

التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

(دراسة تحليله لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات/ العراق)

م.د. وسام علي حسين
كلية الاداة والاقتصاد- جامعة الفلوجة

Wesmali@yahoo.com

٠٧٨١٢٢٢٤٧٠٥

المستخلص :

هدف البحث إلى بيان العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده الداخلية (التفكير الإبداعي، التفكير النظمي، الرؤيا) والمقدرات الجوهرية من خلال أبعادها (المرونة الاستراتيجية، تطوير الخدمات، قيمة الزبون) والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها (الأبداع، الجودة، التميز). وتكمن أهمية البحث في تأصيل فكري فلسفي لطبيعة المتغيرات، بوصفها مصطلحات إدارية حديثة. عالج البحث مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، تم صياغتها استناداً إلى الوضع القائم الذي تشهده الشركة، وتمثلت الفجوة الحقيقة في عدم ادراك أهمية المتغيرات المبحوث، وتحقيقاً لما تقدم، طور الباحث نموذج افتراضي بني على التوثيق وتحديد المهام اعتمد في صياغة أربعة فرضيات مستندة إلى مشكلة البحث وتساؤلاته تحقيقاً لمقاصد البحث. اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي ، صمم الباحث استمارة الاستبيان. وتمثل مجتمع البحث في العاملين في شركة (زين) للاتصالات العاملة في العراق، وتم اختيار عينة عمدية طبقية (٨٠) مدير من العاملين في الشركة وفروعها من المجتمع الكلي، وتم تحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS). خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخصت حقيقة واقع المتغيرات المبحوثة في بيئة أعمال الشركة، وعلى ضوء ذلك تم تقديم عدد من التوصيات أهمها التأكيد على أهمية المتغيرات المبحوثة في تحقيق التميز والانفراد لشركة مقارنه بنظيراتها.

Strategic thinking and its reflection on the core competence to achieve sustainable competitive advantage

(Study of the analysis of the views of a sample of employees at Zain Telecom / Iraq)

Abstract :

The objective of the research is to demonstrate the relationship between strategic thinking through its internal dimensions (creative thinking, systemic thinking, vision) and core competencies through its dimensions (strategic flexibility, service development, customer value) and sustainable competitive advantage represented by its dimensions (creativity, quality, excellence).The importance of research lies in the philosophical rooting of the nature of variables as modern administrative terms. The research dealt with a problem expressed by a number of intellectual and practical questions, which were formulated based on the current situation witnessed

by the company, The real gap was the lack of awareness of the importance of the variables studied, and to achieve the above, the researcher developed a virtual model based on documentation and task assignment was adopted in the formulation of four hypotheses based on the problem of research and queries to achieve the purposes of research The research relied on the descriptive and analytical approach. The researcher designed the questionnaire. The research community consisted of Zain employees working in Iraq. A random sample of 80 managers of the company and its branches from the total society was selected and analyzed using statistical methods through the statistical program (SPSS). The study came out with theoretical and applied theoretical conclusions that identified the reality of the variables investigated in the company's business environment. In light of this, a number of recommendations were presented, the most important being the emphasis on the importance of the variables investigated in achieving excellence and exclusivity for a company compared to its counterparts

المقدمة:

لقد أصبحت أساليب التفكير المستخدمة في الإدارة غير مجديه في ظل التغيرات السريعة والعوامل المؤثرة في التوسع والتطور وزيادة التحديات التي تواجه المنظمات في المستقبل والتي كانت سبب انهيار العديد منها، كما وان التغيرات التي تشهدها العالم على المستوى التكنولوجي والاجتماعي والثقافي لا بد من مواجهتها بأساليب مبتكرة توفر الرؤية الواضحة عن البيئة المحيطة بالشركات في ظل المنافسة الشديدة الناتجة عن صعوبة التنبؤ بكيفية تحقيق النمو والانفتاح الاقتصادي لشركات الأعمال، وبهذا ادركت الشركات ضرورة تفعيل دور التفكير الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا وتخصيص جزء من وقتهم في التفكير بالمستقبل لمواجهة جميع التحديات عبر وضع استراتيجيات واضحة مستندة إلى تفكير أبداعي تسهم في توظيف المقدرات الجوهرية باتجاه تطوير خدمات جديدة عالية الجودة تستطيع من خلالها التميز والتفوق والانفراد في الخدمات المقدمة للزبائن للفوز في مضمار سباق الشركات المتبارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

علية وانطلاقاً من أهمية التفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة وتأثيراتها على الشركات بشكل عام والخدمية منها سعى الباحث لمعالجة مشكلة جوهرية في قطاع خدمي حيوي يمثل شركة الاتصال الخلوية العاملة بين العراق (زين)، والتي تعد من الشركات الرائدة لنظيراتها وان بقاء هذا الوضع يتطلب تأكيد وربط بين المتغيرات المستهدفة والذي يساهم في أحداث تراكم معرفي يمكن توظيفه لأفاده الشركات في ميادين الأعمال.

ولتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى اربع محاور رئيسية تمثلت في الاتي:

المحور الأول: البنية المنهجية للبحث.

المحور الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث.

المحور الثالث: الجانب العلمي للبحث.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

المحور الأول: البنية المنهجية للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

أظهرت الدراسات المعاصرة حاجة المنظمات الحديثة للتحول من منظور المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة القادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من متغيرات سريعة شكلت العديد من الضغوط والتهديدات ودفعت المنظمات العاملة إلى تبني فلسفة جديدة تمثل مدخل نموذجي يتمحور في رسم الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤيا المستقبلية للقضايا المتوقعة من خلال زيادة المقدرات الجوهرية لمواردها البشرية وبما يؤهلها لنجاح والبقاء في دائرة المنافسة والذي يتطلب التنسيق بين المقدرات والموارد المتوفرة. من هذا المطلق تتجسد مشكلة البحث في عدم تبني شركات الاتصالات في العراق على خطوات منهجية مدروسة ذات طابع علمي للإفادة من التفكير الاستراتيجي في توظيف المقدرات الجوهرية باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خاصة بعد أن تبين لدى الشركة المستهدفة القدرة على التميز والتفوق والتوسع الخارجي في خدماتها والتي يمكن أن تمكنها من الاستحواذ على أذهان الزبائن. انطلاقاً مما تقدم تبرر معالم إشكالية الدراسة بالسؤال الجوهرى الاتي:

- أن عدم الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية يؤثر سلباً على تفوق وتميز الشركة؟

إلى جانب السؤال الجوهرى تتفرع الأسئلة الأتية:

- ١- ما طبيعة ومستوى التفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوث حسب آراء العينة المستهدفة؟
 - ٢- ما مستوى العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة؟
 - ٣- ما طبيعة تأثير التفكير الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية المستدامة؟
- الإجابة على هذه التساؤلات تمثل محور الدراسة المتمثل في تفسير المتغيرات ومن ثم توضيح المتطلبات المرتبطة بالمشكلة وسبل إيجاد الحلول بشأنها.

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل عام إلى عرض إجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث وتحقيق الأهداف التالية:-

- ١- اعداد اطار نظري مفاهيمي للتفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة.
- ٢- التعرف على مدى الاتفاق بين آراء العينة المستهدفة حول ممارسات التفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.
- ٣- تحليل العلاقة والأثر بين متغيرات البحث(التفكير الاستراتيجي ، المقدرات الجوهرية ، الميزة التنافسية المستدامة) في الشركة المستهدفة.

