

التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في قطاع النفط العراقي

علي كزار مجذاب**

أ.د. علي عبد الله الحاكم*

المستخلص

تزايد الاهتمام بكل من التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة لما يشكلانه من أهمية كبيرة للمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها كون الفكر الجديد هو فكر الابداع الاستراتيجي بوصفه تغييراً جذرياً يأتي من ثورة في التفكير الخلاق , فيبدأ من حيث ينتهي اليه الذهن , فيشخص الفرص البعيدة المدى ليجلبها رجوعاً الى الحاضر لتحقيقها ومن خلال ذلك تحقيق الرفاهية للمجتمعات , أذ يقود الى كسر قواعد المنافسة مع الآخرين وليس التنافس معهم على أساس الأداء الأفضل , وتخلي المنظمات عن قواعد المنافسة التقليدية وتبني قواعد جديدة تجعلها تنظر الى ما بعد نماذجها العقلية الموجودة يؤدي الى بناء نماذج لأعمال جديدة تشكل من خلالها أسواقاً جديدة أو تقوم بأعادة تشكيل الأسواق الحالية لتقدم قيمة عالية للزبون والمنظمة , مما يؤدي الى بناء الميزة التنافسية المستدامة التي أصبحت حاجة ملحة للمنظمات في ظل التغير البيئي المتزايد والذي جعل منها مؤقتة في أفضل أحوالها , ولذا توجب تعزيزها وتطوير مصادرها , فأصبح التفكير الاستراتيجي متغيراً حرجاً في بناءها , لذلك يهدف البحث للوقوف على واقع عمل شركات القطاع النفطي في مجال التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة واثارة اهتمام القادة الاستراتيجيين في العينة المبحوثة لأهمية متغيرات البحث.

حددت مشكلة البحث ببعدين البعد الأول معرفي يتمثل بقلة الدراسات في هذا المجال وحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات العراقية كونها من المتغيرات التي تنسم بالحدثة وتحتاج الى البحث والدراسة لاكتشاف المتغيرات ميدانياً. أما البعد الثاني التطبيقي يصف الرؤية المستقبلية والخطوة الاستراتيجية المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في الوقت الحاضر. وسيتم تطبيق البحث في ميدان مهم من ميادين الصناعة النفطية التي تواجه عملية التغيير في المرحلة الراهنة مع تراكم مسببات الأهمال وعدم التطوير والتحديث . ومن أجل تحقيق أهداف البحث يتم صياغة عدد من الفرضيات لغرض اختبارها في الشركات المبحوثة ويتم اختيار السادة المدراء العاميين ومعاونيهم ومدراء الهيئات ورؤساء الاقسام.

وبهدف الحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث مستقبلاً يعتمد الباحث على مقياس متطور ملائم للدراسة الى جانب المقابلات الشخصية , ولغرض تحليل الاستجابات واختبار فرضيات البحث يتم استخدام عدد من الوسائل الوصفية والاحصائية . وعلى ضوء النتائج التي يتم الحصول عليها بالامكان التوصل الى استنتاجات وتوصيات بشأنها. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات الآتية :

- ✓ اعتماد الشركات المبحوثة سياسة التوجه نحو السوق واعتماد استراتيجية تتوافق مع حاجات السوق .
- ✓ تتبنى الإدارة العليا استراتيجية التنافس لتحديد توجهاتها ضمن رؤية ورسالة الشركة وأهدافها.
- ✓ تحاول إدارة الشركات المبحوثة تجنب التهديدات واستثمار الفرص المتاحة لكي تتفوق على الشركات الرديفة محلياً ودولياً.
- ✓ تعتمد الإدارة العليا التفكير الفرصي كأداة للتفكير الاستراتيجي مما يعزز الجانب التنافسي .
- ✓ التفكير المنطقي لإدارة الوقت عنصر مهم بالنسبة لإدارة الشركات لغرض رسم ستراتيجيات التعامل في القطاع المختص.

Strategic thinking and its role in achieving sustainable competitive advantage - A field study - the Iraqi oil sector

Abstract

The growing interest in both strategic thinking and sustainable competitive advantage because of the great importance it represents to organizations of different nature of their

activity, because the new thought is strategic innovation thought as a fundamental change that comes from a revolution in creative thinking, so it starts from where the mind ends, diagnosing long-term opportunities to bring it back to The present is to achieve it, and through that, to achieve the well-being of societies, as it leads to breaking the rules of competition with others and not competing with them on the basis of better performance, and organizations abandon the traditional rules of competition and adopt new rules that make them look beyond their existing mental models. It leads to building new business models through which it forms new markets or is reshaping existing markets to offer a high value to the customer and the organization, which leads to building a sustainable competitive advantage that has become an urgent need for organizations in light of the growing environmental change and which has made them temporary at best, and therefore It has to be strengthened and its resources developed, so strategic thinking has become a critical variable in its construction. Therefore, the research aims to determine the reality of the oil sector companies' work in the field of strategic thinking and its role in achieving sustainable competitive advantage and stirring the attention of strategic leaders in the sample examined for the most important research variables.

The research problem was identified in two dimensions. The first is epistemological, which is the lack of studies in this field and the limited adoption of these topics in Iraqi organizations, as they are among the variables that are characterized by modernity and need research and study to discover the variables in the field. The second applied dimension describes the future vision and strategic plan for achieving competitive advantage today. The research will be applied in an important field of the oil industry that faces the process of change in the current stage with the accumulation of the causes of neglect and lack of development and modernization. In order to achieve the objectives of the research, a number of hypotheses are formulated for the purpose of testing them in the researched companies. General managers, their assistants, body managers and department heads are chosen.

In order to obtain data related to future research variables, the researcher relies on an advanced scale suitable for study in addition to personal interviews. For the purpose of analyzing responses and testing research hypotheses, a number of descriptive and statistical methods are used. In the light of the results obtained, conclusions and recommendations can be reached. The research reached a set of the following conclusions:

- 1- The researched companies adopt a market-oriented policy and adopt a strategy that is compatible with market needs.
- 2- The senior management adopts the competition strategy to determine its directions within the company's vision, mission and goals.
- 3- The management of the researched companies tries to avoid threats and invest available opportunities in order to outpace the counterpart companies locally and internationally.
- 4- Senior management adopts opportunity thinking as a tool for strategic thinking, which enhances the competitive aspect.
- 5- logical thinking for time management is an important element for companies management in order to draw dealing strategies in the specialized sector.

المقدمة

تشهد منظمات الأعمال تطورات متلاحقة وكبيرة ناتجة عن تزامنها مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي يشهدها العالم ، مما برزت الحاجة الى التنبؤ بمستقبل هذه المنظمات وسط تحديات بيئة معاصرة كون هذه المنظمات جزءا من نظام محلي ضمن نظام عالمي اشمل يؤثر في نشاطات وخطط واستراتيجيات تلك المنظمات ،

وكون التحديات البيئية في ظل عدم التأكد الذي يحمله المستقبل يحتم الكشف عن الملامح الأساسية له والبحث عن أساليب علمية ملائمة تتمكن من خلالها المنظمات من استشراف المستقبل والاستعداد لمواجهة التغيرات والتحولات بالاعتماد على التطورات الحالية وتأسيس منظمات تعتمد التفكير الاستراتيجي بإخراج برامج وإجراءات واستراتيجيات للأبداع التنظيمي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وعلى ضوء ذلك جاء هذا البحث للتعرف على التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

وينطلق البحث من مشكلة أساسية ذات بعدين , الأول معرفي يتمثل بقلة الدراسات المتعلقة بالربط بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة كونها من المتغيرات التي تنسم بالحدثة وتحتاج الى البحث والدراسة لاكتشاف متغيراتها ومتابعتها ميدانياً، أما البعد الثاني التطبيقي فيتمثل بضعف تطبيق هذه المتغيرات واختبارها احصائيا في الوقت الحاضر .

حيث تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية بناء على مشكلة البحث ويتم اختبارها احصائيا باختبار شركات القطاع النفطي العاملة في العراق ميداناً للبحث، وحدد الباحث مجتمع البحث بالسادة المدراء العاميين 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 ، ويتم تحليلها باستخدام معاملات الاحصاء اللا معلمي وتنفذ باستخدام البرنامج الاحصائي-SPSS .

