



Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



External strategic awareness and its role in seizing market opportunities An analytical study of a sample of managers in private pharmaceutical production companies in the city of Samarra

Researcher: Mahran Mahmood Khattab
College of Administration and Economics
Tikrit University
Mahran.Mahmoud.K@st.tu.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Abdullah M. Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University
Abdallah554@tu.edu.iq

Abstract:

The aim of the research is to demonstrate the role of external strategic awareness as a future variable in seizing market opportunities as a dependent variable in the private pharmaceutical production companies in the city of Samarra. (Dijla Company, Gulf Walls Company, Dubai Company) and adopted the descriptive and analytical approach in the study, and the SPSS program was used for the purpose of data analysis and interpretation. The researchers reached a set of conclusions that emphasized the role of external strategic awareness in seizing market opportunities and its impact on reducing strategic risks. The researchers presented a set of recommendations, including the need to pay attention to external strategic awareness and work to seize market opportunities, as well as work to raise the level of managers' awareness about the size and strength of companies that offer alternative products to the products of the surveyed companies and to know their competitive moves and plans.

Keywords: external strategic awareness, seizing market opportunities.

الوعي الاستراتيجي الخارجي ودوره في اغتنام الفرص السوقية
دراسة تحليلية لعينة من المديرين في شركات إنتاج الأدوية الأهلية في مدينة سامراء

أ.م.د. عبدالله محمود
عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

الباحث: مهرا ن محمود خطاب
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

هدف البحث إلى بيان دور الوعي الاستراتيجي الخارجي باعتباره متغيراً مستقبلاً في اغتنام الفرص السوقية كمتغير تابع في شركات إنتاج الأدوية الأهلية في مدينة سامراء، وتتم اختيار عينة مكونة من (50) مبحوثاً من المديرين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والكوادر المتقدمة في الشركات المبحوثة (شركة دجلة، شركة اسوار الخليج، شركة دبي) واعتمد المنهج الوصفي

والتحليلي في الدراسة، وتم استخدام برنامج (SPSS) لغرض تحليل البيانات وتفسيرها، وقد توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات التي اكدت على دور الوعي الاستراتيجي الخارجي في اغتنام الفرص السوقية وتأثيره في تقليل المخاطر الاستراتيجية، كما قدم الباحثان مجموعة من التوصيات منها ضرورة الاهتمام بالوعي الاستراتيجي الخارجي والعمل على اغتنام الفرص السوقية، وكذلك العمل على رفع مستوى ادراك المديرين حول حجم وقوة الشركات التي تقدم منتجات بديلة لمنتجات الشركات المبحوثة ومعرفة تحركاتها وخططها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الوعي الاستراتيجي الخارجي، اغتنام الفرص السوقية.

المقدمة

تنشأ جميع الشركات وهي تحمل آفاق المستقبل وتمتلك ادارتها رغبة صادقة في النجاح سبيلاً لاستمراريتها وتطورها وبقائها لكن واقع حياة الشركات وحركتها المتفاعلة مع محيط بيئتها المليء بالتهديدات والغموض والمفاجآت والعدائية احياناً والتغير والتعقيد واختلاف درجات التأثير في قدراتها وامكانياتها يحول دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها الاستراتيجية طويلة الأمد.

من جانب اخر فان صناعة الادوية وتسويقها تشكل اهمية كبيرة في حاضر العراق ومستقبله، ورافد مهم من روافد الاقتصاد العراقي، اذ تعد عملية صناعة الادوية وبيعها من المصادر الرئيسية في الدخل القومي، كما ازدادت اهمية هذه المنتجات بشكل كبير في الآونة الاخيرة وخاصة بعد الجائحة الأخيرة (Covid19) التي اجتاحت العالم وانتشار الأوبئة والامراض الانتقالية وظهور الحاجة الى الادوية والمستلزمات الطبية.

انساقاً مع ما تقدم يتضمن الجانب النظري من البحث التعريف بمفهوم الوعي الاستراتيجي الخارجي وابعاده (تحليل البيئة الخارجية، تحليل هيكل الصناعة) اضافة الى التعرف على مفهوم اغتنام الفرص السوقية وابعادها (المسح السوقي، الاستجابة السريعة) اما الجانب العملي فانه يبين نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث ويوضح اهمية الوعي الاستراتيجي الخارجي في بناء شركات تنافسية قادرة على خلق واغتنام الفرص السوقية وكذلك علاقات الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين، ولتنفيذ ذلك فقد اشتمل البحث على اربع مباحث وعلى النحو التالي، المبحث الأول واشتمل على منهجية البحث اما المبحث الثاني فتضمن الاطار النظري للبحث في حين تضمن المبحث الثالث عرض لنتائج البحث الميدانية واختبار الفرضيات واخيراً المبحث الرابع والذي تضمن مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: الإطار المنهجي للبحث

اولاً. مشكلة البحث: شهدت بيئة الاعمال تحول كبير في استراتيجياتها بعد منتصف التسعينات كان السبب الرئيس في ذلك هو التغير الكبير في طبيعة الاعمال والمنافسة القوية، وحالة عدم التأكد التي تميزت بها البيئة الخارجية، وفي ظل هذه الضغوط كان لابد على المديرين تبني استراتيجيات تنافسية تتلاءم مع حجم الضغوط والتحديات الجديدة. عليه تتبلور المشكلة النظرية للبحث في ان السوق العراقية أصبحت ميدان مفتوح امام أي منتج دوائي عربي كان ام أجنبي، بغض النظر عن وجود بديل لهذا المنتج في الأسواق العراقية المحلية لذلك أصبح انتاج الادوية العراقية يعيش حالة منافسة مستمرة من قبل المنتجات الدوائية الأجنبية المدعومة بأسماء وعلامات تجارية رائدة، مما اعطى هذه الشركات قدرات على الدخول الى الأسواق العالمية واغتنام الفرص السوقية بسهولة واحتلال الصدارة. وتتبع المشكلة الميدانية للبحث من ضعف قدرة الشركات المبحوثة على إيجاد

فرص سوقية جديدة مع ضعف القدرة في الاستجابة للفرص السوقية الحالية واغتنامها بسبب المنافسة الكبيرة التي تشهدها الأسواق الحالية وقد يكون ذلك نتيجة الافتقار الى مقومات الوعي الاستراتيجي البيئي الخارجي، ومن خلال ذلك يمكن وضع التساؤل الرئيس للبحث بـ (هل يسهم الوعي الاستراتيجي الخارجي في رفع قدرة الشركات على اغتنام الفرص السوقية).

