

مجلة كلية التراث الجامعة

مجلة علمية محكمة
متعددة التخصصات نصف سنوية
العدد الحادي والأربعون

30 نيسان 2025
ISSN 2074-5621



رئيس هيئة التحرير

أ.د. جعفر جابر جواد

مدير التحرير

أ.م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم
(ب 3059/4) والمؤرخ في (7/ 4/ 2014)

تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي / دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية / مساهمة خاصة م.م سوسن محمد علي¹ م.م عباس كاظم جبر²

¹الجامعة التقنية الوسطى/معهد الادارة التقني
²الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية الادارية بغداد

المستخلص

هدف البحث الى دراسة الدور الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي في تحقيق عوامل التفوق التنافسي (دراسة تأثير محاور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي) ، تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة ، اعتمد البحث على استمارة الاستبيان كأداة اساسية لجمع المعلومات عن افراد مجتمع البحث حيث تم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي ((spss لاختبار صحة الفرضيات واستخدام مقياس ليكرت الخماسي) Likert) في تحليل بيانات استمارة الاستبيان ، تم اختيار شركة بغداد للمشروبات الغازية وعدها مجتمع البحث لكونها احد الشركات الكبيرة لانتاج المشروبات الغازية في العراق.

اظهرت نتائج البحث اهتمام ادارة الشركة بأدخال التكنولوجيا الحديثة لتطوير منتجات جديدة ولتحقيق التفوق التنافسي، كما اظهرت النتائج اهتمام ادارة الشركة بالكشف عن الفرص المتاحة والعمل على استغلالها لتطوير و تقديم منتج تتمتع بمواصفات فريدة ضمن القطاع الذي تعمل فيه والتي تلبي احتياجات المستهلكين، كما اظهرت النتائج ان الشركة المبحوثة تعمل ضمن خطة نظام تسويقي حقيقي ومتسلسل الاجراءات وذلك للحصول على المشروعات التسويقية الجديدة.

اوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بأهتمام الادارة العليا للشركة المبحوثة بموضوع التوجه الاستراتيجي وذلك لتحقيق التفوق التنافسي في السوق ، والبحث عن السبل والاجراءات والتقنيات التي تساهم في تخفيض النفقات الغير اساسية، وكذلك زيادة الاهتمام بالتوجه الابداعي والذي يركز على البحث والتطوير وتنفيذ افكار حديثة، حيث اوضحت الدراسة ان التوجه الابداعي من اكثر التوجهات التي تحقق للشركة نجاحاً وتفوقاً تنافسياً.

منهجية البحث والدراسات السابقة

اولاً : مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة البحث في انه لا تزال المنظمات العراقية لاتعي اهمية الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في دعم اهداف المنظمة وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين وبالتالي تتمثل مشكلة البحث في طرح التساؤلات التالية :-

- 1-هل يؤثر التوجه الاستراتيجي بابعاده في تحقيق التفوق التنافسي
- 2- ماهي طبيعة ودرجة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بابعاده والتفوق التنافسي

ثانياً :- اهمية البحث :-

تتبع اهمية البحث من الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي ويمكن اجمال اهمية البحث بالاتي :-

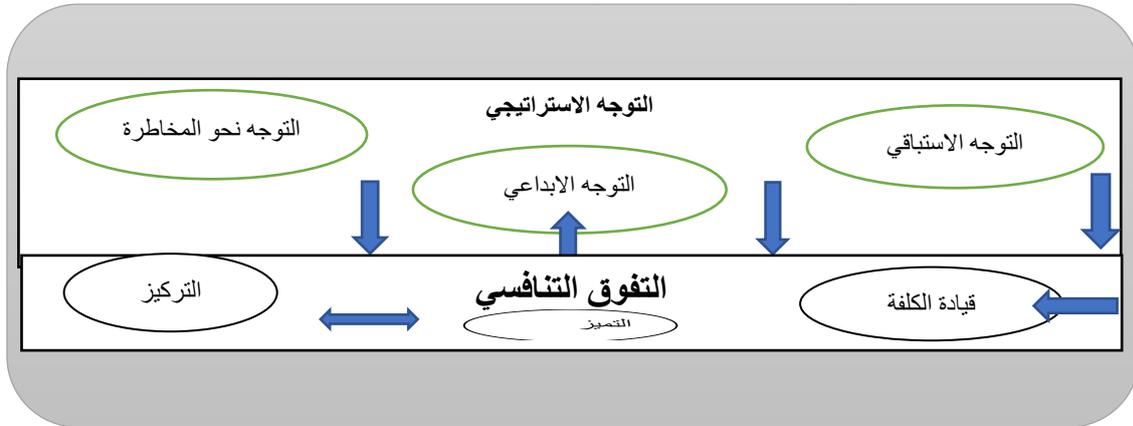
- 1- تعد دراسة تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ركيزة من ركائز الادارة الحديثة والتي تسعى المنظمات لتطبيقها باستخدام الاستراتيجيات الخاصة بالتفوق التنافسي
- 2- يستمد البحث اهميته من اهمية الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات للوصول اليها لتضمن البقاء والاستمرار
- 3- تعد دراسة البحث كمحاولة متواضعة لتعريف المسؤولين في الشركة المبحوثة الى مدى امتلاكها توجه استراتيجي واضح يأخذ بنظر الاعتبار اداء العاملين ومدى تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بالتفوق التنافسي في مجال عملهم

ثالثاً:- اهداف البحث :-

يهدف البحث الى تحقيق الاتي :-

- 1- تحديد الدور الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي في تحقيق عوامل التفوق التنافسي
 - 2- الكشف عن تأثير ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي
 - 3- التعرف على مستوى تطبيق محاور التوجه الاستراتيجي في تحقيق عناصر التفوق التنافسي في الشركة
- عينة البحث
- رابعاً- مجتمع وعينة البحث: تم اختيار شركة بغداد للمشروبات الغازية بعدها مجتمع البحث لكونها احد الشركات الكبيرة لانتاج المشروبات الغازية في العراق.
- شملت عينة البحث من رؤساء الاقسام و الشعب والوحدات الادارية في المستويات الادارة العليا والوسطى الذين هم على دراية بالتوجه الاستراتيجي للشركة اذ تم الحصول على 39 استمارة صالحة للتليل الاحصائي.

خامساً- أنموذج البحث: يوضح الشكل (1) ادناه أنموذج البحث طبيعة العلاقة والاثر بين متغيرات البحث:



الشكل (1) (المخطط الفرضي للدراسة - طبيعة العلاقة والاثر بين متغيرات البحث)

المصدر : من أعداد الباحثان

سادساً-وسائل جمع البيانات والمعلومات:

- 1- الجانب النظري: تم الاعتماد على الكتب والبحوث والاطاريح ورسائل الماجستير ذات العلاقة بمتغيرات البحث والاستعانة بشبكة الانترنت.
 - 2- الجانب العملي : تم الاعتماد على استمارة الاستبيان حيث تم تصميم الاستبانة من خلال الاستعانة ببعض الدراسات والبحوث السابقة
- اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في استمارة الاستبيان التي تتوزع اوزانه كالآتي:

جدول (1) مقياس البحث

الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الاوزان	5	4	3	2	1

سابعاً- فرضية البحث: يمكن صياغة فرضية البحث الرئيسية على النحو التالي:



1. الفرضية الاولى: وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي وابعاد التفوق التنافسي مفردة ومجمعة. والتي تنفرع منها الفرضيات الاتية:
 1. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الابداعي، التوجه نحو المخاطر) مجتمعة ومنفردة مع ابعاد التفوق التنافسي مجتمعة (قيادة الكلفة، التميز، التركيز) مجتمعة ومنفردة.
 2. الفرضية الثانية: (يوجد اثر ذو دلالة أحصائية للتوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي) وتنفرع منها الفرضيات التالية:
 1. يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتوجه الاستباقي على التفوق التنافسي.
 2. يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتوجه الابداعي على التفوق التنافسي.
 3. يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتوجه نحو المخاطر على التفوق التنافسي.