ثالثاً: أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من الجانبين النظري والعلمي وكما موضح أدناه:

١- الأهمية النظرية:

- أ- احتوى على إسهامات المفكرين الرابطة بين متغيرات البحث المتمثلة بـ(التفكير الاستراتيجي ، المقدرات الجوهرية ، والميزة التنافسية المستدامة)، إضافة إلى دراسة المقدرات الجوهرية متغير وسيط ينفرد بهذا البحث عن البحوث السابقة حسب علم الباحث.
- ب- يعد تراكماً علمياً إضافة إلى كونه تراكماً أكاديمياً يجمع أكثر من متغير من اختصاص إدارة الأعمال يتوقع من خلال دمجها ودراستها معاً لتقديم منتج علمي يقودنا إلى اتجاهات حديثة لمعالجة مشكلة جوهرية.

٢- الأهمية العلمية:

أ- تسليط الضوء على الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات عبر التفكير بالمقدرات لتفعيل الميزة التنافسية والذي يسهم في تقديم خدمات فريدة رائدة في مجال الاتصالات.
ب- تزويد الشركة بمعلومات تتمكن من خلاله معرفة الانحرافات وتوصيات ومقترحات تستند الى جانب ميداني يمكن توظيفها في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

رابعاً: أنموذج البحث ومتغيراتها:

في اطار السعي الحثيث لتحقيق أهداف البحث اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والتي تمد بصلة بموضوع البحث ومتغيراته من اجل القدرة على تطوير نموذج يبين العلاقة والاثـر بين المتغيرات وتصاغ الفرضيات على ضوءه.

١- **العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة:** أن السعي الحثيث وراء تحقيق النجاح والتميز والتوسع من اجل البقاء والنمو فرض على الشركات النظر إلى التفكير الاستراتيجي كأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (El-Mobayed,2006).

ومن نفس المنطلق بمنظور آخر تعرض (Slater&Angehs,2000) إلى الاستراتيجية وعواملها البيئية وعلاقتها بالميزة التنافسية، وتبين أن الشركات المهتمة بالتشخيص البيئي يترسخ فيها سلوك استباقي لأنها تعتمد على دراسة البيئة وعواملها. وقد توصلت دراسة (الزبيدي،٢٠٠٦) إلى أن نمط التفكير الاستراتيجي في ظل الاتجاهات الحديثة يسعي إلى مواكبة التغيرات للتفوق والازدهار في ميدان الأعمال. من خلال ما تقدم يمكن صياغة الفرضية الأولى : توجد علاقة واثـر ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية بدلاله أبعادهما.

٢- **العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية:** حاجة الشركات إلى ادراك أهمية التفكير الاستراتيجي يفرض عليها النظر بشكل شمولي إلى المقدرات المتوفرة لإنجاح التفكير وتحديد رؤيه واضحة (دوري،٢٠٠٥).

كما أكدت دراسة (Geert,2004) على أن للمقدرات الجوهرية اثر كبير على أداء الشركات وثبتت الدراسة على ضرورة سعي الشركات للاستيلاء الخارجي على المقدرات من خلال التفكير الإبداعي ودفع الشركات نحو الاندماج والاستحواذ لتحسين مقدراتها.

ومن منظور آخر يرى (Agha et al, 2012) أن الاهتمام في ربط استراتيجية الموارد البشرية بالمقدرات الجوهرية لها دور في تنمية وتفعيل البرامج التي تسهم في بناء المقدرات الجوهرية والتي يمكن توظيفها باتجاه تحقيق التميز والتفوق عن الشركات النظيرة. على ضوء ما تقدم يمكن صياغة الفرضية الثانية: توجد علاقة واثـر ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية بدلاله أبعادهما.

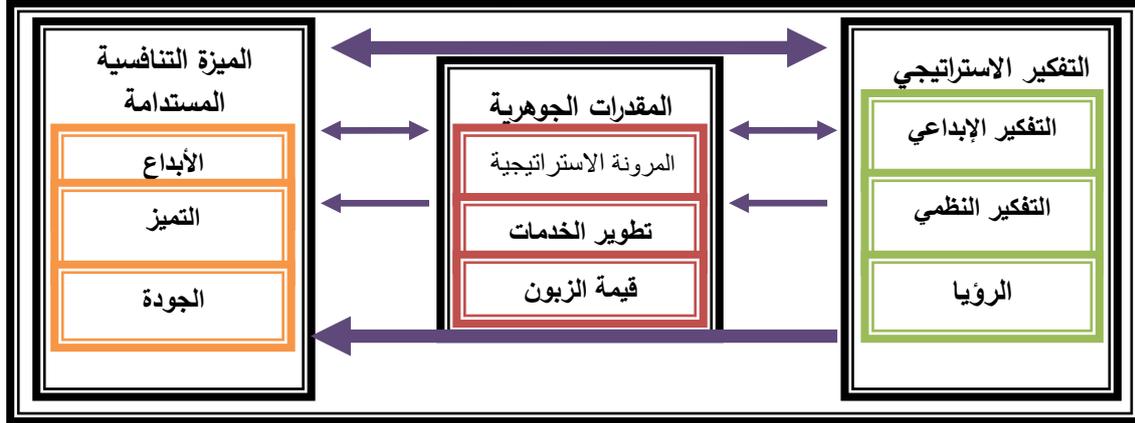
٣- **العلاقة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة:** اكد دراسة (Lindgrer,2010) على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أسناد المقدرات الجوهرية يمكن الشركات من التركيز على نقاط القوة ويدفع بها باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

في حين إشارة دراسة (Michael,2001) إلى أن جميع مدخلات المنظمة التي يتم الاعتماد عليها في الإنتاج لا يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية إلا بعد بناء وتفعيل المقدرات الجوهرية لتكون هناك عملية مزج تسهم في تطوير خدمات جديدة عالية الجودة تستطيع من خلالها التميز والتفوق والانفراد بالخدمات المقدمة للزبائن للفوز في مضمار سباق الشركات المتبارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال ما تقدم يمكن صياغة الفرضية الثانية: توجد علاقة واثـر ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة بدلاله أبعادهما.

٤- **الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة:** أشاره دراسة (الدليمي، ٢٠٠٩) التي طبقت في المصارف الخاصة العراقية إلى أن مقدرات الأبداع الاستراتيجي يمكن استثمارها في بناء الميزة التنافسية المستدامة عبر تطوير راس المال الاجتماعي، وأكدت على ضرورة التنظيم المتطور لبناء المقدرات الداعمة للتميز.

