

**مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي  
في تعزيز الاستدامة التنافسية  
The Extent of Clarity of Influence  
on Sustainability Leadership for Stakeholders**

(بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة)

من القيادات العاملة في وزارة الصناعة والمعادن)

Analytical Exploratory Research of Technical  
Opinions from Leaders Working in the Ministry of Industry

م.د. لى ماجد حميد

Inst. Dr. Luma Majid Hameed

جامعة النهرين /

كلية اقتصاديات الاعمال

Al-Nahrain University/  
College of Business Economics



## الملخص

يسعى البحث لقياس مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية، حيث إن أغلب المنظمات تعيش حالة من التغيير والتحول لاسيما الصناعية منها وان التحديات التي تواجهها في ظل الأسواق العالمية والمنافسة الدولية الشديدة ألزمت المنظمات لخوض المنافسة مما يتطلب منها وجود وضوح استراتيجي معتمدة لاتخاذ القرارات وتخصيص الموارد في المجالات الصحيحة لها داخل المنظمة، ويساهم امتلاك المنظمة للوضوح الاستراتيجي من قياداتها في تعزيز الاستدامة التنافسية بما يساهم في سير عمل المنظمة واجراء التحسينات المستمرة للارتقاء بجودة منتجاتها وخدماتها.

وبناء على ذلك تم صياغة نموذج البحث ليحدد العلاقة والأثر بين الوضوح الاستراتيجي (المتغير المستقل) بأبعاده (وضوح الأنشطة والاجراءات، وضوح الأهداف، وضوح الاستخدام الأمثل للموارد، وضوح الهيكل التنظيمي) وبين الاستدامة التنافسية (المتغير المعتمد) بأبعاده (تحسين كفاءة المنظمة، الحصة السوقية، تحسين الجودة) وانبثقت عنه فرضية تتعلق ببيان تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية، وجرى تطبيق البحث في وزارة الصناعة والمعادن، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتم اختيار عينة قصدية بلغت عددها (٨٠) عينة من مدرء المناصب الادارية في وزارة الصناعة والمعادن لإنجاز الجانب العملي للبحث، فضلا عن استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط.

.....م.د.لمى ماجد حميد

وقد توصلت نتائج البحث إلى التأثير الايجابي للوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات البحث.

الكلمات المفتاحية: الوضوح الاستراتيجي، الاستدامة التنافسية

## Abstract

The research seeks to measure the impact of strategic clarity in enhancing competitive sustainability, as most organizations are in a state of change and transformation, especially industrial ones, and the challenges they face in light of global markets and intense international competition have obligated organizations to compete, which requires them to have strategic clarity approved for decision-making and resource allocation In the correct areas for it within the organization, and the organization's possession of strategic clarity by its leaders contributes to enhancing competitive sustainability, which contributes to the organization's workflow and continuous improvements to improve the quality of its products and services.

Accordingly, the research model was formulated to determine the relationship and impact between strategic clarity (the independent variable) with its dimensions (clarity of activities and procedures, clarity of objectives, clarity of optimal use of resources, clarity of the organizational structure) and competitive sustainability (the dependent variable) with its dimensions (improving organization efficiency, market share , quality improvement) and a hypothesis emerged related to the statement of the impact of strategic clarity in enhancing competitive sustainability, and the research was applied in the Ministry of Industry and Minerals, and the research relied on the questionnaire as a main tool for collecting the necessary data to achieve its goals, and an intentional sample of (80) positions managers was selected administration in the Ministry of Industry and Minerals to accomplish the practical aspect of the research As well as the use of a set of statistical methods represented by the arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient and simple regression coefficient.

Keywords: strategic clarity, competitive sustainability



## المقدمة

تمارس التعقيدات الحالية لبيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية ضغوطا على الشركات وخاصة الشركات الصناعية شديدة التنافس، لذا اتجهت منظمات الأعمال نحو التنافسية والمحافظة على الحصة السوقية قدر الامكان نظرا للتغيرات التي أحدثتها البيئة الخارجية وازدياد حدة المنافسة الشرسة مما تطلب من المنظمات تبني مفهوم الوضوح الاستراتيجي الذي يساهم بدوره بتعزيز الاستدامة التنافسية، إذ أن الافتقار إلى الوضوح الاستراتيجي يرتبط بتدني اداء المنظمة مقارنة بالمنظمات ذات العمل الاكثر توجهها واندفاعا.

لذا فقد تزايد الاهتمام بتبني المنظمات للوضوح الاستراتيجي لضمان تحقيق النجاح والنمو وبلوغ الاستدامة التنافسية عن طريق تحديد احتياجاتها الاستراتيجية والتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية التي تتسم بالتعقيد واللاتأكد والتنبؤ بالمستقبل والتركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق التأكيد على استخدام مبادئ الوضوح الاستراتيجي لتعزيز الاستدامة التنافسية.

ونظرا لمحدودية اعتماد هكذا مواضيع وتطبيقها في المنظمات العراقية بالرغم من أهميتها وخوفاً من اضاءة فرص الافادة من معطياتها لذا أصبح من الضروري اجراء البحث فيما يخص "مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية واستخلاص أهم المؤشرات من أجل قياسها وتطبيقها للوصول الى النتائج وتحديد السبل الكفيلة لاجراء المعالجات الضرورية والاعتماد عليها وتطبيقها في المنظمة واجراء التحسين المستمر في مستوى أداءها بما ينعكس ايجابيا على تطوير وتحسين جودة العمل. وتحقيق الاستدامة التنافسية.

ومن هنا جاء البحث ليسلط الضوء على الأطر الفكرية لمتغيري البحث، إذ جرى تقسيم البحث على عدة مباحث تناول المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث وتناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث واختص المبحث الثالث بتحليل واختبار فرضيات البحث، واما المبحث الرابع فقد تضمن عرضا للاستنتاجات التي توصل اليها البحث بالاعتماد على نتائج الجانب العملي للبحث.

## «المبحث الأول»

### منهجية للبحث

#### تمهيد

تعد منهجية البحث الخارطة التي يسير على وفقها البحث والمدخل الأساس للبحث العلمي، إذ يتم فيها توضيح وعرض مشكلة البحث وأهدافه وأهميته والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وفقاً للحدود الزمانية والمكانية له كما يوضح الأدوات اللازمة لتحليل هذه البيانات، لذا يتضمن هذا المبحث مشكلة البحث وأهمية البحث ومخطط البحث الفرضي ومنهج البحث ومجتمع وعينة البحث والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات في الجانب العملي للبحث.

#### أولاً: اشكالية البحث

لا يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح والاستدامة التنافسية ما لم تمتلك وضوحاً استراتيجياً لمواجهة التحديات البيئية ومواكبة التطورات فإن هذه المتغيرات قد فرضت تحديات على المنظمات حول كيفية الانسجام والتكيف مع تلك العوامل من أجل التفكير بصورة استباقية لما هو قادم من أجل الوصول إلى النجاح، ولا يتم ذلك بدون وجود رؤية استراتيجية واضحة طويلة المدى من القيادات العاملة في المنظمة ووضوح الأهداف والهياكل التنظيمية ووضوح الإجراءات والأنشطة الداخلية للمنظمة فضلاً عن وضوح الأدوار القيادية وأدوار الموظفين، لذا تدور المشكلة الأساسية للبحث حول تحديد القصور المرتبطة بالوضوح الاستراتيجي ومدى محدودية إدراك المدراء لأبعاد الوضوح الاستراتيجي في مجال أعمالها ومدى قدرة الوزارة في تحقيق الاستدامة التنافسية وبناءً عليه يمكن إظهار مشكلة البحث عن طريق إثارة عدد من التساؤلات وكما يلي:

- ١) مامدى توافر ابعاد الوضوح الاستراتيجي في الوزارة؟
- ٢) ما مدى ادراك القيادات العاملة في وزارة الصناعة والمعادن لأبعاد الاستدامة التنافسية؟
- ٣) مامستوى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية في الوزارة؟

### ثانيا: أهمية البحث

يبرز أهمية البحث كونه يسلط الضوء على احدى أهم المواضيع التي تلعب دوراً في مجال الادارة الاستراتيجية، وكونه موضوعاً يرتبط بشكل وثيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق اعتماد منهج حديث ومهم للمنظمات وخصوصاً في المنظمات الصناعية ألا وهو الوضوح الاستراتيجي، والذي بات اليوم واحداً من أهم الاهداف الرئيسية التي تسعى المنظمات عن طريقها لتحقيق الاستدامة التنافسية، وعليه تتجلى أهمية البحث بالآتي:

- ١) اعطاء صورة ومفهوم واسع للوزارة عن كيفية وضع الخطط واتخاذ الاجراءات ووضوحها للمساهمة في الارتقاء بجودة اعمالها وتعزيز الاستدامة التنافسية.
- ٢) السعي في ادراك القادة والمهتمين بالمواضيع الاستراتيجية، وأشعارهم بمدى أهمية الوضوح الاستراتيجي وتأثيرها في مواكبة التطورات الحديثة والمستمرّة والمتجددة لتحقيق التميز والتفوق والمنافسة المستدامة.
- ٣) تتجلى الأهمية العلمية للبحث في معرفة مدى امتلاك القيادات العاملة في وزارة الصناعة والمعادن لإبعاد الوضوح الاستراتيجي الكفيلة بمواجهة الظروف البيئية الخارجية المتغيرة والتي قد تتعرض لها مستقبلاً وتؤثر على جودة اعمالها وبالتالي على الاستدامة التنافسية.