الدراسات السابقة

جدول (2) الدراسات السابقة

<p>بعنوان اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي ، هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية والاداء التسويقي في شركات صناعة الاغذية في اليمن واستخدمت الاستبانة في تحقيق اهداف الدراسة ، اجريت الدراسة على مجموعة من القيادات الادارية العليا لشركات صناعة الاغذية في اليمن واقتصرت عينة الدراسة على (92) شركة فقط ، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها : وجود اثر ذو دلالة احصائية لكل من التوجه الاستراتيجي الابداعي والاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة وكذلك وجود اثر للتوجه الاستراتيجي على الاداء التسويقي .</p>	<p>1. دراسة (جندب 2013 :-)</p>
<p>بعنوان (تشخيص واقع ابعاد التفوق التنافسي في منظمات الاعمال) ، هدفت الدراسة الى تحديد وتشخيص ابعاد التفوق التنافسي المتمثل (الكلفة ، الجودة ، الابداع ، القدرات الجوهرية ، الاحتفاظ بالزبائن ، سمعة المنظمة) في المصارف الاهلية في مدينة الموصل واعتمدت الدراسة على اسلوب الاستبانة والمقابلات الشخصية ، توصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها وجود علاقة ارتباط بين ابعاد التفوق التنافسي .</p>	<p>2. دراسة (النعمي سعيد عبدالله والافندي نعمان محمود، 2017):-</p>
<p>بعنوان (المهارات الادارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات – هدفت الدراسة الى معرفة طبيعة علاقة المهارات الادارية (المهنية ، الانسانية، الفكرية) مع التفوق التنافسي من خلال التطبيق الميداني في الشركة العامة للصناعات الانشائية عن طريق استمارة الاستبيان ، توصلت الدراسة الى تأثير المهارات الادارية في مستوى التفوق التنافسي للشركة بشكل مباشر وخلق ميزة تنافسية فريدة يصعب على المنافسين تقليدها .</p>	<p>3. دراسة (البرزنجي: احمد فهمي وآخرون، 2019 :-</p>
<p>بعنوان (اثر الاستراتيجيات التنافسية في بناء التفوق التنافسي – دراسة حالة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة) ، هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر الاستراتيجيات التنافسية في بناء التفوق التنافسي لاراء العاملين في المستويات الادارية العليا والوسطى بمؤسسة النسيج والتجهيز ، ابرزت الدراسة عدة نتائج من اهمها وجود اثر ذو دلالة احصائية للاستراتيجيات التنافسية في بناء التفوق التنافسي وضرورة اختيار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة التي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين .</p>	<p>4. دراسة (بن رحمون سليم ، 2023):-</p>

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة لوجز ان الدراسات جميعها لم تتناول الربط بين (ابعاد التوجه الاستراتيجي وابعاد التفوق التنافسي) وهذا يؤكد على اهمية هذه الدراسة والتي هي بعنوان (تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي) كما تميزت الدراسة بانها طبقت في شركة بغداد للمشروبات الغازية والتي تمتاز بامتلاكها احدث التقنيات الانتاجية والتكنولوجية المستخدمة في تصنيع منتجاتها وهذا ساهم في اغناء الجانب العملي وتحقيق فرضيات البحث وكذلك يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في الاهتمام بالتوجه الابداعي والذي يركز على البحث والتطوير وتنفيذ افكار حديثة، وكذلك الاهتمام بالتوجه نحو المخاطرة والدخول في اسواق جديدة وتقديم كل ما هو جديد .

المبحث الثاني

المقدمة:

يعد التوجه الاستراتيجي أساسيًا لنجاح أي منظمة، إذ يحدد المسار الذي تسلكه في رحلتها نحو تحقيق أهدافها المرجوة. يسهل التوجه الاستراتيجي على الإدارة العليا في المنظمة فهم أهدافها وتحديد مجالات نشاطاتها الخارجية، بالإضافة إلى فهم الجمهور المستهدف وتقديم الخدمات التي يحتاجون إليها. كما يساعد في تحليل بيئة المنظمة وهيكلها، وفهم البيئة التي تعمل فيها، والسياسات التي تنطبق عليها، والمبادئ الفلسفية التي توجه أساليبها في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الاحتياجات البشرية والمادية، ومتطلبات التطوير.

بعد تحديد التوجه الاستراتيجي، يصبح من المهم النظر في كيفية تأثيره على أداء المنظمة. فهو يؤثر على طريقة تفكير وعمل الإدارة، كما يركز على احتياجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، مما يمكن المنظمة من استخدام هذه المعلومات لتحقيق قيمة مضافة مستمرة للمستفيدين. (جندب، 2013).

اولاً:- مفهوم التوجه الإستراتيجي :

تواجه المنظمات بيئة حادة التغير بسبب المنافسة الشديدة تحت ظل العولمة مما جعل المنظمات تركز باستمرار على تغيرات البيئة الخارجية لضمان البقاء والاستمرار ومن أجل ذلك سعت جاهدة للبحث عن توجهات استراتيجية لتحقيق أداء فعال للتأثير في البيئة وخلق فرص لتحقيق ميزة تنافسية في الاسواق (Wanyagah, P. ., Ouma, C. ., & Okello, G) (2023:5) فالتوجه الاستراتيجي حسب Gatignon & Xuereb يمثل جميع الاتجاهات التي تتبناها المؤسسة واتباع سلوكيات معينة تتميز بها لضمان التفوق على المنافسين او هو المنهج الذي تتبعه المنظمة لتحقيق أداء متميز ومستمر في أنشطتها، حيث يضع هذا التوجه أساساً واضحة لتحسين أداء المؤسسة بشكل دائم. ينعكس التوجه الاستراتيجي في فهم المديرين للبيئة المحيطة وتفاعلاتهم مع الظروف البيئية. (1997:19, Gatignon & Xuereb).

ووفقاً لـ (Belverd E. Needles Jr., Marian Powers & others, 2014:12) يُعرف التوجه الاستراتيجي كعملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة.

يوفر التوجه الاستراتيجي الجهد والوقت اللازم لحماية موارد المنظمة واستثمارها بشكل افضل ، وتوفير قدر اكبر من المرونة للمدراء للتكيف مع البيئة ومواجهة تحدياتها . (داود: فضيلة سلمان وفرحان :عدي حسن ،2024:23)

فالتوجه الاستراتيجي كما عرفه (الدهدار، 2009:9) هو (السبيل الذي بواسطته تتمكن المنظمة من انجاز الاهداف الاستراتيجية وتعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة)، كما عرف بانه مجموعة مبادئ توجه و تؤثر في أنشطة المنظمات وسلوك العاملين بما يضمن أداء منظمة سليم وكفاء (Olaka, M. H., Lewa, P.) (2017:8 .P., & Kiriri, D. P

ومن خلال التعاريف الانفة الذكر نعرف التوجه الاستراتيجي بانه سلوك مؤسسة ما تجاه محيطها الداخلي (موارد، امكانيات) ومحيطها الخارجي (اسواق ، زبائن ، تكنولوجيا ، منافسون) تسلكه لضمان البقاء والاستمرار .



