



العدسة الإستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الاشرف أ.م.د. هاشم فوزي العبادي الباحثة سناء عبد كريم الذبحاوي

المستخلص

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين العدسة الإستراتيجية من خلال أبعادها الفرعية والقمة الإستراتيجية على مستوى عينة الدراسة وهم العاملين في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الاشرف، انطلاقاً من مشكلة رئيسة شُخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقة والأثر بين المتغيرات ميدانياً، ولتجذير الأسس الفلسفية اعتمدت الدراسة على أنموذج (Dawans and Alter, 2009) لقياس العدسة الإستراتيجية والذي يتكون من أربعة أبعاد: (إشراك أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، وإدارة الثقافة) وأنموذج (French, 2013) لقياس القمة الإستراتيجية التي تتكون من خمسة أبعاد رئيسة هي: (مخزون الموجودات، العوامل المحركة للسوق، الزبائن، العلامة التجارية، والمنافسين).

وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات الدراسة فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة والذين تمثلوا بمجموعة من المسؤولين (القادة) والموظفين في مركز البشير للتسوق عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (112) فرداً توزعوا بواقع (19) مسؤول (مدراء أقسام وشعب) و (93) موظف (العاملين في المركز).

ولغرض التحليل والمعالجة الإحصائية اعتمدت الدراسة على التحليل العاملي التوكيدي كاختبارات بنائية أساسية لصدق المقاييس المعتمدة، ومجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، معامل ارتباط بيرسون (person)، نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لقياس علاقة التأثير، وقد استعملت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.22.Amos V.22).

وقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى استنتاجات عديدة كان من أهمها اهتمام العاملين في مركز البشير للتسوق عينة الدراسة بإمكانية التمعن وبشكل يتيح لها رؤية الإشارات التي تأتيها من خلف الجدران والكواليس، إذ تمثل فكرة العدسات الإستراتيجية إحدى أفكار الإستراتيجية المعاصرة التي يستعملها الإستراتيجيون كطرف للتعامل مع المشكلات والتحديات داخل المنظمة وخارجها، وهي تزود باستبصارات مختلفة يركز عليها منطلق بناء الإستراتيجية وتسهم في تحقيق النجاح والتفوق، وهي أفضل أسلوب للرؤية والنظر من منظورات مختلفة، والتي من شأنها أن تعزز وتدعم تمركز المنظمات في القمة، فالقمة الإستراتيجية تمثل المكانة الإستراتيجية التي تطمح منظمات الأعمال للوصول إليها والبقاء فيها عن طريق تنفيذ أعمالها بنجاح، فالبقاء في القمة يعد قوة فعالة يجعل من المنظمة أن تعمل دائماً على استعمال الموارد المعرفية وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بنكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع الدعامة التنافسية له.

Abstract

The study aims to uncover the relationship and influence between the strategic lens through its sub-dimensions and the strategic Apex at the sample of the study. They are the employees of Al-Basheer Shopping Center in Najaf Governorate,



based on a major problem identified by several questions including the extent of understanding of the relationship between the variables on the ground, The study was based on the (Dawans and Alter,2009) model for measuring the strategic lens, which consists of four dimensions:(stakeholder Engagement, resource mobilization, knowledge development, culture management), and the (French,2013) model for measuring the five-dimensional strategic Apex (Asset inventory, market drivers, customers, Our brand, and competitors).

The questionnaire was adopted as a main tool in collecting data and information of the study as well as some personal interviews with the sample members who represented a group of officials (leaders)) And (93) staff (center staff).

For the purpose of statistical analysis and analysis, the study relied on the empirical analysis as a basic structural test for the validity of the adopted standards, a set of descriptive statistical measures, a person's correlation coefficient, structural equation modeling to measure the effect relationship. These methods were used by statistical programs (SPSS V.22.Amos V.22).

The study has reached many conclusions, the most important of which is the interest of the employees of Al-Basheer Shopping Center. The sample of the study can be examined in a way that allows it to see the signs that come from behind the walls and the hallways. The idea of strategic lenses is one of the ideas of the contemporary strategy used by strategists as a party to deal with problems And challenges within and outside the organization. It provides different perspectives on which to base the strategy and contribute to achieving success and excellence. It is the best method of vision and consideration from different perspectives, which will strengthen and support the organization of organizations at the Apex, The Strategic Apex represents the strategic position that business organizations aspire to reach and stay by doing their work successfully. Staying at the Apex is an effective force that makes the organization to always use the knowledge resources through the availability of intelligent minds and their ability to invest the rest of the resources and harness them for the benefit of Expanding its competitive base.

المبحث الأول - المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث :

تعد دراسات الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، إذ شهدت البيئة التنافسية الكونية تحولات متسارعة نحو التمرکز على مصادر التنافسية المستندة على الفكر المتعمق والقدرة على التحليل والتفسير والربط بين العوامل والمتغيرات، والموارد والإمكانات، مما يترتب على منظمات الأعمال أن تتكيف مع بيئتها والنظر بالعدسة الإستراتيجية من أجل تحقيق الغايات التنظيمية والتأكيد على البقاء من خلال التركيز على التنمية والتطوير على المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع من أجل الوصول والتمركز في القمة في البيئة التنافسية، لذلك يتطلب من منظمات الأعمال التأكيد على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي هي من صلب مسؤولية إدارة القمة في منظمات الأعمال حفاظاً على مستلزمات رسالتها كونها تتمتع بصلاحيات واسعة مما يتطلب وجود الاتصال الوثيق بما يجري في البيئة المحيطة وذلك لمواجهة المواقف الإستراتيجية



التي تحول وصولها للقمة في بيئة الأعمال، مما يتطلب من منظمات الأعمال التخطيط بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، والعمل على تطوير مصادر الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على قياس الأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تعد من الأمور الحيوية التي تعتمد عليها العدسة الإستراتيجية من أجل التمرکز في القمة إستراتيجياً، وبذلك فقد أظهرت نتائج المراجعة للأدبيات الحديثة أن العدسة الإستراتيجية التي تتبناها منظمات الأعمال لازالت أطرها المفاهيمية والنظرية قيد التأسيس والتشكيل، ومن هنا فإنه في ظل بيئة الأعمال التنافسية تسعى المنظمات إلى تدعيم مقدراتها الإستراتيجية عبر تحديث وتطوير مفهوم العدسة الإستراتيجية في بيئتها الداخلية من خلال قدرتها على التشخيص وقيادة الفريق ومواكبة وقيادة التغيرات بتطوير الأفراد العاملين والذي بدوره يسهم بتطوير العمل لقادتها وإداراتها العليا من أجل تحقيق إستثمارات أفضل لمواهبها وطاقاتها الاجتماعية في إطار سعيها لتدعيم تنافسيتها واستدامتها وصولاً إلى التمرکز في القمة الإستراتيجية، وقد تم تأطير مشكلة دراستنا الحالية في إطار بعدين أولهما مفاهيمي إذ أثبتت نتائج المسوحات الفكرية للأدبيات أن موضوع العدسة الإستراتيجية، وهي من المواضيع التي هي بحاجة إلى مزيد من البحث والتأطير والاعناء على الصعيد النظري والمفاهيمي، أما البعد الآخر فهو تطبيقي إذ أظهرت نتائج الدراسة المسحية الأولية (Pilot Study) التي أجرتها الباحثة في ميدان الدراسة فضلاً عن نتائج المقابلات غير المهيكلة لعينة من العاملين في مجتمع الدراسة إن العدسة الإستراتيجية تعمل على توفير نظرة ثاقبة للتحديات التي تواجهها المنظمات، وهي من القضايا المهمة التي تساعد القادة الإستراتيجيين (واضعوا الإستراتيجية) من الوصول للقمة والتمرکز فيها من خلال معرفة الاختلافات في الاتجاهات والقيم والأخلاقيات المتعلقة بالعاملين، وكذلك تقبلهم للمخاطر، ومدى استجابتهم للمسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم ومدى حرصهم على تحقيق الربحية، ومن خلال ما تقدم تبلورت مشكلة الدراسة الرئيسة بالتساؤل الآتي:

(إذا ما استطاعت المنظمة من استعمال أنماط وممارسات العدسة الإستراتيجية قاد ذلك إلى قدرتها على تتبع ورصد الأبعاد الجديدة للتغيير من أجل الوصول إلى تمرکزها في القمة على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية).

ثانياً: أهمية البحث

أظهرت الأدبيات المعاصرة اهتماماً ملحوظاً بموضوع العدسة الإستراتيجية بوصفها من أهم الأعمال الإستراتيجية التي يمكن أن توظف بنجاح في تدعيم المقدرات التنافسية للمنظمات، وتبرز أهمية الدراسة في ثلاثة جوانب أساسية:

◆ الجانب الأول: الأهمية النظرية أو المفاهيمية:

فالدراسة هي محاولة لتأطير الإسهامات الفكرية ذات الصلة بحقل العدسة الإستراتيجية في إطار نظري توخيت فيه (الدقة والتحليل والشمول والمنظور المتكامل)، فضلاً عن محاولة الدراسة أظهار المضامين الإستراتيجية لبناء الرؤية المتكاملة والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة المجتزئة أو الأحادية لأنشطة المنظمة إذ تكون المنظمة كتلة صلبة واحدة وتؤمن بفلسفة عناصر القوة في كل الأنشطة الأخرى، وذلك من أجل تحقيق القمة الإستراتيجية والتي تمثل النجاح



على المدى الطويل الذي يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل واستيعاب المستقبل وتقليل حالات عدم التأكد، والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية، وكل هذا من أجل بناء مركز استراتيجي دائم هدفه الوصول إلى القمة والتمركز في قمة البيئة التنافسية، فقد أكدت نتائج المسوحات النظرية للأدبيات أن هناك فجوة حقيقية في الدراسات التي عالجت موضوع العدسة الإستراتيجية على مستوى التحديات والتحليل والاختيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل بوصفه محددًا مهماً للأداء الكلي للمنظمات ووصولها للقمة الإستراتيجية.

◆ الجانب الثاني : الأهمية التطبيقية:

أما الجانب الآخر لأهمية الدراسة فيتجلى في محاولة الدراسة قياس واختبار وتشخيص واقع العدسة الإستراتيجية لدى العاملين في ميدان الدراسة (مركز البشير للتسويق) ودورها في تعزيز وتدعيم أبعاد القمة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، إذ تعد هذه الدراسة من الدراسات المعاصرة التي تظهر دور العدسة الإستراتيجية إلى منظمات الأعمال في البيئة التنافسية المتسارعة وقدرتها على التمرکز في القمة الإستراتيجية، وتحديدًا تسعى دراستنا الحالية إلى تحقيق الأهمية التطبيقية من خلال النقاط الآتية:

1. تشخيص واقع العدسة الإستراتيجية في (مركز البشير للتسويق في محافظة النجف الاشرف).
2. قياس الأهمية لجوانب العدسة الإستراتيجية في (مركز البشير للتسويق في محافظة النجف الاشرف).
3. دور العدسة الإستراتيجية في الوصول للقمة مركز البشير للتسويق.
4. تقديم التوصيات التي تسهم في دعم العدسة الإستراتيجية لبناء المنظمة القادرة للتمركز في القمة الإستراتيجية في بيئة الأعمال المنافسة.
5. معرفة مدى أسهام العدسة الإستراتيجية في تحقيق الالتزام الجماعي ووحدة الهدف للإفراد داخل منظمات الأعمال من أجل التمرکز في القمة استراتيجياً.
6. اكتشاف مدى أسهام العدسة الإستراتيجية في الزيادة الحاصلة لمعارف وخبرات منظمات الأعمال ورغبتها في أحداث تغييرات جذرية بما يتلائم مع بيئة أعمالها المحلية وصولاً للقمة في السوق المنافسة.

ثالثاً: أهداف البحث:

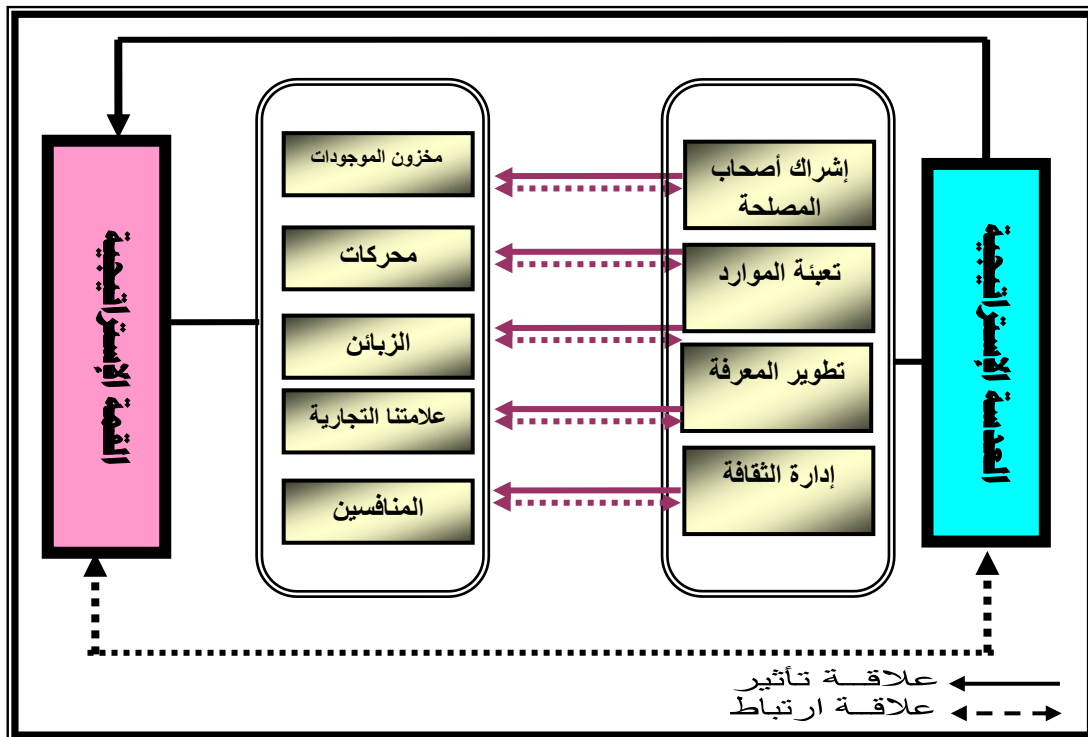
إن ما يؤثّر مدى أهميّة وأهداف البحث، ونحن على مشارف عالم جديد، وبخاصة مع الاتجاه الحالي نحو العولمة وما يترتب عليه من زيادة مطردة من درجة المنافسة وتنوعها، يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع نتاجاً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات في دور العدسة الإستراتيجية وقدرة القيادة العليا في منظمات الأعمال بالتعامل باقتدار مع تغيرات البيئة الديناميكية القادرة على توفير التوجه الاستراتيجي نحو القمة والذي يساعد المنظمة على خوض غمار مستقبل يصعب التنبؤ به، مما يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمنظمة من خلال قدرتها على تتبع أبعاد القمة الإستراتيجية ومواجهة التغيير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أم البيئة الداخلية للمنظمات بشكل عام والمنظمات الهادفة للربح بشكل خاص وتحديدًا فقد سعت الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة أهمها:

1. تحليل واستكشاف واقع العدسة الإستراتيجية في منظمات الأعمال (مركز البشير للتسويق أنموذجاً).