وتعرض (نايف، ٢٠٠٧) في دراسته إلى العلاقة التبادلية بين إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية وانعكاس تلك العلاقة على الأداء الاستراتيجي، واتضح أن عدم الاهتمام في المقدرات الجوهرية يعد من أهم أسباب تدني الأداء وعائق يواجه الشركات أمام تحقيق الميزة التنافسية. من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح وجود دراسات ربطت بين متغيرات مماثلة للمتغيرات الحالية ويتضح عدم وجود دراسة المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط بين المتغير التفسيري والمعتمد، بهذا يمكن صياغة الفرضية الرابعة: توجد علاقة واثرة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة بتوسيط المقدرات الجوهرية. نموذج البحث

مخطط رقم (١) نموذج البحث



خامسا: منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لما يتميز به من نظرة شمولية و اقران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية. وتكون مجتمع البحث من العاملين في المستويات العليا والوسطي في شركة زين للاتصالات في العراق، وتم اختيار عينة عمدية طبقية (٨٠) تمثلت في المدراء العاملين في الشركة وفروعها على مختلف المستويات في بغداد، وبعدها تم توزيع استمارة الاستبيان والتي تمثلت كأداة رئيسية لجمع البيانات للتوصل إلى هدف البحث، حيث تم توزيع (٨٠) استبانة من قبل الباحث ووضح فقراتها للحصول على بيانات دقيقة واستطاع الباحث استرجاع (٧٨) وبعد التدقيق لأجراء عملية الترميز لأداخل البيانات تبين للباحث أن هناك ثلاث استمارات غير مكتملة تم استبعادها ليتم اعتماد (٧٥) وتشكل نسبة (٩٣,٧٥) من المجموع الكلي للاستمارات الموزعة. واعتمد الباحث في أعداد الاستبيان على مجموعة من مقاييس كانت الموجه الأساسي في صياغة الفقرات لكل متغير البعض منها مختبر في دراسات أخرى والأخر مطور وكيفت جميعها بما يتلاءم مع البحث ومتغيراته، حيث تكون متغير التفكير الاستراتيجي من ثلاثة أبعاد اشتملت على (٩) فقرات، واشتملت المقدرات الجوهرية على ثلاثة أبعاد أيضا تضمنتها (٩) فقرات لتشتمل الميزة التنافسية المستدامة (٣) أبعاد بواقع (٩) فقرات، لتكون مجموع فقرات الاستبيان (٢٧) سؤال، مقاسمة من قبل (Oshannassy,2000)، (Boon,2005)، (Michael,1996)، (Mc Dermott,2003)، (Sanchez,2004)، (Karri,2001). وتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث لأبداء ملاحظاتهم على الصياغة والمضمون وتم الأخذ في الملاحظات للخروج باستبيان متكامل. استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ويعني الموافقة على درجات التحسن بمستويات مختلفة كما موضحة في الجدول أدناه:

جدول (١) مدرج فقرات الاستبانة

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

سادساً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بالحدود البحثية حيث يتحدد البحث بمتغيراتها التفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة، والحدود المكانية تمثلت بشركة زين للاتصالات، بينما تمثلت الحدود البشرية بالعاملين على مستوى الإدارة العليا والوسطى لتمثل الحدود الزمنية فترة إنجاز البحث من ٢٠١٧/٩/١ - ٢٠١٨/٢/١٠.

سابعاً: أدوات التحليل الإحصائي:

استخدم الباحث الزمرة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من أجل تفريغ البيانات وأجراء عمليات التحليل الإحصائي للوصول إلى المعلومات، كما وتم اعتماد تحليل المسار بهدف بيان الأثر المباشر وغير مباشر لمتغيرات البحث..

المحور الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: التفكير الاستراتيجي

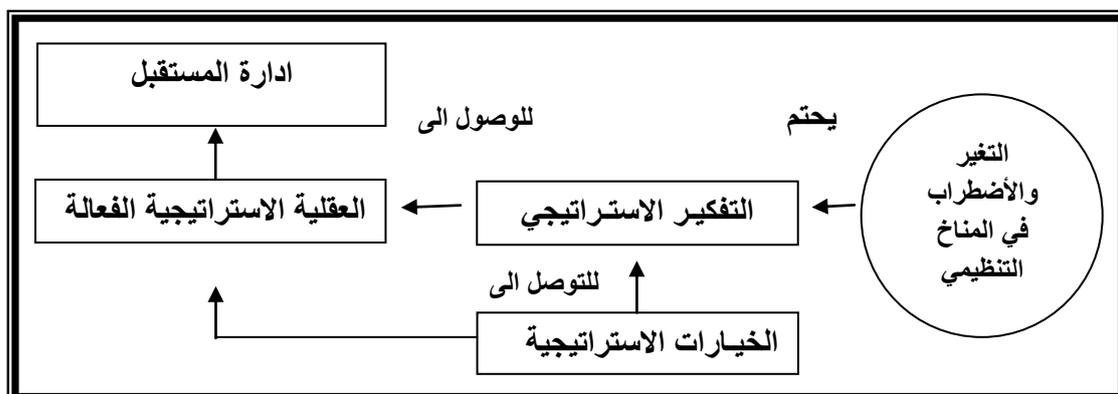
برز التفكير الاستراتيجي في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة التغيرات الجذرية التي صاحبها إعادة الهيكلة في المنظمات والذي بدوره كان عامل لزيادة الحاجة إلى الابتكار والأبداع وظهور مستويات عالية من التفكير المستقبلي (Nehdi,2001:1).

ما دفع المنظمات البحث عن قادة ومفكرين ذوي قدرات ومهارات غير تقليدية قادرين على التفكير وبناء مهارات الأفراد من خلال وضع التصورات والرؤى الاستراتيجية التي مكنت من تحديد خطوات السير لتحقيق الأهداف في ظل غموض شديد يوجه المنظمات في دنيا الأعمال أدى إلى زيادة الفجائية والعدوانية والسعي لاستخدام مختلف الأساليب لتحقيق المواءمة بين الأساليب العلمية التي يتم اعتمادها والأساليب العقلية ذات القدرات الذهنية عالية المستوى للتفوق والتميز والتغلب على المنافسين، ولأجل ترسيخ جذور التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال وإدراكه بأشكال الذي يحقق تطلعات المنظمات بذل الباحثون جهوداً من خلال احتضان المفهوم ومحاولة التأصيل المعرفي وتحديد أبعاده وتطوير النماذج الخاصة به وتوضيح علاقة مع المتغيرات الأخرى (العبيدي، ٢٠١٠: ٦٠)، وفي ضوء متطلبات البحث وما يقتضي موضوع التفكير الاستراتيجي الذي يتسم بالحدائث على مستوى التأطير النظري يتعرض الباحث إلى المفهوم بشكل جوهري بحيث يلبي الهدف المراد الوصول إليه.

يعرف التفكير الاستراتيجي بالطريق الذي يمكن اتباعه لإيجاد الحلول للمشاكل الاستراتيجية على أساس عملية الدمج بين الأسلوب العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد (الملا، ٢٠٠١: ٢٠١)، ويتضح أن التركيز يكمن في البحث وراء كيف يمكن للقادة التفكير واتخاذ القرارات في ظل البيئة المضطربة شديدة الغموض بالنسبة للمنافسين.

