

الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

(دراسة ميدانية – قطاع النفط العراقي)

علي كزار مجذاب**

أ.د. علي عبد الله الحاكم*

المستخلص

تزايد الاهتمام بكل من التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية المعاصرة 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 للربون والمنظمة , مما يؤدي الى بناء الميزة التنافسية المستدامة التي أصبحت حاجة ملحة للمنظمات في ظل التغير البيئي المتزايد والذي جعل منها مؤقته في أفضل أحوالها , ولذا توجب تعزيزها وتطوير مصادرها , فأصبح التفكير الاستراتيجي متغيراً حرجاً في بناءها , لذلك تهدف الدراسة الى الوقوف على واقع عمل شركات القطاع النفطي في مجال التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة واثارة اهتمام القادة الاستراتيجيين في العينة المبحوثة لأهمية متغيرات الدراسة.

حددت مشكلة الدراسة 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 الدراسة 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 الدراسة سيتم صياغة عدد من الفرضيات لغرض اختبارها في الشركات المبحوثة وسيتم اختيار السادة المدراء العاملين ومعاونيهم ومدراء الهيئات ورؤساء الاقسام.

وبهدف الحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مستقبلاً يعتمد الباحث على مقياس متطور ملائم للدراسة الى جانب المقابلات الشخصية, ولغرض تحليل الاستجابات واختبار فرضيات الدراسة سيتم استعمال عدد من الوسائل الوصفية والاحصائية. وعلى ضوء النتائج التي سيتم الحصول عليها بالامكان التوصل الى استنتاجات وتوصيات بشأنها.

**The Modified Role of Contemporary Environmental Challenges of the Relationship
between Strategic Thinking and Sustainable Competitive Advantage : A Field Study -
Iraqi Oil Sector**

Abstract

Increased interest in both strategic thinking and contemporary environmental challenges because they pose great importance to organizations of all nature of their activity. Through the achievement of the welfare of communities, it leads to breaking the rules of competition with others and not competing with them on the basis of better performance, and

* جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

** باحث .

بحث مستل من اطروحة دكتوراة مقبول للنشر بتاريخ 2018/5/28

organizations abandon traditional competition rules and adopt new rules that make them look beyond their existing mental models. Leading to building new business models through which new markets are formed or reshaping existing markets to provide high value to the customer and the organization, leading to building a sustainable competitive advantage that has become an urgent need for organizations in light of the increasing environmental change which has made them temporary at their best. The study aims to identify the reality of the work of the oil sector companies in the field of strategic thinking and environmental challenges and their role in achieving sustainable competitive advantage and arouse the attention of strategic leaders. In the sample of the importance of study variables.

The problem of the study identified two dimensions of the first cognitive dimension represented by the lack of studies in this area and the limitations of adopting these topics in Iraqi organizations as they are variables characterized by modernity and need to 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 at present. The study will be applied in an important field of the oil industry facing 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 study will be formulated a number of hypotheses for the purpose of testing in the researched companies will be chosen gentlemen general managers and their assistants and directors of departments and heads of departments.

In order to obtain data on the variables of the study in the future, the researcher relies on a sophisticated scale suitable for the study in addition to personal interviews, and for the purpose of analyzing the responses and testing the hypotheses of the study will use a number of descriptive and statistical methods. In the light of the results obtained, conclusions and recommendations could be reached.

المقدمة

تشهد منظمات الأعمال تطورات متلاحقة وكبيرة ناتجة عن تزامنها مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والادارية 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 واجراءات واستراتيجيات للأبداع التنظيمي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وعلى ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة. أصبحت حاجة ملحة للمنظمات في ظل التغير البيئي المتزايد والذي جعل منها مؤقته في أفضل أحوالها، ولذا توجب تعزيزها وتطوير مصادرها، فأصبح التفكير الاستراتيجي متغيرا حرجا في بناءها، لذلك تهدف الدراسة الى الوقوف على واقع عمل شركات القطاع النفطي في مجال التفكير الاستراتيجي والتحديات البيئية المعاصرة للبقاء في دائرة المنافسة، واثارة اهتمام القادة الاستراتيجيين في العينة المبحوثة لأهمية متغيرات الدراسة.

أولاً : مشكلة الدراسة

من خلال ذلك جاءت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس متمثل في كيفية مواجهة التحديات البيئية المعاصرة من خلال التفكير الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات المبحوثة، والتي عكست عدد من التساؤلات تمثل جوهر المشكلة، وكما يأتي :-

1. هل التفكير الاستراتيجي سائداً بما يتناسب ومتطلبات العمل في الشركات المبحوثة ؟
2. ما مدى تأثير ابعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة على التحديات البيئية المعاصرة ؟

3. ما مستوى العلاقة بين التحديات البيئية المعاصرة (المتغير الوسيط) والتفكير الاستراتيجي (المتغير المستقل) والميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع)؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يعد التفكير الاستراتيجي وتفهمه من أكبر نجاحات المنظمات ويحظى بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرون كأداة استراتيجية، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وعند تفهم العاملون للتفكير الاستراتيجي وانعكاساته على التحديات البيئية يكون بالتأكيد الاداء مميز مما له الأثر الإيجابي للمنظمات.