2. تحديد أهم الممارسات لدى القيادات والعاملين والتي تشكل الإطار الفكري لتوجه منظمات الأعمال من آراء ومعارف وأفكار والتي يجب أن تكون منسجمة ومتناغمة مع بعضها البعض و متماسكة لتشكيل هيكل نسيجي متماسك يرتبط بمفهوم العدسة الإستراتيجية بما يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء وصولاً للقمة.
3. تحديد كيفية تفعيل أبعاد العدسة الإستراتيجية داخل المنظمة وتدريب الأفراد عليها وجعلها ثقافة منظميه داعمة لوصول وتمركز المنظمات في القمة.
4. تشخيص الأهمية النسبية لمكونات العدسة الإستراتيجية في بيئة العمل التنافسي لمنظمات الأعمال.
5. تحليل واستكشاف مستوى توظيف الإدارة والعاملين في منظمات الأعمال للعدسة الإستراتيجية.
6. تحليل مستوى تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية التنافسية بالتركيز على أبعادها.
7. تحليل وتشخيص دور العدسة الإستراتيجية في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

تم تطوير المخطط الفرضي للبحث على وفق ما جاء من نتائج المسوحات الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوعة العدسة الإستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية، وعلى وفق مراجعة آخر المستجدات البحثية في هذا الحقل المعرفي تم تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة المتمثلة بتساؤل الدراسة ومنطلقاتها الأساس التي نصت على تحليل وتشخيص دور العدسة الإستراتيجية في تدعيم مؤشرات القمة الإستراتيجية في منظمات الأعمال. وكما يظهر في الشكل (1) الآتي:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر المذكورة في تطوير أداة القياس.



خامساً: فرضيات البحث: تم صياغة فرضيات البحث على وفق مشكلة وأهداف ومخطط البحث وبصيغة الإثبات وكما يأتي:

H₁ : فرضية الارتباط الرئيسية :

ترتبط العدسة الإستراتيجية ارتباطاً معنوياً بالقمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H11 : يرتبط إشراك أصحاب المصالح ارتباطاً معنوياً بالقمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

H12 : يرتبط تعبئة الموارد ارتباطاً معنوياً بالقمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

H13 : يرتبط تطوير المعرفة ارتباطاً معنوياً بالقمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

H14 : ترتبط إدارة الثقافة ارتباطاً معنوياً بالقمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

H2 : فرضية التأثير الرئيسية:

تؤثر العدسة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً في القمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H21 : يؤثر مخزون الموجودات تأثيراً معنوياً في القمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

H22 : تؤثر محركات السوق تأثيراً معنوياً في القمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

H23 : يؤثر الزبائن تأثيراً معنوياً في القمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

H24 : تؤثر علامتنا التجارية تأثيراً معنوياً في القمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

H25 : يؤثر المنافسين تأثيراً معنوياً في القمة الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

إن الهدف من العينة هو انتخاب جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله فضلاً عن دور أسلوب العينة في تخفيض الجهد والوقت والكلفة والدقة في النتائج والسرعة في جمع البيانات ومن هنا فإن أسلوب العينة المعتمد في الدراسة هو أسلوب غير احتمالي (Non Probability)، أي أنها عينة عمدية أو قصدية (Purposive Sample) وهو الأسلوب الأكثر ملائمة لدى تبني الباحثة للمنهج التفسيري (Saunders et al, 2007:18)، إذ بلغت العينة (112) شخصاً من مجموع (150) شخصاً ونسبة (75%). ويعرض الجدول (1) وصف عينة الدراسة.



جدول (1) وصف عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكور	73	65%
		إناث	39	35%
	المجموع		112	100%
2	التحصيل الدراسي	دكتوراه	-	-
		ماجستير	1	1%
		دبلوم عالي	4	3%
		بكالوريوس	66	59%
		إعدادية	41	37%
		متوسطة	-	-
	المجموع		112	100%

المصدر : إعداد الباحثين استناداً على معلومات استمارة الاستبانة

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

ت	الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
1	30-20	56	50%
2	40-31	34	30%
3	50-41	15	14%
4	60-51	7	6%
5	61 فأكثر	-	-

المصدر : إعداد الباحثين استناداً على معلومات استمارة الاستبانة

سابعاً: حدود البحث:

إن الحدود المفاهيمية لدراستنا تقف عند حقلي (العدسة الإستراتيجية والقيمة الإستراتيجية) (الإدارة الإستراتيجية) والدراسة محاولة للربط بين هذين الحقلين المعرفيين. أما الحدود الزمانية فقد امتدت الدراسة للمدة من 2016/12/2 ولغاية 2017/5/21 تضمنتها أعداد الجانب النظري وتطوير أداة القياس، أما الحدود البشرية فقد غطت الدراسة جميع العاملين في مركز البشير للتسويق في محافظة النجف الاشرف ابتداءً من المدير التنفيذي للمركز وانتهاءً بالعاملين في المستويات الخدمية في المركز.

ثامناً: أساليب جمع وتحليل البيانات

♦ طرائق جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على عدة أساليب في جمع البيانات ومنها:

1. المراجعة للكتب والمجلات العلمية وجميع الإصدارات المحلية ذات الصلة بالعدسة الإستراتيجية وتمركز المنظمات في القيمة الإستراتيجية وفي جميع الاختصاصات ذات الصلة العربية منها والأجنبية.
2. المراجعة لما نشر عبر شبكة الانترنت في مجال العدسة الإستراتيجية والقيمة الإستراتيجية.
3. الاستبانة.
4. السجلات الإدارية الخاصة بمركز البشير للتسويق.
5. المقابلات الشخصية.



◆ أساليب تحليل البيانات:

- (1) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية.
- (2) التحليل العملي التوكيدي.
- (3) معامل كرونباخ الفا لاستخراج معامل الثبات.
- (4) معامل الارتباط البسيط.
- (5) تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.
- (6) اختبار (T) ، (F).

تاسعاً: اختبار صدق وثبات أداة القياس :

من اجل التحقق من ثبات الأداة تم اعتماد معادلة كرونباخ الفا، وقد تبينت النتائج في الجدول (3) بان الثبات الكلي للأداة وصل إلى (0.900) وهذا يشير إلى إن هنالك نسبة ثبات عالية وهي تفي بإغراض الدراسة.

جدول (3) ثبات الأداة باستخدام الفا كرونباخ

ت	المجال	الثبات
1	مجال العدسة الإستراتيجية	0.865
2	مجال إشراك أصحاب المصلحة	0.736
3	مجال تعبئة (حشد) الموارد	0.689
4	مجال تطوير المعرفة	0.722
5	مجال إدارة الثقافة	0.830
6	مجال القمة الإستراتيجية	0.939
7	مجال مخزون الموجودات	0.851
8	مجال محركات (دوافع) السوق	0.732
9	مجال الزبائن	0.799
10	مجال علامتنا التجارية	0.714
11	مجال المنافسين	0.805
12	الثبات الكلي	0.947

◆ المصدر : إعداد الباحثان استناداً على مخرجات الحاسبة.

المبحث الثاني - الجانب النظري للبحث

أولاً: العدسة الإستراتيجية

1. مفهوم العدسة الإستراتيجية: The Concept of Strategy Lens

في الأونة الأخيرة شهدت الإدارة الإستراتيجية كحقل أكاديمي العديد من التطورات، بما في ذلك النهج الذي يركز عليه القائد، وإستراتيجية صنع القرار، والتحليل الاستراتيجي، والعمليات المعرفية الفردية، أو العمليات التنظيمية السياسية / الاجتماعية، وعلاوة على ذلك، عززت التطورات الأخيرة منعطفاً في ممارسات الإدارة الإستراتيجية من خلال التركيز على الممارسات الاجتماعية التي تشكل العديد من الاستراتيجيات، اذ يتم إنشاء إستراتيجية عبر الممارسات الدقيقة والتي يقوم بها العديد من الأفراد الممارسين وتسمى الإستراتيجية المتمركزة داخل أو خارج المنظمة (Dameron and Torset,2014:293).



وإن العدسة الإستراتيجية تفهم من خلال ثلاث طرائق مختلفة للنظر في قضايا التنمية الإستراتيجية للمنظمة، وإن هذه الطرائق الثلاثة هي للنظر في تطوير إستراتيجية مفيدة (Johnson et al.,2005:36). وإن العدسة الإستراتيجية تمثل إجراء تحليل لممارسات الشركة الاجتماعية ويتضح من خلال هذه العدسات الإستراتيجية الأربع من المحتمل أن تؤثر في الأداء التنظيمي، وهو الأهم في ذلك، فإن العدسة الإستراتيجية تسعى إلى إظهار العلاقة التكاملية بين معايير الأداء الرئيسة وممارسات المنظمة اجتماعياً، والتي يمكن تحديدها من خلال أربع استراتيجيات تحول في الممارسة التنظيمية وينظر إليها من العدسات الإستراتيجية التي تؤثر (سلباً أو إيجابياً) في أداء المنظمة عبر المعايير الرئيسة، وبالتالي العمل على دمج معايير الأداء الرئيسة مع العدسات الإستراتيجية الأربع وصولاً إلى إطار متكامل نأمل من خلاله إلى مواصلة تطوير منهجية المشاريع الاجتماعية كوسيلة لتحقيق الأداء الأمثل في منظمات القطاع الاجتماعي (Dawans and Alter,2009:4). ويرى (Padurean,2010:25) إن مفهوم العدسة الإستراتيجية يتمثل في الآتي:

- ◆ فهم السلوك وفهم تحديد اللاعبين الذي يُفُودونَ التقدّمَ والعمليات، وتحديد الأهداف والمهام والعاملين للتنفيذ.
- ◆ هؤلاء اللاعبون هم مصممو الإستراتيجية، في محاولة للسيطرة على عواطف الأعضاء الثقافييين والسياسيين.
- ◆ على الرغم من أن القادة الإستراتيجيون يتمنون العدسة الإستراتيجية ويرغبون في أن يكونوا دوافع التغيير، على الرغم من افتقارهم إلى الصبر وفهم وجهات النظر المتعددة.
- ويذكر (Johnson et al.,2008:19) إن مفهوم العدسات الإستراتيجية يتمثل في أربع طرائق مختلفة للنظر في قضايا التنمية الإستراتيجية للمنظمة، والنقطة المهمة في موضوع العدسة الإستراتيجية هي تجنب الاقتراب من المشاكل الإستراتيجية من منظور واحد، وإنما يكون النظر إلى المشاكل بطرائق مختلفة ورفع قضايا جديدة وحلول جديدة، وعلى الرغم من أن العدسات الإستراتيجية مستمدة من منهج عملي يمثل مهمة عمل إستراتيجية.

2. أبعاد العدسة الإستراتيجية: The Dimensions of Strategy Lens

تتكون العدسة الإستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسة وهذه الأبعاد الجوهرية تكوّن المنهج الكامل لبناء العدسة الإستراتيجية للمنظمات (Dawans and Alter,2009) وهي: إشراك أصحاب المصلحة، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، إدارة الثقافة (Dawans and Alter,2009)، وهذه الأبعاد هي التي ستعتمدها الدراسة في قياس العدسة الإستراتيجية، وإن هذه الأبعاد تساعد على فهم موضوع العدسة الإستراتيجية بشكل واضح وتفهم القضايا الإستراتيجية وكيفية تطويرها وتنفيذها في المنظمات، وهي بذلك تساعد الاستراتيجيين على التفكير بالمشاكل والقضايا والتحديات وعمليات صنع القرار برؤية واسعة وواضحة، (Dawans and Alter,2009:1) على إن الإطار الأقرب لقياس معايير الأداء ضمن مجموعة من الأنشطة التي يمكن تجميعها في أربعة مجالات إستراتيجية، تسمى بالعدسات الإستراتيجية، وفيما يأتي مناقشة هذه الأبعاد الأربعة للعدسة الإستراتيجية بشكل وافي ومن وجهة نظر آراء مختلفة للعديد من الباحثين وكما يلي:



1. إشراك (انخراط) أصحاب المصلحة Stakeholder Engagement :

أنه على مدى العقد الماضي سعت المنظمات بشكل متزايد للاستجابة للاتجاهات العالمية من خلال دمج الاستدامة الاجتماعية ومدراء الأداء الاجتماعي في الإدارة التنظيمية، وان تصارع هذه المفاهيم وتطبيقها العملي في بيئة الأعمال يرتبط مع هذا الطرح بالتركيز على الأداء الاجتماعي، وان تزايد الاهتمام في المفاهيم المتعلقة بإشراك أصحاب المصلحة في الإدارة يكون جنباً إلى جنب مع توجه المنظمات لتعزيز القيمة الإستراتيجية في وظائفها مثل إشراك أصحاب المصلحة والتشاور مع المجتمع والعمل على إدارة المخاطر الاجتماعية، حيث إن استخدام مصطلح أصحاب المصلحة ظهر في الستينيات 1960s من العمل الرائد في معهد ستانفورد للأبحاث، الذي جادل بأن المديرين بحاجة لفهم اهتمامات المساهمين، الموظفين، والمقرضين والموردين، من أجل تطوير الأهداف التي تدعم تلك المنظمات (Sinclair,2010:1).

ويذكر (Fulton et al.,2010:1) أن تقويم أثر إشراك أصحاب المصلحة في الإدارة الإستراتيجية يعتمد على إستراتيجية التقييم الإداري والتي تكون من ضمن إطار عمل لمساعدة الإدارة وأصحاب المصلحة في المنظمات على اتخاذ قرارات مستنيرة، لمواجهة التحديات التي تواجهها، وهي بذلك تساعد الأفراد في التعامل مع نظام التعقيد من خلال استعمال أجهزة الكمبيوتر والتفاعلات الدينامية داخل بيئة العمل والتركيز على إشراك مختلف أصحاب المصلحة في تصميم القرارات، والإسهام في حل المشكلات وتقييم استراتيجيات مختلفة يمكن أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسينات على أرض الواقع في المنظمة. ويرى (الطائي والذجاوي،2017: 202) أن هناك أربع خطوات رئيسية تتعلق بإشراك أصحاب المصلحة، ويجب على منظمات الأعمال أن تتبعها من أجل تقوية ودعم سمعتها التنظيمية، وان هذه الخطوات الأربع هي:

1. يجب أن تبحث المنظمة عن أصحاب المصلحة والتعرف عليهم، وان هذا البحث سيكشف وبشكل ملائم من هم أصحاب المصلحة وما هي تفضيلاتهم في المنظمة.
2. البحث عن نقاط القوة والضعف عند أصحاب المصلحة، وتقييم هذه النقاط والتركيز على الفجوة بين الحقائق الداخلية من تصورات أصحاب المصلحة وإدارة المنظمة.
3. ضرورة سماع صوت أصحاب المصلحة وإشراكهم في وضع سياسات واستراتيجيات وبرامج وأنظمة كل الخطوط التنظيمية، وكل الأولويات والسلوكيات التي تسهم بتحقيق سمعة جيدة.
4. العمل على تطوير الخطط والاستراتيجيات وتطبيقها مع الأخذ بآراء أصحاب المصلحة.