الفصل الأول - المبحث الأول

منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث

تبين مشكلة البحث المفاهيم التي وان كانت مقبولة في بيئة الاعمال العراقية بشكلها النظري ألا أنها لم تحسم على الصعيد التطبيقي ، لذلك من الممكن صياغة المشكلة من خلال بعدين أولهما بعد نظري يتجسد بالتفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . والثاني بعد تطبيقي اذ لم يجر تطبيق مثل هذا البحث في الشركات المبحوثة (حسب أطلاع الباحث) وان غالبية الدراسات السابقة قد تناولت اسلوب التفكير الاستراتيجي كاحد الادوات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الشديدة بين الشركات وذلك ما يسعى الباحث لدراسته. من خلال تساؤل رئيس متمثل في كيفية مواجهة التحديات البيئية المعاصرة من خلال التفكير الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات المبحوثة، والتي عكست عدداً من التساؤلات تمثل جوهر المشكلة ، وكما يأتي :-

1. هل التفكير الاستراتيجي سائداً بما يتناسب ومتطلبات العمل في الشركات المبحوثة ؟
2. ما هو تأثير التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة ؟
3. الى أي مدى تؤثر النية الاستراتيجية على الميزة التنافسية ؟
4. الى أي مدى يؤثر أدراك النظم على الميزة التنافسية ؟
5. ما مدى تأثير التفكير الفرصي على الميزة التنافسية ؟
6. الى أي مدى يؤثر التفكير في الوقت على الميزة التنافسية المستدامة ؟
7. ما مدى تأثير التفكير الابداعي على الميزة التنافسية المستدامة ؟
8. ما مدى تأثير هذه الابعاد مجتمعة على الميزة التنافسية المستدامة ؟
9. ما مستوى العلاقة بين التفكير الاستراتيجي (المتغير المستقل) والميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع)؟

ثانياً: أهمية البحث :

يحظى التفكير الاستراتيجي بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرون كأداة استراتيجية، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وليكون بالتأكد الاداء مميز لتحقيق الأثر الايجابي للمنظمات.

الأهمية النظرية: يعد هذه البحث بداية للانطلاق منها والافادة من الخزائن المعرفي والعلمي في بناء تصورات التفكير الاستراتيجي في المنظمات العراقية ويحاول أن يسد الثغرات في الدراسات السابقة التي تناولت اساليب التفكير الاستراتيجي مثل (النية الاستراتيجية، وادراك النظم، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الابداعي) والتهيؤ المسبق لتقليل الفجوة بين الواقع والطموح من خلال تجميع اطار فكري لمفهوم التفكير الاستراتيجي وأدواته المختلفة، ويسعى البحث إلى المساهمة في اختبار ابعاد التفكير الاستراتيجي للعاملين بقطاع النفط ، لأهمية ذلك على نمو وبقاء هذه المنظمات في المدى الاستراتيجي.

الأهمية التطبيقية : على المستوى العملي من المتوقع أن تفيد نتائج وتوصيات هذا البحث المعنيين من أكاديميين واداريين فيما يتعلق بأهمية وجود تفكير استراتيجي يدعم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وايضا من المؤمل أن تقدم آليات ترشد منظمات القطاع النفطي نحو استكشاف أهمية العلاقة بين المتغيرات المبحوثة ونوع الروابط والعلاقات بينها فضلاً عن النشاط الكبير الذي يمارسه

ثالثاً: أهداف البحث :

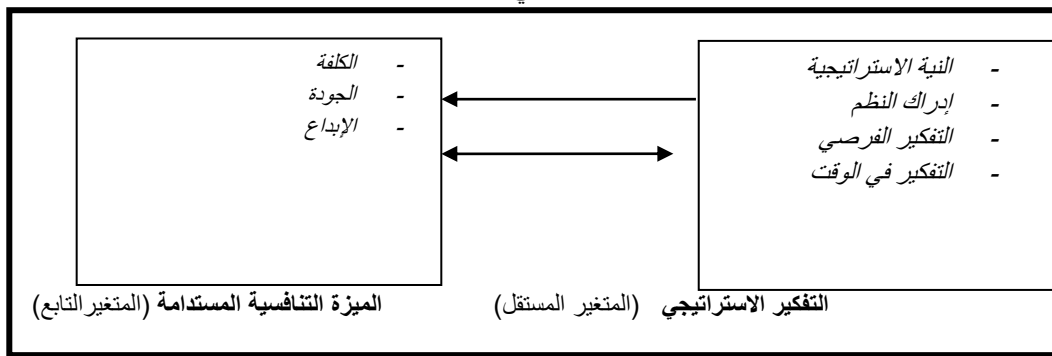
- يهدف البحث إلى جملة من الأمور يمكن أنجازها بما هو آت :
1. بناء اطار معرفي خاص به من خلال الاديبيات ذات الصلة المباشرة واستخلاص ابرز المؤشرات المفيدة التي تعنى بالبحث الحالي والاستفادة منها في بناء الاطار العملي.
 2. بناء نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات البحث فيما بينها وتأثير بعضها على بعض بهدف الاستفادة منها في صياغة استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وإمكانية استخدامها في قطاع الصناعة النفطية.
 3. الوقوف على واقع عمل الدوائر ذات الصلة في مجال متغيرات البحث وإمكانية إثارة اهتمام القادة الاستراتيجيين في الشركات المبحوثة لأهمية متغيرات البحث وعلاقة الارتباط المهمة ببعضهما.
 4. تحديد مدى قدرة القادة الاستراتيجيين على رسم رؤيا بعيدة المدى وإدراك متغيرات البحث لتمكينهم من مواجهة التحديات البيئية المعاصرة.
 5. ادراك مستوى متغيرات البحث (التفكير الاستراتيجي) وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الشركات المبحوثة.
 6. رفد المكتبة الاكاديمية بدراسة ميدانية حول موضوع هام وحيوي.

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

أن توضيح مشكلة البحث وتحقيق أهدافها يتطلب بناء مخطط يوضح طبيعة المتغيرات , وقد جرى تصميم المخطط ليوضح الترابط ما بين كل من المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) ، والمتغير التابع (المستجيب) الميزة التنافسية المستدامة ، تمهيداً لتقديم فرضيات البحث واختبار مدى وجود علاقة أو تأثير فيما بين المتغيرات المبحوثة وكما موضح في الشكل (1):

شكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي



المصدر : من اعداد الباحثين

خامساً : فرضيات البحث

- بحث صياغة فرضيات البحث في اطار مشكلتها وأهدافها ونموذجها وتساولاتها الفكرية وذلك على النحو التالي:
- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى :** (توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتي ذكرها
 - 1-1 توجد علاقة ارتباط بين النية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.
 - 1-2 توجد علاقة ارتباط بين أدراك النظم والميزة التنافسية المستدامة.
 - 1-3 توجد علاقة ارتباط بين التفكير الفرصي والميزة التنافسية المستدامة.
 - 1-4 توجد علاقة ارتباط بين التفكير في الوقت والميزة التنافسية المستدامة.
 - 2- **الفرضية الرئيسية الثانية :** (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة) وتتفرع منها فرضيات فرعية الآتي ذكرها :
 - 2-1 يوجد تأثير للنية الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة.
 - 2-2 يوجد تأثير لأدراك النظم في الميزة التنافسية المستدامة.
 - 2-3 يوجد تأثير للتفكير الفرصي في الميزة التنافسية المستدامة.
 - 2-4 يوجد تأثير للتفكير في الوقت في الميزة التنافسية المستدامة.
- سادساً : متغيرات البحث**
- بعد أن تمكنا من بلورة فرضيات البحث وأنموذجه المقترح نسعى الى وصف متغيرات البحث (التي اعتمدت في صياغة فرضيات البحث) وتحديد شكل موجز وعلى النحو الآتي:

