التحليل العاملي للمتغير التابع الميزة التنافسية	17
211	مقاييس جودة التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل	18

	التعديل	
213	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل	19
214	نتائج ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي	20
216	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	21
219	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	22
223	نتائج الفرضية الأولى (أ) العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وبعد الكلفة	23
309	نتائج الفرضية الأولى (أ) علاقة إيجابية بين التفكير الإستراتيجي وبعد الجودة	24
313	العلاقة الإيجابية بين التفكير الإستراتيجي والمتغير التابع الإبداع	25
316	أثر المتغير المعدل التحديات البيئية بعد الاضطراب البيئي في العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية	26
318	أثر المتغير المعدل بعد الاضطراب البيئي /2 بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية	27

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مخطط الدراسة الفرضي	1
76	عناصر الإبداع	2
85	نموذج Liedtka للتفكير الإستراتيجي	3
86	هرم Wenslay& Grund للتفكير الإستراتيجي	4
87	نموذج Oshannassy للتفكير الإستراتيجي	5
88	أنموذج الإبداع والتفكير الإستراتيجي للدماغ الكلي	6
89	إنموذج صياغة السياسات والتفكير الإستراتيجي	7
90	إنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل	8
95	القرارات الإدارية الخاصة بالمصادر والقدرات الجوهرية في المنظمة	9
100	ملخص لتأثير الطور التقني على العاملين في المنظمة	10
103	مرتكزات الجودة الأساسية	11
105	مصفوفة التغيير	12
120	عوامل البيئة الخارجية	13
134	العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية	14
135	آلية مدخل النظرة المستندة إلى الموارد	15
136	آلية مدخل سلسلة القيمة	16
137	نظام القيمة	17
138	نموذج (McMillanK2000)	18

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
140	مدخل الإستراتيجيات العامة	19
141	آلية مدخل التحليل الإستراتيجي	20
144	آلية مدخل هيكل الصناعة في الميزة التنافسية	21
145	نموذج الميزة التنافسية المستندة إلى الموارد	22
147	النموذج النظري لنجاح العلاقات ضمن شبكة العمل	23
148	نموذج أستشراق نظام المعلومات الإستراتيجي	24
149	النموذج الهيكلي لسمعة المنظمة	25
151	نموذج تطوير الميزة التنافسية من خلال نظم إدارة المعرفة	26
152	نموذج المعرفة المستندة على الموارد	27
154	العلاقة بين النوعية والميزة التنافسية	28
165	مواقف الإستراتيجية وما يقابلها من ضرورات استراتيجية مختلفة	29
174	الفراغ الإستراتيجي للشركات المبحوثة	30
175	علاقة التفكير الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية	31
178	تشكيلات القطاع النفطي العراقي	32
188	حجم الاحتياطي النفطي في عقود التراخيص	33
189	مستوى الإنتاج المستهدف	34
190	أهداف الإنتاج السابقة والمعدلة	35
193	العوائد المالية وكلف الإنتاج والتطوير	36

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
195	الخلاصة المالية لعقود التراخيص	37
196	العوائد المالية للعراق من عقود التراخيص	38
211	التحليل العاملي التوكيدي لمغيرات الدراسة قبل التعديل	39
212	التحليل العاملي التوكيدي لمغيرات الدراسة بعد التعديل	40
215	نموذج الدراسة المعدل	41
360	نتائج الفرضية الأولى/ العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وبعد الكلفة	42
313	العلاقة الإيجابية بين التفكير الإستراتيجي وبعد الجودة	43
314	العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والمتغير التابع الإبداع	44
316	أثر المتغير المعدل التحديات البيئية بعد الاضطراب البيئي في العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية	45
317	أثر المتغير المعدل التحديات البيئية بعد الاضطراب البيئي على النية الإستراتيجية والميزة التنافسية بعد الإبداع	46
318	أثر المتغير المعدل التحديات البيئية في العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية	47
320	أثر المتغير المعدل التحديات البيئية بعد الاضطراب البيئي /2 في العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية	48

## المقدمة

تعاني الكثير من المنظمات ذات التوجه المعاصر في الدول النامية على وجه العموم والشركات المبحوثة على وجه الخصوص من عدم الوضوح الفكري والمؤسسي وتطبيق منطق التفكير الإستراتيجي ضمن اهتماماتها وبالتالي افتقرت المؤسسات لتكوين وتوظيف مفكرين استراتيجيين، تستند على عدم الوعي بأهمية هذا النوع من التفكير في إطار سياسة الدولة التي تسير بضعف واضح لرسم خرائط طريق مستلهمة من دراية بالمسارات التي قد تشكلها التحديات البيئية .

أن التفكير الإستراتيجي يمثل أسلوب لتحليل المواقف التي تواجه المنظمة و يتميز بالتحدي والتغيير، والتعامل معها من خلال التصور، والنوافذ والبوستر الإستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية حاضراً ومستقبلاً، وبما أن التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى بُعد (أرتبط بالإستراتيجية)، ونتيجة المشاكل التي تعاني منها الشركات المبحوثة ولدت فراغاً استراتيجياً.

أن المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ولدت العديد من التحديات في ظل غياب واضحة للتفكير الاستراتيجي الذي ولد فراغاً استراتيجياً تعاني منه المنظمة لبلوغ الميزة التنافسية والتي تعد هدفاً رئيساً تسعى إلى بلوغه جميع منظمات الأعمال، إذ إن المشكلة الأساسية التي تواجهها تلك الشركات هي مشكلة الصيرورة والبقاء في الصناعة أو السوق الذي تختاره، مما يتطلب امتلاكها الأسس الداعمة لذلك والمتكونة من مجموعة الأهداف والموارد والأفراد القادرين والمتحفزين. ويقع على الشركات أن تجعل خياراتها الإستراتيجية صحيحة بما يكفي إن تكون قادرة على البقاء، إذ إن فقدان جزئية منها سيعجل في إخفاقها وفشلها.

تم دراسة الميزة التنافسية من خلال عدة نماذج منها نموذج (Fahy & Smithee,1999) والذي يرى ان المنظمات تمتلك بصائر متنوعة لخلق القيمة العالية من خلال الإستراتيجية التنافسية باستخدام الموارد الفريدة والنادرة وذات القيمة والتي يصعب تقليدها سواء الملموسة منها أو غير الملموسة، فضلاً عن مهارات ومقدرات المنظمة التي لها أهميتها الإستراتيجية. وعليه يجب حمايتها والمحافظة عليها، إذ إن الاستثمار بهذه الموارد يولد الربحية العالية

والميزة التنافسية، وينبغي على المنظمة استعمال الإطار القانوني إذا ما انتهكت حقوقها الفكرية (Fahy & Smithee,1999:8) ،

نموذج (Hoffman,2000) : الذي ينطلق من إطار تقييم وضع المنظمة التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق الموازنة بين التوجه للزبون بتحقيق ولاءه ورضاه من خلال خلق القيمة العالية له، وبين التوجه للمنافس بتحقيق التفوق عليه، على خلاف الطرق السابقة لتحقيق الميزة التنافسية التي تقوم على الربحية الأعلى وزيادة الحصة السوقية. ويؤكد هذا النموذج على علاقات السوق، وقيمة الزبون، ونشر العلاقات والروابط الاجتماعية ، إذ يتم تحقيق قيمة للزبون من خلال استخدام المقدرات الجوهرية للمنظمة، التي يتم الحصول عليها عن طريق بناء العلاقات القوية التي تتخللها الثقة والولاء والالتزام بوصفها موارد لا يمكن استنساخها أو شرائها، ولذا يجب دمجها وتكاملها لتشكل مصدراً للحصول على المقدرات الجوهرية لبناء الميزة التنافسية (Day,1988:2).

و نموذج (Kearns & Leaderer,2001) : يري ان استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تعزيز المعرفة التنظيمية التي تقود بدورها إلى تحقيق الميزة التنافسية ، ويوضح المديرون التنفيذيون على نحو واسع بأن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يحقق ميزة تنافسية، وأن استشراف الاستثمار فيها يؤدي إلى فهم الاستثمارات الناجحة التي تحقق ربحية عالية، يوضح هذا النموذج الاختلافات في استشراف خطة الأعمال واستشراف خطة تكنولوجيا المعلومات (Kearns & Leadere,2001).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج (Liedtka,1998) للتفكير الإستراتيجي بابعاده الاربعة متمثلة بالنية الاستراتيجية، إدراك النظم، التفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، ومن خلال موائمة الأفكار للطروحات السابقة يرى الباحث إن قادة الشركات المبحوثة ذوي الأداء العالي يسعون إلى تحقيق النتائج المرغوبة من خلال ابعاد التفكير الاستراتيجي الوارد ذكرها حيث تلعب دوراً مهماً في مواجهة التحديات البيئية وآثارها المحتملة.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج (Adams & Lamont,2003:146) و يوضح هذا النموذج دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية عبر الزمن، من خلال تطوير

وصيانة أنظمة الإبداع، الذي يتحقق عن طريق حزم نظام إدارة المعرفة مع المقدرات الجوهرية للمنظمة ومواردها الأخرى، ومن خلال ربط البيانات الداخلية والخارجية وتدفقات المعلومات لخلق تلك المعرفة وتوظيف الموارد المتنوعة لعملية اتخاذ القرار، وتطوير وإدامة الميزة التنافسية، وبذلك فإن نظام إدارة المعرفة يؤدي دوراً مميزاً في تحويل قابليات التعلم المنظمي والمقدرات الجوهرية إلى مزايا تنافسية من خلال التأكيد على قابليات التعلم المنظمي وعمليات تطوير الموارد الجوهرية.

يُعد (Kluyver, 2000) التفكير الاستراتيجي أحد المؤهلات المعرفية التي تسهل حركة الفرد في المنظمة إلى القمة الهرمية. وقد استخدم مصطلح التفكير الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية وتطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين، منذ بدايات 1960 إلى نهايات 1980 وفي نهاية الثمانينات، حدثت نقله مهمة في منطق التفكير الإستراتيجي نتيجة التغير السريع في البيئة التنافسية، فالعولمة ونمو التكنولوجيا والقوى البيئية الأخرى، فرضت تغيراً جذرياً للمفهوم الاستراتيجي (خليف، 2008 : 10).

وأشار (الخفاجي، 2008 : 217-218) بهذا الصدد إلى إن (التفكير الإستراتيجي محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار بين الباحثين بسبب ندرة، بل غياب البحوث والدراسات الميدانية على وفق دلائل تؤشرها أدبيات علم الاستراتيجية في ميدان الأعمال)، ويعتقد أن السبب وراء ندرة الدراسات في مجال التفكير الاستراتيجي أو غيابها يعود إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها بالآتي :

- هيمنة مفهوم التخطيط الإستراتيجي والذي كان يعد بديلاً عن التفكير الإستراتيجي، بل أن بعضهم كان لا يرى أي اختلاف بينهما. (Masifern, 2003: 3).

- الاعتقاد السائد بأن التفكير الإستراتيجي نادراً ما يُستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عند قليل جداً من الأفراد في مستوى الإدارة العليا.

إن الافتراضات السابقة بقيت سائدة من بداية الأربعينات والذي شهد ولادة التفكير الإستراتيجي (الزبيدي، 2000 : 52)، إلى نهاية السبعينات، إلا أن بداية الثمانينات صعوبت شهدت تحولاً كبيراً وجذرياً في النظرة إلى التفكير الإستراتيجي مفهوماً ومضموناً وممارسة،

وترافق هذا التحول مع كتابات (Ohmae, 1982)، (Mason, 1986)، (Mintzberg&Liedtka, 1998: 1994) وغيرهم، وكان نتيجة هذه الكتابات دحض الافتراضات أنفة الذكر بوقائع ودلالات علمية، من زاوية أخرى إن النظر من منظور مجرد إلى إن التوجه التسويقي للاستثمار سوف يؤدي لتحسين في ظل وجود المتغيرات بل إن السلوك الإنساني والتحفيز وزيادة الأعمال تعتبر عامل مهم يقف وراء تحقيق النجاح لذلك ونظرا لقلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين البيئة والتوجه التسويقي للاستثمار في الدول النامية وعدم وضوح العلاقة بين المتغيرين لذا فمن الضروري إدخال متغير معدل أو وسيط لربط العلاقة حيث أشار (بارون & كيني 1989). ومن خلال ما سبق نري بالتالي :

• اهتمت الدراسات السابقة بكل من التفكير الإستراتيجي والتحديات البيئية والميزة التنافسية بعلاقة كل منها بمتغير من المتغيرات الأخرى، مع تزايد الاهتمام بمتغيري التفكير الإستراتيجي والتحديات البيئية في السنوات الأخيرة بسبب التطورات التقنية المتلاحقة وأهمية هذين الحقلين وتداخلهما الكبير ومساهمتهما الفاعلة في الحقول المعرفية الأخرى مما يستوجب دراستهما وفهمهما ومساهمتهما بالدراسة والتحليل.

• موقع الدراسة الحالية أنها تبحث ثلاثة متغيرات تم جمعها في هذه الدراسة، لتطبيق في قطاع النفط العراقي، وعلى حد علم الباحث وما توافر له من أبحاث ودراسات لا توجد دراسة ربطت بين التفكير الإستراتيجي والتحديات البيئية والميزة التنافسية ، ولم يتم قياس العلاقة والأثر لهذه المتغيرات الثلاثة في أي من القطاعات على الرغم من أهميتها .

• التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، مما يسهل على الدراسة الحالية الانطلاق من حيث انتهى الآخرون ،وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جمعها بين متغيرات التفكير الإستراتيجي والتحديات البيئية واختبار تأثيرها الغير مباشر مجتمعة وفي أن واحد في بناء الميزة التنافسية في القطاع النفطي مجتمع الدراسة فضلا عن اختبار تأثير كل منهما على انفراد، وهو ما افتقرت إليه الدراسات السابقة حيث اقتصرت على اختبارها بصورة مستقلة .

• إن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات المطروحة أنها ستجري في بيئة عراقية، تعد فتية في مجالات التفكير الإستراتيجي والتحديات البيئية والميزة التنافسية، مقارنة بما توصلت إليه مثيلاتها في دول العالم الغربي والاقليمي، وفي ميدان بحثي خصب ومؤهل لإجراء مثل هذه الدراسات وهو قطاع النفط الذي يمارس نشاطاته الاستخراجية، اعتماداً على التفكير الإستراتيجي للاستجابة للتحديات البيئية في هذا القطاع الذي يشهد تنافساً عالياً، وتأثير هذين البعدين في تحقيق الميزة التنافسية.

• ان التغيير البيئي المتزايد والذي جعل منها مؤقته في أفضل أحوالها ، ولذا توجب تعزيزها وتطوير مصادرها، فأصبح التفكير الإستراتيجي متغيراً حرجاً في بناءها، لذلك تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع عمل شركات القطاع النفطي في مجال التفكير الإستراتيجي والتحديات البيئية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وأثرة اهتمام القادة الاستراتيجيين في العينة المبحوثة لأهمية متغيرات الدراسة.

وتتعلق الدراسة من مشكلة أساسية ض عددين ، الأول معرفي يتمثل بقلة الدراسات المتعلقة بالربط بين التفكير الإستراتيجي والتحديات البيئية من ناحية والميزة التنافسية كونها من المتغيرات التي تتسم بالحدثة وتحتاج إلى البحث والدراسة لإكتشاف متغيراتها ومتابعتها ميدانياً، أما البعد الثاني التطبيقي فيتمثل بضعف تطبيق هذه المتغيرات واختبارها احصائياً في الوقت الحاضر .

حيث تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية بناءً على مشكلة الدراسة وتم اختبارها احصائياً باختيار شركات القطاع النفطي العاملة في العراق ميداناً للدراسة، وحدد الباحث عينة الدراسة بالسادة المدراء العامين ومعاونيهم ومدراء الاقسام كونهم قادة استراتيجيين، وتجمع بيانات البحث بواسطة الاستبانة والمقابلات الشخصية بالقدر الممكن التي تتيح لنا دراسة سلوكيات المبحوثين أثناء الاجابة على أسئلة الاستبيان لبيان مدى مصداقية الإجابة، وتم تحليلها باستخدام معاملات الاحصاء اللا معلمي وتنفيذ باستخدام البرنامج الاحصائي-SPSS.

## الفصل الاول

المبحث الاول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## المبحث الأول منهجية الدراسة

### أولاً : مشكلة الدراسة

جاءت مشكلة الدراسة لبيان المفاهيم التي وان كانت مقبولة في بيئة الاعمال العراقية بشكلها النظري فإن القبول لم يحسم على الصعيد التطبيقي، لذلك من الممكن مستقبلاً صياغة مشكلة الدراسة من خلال بعدين أولهما بعد نظري يتجسد بالتفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية. والثاني بعد تطبيقي إذ لم يجر تطبيق مثل هذه الدراسة في الشركات المبحوثة ( حسب أطلاع الباحث ) وإن غالبية الدراسات السابقة قد تناولت اسلوب التفكير الإستراتيجي كأحد الأدوات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة الشديدة بين الشركات إلا أنها لم تتناول تأثير التحديات البيئية، وذلك ما يسعى الباحث لدراسته.

ولكي تتجاوز الشركات المبحوثة هذه المشكلة التي لا يمكن حلها على الإطلاق بشكل كامل، لأن بيئة الأعمال أصبحت أكثر اضطراباً، بسبب تقدم أنظمة التجارة الحرة في ظل منظمة التجارة العالمية، ونهاية الاحتكارات التجارية بما فيها الاحتكارات الحكومية، والتغير التكنولوجي المتسارع، إذ أصبحت منظمات الأعمال أقل قدرة على حماية نفسها سواء في البلد الأم، أو في الأسواق الخارجية.

وهذا يعني إن التغيير محتوم ويتعذر اجتنابه، مما يجعل وجود الميزة التنافسية لأي منظمة مؤقتة في أحسن أحوالها. ولذا توجب البحث عن استدامة الميزة التنافسية، والحصول على حصة سوقية عالية، والاستمرار في تطويرها لإشباع الحاجات المدركة وغير المدركة للزبائن، وتقديم قيمة عالية لهم تضمن ولائهم، عن طريق تركيز المنظمة على مواردها الجوهرية والمحافظة على ديمومتها من خلال:

1- التفكير الإستراتيجي : إن تبني التفكير الإستراتيجي من قبل المدراء يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع .

2- مدخل الموارد : إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية ، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية فحسب، بل امتد إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة

بالاعتماد على الموارد والكفاءات . ونقصد بالموارد كل من الموارد الملموسة وغير الملموسة.

ومن هنا ظهرت هذه الفجوة والتي من خلال الدراسة الحالية يتم البحث عن اثر التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية لشركات البترول المبحوثة.

اما الفجوة الأخرى تمثلت في اختلاف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد ومكونات الميزة التنافسية، وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية، يتمثلان في المهارات المتميزة، والموارد المتميزة. ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على العديد من المصادر النهائية للميزة التنافسية.(عبد السميع ،2010: 193). وقد بحثت عدة دراسات عن ابعاد الميزة التنافسية وتوصلت إلى إن المقصود من أبعاد الميزة التنافسية هي الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص وإن تحقق ميزة تنافسية على المنافسين، ويمكن للمنظمة إن تتميز عندما تتفرد ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية، الكلفة المنخفضة، والجودة، المرونة، الوقت، الإبداع (أحمد ، 2012: 225)

وفي ضوء مشكلة الدراسة يمكن الأجابة على التساؤل الرئيسي:

- ▶ هل أن التفكير الاستراتيجي يؤثر في الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية ؟.
- ▶ ما مستوى وطبيعة متغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية و الميزة التنافسية ) في الشركات المبحوثة ؟.

**فكرة وأسباب اختيار موضوع الدراسة:**

تواجه منظمات الاعمال على اختلاف مهامها وانواعها واحجامها، العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المضطربة والمعقدة التي تتسم بعدم التأكد، وقطاع الصناعة النفطية أحد هذه المنظمات، مما يتطلب الأمر منها البحث عن وسائل تمكنها من البقاء والأستمرارية والتميز، وذلك عن طريق الأهتمام بالتحديات البيئية التي تواجه عملها، وهذا يتطلب الأهتمام بأبعاد الميزة التنافسية. إن الدراسة حينما تطرقت إلى هذا الموضوع: التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية، إنما تبحث عن الأسباب والعوامل مستحضرة الأسس المنهجية حتى تثري التفكير الإستراتيجي بإبعاده

المختلفة لبناء ميزة تنافسية بالشكل الذي يضمن بقاء المنظمات في دائرة المنافسة تحت ظل تحديات متجددة وبالتالي تؤدي عملها على أكمل وجه.

### ثانياً: أهمية الدراسة :

يُعد التفكير الإستراتيجي وتفهمه من أكبر نجاحات المنظمات ويحظى بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرون كإداة استراتيجية، لتحقيق ميزة تنافسية، وعند تفهم العاملون للتفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل تحديات بيئية يكون بالتأكيد الأداء مميز مما له الأثر الإيجابي للمنظمات.

**الأهمية النظرية:** تُعد هذه الدراسة بداية للانطلاق منها والأفادة من الخزين المعرفي والعلمي في بناء تصورات التفكير الإستراتيجي في المنظمات العراقية وتحاول إن تسد الثغرات في الدراسات السابقة التي تناولت اساليب التفكير الإستراتيجي مثل (النية الإستراتيجية، وإدراك النظم، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي ) والتهيؤ المسبق لتقليل الفجوة بين الواقع والطموح من خلال تجميع اطار فكري لمفهوم التفكير الإستراتيجي وأدواته المختلفة، وتسعى الدراسة إلى المساهمة في إختبار ابعاد التفكير الإستراتيجي للعاملين بقطاع النفط، لأهمية ذلك على نمو وبقاء هذه المؤسسات في المدى الاستراتيجي.

**الاهمية التطبيقية:** على المستوى العملي من المتوقع إن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة المعنيين من أكاديمين وإداريين فيما يتعلق بأهمية وجود تفكير إستراتيجي يدعم لتحقيق ميزة تنافسية، وأيضاً من المؤمل أن تقدم آليات ترشد مؤسسات القطاع النفطي نحو استكشاف أهمية العلاقة بين المتغيرات المبحوثة ونوع الروابط والعلاقات بينها فضلاً عن النشاط الكبير الذي يمارسه كلاً من ( التفكير الإستراتيجي )، (التحديات البيئية ) و( الميزة التنافسية ) داخل المنظمات العراقية عامة وفي قطاع الصناعة النفطية خاصة في ظل الثورة المعلوماتية والتطورات العلمية والتقنية، فضلاً عن الوقوف على واقع عمل شركات القطاع النفطي في مجال استخدام التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل تحديات بيئية .

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى جملة من الأمور يمكن أيجازها بما يلي :

1. أختبار أثر التفكير الإستراتيجي على الميزة التنافسية.

2. أختبار الدور المعدل للتحديات البيئية في العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية

3. بناء إنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض بهدف الاستفادة منها في صياغة استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية وإمكانية استخدامها في قطاع الصناعة النفطية.

4. الوقوف على واقع عمل الدوائر ذات الصلة في مجال متغيرات الدراسة وإمكانية اثاره أهتمام القادة الاستراتيجيين في الشركات المبحوثة لأهمية متغيرات الدراسة وعلاقة الأرتباط المهمة ببعضهما.

5. تحديد مدى قدرة القادة الاستراتيجيين على رسم رؤيا بعيدة المدى وإدراك متغيرات الدراسة لتمكنهم من مواجهة التحديات البيئية .

6. رقد المكتبة الأكاديمية بدراسة ميدانية حول موضوع هام وحيوي.

رابعاً : النظريات المستخدمة في الدراسة ونموذج الدراسة

- نظرية الموارد: فرضيات نظرية الموارد ومرتكزاتها:

1- الفرضيات: تركز هذه النظرية على فرضيتين هما (Aatur Rahman Belal,2008:18-22).

➤ التباين النسبي للموارد : يفترض أصحاب هذه النظرية إن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة ، تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبياً.

➤ الحركية النسبية للموارد : أي إن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة، وما يدعم استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة، وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، وكمثال فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى، لكن براءات الاختراع قد تعيق سهولة تلك الحركة.

2- مرتكزات تطبيقها : يرتكز تطبيق هذه النظرية أساساً على : (عبد الملوك، 2004:116)

➤ اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد ( التقنية، المالية، والبشرية).

➤ لا يخرج ضغط الموارد المؤسسة من السوق، كما إن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.

➤ اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.

➤ الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال والمردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.

3- الشروط الواجب توفرها في الموارد: يرى كل من (Schoemaker & Ait) وهم من بين رواد نظرية الموارد، أنه وحتى يكون المورد مصدراً إستراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية، لابد من توفرها على عدة شروط نوجزها فيما يلي (خديجة، 2005 : 137).

➤ الندرة: إمكانية الحصول عليه لعدد محدود من المؤسسات فقط، حتى لا يمكن نقلها من قبل المنافسين.

➤ القيمة : أي يسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر المستهلكين.

➤ التقليد : أي صعوبة تقليده وهذا لمنع المنافسين من الحصول عليه عندما لا تتضح العوامل التي تساهم في الأداء، هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية :

➤ تمتلك المؤسسة مورداً متعلقاً بظرف تاريخي نادر.

➤ العلاقة بين موارد المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعياً، مثل سمعة المؤسسة.

➤ البدائل: حيث أنه للمحافظة على قيمته، لا يجب إن يكون له بديل وذلك حتى لا ينقله المنافسون.

➤ مدة الحياة: في حالة اهتلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد، يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يساهم فيها، كذلك إن مدة حياة المورد ترتبط بعدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي مثلاً، لكن تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة، وكلما ازداد استعمالها تزداد قيمتها.

➤ الحيازة : فحسب Barney على المؤسسة تنظيم هيكلتها وإجراءاتها للحصول على القوة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية.

- محدودية نظرية الموارد : تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة رغم إسهامها في تطوير الفكر الإستراتيجي، ومن بين هذه الانتقادات :

➤ إن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المؤسسات في الموارد، لكن لم تشرح أسبابه التي ينتج عنه تمايز في الأداء.

➤ النظرية قائمة على مفاهيم ومصطلحات نظرية بحثه ميدانياً غامضة، مما يعني النقص في الميدان التجريبي.

➤ إذا لم تستطيع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش وتقصى من المجال التنافسي الحالي والمستقبلي.

➤ القليل من المؤسسات القادرة على الاستغلال الأمثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية عن بقية منافسيها في الصناعة.

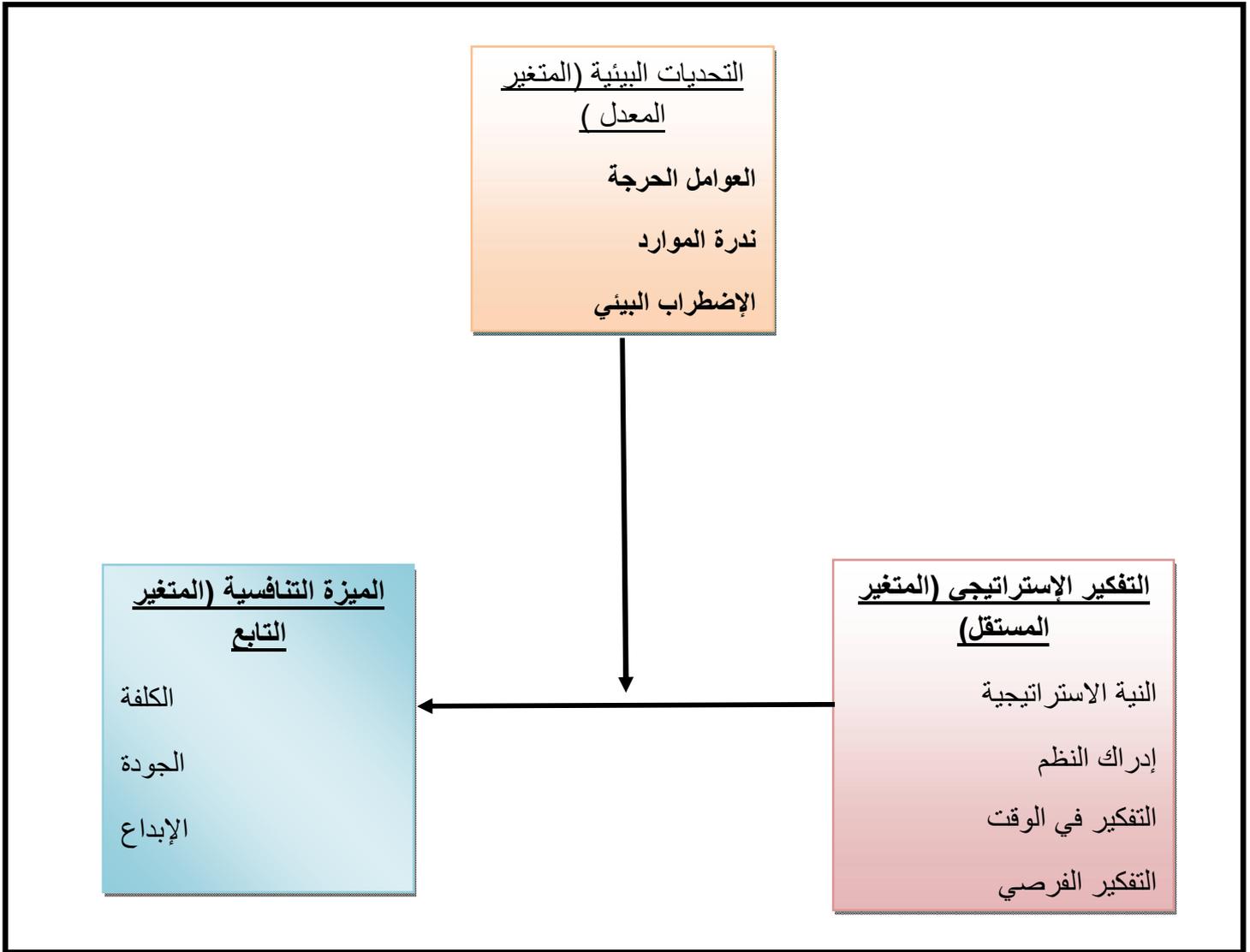
من خلال ما ذكر عن نظرية الموارد وهي تعتبر مصدر داخلي من مصادر الميزة التنافسية، فإن المهم بالنسبة للمؤسسة هو كيفية الحصول على هذه الموارد واستغلالها وترجمتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها في قطاع نشاطها فهذه الترجمة التي تتشكل في إستراتيجيات، يطلق عليها إستراتيجيات التنافس.

#### خامساً : مخطط الدراسة الفرضي

إن توضيح مشكلة الدراسة والسعي نحو تحقيق أهدافها، فقد تم تصميم النموذج الافتراضي الذي يتضمن العديد من الأبعاد التي تعبر عن متغيرات الدراسة، ليوضح الترابط ما بين كل من المتغير المستقل ( التفسيري ) التفكير الإستراتيجي، والمتغير التابع ( المستجيب ) الميزة التنافسية، والمتغير (المعدل) التحديات البيئية، ومن خلال نظرية الموارد تم التوصل إلى النموذج كما موضح في الشكل (1) تمهيداً لتقديم فرضيات الدراسة واختبار مدى وجود علاقة أو تأثير فيما بين المتغيرات المبحوثة.

شكل رقم ( 1 )

## مخطط الدراسة الفرضي



المصدر من اعداد الباحث

### سادساً: فرضيات الدراسة

بحث صياغة فرضيات الدراسة في اطار مشكلتها وأهدافها ونموذجها وتساؤلاتها الفكرية وذلك على النحو التالي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة أحصائية بين التفكير

الاستراتيجي والميزة التنافسية ) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتي ذكرها :

الفرضية الرئيسية الأولى (أ) : هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية بُعد الكلفة
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين النية الاستراتيجية و الميزة التنافسية بُعد الكلفة .
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين إدراك النظم و الميزة التنافسية بُعد الكلفة .
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الفرصي و الميزة التنافسية بُعد الكلفة .
4-1 هنالك علاقة ايجابية بين التفكير في الوقت و الميزة التنافسية بُعد الكلفة.
الفرضية الرئيسية الأولى ( ب ) : هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الإستراتيجي و الميزة التنافسية بُعد الجودة
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين النية الاستراتيجية و الميزة التنافسية بُعد الجودة .
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين إدراك النظم و الميزة التنافسية بُعد الجودة.
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الفرصي و الميزة التنافسية بُعد الجودة.
4-1 هنالك علاقة ايجابية بين التفكير في الوقت و الميزة التنافسية بُعد الجودة.
الفرضية الرئيسية الأولى (ج) : هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الإستراتيجي و الميزة التنافسية بُعد الإبداع
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين النية الاستراتيجية و الميزة التنافسية بُعد الإبداع .
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين إدراك النظم و الميزة التنافسية بُعد الإبداع.
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الفرصي و الميزة التنافسية بُعد الإبداع.
4-1 هنالك علاقة ايجابية بين التفكير في الوقت و الميزة التنافسية بُعد الإبداع.

## 2- الفرضية الرئيسة الثانية :

(التحديات البيئية ا تعدل العلاقة بين التفكير الإستراتيجي و الميزة التنافسية ) وتتفرع منها

الفرضيات الفرعية الآتي ذكرها:

الفرضية الرئيسية الثانية (أ): التحديات البيئية بُعد (الإضطراب البيئي) تعدل العلاقة بين التفكير الإستراتيجي و الميزة التنافسية.
الفرضيات الفرعية :
1-1 : التحديات البيئية بُعد (الإضطراب البيئي) تعدل العلاقة بين النية الاستراتيجية والميزة التنافسية.
2-1 : التحديات البيئية بُعد (الإضطراب البيئي) تعدل العلاقة بين إدراك النظم والميزة التنافسية.
3-1 : التحديات البيئية بُعد (الإضطراب البيئي) تعدل العلاقة بين التفكير الفرصي والميزة التنافسية .
4-1 : التحديات البيئية بُعد (الإضطراب البيئي) تعدل العلاقة بين التفكير في الوقت والميزة التنافسية .
الفرضية الرئيسية الثانية (ب): التحديات البيئية بُعد (العوامل الحرجة) تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية.
الفرضيات الفرعية :
1-1 : التحديات البيئية بُعد (العوامل الحرجة) تعدل العلاقة بين النية الاستراتيجية والميزة التنافسية.
2-1 : التحديات البيئية بُعد (العوامل الحرجة) تعدل العلاقة بين ادراك النظم والميزة التنافسية .
3-1 : التحديات البيئية بُعد (العوامل الحرجة) تعدل العلاقة بين التفكير الفرصي والميزة التنافسية.
4-1 : التحديات البيئية بُعد (العوامل الحرجة) تعدل العلاقة بين التفكير في الوقت والميزة التنافسية
الفرضية الرئيسية الثانية (ج): التحديات البيئية بُعد (ندرة الموارد) تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية.
الفرضيات الفرعية :

1-1 : التحديات البيئية بُعد (ندرة الموارد) تعدل العلاقة بين النية الاستراتيجية والميزة التنافسية.

2-1 : التحديات البيئية بُعد (ندرة الموارد) تعدل العلاقة بين ادراك النظم والميزة التنافسية.

3-1 : التحديات البيئية بُعد (ندرة الموارد) تعدل العلاقة بين التفكير الفرصي والميزة التنافسية.

4-1 : التحديات البيئية بُعد (ندرة الموارد) تعدل العلاقة بين التفكير في الوقت والميزة التنافسية.

#### سابعاً : متغيرات الدراسة

بعد إن تمكنا من بلورة فرضيات البحث وأنموذجه المقترح، نسعى إلى وصف متغيرات البحث (التي أعتمدت في صياغة فرضيات البحث) وتحديدھا بشكل موجز وعلى النحو الآتي نصه:

**التفكير الإستراتيجي:** هو محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار والتفكير المستقبلي على المستوى في الابعاد والحيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بين الباحثين بسبب ندرة، بل غياب البحوث والدراسات الميدانية على وفق دلائل تؤشرها أدبيات علم الاستراتيجية في ميدان الأعمال، (الخفاجي، 2008: 217-218). وعن طريق مراجعة الدراسات السابقة تم التوصل إلى خمسة أبعاد تعبر عن التفكير الأستراتيجي هي :

1-1 **النية الإستراتيجية :** إن الهدف الاستراتيجي من الأعمال يحتاج إلى إن يكون مفهوماً بسهولة من قبل كل عضو من أعضاء الشركة بحيث يمكن لجميع الموظفين العمل نحو هدف عام ثابت، ورؤية مستقبلية للأهداف الاستراتيجية المنشود تحقيقها.

1-2 **إدراك النظم :** هي الأساليب الحديثة المرتبطة بنظم الحاسبات المتقدمة وإتصالات البيانات، أو هي تقنية تستخدم بشكل واسع لقدرتها الكبيرة في تخزين المعلومات وإسترجاعها والإستفادة منها في حل المشكلات المستعصية، وجعل الناس أكثر فعالية في إنجاز أعمالهم المختلفة، والثورة القائمة على الربط بين تقنية الألكترونيات الدقيقة وتقنية صناعة المعلومات وما تحتويه من إبتكارات تسمح بتشغيل وتخزين كميات هائلة من المعلومات مع سرعة توزيع المعلومات عبر شبكة الإتصال (الشريف، 1998: 337).

3-1 التفكير الفرصي: أعطاء الفرصة لمكونات العقل الاستراتيجي باستخدام القدرات العقلية الأربعة (الحدس الاستراتيجي، والتحليل المنطقي، والعاطفة، والتخطيط المنظم) كأساس للربط مع التحديات البيئية وتحليلها والأستفادة منها من خلال خلق الفرص ومواجهة التحديات. (Ann Herrman,2007).

4-1 التفكير في الوقت : هو التحويلات الجوهرية وحركة الأنتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة، وأي تبدل يحدث في العمل، وتغيير الطريقة التي تسير بها الاعمال وكيفية تنظيمها(الشماع وحمود،2000: 370)  
2- التحديات البيئية: هي قدرة المنظمة على تشخيص معطيات بيئتها بواقعية والتعامل معها بحذر منطقي يقود إلى الأمثلية في الأداء، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وتجاوزها إلى الأستدامة (9:2001,Hitt,et.al).

1-2 الإضطراب البيئي : مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية (الغالبى وأدريس،2007).

2-2 ندرة الموارد : تعني موارد المنظمة الذاتية، إذ يتم بناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال تلك الموارد الجودرية ذات القيمة العالية والنادرة والتي تكون صعبة التقليد وغير قابلة للأحلال. (628:2005,Khandekar&Sharma).

3-2 العوامل الحرجة : هي تلك العوامل التي ترتبط بأهداف المنظمة وهيكلها وأنشطتها والأفراد العاملين فيها واستراتيجيتها. عند مراعاتها يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بشكل سليم وتستطيع التفوق على منافسيها.(سلسلة بميك،: 58: 2003 )

3- الميزة التنافسية: تعرف بأنها المصدر الذي يعزز وضع المنظمة وموقفها الاستراتيجي في السوق، وبما يحقق الربحية عن طريق تمييزها على منافسيها في مجالات السعر والكلفة والتركيز على المنتج. (العنزي، 528: 2015)

1-3 الكلفة : هي تكلفة الوحدة النسبية (نسبة المنافسين) مؤشر جيد عن قدرة المنظمة التنافسية، حيث تعتبر التكلفة مؤشراً جيداً لتلافي الضربات أو الهجوم السعري من قبل المنافسين، كذلك دليل الأسعار للمنافسين يوضح مدى تحكمهم في الاسعار كمتغير تنافسي. (وديع، 2003: 11).

2-3 **الجودة** : يعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات العملاء، وإن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، وإن خصائص المنتج ستقابل برضاء العميل وإن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضاء العميل، فضلاً عن الشركة التي يمكنها إن تفرض اسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات العملاء حيث يمكن تلخيص بعد الجودة في مطابقة مواصفات المنتج لمتطلب العملاء واشباع وتحقيق متطلبات السوق في المواثمة والاستخدام (نصار، 2012: 263).

3-3 **الإبداع** : هو عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الأنسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة أو توصيل النتائج للآخرين (حافظ، 2011: 16).

**ثامناً : منهج الدراسة** : المنهج الوصفي وذلك من خلال الآتي:

1. الأسلوب الأستقرائي فيما يتعلق بتحليل وتقييم الكتابات والأفكار السابقة في مجال

التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية لتحقيق ميزة تنافسية .

2. الأسلوب الاستنباطي بغرض تحديد محاور وأفكار وإطار وفرضيات الدراسة.

3. المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة وتحليل بيانات عينة من الشركات العاملة

في القطاع النفطي العراقي، وذلك بغرض اختبار فروض الدراسة.

**تاسعاً: مصادر جمع البيانات :**

**مصادر البيانات الأولية :** عن طريق الاستبانة : تمثل الاستبانة وسيلة قياس إدراكية

للحصول على البيانات والمعلومات ويجب إن يأخذ الباحث بنظر الاعتبار الوضوح والتجانس

في صياغة فقراتها لمنح المستجيب قدرة أكبر على إدراك متغيراتها والهدف منها، وبالأمكان

مستقبلاً أخضاع الاستبانة التي تم تصميمها لهذه الدراسة لعدة اختبارات الغرض منها

الوصول لاستبانة ملائمة لحد معقول لأهداف الدراسة الحالية وبعد إن تم تدعيمها نظرياً

وعملياً من صدق للتوصيات التي اعتمدت والتي تُعد من ضروريات البحث العلمي ولأجل

هذا وذلك يجب لزماً علينا وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي بعمل اختبار الصدق والثبات

للتحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات الدراسة من خلال (أختبار صدق المحتوى وأختبار ثبات الاستبانة).

**مصادر البيانات الثانوية:** الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية والرسائل الجامعية - أساليب تحليل البيانات: يعتمد الباحث في تحليل البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة على مجموعة من الوسائل الاحصائية لأختبار فرضيات الدراسة ،تحقيقاً لأهداف الدراسة كالآتي نصه:

- 1- ترتيب الفئات: يتم ترتيب الفئات من أجل تكييف فقرات الأستبانة.
- 2- الوسط الحسابي: يستخدم لتحديد مستوى أستجابة أفراد العينة لفقرات الأستبانة.
- 3- الأنحراف المعياري: يستخدم لقياس تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية
- 4- الأهمية النسبية: وتشير إلى أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة إلى مجموع الفقرات ذات العلاقة.
- 5- معامل أرتباط سبيرمان براون Spearman Brown Correlation Coefficient. لقياس علاقة الأرتباط بين متغيرات الدراسة.
- 6- اختبار (t-test) : ويستخدم هذا الأسلوب لاختبار معنوية الأرتباط.
- 7- اختبار F : ويستخدم هذا الأسلوب لاختبار معنوية إنموذج الاختبار.
- 8- معامل الفا - كرونباخ (Cronbachs. Alpha) : لقياس قوة الأتساق والتجانس بين فقرات الاستبانة.
- 9- معامل الأتحدار البسيط Simple Linear Regression : يستخدم لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 10- معامل الأتحدار المتعدد Multiple Linear Regression : يستخدم لتحديد تأثير متغيرات (المتغير المستقل) مجتمعه في المتغير التابع.
- 11- تحليل المسار: يستخدم لتحديد التأثير غير المباشر (المتغير المستقل) الأول عبر المتغير الثاني وصولاً إلى المتغير التابع .

**عاشراً : حدود الدراسة**

تأطير الدراسة ضمن حدود المكان والزمان وكالآتي نصه :-

1. حدود المكان : تمثل الدراسة شركات النفط العراقية بكافة مفاصلها وتم تركيز توزيع الاستبانة على المدراء العاميين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والهيئات ومسؤولي الوحدات.
2. حدود الزمن : تمدد حدود زمن الدراسة التطبيقية بدأ من الزيارة الأولية للدراسة لحين الانتهاء من المقابلات وجمع استمارات الاستبيان.

### حادي عشر : مجتمع وعينة الدراسة

**1- مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة بالشركات العاملة في قطاع النفط ويرجع الاختيار للأسباب:

- عدها من الصناعات الاستراتيجية المؤثرة في الاقتصاد العراقي.
- دورها الفاعل في البناء الاقتصادي .
- قيادتها لسياسات الصناعة النفطية في البلد .
- أهمية الأهداف الاستراتيجية الملقاة على عاتقها.
- مواكبتها للتطورات العلمية المعاصرة والتقنية العالمية بشكل اكبر في باقي المؤسسات.

**2- عينة الدراسة :** تتمثل عينة الدراسة من ( المدراء العاميين ومعاونيهم، ومدراء الهيئات والاقسام والشعب والوحدات).

### أثنى عشر: هيكل الدراسة

ونظمت فصول الدراسة الخمسة بما ينسجم وأهدافها، سيحتوي الفصل الأول بمبحثين يتحدث الأول عن منهجية الدراسة عبر عرض مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفرضياتها فضلاً عن متغيراتها وحدودها ومصادر جمع البيانات والمعلومات والوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني سيتناول استعراض دراسات سابقة ومجال الاستفادة منها. أما الفصل الثاني سيتضمن الجانب النظري (أدبيات الدراسة) من خلال ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول التفكير الاستراتيجي ( والمفهوم والأهمية والخصائص والأبعاد) في حين يتناول المبحث الثاني التحديات البيئية ( والمفهوم والتطور والأهمية والابعاد) أما المبحث الثالث سيتناول الميزة التنافسية ومصادرها ومدخلها ونماذجها وأساليب تطويرها وأبعادها وعلاقتها بمجالات ومتغيرات أخرى. ويتضمن الفصل الثالث مبحثين يتناول المبحث الأول

ربطاً نظرياً لمتغيرات الدراسة أما المبحث الثاني سيتناول نبذة عن الشركات العاملة في القطاع النفطي العراقي (مجتمع الدراسة).  
وسيخصص الفصل الرابع للدراسة الميدانية ، حيث يتناول المبحث الأول عرضاً لأجابات مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها ، ويخصص المبحث الثاني لأختبار الفروض بين متغيرات الدراسة. وأخيراً سيخصص الفصل الخامس لأستنتاجات وتوصيات الدراسة.

## المبحث الثاني

### دراسات سابقة

سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، إذ إن التطور الفكري لأية دراسة لا بد لها من اعتمادها على آراء أصحاب الدراسات السابقة، بوصفها مرتكزاً أساساً لأفاق البحث الجديد، وتعد ضرورة من ضرورات البحث العلمي التي يتمثل أهمها في تأشيرها نهائيات الجهود التي سبقت الدراسات الحالية، بما يخلق حالة من التواصل الفكري والعلمي المنظم، ولتحديد الاتجاهات التي أشارت إليها تلك الدراسات بموضوع (التفكير الاستراتيجي) و(التحديات البيئية) و(الميزة التنافسية)، والوقوف على الجوانب التي توقفت عندها تلك الدراسات، ونظراً لقلّة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة (بحسب إطلاع الباحث) تم تقسيمها إلى ثلاث محاور وكالاتي :

1. دراسات متعلقة بالتفكير الإستراتيجي.

2. دراسات متعلقة بالتحديات البيئية.

3. دراسات متعلقة بالميزة التنافسية .

أولاً: دراسات متعلقة بالتفكير الإستراتيجي:-

1- دراسة ( دواي، جاسم مشتت: 2005)<sup>1</sup>

(دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية/ دراسة تحليلية لأراء عينة في شركات القطاع الصناعي العراقي)

تحددت مشكلة الدراسة ببعدين الأول معرفي يتمثل بقلة الدراسات المتعلقة بموضوع الرؤية أما البعد الثاني، التطبيقي فيتمثل بضعف وضوح الرؤية المستقبلية والخطة الاستراتيجية الصناعية في الوقت الحاضر، بسبب العبء الذي تواجهه الصناعة العراقية نتيجة عمليات التغيير في المرحلة الراهنة مع تراكم مسببات الأهمال وعدم التطوير والتحديث لها وتساعد التهديدات التي تواجهها وتزامن ذلك مع قلة الفرص المتاحة لها .

وحددت أهمية الدراسة على ضوء ذلك بما يأتي :- إيجاد قاعدة معلومات تساعد المنظمة الصناعية على أحداث التطوير والتحديث وإيجاد التوازن في مكوناتها للمساهمة في

<sup>1</sup> دواي، جاسم مشتت: " دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية " ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد العدد

تكوين الرؤية المستقبلية للصناعات العراقية. كذلك المساهمة في اكتشاف وتحديد نمط وإمكانات المفكرين الاستراتيجيين وأثرهم في صناعة وتحديد توجهات المستقبل المرغوب به. والكشف عن مدى قوة العلاقة الداخلية والأعتمادية والتأثيرات بين متغيرات الدراسة الأساسية والرئيسية والثانوية لكل من التحليل الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية في الجانبين المعرفي والعملي لبيئة الصناعة العراقية. وتتجلى أهداف الدراسة بالآتي :

1. بناء إطار معرفي خاص بهذه الدراسة من خلال الأدبيات ذات الصلة المباشرة واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة التي تغني الدراسة الحالية، والأستفادة منها في بناء الأطار العملي للدراسة.

2- بناء إنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض بهدف الأستفادة منها في تكوين الرؤية المستقبلية للشركات الصناعية وإمكانية استخدامه في الصناعات المماثلة ( قطاع مختلط، خاص) أو المنظمات الخدمية.

3 - تحديد متغيرات الرؤية المستقبلية بـ ( الأستمرارية والنمو والبقاء) للتحقق من وصول الشركات قيد الدراسة إلى تكوين رؤيتها المستقبلية.

4 - تحديد العلاقات الأرتباطية بين متغيرات الدراسة ( التحليل الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية).

5 - تحديد أثر متغيرات التحليل الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في تكوين الرؤية المستقبلية.

6- رفد المكتبة بإضافة معرفية في مجال التحليل الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية كمتغيرات ذات أهمية كبيرة في حياة المنظمات المعاصرة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض اختبارها في جميع الشركات الصناعية العاملة في مدينة بغداد في الوقت الحاضر والبالغ عددها (10) شركات واختير مديرو هذه الشركات من المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي فضلاً عن المديرين العاملين في ديوان وزارة الصناعة والبالغ عددهم (60) مدير كعينة للدراسة. وبهدف الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة أعتمد مقياس متطور ملائم للدراسة إلى جانب المقابلات الشخصية، ولغرض تحليل الاستجابات واختبار فرضيات الدراسة، استخدم الباحث عدد من الوسائل الإحصائية.

وعلى ضوء النتائج التي تم الحصول عليها، توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات من أهمها وجود ترابطات داخلية وتبادلية معنوية بين المتغيرات الأساسية والرئيسية والثانوية لكل من التحليل الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، وإن تكوين الرؤية المستقبلية تتحقق نتيجة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتحليل الاستراتيجي ومتغيراته الرئيسية والثانوية عبر المتغير الوسيط - التفكير الاستراتيجي - والمتمثل بـ(القدرات الشخصية والخصائص التنظيمية )، حيث حقق التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) للمتغيرين التوضيحيين التحليل البيئي والتحليل المنظمي أهمية كبيرة في تكوين الرؤية المستقبلية، ويأتي ذلك منسجماً مع توجهات الدراسة في استمرارية المنظمات في ممارسة عمليات التحليل الاستراتيجي من أجل تعزيز التفاعل مع المتغيرات البيئية التي يشهدها حقل العمل نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتسارعة.

وقد اختتمت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها اعتماد مساري التحليل البيئي (القدرات الشخصية - الخصائص التنظيمية ) والتحليل المنظمي ( القدرات الشخصية - الخصائص التنظيمية ) بشكل متوازن من قبل الشركات الصناعية لتكوين رؤيتها المستقبلية وتعزيز القدرات الفكرية لدى القادة الاستراتيجيين وتفعيل التفكير الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية في القطاع الصناعي العراقي لتحقيق الاستجابة للمنافسة والتغيير والثباتية الواضحة بشأن المستقبل وربط الأفاق المستقبلية للصناعات الوطنية بالأفاق المستقبلية للخدمات والزراعة والتعليم.

**ويلاحظ :** من الدراسة وبالنظر للأثر المهم لتكوين الرؤية المستقبلية في المنظمات المعاصرة وما تتطلبه من دراسة وتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية تم اختيار موضوع الدراسة ليسلط الضوء على تحديد ( دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية ). بالأعتماد على مساري التحليل البيئي والتحليل المنظمي بشكل متوازن من قبل الشركات المبحوثة لغرض تكوين رؤية مستقبلية تعزز قدرات القادة الاستراتيجيين وتفعيل التفكير الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية في قطاع الصناعة لتحقيق الاستجابة للمنافسة . إلا إن الدراسة الحالية سعت إلى أعتماد التفكير الاستراتيجي لغرض مواجهة التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في قطاع النفط العراقي.

## 2 - دراسة ( رائد سلمان فاضل: 2007)<sup>2</sup>

( العقل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في إدارة الإبداع/ دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية )

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العقل الاستراتيجي وبين إدارة الإبداع المقدر على التواصل بين متطلبات العقل الاستراتيجي ومتطلبات خلق رؤيا لإدارة الإبداع تتمتع بمواصفات راقية لأداء استراتيجي متواصل عن طريق إمكانات تستشف قدرات البحث العلمي المتأتية من أهمية إبعاد العقل الاستراتيجي وعلاقتها بإبعاد إدارة الإبداع.

سنتم الإجابة عن التساؤلات العامة أولاً، والتساؤلات الخاصة ثانياً، في سياق المراجعة النظرية لأبعاد العقل الاستراتيجي وكما عرفناه بالتفكير الاستراتيجي، عن طريق ما نمتلكه من إدراك ورؤية مسندة من معايشة واقع الجامعة المستنصرية وكلياتها والأنطباعات المستمدة من حوارات حول الموضوع مع أساتذة الجامعة، إذ تمثل الإجابات والفرضيات، إجابات ابتدائية لتساؤلات البحث، وسيحدد الجانب التطبيقي صحة هذه الإجابات أو عدمها بعد القيام بأجراء عمليات التحليل والمعالجة الإحصائية لها وفي ضوء الصور الأتية :-

1- الاجابة عن التساؤلات العامة: يتوقع الباحث ارتفاع مستوى وعينة البحث بمتغيرات البحث في كليات الجامعة المستنصرية المبحوثة.

2- الإجابة عن التساؤلات الخاصة :نفترض أن تكون علاقات الارتباط بين متغيرات البحث كالاتي:

الفرضية الرئيسة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين عناصر العقل الإستراتيجي وأبعاد إدارة الإبداع .

واعتمد الباحث على استنباه وحددت عينة البحث بعدد من معاوني عمداء بعض كليات الجامعة المستنصرية وبعض رؤساء الأقسام فيها وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى إبعاد العقل الاستراتيجي لدى عينة البحث ( المتمثلة بعناصر العقل الاستراتيجي، مجالات العقل الاستراتيجي) في ما شملت إدارة الإبداع كمتغير تابع لسبعة عناصر هي ( إدراك الإبداع، اتجاهات الإبداع ، وظائف الإبداع ، أهداف الإبداع، تقنيات الإبداع، مستلزمات الإبداع )

<sup>2</sup> رائد سلمان فاضل : "العقل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في إدارة الإبداع " ،مجلة الإدارة والاقتصاد عدد(64)، الجامعة المستنصرية ، العراق، (2007)

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1- يوجد تأثير لطرائق العقل الاستراتيجي في أبعاد إدارة الإبداع بما يؤكد صحة فرضيات الدراسة

2- لا يوجد تأثير لطريقة التأكيد في أبعاد إدارة الإبداع.

3- لا يوجد تأثير لطريقة الثنائية في أبعاد إدارة الإبداع.

4- يوجد تأثير لطريقة الشكف بأبعاد إدارة الإبداع مما يؤكد صحة فرضيات الدراسة.

5- لا يوجد تأثير لطريقة الشمولية في أبعاد إدارة الإبداع .

**يلاحظ :** إن الدراسة أعلاه تناولت دراسة العلاقة بين العقل الاستراتيجي وبين إدارة الإبداع المقدر على التواصل بين متطلبات العقل الاستراتيجي وبين متطلبات خلق رؤيا لإدارة الإبداع تتم بمواصفات راقية لأداء استراتيجي متواصل عن طريق إمكانات تستشف قدرات البحث العلمي المتأتمية من أهمية أبعاد العقل الاستراتيجي وعلاقتها بأبعاد إدارة الإبداع .  
إلا إن الدراسة الحالية تناولت التفكير الاستراتيجي كنشاط عقلي ذو خطوات متسلسلة وإجراءات منظمة قادر على الخيال المستقبلي ومستوعب للمتغيرات البيئية مبدعا في إيجاد الاستجابة المناسبة لهذه المتغيرات والتفكير هو نتاج العقل الذي يمثل الخزين الفكري لهذا النشاط والأداة التي تتمكن من خلالها المنظمة البقاء في دائرة المنافسة مع الآخرين في ظل التحديات وظروف عدم التأكد.

### 3- دراسة ( العبيدي: 2010)<sup>3</sup>

( تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي )

سعت الدراسة للتعرف على النشاط الكبير الذي يمارسه كل من تقانة المعلومات والتفكير

الاستراتيجي، واستراتيجية الإبداع التنظيمي داخل المنظمات العراقية بعامة وفي قطاع التعليم

العالي خاصة في ظل الثورة المعلوماتية والتطورات العلمية والتقنية.

وتركزت مشكلة الدراسة ملخصه بالتساؤلات الآتي نصها:-

<sup>3</sup> العبيدي ، أردن حاتم : " تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما على الإبداع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه مقدمة الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال. العراق، (2010)

1. هل ان تقانة المعلومات سائدة فكرياً ونتاجاً بما يناسب متطلبات العمل في الجامعة  
المبحوثة

2. هل إن الجامعة المبحوثة تتمايز بالتفكير الاستراتيجي لقياداتها مما يعزز حالات  
الخصوصية المميزة لها ويساهم في أثرائها؟

3. هل تعتمد الجامعة في عملها على استراتيجيات الإبداع التنظيمي؟

4. ما مقدار الخصائص المميزة للجامعة في حدود المتغيرات المبحوثة؟

5. ما أثر كل من تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي في استراتيجية الإبداع التنظيمي  
في الجامعة المبحوثة؟

تهدف الدراسة إلى جملة من الأمور يمكن إنجازها بما هو آت :-

1- بناء إطار معرفي خاص بهذه الدراسة من خلال الأدبيات ذات الصلة المباشرة  
واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة التي تعنى بالدراسة الحالية والأستفادة منها في بناء الإطار  
العملي للدراسة.

2- بناء إنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض بهدف  
الاستفادة منها في صياغة استراتيجية للإبداع التنظيمي وإمكانية استخدامها في قطاعا لتعليم  
العالي.

3. الوقوف على واقع عمل كليات الجامعة المستنصرية وأقسامها في مجال متغيرات الدراسة  
إثارة أهتمام القادة الاستراتيجيين في الجامعة المبحوثة لأهمية متغيرات الدراسة وعلاقة  
الأرتباط المهمة ببعضها .

4. تحديد مدى قدرة القادة الاستراتيجيين (عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام فيها)  
على رسم رؤية بعيدة المدى وإدراك متغيرات الدراسة لتمكنهم من مواجهة الأحداث  
المستقبلية .

5. إدراك مستوى متغيرات البحث (البنى التحتية لتقانة المعلومات)، (أبعاد التفكير  
الاستراتيجي) و (أبعاد استراتيجية الإبداع) في كليات الجامعة المستنصرية.

تم تحديد عينة الدراسة بعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام فيها كونهم القادة  
الفعليين لكلياتهم، وبلغ حجم العينة (149) عميداً ومعاون عميد ورئيس قسم أو مركزاً علمياً  
في الكليات المبحوثة.

قاد تطبيق إنموذج البحث في كليات الجامعة المستنصرية إلى مجموعة استنتاجات تتلخص بالآتي:-

1. إعتقاد الجامعة لإجراءات تعكس قدرات عالية نسبياً في تنظيم المعلومات، وبما يؤكد توافر نظام معلوماتي نوعاً ما، ويمكن ان يستثمر في صناعة القرارات الاستراتيجية المثلى.
2. اهتمت كليات الجامعة عينة الدراسة بمتغيرات تقانة المعلومات بشكل عام أهمية مختلفة حيث انصبت أغلبيته على توافر الكيان الصلب من أجهزة الحاسوب وملحقاته المختلفة وتوافر برمجياته الجاهزة .

أشرت نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة الآتي :-

- أ- تحقق علاقة ارتباط بين المتغيرات الرئيسية لتقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي واستراتيجية الإبداع التنظيمي وبما يشير إلى توظيف تقانة المعلومات في مجالات تعزز قدرة الجامعة في مجال الإبداع التنظيمي.
- ب- قاد اختبار التأثير إلى وجود تأثير قوي لتقانة المعلومات على كل من التفكير الاستراتيجي واستراتيجية الإبداع التنظيمي، ما يدل على دور كبير لتقانة المعلومات في الجامعة لمبحوثة في تنمية التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي.
3. عدم وجود استراتيجية واضحة لتطوير البنى التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات وقاعدة البيانات.
4. أكدت اغلب إجابات عينة الدراسة ان الأساليب المعتمدة في توليد الأفكار الإبداعية هي تشجيع الأفراد في طرح أفكارهم بحرية بشكل فرديا وعن طريق المشاركة مع الآخرين.
5. تقوم الجامعة عينة الدراسة بوضع برامج للحصول على تقانة المعلومات وتتعاون في سبيل تحقيق ذلك مع جامعات في دول أخرى.
6. قلة مشاركة الأفراد المعنيين في الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية، فقد تكون هناك مشاركة واحدة في فترات متباعدة أو لا توجد مشاركة فضلاً عن اقتصرها على مسؤولي الإدارات العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الموارد البشرية في مجال زيادة فرص الجامعة في النجاح بتوظيف تقانة المعلومات في مجال : إعادة صياغة استراتيجية الموارد البشرية وكذلك

الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في إدارة الموارد البشرية والسعي لتطبيق النظام المعلوماتي.

**يلاحظ :** إن الدراسة أعلاه تناولت تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في الإبداع التنظيمي جاءت الدراسة لبيان المفاهيم التي وإن كانت مقبولة في بيئة الأعمال العراقية بشكلها النظري فإن القبول لم يحسم على الصعيد التطبيقي، لذلك تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال بعدين أولهما بعد نظري تجسد في عدم بحث تقانة المعلومات، والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجيات الإبداع التنظيمي من قبل الباحثين بالشكل الذي تناولته الدراسة الحالية، والثاني بعد تطبيقي إذ لم يجرء تطبيق مثل هذه الدراسة في الجامعات العراقية (بالشكل الذي تناولته الباحثة):

إلا إن دراسة الباحث الحالية جاءت لبيان المفاهيم التي وإن كانت مقبولة في بيئة الأعمال العراقية بشكلها النظري لكنها فقيرة بالجانب التطبيقي، لذلك تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال بعدين أيضا الأول نظري تجسد في عدم بحث التفكير الاستراتيجي وانعكاساته على مواجهة التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق الميزة تنافسية مستدامة.

#### 4- دراسة ( دانوك :2015)<sup>4</sup>

##### ( تقويم واقع ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية )

سعت هذه الدراسة إلى قياس مدى توافر مدخل التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية SCOP، وكيفية ممارسة ابعاده من قبل عينة الدراسة، وأتساقا مع ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تبرز من خلال التساؤل ( ما مدى توافر ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الشركة قيد العينة المبحوثة). وتتجلى أهمية الدراسة في التطرق إلى موضوع حيوي المنظمات العراقية بحاجة ماسة له، لفهم ممارسة التفكير الاستراتيجي كوسيلة حتمية للأداء المتميز رياديا، فضلا عن الأهمية التي نلخصها بالاتي :

1. تقديم منهجية علمية تطبيقية تساعد الشركة المبحوثة على فهم كيفية اعتماد مدخل التفكير

الاستراتيجي .

<sup>4</sup> دانوك، " تقويم واقع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية" ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة عدد(1) ، ج

(2) ، جامعة عين شمس ، مصر، القاهرة. (2015)

2. تزويد الشركة المبحوثة بمعلومات أكثر دقة ووضوحاً عن مستوى التفكير الاستراتيجي الذي تمتلكه قياداتها الإدارية لينسجم مع المناصب الإدارية الموكلين بها.

3. تتبثق أهمية الدراسة من الأهمية الحيوية للتفكير الاستراتيجي، بوصفه مدخلاً معاصراً ينسجم مع متطلبات ومعطيات أعمال الشركة المعاصرة، فضلاً عن إمكانية متبنيها مواكبة التغيرات المستمرة في مجال الأعمال الاستراتيجية والريادية وتحقيق التفوق والتقدم للشركة.

وهدفت الدراسة بصورة رئيسة إلى التعرف على الإنعكاسات التي يحدثها التفكير الاستراتيجي من خلال فلسفة عملية تطبيقية مبنية على فلسفة فكرية نظرية تفترض إن بناء القدرات والتفوق يعتمد على مدخل التفكير الاستراتيجي .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، كما اعتمدت على فرضية رئيسة واحدة هي هناك إدراك لدى القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية SCOP لمفهوم التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية التي تنص على توافر قدرة لدى عينة الدراسة على ممارسة ابعاد التفكير الاستراتيجي من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ومعالجة مشكلاتها، وتم اختيار شركة المشاريع النفطية SCOP لتكون مجتمعاً للدراسة، فضلاً عن الأدوات الفرعية مثل المقابلات الشخصية، وتم تحليله بواسطة الحزمة البرمجية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1. إن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة ليس لديها وضوح دقيق لمفهوم التفكير الاستراتيجي.

2. إن القيادات الإدارية في شركة SCOP لديها القدرة على ممارسة ابعاد التفكير الاستراتيجي.

فضلاً عن اقتراح مجموعة من المقترحات التي من الممكن إن تعزز من الجوانب الإيجابية لشركة المشاريع النفطية عينة الدراسة وتعالج سلبيات المؤثرة فيها.

**ويلاحظ :** إن الدراسة أعلاه تناولت تقويم واقع وأبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية حيث سعت إلى التعرف على الأنعكاسات التي يحدثها التفكير الاستراتيجي من خلال فلسفة عملية تطبيقية مبنية على فلسفة فكرية نظرية تفترض إن بناء القدرات والتفوق يعتمد على مدخل التفكير الاستراتيجي .

إلا إن دراسة الباحث الحالية تسعى لمعرفة التفكير الاستراتيجي في شركات القطاع النفطي العراقي وانعكاساته على مواجهة التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق الميزة تنافسية مستدامة.

5- دراسة ( العشي : 2013)<sup>5</sup>

(أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الأهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين وتطوير مستوى الإدارة العليا العاملة في هذه المنظمات بما يساهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع غزة، كما تشمل الدراسة التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل كما وهدفت إلى التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا المتمثلة برؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع التأهيل في قطاع غزة والبالغ عددهم 26 جمعية بواقع 95 شخص.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51%، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى العلمي.

<sup>5</sup> العشي، " أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارات العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل"،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة. (2013)

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

إن التوصية الرئيسية لهذه الدراسة هي تعزيز ودعم اعتماد عوامل التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات غير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة لتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وينبثق عن هذه التوصية عدة توصيات على النحو التالي:

1- العمل على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية حول أهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي في إدارة هذه المؤسسات.

2- قيام مجالس الإدارة الخاصة بهذه المؤسسات بوضع نظام تقييم فعال، لتقييم أداء الإدارة

3- الحرص على العمل وفق رسالة وأهداف المنظمة والخطة الاستراتيجية، وترسيخ مبدأ التخصص.

4- تطوير برامج تدريبية متخصصة في العوامل الخاصة بالتفكير الاستراتيجي للمدراء والعاملين في المنظمات غير الحكومية.

**ويلاحظ :** إن هذه الدراسة بحثت في "أثر التفكير الاستراتيجي لدى مدراء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تأهيل في قطاع غزة " لتتكامل مع الدراسة السابقة الذكر للوصول إلى تفكير استراتيجي فاعل في المؤسسات غير الحكومية.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

ما مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية؟

ما هو واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية؟

ما علاقة التفكير الاستراتيجي بمستوى أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية؟.

ألا إن الدراسة الحالية تبحث في التفكير الاستراتيجي كأداة للبقاء في دائرة منافسة مستدامة لأن المنظمة تعمل في ظروف غير مستقرة واللا تأكد البيئي.

6- دراسة نافع ( 2006 )<sup>6</sup>

( العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية )

<sup>6</sup> نافع ، " العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية "،مجلة الإدارة والاقتصاد عدد (63) ، جامعة أربد الأهلية،الأردن. (2006)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة من خلال موظفيها في الوظائف الإدارية المختلفة والتي تشمل وظائف المدراء العامين والمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في كل من أقسامها الرئيسية الثلاثة والمكونة من الإدارات والدوائر العامة، والرعاية الأولية والمستشفيات. وقد استخدمت الباحثة في هذه الرسالة المنهج الوصفي وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استبيان تم إعداده خصيصاً للبحث، يحتوي هذا الاستبيان على 86 سؤال مغلق، موزعة على ثلاثة أقسام رئيسية القسم الأول يحتوي على أسئلة تتعلق بالجوانب الشخصية للموظف والخصائص التنظيمية لمكان عمله والقسم الثاني يحتوي على أسئلة تتعلق بالابتكار في وزارة الصحة أما القسم الثالث فيتعلق بالتفكير الاستراتيجي فيها.

وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الابتكار والتفكير الاستراتيجي، كل على حدة، يمكن إن نعزيها إلى مستوى المؤهل الدراسي أو الموقع الوظيفي أو الخبرة السابقة أو المحافظة التي يعمل فيها الموظف أو القسم الذي يعمل فيه الموظف. إلى جانب وجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة، إلا أن التفكير الاستراتيجي موجود فيها بدرجة أعلى مع وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي. وإن البيئة في وزارة الصحة سلبية للغاية ولا تقدم أي دعم للابتكار أو التفكير الاستراتيجي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إن تهتم وزارة الصحة ببناء البيئة والثقافة المناسبين لدعم الابتكار والتفكير الاستراتيجي داخلها ودعم تطوير النظم والقواعد المنهجية في وزارة الصحة، إلى جانب إجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة بما يؤدي إلى دعم الابتكار والتفكير الاستراتيجي وإنشاء جهة محددة تعني بالتفكير الاستراتيجي في وزارة الصحة.

#### 7- دراسة : (أحلام صالح مهدي : 2004 )

(دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي ) - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية- العراق

سعت الدراسة للتعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة على المنظمات العاملة في نفس الميدان عن طريق استخدامها للموارد المادية والبشرية أفضل

استخدام والتقليل قدر الأمكان من المخاطر التي قد تتعرض لها، حيث تستطيع المنظمة تحقيق المزايا التنافسية عن طريق الكلفة الواطنة، وتحقيق مستوى عال من الجودة في منتجاتها، وتسليمها في الوقت المحدد حيث أصبح الزمن من أهم المزايا التنافسية، وبالتالي تحقق المنظمة التفوق على مثيلاتها، وكذلك لا بد للمنظمة من مواكبة التطور في العالم بما يحقق الإبداع في منتجاتها باستخدام الطرق الحديثة وخلق روح الابتكار لدى العاملين وتحقيق الشعور بالمسؤولية.

تكمن مشكلة الدراسة في قلة اهتمام المنظمات في القطاع الصناعي بدور التفكير الاستراتيجي لتحقيق تفوق تنافسي باعتباره أطراً مستقبلياً تعتمد عليه الإدارات العليا للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، ومن هذه المنظمات الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق. والتي يتحتم على الإدارة لهذه الشركات البحث الجدي عن أفضل الاساليب للحفاظ على تميزها في الأسواق ومواكبة التطورات للسيطرة على عوامل الانتاج.

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للشركة المبحوثة باعتبارها إحدى المنظمات الصناعية المهمة بما ينسجم مع الأهداف المرتبطة بآفتاح السوق العراقي وتقديم المنتجات ذات المواصفات التنافسية للمنتجات العالمية.

تم تحديد مجتمع الدراسة الذي وجهت اليه الاستبانة إذ يمثل رؤساء الاقسام والشعب والوحدات في الشركة المبحوثة، وقد تم توزيع (50) استبانة وكانت الاستجابة 100%، وأن أختبار هذه الشركة

جاء للدور الذي تلعبه في القطاع الصناعي بعدها تمثل الشركة الوحيدة المتخصصة بالصناعات الجلدية ويمكن إن تكون محلاً لدراسة الجانب الاستراتيجي في المنظمة.

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين ما يتوفر للشركة (محل الدراسة) من فرص في السوق المستهدف وكذلك ما يمكن أن تتعرض له من تهديدات وقدرتها على أستثمار الفرص ومواجهة تلك التهديدات من المواد الأولية المنتجة محلياً ومركزها التنافسي وتميزها السعري حيث كانت العلاقة والتأثير معنويين تحت مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية 10.1 . وتوصلت الدراسة عن طريق تحليل نتائج الاستبانة والبيانات التي تم الحصول عليها إلى الأستنتاجات الآتية:

➤ تواجه الشركة بيئة تصفها بكونها ذات فرص كبيرة مع وجود تهديدات كثيرة إلا إن قدرة الشركة في استثمار مواردها كانت عالية مما يعزز دورها في مواجهة المتغيرات البيئية بشكل جيد.

➤ تمتلك الشركة نقاط قوة مكنتها من تحسين منتجاتها وتوفير الموارد المالية المناسبة للنهوض بعملياتها الإنتاجية.

➤ قد يعزو عدم تفكير الشركة في تقديم منتجاتها إلى أسواق جديدة أو القيام بتحسين منتجاتها إلى بلوغ الشركة مرحلة النضوج ومرحلة تحقيق الحصة السوقية المناسبة لحجم استثماراتها المالية وهذا يدعوها إلى التزامها بمواعيد التسلم المناسبة لربائنها الحاليين والمحتملين.

➤ تعتمد الشركة على المواد الأولية المستوردة في عملياتها الإنتاجية وهذا يقلل مقدرتها في التوسيع واعتمادها استراتيجيات النمو وتحقيق التفوق في اسواق جديدة داخل العراق وخارجه والتي تعد من بين توجهات الشركة ورغباتها المستقبلية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تساهم في إغناء دور التفكير الاستراتيجي للشركة والذي يمكنها من تقديم منتجاتها إلى الأسواق المختلفة بالكلفة المنخفضة والنوعية العالية والقدرة على اعتماد المرونة العالية في مواجهة التقلبات المتوقعة في البيئة فضلاً عن اعتماد الافكار الجديدة أو الطريق الحديث في تقديم المنتجات بما يحقق لها المميزات التنافسية في دنيا الأعمال وهي:

➤ اعتماد التحليل الاستراتيجي كوسيلة لتطوير مستوى الطموح في اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو حيث يتضح عن طريق الظروف والأحداث التي توفر إمكانات منافسة لتحقيق اهدافها أو تلك الظروف والأحداث التي تؤدي إلى آثار عكسية للشركة وبالتالي يجعل الرؤية واضحة للشركة لمستقبلها التنافسي وهذا يتطلب من الشركة ضرورة القيام بالتحليل بشكل منظم ومستمر بغية متابعة التغيرات والعمل على مواجهة آثارها السلبية واقتناص الفرص المناسبة.

➤ بالرغم مما حققته الشركة من قدرة في الإيفاء بتقديم المنتجات إلى زبائنها في المواعيد المحدودة إلا إنها بحاجة إلى التفكير في طرق أسواق جديدة محلية أو عالمية والاستفادة بما تملكه من نقاط قوة وباستخدام التكنولوجيات الحديثة في تقديم منتجات جديدة أو تطوير

منتجاتها الحالية بما يحقق لها التمايز على مثيلاتها في الأسواق العالمية فضلاً عن أسواقها الحالية.

➤ العمل للحفاظ على المستوى الذي تحققه الشركة في تميزها في الأسواق عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات فضلاً عن العمل على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها ومواصفات مخرجاتها.<sup>7</sup>

**ويلاحظ :** إن الدراسة أعلاه تناولت دور التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في شركة الصناعات الجلدية حيث سعت للتعرف عليه في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة على المنظمات العاملة في نفس الميدان عن طريق استخدامها للموارد المادية والبشرية أفضل استخدام والتقليل قدر الأمكان من المخاطر التي قد تتعرض لها، كذلك التعرف على الانعكاسات التي يحدثها التفكير الاستراتيجي من خلال فلسفة عملية تطبيقية مبنية على فلسفة فكرية نظرية تفترض أن بناء القدرات والتفوق يعتمد على مدخل التفكير الاستراتيجي . إلا إن دراسة الباحث الحالية تسعى لمعرفة التفكير الاستراتيجي في شركات القطاع النفطي العراقي وانعكاساته على التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل واقع وابعاد التفكير الاستراتيجي حسب نموذج Lidetka 1998.

**ثانياً : الدراسات المتعلقة بالتحديات البيئية المعاصرة**

### 1-دراسة ( نجاتي : 1995 )<sup>8</sup>

( التحليل الاستراتيجي كمدخل لتطوير بيانات التكاليف في ظل المتغيرات الدولية المعاصرة )

تناولت الدراسة التحليل الاستراتيجي كمدخل لتطوير بيانات التكاليف في ظل المتغيرات الدولية المعاصرة . تمثلت مشكلة الدراسة في إن محاسبة التكاليف الحالية لا توفر البيانات الملائمة والتي تمكن المنشآت الصناعية من التعامل والتكيف والتفاعل مع البيئة الجديدة والتي تتسم بالتعقيد والديناميكية والمنافسة الشديدة، فقد أصبح نجاح واستمرار المنشأة مرتبط

<sup>7</sup> أحلام، " دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي " - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، بحث منشور ، معهد الإدارة - بغداد الرصافة ، (2004)

<sup>8</sup> نجاتي " التحليل الاستراتيجي كمدخل لتطوير بيانات التكاليف في ظل المتغيرات الدولية المعاصرة " ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد (25)، عدد (1) سوريا. (1995)

بمدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع تلك البيئة ومواجهة المتغيرات والظروف الجديدة والأستعداد للتعامل والتكيف معها. هدفت الدراسة إلى محاولة تطوير بيانات التكاليف في ظل المتغيرات الدولية المعاصرة، التي ظهرت وأثرت في بيئة الأعمال باستخدام التحليل الاستراتيجي للتكاليف، وأيضاً التعرف على مدخل التحليل الاستراتيجي للتكاليف وخطوات تطبيقه ودوره في تطوير بيانات التكاليف .

حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، إن هناك مجموعة من المتغيرات الدولية التي ظهرت في الفترة الأخيرة أثرت على بيئة الاعمال ومن هذه المتغيرات، التطورات التكنولوجية والإدارية في وسائل وطرق الإنتاج والتصنيع، والتي أدت إلى تعقيد وديناميكية بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة، أنه يمكن اعتبار التحليل الاستراتيجي كمدخل لتطوير بيانات نظام التكاليف من خلال أمرين هما: أولها تطوير معلومات نظام محاسبة التكاليف الحالية للأستفادة منها في تخفيض التكاليف، ثانيها توفير نوعية جديدة من المعلومات تمكن من الربط بين استراتيجية المنشأة والطرق المحاسبية والأساليب التكنولوجية وكذلك تمكن تلك المعلومات من تحديد الأنشطة التي تقوم بها المنشأة وتقسيمها إلى أنشطة تضيف قيمة للمنتج وأخرى لا تضيف قيمة بغرض تحسينها أو إلغاؤها، وكذلك معلومات عن تكاليف المنافسين والحصة السوقية لكل منهم.

**يلاحظ :** تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاستكشافية التي هدفت إلى وضع إطار فكري لمفهوم التحليل الاستراتيجي للتكاليف وذلك لعدم قدرة أنظمة التكاليف التقليدية لمواكبة التغيرات البيئية في بيئة الصناعة، بينما تميزت دراسة الباحث الحالية بانها تسعى إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في ظل التحديات المعاصرة لتحقيق الميزة تنافسية مستدامة بالأعتماد على المنهج الوصفي في دراسة ميدانية من خلال دراسة عينة من الشركات العاملة في القطاع النفطي العراقي.

2- دراسة ( الخفاجي : 2011 )<sup>9</sup>

( أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية )

<sup>9</sup> الخفاجي " أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح العمليات الترويجية" ، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد (19) ، عدد (1). العراق، (2011)

انبثقت مشكلة الدراسة بملاحظة ما تشهده المنشآت الصناعية من أشتداد المنافسة واحتمالها في بيئة تتسم بالتغيير المتسارع والتطور المستمر سعياً من هذه المنشآت في تقديم أفضل الخدمات من حيث مطابقتها لمواصفات الجودة القياسية لغرض اشباع الحاجات المتزايدة للزبائن وتحقيق مستوى مقبول من الرضى لديهم.

وهذا بدوره يتطلب من تلك المنشآت القيام بدراسة واستقصاء المتغيرات البيئية ووصفها وتحليلها وتحديد درجة الاستجابة لها من خلال وضع الخطط المناسبة لإستيعاب أثر تلك المتغيرات حيث إن أخفاق هذه المنشآت في ذلك يعرضها إلى إن تتراجع أمام المنشآت المنافسة وفي فقدانها (خسارتها) لحصتها في السوق كلياً أو جزئياً وانحسارها وهذا ما لا ترغبه هذه المنشآت.

تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تتناول بالوصف والتحليل المنطقي أحد أبرز التحديات التي تواجه المنشآت المعاصرة من خلال التعريف والأختبار لموضوعة الدراسة ( العوامل البيئية والتخطيط الاستراتيجي). وفي تبيان أثر كل من البيئة الداخلية والخارجية بعناصرها المختلفة في أداء المنشأة. لذا من الضروري تطوير وتنمية وعي هذه المنشآت في إدراك أهمية العوامل والمتغيرات البيئية والأستجابة الفاعلة لها من خلال استيعاب أثر هذه العوامل والمتغيرات البيئية والأستجابة لها والعمل على صياغة وبناء الاستراتيجيات الخاصة بذلك. تهدف الدراسة إلى اختبار أثر وفاعلية كل من البيئة الداخلية والخارجية في الأداء التسويقي من خلال تأثير وتحديد عقبات ومعوقات الحملات الترويجية باعتبارها أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة فضلاً عن تحديد الطرق والأساليب المستخدمة في الترويج للمبيعات وفي تقييم دور المنشآت لمستوى المنافسة لمنتجاتها في السوق على نحو يساعد هذه المنشآت في وضع الموازنات والخطط الاستراتيجية المناسبة لغرض السيطرة على العوامل والمتغيرات البيئية في الأسواق الحالية والجديدة من خلال استخدام التقنيات الحديثة لرفع كفاءة عمل المنشأة. يتكون مجتمع الدراسة من (8) شركات إنتاجية وبعد تحديد العينة قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع مدراء ومسؤولي الأقسام للتعرف على العقبات والمعوقات الرئيسية التي تواجه عمل الشركات.

تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها وجود علاقات ارتباط معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البيئة الخارجية وتخطيط الأنشطة والحملات الترويجية وكما

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أهمية معظم متغيرات وعقبات البيئة الداخلية في تخطيط الحملات الترويجية. وتأسيساً على ما تقدم تم صياغة عدد من التوصيات والتي أهمها الحاجة إلى وضع تصور استراتيجي واضح المعالم وإلى استراتيجية فاعلة ومرنة تضمن ملاحقة التغيير البيئي وتحديد متطلبات الاستجابة الدقيقة له وإلى ضرورة بناء نظام معلوماتي تسويقي فاعل ومتطور يوفر المعلومات المختلفة للشركات في مجال البيئة الخارجية والداخلية.

**ويلاحظ:** هذه الدراسة اتفقت مع دراسة الباحث الحالية في ملاحظة ما تشهده المنشآت الصناعية من اشتداد المنافسة واحتدامها في بيئة تتسم بالتغيير المتسارع والتطور المستمر سعياً من هذه المنشآت في تقديم أفضل الخدمات من حيث مطابقتها لمواصفات الجودة القياسية لغرض أشباع الحاجات المتزايدة للزبائن وتحقيق مستوى مقبول من الرضى لديهم. وإن هذه الدراسة سعت إلى وضع إطار مقترح لتشخيص المتغيرات البيئية التي تؤثر سلباً وإيجاباً على مجتمع الدراسة وتحديد طبيعة ومدى استجابة هذه المنشآت للتغيرات البيئية دون القيام بدراسة ميدانية أو تطبيقية، بينما تضيف دراسة الباحث الحالية التفكير الاستراتيجي وانعكاساته على التحديات البيئية المعاصرة للبقاء في تنافسية مستدامة، بالدراسة الميدانية على عينة الشركات في قطاع الصناعة النفطية.

3- دراسة ( هياز أم السعد : 2013 )<sup>10</sup>

( أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية )

تحدد مشكلة الدراسة إلى أي مدى يمكن إن يكون لدراسة البيئة تأثير على وضع الاستراتيجيات الجيدة، وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الإشكاليات الفرعية منها:

- هل نجاح المؤسسة مقترن بالإدارة الاستراتيجية ؟
- ماهي التغيرات البيئية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ؟
- كيف تتم عملية تقييم البيئة باستخدام المعلومات المتحصل عليها؟
- كيفية تحليل المعطيات وصياغة الرسائل والخطط الاستراتيجية ؟

وللأجابة على هذه التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية :-

<sup>10</sup> هياز ، ام السعد " أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية" ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية،جامعة الجزائر

، المجلد (27)، عدد (3)، الجزائر . (2013)

- الإدارة الاستراتيجية تضبط وتفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي في ميدان الاعمال.
- نجاح المؤسسات على المدى البعيد يتطلب قدرات وكفاءات فكرية واستراتيجية على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليل حالات عدم التأكد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية .
- إن المصادر تؤكد وجود صياغة رسالة شاملة للمؤسسة تعتبر خطوة جوهرية لا غنى عنها في عمليات الإدارة الاستراتيجية ككل. وتكمن أهمية البحث في إن أثر البيئة له أهمية كبيرة في دور الإدارة الاستراتيجية، إذ عدم التحكم في الآثار البيئية يؤثر على التخطيط العملي للإدارة الاستراتيجية بشكل إيجابي أو سلبي وعليه تتجلى أهمية البحث في هذا الموضوع بمعرفة قدرة الإدارة على التحكم بالآثار البيئية ومدى تأثيرها على أدائها العملي، وإيجاد مختلف الطرق لحلها. وتسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :-
- محاولة تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية .
- محاولة الكشف عن الآثار البيئية الداخلية والخارجية التي تساهم في الحصول على امتلاك الإدارة ميزة منسجمة.
- محاولة إبراز دور البيئة في تنمية الإدارة الاستراتيجية.
- تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (ورقله)، إضافة إلى الاستبيان الذي تم توجيهه إلى المتعاملين مع المؤسسة، وقد كانت العينة مكونة من (40) فرد.
- وتوصلت الدراسة إلى توصيات واقتراحات يمكن إيجازها بالآتي:
- إدراك دور التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- الأهتمام بأساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة.
- ضرورة الأهتمام والتركيز على جوهر التخطيط بالمؤسسة والذي يساهم في تحسين الأداء.
- إرساء المعاملة الإنسانية وروح التعاون داخل المؤسسة.
- على المؤسسة وضع نماذج للتخطيط الاستراتيجي.
- اشعار العامل بالمؤسسة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق أهدافها.
- يجب على المؤسسة إن توفر العوامل البيئية المناسبة للعمل.

#### 4- دراسة ( خالد الفصح : 2008 )<sup>11</sup>

( أثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي - دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في محافظة عدن - اليمن )

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية ( الأنشطة الوظيفية ) ومعرفة الإمكانيات الدالة للمنظمة من مقومات وجوانب القوة الداخلية، وعوامل البيئة الخارجية لعينة مجتمع الدراسة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها وكذلك الفرص والتهديدات الماثلة أمامها، ومعرفة مدى تأثير متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية من المركز التنافسي لعينة الدراسة ( رضى المريض عن الخدمات المقدمة). وخلصت الدراسة للنتائج الآتية:

➤ ضرورة اهتمام المنظمات بتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لما تمثله تلك المتغيرات من أهمية بالغة في نجاح أو فشل تلك المنظمات وبالتالي محاولة معرفة مكامن القوى والضعف لديها والفرص والتهديدات المحيطة بها.

➤ كذلك الأهتمام بضرورة وضع نظام معلومات يعمل على جمع البيانات من البيئة الخارجية المحيطة ومعرفة تتبع الفرص المتواجدة فيها واستغلالها ومراقبة الاخطار والتهديدات والتنبؤ بها ومحاولة تجنبها قدر الإمكان أو مراقبتها بما تمتلكه من إمكانيات وموارد داخلية.

#### 5- دراسة ( الوليد عثمان: 2016 )<sup>12</sup>

( المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الاعمال )

برزت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي هو كيف تسهم إعادة هندسة العمليات الإدارية اسهاما إيجابيا في تطوير وتحسين عملياتها في ظل المتغيرات البيئية المختلفة، فينطلب منها مراقبة الاخطار والتهديدات والتنبؤ بها ومحاولة تجنبها قدر الإمكان بما تمتلكه من إمكانيات وموارد داخلية حتى تحقق لنفسها وضعا تنافسيا يمكنها من إدارة شؤونها بطرق علمية حديثة مثل إعادة هندسة العمليات.

<sup>11</sup> خالد الفصح ، " أثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي " ، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات وزارة الصحة

اليمنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، مقدمة الى كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال. اليمن (2008)

<sup>12</sup> الوليد عثمان ، " المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال" أطروحة دكتوراه

غير منشورة مقدمة إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال. السودان

،(2016)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ابعاد المتغيرات البيئية لمنظمات الأعمال وبعد إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتطلق أهمية الدراسة بالاسهام في تفعيل دور المتغيرات البيئية والعلاقة بينها وإعادة هندسة العمليات الإدارية لمنظمات الاعمال، من خلال نموذج مهمته مراقبة المتغيرات البيئية المختلفة وفق رؤية علمية ذات علاقة بين المهددات والمخاطر من جهة والعملية الإدارية لاعادة هندستها من جهة أخرى وهذا ما اغفلته الدراسات السابقة. يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التنفيذية الإدارية العليا والإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية، وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة القصدية وهي احدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على اراء أو معلومات محددة من افراد مجتمع الدراسة. وبعد جمع بيانات الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات توصل الباحث إلى عدد من النتائج : إن المتغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الأعمال وعلى عملياتها في التبادل التجاري، فضلاً عن موقف الميزان التجاري في السودان يؤدي إلى انخفاض العائد في الأرباح، كذلك إدارة النقد الأجنبي للدولة تؤثر على سلوك المنظمة واستمراريتها، استخدام التكنولوجيا المتطورة في منظمات الأعمال تظفي ميزة تنافسية وتمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية.

وتوصي الدراسة بالآتي: الأهتمام بالبيئة المحيطة والتنبؤ بما يدور من حولها، أهتمام منظمات الأعمال بوضع استراتيجيات مدروسة بعناية من اجل التحول إلى النظم الإدارية الحديثة مثل إعادة الهندسة.

5-دراسة ( Auh&Menguc : 2005 )

### **The influence of top management team functional diversity on strategic Orientations : The moderating role of environmental . turbulence and inter- functional coordination**

هدفت الدراسة إلى بيان التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي والدور المعدل لكل من الإضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف. تكونت عينة الدراسة من (750) وحدة أعمال متنوعة تعمل في المصانع الاسترالية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تفاعل إيجابي بين التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا مع

الإضطراب البيئي، وهناك تفاعلاً إيجابياً بين التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا والإضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف على التوجه الريادي والتكنولوجي.

6- دراسة ( أيوب : 2006 )<sup>13</sup>

( تحليل العلاقة بين البيئة والتنمية المستدامة )

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على المفاهيم البيئية والتلوث وعلاقتها بالاقتصاد، والبحث في مجال

الآراء والمفاهيم في مجال التنمية المستدامة وإلقاء الضوء على العلاقة بين البيئة والتنمية المستدامة. تعتمد الدراسة على استخدام التحليل النظري المستند إلى منطق النظرية الاقتصادية في تحليل العلاقة الموحدة بين البيئة والاقتصاد من خلال قنوات علم اقتصاد البيئة. تم تطبيق مؤشرات الحالة للتنمية المستدامة وتحليل النتائج في محافظة أربيل ( إقليم كردستان - العراق). وقد توصل الباحث إلى بعض الاستنتاجات والمقترحات التي يراها مهمة للدراسة والقارئ منها:

1- وجود علاقة متبادلة بين الاقتصاد والبيئة، وتعد هذه العلاقة أساسية لعمل وأستمرار كل منهم.

2- تبين إن هدف النمو الاقتصادي يتحقق على حساب توازن البيئة وأصبح عاملاً أساسياً من عوامل اضطرابها .

3- إن التنمية المستدامة متغير مستقل بالنسبة للبيئة والموارد البشرية أي أنها المحرك والمحفز للتنمية.

7- دراسة ( فاتح : 2007 )<sup>14</sup>

( سياسة الطاقة والتحديات البيئية في ظل التنمية المستدامة )

هدف الدراسة هو بيان العلاقة بين الطاقة، والبيئة، والتنمية، ومحاولة إلقاء الضوء على مشاكل تدهور البيئة المرتبطة بالطاقة وأستدامة هذه الأخيرة من منظور اقتصادي وأجتماعي، كما تهدف إلى توضيح المخاطر والأضرار الناجمة عن الطاقة والتي تنشأ عن أنماط

<sup>13</sup> أيوب ، " تحليل العلاقة بين البيئة والتنمية المستدامة" ، أطروحة دكتوراه غي منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، قسم الاقتصاد. العراق بغداد، (2006)

<sup>14</sup> فاتح ، " سياسة الطاقة والتحديات البيئية في ظل التنمية المستدامة " ، أجنده أعمال إقليم كردستان ، ، برعاية مركز المشروعات الدولية الخاصة. العراق (2007)

الأستهلاك غير الملائمة، وبيان مدى جسامتها بغية وضع الإجراءات المناسبة لمواجهة هذه المخاطر والأضرار من خلال الوقوف على أهم الاستراتيجيات الدولية في مجال الطاقة والبيئة.

أعتمدت الدراسة على منهج المسح للكشف عن خصائص نموذج الطاقة وتحليل الأبعاد البيئية ضمن سياسات الطاقة من خلال البيانات والأحصائيات والمنشورات الصادرة عن بعض الجهات المختصة في الجزائر للفترة الممتدة من أواسط السبعينيات من القرن الماضي إلى وقتنا الحالي.

وتوصلت الدراسة إلى إن تنامي الوعي العالمي بمشاكل البيئة وظهور العديد من آثار التغيرات المناخية دفع إلى أدمج الأبعاد البيئية ضمن سياسات الطاقة للوصول إلى نموذج مستدام، غير إن الاعتبارات السياسية والأقتصادية تبقى طاغية على اعتبارات التنمية الأخرى، ويظهر ذلك جلياً في السياسات التي تتبناها أهم الدول المستهلكة للطاقة.

#### **8- دراسة ( Wong, et.al,2011 ) The contingency effects of environmental uncertainty on The relationship between supply chain Integration and Operational performance.**

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر الموقفي للإضطراب البيئي على العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء العملياتي. تكونت عينة الدراسة من (151) مصنعاً تايلندياً للدراجات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للإضطراب البيئي على العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء التشغيلي.

#### **9- دراسة ( Brattesta : 2011 )**

#### **( منظور التعلم التنظيمي للإدارة البيئية )**

هدفت الدراسة إلى تقديم أربع نماذج أدخل عليها التعاون في التعليم ويفسرها بالتفكير، أولاً كانت سلوك العمل كفريق، ثم السلوك كدفاع، بعدها تطوير الخبرات، وأخيراً التطوير الذاتي، وأعتمدت دراسة الحالة على المقابلات والمسح الميداني لمكتب الشركة الموجودة في النرويج حيث بدأت بسفينة زلزالية واحدة والآن أصبحت لها (14) سفينة (PGS) تعمل بالغاز بدلاً عن النفط المستخدم للحفاظ على البيئة. وأوصت الدراسة بضرورة التعلم التنظيمي كثقافة

تنظيمية تساعد على تطبيق نظام الإدارة البيئية ( الايزو 14001 ) من خلال قيام الشركة بتعلم رفع النفايات عن طريق الوسائل الحديثة من أجل حماية البيئة.

10- دراسة ( حافظ : 2012 )<sup>15</sup>

### (التحديات البيئية وأنعكاساتها على مسار التنمية المستدامة في العراق)

وهي دراسة نظرية تهدف إلى بيان أهمية المحافظة على البيئة وصيانتها كاستراتيجية لأستدامة التنمية في العراق وتشخيص التحديات البيئية التي تواجه مسار التنمية فيه، وذلك بغرض تقديم توصيات وأقتراحات يمكن أن تسهم في التعرف على السياسات الدولية التي أتبعت في مجال الأستدامة البيئية وتكيفها وطنياً.

وقد شملت الدراسة كل من الدول المتقدمة والنامية في حين ركزت الحدود المكانية الخاصة على كل من المانيا ( كتجربة رائدة في التنمية الخضراء) والعراق من الدول النامية التي تأثرت بيئتها بظروف سياسية وأقتصادية غير مستقرة ،أما الزمانية للدراسة أتمدت لتغطي المدة من 1990 - 2010 ، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج نبين أهم ماورد فيها:

1- إن التنمية الأقتصادية والأجتماعية لا تتحقق من دون الأهتمام بالبيئة التي تمثل جزءاً من عملية أحداث التوازن والتواصل بين الاقتصاد والمجتمع من خلال تلبية حاجات الأجيال الحاضرة.

2- التصدي للتحديات وآثارها السلبية في البيئة يكون من خلال الأستعارة من تجارب الدول المتقدمة التي نجحت في أستدامة بيئتها والوصول إلى التنمية المستدامة.

3- إن معظم المشكلات البيئية في العراق ترجح إلى قلة الوعي البيئي لدى الأناسن العراقي

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

<sup>15</sup> حافظ " التحديات البيئية وانعكاساتها على مسار التنمية المستدامة في العراق " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة مقدمة الى جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال. العراق، (2012)

1-دراسة ( المسعودي : 2007 )<sup>16</sup>

( العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة )

انطلقت الدراسة من سعي الباحث لطرحها على وفق التساؤلات الآتية :-

1. ما طبيعة ومستوى العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي مع سلوكيات القيادة التحويلية؟

2. هل تؤثر مقدرات الإبداع الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة ؟

3. هل تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية في الميزة التنافسية ؟

وسعت الدراسة لبلوغ الأهداف الآتية :-

1. تتبع المسارات التنظيرية التي تناولت متغيرات الدراسة وصفا وتفسيرا وتحليلا لمفاهيم الأبعاد .

2. بناء مخطط فرضي يصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتحقق من المصادقية والجدوى العلمية والعملية للوصول إلى مخطط واقعي يجري على أساسه وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة.

3. فحص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ومقارنتها وتحديد العلاقات بين متغيراتها تمهيدا لمقارنة ما توصلت إليه .

تستمد الدراسة أهميتها من حساسية الأهداف التي يسعى إنموذج الدراسة إلى تحقيقها وتركيب متغيراته وحدائتها، ويتجلى ذلك في الآتي :-

1. الأهتمام بإدارة وتطوير الموارد الاستراتيجية غير الملموسة وتطويرها إذ لذلك علاقة باستدامة الميزة التنافسية في الحاضر والمستقبل.

2. تشتق الدراسة أهميتها من ضرورة الإبداع الاستراتيجي وعلاقته المباشرة بتعزيز مكانة المنظمة في السوق أولاً ومواجهة التحديات أو تحطيم قواعد لعبة المنافسة ثانياً، من أجل تغيير القواعد ضمن الدائرة التنافسية من خلال فرق العمل الموجه نحو المهمة، والتعلم

<sup>16</sup> المسعودي ، " العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة" ،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. العراق، (2007)

من التجارب الاستراتيجية ولهذه القدرات أثر في بناء الموارد التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لذا دراسته تعد مهمة لتطوير أداء المؤسسات العراقية.

3. خصوصية بيئة منظمة العراقية وما تواجهه من تغيرات وتحديات معاصرة في ظل بيئة ديناميكية أجريت الدراسة على الكليات الأهلية في بغداد بوصفها ميدانا لتطبيق الدراسة، وقام الباحث بأجراء مسح للمجتمع الأصلي للدراسة، وتبين انه يتكون من (400) عضو هيئة تدريسية موزعين على الكليات الأهلية في العاصمة بغداد والتي أسست قبل عام 2004 لإن السلوك التقليدي والثقافة الإبداعية تتطلب مدة زمنية يتم تشكيلها واستثنى الباحث عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام من أجل إن تكون الإجابات موضوعية وغير متحيزة .

خلصت هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات تنقسم إلى نظرية وعلمية :-

**الاستنتاجات النظرية:** يرى الباحث إن حرص المنظمات على تأهيل المقدرات الإبداعية في برامجها سيتضمن تحقيق تغييرات جذرية ويتطلب ذلك استيعابا حقيقيا للبيئة وتشخيصها أولاً وتبني آليات العمل الفرقي والتعلم التنظيمي ثانياً، وكذلك تأكيد سمة الديمومة في المزايا التنافسية بوصفها إحدى التحديات التي تواجهها المنظمات المتنافسة في البيئة المعقدة الحالية، فأن ذلك يستلزم فهماً حقيقياً لذلك التناغم والأنسجام المطلوب بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوك القيادة وبما يضمن تحقيق الاستدامة في تميز المنظمات عن غيرها.

**أما الاستنتاجات العملية:** فهي تلك المتعلقة بأرتفاع القابليات الإدراكية للملاكات التدريسية على المعلومات التاريخية بدلاً من الأستناد إلى التنبؤ المرتكز على إدراك ومعرفة ماذا ولماذا وكيف ومن؟.

وأظهرت النتائج إن الكليات عينة البحث تمتلك خصائص تجعلها متبينة لعملية التعلم وليس منظمات تعلم، ولم تظهر العينة ما يميزها في مجال تقانة المعلومات إلا بشكل محدود جداً وهذا لا يشكل ميزة تنافسية مستدامة يعتد بها. من خلال ما تقدم من استنتاجات نظرية وعلمية خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات هي:-

1- يفرض الواقع النظري والعملية ضرورة قيام المنظمات عامة ومنظمات العينة خاصة بعملية استقراء للعينة وتحليلها بما يمكن إن يعزز خبرتهم في تطوير الرؤية الاستراتيجية.

2- إن واقع الحال يفرض على المنظمات التي تعيش في بيئة معقدة لإن يتبنى فلسفة تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي إذا ما رغبت في المنافسة الحقيقية.

**ويلاحظ :** إن هذه الدراسة أهتمت بالإبداع الاستراتيجي وعلاقته المباشرة بتعزيز مكانة المنظمة في السوق ومواجهة التحديات أو تحطيم قواعد لعبة المنافسة من أجل تغيير القواعد ضمن الدائرة التنافسية من خلال فرق العمل. إما الدراسة الحالية فقد اخذت بُعد الإبداع كأحد متغيرات الميزة التنافسية المستدامة وعلاقته بإبعاد التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات بيئة معاصرة وعلاقته المباشرة بتعزيز مكانة المنظمة التنافسية.

2- دراسة ( بودحوش : 2008 ) <sup>17</sup>

( تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية )

حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ارتفاع تكاليف الصناعة في الشركات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو، لذلك وجب على تلك الشركات السعي نحو تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن من أجل دعم ميزتها التنافسية، حيث تساءلت الدراسة إلى أي مدى يمكن إن يشكل تخفيض التكاليف مدخلا لتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية. هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على أحد أهم العناصر الذي يشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية، في حين لايزال يمثل ذلك شبحا يهدد المؤسسات الجزائرية، بغرض تحسس تلك الأخيرة بمدى أهميته في ظل اقتصاد السوق وتحرير المنافسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل وذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدام منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة. تعتبر هذه الدراسة أستكشافية، حيث قامت بإسقاط بعض الجوانب النظرية على عينة الدراسة، فكان منها تحليل البيئة التنافسية للشركة، حساب التكاليف فيها، كما تم التطرق لكل من وظيفتي الجودة والصيانة في الشركة محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، تعتبر سلسلة القيمة بمثابة حجر الأساس لاكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها وذلك من خلال إعادة تجميع أنشطة المؤسسة وفق

<sup>17</sup> بودحوش " تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"،المجلة العلمية للبحوث

والدراسات التجارية ، جامعة الجزائر ، المجلد(27)، عدد(3). الجزائر،(2008)

أسلوب يسمح بفهم سلوكيات التكاليف، والمصادر الكامنة للتمييز، تمثل استراتيجية تخفيض التكاليف الخيار الأمثل أمام المنشآت في ظل تجانس المنتجات، ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال الاهتمام بالأنشطة والفهم الجيد لها، وكذلك عدم اهتمام الشركة بحساب وتحليل تكاليف الجودة. وكذلك تخفيض تكاليف الصيانة من خلال الاعتماد على سياسة الصيانة الخارجية .

**يلاحظ :** يلاحظ الباحث وجود اتفاق بين دراسته والدراسه أعلاه متمثل في تخفيض التكاليف بغرض دعم الميزة التنافسية، حيث قامت الدراسة أعلاه على دراسة ميدانية لشركة صناعة السمات، بينما تتناول الدراسة الحالية للباحث التفكير الاستراتيجي وانعكاساته على التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بالتطبيق على عينة من شركات القطاع النفطي العراقي.

3- دراسة ( منى : 2010 )<sup>18</sup>

( استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي " SWOT " في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية )

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة توظيف تحليل ( SWOT ) في خدمة التوجيهات التنافسية الاستراتيجية للشركات الصناعية لاختيار الاستراتيجية المثلى التي تخدم المنشأة في تحقيق متطلبات الاستمرار وتحقيق الأرباح وتعزيز الموقع التنافسي في ظل استغلال البعد التكاليفي المعتمد على ترشيد سياسات الانفاق وصولاً إلى استراتيجية القيادة في التكلفة .

حيث تلخصت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما هو سبب اختيار الاستراتيجية التنافسية وما هي سبل تنفيذها؟. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم تحليل (SWOT) كمفهوم استراتيجي في بيئة الاعمال وكذلك إيضاح دوره في دعم متطلبات الاستراتيجيات التنافسية والأختيار بين تلك الاستراتيجيات مع التركيز على استراتيجية الريادة في التكلفة اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي والتحليلي. اختبرت الدراسة فرضية إن تحليل (SWOT) سوف يعمل على تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة

<sup>18</sup> منى، " استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SOWT في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ومدعم القدرة التنافسية" ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، عدد(1) ج(2) ، مصر. القاهرة، (2010)

ودعم القدرة التنافسية للشركات من خلال التعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة لاستقلالها بطريقة أمثل والابتعاد عن نقاط الضعف والتهديدات ومحاولة التخلص منها .

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، يعتبر تحليل (SWOT) أداة مهمة في اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية مع مراعاة إن توظيفه يختلف من استراتيجية إلى أخرى، إن تحليل التكاليف سوف ينصب على هيكل التكاليف وعلاقته بالأرباح وإن من عوامل نجاح الاستراتيجية المختارة يتمثل في الضغط المستمر لتخفيض تكاليف السلع أو الخدمات، وكذلك تعدد الأدوات التي يمكن استخدامها في التحليل منها تحليل مسببات التكلفة، تحليل أنشطة سلسلة القيمة، تحليل التكاليف المستند إلى علاقة السبب والآخر، تحليل أسلوب العمل والإنتاج.

**ويلاحظ :** يلاحظ وجود اتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحث الحالية متمثل في تخفيض التكاليف ودعم الميزة التنافسية بالاعتماد على المنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي، حيث سعت الدراسة أعلاه إلى وضع إطار نظري مقترح، بينما تسعى الدراسة إلى تطبيق التفكير الاستراتيجي على عينة مختلفة من قطاعات الصناعة النفطية في العراق.

#### 4- دراسة ( محسن والدعيمي : 2013 )<sup>19</sup>

##### ( دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة )

سعت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة متمثلة بمتغيراتها (التزام ودعم الإدارة العليا لفلسفة TQM، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بأبعادها ( المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية)، وقد اعتمد البحث على آراء عينة من المدراء العاملين في شركة التامين العراقية العامة. حددت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:-

1- ما هو حجم التصور الذي يمتلكه المدراء في الشركة المبحوثة عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

2- ما طبيعة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة ؟

<sup>19</sup> محسن والدعيمي، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، مجلة (14) ، عدد (51). العراق، (2013)

3- هل يمتلك المدراء في الشركات المبحوثة تصورا واضحا عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ابعاد الميزة التنافسية المستدامة ؟

وتهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها :-

1- نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في بيئة خدمية عراقية وخاصة في الشركات المبحوثة.

2- تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية نجاح وتطبيق فعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

واعتمد الباحث إنموذجا افتراضيا تم بناءه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في اطار فرضيتان رئيستان وقد انبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية. وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتمادا على مقياس (ليكرت الخماسي) في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (spss). وتوصل الباحثين إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتسجم مع نتائج التحليل أهم هذه الاستنتاجات: اتضح بأن هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ TQM والميزة التنافسية المستدامة في الشركات قيد البحث وقبول فرضيات البحث. بينما قدم البحث توصية بضرورة اعتماد الشركات الخدمية تقنية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بدلاً من الأساليب التقليدية للإدارة، من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط في الشركة.

ويلاحظ : إن الدراسة أعلاه سعت إلى معرفة تأثير دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك باتباع المنهج الوصفي والتحليلي وذلك ما اتفقت فيه مع دراسة الباحث الحالية، إلا إنها أهملت دور التحديات البيئية المعاصرة التي تواجه المنظمة في عملها، وذلك ما تسعى دراسة الباحث الحالية لتوضيحه، كما إن الدراسة أعلاه تناولت بُعد الجودة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويعتبر الخير محور من محاور دراسة الباحث الحالية والذي يتكون من التكلفة والجودة والاستجابة والإبداع.

( دور التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية المستدامة الصناعية - في ظل بيئة التصنيع الحديثة )

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في تساؤل رئيسي متمثل في كيفية تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال تكامل أدوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية .

وتستمد الدراسة أهميتها من أهمية تخفيض تكاليف الأنشطة ودعم الميزة التنافسية للمنشآت وكذلك من الأهمية التي يكسبها التحليل الاستراتيجي للتكاليف على مراحل تصميم وتطوير المنتجات الأولى، وأهمية ذلك على نمو وبقاء المنشآت في المدى الاستراتيجي .  
يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على دور تكامل أدوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف على تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية لمنشآت الاعمال في بيئة الاعمال الحديثة. من خلال عرض الجانب النظري والميداني لهذه الدراسة تم التوصل الى النتائج الآتية :

1. يهدف التحليل الاستراتيجي للتكاليف إلى توفير وتحليل المعلومات المالية وغير المالية الخاصة بالوحدة الاقتصادية ومقارنتها بالشركات المنافسة، بغرض كسب مزايا تنافسية مستمرة في سوق المنتج.

2. التحليل الاستراتيجي للتكاليف يهتم بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة وذلك بغرض تحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة لإمكانات وموارد المنشأة.

3. الميزة التنافسية للمنشأة تعني ما تمتلكه أو ما تتوفر به المنشأة عن باقي المنشآت المنافسة في نفس النشاط.

ومن خلال تحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

1. لا يسهم تطبيق التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تخفيض تكاليف الأنشطة الكلية للمنشأة.

---

<sup>20</sup> الطيب ، " دور التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة التصنيع الحديثة" ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال. السودان، (2016)

2. إن تحليل سلاسل القيمة الكلية لأنشطة المنشأة يسهم في تخفيض تكاليف الأنشطة الكلية للمنشأة من خلال التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة وإن المستهلك لا يرغب في سداد تكلفتها.

3. إذا تمكنت المنشأة من تخفيض تكاليف الأنشطة فإن ذلك يدعم الميزة التنافسية لها في ظل البيئة التنافسية الحديثة.

**ويلاحظ :** وجود أوجه اتفاق مع هذه الدراسة متمثل في تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية من خلال استخدام تحليل سلسلة القيمة، بينما تضيف دراسة الباحث الحالية دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل تحديات بيئية، حيث تمثل مجتمع الدراسة أعلاه في عينة من المصارف، إما دراسة الباحث تستهدف عينة من القطاع النفطي العراقي.

6- دراسة ( Abeer M.Elhawatiy : 2013 )

**Strategic Cost Management To Maximize The Value Of The )**

**(Organization and Its Competitive Advantage**

"تكامل أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة لتعظيم قيمة المنشأة وتدعيم المزايا التنافسية"

وضحت الدراسة انه لا يقتصر نجاح الشركات في القرن الحادي والعشرين على رقابة التكلفة فحسب بل تعتبر القيمة والايراد عاملان مهمان لنجاح الشركات . وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى إمكانية تكامل أدوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة بالشركات العاملة بقطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تكامل أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة لتعظيم قيمة المنشأة وتدعيم المزايا التنافسية، وإمكانية تطبيق هذا المنهج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، مع الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيقه في الشركات عينة الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات من (44) شركة بواقع استبانة واحدة لكل شركة، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: إمكانية تطبيق منهج تكامل أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، مع وجود بعض المعوقات منها: عدم وجود نظام تكاليف فعال في الشركات الصناعية، ويرجع السبب في عدم

أخذ الشركات محل الدراسة بفكرة الربط والتكامل بين أدوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية للتكلفة إلى عدم إمكانية تطبيق بعض الأساليب بشكل منهجي وكامل من ناحية، وإلى عدم دراية متخذي القرار في بعض تلك الشركات بالمنافع من تحقيق هذا التكامل من ناحية أخرى، وأن الشركات التي تطبق أدوات تكامل الإدارة الاستراتيجية للتكلفة بشكل مبسط دون اتباع إجراءات علمية ومنهجية محددة .

**يلاحظ :** إن الدراسة أعلاه سعت إلى معرفة تأثير تكامل أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة على تعظيم قيمة تلك المنشآت ودعم مزاياها التنافسية وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي، إلا إنها أهملت دور التفكير الاستراتيجي على تخفيض التكاليف وذلك ما تسعى دراسة الباحث الحالية لتوضيحه، كما إن الدراسة أعلاه تناولت أدوات الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكاليف وغيرها.

#### 11- دراسة (Adams & Lamont: 2003)

### **Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage**

#### **(أنظمة إدارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية المستدامة)**

اهتمت هذه الدراسة بالإيضاح النظري لدور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وأحد هذه الإدراكات مشتق من تحليل سلسلة القيمة لـ (Porter)، والذي يضع نظم المعلومات على إنها وظيفة سائدة في المنظمة، فمنظور القيمة المستندة على الموارد (RBV) يناقش طبيعة الموارد التي تمتلكها المنظمة ونوعيتها وسبل إدامتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولتبنى هذا المدخل يجب إن تكون موارد المنظمة ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للإحلال أو الإبدال وصعبة التقليد، لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. لذا على المنظمة إن تمتلك القدرة على كفاءة وفاعلية اكتشاف الموارد الجوهرية من أجل تطوير الميزة التنافسية، وإن تمتلك الخبرة في المسح البيئي، والقدرة على بناء المقدرات الإستراتيجية من خلال التعلم لمواجهة المتطلبات البيئية واحتياجات الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكان الهدف الرئيسي للدراسة هو تضمين النظرة المستندة إلى الموارد (RBV) للتعلم المنظمي والمعرفة مع رأس المال المستند على موارد المنظمة أيضاً، وعلى المنظمة استخدام

مقدراتها من خلال تطبيق التكنولوجيا الجديدة والمعرفة في إنتاج المنتجات. وتوصلت الدراسة إلى إن التعلم المنظمي وتطوير الإبداع الاستراتيجي يتحقق من خلال ربط البيئات الداخلية والخارجية للمنظمات، وتدفق المعلومات لخلق المعرفة وتوظيف جميع الموارد لعملية صنع القرار، وهذا ما يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة.

**ويلاحظ :** اتفقت دراسة الباحث مع الدراسة أعلاه في التفكير الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية، وفي الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ونقطة الاختلاف تمثلت في إن الدراسة أعلاه اعتمدت دور نظم المعلومات من خلال تحليل سلسلة القيمة (Porter) ، بينما تسعى دراسة الباحث الحالية للتعرف على دور التفكير الاستراتيجي باعتماد أحد إبعاده الأساسية المتمثلة بإدراك نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل تحديات بيئية بالتطبيق على قطاع الصناعة النفطية ومختلف عن قطاع الصناعة للدراسة أعلاه.

#### عاشرا: مناقشة الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها:

1. اهتمت الدراسات السابقة بكل من التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية المعاصرة والميزة التنافسية المستدامة بعلاقة كل منها بمتغير من المتغيرات الأخرى، مع تزايد الاهتمام بمتغيري التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية المعاصرة في السنوات الأخيرة بسبب التطورات التقنية المتلاحقة وأهمية هذين الحقلين وتداخلهما الكبير ومساهمتهما الفاعلة في الحقول المعرفية الأخرى مما يستوجب دراستهما وفهمهما ومساهمتهما بالدراسة والتحليل.

2. الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.

3. التعرف على الوسائل الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة.

4. المساهمة في بناء الاستبانة.

5. موقع الدراسة الحالية أنها ستبحث ثلاثة متغيرات تم جمعها في هذه الدراسة، لتطبيق في قطاع النفط العراقي، وعلى حد علم الباحث وما توافر له من أبحاث ودراسات لا توجد دراسة ربطت بين التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية المعاصرة والميزة التنافسية المستدامة، ولم يتم قياس العلاقة والأثر لهذه المتغيرات الثلاثة في أي من القطاعات على الرغم من أهميتها.

6. التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، مما يسهل على الدراسة الحالية الانطلاق من حيث انتهى الآخرون، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جمعها

بين متغيرات التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية واختبار تأثيرها الغير مباشر مجتمعة وفي أن واحد في بناء الميزة التنافسية المستدامة في القطاع النفطي مجتمع الدراسة فضلاً عن اختبار تأثير كل منهما على انفراد، وهو ما افتقرت اليه الدراسات السابقة حيث اقتصر على اختبارها بصورة مستقلة

7. إن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات المطروحة إنها ستجري في بيئة عراقية، تعد فتية في مجالات التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية المعاصرة والميزة التنافسية المستدامة، مقارنة بما توصلت إليه مثيلاتها في دول العالم الغربي، وفي ميدان بحثي خصب ومؤهل لإجراء مثل هذه الدراسات وهو قطاع النفط الذي يمارس نشاطاته الاستخراجية، اعتماداً على التفكير الاستراتيجي للاستجابة لتحديات البيئة المعاصرة في هذا القطاع الذي يشهد تنافساً عالياً، وتأثير هذين البعدين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## الفصل الثاني

المبحث الأول : التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني : التحديات البيئية

المبحث الثالث : الميزة التنافسية

## المبحث الأول

**التفكير الاستراتيجي: المفهوم والأهمية والخصائص والأبعاد والمداخل والنماذج:**

يمثل التفكير الإستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل تطور الإستراتيجية، ولقد درسته النظريات والاتجاهات المختلفة في حقل المعرفة الإستراتيجية، ويعرض هذا المبحث نشأة التفكير الإستراتيجي وأهميه وأبعاده ومفهومه عبر الفقرات الآتية:-

### أولاً: المفهوم.

يتسم موضوع التفكير الإستراتيجي بالحدثة على مستوى التأطير والتصنيف، ويُعد من الموضوعات البكر والتي مازال سير الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل كثيراً من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير.

وأشار (الخفاجي، 2008: 218-217) بهذا الصدد إلى إن (التفكير الإستراتيجي محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار بين الباحثين بسبب ندرة، بل غياب البحوث والدراسات الميدانية على وفق دلائل تؤشرها أدبيات علم الإستراتيجية في ميدان الأعمال)، ويعتقد أن السبب وراء ندرة الدراسات في مجال التفكير الإستراتيجي أو غيابها يعود إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها بالآتي:

- 1- هيمنة مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي كان يعد بديلاً عن التفكير الاستراتيجي، بل إن بعضهم كان لا يرى أي اختلاف بينهما. (Masifern, 2003: 3)
- 2- الاعتقاد السائد بأن التفكير الاستراتيجي نادراً ما يُستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عند قليل جداً من الأفراد في مستوى الإدارة العليا.
- 3- تُعد عملية الاستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وابتكاري. (الخفاجي، 2008: 213)

إن الافتراضات السابقة بقيت سائدة من بداية الأربعينات والذي شهد ولادة التفكير الإستراتيجي (الزبيدي، 2000: 52)، إلى نهاية السبعينات، إلا إن بداية الثمانينات صعوداً شهدت تحولاً كبيراً وجذرياً في النظرة إلى التفكير الإستراتيجي مفهوماً ومضموناً وممارسة، وترافق هذا التحول مع كتابات (Ohmae, 1982, p:33)،

(Mintzberg&Liedtka,1998,1994,p:11),(Mason,1986,p14) وغيرهم، وكان نتيجة هذه الكتابات دحض الافتراضات أنفة الذكر بوقائع ودلالات علمية، وعلى النحو الآتي نصه:

أ- التفكير الإستراتيجي غير التخطيط الإستراتيجي، فالأول عملية تركيب معطيات الشخصية للمدير وخبرة الآخرين والبيانات المتحصل عليها من البحوث، لتكوين الرؤية للاتجاه الذي يجب إن يتبع العمل بموجبه، أي أنه عملية تحليلية غرضها برمجة الإستراتيجية مسبقاً أي إن التفكير الإستراتيجي عملية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع وتكون نتيجتها النهائية تصور متكامل للمشروع الإستراتيجي. (Mintzberg, 2004: 108) في حين إن الثاني هو عملية تحليلية غرضها برمجة الاستراتيجية.

ب- التفكير الإستراتيجي ضرورة ملحة ويجب إن يستخدم على الدوام وبخاصة من (مديري القمة) للمنظمة، لإن بقاء المنظمات مرهونة بمعطيات التفكير الصحيح الذي يقود إلى صناعة استراتيجية ناجحة. (Ivancevich, 2007: 184)

ج- العملية الإستراتيجية، عملية ليست آلية مرتبة الخطوات وإنما تقوم على القدرة على مواجهة المشكلات بشكل ابتكاري، وذلك فأن منطق التفكير البديهي والتفكير الميكانيكي لا ينسجم مع متطلبات العملية الإستراتيجية، وعليه بات تبني منهج ملائم يعزز القدرة على بلوغ غايات العملية الإستراتيجية، وتحقيق أهدافها أمراً في غاية الأهمية ويعد التفكير الإستراتيجي هو المنهج الملائم لذلك لأنه يتعامل مع المشكلات بشكل ابتكاري مع استخدام عال للخيال (185: Ivancevich, 2007). واختلف الباحثون في تحديد مفهوم التفكير الاستراتيجي، فقدم مجموعة منهم مفاهيم أولية وعامة من دون الخوض في التحليلات الدقيقة والأعمق لذلك المفهوم، ويوضح الجدول (1) فلسفة مفهوم التفكير الإستراتيجي:

## جدول (1)

### فلسفة مفهوم التفكير الإستراتيجي

مرتكزات المفهوم	مفهوم التفكير الاستراتيجي	الباحث والسنة والصفحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجموعة من الخطط .</li> <li>- تؤمن المستقبل.</li> <li>- صياغة استراتيجية.</li> <li>- انتهاز الفرص.</li> </ul>	<p>مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص.</p>	Macmillan&Tempoe, 2000: 164
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجرد تفكير</li> </ul>	<p>مجرد التفكير في الاستراتيجية</p>	Wilson, 2004: 16
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يرتبط بالادراك والمعرفة والتفكير .</li> <li>- متوفر في الدولة.</li> <li>- يخدم الاساس المعرفي.</li> </ul>	<p>مفهوماً أعمق يرتبط بالإدراك والمعرفة والتفكير، فعد التفكير الاستراتيجي (البنى الإدراكية المتوفرة في الدولة لخدمة الأساس المعرفي والفكري لتحديد الخيارات المهمة للتأثير في المجالات المختلفة).</p>	Dror, 2007: 1

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مسار فكري</li> <li>- له أهداف محددة</li> <li>- يكون فعالا عندما يصلالى النتائج المطلوبة بأقل التكاليف</li> </ul>	<p>هو مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء الأفكار المتشابكة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن اثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة ، ولا يكون التفكير فعالا إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع وهذا ما يرمي إليه التفكير الاستراتيجي .</p>	<p>الظاهر ، 20-19:2009</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قناة فكرية.</li> <li>- تلتقط الصور والأفكار التي تناسب هدف المنظمة.</li> <li>- لا تستقبل أفكارا من قناة أخرى .</li> <li>- تسعى للابتعاد عن التشويش الذي يعيق فاعليتها.</li> </ul>	<p>قناة فكرية تثبت وتستقبل صورا وأفكارا تتناسب مع الهدف المنشود ، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلقا بالموضوع</p>	<p>الغالبى وإدريس، 65:2007</p>

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتمادعلى المصادر أعلاه

وطرحت مجموعة أخرى من الباحثين مفاهيم أعمق وأدق للتفكير الإستراتيجي متباينين فيما بينهم إلى ثلاث فئات. فركزت الأولى على أهداف التفكير الاستراتيجي والغرض منه، في حين ركزت الفئتين الثانية والثالثة على طريقة التفكير استراتيجياً. وعلى النحو الآتي نصه:-

**الفئة الأولى:** تطرقت هذه الفئة من المفكرين إلى التفكير الإستراتيجي من زاوية الغاية والهدف من عملية التفكير. كما يوضح في جدول (2) .

جدول(2)

مفهوم التفكير الإستراتيجي من زاوية الغاية والهدف

مرتكزات المفهوم	مفهوم التفكير الاستراتيجي	الباحث والسنة والصفحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام أساليب.</li> <li>- تطوير الافكار الابداعية.</li> <li>- صياغة أفكار جديدة.</li> </ul>	<p>استخدام أساليب نوعية لتطوير أفكار إبداعية جديدة وصياغة أفعال على أساس التعلم الجديد.</p>	<p>فأشار Stacey 1992 (نقلاً عن Lawrence,2008:4).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملية أدراكية.</li> <li>- فهم البيئة والمؤسسات.</li> <li>- تطوير الاستراتيجية.</li> </ul>	<p>عمليات إدراكية يجري خلالها فهم المؤسسات والبيئات وتطوير الاستراتيجيات</p>	<p>وعدّه (Hendry و Johnson و Newton 1993) نقلاً عن Masifern,2002:4</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توليد صورة للمستقبل.</li> <li>- المتغيرات نوعية أكثر من الكمية.</li> </ul>	<p>توليد صورة مسبقة لما يجب ان نتطلع إليه المؤسسة في المستقبل على أساس المتغيرات النوعية أكثر من الكمية</p>	<p>وعرض (Robert,1993) نقلاً عن Masifern,2002:3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حل القضايا .</li> <li>- توليد الأفكار.</li> </ul>	<p>عملية حل القضايا الاستراتيجية الحدية عن طريق توليد الأفكار الإبداعية</p>	<p>ورأى Ginsberg 1994 نقلاً عن Masifern,2002:3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وسائل متناسقة.</li> <li>- حل المشكلات.</li> <li>- أدراك المستقبل.</li> <li>- هيكل للإدارة الاستراتيجية.</li> <li>- فعاليات عقلية.</li> <li>- افراد ومجموعات.</li> </ul>	<p>وسائل متناسقة لحل المشكلات الاستراتيجية وأدراك المستقبل ضمن هيكل الإدارة الاستراتيجية بجمع الفعاليات العقلية للإفراد والمجموعة</p>	<p>Oshannassy,1999:15</p>

مرتكزات المفهوم	مفهوم التفكير الاستراتيجي	الباحث و السنة و الصفحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملية عقلية.</li> <li>- توقع الاحداث.</li> <li>- خلق البدائل.</li> <li>- تحقيق الاهداف.</li> </ul>	<p>عملية عقلية تسمح بتوقع القضايا و الإحداث في المستقبل وخلق البدائل المختلفة و فهم الآراء و تقرير الأهداف و تحديد اتجاه تحقيق تلك الأهداف على أساس المنفعة</p>	Nehdi,2001:4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملية و الولادة و الحياة.</li> <li>- صياغة الاستراتيجية.</li> <li>- فحص البيئتين .</li> <li>- التخطيط للمستقبل.</li> </ul>	<p>عملية الولادة و الحياة التي تمكن القائد من صياغة الاستراتيجية و فحص البيئتين الداخلية و الخارجية و التخطيط للمستقبل</p>	DPI,2002:1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أساس صياغة الاستراتيجية و التخطيط و الاستراتيجية.</li> <li>- حل التفكير وفق نظرة معرفية.</li> <li>- بقاء المنظمات في محيط بيئي متغير.</li> </ul>	<p>هو أساس صياغة الاستراتيجية و التخطيط و الاستراتيجية انطلاقا من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها و غاياتها ، و قد حل التفكير و الاستراتيجية وفق نظرة معرفية على أنه جوهري يحدد بقاء منظمات الاعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير .</p>	الخفاجي ، 67 : 2010

الفئة الثانية: ركزت هذه الفئة على المفاهيم التي قدمتها للتفكير الاستراتيجي على طريقة التفكير استراتيجياً متفكراً في ذلك مع الفئة الثالثة التي تليها لأنها امتازت عنها في تمسكها بطريقة التفكير الغربية القائمة على التحليل الكمي التي تدرك الإستراتيجية كونها علماً، كما يوضح في جدول(3):

### جدول (3)

#### مفهوم التفكير الإستراتيجي القائمة على التحليل الكمي

مرتكزات المفهوم	مفهوم التفكير الاستراتيجي	الباحث والسنة والصفحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توليد الافكار .</li> <li>- صنع القرارات .</li> <li>- فهم الصياغة .</li> <li>- أهداف واستراتيجيات .</li> </ul>	<p>قدرة توليد الأفكار وصنع القرارات على وفق فهم مبادئ صياغة الاستراتيجية وطبقاً للأهداف والاتجاهات الاستراتيجية</p>	<p>Suutari, 1993 نقلًا عن Masifern,2002:3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفكير وفعل .</li> <li>- بدائل فعل وتخمينات .</li> <li>- وجود تحديات .</li> </ul>	<p>عمليات تفكير وفعل تتضمن مجموعة جيدة من بدائل الفعل والتخمينات للجوء إليها عند حدوث التحديات المختلفة للمؤسسة</p>	<p>Lawrence,1999:4</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسمح للقائد والفريق .</li> <li>- تصميم الخطة كميًا .</li> <li>- تطوير نظرة المؤسسة .</li> </ul>	<p>مجموعة عمليات تسمح للقائد والفريق القيادي المساعد بتصميم النواحي الكمية للخطة الاستراتيجية لتطوير</p>	<p>Dan&amp;Trigg,2000:1</p>

مرتكزات المفهوم	مفهوم التفكير الاستراتيجي	الباحث والسنة والصفحة
	تصور حول كيفية نظرة المؤسسة لمدة نهاية الخطة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مبادئ و افكار وسياسات.</li> <li>- طريقة لتفكير القادة.</li> <li>- دليل ارشادي.</li> </ul>	<p>مجموعة من المبادئ والأفكار والسياسات والقواعد العملية التي تكون طريقة للقادة يفكرون بواسطتها ودليل يرشدهم في أعمالهم اليومية</p>	Masifern,2002:5
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صياغة رؤيا واقعية.</li> <li>- تطوير قدرات العاملين.</li> <li>- حل المشكلات.</li> <li>- مواجهة التغيير.</li> <li>- التخطيط للمستقبل .</li> <li>- استثمار الفرص.</li> </ul>	<p>عملية صياغة بواسطتها رؤية واقعية بوساطة تطوير القدرات ضمن فريق العمل وحل المشكلات والتفكير الحدي وبما يساعد في مواجهة التغيير والتخطيط للمستقبل واستثمار الفرص</p>	WBC,2003:1

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

**الفئة الثالثة:** ركزت هذه الفئة على طريقة التفكير الآسيوية أو الشرقية القائمة على الإبداع

والخيال التي تنظر إلى التفكير الاستراتيجي كونه فناً. وكما يوضح في جدول (4)

#### جدول (4)

مفهوم التفكير الإستراتيجي كونه فنا

مرتكزات المفهوم	مفهوم التفكير الاستراتيجي	الباحث والسنة والصفحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرائق تحليلية.</li> <li>- اولويات الافكار.</li> <li>- مرونة عقلية.</li> <li>- خيال وموهبة.</li> <li>- أنتاج أفكار.</li> <li>- استراتيجيات ابداعية.</li> </ul>	<p>اتحاد مجموعة طرائق تحليلية هي الاختبار والإدراك وتعيين أولويات الأفكار والمرونة العقلية لإطلاق العنان وبحرية للخيال والموهبة لإنتاج الأفكار الاستراتيجية الإبداعية</p>	<p>Ohmae, 1982 نقلاً عن Masifern,2002:3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حدس وابداع.</li> <li>- تصور متكاملة.</li> <li>- رؤيا شاملة ومتقنة.</li> <li>- الزمان والمكان.</li> <li>- التعلم غير الرسمي.</li> <li>- يتنفذ بواسطة الافراد.</li> <li>- يتعامل مع المستويات المختلفة.</li> </ul>	<p>تركيب من الحدس والإبداع لإنضاج تصور متكامل للمشروع الاستراتيجي ولوضع رؤية شاملة ومتقنة للاتجاهات والاستراتيجيات الواجب تحريرها لتظهر في أي زمن وأي مكان عن طريق عمليات غير منظمة من التعلم غير الرسمي المهم تنفيذه بواسطة الأفراد في المستويات المختلفة والمتخصصين في قضايا محددة</p>	<p>Mintzberg,2003:44</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توليفة من الابداع والحدس.</li> <li>- رؤيا متقنة ومعقدة.</li> <li>- الاتجاه حرا ومطلقا.</li> </ul>	<p>توليفة مكونة من الحدس والإبداع لإنتاج منظور متكامل ورؤية معقدة ومتقنة بمستوى عالٍ للاتجاه الذي يجب ان</p>	<p>Bagg,2001:1</p>

مرتكزات المفهوم	مفهوم التفكير الاستراتيجي	الباحث والسنة والصفحة
	يكون حراً ومطلقاً ليظهر في أي وقت ويأخذ مكانه ضمن المؤسسة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ابداع للتفكير.</li> <li>- التكوين والفعل والتعلم.</li> </ul>	عمليات إبداعية للتفكير في التكوين والفعل والتعلم الخاص بالاستراتيجية	Nadler, 1994 نقلاً عن Masifern,2002:4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طريقة تفكير.</li> <li>- تتضمن خمس عناصر.</li> </ul>	طريقة تفكير خاصة تتضمن خمسة عناصر أساس هي إدراك النظم والنية الاستراتيجية والتفكير الفرصي والتفكير في الوقت والتفكير الإبداعي.	Liedtka, 1998 نقلاً عن Masifern,2002:4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمليات ادراكية.</li> <li>- فردية وجماعية.</li> <li>- البحث عن القضايا والفرص.</li> <li>- مراقبة الموارد والبيئة.</li> </ul>	عمليات إدراكية فردية وجماعية تهدف إلى البحث عن القضايا والفرص الاستراتيجية عبر مراقبة الموارد والبيئة	Torset,2001:23
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متعدد الرؤى.</li> <li>- يوظف الاستدلال التجريدي.</li> <li>- فهم ماهو كلي وجزئي.</li> <li>- يلجأ للتركيب</li> </ul>	أسلوب متعدد الرؤى والزوايا يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتركيب	Rhinesmith,2006:318

مرتكزات المفهوم	مفهوم التفكير الاستراتيجي	الباحث والسنة والصفحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التشخيصي.</li> <li>- انساني وتفاؤلي.</li> <li>- يؤمن بقدرات</li> <li>الأنسان وطاقته</li> <li>العقلية.</li> </ul>	<p>التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعيه</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- احساس يعتمد على</li> <li>ثلاث عوامل.</li> <li>- المتغيرات المؤثرة</li> <li>في الاستراتيجية</li> <li>وعناصرها ومدائل</li> <li>صياغتها.</li> <li>- بناء أطار شامل</li> <li>لمنهج الادارة</li> <li>الاستراتيجية.</li> </ul>	<p>أحساس وفهم يعتمد على ثلاثة عوامل هي المتغيرات المؤثرة في الاستراتيجية وعناصرها الرئيسية ومدائل صياغتها، ثم ينطلق من بناء أطار شامل لمنهج الإدارة الاستراتيجية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة</p>	الفريجي، 2010:30
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسلوب تحليل</li> <li>مواقف.</li> <li>- التحدي والتغير.</li> <li>- وجود تصور ونوافذ</li> <li>تضمن البقاء</li> <li>للمنظمة.</li> </ul>	<p>أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة يتميز بالتحدي والتغيير ، والتعامل معها من خلال التصور، والنوافذ لضمان بقاء المنظمة والأرتقاء بمسؤولتها الاجتماعية والاخلاقية حاضرا ومستقبلا.</p>	الخفاجي، 2008 : 219

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

وبعد عرض تلك المفاهيم يقدم الباحث مفهوم أجرائي للتفكير الاستراتيجي هو (عملية ذهنية وفكرية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع لبلورة منظور استراتيجي وهو تفكير مستقبلي

عالي المستوى في الأبعاد الحيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاء الفرص).

### ثانياً : حاجة الإدارة العليا للتفكير الإستراتيجي

يبقى التفكير الإستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستويات المنظمة. ومن أجل إن تتمتع المنظمة بالأقتدار فقد برهنت تجارب الماضي إن التطوير لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها هو نتاج ذلك التفكي. ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاقنتدار والتميز في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها. وقدمت رؤية جديدة عن التخطيط الإستراتيجي من خلال توظيف المديرين للتفكير الإستراتيجي الحدسي والمبدع كونهما يؤمنان تصورات عن إعادة بناء الإستراتيجيات .

ولما كان التخطيط الإستراتيجي نشاطاً رئيساً مستمراً، فإنه يشجع المديرين بل ويلزمهم التفكير استراتيجياً. ويدعوهم إلى التركيز على معطيات البيئة الخارجية في الأمد البعيد، إضافة إلى التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً للأمد القريب. وكذلك دعوة المديرين إلى التفكير في عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال عناصرها المختلفة كتأسيس وتطبيقها والرقابة عليها. وضمن تصور إن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا تحديد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المنظمة، فهو يساعد المديرين على التهيؤ للمستقبل (الخفاجي ،:2008: 221-220).

### ثالثاً : عناصر التفكير الإستراتيجي

بيرهن ( Bonn 2005 ) على إن التفكير الإستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن ثلاثة عناصر:

1- التفكير المنظم **system Thinking** : يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث تم دراسة

الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها ، حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby , 2004:3) .

2- الإبداع **Creativity** : هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص إن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن إن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم (جروان، 200، : 22).

3- الرؤية المستقبلية **Vision** : وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية فقد أشار (Thomson & Strickland,1995: 41-42) إلى إن الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن ( إلى أين تذهب) وتعطي إشارات حول تطلعات المنظمة، وترسم مسارا استراتيجيا لها من أجل الولوج فيه ويتفق كل من (Hussey,1993:185) و (Lynch,2006;351) بأن الرؤية الاستراتيجية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي وأشار (البرواري، 2006، : 21) إن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد إن تحققه بالإستناد إلى البيئة التي تعمل فيها.

#### رابعاً: أهمية التفكير الإستراتيجي.

تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي كونه نمطاً يسهم في تحقيق المواعمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية. (الدوري وصالح، 2009: 25).

ومن هنا جاءت الدعوات لتغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الإستراتيجي ( Kogut, 196 : 199)، ويشكل التفكير الإستراتيجي أحد التحديات المهمة التي تواجهها الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستوياتها ومن أجل إن تتمتع المنظمة بالأقتدار، فقد برهنت تجارب الماضي إن التطوير الناجح لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها نتاج ذلك التفكير، إذ غالباً ما يظهر ميلاً بين مديري تلك الوحدات المنظمة ليصبح جلّ تفكيرهم يتركز حول اكتشاف الاستراتيجيات مستفيدين من الماضي، وكذلك بخصوص هذه

الاستراتيجيات على التغيير البيئي الواقعي، ويتطلب ذلك معرفة الإدارة العليا وباقي المديرين بأعمالهم وتوافر المعلومات المنظمة التي باتت إحدى المشكلات الخطيرة في حياة المنظمات ذوات الأعمال المتعددة، ويتجلى ذلك في إثارة تساؤلات استراتيجية، يتم الإجابة عنها بالاستفادة من أساليب التحليل الإستراتيجي.

ولعل فوائد التفكير الإستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاقتدار والممايزة في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن عن طريقها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها، وتوازن الإدارة العليا مواطن القوة في عمليات المنظمة ومهامها وقوتها بنسبة المنافسين في مجالات أعمال حلتها، لكي تقرر عبرها موقعها الإستراتيجي.

ويعدّ التطور الحديث الذي شهدته تقانة المعلومات عاملاً مساعداً وداعماً للتفكير الإستراتيجي للمنظمة ومعززاً قدراتها على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة ضمن العمليات الإستراتيجية، وكذلك التركيز على الأوجه الإبداعية فيها، وهكذا يمكن القول أن تقانة المعلومات والاتصالات بمختلف أنواعها تشكل عاملاً محدداً للتفكير الإستراتيجي في المنظمات ذوات الأعمال المتنوعة، الذي يؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها ومقدار ما تحتاجه من إبداع لضمان نجاح عملية تكوين الاستراتيجية تصميماً وتطبيقاً (Chakravarthys&Lorange P, 2004: 18)، ويأتي التفكير الاستراتيجي استجابة للبعد الإستراتيجي في الإدارة، وهو يساعدها في الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتصوراتها بعيدة الأمد، منها مثلاً، ماذا تريد أن تكون المنظمة في (5، 10، 20) سنة قادمة؟ وماذا تعمل للوصول إلى ذلك؟ وما الموارد التي ينبغي لها استقطابها والحصول عليها؟ وما التغييرات الحاصلة في عمليات البيئة؟ وما أسلوب التعامل معها؟ وكيف تستطيع تحقيقها وبلوغ ميزة تنافسية بوساطتها؟ هذه التساؤلات تحديات أساسية للإدارة العليا في تكوين المنظمة تشجعها على استخدام التفكير الاستراتيجي بمختلف السيناريوهات والخطط لضمان بلوغها (Cole, 2003: 102)، وقدمت رؤية جديدة عن التخطيط الإستراتيجي عن طريق توظيف المديرين للتفكير الإستراتيجي الحدسي والمبدع كونهما يؤمنان تصورات عن إعادة بناء الإستراتيجيات. (Mintzberg, 2004: 108). ولما كان التخطيط الإستراتيجي نشاطاً رئيساً

مستمراً، فإنه يشجع المديرين بل ويلزمهم التفكير إستراتيجياً ويدعوهم إلى التركيز على معطيات البيئة الخارجية في الأمد البعيد، إضافة إلى التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً للأمد القريب. (Bateman, 2006: 10).

وكذلك دعوة المديرين إلى التفكير في عملية الإدارة الإستراتيجية عن طريق عناصرها المختلفة كتأسيس الرسالة والتصور والتحليل البيئي والتقدير الداخلي، وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها والرقابة عليها. ويتطلب من القيادة التفكير بالتحديات التي تواجهها الأعمال، كونها ذات طبيعة إستراتيجية، وتستلزم كذلك التفكير بطاقة المنظمة عند تعاملها مع القوى الاجتماعية وباقي قوى البيئة المؤثرة فيها، وتصورها وقدرتها على الوعي بأغراض المنظمة ومؤسسيها، والتحديات لقيم وعلاقة المنظمة مع مجتمعها والمنظمات الحكومية، والمنافسة العالمية والطاقة والبيئة المادية والاجتماعية والقانونية المؤثرة في التقانة. ( Marcus, A.A., 78: 2006)، وضمن تصور إن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا تحديد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المنظمة، فهو يساعد المديرين في التهيؤ للمستقبل. (Ivancevich, 2007: 184).

وتبرز أهمية التفكير الإستراتيجي بأنه أداة تنافسية ملائمة لبيئة اليوم عالمية التنافس التي تتجاوز فيها استراتيجيات المنظمة الحدود والأسواق لتحقيق أعلى الأرباح ، فضلاً عن أنه يجعل المديرين أكثر نجاحاً في السيطرة على المستقبل، وإدراك أحلامهم وأحلام الزبائن وأصحاب المصالح (Baloch& Inam,2009,2). بينما تتمحور أهمية التفكير الإستراتيجي لمنظمات الأعمال في تركيزه على أهم القضايا الجوهرية للمنظمات والتي هي :

(Robinson,2005,2 )

1- التغيير الجوهري.

2- تحديد الإستراتيجية الأكثر تأثيراً في توجيه المنظمة.

3- تخصيص الموارد التي لها تأثير إيجابي أكبر في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

وكذلك يستمد التفكير الإستراتيجي أهميته من أسهامه في : (Fairholm& Card,2009,18)

1- أدراك الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2- ربط المهام اليومية بالاستراتيجيات طويلة الأمد .

3- تطوير خطط العمل المستندة على الأولويات الإستراتيجية.

4- تطوير الاستراتيجيات التي تدعم رسالة المنظمة.

وتتضح أهمية التفكير الإستراتيجي من كونه أداة للتحضير للمستقبل عن طريق توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الإستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المنظمة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، وهذا لن يتحقق إلا إذا تمكنت القيادة الإستراتيجية من استخدام قدرتها في بلورة آفاق التفكير الإستراتيجي لدى جميع العاملين وبكل المستويات عن طريق الانفتاح عليهم وإشراكهم في القضايا المتعلقة باستراتيجية المنظمة.

**الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الإستراتيجي :**

1. ضياع العديد من فرص إفادة مما هو متاح في البيئة الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.
2. مواجهة المنظمات للعديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الاستعداد لها، وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها.
3. إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها.
4. ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل ووجود بعض السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.
5. غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.
6. ضعف مقدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتنفيذ اللوائح والإجراءات والقواعد، وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.
7. مناخ تنظيمي فيه العديد من التوتر والقلق بين الأفراد وإحساس بعدم الأمان وضعف الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية الاستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وترتبط بين رغباتهم وطموحاتهم.

8. تخبط المنظمة في قراراتها، ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم معرفة البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الأهداف ووضع الخطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة.

9. ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظمة من إيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل أو تغيير مسارات العمل في المنظمة.

10 - ظهور مشاعر عدم الرضا من فئات مجتمع المنظمة، تجاه المنظمة وما يرتبط به أو عدم التأييد لها نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها بأن المنظمة تركز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية ( خليف ، 2008 : 34-35).

#### الخطوات التمهيديّة لتنمية التفكير الإستراتيجي بين قيادات المؤسسة :

1. المراجعة الذاتية والوقوف على حقيقة الواقع والإيمان بأهمية التفكير.
2. التدقيق في أختيار وانتقاء أصحاب العقول المفكرة القادرة على التعامل والغوص في الأعماق وممارسة العمليات العقلية المركبة وتحليلها وإعادة تركيبها من جديد، وفق أفكار ورؤى ابتكارية جديدة غير معهودة.
3. الصقل الأكاديمي والتدريب العملي (سلطان ، 2010 : 155).

#### سمات الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي:

1. الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
2. القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.
3. الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
4. المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات .
5. المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها ( السكارنة، 2010: 97).

كما وذكر ( عواد،2012) أنه من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي والذين يمكنهم إعداد التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه ومتابعته وتقييمه ما يلي :

1. تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.
2. التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها.

3. مهارات الاختيار الإستراتيجي.

4. مواكبة عولمة الفكر الإداري.

5. القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### خامساً: عوامل التفكير الإستراتيجي

ساهم العديد من الباحثين في تناول وتحديد عوامل التفكير الإستراتيجي. فقد أشار (نايبر والبرت، 1990) إلى إن عوامل التفكير الإستراتيجي تتمثل في (الأنماط المتكررة للأحداث واختيار شخص مسؤول عن التفكير الإستراتيجي والاستفادة من الأحداث الماضية للتنبؤ بالمستقبل، واستخدام المعرفة السابقة لإعداد نموذج مناسب لتخاذ القرار). في حين أشار (بون 2005) إلى إن المزايا تتمثل في (القدرة في إيجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة، وفهم ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، وفهم موقف المؤسسة داخل الأنظمة وتحديد الأهداف المستقبلية والمستقبل الأكثر فائدة، ومعرفة مناطق التنافس الجديدة، والقدرة على دمج الأفكار المختلفة في أفكار جديدة). أما من وجهة نظر (جريتز 2002) يشير ببعض المزايا مثل (إيجاد حلول مختلفة للمشكلات ودراسة الفرص الخارجية) بينما (كولنز وآخرون 2000) يشيرون إلى اعتبار قضايا واستراتيجيات مهمة لتصميم البنيان المؤسسي الأنسب .

فيما أشار كل من ( اكر وانجلست 2006) يفترضان المزايا الرئيسة التالية للتفكير الإستراتيجي: الوعي بالصناعة والمنافس، فهم نقاط القوة والفرص، الوعي بالمشكلات الاستراتيجية للمؤسسة، دراسة الأولويات الاستراتيجية للمدراء صناعة القرار بالاستفادة من العمليات الفعالة المرنة.

ولأغراض الدراسة الحالية يتناول الباحث شيء من التفصيل العوامل الآتية للتفكير الإستراتيجي وفق دراسة (Monnavarian et al., 2011:65) وسناقش هذه المزايا كما يأتي :

**1. الإبداع :** أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وهذا الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية ومنظمات الإبداع الفكري ، باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح "الأفضل عمل إبداع واحد مميز ورئيسي في المنظمة عن عمل مجموعة من التحسينات الصغيرة" (الظاهري، 2011 : 1).

يُعد التفكير الإستراتيجي أحد مداخل الإدارة الإستراتيجية التي تتطلب إدارة أنشطتها قدرا من الابداع والاستبصار أو ما يسمى بالإدراك الفجائي حسب تعريف مدرسة ال (Gestalt). ويدعو هذا المفهوم إلى تصميم قواعد وأفعال على نحو جديد دون تقليد للماضي مستندة على قاعدة معرفية مهيأة لهذا الغرض. وهذا ما يقف مضادا للاتجاه القائل بأن المستقبل غير منفصل عن الماضي والحاضر. وفي هذا الإطار فإن صلة التفكير الإستراتيجي بالإبداع يطلق عليها باستراتيجية الخيال الابتكاري (Creative Imagination Strategy). ومن أوجه التفكير الإبداعي ما يسمى (الملائمة) الاستراتيجية للمنظمة (strategic fit) (يونس والهيبي، 2011 : 68).

والإبداع عند جيلفورد: هو سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب بينما أشار (تورانس) بأن الإبداع: هو عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الأنسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة أو توصيل النتائج للآخرين (حافظ، 2011: 16). كما وصفه (نجم، 2003: 22) : بأنه قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد والذي يضيف قيمة أكبر وتقديم المنتج الأفضل مقارنة مع منتجات المنافسين. أما التفكير الإبداعي فهو تفكير منفتح يخرج من التسلسل المعتاد في التفكير، إلى إن يكون تفكيراً متشعباً ومتنوعاً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة ... ويعرف بأنه " العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة " .

وبهذا النمط من التفكير غالبا ما يكون خيالي وغير متوقع لإيجاد رابطة بين عدة عناصر لم يكن بينها سابق ارتباط. ويتصل التفكير الإبداعي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها (حافظ، 2011: 28) .

**سمات الشخص المبدع :** يرى علماء النفس إن الشخص المبدع هو الشخص الذي يملك مجموعة من السمات أو القدرات التي يظهر تأثيرها في سلوكه، كالطلاقة والمرونة والقدرة

على الإدراك الدقيق للثغرات، والأحاساس بالمشكلات والأصالة في التفكير ويكون الشخص مبدعا إذا ظهرت لديه تلك السمات أو بعضها بدرجة كبيرة .

➤ **الطلاقة Fluency** : يقصد بها هنا سرعة إنتاج أو بلورة عدد كبير من الأفكار. ويحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصل للتنفيذ ولكن المهم إلا يرفض المبدع فكرة طرأت على ذهنه وإنما يقع عليه تجميع اكبر قدر من الأفكار ومن ثم نبدأ في فحصها وتقييمها وتصفيتها. فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية محددة ( خبراء بمبك، 2004 : 11). كما يقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية ( السويدان والعدلوني، 2002: 57) .

➤ **الأصالة Originality** : وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى ( السرور، 2002: 119). الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيم الأفكار وجديتها. الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة. فهي تعني إن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع (الحيزان، 2002: 34-33). ويوصف الشخص المبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصلية وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجديتها وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي (الهويدي ، 2009: 29) .

➤ **المرونة Flexability** : يشير ( السرور 2002) إلى أن المرونة هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ( العجلة، 2009: 29) .

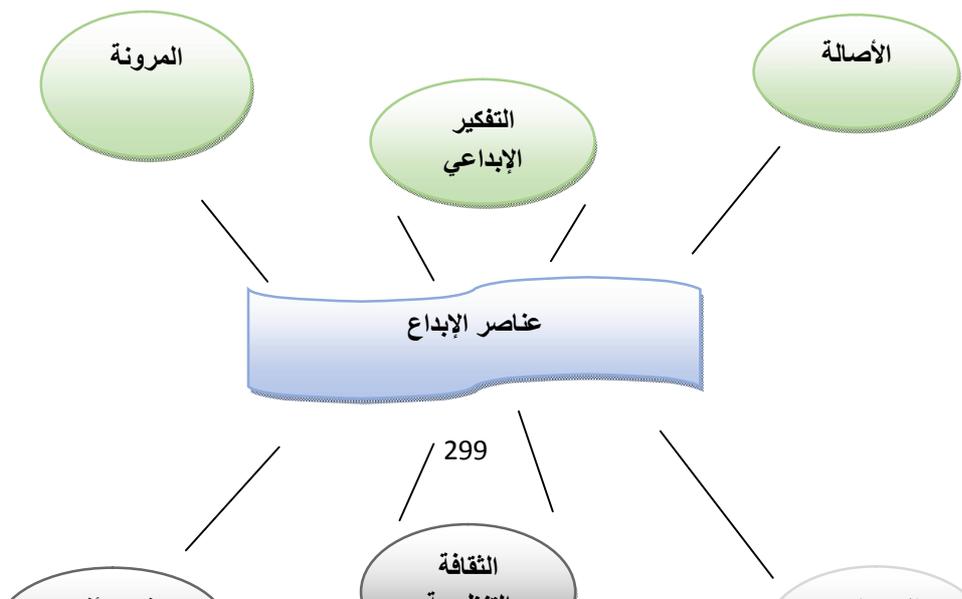
➤ **الحساسية بالمشكلات** : إن الشخص المبدع لديه الحساسية المرهفة للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد، فهو يرقب الثغرات ونواحي القصور في الأفكار الشائعة ويرى في الأشياء ما لا يرى الفرد العادي كالشخص الذي يقرأ ما بين السطور وينظر بعين ثالثة (حيزان، 2002: 33). وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة (الهويدي ، 2007: 29).

➤ **المخاطرة** : وهي أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول للمشكلات في الوقت المناسب الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (مصباح، 19:2011)

➤ **القدرة على التحليل والربط** : يعني التحليل قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، ولذلك يوصف الفرد الذي يمتلك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملاً أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (جبر، 22:2010). والشكل رقم (2) يوضح عناصر الإبداع.

## الشكل (2)

### عناصر الإبداع



المصدر: جبر، عبد الرحمن " الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي " ، 2010 ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة.

2- **المساءلة** : عرفها هاموند (Hammond) بأنها وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات عبرها إن يتحملوا مسؤوليات أدايم بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة وإن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة .

يشير شارلنج (Starling) إلى إن المساءلة هي : إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة الموجهة إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب منها، وتتفاى مع الأنظمة والمعايير ولا تتسجم معها، ويقتضى ذلك تقديم الأسباب أو المبررات التي دفعت إلى ممارسة تلك السلوكيات أو اتخاذ تلك القرارات إضافة إلى تحمل أولئك الأفراد وتلك المؤسسات المسؤوليات والتبعات المترتبة على سلوكهم كافة (العمرى، 2004: 17).

تعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري فشعور العاملين لشبوع المساءلة يكبح الجماع لأستغلال السلطة في إساءة استخدام الموارد العامة، حيث يخلق الشعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الإداري أو السلوك كمانع للتسرف في ممارسة السلطة خاصة عند النقاء هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تنكر على العاملين الجمع بين السلطة وعدم الاستقامة (دويرى، 2012: 62).

### 3- المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية :

الرؤية (visioning) هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، 2009: 39) ، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل الفهم

والإدراك أيضا (الغالبى وادريس، 2008: 208) وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة على إنها " فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة) حيث اعتبرت شكل من اشكال القيادة وإحدى المهمات العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة والرؤية لاتعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا (النعيمي، 2003: 48-49). وكأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فهي تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها، وهي لا تعني مجرد تبني وجهة ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجة (النعيمي، 2008: 173)، ويكون هناك دائما رؤية في بداية أية نشاط وبرنامج، فمثلا اعتبر (ستيفن) مؤسس أكبر شركة بناء في العالم، كوكب الأرض بأجمعه كموقع بناء وعمل دائما وكان متمسكا بتوجهاته المبدئية حيث يقول : سوف نبني أي شيء وفي أي مكان وأي وقت (الخفاجي، 2008: 146-147).

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين من خلال

➤ رسم خارطة طريق للعاملين، لكي يتبعوها حيث تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم في المنظمة (Mccoby et al., 2004:4).

➤ تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهما مبكرا للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانيات المنظمة استعدادا للمرحلة القادمة (النعيمي، 2008: 144-145).

➤ اعتماد القادة لرؤاهم في تحديد مواقع المنافسين وأخذ قرارات صائبة كرد فعل إزاءها (صالح واخرون، 2010: 184).

➤ تقديم رؤية ناجحة ممكن إن يساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة سعيا نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل (النعيمي، 2008: 145-144).

➤ تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال، وبالتالي فإن عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين، وتساعد الرؤية على توضيح الاتجاه العام للتغيي،

حيث إن الرؤية تبسط آلاف القرارات التفصيلية وتحفز العاملين لإتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وتبعد منظمة الأعمال عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال (الغالبى، 2008: 211).

➤ تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها (عبيد، 2009: 51).

4- إدارة الصراع: تباينت وجهات النظريات المفسرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع وأعتبره حالة سلبية يجب القضاء عليها وهذا ما يعرف بالنظرة التقليدية للصراع كما اعتبر فريق آخر إن الصراع ما هو إلا ظاهرة طبيعية وحتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات الحديثة للصراع فتؤكد على إن الصراع أمر إيجابي بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وفيما يلي عرض مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع كالتالي :

أ- النظرية التقليدية للصراع : يعتبر هذا الاتجاه إن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها (المعشر، 2005: 43).

ب- النظرية السلوكية للصراع : وقد سادت النظرية السلوكية للصراع بإن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً من الشرور بل قد يشكل إمكانية قوة إيجابية في أداء الجماعة ولكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه، إن تنازلهم له يشبه إلى حد ما أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه (زايد، 1995: 300).

ت- النظرية الحديثة للصراع : تسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع ويرى أنصار هذه النظرية إن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبتكار والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين ( المعشر، 2005: 43).

ومن خلال النظريات السابقة نلاحظ إن المدير الفعال هو الذي يعمل بالنظرية التفاعلية الحديثة للصراع والتي ينظر إلى إن الصراع ظاهرة إيجابية يجب الأستفادة منها كدافع للتغيير والابتكار والتجديد من أجل الارتقاء بالمؤسسة.

**5- الذكاء :** يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيته (محمد،2009: 12). ويعرف الذكاء بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها وتحويلها معلومات مفهومة ومفيدة (McDowell,2009:11).

كما يعد الذكاء ذخيرة الإدارة فهو يكسب قوة الفطنة وبلوغ النجاح، إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات إداريها وقادتها وفي مقدمتها سمة (الذكاء) ففي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت لعنصر الذكاء (صالح وآخرون، 2010: 111-112).

ويلاحظ بشكل عام إن المفكر الاستراتيجي في المنظمة بحاجة ماسة إلى استخدام مجمل القدرات العقلية التي تتوافر في الدماغ، والمهم في كل ذلك هو كيفية توظيف هذه القدرات سواء وردت تحت مسميات الذكاء الشعوري، أي القدرات العقلية التي تستند إلى الشعور والعاطفة في فهم احتياجات الذات ومتطلبات الآخرين وسبل تحقيق التناغم والانسجام فيما بينها، أو متطلبات الذكاء الاستراتيجي، أي القدرات العقلية التي تسند المفكر الاستراتيجي في استشراق المستقبل وتكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الاستراتيجية للأمد البعيد وكيفية تحفيز الآخرين لتوحيد توجهاتهم من خلال تدعيم حالات التعاون وأسس الشراكة مع جهات أو منظمات أخرى أو مع الأفراد والإدارات في داخل المنظمة للسعي نحو تحقيق النجاح والتفوق ويمكن القول إن المفكر الاستراتيجي لابد إن يتمتع بالذكاء الاستراتيجي حتى يفكر استراتيجيا (النعيمي،2008: 174).

ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الاستراتيجية بكل فعالية لتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Waters,2004:4) أما (Mark & Ronald,2009:2) فيشير إلى إن مصطلح الذكاء الاستراتيجي كثيرا ما يستخدم بالتبادل مع مصطلحات أخرى مثل البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء.

ويعرف (عبد الحافظ، 2008: 4) الذكاء الاستراتيجي بأنه ذكاء قائم على رؤية واضحة ومحددة حيث إن وضوح الأهداف والمعايير المراد تحقيقها أمر هام وإن هذه الأهداف والغايات تحتاج إلى مشاركة الجميع من خلال استعمال هذا النوع من الذكاء.

بينما أشار (صالح وآخرون، 2010: 142) إلى الذكاء الاستراتيجي بأنه مقدرة يتمتع بها قادة منظمات الخدمة ممن يوسمون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف والتفكير المنظم) - الشراكة - القدرة على تحفيز (دفع العاملين - الحدس - الإبداع) ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة " (محمد وآخرون، 2012: 513).