2. تعبئة (حشد) الموارد Resource Mobilization :

إن هذا البُعد يمثل الأنشطة المتعلقة بتجميع ووضع الأهداف موضع التنفيذ من خلال استعمال الوسائل اللازمة ذات الأثر الاجتماعي الأكثر استدامة. إذ يرى (Dawans and Alter,2009:1) إن تعبئة الموارد هي العدسة الإستراتيجية الأكثر أهمية للقضايا المتعلقة بتوليد القيمة للمنظمة وتشمل كل أنواع الموارد (البشرية والاجتماعية والمادية والطبيعية والمالية)، ومن ثم إن الإطار الاجتماعي له دور مهم في خلق الفرص لتحقيق أقصى قدر من القيمة الاقتصادية والاجتماعية، تعبئة الموارد هي مهمة نحو تحقيق



عمق التأثير، وان المنظمات الاجتماعية هي أيضا يمكن أن تصور وتخلق تأثير من دون تعبئة كل الموارد المحتملة، كل معايير الأداء لديها عدسة أولية، على الرغم من الحصول على أقصى استفادة من الأداء، ينبغي تصنيفها بعناية من ضمن معايير الأداء ومن خلال كل العدسة الإستراتيجية، وبمجرد تحديد معايير الأداء والمناطق الإستراتيجية المهمة المشتركة للمنظمات في القطاع الاجتماعي، ضمن الإطار الاستراتيجي يمكن استعمالها لدراسة التفاعل بين الإجراءات الإستراتيجية والأداء، ومن خلال العدسات الإستراتيجية نستطيع توضيح العلاقات المترابطة بين العمل الاستراتيجي ونتائج الأداء لتصبح واضحة، وان العلاقات بين الإجراءات الإستراتيجية قد يكون لها دور التأزر وبالاتي الاستدامة التي يكون لها تأثير إيجابي أكبر في الأداء، أو على النقيض من ذلك، قد تكون الإجراءات الإستراتيجية أو تؤكد على التوترات الكامنة داخل العدسات التي يجب أن تدار لتحقيق نتائج الأداء المطلوب. حيث تسعى المنظمات على تعبئة الموارد من اجل الوقوف على كافة ما يتعلق بالأنشطة المتعلقة بالعمليات التنظيمية والعمل على وضعها موضع التنفيذ، مع الأخذ بنظر الاعتبار التأثيرات الداخلية والخارجية في عملياتها التنظيمية والتركيز على الأثر الاجتماعي في البيئة المحيطة بالعمل التنظيمي، اذ يكون تعبئة الموارد بشكل مستدام على كل الموارد المالية والبشرية والمعرفية ذات الصلة بالعمل (Kileloh et al.,2015:88).

وتعدُّ تعبئة إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمات اليوم في المنافسة العالمية هي العنصر الأساسي في تحديد استراتيجيات المنظمات في مواجهة الاقتصاد الصناعي نتيجة التميز على أساس الاقتصاد المعرفي، في عصر فالجودة الشاملة هي ذات أهمية قصوى، وكفاءة والتي لا يمكن أن تتحقق إلا عن طريق تعبئة المورد البشري بشكل ناجح ، فإدارة الموارد البشرية هي واحدة من الاحتياجات الضرورية في منظمات الأعمال اليوم، وان لقسم إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً جداً لتوريد الفرد إلى الموارد الرئيسية للمنظمة، لما لها من دور مهم في معالجة المشاكل وتحقيق التميز والتقدم على أعلى مستوى في التنظيم والإدارة من خلال القرارات الإستراتيجية ذات العلاقة بين الفعالية التنظيمية وتعبئة الموارد البشرية للمنظمة (Burma,2014:85).

3. تطوير المعرفة Knowledge Development :

الأنشطة المعرفية المتعلقة بتحسين نوعية وأهمية وملائمة المعلومات والعمليات نحو الأثر الاجتماعي الأكثر استدامة. إذ تبرز أهمية تطوير المعرفة بشكل كبير في جميع المنظمات كمورد استراتيجي حيوي لقطاع الأعمال الحديث، إذ أدت بيئة الأعمال المضطربة والتغيرات التكنولوجية العالمية والمنافسة الحادة في الأسواق العالمية إلى إحداث تغيرات مهمة في بيئة الأعمال والتي ينبغي على المنظمات أن تأخذها بنظر الاعتبار، وبشكل ضروري من أجل البقاء في بيئة العمل، إذ يجب على المنظمات أن تتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وإجراء التغييرات في البيئة الداخلية من حيث الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية، وتدريب الموظفين، وزيادة المرونة وتحسين العمليات وأداء الأعمال، فالموارد غير الملموسة تعد من الموارد المهمة التي تضيف قيمة للأعمال، لذلك يتوجب على المنظمات النظر إلى معظم العمليات التجارية من خلال إدارة المعرفة والعمل على تطوير نظام ملائم لإدارة المعرفة في المنظمات والعمل على أهمية نقل المعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة، ومن خلال إدارة المعرفة يمكننا التعرف على الأهداف الرئيسية



والتي تتمثل في رفع مستوى المهارة في أداء العمليات الداخلية، والمواءمة بين الموظفين، وتحسين نظم المعلومات وما إلى ذلك للزيادة والحفاظ على قيمة رأس المال الفكري، والتركيز على التعلم والتدريب المستمر لموظفيها، وإنشاء نظام لتقييم الموظفين وأدائهم، والعمل على وضع برامج لمكافأة وتشجيع الموظفين والعمل بجوده عالية الجودة (Jelenic,2011:33). إذ أصبحت إدارة المعرفة عاملاً أساسياً في أداء المنظمات، إذ أظهرت العديد من الأدبيات نتائج تطبيق إدارة المعرفة بشكل رئيسي في المنظمات الكبرى، على الرغم من أن هناك عدداً قليلاً من الدراسات التي تستهدف المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، واستناداً على الأدبيات المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، هناك فجوة في فهم كيف تسمح هذه الاستراتيجيات الى تحسينات في عملية التنمية في مناطق معينة، والهدف من إدارة المعرفة هو توضيح تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي تسهم في تحسين العمليات التنظيمية والاستجابة لصالح التغييرات التنظيمية الداخلية، فالمنظمات تعمل في بيئة تنافسية للغاية، إذ تتنافس المنظمات اليوم على ما تمتلكه من المعرفة ومواجهة التغيير والقدرة على وضع وتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة لتحديد وحفظ واستخدام المعرفة في كافة العمليات التنظيمية (Soltero et al.,2015,1).

ويرى (نجم،2008: 147-148) إن تطوير المعرفة يعد كإستراتيجية أعمال تقوم وفق رؤية على التحول نحو الأعمال القائمة على المعرفة مما يجعل المعرفة ومنتجات المعرفة والبُعد المعرفي الأفضل في منتجات وعمليات منظمات الأعمال، وهو المعوّل الرئيس في أداء منظمات الأعمال وتحقيقها للميزة التنافسية، مع إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية للمنظمة على أساس تبني إستراتيجية تطوير المعرفة لتكون موجهاً للإستراتيجيات الوظيفية كإستراتيجيات العمليات وإستراتيجية التسويق والإستراتيجية المالية.

4. إدارة الثقافة Culture Management :

إدارة الأنشطة الثقافية المتعلقة بتوجيه السلوكيات والعقليات تجاه الأثر الاجتماعي الأكثر استدامة. إذ تُعد إدارة الثقافة في المنظمات أمر مهم من بين أوامر الاهتمام عبر التخصصات المختلفة، فالعديد من الأكاديميين والممارسين على حد سواء يبدون اهتماماً في تعلم مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية وذلك لفهم الصفات غير الملموسة التي تؤثر في فعالية بيئات العمل المختلفة، حيث إن إدارة الثقافة تنظيمياً تولد الفائدة في وقت للمستويات التنظيمية المختلفة، وتدل على أهمية المستويات الإدارية من خلال قوة الثقافة للتأثير على الأنشطة التنظيمية والعمليات الإدارية والنتائج، حيث تعمل المنظمات على تطوير الثقافات الفريدة التي تؤثر في الأعمال، والعمل على تطوير فهم خصائص الثقافة والفعالية التنظيمية التي تنتج في الإدارة الإستراتيجية (Divan,2012:7). ويرى (O'Donnell & Boyle,2008:1) إن موضوع إدارة الثقافة التنظيمية هو مصطلح يستعمل على نطاق واسع لدى العديد من الأكاديميين والممارسين ولكنه يبدو مثيراً ويكتنفه شيء من الغموض من حيث قدرة القيادة التنظيمية في إدارة الثقافة والعمل على تقييم فعالية المنظمة على متغيرات التغيير في منظمة، فتطوير المنظمات يعتمد على خلق الثقافات التنظيمية القوية التي تبين لماذا إدارة الثقافة مهمة لتعزيز فعالية كل من الأداء والتنظيم، فأن إدارة الثقافة يكون في المنظمة الأكثر فعالية.



ثانياً: القمة الإستراتيجية

1. مفهوم القمة الإستراتيجية: The Concept of Strategy Apex

إن الهيكل التنظيمي في المنظمات يمثل اتجاهات مختلفة ومستويات وظيفية مختلفة وتمثل الإدارة العليا القمة في الهيكل التنظيمي وتمتلك الإجراءات المركزية لصنع القرار، والعمل على إدارة التفاعلات بين المواقف المختلفة التي تحدد بنية ديناميكية للمنظمة، والمنظمة الفعالة هي التي تكون في القمة بكل خططها وأهدافها وتصميمها لتتناسب مع مرتكزات الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التكامل بين وظائف المنظمة التسويق والتمويل الإنتاج والبحث والتطوير، وأنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة (Unger et al.,2000:1007).

ويرى (Lemieux,2010:37-38) إن في نظريات منسبج في التكوين التنظيمي تكون القمة الإستراتيجية هي المستوى الأعلى من ضمن الهيكل التنظيمي والتي تعمل على تشكيل وتنفيذ وتقويم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تعمل المنظمة من خلالها على تحقيق أهدافها، على وفق مسار تحديد التخطيط الإستراتيجي الذي يعد جزءاً أساسياً من مكونات الإدارة العليا الإستراتيجية، الذي يركز على الإستراتيجيات أكثر من العمليات، وعلى وفق منسبج، إن كل النشاط البشري في المنظمة يعمل من ضمن شرطين أساسيين هما: تقسيم العمل في مختلف المهام التي يتعين القيام بها وتنسيق تلك المهام لإنجاز هذا النشاط.

ويؤكد (Schmidt,2006:2) على إن القمة الإستراتيجية هي رأس المنظمات التي تتمثل بكبار المديرين وهي بمثابة الرأس، أو الدماغ في المنظمة، وتتميز بامتلاكها الرؤى والتصور والأهداف الإستراتيجية، حيث إن بيئة الأعمال اليوم بيئة معقدة وصعبة للغاية للقادة في المناصب الإدارية العليا، وأن تحقيق النجاح للمنظمة يزداد صعوبة كل يوم، حيث إن المنافسة، والعولمة، والتكنولوجيا المتطورة الجديدة، وطلبات الزبائن، وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي لكثير من البلدان، ودوران الموظفين هي أمثلة للصعوبات التي تواجه القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال اليوم، وإن المعرفة الجيدة بكيفية نجاح المنظمة في بيئة العمل اليوم تمثل الوظيفة الأساسية للقمة الإستراتيجية هي تعمل على تحقيق أقصى قدر من العوائد للمنظمة، حيث يعمل كبار المديرين في المنظمات التي تتميز بقمة إستراتيجية على تفويض الموظفين في بيئة العمل وهذا هو جوهر العمل الاستراتيجي، وذلك بالتوافق مع القمة الإستراتيجية المرسومة للمنظمة. ويضيف (Raisch & Stewens,2013:231) إن القمة الإستراتيجية هي المسؤولة عن ضمان أن المنظمة تخدم رسالتها بطريقة فعالة، وأيضاً أنها تخدم احتياجات الأفراد من عاملين وزبائن الذين يكون لديهم سلطة على المنظمة أو المتعاملين معها من المجتمع.

2. أبعاد القمة الإستراتيجية: The Dimensions of Strategy Apex

تتكون القمة الإستراتيجية من خمسة أبعاد رئيسة وهذه الأبعاد الجوهرية تكوّن المنهج الكامل لبناء القمة الإستراتيجية للمنظمات وهي: مخزون الموجودات، العوامل المحركة للسوق، الزبائن، علامتنا التجارية، المنافسين (French, 2013:6)، وهذه الأبعاد هي التي ستعتمدها الدراسة في قياس القمة الإستراتيجية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:



1. مخزون الموجودات Asset Inventory:

تركز المنظمات على مخزون الموجودات التي تملكها والتي تحتفظ بها وكذلك المعلومات التي يتم جمعها من قبل تلك المنظمات على اسم ومكان المنافسين، فإدارة الموجودات بمعناها العام، تشير إلى امتلاك المنظمة للتكنولوجيا المتطورة والموارد البشري إذ أصبحت منظمات الأعمال تتنافس اليوم على أساس امتلاكها لهذه التكنولوجيا ورأس المال الفكري القادر على العمل وتطبيق التكنولوجيات الحديثة، أي امتلاكها نظام يقوم على مراقبة بيئة العمل التنافسي وملاحظة كل ما يتعلق بالوضع الذي يسهم في تطوير المنظمة، وهذا التركيز ينطبق على الموجودات المادية (الملموسة) مثل المباني وينطبق على المفاهيم المعنوية الموجودات غير الملموسة مثل الملكية الفكرية والسمعة التجارية (Dalziel,2014:4).

ويرى (Zimmerman & Manda, 2015:1) إن إدارة الأصول في منظمات الأعمال تتضمن المورد البشري والشراكات والعمليات التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والمعدات والآلات التي تستعملها والتي هي عملية منهجية لتشغيل هذه الأصول والمحافظة عليها وترقيتها وتصريفها بكفاءة وبفاعلية أعلى، وإن إدارة الموجودات في البيئة التنافسية هي: تطبيق إدارة الموجودات لتحقيق أكبر عائد وحياسة مساحة تنافسية واسعة على أرض الواقع، وعملية متابعة أنظمة المحافظة على الموجودات الأساسية للمنظمة مهمة جدا وذلك بهدف توفير أفضل الخدمات الممكنة للمستخدمين والتي يجب أن تتناسب أصول البنية التحتية للمنظمة مع أصول المنظمات المنافسة الأخرى.

2. محركات (دوافع) السوق Market Drivers:

تعد محركات (دوافع) السوق حجر الزاوية في فكر التسويق الحديث، والتي تؤكد على تحقيق النجاح المتواصل، إذ يتعين على منظمات الأعمال تحديد احتياجات الزبائن وتلبيتها بشكل أكثر فعالية من منافسيهم، والتوجه نحو السوق بفحص المدى الذي بموجبه تتصرف المنظمات وإمكانية الميل إلى تصرف معين، على وفق أهمية العوامل المحركة للسوق فإن التوجه نحو السوق مهم من وجهة نظر سلوكية وثقافية، وإن النظرة السلوكية هي التركيز على أنشطة المنظمات التي ترتبط بتوليد ونشر والاستجابة لمعلومات السوق، أما النظرة الثقافية فتركز على المعايير والقيم التنظيمية التي تشجع على السلوكيات التي تتسجم مع التوجه نحو السوق، وإن التركيز على العلاقة في التوجه نحو السوق والأداء التسويقي للمنظمة يتضمن: (Kirca et al.,2005:24)

(1) تحليل متعدد المتغيرات لتوضيح المسارات التي من خلالها يتم تسويق المنتجات وأداء تأثيرات هذا التوجه.