ثانياً :- أنواع التوجه الاستراتيجي:-

لقد اشار (Guillermo Fuertes et al:6,2020) الى ان هناك توجهات استراتيجية تؤثر على أنشطة التسويق وصياغة استراتيجية المنظمة وتعكس الخطة التي تتبناها لتحقيق الاداء الفعال ، كما اكدت الابحاث الى ان هناك الكثير من التوجهات الاستراتيجية البديلة التي يمكن للشركات من خلالها تحسين ادائها من خلال اختيار توجه يتناسب مع توجه السوق والبيئة وخصائصها التنظيمية (Lin ,et al ., 2019:6.) .

لقد حدد (Daniel, et..al, 2016) انواع التوجه الاستراتيجي والتي من الممكن ان تتبناها منظمات الأعمال وهي :-

- 1-التوجه الاستراتيجي العدائي Aggressiveness Strategic Orientation
 - 2.-التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis Strategic Orientation
 - 3.-التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness Strategic Orientation
 - 4-التوجه الاستراتيجي الابداعي Creative Strategic Orientation
 - 5.-التوجه الاستراتيجي الاستباقي Proactiveness Strategic Orientation
 - 6-التوجه الاستراتيجي نحو المخاطرة Riskiness Strategic Orientation
- وسوف يناقش البحث الحالي دراسة ثلاثة انواع فقط وهي (التوجه الابداعي ، التوجه الاستباقي ، التوجه نحو المخاطرة) .

1-التوجه الإبداعي : Creative Strategic Orientation

الابداع هو احد العوامل الأساسية المساهمة في النمو وبناء القدرات التنافسية ويعد اولوية استراتيجية في معظم الشركات لما له من فوائد كثيرة في انتاج منتجات وعمليات وخدمات جديدة مما يتيح للشركة خفض تكاليف الانتاج والوصول الى اسواق جديدة او تطوير طرق جديدة للقيام بالاشياء (Gogoi ,Barua,2018:34) ، وفي ضوء المناخ الاقتصادي الحالي والمنافسة العالمية المتزايدة والمنظمات المتغيرة بسرعة فان تبني استراتيجية الابداع تعد عاملا اساسيا للنجاح والبقاء (Shipton ,et ..al:22,2006)

تتمثل ميزة التوجه نحو الابداع الى تعزيز التفكير غير التقليدي والدوافع الرائدة لانتاج منتجات جديدة وخلق فرص سوقية جديدة لضمان البقاء والاستمرار اذ يجد رواد الاعمال المبدعون انفسهم دائما في عملية تفاوض واتخاذ قرارات مستمرة نحو تحقيق هدف التميز (Koch,et ..al,2023:285)).

2-التوجه الاستباقي Proactiveness Strategic Orientation:-

دخل مصطلح (الاستباقية) المعجم الاداري من اوسع ابوابه والذي من خلاله يتم حث المدراء لكي يكونوا (سباقين) وحث الشركات على تكوين مستقبل استباقي (كيشوان:عبد المحسن ومدلول:كرار محمد، 2021:3)

واشار (الربيعي، ميثاق طاهر و علي، صباح حميد،2018:288) الى ان الاستباقية تعني استعداد المنظمة على استباق التطورات في اقرب وقت ممكن .

كما يرى (Morgan ,at al:289, 2009) هي السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد ، كما تعبر عن المبادرات المتنبئة من قبل المنظمة وتشير ايضا الى ضرورة توظيف الشركات توجهات استباقية للحفاظ على بقاءها وتميزها خاصة في وقت الازمات مما يحسن موقفها التنافسي .

وكذلك يرى (Awang,et..al,2013:2) ان التوجه الاستباقي هو بذل كافة الجهود من قبل المنظمة كي تبقى في مركز الصدارة باستخدام التقنيات الجديدة وبيع منتجات جديدة للاسواق من خلال اغتنام الفرص وتطوير المنتجات .

3-التوجه نحو المخاطر: Riskiness Strategic Orientation

يُنظر إلى المخاطرة عادةً على أنها حالة عدم اليقين بإمكانية تجنب الخسائر، ومن ثم فإن تحقيق أداء متميز يتطلب من المنظمة تحمل درجة عالية من المخاطرة. يرتبط ميل الأفراد والمنظمات نحو قبول المخاطرة بمقدار العوائد المتوقعة من تلك المخاطرة، ويتطلب هذا الأمر استشرافاً للمستقبل. يتمثل التوجه نحو المخاطرة في توجه المدراء نحو القيام بالأعمال التي تنطوي على مخاطر، وفي التفكير بعناية في القرارات الاستثمارية والاستراتيجية لمواجهة اليقين المتغير.

يُنظر إلى تقبل المخاطرة كسلوك يحسب العروض المتاحة للمنظمات بناءً على تحليل المخاطر، بهدف تحقيق النمو، وهذا يدفع نحو اتخاذ القرارات المتضمنة للاستثمارات المالية. (حمادي: 20, 2020).

ثالثاً- استراتيجيات التفوق التنافسي :

حظي مفهوم التفوق التنافسي بأهمية كبيرة في الأدبيات الحديثة لإدارة الأعمال، نظراً للتحويلات والتطورات الجوهرية التي شهدتها العالم على المستوى المحلي والعالمي، نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحرير التجارة العالمية وزيادة نسبة المعرفة.

وبفضل كل هذه العوامل، يمكن للمؤسسات تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال استغلال المزايا التنافسية التي تعتمد على مزايا مقارنة في طبيعتها. ولكن، يتطلب تحقيق التفوق التنافسي من المؤسسة اكتساب مزايا تنافسية أو تطويرها، ثم استغلالها لتحقيق الفوائد المترتبة عن ذلك. .

وتتجلى أهمية التفوق التنافسي في النقاط التالية:

يُعتبر التفوق التنافسي مقياساً حيويًا لنجاح المؤسسات؛ حيث تُعدُّ وسيلة لاكتساب فوائد تنافسية جديدة من خلال البحث المستمر عن نماذج جديدة للتميز، نظراً لأن النماذج التقليدية قد أصبحت متاحة لجميع المنافسين.

تحتاج المؤسسات في الوقت الحاضر بشكل ملح إلى التميز عن غيرها، سواء على مستوى الأنشطة أو القدرات أو الموارد، وذلك لضمان بقائها وتحقيق النجاح في التنافس، مما يستدعي الحاجة الملحة لتطوير مزايا تنافسية من خلال التدريب والتطوير المستمر.

يتعلق تحقيق التفوق التنافسي بقدرة المؤسسة على استخدام الموارد بكفاءة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال القدرات الداخلية والخارجية بما يتلاءم مع تغيرات البيئة المعقدة.

يُعتبر تحقيق التفوق التنافسي علامة إيجابية تشير إلى نجاح المؤسسة في تحقيق مكانة قوية في السوق، من خلال زيادة حصتها السوقية وزيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.