وبهذا فإن التفكير الاستراتيجي "يشير إلى القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الأفراد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة استراتيجيات تلي طموحات المنظمة المستقبلية (قلش، ٢٠٠٧: ٣). ويدل التفكير الاستراتيجي على المحاولات التي يتم من وراءها استكشاف ما وراء التفكير المنطقي لغرض رسم الرؤى المستقبلية للمنظمة (Conway,2008:3). كما ويمثل "نمط من أنماط التفكير العام يشتمل على مجموعة القدرات الاستشراقية والحسية والابتكارية والإبداعية والنقدية التي تمكن من يتصف بها من التجوال في محطات الإدارة الاستراتيجية بمرونة عالية يضمن البقاء للمنظمة" (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ٣٩٩)، وبهذا يعد تفكير منطقي مستقبلي والوسيلة تقود المنظمات المعاصرة إلى الأمام (إبراهيم، ٢٠١٤: ٣١)، كونه يمثل "ضرورة ملحة يستخدم من قبل القيادات العليا في كافة المستويات انطلاقاً من أن تفوق وبقاء المنظمة يكمن في معطيات التفكير الصحيح باتجاه صناعة الاستراتيجيات الفاعلة (Ivancevich,2007:184). وبعد استعراض المفاهيم أعلاه يمكن للباحث أن يعرف التفكير الاستراتيجي هو عملية تستخدم المعلومات الاستراتيجية وتفاعلها مع الحدس ضمن العقل الاستراتيجي المبني على الاستقرار للوصول إلى الأبداع وبلورة تصور استراتيجي واضح تستطيع من خلاله الإدارة العليا تحديد الاستعدادات في ظل تنوع المواقف الاستراتيجية عن حالة مرغوبة في المستقبل. وهو بمثابة الاقتدار المتميز التي

تبدل فيه المنظمة كل جهودها لتحديد مسار تحقيق الميزة التنافسية. استنادا إلى ما تقدم يمكن توضيح مفهوم التفكير الاستراتيجي بالشكل الآتي:



الشكل (١): التفكير الاستراتيجي

المصدر: العمري هاني، ٢٠١٤، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم) ، دار وائل للنشر.

وبهذا التفكير الاستراتيجي يمثل منظور ذهني فكري يستخدم الابتكار والأبداع والقدرات العقلية والتي جميعها تحتاج إلى تطبيق على أرض الواقع، أصبح مجال جدل بين الباحثين ونعكس ذلك على تحديد أبعاده وخصائصه ويمكن عرض أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب منظور الباحثين وكما موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (٢): أبعاد التفكير الاستراتيجي

ت	الأبعاد الباحثين	الهيكل التنظيمي	التفكير النظمي	الفاعليات الكمالية	النبة الاستراتيجية	التعلم المستمر والمرنة	الحس	قيادة الافتراضات	المخرجات وبناء البدائل	التفريق بين طرفين	التفكير في الوقت	النظرة الشاملة	التفكير الجانبى حدي	توليد الأفكار جديده	الفرص النكية	تشجيع الحوار	النبة الإبداعى	التفكير الإبداعى	السلوك الاستراتيجى	تحليل العلاقة السببية	الخيار الاستراتيجى	تحليل وتقييم	الاستراتيجية البدئية	القيمة	التحليل الاستراتيجى	الرؤيا	المهمة	المعلومات والمعايير	
١	Ohmae1982			✓			✓																						
٢	Mornisey 1996		✓																				✓	✓	✓	✓			
٣	Kilroy & Mckinly 1997											✓										✓							✓
٤	Liedtka 1998				✓			✓		✓								✓	✓					✓	✓				
٥	Grundy 1999		✓	✓											✓	✓			✓	✓				✓	✓				
٦	Borun 2001		✓												✓	✓					✓				✓				
٧	Craetz 2002	✓					✓	✓																		✓			
٨	Oshonnassy 2003							✓		✓	✓		✓									✓						✓	
٩	احمد ٢٠٠٣																				✓								✓
١٠	Allio 2006							✓															✓	✓					✓
١١	هلال ٢٠٠٧				✓																		✓						✓
١٢	الدوري وصلاح ٢٠٠٩																						✓						✓
١٣	Jetenc 2009		✓		✓	✓	✓		✓																				✓
١٤	Lashkar 2010							✓		✓																			✓
١٥	Jelenc & swierez 2011		✓									✓	✓		✓						✓				✓				✓
١٦	Haycock et al 2012																												✓
١٧	العيشي ٢٠١٣	✓	✓										✓								✓								✓
١٨	Mirakhori et al 2013								✓																	✓			✓
١٩	Hani 2014	✓	✓						✓																				✓
٢٠	دونك ٢٠١٦	✓	✓		✓																				✓				✓

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

وعلى الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين حول عناصر التفكير الاستراتيجي، إلا أن الباحث اختار عناصر نجاح التفكير الاستراتيجي كأبعاد للبحث حسب منظور (Boon,2005) والمتمثلة في (التفكير النظمي، التفكير الإبداعي، الرؤيا). وكما موضحه أدناه:

١- **التفكير الإبداعي:** مصطلح التفكير الإبداعي يعبر عن شقين يتمثل الأول بالتفكير والثاني بالأبداع والتفكير يتمحور في بلوغ غاية ما، أما الأبداع فيتمثل التفكير الذي يقود إلى تصورات جديدة ومداخل غير مألوفة ومدرجات جديدة بطبيعتها تشكل أساليب لفهم الأشياء (Facion,2006:10)، وبهذا يمثل المناورة الساعية لتقديم شيء جديد منتج ، نظام، خدمة أو سلوك (Kinder.2002:5)، أي أن "المصطلح يدور حول مواضيع ترتبط في الابتكار والتجديد والتطوير، ويمثل كمدخل أعلى مستويات التطور الذي وصلت إليه مداخل دراسة التفكير الاستراتيجي، وعد التفكير الاستراتيجي ابتكاراً للمستقبل بواسطة التفكير حدسياً وإبداعياً في المجالات الرئيسية، ويسمى هذا المدخل بالمدخل الحدسي أو المدخل ألتشعبي وساعد على التطور الواضح في دراسة التفكير الاستراتيجي عن طريق المدخلين الأخيرين العلمي والإبداعي لأن التفكير في الوقت نفسه هو عملية علمية وإبداعية تعتمد على التحليل والتركيب والإبداع والتنبؤ ويشترك في تأديته كل من جانبي الدماغ" (العبيدي، ٢٠١٠: ٧٣). مما تقدم يتضح أهمية التفكير الإبداعي كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي كونه يمثل عملية إبداعية تساهم بشكل جوهري في تطوير من خلال الارتقاء في أداءها عن المنظمات العاملة في الميدان ذاته.

٢- **التفكير النظمي:** من منطلق التفكير النظمي كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي، يتوجب النظر إلى المنظمة على أنها منظومة شاملة وليس مجزئة فهي بذلك تدمج كل جزء في المنظمة مع الأجزاء ذات العلاقة للوصول إلى ما تطمح بكفاءة وفاعلية (Kaufman,1991:69). وبهذا فإن المشكلات التي تتعرض لها المنظمات يمكن أن يتم حلها اتخاذ إجراءات سلمية على ضوء مسببات المشاكل والنظر لها بشمولية لوضع حلول ذات تأثير مماثل للمسببات جميعها (Liedtke,1998:120).

ومثل هذا المنظور لا يمكن تطبيقه إلا من خلال ادراك محاور المنظمة كافة وفهم البيئية الداخلية والخارجية والتركيز على مؤثراتها، وادراك كيف تتغير الأفعال الإدارية بشكل ديناميكي مع مرور الوقت إضافة إلى ديناميكية التغذية المرتدة والتي قد تقود إلى تغيرات أيضاً (Stacey,1996:182).