.....مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

٤) تبرز أهمية البحث الميدانية في اختيار وزارة الصناعة والمعادن مجتمع البحث كونها تعد من الوزارات المهمة في مجال الاستدامة التنافسية.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن توضيحها بالنقاط الآتية:

١) التعرف على مفاهيم الوضوح الاستراتيجي والاستدامة التنافسية في المنظمة المبحوثة

٢) التحقق من مستوى تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية والاستفادة من نتائج البحث وتوظيفها في المنظمة المبحوثة.

٣) حث الوزارة على زيادة اهتمامها بابعاد الوضوح الاستراتيجي للقيادات الادارية والمتضمنة وضوح الأنشطة والاجراءات ووضوح الاهداف والهياكل التنظيمية ووضوح استخدام الموارد، كونها تُعد الركيزة الاساسية في الارتقاء بجودة عملياتها، والقدرة على التكيف مع التطورات البيئية المستجدة وبما يساهم في تحقيق الاستدامة التنافسية.

٤) توفير المعلومات التي تساعد القيادات الادارية في الوزارة لتعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الخلل الموضحة في نتائج البحث

٥) تقديم انموذج فرضي للبحث يساعد الوزارة المبحوثة على تشخيص علاقات التأثير بين متغيري البحث وكيفية تفعيل دور تلك المتغيرات في الوزارة.

#### رابعاً: فرضيات البحث

استناداً لمشكلة البحث وأهدافها تصاغ فرضيات البحث إلى فرضيات رئيسة بالشكل الآتي:

##### الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الوضوح الاستراتيجي في الاستدامة التنافسية.

وتنبثق منها الفرضيات التالية

❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده وضوح الأنشطة والاجراءات في تعزيز الاستدامة التنافسية.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده وضوح الاهداف في الاستدامة التنافسية.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده وضوح الاستخدام الامثل للموارد في الاستدامة التنافسية.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده وضوح الهيكل التنظيمي في الاستدامة التنافسية.

#### خامساً: مجتمع وعينة البحث

طبق البحث في وزارة الصناعة والمعادن لغرض طرح مجموعة من الاستفسارات واجراء المقابلات الشخصية ويعتمد البحث المنهج الوصفي- التحليلي لاختبار الفرضيات وذلك بدراسة التأثير بين متغيري البحث وتستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس متغيري البحث، اما عينة البحث فتتمثل في (المدراء العاملين، مدراء الادارات، رؤساء الأقسام، مسؤولي شعب) وتم اختيار (٨٠) مديراً تضمنت عينة قصدية استهدفت القيادات الادارية في وزارة الصناعة والمعادن.

..... مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

### سادسا: الوسائل الاحصائية المستخدمة في البحث

تعد الأدوات الاحصائية الوسيلة الرئيسة التي تمكننا عن طريق معطياتها التأكد من صحة المقاييس المستخدمة في البحث، فضلاً عن اختبار وتحليل الفرضيات والبيانات التي تم استحصلها من عينة البحث، إذ اعتمد على البرنامج الاحصائي (Smartpls) في تحليل البيانات وتتضمن ما يأتي:

(١) الوسط الحسابي: لمعرفة واقع متغيري البحث عن طريق اجابات عينة البحث على الاسئلة المطروحة في الاستبانة والتعرف على مستوى المتغيرات من الناحية الميدانية واجراء المقارنة مع الوسط المرجح.

(٢) الانحراف المعياري: وهو من أفضل المقاييس المستخدمة لقياس مدى تناغم البيانات التي تم جمعها على وفق اجابات عينة البحث مع متوسطها الحسابي، إذ يتم احتساب الانحراف المعياري عن طريق ادخال جميع البيانات واحتسابها، ومن هنا تكمن دقته عن باقي مقاييس التشتت.

(٣) معامل الاختلاف: يستخدم لقياس درجة التجانس في اجابات عينة البحث.

(٤) مؤشر الاهمية النسبية: لتحديد مستوى الاجابات ومدى أهميتها من الناحية الميدانية.

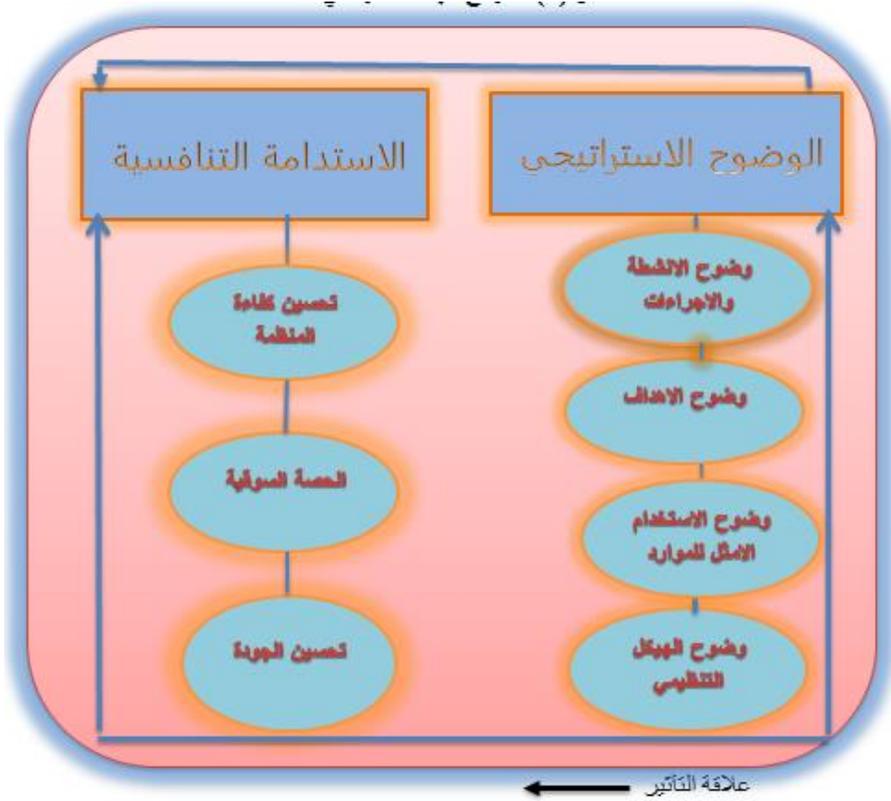
(٥) اختبار فرضيات التأثير: لقياس درجة تأثير المتغير (المستقل) وابعاده في المتغير (التابع)

### سابعا: انموذج البحث الفرضي

يعد المخطط الفرضي للبحث من أهم خطوات منهجية البحث، لما له من دور في تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث، اذ تضمن انموذج البحث الفرضي المتغير المستقل الوضوح الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الأنشطة والاجراءات، وضوح الاهداف، وضوح الاستخدام الامثل للموارد، وضوح الهيكل التنظيمي) والمتغير

المعتمد الاستدامة التنافسية بأبعاده (تحسين كفاءة المنظمة، الحصة السوقية، تحسين الجودة)، والشكل التالي يوضح نموذج البحث الفرضي:

شكل (١) نموذج البحث الفرضي



نموذج البحث : من اعداد الباحث

..... مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

## «المبحث الثاني»

### التأطير النظري للمبحث

#### المحور الأول: الوضوح الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الوضوح الاستراتيجي **The concept of strategic clarity**

يُعد مفهوم الوضوح الاستراتيجي مفهوم حديث نسبياً جذب انتباه اغلب الباحثين في أواخر القرن التاسع عشر على أساس إن معظم المنظمات لديها استراتيجية محددة، لكن قد تواجه صعوبة في ترجمة خططها الى اجراءات محددة وقد تكمن هذه الصعوبة في عدم وضوح هذه الاستراتيجية مما دفع الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية للمبحث عن منظور جديد يساهم في رفع الاداء وتحقيق الاستدامة التنافسية، وايمان القادة بأهمية تطبيقه لضمان النمو والاداء المتميز ( Jeary, 2009,3، و اشار(Gulbrandsen,2019:3).

إلا أن التقلب في بيئة الاعمال والاضطراب الاقتصادي والتغيرات المستمرة تدفع المنظمات الى اعادة النظر في الاستراتيجيات ومراجعتها من اجل معرفة قدرة المنظمات او عدم قدرتها على صياغة استراتيجيات اعمالها فضلاً عن الغموض والتعقيدات التي تجعل من الصعب على العاملين فهم كيفية عملهم والانشطة اليومية لتحقيق اهداف المنظمة.

في حين يرى (Covin, 2020:6) ان المنظمات تزدهر وتتطور عندما تمتلك وضوحاً استراتيجياً اذ انه بدون وجود وضوح استراتيجي تضع فرص النمو والتقدم نتيجة عدم تمكنها من التطلع الى رغبات زبائنها حيث ان غياب الوضوح الاستراتيجي لدى ادارات المنظمة ممكن ان تنتقل من الادارة العليا الى الطبقات الادارية الأخرى.