- 1- التفكير الاستراتيجي: التفكير المستقبلي على المستوى في الأبعاد والحيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعن طريق مراجعة الدراسات السابقة تم التوصل إلى خمسة أبعاد تعبر عن التفكير الاستراتيجي هي :
 - 1-1 النية الاستراتيجية : رؤية مستقبلية للأهداف الاستراتيجية المنشود تحقيقها.
 - 1-2 إدراك النظم : إدراك تأثير النظم العاملة في المنظمة لتحقيق الأهداف.
 - 1-3 التفكير الفرصي : التفكير لاغتنام الفرص لتحقيق الأهداف.
 - 1-4 التفكير في الوقت : التفكير الذي يربط الماضي بالحاضر بالمستقبل.
 - 2- 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، 2015: 528)
 - 2-1 الكلفة : يقصد بها أن يكون هنالك تناسباً بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، حيث تلجأ المنظمات لتخفيض التكاليف من خلال تخفيض التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية، والعمل على تخفيض معدلات الاجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.
 - 2-2 الجودة : يعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبون، وأن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد ، وأن خصائص المنتج ستقابل برضاء الزبون وأن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضاء الزبون .
 - 2-3 الأبداع : هو أفكار تتصف بكونها جيدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع المنظمة إلى الإمام ، كما أن الإبداع هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة التي تقدم منتج جديد بأنها مبدعة .
- سابعاً : مجتمع وعينة البحث :**
- 1- مجتمع البحث:**
- يتمثل مجتمع البحث بالشركات العاملة في قطاع النفط مواكبتها للتطورات العلمية المعاصرة والتقنية العالمية بشكل أكبر في باقي المنظمات.
- 2- عينة البحث :**
- تتمثل عينة البحث من (المدراء العامين ومعاونيهم، ومدراء الهيئات والاقسام والشعب)
- ثامناً: مصادر جمع البيانات :**
- مصادر البيانات الأولية :** عن طريق الاستبانة : تمثل الاستبانة وسيلة وقياس ادراكية للحصول على البيانات والمعلومات ويجب ان يأخذ الباحث بنظر الاعتبار الوضوح والتجانس في صياغة فقراتها لمنح المستجيب قدرة اكبر على ادراك متغيراتها والهدف منها، وبالأماكن مستقبلاً اخضاع الاستبانة التي تم تصميمها لهذا البحث لعدة اختبارات الغرض منها الوصول لاستبانة ملائمة لحد معقول لأهداف البحث الحالية وبعد ان تم تدعيمها نظرياً وعملياً من صدق للتوصيات التي اعتمدت والتي تعد من ضروريات البحث العلمي ولأجل هذا وذلك يجب لزماً علينا وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي بعمل اختبار الصدق والثبات للتحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث من خلال (اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة).
- مصادر البيانات الثانوية:** الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية والرسائل الجامعية
- أساليب تحليل البيانات: يعتمد الباحث في تحليل البيانات ذات العلاقة بموضوع البحث على مجموعة من الوسائل الاحصائية لاختبار فرضيات البحث، تحقيقاً لأهدافه كالآتي نصه:
- ترتيب الفئات: يتم ترتيب الفئات من أجل تكييف فقرات الاستبانة.
 - الوسط الحسابي: يستخدم لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة.
 - الانحراف المعياري: يستخدم لقياس تشتت قيم الاستجابة عن أوسطها الحسابية
 - الأهمية النسبية: وتشير إلى أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة إلى مجموع الفقرات .
 - معامل ارتباط سبيرمان براون Spearman Brown Correlation Coefficient. لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
 - اختبار (t-test) : ويستخدم هذا الأسلوب لاختبار معنوية الارتباط.
 - معامل الفا – كرونباخ (Cronbachs. Alpha) : لقياس قوة الاتساق والتجانس بين فقرات الاستبانة.
 - معامل الانحدار البسيط Simple Linear Regression : يستخدم لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

- **معامل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression**: يستخدم لتحديد تأثير متغيرات (المتغير المستقل) مجتمعه في المتغير التابع.

الفصل الثاني - المبحث الأول

التفكير الاستراتيجي: النشأة والتطور والمفهوم والأهمية والخصائص والأبعاد:

يمثل التفكير الاستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل تطور الاستراتيجية، ويعرض هذا المبحث نشأة التفكير الاستراتيجي وأهميه وأبعاده وتطوره ومفهومه عبر الفقرات الآتية:-
أولاً: المفهوم والنشأة : يتسم موضوع التفكير الاستراتيجي بالحدثة على مستوى التأطير والتصنيف، ويعد من الموضوعات البكر والتي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل كثيراً من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير.

وأشار (الخفاجي، 2008: 217-218) بهذا الصدد إلى أن (التفكير الاستراتيجي 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:

- 1- هيمنة مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي كان يعد بديلاً عن التفكير الاستراتيجي، بل أن 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- عد 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 الاستراتيجي (الزبيدي، 2000: 52)، إلى نهاية السبعينات، إلا أن بداية الثمانينات صعوداً شهدت تحولاً كبيراً وجذرياً في النظرة إلى التفكير الاستراتيجي 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، وعلى النحو الآتي نصه:

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

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

وختلف 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 الاستراتيجي:

جدول (1)

فلسفة مفهوم التفكير الاستراتيجي

مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص.	Macmillan&Tempoe, 2000: 164
مجموعة من الخطط . تؤمن المستقبل. صياغة استراتيجية. انتهاز الفرص.	
مجرد التفكير في الاستراتيجية	Wilson, 2004: 16
مفهوم أعمق يرتبط بالإدراك والمعرفة والتفكير، فعد التفكير الاستراتيجي (البنى الإدراكية المتوفرة في الدولة لخدمة الأساس المعرفي والفكري لتحديد الخيارات المهمة للتأثير في المجالات المختلفة).	Dror, 2007: 1
هو مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من غناء الأفكار المتشابكة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة ، ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع وهذا ما يرمي إليه التفكير الاستراتيجي.	الظاهر ، 2009:19-20
مسار فكري له أهداف محددة يكون فعالاً عندما يصل الى النتائج المطلوبة بأقل التكاليف	

قناة فكرية. تلتقط الصور والأفكار التي تناسب هدف المنظمة. لا تستقبل أفكاراً من قناة أخرى. تسعى للابتعاد عن التشويش الذي يعيق فاعليتها.	قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع	الغالبى وإدريس، 2007: 65
أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. حلل التفكير وفق نظرة معرفية. بقاء المنظمات في محيط بيئي متغير.	هو أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصيان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها، وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه جوهر يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير.	الخفاجي، 2010: 67

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه
وبعد عرض تلك المفاهيم يقدم الباحث مفهوم أجزائي 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 انتهاز الفرص).

ثانياً : أهمية التفكير الاستراتيجي

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

ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاقتدار والممايزة في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن عن طريق تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف 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 الاستراتيجي. وعُدَّ التطور الحديث الذي شهدته تقانة المعلومات عاملاً مساعداً وداعماً للتفكير الاستراتيجي للمنظمة ومعززاً قدراتها على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة ضمن العمليات الاستراتيجية، وكذلك التركيز على الأوجه الإبداعية فيها، وهكذا يمكن القول أن تقانة المعلومات والاتصالات بمختلف أنواعها تشكل عاملاً محدداً للتفكير الاستراتيجي 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 الاستراتيجي في الإدارة.

ومن العرض السابق يرى الباحث أن التفكير الاستراتيجي يسهم في:

- 1- بناء رؤى مستقبلية، حيث يساعد المديرين في التحضير للمستقبل.
- 2- اغتنام أكبر عدد من الفرص الراجعة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة والاستجابة.
- 3- تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير وذلك عن طريق توافر فرص المشاركة في جميع المستويات الإدارية في العملية.
- 4- جعل القادة بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.

ثالثاً: خصائص التفكير الاستراتيجي: هناك خصائص كثيرة للتفكير الاستراتيجي ينبغي للمختصين والدارسين له أن ينفقوا عندها، لكي لا يختلط مفهومه بالأنواع الأخرى من التفكير، والذي يعكس بدقة وإيجازاً جل خصائص التفكير الاستراتيجي حيث يرى (Tavakoli & Lawton, 2005, 2) أن خصائص التفكير الاستراتيجي تشمل:-

- 1- نظامي شمولي.
- 2- فهم الترابط، والتعقيد، والتراكيب والعلاقات المختلفة في بيئة المنظمة.
- 3- ابتكار أفكار جديدة، والتطوير المستمر للأفكار والممارسات القديمة.
- 4- صياغة رؤية المنظمة المستقبلية.