مما تقدم نستنتج أن التفكير النظمي "يمثل مدخل يفترض علينا النظر إلى ما وراء الشخصيات والأحداث ولا بد إلى النظر في الهياكل الأساسية التي تشكل أفعال وتخلق الظروف حيث تصبح فيها الأحداث بأنواعها شيء محتمل وهذا يشمل على التفكير بلغة العمليات بدلاً من الأحداث لغرض التمكين من تسوية التناقضات الظاهرة وتطوير الحلول الإبداعية" (Senge.1990:43).

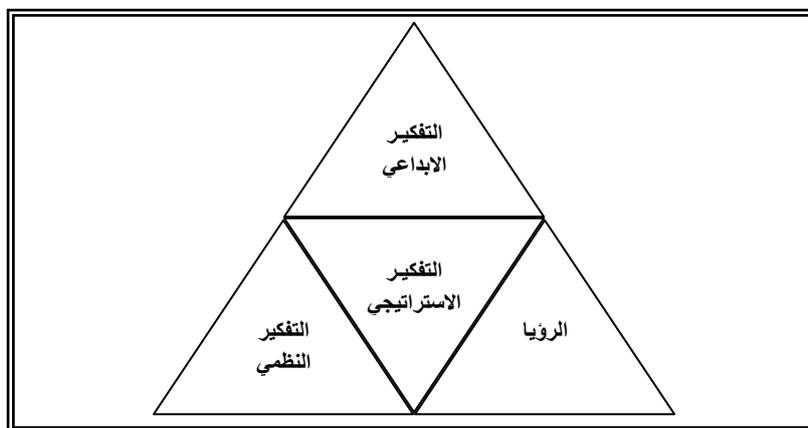
٣- **الرؤيا:** الرؤيا تعبر عن "صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحدد الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، فهي لا تبدو حقيقة الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل" (الكرخي، ٢٠٠٩: ١٠٥).

وبهذا يمكن اعتبار أن بناء استراتيجية المنظمة يعتمد بشكل كلي على قدرتها في وضع رؤيا مميزة واضحة، ليست مجرد اختيار عبارات براقه إنما اعتمادها كمنهج في الفكر الاستراتيجي المرتب بمستقبل المنظمة وكل ما يتعلق في نوعيه أنشطتها ومكانتها السوقية المتوقعة، وبهذا تضمن المنظمة أنها في المسار الصحيح الذي يمكن أن تلتزمه الإدارة (عطالله، ٢٠٠٩: ٧).

فالرؤيا يمكن أن تكون الوسيلة المعتمدة من قبل المنظمات لأحداث تغيرات تواكب تطورات المنظمة سواء في ثقافتها التنظيمية أو في السلوكيات وبهذا فهي تعطي الأسباب التي تدفع المنظمات لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل فهي تلجأ لتشكيل فرق عمل واعتماد استراتيجيات إبداعية والتي جميعها تعد ضرورة تساعد المنظمات على السيطرة على بيئتها في ظل البيئة التي تمتاز بشدة المنافسة (المليك، ٢٠٠٧: ١٠٥).

وبهذا يتضح أن إنجاح الرؤيا يتطلب تعميمها على كل المنظمة وان تكون واضحة إلى الدرجة التي يسهل فهمها من قبل القائمين وتعزز الخيال لديهم وتمكنهم من العمل كفريق عمل مقسم إلى مجاميع

تسودها روح التعاون وتقديم كل خبراتهم ومواهبهم لخدمة المنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية) (Collins,1998:33)، والشكل أدناه يوضح كيف يعتمد نجاح التفكير الاستراتيجي على العناصر الأبعاد أعلاه:



الشكل (2) عناصر التفكير الاستراتيجي بحسب منظور (Boon)

Source: Ingrid Boon, Improving Strategic thinking Amultilevel Approach Graduate School of Management, University Gold Coast Mail Centre Australia,2005.

ثانياً: المقدرات الجوهرية: يعتبر أول من قام بتطوير الأفكار الرئيسية للمقدرات الجوهرية (Prahalad&Hamel,1994:79)، من خلال وضع أفكار أساسية تتمحور في إمكانية تبني وتطوير مجالات للخبرة تكون واضحة ومهمة للنمو وتحقيق الاستقرار على الأمد البعيد. وانسجاماً مع موضوع البحث ولتحديد مفهوم المقدرات الجوهرية يسعى الباحث لاحتضان مجموعة من التعاريف لتعرف على إمكانية منح المقدرات المنظمة ميزة فريدة في ميدان الأعمال. تعرف المقدرات الجوهرية ما يتعلمه القائمين من مهارات تمكن وتزيد من قدرة المنظمة على استغلال الموارد وتحقق التفوق، فهي أذن تمثل مورداً مطلقاً يمكن أن يوظف في استغلال الموارد بالشكل الأمثل (Thompso & Strickland,1997:42)، كما تمثل مجموعة من المهارات المكتسبة من قبل الفريق والتي ينتج عنها تمكن الفريق من التنفيذ لوحدة أو أكثر من العمليات الحرجة التي تمكن المنظمات من الوصول إلى الموصفات المعتمدة (Coyne & Stephen,2004:3). ومن نظرة متجانسة مع المفاهيم السابقة بشمولية أكبر عرفت المقدرات الجوهرية بأنها منظومة متكاملة تتجسد معرفتها من العاملين ومهاراتهم والنظم التقنية والإدارية إضافة إلى القيم والأعراف (Leonard & Barton,1992:112).

ولعدم تعارض نموذج المقدرات الجوهرية مع نموذج المنظمة الصناعية والمدخل المستند إلى الموارد تم تعريفها على أنها القدرة على توحيد الموارد من قبل المنظمة لبناء وتشكيل المقدرات الداخلية والخارجية بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الديناميكية (Wheelen.et al,2012:138). من خلال ما تقدم يتضح أن المقدرات الجوهرية تعبر عن مهارات راس المال الفكري وتزيد من قدرة الشركة على توظيف مواردها وتحقيق التميز والتفوق في ميدان الأعمال، وبهذا تشارك في تحقيق رضا المتعاملين من خلال تقديم منتجات وخدمات ترقى لتلبية طموحهم ورغباتهم بالتركيز على الموارد غير الملموسة والذي يمثل بعدها الأساسي المعتمد في تحقيق القيمة للمنظمة. أي من هذا المنطلق يمكن تعريفها بأنها مجموعة مهارات واتجاهات سلوكية ترتبط بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد تساعدهم على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال بتفوق. وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين حول المقدرات الجوهرية، إلا أن هناك اتفاق بين أغلبهم على مجموعة من الأبعاد والتي تم اختيار بعضها بما ينسجم مع الدراسة الحالية، وكما موضحة الجدول أدناه:

جدول رقم (٢): أبعاد المقدرات الجوهرية

حل المشاكل	العمل الجماعي	الاتصال	معرفة غير قابلة للثقة	تمكين العاملين	تطوير المنتج	القبليات النادرة	علاقة مميزة مع الزبائن	تطوير الخدمات	الموارد البشرية	الثرة	القيمة	تمكين تكنولوجياي	القبليات القيمة	الموارد التنظيمية	ثقافة المنظمة	هيكل تنظيمي	إدارة المعرفة	توجه الجودة	مرونة استراتيجية	الإدارة تكنولوجيا	مشاركة الرؤية	توجه السوق	راس المال البشري	بعد تكاملي	تعليم منظمي	الأبعاد	الباحثين	٤
															√	√			√	√		√			Hitt et al 1988	١		
																			√	√		√	√		Kak & Sushil 2002	٢		
						√	√					√													المشهداني ٢٠٠٢	٣		
								√				√													Proince 2003	٤		
																			√	√		√	√		Kak 2004	٥		
							√	√				√					√					√	√		Wang & wel 2005	٦		
			√				√	√				√													عبود ٢٠٠٥	٧		
√	√	√		√					√																الملا ٢٠٠٩	٨		
																			√	√		√	√		Al & Alhaway 2009	٩		
																		√	√						ng & Chuang 2011	١٠		
																	√		√						راضي ٢٠١٢	١١		
																	√	√	√			√			bab & Barral 2013	١٢		
																		√	√			√			Freidomann 2014	13		
							√														√	√	√		الحميري ٢٠١٤	١٤		
				√					√	√															راضي ٢٠١٦	١٥		

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

١- **المرونة الاستراتيجية:** تعبر الاستراتيجية عن أطر العمل التي يمكن أن توظف من قبل أصحاب المصالح في ادراك البيئة المحيطة بالمنظمة وبما أن المنظمات تعيش في بيئة سريعة التغير مضطربة لذا يتوجب تطوير مناهج عمل للتكيف مع البيئة وللتفوق على المنافسين وعملية اختيار المناهج تعتمد بشكل أساسي على المهارات الإبداعية (السيد، ٢٠٠٠، ٢٢).

وبما أن المرونة تعبر عن القدرة التي تتسم بالخيال لذا يمكن من خلال اعتمادها إيجاد برامج مناسبة واحتضانها لتشجيع الأعمال الإبداعية (Smircich & Stubbart, 1985:724).

وبهذا يتضح أن المرونة تحتل المكانة المتميزة في البيئات التي تتسم بشدة المنافسة فاستخدام المنظمات للمرونة الاستراتيجية يمكنها من التفوق والحصول على حصة سوقية كبيرة.

ونتيجة التطور الحاصل في ميدان الأعمال ظهرت اتجاهات جديدة لتتجهم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية من أجل ضمان القدرة على الاستجابة بشكل أسرع لكل حالات التغير في البيئة التنافسية، أي أن المنظمات الحديثة عليها أن تحتضن المرونة الاستراتيجية وتنظر لها كموجود استراتيجي مهم في حالات يكون فيها التوقع صعباً والمفاجآت أكثر احتمالاً، وبهذا فالمرونة الاستراتيجية تشكل عامل مهم يدخل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Lau, 1996:115).

٢- **تطوير خدمات جديدة:** فرض التطور الحاصل في ميدان الأعمال من تنوع في رغبات الزبائن وإدخال تكنولوجيا حديثة إضافة إلى البيئة الديناميكية المحيطة بالمنظمات التفكير والبحث عن أساليب جديدة يمكن من خلالها تطوير الخدمات لتلبية رغبات الزبائن وللقدرة على مواجهة المشاكل الناجمة من التغير في السوق لضمان التميز والتفوق في تقديم الخدمات (Consoli, 2005:146).

ولتطوير خدمات جديدة احتضنت المنظمات الناجحة نماذج الابتكار وتتكون من مراحل جوهرية الاعتماد عليها يساعد على الابتكار وتطوير الخدمات القائمة وتتمثل مراحل النموذج بتطوير المنتج الجديد ، توليد الأفكار ، غرلة الأفكار ، تقييم الأفكار ، تحليل النشاط ، التطوير ، الاختيار، والمتابعة وقد سعى العديد في توظيف هذه المراحل في المنظمات الخدمة حيث أكد

(Ozdemeir et al, 2007: 277)، إلى إمكانية اعتماد المنظمات الخدمية مثل هذا النموذج بعد أن يتم تكيف المراحل مع ما هو مستهدف، وتبين في ما بعد إمكانية تطبيق مثل هذه النماذج كونها تؤكد على الأبداع ودراسة البيئة وأدراكها للقدررة على استيعاب المنافسين والتفوق عليهم عبر الاستجابة السريعة إلى رغباتهم لاسيما وان المنهج يفترض تبني التخطيط من اجل الحصول على الموارد والاعتماد على التكنولوجيا في تسهيل النشاطات المتعلقة بتقديم الخدمات (Menor & Roth, 2008: 296).

٣- قيمة الزبون: بقاء منظمات الأعمال يعتمد على ما تقدمه إلى زبائنها من قيمة في اطار العلاقة التبادلية الحاصلة بينها وبين الزبون من جهة وما تستطيع أن تقدمه من منتجات وخدمات أثناء عملية التبادل من جهة أخرى، وللقدرة على تحقيق ذلك يتوجب على المنظمات النظر والتفكير بشكل أوسع بكل ما يتعلق بعلاقة المنظمة بالزبائن من حيث وضع استراتيجيات تنظر بشكل ابعد من تقديم المنتجات أما توظف كل الإمكانيات لخدمة الزبائن من خلال اعتماد فلسفة تسويق تمكن المنظمات من تحقيق رضا الزبائن والاحتفاظ بهم (الشيل، ٢٠١٢: ١٢١) وتعرف قيمة الزبون " المنافع المرتبطة بالكلفة التي يستلمها الزبون من علاقته بالمجهز وعلى نحو اكثر تفصيلاً، وبهذا فأنها توصف عملية المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وكلفه الحصول عليها لتشمل المنافع كلاً من المنتج نفسه وخدمات الأسناد والأطراف المشتركة في عملية الشراء والوقت والجهد المبذولين للحصول على المنتج والمخاطر المدركة". أي أن الزبون دائم يسعي للحصول على اقصى منفعة مقابل ما يقدمه للحصول على المنتج أو الخدمة وعلى أساس التقدير والمبادلة التي يجريها لتحقيق كل ذلك (الموسوي، ٢٠٠٧: ٢٣).

ومن أجل تكوين قيمة الزبون لابد من التعرف على مجموعة عناصر من بينها القيمة المنتج للزبون والمشملة على القيمة الوظيفية والقيمة العاطفية (Al Karim, 2009: 96)، "الكلفة الكلية للزبون وتشتمل على القيمة المالية والتي تمثل السعر وتعد القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون" (AISudair, 2013: 44).

ثالثاً: الميزة التنافسية المستدامة: المنظمات على اختلاف أشكالها تسعى إلى تحقيق هدف جوهري يتمثل في بلوغ الميزة التنافسية وهذا لا يعد امراً سهلاً إنما يحتاج إلى تفكير استراتيجي متزامن مع تطوير لمقدرات المنظمة وأدائها بشكل مثالي، وبما يسهم في تحسين كفاءة عمليات المنظمة لزيادة جودة خدماتها وتعزيز موقعها التنافسي. وتمثل الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية والمستهدف من قبل جميع المنظمات الرائدة في السوق، لأنها تضمن للمنظمة بقاءها واستمرارها في ميدان الأعمال من خلال احتفاظها في الميزة أطول مدة ممكنة. ولتعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بشكل دقيق يتطلب الرجوع إلى المفهوم والتعرف على المصطلحات المكونة للمفهوم والمتمثلة في (الميزة، التنافسية، المستدامة)، وتم تعريف الميزة على أنها كل ما ينجم عن عمل منظمات الأعمال من مركز أو حالة أو منفعة. وتعرف التنافسية على أنها جميع الخصائص التي تميز المنظمة عن نظيراتها، أما المستدامة ما يمكن الاحتفاظ أو الإطالة (المالك، ٢٠٠٩: ٤٧). وتعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها "القدرات الجوهرية والنظام الفرعي الإداري التقني الذي يوجد في مختلف التقنيات والعمليات والموارد للحصول على ميزة تنافسية فريدة" (Macmillan, 2000, 120). وبهذا فإن الميزة التنافسية المستدامة تمثل إداة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التفوق والتمايز على الآخرين في ميدان الأعمال (Macmillan, 2000: 89).