ثانياً. أهمية البحث:

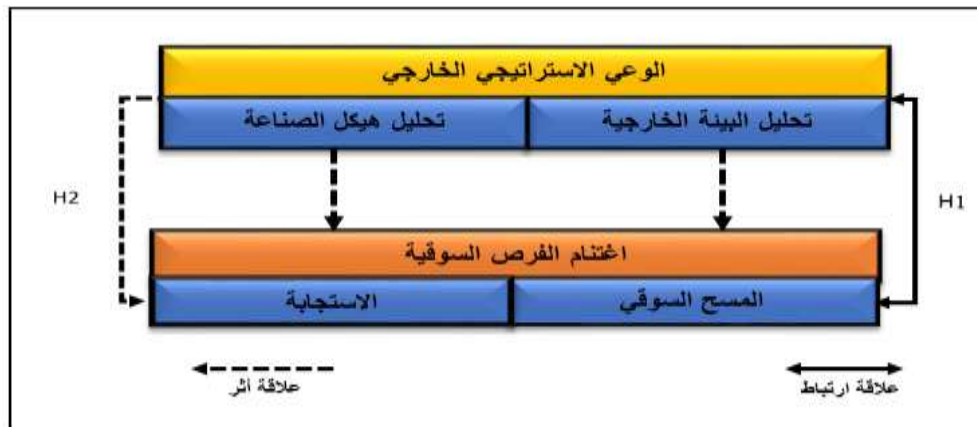
١. **الأهمية العلمية:** يعد البحث الحالي مكمل للبحوث السابقة واطافة معرفية جديدة حول موضوعي الوعي الاستراتيجي الخارجي واغتنام الفرص السوقية من خلال دراسة المتغيرات الحاسمة التي تمت مناقشتها في البحث، فضلاً عن تقديم معلومات جديدة واسس علمية عن العلاقات التي تجمع بين المتغيرين. كما يعد البحث الحالي محاولة لإثراء البعد المعرفي في هذا الجانب بما يخدم الأكاديميين والباحثين والطلاب في مجال الإدارة.

٢. **الأهمية الميدانية:** تكمن الأهمية الميدانية من خلال أهمية القطاع الذي تناوله البحث حيث سلط الضوء على مجال صناعة الادوية والذي يعتبر قطاع حيوي للغاية ويمس حياة المجتمع بشكل مباشر كما ان له تأثير كبير على بقية القطاعات الاخرى، كما تتضح أهمية الدراسة الميدانية من خلال نتائج الدراسة التي تفيد متخذي القرار في شركات تصنيع الادوية بما يعزز رؤيتهم ويحدد نقاط الضعف لتلافيها في المستقبل، بالإضافة إلى تعريف مسؤولي الشركات بأهمية التوجهات الاستباقية والتركيز على الوعي الاستراتيجي ومحاولة تسخيرها في تقوية التوجهات الاستراتيجية على المستوى الشركات المبحوثة.

ثالثاً. اهداف البحث:

١. التعريف بأهمية الوعي الاستراتيجي الخارجي ودوره في بناء شركات تنافسية قادرة على إيجاد الفرص السوقية واغتنامها.
٢. تقديم مجموعة من الاستنتاجات المقترحات العملية التي تساعد الشركات المبحوثة في بناء وعيها الاستراتيجي الخارجي وأفضل الطرق لاغتنام الفرص السوقية.
٣. مساعدة الشركات في تطوير منتجاتها بناء على حاجة الزبائن المستقبلية اعتماداً على خبراتها السابقة ومنحنى التعلم والمعرفة وفي تعزيز مبدأ المبادرة والاستباقية ومحاولة اقتناص الفرص السوقية والمواقع الاستراتيجية للشركة.
٤. التعرف على دور الوعي الاستراتيجي الخارجي في اغتنام الفرص السوقية في ضوء نتائج علاقات الارتباط والاثر بين متغيرات البحث.

رابعاً. مخطط البحث:



الشكل (١): المخطط الافتراضي للبحث

خامساً. فرضيات البحث:

١. الفرضيات الرئيسية:

- أ. الفرضية الرئيسية الأولى H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي الخارجي واغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية H2: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الوعي الاستراتيجي الخارجي في عملية اغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.

٢. الفرضيات الفرعية:

- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتحليل البيئة الخارجية في عملية اغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.
- ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتحليل هيكل الصناعة في عملية اغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.

سادساً. حدود البحث: تمثلت حدود البحث بما يلي:

١. الحدود المكانية: تم اختيار ثلاث شركات أهلية لإنتاج الأدوية في مدينة سامراء (شركة دجلة، شركة دبي، شركة اسوار الخليج) كميدان للبحث الحالي.
٢. الحدود الزمانية: تتمثل بالمدة التي أجري خلالها البحث في الشركات المذكورة والتي بدأت بالزيارات الميدانية والمقابلات ومن ثم توزيع استمارات الاستبانة على عينة البحث واسترجاعها وانحصرت المدة ما بين 2020/2/15 لغاية 2021/4/15.
٣. الحدود البشرية: حدد البحث عينة عشوائية من المديرين في الشركات المذكورة، ومن هم بدرجة مدير (مدير مصنع، مدير قسم، مدير شعبة، مدير خط انتاجي).
- سابعاً. وصف وتشخيص مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بالمديرين في الشركات المبحوثة والبالغ عددهم (50) مديراً نظراً لإمكانية حصر مجتمع البحث في الشركات المبحوثة فقد لجأ الباحثان الى أسلوب الحصر الشامل، اذ تم توزيع (50) استبانة على كافة المديرين في مختلف المستويات في الشركات المبحوثة وتم استرجاعها بشكل كامل وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي وهذا دليل اختيار المناسب للأفراد المبحوثين.

الجدول (١): عدد المديرين والاستثمارات الموزعة

ت	الشركة	عدد المديرين في الشركة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
1	اسوار الخليج	10	10	10	10	100%
2	دبي	15	15	15	15	100%
3	دجلة	25	25	25	25	100%
	المجموع	50	50	50	50	100%

N=50

n=50

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المحور الأول: الوعي الاستراتيجي الخارجي

أولاً. مفهوم الوعي الاستراتيجي: ذكر العديد من الباحثين مفاهيم مختلفة ومتباينة حول الوعي الاستراتيجي وهذا الاختلاف نتيجة للزاوية التي ينظر من خلالها الباحث حول مفهوم الوعي الاستراتيجي فقد ذكر (Atherton et al., 1997: 195) على ان الوعي الاستراتيجي عبارة قدرة ديناميكية تتطور وتتكيف مع تغير البيئة أي إنه مجموعة من الأدوات (لقراءة) البيئة الخارجية ويشمل جميع جوانب المواجهة مع البيئة الخارجية من المسح الأولي للبيئة إلى الاستفادة من فرص الأعمال والابتكار. وذكر (Savelli et al., 2009: 82) انه كلما ارتفع الوعي الاستراتيجي لرجل الأعمال زادت إمكانية إكمال بعض المشاريع والوصول إلى تحقيق أهداف الشركة المحددة مسبقاً. في حين ذكر (Hallis et al., 2010: 160) ان الوعي الاستراتيجي يتضمن كيفية تحديد المرء وتصوره لعالمه والتعرف على الأحداث في هذا العالم وتفسير هذه الأحداث واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الإجراء المناسب وذكر (Artman et al., 2011: 5) ان الوعي الاستراتيجي يتضمن إدراك الجوانب الاستراتيجية للمواقف التي تواجه الشركات واستخدام المعرفة لدى الإدارة العليا لتحسين القيمة المقدمة، كما أن الوعي الاستراتيجي يجعل من الممكن تجسيد المكونات الاستراتيجية للموقف والتحقيق فيها من أجل تطبيق التدابير المناسبة للحفاظ على المعرفة أو تحسينها. كما أشار (الحكيم، وآخرون، ٢٠١٩: ٢٣٦) على انه دمج الادراك بالاستراتيجية ودمج المعرفة الحقيقية في الصناعة والاتجاهات العالمية والعقود المستقبلية المحتملة ودمج الادراك او المعرفة الداخلية بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. في حين يرى (AL-Badayneh, 2021: 49) إن الوعي الاستراتيجي هو قدرة صانع القرار داخل الشركة على أن يكون مدركاً وواعياً تماماً لكل ما يتعلق بالشركة وما يجري في بيئتها الخارجية لتجنب المخاطر واغتنام الفرص وفهم موارد الشركة الداخلية لذلك فإن الوعي الاستراتيجي هو مفهوم شامل يشمل جميع عناصر الشركة وأقسامها للوصول إلى تحقيق أهداف الشركة.