الأهمية النظرية: تُعد هذه الدراسة بداية للانطلاق منها والافادة من الخزين المعرفي والعلمي في بناء تصورات التفكير الاستراتيجي في المنظمات العراقية وتحاول أن تسد الثغرات في الدراسات السابقة التي تناولت اساليب التفكير الاستراتيجي مثل (النية الاستراتيجية، وإدراك 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، وتسعى الدراسة إلى المساهمة في اختبار ابعاد التفكير الاستراتيجي للعاملين بقطاع النفط، لأهمية ذلك على نمو وبقاء هذه المؤسسات في المدى الاستراتيجي.

الأهمية التطبيقية: على المستوى العملي من المتوقع أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة المعنيين من أكاديمين وإداريين فيما يتعلق بأهمية وجود تفكير استراتيجي يدعم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وايضا 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 الاستراتيجي)، (التحديات البيئية المعاصرة) 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 استعمال التفكير الاستراتيجي وانعكاساته على مواجهة التحديات البيئية المعاصرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: هدف الدراسة

1. بناء نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض بهدف الاستفادة منها في صياغة استراتيجية لمواجهة التحديات البيئية المعاصرة وإمكانية استعمالها في قطاع الصناعة النفط.
2. الوقوف على واقع عمل الدوائر ذات الصلة في مجال متغيرات الدراسة وإمكانية اثارة اهتمام القادة الاستراتيجيين في الشركات المبحوثة لأهمية متغيرات الدراسة وعلاقة الارتباط المهمة ببعضهما.

رابعاً: فرضية الدراسة: بحث صياغة فرضيات الدراسة في اطار مشكلتها وأهدافها ونموذجها وتساولاتها الفكرية وذلك على النحو التالي:

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة أحصائية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتي ذكرها:

الفرضية الرئيسية الأولى (أ): هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة بُعد الكلفة
الفرضية الرئيسية الأولى (ب): هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة بُعد الجودة
الفرضية الرئيسية الأولى (ج): هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة بُعد الإبداع

- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** (التحديات البيئية المعاصرة تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتي ذكرها:

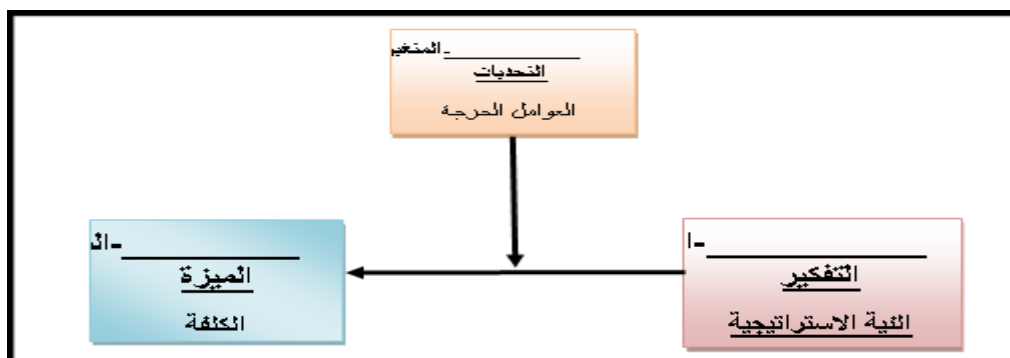
الفرضية الرئيسية الثانية (أ): التحديات البيئية المعاصرة بُعد (الإضطراب البيئي) تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة.
الفرضية الرئيسية الثانية (ب): التحديات البيئية المعاصرة بُعد (العوامل الحرجة) تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية.
الفرضية الرئيسية الثانية (ج): التحديات البيئية المعاصرة بُعد (ندرة الموارد) تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الميزة التنافسية.

خامساً : مخطط الدراسة الفرضي

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

شكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي



المصدر : من اعداد الباحث

سادساً : متغيرات الدراسة : بعد إن تمكنا من بلورة فرضيات البحث وأنموذجه المقترح, نسعى إلى وصف متغيرات الدراسة (التي أعتمدت في صياغة فرضياتها) وتحديدتها بشكل موجز وعلى النحو الآتي نصه:
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:

1-1 النية الاستراتيجية : 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).

1-3 التفكير الفرصي : أعطاء الفرصة لمكونات العقل الاستراتيجي باستعمال 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).

1-4 التفكير في الوقت : هو التحويلات الجوهرية وحركة الانتقال 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 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)

2-1 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. (Khandekar&Sharma,2005:628) .

2-3 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 بميك،: 58: 2003)

3- 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. (العززي، 528: 2015)

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

3-2 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 والاستعمال (نصار، 2012: 263) .

3-3 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 ارتباطات جديدة باستعمال المعطيات المتوفرة أو توصيل النتائج للآخرين (حافظ، 2011: 16).

الفصل الثاني- المبحث الأول

التفكير الاستراتيجي: النشأة والتطور والمفهوم والأهمية والخصائص والأبعاد:

يمثل التفكير الاستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل تطور الاستراتيجية، ولقد درسته النظريات والاتجاهات المختلفة في حقل المعرفة 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 سبيل 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 صعدت 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 أن التفكير الاستراتيجي عملية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع وتكون نتيجتها النهائية تصور متكامل للمشروع الاستراتيجي. (Mintzberg, 2004: 108) في حين أن الثاني هو عملية تحليلية غرضها برمجة الاستراتيجية.