ويؤكد (Dobni et al. ,2016:12) ان انشاء استراتيجية واضحة في بيئة ديناميكية متغيرة يُعد امراً مهماً لبلوغ الاهداف الاستراتيجية التي تعمل على رفع مستوى الاداء للمنظمات لتحقيق التنافسية اذ كانت المنافسة من ابرز العوامل التي ساهمت في تنمية الوضوح الاستراتيجي الذي يستند الى التفكير الابداعي وما تمتلكه المنظمة من مهارات ابداعية وسمات ذهنية لدى المدراء تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تساعدهم على تحقيق النجاح والاستدامة التنافسية، وبين ( Parnell,2013:217) إن الوضوح الاستراتيجي يتطلب بناء وصياغة استراتيجية ناجحة وان تنفيذها يتطلب مشاركة المديرين فضلاً عن الرؤية التي تقدم توجهات شاملة للمديرين بمهمة تنفيذ الاستراتيجية بهدف تعزيز الاستراتيجية التي تتماشى مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ويشير (Darma, 2017 , 2461) الى أن وضوح رؤية اعمال الشركة تعبر عن وصف ما ترغب أن تكون فيه الشركة في المستقبل وبالتالي تؤثر على جودة عمل الشركة لذا يجب أن تتسم بالواقعية والمصدقية وأن توفر جسراً من الحاضر الى المستقبل، وفي السياق ذاته فقد اشار (Adams,2005: 24) الى الوضوح الاستراتيجي بأنه اداة تستخدمها الادارة لتحقيق اهدافها عن طريق التركيز على تنسيق الجهود والانسجام مع الهيكل التنظيمي ووضع خطط قابلة للتنفيذ تتوافق مع التكنولوجيا الحديثة وثقافة المنظمة.

وعرفها (DHAHER & SAAED,2021,2500) بأنها الطريقة التي يتبعها المدراء لتحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي توصف بأنها متغيرة وصعبة ويتم التعامل معها عن طريق رؤية استراتيجية واضحة من اجل الاستدامة وتعزيز المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية في الحاضر والمستقبل، في حين عرفها et al (3,2022 Gargantini) بأنها الشعور بالهدف في العمل والتوافق مع رؤية الشركة، وأوضح كلا من (Liyanage A. S.1 and Weerasinghe T. D , 2018:32) إن

..... مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

الشركات التي تستخدم الوضوح الاستراتيجي العالي تفوقت على الشركات ذات المستوى المنخفض او المتوسط من الوضوح الاستراتيجي.

### ثانياً: أهمية الوضوح الاستراتيجي

يعد الوضوح الاستراتيجي عنصراً مهماً للمنظمات إذ يؤدي دوراً حاسماً في ضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل اذ يعمل على تزويد المنظمة بالقدرة الديناميكية للتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية والاستفادة من القدرات الحالية والموجودات لضمان حصولها على استدامة تنافسية في مجالات متعددة فالمنظمات التي تمتلك وضوحاً استراتيجياً عالياً فهي تتميز بكفاءتها في ادارة اعمالها والمرونة للتعامل مع التغيرات البيئية والتكيف معها ((Faure&Rouleau, 2011:168)، كما ويساعد المنظمات في تحقيق اكبر قدر من الاعمال وتخفيف حدة التوترات البيئية المحيطة بالمنظمة Covin (2020: 2)، وبات السعي لتحقيق الوضوح الاستراتيجي امراً مهماً للمنظمات لوضع طرق التعامل مع جميع المستويات التنظيمية (8: Huang et al, 2017)، ويبرز أهمية الوضوح الاستراتيجي للمنظمات في تأثيرها على اداء المنظمة على الامد الطويل واستمراريتها في الحصول على التكتيكات التنافسية للتغلب على المنظمات المنافسة لها (2: De Souza, 2010).

### ثالثاً: ابعاد الوضوح الاستراتيجي Dimensions of strategic clarity

أشار الباحثين إلى عدة ابعاد لقياس الوضوح الاستراتيجي فقد اتفق كل من الباحثين (Dunham&Puente, 2008:511) و (Balchat, 2021, 2052) و (DHAHER & SAAED, 2021, 2503) على الابعاد التالية لقياس الوضوح الاستراتيجي وهي (وضوح الانشطة والاجراءات، وضوح الاهداف، الاستخدام الواضح للموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الادوار القيادية، وضوح ادوار الموظفين).

واعتمد البحث الحالي على نموذج و (SAEED,2021,2503) & DHAHER) لقياس الوضوح الاستراتيجي واقتصر على الابعاد التالية وهي (وضوح الانشطة والاجراءات، وضوح الاهداف، وضوح الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي) وفيما يأتي توضيح لتلك الابعاد:

### ١) وضوح الأنشطة والاجراءات:

بدأت المنظمات بالتركيز على إعداد دليل يُعنى بالاجراءات المتبعة لديها والتي تتضمن شرحا كاملا لكل عملية يتم انجازها مع ضرورة ان يتسم هذا الدليل بالوضوح والدقة والشمولية والاتساق مع اهدافها لضمان التطبيق الواقعي وتفاذي المشكلات (Kim et al, 2020:3)، وعرفها (Balchat, 2021, 2052) بأنها تعني اي وضوح لنظام يمارس مجموعة من وظائف الادارة والتحكم في مدخلات ومخرجات موارد المنظمة، ووضوح العمل من اجل تحقيق المنظمة لأهدافها فهي تعمل على تحديد انشطتها اللازمة لتحقيق الاهداف، والانشطة هي الهياكل الرئيسية التي يتم عن طريقها تفعيل العمل عن طريق مجموعة من الاجراءات التي تعتبر جوهر عمل المنظمة وتحديد كيفية تنفيذ اي مهمة او خطوة بالتفصيل، لذلك تتجه المنظمات لتطوير الاجراءات التي تمكنهم من الاستثمار على النحو الأمثل (SAEED, 2021, 2501) & DHAHER).

### ٢) وضوح الهدف:

وتعني فهم اهداف المنظمة لتبني منتجات جديدة، حيث من المحتمل ان يكون لمنظمات الاعمال عالية السوق علاقات جيدة مع العملاء وتخلق قيمة عالية لهم اذ اظهرت بعض الدراسات التجريبية ايضا ان التوجه نحو السوق يمكن ان يساهم في نتائج تنظيمية محددة مثل القدرة على الابتكار (Balchat, 2021, 2052).

..... مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

وتعد الاهداف بيانا لمستقبل المنظمة الذي ترغب تحقيقها وهو مصدر داخلي للدافع والالتزام ودليل للعمل ووسيلة لقياس الاداء وقد تكون الاهداف استراتيجية وتتعلق بمستقبل المنظمة وقد تكون تكتيكية مرتبطة بتحديد نتائج الوحدات في المنظمة (Ritchie & Puente, 2021, 2501)، ويرى (DHAHER & SAAED, 2021, 2501)، ويري (Ritchie & Puente, 2008, p.3) ان الأهداف تعد وسيلة لتحديد السبب الذي وجدت المنظمة من أجله وما تسعى للوصول إليه. وهي تعد من الركائز الأساسية لتحقيق الفاعلية الإستراتيجية لارتباطها بتوحيد وجهات النظر المختلفة المصالح لأصحاب

### ٣) الاستخدام الواضح للموارد:

وبمعنى انه يمكن للمنظمة امتلاك موارد استراتيجية عن طريق امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. (Balchat, 2021, 2052)، واطاف (SAAED, 2021, 2501) ان المنظمات لكي تستمر وتبقى على قيد الحياة فإنها تحتاج الى موارد للحفاظ على عملياتها والتي تتضمن جميع الاصول التي يمكن ان تستخدمها المنظمة او تحصل عليها من اجل تحقيق اهدافها، وتتضمن الموارد نوعان الاولى هي الموارد التي تحرك القيمة للمنظمة وهي اصول غير ملموسة مثل ارضاء العملاء وجودة المنتج، وثقة المنتج والسمعة والثقافة التنظيمية.

والثاني هو تمكين الموارد التي تمتلكها جميع المنظمات والمتمثلة في الاصول الملموسة (الموارد البشرية والتنظيمية والمالية والمادية) حيث يعتمد نجاح المنظمات وتميزها في الاداء والمنافسة على قدرتهم في استثمار الموارد التمكينية ويؤكد (Bowman & Ambrosini, 2009:29) ان المنظمة تستطيع امتلاك الموارد الاستراتيجية عن طريق امتلاكها للميزة التنافسية المستدامة.

#### ٤) وضوح الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي ضروري في تحديد حجم المنظمة حيث تزيد المنظمات الحديثة من حجمها من اجل اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين من خلال خفض تكاليف الانتاج وزيادة حصتها السوقية (Balchat,2021,2052)، وتوسعى المنظمات جاهدة لتحقيق اهدافها حيث يتم تقسيم هذه الاهداف الى مهام ثم يتم تشكيل الهيكل التنظيمي والذي يمثل الاداة التي تربط الاهداف والموارد والاجراءات وتوضح العلاقات السببية بينها، والذي يعد اطار للعلاقات بين الوظائف والانظمة والعمليات والافراد العاملين ومجموعات العمل التي تبذل جهدا لتحقيق الاهداف التنظيمية اذ يؤثر الهيكل على جميع العمليات التنظيمية حيث يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والتواصل وتدقق المعلومات والتفويض في اتخاذ القرار

(DHAHER & SAAED,2021,2501)، و اضاف ( Bai et al,2017:622) ان هذا البعد يتضمن الترتيب الرسمي لأدوار العمل في المنظمة وآلية الادارة وتكامل العمل الذي يتضمن الانشطة التنظيمية والوسيلة المتبعة لتحقيق اهداف العمل.

#### المحور الثاني: الاستدامة التنافسية

اولا: مفهوم الاستدامة التنافسية:

أصبحت الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات المعاصرة هدفا أساسيا تسعى الى تحقيقه عن طريق امتلاكها شيئا خاصا يصعب تقليده أو استبداله ببدائل اخرى، واحتل هذا المفهوم مكانة بارزة في اغلب الأدبيات ذات العلاقة اذ تعد الاستدامة عنصرا مهما لتحسين القدرة التنافسية (Moliner et al ,2021: 134).

..... مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

واشار الباحثون (CHEN et al , 2018:42) الى ان الميزة التنافسية تعني ان المؤسسة تحقق تنافساً في سوق المنافسة تتجاوز المنافسين الآخرين وتحقق ارباحاً عالية في فترة زمنية معينة وتحقق مكاسب اعلى من متوسط مستوى الربح وبناء على ذلك يمكن تعريف الاستدامة التنافسية على انها قدرة رأس المال البشري للمؤسسة على تحقيق كفاءة تفوق كفاءة المنافسين في بيئة العمل وينبغي على المؤسسة استخدام القدرة الديناميكية لإعادة تنظيم الموارد مرة اخرى من اجل اكتساب ميزة تنافسية جديدة.

وفي السنوات الاخيرة انطلق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في مجال الاستراتيجيات التنافسية المستدامة والتي تعني ان المؤسسة يمكنها انتاج سلع او خدمات تكون اكثر قيمة للزبون من القيمة التي ينتجها المنافسين ( Hakkak, 2015: 299)، فالميزة تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وان الفكرة تركز في القيمة التي اوجدتها المنظمة لتزويد الزبون بها بطريقة كفؤة ( Hill, 2001: 3).

وفي اتجاه آخر فقد عرّف القدرة على الاستدامة التنافسية على المستوى الوطني على انها قدرة بلد معين على المنافسة المستدامة في الساحة الدولية مع الاخذ بنظر الاعتبار البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لهذه المنافسة (K. Cheba et al, 2020:1402)، وترتكز مفهوم الاستدامة التنافسية على السمعة الجيدة للمنظمة وعلى الابتكار والاصول الاستراتيجية اذ ترتبط الميزة التنافسية المستدامة بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية على اعتبار ان الاستدامة التنافسية هي تلبية حاجات السوق آخذين بنظر الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (Kuuml, 2011: 52).

ووصف الباحثين (Şimon et al, 2020:2) الاستدامة بأنها حماية حياة الافراد في المجتمع من خلال تلبية احتياجاتهم في الحاضر دون المساس بحياة الاجيال القادمة، ويرى (Yeh et al , 2021,2) ان الاستدامة التنافسية تعتمد على قيادة التكلفة والتمايز اذ ان اسرع وسيلة لتحقيق ربح اضافي هو خفض التكلفة، وان ادارة التكلفة

الاستراتيجية هي تطبيق ادوات وتقنيات ادارة التكاليف لتعزيز الموقف الاستراتيجي للمنظمة وبما يساهم في خلق وتعزيز التنافسية.

### ثانيا: اهمية الاستدامة التنافسية

تعتبر الاستدامة التنافسية الوسيلة التي تمكن المنظمة من اختراق الاسواق عبر تقديم افضل المنتجات والخدمات المقدمة للزبون وبالوقت المناسب، فقد تحتاج المنظمات الى التركيز باستمرار على تحديد المنتج التفاضلي واعادة تشكيل الكفاءات الاساسية والحصول على تقنيات فريدة وتراكم الملكية الفكرية والتي يمكن تسخيرها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Srivastava, 2013:48)،

ويمكن تلخيص اهمية الميزة التنافسية المستدامة بما يأتي (Lynch, 2003:152)

أ) تُعد الاستدامة التنافسية الاساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة اذ ان المنظمات تنمي قدرتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة التنافسية.

ب) تُعد بمثابة سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون

ج) تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية اكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وارباعها.

### ثالثا: ابعاد الاستدامة التنافسية

تعددت الآراء حول تحديد ابعاد الاستدامة التنافسية، ففي دراسة اجراها الباحثان (Jiao et al , 2022,5-6) و (Lazarenko et al , 2021,1) إذ اشاروا الى انه يمكن قياس الاستدامة التنافسية عن طريق (الاداء البيئي للمنظمة، والاداء الاقتصادي للمنظمة، والاداء الاجتماعي للمنظمة) والتي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة فعلى سبيل المثال عندما تسعى المؤسسات الى القضاء على الهدر

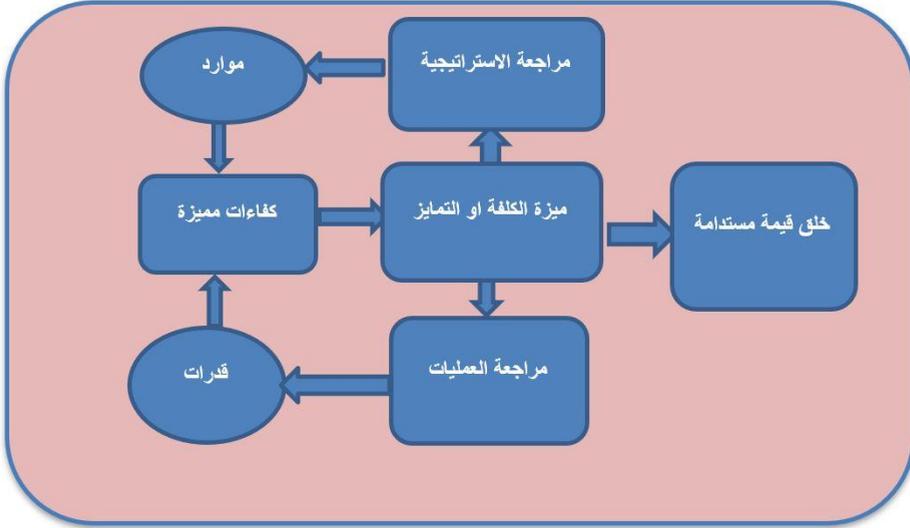
..... مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

وتحسين مستوى كفاءة استهلاك الطاقة لتحسين تفوقها المالي فإنها في الواقع تتخذ أيضا خطوات كافية لتحسين الاداء البيئي وبدعم من الموارد البشرية التي تقود الاستراتيجيات والسياسات بالفعل ومن ثم فأنهم يكتسبون أيضا الوعي بشأن الحفاظ على البيئة والتي تعد خطوة نحو تحسين الاداء الاجتماعي ومن خلال ذلك تتجه المنظمات نحو تحقيق الاستدامة التنافسية، واتفق اغلب الكتاب والباحثين على مجموعة من الابعاد لقياس الاستدامة التنافسية للمنظمة والذي اعتمد عليه البحث الحالي والمتمثلة بـ(تحسين كفاءة المنظمة، الحصة السوقية، تحسين الجودة) وفيما يلي توضيحا لتلك الابعاد:

#### (١) تحسين كفاءة المنظمة

يعد كفاءة المنظمة من اهم العناصر التي تساعد على تحقيق الاستدامة التنافسية ومواكبة التغيرات البيئية باستمرار ويفترض (Srivastava et al , 2013 , 49) ان الشركات لا يمكنها تحقيق اداء عاليا ومستداما الا اذا كان لديها موارد متفوقة مقترنة بكفاءة وقدرات الشركة وان هذه الموارد والقدرات المتعددة تشكل اعلى حواجز الدخول التنافسية والشكل التالي يوضح الموارد والقدرات المرتبطة بكفاءة الشركة والتي تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

## الشكل (٢) يوضح موارد وقدرات الشركة في خلق الاستدامة التنافسية



والقدرات التي من شأنها ان تنشئ منتجات ذات قيمة عالية في قطاع السوق وناجحة على المدى الطويل وبما يضمن تحقيق الاستدامة التنافسية، اذ يتم بناء ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الموارد الجوهرية التي تمتلكها المنظمة ذات القيمة العالية والنادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للأحلال (Khandekar 2005 :628) .&Sharma,

### (٢) الحصة السوقية

تمثل الحصة السوقية المقياس الأفضل لمعرفة ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، فالحصة السوقية وتعرف بأنها نسبة مبيعات علامة تجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي مبيعات كافة المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته، ومن جهة ثانية فأن سعي المنظمة إلى زيادة حصتها السوقية، وصولاً إلى زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر في المدى البعيد يجب أن يتم في ضوء دراسة وتحليل الموارد المتاحة للمنظمة وموائمتها مع ظروف بيئتها الخارجية وبعكس ذلك سوف تواجه المنظمة الفشل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية،

..... مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

لذا فإن الحصة السوقية هي نتيجة لجهود التسويق التي تبذلها الشركة بما في ذلك الاعلان والترويج والجودة والسعر الذي يقدمه المنتج / الخدمة (6:2021 ,

.(Bhattacharya Et al

٣) تحسين الجودة

يعد فهم جودة السلع أو الخدمات أمراً مهماً لتطوير المنتج وتخطيط الوجهة وتوليد ميزة تنافسية مناسبة. فمن المعتقد أن جودة العالية تؤدي إلى رضا الزبون، والتي قد تؤدي بدورها إلى إعادة تفكير الزبون في نية الشراء والتحدث بشكل إيجابي عنها وتوصية الآخرين للتعامل مع المنظمة بشكل متكرر مما يولد ثقة لدى الزبائن Maiga (et al., 2015:145))، ذلك ان تحسين الجودة تؤثر على ولاء الزبون، وهو أمر مهم للغاية للأعمال التجارية أو التنافسية، لذا يجب أن تسعى الإدارة باستمرار إلى تحسين المنتج بين حينٍ وآخر وتقديم خدمات متميزة للزبائن من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Zehiretal., 2012:278).



## «المبحث الثالث»

### عرض نتائج الجانب العملي للبحث

يتضمن هذا المبحث اختبار النتائج وتفسير مدى تحقيقها للفرضيات من خلال اختبار التناسق بين ابعاد المتغيرين (الوضوح الاستراتيجي، الاستدامة التنافسية) باستخدام الوسائل الاحصائية منها ثبات او موثوقية (التشعبات الخارجية) و متوسط التباين المستخلص و الثبات المركب و ألفا كرونباخ و تحليل و اختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها مسبقا في منهجية البحث العملي، وسيتم اظهار قيمة التأثير من خلال الاعتماد على قيمة ((T) المحسوبة و معامل التحديد ( $R^2$ ) و معامل التصحيح ( $R^2$ ) و معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) و حجم التأثير ( $f^2$ ) (Effect Size) و ( $Q^2$ ) الذي يشير الى دقة والقدرة التنبؤية للأنموذج.