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "استناد المنظمة على عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة لخلق القيمة والمحافظة عليها لمدة طويلة من الزمن" (العاني، ٢٠٠٤: ٢٢). أي ان الميزة التنافسية المستدامة يمكن التعبير عنها "بالفائدة طويلة الأمد لإنجاز بعض القيم الفريدة لمدة أطول من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية نسخها" (Hofsted, 2006: 68). ومن الجدير بالذكر أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة تم تطويره من قبل مجموعة من الباحثين باعتباره مظهراً جوهرياً تعتمد عليه المنظمات الرائدة بشكل أساسي لتبني المنافسة بين

المجهزين لمواجهة التنوع في الطلب، وبهذا فإن المنظمة التي تسوما إلى النجاح والرقى عليها أن تكافح لتوفير الخصائص الفريدة في الطلب لتحقق بذلك ذاتها (العاني، ٢٠١٤: ١٧١). ويعرض الباحث الجدول أدناه لتعرف على التباين الحاصل بين الباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (٣): أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الوقت	ظروف السوق	البيئة الخارجية	العمليات	بنية مستقرة	هيكل المنظمة	عوامل الإنتاج	التكامل العمودي	المهارات النادرة	الثقافة التنظيمية	خفض الكلفة	التركيز	الخدمة	الشخص	المرونة	القوة النسبية	الفاعلية	تقانة المعلومات	القيادة	سعة الكلفة	الكلفة الأقل	التحالقات	تحسين الجودة	الإبداع	التميز	المواد النادرة	الأبعاد	الباحثين	٤
			√				√													√				√	Porter 1991	١		
					√		√										√							√	Czepiel 1992	٢		
						√																√			Hitt 2001	٣		
				√			√				√				√								√		Pitts&Lie 1996	٤		
						√																			Hoffman 2000	٥		
		√			√			√		√							√							√	النجار ٢٠٠١	٦		
√	√	√				√					√											√			الوندادي ٢٠٠٢	٧		
												√	√									√			atson at el 2004	٨		
		√			√	√	√																√	√	الذهب ٢٠٠٤	٩		
		√		√	√			√																√	العنزي ٢٠٠٧	١٠		
																√	√					√	√		المسعودي ٢٠٠٧	١١		
					√		√										√							√	Porter2008	١٢		
																				√		√	√		Altelbani2012	١٣		

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

١- الأبداع: "يمثل الأبداع في عالم اليوم أساس نجاح الشركة وتفوقها كونه يعني إرضاء زبائننا ويمكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد إذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار، وهناك الكثير من المنافع التي تحصل عليها المنظمات المبدعة والتي جميعها ترجع إلى أسلوب استراتيجية الأبداع والتجديد التي تنتهجها ومنها الأبداع في استراتيجياتها وبرامجها (Hofsted,2015:68)، وبما أن العوامل في تغير مستمر لذا يجب أن تكون المنظمة مبدعة متجددة وخلاقة على الدوام والا فإنها ستواجه التدهور والخروج من الأسواق، فالإبداع من سمات المنظمات الناجحة والمميزة في الدول المتقدمة، من هذا فان المنظمات المبدعة لديها القدرة في الاستمرار في السوق عبر التفوق المتواصل، ولكي تضمن البقاء والنمو عليها إعادة النظر بشكل دوري في قدراتها الداخلية (رسالتها واستراتيجياتها) وما يتعلق بالظروف الخارجية (هيكل السوق، الزبون، المنافسة، المجتمع) فالمنظمات المبدعة توصف بانها حيوية، إذ يوجه العاملين فيها والزبائن بشكل أبداعى" (فرحان، ١٨٠، ٢٠١٢).

٢- الجودة: اختلاف الباحثين في تعريف الجودة فمنهم من عرفها على أنها الطريقة المعتمدة من قبل المنظمات في تطوير جودة التصميم والذي يمكن من خلاله ارضاء الزبائن من خلال ترجمة متطلبات الزبائن إلى أهداف تصميمية ونقاط تلبية طموح المستهدفين (Lowe & Ridwage,2001:1). وهي بهذا تمثل النظام الذي من خلاله يمكن للمنظمات تحويل متطلبات الزبائن إلى مواصفات تلائم مراحل الإنتاج مشتملة على تصميم المنتج وتطويره وإنتاجه إلى جانب تقديمه واستخدامه من قبل المستفيدين (Kragewski & Ritzman,2005:71). وتستخدم المنظمات "الجودة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعد مساراً جيداً لتحقيق النمو السريع والأرباح، وتعني الجودة بمنظور القيمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المد الطويل

من خلال تلبية احتياجات الزبون ومتطلباته المشروعة ، وبهذا فهي تعتبر مفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف بالمنظمة وأن الهدف منها بناء الجودة منذ البداية بجعلها مسؤولية كل فرد فالجودة مسؤولية الجميع بدأ من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع (فرحان، ١٨٠:٢٠١٢).

٢- التمايز: يمكن اعتبار بعد التمايز احد الأبعاد المهمة في بناء الميزة التنافسية المستدامة للشركة والواجب التركيز عليه كونه يبين تميز المنظمة عن غيرها من العاملات في نفس الميدان ويكون ذلك من خلال التفرد في تقديم منتجات فريدة متميزة عن ما متعارف عليه في الأسواق أو تقديم خدمات تلبية طموحات ورغبات الزبائن تكون رائدة عن ما تقدمه المنظمات المماثلة وهذا بدوره يساعدها في الاستمرار كون المنظمة استطاعت من تقديم أشياء مميزة لا يمكن تقليدها بسهولة بمواصفات فريدة (المبيضين، ٢٠١٥: ٤٠٤).

رابعاً: العلاقة بين متغيرات البحث وبعض النظريات الداعمة لها.

من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة ذات العلاقة والنظريات الإدارية يتبين أن البيئة المضطربة وشدة الصراع بين المنظمات المعاصرة فرضت على القيادات التخلي عن التفكير التقليدي كونه اصبح غير ملائم لتحديات المستقبل وتبني تفكيراً استراتيجياً للقدرة على التميز والانفراد في المقدرات الجوهرية لتعزيز الوضع التنافسي للشركة (هذال، ٢٠٠٩: ٨٤).

كما وأكدت النظرية المستندة إلى الموارد علاقة المقدرات الجوهرية بالميزة التنافسية المستدامة والتي افترضت أن المقدرات الجوهرية هي الأساس وراء تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويفترض العمل على تطويرها بشكل الذي يجعلها تتصف بالقيمة والندرة وعدم القدرة على تقليدها أو نقلها من قبل المنظمات النظرية العاملة في نفس الميدان (Barney, 1991:211). وتبرهن نظرية راس المال البشري أن المهارات الجوهرية تعد اهم مقدرات الشركة المعتمدة في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها وبهذا يفترض أن تؤمن الشركات بحقيقة مفادها أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الاهتمام في العنصر البشري كونه الوحيد القادر على تطوير المقدرات الداخلية باعتبارها الأساس وراء التميز والانفراد (Pralhad, 1994:187)، وتم التأكيد في نموذج (Jones) والذي برهن أن المنظمة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال استقلال مواردها المتمثلة بالموارد الوظيفية والموارد المنظمة المفترض أن تكون فريدة صعبة التقليد من قبل المنظمات المنافسة (Jones, 1999:269).