ثانياً. أهمية الوعي الاستراتيجي: يرى (Haines et al., 2016: 77) ان أهمية الوعي الاستراتيجي تكمن من خلال دوره بالتوصيل الفعال للاستراتيجية للموظفين في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي التنظيمي، إضافة الى ان الوعي الاستراتيجي يساهم بدرجة عالية من التمكين في تعزيز الدافع والتزام الموظفين باستراتيجية الشركة كما يمكن للموظفين عن طريق توفر الوعي الاستراتيجي الملائم تحديد فرص العمل واعتماد التحسينات، وبذلك يمكنهم تشكيل أنظمة التحكم في الإدارة وبالتالي تعزيز دور العاملين ورفع مستوى التمكين الوظيفي.

كما أشار (Dyczkowska et al., 2015: 5) ان أهمية الوعي الاستراتيجي بالنسبة للعاملين داخل الشركة يشكل حافز لمشاركتهم في تحديد الأهداف، ويساهم في تطوير أنظمة الرصد والمراقبة والإشراف وجعلها أكثر شمولية، و قد ينطوي على ذلك إضفاء الطابع الرسمي على الرقابة الإدارية، كما ان الوعي الاستراتيجي يساعد الموظفين ذوي المستوى الأدنى على تقديم قيمة مضافة نهائية للعملاء عبر المنتجات المقدمة، كونهم موظفين في الخطوط الأمامية وعلى مستوى عالي من الدراية والفهم لاحتياجات الزبائن والأسواق وهم مسؤولين عن وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ.

ثالثاً. اهداف الوعي الاستراتيجي: ذكر (Kraus et al., 2009: 1135) ان اهداف الوعي الاستراتيجي تكمن في:

١. رفع مستوى خبرة المديرين حول الاستخدام الافضل لموارد الشركة والأنشطة التشغيلية مثل المبيعات والبحث والتطوير بدلاً من عمليات صياغة الاستراتيجية مع إمكانية إدراك السيناريوهات والتغيرات المستقبلية المحتملة في الوقت نفسه.
 ٢. تقديم المزيد من الارشادات والبرامج الفعالة لتحقيق الأهداف وبالتالي تحديد الشروط الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية وبذلك تكون عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية مبنية على أساس الخبرة والتأكد بدل الحدس والتخمين.
 ٣. معرفة حاجات ورغبات الزبائن مع الوعي بكيفية تخصص الموارد اللازمة لإشباعها وبذلك يعمل الوعي على جلب هوية جديدة للشركة من خلال الدخول في مشاريع فعلية تستغل فيها فرص السوق من خلال اشباع احتياجات الزبائن بشكل أفضل.
 ٤. الوعي بنوعية وحجم الأسواق التنافسية مع إدراك الخطط والتحركات الاستراتيجية للمنافسين.
- ويرى (Hallis et al., 2010: 173) و (Maleka, 2015: 16) ان الوعي الاستراتيجي يهدف الى اجراء تحليل وتقييم شامل بحيث يتم فهم البيئتين الداخلية والخارجية الحالية وصياغة الاستراتيجية عالية المستوى قادرة على تحقيق توجهات المديرين في ضوء حاجات عملاء الشركة والتعرف على الأحداث في هذا العالم وتفسير هذه الأحداث واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الإجراء المناسب. بحيث يصبح المديرين على دراية استراتيجية بموقف شركاتهم وفرص التغيير كما يتضمن أيضاً إدراك جميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
- رابعاً. الوعي الاستراتيجي الخارجي:** ان شركات الاعمال لا تعمل في فراغ وانما تعتبر انظمة اجتماعية مفتوحة على بيئتها الخارجية التي فيها الكثير من العناصر والمتغيرات التي تشكل مؤثرات توجه سلوك الشركة باتجاه اخر، لذا فان الوعي بهذه البيئة ومكوناتها وطبيعتها يصبح امراً ضرورياً لنجاح الشركة واستمراريتها خصوصاً في عالم اليوم الذي تتسارع فيه التطورات التكنولوجية والمعرفية، ذكر (Sotarauta, 1999: 5) ان مديري الشركات يفترض ان يكونوا على دراية ويعترفون بوجود بيئتهم، فمن اجل بناء استراتيجية الشركة بشكل قوي و بما يضمن بقائها يجب ان يكون لدى المديرين قدرة على مراقبة الأحداث وتفسيرها وفهمها، يكون الوعي في حينها استراتيجياً عندما يكون لدى الأشخاص القدرة على إيجاد القضايا الاستراتيجية الأساسية التي تسهم في تطوير الشركة على المدى الطويل. اشار (Savelli et al., 2009: 44)، ان الوعي الاستراتيجي الخارجي هو مدى إدراك المديرين بالمتغيرات الخارجية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، والتي لها عواقب على العمل الاستراتيجي للشركة وهو ما يعرف بالوعي الاستراتيجي البيئي، كما ذكر (Pakkanen, 2012: 19)، ان الوعي الاستراتيجي الخارجي يتعلق بالوعي الخاص بالبيئة الخارجية من العوامل الموجودة خارج الشركة. بغض النظر عن الصناعة، سيكون لهذه العوامل تأثير هائل على نمو أي شركة وبقائها. يجب أن تكون الشركات على دراية بالظروف السائدة في بيئتها الخارجية ويجب عليها تحديد وفهم أهم التهديدات والفرص في بيئتها التي تؤثر فيها. تتكون البيئات الخارجية من العديد من العوامل المختلفة التي تضم كياناً ضخماً، بما في ذلك العوامل السياسية، والاجتماعية والديموغرافية والعالمية والتكنولوجية وذكر (الخطيب، ٢٠١٨: ٢١) انه إدراك المديرين في الشركة للقوى التنافسية المؤثرة على عمل الشركة وأي المسارات الاستراتيجية التي يجب أن يسلكونها.

ولغرض إدراك البيئة الخارجية بكل متغيراتها يجب على المديرين اجراء تحليل شامل لعناصر هذه البيئة وبناء وعي وفهم لمدى تأثير كل متغير من المتغيرات الخارجية.