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

جدول (1)

فلسفة مفهوم التفكير الاستراتيجي

Macmillan&Tempoe, 2000: 164	مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاء الفرص.	- مجموعة من الخطط . - تؤمن المستقبل. - صياغة استراتيجية. - انتهاء الفرص.
Wilson, 2004: 16	مجرد التفكير في الاستراتيجية	- مجرد تفكير
Dror, 2007: 1	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).	- يرتبط بالإدراك والمعرفة والتفكير. - متوفر في الدولة. - يخدم الأساس المعرفي.
الظاهر، 2009: 19-20	هو مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء 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.	- مسار فكري - له أهداف محددة - يكون فعالاً عندما يصل إلى النتائج المطلوبة بأقل التكاليف
الغالي وإدريس، 2007: 65	قناة فكرية تثبت وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسلّة من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع	- قناة فكرية. - تلتقط الصور والأفكار التي تناسب هدف المنظمة. - لا تستقبل أفكاراً من قناة أخرى . - تسعى للابتعاد عن التشويش الذي يعيق فاعليتها.
الخفاجي، 2010: 67	هو أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمهما المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها، وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على	- أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. - حلل التفكير وفق نظرة.

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار إليها

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، والكلفة 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 حللتها، لكي تقرر عبرها موقعها الاستراتيجي.

ومن العرض السابق يرى الباحث أن التفكير الاستراتيجي يسهم في:

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

ثالثاً: خصائص التفكير الاستراتيجي.

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

- نظامي شمولي.
- فهم الترابط، والتعقيد، والتراكيب والعلاقات المختلفة في بيئة المنظمة.
- ابتكار أفكار جديدة، والتطوير المستمر للأفكار والممارسات القديمة.
- صياغة رؤية المنظمة المستقبلية.
- أما (Amitabh & Sahay 2007, 1) وفي دراسته الاستطلاعية لتحديد خواص التفكير الاستراتيجي توصلوا الى ست خصائص هي :
- القيادة الجيدة.
- صياغة سيناريوهات مستقبلية بعيدة الأمد.
- صياغة استراتيجية متكاملة، وتحديد وقت وتفاصيل إنجازها.
- مراقبة التطورات البيئية.
- تمييز الأنماط المستندة على التفكير الحدسي.
- تحديد قواعد المنافسة.

المبحث الثاني- التحديات البيئية المعاصرة : 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 ومنظمته 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)، تَحْدِثُ، تَحَدَّ، مصدر تَحَدَّى، تَحْدَى المخاطر ليصل إلى هدفه، واجهها وتغلب عليها، تَحْدَى فلان الشيء : جابهه دون خوف، تَحْدَى الرأي العام، السلطة، تحدّ الموت، ورفض الاستسلام وجابهه، تحدى الصعاب، جابهها. (أنيس وآخرون، 1989:50).

التحديات: أخذت الدلالة الفكرية للتحديات صوراً مختلفة مردها تنوع مجالات دراستها، والأفق الزمني لتحليلها وتنوع اتجاهاتها وسعة وعمق المعرفة المنظرية والإدارية في رصدها والاستجابة لها. 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 التزاماتها بتوقيت التسليم كأسبقية تنافسية بالمنظمات الأخرى (Chase & Aguliano, 1992:2)، وأنها تحديات ذات سمة معاصرة لأنها تحمل في طياتها تجسداً في حجم التأثير، وتغيراً في نوع المؤثر، وغموضاً في طبيعة التفسير، وفيها حاجة إلى الإبداع والإبتكار في آلية التفكير بها، وفي اعتماد وتقانة المعلومات بمساحة واسعة في مجالي التحليل والتشخيص (Sandler, 1997:13)، 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، ألا إن هذا لا يعني استحالة 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 فعاليتها، وتتطلب إدارتها مستوى من التركيب المنطقي والعقلانية الواقعية التي تقود إلى التشخيص العملي للمسببات والوصيف الاجرائي للمعطيات (صالح، 2007:5).

ثانياً : سمات التحديات التنظيمية والبيئية وتتسم بسمتين (التعقيد و الغموض)، وسيتم توضيحها :

1- التعقيد : يتضح التعقيد لدى المديرين في المستويات العليا، إذ أن العلاقات الأساسية والمهمة بين القيادات لإدارة متطلبات الأعمال، والتي تنبئها إلى تدخل القيادات الحكومية بمنظمات الأعمال وعدتها تحدياً لها، وتتسم التحديات بالتشابه 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 واتخاذ القرارات (Bower, 1997:21). وغالباً ما يتداخل التعقيد مع قرارات الإدارة ويتوسط الشك والنزاعات الداخلية، (Hitt, et al, 2001:105).
- 2- الغموض : ويُمثل إحدى السمات التي تميز التحديات مع تطور الحياة العصرية، إذ أن 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). إن صاتعي القرارات الجيدين يمكن أن يتعايشوا مع الغموض والمجهول من خلال المساحات الريادية المجهولة، وإنهم يميلون إلى معرفة النفس البشرية وتحدياتها بشكل أعمق والأسقفهم، وإلى توظيف التفكير الصافي والعميق، والتسبب المنطقي مع الإستمرار في تحديث مهارات صناعة القرار (Smith & Fletcher, 2001:253).

رابعاً : أنواع التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

1- العولمة :

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 تمدد الحدود الاجتماعية 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).

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

3- تكنولوجيا المعلومات : المفهوم : يشار لها بأنها 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).