أما (Amitabh & Sahay 2007, 1) وفي دراسته الاستطلاعية لتحديد خواص التفكير الاستراتيجي توصلوا إلى ست خصائص هي:

- 1- القيادة الجيدة.
- 2- صياغة سيناريوهات مستقبلية بعيدة الأمد.
- 3- صياغة استراتيجية متكاملة، وتحديد وقت وتفاصيل إنجازها.
- 4- مراقبة التطورات البيئية.
- 5- تحديد قواعد المنافسة.

المبحث الثاني

الميزة التنافسية المستدامة : المفهوم والأهمية والمصادر والخصائص والابعاد أولاً : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يعد 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 واصبح التحدي الأكبر الذي يواجه رجال الإدارة والاقتصاد وهو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية . وعلى الرغم من وجود اتفاق عام في ادبيات التجارة الدولية بشأن مفهوم الميزة النسبية (Comparative Advantage) فإن الامر يختلف إلى حد كبير بشأن الميزة التنافسية (Competitive Advantage).
يقصد بالتنافسية : الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من اجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها ، وتؤدي التنافسية ايضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة والتميز عن الآخرين . حيث تعد 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 إستراتيجيتها ، لابد 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. والجدول (2) يوضح ملخصاً لتطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وعلى وفق أسهامات بعض الباحثين.

جدول (2)

ملخص تطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

الباحثون	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
(Anderson, 1995)	اقترح ثلاثة قواعد للميزة التنافسية : الاستراتيجية ، والقانونية ، والتكنولوجية وثلاث استراتيجيات لتحقيقها هي : التجزئة أو اللجوء إلى الأنتقاء الأفضل أو التمايز.
(Henderson, 1990)	استمرار التوقعات الفريدة أكثر من المنافسين من خلال التكيف الأفضل أو الأسراع للحصول على ميزة أفضل من المنافسين.
(Porter, 1985)	قدم فكرة سلسلة القيمة (Value Chain) لتحليل موارد الميزة التنافسية.
(Coyne, 1986)	شرح الشروط التي تحتاجها الميزة التنافسية المستدامة من خلال إيجاد فترات المقدرة .
(Chemawat, 1986)	شرح وتوضيح المزايا التي تميز أن تكون مستدامة وهي الحصص السوقية في السوق المستهدف ، والوصول المتفوق إلى الزبائن أو الموارد، والقيود على المنافسين.
(Day & Wenslye, 1988)	المصادر المحتملة للميزة هي دعم المهارات والموارد في تقييم طرق الميزة التنافسية المستدامة ويجب الأخذ بنظر الاعتبار إدراكات المنافسين والزبائن.
(Dierckx & Cool, 1989)	الاستدامة تتمثل في أن موجودات المنظمة لا يمكن أن تقلد أو تستبدل بسهولة.
(Hamer & Prahalad, 1989)	المنظمة يجب أن لا تبحث عن التفاضل المستدام ، بل يجب أن تتعلم كيفية خلق فوائد جديدة لتكون قائمة عالمياً.
(Prahalad & Hamel, 1990)	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.
(Barney, 1991)	وصف أربع دلائل لبناء الميزة التنافسية المستدامة وهي : القيمة، الندرة ، عدم إمكانية التقليد، صعوبة الاستبدال.
(Conner, 1991)	مع النظرة المستندة على الموارد، لتحقيق عائداً أعلى من المعدل من خلال جعل منتج المنظمة متميزاً في نظر المشتريين، أو الحصول على موقع الكلف الأقل عند بيع المنتج المماثل مقارنة بالمنافسين.
(Peteraf, 1993)	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)
(Bharadwaj, Varadara Jan & Fahy, 1993)	تكون قيمة الميزة التنافسية المستدامة في محتوى تسويق الخدمات الموجودة فقط إذا كان الزبون معترفاً بها.
(Hall, 1993)	تحديد الموارد غير الملموسة المختلفة المتضمنة المهارات والقدرات الجوهرية ، التي تسمح للمنظمات بأستلاك 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 التنظيمي والذات 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 تضيق قيمة فريدة للزبائن .
(Kazem & Lynch, 1999)	امتلاك المنظمة للميزة التنافسية لتلبية الحاجات التنافسية الحالية وتلبية الحاجات التنافسية المستقبلية عن طريق تحقيق الاستدامة .

الأداة التي تستطيع المنظمة التفوق بها على الآخرين أثناء المنافسة.	(MacMillan & Tampoe, 2000)
تتحقق الميزة التنافسية المستدامة عندما تحقق المنظمة فائدة لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليد منافعها أو إيجاد بديلا عنها.	(Hitt et al; 2001)
استغلال الموارد الداخلية للمنظمة وأداء أنشطتها بشكل فاعل لتقديم قيمة فائقة لربانها لا يستطيع المنافسون تقديمها.	(القطب ، 2002)
تحقيق المنظمة لعوائد الاستثمار العالية في الصناعة والاستمرار في المحافظة على ذلك.	(Adams 7 Lamont, 2003)
استناد المنظمة على عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة لخلق القيمة والمحافظة عليها مدة طويلة من الزمن .	(العاني ، 2004)
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 .	(المسعودي 2007)
تتحقق حين تنتبع المنظمة طرائق وأساليب مميزة وكفوءة من خلال إدارة المعرفة لديها التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة .	(العاني ، 2008)

الجدول من أعداد الباحث بالأعتماد على ادبيات الدراسة

يتضح مما تقدم إن الميزة التنافسية المستدامة 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 المستدامة

يتمثل إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية المستدامة هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات 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 الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف : إنتاج قيمة للزبون تلبي احتياجاتهم ، والتميز عن المنافسين في سوق المنافسة (السانح، 2012:93). ولقد أكد (Admas & Lamonts, 2003: 143) أن 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 معيارا للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها (MacMillan & Tampoe, 2000:89).

وتعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيس 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 ، 2004:82) . كما تعد معيارا مهما 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 تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المنظمات ، وغاية الاستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الاستراتيجية (Pianind et al ; 118: 1993) . وحدد (السعيد ، 2004: 58) أهمية الميزة التنافسية بوصفها تحدد حاجات ورغبات الزبائن ، وتقدم دعما هاما يساهم في نجاح الأعمال ، كما أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية ، وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة .

ثالثا : مصادر الميزة التنافسية المستدامة

لكي تبقى المنظمة في المنافسة بشكل مستمر عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها أن تخلق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال ، ولقد أصبحت مصادر الميزة التنافسية متعددة وأكثر تعقيدا ويرجع ذلك إلى سرعة التغيرات التي تحدث في البيئة، وقد تطورت مصادر الميزة التنافسية المستدامة من مجرد سيطرة السوق بالتكاليف إلى التميز بجودة المنتج ثم الخدمات المقدمة وبناء العلاقة مع العملاء حتى وصلت إلى تقديم قيمة متميزة ويمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية المستدامة إلى الآتي : (منى، 2014: 382)

1- **التفكير الاستراتيجي** : إن تبني التفكير الاستراتيجي من قبل المدراء يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف متغيرة باستمرار كتغيير أنواق الزبائن ، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع .

مدخل الموارد : إذا كان إمتلاك 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 بالأعتماد على الموارد والكفاءات . ونقصد بالموارد كل من الموارد الملموسة وغير الملموسة. يرى بعض الكتاب أن مصادر الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بالآتي :

1- المصادر الداخلية:

تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والكفاءات الداعمة لها (Hoffman, 2000: 1) ويمكن تصنيف موارد المنظمة إلى موارد المادية وهي الرأسمالية ، وأن فائدتها في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة تتحدد بموقعها وعمرها

وقدرتها ، والموارد البشرية التي تقيم بعدد وأنواع مهاراتها المختلفة وقابلية تكيفها وتعاملها ، والموارد المالية التي تتضمن مصادر واستخدامات الأموال وإدارة علاقاتها، وأخيرا الموارد غير الملموسة التي تتصف بصعوبة تقليدها ومحاكاتها (Johnson & Scholes,1997:143). وأما الأنشطة والمهارات فتتعلق بأساليب الإدارة التي تقوم بها المنظمة (Pits & Lie,1996:69). وأضاف (Huselid & Barnes,2003 :6) إن المنظمات تتنافس بالقدرات الجوهرية ومجموعة الموارد الفريدة التي تمتلكها والتي تمكنها من الأداء المتميز والمستمر لإكسابها الميزة التنافسية المستدامة ، كما إن رأس المال البشري يكون مصدرا مهما للميزة التنافسية المستدامة عندما يحقق الخلق والإبداع والأداء المتميز لتقديم استراتيجية متميزة. وبين (Pfeffer, 2005 :95) إن الموارد البشرية تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، ولذلك يجب الاهتمام بامتلاكها المعرفة والمعلومات ، وتطوير مهاراتها من خلال التدريب. وأوضح (Hoffman,2000 :11) إن رأس المال الاجتماعي يحقق الثقة والالتزام ويكون بالتالي مصدرا للميزة التنافسية. وأضاف (Huselid & Barnes,2003 :2) إن الموارد الداخلية للمنظمة وخاصة الموجودات غير الملموسة يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري (Human Capital) كونها نادرة ومن الصعب استبدالها ومحاكاتها.

2- المصادر الخارجية :

تشكل البيئة الخارجية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، فقد أشار (McGahan,1994 :115) إلى إن هيكل الصناعة قد يكون مصدرا للميزة التنافسية بميز المنظمة عن منافسيها . وأكد (Pitts & Lei,1996 :69) إن البيئة الخارجية التي تضم العوامل السياسية ، والأقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية تؤثر في المنظمات سلبا أو إيجابا . وأضاف أن الحظ أحيانا يشكل مصدرا للميزة التنافسية إذ عدة ضمن أربعة مصادر لها هي " الفشل التنافسي للآخرين والمهارات الفريدة والموارد الجوهرية لها والحظ " ، ويرى الباحث لا يعول عليه كثيرا في العملية ، إذ إن التطور بنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وما حققته المنظمات من التطور المعرفي والتكنولوجي في هذا المجال ، فلا فرصة للحظ في العملية ، بل أن تبنيها للإبداع الاستراتيجي الذي يؤدي إلى كسر قواعد المنافسة التقليدية ، وتقديم قيمة عالية للزبون والمنظمة وبما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وأستنادا إلى المفاهيم السابقة يستخلص البحث الحالي أهمية الميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائصها الآتية :

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
- تنبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة، وتحقق قيمة عليا لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها ، أو في قيمة ما تقدمه للزبون أو في كليهما.
- تستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- تمثل قيمة جوهرية للمنظمة لعدم إمكانية تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

الفصل الثالث - المبحث الأول : تحليل البيانات

المقدمة

يحتوي هذا الفصل على الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات

أولاً: تمهيد

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي " اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة " حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل على النحو التالي : الرقم (1) يقابل اوافق بشدة ، (2) يقابل اوافق ، (3) يقابل محايد ، (4) يقابل لا اوافق ، (5) يقابل لا اوافق بشدة ، و تم توزيع عدد (250) استبانة على العاملين في الشركات المبحوثة بمساعدة مقدرة ومشكورة من الزملاء تمكن الباحث من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة .

ثانياً: معدل الاستجابة:

تم توزيع عدد (250) استبانة عن طريق العينة العشوائية للعاملين في الشركات المذكورة اعلاه والموجودة في قطاع النفط العراقي كما تم توزيع الاستبانات في كل شركة ويتم 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 علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

ثالثاً : التحليل العاملي الاستكشافي

تأتي أهمية هذا الاجراء 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 اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى . اي ان التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الاساسية يهدف الى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون او عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الاساسي ، قليلة الترابط مع المكونات الاخرى .

1- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من اربعة 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 ان قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى اربعة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس التفكير الاستراتيجي وتفسر تلك المكونات مجتمعة (70.510 %) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair,J.F, at all, 1998)¹ ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول (3) .

جدول (3)

التحليل العاملي للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي

المتغيرات	العبارات	1	2	3	4
التفكير الفرصي والتفكير في الوقت	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
النية الاستراتيجية	D8	.581	.439	.166	.112
	A2	.054	.819	.206	.142
	A1	.172	.743	.323	.104
النية الاستراتيجية 2	B5	.372	.678	-.007	.184
	A5	.216	.264	.799	.056
	A6	.218	.191	.793	.250
	B3	.282	.058	.631	.417
ادراك النظم	B6	.107	.196	.189	.866
	B7	.210	.146	.199	.855
KMO		0.896			
الجزر الكامن		2616.309			
نسبة التباين		70.510			

2- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الميزة التنافسية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية 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) وأذ ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) و التشيعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الميزة التنافسية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (65.415%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) . 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 اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول (6) ونتائج تحليل spss.

جدول (4)
التحليل العاملي للمتغير التابع الميزة التنافسية

المتغيرات	العبارات	1	2	3
الابداع	o1	.848	-.019	.047
	n7	.829	.045	.176
	o2	.771	.172	.185
	o5	.739	.100	.226
	o4	.733	.249	.121
	o6	.619	.155	.334
الكلفة	m5	.017	.838	.046
	m7	.186	.802	.129
	m4	.197	.761	.066
	m8	.212	.757	.069
	m6	-.077	.690	.336
	n5	.207	.124	.849
الجودة	n4	.234	.068	.759
	n6	.233	.236	.745
KMO		0.826		
الجزر الكامن		2459.011		
نسبة التباين		65.415		

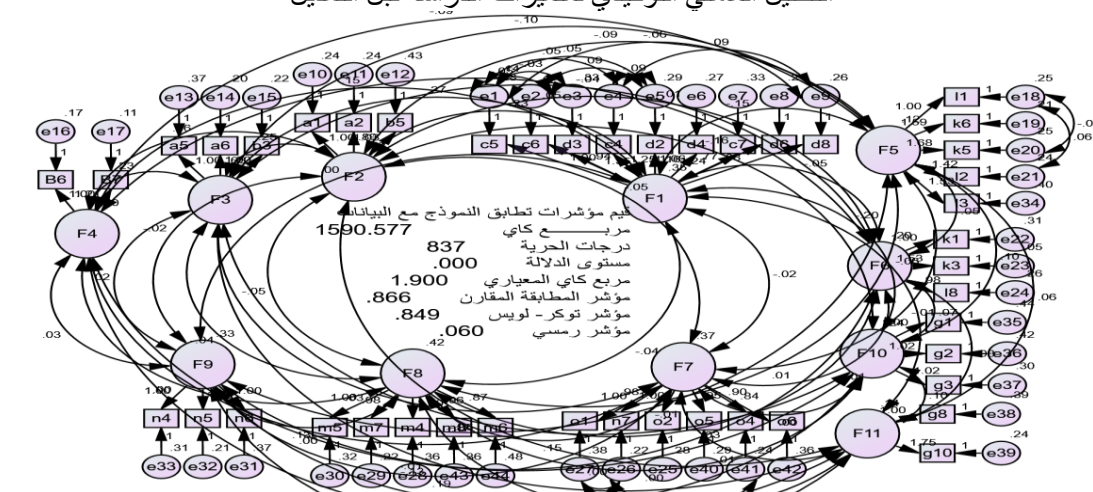
N=198, p<0.01, ملاحظة: المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الشركات المبحوثة

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

تم بناء النموذج الاول للدراسة والذي يتكون من عشرة أبعاد لمتغيرات الدراسة والذي تقيسه 81 عبارة و حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، و تم التوصل من التحليل الي ان ابعاد متغيرات الدراسة تتكون من احدى عشر محور تقيسه 44 عبارة كما في الشكل رقم (2) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور الأنموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج الاول قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل (2) والجدول (5) .