**6- التفكير المنظم:** يجسد التفكير المنظم (system thinking) القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعيمي، 2008: 173)، ويُعد مدخل التفكير المنظم منهجاً قديماً أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة (صالح وآخرون، 2010: 180).

وهناك ثلاث أنواع من الأنظمة هي (Maccoby, 2001: 2) :

1- النظام الميكانيكي : حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام، مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.

2- النظام العضوي : وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة، فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها إن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي .

3- النظام الاجتماعي : الأجزاء الأدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة. لذلك فإن القيادة يجب إن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام. والنظام الذي يستند إلى هذا العنصر يتحدد بثلاثة شروط وهي : (Maccoby: 2001: 2).

1- كل جزء من النظام يمكن إن يؤثر بها كل جزء في النظام ككل تتوقف على سلوك وخصائص جزء آخر في النظام على الأقل.

2- الطريقة التي يؤثر بها كل جزء في النظام ككل تتوقف على سلوك وخصائص جزء آخر في النظام على الأقل.

3- المجموعات الفرعية أو الثانوية المكونة لكل جزء لها نفس خصائص الأجزاء المكونة لها.

وهكذا فإن النظام يشترك خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزاؤه، وفي إطار ما تقدم يتضح إن:

➤ القادة الذين يتسمون بهذا النمط من التفكير يمتلكون دماغا تحليليا ومع التعلم والخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل، وحينها سيشرحون السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها (صالح وآخرون، 2010: 181).

➤ ارتكاز هذا التفكير على مفهوم النظام يجعله قابلا للتأثير بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وبما يوجب تحليل التفاعل بين عناصره في إطارهما لغرض الارتقاء بفاعلية النظام.

وتبرز فوائد التفكير المنظم كمحدد من محددات التفكير الاستراتيجي في كونه يهيئ الآتي :

- 1- إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوبا لمجابهة تعقيدات البيئة.
- 2- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبأفترض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
- 3- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها.
- 4- رؤية واضحة وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات .
- 5- طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.
- 6- الفرصة لمشاركة (الأفراد وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.
- 7- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

ومما يتقدم يتضح إن هذا العنصر عزز دور التفكير الاستراتيجي في المنظمات بأعتبره مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي، أسلوبا معاصرا للتكيف مع الحياة أول وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانيا (العزاوي، 2009: 38).

7- **النمط العقلي المتنوع** : يمكن النظر إلى التفكير على أنه نشاط عقلي يتضمن مجموعة من العمليات العقلية اللازمة لمعالجة وحل المشكلات الصعبة والمعقدة، ومن خلاله يمكن فهم الأمور وتذكرها وتقبلها، كما أنه تقص مدروس للخبرة من أجل تحقيق فهم لها واتخاذ قرار بشأنها وبالتالي إكساب معرفة ما. ويرى (Kelley, 1998) يمكن النظر إلى التفكير على أنه :

✓ مجموعة من العمليات المعقدة التي يمكن إن تتغير باستمرار .

✓ مهارة يمكن إن تعلم.

✓ نشاط عقلي يرتبط بخبرات الفرد.

#### سادساً : الأبعاد

يعد التفكير الإستراتيجي من الأنشطة الإستراتيجية ذات القدرات العقلية عالية المستوى الذي يحتاج تطبيقه على ارض الواقع إلى تحديد خصائصه وأبعاده بشكل دقيق، لذا قدم الباحثون إسهامات متعددة لوصف إبعاد التفكير الاستراتيجي تقارب بعضها وتباعد الآخر تبعاً للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين. فمايز (Ohmae, 1982) خمسة إبعاد للتفكير الاستراتيجي هي (الحدس، والإبداع، والخيال، والتحليل، والفعاليات الكمية) (نقلاً عن Oshannassy, 1999: 10).

وقدمت (Liedtka, 1998) خمسة أبعاد أخرى هي (النية الإستراتيجية، وأدراك النظم، والتفكير ألفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي) (نقلاً عن Torset, 2001: 19). على حين ذهب (Sanders, 1998: 62) إلى أبعد من ذلك محددًا ستة أبعاد أخرى هي (النظرة الشاملة، والتغيير المؤسسي الذاتي، والأخذ بالتأثيرات الصغيرة، والتفكير التصوري، والبحث البيئي، والتفكير اللاخطي). وعرض (Grundy & Wensley, 1999) أبعاداً للتفكير الاستراتيجي بشكل هرم قوامه الأبعاد الآتية من القاعدة إلى القمة (التحليل الإستراتيجي، والعلاقات السببية، والخيارات الإستراتيجية، والرؤية، والسلوك العملي) (نقلاً عن Torset, 2001: 18).

وطور (Osannassy,2000:6) ابعاداً تعتمد إلى حد كبير على إبعاد (Liedtka, 1998) هي (النظرة الشاملة، والنية الإستراتيجية، والتفكير في الوقت، والمشاركة الشاملة). وأشار (Tan,2000:2) إلى ستة إبعاد هي (تشخيص حالة المؤسسة، وتحليل البيئة، ووضع الرؤيا الاستراتيجية، وتطوير الاستراتيجيات، وتطوير المحتوى الشامل، وقيادة التغيير الاستراتيجي). وبين (Bagg,2001:1) إن إبعاد التفكير الإستراتيجي هي (التخطيط، وتركيز القيادة على اتجاه محدد، والتركيز على الهدف الأهم، والتخطيط للمكان المناسب). واقتصرت آراء (NAWB,2001:2) على ثلاثة إبعاد هي (الرؤية الإستراتيجية، والمهمة الإستراتيجية، والخطة الإستراتيجية). في حين ركز (STPR,2001:1) على ثلاثة إبعاد أخرى هي (الإبداع، والرؤية، والحدس). وشخص (DSO,2002:4) ثلاثة إبعاد أيضاً ولكنها (التركيب، والتحليل ألتشعبي، والإبداع). وطرح (Masifern,2002:6) ثلاثة إبعاد أخرى مستنداً إلى مدخل مختلف في دراسته للتفكير الاستراتيجي وبناءً على أدوات وتقنيات تحليلية متعددة، وتلك الإبعاد هي (الإبداع، والرؤية، والتخطيط).

وعبر (STPR,2002:1) عن أربعة إبعاد هي (التركيز، والتفكير بعيد المدى، وانتقاء الهدف الأهم، والفعل التطبيقي). ودرس (WBC,2003:1) ابعاد (التنظيم، والرؤية الشاملة، والتفكير متعدد النواحي، والقوى المؤثرة، والخيار العقلاني). والملاحظ من دراسة تلك الأطروحات لإبعاد التفكير الاستراتيجي إن الباحثين لم ينفقوا على إبعاد معينة وإن عدداً منهم تبنى الإبعاد نفسها ولكن بمسميات مختلفة بعضها عن بعض. ويعزى ذلك إلى حداثة البحث والتنظير في موضوع التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى تباين الاتجاهات الفكرية للباحثين. ويمكن تأشير عدد من الإبعاد التي نالت الاهتمام والاتفاق الأكثر من الباحثين وهي (الرؤية، والإبداع، والحدس، والنية الاستراتيجية، والتفكير في الوقت). ويمكن عد إبعاد (Liedtka, 1998) الأكثر تعبيراً عن التفكير الاستراتيجي وهي (النية الاستراتيجية، وإدراك النظم، والتفكير أفرصي، والتفكير في الوقت) والتي سيتم اختبارها في الجانب العملي من الدراسة لأهميتها.

وينظر إلى التفكير الإستراتيجي على إنه من المتغيرات الاستراتيجية المهمة ذات التأثير في تحقيق الدول والمؤسسات لأهدافها الاستراتيجية باتباع إنموذج من إنموذجاته وخاصة بعد الاتفاق على سرعة حدوث التغيرات البيئية مما افرز عدم جدوى تطبيق المتغيرات

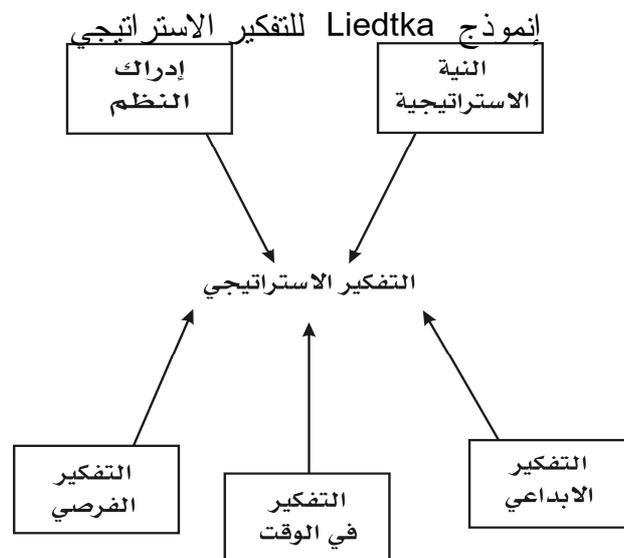
الاستراتيجية الأسبق ظهوراً وتطوراً بمعزل عن التفكير الاستراتيجي. ومن هذا المنطلق يأخذ هذا المبحث مداخل التفكير الاستراتيجي وإنموذجاته وعلاقته مع المتغيرات الاستراتيجية الأخرى.

### سابعاً: النماذج

قدم الباحثون نماذج عديدة للتفكير الاستراتيجي، ونعرض هنا لستة منها الأكثر أهمية، وهي:-

1- إنموذج (Liedtka, 1998): طورت (Liedtka, 1998) هذا النموذج بالأعتماد على آراء (Mintzberg, 1994) عادة التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص محددة. ويتضمن هذا النموذج خمسة إبعاد هي (إدراك النظم، والنية الاستراتيجية، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي) (نقلاً عن Lawrence,1999:4). ووجهت دعوات كثيرة من المفكرين لاختبار هذا النموذج ميدانياً. ويوضح الشكل (3) هذا النموذج وابعاده.

شكل (3)



Source: Lawrence, E. (1999) Strategic Thinking: A discussion paper.

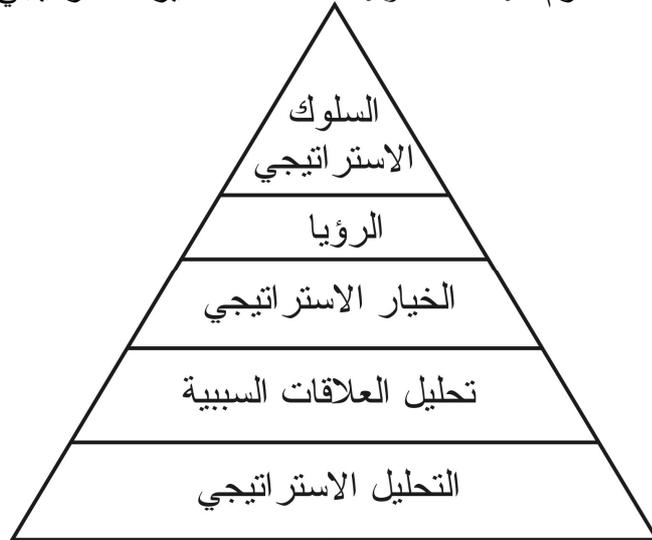
[www.pscfcp.gc.ca:4](http://www.pscfcp.gc.ca:4)

## 2- إنموذج (Grundy & Wensley,1999):

طرح Grundy و Wensley 1999 نموذجاً للتفكير الاستراتيجي يعتمد على القدرات الذهنية والإدراكية التي بسبب إهمالها غالباً ما تفشل الخطة الاستراتيجية. وهذا النموذج يكون بشكل هرم يشمل خمسة إبعاد يمثل كل بعد منها مرحلة مهمة لتحقيق التفكير الاستراتيجي، وهي من القاعدة إلى القمة (التحليل الاستراتيجي، وتحليل العلاقات السببية، والخيار الاستراتيجي، والرؤيا، والسلوك الإستراتيجي) (نقلًا عن Torset,2001:18). ويوضح الشكل (4) هذا النموذج.

### شكل (4)

هرم Grundy و Wensley للتفكير الاستراتيجي



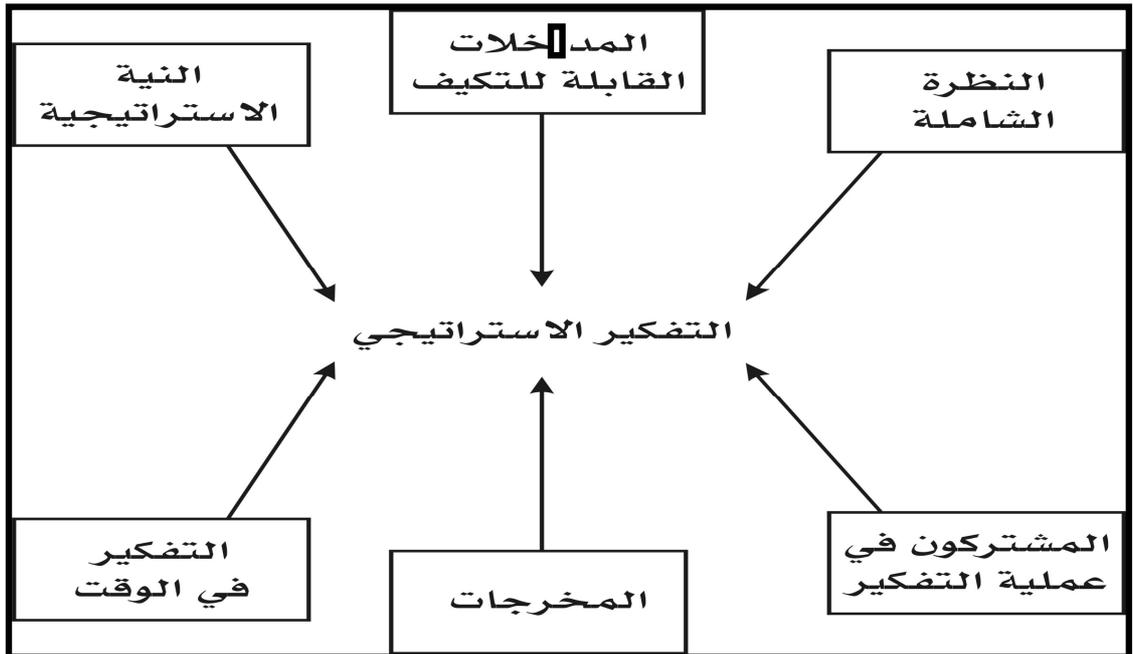
Source: Torset, C. (2001) Strategic Thinking: Why, What and How? An organizational model of strategic:18

### 3- إنموذج (Oshannassy, 2000):

قدم (Oshannassy,2000:6) إنموذجاً أعتمد فيه على إنموذج Liedtka مع بعض التعديل في الإبعاد وتأكيد أهمية تأثير المدخلات القابلة للتكيف في عملية التفكير الاستراتيجي. ويتكون الإنموذج من أربعة إبعاد هي (النظرة الشاملة، والنية الاستراتيجية، والتفكير في الوقت، والمشاركون في عملية التفكير). ويوضح الشكل (5) هذا النموذج

الشكل (5)

أنموذج Oshannassy للتفكير الاستراتيجي



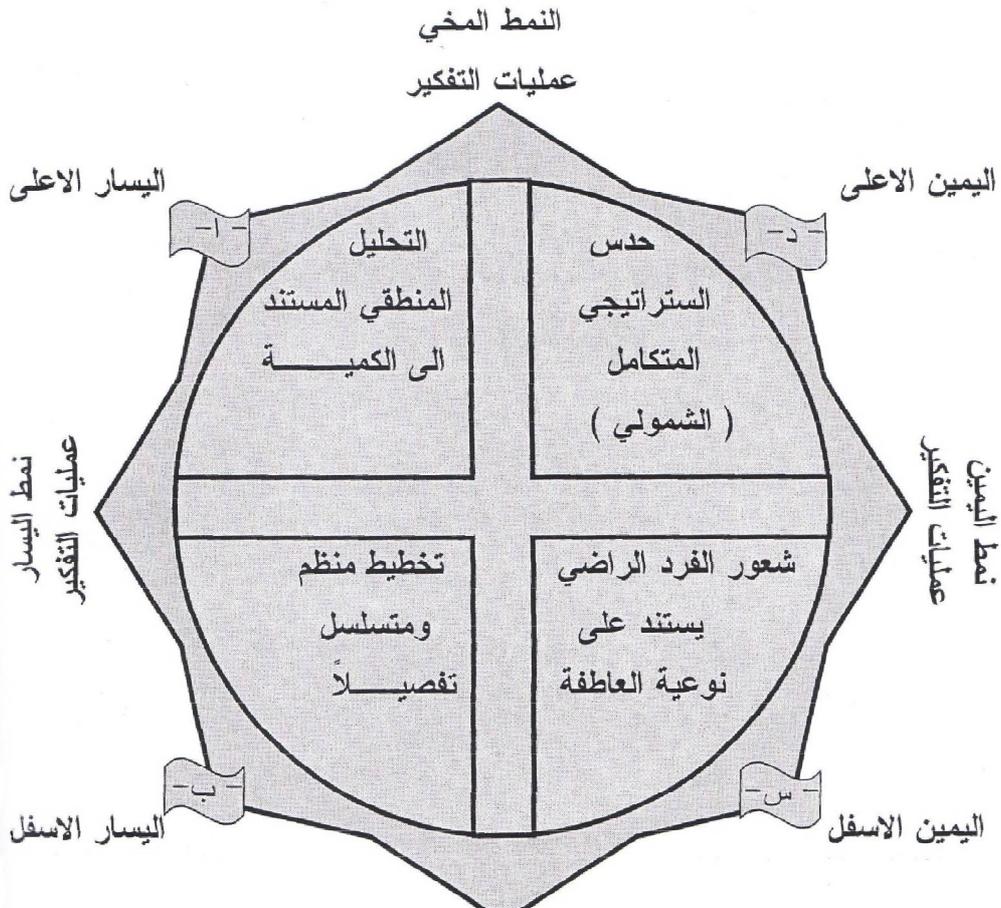
Source: Oshannassy, T.(2000) Models and methodology to study strategic thinking in Australian public:9

#### 4- إنموذج الإبداع والتفكير الإستراتيجي للدماغ الكلي :

بين (Ann Herrmann- Nehdi 2007) عن طريق توظيف قدرات الدماغ الكلية لعقل مبدع، مهمة القيادة المستقبلية سوف تكون لمن يستقبل أشارات التغيير ويتأملها بشكل مبدع، وبذلك يمكن الحصول على أفضل الأفكار من قبل كل فرد. وإن المجموعة على وفق هذا الإنموذج تعمل على تحليل المشكلة عن طريق التحديات التقنية واختراق الأفكار العادية وتهيئة فريق يتمكن من التطبيق والمتابعة، ومن ثم يتمكن الأفراد من الأقتراب من المشاكل بشكل مختلف عن طريق هذا الانفتاح تتولد قوة أساليب تفكيرية مختلفة بدلاً من مواجهتها كعقبات. أذاً على وفق إنموذج (Herrmann) هنا عملية ربط جدلي بين الإبداع والتفكير الاستراتيجي لبناء الاستراتيجية المستقبلية عن طريق نظرة تكاملية لكل أربعة أرباع الدائرة أجزاء الدماغ. انظر الشكل رقم (6).

#### الشكل (6)

أنموذج الإبداع والتفكير الإستراتيجي للدماغ الكلي



Source: Creativity and Strategic Thinking the Coming Competencies Ann Herrman,  
CEO [www.hbdi.com](http://www.hbdi.com), 2007.

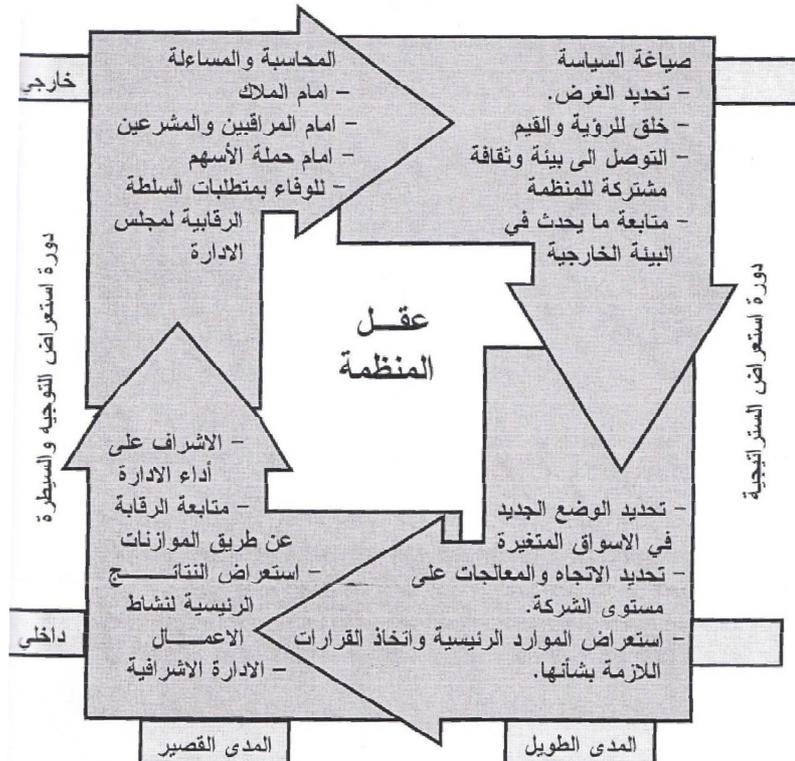
### 5- إنموذج صياغة السياسات والتفكير الاستراتيجي (Pambek, 2003:25):

عن طريق هذا الإنموذج نتعرف على أربعة أنشطة رئيسة يتضمنها دور القيادة والتوصية لمجلس الإدارة. حيث يحتوي هذا الإنموذج على عمليتين قصيرتي المدى، تمثلان الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة وهما: محاسبة المسؤولين والإشراف على إدارة المنظمة إلى جانب عمليتين أطول مدى، تتعلقان بالجانب التنفيذي، وهما صياغة السياسات والتفكير الاستراتيجي، وهذا يتطلب أحداث تغيير هائل في الوقت وأساليب تفكير القائد الإداري وكيفية توزيع وقته على جوانب تتعلق بالقيادة والتوجيه. فيتعين عليه تخصيص قدر كبير من وقته للتفكير في الإشكالية المستقبلية المتوقعة للمنظمة.

الشكل (7)

### إنموذج صياغة السياسات والتفكير الإستراتيجي

دورة استعراض السياسة



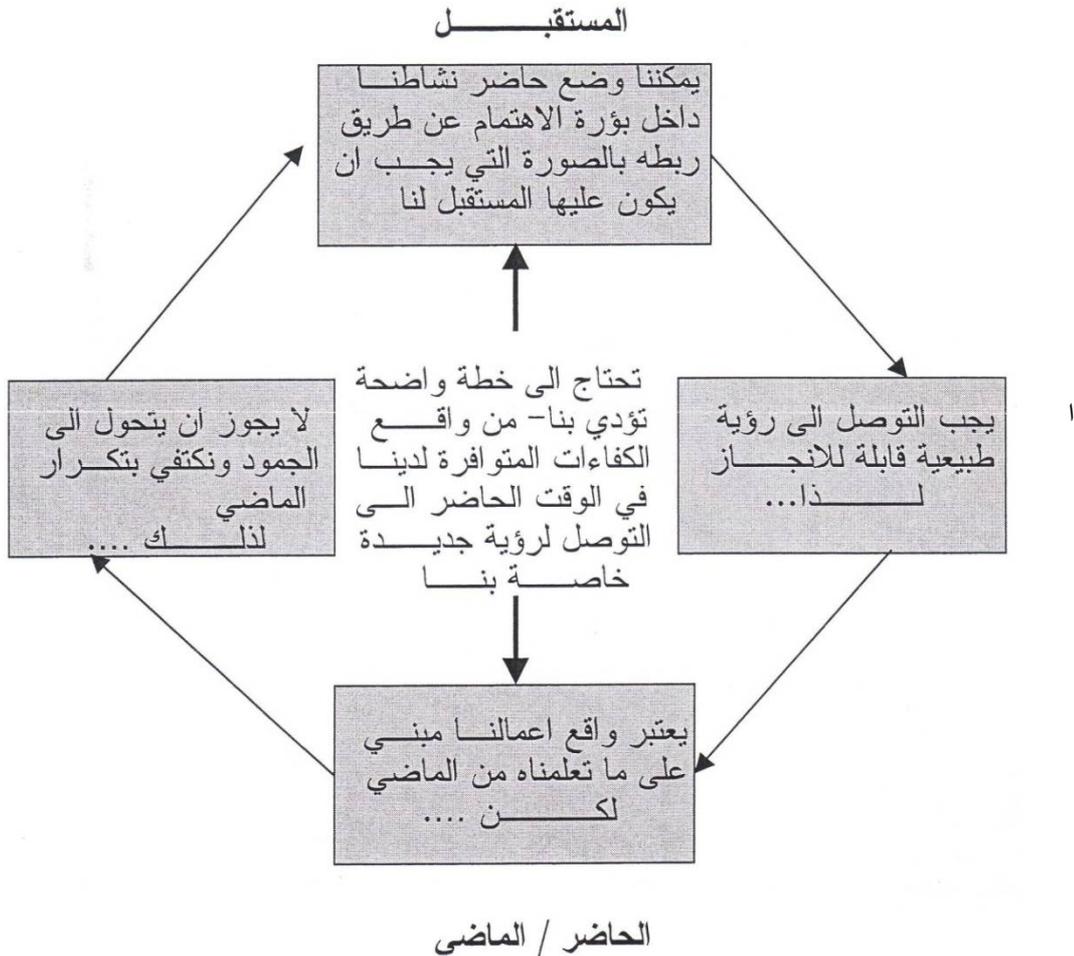
المصدر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، أفكار عالمية معاصر)،  
2003، القاهرة سلسلة بمبك، عدد 26:46.

#### 6- إنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل (Pambek, 2003:187):

يوضح هذا الإنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل، وترجع أهميته إلى تعرض مدير الاستراتيجية الكونية لمواقف جيدة تتعلق بالمتطلبات المستقبلية التي سيصبح عليها التنظيم التي يتطلب تحديد رؤية رسالة وتحديدها وأحداث تغييرات إدارية مع الاستعانة بالخبرات الماضية المتوافرة لدى الأفراد، كما يوضح هذا الإنموذج الخبرة الناتجة عن التعامل مع المدد الزمنية وكيفية التوفيق بينها .

#### الشكل (8)

إنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل



المصدر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، أفكار عالمية معاصر)،  
2003، القاهرة سلسلة بمبك، عدد 26:46.

## المبحث الثاني

### التحديات البيئية: المفهوم ، الخصائص ، السمات ، الأنواع ، الأهمية

تغيرت الإدارة عبر الزمن إستجابة للتغيرات البيئية، والاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، والتكنولوجية، السياسية، القانونية، إذ فرضت آثارها على الوظائف الإدارية وقدرات ومهارات المديرين، مما أدى إلى تغيير في ملامح الفلسفة الإدارية وشكلت تحدياً لها، أدى إلى حدوث تغيير في ممارساتها، وأصبح لزاماً على من يبغى الإستمرار والتعايش مع هذه التحديات والتغيرات القادمة أن يهيئ نفسه ومنظّمته لمواجهةها، عن طريق المرونة الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة لمواجهة هذه التحديات ويكون على مستوى المنافسة الشديدة التي تزداد حدتها يوماً بعد يوم.

**أولاً : المفهوم:** وتناوله الباحث عبر عدة أوجه وكما يأتي :

**التحديات في اللغة :** هي تعبير يُقصد بها الإنذار، (فعل: خماسي متعد)، تَحَدَيْتُ، تَحَدُّ، مصدر تَحَدَّ، تَحَدَى المخاطر ليصل إلى هدفه، واجهها وتغلب عليها، تَحَدَى فلان الشيء: جابهه دون خوف، تَحَدَى الرأي العام، السلطة، تَحَدَى الموت، ورفض الاستسلام وجابهه، تَحَدَى الصعاب، جابهها. (أنيس وآخرون، 1989: 50)

**التحديات:** أخذت الدلالة الفكرية للتحديات صوراً مختلفة مردها تنوع مجالات دراستها، والأفق الزمني لتحليلها وتنوع أوجهاتها وسعة وعمق المعرفة المنظرية والإدارية في رصدها والإستجابة لها. ويهيئ الاختلاف تعدد نظرات إدراك التحديات والوعي بمصادرها وشدة قوتها وتأثيرها في أستثمار موارد واستعدادات المنظمة الاستراتيجية لبلوغ رسالتها حاضراً متجسداً بفعالها المتحقق ومستقبلاً مترجماً مستجيباً لنتائج متوقعة مرغوبة. ولقد تحدث (Kreitner, 1989: 8-35) عن تحدي تحسين مستوى الإنتاجية الذي يشكل التحدي العام للمدراء الذين يتوقعون ويعدون لتغيرات البيئة الحيوية لضمان النجاح والتفوق ومواكبة حركة المنافسة في الأمد البعيد، وشخص (Holt, 1993: 21-24) التحدي الذي يواجه المدراء المبدعين بلا إنتاجية إدارتها نحو الإبداع والتغير في أسلوب إدارة بيئة العالم لمقابلة تحدي المنافسة.

ووفقاً لرأي (Alkhafaji,1995:15-20) تشكل التحديات مصدر خطر ينبغي توظيف القدرات لتحقيق النجاح في ظل عالم تسوده التكنولوجيا، والهيمنة الاقتصادية واللغة العسكرية والقوة. وربط (Labelle,1995:6) التحديات بالتطورات الحاصلة في نظم وتكنولوجيا الاتصالات الفورية، وتقنيات معالجة المعلومات لزيادة طاقة العديد من القطاعات التي تزودها بالخدمات المطلوبة باستمرار. وعُرفت بأنها قدرة المنظمة على إكتشاف القيمة الناتجة عن إلتزاماتها بتوقيت التسليم كأسبقسة تنافسية بالمنظمات الأخرى (Chase & Aguliano,1992:2)، وأنها تحديات ذات سمة معاصرة لأنها تحمل في طياتها تجسيدا في حجم التأثير، وتغيراً في نوع المؤثر، وغموضاً في طبيعة التفسير، وفيها حاجة إلى الإبداع والإبتكار في آلية التفكير بها، وفي إعتقاد وتقانة المعلومات بمساحة واسعة في مجالي التحليل والتشخيص (Sandler,1997:13)، وأنها ظرف أو ظروف غير ملائمة دائماً موجودة في بيئة المنظمة وتجعلها غير قادرة على الوصول إلى أهدافها التي ترغب في الوصول إليها، إلا إذا ما أحسنت التعامل معها (Robinson & Pearce,1977:171)، أنها قدرة المنظمة على تشخيص معطيات بيئتها بواقعية والتعامل معها بحذر منطقي يقود إلى الأمثلية في الأداء، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وتجاوزها إلى المستدامة (Hitt,et. al,2001:9)، وأنها صعوبات ومشكلات تعيق الأداء المنظمي وتعرقل تحقيق أهدافه الموسومة، إلا إن هذا لا يعني إستحالة إكتشافها والتعامل معها (Mcfartin & Sweeney,2003:35)، فهي متغيرات ومشكلات داخلية في المنظمة وهي في الغالب عوامل البيئة المرتبطة بالعملية التشغيلية، ومجموعة من العوامل والمحددات التي تحيط ببيئة المنظمة وتتسم بدرجة من التعقيد، تنشر تأثيراتها في أداء المنظمة فتحد من فعاليته، وتتطلب إدارتها مستوى من التركيب المنطقي والعقلانية الواقعية التي تقود إلى التشخيص العملي للمسببات والوصيف الاجرائي للمعطيات (صالح,2007: 5).

أما الباحث فيحدد أنها : مجموعة من العوامل والمحددات والمتغيرات التي تؤثر على المنظمات، وتكون ذات تأثيرات مستقبلية ومصيرية على أداء تلك المنظمات، مما يتطلب تقنيات عالية وقرارات مثلى للتعامل معها وفك تعقيداتها ومواجهتها.

وقبل الشروع بعرض خصائص التحديات المعاصرة وسماتها، من الضروري السعي لتوضيح التداخل في مفهوم التحديات والتهديدات، إذ أن المفهومين يرتبطان بشكل وثيق في مجال إدارة المنظمة ولكن توجد بعض نقاط الأختلاف بينهما سيتم توضيحها في الجدول (5)،

إذ يرى الباحث إن الكثير من التهديدات ربما تتحول إلى تحديات تعصف بالقطاع بأكمله، إن التحديات قد تضم بجانبها الكثير من التهديدات المتباينة في التأثير والنطاق، إلا إن التحديات والتهديدات يشير إلى إمكانية تحويلها إلى فرص تغتنمها المنظمة للوصول إلى حلول ناجحة لمشكلاتها.

### جدول (5)

#### الفرق بين التحديات والتهديدات

التحديات	التهديدات
1- تشترك في جميع منظمات القطاع (KBA & CIPE,2007:7)	1- تعصف بمنظمة دون غيرها (KBA & CIPE,2007:7)
2- تمتد لفترات زمنية طويلة قد تقترب إلى وصفها بالظاهرة (IDRC,2007:12)	2- تمتد لفترات زمنية مختلفة ولكنها تتصف بسرعة الأفضاض (IDRC,2007:12).
3- تحتاج إلى حلول تستدعي التشاور والتنسيق والبحث للوصول إلى الحل المناسب (آل باور،1998:10).	3- تتطلب جهداً ذاتياً تبذله المنشأة لمعالجة التهديدات والتخلص منها (آل باور،1998:10).
4- تشتمل على المضامين الإيجابية ولا سيما انها تفصح عن وجود إمكانية في أن تتعايش معها المنظمات وتتخطاها (Barney & Hesterly,2006:9)	4- تقترب بالمضامين السلبية لذلك تكون دائمة الحذر واليقظ مما تنطوي عليه التهديدات من مخاطر (Barney & Hesterly,2006:9).
5- تمتاز بالتشعب وكثرة ادعياتها ومعطياتها (Barney & Hesterly,2006:9)	5- تتصف ببعض ما أتصف بها التحديات ولكن بنطاق أضيق (Barney & Hesterly,2006:9)

المصدر: من أعداد الباحث بالأعتماد على أدبيات الدراسة

**ثانياً: سمات التحديات التنظيمية والبيئية:** وتتسم بسمتين ( التعقيد - الغموض)، وسيتم توضيحها كما يأتي:

**1- التعقيد :** يتضح التعقيد لدى المديرين في المستويات العليا، إذ أن العلاقات الأساسية والمهمة بين القيادات لإدارة متطلبات الأعمال، والتي تنبها إلى تدخل القيادات الحكومية

بمنظمات الأعمال وعدتها تحدياً لها، وتتسم التحديات بالتشابك في معطياتها، ويتجلى ذلك في ثلاث صيغ مختلفة وهي

❖ التعقيد البيئي : والذي يتعرض للمنظمة من بيئتها الخارجية.

❖ التعقيد التكويني : ويحدث للأنظمة التي تتشكل منها أو تستند إليها المنظمات.

❖ التعقيد الإجرائي: ويرتبط بطرائق التفكير والمعالجة وأخذ القرارات (Bower,1997:21). وغالباً ما يتداخل التعقيد مع قرارات الإدارة ويتوسط الشك

والنزاعات الداخلية، كما في الشكل (17) (Hitt,et al,2001:105).

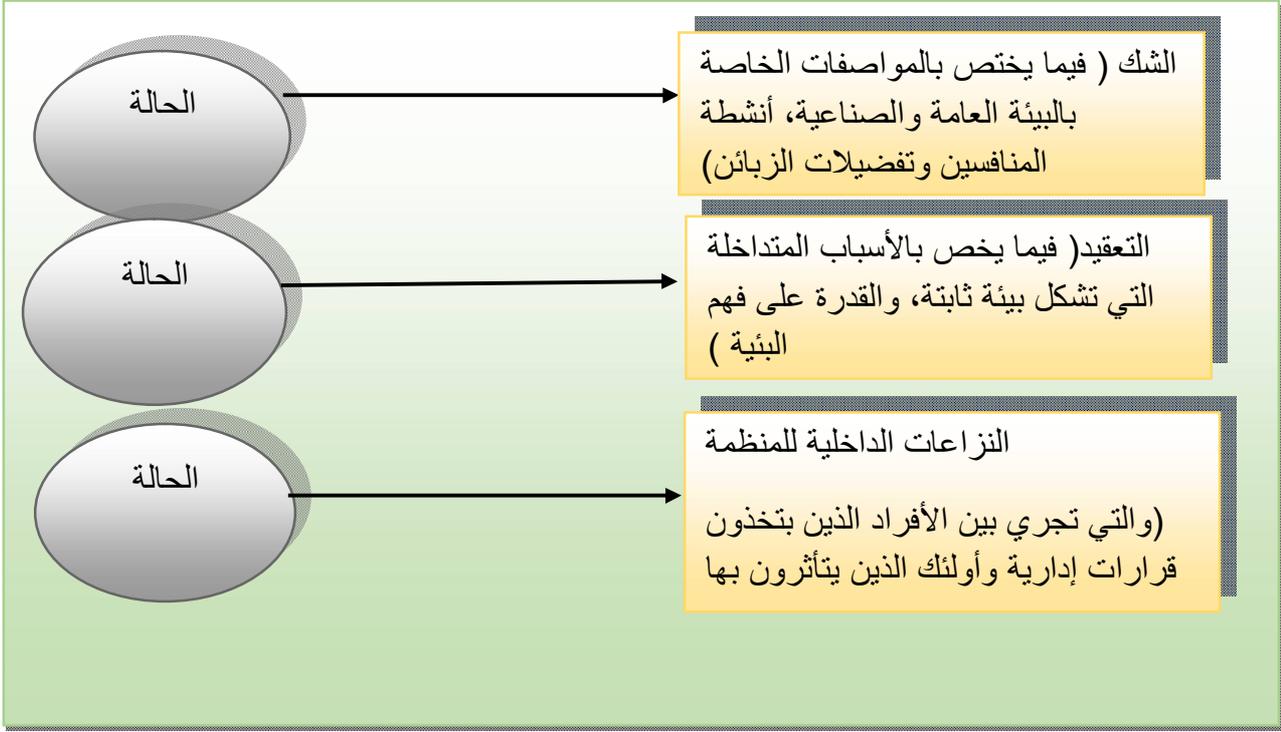
**2- الغموض:** ويُمثل إحدى السمات التي تميز التحديات مع تطور الحياة العصرية، إذ إن الغموض ودرجات المجهولية تشكل عبئاً ثقيلاً على قادة المنظمة الذين يسعون دائماً إلى إستباق الأحداث وتخيل ما يفعله الآخرون في الخفاء، وهم مولعون بقراءة عواقب الأمور وكأنها تحدث أمامهم (Hamel,1996:81). وإن كشف الغموض والمجهول يمثل هاجساً إنسانياً يمكن عده الهاجس الأكبر للموجات التحولية السريعة التي شهدتها القرن العشرين وما تلاه، وهو ما يفسر الجهود والنفقات الهائلة التي تبذلها المنظمات في شتى أنحاء العالم لتضييق نطاق ذلك المجهول وكشف خبايا الغموض الذي يلف حقيقة الأحداث والمستجدات ومستقبلها، ولا يقتصر الأمر على مشروعية التمسك بالخطط التي تتبناها الإدارة تحسباً للمستقبل، بل إن ذلك يتعدى إلى كل ما يهم المنظمة بدءاً من قرارات التمويل والتكنولوجيا والمنافسة وصولاً إلى تأثيرات الغموض الذي يكتنف بناء الاستراتيجيات الخاصة بمستقبل الإدارة التنفيذية (Hitt,et al ,2001:499)، إن صانعي القرارات الجيدين يمكن إن يتعايشوا مع الغموض والمجهول من خلال المساحات الريادية المجهولة، وإنهم يميلون إلى معرفة النفس البشرية وتحدياتها بشكل أعمق والأستفهام، وإلى توظيف التفكير الصافي والعميق، والتسبب المنطقي مع الإستمرار في تحديث مهارات صناعة القرار (Smith & Fletcher,2001:253).

**3- توظيف التفكير الصافي والعميق، والتسبب المنطقي مع الإستمرار في تحديث مهارات صناعة القرار (Smith & Fletcher,2001:253).**

ويؤيد الباحث آراء المنظرين والمشاركة إلى إن البيئة المعقدة من جهة، والحاجة للتعلم في الشركات المنتجة للمعرفة من جهة أخرى، تتطلب ثقافة تنظيمية تحفز التجربة وتسمح بالغموض وعدم التأكد والأختلافات (Jayvee & William,2002:135).

شكل (9)

القرارات الإدارية الخاصة بالموارد ، القدرات ، والجدارات الجوهرية في المنظمة



المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات الدراسة

### ثالثاً : أنواع التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

بُغية تحديد أكثر تلك الأنواع تواجداً ولتشخيص التحديات التنظيمية والبيئية، أجرى الباحث مسحاً للمصادر ذات العلاقة بإدارة الأعمال، وقد مكنه هذا المسح من حصر عدد من التحديات لبيان ماهية هذا التحدي والمخاطر الناتجة عنه والموضحة كما يأتي :

1- بلغت عدد التحديات التي تطرقت إليها المصادر (31) تحدياً ذكرت في (24) مصدراً، أبتدأت بالعمولة ..... وانتهت بالتحفيز.

2- تراوحت سنوات المصادر بين عام (1977) إلى (2013) وهذا يعني إن المدة الزمنية للمسح كانت (36) عاماً.

3- تراوحت بين أعلى (10) مصادر وحد أدنى (1) وكان في طبيعة التحديات ما يأتي:

❖ العمولة : وبلغ عدد الباحثين الذين اشاروا اليها (10).

❖ المنافسة : وبلغ عدد الباحثين الذين أشاروا اليها (9).

❖ تكنولوجيا المعلومات : وبلغ عدد الباحثين الذين أشاروا اليها (8).

❖ المعرفة : وبلغ عدد الباحثين الذين أشاروا اليها (7).

❖ الجودة : وبلغ عدد الباحثين الذين اشاروا اليها (6).

❖ الأخلاق : وبلغ عدد الباحثين الذين أشاروا اليها (5).

❖ التغيير : وبلغ عدد الباحثين الذين أشاروا اليها (4).

4- تنوعت آراء الباحثين في مصادر التحديات بين حداً أعلى (9) على وفق رأي (الغالب)

وادريس،2007) وحد أدنى مصدر واحد أشار إليه عدد من الباحثين والبالغ عددهم (5)

وهم : (Senior & Swails,2010)،(حسين،2008)،(Johnson & Scholes,1997)،

،(Bartlo & Martin,2000).

وفيما يأتي توضيح للتحديات الأكثر تكراراً من الباحثين، والتي سوف يتبناها الباحث في

بحثه مركزاً على بعض الجوانب من المفهوم والسمات والإيجابيات والسلبيات وحسب

مضمون التحدي وأهميته وصعوبة التعامل معه:

1- **العمولة** : وحددها الباحث بالمفهوم والسمات والإيجابيات والسلبيات وكيفية إدارتها

**المفهوم** : وتمثل حالة تكثيف للعلاقات الاجتماعية العالمية، إذ أنها تربط العوالم بعضها

بالآخر وتحكم العلاقات بين المناطق المختلفة، لدرجة أن ما يحصل في منطقة ما يتأثر بما

يحصل ويحدث في منطقة أخرى بعيدة عنها، والعكس صحيح، كما أنها تعرف بأنها تمتد الحدود الإجتماعية والاقتصادية القائمة بين الدول وإتساعها، وهذا يؤدي إلى تمييز حاد دقيق ما بين التخطي للحدود القومية والحدود العالمية، إذ أن الفروقات بينهما كبيرة جداً (Giddens,1991:64)، وتعرف بأنها عملية ربط ثقافة وإقتصاد وسياسة وتقنية شعوب العالم وسمات بيئة حياتهم (Greenberg & Baron,2000:16)، حيث تتكامل الأعمال والمشاريع على نحو متزايد في ظل روابط وشبكات تمتد أو تشمل العالم بأكمله (Martin & fellenz,2010:44).

**السمات :** ومن سماتها إلغاء الحدود الإقليمية وبروز المجتمع وكأنه قرية صغيرة يستطيع الفرد أو الجماعة أو المنظمة من التفاعل بصورة واسعة من أدنى المعمورة إلى أقصاها، بسرعة فائقة وفي مختلف مجالات العمل الإداري والعلمي (حمود واللوزي، 2008:33).

**الإيجابيات :** العولمة يمكن أن تكون محفزة للكثير من الفرص والإيجابيات التي يمكن أن تستفاد منها المنظمات، كذلك إنها تمثل فرصة إيجابية بالنسبة للمنظمات الصغيرة إذا ما أحسنت التعامل المنفتح والإيجابي لإنتهاز الفرص الكبيرة التي يمكن أن تتوافر من خلال البعد العالمي للعمل، إذ يلاحظ في العالم الغربي واليابان نزوح نحو التعاون، وتبادل الخبرات والمشاريع المشتركة، والاندماج بين المنظمات المختلفة، فإن المنظمات في الدول النامية لا تزال بعيدة عن مثل هذه التوجهات (الغالبى وادريس، 2007:66-67).

**السلبيات :** تعمل العولمة على تعميم الرأسمالية وتفرد القطب الواحد وثورة التقنيات والمعلومات (البياح،1998:109) ، وكلما إتسع نطاق العولمة زادت سيطرة النزعة القومية على سلوكياتنا، إذ كلما زاد إتمادنا على بعضنا البعض زاد تمسكنا بالعناصر التي تمثل جوهر هويتنا (Naisbitt,1995:29)، لذلك نلاحظ إن عدد من البلدان مثل أندونيسيا، وروسيا، فرنسا لها قوانين ترمي إلى المحافظة على هويتها وتفردتها خوفاً من العولمة وما يتبعها من هيمنة غربية هجينة (يغلب عليها الطابع الأمريكي)، وقد تولد العولمة حواجز تجارية تزيد من كلف التنسيق بين الوحدات وتوزيع المنتوجات والحواجز التجارية والكلف اللوجستية (السوقيات)، والتنوع الثقافي والأختلافات الأخرى في الدول (Hitt,et al,2001:350) ونلاحظ إن من آثار العولمة اضطراب الأمن والإرهاب، مما يضطر بالمنظمات إلى إنشاء إنظمة للتعامل مع الأعمال الإرهابية التي قد تطل العاملين لديها، وبشكل مماثل فإن الإتفاقيات

الدولية وهياكل الحوكمة (الحاكمية)، وزيادة هجرة الأفراد، والتوسع الدولي للأعمال أو المشاريع والتفاعل الثقافي المتبادل ضمن المنظمات على نحو متزايد، يولد الكثير من العوامل التي تؤثر على المديرين في إتخاذ قراراتهم والمتمثلة بتعدد وتنوع أو اختلاف الروابط الدولية الخارجية، تعدد أصحاب المصالح الخارجيين، تعقيد البيئة الخارجية، إدارة المواقع الدولية المختلفة المتبادلة، تنوع الإجراءات ومتطلبات المهام، التنوع الثقافي ضمن المنظمات (Martin & Fellenz, 2010:43)، كما إن العولمة تقيد وتولد أكبر أسواق عرفها العالم وفي الوقت نفسه فأنها تتيح فيه فرصة دخول السوق لصغار المنظمات، وإذا كان العالم يعج بالمتناقضات فإن العولمة ستفرغ عدداً أكبر منها (كوردي، 2011: 27).

**2- المنافسة :** وحددها الباحث بالمفهوم والتحديات الناشئة عنها والخصائص والأنواع والأهمية والنماذج والأبعاد حيث سيتم تناولها في مبحث الميزة التنافسية المستدامة من الدراسة.

**3- تكنولوجيا المعلومات :** سوف يوضح الباحث كلاً من المفهوم، الإيجابيات، والسلبيات **المفهوم :** يشار لها بإنها الأساليب الحديثة المرتبطة بنظم الحاسبات المتقدمة وإتصالات البيانات، أو هي تقنية تستخدم بشكل واسع لقدرتها الكبيرة في تخزين المعلومات وإسترجاعها والإستفادة منها في حل المشكلات المستعصية، وجعل الناس أكثر فعالية في إنجاز أعمالهم المختلفة، والثورة القائمة على الربط بين تقنية الالكترونيات الدقيقة وتقنية صناعة المعلومات وما تحتويه من إبتكارات تسمح بتشغيل وتخزين كميات هائلة من المعلومات مع سرعة توزيع المعلومات عبر شبكة الإتصال (الشريف، 1998: 337).

**الإيجابيات :** إن التكنولوجيا الحديثة يسرت الحصول على المعلومات وتشكيل فرق العمل اللازمة لأداء أية مهمة أو مشروع بصرف النظر عن تعقيد أو مقومات إنجازها، ولا سيما تكنولوجيا الاتصالات، إذ لم يعد هناك حاجة لتوزيع الملاحظات والتعليمات وإنتظار التغذية الراجعة لها بهيئة التقارير والمذكرات، فقد أصبح بالإمكان بث هذه التعليمات وتلقي الردود والتعليقات المتصلة بها (التغذية العكسية) بشكل أسرع ويكاد أن يكون فورياً، وفي عالم اليوم نستطيع ربط موظفي المنظمة الواحدة بواسطة الحاسبات الشخصية بوحدة جمع وتحليل المعلومات المركزية، كما أصبح بالإمكان ربط أي منهم بأرجاء المعمورة المختلفة، من خلال شبكات الانترنت والستلايت والفاكس وغيرها (عريفج وآخرون، 2002: 25) إن هذا التطور

المذهل في تكنولوجيا المعلومات والتوسع في استخدام الانترنت أدى إلى تغييرات كبيرة في طبيعة الأعمال وطرائق أدائها في المنظمات على إختلاف أحجامها (ماثس و جاكسون، 2000: 22).

**السلبيات :** ويشار للجوانب السلبية بعدد من الحالات وكما يأتي:

1- مكنت التقنية الحديثة من الوصول إلى محتويات غير لائقة وإستخدامها في إيذاء الآخرين، مما تطلب من الدول عبر المنظمات المعنية من سن سياسات صارمة تعالج موضوع الإستخدام غير اللائق للتكنولوجيا (ماثس و جاكسون، 2000: 23).

2- تأثيرها على تخفيض عدد الوظائف، ذلك إن استخدامها يحقق كفاءة العاملين أو من الممكن الأستغناء عن بعض الوظائف، مما ينبغي زيادة نسبة البطالة في المجتمع، وتأثيرها على تقليص عدد المنظمات التي تستطيع الأستثمار وتحقيق الأرباح، ولذلك نلاحظ عادة حدوث أزمات كبيرة في السوق عقب التطور التقني الواضح، وتكون المشروعات الصغيرة ضحية ثورات التقنية (جرينبرج وبارون، 2009: 783). وكما يوضحها الشكل (10)

3- قد تنفق المنظمات مبالغ طائلة على الأنظمة التكنولوجية من دون إن يكون لديها فهم دقيق لتأثير هذه الأنظمة على أرباح المنظمة ( كوردي، 2011: 33 ).

### الشكل (10)

ملخص لتأثير التطور التقني على العاملين في المنظمة



المصدر: جرينبرج ، جيرالد & بارون ، روبرت ، 2004 ، إدارة السلوك في المنظمات ، الطبعة الانجليزية ، الرياض ، السعودية، ص 241 .

#### 4- المعرفة :

**المفهوم :** تمثل رأس مال فكري وفهم وذكاء على وفق رأي (Hornby,1970:106)، وهناك من عدّ المعرفة التنظيمية تحسیناً وتجديداً، إذ يحدد مفهوم المعرفة هنا من خلال طريقة استعمالها فإن كانت فاعلة وصحيحة فهي تعدّ بمثابة وسيلة مستغلة في تحسين الحياة الاجتماعية وتطورها، وفي تحقيق التطور والتجدد الاجتماعي وهذا يتفق مع ما جاء به (رزوق،1977: 276)، وهي عبارة عن كل شي ظاهري أو ضمني يفكر فيه الإنسان ويستحضره لإداء الأعمال وإتخاذ القرارات الصائبة وصدور السلوكيات الصحيحة ( الكبيسي،1998: 46 ).

**الإيجابيات :** تمثل المعرفة مورداً نادراً في المنظمات (الغالبى وادريس، 2007: 67)، إذ إن إمتلاك المعرفة يُعد من الاتجاهات الفكرية المعاصرة لإدارة المنظمة، فهي تمثل رأس المال الفكري التي يستطيع من خلالها العاملين في المنظمة من المشاركة الواسعة في أنشطتهم منظمياً، ويقومون من خلالها بتحقيق الإنجاز الأفضل في أطار مشاركتهم في إستثمار أبعاد

المعرفة والتراكم المتاح لديهم، إذ تسعى منظمات اليوم إلى مشاركة العاملين من خلال المعارف المتاحة لديهم، وتطوير وتحسين مجالاتهم الإنتاجية والتشغيلية بما يحقق لهم بلوغ الأهداف المتوخاة (حمود واللوزي، 2008: 55).

**السلبيات :** إن التحول باتجاه المعرفة أصبح يشكل تحدياً أمام قادة المنظمات وأصبحت هناك فجوة تتسع يوماً بعد يوم ما بين الماضي والحاضر، واصبحت المنظمات تأخذ على عاتقها حملة جديدة تنبع من التقاطع مع الإقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وأصبح الزاماً عليها تبني أفكاراً جديدة والقيام بعملية إعادة الهندسة للعديد من أنشطتها وأعمالها لتكون أكثر استجابة للتطور، إذ لم يعد الإختباء خلف النجاح في الماضي ذا فائدة لقادة المنظمة ذلك وإن ثورة المعرفة الجديدة ونمو أسواق المعرفة غيرت إتجاهات تفكير قادة المنظمات ووضعتهم داخل إطار ليسوا أنفسهم هل هم قادرين على النمو؟ وهل إن المعرفة المتاحة لديهم يمكن إن تساهم في ضمان بقائهم وإستمراريتهم ؟ كون المعرفة هي السلعة التي تحدد الإتجاهات المستقبلية التي يمارسونها ولكون منظماتهم يجب إن تبني على أساس المعرفة. كما ويتوقع في العقود القادمة إن تؤدي المعرفة الجديدة إلى حدوث تغييرات في الهيكل الكلي للصناعة، وفي أشكال المنافسة بين المنظمات، وعليه يمكن القول إن التحولات الناجمة من التغييرات التكنولوجية والنمو المعرفي تؤثر بشكل أو بآخر على المنظمات، وهي حقيقة ثابتة، لذا فإن هذه المنظمات تظل بإستمرار في مواجهة مع تلك التغييرات التي تشكل تحدياً حقيقياً يحتم عليها تخطيه والتغلب عليه، بغية البقاء والنمو، (حسين، 2008: 197)، وقد تؤدي التغييرات في المعرفة إلى إضعاف وضع المنظمة التنافسي، وقد كشفت استراتيجية تخفيض العمالة التي إتبعتها شركات كثيرة عن مخاطر التخلص من العاملين الذين يتمتعون بخبرة علمية وعملية بغية الإقتصاد في التكاليف على المدى القريب (كوردي، 2011: 183)

## 5- الجودة :

**المفهوم :** يشار للجودة بأنها قناعة الزبون الداخلي والخارجي بالسلعة أو الخدمة التي تقابل توقعاته أو تجاوزها (السامرائي، 200: 41)، أو إنها خلو الخدمة أو المنتج من العيوب، ويرى آخرون إن الجودة هي المظهر الخارجي للسلعة والسعر المناسب (العزاوي، 2006: 18)، أو أداء الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من المرة الأولى (عبد اللطيف، 2008: 18).

**الإيجابيات :** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة خدماتها، ويتبين ذلك من خلال العلاقات الجيدة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، إذ إن كافة المنظمات تسعى لتحقيقها بغية التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موضع قدم في الأسواق الدولية. وكلما إنخفض مستوى الجودة في خدمات المنظمة أدى ذلك إلى الحاق الضرر بأرباح المنظمة، إذ إن الجودة هي جزء أساس لإرضاء الزبون فهي تقود إلى الرضا العالي للزبون، والرضا المتعاقب للزبون يقود إلى ولاء الزبون وإخلاصه وولاء الزبون العالي يقود إلى حصة سوقية كبرى للمنظمة (العزاوي، 2006: 28)، كما إن ظاهرة الجودة تمثل الإطار الفكري الفلسفي الذي تتبناه الإدارة في إستخدامها لثلاث مرتكزات أساسية وهي (تحقيق رضا المستهلك، والتحسين المستمر، وأسهم جميع العاملين). (حمود واللوزي، 2008: 36) والشكل (11) يوضح ذلك.

**السلبيات :** في ظل العولمة التي تخللتها ثورة في مجال الإتصالات والمعلومات، وفي ظل نظام (التجارة الدولية) وكسر الحواجز الجمركية الموجودة بين الدول، أصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنظمات المنتجة ليروجوا سلعهم، مما أوجدت منافسة عالية وشديدة وزاد من هذه المنافسة الكساد التجاري في العديد من دول العالم، أي إن ظاهرة العرض أصبحت أكبر من الطلب في العديد من الأسواق العالمية والمحلية فالأسواق اليوم زاخرة بالسلع والخدمات والمنظمات المنتجة تتنافس كل منها على كسب حصة أكبر في السوق، وفي ظل هذه الظروف أصبح الزبون سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، وذلك يمثل تحدياً كبيراً للمنظمات في كسب رضا الزبون عن طريق الجودة العالية، التي تتميز بها المنتجات والخدمات التي تنتجها تلك المنظمات (الغالبى وادريس، 2007: 555)، كما أنه يتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا تخصص منظمات تقوم بتصميم وتقديم سلع غير جيدة أو أنتاجها، لذا فإن كل منظمة خدمية أو إنتاجية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء اقتنائه لها (العزاوي، 2006: 28)،

شكل (11)

مرتكزات الجودة الأساسية

تحقيق رضا المستهلك



المصدر: اللوزي ، موسى، وحمود، خضير، 2008، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 36.

#### 6- الأخلاق :

**المفهوم :** تمثل الأخلاق العلم الذي يعالج الاختبارات العقلية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف (Darker,1995:488)، وإنها مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، وبين ما هو صائب وما هو خاطيء (نجم،2006: 16)، كما إنها مجموعة من المعايير التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح وما هو خطأ (البشير،2007: 3).

**7- التغيير :** يعرف التغيير على أنه تحويلات ( تعديلات ) جوهرية لأي جزء أو لبعض أجزاء المنظمة (Griffin,1995:384)، وإنه يمثل حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة، وإنه أي تبدل يحدث في بيئة العمل، وتغيير الطريقة التي تسير بها أعمالهم وفي كيفية تنظيمها (الشماع وحمود،2000: 370).

**الأيجابيات :** تأتي أهمية التغيير التنظيمي من كون إن العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغييرات المستمرة والسريعة، وليس في البيئة العامة ( الخارجية ) فحسب بل في بيئة المنظمة الإدارية وفي شتى نواحيها كذلك، وإن ضمان نجاح المنظمة يعتمد على إجراء التغييرات بصورة مستمرة، استجابة للتطورات في بيئة الأعمال، مثال ذلك التغيير في طلبات الزبائن، الإبتكارات التقنية الجديدة، تطور أساليب العمل، فالتغيير هو النتيجة الطبيعية للمنظمة

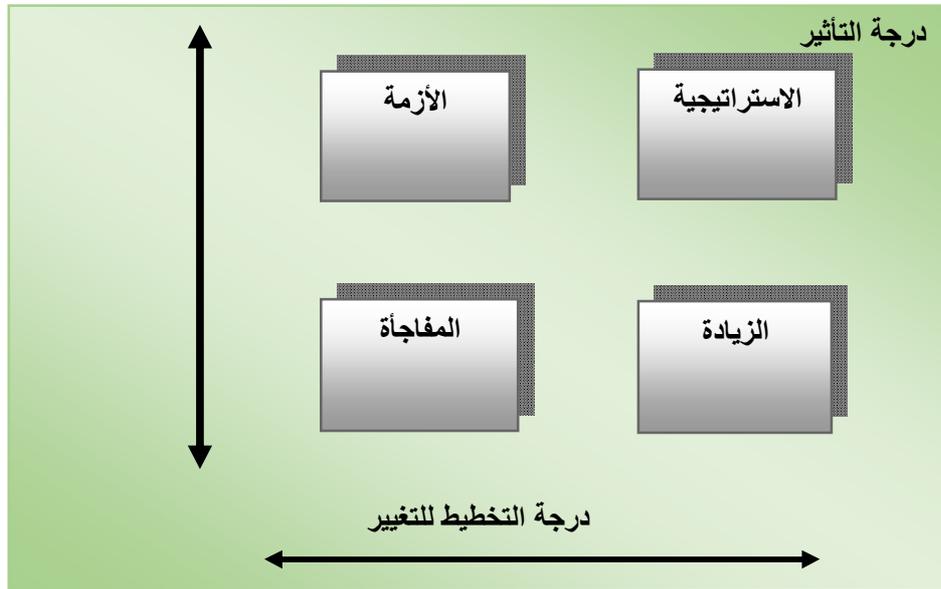
التي تسعى إلى الاستمرار مع التغيير الحاصل لبقية المنظمات، إذ يسهم في إيجاد توازن بيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط (اللوزي، 2003: 50).

**السلبيات :** إن التغيير يمثل تحدياً مهماً للمنظمة، وفي كيفية إدارة برنامج التغيير، وما تضمنه ذلك البرنامج من مخاطر تتعرض المنظمة إلى متاعب مالية في أثناء التغييرات، ويمكن إن يتعرض هذا البرنامج إلى التباطؤ أو التوقف، أو يمكن إن يترك العمل في المنظمة أفراد رئيسيون لهم مهارات فريدة، تاركين المشروع ناقصاً خلال إحدى المراحل الحرجة، وقد تتعثر قيادة التغيير في سيرها وتقل دافعية المنظمة إلى التغيير ( Macmillan & Tampoe, 2000: 217)، وإن الطريقة التي يؤثر بها التغيير على المنظمة تعتمد على عاملين هما ( أثر التغيير، ودرجة التخطيط للتغيير). هذين العاملين يوضحهما الشكل (12) على أنها محوران في مصفوفة ويشكلان أربع فئات من أثر التغيير وكل من الخلايا الأربع تعكس أساس مختلف لمشاهد استجابة معينة إلى الموقف الذي يتم مواجهته. إن خلايا أثر التغيير هي :

- المفاجأة : تعكس الحالات التي كلاها غير مخططة وبسيطة التأثير وتحدث بشكل مفاجيء.
- الزيادة : وتعكس الحالات التي تتوقع درجة تخطيط عالية.
- الأزمة : تمثل الحالات التي تحدث من دون تخطيط وذات تأثير كبير.
- الاستراتيجية : وتمثل تخطيط الأحداث التي تحاول وضع المنظمة أكثر عملية وفاعلية في العلاقة مع البيئة (Mattin & Fellenz, 2010: 60).

شكل رقم (12)

مصفوفة التغيير



Source: Martin J.& Fellenz M., 2010 . Organizational behavior & management , fourth edition, Zrinski, Croatia,p 60.

فضلاً عن إنه يجب توجيه النظر إلى مسألة مقاومة التغيير، والتي تعتمد على حالات القصور أو الخلل التي توجد في الهياكل الرسمية، والتي لها أسباب غامضة مثل الخوف من المجهول أو إن الفرد يفضل البقاء على الوضع الراهن أو الخوف من التعرض إلى ما يسمى (صدمة التغيير)، فعندما تتوقف الأعمال فجأة فإن العاملين يسعون إلى الحصول على تعويض للأعمال المتضررة من جراء التغيير، وما يزيد الأمر صعوبة هو ميل الكثير من المديرين إلى الاستقرار والجمود على الأوضاع نفسها من دون أحداث أي تغيير يتطلب مجهوداً جديداً وهذا المجهود غير معروف أثره في المستقبل، لذا فإن عملية التغيير يمثل تحدياً لإدارة المنظمة لمواجهة أوضاع جديدة ولإعادة ترتيب الأمور بشكل يتفق مع المنطق الصحيح لتحقيق إنجازات ايجابية ولتجنب سلبيات محتملة أو وشيكة الوقوع ( Martin & Fellenz,2010:63).

#### رابعاً : البيئة – المفهوم والأنواع والخصائص

1- **المفهوم** : أتجه الباحثون والمختصون إلى تحديد مفهوم البيئة من خلال أراكمهم لدورهم الإيجابي في نمو وتطور المنظمات، وسعوا نحو تحديد أطرها العامة وماهيتها من خلال مفاهيم صيغت بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية، حيث ظهرت مفاهيم عديدة، ونظراً لتعددنا سنقوم بتميز أربعة تصنيفات أساسية تناولها أغلب الباحثين والدارسين إذ وصف **باحثو الصنف الأول** البيئة على أنها إتجاهات وأحداث تؤثر في عمل المنظمة. وضمن هذا الإتجاه وصفها كل من (Boseman & Phatak,1989) على إنها ( الإتجاهات والأحداث والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاط المنظمة). وعبر **باحثو الصنف الثاني** عن البيئة على إنها القوى التي تحيط بالمنظمة ولها أمكانية التأثير. وضمن هذا الإتجاه عرفها Jones, 1999 على إنها ( مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمة ولها أمكانية التأثير بطريقة تشغيلها وتحويلها إلى موارد نادرة). وأتفق **باحثو التصنيف الثالث** على إن البيئة هي الأطار الذي يحيط بالمنظمة.على وفق هذه الرؤية جاء تعريف Brown,1980 على إنها ( الأطار

الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة). واتفق معه الشرقاوي، 1997 إذ أشار إليها على إنها ( الأطار الذي يشمل مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة). أما التصنيف الرابع من الباحثين فقد عد البيئة على إنها مجموعة من العوامل والعناصر التي تؤثر في ممارسات واستراتيجيات المنظمة ولا تمتلك قدرة السيطرة عليها. على وفق هذا التصور رأى كل من (Lawrence & William,1989) البيئة على إنها ( العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمنظمة). وأشار إليها (Robbins,1990) على إنها (أحد العوامل التي تؤثر في أداء المنظمة بحيث إن المنظمة لا تمتلك قدرة السيطرة عليها). ويأتي في الاتجاه نفسه تعريق كل من (الغالبى وادريس،2007) على إنها ( مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية). وعبر عنها (الظاهر،2009) على إنها تمثل ( مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر في نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرتها). وعرفها (داودي،2009)على إنها( مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة في المنظمة واستراتيجيتها). نستخلص من التعاريف الواردة في أعلاه :

➤ صعوبة الوقوف على مفهوم موحد بين الباحثين ويمكن إن نعزو اسبابه إلى :

- تنوع المنطلقات الفكرية التي انحازوا إليها وعليه جاءت تعريفاتهم انعكاساً لهذا التنوع.
- فضل بعض الباحثين العمومية في التعريف وبعض آخر فضل توجهاً أكثر دقة وعدوا العمومية في التعريف غير مفيدة ولا تخدم دراسة البيئة من الناحية العلمية.

➤ اختلفت المفاهيم بطبيعة العوامل والقوى المحيطة بالمنظمة والمؤثرة فيها، وعليه بات من الضروري على وفق هذه النظرة تشخيص البيئة بشكل أكثر تحديداً ودقة من خلال تحديد العوامل المؤثرة واستبعاد كل العوامل التي تؤثر في المنظمة.

➤ توجد علاقة تأثير متبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها وإن البقاء هو شرط أساسي لوجود الطرف الآخر على الرغم من إن وجود البيئة يؤدي إلى وجود المنظمة إن تأثير البيئة في المنظمة أكبر من تأثير المنظمة في البيئة.

2- الأنواع: للبيئة عدد من الأنواع وعليه سيجري التركيز على نوعين من البيئات وهما :

#### أ- البيئة الداخلية : المفهوم والعوامل

تعد البيئة الداخلية من الموضوعات المهمة التي تعرضت للأختلاف في وجهات نظر الباحثين في تحديد معناها وعواملها المؤثرة، ولتعدد وجهات النظر هذه نعرض بعض منها إذ

أشار كل الباحثين (Gorden,1990) على إنها ( كل العوامل المؤثرة في داخل الحدود التنظيمية، وتمثل هذه العوامل بالتسويق والأفراد، المالية، الإنتاجية). وأكد كل من (Johnson & Scholes,1993) على إن البيئة الداخلية ( هي مجموعة من العناصر التي يمكن السيطرة عليها داخلياً، وهي مهمة من أجل التعرف على القدرات الذاتية للمنظمة مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف التي يمكن من خلالها مواجهة المشكلات المتولدة من التغير البيئي، وتشمل هذه العوامل ( المالية، الموارد البشرية، العمليات، التسويق، البحث والتطوير). وميز كل من (Ball & Mcculluch,1996) البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية من خلال قدرة المنظمة بالسيطرة على القوى المحيطة بالمنظمة فوصف البيئة الداخلية بالقوى التي يمكن السيطرة عليها وإدارتها من خلال قدرتها على التكيف مع المتغيرات في العوامل البيئية غير المسيطر عليها وتمثل عواملها بعوامل الإنتاج والتمثلة بـ ( الأفراد، المواد الأولية، رأس المال) ونشاطات المنظمة. ووصف (Certo,1994) البيئة الداخلية بإنها ( المستوى البيئي والتنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال). ووضح إن أختلاف البيئة الداخلية للمنظمات يعود إلى الأختلاف في أملاك القدرات الجوهرية التي يمكن من خلالها استغلال الفرص والحد من تهديدات البيئة الخارجية، حيث إن المنظمات تتنافس فيما بينها بطرائق وأساليب مختلفة وإن قدرتها على المنافسة تتحدد على وفق تمتع المنظمة ببيئة داخلية تمتلك عوامل مميزة منفردة قياساً بالمنظمات الأخرى وتمثل هذه العوامل بـ( الأفراد، المالية، التسويق، الإنتاج، التنظيم). وعبر كل من (Ivancevich & et.al,1997) عن البيئة الداخلية على إنها ( العناصر التي تؤثر بصورة سريعة في كيفية أداء العمل وكيفية تحقيق الأهداف). حيث إن البيئة الداخلية هي حسيطة تفاعل البيئة الخارجية وأهداف المنظمة والجوانب الفنية والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتمثل عناصرها بـ ( الأفراد، هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة، نظام المكافأة). ورأى (Jones,1999) البيئة الداخلية إنها جميع العوامل التي تقع داخل المنظمة والتي تؤثر في أدائها ونشاطاتها. وتمثل هذه العوامل بـ (المكونات التنظيمية، الإنتاجية، التسويقية، الأفراد). وعبر كل من (Thompson & Strickland,2003) عن البيئة الداخلية بالبيئة الصغيرة الجزئية وهي تشمل جميع العوامل التي تقع داخل المنظمة والتي يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة وتمثل بالعوامل ( البشرية، المالية، الإنتاجية، التسويقية) . ووصف كل من

(Wheelen & Hunger,2006) البيئة الداخلية بإنها ( العوامل الداخلية التي تؤثر في أداء المنظمة ونشاطاتها وتتمثل بثلاثة عوامل رئيسة ) - الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، موارد المنظمة.

يتضح مما تقدم: إن للبيئة الداخلية مفاهيم وعوامل متعددة إلا إن هناك اختلاف في ماهية هذه البيئة وعواملها المؤثرة، عليه مهما تعددت هذه العوامل وتباينت إلا إنها تشكل قدرات وميزات تنافسية مهمة تجعل من المنظمة منفردة ومتميزة في أساليب وطرائق عملها ومن ثم في أدائها وتحقيق أهدافها.

#### ب- البيئة الخارجية :

تعددت محاولات الباحثين في تحديد طبيعة البيئة الخارجية وكيفية تفسيرها، ونظراً لأهميتها في مجال دراستنا في الجانب التطبيقي، سنسعى للتعرف على بعض من مفاهيمها والبحث في أهم خصائصها والخوض في أنواعها من حيث المفهوم وأهم عواملها.

**1- المفهوم :** تباينت الآراء في تحديد مفهوم البيئة الخارجية وزاد هذا التباين بسبب شمولية عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية التي باتت أكثر تعقيداً وأصعب في السيطرة، ونتيجة لهذا التباين لم نجد هناك اتفاق على تعريف يحظى بقبول عام من قبل الباحثين إذ نجد من يرى إنه مفهوم غير واضح وما زال يكتنفه بعض الغموض ويستخدم بصورة معان مختلفة على حين يرى آخرون ليس هناك أي نقص في تحديد معناه، ولتعدد وجهات النظر هذه وجدنا من الممكن تصنيفها حسب تشابه خصائصها إلى سبعة تصنيفات أساسية. إذ أكد **المنصف الأول من الباحثين** إن البيئة الخارجية هي عوامل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في استراتيجية المنظمة. على وفق هذا التصور رأى كل من (Mintzberg & Quinn,1988) البيئة الخارجية بإنها ( كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية). ووصف **باحثو التصنيف الثاني** البيئة الخارجية على إنها مؤشرات خارجية تتبادل معها المنظمة المدخلات والمخرجات وانطلق من هذا المفهوم

تعريف (الشماع وحمود،1989) على إن البيئة الخارجية ( كل المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة وتتبادل معها المنظمة المدخلات والمخرجات).

وأشار **باحثو التصنيف الثالث** على إن البيئة الخارجية تتمثل بمجموعة من الموارد التي تحتاجها المنظمة وتكون خارج حدودها على أساس إن الموارد من العوامل المهمة والفاعلة لبيئة المنظمة. على وفق هذه الرؤية وصف (Jones,1999) البيئة الخارجية بإنها ( مجموعة موارد خارج حدود المنظمة تحتاجها المنظمة لتحسين وتطوير الاستراتيجية التنافسية لها). أما **التصنيف الرابع من الباحثين** فقد عد البيئة الخارجية على إنها مجموعة متغيرات خارجية لا تؤثر في المنظمة تأثيراً مباشراً. وضمن هذا الإتجاه عرفها (الشماع وحمود ،1989) على إنها (جميع المتغيرات التي تقع خارج أطار المنظمة ذاتها ولا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً ومباشراً). وسعى **باحثو التصنيف الخامس** إلى تحديد مفهوم البيئة الخارجية على إنها مجموعة من القوى الخارجية التي تؤثر في أداء المنظمة وفي قدرتها في الحصول على الموارد وتحقيق أهدافها. وضمن هذا التصور عرف (Daniel,1984) البيئة الخارجية على إنها ( القوى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الواقعة خارج سيطرة المنظمة ). ورأى كل من (Creto & et.al,1995) على إنها ( مجموعة من القوى الخارجية والداخلية التي تؤثر في اداء المنظمة وعملها). وشاركهم كل من الباحثين (Hill & et.al,2000) الرأي فأكدوا على إنها ( مجموعة من القوى والظروف الموجودة خارج نطاق حدود المنظمة وتؤثر بقدراتها في الحصول على الموارد). و أكد **التصنيف السادس من الباحثين** إن البيئة الخارجية مجموعة من العناصر والعوامل التي لها تأثير في أداء عمل المنظمة وسلوكها على وفق هذا الإتجاه أشار كل من الباحثين (Moorhead & Griffin,1995) على إنها (العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تؤثر فيها). وأشار إليها كل من (Burton & Thakur,1997) على إنها ( كل العوامل والظروف التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تؤثر في سلوكها وممارساتها). وعرفها كل من (Daft & Noe,2001) بإنها ( جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر في أدائها وتحقيق أهدافها) . وأكد ذلك (Daft,2004) على إنها ( العناصر التي تتواجد خارج حدود المنظمة وتمتلك القدرة على التأثير في كل اجزاء المنظمة أو جزء منها). وحاول **التصنيف السابع من الباحثين** تفسيرها على إنها كل شي يقع خارج حدود المنظمة.وأكد هذا الأتجاه تعريف (Robbins,1990) على إنها ( كل شي خارج حدود

المنظمة). وذهب (Daft,2004) بوصفها بمعناها الواسع غير المحدد على إنها ( كل شي خارج حدود المنظمة والذي من المحتمل إن يؤثر في كل أو جزء من المنظمة).

**يؤيد العرض السابق للمفاهيم :**

- اختلاف المفاهيم فيما تعني لها البيئة الخارجية فضلاً عن الاختلاف في وصف عوامل وأبعاد وخصائص البيئة الخارجية.
- توجد محاولات جادة ومستمرة للحصول على مفهوم واضح ومحدد للبيئة الخارجية.
- مفهوم البيئة الخارجية واسع ويمكن إن يمتد إلى مختلف المجالات.

## 2- تصنيف خصائص البيئة الخارجية :

أسهم تعقيد وتشعب عناصر وتأثيرات البيئة الخارجية بظهور عدة تصنيفات لخصائصها، ومن أبرز هذه التصنيفات نجملها بتصريف هي :

### (أولاً) تصنيف Emery & Trist 1965 :

حدد أربع خصائص للبيئة بالأعتماد على درجة (التعقيد، التنوع، التغيير، عدم التأكد) وهي :

1- **البيئة الهادئة - العشوائية** : يتسم هذا النوع من البيئة بالاستقرارية وعدم التغيير نسبياً، التغيير يحدث بصورة بطيئة وبشكل غير متنبأ به، توزع عناصر البيئة بشكل عشوائي وليس هناك علاقة منتظمة بينهم، الفرص والتهديدات تتوزع بطريقة عشوائية وتواجه المنظمة تهديدات قليلة، انخفاض حالة عدم التأكد والمعرفة بالنتائج، بيئة تسودها المنافسة، المنظمات في هذه البيئة تتكيف كوحدة منفردة والتعلم يتم من خلال التجربة والخطأ، وإمكانية إدارة المنظمة.

2- **البيئة الهادئة - المجتمعة** : يكون هذا النوع من البيئة مستقر نسبياً قلة التغييرات وتحدث بشكل بطيء نسبياً، انخفاض حالة عدم التأكد والمعرفة بالنتائج، مواردها موزعة توزيعاً عشوائياً ولكنها متمركزة في بعض المواقع ومن ثم فإن بعض المواقع تكون أغنى في مواردها من مواقع أخرى، إن هذا التوزيع عامل مهم في بقاء المنظمات واستمرارها إذ يصبح البقاء مرتبطاً بمعرفة المنظمة بيئتها وبالموقع الأمثل، الفرص والتهديدات قائمة والفرص فيها أكبر من البيئة الهادئة- العشوائية، يوجد ارتباط بين القوى البيئية خارج

المنظمة كالتحالفات التي يشكلها المجهزون أو المشترون، أمكانية إدارة المنظمة إلا إنه ينبغي وضع الخطط الاستراتيجية لمواجهة هذا النوع من البيئة.

3- **البيئة المضطربة - التفاعلية** : تتصف هذه البيئة بكونها غير مستقرة، انخفاض احتمالية التغيير فيها، وجود عدد من المنافسين، أكثر تعقيداً من البيئة - المجتمعة، الموارد لا تتركز في مكان واحد وهذا يؤدي إلى المنافسة بين المنظمات، لا يكون للموقع الأهمية بل للسلطة إذ تتمكن منظمة واحدة أو أكثر من السيطرة على البيئة كإن تفرض الأسعار وتشكل تحالفات قوية فيما بينها، تواجه إدارة المنظمة صعوبة بالغة بالتعامل مع حالة عدم التأكد والمعرفة بالنتائج.

4- **البيئة المضطربة** : تمتاز هذه البيئة بالديناميكية والتغيير بصفة مستمرة وسريعة، عنصر عدم التأكد عالٍ، ترابط وثيق بين الفرص والتهديدات، والعلاقات بين العناصر متغيرة ونسبة مرتفعة وسريعة، تحديات تنافسية عالية بالإعتماد على جهود البحث والتطوير لمجابهة هذه التحديات، تحتاج المنظمات في هذه البيئة إلى طرح سلع وخدمات جديدة تضمن لها البقاء، يعتمد البقاء على جهود المراقبة والفحص البيئي الكفوء، وجود إستجابة موحدة من قبل مجاميع المنظمات المترابطة وبأعتمادية متبادلة في محيط الأعمال ولمختلف المجالات.

#### **ثانياً) تصنيف 1972 Duncan :**

توصل تصنيف Duncan إلى إن تفاعل عوامل البيئة الداخلية والخارجية ينتج عنه عدة خصائص بالأعتماد على مفهومين عدم التأكد والأعتمادية ( بسيط، معقد) و ( مستقر، ديناميكي) هي :

1- **البعد البسيط - المعقد** : يشير إلى عدد العناصر غير المتشابهة المؤثرة في المنظمة، في البيئة البسيطة يؤثر فيها عنصران أو ثلاثة عناصر غير متشابهة، أما البيئة المعقدة يؤثر فيها اعداداً كبيرة من العناصر غير المتشابهة.

2- **البعد المستقر - الديناميكي** : يشير إلى فيما إذ كانت العناصر متشابهة أو في حالة تغيير مستمر، في البيئة المستقرة تبقى نفسها لمدة طويلة، أما في البيئة الديناميكية فتتغير العناصر فيها وتتحول بشكل مفاجيء ومستمر.

توصل Duncan إلى أمرين مهمين عن حالة عدم التأكد الذي تواجهه المنظمة، إذ تكون نسبة عدم التأكد منخفضة عندما تكون البيئة (بسيطة - مستقرة) وعالية عندما تكون (معقدة - ديناميكية)، ويظهر عدم التأكد المعتدل في البيئات (البسيطة - الديناميكية) و (المعقدة - المستقرة).