خامساً: البيئة – المفهوم والأنواع

1 -المفهوم : أتجه الباحثون والمختصون إلى تحديد مفهوم البيئة من خلال أدراكهم 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 لتعدد سقوم يتميز أربعة تصنيفات أساسية تناولها أغلب الباحثين والدارسين إذ وصف باحثو **المنصف الأول** البيئة على أنها إتجاهات وأحداث تؤثر في عمل المنظمة. وضمن هذا الإتجاه وصفها كل من (Boseman&Phatak, 1989) على أنها (الاتجاهات والأحداث والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاط المنظمة). وعبر باحثو **المنصف الثاني** عن البيئة على أنها القوى التي تحيط بالمنظمة ولها أمكانية التأثير. وضمن هذا الإتجاه عرفها Jones, 1999 على أنها (مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمة ولها أمكانية التأثير بطريقة تشغيلها وتحويلها إلى موارد نادرة). وأتفق باحثو **التصنيف الثالث** على أن البيئة هي الإطار الذي يحيط بالمنظمة. على وفق هذه الرؤية جاء تعريف Brown, 1980 على أنها (الإطار الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة). وأتفق معه الشرقاوي, 1997 إذ أشار إليها على أنها (الإطار الذي يشمل مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة).

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

أ- **البيئة الداخلية :** المفهوم 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 أنها (كل العوامل المؤثرة في داخل الحدود التنظيمية، وتمثل هذه العوامل بالتسويق والأفراد، المالية، الإنتاجية) . وأكد كل من Scholes, 1993 (Johnson&) على أن 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 وتتمثل عواملها بعوامل الإنتاج والمتمثلة بـ (الأفراد، المواد الأولية، رأس المال) ونشاطات المنظمة. وعبر كل من (Ivancevich& et.al, 1997) عن البيئة الداخلية على أنها (العناصر التي تؤثر بصورة سريعة في كيفية أداء العمل وكيفية تحقيق الأهداف). إذ إن البيئة الداخلية هي حسيطة تفاعل البيئة الخارجية وأهداف المنظمة والجوانب الفنية والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتمثل عناصرها بـ (الأفراد، هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة، نظام المكافأة).

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.

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 أنه مفهوم غير واضح وما زال يكتنفه بعض الغموض ويستخدم بصورة معان مختلفة على حين يرى آخرون ليس هناك أي نقص في تحديد معناها، ولتعدد وجهات النظر هذه وجدنا من الممكن تصنيفها حسب تشابه خصائصها إلى أربع 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 بأنها (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 أنها مؤشرات خارجية تتبادل معها المنظمة المدخلات والمخرجات وانطلق من هذا المفهوم تعريف (الشماح وحمود، 1989) على أن البيئة الخارجية (كل المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة وتتبادل معها المنظمة المدخلات والمخرجات). وأشار باحثو التصنيف الثالث على أن البيئة الخارجية تتمثل بمجموعة من الموارد التي تحتاجها المنظمة وتكون خارج حدودها على أساس أن الموارد من العوامل المهمة والفاعلة لبيئة المنظمة. على وفق هذه الرؤية وصف (Jones, 1999) البيئة الخارجية بأنها (مجموعة موارد خارج حدود المنظمة تحتاجها المنظمة لتحسين وتطوير الاستراتيجية التنافسية لها). أما التصنيف الرابع من الباحثين فقد عد البيئة الخارجية على أنها مجموعة متغيرات خارجية لا تؤثر في المنظمة تأثيراً مباشراً. وضمن هذا الاتجاه عرفها (الشماح وحمود، 1989) على أنها (جميع المتغيرات التي تقع خارج أطار المنظمة ذاتها ولا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً ومباشراً).

المبحث الثاني- الميزة التنافسية المستدامة : المفهوم والأهمية والمصادر والخصائص

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 (Competitive Advantage) فإن الامر يختلف إلى حد كبير بشأن الميزة التنافسية (Competitive Advantage).

يقصد بالتنافسية : الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعالات الإدارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من اجل الحصول على شريحة أكبر ورقة 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 أن المنظمات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية، ولأجل صياغة إستراتيجيتها، لا بد لها أولاً من تقييم مواردها ومقدراتها لتحديد ما تتميز به على المنظمات المنافسة، وهذا يعبر عن الميزة التنافسية (Peteraf, 1993: 179). 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 & Tampo, 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. 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 الانتقاء الأفضل أو التمايز.
(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 فجوات المقدرة .
(Day & Wenslye, 1988)	المصادر المحتملة للميزة هي دعم المهارات والموارد في تقييم طرق الميزة التنافسية المستدامة ويجب الأخذ بنظر الاعتبار إدراكات المنافسين والزبائن.
(Pahalad & 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.
(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)

تحديد الموارد غير الملموسة المختلفة المتضمنة المهارات والقدرات الجوهرية ، التي تسمح للمنظمات بامتلاك المقدرات ذات العلاقة في التمايز والتي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	(Hall,1993)
اقترح نموذج عدم التجانس في المنظمة لكل من موارد رأس المال الطبيعي ورأس المال المنظماني واللذان لا غنى عنهما في الميزة التنافسية المستدامة.	(Oliver,1997)
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 لزيانها لا يستطيع المنافسون تقديمها.	(القطب ، 2002)
تحقيق المنظمة لعوائد الاستثمار العالية في الصناعة والاستمرار في المحافظة على ذلك.	Adams 7) (Lamont, 2003
غاية الاستراتيجية من خلال اقتنائها 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 تتبع 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. 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 معيارا للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها (Macmillan & Tampoe, 2000). 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).