(2) تحليل الانحدار التسويقي لمنتجاتها لتوفير نظرة ثاقبة عن الخصائص التي تحسن العلاقة بالتوجه نحو السوق وتحسين الأداء.

(3) التقييم الموضوعي للعلاقة بين توجه الشركات التجارية نحو السوق التنافسية والأداء الفعلي المتوقع.

ويرى (Tarnovskaya,2008:3-4) إن من أهم عوامل السوق التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية ألا وهو عامل مهم لحركة السوق هو اعتماد المنظمات التجارية على عامل التكنولوجيا الحديثة كمحرك رئيس لها وإن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء منظمات الأعمال يتمثل في إدارة المعرفة لهذه المنظمات، إذ



أسهم ذلك في خلق جو من المنافسة ما بين المنظمات، وأكثر ما يتم المنافسة عليه هو تطوير المعرفة والعلوم التكنولوجية في بيئة العمل، إذ يظهر ذلك في أداء المنظمة بصفة عامة، وعلى أداء موظفيها على الصعيد الشخصي، ومن المعروف أن وجود أجهزة وبرامج تسمح بتخزين عدد هائل من المعلومات، فضلاً عن القدرة على استرجاعها وقت الحاجة، يؤدي إلى نوع الإقبال على تطوير المعرفة على كافة المستويات، إذ تعمل المنظمات الموجهة نحو السوق على الالتزام في فهم وتطوير حلول متفوقة على احتياجات الزبائن من خلال عمليات الاستحواذ وتقييم المعلومات عن الأسواق بطريقة منهجية واستباقية، أي التفاعل والتكيف مع العرض الذي قدمته لاحتياجات الزبائن الحالية، وإتباع نهج أكثر نشاطاً مما يعني المنظمات الرائدة بنظر الزبون وإعادة تشكيل الأسواق من أجل قيادة السوق بشكل متميز.

3. الزبائن Customers :

مع الاعتراف بأن الزبائن هم المشاركين المبدعين في نجاح المنظمات التجارية فإن الفهم الواضح للمنافسة هو المفتاح لنجاح أي عمل تجاري، حتى إذا كان المنتج أو الخدمة تملأ فجوة فريدة من نوعها في السوق، فهناك دائماً الشركات الأخرى التي تقدم منتجات متشابهة، أو هناك طرائق أخرى لتلبية حاجة الزبون نفسه غير التي تتبعها الشركة، وإن مفتاح النجاح عند التفكير في المنافسة هو أن تعلم المنظمة ما يجعل الزبون يختار منتج ما أو خدمة ويفضلها على غيرها أي الاختيارات المختلفة للزبائن هم المنافسين، فالأنموذج الشامل للعلاقة بين توجهات المنظمة لمواجهة البيئة التنافسية والزبائن، وبناء على مراجعة الأدبيات المختلفة فإن هذا الأنموذج الشامل يتكون من أربعة أجزاء أساسية، وهي (أشكال كسب الزبائن، وأشكال مشاركة الزبائن، الآليات النفسية التوسط بعلاقات الزبائن المشاركة والعوامل السياقية التي تنتهجها المنظمة في بيئة الأعمال التنافسية) (Winklhofer & Hibbert,2009:1).

ويرى (جلاب والعبادي،2010: 209-210) أنه من الضروري فهم الزبون من خلال التركيز على العوامل المؤثرة في سلوكه إذ يقوم الزبائن أو المستهلكون باتخاذ العديد من قرارات الشراء يومياً، وإن أغلب المنظمات الكبيرة تقوم باعتماد بحث قرارات الشراء لدى المستهلكين من خلال إعطاء تفصيل أكثر للإجابة على العديد من التساؤلات الخاصة بـ (ماذا يشتري المستهلكين، أين يشترون، كيف وكم يشترون ومتى يشترون، ولماذا يشترون) لكن معرفة لماذا سلوك الشراء لدى المستهلك ليس بالأمر السهل، إذ إن الإجابات على هذه الأسئلة غالباً ما تكون مغلقة إلى حد بعيد داخل ذهنية المستهلك.

ويؤكد (Morgan & Rego,2006:426) على إن المدراء غالباً ما يستعملون بيانات وملاحظات الزبائن على تحديد الأهداف ومراقبة الأداء على مقاييس أنهم يعتقدون أن المؤشرات الرئيسة لأداء الأعمال التجارية في المستقبل (على سبيل المثال، الشركات عادة جمع البيانات ردود الفعل من خلال استطلاعات الزبائن باستخدام مقاييس مستوى الرضا العام، والنوايا والولاء السلوكي مثل احتمال إعادة الشراء واحتمال التوصية، وسلوكيات الولاء الفعلية مثل تقديم توصيات، حيث إن هناك خطوات التميز في البيئة التنافسية لمحافظة على الزبائن من الأمور البالغة الأهمية والأساسية في الأعمال التجارية، فتصبح الحاجة ضرورية في البيئة التنافسية الكبيرة إلى إحراز تميز واختلاف عن المنافسين، وذلك عن طريق تقديم خدمات للزبائن تفوق توقعاتهم ويفوق ما يقدمه المنافسون من خدمات للزبائنهم، فالهدف من العمليات التجارية التي تقوم



بها منظمات الأعمال هو بناء جسر للثقة ما بين الزبون والعمل التجاري في الدرجة الأولى ليشكل ذلك علاقة طويلة الأمد مبنية على قاعدة قوية من الإخلاص والوفاء يصعب التأثير عليها أو تقليدها في أي بيئة تنافسية.

4. العلامة التجارية Our Brand:

تعد العلامة التجارية الميزة أو المؤشر يستعمله الأفراد أو منظمات الأعمال، وذلك للدلالة على المنتجات المقدمة للمستهلك والتي تظهر عليها تلك العلامة التجارية التي تنشأ من مصدر واحد، وذلك لتميز المنتجات عن باقي منتجات المنظمات الأخرى والتي بدورها تحقق ميزة تنافسية، وبذلك فإن العلامة التجارية تؤدي دوراً مهماً في عملية جذب واختيار المستهلكين للمنتجات سواء المتعلقة بالنشاط الأساسي أو الفرعي وهي وسيلة مهمة للربط بين المنتج والمستهلك وتحقق للمستهلك كثيراً من الوظائف التي تلبي رغباته من خلال عملية الشراء كما تعطيه المكانة التي يحتلها في المجتمع وإن العلامة التجارية يجب أن تأخذ في الحسبان في أثناء عملية الاختيار لمنتج ما من طرف المستهلك عندما تكون له نية الشراء، فعلى سبيل المثال علاقة المستهلك مع مرسيدس أو فورد للسيارات تكون علاقة مبنية على أساس رغبة الأفراد في الاتصال مع تلك العلامة التجارية المميزة والتي غالباً ما تبحث تلك المنظمات عن الابتكار والرغبة في الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق العالمية (Swaminathan et al.,2007:248).

ويرى (Brakus et al.,2009:52) إن تجربة العلامة التجارية تعتمد على (الأحاسيس، والمشاعر، والإدراك، والاستجابات السلوكية) لدى الأفراد والتي تحركها المحفزات ذات الصلة بالعلامة التجارية والتي هي جزء من تصميم العلامة التجارية والهوية، والتعبئة والتغليف، والاتصالات، والبيئات، وللعلامة التجارية أربعة أبعاد هي: (الحسي، العاطفي والفكري والسلوكي)، إذ كثير من الباحثين في العديد من الدراسات على إن هذه الأبعاد الأربعة هي مقياس مهم لتقييم العلامة التجارية، ومشاركها، والتعلق بها، ورضا الزبون، فضلاً عن قوة العلامة التجارية، وعلاوة على ذلك، فإن العلامة التجارية تؤثر في رضا المستهلك والولاء مباشرة وغير مباشرة، والهدف من ذلك تقديم العلامة التجارية للجمهور والحفاظ على السمعة المنشودة لها في السوق، فضلاً عن أن تطوير علاقة جيدة مع الجمهور المستهدف هو أمر ضروري لإدارة العلامات التجارية، والتي تتضمن العناصر الملموسة من إدارة العلامات التجارية المنتج نفسه، والمظهر والسعر والتغليف وغير ذلك، أما العناصر غير الملموسة فتشمل الخبرة التي يكتسبها المستهلك من المنتج والعلاقة التي تربطه بالعلامة التجارية، ويجب أن يشرف مدير العلامة التجارية على كل هذه الأمور.

ويؤكد (Fetscherin,2014:5) على إن العلامة التجارية وسيلة رئيسة للدعاية والتسويق لمنتجات المشروع الذي يستعملها، فتعرف الجمهور على علامة تجارية معينة يؤدي إلى ارتباطها في ذهنه بالمواصفات التي يحملها ذلك المنتج، ويصبح بإمكان المشروع أن يسوق المنتج من خلال العلامة نفسها من دون الحاجة للتأكيد دائماً على صفات أو خواص المنتج الأخرى، وإن للعلامة التجارية للمنتج أهمية كبيرة تتمثل في:

1. تُعد وسيلة من وسائل الضمان للمنتج والمستهلك في آن واحد
2. تمنع اختلاط منتجات تحمل علامة معينة بمنتجات مماثلة تحمل علامة أخرى.



3. تعمل على تكوين الثقة في بضائع المنتج وازدياد أصناف السلع وظهور سلع متشابهة لذا اتجه المنتجون إلى استعمال العلامات التجارية للتعريف بمنتجاتهم.
4. السعي إلى الإلتقان في الصنع حفاظاً على الزبائن وجودة المنتجات بما يضمن مواجهة التحديات والصمود أمام المنافسين.
5. المنافسين **Competitors**:

تحديد المنافس هو المهمة الرئيسة للمدراء المهتمين في الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق، حشد دفاعاتهم ضد غارات على الأرجح قادرة على المنافسة، وتخطيط استراتيجيات الهجوم والرد تنافسية، وهو ضروري تمهيدا لمهمة تحليل المنافس، ونقطة انطلاق لتحليل ديناميات الإستراتيجية التنافسية قبل واحد يمكن تقويم نقاط القوة والضعف النسبية للمنافسين، أو متابعة تحركات تنافسية ومضادة، يجب على المرء أولاً التعرف على مجموعة تنافسية وتنمية حس دقيق للمجال الذي يمثل التفاعلات الإستراتيجية من المحتمل أن تحدث، والعمل على تقديم مجموعة من أطر الانقياد لتحديد منافس وتحليل المنافسين من شأنه تسهيل المسح البيئي واسع النطاق (Bergen & Peteraf,2002:157).

ويرى (Cooper et al.,2010:1) إن صناعات السياسات في جميع أنحاء العالم واحتضان المنافسة من أجل خلق الحوافز المالية لمقدمي المنتجات لتحسين الجودة والكفاءة، أصبح موضوع التنافس بين منظمات الأعمال موضوعاً رئيساً على الساحة التسويقية العالمية إذ تتمثل هذه المنافسة بقيام شركة أو مجموعة من الشركات الأخرى بالمنافسة التي لها طبيعة العمل نفسها وتحاول أن تكسب زبائن جدد؛ وأيضاً يمكن أن تعمل على توفير منتجات بديلة أو دخول شركات جديدة إلى السوق، وفي حالة عدم وجود منافس لمنتج أو خدمة، فبالأغلب أنه لا يوجد إقبال ونجاح لهذا النوع من المنتجات، وهذا يدل على أهمية البيئة التنافسية والتسابق بين الشركات التجارية ينبع من عدد من الأسباب هي:

1. ضخامة السوق وتعدد الفرص التسويقية.
2. وفرة المعلومات عن كل جوانب السوق ومتغيراته.
3. وجود التكنولوجيا الحديثة ساعد على سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات.
4. البدائل المتعددة أمام متخذي القرارات من الزبائن ومن منظمات الأعمال.
5. تدفق نتائج البحوث والتطورات التكنولوجية.
6. انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية في المستهلكين.

وينكر (Zucchini & Kretschmer,2005:2) أنه وفي الآونة الأخيرة تركز أبحاث الديناميات التنافسية في المقام الأول على التفاعلات بين الشركات التجارية والمستهلكين، حيث أصبح التنافس اليوم قائم على أساس التفاعل المستمر بين الشركات وزبائنهم، إذ يعني ذلك أن المؤسسات الراسخة والمتمركزة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها، خدمات متميزة للزبائن، اختلافات في المنتج، وإن الشركة كانت سبّاقة إلى هذا القطاع، ويمثل التميز حاجزاً للدخول، إذ يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقطبوا عملاء القطاع التسويقي المعين، ويؤدي هذا الجهد أحياناً إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمنظمات الجديدة ومنتجاتها المتميزة، فحجم الشركة



يتأثر دائماً من تراكم الأعمال المتعددة من قبل المنافسين ، والشركات التجارية تتفاعل بقوة مماثلة أكبر للمنافسين من الناحية الإستراتيجية.

المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث

يهدف هذا المبحث إلى معرفة مستوى أبعاد البحث من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجالات البحث، لعرض ووصف المؤشرات الإحصائية الأولية من اجل توضيح المتغيرات والفقرات التي اعتمدت في بناء الانموذج، من خلال احتساب التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمئوية، وقد تم الاعتماد على الدرجات الآتية لتقدير مستوى الفقرات:

4.21 فأكثر = مرتفع جداً

3.41 - 4.20 = مرتفع

2.61 - 3.40 = متوسط

1.81 - 2.60 = منخفض

اقل من 1.81 = منخفض جداً

أولاً / العدسة الإستراتيجية

(1) إشراك أصحاب المصلحة:

تشير نتائج الجدول (4) إلى إن هنالك اتفاق ايجابي حول هذا البعد ، فقد بلغت نسبة الاتفاق (78.9%) ، وقيمة الوسط الحسابي (3.94) والانحراف المعياري (0.801) وان أهم الفقرات التي أدت إلى زيادة ايجابية هذا البعد هي الفقرة (4) والتي تشير إلى (مراقبة تحركات جميع أصحاب المصالح من مشاركين أو زبائن وباستمرار من أجل تحسين أدائها) إذ الاتفاق عليها بنسبة (85.5%).

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (3) التي تتضمن (وضع خطط استباقية لمواجهة المشاكل المجتمعية من خلال إشراك أصحاب المصلحة لديها)، حيث كانت شدة الإجابة (72%).

(2) تعبئة (حشد) الموارد:

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن هنالك اتفاق ايجابي بلغ (85.1%) وقيمة وسط حسابي (4.25) وقيمة انحراف معياري (0.633) وان أهم الفقرات التي أدت إلى زيادة ايجابية هذا البعد هي الفقرة (7) التي تشير إلى (بذل جهوداً كبيرة في البحث عن مصادر المعرفة التي تعدّ معيار للتنافس على المستوى الداخلي والخارجي) إذ بلغت نسبة الأهمية النسبية (89.5%) ، بوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.920) ، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (9) والتي تتضمن (امتلاك الموارد التنظيمية المتميزة التي تساعد على تقديم حلول جديدة ومبتكرة للعمل وفقاً لنظام تعبئة الموارد) ، بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.464) والذي يشير إلى أن هنالك تشبثاً قليلاً في الإجابات.

