

أثر الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيار التنافسي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق

الباحث: محمود شعبان خضر البدراني
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

Mahmoodshaban90@yahoo.com

أ.د. معن وعدا الله المعاضيدي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

maanwaadllah@yahoo.com

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى اكتشاف العلاقات التأثيرية للاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيارات التنافسية في الشركة المبحوثة. وقد تمثلت مشكلة البحث بعدة تساؤلات منها ما مدى اسهام الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في تحديد الخيار التنافسي في الشركة المبحوثة؟ فيما تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي، وحُدد ميدان الدراسة بشركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أما مجتمع الدراسة فتمثل في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة الفرع الرئيس في السليمانية، بوصفها من كبريات شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (80) مديراً في الإدارة العليا والوسطى متمثلة (بالمدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) في الشركة المبحوثة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات، وبهدف معالجة البيانات استعملت العديد من الاساليب الإحصائية، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هي اهتمام الشركة المبحوثة بالاستجابة للتغيرات عبر ما متوافر لديها من قدرات منظمة باعتباره مؤشر ذو أهمية بالغة في تحديد نوع الخيار التنافسي.

الكلمات المفتاحية: الاستجابة الاستراتيجية، القدرات المنظمة، الخيار التنافسي.

The Impact of Strategic Response across Organizational Capabilities on Competitive Choice: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in Asiacell Mobile Communications Company in Iraq

Prof. Dr. Maan W. Al-Maadhede
College of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Mahmood Shaban K. Albdarani
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The current research aims to discover the influential relationships of the strategic response through organizational capabilities in competitive choice in the researched company. The research problem is represented in several questions, including the extent of the strategic response through organizational capabilities in determining the competitive choice in the researched company? While the research adopted the descriptive and analytical approach. Mobile telecommunications companies in Iraq defined the field of study. The study population was represented by the Asiacell Mobile Communications Company the main branch in Sulaymaniyah. As one of the largest

mobile communications companies in Iraq. The study was applied to an intended sample of (80) A director in the upper and middle management represented (the general manager, assistant general manager, and some members of the board of directors, department directors, and people officials) in the researched company, and the questionnaire was the main tool in data collection, and in order to process the data, many statistical methods were used, and the most prominent results The findings of the research are the interest of the researched company in responding to changes through its available organizational capabilities as an indicator of great importance in determining the type of competitive choice.

Keywords: Strategic Response, Organizational Capabilities, Competitive Choice.

المقدمة

تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية تقتضي منها مسايرة التغيرات والتكيف معها وهذا يتطلب منها امتلاكها للقدرات المنظمة، إذ يتعين على المنظمات تطوير وإدامة هذه القدرات التي تمكنها من التعامل مع المشكلات المنظمة الأساسية وتحقيق الاستجابة الاستراتيجية المناسبة لها، مما يوفر منطلقاً إيجابياً نحو تبني مجموعة من الخيارات التنافسية ذات الفعل الأرجح في ميدان الأعمال، علماً أن مثل هذه الخيارات قد تقع بين قيادة الكلفة، والتميز، والتركيز، وصولاً إلى الخيار الهجين، وأن هذه الخيارات تجسد قدرة القيادات على المفاضلة مثلما تعكس عملية الانتقاء لما هو أفضل لها في ضوء مجموعة من المعايير المعتمدة لديها، إنطلاقاً من ذلك فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث، يشمل المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري والمتمثل بالاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة كمتغير مستقل (مفهومه وأهميته ومكوناته) والخيار التنافسي كمتغير معتمد (مفهومه وأهدافه وأنواعه)، أما المبحث الثالث فقد اشتمل على الجانب العملي للبحث، أما المبحث الرابع والآخر فقد اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تمارس منظمات الأعمال أنشطتها في بيئات تتصف بالتغير السريع والمفاجئ، بما يجعلها غير قادرة أحياناً كثيرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة والمفاجئة التي تفرضها عليها بيئتها، وقد بدأت البيئة العراقية تعيش حالة تنافسية عالية حال بيئات الأعمال المختلفة وفي شتى المجالات ومنها قطاع الاتصالات، مما انعكس على ضعف الخدمات المقدمة وتراجعها، من هنا برزت مسألة مجارة المنظمات للتغيرات التي تحدث في بيئتها بما تحمله من تحديات والتكيف معها لمواجهة هذه التحديات والعمل على تحديد الخيار التنافسي الأنسب. انطلاقاً من ذلك تولدت تصورات لدى الباحثان دفعتهما لرسم رؤيتهما وإثارة مشكلة دراستهما في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، عبر التساؤلات الآتية:

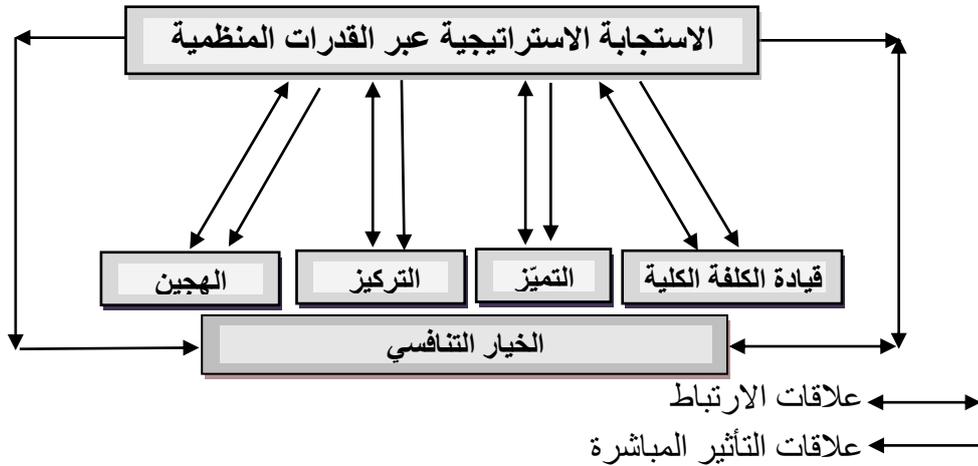
١. ما مستوى إدراك المديرين للاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الشركة المبحوثة؟
٢. ما مستوى إدراك المديرين للخيارات التنافسية المتاحة في الشركة المبحوثة؟ وهل تلجأ الشركة المبحوثة إلى تبني خيارات هجينة في إطار نموذج (Porter, 1980)؟
٣. ما مدى اسهام الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في تحديد الخيار التنافسي في الشركة المبحوثة؟

٤. ما علاقة (ارتباط وأثر) الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة بالخيار التنافسي في الشركة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من عدة جوانب منها:

١. تزويد القائمين على الشركات العاملة في مجال الاتصالات المتنقلة بقاعدة معلومات يؤمل إسهامها في مجارة التغيرات البيئية وتحديدها للخيار التنافسي الأنسب.
 ٢. إبراز الدور الذي تؤديه الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في مدى بقاء ونمو الشركة المبحوثة ودرجة تأثيرها في تحديد الخيارات التنافسية الحالية والمستقبلية.
- ثالثاً. اهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

١. اكتشاف العلاقات التأثيرية للاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة مع الخيارات التنافسية في الشركة المبحوثة.
 ٢. تزويد الشركة المبحوثة بالتوصيات اللازمة لتحقيق التفوق والتميز في أدائها.
- رابعاً. **أنموذج البحث الفرضي:** تم تصميم الأنموذج الفرضي للبحث استناداً إلى أهمية واهداف البحث وسيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما في الشكل (١) (*).