اولا: تقييم جودة ومطابقة المقياس المستخدم في البحث

١) تقييم جودة ومطابقة فقرات متغير الوضوح الاستراتيجي

يبين الشكل (1) التشعبات الخارجية ومعامل الفا كرونباخ لفقرات متغير الوضوح الاستراتيجي والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (16) فقرة، اذ سيتم اختبار الانموذج ضمن المؤشرات التالية:

أ) الثبات والاتساق الداخلي

❖ يوضح الجدول (1) قيم (CR) للمتغير المستقل الوضوح الاستراتيجي، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.916 - 0.935)، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، اذ اظهرت النتائج وجود ثبات عالي لأبعاد مقياس متغير الوضوح الاستراتيجي

❖ عن طريق قيمة معامل ألفاكرونباخ إذ تراوحت نتائجها بين (٠,٨٧٨, -٠,٩٠٧), يتضح انها اكبر من (٠,٧٠) و هذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

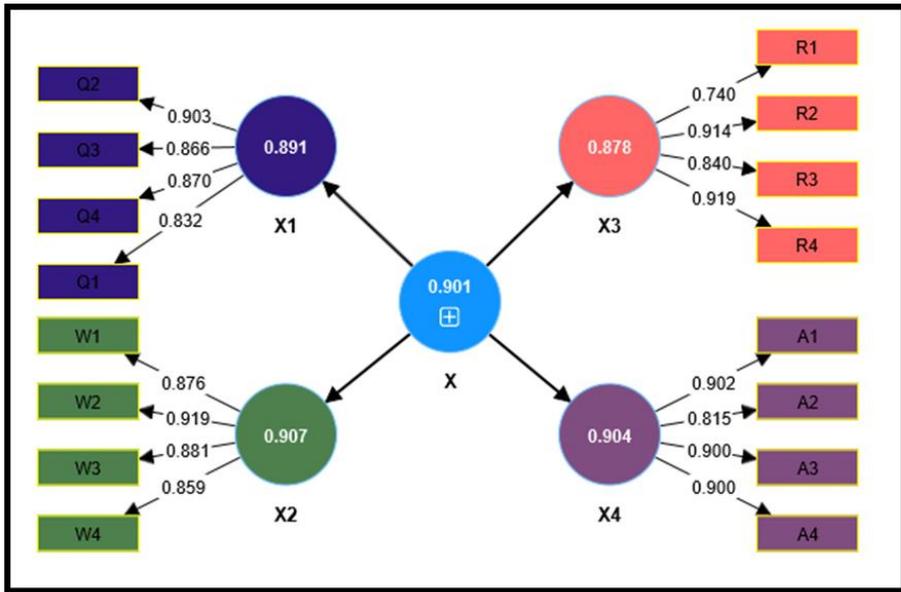
### ب) الصدق التقاربي

❖ يظهر عن طريق قيم التشبعات الخارجية (Outer Loadings(OL لفقرات المقياس لمتغير (الوضوح الاستراتيجي) قد تراوحت قيم التشبع الخارجي بين (0.74 - 0.919), مما يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الوضوح الاستراتيجي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، وهو مؤشر جيد.

❖ يوضح الجدول (1) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير الوضوح الاستراتيجي اذ يتضح ان جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.734 - 0, ٧٨٢) وهي اكبر من القيمة (٠, ٥٠) اذ تدل جميعا على الصدق التقاربي للأبعاد.

❖ يتضح من الجدول (1) إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لفقرات متغير الوضوح الاستراتيجي اذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تتراوح بين (٣, ٣٦٦ - ٢, ٧٠٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١, ٩٨٤) وكذلك قيمة (P-Value) المحسوبة كانت اقل من (0.05), والتي تراوحت قيمتها (0.000 - ٠, ٠١٨) عند كل الفقرات اذ تدل على ان جميع الفقرات كانت معنوية وهو مؤشر جيد.

.....مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية



شكل (1) الانموذج الكامل لمتغير الوضوح الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPls V.3.3.2

جدول (١)

نتائج اختبار الثبات والاتساق المركب  
والصدق التقاربي لمتغير الوضوح الاستراتيجي

P-Value	اختيار T	Standard Deviation (STDEV)	التثبع الخارجى للفقرة (OL) Outer Loadings	متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted	الثبات المركب (CR) Composite Reliability	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	القياس	البناء
0.018	2.366	0.352	0.832	0.754	0.924	0.891	Q1	وضوح الانشطة والاجراءات
0.016	2.419	0.373	0.903				Q2	
0.013	2.479	0.349	0.866				Q3	
0.015	2.434	0.357	0.870				Q4	
0.008	2.666	0.329	0.876	0.782	0.935	0.907	W1	وضوح الاهداف
0.011	2.538	0.362	0.919				W2	
0.009	2.615	0.337	0.881				W3	
0.010	2.576	0.334	0.859				W4	
0.002	3.110	0.238	0.740	0.734	0.916	0.878	R1	وضوح الاستخدام الامثل للموارد
0.000	3.525	0.259	0.914				R2	
0.001	3.379	0.249	0.840				R3	
0.001	3.420	0.269	0.919				R4	
0.000	3.506	0.257	0.902	0.775	0.932	0.904	A1	وضوح الهيكل التنظيمي
0.001	3.343	0.244	0.815				A2	
0.000	3.707	0.243	0.900				A3	
0.000	3.645	0.247	0.900				A4	
حجم العينة = ٦٠								

المصدر: برنامج SmartPls V.4

.....مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

## ٢) تقييم جودة ومطابقة فقرات متغير الاستدامة التنافسية

يبين الشكل (2) التشبعات الخارجية ومعامل الفاكرونباخ لفقرات متغير الاستدامة التنافسية والذي يتكون من ثلاث ابعاد اساسية والمؤلفة من (12) فقرة، اذ سيتم اختبار الانموذج ضمن المؤشرات التالية:

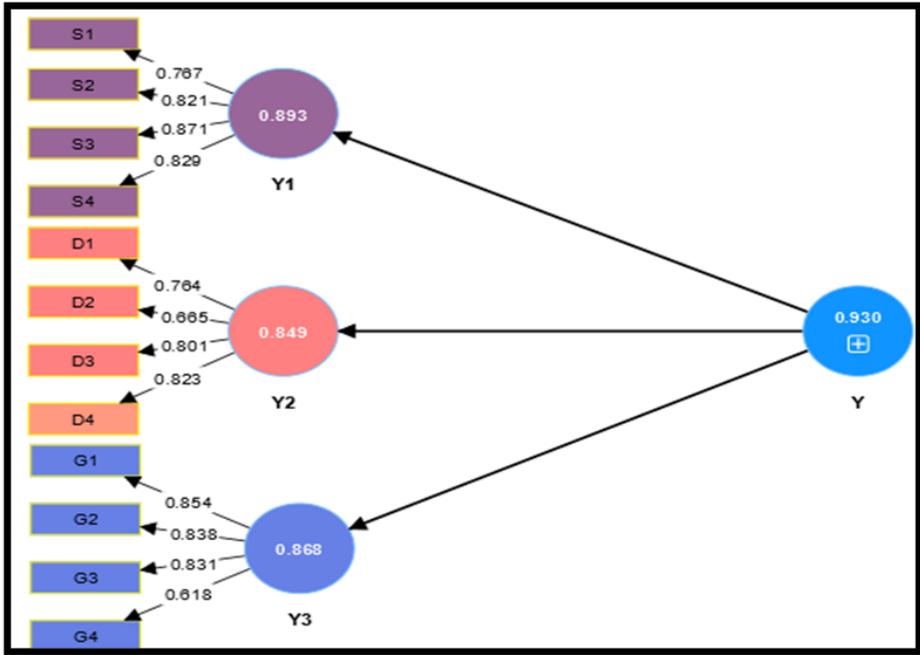
### أ) الثبات والاتساق الداخلي

- ❖ يوضح الجدول (2) قيم الثبات المركب (CR) لمتغير الاستدامة التنافسية، والتي جمعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.849 - 0.893)، هو مؤشر جيد ويدل على ثبات الفقرات، اذ اظهرت النتائج وجود ثبات عالي لفقرات مقياس البحث لمتغير الاستدامة التنافسية
- ❖ وعن طريق قيمة معامل ألفا كرونباخ إذ تراوحت نتائجها بين (0.762، -0.84) يتضح انها اكبر من (0.70) وهذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة القياس للمتغيرين (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

### ب) الصدق التقاربي

- ❖ يظهر من الجدول (2) قيم التشبعات الخارجية لفقرات المقياس لمتغير الاستدامة التنافسية نتائج التشبع الخارجي والتي تراوحت قيمها بين (0.618 - 0.871)، مما يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الاستدامة التنافسية ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.
- ❖ يوضح الجدول (2) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) للمتغير المستقل الاستدامة التنافسية اذ يتضح ان جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.586 - 0.677) وهي اكبر من القيمة (0.50) اذ تدل جميعا على معنوية الابعاد بصورة اجمالية.

❖ يتضح من الجدول (2) إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لفقرات متغير الاستدامة التنافسية اذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة التي تراوحت بين (3,763-23,667) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (1,984) وكذلك قيمة (P-Value) المحسوبة كانت اقل من (0.05)، و بقيمة (0.000) لجميع الفقرات اذ تشير هذه النتيجة على معنوية جميع الفقرات وهو مؤشر جيد.