شكل (2)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل



المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الاحصائي(2017)

جدول (5)

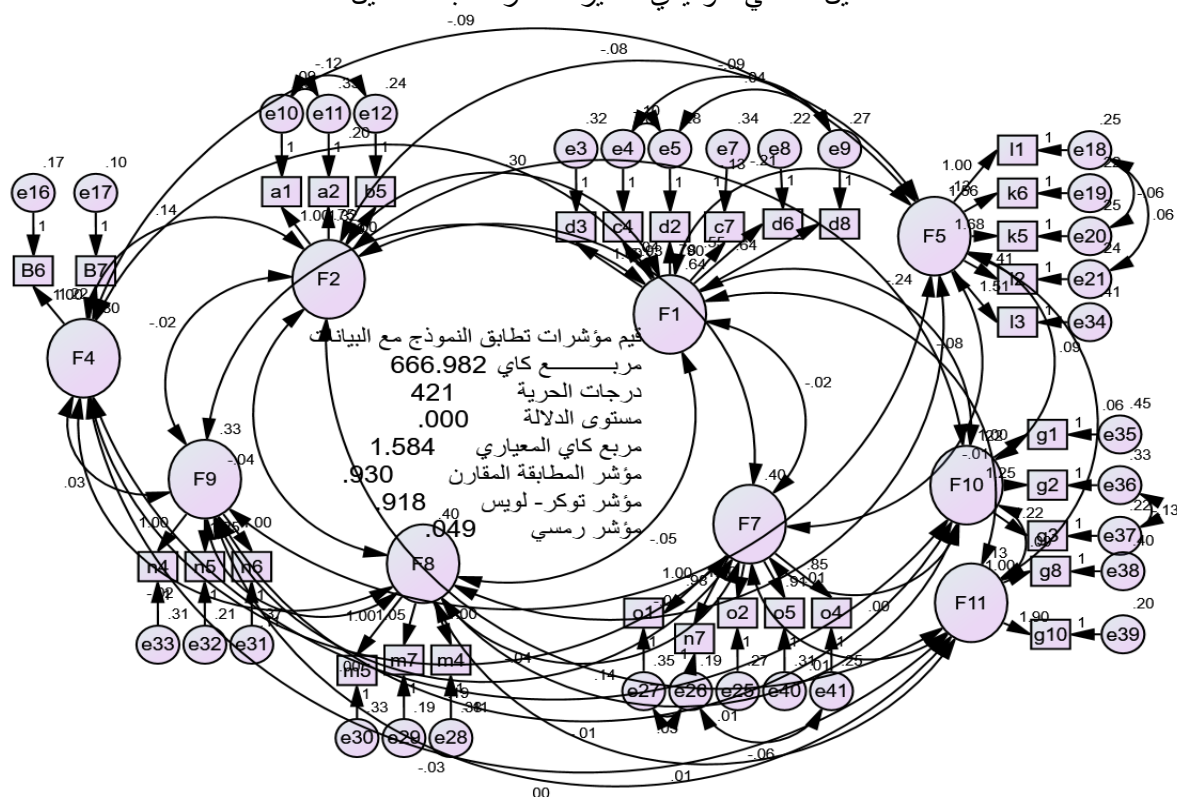
يوضح مقاييس جودة التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل

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-square $\chi^2 =$ كاي تربيع
837		df = degree of freedom
1.900	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
0.753	$90 \geq$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشرا لمطابقة المعيارى
0.060	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
0.758	$90 \geq$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعيارى
0.866	$90 \geq$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.753	$90 \geq$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2017)
وبعد تصحيح النموذج كانت مؤشرات الجودة كما في الجدول (6) والشكل (3) التاليين. الذي اوضح ان متغير الدراسة بعد تعديل الأنموذج قد اعطت مقاييس جودة جيدة.

شكل (3)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل



المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الاحصائي (2017)

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-square ² = كاي تربيع
421		df = degree of freedom
1.584	$1 < x^2/df < 5$	/dfx ²
0.863	$90 \geq$ 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	$90 \geq$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.930	$90 \geq$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.828	$90 \geq$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الدراسة (2017)

المبحث الثاني - نتائج اختبار الفروض

جدول (7)

يوضح فرضية الدراسة الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى (أ) : هنالك علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية بعد الكلفة
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة إيجابية بين النية الاستراتيجية و الميزة التنافسية بعد الكلفة .
2-1 هنالك علاقة إيجابية بين ادراك النظم و الميزة التنافسية بعد الكلفة .
3-1 هنالك علاقة إيجابية بين التفكير الفرصي والتفكير في الوقت و الميزة التنافسية بعد الكلفة .
الفرضية الرئيسية الأولى (ب) : هنالك علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية بعد الجودة
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة إيجابية بين النية الاستراتيجية و الميزة التنافسية بعد الجودة .
2-1 هنالك علاقة إيجابية بين ادراك النظم و الميزة التنافسية بعد الجودة .
3-1 هنالك علاقة إيجابية بين التفكير الفرصي والتفكير في الوقت و الميزة التنافسية بعد الجودة .
الفرضية الرئيسية الأولى (ج) : هنالك علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية بعد الابداع
الفرضيات الفرعية :
1-1 هنالك علاقة إيجابية بين النية الاستراتيجية و الميزة التنافسية بعد الابداع .
2-1 هنالك علاقة إيجابية بين ادراك النظم و الميزة التنافسية بعد الابداع .
3-1 هنالك علاقة إيجابية بين التفكير الفرصي والتفكير في الوقت و الميزة التنافسية بعد الابداع .

أولاً- متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

جدول (8) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة المستقل والتابع والوسيط والمعدل :

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول (8) ان 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 أن الوسط الحسابي لبعد التفكير في الوقت والتفكير الفرصي (وسط حسابي =1.9946، انحراف معياري=0.66950)، اكبر متوسط ، يليه الوسط الحسابي لبعد النية الاستراتيجية (وسط حسابي =1.1917، انحراف معياري=0.64673)، واخيرا الوسط الحسابي لبعد ادراك النظم (وسط حسابي =1.7972، انحراف معياري=0.65994) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لابعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي) مما يشير إلى ضعف ابعاد التفكير الاستراتيجي تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول (8) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد التفكير الاستراتيجي، كما يستنتج من ذات الجدول

(8) 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 وأخيراً ادراك النظم.

ومن ناحية أخرى يتضح من الجدول (8) أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية ان بعد الكلفة (وسط حسابي=2.0482، انحراف معياري=0.71805) أكبر يليه بعد الجودة (وسط حسابي=2.0348، انحراف معياري=0.69667) وأخيراً بعد الابداع (وسط حسابي=1.8755، انحراف معياري=0.64439) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المكانية يقل عن الوسط الفرصي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي 3) مما يشير إلى ضعف أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول (8) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام أقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية، كما يستنتج من ذات الجدول (8) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد الكلفة مقارنة ببقية أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية الأخرى من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: الكلفة ثم الجودة، وأخيراً بعد الابداع.

جدول (8)

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
.71805	2.0482	الكلفة
.69667	2.0348	الجودة
.64439	1.8755	الابداع

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ثانياً- الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

اجري تحليل الارتباطات على بيانات البحث الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البنائية بين متغيراته. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن 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 إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) الجدول أدناه (9) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

ويلاحظ من الجدول (9) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي فيما بينها أن بعد النية الاستراتيجية يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بعد ادراك النظم حيث كانت قيمة الارتباط = (0.390)، كما له ارتباط إيجابي معنوي متوسط مع بعد التفكير في الوقت والتفكير الفرصي و حيث كانت قيمة الارتباط = (0.334). كما يرتبط ارتباط ضعيف مع أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، الابداع) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (0.065)، (0.069)، (0.078).

ويلاحظ من الجدول (9) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي فيما بينها أن بعد ادراك النظم له ارتباط إيجابي معنوي متوسط مع بعد التفكير في الوقت والتفكير الفرصي و حيث كانت قيمة الارتباط = (0.406). كما يرتبط ارتباط ضعيف عكسي مع أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الجودة، الابداع) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (-0.084)، (-0.011)، وارتباط ضعيف مع بعد الكلفة حيث كانت قيمة الارتباط = (0.029).

ويلاحظ من الجدول (9) أن الارتباط بين بعد المتغير أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية فيما بينها أن بعد المتغير التابع الكلفة يرتبط ارتباطاً معنوياً ضعيفاً مع بعدي (الجودة، الابداع) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (0.265)، (0.273)، كما يرتبط بعد المتغير التابع الجودة ارتباطاً معنوياً متوسط مع بعد الابداع حيث كانت قيمة الارتباط = (0.439)

جدول (9)

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 والفرص
		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

ثالثاً- اختبار الفرضيات:

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (4) 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 احصائية تستخدم فيما يماثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث ان تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار اكثر فعالية أذ انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities واطفاء القياس والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon Ann, Spring 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الأخرى.