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 ، ويمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية المستدامة إلى الآتي : (منى، 2014: 382)

- 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 واستثمارات 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).
- 2- **المصادر الخارجية :** تشكل البيئة الخارجية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، فقد أشار (McGahan, 1994: 115) إلى إن هيكل الصناعة قد يكون مصدرا للميزة التنافسية يميز المنظمة عن منافسيها. وأكد (Pitts & Lei, 1996: 69) إن البيئة الخارجية التي تضم العوامل السياسية، والأقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية تؤثر في المنظمات سلبا أو إيجابا.

وأستنادا إلى المفاهيم السابقة تستخلص الدراسة الحالية أهمية الميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائصها الآتية :

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
- تتبع 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 وتجديدها.
- تمثل قيمة جوهرية للمنظمة لعدم أمكانية تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

الفصل الثالث - المبحث الأول : تحليل البيانات

أولاً : المقدمة يحتوى 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 بالفضلاً عن درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي، والمتوسطات.

ثانياً : 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 علي النحو التالي : الرقم (1) يقابل اوافق بشدة، الرقم (2) يقابل اوافق، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا اوافق، الرقم (5) يقابل لا اوافق بشدة، و تم توزيع عدد (250) استبانة على العاملين في الشركات المبحوثة بمساعدة مقدرة ومشكورة من الزملاء تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة .

ثالثاً : معدل الاستجابة: الجدول رقم (3) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد (250) استبانة عن طريق العينة العشوائية للعاملين في الشركات المذكورة المشار اليها و الموجودة في قطاع النفط العراقي 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 تعد كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

جدول رقم (3)

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 250)

البيـان	العدد	النسبة %
الاستبانات الموزعة	250	100%
الاستبانات المستردة	250	100%
الاستبانات التي لم تسترد	0	0%
الاستبانات الغير صالحة للتحليل	25	10%
الاستبانات الصالحة للتحليل	225	90%

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

ثالثاً :الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة: الجدول رقم (4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث بلغت نسبة الاناث(25%) من العينة، بينما تشكل الذكور نسبة (75%) من العينة وهي اكبر فئة، وكما اظهر التحليل توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية و من الجدول نجد أن الفئة العمرية اكثر من 41 - 50 سنة شكلت نسبة (51.8%) وهي اكبر نسبة، بينما شكلت الفئة اقل من 31-40 سنة نسبة بلغت (28.5%) يليها الفئة اكثر من 51 سنة بنسبة بلغت (12%)، واخير الفئة من 20-30 سنة بلغت نسبة (7.6%) كما اظهر التحليل توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي فيوضح التحليل أن حملة شهادات البكالوريوس يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (50.6%) من العينة، تليها نسبة حملة شهادات الدبلوم العال بنسبة (28.9%)، ثم حملة شهادات الماجستير بنسبة (11.6%) واخيرا فئة

حملة شهادات الدكتوراه بنسبة (8.8%) كما يوضح التحليل توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي ان المتخصصين في مجال الهندسة بلغت نسبتهم (50.2%) وهي تمثل اكبر نسبة يليهم تخصص ادارة الاعمال بنسبة (24%) ثم تخصص المحاسبة بنسبة (15.3%) واخيرا التخصصات الاخرى بنسبة (10.4%) كما يوضح توزيع افراد العينة، كما اظهر التحليل توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي ان المدراء العامين بلغت نسبتهم (8.8%) يليهم رؤساء الهيئات بلغت نسبة (31.3%) ثم رؤساء الاقسام بنسبة (47.4%) ثم مساعد مدير عام بنسبة (8.8%)، اما توزيع افراد 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 رقم (5)

التحليل العاملي للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي

جدول رقم (5) : ملاحظة : $p < 0.01434N = **$

البيانات	1	2	3	4
تغيرت	.837	-.020	.216	.023
كثير الفرص والتفكير في الوقت	.813	-.054	.018	.151
C5	.777	.351	.119	.016
C6	.774	.220	.265	.070
D3	.726	.263	.065	.263
C4	.689	.203	.306	.326
D2	.681	.211	.333	.159
D4	.594	.234	.383	.101
D6	.581	.439	.166	.112
D8	.054	.819	.206	.142
A2	.172	.743	.323	.104
A1	.372	.678	-.007	.184
B5	.216	.264	.799	.056
A5	.218	.191	.793	.250
A6	.282	.058	.631	.417
B3	.107	.196	.189	.866
B6	.210	.146	.199	.855
B7				
KM	0.896			
ذو الكامن	2616.309			
بنة التباين	70.510			

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل التحديات البيئية المعاصرة : تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير الوسيط والمكون من ثلاثة محاور وعدد عباراته (24) عبارة وتم استعمال نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وإذ ان قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التشعبات 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 اربعة مكونات اساسية (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 تعد جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)¹. 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 رقم (6)

جدول (6)
التحليل العاملي للمتغير الوسيط التحديات البيئية المعاصرة

المتغيرات	العبارات	1	2	3	4
ندرة الموارد والعوامل الحرجة	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
ندرة الموارد	k3	.058	.867	.110	.203
	k1	.021	.781	.054	.214
	l8	.361	.754	.034	-.110
	g1	.075	.106	.863	-.050
الاضطراب البيئي	g2	.234	-.113	.667	.233
	g3	.221	.216	.666	.196
	g8	.106	.107	.052	.848
الاضطراب البيئي 2	g10	.171	.183	.223	.726
KMO		0.783			
الجذر الكامن		1075.084			
نسبة التباين		65.459			

=N11980.011p< **, ملاحظة:

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 استعمال نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وإذا ان قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامن لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات، حيث تم التوصل الى 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%) و التي تعد جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)¹. كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما .

جدول (7)
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
الجودة	n5	.207	.124	.849
	n4	.234	.068	.759
	n6	.233	.236	.745

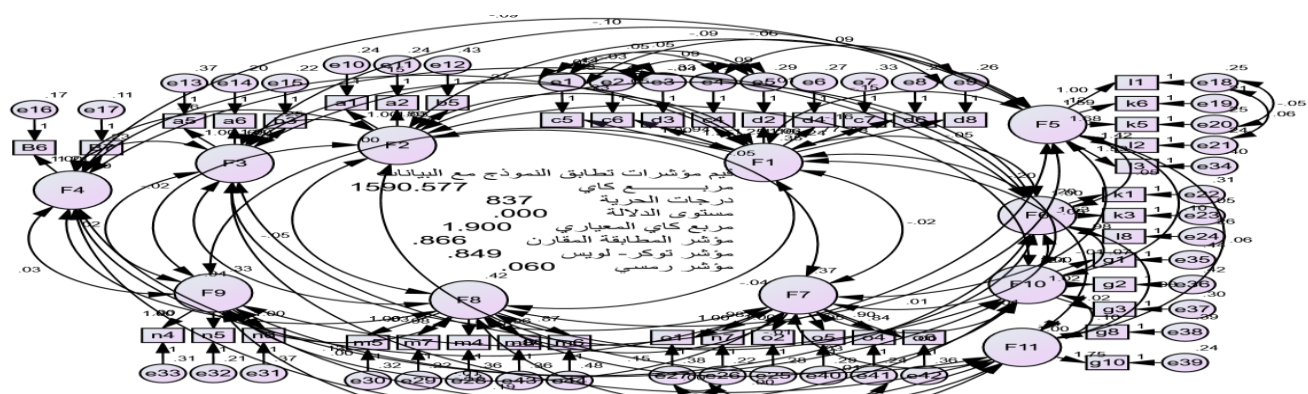
0.826	KMO
2459.011	الجذر الكامن
65.415	نسبة التباين

- $N=198$, $p < 0.01$ ** ملاحظة:

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركات المبحوثة

خامساً : التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة : تم بناء النموذج الاول للدراسة والذي يتكون من عشرة أبعاد لمتغيرات الدراسة والذي تقيسه 81 عبارة وحسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، وتم التوصل من التحليل الي ان ابعاد متغيرات الدراسة تتكون من احدي عشر محور تقيسه 44 عبارة كما في الشكل رقم (4) 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 الاول قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل رقم (2) والجدول رقم (8) .

شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل



جدول (8)

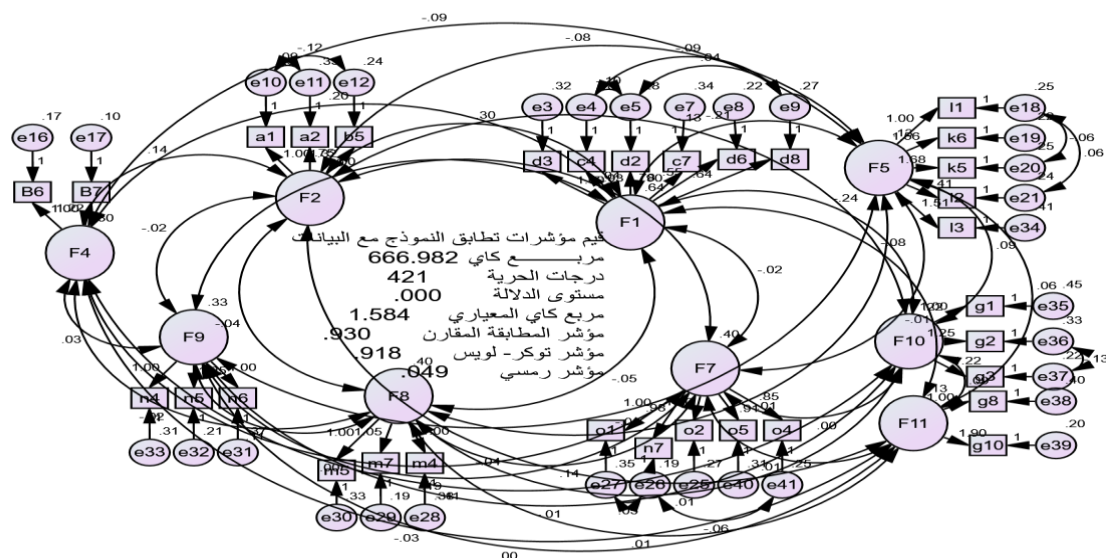
يوضح مقاييس جودة التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل

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) مؤشر المطابقة المعياري
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 المعياري
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 رقم (9) والشكل رقم (3) التاليين. الذي
أوضح ان متغير الدراسة بعد تعديل النموذج قد اعطت مقاييس جودة جيدة.