يترتب على تحقيق التفوق التنافسي القدرة على زيادة فوائد المنتجات والخدمات، مما يعزز جاذبية المؤسسة للعملاء، ويساهم في رفع مستوى أدائها في السوق. (النعيمي، الأفندي). (2017)

عام 1980، اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس التي تعتمد على المؤسسات كإطار للتعامل مع المنافسين في نفس الصناعة. تختار المؤسسة واحدة من هذه الاستراتيجيات وفقاً للظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وحسب السياق التنافسي. بورتر عرّف الاستراتيجية التنافسية على أنها إطار عام يحدد كيفية تنافس المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. يوضح الشكل الموالي هذه الاستراتيجيات بشكل مبسط. (بن رحمون . (2023)).

1- استراتيجيات الكلفة :

تُعرف استراتيجية الكلفة أحياناً بالكلفة الواطئة أو الكلفة الأقل، وتُعتبر جزءاً أساسياً من عمليات الإنتاج والخدمات. تُعرف الكلفة عموماً بأنها المقدار الذي يتم التضحية به من الموارد لتحقيق هدف محدد، وتعني في هذا



السياق تقديم المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل من المنافسين مما يزيد من حصة السوق للشركة. يتطلب التنافس على أساس التكلفة التركيز على تقليل جميع عناصر التكلفة، بما في ذلك تكاليف المواد والأجور والتكاليف الصناعية وغيرها، بهدف خفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة. (جاسم . البرزنجي . محمود . (2017)).

ويرى (Teeratansirikool:172, et..al,2013) ان استراتيجية الكلفة هي مجموعة متكاملة من الاجراءات المتخذة لانتاج السلع والخدمات بميزات فريدة تباع للعملاء بأقل كلفة مقارنة بالمنافسين او بكلفة منخفضة لتحقيق ربحية فائقة .

2-استراتيجية التميز والإبتكار: التميز والإبتكار في المنتجات والخدمات يشكلان الأساس لتحقيق التفوق التنافسي في سوق الأعمال. عندما تستثمر في تطوير منتجات وخدمات تتجاوز توقعات المنافسة وتلبي احتياجات العملاء بشكل فعال، فإنك تكسب ميزة تنافسية بارزة.

توفر استراتيجية التميز حزمة من القيم المضافة المرتبطة بالخصائص الفريدة للمؤسسة وفقا لتصورات المستهلك بالاستعانة بنقاط قوة المؤسسة وكوادرها المهرة لتطوير منتجاتها وخدماتها اعتمادا على ابحاث السوق وتلبية لرغبة العملاء ، هذا يعني أن المؤسسات تضع لنفسها مكانة في السوق ، بجودة لا تضاهى لتمنحها ميزة تنافسية حتى لو كانت المنظمات الأخرى تقدم حزمها بسعر أقل اذ تتنافس المؤسسات التي تستخدم استراتيجية التميز باستخدام علاماتها التجارية أو زيادة القيمة المتصورة في ذهن العميل ، مستغلة الفرصة لفرض أسعار متميزة. باتباع نظريات تمويل الشركات و يضمن اعتماد وتنفيذ استراتيجية التميز منظمة مستدامة طويلة الأجل والتوسع المستمر ، حيث يمكنها تقديم حزم فريدة وعالية الجودة بسمات مختلفة ، إلى سوق واحد أو العديد من الأسواق (Orucho and Chemutai,2019:146).

استراتيجية التركيز :

تتمثل استراتيجية التركيز في تحديد مجال تنافسي محدد ضمن القطاع، حيث تركز المؤسسة على جزء معين من السوق وتعزز نشاطاتها التسويقية في هذا الجزء، بغرض الحفاظ على حصتها السوقية واستبعاد المنافسين الآخرين.

ويشير البعض إلى أن هذه الاستراتيجية تركز على تحقيق ميزة تنافسية من خلال اتباع محورين رئيسيين: الأول يتمثل في تحقيق التكميم (تكثيف الجهود في نطاق ضيق)، والثاني في التمييز (تقديم منتج أو خدمة مميزة). وبالتالي، تركز هذه الاستراتيجية على التخصص في تقديم منتج معين أو استهداف سوق محدد. (بن رحمون ، 2023: 15).

رابعا - التوجه الإستراتيجي والتفوق التنافسي :

يُعتبر التوجه الاستراتيجي الحجر الأساس لنجاح أي مؤسسة، إذ يمثل المسار الذي تسترشد به في رحلتها نحو مستقبلها المرجو. ومن خلال توجهاتها، تحدد المؤسسات أهدافها الاستراتيجية. فالتوجه الاستراتيجي يُمكن الإدارة العليا في المؤسسة من تحقيق فهم شامل لأهدافها ونشاطاتها الخارجية، ومن يستفيد من خدماتها، ويعرفها ببنيتها وهيكلها وبيئتها الداخلية، والسياسات التي تتبعها.

ويُعتبر التوجه الاستراتيجي واحداً من التحديات التي تؤثر على أداء المؤسسات؛ حيث يؤثر على تفوقها التنافسي.

في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات على تحقيق التفوق التنافسي وكسب حصص سوقية أكبر، يعد فهم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة أمراً بالغ الأهمية. فهناك تسعى المؤسسات للبقاء والنمو والنجاح باستمرار، من خلال تقديم أفضل السلع والخدمات إلى زبائنها الحاليين والمستقبليين، بالإضافة إلى تلبية احتياجاتهم و رغباتهم المتجددة. ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات أن تمتلك ميزة تنافسية فريدة تميزها عن منافسيها، مما يمكنها من تحقيق التفوق التنافسي.

تترابط التوجُّه الاستراتيجي والتفوق التنافسي بشكل وثيق. عندما تتبنى المؤسسة توجُّهًا استراتيجيًا واضحًا ومنسقًا، يُمكنها تحديد مزاي التفوق التنافسي وتطوير استراتيجيات تمكَّنها من تحقيق تلك الفوائد التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتوجُّه الاستراتيجي أن يسهم في توجيه المؤسسة نحو اتخاذ القرارات الصائبة بشأن تخصيص الموارد وتنظيم العمليات والابتكار، مما يُسهم في تعزيز التنافسية. (لبزة . (2023).

المبحث الثالث/ الجانب العملي أولاً: استجابات افراد العينة

1- التوجه الاستباقي: يتضح من الجدول (3) إن جميع الأوساط الحسابية هي اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (4.13) وهو اعلى من الوسط الفرضي، بأنحراف معياري (652). واهمية نسبية (83%) ما يشير على اتفاق افراد عينة البحث على اهتمام ادارة الشركة نحو التوجه الاستراتيجي الاستباقي. اما على مستوى الفقرات لهذا البعد فقد حققت الفقرة (13X) اعلى وسط حسابي موزون (4.56) بأدنى انحراف معياري (598). واعلى اهمية نسبية (91%) ما يشير على انسجام عالي في اجابات افراد العينة على اهتمام الشركة بشكل كبير بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة للعمل على تطوير منتجات جديدة. اما الفقرتين (14X12, x) فقد حققنا المرتبة الثانية اذ بلغ وسطهما الحسابي (4.36 4.33)، على التوالي بأنحراف معياري(668. , 662). باهمية نسبية (87%) ما يشير على اهتمام ادارة الشركة بالكشف عن الفرص المتاحة والعمل على استغلالها لتطوير منتجات الشركة التي تلبي احتياجات المستهلكين.
كانت الفقرة (11X) قد حصلت على أقل وسط حسابي (3.49) واعلى انحراف معياري (1.315) بأقل اهمية نسبية (70%) ما يشير الى تشتت اجابات العينة حول تركيز الشركة على تطوير منتجات جديدة ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية اذ ان الشركة تنتج منتجات غازيه والخط الانتاجي الجديد الذي تم اضافته هو صناعة المياه الصالحة للشرب وهو ليس بعيداً عن منتجاتها.