1- اختبار الفرضية الاولى : العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية :

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، ولاختبار 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 التغاير (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 او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج .

ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية اذ بلغت قيمة مربع كاي (120.660) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية بعد الكلفة الى انخفاض تأثير المتغير المستقل ادراك النظم حيث بلغت قيمته (0.73) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) حيث بلغت 0.31 ، اما بعد للمتغير المستقل النية الاستراتيجية فكانت معاملات الانحدار مرتفعة نسبيا حيث بلغ معامل الانحدار (-3.66) ويفسر 0.17 من التباين لكن بصورة سلبية اما 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 (4) وبالنظر الى الجدول (10) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان بعد المتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي كانت ذات دالة على الميزة التنافسية بعد الكلفة اما بقية ابعاد التفكير الاستراتيجي الأخرى قد بلغت مستوي الدلالة عند مستوي (0.05) فاقل ولكن بصورة عكسية .

جدول (10)

يوضح نتائج الفرضية الاولى (أ)

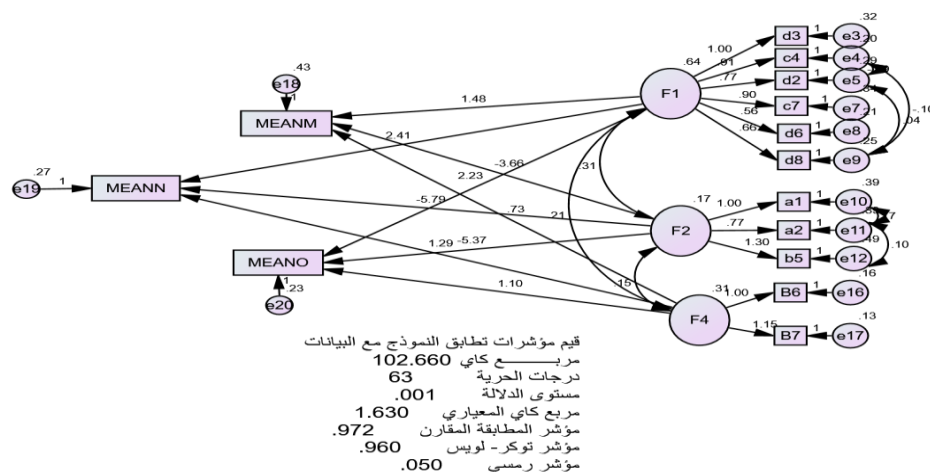
هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية بعد الكلفة

م	العلاقات	Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدالة P	النتيجة
1	التفكير في الوقت والتفكير الفرصي	1.481	.735	2.016	.044	دعمت
2	النية الاستراتيجية	-3.658	1.708	-2.141	.032	لم تدعم
3	ادراك النظم	.735	.410	1.791	.073	لم تدعم

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مستوي المعنوية : *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01

الشكل (4)
يوضح نتائج الفرضية الاولى
العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

2- اختبار الفرضية الاولى (ب) : العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية بعد الجودة :

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التفكير الاستراتيجي التكلفة ، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية بعد الجودة باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المقترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المقترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج .

ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين التفكير الاستراتيجي و التكلفة اذ بلغت قيمة مربع كاي (102.660) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الجودة الى انخفاض تأثير المتغير المستقل ادراك النظم حيث بلغت قيمته (1.29) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) حيث بلغت 0.31 ، اما بعد للمتغير المستقل النية الاستراتيجية فكانت معاملات الانحدار مرتفعة نسبيا حيث بلغ معامل الانحدار (2.41) ويفسر 0.64 من التباين اما بالنسبة للمتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي فكانت معاملات الانحدار مرتفعة نسبيا حيث بلغ معامل الانحدار (-5.79) ويفسر 0.17 من التباين لكن بصورة عكسية. كما في الشكل (5) وبالنظر الى الجدول رقم (13) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان بعد للمتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي وبعد ادراك النظم كانت ذات دالة على التكلفة اما بقية ابعاد التفكير الاستراتيجي الأخرى لم تبلغ مستوي الدلالة عند مستوي (0.05) فاقبل.

جدول (11)

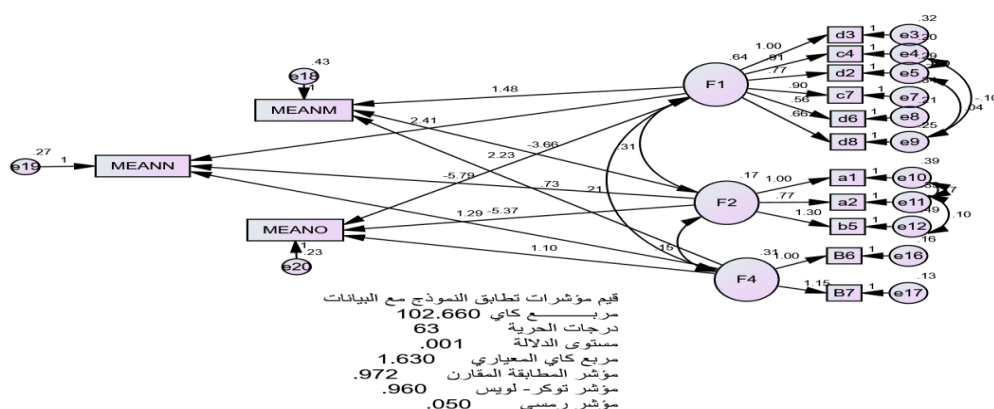
يوضح نتائج الفرضية الاولى (أ)

هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الجودة

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الحرية CR	الدالة 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	-2.213	.027	لم تدعم
3	ادراك النظم	1.287	.625	2.060	.039	دعمت

الشكل (5)

يوضح نتائج الفرضية الاولى- العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الجودة



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

3- اختبار الفرضية الثانية (ب) : العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الابداع:

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية بعد الابداع ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة التفكير الاستراتيجي والجودة باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل الأنموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول الأنموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج .

ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية اذ 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 اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الابداع الي انخفاض تأثير المتغير المستقل النية الاستراتيجية حيث بلغت قيمته (-5.73) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) حيث بلغت 0.17 ، اما بعد المتغير المستقل ادراك 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 (6) وبالنظر الي الجدول رقم (14) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان بعد المتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي كان ذات دلالة على الابداع اما بقية ابعاد التفكير الاستراتيجي الأخرى لم تبلغ مستوي الدلالة عند مستوى (0.05) فاقبل.

جدول (12)

يوضح نتائج الفرضية الاولى (أ)

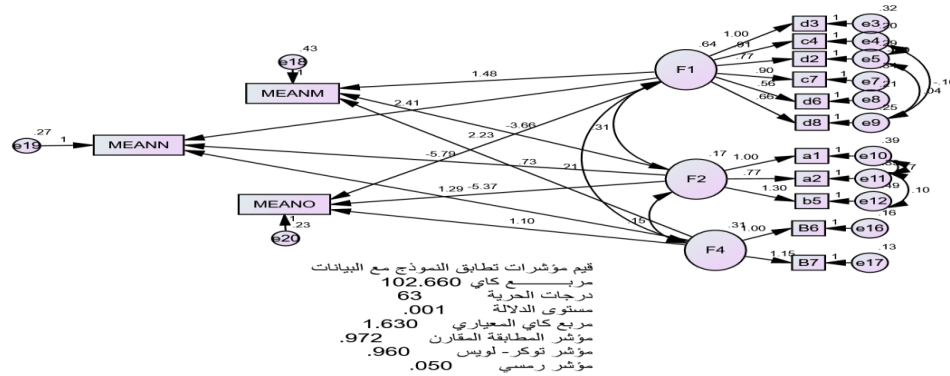
هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الابداع

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الحرية 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	-2.216	.027	لم تدعم
3	ادراك النظم	1.097	.577	1.903	.057	لم تدعم

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017) مستوي المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.01$

الشكل (6)

يوضح نتائج الفرضية الاولى
العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الابداع