شكل (٢) الانموذج الكامل لمتغير الاستدامة التنافسية

المصدر: برنامج SmartPls V.4

.....مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

## الجدول (٢)

### نتائج اختبار الثبات والاتساق المركب والصدق التقاربي لمتغير الاستدامة التنافسية

P-Value	اختبار T	Standard Deviation (STDEV)	التشيع الخارجي للفقرة (OL) Outer Loadings	متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted	الثبات المركب (CR) Composite Reliability	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	المؤشر	الوصف
0.000	11.450	0.067	0.767	0.677	0.893	0.840	S1	تحسين كفاءة المنظمة
0.000	14.095	0.058	0.821					
0.000	23.667	0.037	0.871					
0.000	15.716	0.053	0.829					
0.000	13.889	0.055	0.764	0.586	0.849	0.762	D1	الحصة السوقية
0.000	5.300	0.125	0.665					
0.000	13.977	0.057	0.801					
0.000	17.226	0.048	0.823					
0.000	20.669	0.041	0.854	0.626	0.868	0.799	G1	تحسين الجودة
0.000	14.129	0.059	0.838					
0.000	16.409	0.051	0.831					
0.000	3.763	0.164	0.618					
حجم العينة = ٦٠								

المصدر: برنامج SmartPLS V.4

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

أ) متغير الوضوح الاستراتيجي

يتضح من الجدول (٣) إن أعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد وضوح الأنشطة والاجراءات اذ بلغ (٤,٠٥٤) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (٠,٧٧٣) ومعامل اختلاف (١٩,٠٦٩) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية، ويدل ذلك على ان الوزارة المبحوثة لديها اجراءات واضحة ومحددة تتبعها الوزارة في تنفيذ انشطتها اليومية مع وجود جدولة للأعمال والمشاريع التي تسعى اليها، وترى الباحثة ان استمرار الوزارة في هذه الاجراءات سيساهم بصورة كبيرة في تنفيذ الاهداف التي تسعى اليها الوزارة.

على اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد وضوح الهيكل التنظيمي اذ بلغ (٣, ٢٢١) وبمستوى جيد وانحراف معياري (١, ٠٠٢) ومعامل اختلاف (٣١, ١١٧) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية، ويشير ذلك الى ان وزارة الصناعة المبحوثة لديها بعض المشاكل في وضوح الهيكل التنظيمي، اذ وجدت الباحثة ان الهيكل التنظيمي على الاغلب لا يتسم بالمرونة العالية في مواجهة المتغيرات البيئية مع وجود المركزية العالية التي تمنع الوزارة من اتخاذ القرارات بصورة سريعة وبالتالي فأن وجود هذا التعقيد سوف يؤدي بالوزارة الى صعوبة الاستجابة للمتغيرات البيئية وبالتالي فأن ذلك سوف يمنعها من استثمار الفرص التي تحتاج الى استجابة سريعة وفورية وبالتالي سيسمح للمنافسين من استثمارها وتحقيق الميزة التنافسية.

اما بصورة اجمالية فقط بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الوضوح الاستراتيجي ما قيمته (٣, ٦٧١) وبمستوى جيد وانحراف معياري (٠, ٦٥١) ومعامل اختلاف (١٧, ٧٣٣) اذ جاء هذا المتغير بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية على مستوى المتغيرات. اي ان مستويات الوضوح الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة هي مستويات مقبولة ولكن ليست جيدة جدا اذ ان الوزارة لديها الاهداف الواضحة والمحددة والمفهومة من قبل العاملين مع وجود الوضوحية في الاجراءات والتعليمات الواجب القيام بها من قبل الموظفين ولكن الذي سبب في عملية تراجع مستويات الوضوحية هو وجود التعقيد للهيكل التنظيمي مع التعقيد في توزيع الموارد داخل الوزارة.

.....مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

### جدول (٣)

#### المؤشرات الوصفية لأبعاد الوضوح الاستراتيجي

مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الوضوح الاستراتيجي
جيد	1	19.069	0.773	4.054	وضوح الانشطة والاجراءات
جيد	2	20.024	0.809	4.042	وضوح الاهداف
متوسط	3	29.082	0.979	3.367	وضوح الاستخدام الامثل للموارد
متوسط	4	31.117	1.002	3.221	وضوح الهيكل التنظيمي
جيد	الثاني	17.733	0.651	3.671	الوضوح الاستراتيجي

#### ب) متغير الاستدامة التنافسية

يتبين من الجدول (٤) إن اعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد الحصة السوقية اذ بلغ (٤, ٢٧٩) وبمستوى جيد جدا اذ بلغ الانحراف المعياري له (٠, ٥٨٦) ومعامل اختلاف (١٣, ٦٩٥) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية ويشير ذلك الى ان الوزارة المبحوثة لديها الخطط التسويقية الاستراتيجية الواضحة والمحددة التي تسعى الى تحقيقها مع وجود الامكانيات والقدرات الجوهرية في داخل الوزارة التي تستطيع من خلالها التوسع في حصصها التسويقية مع مراعاة توقعات الزبائن من اجل تحقيق اعلى فرص من الحصص التسويقية.

اما اقل وسط حسابي فقد كان عند بعد تحسين الجودة اذ بلغ (١٨٨, ٤) وبمستوى جيد وانحراف معياري (٦٤٤, ٠) ومعامل اختلاف (٣٧٤, ١٥) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية ويدل هذا الى ان الوزارة لديها الجدية والاهتمام الواضح في عملية تحسين الجودة من طريق البحوث والدراسات التي تقوم بها من اجل تحسين مستويات الجودة داخل الوزارة وخاصة من حيث المنتجات التي تقوم بإنتاجها ولكن بنفس الوقت لدى الوزارة مشكلة في عملية التواصل مع الزبون اذ ان اغلب الزبائن لا يجدون بالمنتجات التي تقوم بإنتاجها الوزارة المبحوثة بأنها ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين وهذا اذا ما استمر فإنه سوف يؤثر سلباً على تحقيق الميزة التنافسية، اما بصورة اجمالية فقط بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الاستدامة التنافسية ما قيمته (٢٢١, ٤) وبمستوى جيد جدا وانحراف معياري (٥٧١, ٠) ومعامل اختلاف (٥١٨, ١٣) اذ جاء هذا المتغير بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية على مستوى المتغيرات.

وبالتالي فإن ذلك يدل على ان مستويات الاستدامة التنافسية هي مستويات جيدة وخاصة من حيث الحصص التسويقية التي تستطيع من خلالها الوزارة تحقيق النجاح والتوسع وتحقيق الميزة التنافسية واستدامها.

..... مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

جدول (٤) المؤشرات الوصفية لأبعاد الاستدامة التنافسية					
مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الاستدامة التنافسية
جيد	٢	15.283	0.641	4.196	تحسين كفاءة المنظمة
جيد جدا	1	13.695	0.586	4.279	الحصة السوقية
جيد	٣	15.374	0.644	4.188	تحسين الجودة
جيد جدا	الاول	13.518	0.571	4.221	الاستدامة التنافسية

المصدر: برنامج SmartPls V.4

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

يبين الجدول (٥) والشكل (٣) المؤشرات الإحصائية لاختبار الفرضيات بين ابعاد الوضوح الاستراتيجي في الاستدامة التنافسية.

❖ حققت قيمة (t) المحسوبة للنموذج المقدر (٣٢٧, ٢٦). وهي اكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١, ٦٦٤) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لمتغير الوضوح الاستراتيجي وبناء عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي في الاستدامة التنافسية) عند مستوى دلالة (٥٪) أي بدرجة ثقة (95٪) وهذا مما يدل على ان الوضوح الاستراتيجي لها تأثير فاعل وجوهري في الاستدامة التنافسية. ويدل ذلك على ان وزارة الصناعة والمعادن المبحوثة كلما سعت الى تطبيق وتبني الوضوح الاستراتيجي في الخطط المعتمدة من قبل الوزارة وتعمل على تقسيم تلك الخطط وتوضيحها الى الادارات الثلاث في الوزارة

فأن ذلك سوف يؤثر تأثيراً معنوياً وانعكاس إيجابي على تحقيق الاستدامة التنافسية.

❖ يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted ( $R^2$ ) البالغة (0,772) بان الوضوح الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (77٪) من التغيرات التي تطرأ على (الاستدامة التنافسية).

❖ بينت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ ) بلغت ما قيمته (0,390) وهي اكبر من الصفر وعلية فإن النموذج ذو صلة تنبؤية.

❖ يتبين من قيمة معامل الميل الحدي لمتغير الوضوح الاستراتيجي البالغة (0,879) بان زيادة متغير الوضوح الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (الاستدامة التنافسية) بنسبة (87٪).

❖ يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted ( $R^2$ ) البالغة (0,776) بان الأبعاد (وضوح الانشطة والاجراءات، وضوح الاهداف و وضوح الاستخدام الامثل للموارد، وضوح الهيكل التنظيمي ) قادره على تفسير ما نسبته (77٪) من التغيرات التي تطرأ على (الاستدامة التنافسية).