الشكل (١): أنموذج البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: الفرضيات الآتية يُعدها الباحثان حلول أولية متوقعة تتسجم مع تساؤلات مشكلة الدراسة، وقد جاءت متوافقة مع مضامين أنموذج البحث الفرضي والعلاقات الواردة فيه بين متغيراتها الرئيسية وأبعادها، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا ترتبط الإستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بالخيار التنافسي على مستوى الشركة المبحوثة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا ترتبط الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بخيار قيادة الكلفة الكلية في الشركة المبحوثة.

(* تم إضافة الخيار التنافسي الهجين على اعتباره خيار حديث ومعاصر تلجأ اليه المنظمات في ظل الاضطرابات المتسارعة والمفاجئة.

٢. لا ترتبط الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بخيار التميز في الشركة المبحوثة.
 ٣. لا ترتبط الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بخيار التركيز في الشركة المبحوثة.
 ٤. لا ترتبط الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بالخيار الهجين في الشركة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا تؤثر الإستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة إيجابياً ومعنوياً في الخيار التنافسي على مستوى الشركة المبحوثة.

سادساً. منهج البحث: أعتمد المنهج الوصفي التحليلي، القائم على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويعدّ منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، الذي يستند على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير العلاقات، وقد اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من الأفراد ضمن العينة المبحوثة.

سابعاً. حدود الدراسة: وتمثلت بما يأتي:

١. الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب العملي من الدراسة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق (المقر الرئيس) بالسليمانية.
٢. الحدود البشرية: ضمت عينة الدراسة الأفراد في الإدارة العليا والوسطى متمثلة (بالمدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) وبلغ حجم العينة ككل (80) مديراً.
٣. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث في المدة الواقعة من 2020/9/15 إلى 2020/11/15 والتي بدأت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الإحصائي واستخراج النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

ثامناً. أساليب جمع البيانات: اعتمد أكثر من أسلوب لجمع البيانات التي تُعتبر الأساس في إبراز نتائج البحث وعلى النحو الآتي:

- **بيانات الجانب النظري:** اعتمدت فيه المصادر الأجنبية والعربية التي تمثلت بالمراجع العلمية من رسائل، كُتُب، بحوث (دوريات) ذات صلة بموضوع البحث والتي غطت الجانب النظري، كما تمت الاستفادة من شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لتعقب المستجدات العلمية ذات العلاقة.
- **بيانات الجانب العملي:** استخدم الباحثان استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي (التطبيقي) من الدراسة، إذ تم صياغتها على النحو الذي يحقق ملاءمتها لغرض اعدادها.

تاسعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم معالجة بيانات هذا البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V.25)، وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجيبين للبحث، فضلاً عن معامل الاختلاف ونسب الاستجابة.
٢. معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
٣. الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

عاشراً. أداة قياس البحث: اعتمد الباحثان على استبانة البحث كمصدر رئيس في جمع المعلومات الأولية من عينة البحث وكذلك في الحصول على الاجابة عن التساؤلات لغرض اجراء التحليل الاحصائي، إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، وتم اعداد الاسئلة المتعلقة بالاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة بالاعتماد على كلاً من (Lewis, 2013; Kiple et al., 2012) أما الأسئلة المتعلقة بموضوع الخيار التنافسي فتم اعدادها بالاعتماد على (الجبوري، ٢٠٠٥)، (المياحي، ٢٠١٤)، (الدليمي، ٢٠١٤)، (Salavou, 2015)، (Muia, 2017)، (Lapersonne, 2018)، (Danson et al., 2019)، وضمت استمارة الاستبانة (39) فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين:

١. المحور الاول: يتكون من (15) فقرة خاصة بمتغير الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة.
٢. المحور الثاني: يتكون من (24) فقرة خاصة بمتغير الخيار التنافسي.

أحد عشر. مجتمع البحث وعينته: يُعد قطاع الاتصالات في العراق من أكثر القطاعات أهمية وأكثرها ريادة وأهمية على مستوى القطاعات الأخرى، إذ تمثل ميدان الدراسة بالشركات العاملة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق/المقر الرئيس في السليمانية. وتم اختيار عينة قصدية (عمدية) للبحث تمثلت بالأفراد المبحوثين في مقر شركة آسيا سيل في مدينة السليمانية، والمتمثلة بـ: (المدير العام، بعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب)، إذ تمّ ملئ (80) استمارة استبانة إلكترونية من قبل الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. الإستجابة الإستراتيجية عبر القدرات المنظمة:

١. مفهوم الإستجابة الإستراتيجية: عرفها (Goro, 2003: 2) بأنها مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة، الإستجابات الإستراتيجية هي جزء من الإستراتيجيات التنافسية التي تضعها المنظمات في تحديد أهدافها وسياساتها وإنها ردود فعل على ما يحدث في بيئة المنظمة. ويرى (Gachambi, 2007: 1) أن الإدارة تواجه بيئة معقدة ومتغيرة ومتقلبة وديناميكية تؤثر على نحو كبير على المنظمة ومن أجل ضمان الاستمرار بالبقاء في العمل التنافسي في السوق، يتعين على الإدارة وضع الخطط اللازمة للاستجابة للتغيرات البيئية التي تمثل إستراتيجية المنظمة. فيما أشار (الطائي ومحمد، ٢٠١٧: ١٥٩) أن عملية الإستجابة الإستراتيجية مهمة للغاية بسبب الديناميات والتعقيدات المرتبطة بها، وبالتالي فإن عملية الإستجابة الإستراتيجية تعني منهج إداري تعتمده المنظمة من خلاله تحقيق أهدافها الإستراتيجية عبر الإستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية ومواجهتها بالقدرات والموارد المتاحة في المنظمة. واستناداً إلى ما تقدم، يبدو للباحثان أن المنظمات لكي تكون فاعلة ومحافظة على موقعها التنافسي ينبغي لها تحقيق الإستجابة الإستراتيجية عبر القدرات والموارد المتوفرة لديها، إذ تتم عملية الإستجابة عبر المعلومات المتوفرة لدى المنظمة فيما يتعلق بقدراتها الداخلية ومدى ملاءمتها مع التغيرات الخارجية من المفاجآت وحادثة التغيرات.
٢. مفهوم القدرات المنظمة: يشير (Mohrman et al., 2005: 6) بأنها حزم مركبة من الكفاءات والمهارات والتكنولوجيا تستخدم أثناء العمليات المنظمة.

أما (Boonpattarakan, 2012: 18) فقد عرفها باعتبارها قدرة المنظمة على إدارة عملية التغيير والأنشطة بفعالية وكفاءة. وعرفها (Rankonyana, 2015: 13) بأنها "مجموعة القدرات التي تم إنشاؤها لتمكين المنظمات من تحديد الأهداف وتحقيق النتائج وحل المشكلات وإنشاء إجراءات تكيفية تمكنها من البقاء على المدى الطويل". من جهته عرف (Lun et al., 2016: 6) على أنها خصائص منظرية تمكن المنظمة من تصور الإستراتيجيات واختيارها وتنفيذها. مما تقدم، تبين للباحثان أن هنالك تباين ملحوظ في هذه المفاهيم تعود إما لنوع الدراسة أو لطبيعة تلك المنظمات ومن أجل ذلك يطرح الباحثان التعريف الاجرائي الآتي هي "مجموعة الموارد والمهارات والكفاءات المتوفرة في المنظمة ذاتها والتي يتم توظيفها لتحقيق الإستجابة المناسبة للتغيرات البيئية الخارجية عبر إستراتيجيات تنافسية محددة بُغية تحقيق الأداء الانسب".