جدول (3) نتائج تحليل اجابات العينة حول بعد التوجه الاستباقي

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز
الخامس	70	1.315	3.49	X11
الثاني	87	.662	4.33	X12
الاول	91	.598	4.56	X13
الثاني	87	.668	4.36	X14
الثالث	81	.887	4.05	X15
الرابع	80	.725	4.00	X16
	83	.652	4.13	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحثان

2.التوجه الابداعي: يتضح من الجدول (4) إن جميع الأوساط الحسابية هي اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (4.27) وهو اعلى من الوسط الفرضي، بأنحراف معياري (635). واهمية نسبية (85%) ما يشير على اتفاق افراد عينة البحث على اهتمام ادارة الشركة نحو التوجه الاستراتيجي الابداعي. اما على مستوى الفقرات لهذا البعد فقد حققت الفقرة (22X) اعلى وسط حسابي موزون (4.51) بأنحراف معياري (683). واعلى اهمية نسبية (90%) ما يشير الى قناعة ادارة الشركة بان التطوير في العمل يحتاج الى الابداع والابتكار المستمر. اما الفقرة (21X)) فقد حصلت على المرتبة الثانية في اعلى وسط حسابي واهمية نسبية بلغت (4.46)،(89%) على التوالي والتي حققت اقل تشتت في الاجابات اذ بلغ (0.600) ما يشير على اتفاق عينة البحث على ان الشركة تشجع على النظر الى ابعد من منتجاتها واعمالها الحالية.
اما الفقرة (23X) قد حصلت على أقل وسط حسابي (3.92) واعلى انحراف معياري (1.109) بأقل اهمية نسبية (78%) ما يشير الى ضعف اتفاق عينة البحث حول تقبل تطبيق او تنفيذ افكار لم يتم التفكير بها مسبقاً.

جدول (4) نتائج تحليل اجابات العينة حول بعد التوجه الابداعي

الترتيب	الاهمية النسبية%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز
الثاني	89%	.600	4.46	X21



الاول	%90	.683	4.51	X22
السادس	%78	1.109	3.92	X23
الرابع	%86	.857	4.28	X24
الثالث	%87	.621	4.33	X25
الخامس	%83	.864	4.13	X26
الاجمالي	%85	.635	4.27	

المصدر: اعداد الباحثان

3. التوجه نحو المخاطرة:

يوضح الجدول (5) ان الوسط الحسابي العام الاجمالي لبعء التوجه نحو المخاطر قد بلغ (4.00) هو اعلى من الوسط الفرضي، بأنحراف معياري (636.) بأهمية نسبية (80%)، يعني هذا إن إجابات أفراد عينة البحث تميل إلى الاتفاق فيما يتعلق بتوجه الشركة نحو المخاطر.

فقد حصلت الفقرة (34X) اعلى وسط حسابي موزون (4.36) وهو اعلى من الوسط الفرضي، بأدنى انحراف معياري (537.) بأعلى اهمية نسبية (87 %) ما يشير الى ان اجابات العينة اكثر تجانساً لأنها اقل تشتت وهذا يشير الى ان الشركة تعمل ضمن خطة معينة متسلسلة الاجراءات وذلك في الحصول على المشروعات التسويقية الجديدة.

اما الفقرة (36X) ثاني اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.28) وهو اعلى من الوسط الفرضي بأنحراف معياري 605. (واهمية نسبية (86 %) ما يشير الى ان العمليات التسويقية للشركة تتبع النظام التسويقي الحقيقي بما يتناسب مع السوق.

الفقرة (31X) قد حصلت على أقل وسط حسابي هو (2.79) وهو اقل من الوسط الفرضي، بأعلى انحراف معياري (1.056) بأقل اهمية نسبية (56%) هذا يعني تشتت الإجابات عن ان العمليات التسويقية للشركة عالية المخاطر.

جدول (5) نتائج تحليل اجابات العينة حول بعد التوجه نحو المخاطرة

الترتيب	الاهمية النسبية%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز
السادس	56	1.056	2.79	X31
الخامس	83	.695	4.13	X32
الرابع	84	.756	4.18	X33
الاول	87	.537	4.36	X34
الثالث	85	.751	4.26	X35
الثاني	86	.605	4.28	X36
الاجمالي	80	.636	4.00	

المصدر: اعداد الباحثان

المتغير التابع : التفوق التنافسي

قيادة الكلفة: تم قياس هذا البعد عبر تسعة فقرات اذ يتضح من الجدول (6) الى ان جميع الاوساط الحسابية لهذا البعد اكبر من الوسط الفرضي فقد حصل هذا البعد على المستوى الاجمالي وسطاً حسابياً مقداره (4.19) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الاهتمام للعينة المبحوثة بهذا البعد (جيداً) أي بمستوى أهمية بلغت (84%)، وكان الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات اجمالاً (626.)، هذا يدل على دقة اجابات العينة ومحدودية تشتتها، حصلت الفقرة (18Y) 4.56 641. 91 على وسط حسابي (4.56) بأنحراف معياري (0.641) وأهمية نسبية (91%) وبذلك إحتلت المستوى الأول من الترتيب، ما يؤكد اهتمام ادارة الشركة بهذه الفقرة بمستوى (عالٍ جدا) وبذلك يدل على تركيز الشركة على تقليل الوحدات المعيبة في المنتج. اما الفقرتين (14Y و 19Y) فقد حصلنا على المرتبة الثانية من الاهمية النسبية البالغة (89%) بوسط حسابي



موزون بلغ (4.46) بتشتت منخفض إذا بلغ الانحراف المعياري (.600، 643) ما يشير الى اهتمام ادارة الشركة بأستقطاب افراد اكفاء في مجال الكلفة والعمل على تدريب الموظفين الحاليين بشكل مستمر بالإضافة الى الرقابة المستمرة على النفقات والعمل على تقليلها.

اما اقل وسط حسابي فكان للفقرة (17Y) إذ بلغ وسطها الحسابي (3.38) والذي سجل اعلى انحراف معياري (1.042) (بأدنى اهمية نسبية 68) ما يشير الى ضعف اهتمام ادارة الشركة في تقليل المصاريف الخاصة برواتب موظفيها والمستلزمات الادارية.

جدول (6) نتائج تحليل اجابات العينة حول بعد قيادة الكلفة

الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية%	الترتيب
Y11	4.26	.751	85	الرابع
Y12	4.10	.598	82	الخامس
Y13	4.33	.662	87	الثالث
Y14	4.46	.600	89	الثاني
Y15	3.87	.978	77	السادس
Y16	4.26	.677	85	الرابع
Y17	3.38	1.042	68	السابع
Y18	4.56	.641	91	الاول
Y19	4.46	.643	89	الثاني
الاجمالي	4.19	.626	84	

المصدر: اعداد الباحثان

التمييز: تم قياس هذا البعد عبر تسعة فقرات اذ يتضح من الجدول (7) الى ان جميع الاوساط الحسابية لهذا البعد اكبر من الوسط الفرضي فقد حصل هذا البعد على المستوى الاجمالي وسطاً حسابياً مقداره (4.32) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) تشير هذه النتيجة الى أن مستوى الاهتمام للعينة المبحوثة بهذا البعد (جيداً) أي بمستوى أهمية بلغت (86%)، وكان الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات اجمالاً (.594)، هذا يدل على دقة اجابات العينة ومحدودية تشتتها، حصلت الفقرة (25Y) على وسط حسابي (4.67) بأدنى انحراف معياري (0.530) وأعلى اهمية نسبية (93%) وبذلك إحتلت المستوى الأول من الترتيب، ما يؤكد اهتمام ادارة الشركة بهذه الفقرة بمستوى (عالٍ جداً) وبذلك يدل على اهتمام الشركة بقيام حملات ترويجية فريدة ومتميزة. اما الفقرة (21Y) (549.92) فقد حصلت على المرتبة الثانية من الاهمية النسبية البالغة (92%) بوسط حسابي موزون بلغ (4.59) بتشتت منخفض إذا بلغ الانحراف المعياري (.549) ما يشير الى سعي الشركة الى تقديم منتج مميز ذي مواصفات لا يقدمها المنافسين.