(3) تطوير المعرفة

من نتائج الجدول (4) إلى إن المعدل العام يشير إلى اتفاق (82.4%) ،وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.12) و(0.824) على التوالي ، وان أهم الفقرات التي أدت إلى زيادة ايجابية هذا البعد هي الفقرة (13) التي تشير إلى (امتلاك المعرفة الضمنية والظاهرية التي تجعلها رائده في مجال



تقديم خدماتها المختلفة للزبائن) ، باتفاق (88.8%) وبوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.612) ، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (11) (تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين فيها إلى معرفة ظاهرة)، وقد كانت نسبة الاستجابة (70%) وقيمة الوسط الحسابي (3.5) والانحراف المعياري (0.838).

4) إدارة الثقافة

إن نتائج التحليل الوصفي في الجدول (4) تشير إلى إن هنالك نسبة اتفاق ايجابية حول هذا البعد بلغت قيمته (77.9%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري (3.89) و(0.815)، وإن أهم الفقرات التي أدت إلى زيادة ايجابية هذا البعد هي الفقرة (17) والتي تشير إلى (اكتساب وتطوير مصادر الثقافة التنظيمية من الداخل والخارج) ، باتفاق (85.2%) وبوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.654) ، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (16) (امتلاك متغيرات وقيم خاصة تميزها عن المنظمات الأخرى)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (71.1%) وقيمة الوسط الموزون (3.55) ، وكان التشتت الذي عكسه الانحراف المعياري بلغ (0.499).

الجدول (4) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير العدسة الإستراتيجية

فقرات الاستبانة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
فقرة 1	0	82	24	0	6	3.625	0.749	72.5%
فقرة 2	44	56	0	7	5	4.134	1.018	82.7%
فقرة 3	18	38	49	7	0	3.598	0.832	72.0%
فقرة 4	38	67	7	0	0	4.277	0.573	85.5%
فقرة 5	18	87	7	0	0	4.098	0.464	82.0%
مجال (إشراك أصحاب المصلحة)								
فقرة 6	24	75	13	0	0	4.098	0.569	82.0%
فقرة 7	70	36	0	1	5	4.473	0.92	89.5%
فقرة 8	30	76	6	0	0	4.214	0.527	84.3%
فقرة 9	18	87	7	0	0	4.098	0.464	82.0%
فقرة 10	43	69	0	0	0	4.384	0.489	87.7%
مجال (تعينة (حشد) الموارد)								
فقرة 11	6	63	24	19	0	3.5	0.838	70.0%
فقرة 12	63	31	1	17	0	4.25	1.061	85.0%
فقرة 13	56	49	7	0	0	4.438	0.612	88.8%
فقرة 14	37	75	0	0	0	4.33	0.472	86.6%
فقرة 15	30	62	20	0	0	4.089	0.665	81.8%
مجال (تطوير المعرفة)								
فقرة 16	0	62	50	0	0	3.554	0.499	71.1%
فقرة 17	42	57	13	0	0	4.259	0.654	85.2%



84.6%	0.537	4.232	0	0	6	74	32	فقرة 18
72.0%	0.972	3.598	7	6	24	63	12	فقرة 19
76.4%	0.988	3.821	7	6	6	74	19	فقرة 20
77.9%	0.815	3.893	مجال (إدارة الثقافة)					
81.1%	0.785	4.054	إجمالي أبعاد العدسة الإستراتيجية					

المصدر : من إعداد الباحثان طبقاً للنتائج الإحصائية

من خلاصة النتائج الواردة في أعلاه يتضح بأن إجمالي الوسط الحسابي لأبعاد العدسة الإستراتيجية بلغت قيمته (4.05) إذ كانت قيمة الانحراف المعياري (0.785) ونسبة الاتفاق بين الإجابات بلغت (81.1%)، وقد كانت قيمة الوسط الحسابي الموزون أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس وبالذات قيمته (3) ومن هنا فهو يشير إلى اتجاه ايجابي في استجابة المبحوثين بشكل عام، كما إن بعد (تعبئة حشد) (الموارد) جاء بالمرتبة الأولى بنسبة أهمية بلغت (83.4%) والأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية (تطوير المعرفة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة الثقافة) .

ويمكن ترتيب الأهمية للمتغيرات كما في الجدول (5)

جدول (5) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد العدسة الإستراتيجية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغيرات
الثالث	78.9%	0.801	3.94	إشراك أصحاب المصلحة
الأول	85.1%	0.633	4.25	تعبئة (حشد) الموارد
الثاني	82.4%	0.824	4.12	تطوير المعرفة
الرابع	77.9%	0.815	3.89	إدارة الثقافة
	81.1%	0.785	4.05	جميع الأبعاد

المصدر : من إعداد الباحثان طبقاً للنتائج الإحصائية

ثانياً /القيمة الإستراتيجية

(1) مخزون الموجودات:

تشير نتائج الجدول (6) إلى إن هذا البعد ذو ايجابية عالية في نسبة الاتفاق حيث بلغت بشكل عام (81.5%) ، وان الوسط الحسابي كان (4.075) ، وكان هنالك تشتت ضعيف في إجابات المبحوثين بلغت قيمته (0.836) ، وان أكثر الفقرات التي أدت إلى زيادة ايجابية هذا البعد هي الفقرة (4) التي تنص على (الاهتمام بشكل كبير بتوفير الآلات والمعدات المتطورة بما يتماشى والتطور التكنولوجي في بيئة العمل) إذ كان الاتفاق عليها بنسبة (88.6%) ، بوسط موزون (4.42) وقيمة انحراف معياري (0.497) .

وكانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (7) التي تتضمن (امتلاك اعتمادات مالية أخرى لمواجهة الأزمات والتقلبات الاقتصادية)، سجلت نسبة (74.1%) ، بوسط (3.70) وقيمة انحراف (1.04) .

(2) محركات (دوافع) السوق:



من خلال نتائج التحليل الوصفي من ضمن الجدول (6) تشير النتائج إلى اتفاق (80.2%) بقيمة وسط حسابي (4.01) والانحراف المعياري (0.849) وان أهم الفقرات التي أدت إلى زيادة ايجابية هذا البعد هي الفقرة (14) التي تشمل (اعتماد تكنولوجيا حديثة تسمح بتكوين قواعد بيانات تضم عدد هائل من المعلومات يمكن استرجاعها في وقت الحاجة، أدى إلى نوع من الإقبال على تطوير المعرفة على كافة الأصعدة) اذ بلغت نسبة الأهمية النسبية (87%)، وكانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (16) والتي تتضمن (أداء دوراً مهماً ومميزاً في تقديم المنتجات من السلع والخدمات ضمن المجتمعات العاملة فيها) اذ كانت نسبتها (76.6%) بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.599) .

(3) الزبائن

من معطيات الجدول (6) والتي تشير إلى إن مستوى اتفاق المستجيبين بلغت نسبته (81.8%)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.08) والانحراف المعياري (0.892) وان أهم الفقرات التي أدت إلى زيادة ايجابية هذا البعد هي الفقرة (20) والتي تشير إلى (كسب رضا زبائنها عبر تعامل العاملين فيما بينهم بصدق وإخلاص) ، باتفاق (91.1%) وبوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.499) ، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (17) (العمل جاهدة لوضع برامج للتنبؤ باحتياجات الزبائن ومتطلباتهم)، وكانت نسبة الأهمية (72.1%) والوسط الحسابي الموزون (3.60) وقيمة الانحراف المعياري (1.06).

(4) العلامة التجارية

تشير النتائج إلى أن مستوى اتفاق المستجيبين بلغت نسبته (83.5%)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.17) والانحراف المعياري (0.680) وان أهم الفقرات التي أدت إلى زيادة ايجابية هذا البعد هي الفقرة (22) والتي تشير إلى (تكوين علامة تجارية ذات تصميم متميز يختلف عن المنظمات المنافسة) ، باتفاق (87.7%) وبوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.674)، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (24) (اتخاذ علامة تجارية مناسبة لتوصيل رسالتها المرجوة لهم بوضوح)، وكانت نسبة الأهمية (78.6%) والوسط الحسابي الموزون (3.92) وقيمة الانحراف المعياري (0.625).

(5) المنافسين

تشير النتائج إلى إن مستوى اتفاق المستجيبين بلغت نسبته (78.2%)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.91) والانحراف المعياري (0.839) وان أهم الفقرات التي أدت إلى زيادة ايجابية هذا البعد هي الفقرة (31) والتي تشير إلى (التركيز على التكنولوجيا المتطورة في مواجهة المنافسين كالموقع الالكتروني ومراقبة أخبار المنافسين وإعلاناتهم) ، باتفاق (86.4%) وبوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.750) ، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (28) (مراقبة المنظمات المنافسة مما يمكنها من الانتقال إلى السوق الذي تستهدفه في أي وقت)، وكانت نسبة الأهمية (66.6%) والوسط الحسابي الموزون (3.33) وقيمة الانحراف المعياري (0.810).



الجدول (6) التكرارات والنسب والانحرافات المعيارية ل فقرات متغير القمة الإستراتيجية

الاستبانه فقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الموزون الوسط	الانحراف المعياري	النسبئيه الاهميه
فقرة 1	6	75	25	0	6	3.67	0.81	73.4%
فقرة 2	62	32	12	6	0	4.339	0.876	86.8%
فقرة 3	25	74	13	0	0	4.107	0.575	82.1%
فقرة 4	48	64	0	0	0	4.429	0.497	88.6%
فقرة 5	26	68	18	0	0	4.071	0.625	81.4%
فقرة 6	43	69	0	0	0	4.384	0.489	87.7%
فقرة 7	30	38	25	19	0	3.705	1.045	74.1%
فقرة 8	24	62	20	6	0	3.929	0.779	78.6%
فقرة 9	43	50	7	6	6	4.054	1.073	81.1%
فقرة 10	44	43	13	12	0	4.063	0.971	81.3%
مجال (مخزون الموجودات)								
فقرة 11	37	50	19	0	6	4	0.995	80.0%
فقرة 12	25	62	19	0	6	3.893	0.933	77.9%
فقرة 13	25	68	13	0	6	3.946	0.909	78.9%
فقرة 14	57	43	6	6	0	4.348	0.813	87.0%
فقرة 15	24	76	6	6	0	4.054	0.695	81.1%
فقرة 16	6	87	13	6	0	3.83	0.599	76.6%
مجال (محرركات (دوافع) السوق)								
فقرة 17	12	75	0	19	6	3.607	1.06	72.1%
فقرة 18	37	63	6	6	0	4.17	0.758	83.4%
فقرة 19	26	48	25	13	0	3.777	0.937	75.5%
فقرة 20	62	50	0	0	0	4.554	0.499	91.1%
فقرة 21	56	37	19	0	0	4.33	0.752	86.6%
مجال (الزبائن)								
فقرة 22	55	45	12	0	0	4.384	0.674	87.7%
فقرة 23	43	63	6	0	0	4.33	0.576	86.6%
فقرة 24	18	68	26	0	0	3.929	0.625	78.6%
فقرة 25	30	64	18	0	0	4.107	0.649	82.1%
فقرة 26	33	66	6	7	0	4.116	0.768	82.3%
مجال (العلامة التجارية)								
فقرة 27	19	25	68	0	0	3.563	0.769	71.3%
فقرة 28	12	25	63	12	0	3.33	0.81	66.6%
فقرة 29	31	68	13	0	0	4.161	0.609	83.2%
فقرة 30	45	42	25	0	0	4.179	0.774	83.6%
فقرة 31	55	38	19	0	0	4.321	0.75	86.4%
مجال (المنافسين)								
فقرة 32						3.911	0.839	78.2%
إجمالي أبعاد القمة الإستراتيجية								
						4.054	0.829	81.1%

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً للنتائج الإحصائية



من خلاصة النتائج الواردة في أعلاه يتضح بأن إجمالي الوسط الحسابي لأبعاد القمة الإستراتيجية بلغت قيمته (4.05) إذ كانت قيمة الانحراف المعياري (0.829) ونسبة الاتفاق بين الإجابات بلغت (81.1%)، وقد كانت قيمة الوسط الحسابي الموزون اكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغة قيمته (3) ومن هنا فهو يشير إلى اتجاه ايجابي في استجابة المبحوثين بشكل عام ، كما إن بعد (العلامة التجارية) جاء بالمرتبة الأولى بنسبة أهمية بلغت (83.5%) بوسط حسابي موزون بلغت قيمته (4.17) والأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية (الزبائن ، مخزون الموجودات ، محركات (دوافع) السوق، المنافسين) . ومن خلال ما تقدم يمكن ترتيب الأهمية للمتغيرات كما في الجدول (7)

الجدول (7) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القمة الإستراتيجية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغيرات
الثالث	81.5%	0.836	4.07	مخزون الموجودات
الرابع	80.2%	0.849	4.01	محركات (دوافع) السوق
الثاني	81.8%	0.892	4.08	الزبائن
الأول	83.5%	0.680	4.17	العلامة التجارية
الخامس	78.2%	0.839	3.91	المنافسين
	81.1%	0.829	4.05	جميع الأبعاد

المصدر : من إعداد الباحثان طبقاً للنتائج الإحصائية

ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط

من أجل دراسة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي تعتمد على الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة منها، سيتم الاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية للتأكد من صحة الأنموذج والفرضيات، وفيما يأتي عرض ومناقشة لنتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات:

أولاً / الفرضية الأساسية الأولى

فرضت الدراسة الحالية بان العدسة الإستراتيجية ترتبط بعلاقة معنوية مع القمة الإستراتيجية، وفي هذا الإطار توضح نتائج الجدول (8) ، إلى إن هنالك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين العدسة الإستراتيجية والقمة الإستراتيجية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط العام (0.426) ، وبلغت قيمة (T) المحتسبة (4.935) وهذه القيمة هي اكبر من القيمة المجدولة بمستوى دلالة (0.05) ، وعلى مستوى الأبعاد كانت العلاقات معنوية باستثناء العلاقة بين (العدسة الإستراتيجية والزبائن) فقد كانت غير معنوية تبعاً لقيمتي (t) التي كانت اصغر من الجدولية و(P) التي كانت اكبر من المستوى المسموح به (0.05).



جدول (8) معاملات الارتباط بين العدسة الإستراتيجية والقيمة الإستراتيجية وأبعادها

		العدسة الإستراتيجية			المتغيرات
		P	t	r	
T(0.01) = 2.36	T(0.05) = 1.66	0.000	5.870	0.488**	مخزون الموجودات
		0.000	4.797	0.416**	مركبات (دوافع) السوق
		0.119	1.570-	0.148-	الزبائن
		0.000	7.008	0.556**	العلامة التجارية
		0.000	3.650	0.329**	المنافسين
		0.000	4.935	0.426**	القيمة الإستراتيجية
** تعني إن العلاقة معنوية تحت مستوى (0.01)					* تعني إن العلاقة معنوية تحت مستوى (0.05)

المصدر : من إعداد الباحثان طبقاً للنتائج الإحصائية n = 112

أما على مستوى الأبعاد الفرعية فقد ظهر الآتي :

حدث ارتباط معنوي ايجابي بين المتغير الفرعي (إشراك أصحاب المصلحة) وبين كل من (مخزون الموجودات، مركبات (دوافع) السوق، الزبائن، العلامة التجارية، المنافسين)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط العام (0.219) كما موضح بالجدول (9)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة أكبر من قيمها الجدولية بمستوى دلالة (0.05)، ومن هنا فان هنالك علاقة معنوية بين (إشراك أصحاب المصلحة) و(القيمة الإستراتيجية) على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، وكانت العلاقة بين (إشراك أصحاب المصلحة ، الزبائن) عكسية، وهذا ربما ناتج عن أسباب منها حداثة مركز التسوق وعدم وجود حصة سوقية وقناعة لدى الزبائن بأن أصحاب المصلحة يلتفتون إلى مصلحة الزبون أيضاً.