٣. **أهمية القدرات المنظرية:** يرى (Dosi et al., 2008: 1169) ان أهمية القدرات المنظرية تكمن في تطوير المنظمة وتميزها في الأداء وتحقيق الأهداف المحددة والاستجابة للبيئة الخارجية، إذ تسعى المنظمات لبناء القدرات المنظرية في شتى المجالات، وتسعى إلى تزويد هذه القدرات دائماً بطرائق متعددة لخدمة المنظمة والأفراد العاملين فيها. وقد أكد (Cochran, 2009: 35) على أهمية وجود القدرات المنظرية في المنظمات كونها تُسهم في حالة وجودها في تحقيق مجموعة من الفوائد، وهي: تعمل على التعزيز من عمليات الموارد البشرية، وتساعد في تحقيق التكامل الثقافي والتنسيق التنظيمي، وتحسن من الفاعلية التشغيلية، وأخيراً تقود التغيير التنظيمي. يعود سبب الأهمية المتزايدة للقدرات المنظرية إلى عدة عوامل، منها (المعاضدي وحامد، ٢٠١٨: ٤٩) الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزيادة سرعة الابتكار، وزيادة إنتاج المعرفة، والتغيرات المتسارعة في السوق. وقد استلزمت هذه العوامل الحاجة إلى قدرات منظرية قادرة على التعامل مع المواقف المعقدة لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالوصول إلى الحلول المناسبة.

٤. **مكونات القدرات المنظرية:** لكي تتمكن المنظمات من التنافس بنجاح في مجالات أعمال جديدة لا بد أن تمتلك القدرات اللازمة وأن تكون مكونات تلك القدرات داعمة لبعضها (Kipley & Lewis, 2009: 11). إذ يقسم أنموذج النجاح الإستراتيجي لـ (Ansoff) القدرة المنظرية إلى أربع (مكونات) وفقاً لـ (Lewis, 2013: 42)، وهي: (أ) قدرة المديرين أو كفاءتهم (أسلوب القيادة الإستراتيجية، ومهارات حل المشكلات، والميل للمخاطر، ومستوى المعرفة الشخصية، وعوامل النجاح أو الخبرة لما ينجح). (ب) الأنظمة (إسناد الأولويات، ومسببات المشكلات أو الاستجابة للتهديدات). (ج) القدرات التكنولوجية (أنموذج للنجاح، ونظام الإدارة، ونظام المعلومات الإدارية). (د) الثقافة (المكافآت والحوافز، وموقف التغيير). ويضيف (Ridwansyah, 2015: 143) (Kipley et al., 2012: 4) (Bonelli, 2013: 45) الهيكل التنظيمي، وهي كما يأتي:

أ. **قدرة المديرين أو كفاءتهم:** يرى (Ansoff et al., 2019: 101) أن قدرات المدير الأعلى تتميز بـ (١) العقلية وتضم: الانشغال النسبي بالمشكلات الخارجية مقابل المشكلات الداخلية، والميل لتحمل المخاطر، والقيم والأعراف والأهداف الشخصية. (٢) السلطة وتضم: قوة موقع سلطته داخل المنظمة، وطموحه ودفعه لاستخدام القوة. (٣) الكفاءة وتضم: المواهب/الشخصية، مهارات حل

المشكلات، وأسلوب/مهارات القيادة، والمعرفة عن المنظمة وعن البيئة، (٤) القدرات وتضم: القدرة على العمل الشخصي، وعادات العمل.

ب. **الأنظمة:** إن الأنظمة الرئيسية والفرعية مختلفة الاستخدام بحسب طبيعة عمل المنظمات، وتُعد أيضاً أحد العناصر المنظمة المهمة في نموذج (McKinsey)، إذ عرفها (الدوري، ٢٠٠٥: ٣٠٨) بأنها "عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل أولاً بأول لمختلف الأنشطة المنظمة والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز والجذب والاستقطاب ونظم قياس الأداء وتقييم العمل". وانصرف (Kaplan, 2005: 41) إلى أنها الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المستخدمة لإدارة المنظمة بما في ذلك أنظمة التحكم في الإدارة وقياس الأداء وأنظمة المكافآت والتخطيط ووضع الميزانية وتخصيص الموارد وأنظمة المعلومات الإدارية".

ج. **القدرات التكنولوجية:** يشير (Hasan & Ibrahim, 2015: 39) بأنها القدرة على تعبئة الموارد العلمية والتكنولوجية المختلفة التي تمكن المنظمة من تطوير منتجاتها المبتكرة أو عملياتها الإنتاجية بنجاح. أما (Kilubi & Rogers, 2018: 7) فأشار إلى ضرورة امتلاك المنظمات الكفاءات التقنية والعلمية المطلوبة لتصميم تقنيات وحلول وعمليات ومنتجات جديدة لتعزيز استمراريتها على المدى الطويل، وأن المنظمات مستعدة للرد السريع والتكيف على نحو ملائم ومبتكر لأية أحداث غير متوقعة تواجهها.

د. **ثقافة المنظمة:** إنها الموقف التنظيمي تجاه التغيير سواء كان عدائياً أو سلبياً أو مستعد للتغيير (Kiple et al., 2012: 6). ويوضح (ناصر الدين، ٢٠١٩: ٢٠٧) أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تكون السلوك في المنظمة بالتزام الأفراد بتطبيق هذه القيم والمعتقدات المشتركة وممارستها على نحو يميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى.

هـ. **الهيكل التنظيمي:** يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح وسليم على مدى قدرتها وإدارتها في كيفية العمل لخلق بيئة عمل مناسبة، ومقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتوافق بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة موارده المالية، ويتبين ذلك عبر أهمية الهيكل التنظيمي الجيد فبدونه ستسير العمليات التنظيمية بطريقة فوضوية لا تستند إلى أساس علمي متين، وتتعرثر المنظمة وتتحرف عن مسارها وأهدافها وتصبح عديمة الجدوى وتميل إلى التراجع والانخفاض، فضلاً عن إهدار الموارد البشرية والمادية (ابوكويك، ٢٠١٢: ١٦). إذ عرفها (Cox et al., 2018: 12) بأنه "نظام يتكون من القواعد والسياسات والعمليات المنظمة التي تحكم كيفية تفويض أدوار ومسؤوليات العمل وإدارتها وتنسيقها". وبناءً على ما تقدم، يرى الباحثان أن القدرات المنظمة بمكوناتها المذكورة تعمل على تحقيق الإستجابة المناسبة في ظل سلوكها الإستراتيجي الذي يتناسب مع كل مستوى من مستويات الاضطراب البيئي، وأن أي تباين بين الإثنين سيؤدي إلى ضعف الأداء المنظمي.