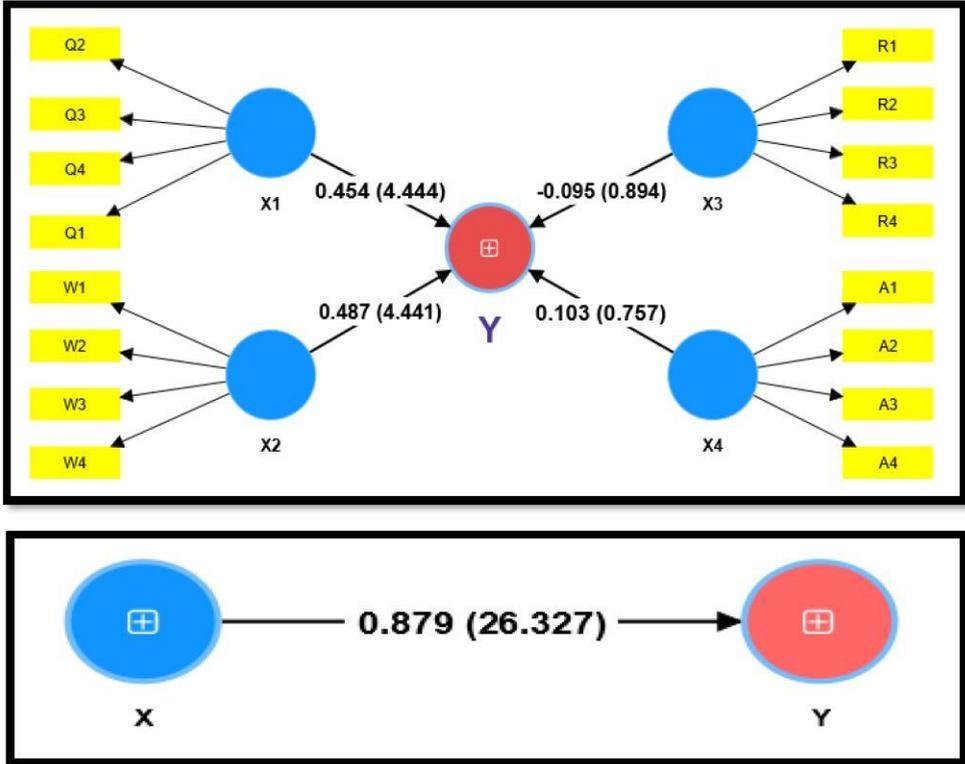
❖ بينت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ ) لأبعاد وضوح الانشطة والاجراءات، وضوح الاهداف و وضوح الاستخدام الامثل للموارد، وضوح الهيكل التنظيمي بلغت ما قيمته (0,396) وهي اكبر من الصفر وعلية فإن النموذج ذو صلة تنبؤية. اي ان الوزارة عندما تعمل على ان تكون انشطتها واجراءتها والاهداف التي تسعى اليها ان تكون واضحة ومفهومة مع الاستخدام الامثل للموارد التي تمتلكها وتمنع الاهداف فيها فأن ذلك سيكون له الاثر الفاعل على استدامة الميزة التنافسية التي تسعى اليها الوزارة امام المنافسين الاخرين.

❖ يتضح من قيم اختبار (t) لبعدي وضوح الانشطة والاجراءات و وضوح الاهداف والبالغة قيمها (4,444, 4,441) على التوالي و هي اكبر من قيمة

.....مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

(t) الجدولية البالغة (١, ٦٦٤)، وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لبعدي وضوح الانشطة والاجراءات و وضوح الاهداف، اما الابعاد الاخرى والمتمثلة ببعدي (وضوح الاستخدام الامثل للموارد، وضوح الهيكل التنظيمي) فيتضح من قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (٠, ٨٩٤, ٠, ٧٥٧, ٠) انها اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١, ٦٦٤) وهذا يشير الى عدم ثبوت معنوية الميل الحدي لبعدي (وضوح الاستخدام الامثل للموارد، وضوح الهيكل التنظيمي).

- ❖ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعدي وضوح الانشطة والاجراءات البالغة (٠, ٤٥٤) بان زيادة بعد وضوح الانشطة والاجراءات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (الاستدامة التنافسية) بنسبة (٤٥٪).
- ❖ يتبين من قيمة معامل الميل الحدي لبعدي وضوح الاهداف البالغة (٠, ٤٨٧) بان زيادة بعد وضوح الاهداف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (الاستدامة التنافسية) بنسبة (٤٨٪).



شكل (٣) تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي معاً في الاستدامة التنافسية

المصدر: برنامج SmartPLS V.4

..... مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

#### جدول ( ٤ )

المؤشرات الإحصائية بين ابعاد

الوضوح الاستراتيجي معاً في الاستدامة التنافسية

القرار	Q <sup>2</sup>	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	f <sup>2</sup>	P Values	T	β	ابعاد الوضوح الاستراتيجي
قبول الفرضية	0.390	0.772	0.768	3.385	0.000	26.٣٢٧	0.879	الوضوح الاستراتيجي
قبول الفرضية	0.396	0.776	0.792	0.430	0.000	4.444	0.454	وضوح الأنشطة والاجراءات
قبول الفرضية				0.462	0.000	4.441	0.487	وضوح الاهداف
رفض الفرضية				0.019	0.369	0.894	-0.095	وضوح الاستخدام الامثل للموارد
رفض الفرضية				0.021	0.472	0.757	0.103	وضوح الهيكل التنظيمي

المصدر: برنامج SmartPls V.4



## «المبحث الرابع»

### الاستنتاجات والتوصيات

يسعى هذا المبحث الى تحديد أبرز الاستنتاجات المستوحاة من نتائج التطبيق العملي للمبحث، فضلا عن بناء التوصيات استنادا للاستنتاجات العملية، وعليه ينقسم المبحث على قسمين يتناول الاول ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال الجانب العملي للمبحث والقسم الثاني تقديم جملة من التوصيات للوزارة المبحوثة.

#### اولا: الاستنتاجات

- ١) حقق بُعد وضوح الأنشطة والاجراءات اعلى مستوى اهمية نسبية من بين ابعاد الوضوح الاستراتيجي وهذا يعني ان هنالك اهتمام من قبل الوزارة بأهمية وضع جدولة للأنشطة الوظيفية ووضوح الاجراءات المتبعة لأداء العمل مع مراعاة تقسيم اوقات العمل وفقا لمتطلبات الوظيفة ومهامها الاساسية من اجل تحقيق النتائج المخطط لها.
- ٢) تولى الوزارة اهتمامها بصياغة الاهداف الاستراتيجية من قبل الادارات العليا وترجمتها الى خطط وسياسات وبرامج وموازنات ووضوحها للموظفين مع التأكيد على فهم الموظفين للأهداف الموضوعية من اجل تنويع الخدمات المقدمة لزملائها بما يتلائم مع احتياجاتهم المستمرة واذواقهم المتغيرة.
- ٣) بينت النتائج تراجع بُعد الاستخدام الامثل للموارد ويرجع ذلك الى عدم كفاية التخصيص المالي لتبني استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة التي تساهم بسرعة انجاز العمل وتقديم اجود الخدمات بالاضافة الى تراجع الاهتمام بالموارد الغير ملموسة لأستثمارها في تحسين وتطوير الاداء.

٤) تشير النتائج الى تراجع بُعد وضوح الهيكل التنظيمي ويعود ذلك الى القوانين والانظمة والتعليقات التي تتسم بالتعقيد وعدم المرونة مما يؤكد مركزية الهيكل التنظيمي بما لا يسمح للموظفين المشاركة في صنع القرار وتشديد الاجراءات لتسهيل تدفق وانسيابية المعلومات بين الوحدات الادارية.

٥) هنالك اهتمام نسبي من قبل الادارات العليا في الوزارة بشأن بتوفير عناصر الوضوح الاستراتيجي عند صياغة الاهداف الاستراتيجية وبما لا يتعارض مع اهداف المرؤوسين وفهمها من قبل الافراد لتشجيعهم على الابتكار وتطوير اساليب العمل بما يتماشى مع المتغيرات البيئية واستغلال الفرص البيئية المتاحة لتطوير المنتجات وتقديم اجود الخدمات لربائتها.

٦) تولى الوزارة اهتمامها بوضع خطط استراتيجية تسويقية لزيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال امتلاكها الامكانيات والمقدرات الجوهرية لتنفيذ خطتها الاستراتيجية التسويقية مع امكانية استغلال الفرص البيئية الخارجية المتاحة لزيادة حصتها السوقية.

٧) اظهرت نتائج التحليل العملي ان بُعدي تحسين كفاءة المنظمة وتحسين الجودة جاءت بنتائج متقاربة وبمستوى جيد مما يؤكد سعي الوزارة وبأستمرار لتحسين جودة منتجاتها، اذ تتابع الوزارة وبأستمرار مجريات العمل واستخدام الموارد وتحسين العمليات وتطبيق الاساليب والآليات المتطورة على مستوى وحدات الاعمال من اجل تقديم خدمة عالية الجودة والارتقاء بالأداء في العمل.

٨) اكدت النتائج سعي الوزارة لتحقيق الاستدامة التنافسية وتبني التكنولوجيا التي تلائم مستوى التوقعات المستقبلية لمواكبة التطورات البيئية المستمرة وتبني الافكار التي تفوق توقعات الزبائن وطلبتهم المتغيرة لضمان الاستدامة التنافسية.

..... مدى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنافسية

٩) اسفرت نتائج التحليل العملي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي في وزارة الصناعة والمعادن في تعزيز الاستدامة التنافسية وهذا يدل على انه كلما كان هنالك وضوحا للأنشطة والاجراءات والاهداف والاستخدام الامثل للموارد ووضوح الهيكل التنظيمي كلما زادت قدرة الوزارة في تعزيز الاستدامة التنافسية.