اما اقل وسط حسابي فكان للفقرة (23Y) إذ بلغ وسطها الحسابي (3.92) والذي سجل انحراف معياري (.807) بأدنى اهمية نسبية (78%) ما يشير الى ضعف اهتمام ادارة الشركة في اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات.

جدول (7) نتائج تحليل اجابات العينة حول بعد التميز

الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية%	الترتيب
Y21	4.59	.549	92	الثاني
Y22	4.00	.761	80	السادس
Y23	3.92	.807	78	السابع
Y24	4.31	.800	86	الخامس
Y25	4.67	.530	93	الاول
Y26	4.41	.850	88	الثالث
Y27	4.36	.811	87	الرابع
Y28	4.28	.759	86	الخامس
Y29	4.38	.673	88	الثالث
الاجمالي	4.32	.594	86	

المصدر: اعداد الباحثان



التركيز: تم قياس هذا البعد عبر تسعة فقرات اذ يتضح من الجدول (8) الى ان جميع الاوساط الحسابية لهذا البعد اكبر من الوسط الفرضي فقد حصل هذا البعد على المستوى الاجمالي وسطاً حسابياً مقداره (4.19) هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الاهتمام للعينة المبحوثة بهذا البعد (جيداً) أي بمستوى أهمية بلغت (84%)، وكان الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات اجمالاً (452)، هذا يدل على دقة اجابات العينة ومحدودية تشتتها، حصلت الفقرتين (39Y38, Y) على اعلى اهمية نسبية بلغت (88%) بذلك احتلنا المستوى الأول من الترتيب، اذ حققت الفقرة 39Y اقل انحراف معياري بلغ (637.) ما يشير الى انسجام اجابة افراد العينة واتفاقها على سعي الشركة لتقديم منتج يتمتع بمواصفات فريدة ضمن القطاع الذي تعمل فيه. اما الفقرة (Y 34) فقد حصلت على المرتبة الثانية من الاهمية النسبية البالغة (86%) بوسط حسابي موزون بلغ (4.28) بتشتت منخفض اذا بلغ الانحراف المعياري (686.) ما يشير الى سعي الشركة للحصول على اكبر حصة سوقية في القطاع الذي تعمل فيه.

اما اقل وسط حسابي فكان للفقرة ((32Y) اذ بلغ وسطها الحسابي (3.82) بأعلى انحراف معياري (823) بأدنى اهمية نسبية (76%) ما يشير الى تشتت اجابات العينة حول تركيز ادارة الشركة على خدمة قطاع سوقي واحد. جدول (8) نتائج تحليل اجابات العينة حول بعد التركيز

الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية%	الترتيب
Y31	4.18	.683	84	الثالث
Y32	3.82	.823	76	السادس
Y33	4.13	.767	83	الرابع
Y34	4.28	.686	86	الثاني
Y35	4.18	.683	84	الثالث
Y36	4.21	.656	84	الثالث
Y37	4.10	.641	82	الخامس
Y38	4.38	.673	88	الاول
Y39	4.41	.637	88	الاول
الاجمالي	4.19	.452	84	

المصدر: اعداد الباحثان

اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنافسي

أولاً: اختبار العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والتفوق التنافسي (منفردة ومجموعة) تم استخدام مصفوفة ارتباط سبيرمان لتحديد طبيعة العلاقة اذا كانت معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) مع ابعاد التفوق التنافسي (مجتمعة). أي لقبول او رفض الفرضيات التي تم صياغتها في منهجية البحث. ويوضح الجدول (9) كيفية التعرف على مقدار قوة معامل الارتباط . الجدول (9) مستويات وقيم معامل الارتباط

ت	قيمة معامل الارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	اقل من 0.10	علاقة ارتباط منخفضة
2	بين (0.10 – 0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	اعلى من 0.30	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحثان



1. يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة (الاستباقي، الابداعي، الالتوجه نحو المخاطر) مع ابعاد التفوق التنافسي مجتمعة (قيادة الكلفة، التميز، التركيز).

10الجدول (ارتباط سبيرمان بين ابعاد التوجه الاستراتيجي مع التفوق التنافسي مجتمعة)

		التفوق التنافسي
Spearman's rho	Correlation Coefficient التوجه الاستراتيجي	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	39

* P≤0.05 **P≤0.01

المصدر: مخرجات الحاسبة باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول (10) قيمة ارتباط سبيرمان بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنافسي ككل هي (.914**) وهي قيمة عالية، ومعنوية بدرجة (0.01P≤). يعني أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (المتغير المستقل) وبين التفوق التنافسي (المتغير التابع) علاقة (معنوية عالية) و (موجبة) و (طردية)، أي إنها علاقة حقيقية و جوهرية وهذا يؤكد أن التفوق التنافسي في شركة بغداد للمشروبات الغازية يمكن تعزيزه بأحداث تغيير إيجابي في التوجه الاستراتيجي للشركة.

ب. الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الابداعي، نحو المخاطرة) مع ابعاد التفوق التنافسي (قيادة الكلفة، التميز، التركيز)

جدول (11) علاقات الارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي وابعاد التفوق التنافسي

المتغيرات	قيادة الكلفة	التميز	التركيز
التوجه الاستباقي	.850**	.833**	.758**
التوجه الابداعي	.876**	.937**	.881**
التوجه نحو المخاطرة	.814**	.908**	.850**

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (11) اعلاه ان قيمة ارتباط سبيرمان تراوحت بين (.937** _ .758**) وهي معنوية عند مستوى (0.00) وهذا يشير الى ان العلاقة بين ابعاد المتغيرين المستقل والتابع هي علاقة قوية معنوية موجبة (طردية). فقد سجل بعد التوجه الابداعي مع بعد الميز اقوى علاقة ارتباط اذ بلغت (.937**) عند مستوى معنوية (0.00) وتليها التوجه نحو المخاطرة والتميز اذ بلغت (.908**) عند مستوى معنوية (0.00). اما العلاقة الارتباط بين التوجه الاستباقي والتركيز فقد سجلت اقل علاقة ارتباط (.758**) وهي ايضا علاقة معنوية موجبة.