خامساً. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: ذكر (Indris et al., 2015: 16)، ان البيئة الخارجية هي جميع الأحداث التي تقع خارج الشركة والتي من المحتمل أن تؤثر في الشركة مثل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهذه العوامل تؤثر في العمليات الداخلية للشركة مثل صنع القرار وتطوير الأنشطة وهيكل الشركة، وذكر (الغالي والعامري، ٢٠١١: ١١٩) ان البيئة الخارجية تشير الى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية وما يرتبط بها من متغيرات يكون له تأثير غير مباشر في اغلب الحالات على شركات الاعمال، وذكر (القيسي والطائي، ٢٠١٤: ١٣١) ان التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يستند على تحليل مكوناتها للوصول الى وعي وفهم المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وقوة تأثيرها على مركز الشركة. وذكر (sengul et al., 2011: 1063) ان الغرض الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أي تغيير يحدث في بيئة الشركة من خلال جمع المعلومات حول هذه التغيرات وتطوير الكفاءة الثقافية أو الهيكلية التي تمكن الشركة من التكيف مع بيئتها الخارجية. وأشار (Kraus et al., 2009: 40) انه لغرض إدراك المتغيرات الخارجية للبيئة لابد من تحليل القوى الرئيسية المؤثرة لهذه البيئة وان من أفضل طرق التحليل لعوامل البيئة الخارجية هو تحليل (PESTEL)(*)، ويمكن لتحليل الصناعة مرة أخرى باستخدام الأدوات الفرعية، مثل تحليل القوى الخمس لـ (Porter 1985).

سادساً. تحليل هيكل الصناعة: ان مهمة المديرين في كل ميدان او صناعة سواء كانت محلية او عالمية هو في قدرتهم على إدراك وتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة التي يمارس فيها نشاطه وان الغرض من هذا الادراك والتحليل هو رفع قدرة المديرين على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه شركاتهم ولهذا الغرض اوجد (Michael E., Porter) نموذجاً لتحليل القوى الخمسة المؤثرة داخل هيكل الصناعة. ذكر (Porter, 1985: 5) ان تحليل القوى الخمسة هو إطار عمل يحاول تحليل مستوى المنافسة من اجل تطوير استراتيجية الصناعة والأعمال. إنه يعتمد على اقتصاديات المنظمات الصناعية لاستنباط خمس قوى تحدد الكثافة التنافسية وبالتالي جاذبية الصناعة. تشير الجاذبية في هذا السياق إلى الربحية الإجمالية للصناعة وان الصناعة التي لا تتميز بالجاذبية هي الصناعة التي تعمل فيها مجموعة هذه القوى الخمس على خفض الربحية الإجمالية. وأشار (Bergen et al., 2002: 159)، ان الهدف من هذه المرحلة من التحليل هو مساعدة المديرين على زيادة وعيهم بالتهديدات التنافسية وتصنيف أنواع المنافسة التي يواجهونها حتى يتمكن من تطوير تسلسل هرمي لوعي المنافسين لمساعدة المديرين على تقييم نقاط القوة والضعف في منافستهم من حيث القدرات المقارنة.

وتشمل هذه القوى حسب نموذج بورتر: (Porter, 1985: 7)، (Hills et al., 2004: 131)، (الغالي والعامري، ٢٠١١: ٢٧٤) (عبدلوي، ٢٠١٣: ١٥)، (القيسي والطائي، ٢٠١٤: ١٣٢)، (سالم، ٢٠١٦: ٢٩٣)، (Isabelle et al., 2020: 30).

(*) PESTEL: هو مختصر للمصطلحات الآتية: (السياسية: political)، (الاقتصادية: Economic)، (الاجتماعية: Social)، (التكنولوجي: Technological)، (البيئي: Environmental)، (القانوني: Legal).

١. **حدة المنافسة:** وتمثل المنافسون الحاليون داخل الصناعة اذ تكون هذه الشركات متقاربة الى حد ما في الحجم والامكانيات، حيث تتنافس هذه الشركات داخل نفس الصناعة في سبيل الحصول على الموارد اللازمة والحصول على أكبر حصة سوقية، وان حدة المنافسة سببها التقاء القوى الأربعة الأخرى، ويجب على المديرين في هذه الحالة إدراك شروط وسبل المنافسة وأدراك العوامل التي تزيد من حدة المنافسة.
 ٢. **قوة الموردين:** وتمثل قوة المساومة التي يتمتع بها الموردين والذين يمكن النظر إليهم كقوة لا يستهان بها تهدد الشركة عندما يكون المجهزين قادرين على اجبار الشركة ان تشتري منهم ان تزيد من أسعار مشترياتها والقبول بمنتجاتهم حتى مع كونها منخفضة الجودة.
 ٣. **قوة مساومة المشترين:** ان القوة الأخرى التي ذكرها (porter) هي قوة المساومة للمشترين، وربما يمثل المشترين المستهلكين النهائيين لمنتجات الشركة (اخر من يستخدم المنتج) وقد تكون شركات تشتري منتجات الشركة لتوزيعها على بائعي الجملة والمفرد في الأسواق، عندما يمتلك المشتري قوة تفاوضية فانه قد يرغم الشركات المنتجة على تخفيض الأسعار او زيادة الخدمات المرافقة للمنتجات الامر الذي يؤثر على ربحية الشركة.
 ٤. **قوة البدائل:** وتمثل الشركات التي تتولى انتاج منتجات تلبي حاجات المستهلكين نفسها التي تلبيها وتشبعها الشركات الرئيسية في نفس الصناعة على سبيل المثال شركات انتاج القهوة قد تنافس بصورة مباشرة شركات انتاج الشاي والمشروبات الباردة، تزداد أهمية المنتجات البديلة في صناعة ما كلما اقترب سعرها وما تؤديه من خدمات من سعر وخدمات المنتجات الاصلية الموجود في الأسواق.
 ٥. **الداخلون الجدد:** وهي مجموعات من الشركات التنافسية التي يتوقع دخولها الى نفس ميدان الصناعة، حيث يجلب هؤلاء المنافسون الجدد عند دخولهم في نفس الصناعة زيادة ملحوظة في الطاقة والرغبة للحصول على حصة سوقية أكبر داخل الأسواق وغالبية ما يمتلكون موارد وقدرات بديلة وبذلك فهم يمثلون تهديد واضحا للشركات القائمة صاحبة الأرض.
- المحور الثاني: اغتنام الفرص السوقية**
- أولاً. مفهوم اغتنام الفرص السوقية:** تعد عملية تحديد وتقييم الفرص السوقية من المهام الصعبة وان نجاح وتميز العديد من الشركات لم يكن بمحض الصدفة انما من خلال المراقبة المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن فالشركات التي استطاعت الاستمرار في الأسواق على الرغم من المنافسة الشديدة اتجهت في استراتيجيتها الى اغتنام واقتناص الفرص السوقية وهو سلوك قد لا تميل اليه الشركات الأخرى التي تفضل استخدام الأسلوب التقليدي (الملا حسن، ٢٠١٢: ١٢٥).
- والشركات التي تحاول ان تكون شركات استباقية عن طريق خلق مزايا تنافسية يتطلب منها البحث عن الفرص السوقية الجديدة بشكل مستمر والاستعداد للتكيف مع الأسواق المتغيرة ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن الجدد مع فتح قنوات توزيع جديدة (الدليمي، ٢٠١٨: ١٢٩)، وذكر (Joshi, 2010: 92)، ان عملية اقتناص الفرص يحركها السوق وهذا يتطلب من الشركة الاعتماد بشكل كبير على ما تملكه من قاعدة تكنولوجية تجعلها قادرة على اقتناص واستغلال الفرص السوقية اسرع من المنافسين لكي تتمكن من تلبية الحاجات واجراء التعديلات على المنتجات بصورة مستمرة. وذكر (عبد الكريم، وآخرون، ٢٠١٨: ٣١٨) ان عملية اقتناص الفرص السوقية تتطلب المسح المستمر للبيئة بهدف الاستجابة بسرعة الى الإشارات المبكرة لأي فرص واستغلالها