### (ثالثاً) تصنيف Shortell 1977 :

ميز بين أربعة خصائص للبيئة الخارجية وهي :

- 1- التعقيد : يمثل عدد العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة.
  - 2- التنوع : وهو مدى اختلاف العوامل الخارجية الواحد عن الآخر.
  - 3- عدم الاستقرار : تعني تكرار تغيير العوامل الخارجية عبر الزمن.
  - 4- عدم التأكد : ويقصد بها مدى دقة التنبؤ بالعوامل الخارجية وطبيعة المشكلة.
- وقد أضاف لهذه الخصائص خاصيتين ثانويتين هما :

العدائية : تشير إلى مدى تهديد العوامل الخارجية لأهداف وغايات المنظمة.

الاعتمادية : تعني مدى عدّ العوامل الخارجية أساسية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

### (رابعاً) تصنيف Champux 2000 :

حدد تصنيف Champux خصائص البيئة بالاعتماد على دمج بعدي (البساطة - التعقيد) و (الاستقرارية - الديناميكية) بأربعة خصائص رئيسية هي (معقدة - متغيرة) (بسيط - متغيرة) (ثابتة - معقدة) (بسيطة - ثابتة).

### (خامساً) تصنيف Daft 2004 :

حدد تصنيف Daft نوعين من الخصائص البيئية :

1- البسيط - المعقد : يشير إلى عدم التشابه بين العناصر الخارجية المؤثرة في المنظمة، إذ تُعبر البيئة المعقدة عن تنوع وتعدد العناصر الخارجية المؤثرة في المنظمة وتُعبر البيئة البسيطة عن تفاعل وتأثر المنظمة بعناصر خارجية قليلة متشابهة.

2- الأستقرارية - اللاستقرارية : تشير إلى مدى استقرار أو عدم استقرار العناصر البيئية فالمجال البيئي المستقر إذ بقيت عناصره مستقرة، وغير مستقر إذ تغيرت عناصره بشكل مفاجيء وإن اللاستقرارية تحدث عندما يتخذ المنافسون خطوات عدائية ومضادة.

من العرض السابق لهذه الخصائص :

- لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول ماهية وعدد الخصائص البيئية.
- وجود عدد كبير من الخصائص التي وجدت لتمييز البيئة عن غيرها من البيئات.
- تتألف الخصائص البيئية من العديد من العوامل التي تختلف من خاصية إلى أخرى.
- تؤثر الخصائص البيئية بصورة مباشرة وغير مباشرة في صياغة الأهداف وتحقيقها.
- هناك تنوع وتعدد في الخصائص البيئية التي تتفاوت في أهميتها من منظمة إلى منظمة أخرى. يلاحظ إن الخصائص البيئية قد أحيط بها بشكل عام وعليه يتطلب البحث المستقبلي تقييم لهذه الخصائص وتحديد المدى الزمني الذي تكون فيه هذه الخصائص قادرة على احداث التأثير في سلوك وعمل المنظمات

### 3- أنواع البيئة الخارجية

أولى الباحثون بموضوع البيئة الخارجية اهتماماً كبيراً لها، لتأثيرها المباشر في عمل وأداء المنظمات، ولكون البيئة المحيطة بالمنظمات تحتوي على عوامل كثيرة ومتداخلة فيما بينها، أدى إلى ظهور أنواع للبيئة الخارجية إستناداً إلى معايير وأسس تخص كل نوع . ويمكن توضيحها على وفق تسلسلها الزمني وتكرارها في الجدول (6) الذي يعرض نوعان من البيئة الخارجية لأثنا عشر باحثاً

#### الجدول (6)

##### أنواع البيئات الخارجية

ت	أنواع البيئة الخارجية أسم الكاتب	البيئة العامة ( الواسعة )	البيئة الخاصة ( بيئة المهمة )
1	Robbins & Coulter,1999:91	*	*
2	البكري ، :2002:54-55	*	*
3	Griffin,2002:71-76	*	*
4	داودي ويسكرة ،2007:39	*	*
5	سماح مؤيد أحمد،:2007:166	*	*
6	الشماع، 2007:57-58	*	*

ت	أنواع البيئة الخارجية أسم الكاتب	البيئة العامة ( الواسعة )	البيئة الخاصة ( بيئة المهمة )
7	العامري والغالبي، 2008:119-120	*	*
8	جودة وآخرون، 2008:20	*	*
9	الشماع وحمود، 2009:89	*	*
10	Abiodun, 2009:28-29	*	*
11	Mahamed, 2010:247	*	*
12	الخفاجي، 2011:5	*	*
	المجموع	12	12

يلاحظ من الشكل أعلاه إن هناك إتفاق عام من قبل الباحثين على نوعين من البيئة الخارجية وقد نالوا الدرجة نفسها من الأهمية، حيث حصلت البيئة العامة والبيئة الخاصة على اثنا عشر تكرار وعلى إهتمام اثنا عشر باحثاً. وستوضح الدراسة مفهوم وعوامل كل من البيئة العامة والخاصة وكما يأتي :

#### أ- مفهوم البيئة الخاصة :

بالرغم من الأختلاف في آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم البيئة الخارجية، إلا إنهم توصلوا إلى مفاهيم متعددة وعوامل للبيئة الخاصة، والتي تكون أكثر وضوحاً وقرباً وتأثيراً في عمليات المنظمة ونشاطاتها، فقد عبر عنها (Griffin, 1987:72) بإنها منظمات خارجية، أو مجموعات محددة، تؤثر في المنظمة. وعرضها (القطامين ، 1996: 63-60) بإنها مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المنظمة، فهي تؤثر وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المنظمة، وتتمثل هذه العوامل بالمنافسين، الموردين، الحكومة، وإن على المنظمة إن تأخذ بمطالب البيئة وتعمل على مراعاتها. وعبر عنها (Robbins & Coulter, 1999:91) على إنها جزء من البيئة الذي تكون له علاقة مباشرة في تحقيق الأهداف. ووصفها (المغربي، 1999:112) بإنها مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى، ويمكن للمنظمة الرقابة عليها

والتأثير فيها، وتتمثل بالزبائن، الموزعين، المنافسين، المجهزين. وأكد (داغر وصالح،2000:178) على أنها المنظمات والأفراد الذين تتفاعل معهم المنظمة بشكل مباشر، وتتمثل هذه العوامل بالموردين، الموزعين، المنافسين، مالكي الأسهم، المنظمات الحكومية التي ينبغي للمنظمة إن تتفاعل معها لتنمو وتحافظ على بقائها. وأشار (البكري،2002:55-54) بأن البيئة الخاصة تتمثل بكافة المتغيرات التسويقية المحيطة بالمنظمة والمرتبطة مع المنافسين، المالكين، والجمهور. وأكد كل من (William & Kinicki,2003:72) على إنها مجموعة من العناصر والعوامل ذات التأثير المباشر في المنظمة، وتتضمن عشرة عوامل هم المورد، الموزعين، مدينون، حكومات، وسطاء، منافسين حلفاء، إتحادات، وسائل إعلان، زبائن. وعرفها (الشماع،2007:58) على إنها تلك المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في فعاليات المنظمة. ووصفها (سماح مؤيد،2007:164) بأنها بيئة خاصة بالمنظمة وتشمل مجموعة من المستهلكين، المنافسين، المجهزين، الدائنون، الجمهور، الجماعات الضاغطة في اتخاذ القرار. وأشار لها كل من (العامري والغالبي،2008:12) على إنها مجموعة من المتغيرات والأبعاد ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة. وعبر عنها (السالم،2008:111) بأنها البيئة التي تعيش داخل شبكتها المنظمة المعنية وتوضح علاقتها مع المنظمات الأخرى ذات التأثير على المنظمة، ويقع ضمن هذه البيئة المجهزين، الموزعين، المنظمات الحكومية ذات العلاقة، المنافسين الذين يجب إن تتفاعل معهم المنظمة من أجل إن تحيا وتنمو. ووصفها (الشماع ، 2009:189) بأنها تشمل المتغيرات الأكثر والأقرب صلة بها والأكثر تفاعلاً وعلاقة معها في ميدان تفاعلها مع المجتمع، مثل المنافسين، المجهزين، الوكلاء، الزبائن، وغيرهم .

#### يتضح من التعاريف والعوامل الواردة في أعلاه :

➤ تباينت وجهات النظر في تحديد معنى البيئة الخاصة وعواملها المؤثرة فمنهم من حددها بثلاثة عوامل وبعض بأربعة عوامل وآخرون بخمسة عوامل وبعض آخر بعشرة عوامل أساسية.

➤ للبيئة الخاصة درجة كبيرة من الأهمية بسبب أثرها المباشر الأكثر تفاعلاً والأكثر وضوحاً على أهداف وسياسات المنظمة، إذ إن عواملها ذات تأثير مباشر في صياغة القرارات وصنع الاستراتيجيات، فضلاً عن تميزها بتأثيرها في منظمة معينة من دون أخرى.

## ب- مفهوم البيئة العامة :

توصلت البحوث والدراسات لموضوع البيئة العامة إلى بلورة عدة مفاهيم وعوامل خاصة بالبيئة العامة للمنظمة والتي تؤثر في نشاطاتها وعملياتها، إذ عبر عنها كل من ( Wern & Vpich,1984:3) بأنها تلك القوى التي تؤثر بصورة مباشرة بالمنظمة. وتتمثل هذه العوامل بالأقتصادية، التكنولوجية، السياسية. الواقعة خارج حدود المنظمة. وعرفها (Griffin,1987:74) بأنها البيئة التي تتضمن مكونات غير محددة من البيئة المحيطة بها والتي ربما تؤثر في نشاطات المنظمة، وتتضمن المكونات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، والمكونات الدولية. ويرى كل من (الشماع وحمود) البيئة العامة بإنها الحيز أو الإطار الإقليمي (الجغرافي) الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية (الشماع وحمود، 1989: 189). وعرفها كل من (Robbins & Coultre,199:91) على إنها كل شيء خارج المنظمة مثل العوامل الاقتصادية، الظروف السياسية، المؤثرات الثقافية والاجتماعية، مسائل العولمة، العوامل التكنولوجية. أما (Hitt & et,al,2001:88) فذهبوا إلى إنها جميع العوامل التي تكون خارج حدود المنظمة، والتي تؤثر فيها بصورة غير مباشرة والمتمثلة بالعوامل الديموغرافية، الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، والعالمية، وتشمل الفرص والتهديدات التي تؤدي إلى تغير مسار المنظمة. وعرفها (قطامين، 2002: 56) على إنها تتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع، والتي تؤثر تربوياً وأقتصادياً أو اجتماعياً، أو قانونياً، أو سياسياً، أو تكنولوجياً على عمل المنظمة. ووصفها (الدوري، 2005: 92) بإنها جميع العوامل التي تؤثر بشكل عام في المنظمة والمتمثلة بالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، الديموغرافية، السياسية، القانونية، الدولية والعالمية. وأشار لها (الشماع، 2007: 60) على إنها تتكون من أربع قطاعات أساسية هي الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، والحكومية. وتتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها على المنظمة. وعرفها (السالم، 2008: 110) على إنها الأطار الجغرافي أو الإقليم الذي تعمل فيه المنظمات الاجتماعية، وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة يأتي على جميع هذه المنظمات، ومن بين مكونات

البيئة، القيم الاجتماعية والثقافية، والظروف السياسية والقانونية، الموارد الاقتصادية، الظروف التعليمية، التكنولوجيا، إلى جانب التضاريس والمناخ.

ويرى (الظاهر، 2009:104) بأن البيئة العامة هي القوى الخارجية المؤثرة في القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة، والمتمثلة بالعوامل، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية. وعرفتها (سنا حسن حلو، 2009: 169) بأنها البيئة الواسعة أو العامة، وتتضمن كل القوى والظروف البيئية التي تؤثر على أية منظمة، كالعوامل والمتغيرات الاقتصادية، التطورات التقنية، السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والديموغرافية.

**يتضح مما تقدم :**

➤ تعدد وتباين مفاهيم وعوامل البيئة العامة.

➤ تشير البيئة العامة إلى المجالات التي تعمل المنظمة في اطارها وتتبادل التأثير معها إذ تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار وعمل المنظمات.

➤ تؤثر عوامل البيئة العامة في المنظمات كافة إلا إنها ذات تأثير نسبي يختلف تأثيره من منظمة إلى منظمة أخرى ومن وقت لآخر وللمنظمة نفسها، إذ تؤثر في العديد من الجوانب منها فرص الاستقرار والنمو، ودرجة الاستقلال والحرية لإدارة المنظمة، السياسات والأجراءات التي يمكن للمنظمة أتباعها. وعليه إن أهم ما يميز البيئة العامة أنها تؤثر في المنظمات كافة إذ ما توجد منظمة في الوقت الحاضر لا تتأثر بعوامل البيئة العامة بشكل مباشر أحياناً، وغير مباشر في معظم الأحيان وبذلك فإن قدرة المنظمة في التأثير في بيئتها العامة أقل من تأثيرها في بقية البيئات بسبب صعوبة التحكم بعواملها والسيطرة عليها.

**4- عوامل البيئة الخارجية للمنظمات :** إن إدراك البيئة الخارجية يتم من خلال تبادل المنظمات العاملة في القطاع النفطي التأثير والتفاعل مع مجمل العوامل والأبعاد التي تحيط بها، والتي تمثل مكونات البيئة الخارجية للمنظمات العاملة في قطاع النفط. ونظراً لشمولية مفهوم البيئة الخارجية قام الباحثون بوضع منهجية علمية للتعامل مع هذه العوامل الكثيرة وتصنيفها اعتماداً على تأثيرها المباشر وغير المباشر على عمل المنظمات العاملة في القطاع النفطي، أي البيئة الخاصة والبيئة العامة. ولأهمية التأثير الذي تمارسه هذه العوامل على سلوك الإدارة والمنظمة النفطية ككل بما تمثله من مدخلات على شكل معلومات مختلفة، كان

لابد من دراسة لهذه العوامل لمعرفة مضامينها وتأثيرها على عمل الإدارة للمنظمة النفطية ولا سيما المنظمة المبحوثة  
 (عينة الدراسة)، ولأهميتها في الجانب التطبيقي في مجال الدراسة الحالية، فقد حاول العديد من الباحثين أستعراض لهذه العوامل من أجل تكوين أسس معرفية، وأسفرت هذه الدراسات عن ظهور العديد من العوامل كما موضحة على وفق تسلسلها الزمني وتكرارها في الجدول . (7)

### الجدول (7)

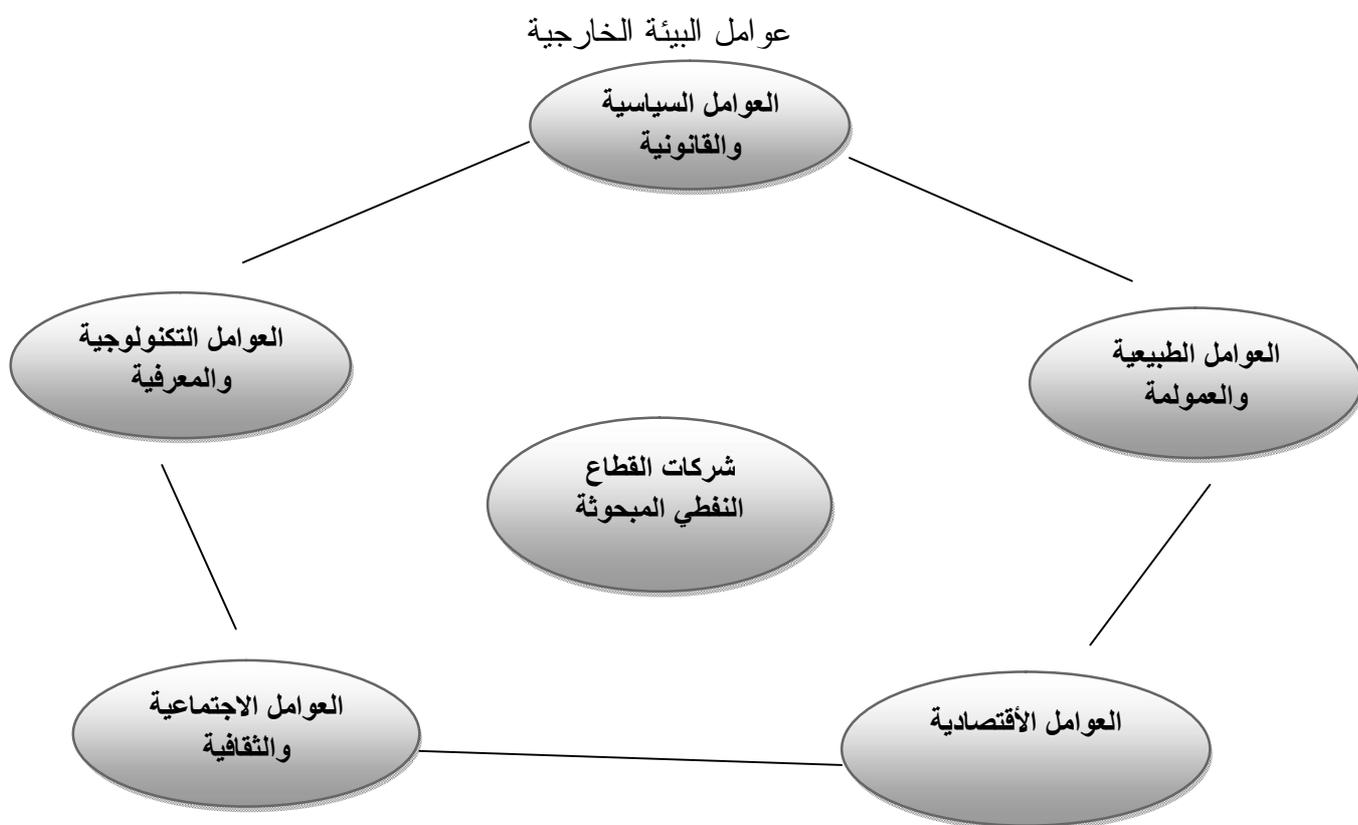
#### عوامل البيئة الخارجية وفق تسلسلها الزمني

ت	عوامل البيئة الخارجية اسم الكاتب	اقتصادية	اجتماعية وثقافية	تكنولوجية	سياسية وقانونية	طبيعية	دولية	حكومية وقانونية	تنافسية العولمة
1	Griffin,2002:71	*	*	*	*		*		
2	البكري،2002:55	*	*	*	*	*			
3	McCarthy,2006:80	*	*	*				*	
4	داودي،2007:40	*	*	*				*	
5	الشماع،2007:60	*	*	*				*	
6	العامري والغالبي،2008:119	*	*	*	*	*	*		
7	البغدادي،2009:12	*	*	*	*				
8	الشماع و حمود،2009:191	*	*	*	*	*			
9	أبو دلبوح،2009:3	*	*	*				*	
10	Mohamed,2010:247	*	*	*	*	*		*	*
11	الخفاجي،2011:7	*	*	*	*				
	المجموع	11	11	11	6	4	2	4	2

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على أدبيات الدراسة .

ونظراً للتداخل بين عوامل البيئة الخاصة والعامة وعدم الإتفاق على معظم مكوناتها بين الباحثين، حيث يؤكد كل من (الشماع وحمود، 2009:189) على صعوبة وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة، لتعقيد العلاقات القائمة، وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة بكلاً منها. ولطبيعة عمل الشركات المبحوثة وتعاملها مع البيئة والتي تعتبر أوسع وأشمل عن بيئة المنظمات الصغيرة قياساً بها، لأجل ذلك تم إختيار أهم العوامل للبيئة الخارجية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة في طبيعة عمل الشركات المبحوثة كما موضح في الشكل (13).

شكل (13)



المصدر: من أعداد الباحث بالأعتماد على معلومات الشركات المبحوثة

**العوامل التكنولوجية والمعرفية:** المقصود بها تطور وميسورية الحصول على التكنولوجيا، كما تشمل أيضاً التطور العلمي، المعرفي، والبنية التحتية العلمية في المجتمع (العامري والغالي، 2008:11). في الوقت الحاضر يشهد العالم عملية تطور سريع في حاجة المنظمات من المعلومات سواء من حيث الكم، الكيف، أو السرعة في الحصول على المعلومة، الأمر الذي برز من خلاله حاجة المنظمة للمعلومات وقدرتها على إشباع حاجات المنظمة من المعلومات وكذلك حاجتها إلى الإختراعات الحديثة من أجهزة، معدات عمل، وإتصال، حيث

إن المنظمات التي تكون في مجال المنافسة العالمية لا بد لها إن تمتلك عناصر ومقومات الميزة التنافسية المستقبلية، والتي تُعد تكنولوجيا المعلومات جزء هام فيها (الجبوري،: 142) 2009 وتعرف تكنولوجيا المعلومات على إنها الوسائل الألكترونية التي تستخدم لتجميع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات، وإن نجاح هذه الخدمات يتوقف على نوعية التكنولوجيا المستخدمة في تخزين المعلومات ومعالجتها (ميدة، 2009:533) . ونظراً للتطور الهائل وعولمة الأسواق العالمية فقد ظهرت الحاجة إلى التكنولوجيا وخصوصاً في التسويق الإلكتروني لصناعات عديدة، ويُعد الأستثمار فيها أحد المحركات الأساسية التنافسية للمنظمات الاقتصادية ويُذكر إن الخدمات السياحية تحتل المرتبة الأولى في التجارة الألكترونية (أبراهيم وفوزي، 2010: 275) .

➤ **العوامل السياسية والقانونية :** لا يمكن لأي منظمة إن تمارس عملها في بيئة مضطربة أمنياً وسياسياً، إذ إن عامل الإستقرار السياسي والقانوني يُعد من العوامل التي تسهم في مزاوله المنظمات لأعمالها بشكل كفوء ويرى (العامري والغالب، 2008:119) الأستقرار السياسي بأنه ضرورة للعمل الفعال والكفاء للمنظمات في بيئتها، وتشمل العوامل السياسية والقانونية عوامل عديدة من بينها التشريعات الحكومية، القوانين، أسلوب الحكم، وفلسفة الدولة التي تعمل فيها المنظمة. هذه العوامل تتطوي على مدى تدخل الحكومة بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتأثيرها في الأعمال التجارية في أي أقتصاد، وتتمثل هذه العوامل بعدة مجالات مثل السياسة الضريبية، قانون العمل، قانون البيئة، القيود المفروضة على التجارة، التعريفات الكمركية، والحوافز وغيرها من تشجيعات الأستقرار السياسي، لذلك تؤثر البيئة السياسية والقانونية في المجتمع بصفة عامة وفي المنظمات بصفة خاصة، وذلك من خلال القرارات لتزويد المجتمع بإحتياجاته من السلع والخدمات (البغداد، 2009: 13) .

➤ **العوامل الأجتماعية والثقافية:** تشمل القيم، التقاليد، الأعراف الأجتماعية السائدة، دوافع وحوافز السلوك الأنساني (دراجي، 2012:7) كذلك تُعبر الثقافة عن القيم المشتركة والإعتقادات الأساسية لكل العاملين في المنظمة (الفراج، 2011: 155). إن الهيكل الأجتماعي لأي دولة يؤثر بصورة فاعلة في العادات الشرائية وأنماط السلوك للمنتجات سلع - خدمات (أبو فارة وأبو زنيد، 2012: 201) . ولذلك فعلى المنظمات التي تسعى للنجاح في أعمالها إن يكون لديها ترصيد أجتماعي، ويعني الترصيد الأجتماعي كما

عرضه عبد القادر: هو إدراك المنظمة لمختلف التغيرات التي يمكن إن تحدث داخل المجتمع، وكذلك تحليل عوامل البيئة الاجتماعية، كتطور النمو الديموغرافي، توزيع السكان، عادات الإستهلاك، المناسبات والأعياد (مثل شهر رمضان الذي تتغير فيه عادات الإستهلاك عند المسلمين ) (عبد القادر عبد الله، 2012).

➤ **العوامل الاقتصادية** : وهي مجموعة من العوامل التي تحيط بالمؤسسات من الخارج ولا يمكن السيطرة عليها وتحتوي على الفرص والتهديدات (دلبوح وموسى، 2009: 3). تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم عوامل البيئة الخارجية، ويمكن تحديد بعض متغيراتها مثل القيود المفروضة على حركة التجارة الدولية، ميزان المدفوعات التجاري، طرائق توزيع الدخل، السياسات المالية والنقدية (المعموري، 2010). وتؤثر المتغيرات الاقتصادية بشكل أساسي في أوجه نشاط المنظمة، فندرة أو وفرة الموارد الأولية، وشدة درجة المنافسة السائدة، وطبيعة الأسواق، حركة العرض والطلب، الأسعار ومستوى النشاط الاقتصادي العام والخاص، كلها تؤثر في فاعلية المنظمة (الشماع وحمود، 2009: 191).

➤ **العوامل الطبيعية**: وتتضمن كل ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من أرض، ماء ، وهواء، كذلك السياسات البيئية والقوانين المرتبطة بها، الجمعيات المتخصصة لحماية البيئة ورعايتها (العامري والغالبي، 2008: 119)، وتشكل العوامل الطبيعية بما تحويه من موارد فرصاً للمنظمات في استغلالها، حيث يمثل البلد الذي يزخر بالموارد الطبيعية فرصاً كبيرة للمنظمات التي تسعى لاستغلالها. ويرى (سليطين، 2007: 38) إن الموارد الطبيعية المتاحة في كل دولة، تؤثر بدورها على منظمات الأعمال من خلال الفرص والتهديدات التي تقدمها لها.

**5- البيئة العالمية**: تشير البيئة العالمية إلى العلاقات الدولية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية التي تحدث خارج حدود الدولة التي تعمل المنظمة فيها، وتعتبر عن المدى الذي تتأثر به المنظمات المحلية بتشريعات وقوانين الدول الأخرى وعن التصرفات التي تقوم بها مجموعة من الدول معاً (Robbins, 1990).

تتسم البيئة العالمية ببيئة شديدة المنافسة يزداد فيها عدد المنافسين، وتدخل فيها تقنيات متطورة تسهل عمليات الإتصال على المستوى العالمي، كما إنها تتسم بالتعقيد الشديد وتشابك

العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها، فضلاً عن تنوع الثقافات والقوانين وهيكل الصناعة والأسواق بالشكل الذي يجعل من المنظمات تعمل محلياً وتفكر عالمياً (Robbins,2007).

تؤثر البيئة العالمية في البيئة المحلية والأقليمية والدولية وبنسب متفاوتة إذ ينطوي تحت هذه البيئة مجمل التكتلات الإقليمية والدولية والتحالفات الإستراتيجية التي تحرص على ضرورة تنسيق الجهود وتحويل مسارات التهديد إلى فرص إزاء هذه التطورات التي تحدث في إطار هذه البيئة (Robbins,2003:10).

### المبحث الثالث

## الميزة التنافسية: المفهوم والأهمية والموارد والمداخل والنماذج والخصائص والإبعاد

تعد الميزة التنافسية (Competitive Advantage) هدفا رئيسا تسعى إلى بلوغه جميع منظمات الأعمال، إذ إن المشكلة الأساسية التي تواجهها تلك المنظمات هي مشكلة الصيرورة والبقاء في الصناعة أو السوق الذي تختاره، مما يتطلب امتلاكها الأسس الداعمة لذلك والمتكونة من مجموعة الأهداف والموارد والأفراد القادرين والمتحفزين. ويقع على المنظمة إن تضع خياراتها الاستراتيجية صحيحة بما يكفي إن تكون قادرة على البقاء إذ إن فقدان جزيئة منها سيعجل في إخفاقها وفشلها. ولكي تتجاوز المنظمة هذه المشكلة التي لا يمكن حلها على الإطلاق بشكل كامل، لإن بيئة الأعمال أصبحت أكثر اضطرابا، بسبب أنظمة التجارة الحرة في ظل منظمة التجارة العالمية، ونهاية الاحتكارات التجارية بما فيها الاحتكارات الحكومية، والتغير التكنولوجي المتسارع، إذ أصبحت منظمات الأعمال أقل قدرة على حماية نفسها سواء في البلد الأم، أو في الأسواق الخارجية، وهذا يعني إن التغير محتوم ويتعذر اجتنابه، مما يجعل وجود الميزة التنافسية لأي منظمة مؤقته في أحسن أحوالها. ولذا توجب البحث عن استدامة الميزة التنافسية، والحصول على حصة سوقية عالية، والاستمرار في تطويرها لإشباع الحاجات المدركة وغير المدركة للزبائن، وتقديم قيمة عالية لهم تضمن ولائهم، عن طريق تركيز المنظمة على مواردها الجوهرية والمحافظة على ديمومتها.

### أولاً : مفهوم الميزة التنافسية :

يُعد مفهوم الميزة التنافسية في الوقت الحاضر الأساس الذي تعتمد عليه دول العالم المتقدم في بناء استراتيجياتها الاقتصادية على المستويين الكلي والجزئي، ولقد برز هذا المفهوم في منتصف السبعينات من القرن العشرين ليحل مكان الميزة النسبية وأصبح التحدي الأكبر الذي يواجه رجال الإدارة والاقتصاد وهو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية. وعلى الرغم من وجود اتفاق عام في أدبيات التجارة الدولية بشأن مفهوم الميزة النسبية (Comparative Advantage) فإن الأمر يختلف إلى حد كبير بشأن الميزة التنافسية (Competitive Advantage).

**يقصد بالتنافسية :** الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها، وتؤدي التنافسية ايضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة والتميز عن الآخرين. حيث تعتبر التنافسية الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات(محمد وخالد،2010:348-349).

يتكون مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من مقطعين، الميزة التنافسية التي تجسدت في حقل الإدارة الاستراتيجية من خلال التأكيد على إن المنظمات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية، ولأجل صياغة إستراتيجتها، لا بد لها أولاً من تقييم مواردها ومقدراتها لتحديد ما تتميز به على المنظمات المنافسة، وهذا يعبر عن الميزة التنافسية (Peteraf,1993:179) وأوضح (Pitts&LIE,1996:68) إن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المنظمة على استغلال مصادر قوتها الداخلية في أدائها لأنشطتها، لخلق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها. وفي هذا الشأن أشار(Lynch,2000:153) إن الميزة التنافسية هي التميز والتفرد الذي يميز المنظمة عن المنظمات المنافسة. وأما خاصية الاستدامة فهي الاستمرارية والتواصل في تحقيق التفوق من خلال التجديد والتطوير المستمرين والدائمين للموارد. ويرى ( Macmillan & Tampose ,2000:120) الميزة التنافسية المستدامة إنها القدرات الجوهرية والنظام الفرعي الإداري أو التقني الذي يوحد في مختلف التقنيات، والعمليات والموارد للحصول على ميزة تنافسية فريدة. وأشار في هذا الجانب (Hoffman, 2000:10) إن الميزة التنافسية المستدامة هي المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة العالية والأداء العالي للمنظمة، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها أو محاكاتها أما (Hitt et al; 2001:5) فيرى إن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تحقق المنظمة فائدة لا يمكن إن تنسخ المنظمات الأخرى فوائدها أو تجد بديلاً عنها. وصف (Rijaman Pianina et al; 2003:363) الميزة التنافسية المستدامة بأنها هدف للاستراتيجية، إذ ينتج عن الأداء المتفوق ميزة تنافسية تشتق من موارد المنظمة الجوهرية التي تقوم الإدارة الاستراتيجية باستدامتها من خلال المحافظة عليها ومنع تقليدها. و اضاف (Hitt, 2003:82) إن الموارد الجوهرية هي مصدر المقدرات الجوهرية، والتي تعد القاعدة الأساسية للميزة التنافسية، كما

تعدّ المصادر غير الملموسة الأفضل في مصادر المقدرات الجوهرية، إذ يعتمد نجاح المنظمات على مقدراتها النظامية والفكرية أكثر من اعتمادها على موجوداتها المادية. واما (Norton,2006:2) فبين إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتم من خلال تنفيذ الاستراتيجية ولكي تنجح المنظمات في ذلك ينبغي إن تتجاوز أربع تحديات، وهي تحديات القيادة التنفيذية وتحدي الهيكل التنظيمي وتحدي العملية وأخيراً التحدي التكنولوجي. أما (أبو النجا، 2011:5) فيرى إن الميزة التنافسية عبارة عن القدرة على مواجهة المنافسين من خلال تقديم بعض الأشياء ذات القيمة داخل الأسواق التي يتم أستهدافها وخدمتها. وترى (فراج، 2015:8) بإنها المجالات التي يمكن للمنظمة إن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة عن منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق. والجدول رقم (8) يوضح ملخصاً لتطور مفهوم الميزة التنافسية وعلى وفق أسهامات بعض الباحثين.

### الجدول (8)

#### ملخص تطور مفهوم الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية	الباحثون
اقترح ثلاثة قواعد للميزة التنافسية : الاستراتيجية ، والقانونية ، والتكنولوجية وثلاث استراتيجيات لتحقيقها هي : التجزئة أو اللجوء إلى الأنتقاء الأفضل أو التمايز.	(Anderson,1995)
استمرار التوقعات الفريدة أكثر من المنافسين من خلال التكيف الأفضل أو الأسراع للحصول على ميزة أفضل من المنافسين.	(Henderson,1990)
قدم فكرة سلسلة القيمة (Value Chain) لتحليل موارد الميزة التنافسية.	(Porter,1985)
شرح الشروط التي تحتاجها الميزة التنافسية المستدامة من خلال إيجاد فكرت فجوات المقدره .	(Coyne.1986)

مفهوم الميزة التنافسية	الباحثون
شرح وتوضيح المزايا التي تميل أن تكون مستدامة وهي الحصة السوقية في السوق المستهدف ، والوصول المتفوق إلى الزبائن أو الموارد، والقيود على المتنافسين.	(Chemawat,1986)
المصادر المحتملة للميزة هي دعم المهارات والموارد في تقييم طرق الميزة التنافسية المستدامة ويجب الأخذ بنظر الاعتبار إدراكات المنافسين والذبائن.	(Day & Wenslye,1988)
الأستدامة تتمثل في أن موجودات المنظمة لا يمكن أن تقلد أو تستبدل بسهولة.	(Dierickx & Cool,1989)
المنظمة يجب أن لا تبحث عن التنافس المستدام ، بل يجب أن تتعلم كيفية خلق فوائد جديدة لتكون قائدة عالميا.	Hamer & (Prahalad,1989)
نتائج الميزة التنافسية من خلال المقدرات الجوهرية ، هي أن المنظمات يجب أن تهتم بالموارد والمهارات المكونة لهذه المقدرات الجوهرية، والتي تسمح بالتكيف السريع للفرص المتغيرة.	Prahalad & (Hamel,1990)
وصف أربع دلائل لبناء الميزة التنافسية المستدامة وهي : القيمة، الندرة، عدم إمكانية التقليد، صعوبة الأستبدال.	(Barney,1991)
مع النظرة المستندة على الموارد، لتحقيق عائدا أعلى من المعدل من خلال جعل منتج المنظمة متميزا في نظر المشتريين، أو الحصول على موقع الكلف الأقل عند بيع المنتج المماثل مقارنة بالمنافسين.	(Conner,1991)
وصف أربع حالات لمقابلة الميزة التنافسية المستدامة هي : ( دعم الموارد الرئيسية غير المتجانسة ضمن الصناعة ، وتحديد السابق للمنافسة ، وقابلية الحركة غير الكاملة، وتصعيد الحدود إلى المنافسة)	(Peteraf,1993)
تكون قيمة الميزة التنافسية المستدامة في محتوى تسويق الخدمات الموجودة فقط إذا كان الزبون معترفا بها.	Bharadwaj,Varadara (Jan& Fahy,1993)
تحديد الموارد غير الملموسة المختلفة المتضمنة المهارات والقدرات	(Hall,1993)

الباحثون	مفهوم الميزة التنافسية
	الجوهرية، التي تسمح للمنظمات بامتلاك المقدرات ذات العلاقة في التمايز والتي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
Day & ) (Nedungadi,1994)	الميزة التنافسية هي طريقة توجه المنظمة نحو الزبون مقابل توجه المنافسين اليه من خلال استخدامها للاستراتيجية وإعادة نموذج العمل وفق المتغيرات البيئية.
(Hunt& Morgan,1995)	قارن النظرية التقليدية مع نظرية المنظمة ، وذلك بتحويل الميزة النسبية في الموارد إلى الميزة التنافسية في السوق من خلال تصنيف أو عرض أنواع الموارد.
(Oliver,1997)	اقترح نموذج عدم التجانس في المنظمة لكل من موارد رأس المال الطبيعي ورأس المال المنظماتي واللذان لا غنى عنهما في الميزة التنافسية المستدامة.
(Srivastava et al;1998)	حددوا السوق المستند إلى الموجودات المعنوية غير الملموسة وهي العلاقاتية والفكرية والتي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بوصفها تضيف قيمة فريدة للزبائن .
(Kazem & Lynch,1999)	امتلاك المنظمة للميزة التنافسية لتلبية الحاجات التنافسية الحالية وتلبية الحاجات التنافسية المستقبلية عن طريق تحقيق الأستدامة .
MacMillan & ) (Tampoe,2000)	الأداة التي تستطيع المنظمة التفوق بها على الآخرين اثناء المنافسة.
(Hitt et al; 2001)	تتحقق الميزة التنافسية المستدامة عندما تحقق المنظمة فائدة لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليد منافعها أو إيجاد بديلا عنها.
(القطب ، 2002)	استغلال الموارد الداخلية للمنظمة وأداء أنشطتها بشكل فاعل لتقديم قيمة فائقة لزبائنهم لا يستطيع المنافسون تقديمها.
Adams 7 Lamont, ) (2003)	تحقيق المنظمة لعوائد الأستثمار العالية في الصناعة والاستمرار في المحافظة على ذلك.

الباحثون	مفهوم الميزة التنافسية
(العاني ، 2004)	استناد المنظمة على عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة لخلق القيمة والمحافظة عليها مدة طويلة من الزمن .
( المسعودي ، 2007 )	غاية الاستراتيجية من خلال اقترانها بالأداء المتفوق قياسا بالمنافسين ، وتسعى لتحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد عدم استنساخ فوائدها من خلال إبداعها المتجدد وصمودها بتحقيق قيمة بوجه المتغيرات البيئية .
(العاني ، 2008)	تتحقق حين تتبع المنظمة طرائق وأساليب مميزة وكفاءة من خلال إدارة المعرفة لديها التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة .

المصدر: من أعداد الباحث بالأعداد على أدبيات الدراسة

من معطيات الجدول (8) أنف الذكر، نلاحظ ان الباحثين اكدوا على تحقيق الميزة التنافسية من خلال المقدرات الجوهرية للمنظمة، سواء كانت مواردها الجوهرية أو كفاءاتها ومهاراتها الفريدة. حيث أكد (Conye,1986:3) على فجوة القدرة (Capacity Gap) التي تعبر عن الأختلاف بين قدرة المنظمة وأقوى المنافسين، والتي يجب إن تمتلكها المنظمة سواء كانت فجوات المكانة أو السمعة، أو الفجوات الناشئة عن القوانين والأنظمة الحكومية، أو فجوات نظام العمل، أو الفجوات التنظيمية والإدارية.

أما (Day & Wensly,1988:3) فأشار إلى الموارد المحتملة للميزة التنافسية وهي المهارات العالية، والتي تتمثل في رأس المال البشري للمنظمة ورأس المال الاجتماعي، الذي يتمثل بقوة العلاقات والروابط الاجتماعية، التي من خلالها يتمكن العاملون من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها. وأشار في هذا الجانب (Barney,1991:104) إلى أهمية الموارد الجوهرية للمنظمة وحدد صفاتها لكي تحقق الميزة التنافسية المستدامة وهي إن تكون ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للإحلال والإبدال أي عدم إمكانية الاستغناء عنها بمورد آخر غيرها وصعوبة تقليدها، ويقترح نموذج الأداء العالي للمنظمة، عندما تستطيع استغلال الفرص وتجنب التهديدات في استراتيجيتها المختارة. وفي الجانب الآخر هناك باحثون أكدوا على تطوير الميزة التنافسية المستدامة من خلال تصنيفهم للموارد والمهارات التي تسهم في ذلك، فقد أقرح (Prahalad & Hamel,1990:79) إن

توحد المنظمات قدراتها الجوهرية المتكونة من مواردها ومهاراتها لتحقيق الميزة التنافسية التي تتطلب مجموعة متنوعة من تلك الموارد والمهارات.

أما (Bharaduj et al ; 1993:83) فوصف موارد المنظمة ومهاراتها في صناعة الخدمة، وأكد على أهمية الموارد غير ملموسة، إذ تكون قوة العلاقة التجارية موردا فريدا للميزة التنافسية في تلك الصناعات، من خلال الإبداع المستمر الذي يعد المورد الأساس لإستدامة الميزة التنافسية والطريق المحير للمنافسين. وتناول (Hoffman,2006:15) ضرورة احتفاظ المنظمة بمكانتها بين المنافسين من خلال تركيزها على بيئتها الداخلية المتضمنة مواردها ومهاراتها ونشاطاتها الوظيفية الداخلية والخارجية والتأكيد على معرفة قوة المنافسين، لتتمكن المنظمة من خلق الموارد الفريدة، والتفرد في امتلاكها، فهي التي تزود المنظمة بالتفوق المستمر الذي يمكنها من صياغة استراتيجية خلق القيمة للزبون، والتي لا يستطيع المنافسين نسخ فوائدها.

يتضح مما تقدم إن الميزة التنافسية هي "الفائدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ منافعها لمدة طويلة من قبل المنافسين، ويجري تحقيقها من خلال استيعاب المنظمة لمقدراتها الجوهرية المتكونة من دمج مهاراتها وكفاءاتها مع مواردها في استراتيجيتها التنافسية، بما يؤدي إلى تميزها وتفوقها المتواصل بخلق القيمة المثيرة للزبون عن طريق الإبداع الاستراتيجي المستمر في التجديد والتطور".

### ثانيا : أهمية الميزة التنافسية

يتمثل إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد. إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها) قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الاصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف: إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين في سوق المنافسة (السائح، 2012:93) ولقد أكد (Admas & Lamonts,2003 :143) إن المنظمات تعمل في بيئة شديدة المنافسة تكون فيها الميزة التنافسية المستدامة بشكل مؤقت في أفضل الأحوال بسبب التقدم التكنولوجي واستجابة المنافسين للنشاطات الاستراتيجية. وتتمثل

أهمية التنافسية في كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها (MaCmillan & Tampoe,2000 :89).

وتعد الميزة التنافسية بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدراتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير (العاني، 82 : 2004). كما تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على استدامتها، إذ إن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة (Hill & Jones,2001 : 122).

كما تُعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات، وغاية الاستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الاستراتيجية (Pianind et al ; 1993 : 118). وحدد (السعيد، 2004: 58) أهمية الميزة التنافسية بوصفها تحدد حاجات ورغبات الزبائن، وتقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح الأعمال، كما أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية، وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة .

### ثالثاً : مداخل بناء الميزة التنافسية

اختلف المفكرون الإستراتيجيون في أسس بناء الميزة التنافسية، فمنهم من توجه إلى الخارج على اعتبار إن المنظمات الناجحة هي التي تتوجه بتحديد إستراتيجيتها إلى الخارج، كونها تكون مدفوعة بالسوق، وعلى أساس إن الميزة التنافسية دالة لجاذبية الصناعة والمركز التسويقي، ويتطلب ذلك تحديد المنظمة لموقعها في السوق وفهمها للتطورات الخارجية والأستجابة لها (Hamel & Heene,1994 :76). وهذا يعني إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب أختيار المنظمة لموقع بيئي متفوق، وانسجام مواردها مع هذا الموقع. ويرى البعض الآخر من الإستراتيجيين الذين يركزون النظر إلى داخل المنظمة ونقاط قوتها الداخلية من خلال تطوير المقدرات الجوهرية التي يصعب تقليدها. ويشير (Hitt et al;2001:108) إلى ضرورة إعتتماد المنظمة على الموارد الفريدة والنادرة بوصفها نقطة البدء في صياغة الاستراتيجية، وتعد موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة جزءاً في مسار بناء وتطوير الميزة التنافسية، والتي تتزايد قيمتها الاستراتيجية بتكاملها وترابطها. وتصنف مداخل الميزة التنافسية إلى ما يأتي:

## 1- مدخل النظرية المستندة إلى الموارد

يركز هذا المجال على موارد المنظمة الذاتية أكثر من التركيز على الإستراتيجيات في هيكل الصناعة، إذ يتم بناء الميزة التنافسية من خلال تلك الموارد الجوهريّة ذات القيمة العالية والنادرة والتي تكون صعبة التقليد وغير القابلة للإحلال ( Khandekar & Sharma, 2005:628). وأشار في هذا المجال (Hitt et al; 2002:82) إن موارد المنظمة تقسم إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، ويظهر الجدول (9) أنواع هذه الموارد .

## الجدول (9)

### الموارد الملموسة وغير الملموسة

الموارد غير الملموسة	الموارد الملموسة
<p><u>الموارد البشرية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المعرفة</li> <li>الثقة</li> <li>القابليات والإجراءات الإدارية</li> </ul> <p><u>موارد الإبداع</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الأفكار</li> <li>القابليات العلمية</li> <li>القدرة على الإبداع</li> </ul> <p><u>الموارد الخاصة بالسمعة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>السمعة مع الزبائن .</li> <li>العلامة التجارية.</li> <li>إدراك الجودة، الحقيقة ، المتانة</li> <li>السمعة مع المجهزين.</li> <li>الفاعلية ، الكفاءة، الدعم ، التعاون لبناء العلاقة.</li> </ul>	<p><u>الموارد المالية</u> :- قدرة المنظمة على الاقتراض ، وعلى توليد النقد الداخلي .</p> <p><u>الموارد التنظيمية</u> :- الهيكل الرسمي للتقارير المنظمة، والتخطيط الرسمي، والرقابة، ونظم التعاون.</p> <p><u>الموارد المادية</u> :- تكييف مواقع مصانع المنظمة ومعداتها.</p> <p><u>الموارد التكنولوجية</u> :- الخاصة بخزن التكنولوجيا كالخبرات والعلاقات التجارية والأسرار التجارية.</p>

Source: Hitt A. Michael, Irland R. Duane & Hoskisson E. Robert, 2003, "Strategic Management Competitive and Globalization" , 5 Ed, South – westren , New Jersey :83,

وأضاف إن الموارد الملموسة تمثل الموجودات التي يمكن تعدادها ورؤيتها، وأما الموارد غير الملموسة فتتضمن الطاقة الفعلية وحالة المنظمة وتاريخها، وتؤثر قيمة الموارد الاستراتيجية بدرجة مساهمتها في تطوير الموارد الجوهرية التي تعد الأساس في بناء الميزة التنافسية المستدامة، وتعد الموارد غير الملموسة الأفضل في مصادر القدرات الجوهرية لصعوبة فهمها وشرائها وتقدير ديمومتها من قبل المنافسين. وأكد بهذا الاتجاه ( Pearce & Robinson, 2003:126) إن موارد المنظمة الجوهرية تتكون من الموجودات الملموسة وغير الملموسة وقابليات المنظمة.

أشار كل من (Hitt et al)،(Barney,1991:105)،(Adams & Lamont,2003:143) إلى إن موارد المنظمة تتصف بالخصائص التي يطلق عليها " المعايير الأربعة " وهي :

➤ **القيمة (Value) :** وهي المنفعة المتحققة من الموارد لنجاح المنافسة في الصناعة وبذلك تعتمد القيمة على التطابق بين الموارد أو القابليات مع الاستراتيجيات وملائمتها للظروف البيئية.

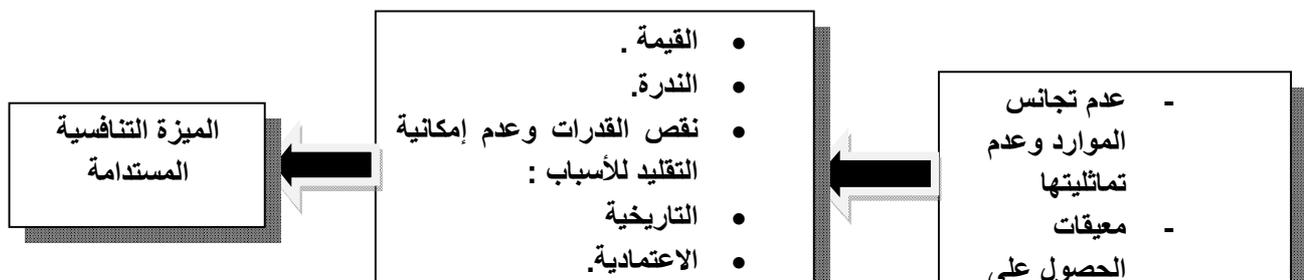
➤ **الندرة (Rare) :** وهي الموارد التي لا يمتلكها الآخرون.

➤ **صعوبة التقليد :** إن تقليد هذه الموارد يكون مكلف جداً وغير مريح للأسباب التاريخية، إذ إن التفرد والتميز والثقافة التنظيمية والقيمة والأسم التجارية للمنظمة التي تمتلك الموارد الجوهرية التي جرى بناءها خلال فترة زمنية طويلة، والحالة الغامضة المتمثلة بحالات وطرق استخدام المقدرات غير الواضحة للآخرين، فضلاً عن التعقيد الاجتماعي المتمثل بقوة العلاقات والثقة والصدقة بين المديرين والمجهزين والزبائن أو مايسمى بـ ( شبكة القيمة).

ويبين الشكل رقم (14) تفاصيل العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية.

#### الشكل (14)

العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية

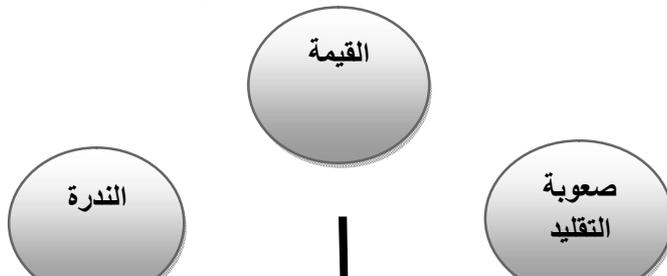


Source : Jay Barney,1991 " Firm Resource and Sustained Comptitive Advantage  
",Journal of Management ,vol.17,No.1,1991,:112

- أضاف (Martin et al; 2006:326) إلى خصائص الموارد الجوهرية الخصائص الآتية :
- **التوافرية (Appropriability)** : وهي إمكانية المنظمة في السيطرة على الصراعات أو الانقسامات بين أقسام ونشاطات المنظمة المتولدة بسبب نقص الموارد والقابليات.
  - **المتانة (Durability)** : توقعات استدامة البقاء للموارد التي تعد مصدرا للميزة التنافسية .
  - **عدم التناقل (Non-Transferability)** : وهي صعوبة شراء وبيع الموارد في السوق.
  - **الاستمرارية (Insubstituability)** : وتعني استمرارية توافر الموارد لاستدامة الميزة التنافسية.
- والشكل (15) يوضح آلية مدخل النظرة المستندة إلى الموارد بحسب منظور الباحث لها اعتمادا على أفكار (Baney,1991) و (Martin et al;2006).

### الشكل (15)

آلية مدخل النظرة المستندة إلى الموارد



المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة

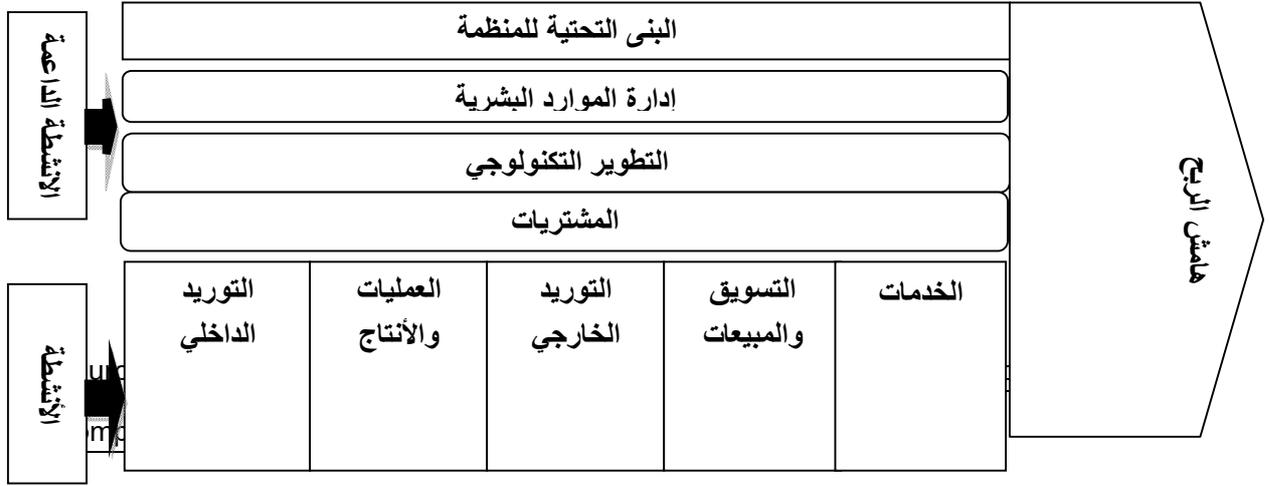
## 2- مدخل سلسلة القيمة

يستخدم تحليل سلسلة القيمة لتحديد نقاط قوة المنظمة وموقع الكلف لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها (Hitt et al;2003:92). وإن الخطوات الأساسية لمدخل سلسلة القيمة هي فصل الأنشطة (Separate Activities) وتقدير القيمة المضافة من كل نشاط، ومن ثم تحليل كيفية الترابط بين هذه الأنشطة ومقدار ما أضافه هذا الترابط لقيمة الزبون (Wheelen & Hunger,2004:84).

تستعمل سلسلة القيمة للتعرف على الموارد والعمليات الأساسية التي تمثل قوة المنظمة وما تحتاج لتحسينها، وفرص تطوير الميزة التنافسية (Harrison & Jonhn,1998:47). ويتكون هذا المدخل من مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة، هما الأنشطة الأساسية التي تتمثل بالإنتاج والتسويق، وخدمات ما بعد البيع، والتوريد المادي الخارجي والداخلي، إذ تقوم الأنشطة الأساسية بالخلق المادي للمنتج، وتؤدي مجموعة الأنشطة الساندة إلى تسهيل قيام الأنشطة الأساسية بدورها بصورة مستمرة، وتشتمل على نشاطات المشتريات والتطور التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية والبنى التحتية، (Johnson&Scholes,1997:147). والشكل (16) يوضح آلية هذا المدخل.

## الشكل (16)

آلية مدخل سلسلة القيمة

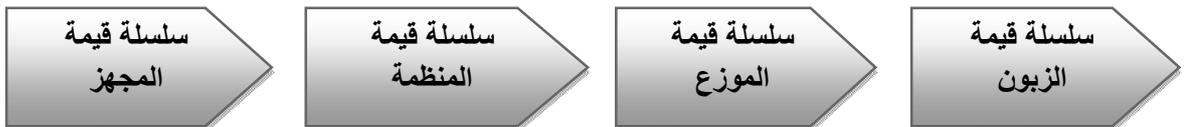


Advantage ", West Publishing,Co,New York :62

ويبين (Thompson & Land,2003:132) إن سلسلة القيمة هي جزء من مجموعة كبيرة من النشاطات، فالمنظمة جزء من نظام واسع لإضافة القيمة، إذ إن القيمة تتضمن سلسلة القيمة للمجهز، وسلسلة القيمة للموزع، وسلسلة القيمة للزبون، فضلاً عن سلسلة القيمة للمنظمة. ويؤكد (Johnson & Scholes,1997:198) إن مدخل سلسلة القيمة المتمثل بمجموعة الأنشطة وتكاملها داخل المنظمة يعد مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك نظام القيمة بوصف المنظمة جزءاً من سلسلة القيمة التي تتكامل مع سلسلة المجهز وسلسلة الموزع وسلسلة الزبون، لتكوين مصطلح القيمة المضافة الذي يستعمل لبناء وتطوير الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن إن قدرات المنظمة في التأثير بسلسلة قيمة الموزع أو المجهز تعد مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية أيضاً. ويوضح ذلك الشكل (17)

## الشكل (17)

نظام القيمة

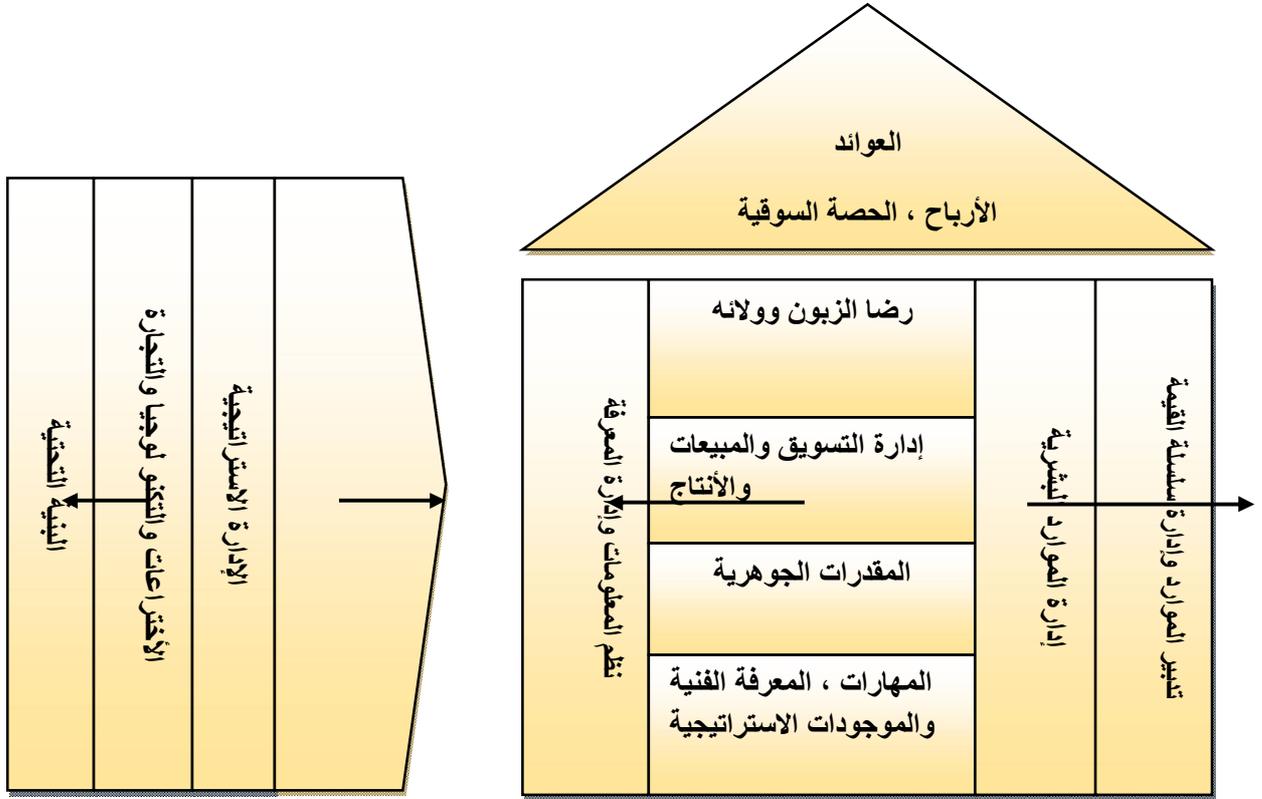


Source: Portet , M. 1998 "Comptitive Advantage of Nations" McMillan press LTD,  
New York,:42

ويوضح (McMillan,2000:120) إن نموذج سلسلة القيمة أصبح غير ملائم لمنظمات اليوم بسبب تطور أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزيادة شدة المنافسة وقصر دورة حياة المنتج، فأدى ذلك إلى تغير في هيكل نشاطات المنظمة، لذا قام بتطوير نموذج سلسلة القيمة بإضافة نظام المعلومات بوصفه نشاطا يربط الأنشطة الأساسية والساندة، وكذلك عدّ نشاطات الموارد البشرية، ونشاطات سلسلة التجهيز والمقدرات الجوهرية التي تضيف قيمة للمنظمة من الأنشطة الأساسية، التي تضيف قيمة للمنتج والشكل (18) يوضح نموذج (McMillan,2000) لسلسلة القيمة.

الشكل (18)

نموذج (McMillan,2000)



Source: McMillan, Hag & Tampo Meheu,2000, "Strategic Management ",Oxford University Press, New York : 12

3- مدخل الإستراتيجيات العامة: صممت الإستراتيجيات التنافسية لمساعدة المنظمات على استثمار سلاسل قيمتها ونقاط قوتها لبناء الميزة التنافسية، وكل منظمة تصوغ استراتيجيتها التنافسية اعتماداً على تحليلها الداخلي لنقاط القوة والضعف، والقيمة التي يمكن إضافتها، والبيئة التنافسية الموجودة، واحتياجات المستثمرين. وتتكون الاستراتيجيات العامة من ثلاث استراتيجيات هي إستراتيجية قيادة الكلفة، وإستراتيجية التمايز، وإستراتيجية التركيز. (Porter,1988:65)، وتتضمن إستراتيجية قيادة الكلفة (Cost leadership strategy) الكفاءة العملية والتنسيق بين الأقسام والسرعة في إعادة التجهيز لكي يتم تخفيض كلف المنتج، أما إستراتيجية التمايز (Differentiation strategy) فتتضمن محاولة تمييز منتجات وخدمات المنظمة بما يحقق لها هوية خاصة تختلف عن منتجات المنافسين، وأما إستراتيجية التركيز (Focus Strategy) التي تشمل على محاولة المنظمة لأستهداف جزء من سوق أو

صناعة معينة، والتركيز عليه ومحاولة التفرد به عن المنافسين. والجدول (10) يبين متطلبات الاستراتيجيات التنافسية.

### الجدول (10)

#### متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة

المتطلبات التنظيمية الضرورية	المهارات والموارد المطلوبة بشكل عام	الاستراتيجية الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رقابة محكمة على التكاليف.</li> <li>• التنظيم والمسؤوليات الواضحة.</li> <li>• إعداد تقارير الرقابة والمراجعة التفصيلية المستمرة.</li> <li>• الحوافز كمية وتبنى على تحقيق الأهداف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استثمار رأس المال بشكل مستمر</li> <li>• إشراف ورقابة على العاملين.</li> <li>• مهارات في مجال العمليات.</li> <li>• تصميم المنتجات لتسهيل عملية التصنيع.</li> <li>• توسيع نظام خفض التكاليف.</li> </ul>	قيادة الكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنسيق عالي بين وظائف البحث والتطوير والتسويق وتطوير المنتجات.</li> <li>• رواتب وحوافز جيدة لجذب العاملين الماهرين والكفاءات المبدعة.</li> <li>• الحوافز النوعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرات تسويقية.</li> <li>• كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية.</li> <li>• خبرات صناعية ومجموعة فريدة من المهارات.</li> <li>• سمعة عالية للمنظمة في الجودة والريادة التقنية.</li> <li>• تعاون قوي في قنوات التوزيع.</li> </ul>	التمايز
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مزيج من السياسات الواضحة توجه إلى هدف استراتيجي معين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مزيج من السياسات الواضحة في أعلاه توجه إلى هدف استراتيجي.</li> </ul>	التركيز

Source: Porter, M.E, 1998 " The Competitive Advantage of Nations " London, McMillan Press LTD, 40

ترتبط الإستراتيجيات العامة بالمركز التنافسي للمنظمة في صناعة أو مجال ما، ويحدد هذا المركز قدرة المنظمة على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وإن الأساس لتحقيق ذلك المستوى في الأداء وهو أمتلاك الميزة التنافسية التي تتأثر بجوانب القوة والضعف في المنظمة وهيكل الصناعة (Porter, 1988:65). ويوضح الشكل (19) آلية هذا المدخل .

## الشكل (19)

### مدخل الاستراتيجيات العامة

الميزة التنافسية



Source: Porter,1988, " Competitive Strategy Techniques Analyzing Industries & Competitors ", New YORK, The Free Press ,:39

#### 4- مدخل التحليل الإستراتيجي:

يمثل هذا المدخل أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحديد التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة لها في السيطرة على بيئتها الداخلية وبما يسهم في قدرة الإدارة العليا في تحديد أهداف المنظمة ومركزها الإستراتيجي (العاني، 2004:83). يركز هذا المدخل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومقارنة الفرص والتهديدات بنقاط قوة المنظمة وضعفها، وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية (Barney,1991 :100).

أشارة على نفس المنوال (Tompson,1997:224) إن التحليل يتم من خلال تحديد نقاط القوة في موارد المنظمة ومقدراتها، وتحديد نقاط الضعف التي تعوق وتعرقل عملها، فضلاً عن تحديد الفرص التي تتيح لها تحقيق الأداء المتفوق والقدرة على تجنب تهديدات البيئة الخارجية مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والشكل (20) يوضح هذا المدخل

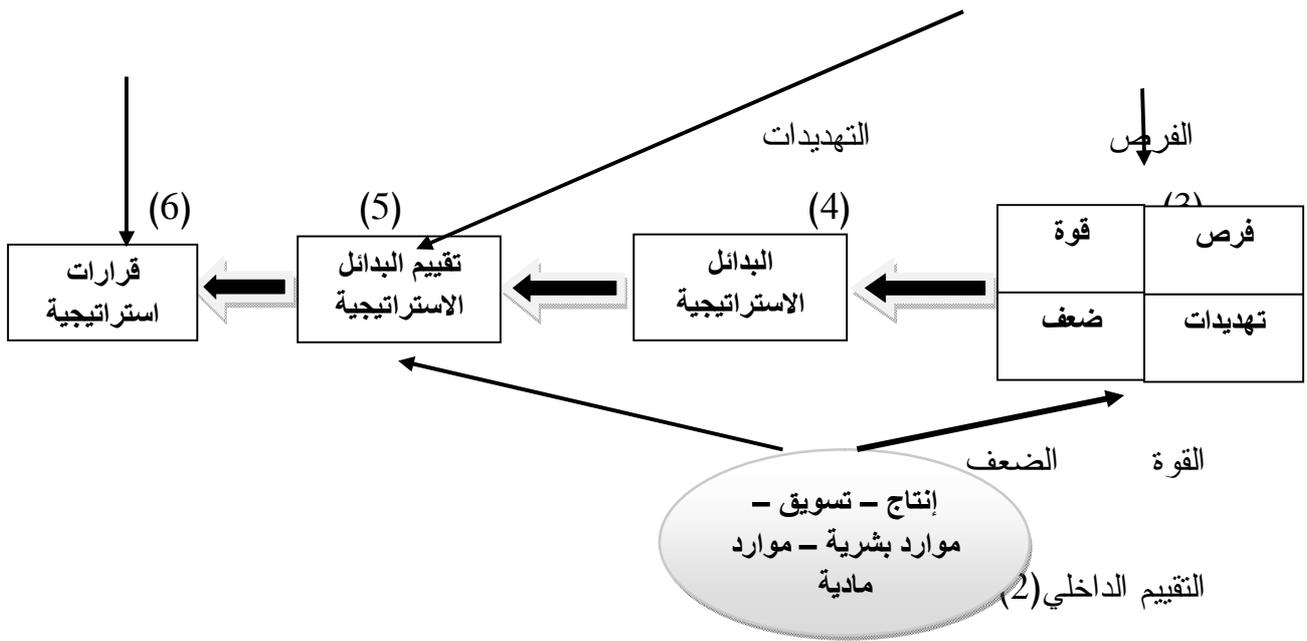
#### شكل (20)

آلية مدخل التحليل الاستراتيجي

#### التقييم الخارجي (1)

قيم الإدارة العليا  
وفلسفتها

عوامل اقتصادية  
وأجتماعية ، سياسية



Source: Johnson, Gerry & Scholes, Keven, 1997, " Exploring Corporate Strategy ";  
 Tex and Cases, 4 Ed, Prentiss-Hall, New Jersey, : 67.

#### 5- مدخل هيكل الصناعة:

انطلق هذا المدخل على يد (Porter)، ويقوم على إفتراض إن الميزة التنافسية هي دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي يعمل فيه، ويعد تحليل هيكل الصناعة ذو أهمية كبيرة للمنظمة لمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين، وإمكانية استغلالها نقاط ضعفهم التي تمثل فرصاً لها وتجنب نقاط قوتهم التي تمثل تهديدات لها. وأشار (Porter.1985:137) إن طبيعة المنافسة تتوقف على خمسة عوامل هي :

أ- **شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين في الصناعة** : تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، وتتمثل العوامل المؤثرة في تحديد شدتها بمقدار النمو في الصناعة، ومقدار الكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، وتميز المنتج وتمركزه بين المنافسين. فكلما ازداد معدل النمو في الصناعة وقلت الكلف الثابتة، واتصف المنتج بالتميز، كلما كانت فرص الربحية عالية.

ب- **تهديد دخول المنافسين الجدد**: يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة ورغبة في الحصول على حصة جيدة في السوق، وغالباً ما يمتلكون موارد بديلة. ويمثل دخولهم هذا تهديداً للشركات القائمة، فضلاً عن إنه سيؤدي إلى زيادة حدة المنافسة،

وخفض المبيعات والحصة السوقية للمنافسين، وسيؤثر أيضاً على هيكل الأسعار والأرباح. ويتوقف تهديد المنافسين الجدد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم في الصناعة، وعلى ردود فعل المنافسين الحاليين إزاءهم. وحدد (Porter) أهم المعوقات الرئيسية للدخول إلى الصناعة التي تتمثل في اقتصاديات الحجم، وتميز المنتج، والأحتياجات الرأسمالية، والكلفة العالية، للتحويل إلى البدائل الأخرى، وسهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، وأخيراً السياسات الحكومية (الدوري، 2003:139) .

**ج - القوة التفاوضية للمجهزين :** تعتمد القوة التفاوضية للمجهز على قدراته الذاتية لتحمل مخاطر رفع الأسعار، أو خفض مستوى الجودة لمنتجاته التي يقوم بتجهيزها للزبائن من دون إن يؤثر ذلك على حصته السوقية ومكانته في هيكل الصناعة، أو فقدان زبائنه ( ياسين، 1998:122) .

يعد تحليل الموقف التنافسي للسوق أمراً بالغ الأهمية للمجهزين، إذ يستطيعون زيادة قوتهم التفاوضية في حالات منها قلة عدد المنظمات العاملة في مجال التجهيز، وإنخفاض جاذبية الصناعة التي تكفل عدم دخول مجهزين جدد، وعدم وجود مواد خام أو منتجات بديلة منافسة لما يقدمه المجهز، وكذلك تحمل المنظمات كلفاً عالية في حال تفكيرها بمصادر بديلة، كما تزداد قوتهم التفاوضية عند الوثوق بإمكانية المجهز من تحقيق التكامل الأمامي والتي يمكن موازنتها من خلال إمكانية المشتري في تحقيق التكامل الخلفي (الدوري، 2003:140) .

**د- القوة التفاوضية للمشتريين :** تتزايد قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعتهم مكثفة وتمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال، وعندما يستطيع من تحقيق التكامل الخلفي (ياسين، 1998:122) .

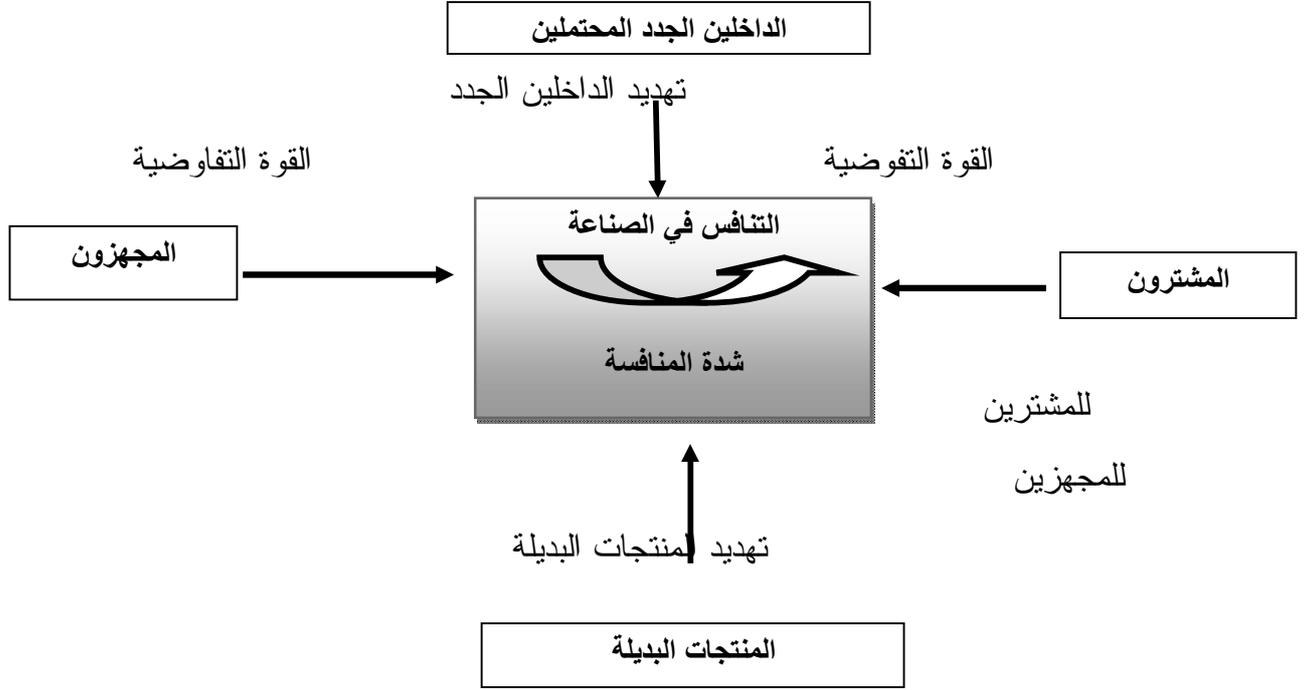
تعد القوة التفاوضية للمشتريين عاملاً مهماً في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة، وعلى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق، ويُعد المشتري في موقف قوي عندما تكون كلف إيديهم عالية، وعندما يكون عدد المستثمرين قليلاً، وكذلك عندما تتسم المنتجات المشتراة بالشمطية وعدم التميز، وعند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشتريين بالتكامل الخلفي (الدوري، 2003:5) .

**هـ- تهديد المنتجات البديلة :** يعتمد النجاح الاستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على مدى توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة، وخاصة إذا تمكنت المنظمة من تقديم

منتجات بديلة أفضل أو مشابهة لمنتجات المنظمات المنافسة ويكلف أقل، مما يمكنها من تحديد أسعارها بأقل من الأسعار المطروحة ( ياسين،1998:123 ). ويتخذ مدخل الصناعة آلية يوضحها الشكل (21).

## الشكل (21)

آلية مدخل هيكل الصناعة في الميزة التنافسية المستدامة



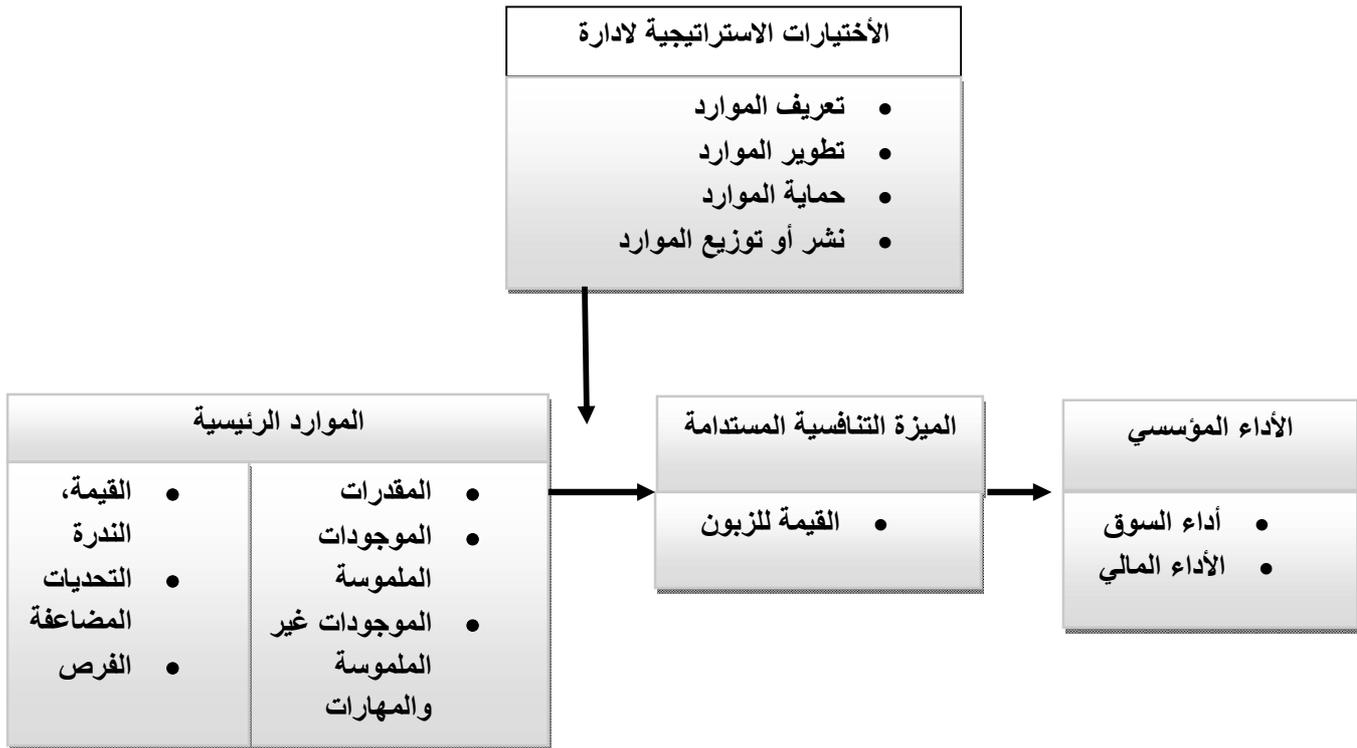
Source: Smith, G., Aronld, R. & Bizzell, B., 1995 "Business Strategy and policy" Houghotn Mifflin Publishing, New York, :29.

## خامساً : نماذج الميزة التنافسية

1- نموذج (Fahy & Smithee, 1999) : تمتلك المنظمات بصائر متنوعة لخلق القيمة العالية من خلال الاستراتيجية التنافسية باستخدام الموارد الفريدة والنادرة وذات القيمة والتي يصعب تقليدها سواء الملموسة منها أو غير الملموسة، فضلاً عن مهارات ومقدرات المنظمة التي لها أهميتها الاستراتيجية. وعليه يجب حمايتها والمحافظة عليها، إذ إن الاستثمار بهذه الموارد يولد الربحية العالية والميزة التنافسية المستدامة، وينبغي على المنظمة اسنعمال الإطار القانوني إذا ما انتهكت حقوقها الفكرية ( Fahy & Smithee, 1999:8). والشكل (22) يوضح عمل هذا النموذج .

## الشكل (22)

نموذج الميزة التنافسية المستدامة المستند إلى الموارد



Source: John Fahy & Alan Smithee,1999 " Strategic Marketing and the Based View of the Firm" Academy of Marketing Science Review, vol. 1999,No:10.

2- نموذج (Hoffman,2000) : ينطلق هذا النموذج من إطار تقييم وضع المنظمة التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق الموازنة بين التوجه للزبون بتحقيق ولاءه ورضاه من خلال خلق القيمة العالية له، وبين التوجه للمنافس بتحقيق التفوق عليه، على خلاف الطرق السابقة لتحقيق الميزة التنافسية التي تقوم على الربحية الأعلى وزيادة الحصة السوقية. ويؤكد هذا النموذج على علاقات السوق، وقيمة الزبون، ونشر العلاقات والروابط الاجتماعية وشبكات العمل، إذ يتم تحقيق قيمة للزبون من خلال استخدام المقدرات الجوهرية للمنظمة، التي يتم الحصول عليها عن طريق بناء العلاقات القوية التي تتخللها الثقة والولاء والالتزام بوصفها موارد لا يمكن استنساخها أو شرائها، ولذا يجب دمجها وتكاملها لتشكيل مصدراً للحصول على المقدرات الجوهرية لبناء الميزة التنافسية (Day,1988:2). ويقوم نموذج (Hoffman) على ما يأتي :

➤ تماثل شبكة العمل كأسبقية للثقة ( Network Identity as an Antecedent of Trust )

(Trust) : إن شبكات العمل لها جاذبية أو نفور في بيئة المجموعة، وتكون علاقاتها المرتبطة بالمنظمات الأخرى فريدة إذا كانت الشبكات متماثلة أو متطابقة، إذ ترتبط بنشاطات وموارد

تلك المنظمات، وإن تماثل الشبكة وخيرتها وقدرتها على العمل في منطقة معينة يكون من خلال الثقة التي ينجم عنها (Anderson et .al 1994:4).

### ➤ الاتصال أسبقية لكل من الثقة والتعلم المنظمي ( Communication as an

**Antecedent of Both Trust and Organizational Learning** ) : إن الترابط

بين الاتصال والثقة في مفهوم نشر علاقات العمل (Business-to Business) والتي يرمز لها اختصاراً (B2B) يجب إن يكون موجوداً في بيئة شبكات العمل أيضاً. والاتصال بوصفه المشاركة الرسمية وغير الرسمية بالمعلومات المفيدة في الوقت المناسب. ويصبح الاتصال في العلاقات لأنه يتضمن أكثر من طرف، فهو المفتاح الرئيسي إلى تنسيق مهارات وموارد المنظمة الفريدة، وتبادل مقدراتها الجوهرية، بما يؤدي إلى اتصال فعال يحقق المنفعة للمنظمات التي ستكون قادرة على التعلم من الشركاء (Anderson & Narus,1990:44).