ثانياً: اختبار تأثير التوجه الاستراتيجي في التفوق التنافسي باستخدام الانحدار البسيط

تم قياس اثر التوجه الاستراتيجي في التفوق التنافسي بشكل كلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) في المتغير التابع (التفوق التنافسي). سيتم التعبير عن المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) ب (x) اما المتغير التابع (التفوق التنافسي) ب (Y). استعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة المعنوية والذي تتضمن عدداً من المؤشرات وهي معامل الانحدار B، ومعامل التحديد (R²)، قيم T, F المحسوبة، وكما يأتي:

1. تأثير التوجه الاستراتيجي في التفوق التنافسي:

$$x y = .826 + .819$$

تم الحصول على المعادلة الآتية :

بلغت قيمة الثابت (B) (819) اي ان زيادة مستويات بعد التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التفوق التنافسي بنسبة (81.9%) ما يشجع على قبول الفرضية. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (214.059) هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (P > 0.01) بدرجة حرية (1,37) وهذا يشير الى ان هناك تأثيراً معنوياً للتوجه الاستراتيجي في التفوق التنافسي.



ويتضح من الجدول (21) أن (R^2) التي تفسر التباين في التوجه الاستراتيجي في التفوق التنافسي بلغت (0.853). وهذا يعني أن الاهتمام ادارة الشركة نحو التوجه الاستباقي والابداع ونحو المخاطر سيعمل على تحقيق التفوق التنافسي بنسبة (85.3%). اما النسبة المتبقية فتعزى إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث. الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في تأثير التوجه الاستراتيجي في التفوق التنافسي

المتغير	درجة الحرية	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات ms	قيمة F المحسوبة	t	R^2
التوجه الاستراتيجي	1	9.357	9.357	214.059	14.631	.853
الخطأ	37	1.617	.044			
الكلية	38	10.974				

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة $0.00=P$

أ. تأثير التوجه الاستباقي في التفوق التنافسي

تم الحصول على المعادلة الآتية : $665. + 1.484 = x y$
 بلغت قيمة الثابت (B) (1.484) وهي اكبر من الصفر اي ان زيادة مستويات بعد التوجه الاستباقي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التفوق التنافسي بنسبة () ما يشجع على قبول الفرضية. ما يعطي الوصف الجيد للعلاقة بين المتغير المعتمد وهو التفوق التنافسي (Y) وبين التوجه الاستباقي احد ابعاد المتغير المستقل.

أستخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط واطهرت الاختبارات الإحصائية أن قيمة F المحسوبة البالغة (69.450) اكبر من قيمة (F) الجدولية، عند مستوى دلالة (0.00) ودرجتي حرية (1,37) وهذا يشير أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه الاستباقي في التفوق التنافسي ونلاحظ من المعامل الثابت الموجب أن التأثير إيجابي.

الجدول (13) نتائج تأثير التوجه الاستباقي في التفوق التنافسي

المتغير	درجة الحرية	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	قيمة F المحسوبة	T	R^2
التوجه الاستباقي	1	7.160	7.160	69.450	8.334	.652
الخطأ	37	3.814	.103			
الكلية	38	10.974				

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات الحاسبة $P=0.00$

$N=39$ يوضح الجدول (13) ان قيمة R^2 (652.) التي تظهر التباين وهو يعني أن مقدار تغير وحدة واحدة في التوجه الاستباقي يؤدي إلى زيادة التفوق التنافسي بنسبة (65.2%).

2. تأثير التوجه الابداعي على التفوق التنافسي

بلغت قيمة المعامل الثابت (2.606) وهي اكبر من الصفر في معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$423. + 2.606 = x y$$

ما يشير على العلاقة الجيدة بين المتغير المعتمد (التفوق التنافسي (Y) وبين المتغير المستقل (التوجه الابداعي (2X)). اما قيمة (F) المحسوبة بلغت (213.557) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.00)، ودرجتي حرية (1,37)، يفسر ذلك وجود اثر معنوي للتوجه الابداعي في التفوق التنافسي.

الجدول (14) تأثير التوجه الابداعي في التفوق التنافسي

المتغير	درجة الحرية	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	قيمة F المحسوبة	T	R^2
التوجه الابداعي	1	9.354	9.354	213.557	14.614	.852
الخطأ	37	1.621	.044			
الكلية	38	10.974				



المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات الحاسبة
 يظهر الجدول (14) أن قيمة (R^2) التي تفسر التباين في التوجه الابداعي, اي أن التوجه الابداعي يعمل على تحقيق التفوق التنافسي بمقدار (85.2%). هذه النتائج تتفق مع النتائج التي تم الحصول عليها من معادلة الارتباط التي أظهرت بأنها طردية ومعنوية بمستوى دلالة ($P > 0.01$) للتوجه الابداعي مع التفوق التنافسي.

3. تأثير التوجه نحو المخاطر في التفوق التنافسي
 باستخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط. أثبتت الاختبارات الإحصائية أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10.577) اكبر من قيمتها المجدولة عند مستوى دلالة ($P > 0.01$) ودرجة حرية (1,37)، ويشير ذلك الى وجود تأثير معنوي التوجه نحو المخاطر في التفوق التنافسي، يلاحظ من معامل الثابت (B) موجب ومقداره (1.305) يشير الى التأثير ايجابي. اذ ان معادلة الانحدار هي:

$$y: 1.305 + .732 x$$

يتضح من الجدول (15) قيمة معامل التحديد (.751) (R^2) ويدل الى أن أي تغيير أو زيادة الاهتمام بالمخاطر سينعكس ايجابياً مما يؤدي إلى تحسين التفوق التنافسي بنسبة (75.1%).

الجدول (15) تأثير التوجه نحو المخاطر في التفوق التنافسي

المتغير	درجة الحرية	مجموع المربعات SS	متوسط المربعات MS	قيمة F المحسوبة	T	R^2
مشاركة العاملين	1	8.247	8.247	111.873	10.577	.751
الخطأ	37	2.728	.074			
الكل	38	10.974				

P=0.00

المصدر: اعداد الباحثان

تتفق هذه النتائج مع النتائج التي تم الحصول عليها من معادلة الارتباط البسيط حيث ظهر وجود ارتباط طردي ومعنوي بمستوى دلالة معنوية ($P \leq 0.01$) لهذا البعد مع التفوق التنافسي.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

يتضمن هذا البحث عدة استنتاجات تم التوصل اليها من خلال ماتم تناوله في البحث وهي :-

1. يتفق الكثير من الباحثين على ان التوجه الاستراتيجي من اهم الامور التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها من قبل الادارات العليا
2. يعتبر موضوع التفوق التنافسي من اهم مايشغل منظمات الاعمال في عصرنا الحالي وذلك لما يلعبه من دور في ضمان بقاء واستمرارية عمل المنظمات اذ تعمل المنظمات من منطلق (من لا يتقدميتقدم)
3. اهتمام المنظمات العراقية بموضوع التوجه الاستراتيجي والتفوق التنافسي كون هذين المتغيرين اصبحا حاجة ملحة وليست كمالية نتيجة لتقدم البلد وانفتاحه على الاسواق العالمية
4. وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي منفردة ومجموعة (الاستباقي، الابداعي، الالاتوجه نحو المخاطر) مع ابعاد التفوق التنافسي منفردة ومجموعة (قيادة الكلفة، التميز، التركيز). وهذا يثبت صحة الفرضية الاولى للبحث
5. وجود اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي باعادة على التفوق التنافسي بابعاده ، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية للبحث
6. تهتم ادارة الشركة بأدخال التكنولوجيا الحديثة وذلك لتطوير منتجات جديدة ولتحقيق التفوق التنافسي.
7. اهتمام ادارة الشركة بالكشف عن الفرص المتاحة والعمل على استغلالها لتطوير و تقديم منتج يتمتع بمواصفات فريدة ضمن القطاع الذي تعمل فيه والتي تلبي احتياجات المستهلكين.
8. قناعة ادارة الشركة بان التطوير في العمل يحتاج الى الابداع والابتكار المستمر, اذ تشجع النظر الى ابعاد من منتجاتها واعمالها الحالية.
9. تعمل الشركة ضمن خطة نظام تسويقي حقيقي ومتسلسل الاجراءات وذلك للحصول على المشروعات التسويقية الجديدة.