وأشار (Gao et al., 2018: 5)، الى ان الشركات التي تشارك بشكل متكرر في استشعار السوق وتغتنم الفرص السوقية بشكل متكرر وتعيد تكوين قاعدة الموارد ستكون أكثر قدرة على التعامل مع اضطراب السوق وتكون أكثر استعداداً لمواءمة قاعدة مواردها مع البيئة من الشركات ذات المهارات الأقل تمريناً. وحدد (Lings et al., 2009: 5) و (Hill et al., 2004: 83)، الفرص السوقية الجدية التي تحاول الشركات اغتنامها بالآتي:

أ. الفرص في الصناعات البديلة.
ب. الفرص في المجموعات الاستراتيجية الأخرى أو المساحات الاستراتيجية.

ج. فرص في المنتجات والخدمات التكميلية.

د. الفرص في قطاعات السوق الجديدة.

ثانياً. ابعاد اغتنام الفرص السوقية:

أ. **المسح السوقي:** ذكر (Kocsis, 2016: 7)، ان مسح السوق هو عملية جمع وتحليل وتفسير المعلومات حول السوق، وحول منتج أو خدمة سيتم عرضها للبيع في تلك السوق، وحول الزبائن السابقين والحاليين والمحتملين للمنتج أو الخدمة والبحث في الخصائص وعادات الإنفاق والموقع واحتياجات السوق المستهدف لعملك، والصناعة ككل، والمنافسين المحددين الذين تواجههم وأشار (Shatanawi et al., 2014: 151)، الى ان مسح السوق هو بحث وتحليل السوق لمنتج أو لخدمة معينة والتي تشمل التحقيق في ميول الزبائن ودراسة قدراتهم المختلفة مثل سمات الاستثمار وإمكانات الشراء وان استطلاعات السوق هي أدوات لجمع المعلومات مباشرة من الجمهور المستهدف لفهم خصائصهم وتوقعاتهم ومتطلباتهم. الغرض الرئيسي من استطلاع السوق هو تقديم منصة لمديري التسويق والأعمال للحصول على معلومات مهمة عن المستهلكين بحيث يمكن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والحصول على عملاء جدد. وذكر (Ilieva et al., 2002: 45)، انه يجب على الشركة إجراء بحث للسوق أولاً وفي نهاية البحث يجب أن يكون لديها كمية كافية من البيانات المقدمة حتى يتمكن من تحليل الوضع للسماح للشركة بفهم احتياجات السوق الجديدة كما تسمح أبحاث السوق للشركة باكتشاف الفرص السوقية التي لم تستغل بعد من اجل اعداد خطط استراتيجية لاغتنامها.

ب. **الاستجابة السريعة:** ذكر (Chen et al., 2005: 32)، ان المتحرك الأول يمثل (الشركات التي تصل إلى السوق أولاً) والتي تحقق أولاً متوسط أعلى للربح وحصة السوق بسبب المزايا الإيجابية التي يجنيها المتحركون الأوائل. وذكر (Lings et al., 2009: 14) ان الشركات القائمة على استراتيجية الاستجابة السريعة من المرجح أن تحافظ على مركزها التنافسي عندما تتحرك بسرعة ضد التحديات التنافسية وأن المنافسين ذوي التمثيل السريع يميلون إلى زيادة حصتهم في السوق مما يؤدي إلى زيادة اللياقة التطورية. أشار (Dykes et al., 2019: 21)، الى ان السرعة التي تستجيب بها الشركات للفرص السوقية تعطي الشركة العديد من المزايا مثل مزايا التكلفة المرتبطة بالتشغيل أو الإنتاج أو البيع بالتجزئة في أحد الأسواق الخارجية. إضافة الى المزايا التكنولوجية المكتسبة من خلال الحصول على المهارات والموارد المحلية ومزايا التمايز التي تم الحصول عليها من العمل في بلدان أخرى فيما يتعلق بالاختلاف في أساليب التشغيل.

المبحث الثالث: نتائج البحث الميدانية

أولاً. نبذة مختصرة عن الشركات المبحوثة:

١. شركة دجلة للصناعات الدوائية المحدودة: شركة عراقية تأسست عام 1998 على ايدي عراقية وتم الحصول على إجازة الإنتاج من قبل وزارة الصحة عام 2002 بخطي انتاج الحبوب والشراب. عدد العاملين في الشركة (70) عاملاً.

٢. شركة اسوار الخليج للصناعات الدوائية المحدودة: شركة عراقية مختصة في صناعات الادوية والمستلزمات الطبية تأسست عام 2005 بعقود امتياز ابرمت مع الشركة العامة للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية-سامراء حيث يكون الإنتاج تحت اشراف مباشر من قبل كادر متخصص من الشركة العامة، عدد العاملين في الشركة (30) عاملاً.

٣. شركة دبي للصناعات الدوائية المحدودة: هي شركة عراقية المنشأ تأسست عام 2011 على ايدي عراقية ذات خبرة في الانتاج العمراني... وأديرت من قبل كادر فني متخصص في الانتاج الدوائي ذوو خبرة كبيرة في مجال الصناعة الدوائية، بدأ الانتاج الفعلي في الشركة في عام 2012، بواقع خطي انتاج وعدد العاملين في الشركة (55) عاملاً.