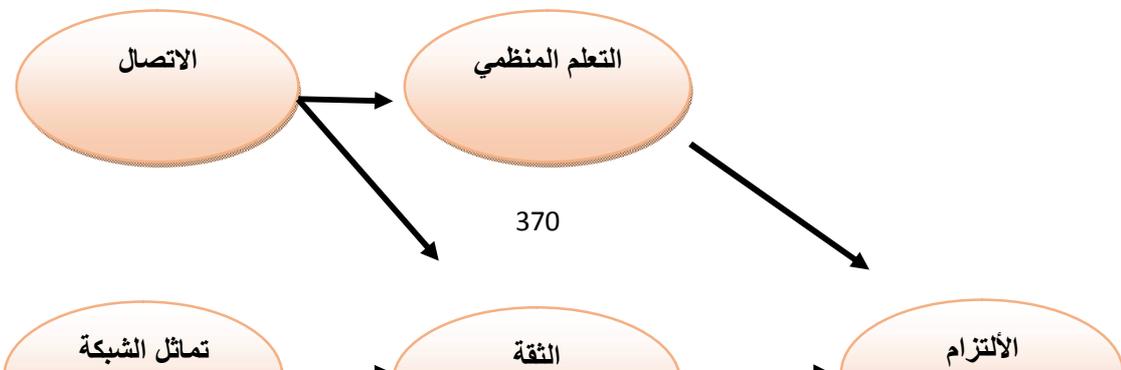
### ➤ الالتزام هو نتيجة لكل من الثقة والتعلم المنظمي ( Commitments is the Result

**of Both Trust and Organizational Learning** ) : يتم حساب الثقة في شبكات

العمل من خلال إيمان كل عضو في صدق وإخلاص الشركاء والثقة بهم وولائهم، ورجبتهم في الأمتناع عن السلوك الاستغلالي، إذ إن الألتزام هو الرغبة الدائمة للمحافظة على العلاقات التي يتم تقييمها واستمرارها، ويزداد التزام المنظمة بوجود الثقة التي تقويه وتزيد من متانة العلاقات، وكذلك بوجود التعلم المنظمي الذي يمثل تطويراً للمعرفة الجديدة أو التصورات التي لها التأثير على السلوك الذي يساهم في خلق القيمة (Morgan & Hunt,1994:29) . والشكل (23) يشير إلى هذا النموذج.

### الشكل (23)

النموذج النظري لنجاح العلاقات ضمن شبكة العمل

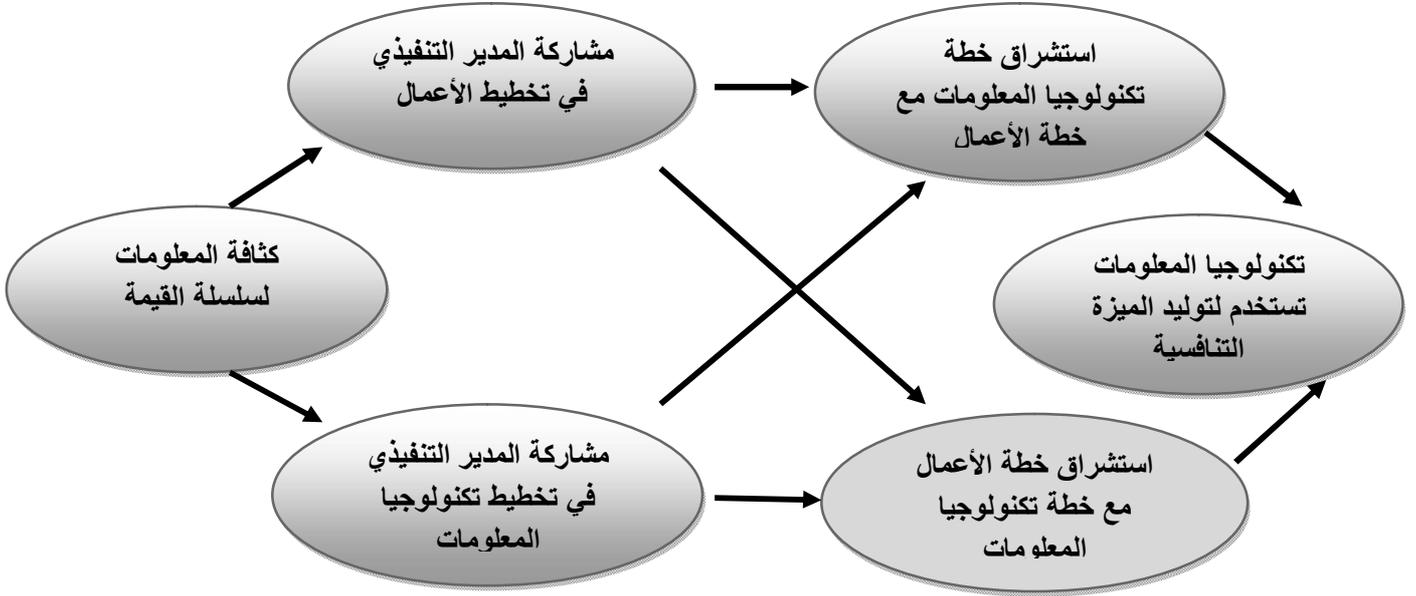


Source: Nicole P.Hoffman,2000, "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept : Past , Persent Future " Academy of Marketing Science,vol .2000,No.4,:8.

3- نموذج (Kearns & Leaderer,2001) : تؤدي استراتيجية تكنولوجيا المعلومات إلى تعزيز المعرفة التنظيمية التي تقود بدورها إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويوضح المدبرون التنفيذيون على نحو واسع بان الأستثمار في تكنولوجيا المعلومات يحقق ميزة تنافسية، وإن استشراف الأستثمار فيها يؤدي إلى فهم الاستثمارات الناحجة التي تحقق ربحية عالية، يوضح هذا النموذج الأختلافات في استشراف خطة الأعمال واستشراف خطة تكنولوجيا المعلومات (Kearns & Leadere,2001).

## الشكل (24)

نموذج استشراف نظام المعلومات الإستراتيجي

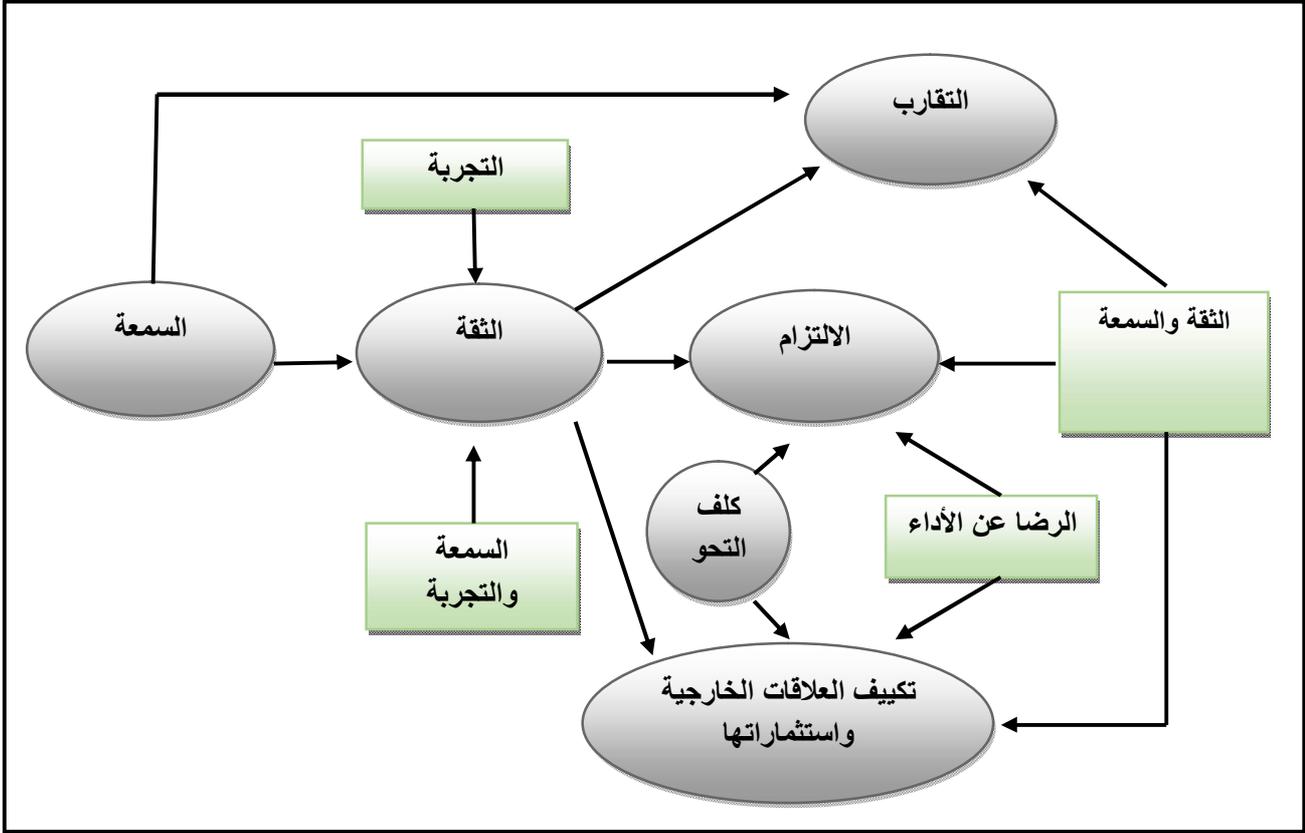


Source: Grover S.Kearns & Albert L.Leadere,2001 " Strategic IT Alignment: A Model for Competitive Advantage",Journal of International Conference on Information System ,Vol .22,:4

4- نموذج (Bennett & Gabriel,2001) : ينطلق هذا النموذج من خلال سمعة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، وتعد السمعة مقياساً للثقة ومؤشراً لها، وهي انطباع إدراكي عام عن المنظمة، يستند على صورتها وهويتها واتصالاتها وعلاقاتها، إذ تُقِيم المنظمات من خلال سمعتها التي تعد مفهوماً يتعزز بمرور الزمن، ولا يمكن بناءها بسرعة، لأنها مشتقة من التجربة الشخصية، فهي تمثل القدرة على تسليم النتائج ذات القيمة إلى أصحاب المصالح. وأكد Jansson, 2003:279 إن المطابقة الاستراتيجية من خلال المسؤولية الاجتماعية والمصادقية وجدارة الثقة والالتزام تتكون سمعة المنظمة التي تكون بمثابة ميزة اجتماعية تُمكن المنظمة من تحليل الحالة الاستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية، لتحقيق العلاقة بين المنظمة والفاعلين المؤثرين، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال السمعة. والشكل (25) يوضح هذا النموذج.

الشكل (25)

النموذج الهيكلي لسمعة المنظمة



5- نموذج (Adams & Lamont,2003) : يوضح هذا النموذج دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية عبر الزمن، من خلال تطوير وصيانة أنظمة الإبداع، الذي يتحقق عن طريق حزم نظام إدارة المعرفة مع المقدرات الجوهرية للمنظمة ومواردها الأخرى، ومن خلال ربط البيانات الداخلية والخارجية وتدفقات المعلومات لخلق تلك المعرفة وتوظيف الموارد المتنوعة لعملية اتخاذ القرار، وتطوير وإدامة الميزة التنافسية، وبذلك فإن نظام إدارة المعرفة يؤدي دوراً مميزاً في تحويل قابليات التعلم المنظمي والمقدرات الجوهرية إلى مزايا تنافسية مستدامة من خلال التأكيد على قابليات التعلم المنظمي وعمليات تطوير الموارد الجوهرية. وأشار (Adams & Lamont,2003:146) إن فقرات هذا النموذج تتكون من الآتي :

➤ **موارد المنظمة المستندة إلى التعلم المنظمي** : تشير البيانات الداخلية والخارجية وتدفق المعلومات وموارد المنظمة الجوهرية الأخرى، التي تتمكن من تقييمها واستخدامها في عمليات التعلم واتخاذ القرار (Adams & Lamont,2003:147).

➤ **موارد المنظمة المستندة إلى رأس المال** : وتشير إلى رأس المال التنظيمي، ورأس المال البشري ورأس المال المالي، الذي تستخدمه المنظمة وتنفيد منه لتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتطوير كفاءة المنظمة وفعاليتها (Hitt et al,1999:201).

➤ **قابليات التعلم المنظمي** : أشار (Grant,1996:381) إنها مفتاح ربط التعلم المنظمي بالهيكل الذي يشير إلى العمليات الداخلية للمنظمة التي تغطي الانقطاع عن التعلم ورأس المال المستند إلى الموارد لوصف المخرجات. ويؤكد (Adams & Lamont,2003:147) إن قابليات التعلم المنظمي تشير إلى التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعلومات والمعرفة والعمليات الداخلية والأنظمة الثقافية والطرائق تبنتها منظمات التعلم الكامل وتحويل المعرفة إلى مخرجات، إذ إن فاعلية المعلومات الداخلية والخارجية وتكاملها إلى معرفة هي التي تبني المخرجات المستندة إلى تلك المعرفة.

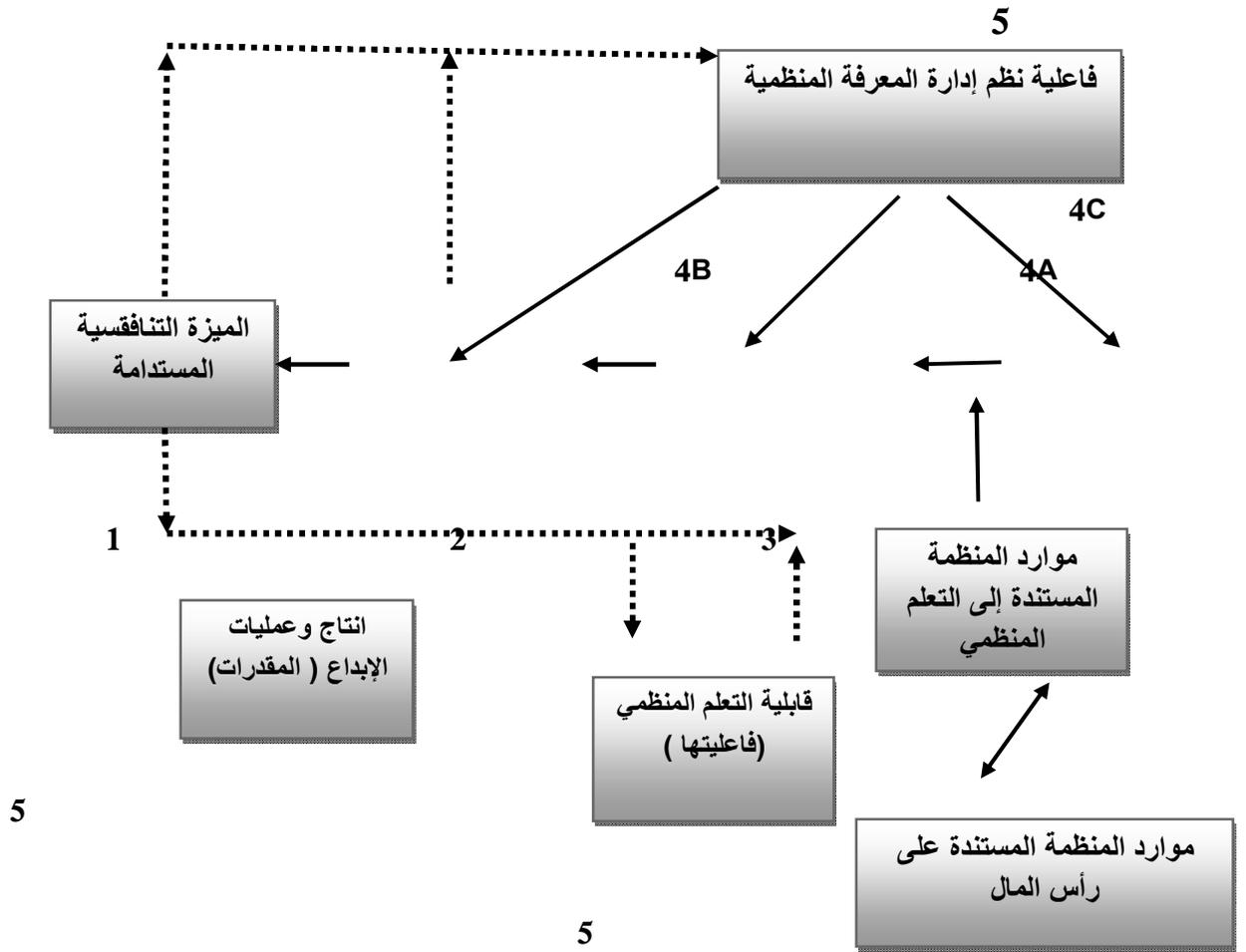
➤ **الإبداع والمقدرات المميزة** : يمثل الإبداع التنظيمي عملية تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات جديدة، إن الإبداع التنظيمي يتكون من عمليات التعلم التي تمكن المنظمة من إعادة النظر بالمخرجات، وخلق المعرفة والتكنولوجيا لتطوير المنتجات الجديدة والعمليات، إذ تبذل المنظمات من خلال عمليات التعلم التي تمكننا من إعادة حزم وتطوير الموارد الموجودة والموارد المكتسبة حديثاً إلى مقدرات جوهرية تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطبيق المعرفة والتكنولوجيا لتطوير المنتجات والعمليات الجديدة.(Adams & Lamont,2003:147)

➤ **فاعلية نظم إدارة المعرفة المنظماتية** : وتشير إلى قدرة المنظمة على التقييم والمحافظة على أسهامات البيانات والمعلومات والمعرفة الضرورية وتطوير القدرات الاستيعابية والتحويلية، والتي تتم من خلال فاعلية عملية اكتساب المعرفة ونظم الإدارة بقياس مدى اشتراكها في وظيفة نظم المعلومات، إذ تعزز نظم إدارة المعرفة المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية بتطوير العمليات (Alavi & Leidner,2001:86) تتحقق الميزة التنافسية من هذا

النموذج من خلال الفوائد التي تتولد من المنتجات والعمليات والإبداع، إذ إنها ترتبط بقابلية المنظمة على تحقيق عائدات استثمارية وإدامتها أعلى من معدل الصناعة، وهذه المقدرات تسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال خلق المنتج الجديد أو إعادة النظر بالمنتج الموجود لتحقيق التفوق والمحافظة عليه مع تقليل كلفة هذا التفوق مقارنة بالمنافسين ( Adams & Lamont,2003:148). والشكل (26) يوضح هذا النموذج.

الشكل (26)

نموذج تطوير الميزة التنافسية من خلال نظم إدارة المعرفة

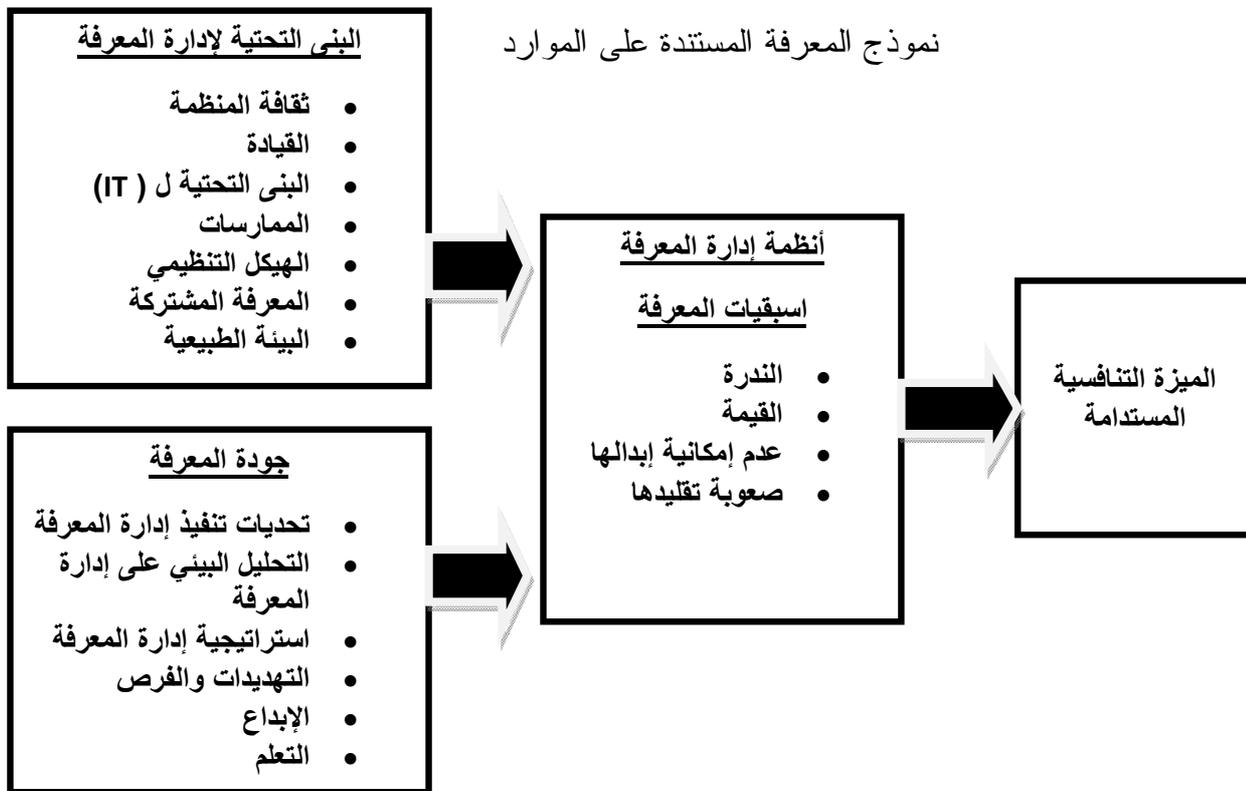


Source: Carry.L. Adams & Bruce, T. Lamont,2003, "Knowledge Management System and Developing Sustainable Competitive Advantage",Journal of Knowledge Management ,Vol . 7No.2:146.

6 - نموذج (Ahalawy, Ar0nson & McCarthy,2005) ينطلق هذا النموذج من خلال نظم إدارة المعرفة المستندة على الموارد لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تمثل القدرة

على توليد العائدات بمعدل أعلى من معدل الصناعة، من خلال الاستثمار، ويمكن خلق الميزة التنافسية عن طريق استخدام نظم إدارة المعرفة التي تقوم بها المنظمة لدعم الأعمال، إضافة القيمة من خلال الموارد الجوهرية التي تتصف بالندرة والقيمة وعدم إمكانية إبدالها وصعوبة تقليدها أو استنساخ منافعها، إذ يمكن رؤية إدارة المعرفة كنظام تكنولوجي اجتماعي لسياسات الأعمال وعملياتها، والممارسات من خلال تكنولوجيا المعلومات، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، والتعلم المنظمي، والإبداع الاستراتيجي. والشكل (27) يوضح هذا النموذج.

الشكل (27)



Source: Leila Ahalawy, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy ., 2005 , "Recourse Based View of Knowledge for Competitive Advantage" The Electronic Journal of Knowledge Management.Vol.3,Issue 2.

### سادساً : أبعاد الميزة التنافسية

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد ومكونات الميزة التنافسية، وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك مصدرين اساسيين للميزة التنافسية، يتمثلان في المهارات المتميزة، والموارد

التميزة. ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين وإستغلالهما بفاعلية الحصول على العديد من المصادر النهائية للميزة التنافسية. ( عبد السميع ، 2010:193 ).

إن المقصود من أبعاد الميزة التنافسية هي الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص إن تحقق ميزة تنافسية على المنافسين، ويمكن للمنظمة إن تتميز عندما تتفرد ببعد أو أكثر من إبعاد الميزة التنافسية، الكلفة المنخفضة، والنوعية، المرونة، الوقت، الإبداع (أحمد ، 2012: 225) . وتمثل أبعاد الميزة التنافسية في الآتي :

1- **التكلفة المنخفضة** : يقصد بها إن يكون هنالك تناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه. وفي العادة تلجأ المنظمات لتخفيض التكاليف من خلال تخفيض التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.

ونظراً لإنخفاض التكاليف فإن المنظمة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لإنخفاض اسعارها المبني على إنخفاض تكاليفها أو البيع بنفس الاسعار السائدة، ولكن العائد يكون أعلى من بقية المنظمات، وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكاليف (الروسان، 2007:142 )

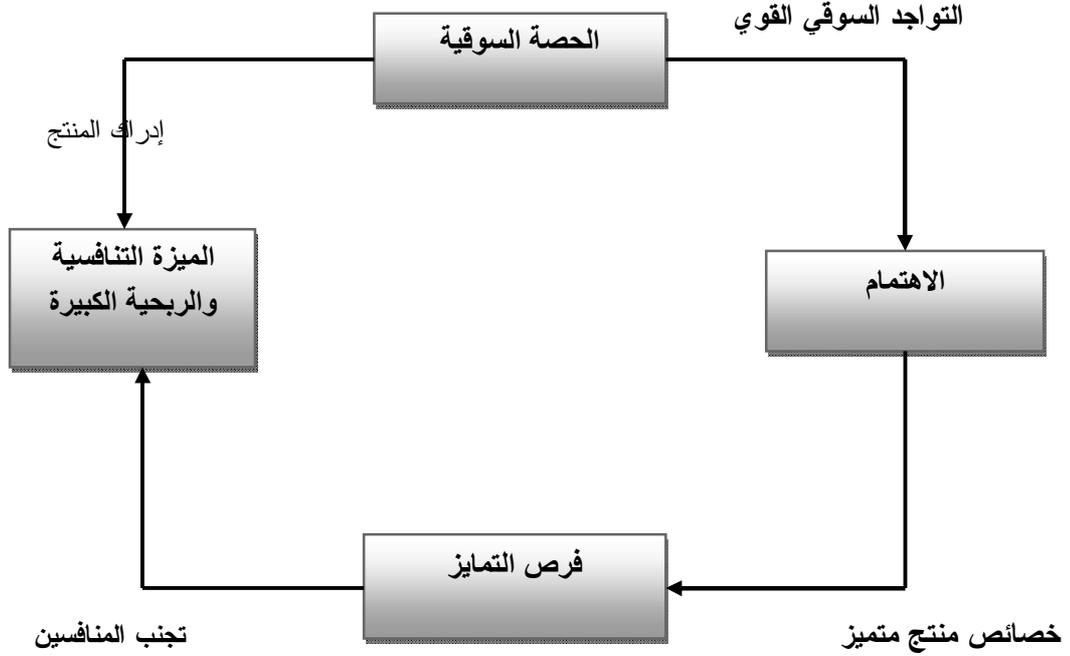
2- **بعد الجودة** : يعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات العملاء، وإن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، وإن خصائص المنتج ستقابل برضاء العميل وإن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضاء العميل، فضلاً عن الشركة التي يمكنها إن تفرض اسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات العملاء حيث يمكن تلخيص بعد الجودة في مطابقة مواصفات المنتج لمتطلب العملاء واشباع وتحقيق متطلبات السوق في المواعمة والاستخدام (نصار، 2012:263).

3- **بعد النوعية** : ذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتج تعطيها جاذبية تنافسية والتي يجب إن تكون ذات فائدة للزبائن، وتتحقق النوعية من خلال بعدين هما نوعية التصميم وبعد ملائمة خصائص تقسيم المنتج للوظيفة ونوعية المطابقة وتعني قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة أو منسجمة مع الخصائص المحددة في التصميم وإن التركيز

على النوعية ينعكس بميزة تنافسية وربحية (الروسان، 2007: 143). كما يتضح من خلال الشكل (28).

الشكل (28)

العلاقة بين النوعية والميزة التنافسية



المصدر : د. محمود علي الروسان ، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة أربد الأهلية ، العدد 63، 2007 ، ص143 .

4- **بعد المرونة** : تُعد المرونة أحد أهم الإبعاد التنافسية التي تستطيع المنظمة إن تتميز من خلالها، وذلك لإن المرونة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمنظمة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال. وإن المرونة تعنى بالقدرة على إجراء التغيرات في الموقع السوقي من خلال الإبداع في التصميم والأحجام، حيث اصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلات واسعة من المنتجات الجديدة بصورة مستمرة، وتعرف المرونة بأنها قدرة الشركة لعرض مجموعة واسعة من المنتجات المتنوعة لزبائنها، وتتضمن المرونة مرونة المنتج وتعنى بالقدرة على مواكبة التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن، وكذلك مرونة الحجم وتعنى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب ( بسام ،وقاسم 2013: 261).

5- **بعد الإبداع** : يمثل بُعد الإبداع والإبتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات إذ إن الوقت في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو وتسارع فلا يعد كافياً أو مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لإن الأستمرار بها يؤدي إلى التوقف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل، لذا يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جيدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير اساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط في السلوكيات الإدارية في اشكال متميزة ومتطورة يدفع المنظمة إلى الأمام، كما إن الإبداع هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة التي تقدم منتج جديد بانها مبدعة (بسام ، وقاسم،2013:262).

يمكن القول إن إبعاد الميزة التنافسية تختلف باختلاف وجهات نظر العديد من الكتاب والباحثين، لذلك يمكن الإشارة إلى إبعاد الميزة التنافسية وفق وجهات نظر بعض الباحثين في الجدول الآتي : (محمد،2013:24 )

## جدول (11)

إبعاد الميزة التنافسية وفق وجهات نظر بعض الباحثين

إبعاد الميزة التنافسية	الباحث
كلفة ، مرونة ، جودة ، تسليم ، إبداع	<b>Evans, 1993</b>
كلفة ، جودة ، مرونة ، اعتمادية	<b>Certo, Peter, 1995</b>
جودة ، الاسناد ، السمعة ، السعر – التصميم	<b>Mintizberg, Quinn, 1996</b>
كلفة ، تميز ، نمو ، تحالفات ، الإبداع	<b>Best, 1997</b>
التصميم ، الجودة ، المرونة ، سهولة الأستعمال ، الجمالية ، الإبداع	<b>Slack, et. al, 1998</b>
جودة متميزة ، كفاءة متميزة ، وردة فعل متميز تجاه حاجات الزبون ، الابتكار	<b>Hill &amp; Jones, 1999</b>
كلفة ، كفاءة متميزة ، وقت ، تكنولوجيا	<b>Macmillan &amp; Tampo, 2000</b>

المصدر : أيمن عيد محمد ، علاقة إدارة المعرفة الاستراتيجية وأثرها في الميزة التنافسية، مجلة البحوث المستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية ، كلية الحداثة الجامعية ، العدد 41، 2013 ، ص 24 .

يلاحظ الباحث من خلال الشكل إن هنالك عدم اتفاق على الإبعاد التي تعتمد عليها الميزة التنافسية، وذلك يدل على إن الشركات يجب إن تتبنى إبعاد للميزة التنافسية جديدة تتيح لها فرصة التميز والاستمرارية، خصوصاً في ظل بيئة تنافسية متجددة وكذلك في ظل تسارع التكنولوجيا، والتجارة الألكترونية، وحرية التجارة الدولية وغيرها.

### الفصل الثالث

المبحث الأول : التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية (العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة)

المبحث الثاني : نبذة عن الشركات عينة الدراسة

المبحث الأول

## التفكير الاستراتيجي وانعكاساته على مواجهة التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

لعل من أهم نتائج الفكر الاستراتيجي المعاصر التي يسعى قادة المنظمات إلى استثمار مكوناته خلق ميزة تنافسية مستدامة، والتي جاءت في ظل التغيرات في البيئة التنافسية مع ضرورة حل مشكلة ندرة الموارد وتعدد الحاجات فتتامت حركة البحوث باتجاه موضوع الاستراتيجية ومستوى متقدم من الميزة التنافسية في ظل تحديات معاصرة تجتاز حدود الماضي مستعيناً بمكونات الحاضر لتسود المستقبل نحو رسم ستراتيجيات المنظمات المعاصرة .

وقد شكلت التحديات البيئية المعاصرة التي تواجهها منظمات الأعمال والمنطق الحديث لإدارتها في ظل مصفوفة التغيير بالتعامل مع الفرص والتهديدات والقوة والضعف وتحليلها كأحد السمات المميزة لأستمرارية تلك المنظمات وأدماة حيوتها باستغلال التحديات البيئية بخدمة أهداف تلك المنظمات التي قد تتصف بالغموض والحركية والعدائية والتعقيد، مما يستدعي ضرورة التفكير بمنطق استيعاب المدخل الاستراتيجي في بناء رؤية ورسالة وأهداف المنظمات لتعظيم عوائدها المالية والأرتقاء بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية من ناحية وتعزيز قدرتها على بلوغ الميزة التنافسية المستدامة.

وقد بات الأهتمام برصد التحديات البيئية المعاصرة وتشخيص مصادرها والتمييز بين أنواعها وقياس حدتها ومن ثم التفكير بأساليب التعامل معها أحد المهام الأساسية للتفكير الاستراتيجي. فالتحديات التي تواجه إدارة المنظمات المحلية والأقليمية والدولية والعالمية بصورة عامة، والتحديات البيئية بصورة خاصة أصبحت لغة تشغل تصور ذلك العقل ومنطق تفكيره الحدسي المبدع ومجالاً حيويًا للتجدد والأبتكار. ولقد انبرى خبراء الإدارة الاستراتيجية ومدراؤها على المستوى الاجتماعي والشامل والأعمال والعمليات لفحص التحديات البيئية التي تواجه منظمات الأعمال وتحليلها مستعينين بما هيأه الفكر الاستراتيجي في ميدان الأعمال من أدوات تحليل، وأساليب تنبؤ في سعي لتشخيص ما هو ظاهر وملموس منها، وتوقع ما هو مخبئ ومترقب مستقبلاً .

وتوافقاً مع ما تقدم سيتناول هذا المبحث مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة في محاولة للأجابة عن تساؤلات مفادها :-

- كيف يقود التفكير الاستراتيجي وفقاً لمعطيات الصناعة والمنافسة والموقف الذي تمتلكه المنظمة إلى خيارات استراتيجية جديدة في ظل تحديات بيئية معاصرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعمل للوصول إليها ضمن حدود مواردها المتاحة لبلوغ تلك الميزة ؟

- هل يعتبر التفكير الاستراتيجي أستجابة للبعد الاستراتيجي في المنظمة وتحدياً لإدارتها وفقاً لتصورات بعيدة الأمد ؟

حيث بنى الباحث تصوراتهِ باعتبار التحديات البيئية المعاصرة سمة مميزة للقرن الحادي والعشرين تولدت نتيجة التلازم المنطقي بين خصائص بيئة الأعمال في ظل ( التغير والتعقيد واللاتأكد، والعوامل الحرجة والبيئة المضطربة)، للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة في ظل تلك التحديات مستنداً على التفكير الاستراتيجي المنطقي لتحليلها.

### أولاً: علاقة التفكير الإستراتيجي بالتحديات البيئية ...

في ظل التغييرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح إن أساليب الأمس في التفكير والإدارة تعكس زمان التطبيق إلا إن تحديات المستقبل تحتاج إلى أساليب جديدة مبتكرة ذات رؤية واضحة للشكل والمضمون لما سيكون عليه المستقبل، كما وأصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي لمواجهة التحديات المحلية والعالمية عن طريق وضع استراتيجيات كفوءة وفاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات، لذا أصبح التفكير الإستراتيجي يشكل جوهر الإدارة الإستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا ذوي الأداء العالي في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الأكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية، مع الأخذ بعين الاعتبار المبدأ القائل (إن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بالتفكير الإستراتيجي)، وما يقدمه هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل وأستشرافه أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال. وبما إن التحديات البيئية المعاصرة تأخذ بعداً مستقبلياً في تحليلها والوصول

إلى نتائج تساهم في مواجهة هذه التحديات والأستعداد لها، فلا بد من تحديد إستجابة العقل الإستراتيجي واستفرازه نحو التفكير العلمي والمنطقي ذو طابع ستراتيحي لمواجهتها من خلال تحديد متغيراتها الحالية وتداعياتها المستقبلية وهي :-

1- التغير السريع والكبير الذي حدث في العالم من خلال ظواهر عديدة من أهمها ظاهرة العولمة التي تلاشت فيها الفواصل الجغرافية وحصل تغيير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وزيادة الطبيعة الأعمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الاجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه جميعاً جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية، كما إن التغير الذي أحدثه التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي والتغيرات التي أحدثتها ثورة الاتصالات. كل هذا يضع عبء ومسؤولية ذلك على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة هذه التغيرات لأكتساب المزيد من الخبرة والتعلم في إدارة التغير بطريقة كفوءة وفعالة.

2- إن زيادة حدة المنافسة أصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الإشارة إليها حيث غيرت العولمة وثورة العلم والتكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة، وزدادت حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعلمية وظهور منافسين جدد مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفوءة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق.

3- التطور التكنولوجي : تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبقاء في عالم الأعمال، وإن عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف، عادةً تهيء إدارة المنظمات نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج.

4- تقلبات السوق : تحدث مظاهر اقتصادية في الأسواق التجارية كعدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة والمواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في السوق كالحروب الإقليمية والأزمات الدولية المفاجأة. هذا التحدي والتحديات السابقة تحتاج إلى تغير في التفكير الاستراتيجي للمنظمة أو

أجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة أو استحداث تكنيك جديد في صياغة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة في التعبير عن حاجات المنظمة وظروفها وأكثر واقعية في التعامل مع موارد المنظمة وأمكانياتها.

من هنا تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسة الأولى التي سيتم معالجتها احصائياً والتي مفادها (وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية). حيث تم الأنطلاق من خلالها لتحديد العلاقة بين المتغيرات الفرعية للتفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية لتحديد الطابع المنطقي لهذه العلاقة ونسبة تعامل تلك المتغيرات معها وعلى ضوء نتائج التحليل العقلي يمكن بيان ما يلي :-

### 1- العلاقة بين النية الإستراتيجية والتحديات البيئية :

حيث تطرق كلاً من (Liedtka,1998) و (Oshannassy,2000) من خلال إنموذج للتفكير الإستراتيجي إلى إن أحد أبعاد التفكير الاستراتيجي يتمثل بالنية الإستراتيجية، حيث يشكل بعداً ذو أهمية لتعزيز العلاقة بينه وبين التحديات لمواجهتها ضمن تفكيراً علمياً ومنطقياً وهذا ما يتطابق مع فكر الباحث في معالجة هذا التغير على أساس الرؤية التي أنطلقنا منها في تقرير تلك العلاقة حيث تمثل النية الإستراتيجية: رؤية مستقبلية للأهداف الإستراتيجية المنشود تحقيقها من خلال تحديد رؤية ورسالة المنظمة، وتحديد التغيرات الواجب أحداثها في ظل تحديات بيئية محيطة بالمنظمة، فضلاً عن جمع البيانات الغامضة غير المترابطة بغية دراسة وتحليل المتغيرات البيئية التي حصلت في المراحل الماضية من خلال المسوحات البيئية، وأعطاء صورة متكاملة حول اتجاهات السوق والعملاء وقوى المنافسة التي تحيط بالمنظمة وبالتالي يكون أتخاذ القرارات واقعياً كون الأهداف تعد مرشداً لأتخاذ قرارات تتوافق مع المواقف البيئية المتباينة.

ومن خلال موائمة الافكار للطروحات السابقة يرى الباحث إن قادة الشركات المبحوثة ذوي الأداء العالي يسعون إلى تحقيق النتائج المرغوبة من خلال التركيز على الأهداف التي يراد تحقيقها مثل (النمو والتوسع، الحصول على الموارد ، التكيف ، تطوير العاملين وتحقيق الربحية ، ومواكبة التطور العالمي وتدعيم المركز التنافسي ، والتميز) عبر نية استراتيجية واضحة لشركاتهم .

ويتبين مما ورد إن النية الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في مواجهة التحديات البيئية وآثارها المحتملة، إذ تعتبر أداة اتصال وتنسيق فاعلة تعمل على زيادة وقدرة وجدارة الشركات في تحقيق الموائمة بينها وبين بيئتها الخارجية وتوظيف الجهود الكلية بغية استخدام الوسائل اللازمة لمواجهة التغيرات ومتابعة تطورها وهو الذي عكس مضمون تلك العلاقة.

## 2- العلاقة بين إدراك النظم والتحديات البيئية :

كما أشارة (Liedtka,1998) بالنموذج المذكور سلفاً إلى بُعد من إبعاد التفكير الإستراتيجي هو إدراك النظم العاملة في المنظمات والذي يتفق أيضاً مع ما تحتاجه المنظمة من قدرات ذهنية وإدراكية لتعزيز عمل النظم من خلال بيئة تفكير العقل الإستراتيجي الذي يتعامل مع أبعاد متبأ بها علمياً والتي عززت المواجهة مع التحديات البيئية.

حيث أشير إلى أن إدراك النظم : هو تأثير النظم العاملة في المنظمة لتحقيق الأهداف، حيث تؤدي النظم المستخدمة في الشركات المبحوثة دوراً كبيراً في تحقيق تلك الأهداف، إلا إن التعقيد الذي تنسم به التحديات التنظيمية والبيئية للمنظمة يعتبر من أهم المعوقات لدى قادة المستويات العليا، حيث أتسمت هذه التحديات بالتشابك في معطياتها وتتجلى بالتعقيد التكويني الذي يحدث للأنظمة التي تتشكل فيها المنظمات فضلاً عن التعقيد الإجرائي الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بطرائق التفكير والمعالجة وأخذ القرار. وغالباً ما يتداخل التعقيد مع قرارات الإدارة .

لذا يتفق الباحث مع آراء المنظرين والتي تشير إلى إن البيئة المعقدة من جهة والحاجة إلى وجود أنظمة حديثة من جهة أخرى للشركات المنتجة وزيادة كفاءتها وفعاليتها يتطلب تحفيز التجربة كي تتعد عن الغموض وعدم التأكد والأختلافات. ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع المسؤولين في الشركات المبحوثة تكون لديهم إدراكاً بأهمية النظم المستخدمة وتأثيرها في الوصول إلى مستوى أداء يتناسب مع حجم التحديات التي تحيط بها، وبالتالي تفعيل دور تأثير إدراك النظم في استراتيجية خلق الإبداع والبحث والتطوير للشركات المبحوثة، وقدرتها على مواجهة التحديات المتسارعة في البيئة التي تعمل بها.

## 3- العلاقة بين التفكير الفرصي والتحديات البيئية :

نطرق كلاً من (Liedtka,1998) و (Ann Herrmann,2007) من خلال إنموذجي التفكير الإستراتيجي إلى إن أحد أبعاد التفكير الاستراتيجي يتمثل بالتفكير الفرصي، ولغرض أعطاء

الفرصة لمكونات العقل الإستراتيجي بأستخدام القدرات العقلية كأساس من خلال تحديد المفردات الأربعة للتعامل التي أشار لها (Ann Herrman,2007) يتفق الباحث مع أعتنام فرصة التعامل مع هذا العقل بأستخدام إنموذج (Herrman) للربط مع التحديات البيئية وتحليلها والأستفادة منها من خلال خلق الفرص وتحويل التهديدات إلى فرصة .

حيث يمثل **التفكير الفرصي** : أعتنام الفرص لتحقيق الأهداف. والتي تسعى الشركات المبحوثة إلى تحديد الأسباب التي تؤدي لضرورة الأهتمام بالتحديات المتمثلة بالتطورات التقنية السريعة والأهمال الواضح لأغلب المنظمات على مواكبتها، فضلاً عن الضغوط النفسية المتزايدة المصاحبة لحركة العولمة وتحرير التجارة الدولية، وتساعد قوة التحالفات بين الشركات العالمية العملاقة وسيطرتها على الأسواق، كذلك ضغوط القوى الأحتكارية في الصناعات النفطية، لذا تسعى هذه الشركات إلى ضرورة تحسين الإنتاجية والجودة لمواجهة مطالب التطورات المصاحبة للمنظمات المنافسة حيث يتزايد الأهتمام بالتفكير الفرصي ودوره في أستكشاف التطورات العلمية وأستقطاب الكفاءات وأقامة علاقات مع الشركات المتطورة والأستجابة السريعة للتطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

ويرى الباحث متزامناً مع آراء المتخصصين أن التفكير الفرصي يكون داعماً لتوجهات الإدارة العليا في مواجهة المخاطر والتحديات التي تعمل نتيجة لغياب التوجه الإستراتيجي في الشركات المبحوثة مما يعطيها دافعاً لاغتنام الفرص والدخول في تحالفات مع شركات أخرى، فضلاً عن زيادة القدرات التنافسية وتصميم وتطوير المشروعات.

#### 4- العلاقة بين التفكير في الوقت والتحديات البيئية :

تطرق كلاً من (Liedtka,1998) و(Oshannassy,2000) من خلال إنموذج التفكير الإستراتيجي إلى بُعد التفكير في الوقت، ويتفق الباحث مع الإنموذجين بالتعامل مع بُعد التفكير بالوقت كون تم التعامل معها من جانب إن التعامل مع الوقت يمثل زمان الحالة المراد التفكير فيها والتي ترسم مفردات سيتم معالجتها على أساس ذلك الزمن، وأستشراف الزمن القادم بما تفرضه المعطيات الجديدة .

حيث أشير إن **التفكير في الوقت** : هو الذي يربط الماضي بالحاضر بالمستقبل، ودراسة الإمكانيات الحالية عند التطلع للمستقبل والسعي لربط ماضي الشركات بحاضرها ومستقبلها. وعليه فإن أرادت المنظمة إن تكون في موقف تنافسي متميز لا بد من الأستجابة السريعة

للتحديات البيئية المحيطة بها، فضلاً عن أهميتها في اتخاذ القرارات وتحرك المواد والمعلومات داخل العمليات، حيث يحقق عامل التفكير في الوقت فوائد عديدة منها، تخفيض التكاليف والمخاطرة والمساهمة في تحقيق الجودة العالية وفق التوجهات المعاصرة في تقليل وقت الدورة التصنيعية، ومن ثم توفير وقت إعادة العمل لتمكن المنظمة من المنافسة على أساس الوقت، ورقابة وضبط التحديات من خلال نظام رقابي أكثر تعقيداً من الأنتظار بسيط الحدوث. وهنا يجب على الإدارة العليا إن تكون واعية وتقرر عند أي نقطة تحاول ممارسة المراقبة وما الذي سيتم مراقبته، وكيف سيحدث القياس وما مدى الانحراف المسموح به عن الخطة قبل اتخاذ أي إجراء وما أنواع التدخلات التي يجب استخدامها، وكيف تركز على الانحرافات ويتم تصحيحها قبل حدوثها وفق معايير عُدت مسبقاً، مما يعكس انسجاماً مقبولاً إلى تبني الشركات المبحوثة أسلوب متابعة دقيق على الأداء، ويلحظ كذلك إن الشركات المبحوثة تهتم بالتفكير بالوقت كأداة لمقابلة العديد من التحديات الجديدة التي واجهها، وإن الإهتمام الكبير بمخاطر الوقت يعطيها القدرة على منافسة المنظمات التي تعمل في القطاع نفسه، وكذلك يزيد من قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات التحسين المستمر في أداء العمليات وتلبية معايير معينة مثل جداول التسليم والمقدرة الفنية .

ويرى الباحث إن التفكير في الوقت أصبح من الإبعاد الأساسية للمنظمات من خلال الكشف عن الانحرافات التي يقتضي الأمر تحليلها للوقوف على أسبابها وتحديد المسؤولين عنها ووضع وسائل العلاج الملائمة لحسمها حاضراً وتجاوزها مستقبلاً.

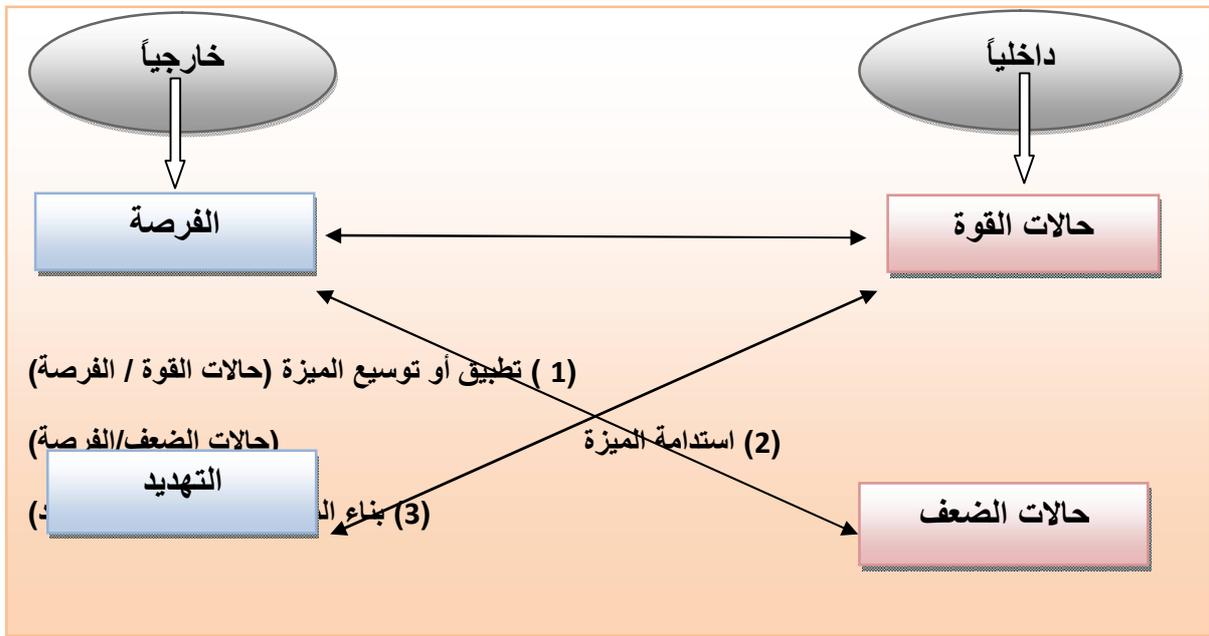
## ثانياً : علاقة التفكير الإستراتيجي بالميزة التنافسية :

تستند المنظمات على إستراتيجية معينة أو عدد من الاستراتيجيات التي تعتمد النسق الترابطي في التعامل معها للتنافس الهدف منها تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية بأعبارها قرارات هيكلية تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، يتوقف درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة من خلال تبني الفكر الاستراتيجي الذي يعد الخزين المعرفي للتفكير الإستراتيجي المنطقي والعلمي للحفاظ على القدرة التنافسية في ظل ظروف بيئية

متغيرة داخلياً وخارجياً . وتستند المنظمة على التفكير الاستراتيجي باعتباره عنصر جوهري يحدد بقاء المنظمات التي تعمل في ظل تحديات متغيرة يعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة لكي تلعب دوراً كبيراً في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة مؤكدة ومستمرة فضلاً عن خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية والمشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة، والمواقف المختلفة التي تخلق الضرورات الاستراتيجية. والشكل (29) يلخص ثلاث مواقف استراتيجية، وما يقابلها من الضرورات الاستراتيجية .

شكل (29)

مواقف الإستراتيجية وما يقابلها من ضرورات استراتيجية مختلفة



المصدر : روبرت. أ. بتس ، ديفيد . لي، "الادارة الاستراتيجية - بناء الميزة التنافسية" 2008: 39 ، دار الفجر للنشر والتوزيع.

1- تثبيت الميزة : في كثير من الصناعات تمتلك الشركات الكبيرة معرفة جوهريّة وجدارية متميزة عالية التنقيح ومعرفة بحاجات عملائها ،ومعرفة لافته في التنافس داخل صناعتها وأقسامها الفردية المقابلة. ومع ذلك يمكن إن تمحو التغيرات في البيئة بصورة خطيرة هذه المزايا. تتمثل الضرورة الاستراتيجية الكبيرة أمام هذه الشركات في تثبيت الميزة لمواجهة التحديات.

2- بناء الميزة : تتمثل الضرورة الاستراتيجية التي تواجه الشركات في إن تبني ميزة للتغلب على الحالات الأساسية من الضعف. لتلبيه هذه الضرورة، يجب إن تبحث المنظمة بصفة

عامة عن فرص سوق لا تجبرها على التنافس مباشرة مع منافسيها الأكبر والأقوى.إنها سوف تحتاج بصفة عامة إلى تحقيق بعض أنواع التميز في أعين العملاء عن طريق تقديم معالم منتج مبتكرة وتوفير خدمة متفوقة، كذلك خلق معايشة خبرة فريدة، واستخدام قنوات توزيع غير مألوفة، أو الترويج لصورة ذهنية غير عادية. قد يمكنها مثل هذا المنهج بالتركيز على العملاء الحاليين. تنتج الميزة التنافسية القوية عندما تكون الشركات قادرة على وضع وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعل من الصعب على المنافسين تقليدها أو نسخها.

3-توسيع الميزة : تكتشف بعض الشركات إن الأمكانات التي طورتهـا في إحدى دوائر أعمالها يمكن استخدامها في أخرى. مثلاً الدخول في ميدان جديد يمكنها من توسيع الميزة إلى ما وراء مجالها الأصلي. ووجدت الشركات نفسها في هذا الموقف عندما استنتجت إن قدراتها المطورة في خطوط الإنتاج يمكن تطبيقها على خطوط إنتاج أخرى. تتضمن هذه القدرات معرفة مكثفة عن إمكانيات المصانع التي تمتلك تلك الخطوط الإنتاجية فضلاً عن مهارات عاملها بمضي الوقت، وكما هو الحال مع الكثير من الشركات الأخرى التي كانت تسعى إلى النمو بالتحرك نحو مجالات جديدة، فقد أكتشفت هذه الشركات إن نقل المهارات من خط إنتاجي إلى آخر مهمة تنظيمية معقدة جداً. لا تستطيع الإدارة العليا بصورة متكررة تطبيق المشاركة في المهارات أو الامكانيات من خط دائرة عمل إلى دائرة عمل أخرى بفعالية أو بسرعة. التكاليف الاقتصادية والتنظيمية لإدارة دوائر عمل متعددة يمكن عادة إن تزيد على المزايا المحتملة.

ويرى الباحث إن التميز هنا يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها المنظمات الرائدة والناجحة من دون غيرها من المنظمات. حيث تسعى أغلب المنظمات إلى جعل أعمالها متميزة ومختلفة عن المنظمات الأخرى بالشكل الذي يشعر المستهلكين بهذا التميز بهدف جذبهم للحصول على ولائهم. ويُعد التميز مدخلاً أساسياً لخلق ميزات تنافسية بأعتماد ثقافة تُعد الجودة قيمة أساسية في العمل التنافسي ويتطلب التميز القوة في مجال التفكير الفرصي وإدراك النظم فضلاً عن التفكير في الوقت. أي إن تبني التفكير الاستراتيجي من قبل المدراء يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف وتحديات بيئية متغيرة باستمرار، كزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

من هنا تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي مفادها ( وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية). التي تم الأنطلاق من خلالها لتحديد العلاقة بين المتغيرات الفرعية للتفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية لتحديد الطابع المنطقي لهذه العلاقة ونسبة تعامل تلك المتغيرات معها وعلى ضوء نتائج التحليل العقلي يمكن بيان ما يلي :-

## 1- العلاقة بين النية الإستراتيجية والميزة التنافسية :

تمثل النية الاستراتيجية أحد أبعاد التفكير الإستراتيجي التي تطرق اليها نموذجي (Liedtka) و (Oshannassy). حيث تمثل بُعداً ذو أهمية لتعزيز العلاقة بينه وبين الميزة التنافسية، والتركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة وبقائها على المدى الطويل ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها ولكون البيئة الإستراتيجية رؤية مستقبلية للأهداف الإستراتيجية، أذن يتبقى على المنظمة إن تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح الأعمال، وتوفير الأنسجام الفريد بين مواردها والفرص البيئية فضلاً عن التحسينات المستقبلية لغرض ضمان خفض التكاليف المترتبة على تقديم المنتج مع الأبقاء على المواصفات الموجودة فيه لكونه متطابق مع حاجات ورغبات العملاء، حيث إن المنتج ذات الجودة العالية يسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا العميل، مع فرصة تبني أفكار تتصف بكونها جيدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات داخل المنظمة من خلال الإبداع والإبتكار، حيث يعتبر من إحدى الضروريات الأساسية بتطوير الميزة التنافسية المستدامة من خلال أنشطة الإبداع المتمثلة بالقدرة الأستيعابية، وتشخيص القيمة الجديدة للمعلومات وأستيعابها، كذلك القدرة التحويلية التي تشير إلى قدرة المنظمة على الجمع والمحاكاة والبحث وفحص البيئة الخارجية ودراستها للتعرف على نشاطات المنافسين وفرص التعلم من الشركات الأخرى.

لذى يرى الباحث إن كبار المدراء في الشركات المبحوثة يسعون إلى تحقيق النتائج المرغوبة من خلال التركيز على الأهداف التي يراد تحقيقها بوجود نية استراتيجية واضحة لدى شركاتهم.

## 2- العلاقة بين إدراك النظم والميزة التنافسية :-

كما أشارت (Liedtka) بالنموذج المشار اليه سابقاً إلى بُعد من أبعاد التفكير الإستراتيجي هو إدراك النظم العاملة في المنظمات والذي يتفق أيضاً مع ما تحتاجه المنظمة من قدرات

ذهنية وأدراكية لتعزيز عملها، حيث تركزت مقومات القدرة التنافسية في الشركات المبحوثة على مجموعة من المقومات التي تنظم العلاقة التنافسية بين الشركات من خلال تبنيها لنظم إدارية تستطيع تقييم قدرتها التنافسية في ظل متغيرات تفرضها البيئة على مدى الزمن وتعكس من خلال تبني هذه الشركات الألتزام بالمواصفات الدولية للجودة، فضلاً عن التطور التكنولوجي الذي ألزم هذه الشركات في السعي لأجراء تحسينات هائلة في تقنية المعلومات والتي تعتبر قوة فاعلة في تخفيض الكلف، كذلك الأهتمام بنظم التعلم والتدريب لتكون متوافقة مع أحتياجات السوق وحسب الطلب المستقبلي، وتفعيل العلاقة بين الشركات ومراكز الأبحاث التي تقوم بدورها في تطوير الكفاءات البشرية.

ويرى الباحث إن إدراك النظم يساهم في القدرة على إنتاج الإبداع عن طريق خلق الوعي بنشاطات البحث والتطوير وتحسين القدرة على التفكير إستراتيجياً، والتعاون مع الشركات الأخرى في مجال تدريب وتطوير العاملين ودعم التقنية الحديثة، وبالتالي تقوم المنظمة بتبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة الشركة وسوقها أو بيئتها العامة وتُعد بأنها مبدعة وتعطيها فرصة التميز والاستمرارية خصوصاً في ظل بيئة تنافسية متجددة.

### 3- العلاقة بين التفكير الفرصي والميزة التنافسية :-

لغرض توظيف قدرات الدماغ الكلية لعقل مبدع والحصول على أفضل الأفكار باستخدام القدرات العقلية على وفق نموذج (Herrmann) وعملية الربط الجدلي بين الإبداع بأعتبره بُعداً من أبعاد الميزة التنافسية والتفكير الإستراتيجي لبناء استراتيجيات مستقبلية وتوسيع الميزة التنافسية جعل الشركات المبحوثة تتبنى ميزة التغلب على الحالات الأساسية من الضعف لتلبية ضرورة إغتنام فرص السوق والتنافس مباشرةً مع منافسيها الأكبر والأقوى فسوف تحتاج للتفكير الفرصي بصورة عامة لتحقيق بعض أنواع التميز.

ويرى الباحث إن بُعد التفكير الفرصي يساهم في إنشاء اساس قوي للإبداع عن طريق تأسيس مركز متخصص لتطوير الموارد البشرية والأرتقاء بها، ويعطي الشركات المبحوثة أهتماماً كافياً ومنه تستطيع الإدارة تحديد التزاماتها المالية بوضع الموازنات التقديرية المناسبة

لأنجاز مشاريعها بالكف والوقت المحددين، كذلك وضع معايير التنفيذ ضمن المواصفة المحددة مسبقاً مما يعطيها مساحة أكبر في متابعة النتائج بدقة لتحديد مدى المطابقة مع المقاييس المحددة ومن خلالها يتم الحصول على جودة أداء متميزة.

#### 4- العلاقة بين التفكير في الوقت والميزة التنافسية :-

يتفق الباحث مع نموذجي (Liedtka) و (Herrmann) بالتعامل مع بُعد التفكير في الوقت كونه يمثل زمان الحالة المراد التفكير فيها والتي ترسم مفردات سيتم معالجتها على أساس ذلك الزمن. وعليه فإن أرادت المنظمة أن تكون في موقف تنافسي متميز لابد من دراسة الوقت والإستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، حيث يحقق عامل التفكير في الوقت فوائد عديدة منها خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق الجودة العالية على وفق التوجهات المعاصرة، ويجب على الإدارة العليا إن تكون واعية لممارسة الرقابة ومالذي سيتم مراقبته من خلال أعداد جداول زمنية عُدت مسبقاً لهذا الغرض وتحديد الانحراف المسموح به والتتابع المنطقي للأنشطة المراد انجازها.

وللأجابة على التساؤلات الواردة في هذا المبحث المتعلقة بقيادة التفكير الإستراتيجي إلى خيارات استراتيجية في ظل تحديات بيئية لتحقيق ميزة تنافسية، يرى الباحث أنه بحلول عام 2003، ونتيجة التغيير الجذري في الواقع العراقي وعلى كافة الأصعدة والمجالات، وبالخصوص قطاع الصناعة النفطية ونتيجة المنافسة المتزايدة في هذه الصناعة فضلاً عن الصراع الأقليمي في المنطقة وبالخصوص الدول المنتجة للنفط قد الحق الأذى بالشركات المبحوثة. حيث تراجعت الإيرادات، والإمكانات وعمليات التشغيل التي تعمل جيداً في مجال الصناعات النفطية. ومن خلال النظرة السابقة التي تمثل التحدي الأساسي في الميزة التنافسية، حيث وفرت هذه التحديات الثلاثة اطاراً تنظيمياً أساسياً لهذا المبحث يبين امكانية تطبيق الضروريات الاستراتيجية على كل الشركات التي تعمل في مجال الصناعات النفطية التي تركز على بناء الميزة التنافسية، وفحص بيئة دائرة العمل وتنافس الشركات في اطار نوعين أساسيين من البيئة (العامة وبيئة الصناعة) التي ورد ذكرها في الجانب النظري من الدراسة. كذلك تقديم أدوات لتحليل حالات القوة وحالات الضعف الداخلية، وكيف تطور الشركات استراتيجاتها التنافسية. على الرغم من إن كل شركة يجب إن تضع مجموعة استراتيجياتها

التنافسية الخاصة التي تلائم بصورة أفضل موقفها. كذلك فحص تأثير التغيرات البيئية والقوى الدافعة على مصادر الميزة التنافسية لإن الميزة التنافسية التي يتم تطويرها في فترة زمنية معينة، غالباً قد لا تكون بنفس القيمة في فترات زمنية قادمة. تتطلب التغيرات المحتملة في التكنولوجيا وعوامل أخرى، وعلى الشركات إن تضع استراتيجياتها للتعامل مع هذه المتغيرات.

### ثالثاً : العلاقة بين التحديات البيئية والميزة التنافسية :

تعد الميزة التنافسية بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدراتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير (العاني، 82 : 2004) كما تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على استدامتها، إذ إن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة (Hill & Jones, 2001:122). كما تُعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات، وغاية الاستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الإستراتيجية (Pianind et al ; 1993:118). وحدد (السعيد، 58:2004) أهمية الميزة التنافسية بوصفها تحدد حاجات ورغبات الزبائن، وتقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح الأعمال، كما أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية، وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة. ولكي تبقى المنظمة في المنافسة بشكل مستمر عليها مواجهة التحديات لخلق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال والتي تم الانطلاق من خلالها لتحديد العلاقة بين المتغيرات الفرعية للتحديات البيئية والميزة التنافسية وفي ضوء نتائج التحليل العقلي يمكن بيان الآتي

#### 1- علاقة الاضطراب البيئي بالميزة التنافسية :

يكون الاضطراب البيئي ذات تأثيرات كبيرة على واقع المنظمة ومستقبلها مما يجعل الثبات في معطياتها وأحداثها أمراً اعتيادياً. حيث تطرق تصنيف (Emery & Trist) من خلال تصنيف خصائص البيئة الخارجية للمنظمة إلى أربع خصائص أساسية بالاعتماد على درجة (

التعقيد، والتنوع ، والتغير، وعدم التأكد)، يتطابق مع فكر الباحث في معالجة هذه التغيرات على أساس الرؤية التي انطلقت منها تلك العلاقة، حيث يشير الاضطراب البيئي إلى درجة اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه المنظمات.

ويرى الباحث إن الاضطراب البيئي يتطلب حلولاً ذات سمة عملية وواقعية للتطبيق وضمن الإمكانيات المتاحة للمنظمات كونها مشكلات تعيق الأداء المنظمي وتضيع فرصة البقاء في عالم المنافسة، حيث تتسم البيئة بالسرعة والاضطراب والتأثيرات المتجددة، ولكن ليس من الأستحالة أكتشافها والتعامل معها، والأحتياج إلى آليات وتقنيات كالأعتماد على تكنولوجيا معلومات متقدمة وتفكير يتسم بالأنتفاعية العالية والأبتعاد عن الرقابة والنمطية في التحليل والتشخيص مما يتطلب إرشاداً عالياً للموازنة بين كلف التعرض التعرض لها وكلف إدارتها وتقويم تكاليف المخاطر الناتجة من التعرض لها. ومن خلال المعاشية الميدانية للباحث في الشركات المبحوثة توصل إلى تحديد الأسباب التي تؤدي لضرورة اهتمامها بالتحديات وكما يأتي :

- التطورات التقنية السريعة وعدم قدرة الشركات على مواكبتها.
- ضرورات تحسين الإنتاجية والجودة لمواجهة مطالب التطورات المصاحبة للشركات المنافسة.
- ضعف القدرات التنافسية، وضعف الأساس العلمي لوحدات الأنتاج وابتعادها عن المراكز البحثية.
- ضعف واختلال في هياكل التمويل والكلف غير المناسبة مع مستويات الجودة.

## 2- علاقة ندرة الموارد بالميزة التنافسية :

تمثل الموارد مجمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات ومهارات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية، والتي تسعى إدارة الشركات المبحوثة في ضوء الفرص والبيئة الخارجية المحيطة بها من الحصول عليها أو تقليدها أو إن تكاليف تقليدها عالية جداً، وذلك من خلال ما توفره من قدرات تنظيمية وإدارية قادرة على أستغلال فاعل للموارد وفي أطار صيغ تنظيمية متجددة. وأذا كان أمتلاك استراتيجيية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لإن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات

التنافسية فحسب بل أمتد إلى ضرورة البحث البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات، ويقصد بالموارد الملموسة وغير الملموسة، ويرى بعض الكتاب إن مصادر الميزة التنافسية تتمثل بمصادر داخلية تتكون من (الموارد الجوهرية، والمهارات والكفاءات الداعمة لها (Hoffman,2000:1)، ومصادر خارجية التي تضم العوامل (السياسية، والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية) .

ويرى الباحث إن الشركات الرائدة والناجحة من دون غيرها من الشركات تسعى إلى جعل أعمالها متميزة ومختلفة عن الأخرى بالشكل الذي يشعر العميل بهذا التميز بهدف جذبته للحصول على الولاء ويُعد التميز مدخلاً أساسياً لخلق ميزات تنافسية بالاعتماد على ثقافة بُعد الجودة كأحد إبعاد الميزة التنافسية المستدامة، حيث تُعد قيمة أساسية في العمل التنافسي ويتطلب التميز أيضاً القوة في مجال البحث والتطوير والإبداع والإبتكار بغية الاستمرار بالتميز.

### 3- علاقة العوامل الحرجة بالميزة التنافسية :

العوامل الحرجة تمثل العوامل التي ترتبط بأهداف المنظمة وهيكلها وأنشطتها والأفراد العاملين فيها واستراتيجياتها، وعند مراعاتها يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها والتفوق على منافسيها، حيث تمثل الأهداف النتائج المرغوبة التي تسعى الشركات المبحوثة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والأعمال.

ويرى الباحث إن الشركات المبحوثة تضع استراتيجياتها وفقاً لتقلبات أسعار السوق العالمية وخصائص الأسواق فضلاً عن أنصاف أهدافها بالمرونة وقابلية التعديل، وتؤكد على إبتكار وسائل جديدة لمواجهة النمو والتوسع في حجم العمليات والأنشطة القائمة من خلال تقديم منتجات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة مما يعزز قدرتها بالاحتفاظ بمكانتها السوقية وسمعتها، فضلاً عن التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة أعمالها مما يعكس قدرتها على مواجهة التحديات البيئية التي تؤثر في قدرتها على البقاء والاستمرار ومواكبة العالمية أي متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة العالمية المحيطة بالمنظمة بغية الحد من تأثيرات العولمة والأقتصاد العالمي ومخاطر العمل الدولي والسيطرة على زيادة حدة المنافسة من خلال العمل بآليات متطورة قادرة على مواكبة ما يحدث بالبيئة العالمية .

ويرى الباحث إن إدارة الشركات المبحوثة تقوم بصياغة خيارات إستراتيجية جديدة لمواجهة الفرص والتهديدات التي تواجهها لغرض تحسين وتحقيق الموقع التنافسي ليكون قادراً على مواجهة ظروف المنافسة الشديدة من خلال تحديد ميزات تنافسية متجددة على وفق معطيات البيئة الخارجية تتسم بالاستمرارية والتجدد بالشكل الذي يتيح لها متابعة تطوير خطط كفاءة بعيدة المدى لمواجهة الطبيعة المتغيرة للمنافسين. وعليه تسعى إلى تدعيم هذا الموقع من خلال التحسين المبدع وتطوير أساليب الإنتاج.

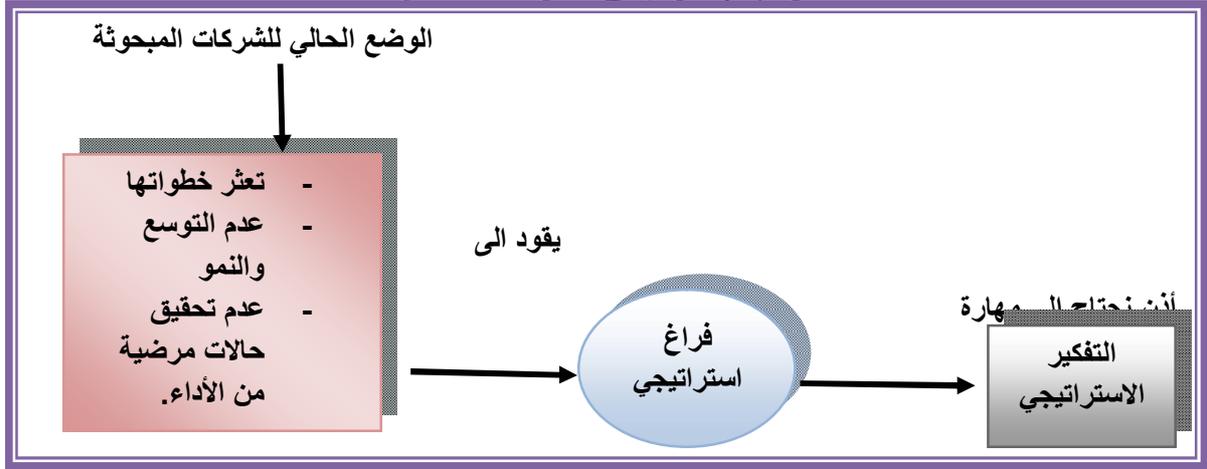
#### رابعاً : لماذا تم اختيار التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية كمحددات للميزة التنافسية ؟

في ضوء ما تم من مراجعات نظرية سابقة يطمح الباحث إلى توضيح للربط النظري بين متغيرات الدراسة، ومستند بذلك لما طرحه الباحثين والكتاب بهذا الخصوص بهدف إيجاد بعض من العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة.

نستنتج من العرض آنف الذكر، إن التفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجهه المنظمة يتميز بالتحدي والتغيير، والتعامل معها من خلال التصور، والنوافذ والبوستر الإستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية حاضراً ومستقبلاً، وبما إن التفكير الإستراتيجي يحتاج إلى بُعد (أرتبط بالإستراتيجية)، ونتيجة المشاكل التي تعاني منها الشركات المبحوثة ولدت فراغاً استراتيجياً تمثل (تعثر خطواتها، عدم التوسع والنمو، عدم تحقيق حالات مرضية من الأداء، الخوف من التغيير). أذن تحتاج الشركات الى مهارة التفكير الإستراتيجي الذي يقدم كثيراً من البدائل والحلول لمعالجة مظاهر الخلل، وهذا يقودنا إلى علاقة التفكير بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وكما موضحة بالشكل (30) و(31).

الشكل (30)

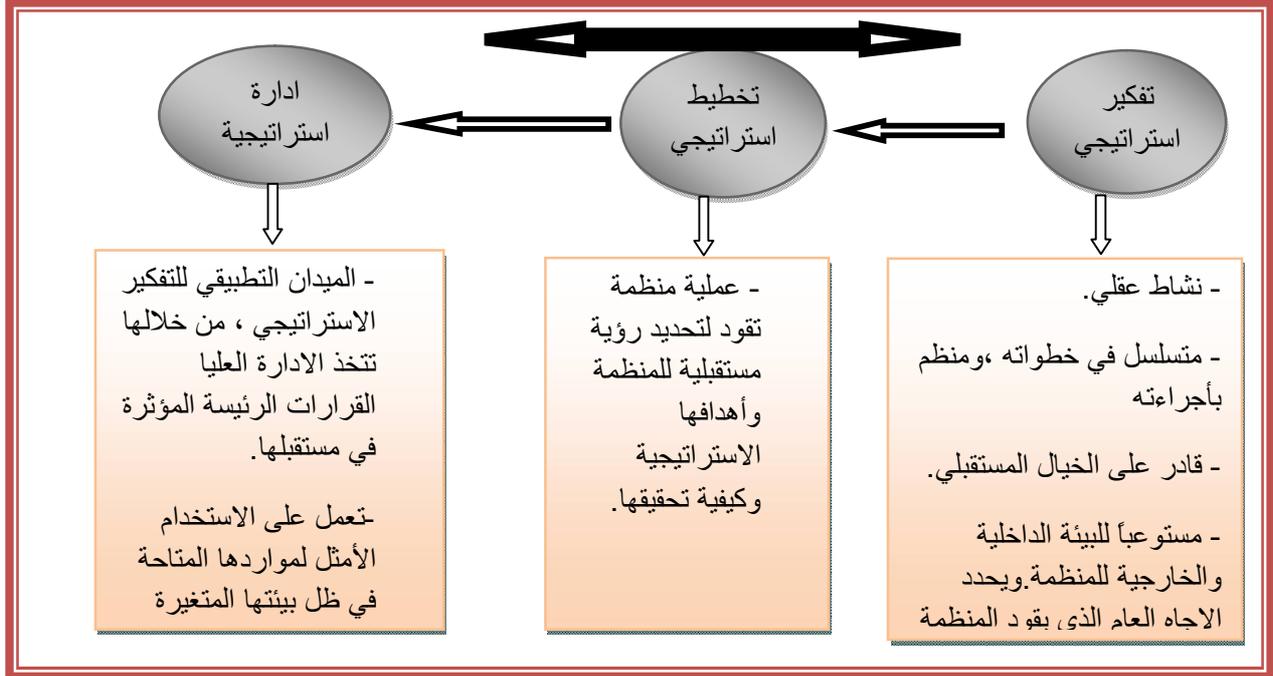
## الفراغ الإستراتيجي للشركات المبحوثة



المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات الدراسة

الشكل (31)

## علاقة التفكير الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي والادارة الإستراتيجية



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات الدراسة

يستنتج الباحث من العرض آنف الذكر، وفي محاولة للأجابة عن تساؤل اختيار متغيرات الدراسة كمحددات للميزة التنافسية المستدامة، وبعد المعاشة الميدانية للشركات المبحوثة لاحظ إن المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ولدت العديد من التحديات في ظل غياب واضحة للتفكير الإستراتيجي ولد فراغا استراتيجيا تعاني منه المنظمة لبلوغ الميزة التنافسية التي تعدّ

هدفاً رئيساً تسعى إلى بلوغه جميع منظمات الأعمال، إذ إن المشكلة الأساسية التي تواجهها تلك الشركات هي مشكلة الصيرورة والبقاء في الصناعة أو السوق الذي تختاره، مما يتطلب امتلاكها الأسس الداعمة لذلك والمتكونة من مجموعة الأهداف والموارد والأفراد القادرين والمتحفزين. ويقع على الشركات إن تجعل خياراتها الإستراتيجية صحيحة بما يكفي إن تكون قادرة على البقاء، إذ إن فقدان جزئية منها سيعجل في إخفاقها وفشلها. ولكي تتجاوز الشركات المبحوثة هذه المشكلة التي لا يمكن حلها على الإطلاق بشكل كامل، لإن بيئة الأعمال أصبحت أكثر اضطراباً، بسبب تقدم أنظمة التجارة الحرة في ظل منظمة التجارة العالمية، ونهاية الاحتكارات التجارية بما فيها الاحتكارات الحكومية، والتغير التكنولوجي المتسارع، إذ أصبحت منظمات الأعمال أقل قدرة على حماية نفسها سواء في البلد الأم، أو في الأسواق الخارجية، وهذا يعني إن التغير محتوم ويتعذر اجتنابه، مما يجعل وجود الميزة التنافسية لأي منظمة مؤقتة في أحسن أحوالها. ولذا توجب البحث عن استدامة الميزة التنافسية، والحصول على حصة سوقية عالية، والاستمرار في تطويرها لإشباع الحاجات المدركة وغير المدركة للزبائن، وتقديم قيمة عالية لهم تضمن ولائهم، عن طريق تركيز المنظمة على مواردها الجوهرية والمحافظة على ديمومتها.

ومن خلال العرض السابق يلاحظ إن الباحث أعتمد تحقق الميزة التنافسية من خلال أملاك الشركات المبحوثة لأهمية النية الإستراتيجية وإدراك النظم والتفكير الفرصي كمدخل تحقق خفض التكاليف وجودة منتج عالية فضلاً عن الإبداع وصولاً بالشركات إلى مرحلة الأستدامة. ويلاحظ التداخل الحقيقي للدور المعدل لتحديات البيئة المعاصرة لتأثير التفكير الإستراتيجي في الميزة التنافسية، والعلاقة التي تربط بين التحديات من جهة والتفكير الإستراتيجي من جهة أخرى في الميزة التنافسية. ولتحسين الموقع التنافسي للشركات المبحوثة في ضوء التحديات البيئية المحيطة بها، وتحقيق موقع تنافسي قادر على مواجهة ظروف المنافسة الشديدة، وذلك من خلال تحديد ميزات تنافسية متجددة على وفق معطيات البيئة الخارجية تتسم بالاستمرارية والتجدد وبالشكل الذي يتيح لها متابعة تطوير خطط كفاءة بعيدة المدى لمواجهة الطبيعة المتغيرة للمنافسين وتكون بموقع الصدارة بين المنظمات، وعليه تسعى الشركات المبحوثة إلى تدعيم هذا الموقع من خلال التحسين المبدع للمنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج والتطوير المستمر لأنشطة التسويق والترويج باعتبارها عوامل حاسمة تحدد نجاح أو فشل المنظمات.

ويرى الباحث إنه من الممكن النظر إلى هذه المتغيرات كمحددات للميزة التنافسية . ومن هنا جاءت صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها ( الدور المعدل للتحديات البيئية لتأثير التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية ).