### ثانياً: التوصيات

استنادا الى اهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات عملية واستكمالا لمتطلبات المنهجية العلمية للبحث نقدم جملة من التوصيات التي تمكن الوزارة من الافادة منها وكما يلي:

١) التأكيد على مشاركة الموظفين في صياغة الاهداف الموسوعة وترجمتها الى خطط وسياسات وبرامج وموازنات ووضوحها للموظفين وتخصيص الوقت الكافي من الادارات العليا في الوزارة للتأكد من مدى فهم الموظفين للأهداف الموسوعة.

٢) تخصيص مبالغ مالية كافية لتبني استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة التي تساهم بسرعة انجاز العمل لتوافق الاهداف المستقبلية والمستجدات في بيئة الاعمال مع التركيز والاهتمام بالموارد الغير ملموسة لاستثمارها في تحسين وتطوير الاداء وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية تفوق الخدمات المقدمة من قبل المنافسين.

٣) مراعاة وضوح الهيكل التنظيمي للوزارة والابتعاد عن التعقيد والرسمية في مجال العمل مع التركيز على اهمية مرونة الهيكل التنظيمي واثاحة الفرصة للموظفين في المشاركة بصنع القرارات وتسهيل الاجراءات بما يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات بين الوحدات الادارية والاستفادة منها لتعزيز الاستدامة التنافسية.

٤) اعطاء اهتمام أكبر بالمقدرات الجوهرية وتشجيعهم على تقديم المقترحات والافكار الخلاقة التي من شأنها ان تطور وتنتج منتجات صعبة التقليد من قبل المنافسين وتسويقها مع امكانية استغلال الفرص البيئية الخارجية المتاحة لزيادة حصتها السوقية.

٥) ضرورة ان تجري الوزارة عمليات التحسين المستمرة لمجريات العمل والاستخدام الامثل للموارد وتطبيق الاساليب والآليات المتطورة على مستوى وحدات الاعمال ومواكبة التطورات والمستجدات البيئية لأجراء التحسينات المستمرة على جودة المنتجات والخدمات المقدمة وبما تتوافق مع احتياجات الزبون المتغيرة والمتجددة.

## المصادر

- 1) Adams, Jim. (2005), (Successful Strategic Planning: Creating Clarity(. Journal of Healthcare Information Management — Vol. 19, No. 3, P: 24-31.
- 2) Ambrosini & Bowman. (2009). " What Are Dynamic Capabilities and Are They A Useful Construct in Strategic Management? "International Journal of Management Reviews, Volume 11, Issue 1, pp. 29–49.
- 3) Bai.W, Fengb.Y, Yuea.Y,Feng.L. (2017). "Organizational Structure, Cross-Functional Integration and Performance of New Product Development Team", 13th Global Congress on Manufacturing and Management, Procedia Engineering 174,Pp 621 – 629.
- 4) Balchat , Baqer Ali , Auzby Z. Gusov & Mhsen Alwan Mohammed , (2021) , Employ Strategic Clarity Mechanisms To Improve The Activities Of Green Human Resources , Elementary Education; Vol 20 (Issue 6): pp. 2051-2061.
- 5) Bhattacharya, Bhattacharya, A, Morgan, NA and Rego, LL, (2021), Examining why and when market share drives profit, Journal of Marketing. ISSN 0022-2429, pp.1-52.
- 6) CHEBA, Katarzyna, Iwona BAŁK,& Katarzyna SZOPIK-DEPCZYŃSKA , (2020) , SUSTAINABLE COMPETITIVENESS AS A NEW ECONOMIC CATEGORY – DEFINITION AND MEASUREMENT ASSESSMENT, Technological and Economic Development of Economy ISSN: 2029-4913/eISSN: 2029-4921 2020 Volume 26 Issue 6: 1399–1421.

- 7) CHEN, Yan, Xiao-Ling WANGb, and Bo YANG, (2018), Research on the Construction of Sustainable Competitive Advantage of Start-up Enterprises Based on Dynamic Capability, Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), volume 54.
- 8) Covin, J. G., Garrett Jr, R. P., Kuratko, D. F., & Shepherd, D. A. (2020)." Short Leash or Long Leash? Parenting Style, Initial Strategic Clarity, And the Development of Venture Learning Proficiency". Journal of Business Venturing, 35(4), 105951.
- 9) Darma, Jufri , (2017) , How the Clarity of Business Vision Affect the Quality of Business Intelligence Systems and Its Impact on the Quality of Decision Making (Evidence from North Sumatera-Indonesia) , Journal of Engineering and Applied Sciences 12 (9)' 2461-2466, ISSN: 1816-949X.
- 10) De Souza, M. L. (2010). "Which Right To Which City? In Defense of Political Strategic Clarity". Interface, 2(1), 315-333.
- 11) DHAHER , MI'AD HAMEED & Dr. SAAED HADEEL KADHIM , (2021) , Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research From PhD Dissertation , Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 3 , pp.2500- 2509.
- 12) Dobni, C. B., Klassen, M., & Sands, D. (2016)." Getting to Clarity: New Ways to Think About Strategy". Journal of Business Strategy.
- 13) Dunham, L. Ritchie-D. & Puente, Luz Mari´A. (2008)."Strategic Clarity: Actions for Identifying and

- Correcting Gaps In Mental Models Elsevier Ltd". All RightsReserved. Vol. 41, P.509 529.
- 14) Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). "The Strategic Competence of Accountants and Middle Managers in Budget Making". Accounting, Organizations and Society, 36(3),167-182.
  - 15) Gargantini, Thais , Michael Daly , Joseph Sherlock and Teddy Lazebnik , (2022) , Providing Safe Space for Honest Mistakes in the Public Sector Is the Most Important Predictor for Work Engagement after Strategic Clarity , Article , Sustainability, 14, 7051, pp.1-12.
  - 16) Gulbrandsen, I. T. (2019). "The Co-Presence of Clarity and Ambiguity in Strategic Corporate Communication– An Exploratory Study". International Journal of Strategic Communication, 13(2), 95-109.
  - 17) Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. International Journal of Asian Social Science, 5(5), 300.
  - 18) Hill Charles W. L & Jones. Fareth (2001) strategic management theory 5th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, p. 127.
  - 19) Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017). " The Mediating Role of Ambidextrous Capability in Learning Orientation And New Product Performance". Journal of Business & Industrial Marketing.
  - 20) Jeary.Tony, (2009) coach to the world's top CEOs and high-achievers, helps top organizations accelerate their results.

- 21) Jiao, Xiaojing, Pengwei Zhang, Liying He & Zeyun Li (2022), Business sustainability for competitive advantage: identifying the role of green intellectual capital, environmental management accounting and energy efficiency, article, Economic Research-Ekonomiska Istraživanja, pp.1-23.
- 22) -Khandekar, Aradhana & Sharma Anuradha, (2005), ganizational Learning In Indian Organizational: A Strategic HRM Perspective", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.12, No.2, PP.211-226.
- 23) Kim, J., Kim, H., & Kwon, H. (2020). "The Impact Of Employees' Perceptions Of Strategic Alignment On Sustainability": An Empirical Investigation Of Korean Firms. Sustainability, 12(10), 4180.
- 24) Kuuml, A. (2011). The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies: An examination of the energy industry. African Journal of Agricultural Research, 6(1), 52.
- 25) Lazarenko, Yuliia, Olga Garafonova1, Vyktoriia Marhasova , and Svetlana Grigashkina, (2021) , Gaining a Competitive Advantage through Sustainability Strategy: Managerial Applications for the Mining Sector , E3S Web of Conferences 278, pp. 1-8.
- 26) Liyanage A. S.1 and Weerasinghe T. D, (2018), The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance Nexus: A Conceptual Model, Kelaniya Journal of Management, Vol. 07 , Issue 01 , pp26-39.
- 27) Lynch, Richard, "Corporate Strategy", 3rd Ed., Prentic-Hall, Inc., U.S.A, 2003.

- 28) Maiga, C. O., Neubert, M. J., & Fink, L. S. (2015), Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations, *Business Horizons*, vol.50, no.2, pp.145-155.
- 29) Moliner, Pereira-, J., López-Gamero, M.D., Font, X., Molina-Azorín, J.F., Tarí, J.J. & PertusaOrtega, E.M, (2021) , Sustainability, Competitive Advantages and Performance in the Hotel Industry: A Synergistic Relationship , *Journal of Tourism and Services*, Issue 23, volume 12, , pp.132-149.
- 30) Parnell, J. A. (2013). "Uncertainty, Generic Strategy, Strategic Clarity and Performance of Retail Smes In Peru, Argentina, and the United States". *Journal of Small Business Management*, 51(2), 215-234.
- 31) Ritchie-D, Dunham, L., & Puente, Luz Mari'a. (2008), Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models Elsevier Ltd. All rights reserved. Vol. 41, P. 509 529.
- 32) Şimon, Simona, Stoian, Claudia E., & Gherheş, Vasile, (2020), "The Concept of Sustainability in the Romanian Top Universities' Strategic Plans", *Sustainability*, Vol.(12) (7), Issue (2757), pp. 1-22.
- 33) Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013), Building a sustainable competitive advantage, *Journal of technology management & innovation*, 8(2), 47-60.
- 34) Yeh ,Yi-Cheng , Yu-Hsi Yuan & Chia-Huei Wu , (2021), Enhancing Business Sustainability and Competitive Advantage by Using a Strategic Mathematical Computing Model , *Research Article* , Hindawi *Mathematical Problems in Engineering* , pp.1-14.

- 35) Zehir, Cemal & Ertosunb, Öznur Gülen & Songül, Zehir and Büşra Müceldilli (2012), Total Quality Management Practices Effects on ٣٦. 36. Quality Performance and Innovative Performance, International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, vol.41, pp.273-280.