ثانياً. الخيار التنافسي:

١. **مفهوم الإستراتيجية التنافسية:** لا يمكن بلورة فكرة الخيار التنافسي إلا بالإحاطة بالإستراتيجية التنافسية كون هذه الإستراتيجية تمثل المنطلق الأول لبيان صحة الخيار التنافسي من عدمه، الأمر الذي يفسر لنا أن نواة الخيار التنافسي هي الإستراتيجية التنافسية، ففوة الأخيرة هي مؤشر فعال للكشف عن نوع الخيار التنافسي الأفضل للمنظمة. إذ إن هنالك تعاريف متعددة لمفهوم الإستراتيجية التنافسية نستعرض بعض من وجهات نظر الباحثين، الجدول (١):

الجدول (١): آراء عدد من الباحثين في تعريف الإستراتيجية التنافسية

الباحث والسنة	التعريف
Porter, 1985: 1	البحث عن موقع مؤاتٍ في الصناعة وهي الساحة الأساسية التي تحدث فيها المنافسة.
Porter, 1998: xviii	الطريقة التي يمكن أن تتنافس بها المنظمات بشكل أكثر فاعلية من أجل تقوية موقعها وتعزيز مركزها في السوق.
Mejla et al., 2005: 750	الإستراتيجية ذات التأثير الفاعل والتي تؤدي دوراً أساسياً فيما يتعلق بنجاح أو فشل المنظمات الصناعية في الأسواق العالمية.
Jermias, 2008: 73	الإطار الذي يحدد للمنظمة كيفية التنافس بطريقة فاعلة.
Hitt, 2009: 4	مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات المصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية.
Gwendo, 2014: 1	القاعدة الأساسية التي قد تسعى وحدة الأعمال عن طريقها إلى تحقيق وضع مفيد ودائم عبر تلبية توقعات المشترين أو المستخدمين أو أصحاب المصلحة الآخرين.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

اتساقاً مع ما تقدم، يجد الباحثان أن الإستراتيجية التنافسية هي مجموعة الأفعال التي تمارسها المنظمة وتؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عبر توجيه وتهيئة كافة الموارد والقدرات المتوفرة بالمنظمة لإختيار الإستراتيجية الملائمة مما يجعلها بموقف تنافسي قوي يفوق المنظمات المنافسة، وقد يتناغم ذلك مع طروحات (Hill & Jones, 2010: 76) الذين أكدوا أن الاستراتيجيات التنافسية تتطلب حشد وبناء الموارد والمقدرات الجوهرية في كفاءات متميزة، لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي دعم ربحية المنظمة.

٢. الأهداف الإستراتيجية التنافسية: تأتي الإستراتيجية التنافسية واختيارها إستجابة لتحقيق مجموعة من إهداف وحدات الأعمال الإستراتيجية، فإذا ما بحثنا عن أهداف الإستراتيجية التنافسية سنعلم جيداً أنها وسيلة لتحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تلك الوحدات، والتي يمكن أن تتعدد لتشمل الجوانب الآتية:

- أ. إنشاء موقف مريح ومستدام ضد القوى المنافسة الأخرى في الصناعة (Porter, 1985: 1).
- ب. إيجاد موقع في الصناعة يمكن للمنظمة أن تدافع عن نفسها فيه بشكل أفضل ضد القوى التنافسية أو التأثير عليها لصالحها (Porter, 1998: 4).
- ج. إنشاء اختلافات بين موقع المنظمة ومواقف منافسيها، ووضع نفسها بشكل مختلف عن المنافسين، عبر اتخاذ المنظمة قرار ما إذا كانت تنوي أداء أنشطة مختلفة أو لأداء الأنشطة نفسها بطريقة مختلفة (Hitt et al., 2011: 105).
- د. تهدف الإستراتيجيات التنافسية إلى التغلب على المنافسين عبر تقديم منتجات مُفضلة يبحث المشترين عنها لإشباع حاجاتهم، ولذلك تبذل المنظمات في تبني الإستراتيجية التنافسية الكفيلة بكسب رضا الزبائن (الدليمي، ٢٠١٤: ٩٦).
- هـ. اكتساب ميزة تنافسية على منافسي المنظمات الأخرى وهذه الميزة التنافسية إما أن تكون زبائن أو كفاءة تشغيلية أعلى من المنافسين أو كليهما (Shao, 2015: 1). واستناداً على سبق، يجد الباحثان

أن الهدف الرئيس للإستراتيجيات التنافسية هو تعزيز المركز التنافسي عبر توافر الموارد والقدرات والكفاءات القادرة على تحسين وتعزيز وضع المنظمة ومحاولة التكيف مع أي تغيير يحدث في البيئة الداخلية والخارجية بدرجة عالية من المرونة لتحقيق الهدف المنشود.

٣. أنواع الخيارات التنافسية: وفقاً لـ (Porter, 1980) يمكن للمنظمات من تحقيق الميزة التنافسية بثلاثة خيارات إستراتيجية تنافسية (David & David, 2015: 149) ويضيف الباحثان الخيار التنافسي الهجين كونه خيار معاصر وحديث (Lapersonne, 2017: 39) (Salavou, 2015: 95) وكالاتي:

أ. إستراتيجية قيادة الكلفة الكلية **Overall Cost Leadership Strategy**: عرفتها (Coulter, 2010: 166) بأنها الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها على الحصول على أوطأ كلفة في الصناعة وتنتج منتجات لقاعدة زبون واسعة وكبيرة، والهدف الرئيسي لقائد الكلفة هو امتلاك أدنى كلفة في الصناعة، إذ يكون التركيز هنا على الكلف وليس الأسعار. ويشير (Oyoolo & Bett, 2017: 165) أن هنالك عوامل تؤثر على تحديد الأسعار تتمثل بالطلب والمنافسة وقنوات التوزيع والبيئة الداخلية والسلطات العامة. وأشار (Hill & Jones, 2010: 155) إلى أن أهم مزايا إستراتيجية قيادة الكلفة تتمثل بقدرة المنظمة قائدة الكلفة أن تحقق سعراً أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيقها الربحية ذاتها بسبب انخفاض الكلف المرتبطة بها، وحتى لو توجهت المنظمات العاملة في المجال الصناعي نفسه إلى فرض أسعار مماثلة لأسعار منتجاتها، فسوف تستمر المنظمة قائدة الكلفة الكلية بتحقيقها أرباح أعلى من المنافسين كونها تتمتع بمزايا الكلفة المنخفضة، فضلاً عن قدرتها على تحمل المنافسة الحادة أفضل من بقية المنظمات الأخرى؛ لانخفاض كلفها بالتالي تحقيقها ربح يفوق المعدل المتوسط. وأشار (Hitt et al., 2011: 112) إلى أن إستراتيجية قيادة الكلفة تحمل عدداً من المخاطر أهمها تتمثل في أن العمليات التي يستخدمها قائد التكلفة لإنتاج وتوزيع منتج يمكن أن تصبح قديمة بسبب ابتكارات المنافسين، ويتمثل الخطر الثاني في المبالغة من قبل قائد الكلفة في تخفيض الكلف، إذ إن الاستمرار في تخفيض الكلف قد ينتهي بها نحو خصائص وسمات هزيلة للمنتج لا ترتقي لمستوى جذب المشترين، ويُعد التقليد هو الخطر الآخر الذي تتعرض له هذه الإستراتيجية بقيام المنظمات المنافسة باستخدام الكفاءات الأساسية الخاصة أو محاكاة قائد التكلفة بنجاح وعندما يحدث ذلك ينبغي زيادة القيمة المقدمة للزبائن بطرح المنتج بسعر أقل أو بإضافة ميزات متباينة تخلق قيمة لدى الزبون مع الحفاظ على السعر.