10. اهتمام ادارة الشركة بأستقطاب افراد اكفاء في مجال الكلفة والعمل على تدريب الموظفين الحاليين بشكل مستمر بالإضافة الى الرقابة المستمرة على النفقات والعمل على تقليلها. لكن ليس على حساب النفقات الخاصة برواتب موظفيها والمستلزمات الادارية.
11. ضعف اهتمام ادارة الشركة بتخفيض النفقات الخاصة برواتب موظفيها والمستلزمات الادارية، واختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات.

التوصيات

1. الاستمرار بأهتمام الادارة العليا للشركة بموضوع التوجه الاستراتيجي وذلك لتحقيق التفوق التنافسي في السوق.
2. البحث عن السبل والاجراءات والتقنيات التي تساهم في تخفيض النفقات الغير اساسية.
3. زيادة الاهتمام بالتوجه الابداعي والذي يركز على البحث والتطوير وتنفيذ افكار حديثة، حيث اوضحت الدراسة ان التوجه الابداعي من اكثر التوجهات التي تحقق للشركة نجاحاً وتفوقاً تنافسياً.
4. العمل على تط
5. وير منتجات جديدة تتوافق مع حاجات الزبون المختلفة.
6. ضرورة زيادة الاهتمام للتوجه نحو المخاطرة والدخول في اسواق جديدة وتقديم كل ما هو جديد

المبحث الخامس المصادر

- 1-جندب . عبد الوهاب . (2013). أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي – دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن . جامعة الشرق الأوسط . قسم إدارة الأعمال . كلية إدارة الأعمال .
- 2-حمادي، (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة. المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية، 2(1)، 1-26.
- 2-سرمد حمزة جاسم ، احمد محمد فهمي البرزنجي & بشير اسماعيل محمود. (2017). المهارات الادارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية. Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 12(38).
- الدهدار، مروان حمودة ، 2009 (. العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في-3 الجامعات الفلسطينية وميزاتها التنافسية)دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة). الجامعة الإسلامية - غزة
- 4-بن رحمون، سليم، و بن رحمون، جنات. (2023). أثر الاستراتيجيات التنافسية في بناء التفوق التنافسي: دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، 23، ع 1، 931 - 947. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394109>
- 5-بشينة_لبزة. (20 June, 2023). اثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي. <http://archives.univ-28718/123456789/biskra.dz/handle>
- 6-سعيد عبد الله محمد النعيمي و نعمان محمود فهمي الأفندي (2017). تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 04 (40)، الصفحات 193-211
- 7-عبد المحسن كيشوان وكرار محمد مدلول(2021)،بحث بعنوان التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، مجلة كلية التربية للبنات، العدد26، صفحات 177.
- 8-ميثاق طاهر الربيعي وصباح حميد علي ، التوجه الاستراتيجي الأستباقي واثره على الأداء الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية – كلية الادارة والاقتصاد ، العدد 15.
- 9-فضيلة داود سلمان و عدي حسن فرحان : اليقظة الاستراتيجية ودورها في جودة الأداء المؤسسي: بحث تحليلي تطبيقي في دائرة تسجيل الشركات في وزارة التجارة العراقية. (2024). Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 19(عدد). <https://doi.org/10.34093/r0093d>
- 9-Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997) Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. Journal of Marketing Research, 34, 77-90. <http://dx.doi.org/10.2307/3152066>



- 10-Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions. (2008). In Wiley eBooks. <https://doi.org/10.1002/9780470712184>
- 11-Woltron, G. D.-I. (2012). The Challenge of Marketing Cement Reflections on Generic Strategies, De-Commoditization and Differentiation (Master's Thesis). Vienna , Department for Management and Economics, Austria: Danube University Krems.
- 12-Wanyagah, P. ., Ouma, C. ., & Okello, G. . (2023). Strategic Direction and Crises Preparedness in Manufacturing Firms within the Kenya Association of Manufacturers in Kenya. The University Journal, 5(2), 121–135. <https://doi.org/10.59952/tuj.v5i2.2023>.
- 13-Belverd E. Needles Jr., Marian Powers, Mark L. Frigo, Anton Shigaev Performance Measurement and Management Control: Behavioral Implications and Human Actions ,2014 .
- 14-Olaka, M. H., Lewa, P. P., & Kiriri, D. P. (2017). STRATEGIC LEADERSHIP AND IMPLEMENTATION OF STRATEGY IN COMMERCIAL BANKS IN KENYA: A CASE STUDY OF STRATEGIC DIRECTION. American Journal of Leadership and Governance, 1(1), 82–95. <https://doi.org/10.47672/ajlg.276>
- 15-Guillermo Fuertes, Miguel Alfaro, Manuel Vargas, Sebastian Gutierrez, Rodrigo Ternero, Jorge Sabattin,2020, Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive, First published: 30 January 2020 <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- 16-Daniel Mwendwa Kitonga, Walter Okibo Bichanga, Benjamin Kyalo Muema- The Role Of Determining Strategic Direction On Not-For-Profit Organizational Performance In Nairobi County In Kenya INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 5, ISSUE 05, MAY 2016
- 17-Bitopi Gogoi and Mukulesh Barua. Creative Orientation and Individual Innovativeness – An Empirical Study. Journal of Management, 5(1), 2018 <http://www.iaeme.com/JOM/issues.asp?JType=JOM&VType=5&IType>
- 18-Helen Shipton, Michael A. West, Jeremy Dawson, Kamal Birdi, Malcolm Patterson, First published: 21 February 2006 <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x>Citations: 300
- 19-Koch, F., Hoellen, M., Konrad, E.D. and Kock, A. (2023), “Innovation in the creative industries: linking the founder’s creative and business orientation to innovation outcomes”, Creativity and Innovation Management, Vol. 32 No. 2, pp. 281-297, doi: 10.1111/caim.12554.
- 20-Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities and FirmPerformance”, Strategic Management Journal, Vol.30: 909–920.



21-Amran Awang, Abdul Rashid Said Asghar, Khairul Anwar Subari, Strategic Orientation of Small and Medium Agro-Based Enterprises (SMAEs) in Malaysia, 2013.

22-Luliya Teeratansirikool, Sununta Siengthai, Yuosre Badir, Chotchai

Charoenngam, International Journal of Productivity and Performance Management Emerald Article: Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement, 2013, <http://dx.doi.org/10.1108/1741040131129572>

23-Joseph Thukia Wanjiku , Differentiation strategies and tourism performance interplay, International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), Center for the Strategic Studies in Business and Finance, vol. 11(10), pages 13-23, December.

24-Orucho Michael Ngala1 & Chemutai Patricia, Differentiation Strategy and Performance of Long-distance Bus Companies in Kenya, International Journal of Business and Management; Vol. 14, No. 10; 2019.

25- Yong Lin, Jing Luo, Petros Ieromonachou, Ke Rong, Lin Huang Industrial Management & Data Systems 119 (2), 292-316, 2019 ,Strategic orientation of servitization in manufacturing firms and its impacts on firm performance