## المبحث الثاني

### نبذة عن الشركات مجتمع الدراسة

#### أولاً: نبذة عن وزارة النفط العراقية

كانت شركة نفط العراق الشهيرة (IPC) وحتى فترة سقوط الدولة العثمانية تعرف بشركة النفط التركية (TPC)، التي أسستها الدولة العثمانية لأستكشاف النفط في العراق. حيث قامت الشركة بأستخراج النفط لأول مرة من حقل بابا كركر عام (1926)، وكانت تمتلك حقوق استخراج النفط في العراق حتى عام (1961)، وفي نفس العام قام العراق بتمرير القانون رقم (80) الذي بموجبه صادر العراق 95% من شركة نفط العراق وأعلن تشكيل شركة النفط الوطنية العراقية (INOC) عام 1964. وخلال العامين 1967 و 1968 أوسع نطاق عمل شركة النفط العراقية لتشمل المناطق المصدرة من شركة نفط العراق، وبحلول عام 1972 وبعد صدور قرار تأميم النفط، استحوذت شركة النفط الوطنية بالكامل على جميع الأعمال التي كانت تقوم بها شركة نفط العراق. في عام 1972 وبعد أكمال عملية تأميم النفط، نجحت شركة النفط الوطنية العراقية لأول مرة وبإدارة وطنية خالصة من رفع أنتاجها من النفط الخام من (1.4) مليون برميل يومياً إلى (3) مليون برميل يومياً بحلول عام 1980. في العام 1987، تم دمج شركة النفط الوطنية بوزارة النفط العراقية التي أسست في السنة ذاتها لتكون المسؤول عن إدارة الصناعة النفطية في العراق. هذا وقد قامت وزارة النفط قبل أربع سنوات من الآن بإعلان أول جولة لعقود التراخيص في محاولة منها لتطوير صناعة النفط والغاز بعد عقود التراجع التي شهدتها هذه الصناعة بسبب الحروب والحصار الاقتصادي. ولغرض مواكبة هذا التطور، قامت دائرة التدريب والتطوير أحدى تشكيلات وزارة النفط بوضع خطة

تدريب وتطوير لرفع أداء وكفاءة العاملين في الوزارة والشركات والدوائر التابعة لها وبناء كوادر كفوءة قادرة على التعامل مع أحدث الدراسات والتقنيات العالمية المستخدمة في الصناعة النفطية. وبعد مشروع التعليم الإلكتروني عن بعد أحد المشاريع الرائدة التي تقوم بها دائرة التدريب والتطوير بهذا الخصوص والشكل (32) يوضح تشكيلات القطاع النفطي العراقي:-

### الشكل (32)

#### تشكيلات القطاع النفطي العراقي



المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على بيانات الشركات المبحوثة

## ثانياً : نبذة عن شركة نفط الجنوب

أنطلاقاً من أهداف القانون (80) لسنة 1961 تأسست شركة النفط الوطنية بموجب القانون رقم (11) لسنة 1964، للعمل داخل العراق وخارجه في الصناعات النفطية بمراحلها المختلفة بما في ذلك التحري والتنقيب عن النفط والمواد الهيدروكربونية وأنتاج ونقل وتصفية وتخزين وصنع المواد المذكورة ومنتجاتها ومستخرجاتها والكيماويات النفطية والصناعات المتعلقة بها والأتجار بهذه المواد كافة . تقرر إن تبدأ عمليات الأستثمار الوطني في حقل الرميلة الشمالي في محافظة البصرة لكونه من الحقول العراقية الثابت وجود النفط فيها، إضافة إلى ذلك فهو أغنى الحقول النفطية وفيه احتياطي كبير وكان موعد أنتاج وتصدير النفط من هذا الحقل خلال الربع الأول من عام 1972، وعملت الشركة الوطنية على تهيئة متطلبات العمل في حقل الرميلة الشمالي إقامة مراكز لها في النخيلة وأستحداث مديرية عامة لها في محافظة البصرة عام 1969، لتتولى تنفيذ العمليات في الحقل، ووضع حجر الأساس لمشروع تطوير وأستثمار حقل الرميلة الشمالي في تموز سنة 1969 .

- في (15) تموز عام 1970 بدأت وللمرة الأولى عمليات الحفر في البئر الأول في حقل الرميلة الشمالي وخلال عام واحد أنجز حفر وإكمال (4) آبار نفطية في الحقل.
- في (23) أيلول سنة 1971 بدأت وللمرة الأولى أيضاً عمليات الحفر في ثاني بئر نفطي يحفر في هذا الحقل من قبل شركة النفط الوطنية العراقية وبكادرها الفني الصرف وبأجهزتها الخاصة
- حددت المرحلة الأولى للتطوير والأنتاج بطاقة (5) مليون طن/السنة، وبعدد عشرة آبار في حين حددت المرحلة الثانية للتطوير والأنتاج بطاقة (18) مليون طن/السنة، خلال عام 1974
- أنجز مد أنبوب تصدير النفط من حقل الرميلة الشمالي إلى ميناء الفاو عام 1972 بطاقة (18) مليون طن/السنة، وبطول (138) كم وقطر (28) عقدة، إضافة لتنفيذ وإكمال

ميناء التصدير في الفاو لأستقبال ناقلات نفط من حمولة (35) الف طن، كما وتم أنجاز مستودع خزانات الفاو النفطية.

- بدأت عمليات الحفر في البئر رميلة / 1 في (15) تموز 1970 في حين بدأت عمليات الحفر في البئر رميلة / 2 في (13) أيلول 1970 .

- خلال عام 1970 تعاقدت الشركة الوطنية مع إحدى الشركات الإسبانية لشراء سبع ناقلات للنفط الخام من حمولة (35) الف طن، وقد أقرت الشركة الوطنية تأسيس شركة ناقلات تابعة لها لتتولى عمليات نقل النفط الخام .

- أبرمت الشركة الوطنية عقداً مع شركة أيراب الفرنسية في نيسان 1971 لإعادة دراسات استشارية لمشروع الشحن من الميناء والمقدرة ب (80) مليون طن سنوياً.

#### • التأسيس :

شركة نفط الجنوب أحد التشكيلات الرئيسية لشركة النفط الوطنية العراقية وهي النواة الأولى والأساس لعمليات الأستثمار الوطني المباشر في عقد السبعينات حيث كانت في هيكلها وتركيبها مؤسسة تابعة للشركة الوطنية. تصاعدت فعاليات ونشاطات الشركة بشكل مضطرد و بوتائر متصاعدة بداية السبعينات إذ انجزت مراحل أستثمار وتطوير حقل الرميلة الشمالي بمرتحله الثلاث وصولاً إلى طاقة إنتاج (42) مليون طن في السنة، تزامن ذلك مع التوسع في وتأثر العمل في كافة النشاطات، بدأ بالحفر وتوسيع وبناء منشآت الإنتاج وتنفيذ مشاريع أستثمار الغاز الطبيعي المصاحب في حقول الرميلة الشمالي والجنوبي وتطوير حقول جديدة في اللحيس والصبه ونهران عمر، وحقول نفط ميسان ومد أنابيب تصدير، وتوسيع مرافق التصدير والبنى التحتية لموقع الشركة مقروناً بتوفير الخدمات والسكن، والعناية الصحية للمنتسبين وتحقيق خطط طموحة في مجالات التأهيل والتطوير، وأستحداث معاهد ومراكز للتدريب الفني والإداري .

#### • بعد التأميم :

خلال منتصف السبعينات صدر قرار بتأميم شركة أيراب الفرنسية في ميسان، وألحقت عملياتها النفطية ومنشآتها لشركة النفط الوطنية ويأتي تصنيف شركة نفط الجنوب بالمرتبة الأولى في العراق، وتأتي بالمرتبة الثامنة من حيث الإنتاج في تصنيف الشركات النفطية

العالمية، وتغطي فعاليتها مساحة جغرافية بحدود (180) ألف كم2 تمتد من الخليج العربي حتى حديثة.

- خلال عقد السبعينات بلغت طاقة الإنتاج القصوى من حقول الجنوب (2.75) مليون برميل في اليوم وكانت الخطط تهدف للوصول إلى طاقة بحدود (4) مليون برميل / اليوم .

- تعرضت منشآت الشركة ومكوناتها خلال حرب (1991) إلى أضرار كبيرة وبلغ مستوى الإنتاج قبل أحداث عام (2003) معدل (2) مليون برميل/ اليوم.

- بعد أحداث عام (2003) تعرضت عموم حقول ومنشآت ومرافق الشركة إلى أضرار جسيمة ناجمة عن التخريب والسرقة والحرق والدمار طالت كافة أوصال الشركة، فيما وصلت نسبة الدمار في عموم المنشآت %80-90 وأصبح عندها الإنتاج لا يتعدى (150) ألف برميل/ اليوم.

- تحققت حملة أعمار واسعة وكثفة تمكنت الشركة ومن خلال كادرها وإمكاناتها الذاتية بالصعود بمعدلات الإنتاج وعلى مراحل حيث تمكن من تحقيق معدل إنتاج (500) ألف برميل/ اليوم خلال شهر حزيران من نفس العام ومن ثم تصدير أول شحنة نפט من موانئ الشركة خلال نفس الشهر.

- تضافرت الجهود وتضاعفت العطاءات حتى تمكنت الشركة وخلال فترة لا تتعدى العام من إعادة وضعها إلى أحسن من السابق حيث وصلت طاقة الإنتاج خلال الربع الاول من عام (2004) إلى (2.15) مليون برميل / اليوم.

### ثالثاً : نبذة تاريخية عن شركة نفط ميسان

إحدى شركات وزارة النفط العراقية المعنية بوضع وتنفيذ الخطط والدراسات الخاصة بالعمليات النفطية من أستخراج ومعالجة ونقل وخرن وتصريف للنفط الخام بالتنسيق مع دوائر الوزارة المعنية، من خلال حفر الآبار وتطوير الحقول النفطية في محافظة ميسان بالجهدين الوطني والأستثمالي.

يقع مركز عمليات الشركة في محافظة ميسان الواقع إلى الجنوب الشرقي من جمهورية العراق على مسافة (360) كم من العاصمة بغداد، وتعود بداية العمليات النفطية في محافظة ميسان إلى عام 1967 بالتعاقد مع شركة ألف العراق الفرنسية.

- في الأول من حزيران عام 1972 استحدثت المديرية العامة لشركة النفط الوطنية العراقية في محافظة البصرة، حيث بدأت في هذه الفترة إدارة العمليات النفطية بمحافظة ميسان بالتعاون مع المديرية المذكورة.
- بتاريخ الأول من تموز من عام 1977 تم أستلام العمليات النفطية من شركة ألف العراق وإنهاء عقدها بالكامل حيث استحدثت (مديرية حقول نفط ميسان) وأصبحت العمليات النفطية تدار بأيدي عراقية خالصة، خضعت هذه المديرية إلى سلسلة من التغييرات الإدارية استقرت بعدها كهيئة ضمن شركة نفط الجنوب للفترة الممتدة بين 1997-2008 .
- أسست الشركة بقرار مجلس الوزراء رقم (246) في 29/6/2008 استناداً إلى قانون الشركات العامة رقم (22) لعام 1997، حيث تم بموجبه تحويل هيئة حقول نفط ميسان إلى شركة عامة بأسم (شركة نفط ميسان) وفك ارتباطها من شركة نفط الجنوب استناداً إلى أحكام المادة الرابعة من قانون الشركات العامة المشار اليه سابقاً، كونها تمتلك البنية التحتية والأختصاصات المختلفة من مهندسين وفنيين وكوادر أخرى مؤهلة تضاهي الكوادر الموجودة في بقية شركات الأستخراج في البلد وما لها من انجازات كبيرة ومميزة في مجال العمل النفطي، فضلاً عن تجاوز أنتاجها النفطي حدود 100000 ب/ي.
- تمتد خبرة الشركة إلى ما يقارب الخمسين عاماً حيث هي وريثة شركة ألف العراق، العراقية - الفرنسية التي أسست عام 1967 من القرن الماضي، تغطي عمليات الشركة جميع الحقول النفطية في محافظة ميسان وعدد هذه الحقول (12) حقلاً منها ستة منتجة هي (الحلفاية، والبزركان، والفكة، وأبو غرب، ونور، والعمارة) والأخرى هي غير مطورة (الحويزة، والرفاعي، وكميت، وعلي الغربي، والدجيللة) إضافة إلى تراكيب مكتشفة أبرزها (تركيب ديمة) وتمت عمليات مسح زلزالي لمعظم هذه الحقول ويبلغ الأحتياطي النفطي فيها بحدود ثلاثين مليار برميل نفط. وإن الكمية القابلة للأستخراج بالإمكانات المتاحة يبلغ (عشرة مليار برميل).
- قامت الشركة خلال المدة منذ عام 2008 إلى الآن بأنجازات مهمة حيث تم توقيع أتفاقيتين ضمن جولات التراخيص التي أنطلقت في مقر الوزارة عام 2009، بهدف تطوير أربعة

حقول نفطية تم من خلالها حفر عشرات الآبار المنتجة، وبناء مراكز المعالجة، وتشبيد خزانات كبيرة، ويبلغ إنتاج الشركة حالياً أكثر من (350) ثلاث مائة وخمسون ألف ب/ي .

إن مهمة وزارة النفط في إحالة تطوير الحقول النفطية والغازية ضمن جولات التراخيص تعد أنجازاً كبيراً على مستوى عمليات التطوير فقد أحييت ثلاث حقول نفطية تابعة للشركة ضمن جولة التراخيص الأولى هي (البرزكان، الفك، وأبو غرب) إلى شركتي سينوك الصينية وتيباو التركية بهدف الوصول بإنتاج حقول ميسان الثلاث إلى (450,000) ب/ي مطلع عام 2017 .

أما حقل الحلفاية النفطي فقد أحييل ضمن جولة التراخيص الثانية لأئتلاف شركات ( بتروجاينا الصينية وبتروناس الماليزية وتوتال الفرنسية) لغرض الوصول بإنتاج الحقل إلى (400,000) ب/ي مع بداية عام 2017، وبموجب العقود المذكورة إضافة للجهد الوطني في حقل نور والعمارة المتمثل بشركة الحفر العراقية التي أخذت على عاتقها عمليات تطوير حقل العمارة ونور من خلال تنفيذ عمليات حفر الآبار النفطية بواسطة أجهزتها الموجودة في الحقلين سيصل الإنتاج من حقول الشركة مع نهاية عام 2017 إلى مايقارب مليون ب/ي. يتم تصريف معظم النفط المنتج إلى منافذ التصدير في الفاو من خلال أنبوبين أحدهما مد في وقت سابق من القرن الماضي بطول (295) كم يمتد من حقول البرزكان إلى الفاو بقطر (28) عقدة

وبطاقة تصريف (220) ألف ب/ي، وأنبوب مد حديثاً بطول (272) كم من حقل الحلفاية إلى الفاو قطره (42) عقدة وبطاقة تصريف تبلغ مليون برميل يومياً إضافة إلى أنبوب ثالث مد حديثاً أيضاً من حقول البرزكان إلى نقطة التقاء الأنابيب في منطقة الحلفاية بطول (54) كم وبقطر (32) ألف برميل من النفط.

#### رابعاً : تطوير الحقول النفطية

##### 1- تطوير حقل الحلفاية :

- تساعد الإنتاج النفطي من حقل الحلفاية النفطي، حيث بدء الإنتاج منتصف حزيران عام 2012 بطلقة تصديرية تزيد عن (100.000) ب/ي ، وفي 2014/9/6 تم الأفتتاح الرسمي للمجمع الإنتاجي الثاني cpf2 وإنهاء المرحلة الثانية لتطوير الحقل وبطاقة (100.000) ب/ي ، ليصل إنتاج حقل الحلفاية وحده إلى (200.000) ب/ي. كما

باشرت شركة بتروجينا بتنفيذ المرحلة الأخيرة من تطوير الحقل من خلال البدء بتشبيد المجمع الإنتاجي الثالث cpf3 بطاقة (200.000) ب/ي.

- نصب محطة أستلام الغاز ومد خط جريان الغاز المنتج من حقل الحلفاية (24) عقدة وإيصاله إلى محطة توليد كهرباء الكحلاء الغازية وتجهيزها بما مقداره (25) مليون قدم مكعب قياسي من الغاز المنتج المصاحب للنفط الخام من أجل تشغيلها بطاقة (180) ميغا واط.

- حفر أكثر من (119) بئراً في حقل الحلفاية من قبل شركتي (داجين ويوهاي الصينيتين المتعاقدتين مع شركة بتروجينا) لتنفيذ عمليات الحفر والإكمال.

- انجاز خط التصدير الرئيس (42) عقدة من نقطة الربط (حلفاية - فاو) بقطر (42) عقدة وبطول (272) كم لنقل النفط المنتج من حقول شركة نفط ميسان إلى مرافئ التحميل في محافظة البصرة، وتم أحالة عمليات مد الأنبوب إلى شركات متخصصة بأعداد آليّة متبعة لدى وزارة النفط وشركة نفط ميسان من خلال تنافس عدد كبير من الشركات وبمدة أنجاز تبلغ عاماً واحداً، إن هذا المشروع الحيوي مهم جداً لشركة نفط ميسان كون الطاقة الإنتاجية كانت محددة بسعة الأنبوب القديم الذي يبلغ قطره (28) عقدة وطاقته التصميمية (250.000) ب/ي والواصل إلى موانئ التصدير في البصرة حيث كان التصدير محددًا بتلك السعة، ولكن عند أكمال هذا المشروع أزدادت الطاقة الإنتاجية لتصل إلى أكثر من مليون برميل يومياً.

- الأنتهاء من إنشاء مطار بمدرج واحد طوله (1700) م وعلاضه (30) م خصص لنقل العاملين في الشركات الأجنبية التي تعمل بحقول محافظة ميسان من وإلى مطار البصرة الدولي، يقع المطار على بعد (35) كم جنوب شرق محافظة ميسان ضمن الرقعة الجغرافية لحقل الحلفاية، وقد خصص لنقل العاملين في شركتي بتروجينا وسينوك الصينيتين والشركات الأجنبية الأخرى المتعاقدة معها، وهو مخصص للرحلات الداخلية، كما تم أنجاز وأفتتاح بناية المطار التي تضم صالات الأنتظار وقاعات الاجتماع وأجهزة فحص الحقائق وبرج المراقبة.

- أفتتاح بناية تشغيل المرحتين الأولى والثانية من عمليات التطوير والتي تضم مكاتب المشغلين ومراكز التحكم والمراقبة، والبنية تستوعب (400) مشغل، وفي عام 2015 بوشر بتشبيد بناية مكاتب تشغيل المرحلة الثالثة وهي في طور التشبيد من قبل الرئيس

والشركات الثانوية المتعاقدة معه حيث تحققت نسب متقدمة من مراحل العمل، والبنائيتين المذكورتين تم تشييدهما داخل مقر عمليات شركة يتروجاينا في حقل الحلفاية.

## 2- تطوير حقول ميسان :

- البدء بعمليات تطوير حقول ميسان (البزركان، الفكة، أبوغرب) من قبل شركة سينوك الصينية وشركة تيباو التركية ضمن جولة التراخيص النفطية الأولى، حيث تم حفر مجموعة من الآبار من قبل شركتي ( كوسل الصينية، ووذرفورد الأمريكية، ويوهاي الصينية، والحفر العراقية) بلغت بمجموعها (48) بئراً نفطية لغاية الربع الأول من العام 2015، وتم تشييد خزانات للنفط الخام (30000) م 3 ثلاثون الف متر مكعب ودخولها الخدمة، ومد خطوط الجريان بهدف الوصول بالإنتاج من تلك الحقول إلى (450.000) ب/ي بداية عام 2017 .

- أنجاز خط جريان النفط الخام الجديد (بزركان، حلفاية) بطول (54) كم وبقطر (32) عقدة لنقل النفط المنتج من حقول ميسان إلى نقطة الألتقاء والربط في حقل الحلفاية بطاقة تصميمية مقدارها (45000) ب/ي ويتحمل ضغط مقداره 90 بار، ونفذ المشروع من قبل شركة (داجيتك الصينية) خلال ثمانية أشهر.

- قامت شركة (سينوك الصينية) المشغل الرئيس لحقول ميسان بتشييد محطة لتوليد الطاقة الكهربائية في المجمع النفطي بالبزركان وتضم وحدتين للتوليد بطاقة تصميمية تبلغ (23) ميغا واط من شأنها توفير الاستقرار في التيار الكهربائي للمجمع النفطي والمحطات الحقلية، كما تم وضع الحجر الأساس لتشييد محطة أخرى قرب المجمع بطاقة توليدية (147) ميغا واط، سيتم تجهيزها بالغاز المنتج من حقول ميسان .

- تقوم شركة (Enpal) الصينية المتعاقدة مع شركة سينوك المشغل الرئيس لحقول ميسان بتنفيذ مشروع معالجة الغاز (Natural Gas Plant- NGP) الذي يعتبر ثاني أكبر مشروع تنفذه الشركة في حقل البزركان النفطي بطاقة معالجة (70) مليون قدم مكعب قياسي/ يوم، وتمكن أهمية المشروع بمعالجة الغاز المصاحب وانتزاع غاز (H2S) واستخدام الغاز النقي المنتج من هذا المشروع في العمليات النفطية وتوليد الطاقة الكهربائية وإنتاجها، كما يعمل هذا المشروع على إنتاج الكبريت الصلب وخرنه بمخازن كبيرة في الأسواق الخارجية وإن الطاقة الإنتاجية للكبريت بحدود (114) طن/ي. وقبل

المباشرة بالعمل وتصنيع معدات المشروع تم توجيه دعوة من قبل شركة (Enapl) إلى شركة نفط ميسان لغرض مراجعة تصاميم هذا المشروع التي تم مراجعتها والمصادقة عليها من قبل اللجنة الفنية التي تم ترشيحها من قبل إدارة الشركة، ويتضمن المشروع : (وحدة انتزاع الكبريت، وحدة إنتاج الكبريت، ضاغطة الغاز التي جهزت من قبل شركة سينوك، منظومة تجهيز بخار الماء، محطة تدوير الماء، غرفة السيطرة الحقلية، غرفة الملحقات الحقلية، وبنائة Sabstation )، وبوشر بالأعمال المدنية لهذا المشروع في الخامس من أيلول عام 2014.

حيث تم وضع بنود ملزمة لطرفي عمليات التطوير (بتروجينا، وسينوك) لأستثمار الغاز المصاحب لعمليات إنتاج النفط خلال جولات التراخيص الأولى والثانية بأستغلال الغاز المنتج وعدم حرقه والأستفادة منه في تجهيز محطات توليد الطاقة الكهربائية وتم بالفعل الأستفادة من الغاز المنتج من حقل الحلفاية لتشغيل محطة كهرباء الكحلاء الغازية بطاقة (180) ميغا واط، كما تم إيصال الغاز المنتج من حقول (البزركان، الفكّة، وأبوغرب) لتشغيل محطة توليد كهرباء البزركان الغازية، وتجهيز الشركة مصفى ميسان بالنفط والغاز اللازمين لتشغيله وتزود محطتي الهارثة والنجيبيية بالنفط الخام.

### 3- تطوير حقل العمارة :

تطوير حقل العمارة النفطي وبناء مجمع نفطي يضم أربعة بنايات وعدد من ورش العمل، ونصب محطة لعزل الغاز وتوسيع مساحتها، وأنشاء خزانات التقطت الخام، ومد خطوط الجريان وتطوير المنظومة الإنتاجية فيها، ويعد مشروع تطوير حقل العمارة من المشاريع ذات الأهمية الكبيرة نظراً لتساعد وتيرة الأعمال فيه من أجل استيعاب الزيادة الحاصلة في إنتاج النفط الخام وتم إعداد الخطة الخاصة بتطويره خلال عام 2012، وبوشر بالتنفيذ في 2012/10/15، إن الفقرة الأساسية في المشروع هي أنشاء محطة عزل غاز جديدة تستوعب كميات النفط المنتجة من الآبار التي يجري حفرها من قبل أجهزة شركة الحفر العراقية العاملة في موقع العمارة.

### خامساً : عقود التراخيص

تتناول الدراسة بعض القضايا والأمور المحورية التي تشغل المواطن والرأي العام في العراق فيما يتعلق بعقود التراخيص النفطية مثل مزايا عقود الخدمة وكلفة إنتاج البرميل

والمبالغ التي دفعت للشركات سواء لاسترداد الكلف الاستثمارية والتشغيلية أو أجور خدمة ربحية وكذلك اجمالي وصافي العوائد المالية للدولة العراقية من برنامج التطوير النفطي. من خلال المعايضة الميدانية للباحث في موقع الشركات المبحوثة، يرى إن الدراسة تلخص إنجازات البرنامج في الجوانب الاقتصادية والنفطية والايجابيات الأخرى في المجالات المهنية والاجتماعية والبيئية فضلاً عن المعوقات والنواقص التي أثرت سلباً في البرنامج، مثل قلة ساعات خزن النفط وتأخر مشروع حقن الماء، وتدني نسبة استثمار الغاز المنتج مع النفط، وتقليص ميزانات مشاريع الترخيص، والبيروقراطية في أنظمة وآليات العمل الحكومي وما يرافقها من هدر في الوقت وخسارة في الإنتاج النفطي وضياع بالمال العام

### 1- خصائص عقود النفط العراقية :

➤ تمثل عقود تطوير حقول النفط في جنوب العراق معلماً نفطياً واقتصادياً مهماً للعراق والعالم، وصناعة النفط نتيجة لطبيعة العقود، وحجم الاحتياطي النفطي المتعاقد، ومستوى الإنتاج المستهدف، وتنوع المشاركة العالمية في عملية التطوير، حيث تعتبر جميع هذه العناصر غير مسبوقة منذ نشوء صناعة النفط الحديثة منتصف القرن التاسع عشر إلى جانب ما يقدمه النفط العراقي الجديد من دعم لأمن الطاقة على الكرة الأرضية للعقود القادمة من القرن 21.

➤ تنص عقود النفط العراقية على إن جميع النفط في باطن الأرض وعلى السطح، وجميع المنشآت والمعدات هي ملكية عراقية بالكامل، وتتميز هذه العقود بكونها نموذجاً جديداً وغير مسبوق من ناحية الأطار القانوني الذي يحكم عملية التعاقد والنموذج الاقتصادي المربح للطرفين بشكل متوازن لكونها عقود خدمة فنية طويلة الأمد تقدم للعراق استثمارات ضخمة، وتكنولوجيا متقدمة وخبرات نفطية واسعة مع استمرار سيادته على ثروته النفطية، في حين تقدم لشركات التطوير مردود استثماري جيد مع عنصر مجازفة واطيء وتصنف العقود في نوع (Win-Win).

➤ تستند عملية التطوير على قيام الطرفين بوضع أهداف الإنتاج وخطط التطوير وبرامج العمل وقرار الكلف والميزانيات قبل المباشرة بخطوات التنفيذ، ويقوم المقاول بتمويل كافة المشتريات والمقاولات والرواتب وجوانب الصرف الأخرى على أن يحصل على

خط المشروع، وتدفع مستحقات المقاول عن التمويل والأجور من الإيرادات التي تتحقق عن بيع النفط الإضافي وبنسبة لا تتجاوز 50% من هذه الإيرادات.

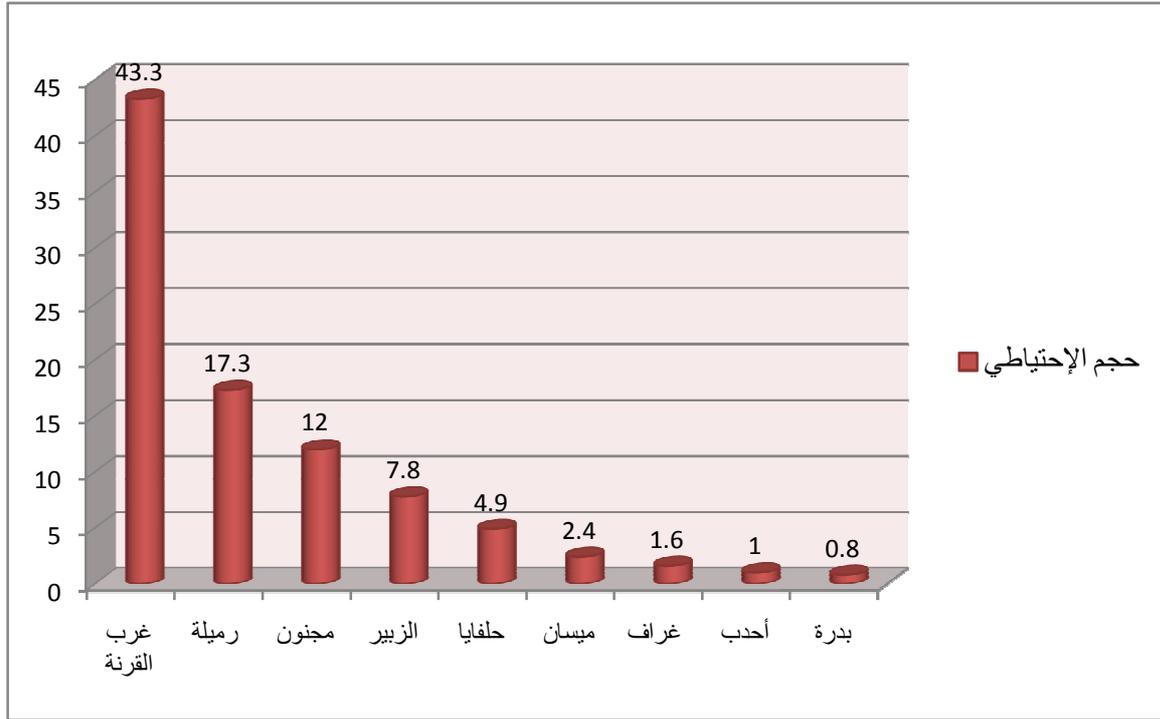
➤ تختلف أجور الشركات للبرميل الإضافي المنتج، لكن المعدل العام لعقود الحقول الستة العملاقة يقع بحدود 1.64 دولار، وينخفض إلى أقل من نصف هذا الرقم بعد استقطاع 25% حصة الشريك الوطني ودفع 35% ضرائب، وتدفع الأجور للشركات مع استرداد كلف التطوير والإنتاج كل ثلاثة أشهر بعد الوصول إلى الأهداف الإنتاجية الأولى للمشروع والتي يجب إن تتحقق خلال مدة لا تتجاوز 3 سنوات من تأريخ تفعيل العقد، وقد تم ذلك فعلاً وبدأت عملية دفع الكلف والأجور بجزء من النفط الإضافي المنتج ولجميع العقود.

## 2- حجم الأحيائي النفطي في عقود التراخيص :

يصل حجم الأحيائي النفطي في الحقول العشرة بعقود التراخيص إلى أكثر من 91 مليار برميل منها أكثر من 80 مليار برميل في الحقول الخمسة لمحافظة البصرة، وهذا مستوى غير مسبوق في تأريخ الصناعة النفطية بالنسبة إلى برنامج تطويري منفرد في نفس المكان والأطار الزمني والشكل البياني (33) يوضح حجم الأحيائي النفطي للحقول العشرة.

### الشكل (33)

حجم الإحيائي النفطي في عقود التراخيص



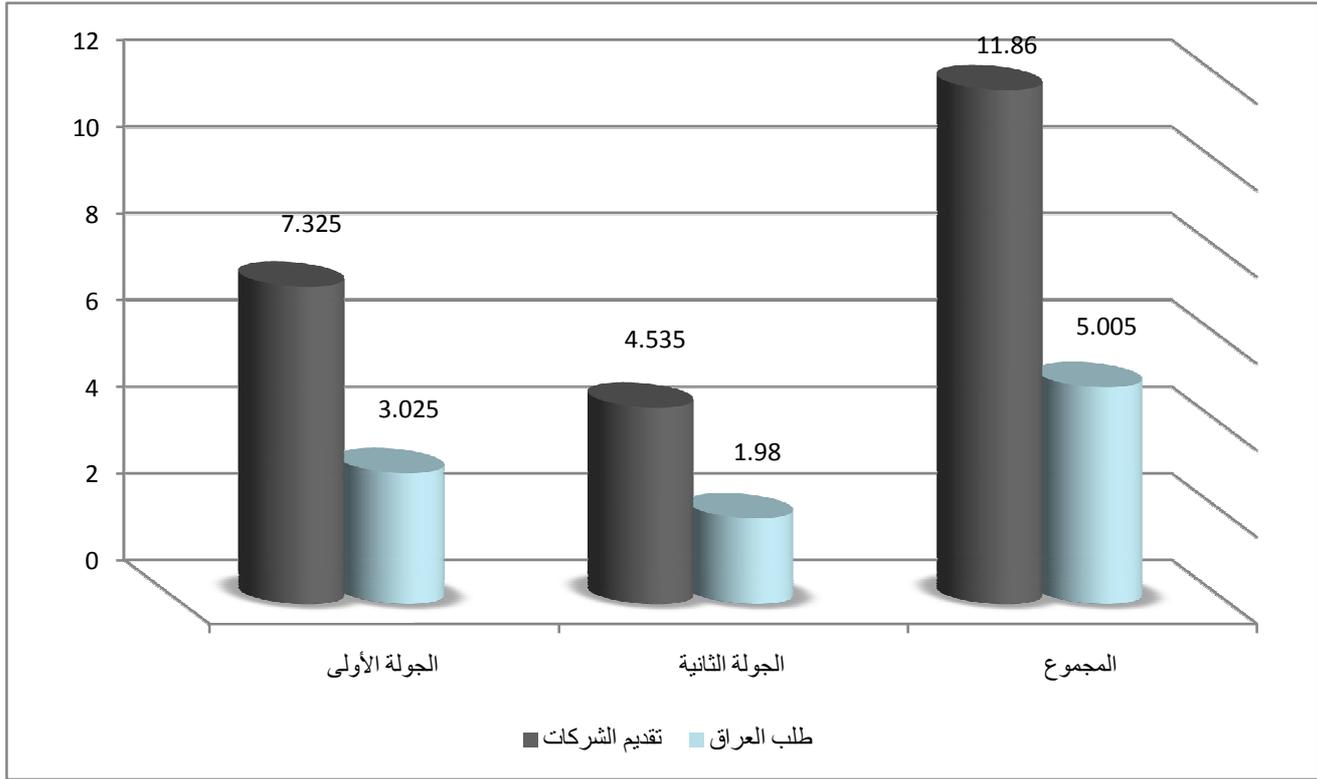
المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على بيانات الشركات المبحوثة

### 3- مستوى الإنتاج المستهدف في عقود التراخيص :

بلغ مستوى الإنتاج المستهدف الذي قدمته وتعاقدت عليه الشركات 11.86 مليون برميل باليوم، ويعادل 237% حجم الإنتاج الذي طلبه العراق عند اطلاق جولات التراخيص، والشكل البياني (34) يوضح ذلك.

الشكل (34)

مستوى الإنتاج المستهدف



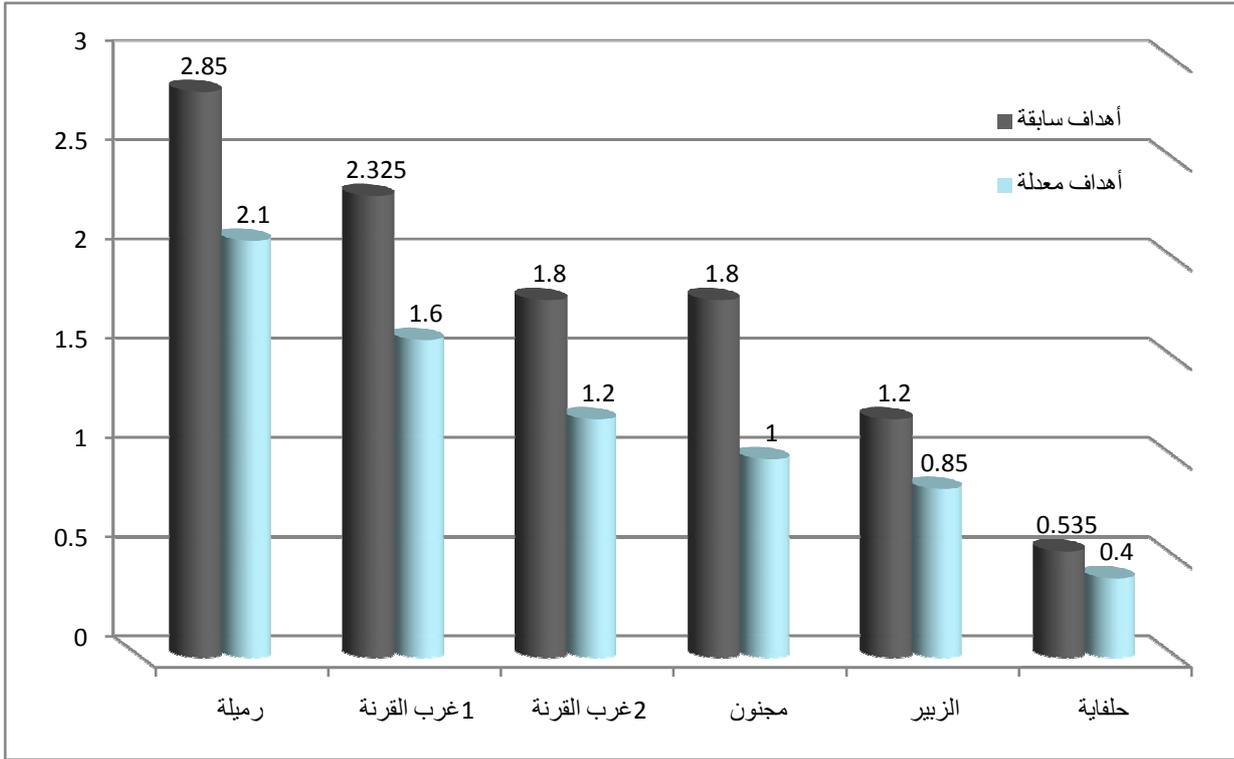
المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على بيانات الشركات المبحوثة

#### 4- أهداف الإنتاج السابقة والمعدلة :

دفعت دراسة أسواق النفط العراقي عام 2013 إلى قرار تخفيض أهداف الإنتاج التي قدمتها الشركات للحقول العملاقة وبالتالي تخفيض استثمارات الحفر والتطوير قبل المباشرة بمرحلة التطوير الشامل التي أنطلقت عام 2014 . والشكل البياني (35) يوضح أهداف الإنتاج السابقة والمعدلة للحقول.

الشكل (35)

أهداف الإنتاج السابقة والمعدلة - مليون ب / ي



المصدر: من أعداد الباحث بالأعتماد على بيانات الشركات المبحوثة

#### 5- كلفة إنتاج برميل النفط :

➤ يتميز النموذج الاقتصادي لعقود التراخيص بكونه ذي طبيعة تراكمية من ناحيتي الصرف المالي والإنتاج النفطي ، وبالتالي فإن الكلفة النهائية لإنتاج البرميل الواحد تساوي مجموع المصروفات خلال مدة العقد مقسوماً على عدد البراميل المنتجة في نفس الفترة.

➤ تتشكل كلف الإنتاج من ثلاثة مكونات :-

1- كلف التطوير الرأسمالية وتشمل حفر الآبار وبناء منشآت ومرافق الإنتاج.

2- مصاريف الإنتاج التشغيلية، وتتضمن الرواتب والأجور والتجهيزات السلعية والمستلزمات الخدمية.

3- أجور الخدمة لشركات التطوير محسوبة لكل برميل منتج فوق خط الشروع.

➤ تشير النماذج الاقتصادية لمشاريع التطوير للحقول العشرة في جنوب العراق إلى إجمالي إنتاج تراكمي يصل على مدى 25 سنة إلى 75 مليار برميل، وإلى إجمالي مصاريف تراكمية بحدود 300 مليار دولار شاملة المكونات الثلاث لكلف الإنتاج، وبذلك تكون كلفة الإنتاج للبرميل الواحد بحدود 4 دولار مع إمكانية تجاوز ذلك بنسبة قد تصل إلى 50% ، وبالتالي ارتفاع كلفة إنتاج البرميل إلى 6 دولار.

➤ نظراً لصرف النسبة الأعظم من كلف التطوير الاستثمارية خلال السنوات العشر الأولى من مدة العقد فإن كلفة البرميل تكون عالية خلال هذه الفترة لكنها تتناقص تدريجياً بعد ذلك، مع انخفاض الصرف الرأسمالي وتساعد كميات الإنتاج التراكمي لتقترب الكلفة التراكمية إلى الرقم المحسوب في النموذج الاقتصادي للمشروع.

➤ تبين وثائق حسابات وزارة النفط للفترة 2011-2015 (47) مليار دولار إجمالي إنتاج تراكمي، وبذلك تكون كلفة إنتاج البرميل خلال هذه الفترة 10 دولار.

#### 6- الإنتاج الإضافي المتوقع فوق خط الشروع :

الجدول (12) يوضح الإنتاج الإضافي المتوقع فوق خط الشروع في حقول التراخيص للفترة 2010-2015 ألف برميل باليوم.

#### الجدول (12)

الإنتاج الإضافي المتوقع فوق خط الشروع في حقول التراخيص للفترة 2010-2015 ألف

ب/ ي

الإنتاج المضاف	الإنتاج نهاية 2015	الإنتاج بداية 2010	الحقل
290	1350	1060	الرميلة
206	450	244	غرب القرنة - 1
167	350	183	الزبير
50	140	90	ميسان
450	450	-	غرب القرنة - 2
175	220	45	مجنون
200	210	10	حلفاية
100	100	-	الغراف
140	140	-	الأحدب
45	45	-	بدرة

الإنتاج المضاف	الإنتاج نهاية 2015	الإنتاج بداية 2010	الحقل
1823	3455	1632	المجموع
412			الإنتاج المضاف لتعويض أنخفاض 5% سنوياً في حقول الجولة الأولى
2.235			الإنتاج الإضافي الكلي

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على بيانات الشركات المبحوثة

#### 7- العوائد المالية وكلف الإنتاج والتطوير:

يعتبر عام 2015 عام الأنجازات الكبيرة، حيث وصلت عوائد الإنتاج الإضافي ضعف

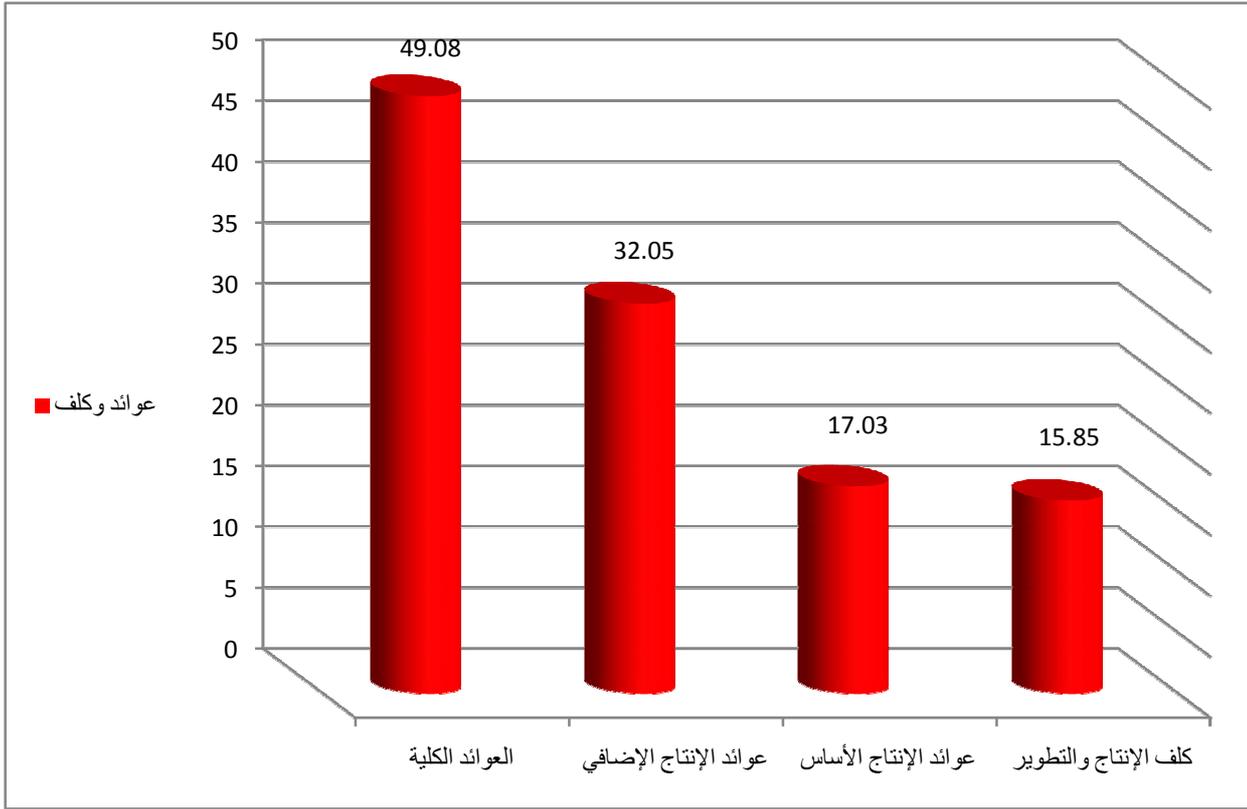
عوائد الإنتاج الأساس وتجاوز الإنتاج الكلي حاجز المليار برميل:

- الإنتاج الكلي = 1097 مليون برميل
- الإنتاج الأساس = 380.66 مليون برميل
- الإنتاج الإضافي = 716.34 مليون برميل
- إيرادات الإنتاج الأساس = 17.03 مليار دولار
- إيرادات الإنتاج الإضافي = 32.05 مليار دولار
- مجموع الإيرادات = 49.079 مليار دولار
- مجموع الموازنات السنوية للحقول العشرة لعام 2015 = 15.85 مليار دولار.

والشكل البياني (36) يوضح العوائد المالية وكلف الإنتاج والتطوير لعام 2015- مليار دولار

#### الشكل (36)

العوائد المالية وكلف الإنتاج والتطوير - مليار دولار



المصدر: من أعداد الباحث بالأعتماد على بيانات الشركات المبحوثة

#### 8- إنتاج النفط من حقول التراخيص :

يلاحظ أن الإنتاج الإضافي يساوي الإنتاج الأساس خلال اجمالي فترة السنوات الخمسة الاولى من مشاريع التراخيص للفترة 2015 - 2011 ، وكما مبين :

- (4.669) مليار برميل اجمالي الإنتاج لحقول التراخيص.
- (2.348) مليار برميل الإنتاج الأساس.
- (2.321) مليار برميل الإنتاج الاضافي.

#### 9- العوائد المالية المتحققة للدولة عن عقود التراخيص:

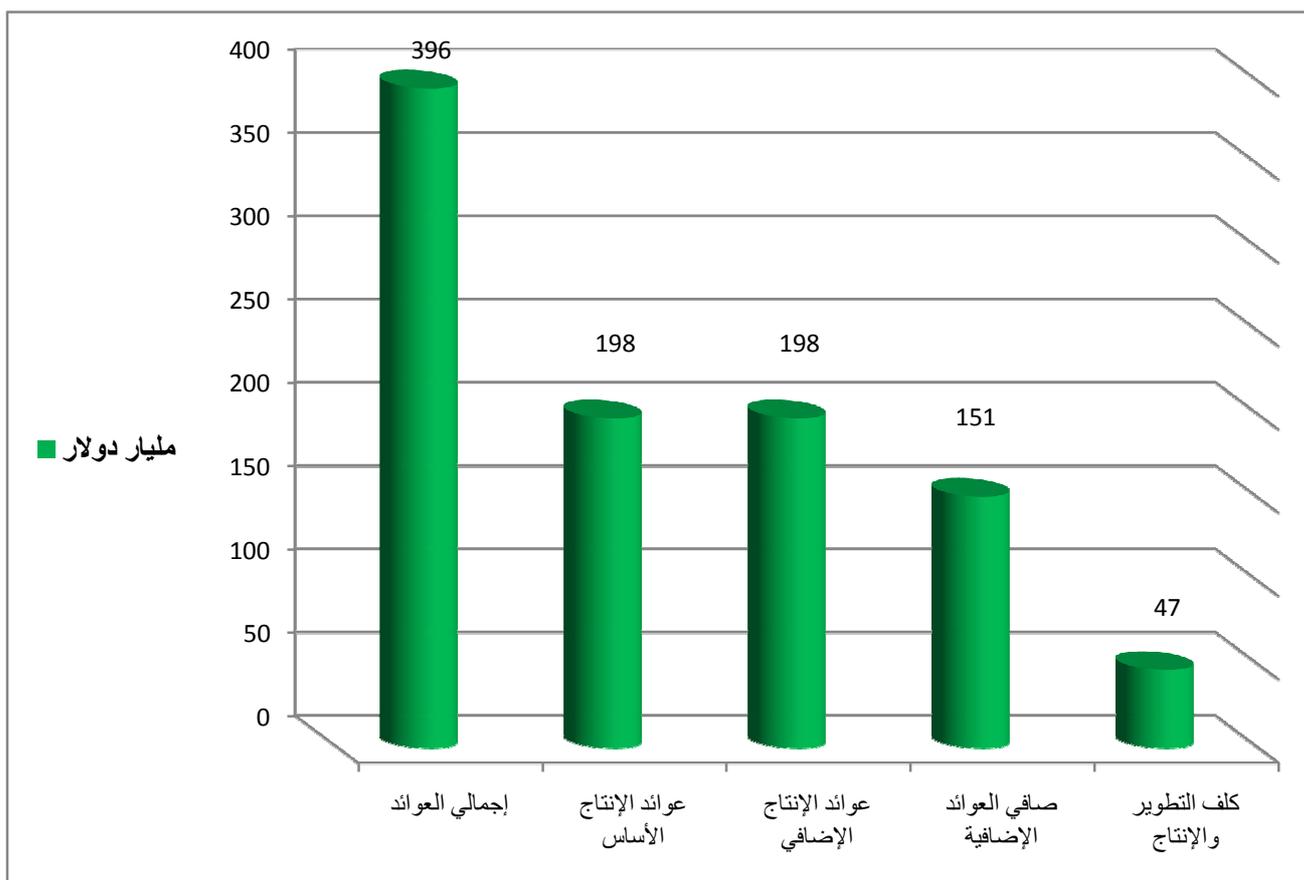
تبين البيانات التي تم الحصول عليها من الشركات المبحوثة العوائد المالية المتحققة للدولة عن عقود التراخيص والمبالغ المدفوعة للشركات للفترة 2015 - 2011 :

- (396) مليار دولار مجموع العوائد المالية المتحققة للدولة عن إنتاج حقول التراخيص بضمنها 198 مليار دولار عن الإنتاج الأساس.

- (198) مليار دولار عوائد الإنتاج الإضافي.
  - (46) مليار دولار المدفوع للشركات عن كلف حفر الآبار وبناء منشآت الإنتاج وتوفير مستلزمات التشغيل والإنتاج والصيانة ، ويمثل هذا المبلغ %23 من العوائد الإضافية و %11 من العوائد الكلية.
  - (2.257) مليار دولار مجموع المدفوع عن أجور الربحية للشركات منها (1.214) مليار دولار ضرائب دفعت إلى خزينة الدولة ، ويمثل صافي الدفع البالغ مليار دولار %0.5 من عوائد الإنتاج الإضافي.
  - (151) مليار دولار عوائد نقدية اضافية مع ممتلكات نفطية جديدة بقيمة 46 مليار دولار المنافع المالية للعراق خلال السنوات الخمس الأولى من عقود التراخيص فضلاً عن دفع كافة مستحقات الشركات من كلف وأجور.
- 10- الخلاصة المالية لعقود التراخيص :**
- الشكل البياني (37) يوضح الخلاصة المالية لعقود التراخيص للفترة (2011-2015) مليار دولار.

### الشكل (37)

الخلاصة المالية لعقود التراخيص - مليار دولار



المصدر: من أعداد الباحث بالأعتماد على بيانات الشركات المبحوثة.

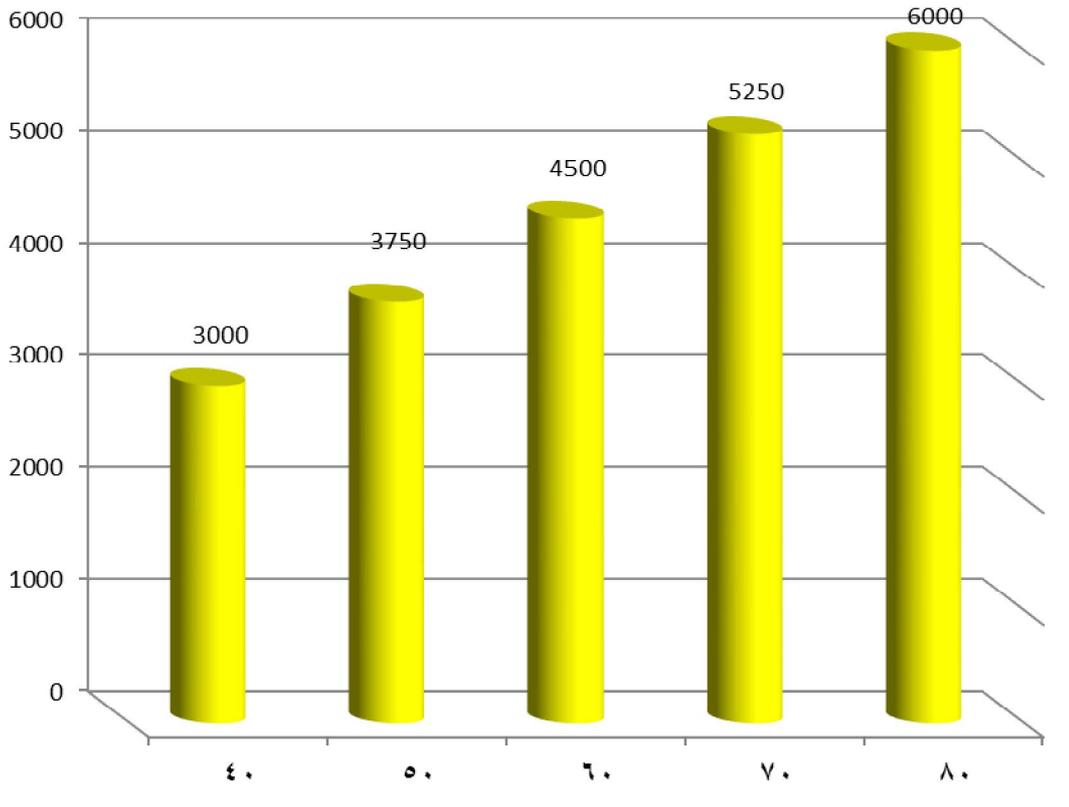
## 11- العوائد المالية للعراق من عقود التراخيص :

الشكل البياني (38) يوضح العوائد المالية للعراق من عقود التراخيص على مدى (25 سنة)

حسب احتمالات سعر النفط.

### الشكل (38)

العوائد المالية للعراق من عقود التراخيص



المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركات المبحوثة

#### رابعاً : نبذة تعريفية عن شركة Exxon Mobil :

تمثل عقود تطوير حقول النفط في جنوب العراق معلماً نفطياً واقتصادياً مهماً للعراق والعالم، وصناعة النفط نتيجة لطبيعة العقود، وحجم الاحتياطي النفطي المتعاقد، ومستوى الإنتاج المستهدف، وتتنوع المشاركة العالمية في عملية التطوير، حيث تعتبر جميع هذه العناصر غير مسبوقة منذ نشوء صناعة النفط الحديثة منتصف القرن التاسع عشر إلى جانب ما يقدمه النفط العراقي الجديد من دعم لأمن الطاقة على الكرة الأرضية للعقود القادمة من القرن 21 .

وتعد شركة إكسون موبيل من أوائل الشركات العاملة في القطاع النفطي العراقي بعد انطلاق عملية الاستثمار في الحقول النفطية العراقية، من خلال عقود جولات التراخيص التي أطلقتها الحكومة في عام 2010، وكان من نصيبها أكبر حقول المنطقة الجنوبية حقل القرنة الغربي، وهو من الحقول العشرة الأولى في العراق، حيث بدأت الشركة عملها في النصف الأول من عام 2010 في شركة غرب القرنة، وحققت مستوى إنتاج متقدماً جداً وبجودة عالية، ومن خلال المعايير الميدانية للباحث في موقع عمل الشركة سيتم أستعراض الوضع الحالي للشركة

وطبيعة العمل ليتسنى للباحثين الآخرين التعرف على الشركات العالمية العاملة في القطاع النفطي العراقي.

1- **الإشراف** : يأخذ مجلس الإدارة دور لجنة الإدارة المشتركة لتقديم الإشراف العام لغرب القرنة /1، ويعطي أيضاً الموافقة على سياسات الشركة وإجراءاتها والميزانيات والالتزامات الرئيسية، وهو مجلس المساهمين حيث يشرفون على مشاركتهم في المشروع المشترك لغرب القرنة/1 وعملياتها.

2- **كيان مؤسسي واحد** : يتم جمع كل الأطراف معاً في المشروع المشترك لغرب القرنة/1، وهي التي تقوم بالعمليات النفطية كشركة خاصة وفقاً لأفضل ممارسات صناعة النفط العالمية بعيداً عن لوائح الهيئات الحكومية ، وتنظم منظمة هيئة تشغيل الحقل الحالية في المشروع المشترك لغرب القرنة/1، وتتكيف مع بنية الشركات. تحتفظ إكسون موبيل العراق المحدودة بدور المقاول الرئيسي داخل المنظمة الجديدة.

3- **دور شركة نفط الجنوب** : تصبح شركة نفط الجنوب مساهمة في المشروع المشترك لغرب القرنة /1 ، وتشارك في الإدارة من خلال المجلس ومواقع الإشراف. تحتفظ شركة نفط الجنوب بدورها كطرف أول بموجب عقد الخدمات الفنية .

4- **العمليات المالية** : تم التوثيق والموافقة على المحاسبة والفواتير وعمليات التدقيق من قبل المجلس، ويتمتع كل مساهم في شركة غرب القرنة /1 بنفس حقوق الحصول على المعلومات والتدقيق وضمان الشفافية.

5- **التوظيف** : تتم إعاره الموظفين من شركة نفط الجنوب وشركات النفط العالمية للمشروع المشترك لغرب القرنة/1، والتوظيف المباشر من قبل المشروع المشترك لغرب القرنة/1 ممكن. تتم إعاره جميع الموظفين المشتركين في العمليات النفطية من قبل المساهمين إلى شركة غرب القرنة/1 أو إن يتم التوظيف مباشرة من قبل شركة الجديدة .

#### **مقترح الشركة لتطوير القطاع النفطي:**

- تقدم كبير، ولكننا لانزال ننفق الكثير من الموارد لتحقيق التقدم وبشكل بطيء. نظراً لطبيعة هيئة تشغيل الحقل - عقد الخدمات الفنية الغير مدمج، يطلب من المقاولين العمل تبعاً لقوانين وممارسات الدوائر الحكومية العراقية، وبالتالي فقد منعوا من العمل تبعاً

لأفضل الممارسات والتكنولوجيا المعدة تنافسياً لشركات النفط العالمية وهي المستخدمة في أماكن أخرى في العالم.

- مقترح إنشاء هيكلية قانونية تسمح لنا بالعمل بشكل أكثر كفاءة (أسرع وأقل كلفة) بينما نحافظ على الحماية اللازمة والضوابط المطلوبة من قبل الحكومة العراقية.

- سنستخدم النموذج الموجود لدينا، وهيكلية تأسيس المشروع المشترك التي استخدمت في أماكن أخرى من العالم لإنشاء شركات تشغيل مشتركة اكتسبت الاحترام الآن في جميع أنحاء العالم بسبب إنجازاتها (الولايات المتحدة الأمريكية، وإندونيسيا، وماليزيا، نيجيريا، قطر، الخ...)، وتستطيع شركات النفط العالمية أن تشكل شركة تشغيل مشتركة مع شركة نفط الجنوب في العراق.

- والمفتاح هو إنشاء شركة خاصة، مع مشاركة الدولة، ولكن من شأنها أن تكون قادرة على وضع سياساتها وتلك هي أفضل الممارسات الدولية المستخدمة حالياً من قبل إكسون موبيل وشركات النفط العالمية الأخرى في جميع أنحاء العالم. مما سيوضح أدوار شركة نفط الجنوب ووزارة النفط، ويقضي على ازدواجية الإدارة، ويسمح للمنظمة بأن تعمل بشكل كامل ضمن القانون العراقي، ولكن كشركة خاصة قادرة على تبني ممارسات مبسطة جديدة غير مصرحة للاستخدام حالياً من قبل الهيئات الحكومية العراقية.

- كما نص القانون العراقي، تتم إعاره الموظفين من شركة نفط الجنوب وشركة النفط العالمية إلى المشروع المشترك، وتكون مسؤولة عن التشغيل وفقاً لسياسات وممارسات المشروع المشترك (وليس ممارسات الهيئات الحكومية أو شركة نفط الجنوب). وتتم الموافقة على تلك السياسات والممارسات للمشروع المشترك من قبل مجلس الإدارة التي تكون الحكومة ممثلة، وتكون متفقة بشكل كامل مع القوانين العراقية لشركات القطاع الخاص.

- للحكومة الحق في التدقيق على أداء المشروع المشترك بموجب عقد الخدمات الفنية مع شركة نفط الجنوب (التكاليف والإنجازات، الخ..)، ويمكن للحكومة بصفتها مساهم التدقيق على المشروع المشترك بحسب سياسات وممارسات المشروع المشترك (ولكن ليس طريق قوانين وممارسات منصوص عليها للهيئات الحكومية). وعلى سبيل المثال فإن الإجراءات التي تحكم المشتريات ستكون الأنظمة العراقية مطبقة على الشركات الخاصة.

- كجزء من تشكيل المشروع المشترك، فإن إكسون موبيل والشركاء من شركات النفط العالمية يلتزمون بجلب أحدث السياسات الفعالة والإجراءات والتقنيات، والنظم الإدارية، والتدريب والتطوير للمعاريين من شركة نفط الجنوب للاستفادة من ذلك كما هو الحال في أي مشروع مشترك لشركات النفط العالمية ومنافس على المستوى الدولي.

#### تأسيس المشروع المشترك:

- تتولى شركة غرب القرنة/1 حقوق ومسؤوليات الحقول وتقوم بالعمليات النفطية.
- تعديلات عقد الخدمات العامة لأحكام الإدارة.
- تأسيس مشروع مشترك مؤلف من ICCSIOEGISOC .
- شركة عراقية خالصة.
- مشاركة شركة نفط الجنوب في المجلس والإدارة.
- تحافظ شركة نفط الجنوب على السلطة من خلال المشاركة في شركة غرب القرنة/1 ومن خلال حقوق التدقيق.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : نتائج اختبار الفروض

## المبحث الأول

### نتائج الدراسة الميدانية / تحليل البيانات

#### أولاً - معدل الاستجابة:

الجدول رقم (13) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد (250) استبانة عن طريق العينة العشوائية للعاملين ببعض الشركات المذكورة أعلاه و الموجودة في جنوب العراق كما تم توزيع الاستبانات في كل شركة عن طريق اليد وكان يتم استلام الاستبانات بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبانات المستردة يساوي (250) استبانة بنسبة (100%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، الاستبانات التي لم تسترد (0) استبانة بنسبة (0%). بينما يبلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (25) استبانة بنسبة (10%)، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (225) استبانة بنسبة (90%) من إجمالي الاستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### جدول (13)

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 250)

النسبة %	العدد	البيانات
100 %	250	الاستبانات الموزعة
100 %	250	الاستبانات المستردة
0 %	0	الاستبانات التي لم تسترد
10 %	25	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
90 %	225	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية لسنة 2017

#### ثانياً - الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية حيث بلغت نسبة الأناث (25%) من العينة، بينما تشكل الذكور نسبة (75%) من العينة وهي أكبر فئة،

وكما اظهر التحليل توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية ومن الجدول نجد ان الفئة العمرية أكثر من (41 - 50) سنة شكلت نسبة (51.8%) وهي أكبر نسبة، بينما شكلت الفئة أقل من (31-40) سنة نسبة بلغت (28.5%) يليها الفئة أكثر من (51) سنة بنسبة بلغت (12%)، وأخير الفئة من (20-30) سنة بلغت نسبة (7.6%) كما أظهر التحليل توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي فيوضح التحليل ان حملة شهادات البكالوريوس يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (50.6%) من العينة، تليها نسبة حملة شهادات الدبلوم العالي بنسبة (28.9%)، ثم حملة شهادات الماجستير نسبة (11.6%) وأخيرا فئة حملة شهادات الدكتوراه بنسبة (8.8%) كما يوضح التحليل توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي ان المتخصصين في مجال الهندسة بلغت نسبتهم (50.2%) وهي تمثل أكبر نسبة يليهم تخصص إدارة الأعمال بنسبة (24.4%) ثم تخصص المحاسبة بنسبة (15%) وأخيرا التخصصات الأخرى بنسبة (10.4%) كما يوضح توزيع أفراد العينة، كما اظهر التحليل توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي ان المدراء العامين بلغت نسبتهم (8.8%) ثم مساعد مدير عام بنسبة (12.4%) يليهم رؤساء الهيئات بلغت نسبة (31.3%) ثم رؤساء الاقسام بنسبة (47.4%)، إما توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة فقد أوضح التحليل ان الفئة من (10-15) سنة بلغت نسبة (58.9%) وتشكل أكبر نسبة، تليها الفئة أكثر من (15) سنة بلغت نسبة (32.1%)، واخيرا الفئة من (5-10) سنة بنسبة (9.2%)

#### جدول (14)

##### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النوع	بيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	149	75.0
	أنثى	100	25.0
	المجموع	249	100%
الفئة العمرية	20-30 سنة	19	7.6
	31-40	71	28.5
	41-50	129	51.8
	51 سنة فاكثر	30	12.0

النسبة	العدد	بيان	النوع
%100	249	المجموع	
50.6	126	بكلوريوس	التحصيل الدراسي
28.9	72	دبلوم عالي	
8.8	22	دكتوراه	
11.6	29	ماجستير	
%100	249	المجموع	
24.1	60	ادارة اعمال	التخصص العلمي
50.2	125	هندسة	
15.3	38	محاسبة	
10.4	26	اخرى	
	249	المجموع	
8.8	22	مدير عام	المركز الوظيفي
31.3	78	رئيس هيئة	
47.4	118	مدير قسم	
12.4	31	م.مدير عام	
%100	249	المجموع	
9.2	23	5-10 سنوات	سنوات الخبرة
58.6	146	10-15 سنة	
32.1	80	15 سنة فاكثر	
100%	249	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية لسنة 2017

### ثالثاً - التحليل العاملي الإستكشافي :

تأتي أهمية هذا الأجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها، وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في

العوامل الأخرى. أي إن التحليل العاملي الإستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى. وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على إن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الاحصائية. وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979)<sup>1</sup> و(Hair et al,1998)<sup>2</sup> التي تتمثل في النقاط التالية:

- إن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارته أو متغير (0.60) أو أكثر .
- إن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل اكبر من (0.2).
- إن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد (0.5) أو أكثر .
- إن لا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت .
- إن لا تقل قيمة أيجن (Eigen Value) لكل عامل عن واحد صحيح .

أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران، وأن لا تقل قيمة (KMO) عن (0.50%)، تناسب العينة، وأن لا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد صحيح ، وأن تكون الاشتراكات الأولية (communities) للبنود أكثر من (0.50%)، وإن لا يقل تشعب العاملين (0.50%) مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (50%) في العوامل الأخرى، وإن لا تقل قيم الجذر الكامن عن الواحد .

### 1- التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من أربعة محاور للتفكير الاستراتيجي وعدد عباراته (32) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث إن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات، حيث تم التوصل إلى أربعة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس التفكير الاستراتيجي وتفسر تلك المكونات مجتمعة

(70.510%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998)<sup>3</sup>، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي (varimax) لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة (rotated Component matrix) بالشكل الموضح في الجدول رقم (15) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (7).

جدول (15)

التحليل العاملي للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي

4	3	2	1	العبارات	المتغيرات
.023	.216	-.020	.837	C5	التفكير الفرصي والتفكير في الوقت
.151	.018	-.054	.813	C6	
.016	.119	.351	.777	D3	
.070	.265	.220	.774	C4	
.263	.065	.263	.726	D2	
.326	.306	.203	.689	D4	
.159	.333	.211	.681	C7	
.101	.383	.234	.594	D6	
.112	.166	.439	.581	D8	النية الاستراتيجية
.142	.206	.819	.054	A2	
.104	.323	.743	.172	A1	
.184	-.007	.678	.372	B5	النية الاستراتيجية 2
.056	.799	.264	.216	A5	
.250	.793	.191	.218	A6	
.417	.631	.058	.282	B3	
.866	.189	.196	.107	B6	ادراك النظم
.855	.199	.146	.210	B7	
<b>0.896</b>					KMO
<b>2616.309</b>					الجذر الكامن
<b>70.510</b>					نسبة التباين

N 0.01434 < p < \*\*, ملاحظة : المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

spss

## 2- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل التحديات البيئية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير الوسيط والمكون من ثلاثة محاور وعدد عباراته (24) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50)، وحيث إن قيم الأشتراكات الأولية لاتقل عن (0.50) والتشبعات لاتقل عن (0.50) وقيمة KMO لاتقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لاتقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات، حيث تم التوصل إلى أربعة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس التحديات البيئية المعاصرة وتفسر تلك المكونات مجتمعة (65.459%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)<sup>4</sup>.

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي (varimax) لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة (rotated Component matrix) بالشكل الموضح في الجدول رقم (16) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (7).

### جدول (16)

#### التحليل العاملي للمتغير الوسيط التحديات البيئية

4	3	2	1	العبارات	المتغيرات
.101	.107	-.022	.831	l2	ندرة الموارد والعوامل الحرجة
.108	.236	.210	.737	k6	
.148	.168	.087	.728	k5	
-.063	.023	.111	.725	l1	
.262	.196	.112	.648	l3	
.203	.110	.867	.058	k3	ندرة الموارد
.214	.054	.781	.021	k1	
-.110	.034	.754	.361	l8	
-.050	.863	.106	.075	g1	الاضطراب البيئي
.233	.667	-.113	.234	g2	
.196	.666	.216	.221	g3	

.848	.052	.107	.106	g8	الاضطراب البيئي 2
.726	.223	.183	.171	g10	
0.783					KMO
1075.084					الجذر الكامن
65.459					نسبة التباين

=N198011.0 < p\*\*\*, ملاحظة:

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

### 3- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الميزة التنافسية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع والمكون من ثلاثة محاور وعدد عباراته (21) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لاتقل عن (0.50) والتشبعات لاتقل عن (0.50) وقيمة KMO لاتقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لاتقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الميزة التنافسية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (65.415%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)<sup>5</sup>. كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي (varima) (لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة (rotated Component matrix) بالشكل الموضح في الجدول رقم (17) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (8).

#### جدول (17)

##### التحليل العاملي للمتغير التابع الميزة التنافسية

3	2	1	العبارات	المتغيرات
.047	-.019	.848	o1	الإبداع
.176	.045	.829	n7	
.185	.172	.771	o2	

.226	.100	.739	o5	
.121	.249	.733	o4	
.334	.155	.619	o6	
.046	.838	.017	m5	الكلفة
.129	.802	.186	m7	
.066	.761	.197	m4	
.069	.757	.212	m8	
.336	.690	-.077	m6	
.849	.124	.207	n5	الجودة
.759	.068	.234	n4	
.745	.236	.233	n6	
0.826				KMO
2459.011				الجزر الكامن
65.415				نسبة التباين

ملاحظة:  $p < 0.01198N = **$

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

#### رابعاً - التحليل العاملي التوكيدي:

لأختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الإستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد وأختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها على ضوء أسس نظرية سابقة، وأعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الأرجحية العظمي (Maximum likelihood) من خلال البرنامج الأحصائي (AMOS22) وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010):

1- النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية df The relative chi-square: وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) 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 إن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة .

2- مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):  
يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الأنحدار المتعدد أو معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0,1) 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 المفترض وأذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Fidell, G. Tabachnick and Linda S., 1996).

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي :  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)  
وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وأذا ساوت قيمته (0.05) فأقل دل ذلك على إن النموذج يطابق تماماً البيانات وأذا كانت القيمة محصورة بين (0.05-0.08) دل ذلك على إن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن (0.08) فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irimi Moustaki, 2002).

4- مؤشر المطابقة المعياري، (Nor med Fit Index NFI) :  
تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1.0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة ( Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

5- مؤشر المطابقة المقارن، (Comparative Fit Index CFI)

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

6- مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI):

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

7- مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index TLI):

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995).

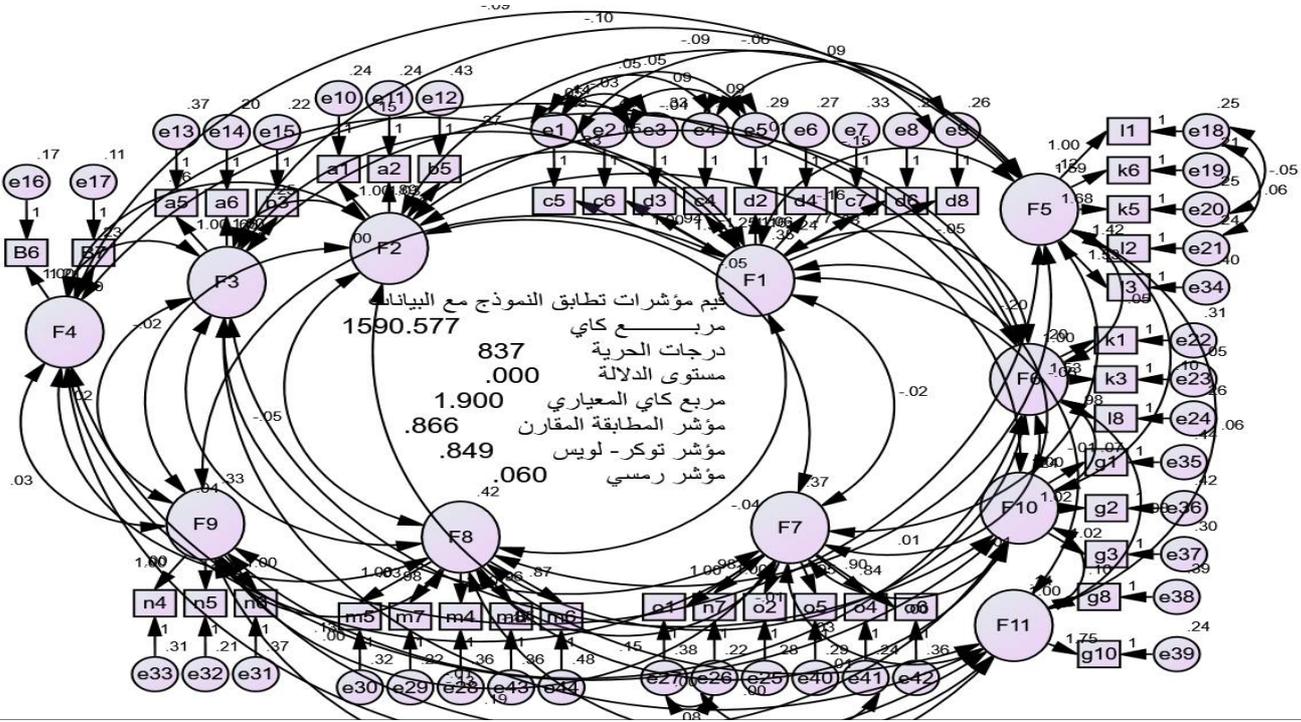
عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة إن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة. ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده .

#### خامساً - التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة :

تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من عشرة أبعاد لمتغيرات الدراسة والذي تقيسه (81) عبارة، وحسب نتائج التحليل العاملي الإستكشافي، وتم التوصل من التحليل إلى إن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من إحدى عشر محور تقيسه (44) عبارة كما في الشكل رقم (39) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة، وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل رقم (40) والجدول رقم (18) .

شكل (39)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل



المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الاحصائي AMOS 23

جدول (18)

يوضح مقاييس جودة التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
1590.577	غير مهمة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-squire}$ كاي تربيع
837		df = degree of freedom
1.900	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
0.753	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر المطابقة المعياري

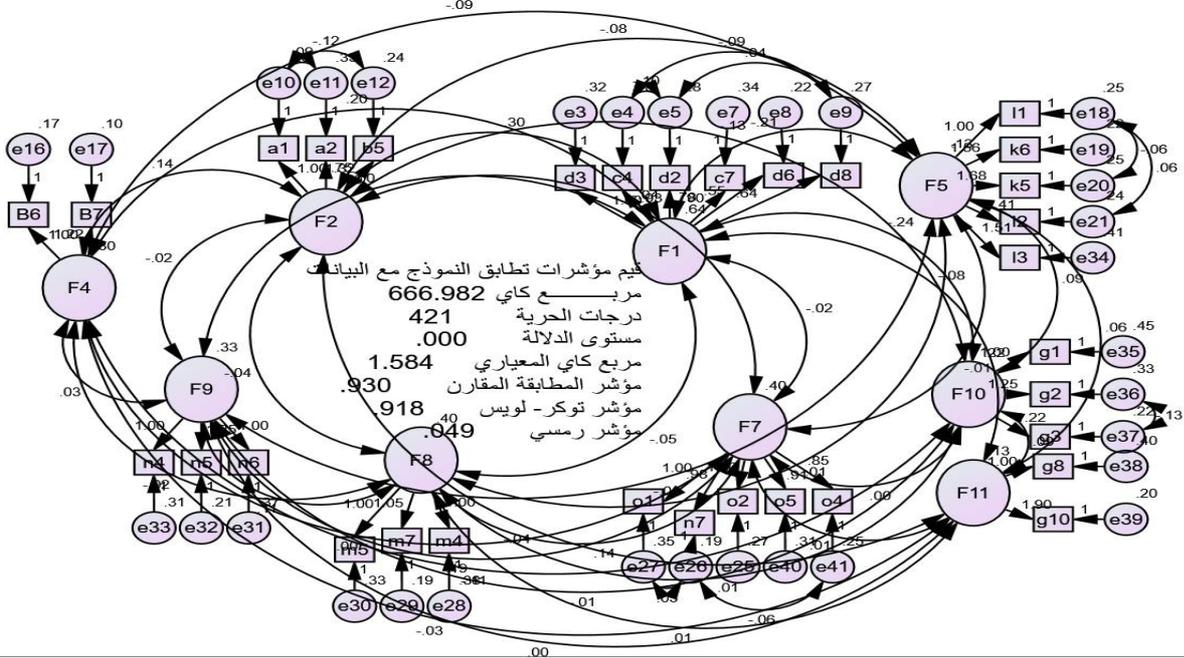
0.060	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
0.758	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.866	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.753	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS 22

وبعد تصحيح النموذج كانت مؤشرات الجودة كما في الجدول رقم (19) والشكل رقم (40) التاليين. الذي اوضح إن متغير الدراسة بعد تعديل النموذج قد اعطت مقاييس جودة جيدة

#### شكل رقم (40)

#### التحليل العائلي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS 22

جدول رقم (19)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
666.982	غير مهمة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
421		df = degree of freedom
1.584	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
0.863	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.049	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
0.834	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.930	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.828	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS 22

سادساً- الأتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة :

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي، إذا كان تقيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الإتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولأخذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى إن المصدافية من (0.50 - 0.60) تكفي وإن زيادة المصدافية لأكثر من (0.80) وربما تكون إسراف، اما (Hair et al, 2010) اقترح إن

قيمة ألفا كرونباخ يجب إن تكون أكثر من (0.70)، والجدول رقم (20) يوضح نتائج الفا كرونباخ بعد التحليل العاملي الإستكشافي وبعد التحليل العاملي التوكيدي.

### جدول رقم (20)

#### الاعتمادية (Cronbach's alpha)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	التوكيدي
0744	3	النية الاستراتيجية	المتغير المستقل
0.832	2	ادراك النظم	
0.889	6	التفكير في الوقت والفرصي	
0.822	5	العوامل الحرجة وندرة الموارد	المتغير المعدل
0.661	3	الاضطراب البيئي	
0.587	2	الاضطراب البيئي 2	
0.86	3	الكلفة	المتغير التابع
0.788	3	الجودة	
0.867	5	الابداع	

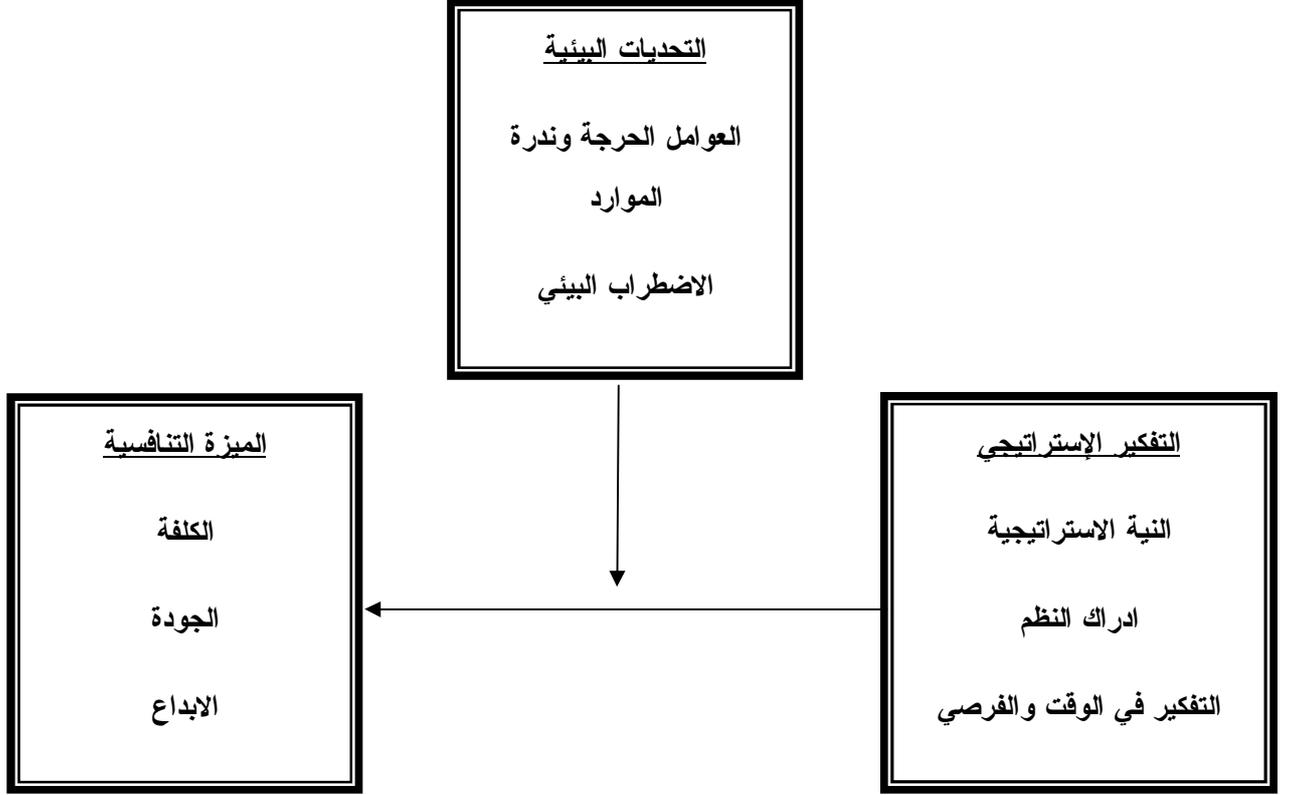
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

#### سابعاً - نموذج الدراسة المعدل :

بناء على نتائج التحليل العاملي الإستكشافي و التوكيدي والأعتمادية بقيت محاور المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي كما هي إلا إن بُعدي التفكير الفرصي والتفكير في الوقت قد اندمجت ما بعد الإضراب البيئي للمتغير المعدل انقسم إلى بعدين وسمي البعد الإضطراب البيئي اما البعد الثاني فقد سمي الإضراب البيئي 2 وذلك وفقاً لدراسية (الوليد عثمان، 2016) اما ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية فقد بقيت كما هي مما حدا إلى تعديل نموذج وفرضيات الدراسة كما في الشكل اعلاه.