ثانياً. التحليل الوصفي للوعي الاستراتيجي الخارجي: اشتمل هذا البعد على (9) فقرات والجدول (٢) يوضح نتائج التحليل الاحصائي لهذه الفقرات وكما يأتي:

الجدول (٢): نتائج إجابات افراد العينة حول الوعي الاستراتيجي الخارجي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية	مستوى الممارسة
1	أدرك حجم تهديدات شركات المنافسين الجدد الى نفس الصناعة	3.87	0.97	25.06%	8	مرتفع
2	اعني مستوى قوة المنافسين داخل الصناعة	4.08	0.85	20.83%	6	مرتفع
3	أجد ان ما تملكه شركتنا من قوة تفاوضية تجعلها في موضع قوي امام الموردين	4.22	0.64	15.16%	4	مرتفع
4	أرى ان قوة شركتنا في المساومة مع المشترين كافية لتفضيل منتجاتنا في السوق	4.10	0.76	18.53%	5	مرتفع
5	أدرك حجم وقوة أصحاب شركات انتاج المنتجات البديلة	3.84	0.86	22.39%	9	مرتفع
6	انا على اطلاع دائم بالقوانين والأنظمة الصادرة من الجهات ذات العلاقة	4.46	0.90	20.17%	3	مرتفع
7	اعني المستوى المعائني لمستهلكي منتجات شركتنا	4.48	0.67	14.95%	1	مرتفع
8	أدرك حجم تهديدات منتجات الشركات العالمية العابرة للحدود	4.46	0.76	17.04%	2	مرتفع
9	أرى ان خصائص منتجاتنا تضاهي خصائص منتجات المنافسين	3.94	0.91	23.09%	7	مرتفع
	الوعي الاستراتيجي الخارجي ككل	4.161	0.359	11.38%		مرتفع

نلاحظ من نتائج الجدول (٢) أن هناك اتفاقاً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالوعي الاستراتيجي الخارجي، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول جميع فقراتها على معامل اختلاف قيمته اقل من (50%) والتي تشير الى تشتت منخفض، مما يثبت ان هناك تقارب وتجانس في إجابات افراد عينة الدراسة نحو أهمية الفقرات الفرعية للوعي

الاستراتيجي الداخلي، وحصلت الفقرة (اعى المستوى المعاشي لمستهلكي منتجات شركتنا) على أعلى وسط حسابي قدره (4.48) بمستوى ممارسة مرتفع، بينما حصلت الفقرة (أدرك حجم وقوة أصحاب شركات انتاج المنتجات البديلة) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.84) بمستوى ممارسة مرتفع، وتشير تلك النتائج إلى ان المديرين في الشركات المبحوثة على اطلاع دائم ومستمر بالمستوى المعاشي لزبائن ومستهلكي منتجات الشركات لما له من اثر في زيادة او انخفاض القدرة الشرائية للمنتجات الشركة وهذه الفقرة تعتبر من النقاط الإيجابية التي تحسب لصالح الشركة. في حين اظهر ذات النتائج تدني مستوى إدراك المديرين في الشركات بما يتعلق بحجم وقوة الشركات التنافسية التي تقدم منتجات بديلة لمنتجات الشركة وهو ما يعتبر من التهديدات التي تواجه الشركات بصورة مباشرة.

ثالثاً. اغتنام الفرص السوقية: وقد اشتمل هذا المتغير على (13) فقرة والجدول (٣) يوضح نتائج التحليل الاحصائي لهذه الفقرات وكما يأتي:

الجدول (٣): نتائج إجابات افراد العينة حول اغتنام الفرص السوقية

ت	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية	مستوى الممارسة
1	أجد من الأفضل لشركتنا تقديم منتجات ابتكارية غير مسبوقه	4.48	0.57	12.72%	3	مرتفع
2	أدرك أهمية ان تتضمن منتجاتنا فروق تنافسية عن منتجات المنافسين (حجم علبة أكبر) (شكل مميز) (تغليف امن)	4.54	0.61	13.43%	1	مرتفع
3	شركتنا لا تستطيع تقديم منتجات بديلة لمنتجات المنافسين	3.00	1.20	40%	13	متوسط
4	أجد من الأفضل لشركتنا طرح منتجات تكميلية لمنتجات المنافسين	4.08	0.85	20.83%	12	مرتفع
5	أدرك نوعية المنتجات التي تجلب انتباه الزبائن	4.24	0.79	18.63%	9	مرتفع
6	اعى نوعية المنتجات التي يزداد عليها الطلب يومياً	4.22	0.86	20.3%	11	مرتفع
7	اعى أهمية ان تكون منتجاتنا متعددة الاستخدام	4.36	0.72	16.5%	8	مرتفع
8	أدرك أهمية ان تكون منتجاتنا متوفرة بشكل دائم في الأسواق	4.46	0.73	16.3%	6	مرتفع
9	اعى أهمية تقديم حزمة متنوعة من المنتجات وعدم الاقتصار على نوع واحد	4.44	0.70	15.7%	7	مرتفع
10	أدرك أهمية اجراء دراسات مسحية للأسواق بشكل مستمر	4.46	0.64	14.3%	5	مرتفع
11	أجد من الأفضل لشركتنا تقسيم الأسواق حسب نوعية المستهلكين	4.22	0.73	17.2%	10	مرتفع
12	أدرك أهمية ان تكون قنوات توزيع شركتنا سريعة التسليم	4.50	0.73	16.22%	2	مرتفع
13	أدرك أهمية استغلال الفرص السوقية حتى لو كانت صغيرة	4.46	0.61	13.67%	4	مرتفع
	اغتنام الفرص السوقية ككل	4.266	0.390	9.142%		مرتفع

أظهرت النتائج من خلال الجدول (٣) أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية الخاصة باغتنام الفرص السوقية، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول جميع فقراتها على معامل اختلاف قيمته اقل من (50%) ذات تشتت منخفض يثبت بان هناك تقارباً وتجانساً في إجابات افراد عينة الدراسة نحو الفقرات الفرعية للبعد، وقد نالت الفقرة (أدرك أهمية ان تتضمن منتجاتنا فروق تنافسية عن ومنتجات المنافسين (حجم علبة أكبر) (شكل مميز) (تغليف امن) على أعلى وسط حسابي قدره (4.54) عند مستوى أهمية مرتفع، بينما حصلت الفقرة (شركتنا لا تستطيع تقديم منتجات بديلة لمنتجات المنافسين) على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.00) عند مستوى أهمية متوسط، وتشير تلك النتائج إلى أن المديرين في الشركات المبحوثة لديهم واهتمام

حول أهمية المنتجات التي يقدمونها الى الأسواق وان تتضمن هذه المنتجات المزيد من المزايا والفروق التنافسية على حساب منتجات المنافسين لان المديرين في الشركات على دراية عالية بحاجات ورغبات الزبون وان عملاء الشركة يتطلعون لرؤية تغيرات جوهرية في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة بين فترة وأخرى.

رابعاً. اختبار الفرضيات:

١. الفرضيات الرئيسية:

أ. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي الخارجي واغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.

الجدول (٤): اختبار (Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين الوعي الاستراتيجي واغتنام الفرص السوقية

المستقل	التابع
الوعي الاستراتيجي الخارجي	اغتنام الفرص السوقية
0.402**	
القيمة الدلالة (P-value)	(0.01) معنوية

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٤) إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي الخارجي واغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة، اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.402) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي قيمة قوية موجبة تشير إلى اتجاه علاقة الارتباط الايجابية بين المتغيرين، أي بمعنى كلما ارتفع مستوى وعي وإدراك المديرين بالعوامل والمتغيرات الخارجية في البيئة الخارجية العامة او بالبيئة الخارجية الخاصة لشركاتهم أدى الى ارتفاع في قدرات وامكانيات الشركات على اغتنام الفرص السوقية، وبالتالي تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الاولى بصيغة الاثبات والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي الخارجي واغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الوعي الاستراتيجي الخارجي في اغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.