ب. إستراتيجية التميز: إن إستراتيجية التميز تمثل قدرة المنظمة على خلق الاختلافات والتفرد في منتجاتها المقدمة إلى الزبائن عبر تبني الإبداع الذي يضيف قيمة لهم، ويحقق متطلباتهم حسب الإيحاء (Dess et al., 2014: 147)، يتطلب تحقيق التميز من وجهة نظر (Kabutia, 2014: 17) إدراكاً حصرياً من قبل المنظمة المتبعة لهذه الإستراتيجية، إذ تستخدم عدة أبعاد لتمييز نفسها منها تصميم المنتج وصورة العلامة التجارية وتكنولوجيا المنتج وميزات المنتج وخدمات الزبائن الفائقة وشبكة الوكلاء، إذ تختار المنظمة خاصية واحدة أو أكثر يراها الزبائن مهمة وستضع نفسها بشكل فريد في تلبية الاحتياجات الخاصة بهم. ويبين (Oyoolo & Bett, 2017: 165) أن المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية تتمتع بمزايا الطلب غير المرن على أسعار منتجاتها وهذا بدوره سيساعدها على تجنب المنافسة الشديدة المحتملة في

الأسعار ويسمح لها بعرض أسعار مميزة تؤدي إلى أرباح أعلى من المعتاد. أشارت (Coulter, 2010: 167) إلى أن هذه الإستراتيجية تنطوي عليها بعض المخاطر أهمها أن تبقى المنظمة فريدة في عين الزبون وقد يكون ذلك صعب وبالإعتماد على قدرة المنافسين على تقليد واستنساخ خصائص التميّز الناجحة، فإذا فقد المنتج تفرد في عين الزبون، فلن يكون الأخير راغب في أن يدفع الأسعار العالية لمجرد الحصول على منتج مميز، ويتمثل الخطر الآخر في أن يصبح الزبون أكثر حساسية للسعر ولن يصبح الفرق أو الأختلاف في المنتج بالأهمية نفسها وفي هذه الحالة تجد المنظمة بأن ميزات التنافسية بالإستناد على الأختلاف والتميّز لم تعد ناجحة. ومما تقدم، يرى الباحثان أن خيار إستراتيجية التميّز يتمثل في تقديم المنظمة لمنتجات فريدة ومميزة من نوعها مقارنة بمنافسيها في السوق عبر التميّز بسمات معينة تستطيع بها تحقيق هذا التفرد والاختلاف، وتتعدد السمات التي تتبعها المنظمة حسب طبيعة نشاطها وحجمها وسوقها المستهدف كأن تذهب نحو التميّز بالخدمة أو العلامة التجارية أو التصميم أو عبر قنوات التوزيع وشبكات الوكلاء وخدمات ما بعد البيع وغيرها من الميزات. كما يهدف هذا الخيار إلى تحقيق عائدات فوق المتوسط؛ لأن الولاء للعلامة التجارية يقلل من حساسية الزبون تجاه الأسعار ولهذا يمكن تبرير الزيادة في الأسعار على المشتري وأن هذا الولاء يخلق عائقاً أمام دخول المنافسين الجدد إلى السوق، كما يتطلب هذا الخيار بذل كافة الجهود والإمكانات من قبل المنظمة وأقسامها وبالذات البحث والتطوير المسؤول عن عمليات الابتكار والإبداع والعمل على نحو منسق لتقديم قيمة إضافية للزبون.

ج. إستراتيجية التركيز: يشير (Hiriyappa, 2008: 161) بأنها الإستراتيجية التنافسية العامة الثالثة وأحد أسس إستراتيجية مستوى الأعمال، يتم توجيه إستراتيجية التركيز نحو تقديم خدمة لمجموعة معينة أو شريحة زبائن محدودة وتعتمد إستراتيجية التركيز الناجحة على قطاعات الصناعة مثل الزبائن وخط المنتج والقطاع الجغرافي فيما عرفت (Coutler, 2010: 169) هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة وتسعى إليها أما كميزات كلفة أو تميز، ولكن ضمن شريحة زبائن ضيقة محدودة. ولكي تكون إستراتيجية التركيز أكثر فاعلية في تحسين وتعزيز الوضع التنافسي من أجل الحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق المستهدف يتم تطبيقها على الكلف أو التميّز (Thompson et al., 2016: 132) (Tanwar, 2013: 15) (Oyoolo & Bett, 2017: 167)، وأشار (الخرجي، ٢٠١٥: ٦٢) أن أهم مزايا هذه الإستراتيجية تنصب في تحقيق إشباع عالٍ لحاجات المستهلك وتحقيق الولاء لديه، مما يساعد المنظمة على الصمود أمام المنافسين، وكذلك تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بشكل أكثر كفاءة، إذ أن مجهودات وطاقت المنظمة موجه نحو هذا القطاع وإمكانية تقليل المنظمة من حساسية المستهلك إزاء الأسعار. ينبغي على المنظمة التي تتبع إستراتيجية التركيز أن تأخذ بنظر الإعتبار أهم المخاطر التي قد تعترضها، وتذكر (Coutler, 2010: 170) أن التقدم التكنولوجي قد يشكل قيداً على المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية، إذ لا يوجد بديل لها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تتعلق بأنشطتها المتخصصة، فضلاً عن إمكانية تغيير أذواق الزبائن أو حاجاته في السوق المستهدف إذ من الصعب على المنظمة أن تغير تخصصها بسرعة وبسهولة. وإستناداً على ما تقدم، يجد الباحثان أن هذه الإستراتيجية موجهة نحو قطاع معين أو شريحة معينة من الزبائن أو رقعة جغرافية معينة أو خط إنتاج/خدمة ضمن نطاق سوقي ضيق بهدف تلبية إحتياجات الزبائن في تلك القطاعات المحددة والضيقة بإستخدام ميزتي التركيز على الكلفة أو التميّز إذ يتم إستحضار

كافة الجهود والإمكانات والموارد المتوفرة لدى المنظمة نحو ذلك الجزء المحدد من القطاع المستهدف لتحقيق النجاح وديمومة الميزة التنافسية.

د. **الإستراتيجية التنافسية الهجينة:** يشير (Kol, 2013: 12) بأن الإستراتيجية التنافسية الهجينة تؤكد على كلاً من إستراتيجية قيادة الكلفة الكلية والتميز في الوقت ذاته، وهي مختلفة عن الإستراتيجية العالقة بالوسط؛ لأن المنظمة لديها فكرة واضحة عن وجهتها، وإن إتباع كلتا الإستراتيجيتين بالوقت ذاته بنجاح سيعطي المنظمة موقعاً يمكن الدفاع عنه بشكل أفضل فيما يتعلق بمنافسيها وفي ظل ظروف المنافسين المتغيرة. وعرفها (Gabrielsson et al., 2016: 1) بأنها سلوك تنافسي يؤكد في الوقت نفسه على ميزة التميز وقيادة الكلفة وتمييزها عن نهج "عدم التركيز" الذي يشير إلى عدم وجود تركيز واضح على أي إستراتيجية معينة. ويرى (Muia, 2017: 1) أن الهدف من هذه الإستراتيجية يتجسد في تحقيق قيمة نقدية أكثر لتلبية إحتياجات الزبائن ورغباتهم، كما يعدها أكثر فاعلية في البيئة المضطربة لأنها توفر مرونة أكبر. من جهته تعرض (Lapersonne, 2017: 40) لهذه الإستراتيجية بأنها تحقق ميزتين تنافسيين مهمتين، (١) تتمثل بالميزة عبر تعقيد الإستراتيجية: تم الدفاع عن الإستراتيجية الهجينة باعتبارها بنية إستراتيجية أكثر تعقيداً من النهج الإستراتيجي البحت (المفرد) إذ إنها تنطوي على التركيز الإستراتيجي الذي تم الدفاع عن الفكرة لأول مرة من قبل (Miller) والذي إدعى أن المنظمة التي تطبق نهجاً إستراتيجياً هجيناً ستستفيد من ميزة عدم التقليد مقارنة بالمنافسين الآخرين الذين لديهم نهج إستراتيجي منفرد، فيما ذهبت الميزة (٢) نحو الإستفادة من المرونة الإستراتيجية: وارتبطت الإستراتيجية الهجينة أيضاً بمرونة إستراتيجية أكبر تمكن من التكيف بشكل أفضل وتناسب البيئة الديناميكية، في حين أن النهج الإستراتيجي البحت (المنفرد) يواجه صعوبة أكبر في التغيير. ويشير (Salavou, 2015: 95-96) أن هذه الإستراتيجية لا تخلو من المآخذ، ومن أبرزها ما يأتي:

١. من الواضح أنه لا يزال هناك الكثير مما ينبغي بحثه فيما يتعلق بوضع تصور كامل للإستراتيجيات الهجينة؛ لأنها تبدو معقدة وذات طبيعة متعددة الأبعاد.
٢. يجب على العلماء إنشاء طيف نظري لإحتضان مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات التنافسية وتصورها بطريقة تعكس الواقع. ومما تقدم، يجد الباحثان أن الإستراتيجية التنافسية الهجينة تعتمد أكثر من إستراتيجية واحدة بالوقت ذاته؛ لأنها تحقق أداء متفوق أعلى من منافسيها في ظل التقدم التكنولوجي والعولمة، صحيح أنها قد تكون مكلفة وتتطلب موارد إضافية ودقة في إتباعها، لكنها بالنهاية تحقق الهدف المنشود وفي ظل التغييرات المحيطة بالمنظمة فقد أملت الضرورة إعتداد خيارات تنافسية ذات طابع هجين يعكس إعتدائية تلك المنظمات إلى المزاجية وتبني أكثر من خيار إزاء الحالات الطارئة والمفاجئة التي تعترضها في ميدان عملها.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

ويتضمن الجانب التطبيقي ثلاث محاور على النحو الآتي:

المحور الأول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

١. **وصف وتشخيص متغير الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة:** عبّرت عن هذا المتغير الفترات (X_1-X_{15}) ، ويوضح الجدول (٢) أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (3.7773) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) وبنسبة استجابة كلية بلغت (75.55%) وهذا يدل على ان مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤثر أهمية متغير الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الشركة

المبحوثة، ومستوى الانسجام بالإجابات مقبولة والذي تعكسه قيمة الانحراف المعياري العامة (1.06316)، كما أن المتغيرات كانت متجانسة ومقبولة بالاعتماد على نسبة معامل الاختلاف الاجمالي التي بلغت (28.15%). وهذا يعني اتفاق المبحوثين بدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية. وجاء متغير (X₆) بأعلى وسط حسابي وانحراف معياري (4.1500) و(0.82638) على التوالي، والذي ينص على (مؤشرات نظام الإدارة الذي تتبعه إدارة شركتنا هو الأفضل) إذ حصلت نسبة (عالية جداً +عالية) (82%)، مما يؤشر على أن الشركة المبحوثة تمارس أنظمتها الإستراتيجية بشكل عالٍ للاستجابة للتغيرات المستقبلية والحاضرة، أما المتغير (X₉) فقد حصل على أقل وسط حسابي (3.0125) بانحراف معياري (1.12353) وينص على (لدى إدارة شركتنا القدرة على مجارة التغير التكنولوجي في البيئة) إذ حصلت نسبة (عالية جداً +عالية) على (43%) مما يشير إلى محدودية اهتمام الشركة المبحوثة على مجارة التغيرات التكنولوجية المحيطة بها.

الجدول (٢): التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة ومعامل الإختلاف لمتغير الإستجابة الإستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الشركة المبحوثة

معامل الإختلاف	نسبة الإستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										رمز المتغير
				1		2		3		4		5		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
31.09%	75.75%	1.17759	3.7875	10%	8	10%	8	8%	6	36%	29	36%	29	X ₁
33.02%	72.25%	1.19274	3.6125	9%	7	14%	11	21%	17	20%	16	36%	29	X ₂
34.50%	70.25%	1.21169	3.5125	6%	5	13%	10	34%	27	19%	15	29%	23	X ₃
29.25%	75.75%	1.10801	3.7875	16%	13	6%	5	6%	5	25%	20	46%	37	X ₄
26.82%	75.50%	1.01258	3.7750	6%	5	15%	12	8%	6	38%	30	34%	27	X ₅
19.91%	83.00%	0.82638	4.1500	1%	1	6%	5	11%	9	39%	31	43%	34	X ₆
22.90%	79.75%	0.91325	3.9875	3%	2	10%	8	11%	9	39%	31	38%	30	X ₇
23.00%	76.75%	0.88267	3.8375	3%	2	5%	4	39%	31	14%	11	40%	32	X ₈
37.30%	60.25%	1.12353	3.0125	24%	19	21%	17	13%	10	15%	12	28%	22	X ₉
31.47%	75.25%	1.18402	3.7625	6%	5	9%	7	24%	19	25%	20	36%	29	X ₁₀
27.05%	80.00%	1.08200	4.0000	13%	10	0%	0	8%	6	35%	28	45%	36	X ₁₁
29.99%	75.00%	1.12481	3.7500	14%	11	10%	8	10%	8	20%	16	46%	37	X ₁₂
24.87%	80.00%	0.99492	4.0000	5%	4	9%	7	14%	11	26%	21	46%	37	X ₁₃
26.20%	78.50%	1.02839	3.9250	3%	2	15%	12	19%	15	15%	12	49%	39	X ₁₄
28.85%	75.20%	1.08479	3.7600	9%	7	11%	9	15%	12	26%	21	39%	31	X ₁₅
28.15%	75.55%	1.06316	3.7773	9%	7	10%	8	16%	13	26%	21	39%	31	المعدل الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

٢. وصف وتشخيص متغير الخيار التنافسي: نلاحظ من الجدول (٣) ان مستوى توفر متغير الخيار التنافسي في الشركة المبحوثة فيها على المستوى الكلي هو (77%) مما يدل على ان الافراد المبحوثين متفقون على مؤشرات هذا المتغير في الشركة المبحوثة، بوسط حسابي (4.0589)، وانحراف معياري بلغ (0.86827)، مما يدل على توفر متغير الخيار التنافسي بمستوى عالٍ، وعلى الشركة المبحوثة الحفاظ على هذا المستوى وتعزيزه من اجل استدامته للحفاظ على موقعها التنافسي. اما على المستوى الجزئي فإن نتائج التحليل لأبعاد الخيار التنافسي كانت متباينة وبمستويات متقاربة ايضاً على وفق ما يأتي، اذ اخذ الخيار الهجين أعلى نسبة استجابة (82.83%)

بوسط حسابي مقداره (4.1417) بانحراف معياري (0.83160)، ثم تلاه خيار قيادة الكلفة الكلية وبنسبة استجابة بلغت (81.38%) بوسط حسابي (4.0688) وبانحراف معياري بلغ (0.85418)، ثم تلاه خيار التميز وبنسبة استجابة (81.21%) بوسط حسابي (4.0604) وانحراف معياري (0.91804)، وفي المرتبة الأخيرة جاء خيار التركيز وبنسبة استجابة (79.29%) بوسط حسابي (3.9646) وانحراف معياري (0.86924).