شكل (3)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل



المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الاحصائي (2017)

جدول (9)

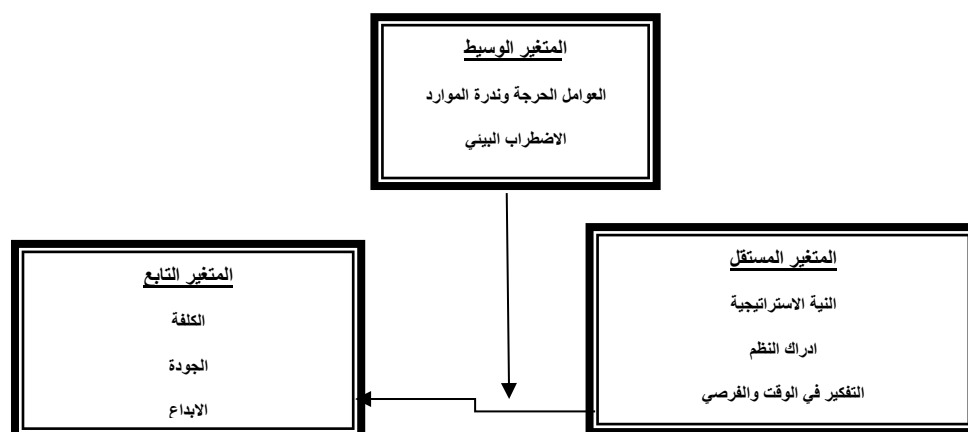
التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل

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 $\chi^2 =$ كاي تربيع
421		df = degree of freedom
1.584	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
0.863	≥ 0.90 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	≥ 0.90 أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.930	≥ 0.90 أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.828	≥ 0.90 أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2017)

نموذج الدراسة المعدل: بناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي والاعتمادية بقيت محاور المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي كما هي الا ان بعدي التفكير الفرصي والتفكير في الوقت قد اندمجت ما بعد الاضرار البيئي للمتغير المعدل انقسم الي بعدين وسمي البعد الاضطراب البيئي اما البعد الثاني فقد سمي الاضرار البيئي 2 وذلك وفقا لدراسية (الطيب، عثمان، 2016) اما ابعاد المتغير التحديات البيئية المعاصرة فقد بقيت كما هي مما حدا الي تعديل نموذج وفرضيات الدراسة كما في الشكل المشار اليها.

شكل (6) نموذج الدراسة (المعدل)



المصدر : اعداد الباحث

بالاعتماد على النتائج الاحصائية

سادساً: متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة: جدول رقم (10) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول 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). أكبر 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 لأبعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي 3) مما يشير إلى ضعف ابعاد التفكير الاستراتيجي تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد التفكير الاستراتيجي، كما يستنتج من بقية أبعاد التفكير الاستراتيجي الاخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: التفكير في الوقت والتفكير الفرصي، ثم النية الاستراتيجية واخيرا ادراك النظم. ومن ناحية أخرى يتضح من الجدول ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل التحديات البيئية المعاصرة ان بعد العوامل الحرجة وندرة الموارد (وسط حسابي = 1.9531، انحراف معياري = 0.61423) أكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعد الاضطراب البيئي (وسط حسابي = 1.9498، انحراف معياري = 0.65569) واخيرا الوسط الحسابي لبعد الاضطراب البيئي 2 (وسط حسابي = 1.8731، انحراف معياري = 0.56078)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل التحديات البيئية المعاصرة تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي 3) مما يشير إلى ضعف ابعاد التحديات البيئية المعاصرة تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد التحديات البيئية المعاصرة، كما يستنتج من ذات الجدول أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد العوامل الحرجة وندرة الموارد مقارنة ببقية أبعاد التحديات البيئية المعاصرة

الأخرى من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي:
العوامل الحرجة وندرة الموارد ثم الاضطراب البيئي ، وأخيراً بعد الاضطراب البيئي².

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النية الاستراتيجية	1.9197	.64673
إدراك النظم	1.7972	.65994
التفكير في الوقت والفرص	1.9946	.66950
العوامل الحرجة وندرة الموارد	1.9531	.61423
الاضطراب البيئي	1.9498	.65569
الاضطراب البيئي ²	1.8731	.56078
الكلفة	2.0482	.71805
الجودة	2.0348	.69667
الإبداع	1.8755	.64439

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

سابعاً: الارتباطات بين متغيرات الدراسة: أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني 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 تعد 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) وتعد العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) الجدول أنماه رقم (11) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة. ويلاحظ من الجدولين الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي فيما بينها، إن بُعد النية الاستراتيجية يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بُعد إدراك النظم حيث كانت قيمة الارتباط = (0.390)، كما له ارتباط إيجابي معنوي متوسط مع بُعد التفكير في الوقت والتفكير الفرصي وحيث كانت قيمة الارتباط = (0.334)، كما يرتبط ارتباطاً معنوياً متوسطاً مع بُعد المتغير المعدل العوامل الحرجة وندرة الموارد وكانت قيمة الارتباط = (0.436)، أما مع المتغير المعدل الاضطراب البيئي فكان الارتباط معنوي ضعيف حيث كانت قيمة الارتباط = (0.154) كما يرتبط ارتباط متوسط مع بُعد المتغير المعدل الاضطراب البيئي² 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 إن الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي فيما بينها أن بُعد إدراك النظم له ارتباط إيجابي معنوي متوسط مع بُعد التفكير في الوقت والتفكير الفرصي وحيث كانت قيمة الارتباط = (0.406)، كما يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بُعد المتغير المعدل العوامل الحرجة وندرة الموارد وكانت قيمة الارتباط = (0.364)، أما مع المتغير المعدل الاضطراب البيئي فكان الارتباط معنوياً ضعيفاً حيث كانت قيمة الارتباط = (0.130) والتفكير الفرصي وحيث كانت قيمة الارتباط = (0.406)، كما يرتبط ارتباطاً معنوياً متوسطاً مع بُعد المتغير المعدل العوامل الحرجة وندرة الموارد وكانت قيمة الارتباط = (0.364)، أما مع المتغير المعدل الاضطراب البيئي فكان الارتباط معنوي ضعيف حيث كانت قيمة الارتباط = (0.130) كما يرتبط ارتباط متوسط مع بُعد المتغير المعدل الاضطراب البيئي² وكانت قيمة الارتباط = (0.364) كما يرتبط ارتباط ضعيف عكسي مع ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع)