شكل (41)

نموذج الدراسة ( المعدل )



## المبحث الثاني

### نتائج اختبار الفروض

جدول (21)

يوضح فرضية الدراسة الاولى

الفرضية الرئيسية الأولى (أ) : هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية بُعد الكلفة
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين النية الاستراتيجية و الميزة التنافسية بُعد الكلفة .
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين إدراك النظم و الميزة التنافسية بُعد الكلفة .
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الفرصي والتفكير في الوقت و الميزة التنافسية بُعد الكلفة .
الفرضية الرئيسية الأولى (ب) : هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية بُعد الجودة
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين النية الاستراتيجية و الميزة التنافسية بُعد الجودة .
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين إدراك النظم و الميزة التنافسية بُعد الجودة.
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الفرصي والتفكير في الوقت و الميزة التنافسية بُعد الجودة.
الفرضية الرئيسية الأولى (ج) :هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية بُعد الابداع
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة ايجابية بين النية الاستراتيجية و الميزة التنافسية بُعد الإبداع .
2-1 هنالك علاقة ايجابية بين ادراك النظم و الميزة التنافسية بُعد الإبداع.
3-1 هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الفرصي والتفكير في الوقت و الميزة التنافسية بُعد الإبداع.

الفرضية الرئيسية الثانية (أ): التحديات البيئية المعاصرة بُعد (الإضطراب البيئي ) تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية :
1-1 : التحديات البيئية المعاصرة بُعد (الإضطراب البيئي ) تعدل العلاقة بين النية الاستراتيجية والميزة التنافسية.
2-1 : التحديات البيئية المعاصرة بُعد (الإضطراب البيئي ) تعدل العلاقة بين إدراك النظم والميزة التنافسية.
3-1 : التحديات البيئية المعاصرة بُعد (الإضطراب البيئي ) تعدل العلاقة بين التفكير الفرصي التفكير في الوقت والميزة التنافسية.
<b>الفرضية الرئيسية الثانية (ب): التحديات البيئية المعاصرة بُعد (الإضطراب البيئي 1 ) تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية.</b>
الفرضيات الفرعية :
1-1 : التحديات البيئية المعاصرة بُعد (الإضطراب البيئي 1 ) تعدل العلاقة بين النية الاستراتيجية والميزة التنافسية.
2-1 : التحديات البيئية المعاصرة بُعد (الإضطراب البيئي 1 ) تعدل العلاقة بين إدراك النظم والميزة التنافسية.
3-1 : التحديات البيئية المعاصرة بُعد (الإضطراب البيئي 1 ) تعدل العلاقة بين التفكير الفرصي التفكير في الوقت والميزة التنافسية.

<b>الفرضية الرئيسية الثانية (ج): التحديات البيئية المعاصرة بُعد (العوامل الحرجة وندرة الموارد ) تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية.</b>
الفرضيات الفرعية :
1-1 : التحديات البيئية المعاصرة بُعد (العوامل الحرجة وندرة الموارد) تعدل العلاقة بين النية الاستراتيجية والميزة التنافسية.
2-1 : التحديات البيئية المعاصرة بُعد (العوامل الحرجة وندرة الموارد) تعدل العلاقة بين إدراك النظم والميزة التنافسية.
3-1 : التحديات البيئية المعاصرة بُعد (العوامل الحرجة وندرة الموارد) تعدل العلاقة بين التفكير الفرصي التفكير في الوقت والميزة التنافسية.

## أولاً - متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (22) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة المستقل والتابع والوسيط والمعدل :

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (22) إن اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة و يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي ) يلاحظ من الجدول إن الوسط الحسابي لبعد التفكير في الوقت والتفكير الفرصي (وسط حساب = 1.9946، انحراف معياري=0.66950). اكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لُبعد النية الاستراتيجية (وسط حسابي =1.1917، انحراف معياري=0.64673)، وأخيراً الوسط الحسابي لُبعد إدراك النظم (وسط حسابي =1.7972، انحراف معياري=0.65994) ويلاحظ إن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي تقل عن الوسط الفرصي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي ( والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي3) مما يشير إلى ضعف ابعاد التفكير الاستراتيجي تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (22) إن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام أقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد التفكير الاستراتيجي، كما يستنتج من ذات الجدول رقم (22) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد التفكير في الوقت والتفكير الفرصي مقارنة ببقية أبعاد التفكير الاستراتيجي الأخرى من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: التفكير في الوقت والتفكير الفرصي، ثم النية الاستراتيجية واخيراً إدراك النظم .

ومن ناحية أخرى يتضح من الجدول رقم (22) إن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المعدل التحديات البيئية المعاصرة إن بُعد العوامل الحرجة وندرة الموارد (وسط حسابي=1.9531، انحراف معياري=0.61423) أكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لُبعد الإضطراب البيئي(وسط حسابي=1.9498، انحراف معياري=0.65569) واخيراً الوسط الحسابي لُبعد الإضطراب البيئي 2 (وسط حسابي =1.8731 ، انحراف معياري=0.56078)، ويلاحظ إن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المعدل التحديات البيئية المعاصرة تقل عن الوسط

الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي ( والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي3) مما يشير إلى ضعف أبعاد التحديات البيئية المعاصرة تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (22) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد التحديات البيئية المعاصرة ، كما يستنتج من ذات الجدول رقم (22) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بُعد العوامل الحرجة وندرة الموارد مقارنة ببقية أبعاد التحديات البيئية المعاصرة الأخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: العوامل الحرجة وندرة الموارد ثم الإضطراب البيئي، واخيراً بعد الإضطراب البيئي2.

ومن ناحية أخرى يتضح من الجدول رقم (22) إن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية إن بُعد الكلفة (وسط حسابي=2.0482، انحراف معياري= 0.71805) أكبر يليه بُعد الجودة (وسط حسابي=2.0348، انحراف معياري= 0.69667) واخيراً بُعد الإبداع (وسط حسابي =1.8755، انحراف معياري=0.64439) ويلاحظ إن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة يقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي ( والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي3) مما يشير إلى ضعف أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (22) إن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية، كما يستنتج من ذات الجدول رقم (22) إن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بُعد الكلفة مقارنة ببقية أبعاد التابع الميزة التنافسية الأخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: الكلفة ثم الجودة ، واخيراً بُعد الإبداع.

جدول (22)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.64673	1.9197	النية الاستراتيجية
.65994	1.7972	ادراك النظم
.66950	1.9946	التفكير في الوقت والفرصي
.61423	1.9531	العوامل الحرجة وندرة الموارد
.65569	1.9498	الاضطراب البيئي
.56078	1.8731	الاضطراب البيئي 2
.71805	2.0482	الكلفة
.69667	2.0348	الجودة
.64439	1.8755	الابداع

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

ثانياً - الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البيئية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى إن الارتباط قويا 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 اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) الى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية اذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70) الجدول أدناه رقم (23) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

ويلاحظ من الجدول رقم (23) إن الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي فيما بينها، إن بُعد النية الاستراتيجية يرتبط ايجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بُعد إدراك النظم حيث كانت قيمة الارتباط = (0.390)، كما له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع بُعد التفكير في الوقت والتفكير الفرصي وحيث كانت قيمة الارتباط = (0.334)، كما يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بُعد المتغير المعدل العوامل الحرجة وندرة الموارد وكانت قيمة

الارتباط = (0.436)، اما مع المتغير المعدل الإضطراب البيئي فكان الارتباط معنوي ضعيف حيث كانت قيمة الارتباط = (0.154) كما يرتبط ارتباط متوسط مع بُعد المتغير المعدل الإضطراب البيئي 2 وكانت قيمة الارتباط = (0.364) كما يرتبط ارتباط ضعيف مع ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، الإبداع) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (0.065)، (0.069)، (0.078).

ويلاحظ من الجدول رقم (23) إن الارتباط بين إبعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي فيما بينها إن بُعد إدراك النظم له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع بعد التفكير في الوقت والتفكير الفرصي و حيث كانت قيمة الارتباط = (0.406)، كما يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المعدل العوامل الحرجة وندرة الموارد وكانت قيمة الارتباط = (0.364)، اما مع المتغير المعدل الإضطراب البيئي فكان الارتباط معنوي ضعيف حيث كانت قيمة الارتباط = (0.130) كما يرتبط ارتباط متوسط مع بُعد المتغير المعدل الإضطراب البيئي 2 وكانت قيمة الارتباط = (0.364) كما يرتبط ارتباط ضعيف عكسي مع ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (-0.084)، (-0.011)، وارتباط ضعيف مع بُعد الكلفة حيث كانت قيمة الارتباط = (0.029).

ويلاحظ من الجدول رقم (23) إن الارتباط بين بُعد المتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بُعد المتغير المعدل العوامل الحرجة وندرة الموارد وكانت قيمة الارتباط = (0.560)، اما مع المتغير المعدل الإضطراب البيئي فكان الارتباط معنوي ضعيف حيث كانت قيمة الارتباط = (0.255) كما يرتبط ارتباط متوسط مع بُعد المتغير المعدل الإضطراب البيئي 2 وكانت قيمة الارتباط = (0.600) كما يرتبط ارتباط ضعيف مع ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الكلفة، الإبداع) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (0.071)، (0.053)، وارتباط ضعيف عكسي مع بُعد الجودة حيث كانت قيمة الارتباط = (-0.002).

ويلاحظ من الجدول رقم (23) إن الارتباط بين بُعد المتغير المعدل العوامل الحرجة وندرة الموارد مع المتغير المعدل الإضطراب البيئي ارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط = (0.365) كما يرتبط ارتباط متوسط مع بُعد المتغير المعدل الإضطراب البيئي 2 وكانت قيمة

الارتباط = (0.431) كما يرتبط ارتباط ضعيف مع ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الكلفة، الإبداع) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (0.015)، (0.004)، وارتباط ضعيف عكسي مع بُعد الجودة حيث كانت قيمة الارتباط = (-0.011).

ويلاحظ من الجدول رقم (23) إن الارتباط بين بُعد المتغير المعدل الإضطراب البيئي له ارتباط معنوي متوسط مع بُعد المتغير المعدل الإضطراب البيئي 2 وكانت قيمة الارتباط = (0.348) كما يرتبط ارتباط ضعيف مع أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، الإبداع) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (0.017)، (0.024)، (0.006).

ويلاحظ من الجدول رقم (23) إن الارتباط بين بُعد المتغير المعدل الإضطراب البيئي 2 مع ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع) ارتباط عكسي وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (-0.35)، (-0.041)، وارتباط ضعيف مع بُعد الكلفة حيث كانت قيمة الارتباط = (-0.053). ويلاحظ من الجدول رقم (23) إن الارتباط بين ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية فيما بينها إن بُعد المتغير التابع الكلفة يرتبط ارتباط معنوي ضعيف مع بُعدي (الجودة، الإبداع) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (0.265)، (0.273)، كما يرتبط بُعد المتغير التابع الجودة ارتباط معنوي متوسط مع بُعد الإبداع حيث كانت قيمة الارتباط = (0.439)

جدول رقم (23)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Person's Correlation Coefficient for All Variable

MEANO	MEANN	MEANM	MEANKL	MEANG1	MEANG	MEANCD	MEANB	MEANA	المتغيرات
								1	النية الاستراتيجية
							1	.390**	ادراك النظم
						1	.406**	.634**	التفكير في الوقت والفرصي
					1	.560**	.364**	.436**	العوامل الحرجة وندرة الموارد
				1	.356**	.255**	.130*	.154*	الاضطراب البيئي
			1	.348**	.431**	.600**	.364**	.364**	الاضطراب البيئي 2
		1	.053	.017	.015	.071	.029	.065	الكلفة
	1	.265**	-.035	.024	-.011	-.002	-.084	.069	الجودة
1	.439**	.273**	-.041	.006	.004	.053	-.011	.078	الابداع

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

## ثالثاً - اختبار الفرضيات:

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (2) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم استخدام اختبار اساليب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling (SEM) واستخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) هو تقنية إحصائية تستخدم فيما يماثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الأنحدار المتعدد حيث إن تحليل المسار يعتبر أمثداد لتحليل الأنحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions) وعدم الخطية (Nonlinearities) واطفاء القياس والارتباط الخطي المزوج (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon Ann, Spring 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الأخرى وكان أول من وضعه (Sewall Wright) في عام 1930 واستخدم في دراسات النشوء والتطور وأعتد برنامج تحليل المسار على برنامج العلوم الاجتماعية spss ويتم استخدام تحليل المسار اموس بشكل رئيسي في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات (المتغيرات الوسيطة أو المعدلة) حيث انه يضعها في الحسبان. والهدف الأساسي من استخدام نموذج المسار أو غيره من نماذج المعادلة المهيكلة هو العثور على النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيل للواقع وتفسر البيانات، وقد ذكر (Joseph F. Hair, JR. and Others، 1995) إن أسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

- انه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات .
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات .
- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر .
- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

- يُعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات
- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .

بالإضافة لما سبق فإنه توجد عدة اشكال ونماذج لتحليل المسار نذكر منها (Neil H. Timm، 2002، Harald Martfens and Magni Martens, 2001&

- نموذج ذو اتجاه واحد وهو ذلك النموذج الذي يشتمل على اسهم ( مسارات ) تتجه من المتغيرات المستقلة إلى المتغيرات التابعة لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات على المتغير التابع .

- نموذج جماعي وهو ذلك النموذج الذي يشتمل على عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة على المتغيرات التابعة .

- نموذج تبادلي حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين بالإضافة إلى أخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار بين المتغيرات المستقلة حيث يشتمل هذا النموذج على مسارات ثنائية الاتجاه لقياس التباين بين كل زوج من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام هذا الأسلوب لطبيعة متغيرات الدراسة كما يستدل على جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة من خلال مؤشرات جودة المطابقة. (James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and Irimi)

**رابعاً - أختبار الفرضية الأولى : العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية :**  
تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، ولأختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS23)، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين ( للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد

من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010) :

1- النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية df :The relative chi-square:

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فإذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت اقل من 2 تدل على إن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

2- مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الأنحدار المتعدد أو معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0,1) 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 المفترض وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996.

3- مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته (0.05) فاقبل ذلك على إن النموذج يطابق تماما البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05,0.08) دل ذلك على إن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن (0.08) فيتم رفض النموذج. (James Lattin and George A. Marcoulides and Irini Moustaki, 2002, and Others<sup>vii</sup>, 2002) <sup>viii</sup>.

4- مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1.0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

5- مؤشر المطابقة المقارن ، (Comparative Fit Index CFI)

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

6- مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

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

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

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others<sup>ix</sup>, 1995)

عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة إن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة.

ومن التحليل نجد إن هنالك علاقة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة إذ بلغت قيمة مربع كاي (120.660) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من (0.10). ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من (0.90) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة بُعد الكلفة إلى انخفاض تأثير المتغير المستقل إدراك النظم حيث بلغت قيمته (0.73) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت (0.31)، أما بُعد المتغير المستقل النية الاستراتيجية فكانت معاملات الانحدار مرتفعة نسبياً حيث بلغ معامل الانحدار (-3.66) ويفسر 0.17 من التباين لكن بصورة سلبية أما بالنسبة للمتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي فكانت معاملات الانحدار كذلك مرتفعة حيث بلغ معامل الانحدار (1.48) ويفسر 0.64 من التباين. كما في الشكل رقم (42) وبالنظر إلى الجدول رقم (24) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد إن بُعد المتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي كانت ذات دالة على الميزة التنافسية المستدامة

بُعد الكلفة أما بقية أبعاد التفكير الاستراتيجي الأخرى قد بلغت مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) فإقل ولكن بصورة عكسية .

### جدول (24)

يوضح نتائج الفرضية الأولى (أ)

هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة بُعد الكلفة

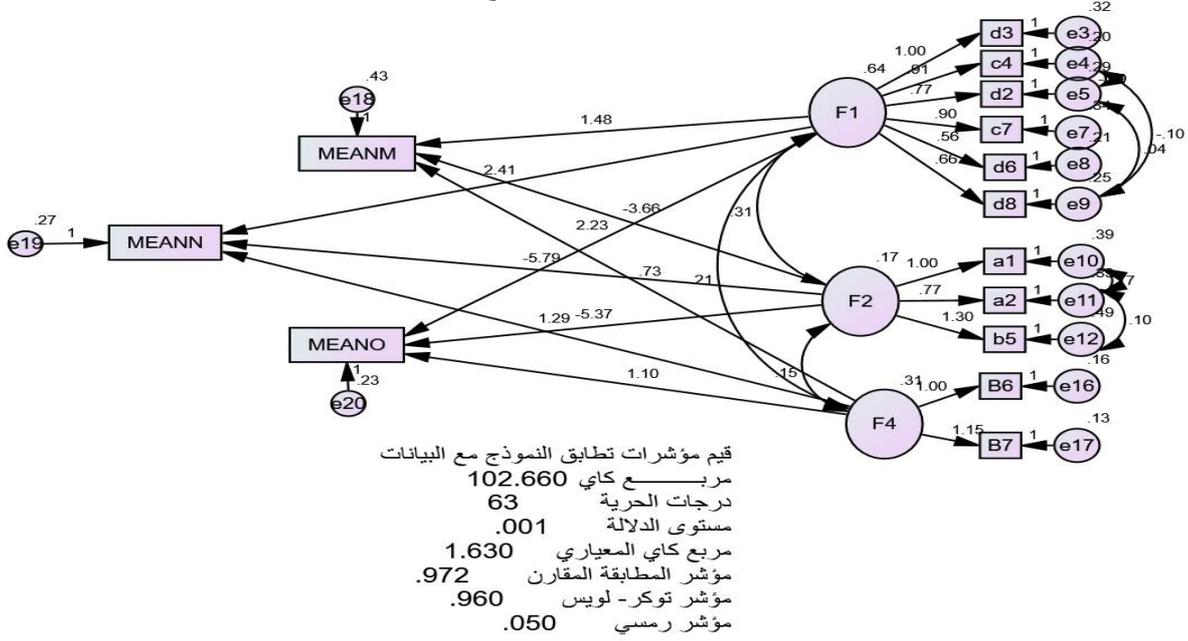
م	العلاقات			التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
1	التفكير في الوقت والتفكير الفرصي	<---	الكلفة	1.481	.735	2.016	.044	دعمت
2	النية الاستراتيجية	<---	الكلفة	-3.658	1.708	- 2.141	.032	لم تدعم
3	ادراك النظم	<---	الكلفة	.735	.410	1.791	.073	لم تدعم

مستوي المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.

## الشكل رقم (42)

### يوضح نتائج الفرضية الأولى

#### العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية



### خامساً - اختبار الفرضية الأولى (ب) : العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة بعد الجودة :

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التفكير الاستراتيجي وبعُد الجودة، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة بعد الجودة باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عمادعبدالجليل، 2010)

1- النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية df The relative chi-square:

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل على إن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

## 2- مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0,1) 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 المفترض وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

## 3- مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته (0.05) فأقل دل ذلك على إن النموذج يطابق تماما البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05,0.08) دل ذلك على إن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن (0.08) فيتم رفض النموذج. (James Lattin and George A. Marcoulides and Irini Moustaki, 2002 & Others<sup>xi</sup>, 2002) .<sup>xii</sup>

## 4- مؤشر المطابقة المعياري ، (Normed Fit Index NFI) :

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

## 5- مؤشر المطابقة المقارن ، (Comparative Fit Index CFI) :

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

## 6- مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

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

## 7- مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others<sup>xiii</sup>, 1995). عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة إن أفضل النماذج

من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة. ومن التحليل نجد إن هنالك علاقة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والكلفة إذ بلغت قيمة مربع كاي (102.660) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) أقل من (0.10). ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من (0.90) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي والمتغير

التابع الجودة إلى انخفاض تأثير المتغير المستقل إدراك النظم حيث بلغت قيمته (1.29) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت (0.31) اما بُعد المتغير المستقل النية الاستراتيجية فكانت معاملات الانحدار مرتفعة نسبياً حيث بلغ معامل الانحدار (2.41) ويفسر (0.64) من التباين أما بالنسبة للمتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي فكانت معاملات الانحدار مرتفعة نسبياً حيث بلغ معامل الانحدار (-5.79) ويفسر (0.17) من التباين لكن بصورة عكسية. كما في الشكل رقم (43) وبالنظر الى الجدول رقم (25) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد إن بُعد المتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي وبُعد إدراك النظم كانت ذات دالة على الكلفة أما بقية أبعاد التفكير الاستراتيجي الأخرى لم تبلغ مستوي الدلالة عند مستوي (0.05) فاقل.

جدول (25)

يوضح نتائج الفرضية الاولى (أ)

هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الجودة

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	التفكير في الوقت والتفكير الفرصي	2.406	1.124	2.141	.032	دعمت
2	النية الاستراتيجية ادراك النظم	-5.792	2.617	-	.027	لم تدعم
3	ادراك النظم	1.287	.625	2.060	.039	دعمت

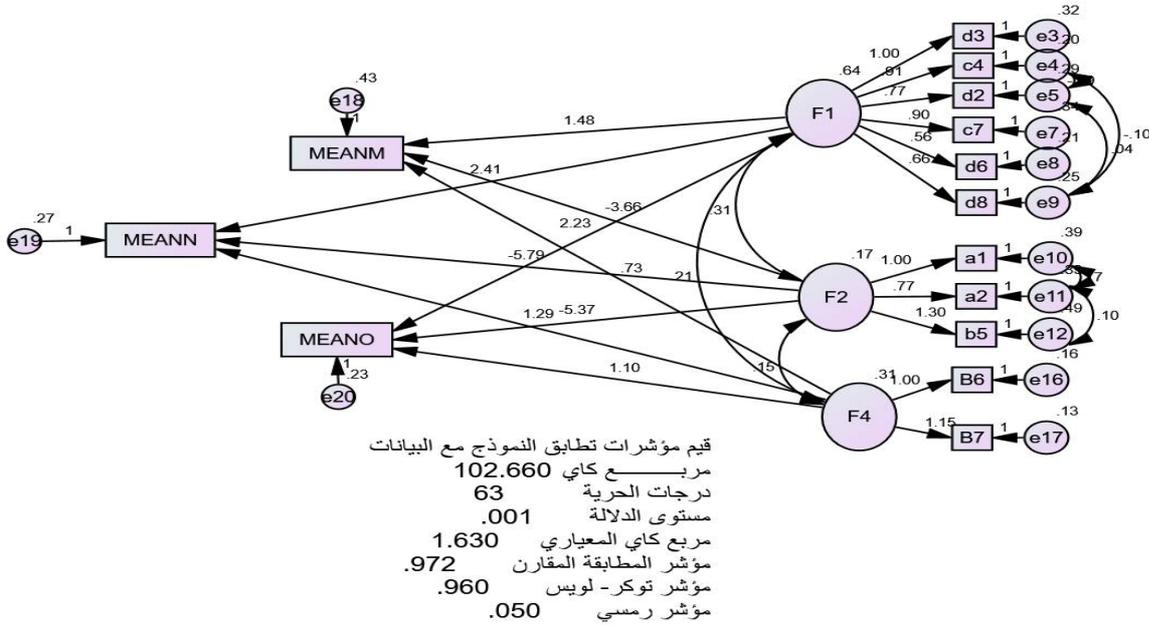
مستوي المعنوية :  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحائي AMOS 23

الشكل رقم (44)

يوضح نتائج الفرضية الاولى

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الجودة



المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS 23

## سادساً- اختبار الفرضية الثانية (ب) : العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و بُعد الإبداع:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة بُعد الإبداع، ولأختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة التفكير الاستراتيجي وبُعد الإبداع باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010) :

### 1- النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية The relative chi-square: df

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل على ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

### 2- مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من (0.9) دل ذلك على جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996<sup>xiv</sup>.

### 3- مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من اهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته (0.05) فاقل دل ذلك على ان النموذج يطابق تماما البيانات واذا كانت القيمة محصورة بين (0.05,0.08) دل ذلك على ان النموذج يطابق

بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن (0.08) فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others<sup>xv</sup>, 2002 & George A. Marcoulides & Irini Moustaki, 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1.0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

5- مؤشر المطابقة المقارن ، (Comparative Fit Index CFI)

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

6- مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

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

7- مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others<sup>xvi</sup>, 1995)، عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة إن افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة .

ومن التحليل نجد إن هنالك علاقة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة إذ بلغت قيمة مربع كاي (102.660) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من (0.10). ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من (0.90) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الإبداع إلى انخفاض تأثير المتغير المستقل النية الاستراتيجية حيث بلغت قيمته (-5.73) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتمادا على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت (0.17)، اما بعد المتغير المستقل إدراك النظم فكانت معاملات الانحدار مرتفعة نسبيا حيث بلغ

معامل الانحدار (1.10) ويفسر (0.31) من التباين اما بالنسبة للمتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي فكانت معاملات الانحدار مرتفعة نسبيا حيث بلغ معامل الانحدار (2.23) ويفسر (0.64) من التباين. كما في الشكل رقم (45) وبالنظر إلى الجدول رقم (26) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد إن بُعد المتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي كان ذات دلالة على الإبداع اما بقية ابعاد التفكير الاستراتيجي الأخرى لم تبلغ مستوي الدلالة عند مستوى (0.05) فأقل.

### جدول رقم (26)

يوضح نتائج الفرضية الاولى (أ)

هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الإبداع

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	التفكير في الوقت والتفكير الفرصي	2.229	1.040	2.143	.032	دعمت
2	النية الاستراتيجية	-5.367	2.422	-	.027	لم تدعم
3	ادراك النظم	1.097	.577	1.903	.057	لم تدعم

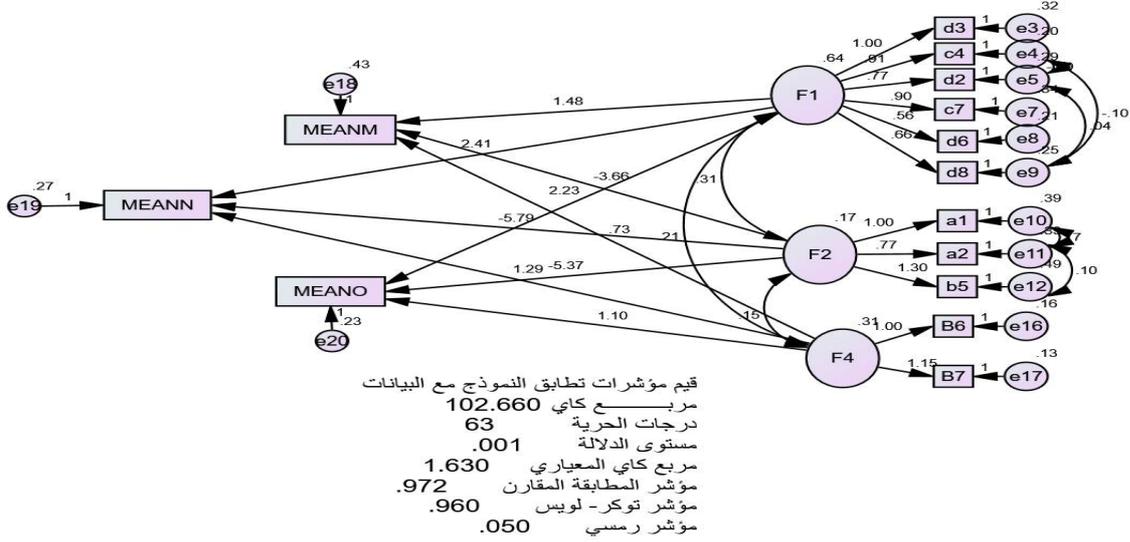
مستوي المعنوية: \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.05, \*p<0.10

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS 23

## الشكل رقم (46)

يوضح نتائج الفرضية الاولى

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الإبداع



المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على وخرجات البرنامج الاحصائي AMOS 23

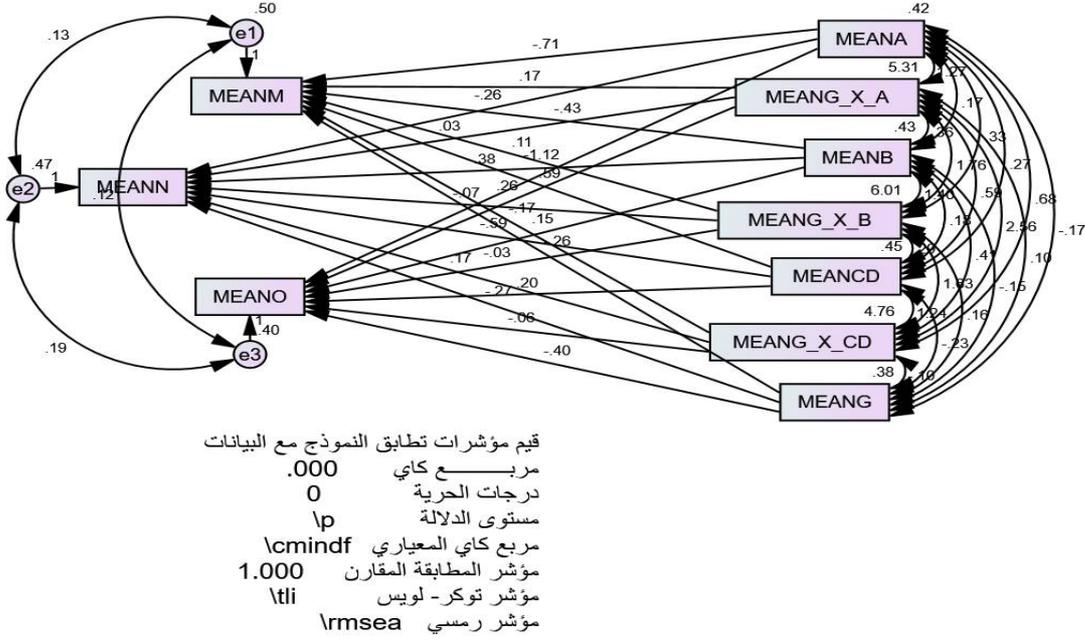
سابعاً - اختبار الفرضية الثانية (أ): الدور المعدل للتحديات البيئية بعد الاضطراب البيئي في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية :

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (SPSS.21) المدعوم ببرنامج AMOS.22 للتحقق من وجود أثر معدل للتحديات البيئية بعد الإضطراب البيئي في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، تشير نتائج تحليل المسار إلى جودة النموذج إذ بلغت مقاييس جودة النموذج المقاييس المطلوبة إذ إنها اقتربت من المطابقة الكاملة كما الشكل رقم (65)

ادناه:

شكل رقم (47)

يوضح اثر المتغير المعدل التحديات البيئية بعد الإضطراب البيئي في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية



المصدر : إعداد الباحث من مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS 23

وعلى مستوى العلاقة التفصيلية نجد إن التحديات البيئية بعد الإضطراب البيئي تعدل العلاقة بين نظم النية الاستراتيجية والإبداع بينما لا يوجد أثر معدل له في بقية العلاقات، كما يظهر ذلك من خلال الجدول رقم (28) الذي يوضح نتيجة التقديرات ومستوى الدلالة .

جدول رقم (28)

يوضح نتائج الفرضية الرابعة

يوضح اثر المتغير المعدل التحديات البيئية بعد الاضطراب البيئي في العلاقة بين التفكير

الاستراتيجي والميزة التنافسية

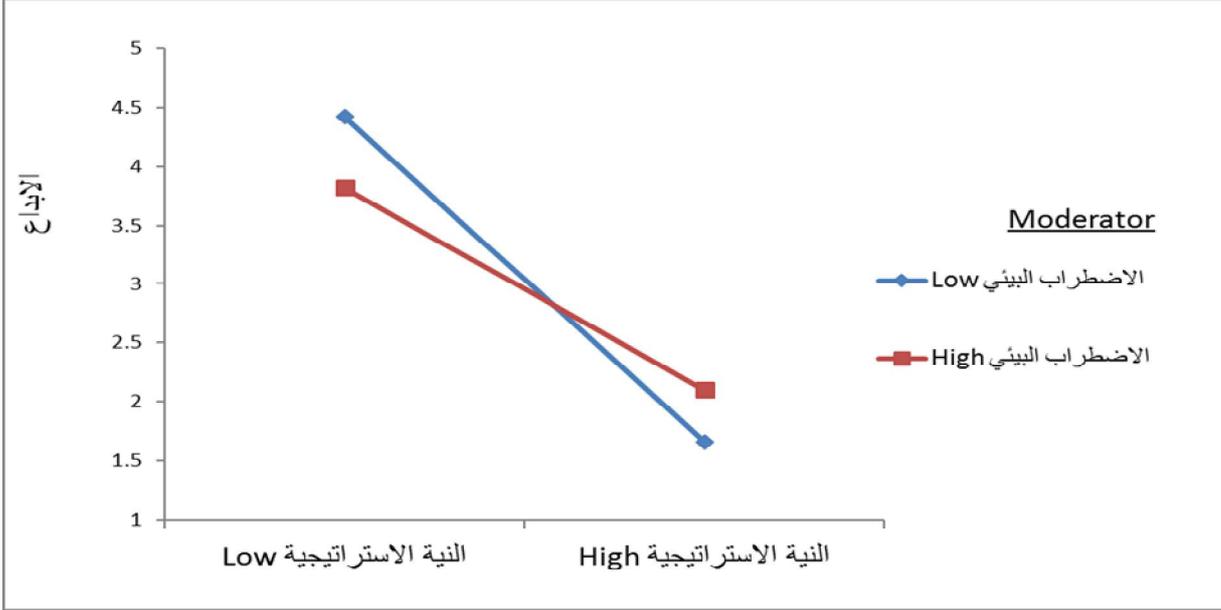
النتيجة	P الدلالة	C.R. القيمة الحرية	S.E. الخطأ المعيار	Estimate التقديرات	الفرضية	
لم تدعم	.259	1.128	.149	.168	الكلفة	<--- النية الاستراتيجية * الاضطراب البيئي
لم تدعم	.264	1.117	.102	.114	الكلفة	<--- ادراك النظم * الاضطراب البيئي
لم تدعم	.264	-1.117	.156	-.174	الكلفة	<--- التفكير الفرصي والتفكير في الوقت * الاضطراب البيئي
لم تدعم	.843	.198	.144	.029	الجودة	<--- النية الاستراتيجية * الاضطراب البيئي
لم تدعم	.479	-.708	.098	-.070	الجودة	<--- ادراك النظم * الاضطراب البيئي
لم تدعم	.265	1.114	.150	.167	الجودة	<--- التفكير الفرصي والتفكير في الوقت * الاضطراب البيئي
دعمت	.047	1.985	.133	.264	الإبداع	<--- النية الاستراتيجية * الاضطراب البيئي
لم تدعم	.742	-.329	.091	-.030	الإبداع	<--- ادراك النظم * الاضطراب البيئي
لم تدعم	.686	-.404	.139	-.056	الإبداع	<--- التفكير الفرصي والتفكير في الوقت * الاضطراب البيئي

مستوى الدلالة: \*p<0.10، \*\*p<0.05، \*\*\*p<0.01

المصدر إعداد الباحث من مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS 23

## الشكل (48)

يوضح أثر المتغير المعدل التحديات البيئية بُعد الإضطراب البيئي على النية الاستراتيجية والميزة التنافسية بُعد الإبداع



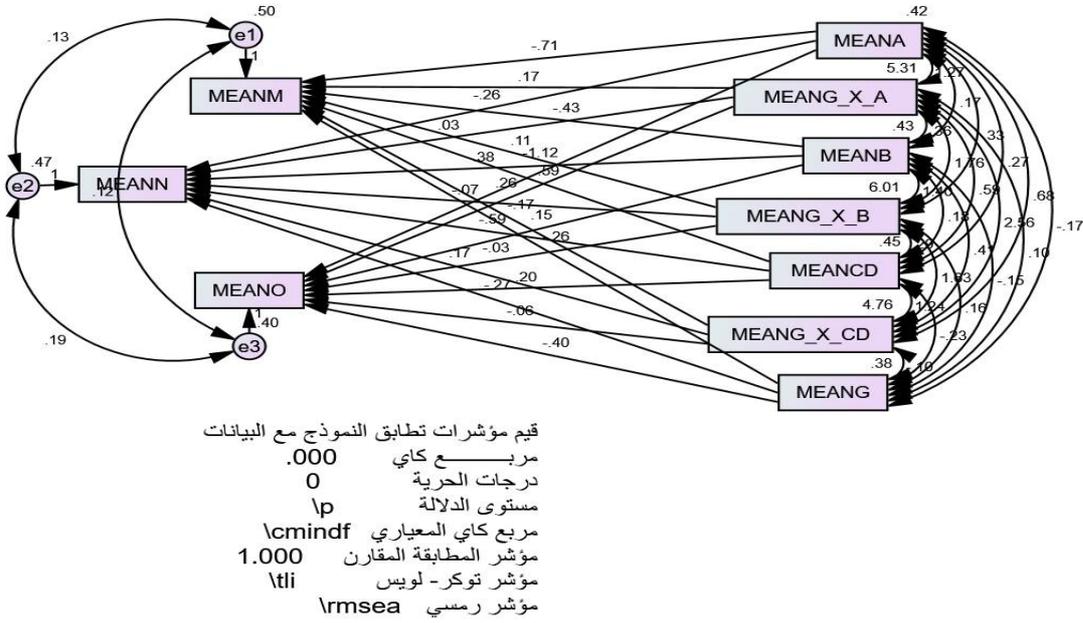
تشير هذه العلاقة إلى أنه إذا كانت التحديات البيئية المعاصرة بُعد الإضطراب البيئي مرتفع فإن النية الاستراتيجية سيكون لها اثر عكسي قوي على الميزة التنافسية بُعد الإبداع كذلك إذا كانت التحديات البيئية منخفضة فإن العلاقة كذلك عكسية بين النية الاستراتيجية والإبداع لكن بصورة اكبر.

**ثامناً - اختبار الفرضية الثانية (أ): الدور المعدل للتحديات البيئية بُعد الإضطراب البيئي في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية :**

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (SPSS.21) المدعوم ببرنامج AMOS.22 للتحقق من وجود أثر معدل للتحديات البيئية بُعد الإضطراب البيئي في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، تشير نتائج تحليل المسار إلى جودة النموذج اذ بلغت مقاييس جودة النموذج المقاييس المطلوبة اذ انها اقتربت من المطابقة الكاملة كما الشكل رقم (49) ادناه .

## شبالاغكل (49)

يوضح اثر المتغير المعدل التحديات البيئية بعد الإضطراب البيئي في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS 23

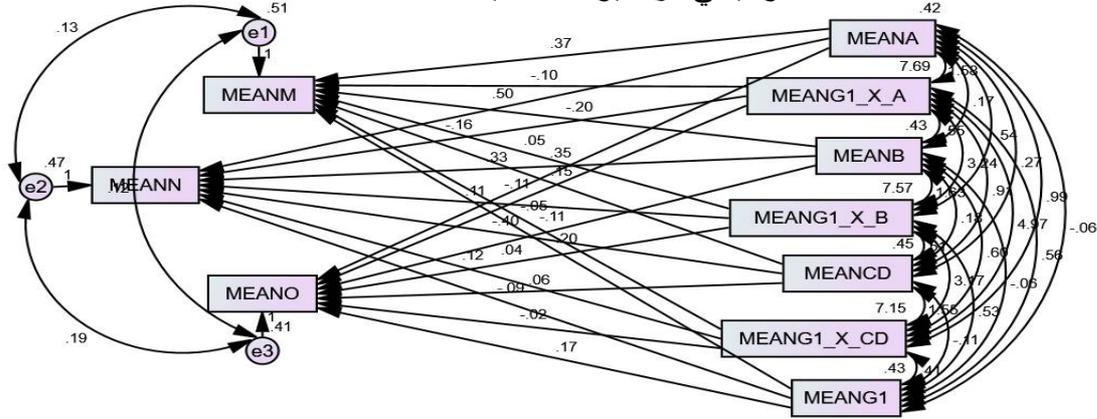
وعلى مستوى العلاقة التفصيلية نجد إن التحديات البيئية بعد الإضطراب البيئي تعدل العلاقة بين النية الاستراتيجية والإبداع بينما لا يوجد اثر معدل له في بقية العلاقات، كما يظهر ذلك من خلال الجدول رقم (29) الذي يوضح نتيجة التقديرات ومستوي الدلالة .

**تاسعاً - اختبار الفرضية الثانية (ب) : الدور المعدل للتحديات البيئية بعد الإضطراب البيئي 2 في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة:**

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (SPSS.21) المدعوم ببرنامج AMOS.22 للتحقق من وجود أثر معدل للتحديات البيئية بعد الإضطراب البيئي 2 في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، تشير نتائج تحليل المسار إلى جودة النموذج إذ بلغت مقاييس جودة النموذج المقاييس المطلوبة إذ انها اقتربت من المطابقة الكاملة كما الشكل رقم (50) ادناه .

شكل (50)

يوضح اثر المتغير المعدل التحديات البيئية بُعد الإضطراب البيئي 2 في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة \p  
 مربع كاي المعياري \cmindf  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس \tli  
 مؤشر رمسي \rmsea

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحائي AMOS 23

وعلى مستوى العلاقة التفصيلية نجد إن التحديات البيئية بُعد الإضطراب البيئي 2 لا تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما يظهر ذلك من خلال الجدول رقم (15) الذي يوضح نتيجة التقديرات ومستوي الدلالة .

جدول (30)

يوضح نتائج الفرضية الرابعة

يوضح اثر المتغير المعدل التحديات البيئية بعد الاضطراب البيئي 2 في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية

النتيجة	P الدلالة	C.R. القيمة الحرية	S.E. الخطأ المعياري	Estimate التقديرات	الفرضية		
لم تدعم	.516	-.650	.152	-.099	النية الاستراتيجية * الاضطراب البيئي	<---	الكلفة
لم تدعم	.679	.413	.120	.050	ادراك النظم * الاضطراب البيئي	<---	الكلفة
لم تدعم	.693	-.395	.128	-.051	التفكير الفرصي والتفكير في الوقت * الاضطراب البيئي	<---	الكلفة
لم تدعم	.259	-1.130	.146	-.165	النية الاستراتيجية * الاضطراب البيئي	<---	الجودة
لم تدعم	.319	.997	.115	.115	ادراك النظم * الاضطراب البيئي	<---	الجودة
لم تدعم	.326	.981	.123	.121	التفكير الفرصي والتفكير في الوقت * الاضطراب البيئي	<---	الجودة
لم تدعم	.438	-.776	.136	-.106	النية الاستراتيجية * الاضطراب البيئي	<---	الإبداع
لم تدعم	.720	.359	.108	.039	ادراك النظم * الاضطراب البيئي	<---	الإبداع
لم تدعم	.871	-.163	.115	-.019	التفكير الفرصي والتفكير في الوقت * الاضطراب البيئي	<---	الإبداع

مستوى الدلالة: \*\*\*p<0.، \*\*p<0.05، \*p<0.10

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS 23

# المصادر

أولاً : المصادر الك

- الكتب :

1. جروان ، فتحي عبد الرحمن (2002) : الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسيه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية ، دار الفكر ، عمان.
2. جواد ، شوقي ناجي (2000) : " إدارة الأعمال منظور كلي " ، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان .
3. ----- (2010): " الإدارة الاستراتيجية" ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
4. حافظ، حازم (2011): "تتمية المهارات الإدارية والسلوكية لمستويات الإدارة العليا" الطبعة الأولى المكتب العربي للمعارف ، مصر.
5. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (2004) : التفكير الإبداعي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، بميك.
6. الحيزان، عبد الأله (2002) : " لمحات عامة في التفكير الإبداعي" ، مطابع أضواء المنتدى، الرياض.
7. الحاكم ، علي عبد الله (2007): " الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية" ، مطابع العملة السودانية،
8. الخفاجي، نعمة (2008) : " الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
9. ----- (2010) : " الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان.
10. الدوري، زكريا وصالح ، أحمد (2009) : " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث" ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
11. الدوري ، زكريا (2005): " الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" ، دار البازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان.
12. ----- (2010) : " الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
13. ----- (2003) : " الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
14. السرور ، ناديا (2002) : " مقدمة في الإبداع " دار وائل للطباعة والنشر ، عمان.
15. السكارنة ، بلال (2010) : التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
16. سلطان، جاسم (2006) : التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن ، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
17. السويدان ، طارق والعدلوني، محمد (2002) : " مبادئ الإبداع" ، الكويت ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب
18. السيد ، إسماعيل محمد (1990): " الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية " ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية.

19. ----- (2000) : " الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية" الدار الجامعية، مصر ، الأسكندرية.
20. الشريف ، عمرو عبد العليم ، أسامة (2009) : " المداخل الإدارية الحديثة في التعليم" ، دار المناهج ، عمان ، الأردن .
21. الفريجي ، حيدر نعمة غالي ومحسن عبد علي (2010) ، القيادة التربوية ، مدخل استراتيجي ، المؤسسة الحديثة للكتاب .
22. الظاهر ، نعيم أبراهيم (2009) : " الإدارة الاستراتيجية - المفهوم ، الأهمية ، التحديات " عالم الكتب للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن.
23. عاشور ، صابر (2007) : " دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي " ، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة.
24. عواد ، فتحي (2010) : " إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
25. الغالبي وإدريس (2007) : " الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان.
26. المغربي ، كامل (2010) : " السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد، والجماعة في التنظيم " ، الطبعة الرابعة ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان .
27. نجم ، عبود نجم (2003) : " إدارة الابتكار ، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان .
28. ----- (2000) : " تحقيق المعرفة " ج (34) ، مطبعة التراث العربي، مصر
29. ----- (2006) : " إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط (1)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
30. النعيمي، صلاح (2008) : " المدير .. القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين " ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان.
31. الهويدي ، زيد (2007) : " الإبداع : ماهيته ، أكتشافه ، تدميته، الطبعة الثانية ، العين دار الكتاب الجامعي.
32. بونس، طارق وخالد الهيبي (2011) " الإدارة الاستراتيجية : مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
33. الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم (1989): " نظرية المنظمة " ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد ط (1).
34. ----- (2000) : " نظرية المنظمة" ، ط (1)، دار المسيرة ، عمان ، الأردن.
35. العامري، صالح مهدي حسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2007): "الإدارة والأعمال" ، دار وائل للنشر، ط (1) ،الأردن، عمان.
36. أنيس ، ابراهيم، وآخرون (1998) : " المعجم الوسيط" ، المجلد الأول، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
37. باور، جوزيف (1997): "فن الإدارة" ، ترجمة الدكتور أسعد أبو لبده، مراجعة الدكتور محمد ياغي، دار البشي، عمان ،

الأردن.

38. جرينبرج، جيرالد & بارون ، روبرت (2009): " إدارة السلوك في المنظمات" الطبعة الأنكليزية، الرياض ، السعودية.
39. حسين، عجلان (2008): " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال " ط (1)، دوار المدينة الرياضية، عمارة العمري، عمان،
40. العزاوي، نجم والنقار، عبد الله حكمت (2007): "إدارة البيئة- نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000"، دار المسيرة، ط (1)، الأردن.
41. ثروت ، مشهور (2000): " استراتيجيات التطور الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ،
42. المؤتمر العربي الثاني، (2003) : " الإدارة البيئية في نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي - الإدارة البيئية ونظم الإدارة المحلية، أطار مفاهيمي"، ص (1-28) ، ص (5-6).
43. أبن حبتور، عبد العزيز صالح (2007) : " الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا"، الدار العلمية للنشر والتوزيع والدار الثقافية للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان.
44. ----- (2004) : " الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، المسيرة للتوزيع والنشر ، عمان ، الأردن.
45. ياسين ، سعد غالب (1998) : " الإدارة الاستراتيجية"، دار البازوري ، ط (1)، عمان ، الأردن.
46. ----- (1999) : " الإدارة الدولية"، ط (1)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
47. أحمد، سيد مصطفى، (2008) : " تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي"، المكتبة الأكاديمية - دار النهضة العربية ، مصر ، القاهرة ، ط (1) ، ص 5.
48. ماهر ، أحمد ، (2007): "إدارة التغيير"، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
49. مختار، حسن محمد أحمد (2008): "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة، مصر الجديدة.
50. الصيرفي، محمد، (2007): " إدارة التغيير" دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية.
51. الخصاونة، عاكف لطفى (2011): "إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، عمان
52. صالح ، عبود (2007) : " الإدارة الحديثة"، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، مصر.
53. عريفج، عيد والمنصور، كاسر ونصر الله، حنا (2002): " وظائف منظمات الأعمال- منظور نظمي"، ط (1)، جامعة الزيتونة الأردنية.
54. كوردي ، جبريمي (2011) : " استراتيجيات إدارة الأعمال - الدليل إلى اتخاذ القرارات الفعالة"، ط (1) ، القاهرة ، مصر.

55. الكبيسي ، عامر (1998) : " التطور التنظيمي وقضايا معاصرة " ، دار الشروق للطباعة والنشر ، بغداد.
56. سالم، مؤيد سعيد (1988): " نظرية المنظمة مدخل عمليات " ، مطبعة شفيق ، بغداد ، العراق
57. اللوزي، موسى، وحمود خضير (2008): "مبادئ إدارة الأعمال "، ط (1)، عمان، الأردن.
58. ماثس ، روبرت & جاكسون، جون (2000) : "إدارة الموارد البشرية" ط (1)، سوريا، حلب.
59. البكري، ثامر ياسر (2008) : " إدارة التسويق"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.
60. جودة ، محفوظ وآخرون (2008) : "منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف" ط (2) ،دار وائل ، الأردن ، عمان.
61. داغر، منفذ محمد وصالح ، عادل حرحوش (2000) : " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" دار الكتب للطباعة.
62. القطامين، أحمد عطا الله (1996) : " التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية – مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلوي للنشر ، الأردن ، عمان.
63. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : " الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين".
64. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن (2014) : " التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية ، مصر.
65. أبو النجا ، محمد عبد العظيم (2011) : " إدارة التسويق مدخل استراتيجي " ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، مصر.
66. صابر، محمد عبد العليم و تعليب، خالد عبد المجيد ( 2010 ) : " إدارة الموارد البشرية – مدخل معاصر"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر.
67. السائح، مفتاح علي (2012): "المحاسبة الدولية"، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، الأردن.
68. الوليد، بشار يزيد (2009): " المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار الراية للنشر، عمان، الأردن
69. العنزي، سعد علي وصالح، احمد ( 2009 ) : " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
70. حريم ، حسن، (2007)، " إدارة المنظمات منظور كلي" ، دار الفكر الجامعية ، الاسكندرية،

#### - الرسائل والأطاريح العلمية :

1. البراوري ، عمر حسين ويسبي (2006) : " دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات " دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
2. بلواني ، انجود (2008) : " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية.

3. جبر ، عبد الرحمن (2010) : " الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي " ، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
4. خليف ، لينا (2008) : " أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن " ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، عمان .
5. الزبيدي ، قيس أبراهيم (2000) : " نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي ، مدخل معرفي " ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد.
6. الديراوي ، أيمن (2012) : " دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المنظمات الأهلية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
7. صالح ، أحمد علي (2001) : " أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري " ، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد.
8. عبيد ، عوني (2009) : " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية – دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي .
9. مصبح ، وائل (2011) : " علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال " ، رسالو ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة .
10. العبيدي ، أراذن حاتم خضير(2010) : " تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في أسترراتيجية الإبداع التنظيمي " – دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية . اطروحة دكتوراه مقدمة للجامعة المنتصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال.
11. عطا ، خالدية مصطفى (2010) : "الرؤية الاستراتيجية واثريها في إدارة البيئة وقيادة التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في جمهورية العراق" ، أطروحة دكتوراه مقدمة للجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم الاقتصاد.
12. العايدى، كريم، (2000) : "أثر التغيير البيئي والتغيير التنظيمي في استراتيجيات التدريب والتطوير" ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد. ص (28).
13. داودي ، الطيب (2009) : " أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية " ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
14. الوليد عبد الله حمد عثمان (2016) : " المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال " ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ،قسم إدارة الأعمال.
15. الجبوري، حسن مطشر (2007): "إدارة البيئة الخارجية وأثره في السلوك الإبداعي" ، رسالة ماجستير ، غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

16. السراجي ، أيمن نضال (2013): "التحديات التنظيمية وأثرها في الطقوس المنظمة - دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات التعليمية في وزارة الصحة العراقية، رسالة ماجستير، غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
17. عطا ، خالدية مصطفى (2010): "الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة البيئة وقيادة التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية" أطروحة دكتوراه، غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
18. السامرائي، حفصه عطا الله حسين (2002) : " المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصحية وأثرهما في تحقيق الرضا المرضى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
19. الشريف، حسن (1998) : " الأقطار العربية وثورة الألكترونيات الدقيقة - دراسات في التنمية العربية ، الواقع والآفاق" ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
20. العزاوي، سنية كاظم تركي (2006) : " مدى تطبيق ثلاثية جوران في جودة الخدمات الصحية لتحقيق الأسبقيات في تحسين الأداء" رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية.
21. عثمان ، مهدي صلاح الدين جميل (2003): " أثر العوامل الاستراتيجية وأستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية - لشركات أنتاج الأدوية الأردنية" ، رسالة ماجستير في إدارة غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإذغرية، جامعة اليرموك.
22. العاني ، أريج سعيد (2008): "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق" ، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغدادز
23. العاني ، علي فائق جميل (2004): " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية" رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
24. عبيد، نغم حسين (2000): " أثر أستخدام رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
25. القطب، محي الدين يحيى توفيق (2001): " الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
26. المسعودي، محمد أصبع (2007) : " العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الميزة التنافسية - دراسة تحليلية للآراء عينة من التدريسيين من الكليات الأهلية ببغداد" ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
27. السعيد، يعرب عدنان حسين (2004): " تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة

ميدانية تحليلية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد" ، رسالة ماجستير ، علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

28. محمد خوجلي محمد (2015): " إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي " ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة مقدمة إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.

29. طابل ، مجدي محمد محمود (2005): "التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة، جدة،

#### - الدوريات والبحوث والمجلات العلمية :

1. الخفاجي ، نعمة عباس خضير (1998) : التفكير الاستراتيجي – إطار نظري ، مجلة جامعة بابل ، المجلد (3) ، العدد (1) .

2. العزاوي ، محمد عبد الوهاب والجرجري، أحمد سلمان محمد (2009) : " تقانة المعلومات وأثرها في تحقيق الإبداع التنافسي " ، بحث مقدم لجامعة العلوم التكنولوجية ، عمان.

3. زايد ، عادل (1995) : " استراتيجيات إدارة الصراع النظام التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة " ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد (34)، عدد (4) ص (245-225).

4. صالح، عادل ، ويونس ، طارق (2001) : " تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفة لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة في العراق " ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد (21) عدد (1) ص (1-25).

5. محمد سعيد وآخرون (2012) : "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل " المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة – جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن.

6. المعشر ، زياد (2005) : " الصراع التنظيمي – دراسة تطبيقية لأتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد (2) العدد (1) ص (40-68).

7. العنزي ، سعد وجميل ، واحمد نزار ، ويعرب عدنان ، وأبراهيم خليل (2008) : " اشكالية التنظير في مفهوم رأس المال الاجتماعي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، مجلة (14) عدد (51).

8. عبد الله، حسن صادق حسن (2006) : " إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال"، المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،-26 27 أبريل.

9. أبو دليوح، محمود محمد عقل ، وموسى صباح محمد (2009) : " أثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطاع المصوغات الذهبية " ، مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، العدد (79).

10. ابراهيم، بختي وفوزي، شعوبي محمود (2010) : " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة " ، مجلة الباحث ، عدد (7) ، ليبيا.

11. أبو فارة ، يوسف وأبو زنيد، سمير (2012): "النشاط الترويجي في البيئة الفندقية" مجلة أقتصاديات شمال أفريقيا، العدد (1).
12. جبوري، ندى أسماعيل (2009) : " أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، عدد (22).
13. الخفاجي، عبد الكريم (2011) : " أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية " مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية، المجلد (19) ، عدد (1)
14. داودي، الطيب (2007):" أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية " ،مجلة الباحث، عدد (5) ، ليبيا.
15. سماح مؤيد محمود (2007) : " أثر كل من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية " ، مجلة الإدارة والأقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، عدد (64).
16. سناء حسن حلو (2009) : " دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الاستراتيجية " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، عدد (76).
17. الفراج ، أسامة (2011) : " نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27) ، عدد (1).
18. ميده ، أبراهيم (2009) : " العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (25) عدد (1).
19. عبد القادر، علي بن يحيى وعبد الله، قويدر الواحد (2012) : " دور نظم المعلومات التسويقية في التردد البيئي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية" الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
20. بن الدين احمد ، بوهنه كلثوم (2013): " واقع تطبيق المناولة الصناعية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المسؤولين في المؤسسات الصناعية الجزائرية " ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، جامعة الجزائر ، المجلد (27)، عدد (3)، الجزائر.
21. فراج، منال حامد (2015): " أثر التكامل بين الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وحوكمة الشركات على تحقيق المزايا التنافسية للمنشآت " ، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، عدد (1)، ج (2)، مصر.
22. عبد السميع، جمال عبد الحميد علي (2010) : " أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية " ، مجلة البحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها، المجلد الأول، عدد (2)، مصر.
23. محمد ، منى أبراهيم دكروري (2014) : " دور منطق هيمنة الخدمة SD2 في تحقيق الميزة التنافسية " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة ، جامعة طنطا، المجلد (2)، عدد (1)، مصر.
24. كريم، أحمد حميد (2012): " تأثير الإبداع المنظمي في الميزة التنافسية" ، مجلة الإدارة والأقتصاد ، جامعة كربلاء، عدد (91)، العراق.

25. عمر ، أيمن علي (2013) : " تقييم أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنافسية الشركات الصناعية المصرية " ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة ، جامعة سوهاج،المجلد (27)، عدد (1)، مصر.
26. النعمة ، أميرة محمد (2006): " تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية " ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة أم درمان الإسلامية، عدد (1).السودان
27. القطني ،خالد (2012) : " دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية في الشركات العامة للصناعات المعدنية" ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والأقتصاد ، جامعة الموصل، المجلد (34)، عدد (108)، العراق.
- 28.الروسان، محمود علي (2007) : " العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي- دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني " ، مجلة الإدارة والأقتصاد ،جامعة أربيد الأهلية، عدد (63).
- 29.نصار، حمدي جابر محمد (2012): " أثر العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات " ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة بنها ، المجلد (2)، عدد (2)، مصر.
- 30.الطائي، منيب بسام ، اسراء وعد الله قاسم(2013): " الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية " مجلة الإدارة والأقتصاد ، كلية الحدباء الجامعة ، المجلد (5)، عدد (10).
- 31.العنزي، أميرة خضر كاظم (2014): " دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة"،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والأقتصادية، المجلد (16) ، عدد (10).
- 32.وديع ، محمد عدنان (2003) : " القدرة التنافسية وقياسها"، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، عدد (24).
- 33.الغفيري، فؤاد أحمد محمد (2010): " مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية" بحث مقدم للندوة الثانية عشر لسبيل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود.
- 34.عادل رزق (2007) : " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي " ، ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- 35.سلطان ، عطية صلاح (2007) : " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة " ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- 36.البرواري ، نزار (2001): " الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة التنافسية" ، مجلة الإدارة والأقتصاد، الجامعة المستنصرية، عدد (36) ، بغداد.
- 37.الدوري، زكريا ، والساعدي مؤيد (2002): " رأس المال الاجتماعي – مدخل أقتصاديات الثقة" ، مجلة العلوم الأقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والأقتصاد ، جامعة بغداد ، مجلد (9)، عدد (30).
- 38.العنزي ، سعد (2001): " المنظور النفسي للأستثمار في السوق المالية – مدخل علم التحويل السلوكي " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد (1)، عدد (2).

1. البشير، محمد (2007) ، أخلاقيات الإدارة،

[http: // www.fikria.org/mogala/18/1-6 htm](http://www.fikria.org/mogala/18/1-6.htm)

2. عبد اللطيف، طارق (2008) ، كيف نطبق الجودة،

[http: //www.Ems.org/akhpar\\_hama/ gowa/a\\_conf/q.ppt](http://www.Ems.org/akhpar_hama/gowa/a_conf/q.ppt)

3. KBA، (2007) ،أجندة أعمال إقليم كردستان ، برعاية مركز المشروعات الدولية الخاصة

ثانياً : المصادر الأجنبية

#### -Books:

1. Allen, G.S,& Attner, R.F. & Plnkett, W.R,2003,"Management: Metting and Exceeding Customer Expectations",7<sup>th</sup>/ Ed,South.Westren,U.S.A.
2. Admas,Georgie.,1997," Measurement and Evaluation in Education psychology and Guidance",Holt,New York,1997.
3. Bagg, Alan, Strategic Thinking , Must Precede Strategic Plannig , Fouce on images, July,27,P 6-8, 2001.
4. Ball D.A. & h. Mccullch, Jr.w.1996," International Business : The Challenger of Global Competition " , 6<sup>th</sup>,Ed,Richard D., Irwin. Inc.
5. Burton,G,& Thakur,M. 1997," Management Tody : Princeples and Practice", 2<sup>nd</sup> / Ed. Mc Graw- Hill, Publishing Company, N.Y.
6. Barney, Jay & William S,Hesterly , 2006," Strategic Management and Competitive Advantages ; Concepts and Cases, Pearson Prentice Hall, U.S.A.
7. Bartol, Kathryn M, & Martin David C,2000,study Gide for use with management , 3<sup>rd</sup> ,McGraw – Hill.
8. Bosman, G., & Phatak ,A., 1989," Strategic Management ",2<sup>nd</sup> .ed, U.S.A.,
9. Brian Hock., & Lynn Roden, CMA " Financial Reporting, Planning Performance and Control ",Hock International Limited ,2014 , CMA,Part 1, V1.
10. Certo, Samul C. & Peter, Paul,J & Ottentsmeyer, Edward, 1995," The Strategic Management Process", 3<sup>rd</sup>/ Ed,Copyright Richard D. Irwin, Inc., printed in the U.S.A.

11. Coulter ,Mary. 2003, " Strategic Management in Action", 2<sup>nd</sup>/Ed .Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
12. Criffin, Ricky. W,1993, " Management ", 4<sup>th</sup>/Ed,Boston Houghton Mifflin.
13. Criffin,Rick.W,1999," Proportional Relationship Between Organizational change and technology Administrative Science quarterly ",Houghton. Mifflin Co.
14. Chase,R & Ajuliana,N,1992,"production operations management : A life cycle Approach, 6<sup>th</sup> ,Hill print , Boston.
15. Daft, R., Organization Theory of Design 7ed south western college Publishing U.S.A,2001.
16. Daft, Richard L. & Noe, Raymond. 2001 , "Organizational Behavior ", Harcourt college Publishers, Printed in the U.S.A.
17. Daft, Richard . 1992, " Organization Theory and Design Management ",4<sup>th</sup>/Ed,west –pub co,st.paul.
18. Daft, Richard L.2004, "Organization Theory and Design", 8<sup>th</sup>/ Ed,South–Westren, Printed in the U.S.A.
19. Daft, Richard , 2004,A. Dual Core, Model of Organizational Innovation, Academy,U.S.A.
20. Darker, D, 1995," Organization Development", Prentic–Hall, International London.
21. Druker,P,1999," Management Challenges for the twenty – first century butterworth–Heinemann.
22. Giddens,A,1991,"Beyond left and right",Cambridge: Polity,U.S.A.
23. Greenberg ,Jerled & Baron Robert A, 2000," Behavior in Organization understading and managing the human side of work,New Jersey.
24. Gregory Moorhead & Ricky W Griffin,1995,"Organization Behavior, managing people & Organizatio ",U.S.A.
25. Griffin, Ricky W.1987," Management Second Edition , Houghton Mifflin Company", U.S.A.
26. Gravens, David,W ., 1991,"Strategic Markiting",3<sup>rd</sup>/Ed., Irwin Inc., Boston.
27. Hofer, C.W,1977,"Concept Constructs for formulation Corporate and Business Strategic",Boston Intercollegiate case clearing House.

28. Hamel,N, 1996" Management of Organization Behavior utilizing Human Resources Prentice– Hall international N.J,England.
29. Hamel,G., & Henne,A., 1994,"Competence Based Competition",John Wiley & Sons,New York.
30. Hitt Michael, Redland R., & Haskisson Robert, 2001," Strategic Management Competitiveness and Globalization , 4<sup>th</sup>/Ed,South Westren college publishing, U.S.A.
31. Hornby,AS., 1970,"Oxford advanced learners dictionary ", 4<sup>th</sup>, shief editor: AP cowries.
32. Harrison,J. & John C., 1998,"Foundation in Strategic Management ", South – Western Pubilshing , Untied Kingdom.
33. Hill,Charles & Jones, Gareth,2001," Strategic Management Theory", Houghton Mifflin Company, Boston.
34. Hitt , M.A., Ireland ,D.R. & Hoskisson,R.E., 2003, "Strategic Management Competitiveness and Globalization" 5<sup>th</sup>/Ed,by South Western,U.S.A.
35. Henderson,R., & Clark,R., 1990," Architectural Innovation : The Reconfiguration of Existing Product Technologic and The Failure of Established Firm" Administrative Science Quarterly , No.35.
36. Ivancevich,John M., & Steven. J.Skinner,Peter. Lorenzi, & Crosby,Philip,1997,"Management Qulity and Competitiveness", Second Edetion,MC,Graw–Hill,New York ,U.S.A.
37. Ivanceich,John,M,2005," Organizational Behavior and Management ",7<sup>th</sup>/Ed,McGraw – Hill Irwin.
38. IDRC, International Development Research center ,2007," private sector development and M/SME ,Development support Efforts in MENA countries Regional Work shopn , cairo , Egypt.
39. Johnson, G, & Scholes,K.1997," Exploring Corporate Strategic: Text and Cases",4<sup>th</sup>/Ed, prentice Hall, Europe.
40. James R. Evans & James W. Dean Jr,2003 , "Totel Quality Management, Organization & Strategeic",3<sup>rd</sup>/Ed, Thomson – South Western.
41. John A ., Pearce II & Richard. B. Robinson Jr,1994, " Competitive Strategic : formulation Implemenation and control",5<sup>th</sup>/Ed,Irwin, Inc,Bosten, P:175.

42. Jones, Gareth R,2010," Organization Theory , Desing and Chang, 6<sup>th</sup>, "6<sup>th</sup>,New Jersy.
43. Joyvee , P. & Williamson ,W., 2002,"Management of Technology, The KEY to Competitiveness and Wealth Creation ", McGraw – Hill Higher Education Singapore.
44. Lawrence, Jach. & William, Glueck. 1989,"Business Policy and Strategic Management ", New York: McGraw,Hill – Book, co., Inc.
45. Lynch, Richard, 2000,"Corporate Strategic",2<sup>th</sup>/ Ed, Prentice – Hill, Inc,U.S.A.
46. Mintzabery , M.& Quinn, JB 1988, "The Strategic Process: Concept Context Casses" , U.S.A, Prentice – Hill, Inc.
47. Moorthad, Gregorg & Criffin, Ricky. W. 1995," Organization Behaviour : Managing People and Organization ", Houghton Pubilishing Inc,Boston.
48. Macmillan, Hugh & Tampoe Mahen,2000,"Strategic Management , Process, Content, and Implementation, university Pess, Oxford,U.S.A.
49. Martin J. & Fellenz M.,2010,"Organization Behavior & Managementr, Fourth edition , Zrinski, Croatia.
50. Mcfartin , D, & Sweeny , 2003," International Management Strategic Opportunities and Cultural Challenges , ",Monghton Mifflin Company, Boston.
51. Noe, Raymond A., & Hollenbeck, J.R, & Gerhad, B. & Patrick ,M.R,1994," Humen Resource Management Gaining Competitive Advantage",Ilinois: Richard D. Irwin.
52. Naisbitt, J,1995,"Global Paradox , the bigger the global economy , the more powerful its smallest players, Simon and Schuster,U.S.A.
53. Noraka , I, & Takkeuchi, H, 1995," The Knowledge Creating Innovation ", Oxford university press, New York.
54. O,Shannassy, 2000, "Tim, Models, and methodology to Study Strategic Thinking in Australian Pubilc Companies", Rimt Businesss,P:2–5
55. Pitts,R. & Lei, D., 1996," Strategic Management : Buliding and Sustaining Competitive Advantage", West Publishin Co.U.S.A.
56. Porter, Michael ,E.,1998 , " Competitive Strategic , Techniques for Analysis and Industries and Competitive", New York, The Free Press.

57. Poreter, M., 1998, " Competitive Advantage of Nations", McMillan Press LTD, New York.
58. Pearce, J.A., & Robbins, R.B,1988," Strategic Management ", McGraw– Hill, New York.
59. Rue,L.W., & Holland,P.C, 1989," Strategic Management : Concept and Experience ", 2<sup>nd</sup>/Ed , New York, McGraw.Hill.
60. Robbins Stephen P., & Judge ,Timothy A., 2007," Organization Behavior Pearson printicehall , New Jersey.
61. Robbins Stephen ., 1990," Organization Theory : Structure Design and Application ", New Jersey, printed – Hall, U.S.A.
62. Robbins Stephen P., & Coulter, Mary 1999," Printice Hall Upper Saddle River , New Jersy, U.S.A.
63. Robbins Stephen P., & Judge Timothy A, 2013, " Organization Behavior Pearson Education ", Inc, publishing as prentice Hall,U.S.A.
64. Robbins Stephen P, & Judge Timothy A. 2010, " Essesentials of Organizational Behavior ,10<sup>th</sup> , Canada ,United State.
65. Robinson , J & Pearce, II,1997," Strategic Management Information Implementation and Control, 6<sup>th</sup>/Ed , McGraw– Hill.
66. Sandler , T, 1997," Global Challenges : An Approach to Environment AL, Political & Economic problem", Cambridge university.
67. Senior, Barbara & Swailes Stphen ,2010," Organization Change ",4<sup>th</sup>,Kirby street, London.
68. Severson, G . & Wood, G., 2003," The Dynamics of Business Ethics: aFunction of Time and Culture – Casses and Models, Management Decision",U.S.A.
69. Smith , DVL,JH,Flecher,2001," Inside Information ,Making Sense of Marketing Data", Wily, UK.
70. Smith , G., Arnold, R., & Bizzel, B., 1985," Business Strategic and Policy", Houghton Mifflin Pub., New York.
71. Torset, C., 2001, " Strategic Thinking : Why , What and How? An Organizational Model of Strategic".

72. Thompson , Arthur A. & Strickland , A.J.,2003," Strategic Management : concept and Cases,3<sup>th</sup>/Ed, Richard Irwin Publishing , New York.
73. Thompson , J.C, 1988," strategic Management : concept practice and cases ", Harper & Row, Inc ,U.S.A.
74. Thompson , J.L., 1997," Strategic Mngement ", 3<sup>th</sup>/Ed., International Thompson Publishing Co., U.K.
75. Tilt,Carol ,2006," Linking Environmental ectivity & Enviromental Discloser in Organizational change frame work", Journal of Accounting , Vol.2,No.1,p:18.
76. Wheelen, Thomas L. & Hunger , J. David.2004, " Strategic Management and Business Policy, 10<sup>th</sup>/Ed Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
77. Wern,D.A & Voich , D.,1984," Mngement : Process Structure and Behavior ", New York, John Wily and Sons ,U.S.A.
78. Willams , Brank & Kincki, Anglokinick , 2003, " Management A practical Introduction, 3<sup>rd</sup>/Ed, McGraw– Hall, New York.
79. Wheelen , T.L., & Hunger , J.D.,1988," Strategic Mngement ",3<sup>rd</sup>/ Ed., Massachusetts, Addison –Wesley.

#### **Journals & Articles &**

#### **Periodical & Thesis:**

1. Adams Garry L. & Lamont Bruce T.,2003, " Knowledge Management System and Developing Sustainable Competitive Advantage",Journal of Knowledge Management, Vol,7,No.2 p:142–154.
2. Alavi M.& Leidner D., 2001," Kowledge Management System : Conceptual Foundation and Research Issues", Management Information System quarterly , Vol., No., p:107–136.
3. Anderson James C. & James A. Narus, 1990," A Model of Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", Journal of Marketing, 54, January,P:42–58.
4. Anderson James C., Hakanson & Johanson, 1994," Dydic Business Relationship Within A Business Network Context", Journal of Marketing , 58, October p: 1–15.
5. Abiodum , Abolaji Joachim , 2009, " Empirical Evidence of Executives Perception and

Scanning of Business Environment in Nigeria", Buletinul universitatii petrol – Gaza din ploiesti , Vol, LXI.No3.

6. Bateman, T.S & Snell S.A, 2006, " Management : Building Competitive Advantage .
7. Barney, Jay , 1991, " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management , Vol.17, No.1.p:99–120.
8. Bennett Roger & Gabriel Helen , 2001, " Reputation, Trust and Supplier Commitment : The Case OF Shipping Company / Seaport Relations", Journal of Business and Industrial Marketing , Vol, 16, No.6,p:424–438.
9. Bharadwaj, Sundar G., Rajan Varadarajan & John Fahy, 1993, " Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A conceptual Model and Research Propositions", Journal of Marketing , Vol,57, No,10,p:83–99.
10. Chakravarthy, B.S & Lorange P., 2004, " Managing the Strategy Process : a framework for A Multi business Firm , Sloan Management Review , Vol.36.
11. Cole, G.A., 2003, " Management Theory & Practices London".
12. Chastob Ian, Badger Berly & Smith Eugene Sadler , 1999, " Organizational Learning : Research Issue and Application in SME Sector Firms, International ", Journal of Entrepreneurial Behavior and Research , Vol.5, No.4,P: 191–203.
13. Chemawat, Pankaj, 1986, " Sustainable Advantage " , Harvard Business Review, No., (Sep–October).
14. Cohen W. & Levinthal D., 1990, " Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation ", Administrative Science Quarterly, Vol.35, No.1,P:128–152.
15. Coyne Kevin P., 1986, " Sustainable Competitive Advantage: What it is, what it is , Business Horizons, Vol.29, January– February,P:54–61.
16. Coyne, P., Kevin et al, 2004, " Is Your Core Competence a Mirage", The McKinsey Quarterly , No.1.
17. Day George S & Liam fahey , 1988, " Valuing Market Strategies", Journal of Marketing , Vol.52, No7., P:45–57.
18. Day Georges & Wensley , Robin, 1988, " Assessing Advantage: A Framework for

Diagnosing Competitive Superiority" , Journal of Marketing , Vol.53, April.

19. Fahy, John & Smithee, Alan, 1999, " Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm", Academy of Marketing Science Review , Vol.1999, No.10, P:1–20.
20. Garud R. & Nayyar. P., 1994, " Transformative Capacity: Continual Structuring by intertemporal technology transfer ", Strategies Management Journal, Vol.15 P:366–385.
21. Grant R.M, 1996, " Capacity as Knowledge Integration ", Organization Science , Vol.7, No.4, p:375–387.
22. Hoffman P. Nicole, 2000, " An Examination of the Sustainable Competitive Advantage , Concept : Past, Present, and Future", Academy of Marketing Science Review , Vol.2000, No.4,
23. Huber, G.P., 1991, "Organizational Science " , No.1, P:88–115.
24. Ivancevich, J.M Lorenzi. P Skinner, S.J & Grosby, P.B., 2007, " Management, Quality & Competitiveness.
25. Kearns Grover S. & Iedere Albert, L., 2001, " Strategic IT Alignment : Capabilities " , International Journal of Information Technology, Vol.9, No.1.
26. Khandekar , Aradhana & Sharma Anuradha, 2005, " Organizational Learning In Indian Organizational : A Strategic HRM Perspective", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.12, No.2, P:211–226.
27. Kovach K., Cathcard Jr. & Charls, E., 1999, " Strategic: Providing Business Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage", Public Personal Management , Vol.28, Issue.2.
28. Lawrence, E, 2008, " Strategic Thinking : A discussion paper .www.psc-cfp.gc.ca.
29. Lila A. Halawi, Jay E. Arnsion & Richard V. McCarthy , 2005, "Resource– Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage", the Electronic Journal of Knowledge Management , Vol.3, Issue.2, p:75–86.
30. Marcus , A.A, 2006, " Business & Society Ethics & The Global Economy.
31. Mintzberg, H., 2004, " The Fall & The Rise of Strategic Planning " , Harvard Business

Review .

32. Mintzberg, H., 1994, "The Fall and rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, No.1,
33. Martin-de-Castro Gergorio, Navas- Lopez Emillojose, Lopez-Seaz Pedro & Alama-Salazar Elsa, 2006, "Organizational Capital as Competitive Advantage of the Firm", Journal of Intellectual Capital, Vol.7, No.3, P:324-337.
34. Mazzorai, Tim & Sourtar, Geoffrey Norman, 1999, "Sustainable : A suggested Model", The International Journal of Educational Management, Vol.13, No.6, p:287-300.
35. Morgan Robert M. & Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, Vol.58, No.7, p:20- 38.
36. McCarthy, Michel, 2006, "Explorations in Corpus Linguistics", Cambridge University Press (32) Avenue of the Americas, New York, www. Cambridge.org.
37. Macmillan, H. & Tampoe, M. 2000, "Strategic Management : Process, Content and Implementation. London: Oxford University Press.
38. Mohamed, Hesham Eldaw, 2010, "Towards Establishing Global Measures for Organizational task environment, International Review of Business Research Paper, Vol.6, No.6.
39. Oshannssy, T., 2000, "Models and to study strategic thinking in Australia Public.
40. Peteraf Margaret A., 1993, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, Vol.14, p:179-191.
41. Pfeffer, Jeffrey, 2005, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People", Academy of Management Executive, Vol.19, No.4, p:95-106.
42. Pianina Rijaman Rasoava, Abratt Russel & February Yumiko, 2003, "Framework for Concentric Diversification through Sustainable Competitive Advantage", Management Decision, 41/1, p:362-371.
43. Prahalad, C.K & Gay Hamel, 1990, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, Vol.68, (May-June), p:79-91.

44. Rijamam Pianina Rasoava: Abratt Russel & February Yumiko,2003,"A Farnework for Concentric Diveesification through Sustainable Competitive Advantage", Journal of Management Decision, Nol.41.No.4 ,p:362–373.
45. Smith, Peter, 2002," A Performance – Based Approach to Knowledge Management Part 1: The New Science Plat From", Journal of Knowledge Management Practice, March.
46. Therin, Francois , 2002," Organization Learning and Innovation in High– Tech Small Firms", Proceedings of the 36<sup>th</sup> Hawaii international conference on system sciences , computer society .
47. Torset, C.,2001," Strategic Thinking : Why, What and How? An Organizational model of strategic thinking" .www.dauphine.fr.
48. Tregoe, B & Zimmeman,J.,2003," Strategic Thinking",.
49. Voelpel Sven,C., Leibold Marius & Tekie Eden , B,2004," The Wheel of Business Model Reinvention : How to Reshape to Leapfrog Competitors",Journal of Change Management , Vol,4. No.3, September, p:259–276.

**–Internet:**

1. Creativity and Strategic Thinking the Coming Competencies Ann Herrman, CEO [www.hbdi.com](http://www.hbdi.com),2007.
2. DPI ( Decision Processes International ), Strategic Thinking : Creating and Communication Corporate Strategic . Search in [www.google.com](http://www.google.com),2002.
3. Lawrence, E., "Strategic Thinking Adiscussion Pper", [www.Psc-cfp.gc.ca](http://www.Psc-cfp.gc.ca):4,1999.
4. Masifren, E., "Strategic Thinking : Strategic as a shared framework in the mind of the management .www.ideas.repec.org,2003.
5. Mangold Artin ,2006," Complex Market Strategic , Corporate Culture and the Ability to Innovation in Global Market (Espewcially in the Automotive Industry)", [www.innovation-strategy.net/summery.pdf](http://www.innovation-strategy.net/summery.pdf).
6. Marterella,2003, " The Eight Critical Successful Factors of High Performance Sales and Marketing Organization, [www.file/Ethe](http://www.file/Ethe) chally fous.