الجدول (٣): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأبعاد الخيار التنافسي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
قيادة الكلفة الكلية	4.0688	0.85418	81.38%	20.99%
التميز	4.0604	0.91804	81.21%	22.61%
التركيز	3.9646	0.86924	79.29%	21.93%
التهجين	4.1417	0.83160	82.83%	20.08%
المعدل الكلي	4.0589	0.86827	81.18%	21.39%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

١. تحليل علاقة الارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة والخيار التنافسي: ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: (لا ترتبط الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بالخيار التنافسي في الشركة المبحوثة)، ومن الجدول (٤) يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة والخيار التنافسي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.700^*) وهي علاقة دالة إحصائياً بعد اختبارها بالاختبار التائي الخاص لدلالة معامل الارتباط، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.657) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.994) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (78)، مما يدل على معنويتها وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ كلما سعت إدارة الشركة المبحوثة للاستجابة للتغيرات أو مجاراتها انعكس ذلك بإيجابية في تحديد الخيار التنافسي وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة لثبوت علاقة الارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة والخيار التنافسي.

الجدول (٤): نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة والخيار التنافسي ومتغيراته في الشركة المبحوثة

الخيار التنافسي (المؤشر الكلي)	ابعاد الخيار التنافسي				المتغيرات المعتمدة
	التهجين	التركيز	التميز	قيادة الكلفة الكلية	المتغيرات المستقلة
0.700 (8.657) (0.000)*	0.618 (0.000)*	0.561 (0.000)*	0.707 (0.000)*	0.327 (0.003)*	الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة

تشير () إلى قيمة t المحسوبة، قيمة t الجدولية = (1.994) (1, 78) $P \leq 0.05$, N=80, D.F = (1, 78) المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى يوضح الجدول (٤) علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة وبُعد قيادة الكلفة والتميز والتركيز والهجين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.327^*) (0.707^*) (0.561^*) (0.618^*) على التوالي، وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (78)، مما يدل على معنويتها، وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة وابعاد الخيار التنافسي (قيادة الكلفة والتميز والتركيز والهجين)، وبذلك ترفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضيات البديلة وذلك لثبوت علاقة الارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة وخيار قيادة الكلفة الكلية والتميز والتركيز والهجين.

٢. تحليل علاقة التأثير بين الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة والخيار التنافسي: ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا تؤثر الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة إيجابياً ومعنوياً في الخيار التنافسي في الشركة المبحوثة)، بينت النتائج الواردة في الجدول (٥)، تأثير الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيار التنافسي، إذ اتضح وجود تأثير معنوي للاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيار التنافسي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (75.003) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) والبالغة (0.000) عند درجتي حرية (1.78) ومستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أهمية هذا المتغير في الشركة المبحوثة، ويدعم ذلك معامل التحديد R^2 (0.490)، مما يعني أن الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة تفسر ما مقداره (49%) من التغيرات الحاصلة في الخيار التنافسي وأن (51%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن متابعة معاملات بيتا، اتضح أن (β_1) بلغت (0.920) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (8.660) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) عند درجتي حرية (1.78) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدعو لرفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول البديلة بسبب ثبوت تأثير الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيار التنافسي.

الجدول (٥): نتائج تأثير الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيار التنافسي في الشركة المبحوثة

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	3.976	75.003	0.490	0.920 (8.660)*	40.039 (7.794)*	الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة

تشير () إلى قيمة t المحسوبة، قيمة t الجدولية = (1.994) (1, 78) $P \leq 0.05$, N=80, D.F = (1, 78)
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. ان الشركة المبحوثة تهتم بتحقيق الاستجابة الاستراتيجية المستندة للقدرات المنظمة باعتباره مؤشراً ذو أهمية بالغة في تحديد نوع الخيار التنافسي.
٢. إن استخدام الشركة المبحوثة للقدرات المنظمة ذات العلاقة بنشاطاتها وأعمالها ووظائفها يعد أهم مقومات سعيها لتطوير تلك القدرات المنظمة والإفادة منها.
٣. أفرزت نتائج تحليل علاقات الارتباط بروز علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة والخيار التنافسي على المستويين الكلي والجزئي، وقد يؤشر ذلك طبيعة العلاقة المتحققة نتيجة لإهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالقدرات المنظمة كونها الأداة السليمة المتاحة لمجابهة التغيير الذي تشهده البيئة الآن.
٤. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ثبوت علاقة التأثير المعنوية بين المتغير المستقل والمعتمد على المستوى الكلي، ويفسر ذلك في إطار تبني خيار تنافسي يستند الى قدرات المنظمة ويتلاءم مع طبيعة تلك التغييرات المتسارعة التي تعيشها الشركة المبحوثة، والتي قد تنعكس بتبني خيارات التميز أو الهجين في حالات شدة التغيير، أما في حالة محدودية التغيير فيمكن للشركة المبحوثة أن تلجأ إلى تبني خيارات خفض الكلفة أو التركيز.

ثانياً. التوصيات:

١. يتوجب سعي إدارة الشركة المبحوثة لإدامة قدراتها والحفاظ عليها وتجديدها لضمان البقاء منافساً متفوقاً في هذا القطاع الخدمي الذي يتوقع أن يشهد طلباً متزايداً على نوعية خدمات متنوعة فيه، فضلاً عن التكيف والتجديد في بيئة تتسم بالتغيير الدائم وذلك بتوظيف القدرات الدينامية في ميدان عملها من أجل البقاء والتنافس.
٢. إيلاء اهتمام إدارة الشركة المبحوثة لتعميق الوعي لمدراءها عن الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة، فضلاً عن الخيار التنافسي بهدف ضمان استمرار عمل الشركة المبحوثة في تقديم خدماتها وتحقيق رضا الزبون ومن ثم ولائهم لخدمات الشركة.
٣. زيادة الدعم المالي لمراكز البحث والتطوير في كافة فروعها ومراكزها، فضلاً عن بناء وحدات متخصصة تتولى دراسة وتقييم التغييرات والاتجاهات البيئية عامة والتنافسية خاصة، لمواجهة التغييرات المستقبلية التي تحدث في البيئة والاستجابة لها وذلك بتخصيص بنود في الميزانية لعمليات الدعم تلك وهذا ما انتهجته الكثير من الشركات المتطورة التي خصصت موازنات عالية للبحث والتطوير.
٤. ضرورة تعزيز إدارة الشركة المبحوثة من عملية الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة لمواجهة التغييرات والتقلبات بخيارات تنافسية تحافظ بها على وضعها التنافسي وتعززه لمواجهة البيئة بمعطياتها المتسارعة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. أبو كويك، حسن محمد سعيد، (٢٠١٢)، دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢. الجبوري، علاء أحمد حسن، (٢٠٠٥)، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمات الصغيرة: دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٣. الخزرجي، محمد عيدان، (٢٠١٥)، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في الخيار التسويقي للمنظمة: دراسة تحليلية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
٤. الدليمي، عراك عبود، (٢٠١٤)، الاستراتيجيات التنافسية العامة بين إدارة المخاطر وعوامل النجاح الحاسمة: بحث ميداني في عدد من المصارف العراقية الخاصة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
٥. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. الطائي، يوسف حليم سلطان، محمد، احمد عبد اللطيف، (٢٠١٧)، الاستجابة الإستراتيجية ودورها في الحد من التكاليف الوظيفي: دراسة ميدانية في ديوان المحافظة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢)، المجلد (١٤)، ص (١٥٩-١٨١)، جامعة الكوفة، العراق.
٧. المعاضيدي، معن وعادل وحامد، عماد عطفو، (٢٠١٨)، واقع القدرات المنظمة في المنظمات الصحية: دراسة لأراء عينة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى، مجلة تنمية الرفادين، العدد (١١٩)، المجلد (٣٧)، جامعة الموصل، العراق.
٨. المياحي، فلاح سليم، (٢٠١٢)، تأثير الاستراتيجيات التنافسية في اختيار سلسلة التجهيز: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء مديري شركتي الصناعات الجلدية والصوفية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في تقنيات إدارة العمليات، الكلية التقنية الإدارية/بغداد، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق.
٩. ناصرالدين، يعقوب عادل، (٢٠١٩)، الاستراتيجية ضمن الممارسات المتكاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ansoff H. I.; Kipley D.; Lewis A. O.; Helm-Stevens R. & Ansoff, R., (2019), *Implanting Strategic Management*, 3rd Edition, Springer Nature Switzerland .
2. Bonelli, M., (2013), *Ansoff's Strategic Posture Analysis: An Alternative Application in Stock Analysis*, A Dissertation Proposal in the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in Strategic Management, Aliant School of Management and California School of Professional Psychology, Aliant Ernestinal University.
3. Boonpattarakon, A., (2012), *Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises' Organizational Capabilities: Review and Verification*, *Journal of Management Research*, Vol (4), No (3). URL: <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v4i3.1557>
4. Cochran, G. R., (2009), *Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization*, Doctoral Dissertation in the Graduate School, the Ohio State University.
5. Coulter, M., (2010), *Strategic Management in Action*, 5th Edition, Pearson, New Jersey.