جدول (9) معاملات الارتباط بين إشراك أصحاب المصلحة والقيمة الإستراتيجية وأبعادها

		إشراك أصحاب المصلحة			المتغيرات
		P	t	r	
T(0.01) = 2.36	T(0.05) = 1.66	0.003	3.010	0.276**	مخزون الموجودات
		0.007	2.746	0.253**	مركبات (دوافع) السوق
		0.007	2.740-	0.253	الزبائن
		0.000	4.655	0.406**	العلامة التجارية
		0.088	1.722	0.162	المنافسين
		0.020	2.357	0.219*	القيمة الإستراتيجية
** تعني ان العلاقة معنوية تحت مستوى (0.01)					* تعني ان العلاقة معنوية تحت مستوى (0.05)

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية n = 112

تؤكد النتائج إن هنالك علاقة ارتباطيه ايجابية بين (تعبئة (حشد) الموارد) و (القيمة الإستراتيجية) وأبعادها الفرعية، وقد كان الارتباط العام (0.372) ، وكانت العلاقات معنوية اعتماداً على قيمة (t) التي جاءت قيمتها هي اكبر من القيمة الجدولية من ضمن مستوى المعنوية (0.05) ، ومن هنا نستنتج إن هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين (تعبئة (حشد) الموارد) و(القيمة الإستراتيجية) وأبعادها، وإن هنالك علاقة واحدة غير معنوية بين (تعبئة (حشد) الموارد ، والزبائن) .



جدول (10) معاملات الارتباط بين تعبئة (حشد) الموارد والقيمة الإستراتيجية وأبعادها

	T(0.01) = 2.36	T(0.05) = 1.66	تعبئة (حشد) الموارد			المتغيرات
			P	t	r	
			0.000	4.286	0.378**	مخزون الموجودات
			0.005	2.834	0.261**	مركبات (دوافع) السوق
			0.515	0.653-	0.062-	الزبائن
			0.000	8.771	0.642**	العلامة التجارية
			0.002	3.122	0.285**	المنافسين
			0.000	4.202	0.372**	القيمة الإستراتيجية
			* تعني ان العلاقة معنوية تحت مستوى (0.05)			** تعني ان العلاقة معنوية تحت مستوى (0.01)

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية n = 112

ظهرت علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (تطوير المعرفة) والقيمة الإستراتيجية) على المستوى الكلي الذي بلغ (0.261) والمستوى الفرعي على مستوى العوامل الفرعية ، فقد كانت العلاقات معنوية طبقاً الى قيمة (t) ، ويدعم ذلك قيمة (P) التي ظهرت بأنها معنوية ومن ضمن الحد المسموح به والبالغ (0.05)، وان العلاقة بين (تطوير المعرفة والزيائن) كانت علاقة عكسية ، وهذا قد يكون ناتج عن كون تطوير المعرفة والعمل بروح الفريق وتوافر التواصل في ظل الأجواء الملائمة للعمل لم يحصل على ثقة الزبون لحد الان وذلك لان الزبائن وصلوا إلى درجة عالية من الفناعة لأن المشاريع الجديدة تحاول أن يكون هدفها الأول والأخير هو البحث عن الربح من دون أن تأخذ بنظر الاعتبار مصلحتها بنظر الاعتبار ، وذلك بسبب كثرة المشاريع الوهمية والخادعة للزبون أثرت على رأيهم وإنهم لا يقتنعون بسرعة.

جدول (11) معاملات الارتباط بين تطوير المعرفة والقيمة الإستراتيجية وأبعادها

	T(0.01) = 2.36	T(0.05) = 1.66	تطوير المعرفة			المتغيرات
			P	t	r	
			0.000	3.753	0.337**	مخزون الموجودات
			0.002	3.245	0.296**	مركبات (دوافع) السوق
			0.004	2.969-	0.272**	الزبائن
			0.000	4.547	0.398**	العلامة التجارية
			0.011	2.598	0.240*	المنافسين
			0.005	2.839	0.261**	القيمة الإستراتيجية
			* تعني ان العلاقة معنوية تحت مستوى (0.05)			** تعني ان العلاقة معنوية تحت مستوى (0.01)

n=112

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية

4. إن النتائج تشير إلى إن العلاقة بين (إدارة الثقافة) وأبعاد (القيمة الإستراتيجية) بلغت على المستوى الكلي (0.530)، وقد كانت العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمتي (t) و(p)، حيث كانت قيمة (t) اكبر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة (p) ضمن المستوى المسموح به والبالغ (0.05) وان العلاقة مع الأبعاد معنوية ماعدا علاقة واحدة بين (إدارة الثقافة والزيائن) كانت غير معنوية.

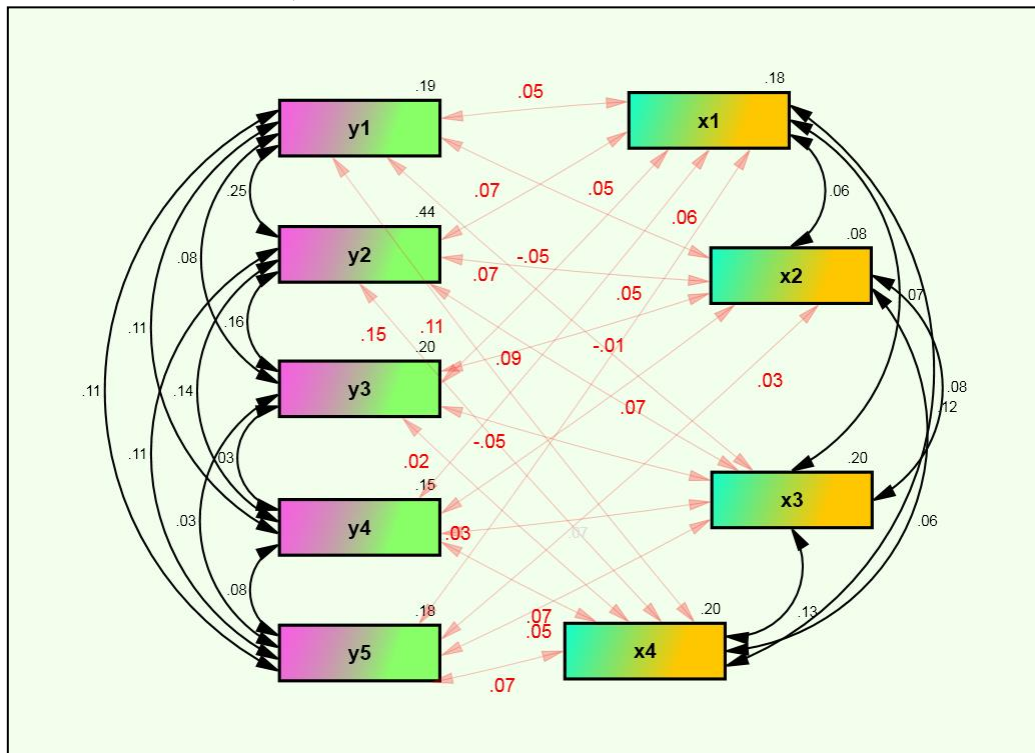
جدول (12) معاملات الارتباط بين إدارة الثقافة والقيمة الإستراتيجية وأبعادها

		إدارة الثقافة			المتغيرات
		P	t	r	
T(0.01) = 2.36	T(0.05) = 1.66	0.000	7.447	0.279**	مخزون الموجودات
		0.000	6.155	0.506**	مركبات (دوافع) السوق
		0.216	1.243	0.118	الزيانن
		0.000	4.920	0.425**	العلامة التجارية
		0.000	4.292	0.379**	المنافسين
		0.000	6.553	0.530**	القيمة الإستراتيجية
** تعني ان العلاقة معنوية تحت مستوى (0.01)					
* تعني ان العلاقة معنوية تحت مستوى (0.05)					

n=112

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية

وخلاصة النتائج السابقة يمكن تقديم توضيح يتضمن خلاصة النتائج كما في الشكل (2)



الشكل (2) خلاصة لنتائج علاقات الارتباط على مستوى العوامل الفرعية

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية

ثالثاً: تحليل فرضيات التأثير بين المتغيرات

أثيرت ضمن دراستنا الحالية فرضية التأثير الأساسية التي نصت على (تتأثر القيمة الإستراتيجية ايجابيا

ومعنويا بالعدسة الإستراتيجية) وقد تفرعت منها أربع فرضيات وهي:

(1) تتأثر القيمة الإستراتيجية ايجابيا ومعنويا بإشراك أصحاب المصلحة.

(2) تتأثر القيمة الإستراتيجية ايجابيا ومعنويا بتعبئة (حشد) الموارد.

(3) تتأثر القيمة الإستراتيجية ايجابيا ومعنويا بتطوير المعرفة.

(4) تتأثر القيمة الإستراتيجية ايجابيا ومعنويا بإدارة الثقافة.



وقد جرى اختبار الفرضية الأساسية الأولى من خلال تحليل الانحدار ، وقد تم صياغة معادلة الانحدار للعلاقة بين المتغيرين وكالاتي :

$$Y = \alpha + \beta X$$

وتكون قيمة معاملات الانحدار كالاتي :

$$\text{القيمة الإستراتيجية} = 0.479 + 0.426 (\text{العدسة الإستراتيجية}).$$

جدول (13) تحليل تأثير العدسة الإستراتيجية في القيمة الإستراتيجية

المتغير المعتمد	مستوى المعنوية (P-Value)	قيمة (F) المحتسبة	(R ²) معامل التفسير	معاملات النموذج		المتغير المستقل وأبعاده
				β	α	
القيمة الإستراتيجية	0.000	24.351	0.181	0.426	0.479	العدسة الإستراتيجية
n = 112			F table (0.01) = 6.85 F table (0.05) = 3.92			

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية

من النتائج الواردة في الجدول (13) اتضح بان قيمة (F) المحتسبة بلغت (24.351)، وهي اكبر من قيمتها المجدولة عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (0.05) ، وبدرجة ثقة (95%)، أي إن هنالك تأثير لمتغير (العدسة الإستراتيجية) في المتغير المعتمد (القيمة الإستراتيجية) ، وهذا يشير إلى إن نموذج الانحدار جيد لوصف العلاقة ، وتشير النتائج إلى إن الثابت الفا بلغت قيمته (α=0.479)، وهذا يدل على وجود العدسة الإستراتيجية بمقدار (0.479)، أي انه موجود حتى ولو كانت القيمة الإستراتيجية تساوي صفراً. وأما قيمة (β=0.426)، فهي تشير إلى أن أي تغيير في قيمة المتغير المستقل مرة واحدة يغير المتغير المعتمد بمقدار (0.426)، كما إن بقية معامل التفسير بلغت قيمته (0.181) ، والذي يشير إلى إن هنالك (18.1%) تباين في المتغير المعتمد (القيمة الإستراتيجية) مفسر بفعل المتغير المستقل (العدسة الإستراتيجية) .

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الأساسية الثانية من الدراسة الحالية بشكل إجمالي والتي مفادها (تأثر القيمة الإستراتيجية ايجابياً ومعنوياً بالعدسة الإستراتيجية). وبخصوص الفرضيات المنبثقة من الفرضية الأساسية، تم اختبار الفرضيات الفرعية باعتماد الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ، ومن ثم اختبارها معا باعتماد الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) ، ومن هنا تمت صياغة الفرضيات من خلال العلاقة الدالية لنموذج الانحدار للمتغير المعتمد (القيمة الإستراتيجية)، والمتغيرات المستقلة الفرعية (تعبئة (حشد) الموارد، إشراك أصحاب المصلحة، تطوير المعرفة، إدارة

الثقافة) وكالاتي :

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$



$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

حيث إن :

X_1 = تعبئة (حشد) الموارد

X_2 = إشراك أصحاب المصلحة

X_3 = تطوير المعرفة

X_4 = إدارة الثقافة

الفرضية الفرعية (1-2) :

من النتائج الواردة من ضمن معطيات الجدول رقم (14) يظهر بان هنالك تأثير معنوي لبعده (تعبئة) (حشد) (الموارد) في المتغير المعتمد المتمثل بالقيمة الإستراتيجية، فقد أثبتت النتائج إن قيمة (F) كانت معنوية لأنها اكبر من قيمتها المجدولة ، كما إن معاملات الانحدار أثبتت إن هنالك وجود للعلاقة ، إذ تظهر قيمة الثابت التي بلغت ($\alpha=0.191$) بان هنالك وجود للتأثير أساسا حتى في حالة عدم وجود (تعبئة) (حشد) (الموارد)، أما قيمة التأثير الذي يعود ل (تعبئة) (حشد) (الموارد) فتظهره قيمة ($\beta=0.219$) التي ظهرت إن التغيير فيه بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.219) في المتغير المعتمد المتمثل بالقيمة الإستراتيجية، كما إن النموذج يفسر (4.8%) من التباين الحاصل، تبعا لقيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.048)، وتكون المعادلة الدالية كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

القيمة الإستراتيجية = $0.191 + 0.219$ (تعبئة) (حشد) (الموارد) .

جدول (14) تحليل تأثير تعبئة (حشد) الموارد في القيمة الإستراتيجية

المتغير المعتمد	مستوى المعنوية (P-Value)	قيمة (F) المحسبة	(R^2) معامل التفسير	معاملات النموذج		المتغير المستقل وأبعاده
				β	α	
القيمة الإستراتيجية	0.020	5.556	0.048	0.219	0.191	تعبئة (حشد) الموارد
n = 112			F table (0.01) = 6.85 F table (0.05) = 3.92			

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية

الفرضية الفرعية (2-2) :

من معطيات الجدول (15) يظهر بان (إشراك أصحاب المصلحة) يؤثر تأثيرا معنويا في القيمة الإستراتيجية، فقد كانت قيمة (F) اكبر من قيمتها المحسبة من ضمن مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ، وبلغت قيمة الثابت ($\alpha=0.477$) وهذا يشير إلى وجود التأثير أساسا، وبلغت قيمة ($\beta=0.372$) المعيارية، أي إن التغيير بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير بمقدار (0.372) في القيمة الإستراتيجية، وانه يفسر (13.8%) من التغيير الحاصل في المتغير المعتمد، اعتماداً على قيمة معامل التفسير التي بلغت (0.138) ، وتكون المعادلة الدالية كالآتي :



$$Y = \alpha + \beta X_2$$

القيمة الإستراتيجية = 0.477 + 0.372 (إشراك أصحاب المصلحة).