أولاً : الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي خلص إليها البحث على وفق محورين ، إذ يتناول الأول الاستنتاجات ذات الصلة بالجانب النظري، وتخصص الثاني للاستنتاجات ذات الصلة بالجوانب التطبيقية في الحالة المبحوثة استناداً إلى التفكير الاستراتيجي بأبعاده ودوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1- الاستنتاجات ذات الصلة بالجانب النظري : من خلال المراجعة النظرية للدراسات والبحوث في الجانب النظري لموضوع التفكير الاستراتيجي يمكن أن يقدم الاستنتاجات الآتية:

- ✓ اعتماد الشركات المبحوثة سياسة التوجه نحو السوق وأعتد استراتيجيتها تتوافق مع حاجات السوق.
- ✓ تتبنى الإدارة العليا استراتيجية التنافس لتحديد توجهاتها ضمن رؤية ورسالة الشركة وأهدافها.
- ✓ تحاول إدارة الشركات المبحوثة تجنب التهديدات واستثمار الفرص المتاحة لكي تتفوق على الشركات الرديفة محلياً ودولياً.
- ✓ تعتمد الإدارة العليا التفكير الفرصي كأداة للتفكير الاستراتيجي مما يعزز الجانب التنافسي .
- ✓ التفكير المنطقي لإدارة الوقت عنصر مهم بالنسبة لإدارة الشركات لغرض رسم استراتيجيات التعامل في القطاع المختص.

2- الاستنتاجات ذات الصلة بالجانب التطبيقي : أشرت نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة الآتي :

- ✓ تحقق علاقة ارتباط بين المتغيرات الرئيسية للتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، وبما يشير إلى توظيف التفكير الاستراتيجي في مجالات تعزز قدرة الشركات المبحوثة في مجال المنافسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين ابعاد التفكير الاستراتيجي وبعدي الكلفة والجودة ابعاد الميزة التنافسية المستدامة مما يدل على حرص الإدارة العليا في تحقيق التناسب بين الكلف المترتبة على تقديم المنتج وبمواصفات جودة عالية.

✓ نتيجة لوجود علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تحاول الإدارة العليا في الشركات المبحوثة تطبيق المواصفات الارشادية الدولية المحددة مسبقاً لسد حاجات الزبائن.

✓ قاد اختبار التأثير إلى وجود تأثير قوي للتفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة، ما يدل على دور كبير للتفكير الاستراتيجي في الشركات المبحوثة في مواجهة التغيرات البيئية المحتملة والبقاء في دائرة المنافسة.

✓ وجود التأثير القوي للتفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة يحتم على الشركات المبحوثة تجاوز أسباب الأداء غير المرضي أولاً بأول.

✓ قاد اختبار التأثير لمتغيرات الدراسة الإدارة العليا لتبني أفكار جديدة من خلال استراتيجية الإبداع.

✓ قاد اختبار التأثير ضعف استخدام النظم في الشركات المبحوثة وعدم وجود استراتيجية واضحة لتطوير البنى التحتية للشركات متمثلة بتقانة المعلومات والاتصالات وقاعدة البيانات.

✓ أكدت أغلب إجابات عينة البحث أن الأساليب المعتمدة في توليد الأفكار الإبداعية هي تشجيع الأفراد في طرح أفكارهم بحرية بشكل فردي أو عن طريق المشاركة مع الآخرين.

✓ 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.

ثانياً : التوصيات

- تقدم الباحث بعدد من التوصيات التي يأمل أن تجد طريقها إلى التطبيق في الشركات المبحوثة وعلى النحو الآتي :
- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإعادة استثمارهم في بناء قاعدة الكترونية لقيادة عمليات التقييم واحداث نقلة نوعية في سبيل مواجهة التحديات البيئية لتحقيق اهداف الشركات المبحوثة نحو مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال.
 - وضع استراتيجية لإعادة تاهيل النظم المستخدمة وبناء برامجيات تتلائم مع متغيرات العصر.
 - التأكيد على دور ومسؤولية الإدارة العليا في مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال من خلال اجراء الاتصالات مع الشركات المثيلة في العالم .
 - ضبط الجدول الزمني ،والعمل على الارتقاء بها لأنها تسهم بشكل كبير مع العمليات الأخرى للشركات في انجاز وتنفيذ المشروعات ضمن الكلفة والجدولة المخطط لها .
 - انشاء مراكز بحثية تابعة للشركات تعنى بدراسة وتطوير قدرات التفكير الاستراتيجي لدى القادة الأساسيين والإداريين والاستراتيجيين لتمكينهم من استخدام امكانياتهم المتاحة بالشكل الأمثل باتجاه تحقيق الأهداف المخطط لها.
 - الاهتمام بالخبرات ذات التفكير الاستراتيجي وعدم التفریط بها عن طريق :
 - ✓ استقطاب الخبرات من خلال عوامل الجذب والتحفيز.
 - ✓ إسناد المهمات والمناصب الإدارية والقيادية.
 - ✓ تنشيط التفكير الاستراتيجي من خلال التحفيز المادي والاعتباري
 - ضرورة الاهتمام بالخصائص التنظيمية كأحد مرتكزات التفكير الاستراتيجي بهدف زيادة فاعلية التفكير الاستراتيجي ويتم ذلك من خلال :-
 - ✓ تقليص الإجراءات والابتعاد عن الرتابة في العمل.
 - ✓ التفاعل مع العاملين وتبني العمل الجماعي .
 - ✓ تشجيع التفكير خارج الاختصاص بهدف اقتناص اكبر عدد منهم للفرص
 - ✓ عقد جلسات حوار ونقاشات حرة مع قادة الشركات الأخرى حول آلية تطبيق استراتيجية التفكير الفرصي ضمن منهاج عمل جديد تعترضها ظروف المنافسة.
 - ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحديد العديد من الحقائق المسببة في انخفاض أداء الشركات ،من خلال عد الجودة الهدف الاستراتيجي لبقاء الشركة واستمرارها.

المصادر

العربية :

1. العنزي، أميرة خضر كاظم (2014): " دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة"،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) ، عدد (10).
2. الخفاجي، نعمة (2008) : " الفكر الاستراتيجي – قراءات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
3. الزيدي ، 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.
4. الظاهر ، نعيم أبراهيم (2009) : " الإدارة الاستراتيجية – المفهوم ، الأهمية ، التحديات " عالم الكتب للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن.
5. الغالبي وإدريس (2007) : " الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان.
6. الدوري، زكريا وصالح ، أحمد (2009) : " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال – قراءات وبحوث" ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
7. 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)،
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. السائح، مفتاح علي (2012): "المحاسبة الدولية"، المكتبة الوطنية للنشر، عمان، الأردن.

- الأجنبية :

1. Mcfartin , D, & Sweeny , 2003, " International Management Strategic Opportunities and Cultural Challenges , ",Monghton Mifflin Company, Boston.
2. Mintezberg,H., 1994," The Fall and rise of Strategic Planning ", Harvard Business Review, No.1,
3. Mintzberg,H., 2004," The Fall & The Rise of Strategic Planning ", Harvard Business Review
4. Macmillan,H.& Tampoe,M.2000,"Straategic Management : Process, Content and Implementation. London: Oxford University Pree.
5. Wheelen, Thomas L. & Hunger , J. David.2004, " Strategic Management and Business Policy, 10th/Ed Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey
6. Chakravarthy, B.S & Lorange P.,2004," Managing the Strategy Process : afarme work for A Multi business Firm , Sloan Management Review , Vol.36.
7. Pitts,R. & Lei, D., 1996," Strategic Management : Buliding and Sustaining Competitive Advantage", West Publishin Co.U.S.A.
8. Peteraf Margaret A.,1993," The Corestones of Competitive Advantage: A Resource-Based Viee", Strategic Management Journal, Vol.14,p:179-191.
9. 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,
10. 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.
11. Hill,Charles & Jones, Gareth,2001," Strategic Management Theory", Houghton Mifflin Company, Boston
12. Pianina Rijaman Rasoava, Abratt Russel & February yumiko,2003," Framework for Concentric Diversification through Sustainable Competitive Advantage ", Manangement Decision, 41/1,p:362-371.
13. 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,
14. Johnson, G, & Scholes,K.1997," Exploring Corporate Strategic: Text and Cases",4th/Ed, prentice Hall, Europe