7. Norton David , P., 2006," Sustainable Competitive Advantage",[www.cognos.com/pdfs/partners. Making – Strategic– sustainable– Competitive advantage .pdf](http://www.cognos.com/pdfs/partners.Making%20Strategic%20sustainable%20Competitive%20advantage.pdf).
8. Nehdi, A. H., Creativity and strategic thinking : the coming competencies.[www.hbdi.com](http://www.hbdi.com),2001.
9. NAWB (National Association of Workforce Boards), Strategic Thinking: A handbook for workforce development organization .[www.nawb.org](http://www.nawb.org),2001.
10. Oshannassy, T., Strategic Thinking: Acontinuum of views and conceptualisation, [www.rmit.edu.au](http://www.rmit.edu.au),1999.
11. Oshannassy, T., Models and methodology to study strategic thinking in Australian public companies, [www.rmit.edu.au](http://www.rmit.edu.au),2000.
12. Peter, Tom,2003," Performance Excellence",[www.nwlink.com](http://www.nwlink.com)
13. STPR (Science and Technology Policy Research),Foresight future ,2001: Revised scenarios and user guidance,[www.foresight.gov.uk](http://www.foresight.gov.uk),2001.
14. Torset,C., Strategic Thinking: Why, What and How? An organizational model of strategic thinking .[www.dauphine.fr](http://www.dauphine.fr),2001.
15. WBC (Womens Business Center), Forecasting the future : Strategic management thinking ,[www.onlinewbc.gov/](http://www.onlinewbc.gov/)–20K,2003.

#### مصادر الجانب التطبيقي

1. Churchill,G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journa
2. hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5 thed, NJ: Prentice – Hall, Inc, p 10
3. hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5 thed, NJ: Prentice – Hall, Inc, p 10
4. hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5 thed, NJ: Prentice – Hall, Inc, p 10
5. hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate

Data Analysis 5th ed, NJ: Prentice – Hall, Inc, p 10

6. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA, 1996
7. James Lattin and Others, Analyzing Multivariate Data, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc, Canada, 2003
8. George A. Marcoulides and Irini Moustaki, Latent Variable and Latent Structure Models, Lawrence Erlbaum Association, Inc, USA, 2002
9. Joseph F. Hair, JR. and Others , Multivariate Data Analysis with Readings, Fourth Edition, Prentice–Hall, Inc, New Jersey, USA, 1995
10. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA, 1996
11. James Lattin and Others, Analyzing Multivariate Data, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc, Canada, 2003
12. George A. Marcoulides and Irini Moustaki, Latent Variable and Latent Structure Models, Lawrence Erlbaum Association, Inc, USA, 2002
13. Joseph F. Hair, JR. and Others , Multivariate Data Analysis with Readings, Fourth Edition, Prentice–Hall, Inc, New Jersey, USA, 1995
14. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA, 1996
15. James Lattin and Others, Analyzing Multivariate Data, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc, Canada, 2003
16. George A. Marcoulides and Irini Moustaki, Latent Variable and Latent Structure Models, Lawrence Erlbaum Association, Inc, USA, 2002
17. Joseph F. Hair, JR. and Others , Multivariate Data Analysis with Readings, Fourth Edition, Prentice–Hall, Inc, New Jersey, USA, 1995

الملاحق

ملحق رقم (1)

اولاً:البيانات الشخصية :

1- الجنس

نكر  انثى

2- العمر:

30-20  40 - 31  50 -  ( : فأكثر

3- المؤهل العلمي :

ثانوي  بوس  عال  تدير  وراه

4- التخصص العلمي :

ادارة أعمال  باد  بة  لك ....

5- المركز الوظيفي :

رئيس هيئة  عام  مدير عام  مدير   مدير شعبة

6- سنوات الخبرة :

5 أعوام فأقل  أعوام وأقل من 10 أعوام  10 أعوام وأقل من 15 عام   
أكثر من 15



## ملحق رقم (2)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد ..... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

الموضوع / تحكيم أستاذة

يقوم الباحث باعداد دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال بعنوان " التفكير الاستراتيجي وانعكاساته على مواجهة التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة - دراسة ميدانية في القطاع النفطي العراقي، وتمثل الاستبانة المرفقة طياً أحد الجوانب المهمة للدراسة، لذلك فقد تم اختيار سيادتكم ضمن السادة الخبراء محكمي استبانة الدراسة، أرجوا تفضلكم بالاطلاع على الاستمارة وابداء ملاحظاتكم وتعديلاتكم القيمة، التي سيسترشد بها الباحث لاعداد استبانة معدلة تبرز جهود كل من ساهم فيها، وهو ما نصبوا اليه كخطوة ناجحة من خطوات بحثنا ..

وتفضلوا بقبول فائق الأحرار والتقدير

الدارس

تلفون 0968412338 whatsApp/ Viber

علي كزار مجذاب الساعدي

## ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم



## جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

### كلية الدراسات العليا

#### (استمارة أستبانة)

السادة المحترمين .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بأجراء دراسة حول (التفكير الاستراتيجي وانعكاساته على مواجهة التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ) استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

وانطلاقاً من ثقة تعاونكم معنا في أنجاز هذا الجهد العلمي من خلال أسهامكم بمليء الأستمارة وفق الفقرات المثبتة فيها ، حيث أن نجاح الدراسة مرهون بدقة استجابتكم، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الأستجابة المعبرة فعلاً عن قناعتكم، كما ويرجى الإجابة على كل فقرة من فقرات الأستجابة على وفق المدرج الموجود إزاء كل منها .

علماً أن البيانات المستحصلة ستستخدم لإغراض الدراسة حصراً مع المحافظة على سريتها، وإن الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤلات تواجهكم، ويتقدم لكم بفائق الأحرار والتقدير، شاكرين تعاونكم البناء والمثمر وتضحيتكم بوقتكم الثمين لتدعيم البحث العلمي من أجل خدمة المسيرة العلمية ومن الله التوفيق.

الدارس

علي كزار مجذاب

المشرف

البروفسور علي عبدالله الحاكم

ملحق رقم (4)

خبراء تحكيم الإستبانة

ت	اللقب العلمي	اسم المحكم	مكان العمل
1	أ. مشارك	د. عبد الله عبد الرحيم	بنك التنمية الصناعية - الخرطوم
2	بروفسيور	ب. حسن عباس حسن	جامعة أمدرمان الاسلامية
3	بروفسيور	ب. ميرغي عبد العال محمود	جامعة الخرطوم
4	أ. د	د.حسن علي محمد مدني	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا محلل احصائي
5	بروفسيور	ب. سعد حمود العنزي	جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد
6	بروفسيور	ب. انتظار احمد الشمري	الجامعة المستنصرية / إدارة الأعمال
7	بروفسيور	ب. صلاح الدين عواد الكبيسي	جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد
8	أ. د	د. فؤاد يوسف عبد الرحمن	الجامعة المستنصرية/ دراسات مستقبلية
9	أ. د	د. أرادن حاتم العبيدي	الجامعة المستنصرية/ علوم مالية
10	أ. د	د. فائق مشعل قدوري	جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد
11	أ.د	د. سماح مؤيد	الجامعة المستنصرية/ إدارة الاعمال

أولاً : التفكير الاستراتيجي : هو محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار والتفكير المستقبلي على المستوى في الابعاد والحيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بين الباحثين بسبب ندرة، بل غياب البحوث والدراسات الميدانية على وفق دلائل تؤشرها أدبيات علم الاستراتيجية في ميدان الأعمال، (الخفاجي، 2008: 218-217). وعن طريق مراجعة الدراسات السابقة تم التوصل إلى خمسة أبعاد تعبر عن التفكير الاستراتيجي هي:

1- النية الإستراتيجية : : إن الهدف الاستراتيجي من الأعمال يحتاج إلى إن يكون مفهوماً بسهولة من قبل كل عضو من أعضاء الشركة بحيث يمكن لجميع الموظفين العمل نحو هدف عام ثابت، ورؤية مستقبلية للأهداف الاستراتيجية المنشود تحقيقها.

ت	الفقرات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تتبع إدارة الشركة سياسة التوجه نحو السوق.					
2	تعتمد إدارة الشركة استراتيجية التنافس لتحديد توجهاتها.					
3	تسعى إدارة الشركة لأعتماد استراتيجية تتوافق مع حاجات السوق					
4	تسعى إدارة الشركة إلى المبادرة في بلوغ أهدافها المستقبلية.					
5	يصب تفكير إدارة الشركة ضمن الرؤية والرسالة للمنظمة وأهدافها.					
6	تسعى إدارة الشركة إلى استخدام التكنولوجيا المحدثة.					
7	تسعى إدارة الشركة لأعتماد ورسم استراتيجية توائم حاجة السوق من منتجاتها.					
8	تسعى إدارة الشركة لزيادة الموارد المالية من نشاطات غير نشاطها الرئيس المتشابه.					
9	تعتمد إدارة الشركة استراتيجية التفوق على الشركات الرديفة المحلية والدولية .					

2- إدراك النظم : هي الأساليب الحديثة المرتبطة بنظم الحاسبات المتقدمة وإتصالات البيانات، أو هي تقنية تستخدم بشكل واسع لقدرتها الكبيرة في تخزين المعلومات وإسترجاعها والإستفادة منها في حل المشكلات المستعصية، وجعل الناس أكثر فعالية في إنجاز أعمالهم المختلفة، والثورة القائمة على الربط بين تقنية الألكترونيات الدقيقة وتقنية صناعة

المعلومات وما تحتويه من إبتكارات تسمح بتشغيل وتخزين كميات هائلة من المعلومات مع سرعة توزيع المعلومات عبر شبكة الإتصال (الشريف، 1998: 337).

ت	الفقرات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تدرك إدارة الشركة حجم النظم المستخدمة ومقدار عملها.					
2	تعتمد إدارة الشركة نظم المعلومات الاستراتيجية .					
3	تسعى إدارة الشركة إلى استخدام النظم الإدارية المؤتمتة في تحقيق أهدافها					
4	تسعى إدارة الشركة إلى استخدام النظم المالية والمحاسبية المؤتمتة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية					
5	تعتمد إدارة الشركة سترراتيجية التطوير على المصادر الخارجية لأنظمة المعلومات.					
6	سياسة الشركة واضحة بالنسبة لإدارة نظم المعلومات.					
7	تعتمد إدارة الشركة سترراتيجية التميز باستخدام تقنية المعلومات .					
8	تحرص إدارة الشركة على استخدام نظم المتابعة والرقابة لتحسين الأداء الاستراتيجي					

3- التفكير الفرصي : أعطاء الفرصة لمكونات العقل الاستراتيجي باستخدام القدرات العقلية الأربعة (الحدس الاستراتيجي، والتحليل المنطقي، والعاطفة، والتخطيط المنظم) كأساس للربط مع التحديات البيئية وتحليلها والاستفادة منها من خلال خلق الفرص ومواجهة التحديات .(Ann Herrman,2007).

ت	الفقرات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تتابع إدارة الشركة الفرص المتاحة عالمياً والتعامل معها.					
2	تستثمر إدارة الشركة الفرص المتاحة.					
3	تتجنب إدارة الشركة التهديدات المحتملة.					
4	تتجنب إدارة الشركة المخاطر حتى لا تتحول إلى تهديدات.					
5	تسعى إدارة الشركة للتفكير في بناء سترراتيجية التطوير للفرص البيئية الجديدة.					

6	تعتمد إدارة الشركة التفكير الفرصي كأداة للتفكير الإستراتيجي.				
7	تعتمد إدارة الشركة التفكير الاستراتيجي الفرصي لتعزيز الجانب المادي للقطاع النفطي.				

4- التفكير في الوقت : هو التحويلات الجوهرية وحركة الأنتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة، وأي تبدل يحدث في العمل، وتغيير الطريقة التي تسير بها الاعمال وكيفية تنظيمها(الشماع وحمود،2000: 370)

ت	الفقرات إدارة الشركة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تعتمد إدارة الشركة بناء سترراتيجية إدارة الوقت لاتمام العمليات الإنتاجية.					
2	تعتمد إدارة الشركة التحليل الاستراتيجي لرسم سياسة إدارة الوقت.					
3	تعتبر إدارة الشركة التفكير المنطقي لإدارة الوقت عنصر مهم لرسم ستراتيجيات التعامل في القطاع النفطي.					
4	تعتمد إدارة الشركة الجداول الزمنية في اتمام العمليات الإنتاجية.					
5	تعتمد إدارة الشركة نظام (JIT) للأنجاز المشاريع.					
6	تأخذ إدارة الشركة بنظر الاعتبار موضوع الوقت عند توفير الموارد..					
7	تمتلك إدارة الشركة القدرة على توفير الموارد بالوقت المناسب.					
8	تمتلك إدارة الشركة القدرة على توفير الموارد بالكمية المناسبة.					

ثانياً : التحديات البيئية المعاصرة : هي قدرة المنظمة على تشخيص معطيات بيئتها بواقعية والتعامل معها بحذر منطقي يقود إلى الأمثلية في الأداء، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وتجاوزها إلى الأستدامة (Hitt,et.al,2001:9) .

1- الأضطراب البيئي : مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية (الغالي وأدريس،2007).

ت	الفقرات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تملك إدارة الشركة المعلومات الخاصة بالتهديدات البيئية المحتمل حدوثها.					
2	تتوفر لدى إدارة الشركة المعلومات اللازمة للدخول في مجال العمل التنافسي.					
3	تبحث إدارة الشركة عن المعلومات المتعلقة بالعوامل البيئية المؤثرة على استراتيجياتها .					
4	تتنبأ إدارة الشركة بتوقعات عملية عما قد يحدث فعلاً في البيئة الخارجية التي تؤثر في أنشطتها الداخلية.					
5	تحرص إدارة الشركة على تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية .					
	تحرص إدارة الشركة على تشخيص الفرص والتهديدات الخارجية.					
6	تتوفر لدى الشركة المؤشرات التي تم الحصول عليها من بعض الأحداث البيئية.					
7	تحدد إدارة الشركة إستراتيجيات دفاعية لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية وإدارتها.					
8	تمتلك إدارة الشركة فهم دقيق لطبيعة التحديات المحيطة بها وكيفية مواجهتها.					
9	تمتلك إدارة الشركة القدرة على الاستجابة وأيجاد الحلول السريعة للمشكلات .					
10	تتعامل إدارة الشركة بواقعية مع الأمور التي يتوافر فيها عنصر المجازفة.					

2- ندرة الموارد : تعني موارد المنظمة الذاتية، إذ يتم بناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال تلك الموارد الجودرية ذات القيمة العالية والنادرة والتي تكون صعبة التقليد وغير قابلة للأحلال. (Khandekar& Sharma,2005:628) .

ت	الفقرات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تستقطب إدارة الشركة المورد البشري ذو الأداء العالي والمتميز.					
2	تمتلك إدارة الشركة المورد البشري من ذوي المعرفة والخبرة والمهارة من العاملين فيها.					

					تدرك إدارة الشركة أن المهارات والقدرات في الشركة قادرة على توفير البيانات اللازمة للقيادات الإدارية ومنتخذي القرار.	3
					تثق إدارة الشركة بمؤهلات وأداء العاملين.	4
					تحرص إدارة الشركة على توفير المعدات والموارد الكافية للأداء بالتزاماتها.	5
					تتعامل إدارة الشركة مع الموارد المالية المتاحة بواقعية ومنطقية.	6

3- العوامل الحرجة : هي تلك العوامل التي ترتبط بأهداف المنظمة وهيكلها وأنشطتها والأفراد العاملين فيها واستراتيجيتها. عند مراعاتها يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بشكل سليم وتستطيع التفوق على منافسيها.(سلسلة بريك،: 58: 2003).

ت	الفقرات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	ترسم إدارة الشركة إستراتيجياتها وفقاً لتقلبات أسعار السوق العالمية وخصائصه.					
2	تؤكد رسالة الشركة على العوامل ذات الأهمية الاستراتيجية في انجاز الأعمال مثل التكنولوجيا والإبداع					
3	هناك مرونة لإدارة الشركة في مدى تحقيق الأهداف المرسومة للشركة.					
4	تؤكد إدارة الشركة على ابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على منتجاتها.					
5	تقوم إدارة الشركة بصياغة خيارات استراتيجية جديدة لمواجهة الفرص والتهديدات التي تواجهها.					
6	يحقق استخدام التكنولوجيا في الشركة درجة عالية من التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة في الشركة.					
7	الهيكل التنظيمي للشركة وضع وفق مبادئ وأسس علمية ومنطقية وحسب متطلبات العمل.					
8	تمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن الجوانب الاقتصادية والنفطية والفوائد والأجائبات الأخرى لعقود التراخيص.					

ثالثاً : الميزة التنافسية المستدامة : تعرف بأنها المصدر الذي يعزز وضع المنظمة وموقفها الاستراتيجي في السوق، وبما يحقق الربحية عن طريق تميزها على منافسيها في مجالات السعر والكلفة والتركيز على المنتج. (العنزي، 528: 2015).

1- الكلفة : هي تكلفة الوحدة النسبية (نسبة المنافسين) مؤشر جيد عن قدرة المنظمة التنافسية، حيث تعتبر التكلفة مؤشراً جيداً لتلافي الضربات أو الهجوم السعري من قبل المنافسين، كذلك دليل الأسعار للمنافسين يوضح مدى تحكمهم في الاسعار كمتغير تنافسي. (وديع، 2003 : 11).

ت	الفقرات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تعتمد إدارة الشركة استراتيجية قيادة التكاليف.					
2	تعتمد إدارة الشركة على تحقيق التناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج والمواصفات الموجودة فيه.					
3	تراعي إدارة الشركة تطوير المهارات في مجال العمليات للكوادر الوطنية (الإدارية والفنية).					
4	تستخدم إدارة الشركة نظام متطور للرقابة وتخفيض التكاليف.					
5	تعتمد إدارة الشركة استراتيجية توفير الموارد بكلف منخفضة ( Low Cost ).					
6	تقوم إدارة الشركة بعملية التحسينات المستمرة على خطة إدارة التكاليف.					
7	تبني إدارة الشركة استراتيجية قيادة الكلفة باستثمار رأس المال بشكل مستمر.					

2- الجودة : يعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات العملاء، وإن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، وأن خصائص المنتج ستقابل برضاء العميل وأن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضاء العميل، فضلاً عن الشركة التي يمكنها أن تفرض اسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات العملاء حيث يمكن تلخيص بعد الجودة في مطابقة مواصفات المنتج لمتطلب العملاء واشباع وتحقيق متطلبات السوق في المواءمة والاستخدام (نصار، 2012: 263).

ت	الفقرات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تحرص إدارة الشركة على تطبيق المواصفات					

					الأرشادية الدولية المحددة مسبقاً.
					2 تطبيق إدارة الشركة أنشطة الجودة المخطط لها لضمان توظيف العمليات الضرورية لتحقيق المتطلبات.
					3 تعتمد إدارة الشركة نظام السيطرة النوعية للتحقق من جودة المنتج.
					4 تعتمد إدارة الشركة البرنامج التدريبي التي تسهم في زيادة وعي العاملين بالجودة.
					5 تعتمد إدارة الشركة التقانة الحديثة والمتطورة لتحسين جودة المنتج.
					6 تمتلك إدارة الشركة القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات العملاء.
					7 تتجاوز إدارة الشركة أسباب الأداء غير المرضي أولاً بأول.
					8 تركز إدارة الشركة على خصائص جودة المنتج ذو الجودة العالية لتحقيق رضا الزبون وتحسين الصورة الذهنية.

4- الإبداع : أشار (تورانس) بأن الإبداع هو عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الأنسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو أرتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة أو توصيل النتائج للآخرين (حافظ، 2011: 16).

ت	الفقرات	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تراعي إدارة الشركة تحفيز الإبداع والعصف الفكري لدى العاملين.					
2	تمتلك إدارة الشركة قدرات على قيادة الإبداع في مجال أختصاصها.					
3	تتبنى إدارة الشركة روح المغامرة في رغبتها للوصول إلى الهدف.					
4	تعتمد إدارة الشركة تطوير اساليب العمل وفق رؤية واضحة.					
5	تمتلك إدارة الشركة تقدم وتفوق تنافسي.					
6	تعتمد إدارة الشركة ستراتيجية قيادة الابداع لتبني افكار جديدة.					

الملحق رقم (5)

Frequencies

Notes

Output Created	20-NOV-2017 12:14:17
Comments	
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES= العمر / الجنس / التحصيل / التخصص / الوظيفة الخبرة /STATISTICS=STDDEV MEAN /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time Elapsed Time

التحليل\العراقي\amos\data asim.sav [DataSet2] تحت الاجراء\تحت

Statistics

	الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	التخصص العلمي	المركز الوظيفي	سنوات الخبرة
N Valid	249	249	249	249	249	249
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	1.51	2.68	1.82	2.12	1.83	2.23
Std. Deviation	.501	.783	1.015	.894	.962	.602

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	122	49.0	49.0	49.0
انثي	127	51.0	51.0	100.0
Total	249	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 سنة	19	7.6	7.6	7.6
31-40	71	28.5	28.5	36.1
41-50	129	51.8	51.8	88.0
51 سنة فأكثر	30	12.0	12.0	100.0
Total	249	100.0	100.0	

التحصيل الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دبلومعالي	126	50.6	50.6	50.6
بكالوريوس	72	28.9	28.9	79.5
Valid ماجستير	22	8.8	8.8	88.4
دكتوراه	29	11.6	11.6	100.0
Total	249	100.0	100.0	

التخصص العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ادارةعمال	60	24.1	24.1	24.1
Valid اقتصاد	125	50.2	50.2	74.3
محاسبة	38	15.3	15.3	89.6
اخرى	26	10.4	10.4	100.0
Total	249	100.0	100.0	

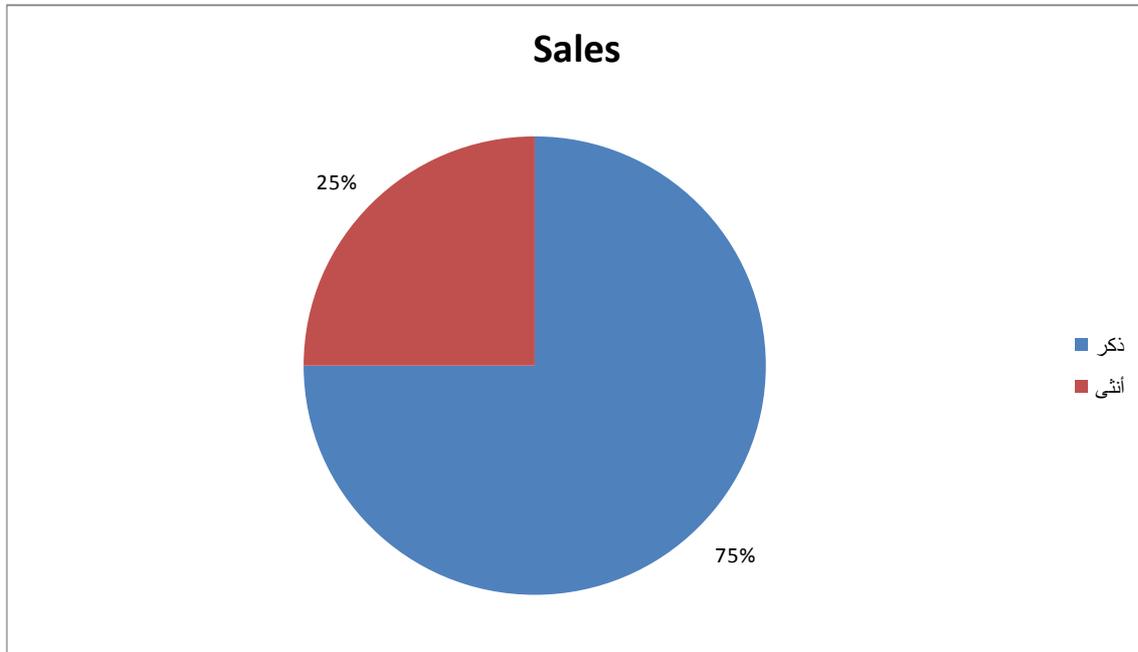
المركز الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مديرعام	118	47.4	47.4	47.4
Valid رئيس هيئة	78	31.3	31.3	78.7
مديرقسم	31	12.4	12.4	91.2
م.مديرعام	22	8.8	8.8	100.0
Total	249	100.0	100.0	

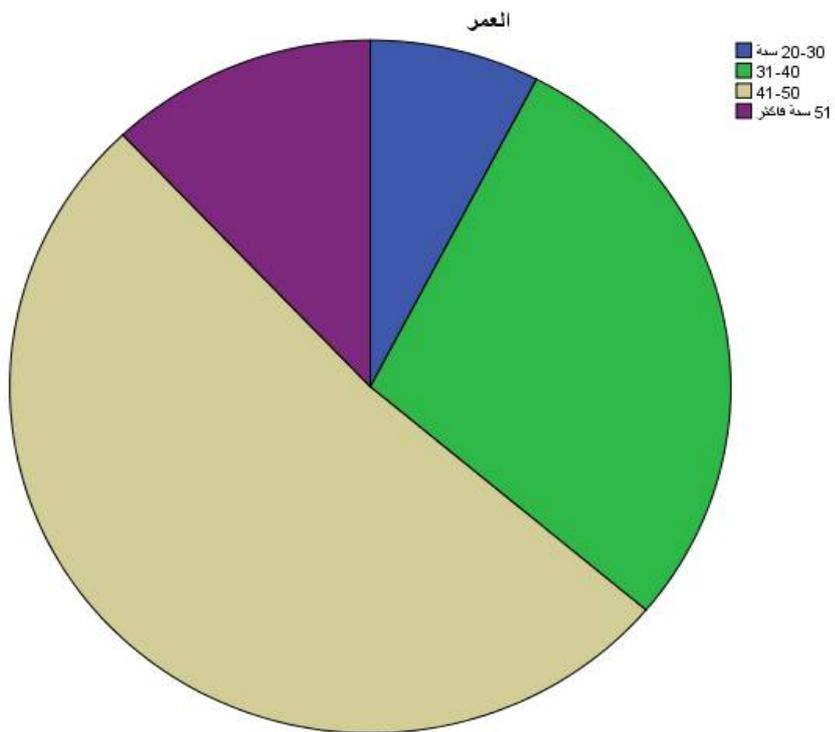
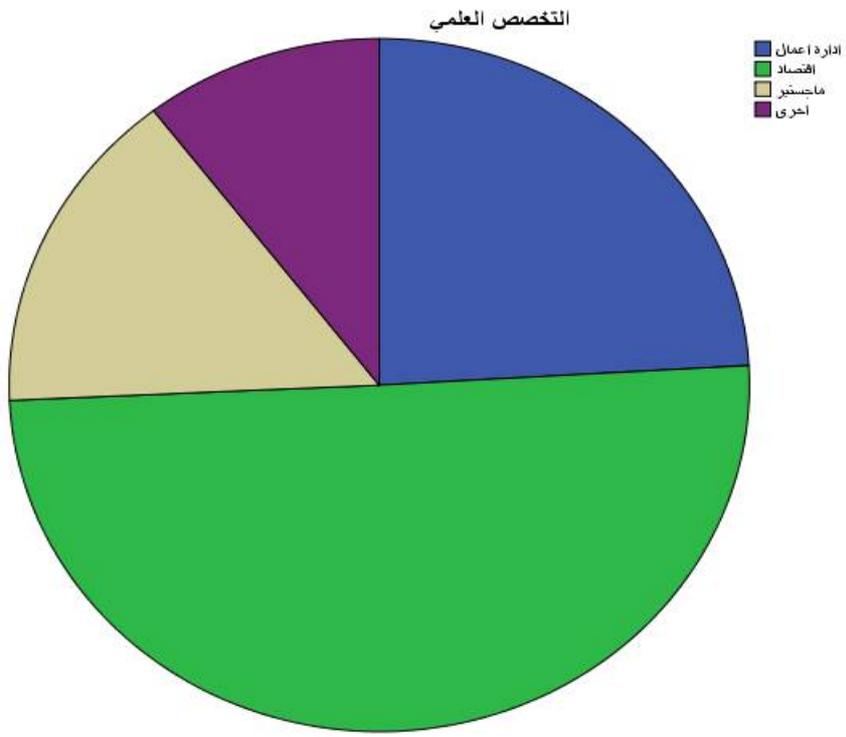
سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5-10سنوات	23	9.2	9.2	9.2
Valid 10-15سنة	146	58.6	58.6	67.9
15سنة فأكثر	80	32.1	32.1	100.0
Total	249	100.0	100.0	

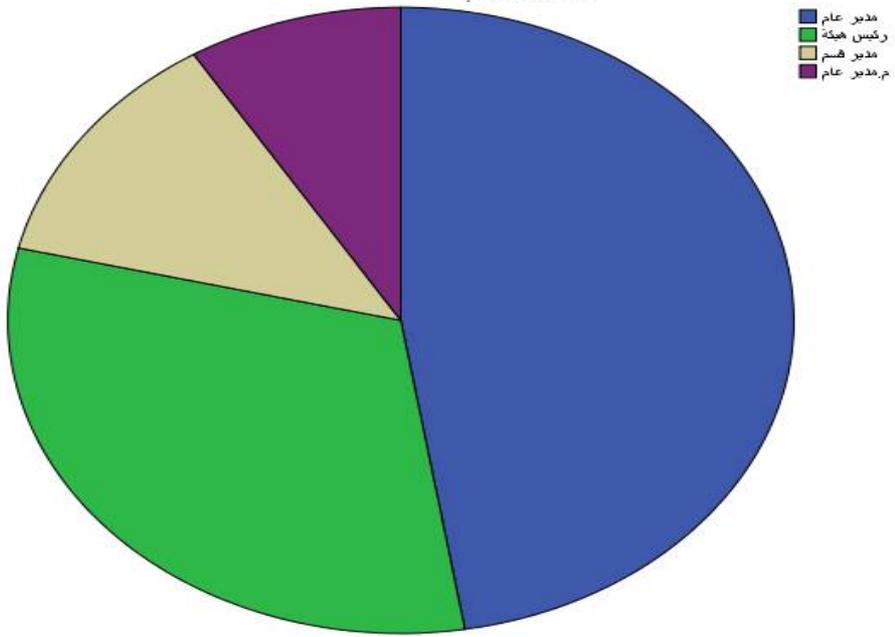
الملحق رقم (6)



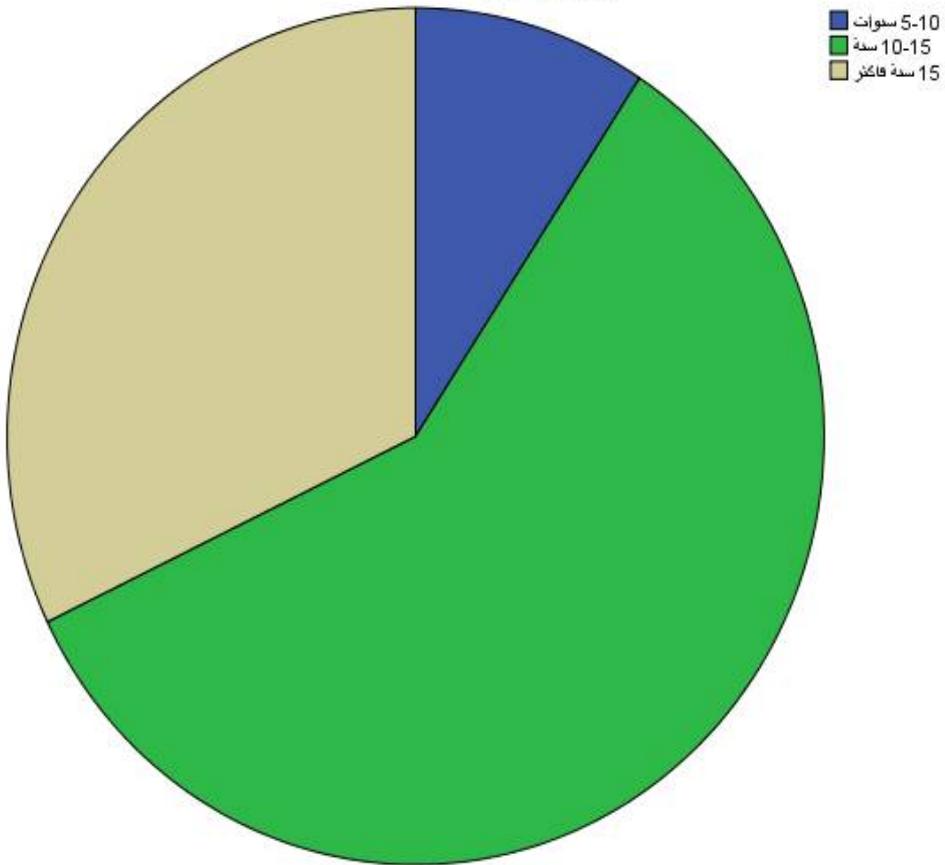
الملحق رقم



المركز الوظيفي



سنوات الخبرة





1	14.244	44.514	44.514	14.244	44.514	44.514	5.814	18.167	18.167
2	2.187	6.833	51.347	2.187	6.833	51.347	4.309	13.465	31.632
3	1.584	4.951	56.298	1.584	4.951	56.298	3.131	9.783	41.415
4	1.390	4.344	60.643	1.390	4.344	60.643	2.803	8.760	50.176
5	1.255	3.923	64.566	1.255	3.923	64.566	2.426	7.581	57.757
6	1.136	3.549	68.115	1.136	3.549	68.115	2.211	6.910	64.668
7	1.061	3.317	71.432	1.061	3.317	71.432	2.165	6.764	71.432
8	.910	2.843	74.275						
9	.829	2.590	76.865						
10	.689	2.154	79.019						
11	.649	2.029	81.048						
12	.599	1.873	82.921						
13	.529	1.653	84.574						
14	.445	1.391	85.965						
15	.422	1.318	87.283						
16	.395	1.235	88.518						
17	.385	1.203	89.721						
18	.356	1.111	90.832						
19	.340	1.063	91.895						
20	.330	1.031	92.926						
21	.309	.966	93.892						
22	.272	.851	94.744						
23	.253	.791	95.535						
24	.242	.757	96.292						
25	.223	.698	96.990						
26	.180	.564	97.553						
27	.163	.508	98.061						
28	.158	.494	98.555						
29	.144	.448	99.004						
30	.125	.390	99.394						
31	.117	.366	99.760						
32	.077	.240	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
D4	.790	-.162	.096	-.050	-.176	.166	-.043
C7	.786	-.197	-.008	-.174	-.064	-.154	-.055
C4	.783	-.307	-.043	.119	-.154	-.051	.081
D1	.741	-.229	-.158	-.121	.029	-.027	.198
D3	.738	-.318	-.219	.112	-.089	.193	-.175
B2	.736	.149	-.186	.165	.092	-.108	-.247
B8	.731	.044	-.201	-.334	.020	.140	.008
C1	.726	-.008	-.240	-.207	.124	-.108	-.081
D2	.715	-.308	.067	-.014	.062	.300	-.029
D6	.704	-.069	.034	.269	-.210	.106	-.181
A8	.700	.192	-.145	-.054	-.015	-.268	-.076
A7	.697	.055	.217	-.193	-.090	-.285	.010
B1	.694	.280	.054	-.008	.003	.038	-.351
D8	.688	-.170	-.010	.084	.254	.260	-.172
C5	.677	-.524	.105	.073	-.057	-.134	.125
A4	.677	.233	-.160	.083	-.142	-.259	.192
C3	.667	-.331	.260	.056	.414	.017	.065
B5	.660	.134	-.516	-.183	.079	.030	.182
A6	.657	.329	.255	.168	-.086	-.203	.000
D5	.646	.034	-.005	.295	-.466	.176	.021

A3	.634	.368	.020	.309	-.070	-.078	.199
B3	.629	.256	.385	-.007	-.121	-.023	-.374
B4	.626	.118	-.296	-.315	-.038	-.098	.078
A5	.619	.192	.327	.323	.306	-.228	.067
C2	.607	-.188	.314	-.005	.371	-.188	.264
C6	.601	-.542	.145	-.043	-.054	.047	-.004
A9	.590	.083	-.012	-.379	.052	-.215	-.346
A1	.589	.316	-.163	.265	.212	.335	-.073
B7	.583	.299	.332	-.341	-.142	.239	.310
A2	.525	.345	-.230	.167	.449	.212	.136
B6	.504	.373	.376	-.311	-.132	.378	.225
D7	.491	-.047	-.248	.307	-.275	-.100	.281

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 7 components extracted.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
C6	.777	.146	.089	.070	-.084	.077	.177
C5	.745	.201	.059	.262	-.106	.002	.328
D2	.723	.182	.138	.058	.264	.220	.102
D3	.718	.295	.203	.238	.269	-.037	-.094
C4	.661	.297	.156	.411	.056	.058	.176
D4	.632	.263	.298	.236	.116	.304	.050
C3	.621	.127	.116	-.057	.242	.087	.563
D8	.589	.192	.238	-.008	.453	.067	.146
C7	.545	.497	.293	.179	-.021	.118	.204
D1	.541	.502	-.011	.239	.123	.142	.214
D6	.521	.093	.418	.393	.217	.076	-.001
B5	.198	.727	-.054	.267	.371	.120	.005
B4	.185	.691	.116	.185	.116	.189	.039
C1	.348	.638	.231	.097	.214	.046	.149
B8	.378	.616	.158	.070	.245	.310	.000
A9	.213	.576	.509	-.116	-.005	.084	.107
A8	.159	.547	.385	.304	.144	.047	.201
A7	.280	.411	.407	.208	-.119	.268	.348
B3	.222	.099	.761	.107	.094	.295	.139
B1	.219	.309	.627	.126	.317	.177	.054
A6	.091	.165	.516	.418	.132	.250	.354
B2	.272	.405	.463	.282	.384	-.089	.141
D7	.267	.208	-.043	.661	.093	-.013	.050
D5	.427	.050	.296	.620	.147	.238	-.141
A3	.051	.178	.273	.586	.326	.223	.277
A4	.106	.467	.215	.557	.128	.129	.225
A2	.033	.292	.033	.144	.745	.126	.247
A1	.172	.159	.246	.225	.719	.148	.036
B6	.109	.131	.210	.073	.162	.856	.074
B7	.158	.248	.163	.145	.077	.814	.166
C2	.406	.189	.058	.047	.093	.167	.708
A5	.149	.041	.385	.270	.301	.088	.661

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>  
a. Rotation converged in 10 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	.556	.473	.376	.339	.283	.249	.262
2	-.766	.115	.345	.184	.350	.351	-.027
3	.086	-.561	.355	-.193	-.302	.462	.459
4	.047	-.584	.070	.564	.367	-.426	.131
5	-.067	.075	-.157	-.547	.536	-.223	.573
6	.285	-.317	-.197	-.207	.529	.462	-.493
7	-.091	.038	-.738	.391	-.058	.396	.363

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Factor Analysis

التحليل العاملي للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي

التدوير الاخير

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.896
Approx. Chi-Square		2616.309
Bartlett's Test of Sphericity	df	136
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.696
A2	1.000	.737
A5	1.000	.758
A6	1.000	.775
B5	1.000	.632
B6	1.000	.835
B7	1.000	.835
C4	1.000	.723
C5	1.000	.748
C6	1.000	.687
C7	1.000	.645
D2	1.000	.669
D3	1.000	.741
D4	1.000	.716
D6	1.000	.565
D8	1.000	.570
B3	1.000	.655

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.885	46.384	46.384	7.885	46.384	46.384	5.121	30.121	30.121
2	1.822	10.720	57.104	1.822	10.720	57.104	2.429	14.286	44.407
3	1.272	7.480	64.583	1.272	7.480	64.583	2.401	14.126	58.533
4	1.008	5.927	70.510	1.008	5.927	70.510	2.036	11.977	70.510
5	.755	4.441	74.951						
6	.655	3.851	78.802						
7	.524	3.084	81.886						
8	.503	2.959	84.846						
9	.420	2.469	87.315						
10	.394	2.317	89.632						
11	.361	2.126	91.757						
12	.311	1.832	93.589						
13	.260	1.529	95.118						
14	.255	1.500	96.618						
15	.235	1.380	97.998						
16	.193	1.138	99.136						
17	.147	.864	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
D4	.829	-.093	-.135	.045
C4	.797	-.289	.023	-.059
C7	.783	-.159	-.039	-.070
D3	.772	-.327	.186	.054
D2	.757	-.225	-.008	.214
D6	.731	-.101	.009	-.145
D8	.715	-.097	.209	.076
C5	.710	-.464	-.139	-.094
A6	.659	.374	-.156	-.421
B3	.638	.299	-.330	-.222
C6	.635	-.477	-.198	.124
A5	.626	.307	.010	-.521
B5	.607	.098	.412	.289
A1	.600	.349	.462	-.018
B7	.579	.426	-.416	.381
B6	.523	.515	-.371	.399
A2	.507	.428	.535	.103

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
C5	.837	-.020	.216	.023
C6	.813	-.054	.018	.151
D3	.777	.351	.119	.016
C4	.774	.220	.265	.070
D2	.726	.263	.065	.263
D4	.689	.203	.306	.326
C7	.681	.211	.333	.159
D6	.594	.234	.383	.101
D8	.581	.439	.166	.112
A2	.054	.819	.206	.142
A1	.172	.743	.323	.104
B5	.372	.678	-.007	.184
A5	.216	.264	.799	.056
A6	.218	.191	.793	.250
B3	.282	.058	.631	.417
B6	.107	.196	.189	.866
B7	.210	.146	.199	.855

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4
1	.739	.406	.427	.328
2	-.664	.378	.404	.503
3	-.083	.803	-.191	-.559
4	.079	.219	-.786	.572

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

الملحق رقم (8)

Reliability Scale: التفكير الفرصي والتفكير في الوقت

Case Processing Summary

	N	%
Valid	249	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	249	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C5	32.05	28.361	.750	.913
C6	32.15	28.315	.673	.918
D3	32.20	26.508	.779	.912
C4	32.10	27.518	.790	.911
D2	32.07	28.285	.732	.914
D4	31.98	27.597	.772	.912
C7	32.02	27.330	.736	.914
D6	32.02	30.165	.672	.919
D8	32.02	29.661	.648	.920

الملحق رقم (9)

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 B5
' ) النية الاستر انجبية لALL /SCALE ( '
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes

Output Created		17-NOV-2017 08:50:37
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	C:\Users\HASSAN\Desktop\العراقي \تحت التحليل\تحت الاجراء\Untitled22.sav DataSet1 <none> <none> <none> 249
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 B5 /SCALE('النية الاستر انجبية') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.00 00:00:00.00

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\التحت الاجراء\التحليل\العراقي\Untitled22.sa

## الملحق رقم (10)

### Scale: النية الاستراتيجية

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	249	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	8.12	1.884	.586	.643
A2	8.29	1.906	.636	.595
B5	8.32	1.703	.510	.750

RELIABILITY

/VARIABLES=A5 A6 B3

2') ALL النية الاستراتيجية /SCALE('

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

### Reliability

#### Notes

	Output Created	17-NOV-2017 08:52:28
	Comments	
	Data	\Untitled22.sav تحت الاجراء\التحليل\العراقي\التحليل\العراقي\Untitled22.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	249
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=A5 A6 B3 2') ALL النية الاستراتيجية /SCALE(' /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00



التحليل\العراقي\Untitled22.sav [DataSet1] تحت الاجراء\تحت

### Scale: ادراك النظم

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	249	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	2

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B6	4.22	.546	.714	.
B7	4.18	.471	.714	.

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=K1 K2 K3 K4 K5 K6  
' ) ALLندرة الموارد /SCALE ('  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL
```

الملحق رقم (13)

### Factor Analysis

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل التحديات البيئية المعاصرة التدوير الاول

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.793	
Approx. Chi-Square	2985.760	
Bartlett's Test of Sphericity	df	276
	Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
g1	1.000	.607
g2	1.000	.588
g3	1.000	.572
g4	1.000	.506
g5	1.000	.526
g6	1.000	.504
g7	1.000	.583
g8	1.000	.538
g9	1.000	.775
g10	1.000	.721
k1	1.000	.775
k2	1.000	.700
k3	1.000	.712
k4	1.000	.553
k5	1.000	.551
k6	1.000	.671
l1	1.000	.678
l2	1.000	.679
l3	1.000	.517
l4	1.000	.811
l5	1.000	.738
l6	1.000	.782

17	1.000	.682
18	1.000	.665

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.542	31.426	31.426	7.542	31.426	31.426	3.758	15.660	15.660
2	2.161	9.003	40.429	2.161	9.003	40.429	2.822	11.757	27.418
3	1.994	8.310	48.739	1.994	8.310	48.739	2.767	11.529	38.946
4	1.437	5.987	54.726	1.437	5.987	54.726	2.615	10.895	49.841
5	1.228	5.116	59.842	1.228	5.116	59.842	1.837	7.654	57.495
6	1.073	4.471	64.313	1.073	4.471	64.313	1.636	6.819	64.313
7	.979	4.080	68.394						
8	.871	3.631	72.025						
9	.826	3.444	75.468						
10	.740	3.085	78.554						
11	.662	2.757	81.311						
12	.611	2.546	83.857						
13	.543	2.263	86.120						
14	.500	2.082	88.202						
15	.453	1.889	90.091						
16	.435	1.812	91.903						
17	.398	1.658	93.561						
18	.350	1.458	95.019						
19	.312	1.302	96.320						
20	.249	1.037	97.357						
21	.247	1.027	98.384						
22	.160	.667	99.051						
23	.129	.535	99.586						
24	.099	.414	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
k6	.704	-.085	-.320	-.054	.244	-.056
l7	.650	.137	-.175	-.286	.161	-.320
l3	.628	-.106	-.290	-.104	-.093	-.089
k5	.624	-.188	-.340	-.023	-.099	.030
g10	.620	-.100	.366	-.317	-.295	.073
l5	.612	-.098	-.210	-.446	-.305	-.135
g9	.598	.089	.309	.143	-.542	.020
g3	.598	-.178	.171	.375	.068	-.095
g4	.596	-.254	.143	.100	.221	-.082
l2	.593	-.270	-.442	-.146	.115	.159
k4	.579	.010	.362	-.184	.145	-.179
k2	.563	.365	.328	-.291	.174	-.165
l6	.535	.517	-.360	.309	-.037	.024
g6	.525	-.327	.077	-.086	.075	.321
g5	.514	-.245	.245	.353	.047	.124
g2	.499	-.423	.181	.187	.068	-.295

g7	.496	-.230	.191	.171	-.174	.433
l1	.496	-.152	-.438	.024	.189	.426
k1	.470	.647	.207	.208	.031	.218
k3	.519	.541	.261	-.014	.210	.193
l8	.534	.537	-.263	.014	.144	-.012
g8	.438	-.075	.440	-.352	.086	.129
g1	.418	-.189	.100	.464	.244	-.334
l4	.546	.164	-.253	.237	-.565	-.217

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 6 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
l2	.792	.024	.068	.125	.014	.176
k6	.696	.232	.168	.322	.017	-.001
l1	.692	.193	-.109	.053	-.121	.363
k5	.640	.065	.067	.196	.269	.148
l3	.599	.094	.170	.185	.293	.021
l5	.592	-.048	.430	-.054	.443	-.036
l7	.535	.272	.420	.203	.132	-.293
k1	-.071	.820	.183	.062	.142	.201
k3	.030	.725	.394	.069	-.039	.155
l6	.344	.724	-.177	.118	.305	-.032
l8	.375	.694	.092	.030	.112	-.140
k2	.090	.450	.674	.143	.047	-.115
g8	.080	.046	.670	.087	-.053	.265
g10	.174	.014	.665	.084	.365	.329
k4	.128	.174	.619	.346	.057	.021
g1	.089	.111	-.017	.764	.037	-.038
g2	.192	-.159	.228	.668	.144	.079
g3	.162	.169	.122	.647	.171	.235
g4	.299	.069	.292	.546	-.012	.170
g5	.101	.108	.113	.542	.089	.436
l4	.283	.253	-.073	.173	.795	-.009
g9	-.014	.221	.315	.212	.675	.356
g7	.174	.076	.143	.209	.179	.671
g6	.392	-.025	.283	.199	-.042	.478

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 10 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4	5	6
1	.573	.382	.432	.431	.309	.240
2	-.248	.842	.031	-.359	.105	-.296
3	-.709	-.020	.595	.246	-.054	.282
4	-.280	.257	-.663	.593	.128	.220
5	.143	.215	.061	.307	-.894	-.192
6	.094	.179	-.126	-.422	-.274	.831

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

الملحق رقم (14)

## Factor Analysis

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل التحديات البيئية المعاصرة التدوير الاخير

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 2873.115

df	253
Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
g1	1.000	.587
g2	1.000	.634
g3	1.000	.568
g4	1.000	.528
g5	1.000	.573
g7	1.000	.555
g8	1.000	.582
g9	1.000	.776
g10	1.000	.714
k1	1.000	.792
k2	1.000	.687
k3	1.000	.688
k4	1.000	.556
k5	1.000	.554
k6	1.000	.678
l1	1.000	.657
l2	1.000	.712
l3	1.000	.515
l4	1.000	.836
l5	1.000	.749
l6	1.000	.776
l7	1.000	.655
l8	1.000	.696

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.296	31.720	31.720	7.296	31.720	31.720	3.517	15.290	15.290
2	2.089	9.082	40.801	2.089	9.082	40.801	2.854	12.410	27.701
3	1.987	8.641	49.443	1.987	8.641	49.443	2.723	11.841	39.542
4	1.433	6.230	55.672	1.433	6.230	55.672	2.516	10.938	50.480
5	1.226	5.329	61.001	1.226	5.329	61.001	1.870	8.128	58.609
6	1.039	4.518	65.519	1.039	4.518	65.519	1.589	6.910	65.519
7	.953	4.142	69.660						
8	.866	3.764	73.425						
9	.782	3.399	76.824						
10	.698	3.036	79.861						
11	.651	2.829	82.689						
12	.598	2.600	85.289						
13	.520	2.261	87.550						
14	.460	1.999	89.549						
15	.436	1.896	91.445						
16	.399	1.737	93.182						
17	.353	1.536	94.718						
18	.316	1.374	96.091						
19	.254	1.106	97.198						
20	.249	1.081	98.278						

21	.163	.708	98.986					
22	.133	.580	99.567					
23	.100	.433	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
k6	.706	-.162	-.291	-.060	.254	.028
l7	.658	.078	-.185	-.296	.186	-.244
l3	.630	-.180	-.256	-.116	-.079	-.007
k5	.620	-.256	-.297	-.029	-.097	.075
g10	.613	-.039	.379	-.325	-.293	.049
l5	.609	-.141	-.187	-.455	-.293	-.171
g9	.606	.104	.306	.126	-.536	.039
g3	.595	-.173	.211	.364	.073	-.049
l2	.588	-.353	-.384	-.150	.118	.239
g4	.587	-.235	.188	.096	.222	-.183
k4	.580	.050	.365	-.197	.163	-.138
k2	.575	.394	.269	-.296	.192	-.069
l6	.554	.421	-.433	.319	-.045	.022
l8	.545	.485	-.354	.037	.128	-.146
g5	.507	-.219	.292	.343	.048	.250
g2	.492	-.412	.264	.166	.086	-.343
l1	.491	-.224	-.406	.034	.170	.413
g7	.487	-.197	.229	.170	-.193	.401
k1	.486	.659	.098	.224	.015	.247
k3	.521	.596	.155	.015	.184	.058
g8	.432	.000	.446	-.358	.093	.245
g1	.418	-.202	.146	.448	.261	-.285
l4	.553	.090	-.265	.228	-.561	-.290

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
l2	.820	.005	.102	.114	.035	.122
l1	.744	.149	-.060	.047	-.100	.257
k6	.700	.234	.179	.317	.036	-.007
k5	.639	.067	.080	.183	.286	.139
l3	.591	.102	.178	.174	.302	.045
l7	.486	.299	.407	.231	.174	-.285
k1	-.025	.809	.193	-.001	.060	.310
l6	.346	.730	-.178	.089	.284	.051
k3	.007	.722	.389	.099	-.010	.077
l8	.315	.709	.078	.086	.185	-.217
g8	.120	.031	.691	.053	-.097	.277
g10	.154	.009	.677	.100	.375	.284
k2	.080	.462	.667	.137	.025	-.054
k4	.108	.181	.613	.363	.060	.032
g1	.081	.133	-.044	.746	.017	.066
g2	.148	-.147	.210	.713	.186	.059
g3	.179	.175	.115	.609	.132	.323
g4	.262	.067	.286	.604	.051	.074
l4	.217	.286	-.096	.182	.813	.057
g9	-.004	.218	.324	.170	.607	.475
l5	.519	-.032	.430	.006	.526	-.127
g7	.236	.032	.185	.173	.137	.645
g5	.176	.095	.129	.450	-.006	.560

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4	5	6
1	.554	.405	.433	.426	.330	.224
2	-.380	.830	.120	-.358	.026	-.152
3	-.631	-.170	.571	.299	-.123	.377
4	-.228	.281	-.682	.500	.024	.390
5	.166	.186	.074	.349	-.848	-.303
6	.265	.063	-.007	-.479	-.395	.735

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

(الملحق رقم 15)

**Factor Analysis**

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل التحديات البيئية المعاصرة التدوير الاخير

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.783
Approx. Chi-Square	1075.084
Bartlett's Test of Sphericity	df
	78
	Sig.
	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
g1	1.000	.764
g2	1.000	.567
g3	1.000	.578
g8	1.000	.745
g10	1.000	.639
k1	1.000	.659
k3	1.000	.809
k5	1.000	.588
k6	1.000	.655
l1	1.000	.543
l2	1.000	.713
l3	1.000	.540
l8	1.000	.711

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.351	33.467	33.467	4.351	33.467	33.467	2.993	23.024	23.024
2	1.720	13.233	46.700	1.720	13.233	46.700	2.123	16.330	39.354
3	1.390	10.689	57.388	1.390	10.689	57.388	1.837	14.128	53.482
4	1.049	8.071	65.459	1.049	8.071	65.459	1.557	11.977	65.459
5	.769	5.918	71.377						
6	.686	5.279	76.656						
7	.614	4.725	81.382						
8	.562	4.319	85.701						
9	.478	3.677	89.378						
10	.452	3.475	92.853						
11	.395	3.040	95.893						
12	.296	2.273	98.166						

13

.238

1.834

100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
k6	.757	-.206	-.197	.025
l3	.688	-.205	-.080	-.132
k5	.683	-.286	-.185	-.072
l2	.669	-.429	-.265	-.107
g3	.606	.016	.380	.257
l1	.555	-.287	-.390	.015
l8	.552	.417	-.419	.240
g10	.549	.183	.366	-.413
g2	.490	-.257	.487	.153
k3	.525	.716	-.107	.097
k1	.442	.673	-.097	.039
g8	.439	.202	.361	-.617
g1	.454	-.080	.496	.552

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
l2	.831	-.022	.107	.101
k6	.737	.210	.236	.108
k5	.728	.087	.168	.148
l1	.725	.111	.023	-.063
l3	.648	.112	.196	.262
k3	.058	.867	.110	.203
k1	.021	.781	.054	.214
l8	.361	.754	.034	-.110
g1	.075	.106	.863	-.050
g2	.234	-.113	.667	.233
g3	.221	.216	.666	.196
g8	.106	.107	.052	.848
g10	.171	.183	.223	.726

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4
1	.717	.420	.432	.349
2	-.502	.829	-.139	.204
3	-.473	-.290	.680	.480
4	-.101	.227	.576	-.779

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

RELIABILITY

/VARIABLES=11 12 13 k5 k6

' ) ALL العوامل الحرجة /SCALE('

/MODEL=ALPHA

(الملحق رقم 16)

**Reliability**[DataSet1] تحت الاجراء\تحت التحليل C:\Users\HASSAN\Desktop\  
العراقي\amos\data asim.sav**Scale: العوامل الحرجة**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	70.9
	Excluded <sup>a</sup>	102	29.1
	Total	351	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	5

RELIABILITY

/VARIABLES=k1 k3 l8

' ) ALLندرة الموارد /SCALE ('

/MODEL=ALPHA.

### Reliability

ندرة المواردScale:

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	70.9
	Excluded <sup>a</sup>	102	29.1
	Total	351	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	3

RELIABILITY

/VARIABLES=g1 g2 g3

' ) ALLالاضراب البيئي /SCALE ('

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

### Reliability

\amos\data العراقي\التحليل\تحت الاجراء\تحت التحليل\العراقي\asim.sav [DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\

الاضراب البيئيScale:

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	70.9
	Excluded <sup>a</sup>	102	29.1
	Total	351	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g1	3.83	1.627	.520	.498
g2	3.96	1.769	.436	.616
g3	3.93	1.898	.466	.576

```
RELIABILITY
/VARIABLES=g8 g10
2') ALL الاضراب البيئي /SCALE('
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Reliability

### Notes

Output Created	17-NOV-2017 21:56:30
Comments	
Data	\amos\data العراقي التحليل تحت الاجراءات تحت C:\Users\HASSAN\Desktop\asim.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Input Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	351
Matrix Input	
Definition of Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=g8 g10 2') ALL الاضراب البيئي /SCALE(' /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Processor Time	00:00:00.00
Resources Elapsed Time	00:00:00.00

\amos\data العراقي التحليل تحت الاجراءات تحت [DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\asim.sav

الملحق رقم (17)

## Scale: الاضراب البيئي

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	70.9
	Excluded <sup>a</sup>	102	29.1
	Total	351	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.587	2

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g8	2.04	.679	.418	.
g10	1.86	.535	.418	.

FACTOR

/VARIABLES m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7 m8 n1 n2 n3 n4 n5 n6 n7 o1 o2 o3 o4 o5 o6

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7 m8 n1 n2 n3 n4 n5 n6 n7 o1 o2 o3 o4 o5 o6

/PRINT INITIAL SIG KMO EXTRACTION ROTATION

/FORMAT SORT

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION VARIMAX

/METHOD=CORRELATION

الملحق رقم (18)

## Factor Analysis

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الميزة التنافسية: التدوير الاول

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.788
Approx. Chi-Square		3522.132
Bartlett's Test of Sphericity	df	210
	Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
m1	1.000	.473
m2	1.000	.673
m3	1.000	.591
m4	1.000	.622
m5	1.000	.703
m6	1.000	.649
m7	1.000	.684
m8	1.000	.627
n1	1.000	.628
n2	1.000	.543
n3	1.000	.718
n4	1.000	.625
n5	1.000	.777
n6	1.000	.621
n7	1.000	.718
o1	1.000	.726
o2	1.000	.666
o3	1.000	.512
o4	1.000	.640
o5	1.000	.621
o6	1.000	.626

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings
-----------	---------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.401	30.481	30.481	6.401	30.481	30.481	3.881	18.482	18.482
2	2.844	13.544	44.024	2.844	13.544	44.024	3.382	16.103	34.586
3	1.722	8.202	52.226	1.722	8.202	52.226	2.298	10.945	45.531
4	1.421	6.768	58.994	1.421	6.768	58.994	2.046	9.744	55.275
5	1.056	5.030	64.024	1.056	5.030	64.024	1.837	8.749	64.024
6	.953	4.537	68.560						
7	.808	3.846	72.406						
8	.753	3.586	75.992						
9	.690	3.286	79.278						
10	.587	2.795	82.073						
11	.555	2.643	84.715						
12	.510	2.428	87.143						
13	.463	2.205	89.348						
14	.424	2.020	91.368						
15	.373	1.777	93.145						
16	.337	1.603	94.748						
17	.300	1.426	96.174						
18	.263	1.253	97.427						
19	.227	1.079	98.505						
20	.162	.773	99.278						
21	.152	.722	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
o2	.665	-.392	.188	-.010	.186
n6	.657	-.036	-.353	.218	-.129
o4	.653	-.360	.224	-.183	-.015
o6	.652	-.273	.176	.310	-.013
m7	.647	.364	.069	-.357	-.031
m8	.623	.342	.094	-.336	.013
m4	.619	.385	.111	-.268	.075
n5	.607	-.154	-.517	.196	-.280
n7	.606	-.525	.222	-.009	.162
o5	.604	-.484	.124	-.064	-.054
o3	.575	-.079	.015	-.192	-.372
n4	.547	-.170	-.253	.351	-.331
m6	.520	.443	-.114	-.203	-.359
n1	.486	.165	-.450	-.235	.326
m5	.553	.597	.161	-.110	.049
o1	.527	-.579	.243	-.087	.213
m3	.222	.513	.378	.367	.029
m2	.344	.454	.452	.365	.099
n3	.504	.215	-.517	.156	.356
m1	.312	.242	.280	.456	-.175
n2	.382	.165	-.256	.337	.437

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
o1	.847	.015	.013	-.063	.060

n7	.834	.047	.112	.019	.087
o2	.773	.149	.121	.072	.164
o5	.726	.125	.273	-.054	-.023
o4	.726	.294	.160	-.011	-.038
o6	.618	.037	.350	.328	.118
m7	.186	.784	.086	.108	.123
m8	.203	.742	.046	.121	.135
m4	.187	.715	.015	.194	.194
m5	.008	.705	.007	.406	.202
m6	-.092	.695	.380	.116	-.005
o3	.336	.444	.419	-.026	-.159
n5	.203	.138	.793	-.089	.281
n4	.255	.026	.726	.140	.115
n6	.245	.207	.628	.080	.343
m2	.068	.234	-.070	.774	.099
m3	-.088	.202	-.048	.733	.061
m1	.063	.071	.239	.637	-.034
n3	.030	.222	.278	.025	.768
n2	.094	.023	.114	.240	.681
n1	.097	.432	.120	-.224	.606

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

#### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.600	.556	.431	.224	.308
2	-.672	.548	-.132	.446	.181
3	.374	.064	-.503	.556	-.542
4	-.064	-.607	.363	.665	.229
5	.213	-.133	-.641	-.001	.725

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### الملحق رقم (19)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الميزة التنافسية: التدوير الاخير

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.826
Approx. Chi-Square	2459.011
Bartlett's Test of Sphericity	df
	91
	Sig.
	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
m4	1.000	.623
m5	1.000	.705
m6	1.000	.595
m7	1.000	.695
m8	1.000	.622
n4	1.000	.636
n5	1.000	.779
n6	1.000	.665
n7	1.000	.720
o1	1.000	.721
o2	1.000	.657
o4	1.000	.614
o5	1.000	.608
o6	1.000	.519

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.384	38.459	38.459	5.384	38.459	38.459	3.743	26.733	26.733
2	2.400	17.146	55.604	2.400	17.146	55.604	3.178	22.703	49.436
3	1.373	9.810	65.415	1.373	9.810	65.415	2.237	15.979	65.415
4	.789	5.635	71.050						
5	.711	5.077	76.127						
6	.560	3.998	80.124						
7	.508	3.629	83.754						
8	.450	3.214	86.967						
9	.414	2.960	89.927						
10	.404	2.886	92.814						
11	.303	2.164	94.977						
12	.281	2.006	96.983						
13	.240	1.711	98.694						
14	.183	1.306	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
o2	.724	-.315	-.184
o4	.709	-.228	-.245
n7	.694	-.452	-.185
o5	.683	-.357	-.118
o6	.677	-.246	.012
n6	.636	.028	.509
m7	.617	.539	-.154
o1	.614	-.510	-.291
m8	.583	.489	-.206
m4	.574	.502	-.204
m5	.478	.669	-.169
m6	.467	.592	.161
n5	.606	-.053	.639
n4	.554	-.110	.563

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

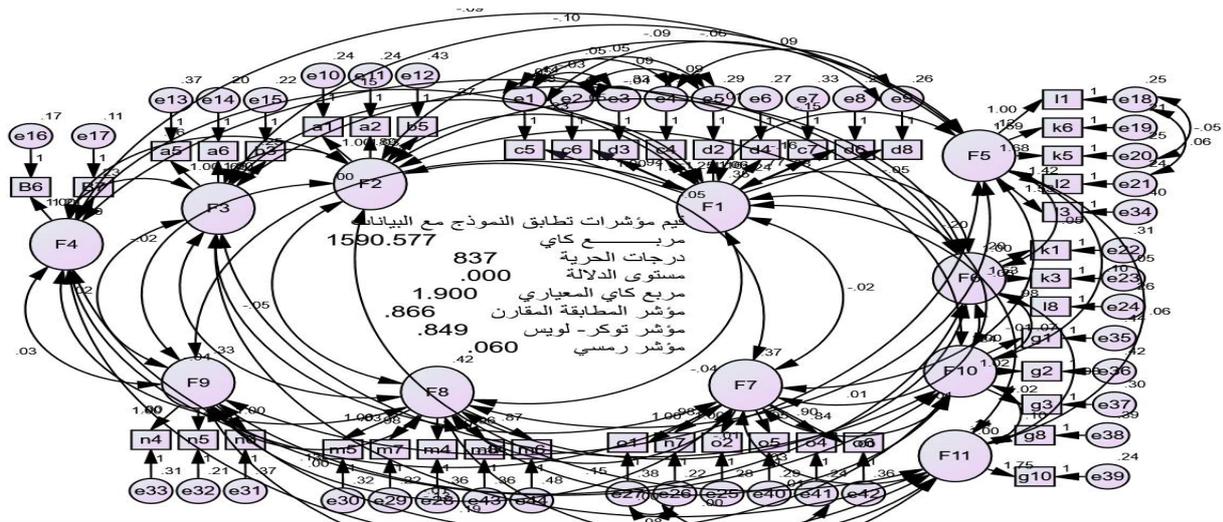
**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
o1	.848	-.019	.047
n7	.829	.045	.176
o2	.771	.172	.185
o5	.739	.100	.226
o4	.733	.249	.121
o6	.619	.155	.334
m5	.017	.838	.046
m7	.186	.802	.129
m4	.197	.761	.066
m8	.212	.757	.069
m6	-.077	.690	.336
n5	.207	.124	.849
n4	.234	.068	.759
n6	.233	.236	.745









### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	153	1590.577	837	.000	1.900
Saturated model	990	.000	0		
Independence model	44	6583.808	946	.000	6.960

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.037	.792	.753	.669
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.163	.259	.225	.247

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.758	.727	.869	.849	.866
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.885	.671	.767

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	753.577	644.814	870.128
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5637.808	5383.958	5898.259

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.414	3.039	2.600	3.509
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	26.548	22.733	21.710	23.783

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.060	.056	.065	.000
Independence model	.155	.151	.159	.000

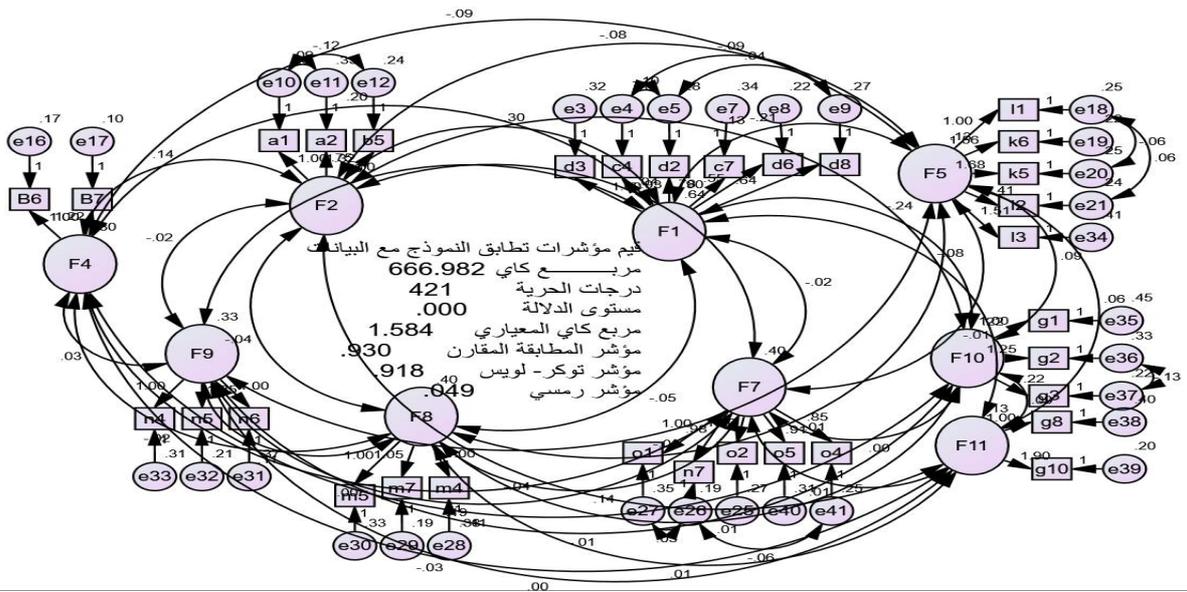
AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1896.577	1964.410	2434.748	2587.748
Saturated model	1980.000	2418.916	5462.278	6452.278
Independence model	6671.808	6691.316	6826.576	6870.576

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.647	7.209	8.117	7.921
Saturated model	7.984	7.984	7.984	9.754
Independence model	26.902	25.879	27.953	26.981

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	142	146
Independence model	39	40



Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	107	666.982	421	.000	1.584
Saturated model	528	.000	0		
Independence model	32	4024.700	496	.000	8.114

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.031	.863	.828	.688
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.162	.321	.277	.301

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.834	.805	.932	.918	.930
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.849	.708	.790
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	245.982	179.628	320.262
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3528.700	3330.127	3734.615

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2.689	.992	.724	1.291
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	16.229	14.229	13.428	15.059

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.049	.041	.055	.629
Independence model	.169	.165	.174	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	880.982	913.828	1257.349	1364.349
Saturated model	1056.000	1218.084	2913.215	3441.215



Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 b5 ' ) ALL النية الاستراتيجية /SCALE('
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.00 00:00:00.00

\amos\data العراقي\التحليل\تحت الاجراء\DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\asim.sav

### النية الاستراتيجية Scale:

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	249	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	8.12	1.884	.586	.643
a2	8.29	1.906	.636	.595
b5	8.32	1.703	.510	.750

RELIABILITY  
/VARIABLES=b6 b7  
' ) ALL ادراك النظم /SCALE('

### Reliability

#### Notes

Output Created		18-NOV-2017 09:42:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\amos\data asim.sav التحليل العراقي\التحليل\تحت الاجراء\DataSet1
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	249
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=b6 b7 ' ) ALL ادراك النظم /SCALE('
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

## Scale: ادراك النظم

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	249	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	2

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b6	4.22	.546	.714	.
b7	4.18	.471	.714	.

### RELIABILITY

/VARIABLES=d3 c4 d2 c7 d6 d8

' ) ALL التفكير في الوقت والفرصي /SCALE('

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Reliability

### Notes

Output Created		18-NOV-2017 09:44:09
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\التحليل العراقي\amos\data asim.sav تحت الاجراءات تحت
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	249
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=d3 c4 d2 c7 d6 d8 ' ) ALL التفكير في الوقت والفرصي /SCALE('
		/MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

\amos\data العراقي التحليل تحت الاجراءات تحت [DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\اسيم.sav

## Scale: التفكير في الوقت والفرصي

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0

Total	249	100.0
-------	-----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d3	20.16	10.278	.777	.859
c4	20.06	11.174	.739	.864
d2	20.03	11.584	.694	.871
c7	19.97	10.834	.726	.867
d6	19.98	12.588	.684	.876
d8	19.97	12.269	.652	.878

### RELIABILITY

/VARIABLES=11 12 13 k5 k6

' ) ALL ندرة الموارد والعوامل الحرجة /SCALE('

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

### Reliability

### Notes

Output Created		18-NOV-2017 09:45:36
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	C:\Users\HASSAN\Desktop\ التحليل العراقي \amos\data asim.sav DataSet1 <none> <none> <none> 249
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=11 12 13 k5 k6 ' ) ALL ندرة الموارد والعوامل الحرجة /SCALE('
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.02 00:00:00.02

\amos\data العراقي التحليل تحت الاجراء [DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\  
asim.sav

### Scale: ندرة الموارد والعوامل الحرجة

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	249	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g1	3.83	1.627	.520	.498
g2	3.96	1.769	.436	.616
g3	3.93	1.898	.466	.576

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=g8 g10
2') ALL الاضراب البيئي /SCALE('
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

### Reliability

#### Notes

Output Created		18-NOV-2017 09:47:10
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	C:\Users\HASSAN\Desktop\ التحليل العراقي\amos\data asim.sav DataSet1 <none> <none> <none> 249
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=g8 g10 2') ALL الاضراب البيئي /SCALE(' /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.00 00:00:00.00

\amos\data العراقي\التحليل\التحليل\اجراء\ [DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\  
asim.sav

### Scale: الاضراب البيئي 2

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	249	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.587	2

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g8	2.04	.679	.418	.
g10	1.86	.535	.418	.

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=m4 m5 m7

```

' ) ALL الكلفة /SCALE ('  
 /MODEL=ALPHA  
 /SUMMARY=TOTAL

## Reliability

### Notes

Output Created	18-NOV-2017 09:48:08	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\amos\data asim.sav التحليل العراقي تحت الاجراءات تحت
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	249
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=m4 m5 m7 ') ALL الكلفة /SCALE (' /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

\amos\data asim.sav التحليل العراقي تحت الاجراءات تحت [DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\amos\data asim.sav

## Scale الكلفة:

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	249	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
m4	4.15	2.251	.618	.774
m5	3.97	2.184	.666	.723
m7	4.17	2.350	.683	.709

RELIABILITY

/VARIABLES=n4 n5 n6

' ) ALL الجودة /SCALE ('

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Reliability

### Notes

Output Created	18-NOV-2017 09:48:54
Comments	





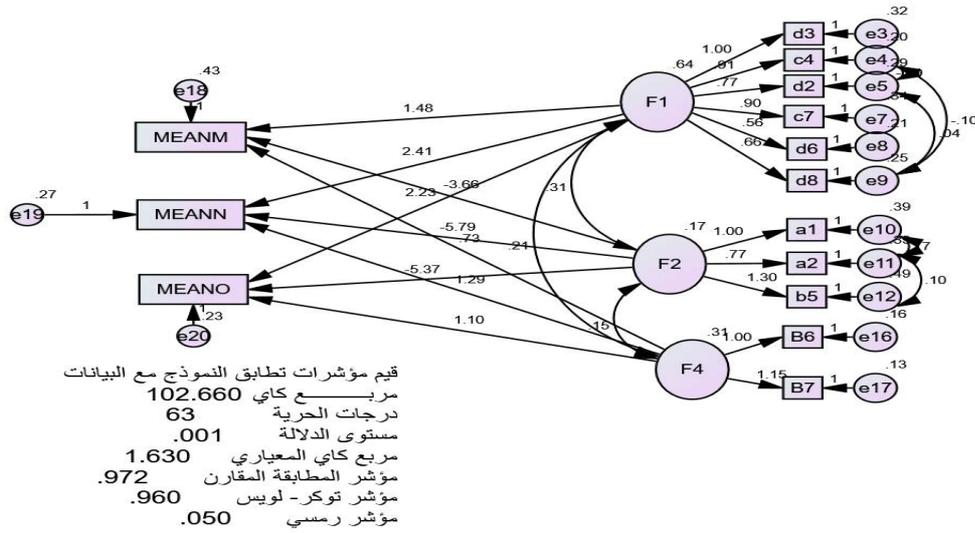


	N	249	249	249	249	249	249	249	249	249
Pearson Correlation		.078	-.011	.053	.004	.006	-.041	.273**	.439**	1
Sig. (2-tailed)		.221	.860	.403	.956	.923	.522	.000	.000	
N		249	249	249	249	249	249	249	249	249

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### الفرضية الاولى



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

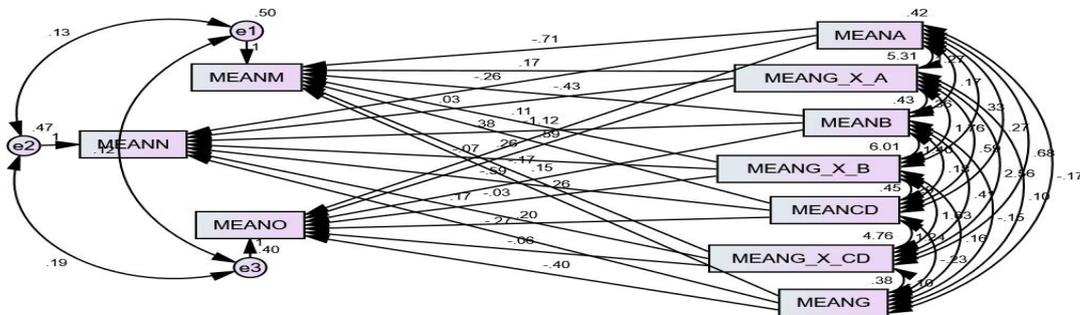
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANM <--- F1	1.481	.735	2.016	.044	
MEANM <--- F2	-3.658	1.708	-2.141	.032	
MEANM <--- F4	.735	.410	1.791	.073	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANN <--- F1	2.406	1.124	2.141	.032	
MEANN <--- F2	-5.792	2.617	-2.213	.027	
MEANN <--- F4	1.287	.625	2.060	.039	

MEANO <--- F1	2.229	1.040	2.143	.032	
MEANO <--- F2	-5.367	2.422	-2.216	.027	

MEANO <--- F4	1.097	.577	1.903	.057
---------------	-------	------	-------	------

الفرضية الثانية 1



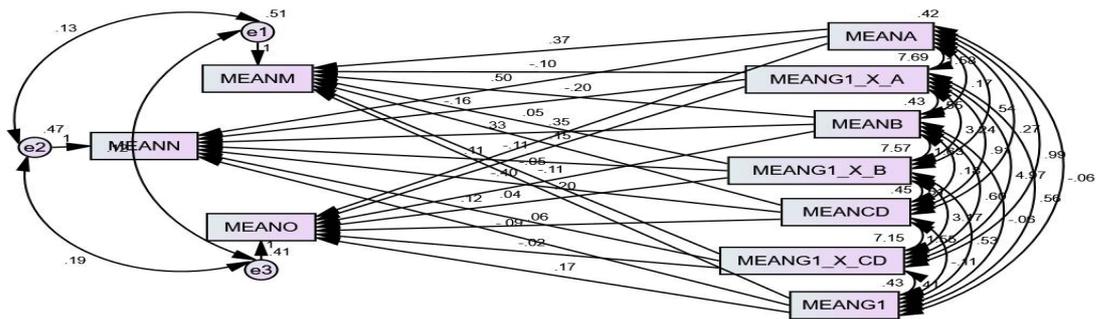
قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة \p  
 مربع كاي المعياري \cmindf  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس \tli  
 مؤشر رمسي \rmsea

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANM <--- MEANG_X_A	.168	.149	1.128	.259	
MEANM <--- MEANG_X_B	.114	.102	1.117	.264	
MEANM <--- MEANG_X_CD	-.174	.156	-1.117	.264	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANN <--- MEANG_X_A	.029	.144	.198	.843	
MEANN <--- MEANG_X_B	-.070	.098	-.708	.479	
MEANN <--- MEANG_X_CD	.167	.150	1.114	.265	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANO <--- MEANG_X_A	.264	.133	1.985	.047	
MEANO <--- MEANG_X_B	-.030	.091	-.329	.742	
MEANO <--- MEANG_X_CD	-.056	.139	-.404	.686	



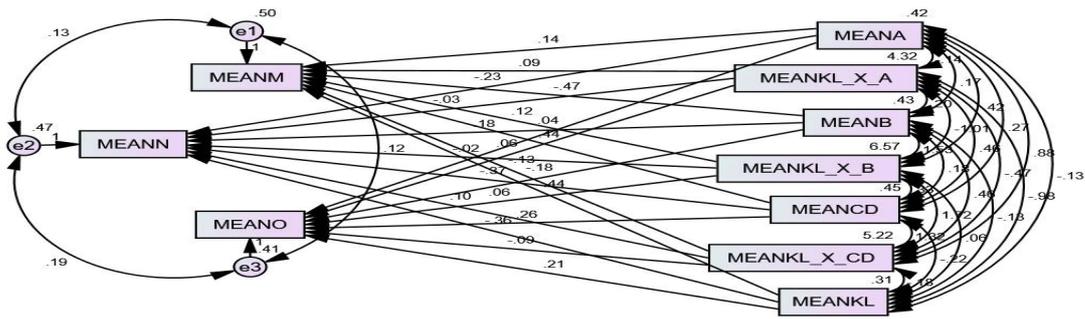
قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة \p  
 مربع كاي المعياري \cmindf  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس \tli  
 مؤشر رمسي \rmsea

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANM <--- MEANG1_X_A	-.099	.152	-.650	.516	
MEANM <--- MEANG1_X_B	.050	.120	.413	.679	
MEANM <--- MEANG1_X_CD	-.051	.128	-.395	.693	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANN <--- MEANG1_X_A	-.165	.146	-1.130	.259	
MEANN <--- MEANG1_X_B	.115	.115	.997	.319	
MEANN <--- MEANG1_X_CD	.121	.123	.981	.326	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANO <--- MEANG1_X_A	-.106	.136	-.776	.438	
MEANO <--- MEANG1_X_B	.039	.108	.359	.720	
MEANO <--- MEANG1_X_CD	-.019	.115	-.163	.871	



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة \p  
 مربع كاي المعياري \cmindf  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكير - لويس \tli  
 مؤشر رمسي \rmsea

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANM <--- MEANKL_X_A	.093	.075	1.231	.218	
MEANM <--- MEANKL_X_B	.122	.118	1.041	.298	
MEANM <--- MEANKL_X_CD	-.130	.129	-1.007	.314	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANO <--- MEANKL_X_A	.061	.067	.898	.369	
MEANO <--- MEANKL_X_B	.056	.105	.533	.594	
MEANO <--- MEANKL_X_CD	-.090	.116	-.777	.437	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MEANO <--- MEANKL_X_A	.061	.067	.898	.369	
MEANO <--- MEANKL_X_B	.056	.105	.533	.594	
MEANO <--- MEANKL_X_CD	-.090	.116	-.777	.437	

---