جدول (15) تحليل تأثير إشراك أصحاب المصلحة في القيمة الإستراتيجية

المتغير المعتمد	مستوى المعنوية (P-Value)	قيمة (F) المحسوبة	(R ²) معامل التفسير	معاملات النموذج		المتغير المستقل وأبعاده
				β	α	
القيمة الإستراتيجية	0.000	17.657	0.138	0.372	0.477	إشراك أصحاب المصلحة
n = 112		F table (0.01) = 6.85 F table (0.05) = 3.92				

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية

الفرضية الفرعية (2-3) :

من النتائج الواردة ضمن معطيات الجدول (16) يظهر بان هنالك تأثير معنوي لبعد (تطوير المعرفة) في المتغير المعتمد المتمثل بالقيمة الإستراتيجية، فقد أثبتت النتائج بأن قيمة (F) كانت معنوية لأنها اكبر من قيمتها الجدولة، كما إن معاملات الانحدار أثبتت إن هنالك وجود للعلاقة، حيث تظهر قيمة الثابت التي بلغت ($\alpha=0.214$) بان هنالك وجود للتأثير أساسا حتى في حالة عدم وجود (تطوير المعرفة)، أما قيمة التأثير الذي يعود ل (تطوير المعرفة) فتظهره قيمة ($\beta=0.261$) التي أظهرت بأن التغيير فيه بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.261) في المتغير المعتمد المتمثل بالقيمة الإستراتيجية، كما إن الأنموذج يفسر (6.8%) من التباين الحاصل ، تبعا لقيمة معامل التحديد (R²) التي بلغت (0.068) ، وتكون المعادلة الدالية كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

القيمة الإستراتيجية = 0.214 + 0.261 (تطوير المعرفة).

جدول (16) تحليل تأثير تطوير المعرفة في القيمة الإستراتيجية

المتغير المعتمد	مستوى المعنوية (P-Value)	قيمة (F) المحسوبة	(R ²) معامل التفسير	معاملات النموذج		المتغير المستقل وأبعاده
				β	α	
القيمة الإستراتيجية	0.005	8.059	0.068	0.261	0.214	تطوير المعرفة
n = 112		F table (0.01) = 6.85 F table (0.05) = 3.92				

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية

الفرضية الفرعية (2-4) : من معطيات الجدول (17) يظهر بان (إدارة الثقافة) يؤثر تأثيرا معنويا في القيمة الإستراتيجية ، فقد كانت قيمة (F) اكبر من قيمتها المحسوبة من ضمن مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وبلغت قيمة الثابت ($\alpha=0.431$) وهذا يشير إلى وجود التأثير أساسا، وبلغت قيمة ($\beta=0.530$) المعيارية، أي إن التغيير بمقدار واحد يؤدي إلى تغيير بمقدار (0.530) في القيمة الإستراتيجية ، وانه



يفسر (28.1%) من التغيير الحاصل في المتغير المعتمد ، اعتماداً على قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.281)، وتكون المعادلة الدالية كالأتي :

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

القيمة الإستراتيجية = 0.431 + 0.530 (إدارة الثقافة).

جدول (17) تحليل تأثير إدارة الثقافة في القيمة الإستراتيجية

المتغير المعتمد	مستوى المعنوية (P-Value)	قيمة (F) المحتسبة	(R^2) معامل التفسير	معاملات النموذج		المتغير المستقل وأبعاده
				β	α	
القيمة الإستراتيجية	0.000	42.940	0.281	0.530	0.431	إدارة الثقافة
n = 112		$F \text{ table } (0.01) = 6.85$ $F \text{ table } (0.05) = 3.92$				

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية

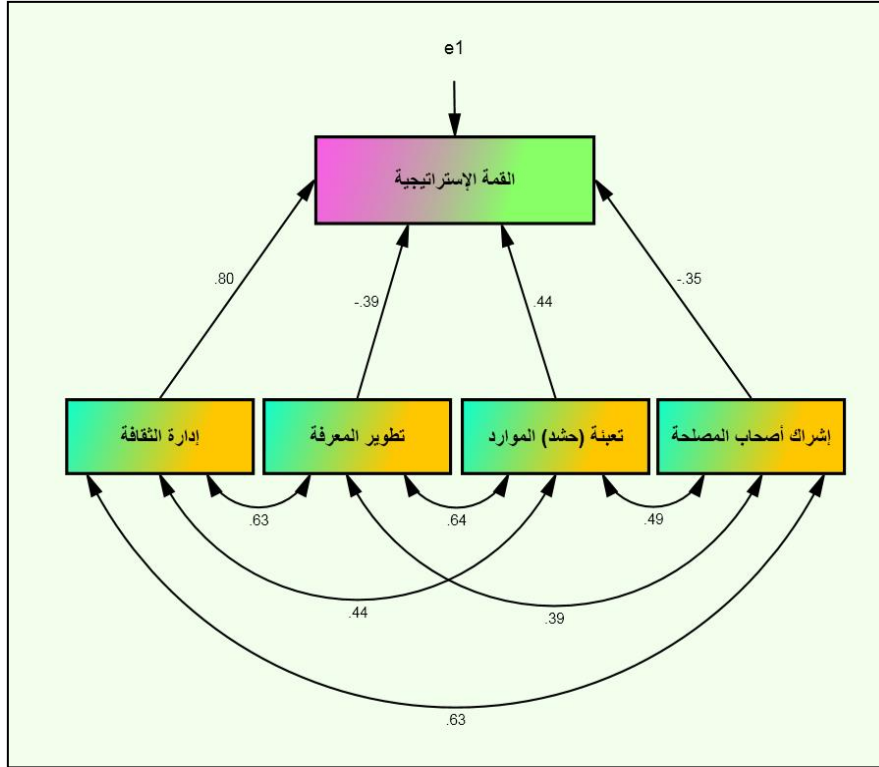
كما إن نموذج الانحدار المتعدد للعلاقات اتضح بأنه معنوي أيضاً كما هو واضح من الجدول (18) ، والشكل (3)، الذي يشير إلى إن الانموذج معنوي بالاعتماد على قيمة (F) التي ظهرت (18.642) وهذه القيمة هي اكبر من قيمتها الجدولية من ضمن مستوى المعنوية ، كما إن الأبعاد ظهرت ذات تأثير معنوي عند اشتراكها معاً، وإنها تفسر (41.1%) من التغييرات والتباينات التي تحدث في المتغير المعتمد المتمثل بالقيمة الإستراتيجية، فقد كانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.411)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى إن الأنموذج قادر على تفسير التباين الحاصل في المتغير المعتمد .

وبناء على ما تقدم فقد اتضح قبول الفرضية الأساسية الثانية وفرضياتها المنبثقة منها .

جدول (18) تحليل تأثير أبعاد العدة الإستراتيجية مجتمعة في القيمة الإستراتيجية

المتغير المستقل وأبعاده	المتغير المعتمد	مستوى المعنوية (P-Value)	قيمة (F) المحتسبة	(R^2) معامل التفسير	معاملات النموذج		المتغير المستقل وأبعاده
					β	α	
القيمة الإستراتيجية	0.001	18.642	0.389	0.411	0.352-	1.616	تعبئة (حشد) الموارد
	0.000				0.444		إشراك أصحاب المصلحة
	0.001				0.387		تطوير المعرفة
	0.000				0.800-		إدارة الثقافة
n = 112		$F \text{ table } (0.01) = 3.48$ $F \text{ table } (0.05) = 2.44$					

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية



شكل (3) تحليل تأثير أبعاد العدسة الإستراتيجية مجتمعة في القيمة الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحثان على وفق النتائج الإحصائية

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث تحديد أهم الاستنتاجات النظرية والميدانية التي تتمثل بالحصيلة النهائية التي تمخضت عن الجهود المبذولة في إعداد هذه الدراسة لتستنبط الخلاصة النهائية التي أثمر عنها استقراء الأسس الفكرية لمتغيرات الدراسة وانعكاساتها الميدانية في أرض الواقع وبحسب نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على وفق محورين رئيسيين هما:

أولاً: الاستنتاجات ذات المضامين النظرية :

إن حداثة المتغيرات المبحوثة وتفرد الدراسة الحالية بجمعها في إطار واحد يوجب تقييم وتفحص الآراء وأفكار التي عرضها الباحثون بهدف التوصل إلى خلاصة مفيدة قيمة حول أهم الاستنتاجات المستخلصة من العرض النظري الذي سردته الدراسة في فصلها الثاني بحسب متغيرات الدراسة وكالاتي:

(1) إن الكشف عن أهمية العدسة الإستراتيجية والقيمة الإستراتيجية في مجال دراسة تحسين الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال، كونهما من الموضوعات المعاصرة إذ تبين ومن خلال مراجعة عدد من الأدبيات التي تناولت الدراسة الحالية بان هنالك اختلاف في آراء الباحثين حول مؤشرات قياس العدسة الإستراتيجية والقيمة الإستراتيجية، إذ خضعت لطرح أفكار عملية بحسب المجال والقطاع المراد قياس الدراسة فيه.



- (2) ضرورة تقديم تعريف واضح المعاني والأبعاد للعدسة الإستراتيجية بصفقتها من المفاهيم الحديثة في الإدارة الإستراتيجية، وكان لمتغيراتها الفرعية علاقة بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية والبشرية.
- (3) التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال في العصر الحالي تحتم على المنظمات العمل في ظل المتغيرات البيئية وغير المستقرة، الأمر الذي يتطلب منها السعي نحو العدسة الإستراتيجية والتي تركز على توافر قدرات بشرية مرهونة بقدرتها على بناء وتوظيف نشاطاتها وإمكاناتها الداخلية من أجل اختيار الإستراتيجية الملائمة التي تتمكن من خلالها النظر بمنظار العدسة وصولاً للقمة الإستراتيجية.
- (4) استدلالاً بمضامين العدسة الإستراتيجية فهي موضوع ذو أبعاد مهمة جسدت أثره المباشر في صياغة وفهم وتنفيذ وتقييم إستراتيجية منظمات الأعمال في مختلف المستويات، واعتمدت في مواجهة عدم التأكد البيئي والتكنولوجي، وبما يدعم الميزة التنافسية للمنظمة عبر التركيز على حاجات الزبون والعلاقات معه وكذلك معرفة السوق والخبرات والمهارات لخلق قيمة مضافة للمنظمة.
- (5) إن مفهوم القمة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية والذي أصبح يحظى باهتمام العديد من المنظمات باختلاف أنواعها لا سيما في ظل تطور منظمات الأعمال واحتدام المنافسة داخلياً في أهمية المعرفة ودور الأصول غير الملموسة في المنظمة والمتضمنة للموارد الفكرية والذي يمكن أن يكون لها دوراً مهم في الوصول إلى القمة، وخارجياً حيث المنظمات المنافسة والتغيير البيئي المتسارع.

ثانياً: الاستنتاجات ذات المضامين العملية :

في ضوء ما أسفرت عنه اختبارات الصدق البنائي ووصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات يمكن أن نستنبط مجموعة من الاستنتاجات الميدانية على مستوى مركز البشير للتسويق عينة الدراسة، وكالاتي:

- (1) أظهرت نتائج التحليل عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات على المستوى الكلي، أي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات (العدسة الإستراتيجية، القمة الإستراتيجية) وهذا يشير إلى انه كلما تم تزايد الاهتمام واستعمال العدسات الإستراتيجية كلما ارتفعت قدرة المنظمة من الوصول إلى القمة والتمركز فيها استراتيجياً.
- (2) أفصحت نتائج التحليل أيضاً عن قوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة (العدسة الإستراتيجية، القمة الإستراتيجية) وأبعادها كافة، والتي كانت جميعها قوية جداً وتمثل المتغيرات وتنتمي إليها وتقيسها، وأتضح بأنه كلما أزداد الاهتمام باستعمال تقنيات وأنواع العدسة الإستراتيجية كلما ازدادت قدرة المنظمات على التمركز في القمة الإستراتيجية، وكذلك كلما ارتفعت مؤشرات الاهتمام القمة الإستراتيجية كلما زاد ذلك من القدرة على تعزيز المكانة التنافسية المتميزة وذلك من خلال نتائج التحليل الإحصائي.
- (3) أشارت النتائج الإحصائية إلى إن العدسة الإستراتيجية وأبعادها الفرعية تؤثر في تطوير القمة الإستراتيجية، بشكل متفاوت بالنسبة للمقاييس (من ضمن عينة الدراسة)، ومن هنا نستنتج بان



لدى أفراد العينة ثقة مطلقة بان تطبيق العدسة الإستراتيجية وأبعادها، سيؤدي إلى كفاءة المنظمة وقدرتها على التطوير، وذلك عبر زيادة التوجه نحو الإبداعية والعمل الاستباقي.

(4) التأثير الايجابي الواضح والقوي للعدسة الإستراتيجية في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية، إذ أشارت النتائج الإحصائية إلى إن العدسة الإستراتيجية وأبعادها تؤثر في القمة الإستراتيجية، بعلاقة ايجابية ومعنوية قوية (من ضمن عينة الدراسة)، ومن هنا نستنتج بان لدى أفراد العينة ثقة مطلقة بان تطبيق المكونات الفرعية للعدسة الإستراتيجية، سيؤدي إلى الدعم والاهتمام الذي من شأنه أن يساعد على زيادة التأثير الايجابي للعدسة الإستراتيجية في وصول المنظمة إلى القمة الإستراتيجية، وقد كانت التأثيرات لهذه الأبعاد مختلفة في حجم التأثير، لذلك يمكن إعادة ترتيب هذه الأبعاد بحسب حجم التأثير كآتي: (تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، إشراك أصحاب المصالح، إدارة الثقافة).

(5) أوضحت نتائج تحليل مؤشرات جودة المطابقة من ضمن المعايير المطلوبة المسار غير المباشر الذي يؤكد على وجود تأثير ايجابي ومعنوي للعدسة الإستراتيجية في القمة الإستراتيجية، أي أن هذا التأثير الايجابي يسهم في تعزيز قدرة مركز البشير للتسويق على استعمال التقنيات التكنولوجية وتطوير المعرفة وإدارة الثقافة والعمل على مشاركة أصحاب المصلحة لمواجهة كافة العقبات في بيئة العمل التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

استكمالاً لمتطلبات المنهجية العلمية للدراسة وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من استنتاجات نظرية وميدانية على مستوى المنظمة عينة الدراسة تُستثمر اطر هذا المبحث في تقديم عرض مُركز لمجموعة من التوصيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة التي يمكن لإدارة مركز البشير للتسويق الافاده منها، وكما يأتي:

(1) ضرورة تبني متغيرات الدراسة (العدسة الإستراتيجية، القمة الإستراتيجية) بشكل فعال باعتبارها متغيرات علمية حديثة في الإدارة الإستراتيجية تسهم وبشكل كبير في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال.

(2) على مركز البشير للتسويق تنمية دور العدسة الإستراتيجية في المجالات المختلفة وتحقيق أساليب التأثير في الآخرين وتأسيس قاعدة عمل من أجل إشراك أصحاب المصلحة وحشد الموارد وتطوير المعرفة وإدارة الثقافة في بيئة العمل التنظيمية وبالتالي تحفيز المورد البشري الذي يسهم في الوصول إلى القمة الإستراتيجية.

(3) وضع الخطط والبرامج المستقبلية لتفعيل دور العدسة الإستراتيجية في تمركز منظمات الأعمال في القمة الإستراتيجية.