6. Cox, K., Jolly, S., Van Der Staaij, S., & Van Stolk, C., (2018), Understanding the Drivers of Organizational Capacity, Published by the RAND Corporation, Santa Monica, Calif., and Cambridge, UK:
https://scholar.google.com/scholar?cluster=1678428941171117593&hl=ar&as_sdt=0,5.
7. Danso, A., Adomako, S., Amankwah- Amoah, J., Owusu- Agyei, S., & Konadu, R., (2019), Environmental Sustainability Orientation, Competitive Strategy and Financial Performance, Business Strategy and the Environment, Vol (28), No (5), PP. (885-895).
8. David, F. R., & David, F. R., (2015), Strategic Management. Concepts and Cases, 15th Edition, Pearson Education Limited, United States of America.
9. Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T., McNamara, G. and Eisner, Alan B., (2014), Strategic Management Text and Cases, 7th Edition, Mc Graw Hill Irwin, Santiago, United States of America.
10. Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L., (2008), Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction, Organization Studies, Vol (29), PP. (1165-1185). DOI: 10.1177/0170840608094775
11. Gachambi, P. M., (2007), Strategic Responses to Changes in the External Environment: A Case of East African Breweries Limited. Unpublished MBA Project, School of Business, University of Nairobi, Kenya.
12. Goro, R. W., (2003), Strategic Responses of Commercial Banks to the Threat of Substitute Products. Unpublished MBA Project, Faculty of Commerce, University of Nairobi, Kenya.
13. Gwendo, A., (2014), Competitive Strategy Implementation and Its Challenges in Early Childhood Development Education Institutions Nairobi City County, A research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business, University of Nairobi, Kenya.
14. Hasan, A, M., & Ibrahim, A., (2015), Key Factors Predicting Firm's Technological Capability of Malaysian Manufacturing Industry from Technology Transfer Perspective, International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol(4), Issue (9).
15. Hill, C. W., & Jones, G. R., (2010), Strategic Management an Integrated Approach, 9th Edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
16. Hiriyappa, B., (2008), Strategic Management for Chartered Accountants, Published by New Age International, New Delhi.
17. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009), Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, 8th Edition, South-Western, USA.
18. Hitt, Michael A. & Ireland R. Duane & Hoskisson, Robert E., (2011), Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization, 9th ED, South-Western, USA.
19. Jermias, J., (2008), The Relative Influence of Competitive Intensity and Business Strategy on The Relationship Between Financial Leverage and Performance, The British Accounting Review, Vol (40), No (1), PP (71-86).
20. Kaplan, R. S., (2005), How the Balanced Scorecard Complements the Mckinsey 7- S Model, Strategy & Leadership, Vol (33), Iss (3), PP. (41-46).

21. Kilubi, I., & Rogers, H. (2018), Bridging the Gap Between Supply Chain Risk Management and Strategic Technology Partnering Capabilities: Insights From Social Capital Theory, Supply Chain Management: An International Journal, <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2017-0091>
22. Kipley, D., Lewis, A. O., & Jeng, J. L. (2012), Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model: Defining the Optimal Strategic Performance Positioning Matrix, Sage Open, Vol (2), No.(1).
23. Kipley, D., & Lewis, A., (2009), The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms, Journal of Management Research, Vol (1), No (1), PP.(1-26).
24. Kol, J. K. (2013), Management Control Systems for a Hybrid Business Strategy: An Exploratory Case Study of a Dutch food-retailer, Master's Thesis, University of Twente.
25. Lapersonne, A. H. (2017), The Hybrid Competitive Strategy Framework: A Managerial Theory for Combining Differentiation and Low-Cost Strategic Approaches, Case Study of a European Textile Manufacturer, Doctoral dissertation in Business Administration, University of Manchester, United Kingdom.
26. Lewis, A., (2013), A Conceptual Model of a Research Design about Congruence between Environmental Turbulence, Strategic Aggressiveness, and General Management Capability in Community Colleges, A Thesis Submitted to the Graduate Faculty, Department of Management, University of Maryland, USA, ProQuest LLC.
27. Lun, Y. V., Shang, K. C., Lai, K. H., & Cheng, T. C. E., (2016), Examining the Influence of Organizational Capability in innovative Business Operations and the Mediation of Profitability on Customer Satisfaction: An Application in Intermodal Transport Operators in Taiwan, International Journal of Production Economics, Vol (171), PP. (179-188) DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.02.019>
28. Mejla, Luis, Rgomez, Balk, David B, & Cardy, Robert, (2005), Management, 2 Edition., Irwin, Mc Graw-Hill, Inc, U.S.A.
29. Mohrman, S. A., Docherty, P., Shani, A. B., Schenkel, A. J., & Teigland, R., (2006 August), the Development of New Organizational Capabilities. In Academy of Management annual Conference, Atlanta, GA, PP (11-16).
30. Muia, F., (2017), Effect of Competitive Strategies on the Performance of Insurance Companies in Kenya Doctoral Dissertation, United States International, University-Africa.
31. Oyoolo, J. D., & Bett, S., (2017), Competitive Strategies and Performance of Organizations in the Pharmaceutical Industry: Case of Pharma Specialities Limited Nairobi, Kenya, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol (2) No. (4).
32. Porter Micheal, (1985), Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The free Press, N.Y., USA.
33. Porter, M., (1998), Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitors, The free press, N. Y, USA

34. Rankonyana, L., (2015), an analysis of the Effect of Organizational Capacity on Organizational Performance in Project Implementation: Case of the Organization of Rural Associations for Progress (ORAP), Doctoral Dissertation of Public Administration, Stellenbosch University.
35. Ridwansyah, F., Oktaviani, R., & Saptono, I. T., (2015), Fit Analysis of Indosat Dometku Business Model Using A Strategic Diagnosis Approach, Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship (IJBE), Vol (1), No (3), PP. (137-147).
36. Salavou, H. E. (2015), Competitive Strategies and Their Shift to The Future, European Business Review, Vol. (27) Iss (1) PP. (80-99).
37. Shao, S. H. (2015), Competitive Strategies and Porter's Five Forces Model by the Insurance Companies in Kenya, A Thesis OF Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, Kenya.
38. Tanwar, R. (2013), Porter's Generic Competitive Strategies, Journal of Business and Management, Vol (15), No (1), PP.(11-17).
39. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. J., & Gamble, J E., (2016), Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases, 20th Edition, McGraw-Hill Education .New York.