ابعاد المتغير التابع للميزة 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 (11) إن الارتباط بين بُعد المتغير المستقل التفكير في الوقت والتفكير الفرصي يرتبط ارتباطاً معنوياً متوسطاً مع بُعد المتغير المعدل العوامل الحرجة وندرة الموارد وكانت قيمة الارتباط = (0.560)، أما مع المتغير المعدل الاضطراب البيئي فكان الارتباط معنوي ضعيف حيث كانت قيمة الارتباط = (0.255) كما يرتبط ارتباط متوسط مع بُعد المتغير المعدل الاضطراب البيئي² وكانت قيمة الارتباط = (0.600) كما يرتبط ارتباطاً 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 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 ارتباطاً متوسطاً 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 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 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 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 (11)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Person's Correlation Coefficient for All Variable

المتغيرات	MEAN A	MEAN B	MEAN C D	MEAN G	MEAN I	MEAN K L	MEAN M	MEAN N	MEAN O
النسبة الاستراتيجية	1								
ادراك النظم	.390**	1							
التفكير في الوقت والفرص	.634**	.406**	1						
العوامل الحرجة وندرة الموارد	.436**	.364**	.560**	1					
الاضطراب البيئي	.154*	.130*	.255**	.356**	1				
الاضطراب البيئي 2	.364**	.364**	.600**	.431**	.348**	1			

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

أولاً : الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة 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 لإجراءات تعكس قدرة عالية نسبياً في مواجهة التحديات البيئية المعاصرة ، وبما يؤكد توافر معلومات واضحة المعالم نوعاً ما على الظروف المحيطة ببيئة الأعمال، ويمكن أن يستثمر في صناعة القرارات الاستراتيجية المثلى.

2-محدودية الاستفادة من النظم المتوفرة لدى الشركات المبحوثة ولاسيما في عملية الاتصال بين القيادات الإدارية العليا فيها.

3-أشرت نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسة للتفكير الاستراتيجي الآتي :
تحقق علاقة ارتباط بين المتغيرات الرئيسة للتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، وبما يشير إلى توظيف التفكير الاستراتيجي في مجالات تعزز قدرة الشركات المبحوثة في مجال المنافسة.
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.

عدم وجود استراتيجية واضحة لتطوير البنى التحتية للشركات متمثلة بتقانة المعلومات والاتصالات وقاعدة البيانات.

أكدت أغلب إجابات عينة الدراسة أن الأساليب المعتمدة في توليد الأفكار الإبداعية هي تشجيع الأفراد في طرح أفكارهم بحرية بشكل فردي أو عن طريق المشاركة مع الآخرين.
تقوم الشركات المبحوثة بوضع برامج للحصول على معلومات متكاملة عن الشركات المثيلة التي تمارس نفس النشاط وتتعاون معها في سبيل تحقيق قاعدة بيانات واضحة.
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 والمقترحات

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 إلكترونية لقيادة عمليات التقييم واحداث نقلة نوعية في سبيل مواجهة التحديات البيئية لتحقيق اهداف الشركات المبحوثة نحو مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال.
وضع استراتيجية لاعادة 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 استعمال امكانياتهم المتاحة بالشكل الأمثل باتجاه تحقيق الأهداف المخطط لها.

الاهتمام بالخبرات ذات التفكير الاستراتيجي وعدم التفريط بها عن طرريق :
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. العززي، 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. 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.
4. الظاهر ، نعيم أبراهيم (2009) : " الإدارة الاستراتيجية – المفهوم ، الأهمية ، التحديات " عالم الكتب للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن.
5. الغالي 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 التحولية 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 :

- Mcfartin , D, & Sweeny , 2003, " International Management Strategic Opportunities and Cultural Challenges , ",Moughton Mifflin Company, Boston.
- Mintezberg,H., 1994, " The Fall and rise of Strategic Planning "

Harvard Business Review, No.1,

- Mintzberg, H., 2004, " The Fall & The Rise of Strategic Planning ", Harvard Business Review
- Macmillan, H. & Tampoe, M. 2000, " Strategic Management : Process, Content and Implementation. London: Oxford University Press.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. 2004, " Strategic Management and Business Policy, 10th/Ed Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Chakravarthy, B.S & Lorange P., 2004, " Managing the Strategy Process : a framework for A Multi business Firm , Sloan Management Review , Vol.36.
- Pitts, R. & Lei, D., 1996, " Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage", West Publishing Co. U.S.A.
- Peteraf Margaret A., 1993, " The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Based View", Strategic Management Journal, Vol.14, p:179-191.
- 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,
- 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.
- Hill, Charles & Jones, Gareth, 2001, " Strategic Management Theory", Houghton Mifflin Company, Boston
- Pianina Rijaman Rasoava, Abratt Russel & February Yumiko, 2003, " Framework for Concentric Diversification through Sustainable Competitive Advantage ", Management Decision, 41/1, p:362-371.
- 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,
- Johnson, G, & Scholes, K. 1997, " Exploring Corporate Strategic: Text and Cases", 4th/Ed, Prentice Hall, Europe