(4) تعزيز الاهتمام بالقمة الإستراتيجية وبمتغيراتها (مخزون الموجودات، محركات السوق، الزبائن، علامتا التجارية، المنافسين) على الرغم من وجود عاملين قادرين على كسب الزبون ولديهم الخبرات المتراكمة مما يضيف زيادة رصيد رأس المال الزبائني لدى الأفراد ولا بد من استثمار هذه الخاصية في



تعزيز السلوك الايجابي ودعم أجواء العمل الايجابية في بيئة العمل الداخلية، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق بيئة عمل ايجابية قائمة على أساس التميز والإبداع مما يسهم في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية. (5) العمل على إقامة تحالفات إستراتيجية بين أصحاب المصلحة في المنظمة عينة الدراسة من اجل استثمار الطاقات والأفكار لديهم، والعمل على تقليل نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والعمل على تنمية برامج تدريبية تركز على العدسة الإستراتيجية من اجل التكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية كونها تمثل الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح منظمات الأعمال بصفة خاصة. (6) ضرورة قيام المنظمة المبحوثة باستثمار العلاقة بين العدسة الإستراتيجية والقمة الإستراتيجية (والتي أثبتت نتائج الدراسة عن تحققها) استثماراً أمثل في استنباط أفضل الأساليب التي تسمح بتحقيق التطور لأنموذج تمركز المنظمة في أعلى الهرم التنافسي. (7) يفرض الواقع النظري والميداني قيام مركز البشير للتسوق بتبني مفهوم العدسة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (إشراك أصحاب المصالح، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، إدارة الثقافة) بسبب ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها منظمات الأعمال في ظل بيئة متزايدة التعقيد، وبما يعزز من قدرتها في التعامل مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغيرات الملائمة قبل المنافسين. (8) يجب على المنظمات المبحوثة التركيز على أهمية العدسة والقمة الإستراتيجية في تحقيق واخذ مكانة في قطار التنافسية المتجددة والبيئة الحركية المتغيرة مما يستدعي الأخذ بمجموعة من الدوافع وصولاً إلى ذلك منها: (اكتساب التكنولوجيات المتطورة، الاعتناء بالموهب والمهارات والخبرات العملية). (9) لا بد من إعطاء الاهتمام الكافي وبخاصة من قبل الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة لمتغيرات الدراسة وترجمتها إلى واقع عمل ملموس بالشكل الذي يسهم في تعزيز منطق التعامل بشفافية مع جميع أصحاب العلاقة من مساهمين أو زبائن وإتاحة المعلومات والمعرفة لجميع المستويات التنظيمية التي تسهم في صياغة العدسة الإستراتيجية والتي بدورها أن تسهم في وصول المنظمة إلى القمة الإستراتيجية. (10) نظراً لأهمية متغيرات الدراسة، فإنه أجد من الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في منظمات أخرى وعينة أوسع، من أجل الوصول إلى أنموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المنظمات العراقية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

1. الطائي، يوسف حجيم سلطان والذبحاوي، عامر عبد كريم، (2017)، "النكء الأخلاقي مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. جلاب، إحسان دهش والعبادي، هاشم فوزي، (2010)، " التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan & Whittington, Richard, (2008), "*Exploring Corporate Strategy*", Eighth edition published 2008, Pearson Education Limited, Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy.



2. Johnson,Gerry & Scholes,Kevan & Whittington,Richard,(2005), "**Exploring Corporate Strategy Text and Cases**",Seventh edition published 2005,Pearson Education Limited,Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy.
3. O'Donnell,Orla & Boyle,Richard,(2008),"**Understanding and Managing Organisational Culture**",First published in 2008,by the Institute of Public Administration 57-61 Lansdowne Road Dublin 4,Ireland in association with The Committee for Public Management Research.
4. Divan,Sarah Michele,(2012),"**Changing the way do Thingsll Presenting A Strategic Organizational Culture Framework**",A Thesis,Presented to the faculty of the Department of Public Policy & Administration California State University, Sacramento Submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Master of Publicity & Administration,All Rights Reserved
5. Bergen,Mark & Peteraf, Margaret A.,(2002),"Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach, Managerial and Decision Economics Manage. Decis. Econ. 23: 157-169.
6. Brakus,J. Josko & Schmitt,Bernd H. & Zarantonello,Lia, (2009), "**Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?** " ,American Marketing Association,Journal of Marketing,Vol. 73 (May 2009), 52-68.
7. Burma,Zehra Alakoç,(2014),"**Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations**",International Journal of Education and Social Science,Vol. 1 No. 2.
8. Cooper,Zack & Gibbons,Stephen, & Jones,Simon & McGuire,Alistair ,(2010),"**Does Hospital Competition Save Lives? Evidence From The English NHS Patient Choice Reforms**",First published in January 2010 by: LSE Health, The London School of Economics and Political Science (LSE) Houghton Street,London WC2A 2AE.
9. Dalziel,Alex,(2014),"**Municipal Infrastructure Asset Inventories: A Guide for Municipalities**",Canada - PEI Infrastructure Secretariat, <http://www.gov.pe.ca/MunicipalAM>.
10. Fetscherin,Marc,(2014),"**What Type of Relationship Do We Have With Loved Brands?**",Journal of Consumer Marketing, Vol. 31 Iss: 6/7.
11. Fulton,Elizabeth A. & Jones, Tod & Boschetti,Fabio & Chapman, Kelly & Little,Rich & Syme,Geoff & Dzidic, Peta & Gorton, Rebecca & Sporic, Miriana & de la Mare,William,(2010),"**Assessing the impact of stakeholder engagement in Management Strategy Evaluation**",ICES Journal of Marine Science 57.
- 12.
13. French,Greg,(2013),"**Aligning the Stars A powerful process for strategic alignment Process Overvie**",© 2013 All rights reserved. GroPartners Consulting LLC, www.gropartnersconsulting.com.
14. Jelenic,Danijela,(2011),"**The Importance of Knowledge Management in Organizations - Withemphasis on the Balanced Scorecard Learning and Growth Perspective**", Management Knowledge Learning ,International Conference, Faculty of Economics, University of Nis, Republic of Serbia.



15. Kileloh,Hellen & Leonard,Mulongo & Murumba,Ruth, (2015), "***Dynamics of Resource Mobilization, Utilization, Conflicts and Management***", IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS),Volume 20, Issue 7, Ver. I (July 2015), PP 88-94.
16. Kirca,Ahmet H.& Jayachandran,Satish& Bearden,William O.,(2005),"***Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance***" , Journal of Marketing ,Vol. 69 (April 2005), 24–41.
17. Lemieux,Victoria,(2012),"***Applying Mintzberg's Theories on Organizational Configuration to Archival Appraisal***",Journal of Management Studies, 40.
18. Swaminathan,Vanitha & Page,Karen L. & Gurhan-Canli,Zwynep, (2007), "***“My” Brand or “Our” Brand: The Effects of Brand Relationship Dimensions and Self- Construal on Brand Evaluations***",by Journal of Consumer Research, Inc,Vol. 34.
19. Schmidt,Thomas,(2006),"***A review of Structure in Fives; Designing Eective Organizations***",Academy of Management Review, 24.
20. Padurean,Loredana,(2010),"***Looking at destination governance through three lenses***",University of Lugano, Center for Action Research in Tourism,Best EN, June 2010, Vienna Austria.
21. Tarnovskaya,Veronika & Elg,Ulf & Burt,Steve, (2008),"***The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy***",Journal of Marketing Management, Vol. 15 No. 1/3.
22. Winklhofer,Heidi & Hibbert,Sally,(2009),"***Managing Customer Participation Through Customer Education***",Journal of Marketing, Vol.63.
23. Unger,Jean-Pierre & Macq,Jean & Bredo,Francois & Boelaert, Marleen,(2000),"***Through Mintzberg's glasses: a fresh look at the organization of ministries of health***",Bulletin of the World Health Organization, 2000, 78 (8).
24. Morgan,Neil A. & Rego,Lopo Leotte,(2006),"***The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance***",Marketing Science,Vol. 25, No. 5, September–October 2006, pp. 426–439.
25. Zucchini,Leon & Kretschmer,Tobias,(2011),"***Competitive Pressure: Competitive Dynamics as Reactions to Multiple Rivals***",www.druid.dk.
26. Dawans,Vincent & Alter,Kim,(2009),"***The Four Lenses Strategic Framework Toward an Integrated Social Enterprise Methodology***" ,Virtue Ventures LLC,A Building the Field Initiative,Version 1.2 - May 2009,licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 License.
27. Dameron,Stéphanie & Torset,Christophe,(2014),"***The Discursive Construction of Strategists' Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy***",Journal of Management Studies 51:2.



ملحق - مقياس الدراسة

المؤشر	البعد	ت	الفقرة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
إشراك أصحاب المصلحة	إشراك أصحاب المصلحة	1	إشراك أصحاب المصلحة من أفراد أو جماعات وإعطائهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها.					
		2	اطلاع أصحاب المصلحة وإشراكهم في كل القرارات التي تخص أنشطتها بما يسهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض العمل.					
		3	وضع خطط استباقية لمواجهة المشاكل المجتمعية من خلال إشراك أصحاب المصلحة لديها.					
		4	مراقبة تحركات جميع أصحاب المصلحة من مشاركين أو زبائن وباستمرار من أجل تحسين أدائها.					
		5	تعمل المنظمة على تعظيم مصلحة المجموعات المؤثرة من أجل الحفاظ على بقائها في البيئة التنافسية.					
تعينة (حشد) الموارد	تعينة (حشد) الموارد	1	امتلاك الموارد البشرية من سنوي المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لتأدية مهام عملها.					
		2	بذل جهوداً كبيرة في البحث عن مصادر المعرفة التي تعد معياراً للتنافس على المستوى الداخلي والخارجي.					
		3	امتلاك الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بالشكل الذي يُسهم وبشكل كبير إلى تعزيز سمعتها التنظيمية.					
		4	امتلاك الموارد التنظيمية المتميزة التي تساعد على تقديم حلول جديدة ومبتكرة للعمل وفقاً لنظام تعينة الموارد.					
		5	خلق اجواء عمل تستطيع من خلالها نقل وتوصيل المعرفة لكل زملاء العمل لخلق قيمة لها.					
تطوير المعرفة	تطوير المعرفة	1	تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين فيها إلى معرفة ظاهرة.					
		2	تكوين فرق عمل من أجل زيادة الابتكارات التي تسهم في تحقيق تميزها في بيئة العمل.					
		3	امتلاك المعرفة الضمنية والظاهرة التي تجعلها رائدة في مجال تقديم خدماتها المختلفة للزبائن.					
		4	تشجيع العاملين باتجاه ردها باستمرار بالأفكار الجديدة باعتبارها أهم مدخلات العملية المعرفية.					
		5	أن يكون لقادة المنظمة أثر كبير في تكوين المعرفة في ضوء فتح قنوات الاتصال الداخلي والخارجي لتداول المعرفة بين العاملين.					
إدارة الثقافة	إدارة الثقافة	1	امتلاك متغيرات وقيم خاصة تميزها عن المنظمات الأخرى.					
		2	اكتساب وتطوير مصادر الثقافة التنظيمية من الداخل والخارج.					
		3	تسعى المنظمة إلى بناء ثقافة قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة.					
		4	إدارة التغيرات الخارجية وفق معتقدات وسلوك العاملين.					
		5	بذل قصارى جهدها على الاحتفاظ بالقوى البشرية ممن يتبنون ثقافة الإبداع والتميز من ذوي المعرفة العالية بمتطلبات العمل.					



القائمة الإستراتيجية	
مخزون الموجودات	1 فلسفة خاصة في تطوير قدرات أفرادها المبدعين والتشارك بالقرار مع جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة.
	2 توفير مناخ يدفع العاملين إلى القيام بالعمليات المعرفية المتطورة وإعطاء فرصة للمبدعين.
	3 بذل جهود كبيرة لتوفير تكنولوجيا المعلومات المتطورة في بيئة العمل.
	4 الاهتمام بشكل كبير بتوفير الآلات والمعدات المتطورة بما يتماشى والتطور التكنولوجي في بيئة العمل.
	5 تبني علامة تجارية مميزة لتعزيز مكانتها التنظيمية.
	6 امتلاك الموارد المالية التي تمثل قوة كبيرة في توفير متطلبات العمل.
	7 امتلاك اعتمادات مالية أخرى لمواجهة الأزمات والتقلبات الاقتصادية.
	8 وضع معيار التجديد والإبداع في العمل معياراً للتنافس بين العاملين.
	9 حصول الأفراد العاملين ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقة لتطوير مستقبلهم الوظيفي.
	10 فسح المجال أمام الطاقات البشرية التي تشكل رأس المال الفكري مع الأخذ بالأفكار القيمة والمبدعة والجديدة بشكل سريع.
محركات (دوافع) السوق	1 أن يكون عملها يتسم بالحركة والتفاعل وبعيداً عن الجمود.
	2 العمل بشكل متواصل ومتفاعل لتحقيق أهدافها من خلال ممارسة تواصلها مع المجتمع.
	3 صياغة استراتيجياتها الإدارية بناءً تكنولوجيا المعلومات وخاصة على صعيد الجودة والتسويق بالطريقة التي تحقق الأهداف المنشودة.
	4 اعتماد تكنولوجيا حديثة تسمح بتكوين قواعد بيانات تضم عدد هائل من المعلومات يمكن استرجاعها وقت الحاجة، أدى إلى نوع من الإقبال على تطوير المعرفة على كافة الأصعدة.
	5 تقديم أفضل الخدمات وتوفير المنتجات البديلة لمواجهة المنافسين.
	6 أداء دوراً مهماً ومميزاً في تقديم المنتجات من السلع والخدمات ضمن المجتمعات العاملة فيها.
الزبائن	1 العمل جاهدة لوضع برامج للتنبؤ باحتياجات الزبائن ومتطلباتهم.
	2 الالتزام بمعايير الجودة في توفير كافة المنتجات من السلع والخدمات لزيابئها.
	3 استهداف شرائح متعددة من المجتمع وذلك من خلال تلبية متطلباتهم من السلع والخدمات.
	4 كسب رضا زبائنهم عبر تعامل العاملين فيما بينهم بصدق وإخلاص.
	5 تقديم خدمات متميزة باستمرار عبر الحرص على التزام عاملها بأداء واجباتهم تجاه الزبائن على أكمل وجه.
علامتنا التجارية	1 تكوين علامة تجارية ذات تصميم متميز يختلف عن المنظمات المنافسة.
	2 أن تخلق ميزة تنافسية وقيمة لها عبر علامتها التجارية.
	3 اتخاذ علامة تجارية مناسبة لتوصيل رسالتها المرجوة لهم بوضوح.
	4 أن تسهم علامتها التجارية في إيصال ثقافتها وفلسفتها إلى زبائنهم والعاملين على حد سواء.
	5 الاستعانة بالبحث العلمي وآراء الأكاديميين في اختيار العلامة التجارية المميزة.
المنافسين	1 اتخاذ التدابير اللازمة في مواجهة المنافسين الذين يقومون ببيع نفس المنتجات.
	2 مراقبة المنظمات المنافسة مما يمكنها من الانتقال إلى السوق الذي تستهدفه في أي وقت.
	3 جمع المعلومات الأساسية التي تتعلق بموقع المنظمة المنافسة وحجم أعمالها وموقعها الالكتروني ومعلومات عن منتجاتها وفئات الزبائن الذي تستهدفهم.
	4 بذل الوقت الكافي للتعرف على مواطن القوة والضعف لدى المنافسين.
	5 التركيز على التكنولوجيا المتطورة في مواجهة المنافسين كالموقع الالكتروني ومراقبة أخبار المنافسين وإعلاناتهم.