الجدول (٥): الانحدار الخطي البسيط لأثر الوعي الاستراتيجي الخارجي في اغتنام الفرص السوقية

اغتنام الفرص السوقية							التابع	
							المستقل	
β	Std. er	Beta	t	F	Sig	ملخص النموذج		الوعي الاستراتيجي الخارجي
						Model Summery		
						R ²	R	
1.761	0.578	0.402	3.046	9.278	0.000	0.162	0.402	

$$*P \leq 0.05 \quad df (1, 49) \quad N=50$$

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للوعي الاستراتيجي الخارجي في اغتنام الفرص السوقية اذ بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.162) وما يدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.278) وهي اكبر من القيمة الجدولية (1.816) وبلغت قيمة الدلالة المعنوية (Sig) (0.000) وهي اقل بكثير من القيمة المعيارية (0.05) وبدرجة حرية (1.49)، وإن وهذا يعني إن الوعي الاستراتيجي الخارجي يفسر ما نسبته (16.2%) من التغيرات التي تحصل على اغتنام

الفرص السوقية، وأن المتبقي من هذه النسبة وبالغة (83.8%) تعزى لمتغيرات أخرى عشوائية لم تدخل في نموذج البحث، بينما كانت قيمة معامل (β) (1.761) والتي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في متغير الوعي الاستراتيجي الخارجي يؤدي إلى تغيير في اغتنام الفرص السوقية بمقدار المذكور، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (3.046)، وفيما تشير قيمة (Std.err.) إلى الخطأ المعياري والتي يجب أن تضاف إلى معادلة الانحدار وهي نسبة جيدة لأنها تقترب من الصفر والبالغة (0.578)، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة أثر معنوية ما بين الوعي الاستراتيجي الخارجي اغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.

٢. الفرضيات الفرعية:

أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتحليل البيئة الخارجية في عملية اغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.

الجدول (٦): الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل البيئة الخارجية في اغتنام الفرص السوقية

اغتنام الفرص السوقية							التابع
β	Std. er	Beta	t	F المحسوبة	Sig	ملخص النموذج Model Summery	تحليل البيئة الخارجية
						R ² R	
0.295	0.111	0.360	2.674	7.148	0.010	0.130 0.360	

$$*P \leq 0.05 \quad df (1, 49) \quad n=50$$

تشير نتائج الجدول (٦) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتحليل البيئة الخارجية في اغتنام الفرص السوقية إذ بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.130) وما يدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (7.148) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.816) وبلغت قيمة الدلالة المعنوية (Sig) (0.010) وهي أقل بكثير من النسبة المعيارية (0.05) وبدرجة حرية (1.49)، وإن وهذا يعني إن تحليل البيئة الخارجية يفسر ما نسبته (13.0%) من التغيرات التي تحصل على اغتنام الفرص السوقية، وأن المتبقي من هذه النسبة والتي تبلغ (87%) تعزى لمتغيرات أخرى عشوائية لم تدخل في نموذج البحث، بينما كانت قيمة معامل (β) (0.295) والتي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بعد تحليل البيئة الخارجية يؤدي إلى تغيير في اغتنام الفرص السوقية بالمقدار نفسه، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (2.674)، وفيما تشير قيمة (Std. err.) إلى الخطأ المعياري والتي يجب أن تضاف إلى معادلة الانحدار وهي نسبة جيدة لأنها تقترب من الصفر والبالغة (0.111)، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة أثر معنوية ما بين تحليل البيئة الخارجية واغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.

ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتحليل هيكل الصناعة في عملية اغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.

الجدول (٧): الانحدار الخطي البسيط لأثر تحليل هيكل الصناعة في اغتنام الفرص السوقية

اغتنام الفرص السوقية							التابع
β	Std. er	Beta	t	F المحسوبة	Sig	ملخص النموذج Model Summery	تحليل هيكل الصناعة
						R ² R	
0.134	0.126	0.152	1.064	1.132	0.293	0.152 0.360	

$$*P \leq 0.05 \quad df (1, 49) \quad n=50$$

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتحليل هيكل الصناعة في اغتنام الفرص السوقية إذ بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.152) (F) وما يدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (1.132) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.816) وبلغت قيمة الدلالة المعنوية (Sig) (0.293) وهي أقل بكثير من النسبة المعيارية (0.05) وبدرجة حرية (1,49)، وإن وهذا يعني إن تحليل هيكل الصناعة يفسر ما نسبته (15.2%) من التغيرات التي تحصل على اغتنام الفرص السوقية، وأن المتبقي من هذه النسبة والبالغة (84.8%) تعزى لمتغيرات أخرى عشوائية لم تدخل في أنموذج البحث، بينما كانت قيمة معامل (β) (0.134) والتي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في تحليل هيكل الصناعة يؤدي إلى تغيير في اغتنام الفرص السوقية بالمقدار نفسه، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (1.064)، وفيما تشير قيمة (Std.err.) إلى الخطأ المعياري والتي يجب أن تضاف إلى معادلة الانحدار وهي نسبة جيدة لأنها تقترب من الصفر والبالغة (0.126)، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة إثر معنوية ما بين تحليل هيكل الصناعة واغتنام الفرص السوقية في الشركات المبحوثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

- هناك اتفاق بين آراء عينة البحث على الدور الفاعل لأبعاد الوعي الاستراتيجي الخارجي (تحليل البيئة الخارجية، تحليل هيكل الصناعة) في بناء توجهات تنافسية لدى الشركات المبحوثة تمكنها من تكوين واغتنام الفرص السوقية.
- كلما تمكنت الشركات من إجراء تحليل دقيق وموضوعي اتجاه المتغيرات الخارجية كلما تمكنت من تحديد الفرص السوقية والطرق الأنسب لاستغلالها.
- حصلت جميع المتغيرات على معامل ارتباط قوي وموجب أي بمعنى كلما ارتفع مستوى وعي وأدراك المديرين بالعوامل والمتغيرات الخارجية في البيئة الخارجية العامة أو بالبيئة الخارجية الخاصة بالشركات أدى إلى ارتفاع في قدرات وامكانيات الشركات على اغتنام الفرص السوقية بشكل ينافس الشركات الأخرى.
- الوعي الاستراتيجي يقلل من تأثير مخاطر قوة المنافس من خلال معرفة كيفية الرد على التغيرات في السوق والقدرة على التنبؤ بما سيتصرف به المنافس الآخر وما هي استراتيجياته في السوق ووضع الاستراتيجيات دائماً لتكون قادراً على التكيف مع التغيرات في البيئة.
- لاغتنام الفرص السوقية أثر إيجابي في تحقيق تقديم منتجات ذات مميزات تنافسية تضاهي مميزات المنتجات التنافسية للشركات.

٦. لاغتنام الفرص السوقية دور كبير في جعل الشركات ناجحة اذ تمكنها من استغلال الفرص السوقية واغتنامها قبل المنافسين مما يعمل على تحقيقها لأرباح مالية عالية.

ثانياً. التوصيات:

١. يتعين على مديري المشاريع تطوير وتجميع القدرات التكنولوجية وتقييم فرص السوق بدقة لنجاح مشاريعهم.
٢. رفع مستوى إدراك المديرين حول حجم وقوة الشركات التي تقدم منتجات بديلة لمنتجات الشركة ومعرفة تحركاتها وخططها التنافسية.
٣. العمل على تقديم المزيد من المنتجات من اجل زيادة حصة الشركات السوقية وبما يتلاءم مع نوعية المنتجات المقدمة.
٤. العمل على تشجيع العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات بديلة لمنتجات المنافسين.
٥. تحديد نوعية المنتجات التي يقدمها المنافسين وماهي الثغرات والفجوات التي تعجز هذه المنتجات في ملئها.
٦. إضافة خدمات إضافية مرافقة لمنتجات الشركات المبحوثة تضاهي خدمات منتجات الشركات التنافسية مثل (الجودة، التوصيل، الكلفة).

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الحكيم، ليلى محسن، القرغولي، حسين علي عبد الله، حسن، منتظر زهير، الشمري، احمد عبد الله امانة، (٢٠١٩)، أثر الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر إثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي: بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، فرع العلوم النظرية، قسم إدارة الاعمال، العدد (٦٢).
٢. الخطيب، منه محمد، (٢٠١٨)، الوعي الاستراتيجي وأثره على المخاطر الاستراتيجية (الدور المعدل لممارسات الإدارة على المكشوف)، دراسة ميدانية على شركات توزيع المحروقات في الاردن، رسالة ماجستير منشورة، إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الشرق الاوسط.
٣. الدليمي، عمر ياسين محمد ساير، (٢٠١٨)، الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٥).
٤. سالم، الياس، (٢٠١٦)، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر لتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (١٥)، ٢٠١٦.
٥. عبد الكريم عزام عبد الوهاب، محمد، روش إبراهيم، عمر، محمد عبد الرحمن، (٢٠١٨)، القدرات التسويقية ودورها في تحقيق التوجه الاستباقي، دراسة استطلاعية لعدد من الشركات التجارية في مدينة دهوك، المجلة الراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٤) العدد (٥٦).
٦. عبداوي، نوال، (٢٠١٣)، إثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للشركة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، اوماش، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

٧. الغالبي، طاهر محسن منصور، العامري، صالح مهدي محسن، (٢٠١١)، الإدارة والاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. القيسي، فاضل حمد، الطائي، علي حسون، (٢٠١٤)، الإدارة الاستراتيجية – نظريات، مداخل، امثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. الملا حسن، محمد محمود حامد محمد، (٢٠١٢)، التكامل بين الاستخبارات والشخصنة التسويقيتين وانعكاسه على عمليات التسويق الريادي، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Al-Badayneh & Ghazy., (2021), the Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. International Review of Management and Marketing 11.2, pp. 47-58.
2. Artman & Henrik, et al, (2011), Dialogical Emergency Management and Strategic Awareness in Emergency Communication. ISCRAM. Lisbon, Portugal, May, 2011.
3. Atherton, Andrew, Hanno, Paul, (1997), Strategic Awareness and the Process Innovation, Journal of Enterprising Culture, Issue: (5), pp. 2.
4. Bergen, Mark, Peteraf, Margaret, (2002), Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach, managerial and decision economics Manage. Decis. Econ. 23: pp. 157-169 (2002) DOI: 10.1002/mde.1059.
5. Chen, Jiayao, Reilly, Richard, (2005), The Impacts of Speed-to-Market on New Product Success: The Moderating Effects of Uncertainty, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 52, no. May 2, 2005. Crant, J. Micheal, (2000), Proactive behavior in organizations, Journal of Management · June 2000, DOI: 10.1016/S0149-2063.
6. Dyczkowska, Joanna, Dyczkowski, Tomasz, (2015), An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises, Management and Business Administration. Central Europe, Issue: (23), pp. 1.
7. Dykes, Bernadine J., Morgan, Margaret Hughes-, (2019) Organizational speed as a dynamic capability: Toward a holistic perspective, accepted version. Strategic Organization, Vol. 17, No. 2
8. Gao & Yang, et al., (2018), Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research. Technological Forecasting and Social Change 135: pp. 178-187.
9. Haines, Victor Y. III & Vincent Rousseau, (2016), A qualitative investigation of employee business awareness, A qualitative investigation of employee business awareness, Personnel Review, Vol. 41 Iss 1, pp. 73 -87.
10. Hallis, Muhsin, Mehmet, Sariisik, (2010), Institutional Strategic Consciousness and its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul. Journal of Global Strategic Management, Journal of Global Strategic Management, Issue: (4), pp. 2
11. Hill, Charles WL, Gareth R. Jones, & Melissa A. Schilling. (2004) Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning, Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard, Exploring Corporate Strategy.

12. Ilieva, Janet, Baron, Steve, (2002), Online surveys in marketing research: pros and cons, *International Journal of Market Research* Vol. 44 Quarter 3.
13. Indris, Sofyan, & Ina Primiana, (2015), Internal and external environment analysis on the performance of small and medium industries SMEs in Indonesia. *International journal of scientific & technology research* 4.4: pp. 188-196.
14. Isabelle, Diane, Horak, Kevin, (2020), Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant. A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries, *technomologe innovation management review*, 2020, volume 10, issue 6.
15. Joshi & Manoj, (2010), seizing the opportunity for innovation: a case study from India, *Int. J. Technology Marketing*, Vol. 5, No. 1, 2010.
16. Kocsis & Máté, (2016), Market Survey for Business Expansion, February Thesis Sinteria University of Applied Sciences Industrial Management 2016.
17. Kraus, Sascha, Kauranen, Ilkka, (2009), Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, ISSN 1753-0296, *International Journal of Business Science & Applied Management*, s.l., Vol. 4, Iss. 1, pp. 37-50.
18. Lings, Wilden, R., Gudergan, S., & I., (2009), The effects of sensing and seizing of market opportunities and reconfiguring activities on the organisational resource base. In *Proceedings from Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2009: Sustainable Management and Marketin*, pp. 1-10, Promaco Conventions Ptd Ltd.
19. Maleka & Stevens, (2015), Strategy Management and strategic planning process. Conference Paper, Pretoria. 2014. ONS.
20. Pakkanen, T. M., (2012), Internal and external analysis Case: Markkinointi Pakkaset Oy, Degree Thesis. *International Business*. Wwww. Theseus. fi.
21. Porter & Michael, (1989), Five Forces Model Based upon Michael E. Porter's Work, Chapter 5. Value Chain.
22. Savelli, Elisabetta, Pencarelli, Tonino, Splendiani, Simone, (2009), Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, *Association for Business and Economics Research (ABER)*. Printed in the U.S.A, fall 2009, Vol. 8, N. 1.
23. Sengul & Ozkan, et al., (2011), Effect of expanded perlite on the mechanical properties and thermal conductivity of lightweight concrete. *Energy and Buildings* 43.2-3, pp. 671-676.
24. Shatanawi, Hamza Ali, Osman, Abdullah, (2014), The Importance of Market Research in Implementing Marketing Programs, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* March 2014, Vol. 3, No. 2 ISSN: 2226-3624.
25. Sotarauta & Markku, (1999), In Search of Strategic Consciousness and Using Strategic Plans as Mirrors: Some Reflections from Raisio Town, *Sociedade e Território*. 29, pp. 16-35.