المحور الرابع: الجانب العملي

أولاً: نبذة تعريفية عن شركة (عينة البحث)

يعد قطاع الاتصالات من القطاعات الحيوية التي تساهم في تقديم خدمات تسهل على الشركات والأفراد الاتصال بوقت وكلفة وجهد أقل، من هذا المنطلق يركز الباحث على شركة زين للاتصالات والتي بدأت أعمالها بشكل رسمي عام (٢٠٠٣) وكان اسمها (ام تي سي) وفي ما بعد اشترت شركة زين عام (٢٠٠٧) شركة (سي) وفي نفس العام تم تسميتها بشركة زين وشركة عراقنا ليتم دمج الشركتين معاً وتأليف شركة واحدة سميت بزين العراق، وتوسع العمل في الشركة بعد عام (٢٠٠٩) انسجام مع التطور الذي شهد العالم في ظل تنامي العولمة.

وحسب الأوليات الخاصة بالشركة تم اطلاق خدمة الشركة في إقليم كردستان عام (٢٠١١) لتغطي جميع مناطق الإقليم وبعدها تم اطلاق الخدمة في جميع أنحاء العراق لتغطي وتدعم الشركات ورجال الأعمال من اجل تسهيل عملية التواصل مع العالم الخارجي لإنجاز الأعمال بشكل اسرع، ومن هذا المنطلق تسعى الشركة لتكون الرائدة من خلال تقديم العروض والخدمات المتميزة الفريدة التي من خلالها يمكن الارتقاء بالأعمال إلى أماكن يتعذر على الآخرين الوصول لها، إضافة إلى نشر الخدمات من خلال توسيع منافذ الشركة في ميدان الأعمال.

ثانياً: تقويم أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار التوزيع الطبيعي: سعى الباحث إلى التأكد من صدق مقاييس الاستبيان من خلال إخضاعها إلى مجموعة من الاختبارات وبيان العلاقة الترابطية بين فقرات ومكونات الاستبيان، وكما موضح أدناه:-

١- الصدق الداخلي لأبعاد المتغيرات: يتبين من خلال الجدول أدناه الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بمتغيرات البحث ومع فقراتها الداخلية:

جدول رقم (٤) الصدق الداخلي لأبعاد البحث

ت	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القبول أو الرفض
التفكير الاستراتيجي				
١	التفكير النظامي	0.842**	.000	مقبول
٢	التفكير الإبداعي	0.981**	.000	مقبول
٣	الرؤيا	0.795**	.000	مقبول
المقدرات الجوهرية				
١	المرونة الاستراتيجية	0.821**	.000	مقبول
٢	تطوير الخدمات	0.911*	.000	مقبول
٣	قيمة الزبون	0.789**	.000	مقبول
الميزة التنافسية المستدامة				
١	الأبداع	0.867**	.000	مقبول
٢	الجودة	0.921**	.000	مقبول
٣	التميز	0.784*	.0000	مقبول

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

يتضح من الجدول رقم (٤) وجود ترابط طردي قوي بين جميع فقرات البحث، حيث تبين أن مستوى الدلالة (0.000)، ما يدل على موثوقية العلاقة بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات، وفي نفس الوقت يتضح من (***) إلى معنوية العلاقة أي أن حدوث الترابط غير ناتج عن صدفة وإنما ناتج عن التجانس الداخل بين أبعاد البحث وتحقيق الصدق البنائي لها.

٢- ثبات أداة البحث (الاستبيان):

يعد ثبات الاستبيان من المتطلبات التي اعتمدها الباحث والتي يمكن من خلالها التحقق من الثبات للاستبيان ومدى تمثيلها للمجتمع المستهدف، وتبين من خلال استخدام (Cronbach Alpha)، إذ اتضح من خلال النتائج أن قيمة (Alpha) لفقرات التفكير الاستراتيجي (0.81) بينما بلغت قيمة (Alpha) لفقرات المقدرات الجوهرية (0.79) في حين أن (Alpha) الميزة التنافسية المستدامة بلغت (0.83) لتصل قيمة (Alpha) للاستبيان بشكل كلي (0.819)، وتعد هذه نتيجة إيجابية وتفسر بثبات فقرات الاستبيان ويمكن الاعتماد عليه بشكل كلي.

ثالثاً: بيان الارتباط بين أبعاد البحث ومدى توفرها في الشركة المستهدفة:

بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يعرض الباحث العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث ومدى أهمية المتغيرات وتوفرها في الشركة المبحوثة مستنداً في ذلك إلى اجابات أفراد العينة المستهدفة وكما مبين أدناه:

١- العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث: لبيان درجة الترابط بين متغيرات البحث ودرجة استقلالية المتغير المستقل عن التابع تم إجراء تحليل الترابط لعرض صورة توضيحية عن طبيعة العلاقة ومستواها وكما موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (٥) العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث

المتغيرات	التفكير الاستراتيجي	المقدرات الجوهرية	الميزة التنافسية المستدامة
التفكير الاستراتيجي	١		
المقدرات الجوهرية	0.701**	١	
الميزة التنافسية المستدامة	0.803**	0.698**	١

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرات البحث حيث تراوحت قيم معامل الارتباط (0.698^{**} - 0.803^{**}). وتبين من النتائج استقلالية المتغير المستقل عن التابع كون مشكلة الارتباط الخطي لم تظهر وبهذا يكون من السهل تحديد اثر المتغير المستقل عن التابع بعد أن تراوحت درجة الارتباط بين (0.401^{**} - 0.597^{**}) وكما موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (٦) العلاقة الترابطية بين أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	التفكير النظامي	التفكير الإبداعي	الرؤيا
التفكير النظامي	١		
التفكير الإبداعي	0.401**	١	
الرؤيا	0.503**	0.597**	١

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

من النتائج الواردة في الجدول (٣) ، (٤) تبين على وجود علاقة بين متغيرات البحث ويتضح استقلالية المتغيرات لعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل.

٢- أهمية متغيرات البحث في الشركة المبحوث:
يبين الجدول أدناه إجابات أفراد العينة المستهدفة على متغيرات البحث للتعرف على أهميتها ومدى توافرها في الميدان المستهدف وكما موضح:

جدول رقم (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث (n=75)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	التفكير النظامي	4.03	0.82	20.347	3
٢	التفكير الإبداعي	4.47	0.56	12.527	1
٣	الرؤيا	4.29	0.68	15.850	2
	التفكير الاستراتيجي	4.05	0.89	21.197	1
١	المرونة الاستراتيجية	4.22	0.74	17.535	2
٢	تطوير الخدمات	4.26	0.56	13.145	1
٣	قيمة الزبون	4.03	0.87	21.588	3
	المقدرات الجوهرية	3.85	0.95	24.675	3
١	الأبداع	3.8٢	0.77	20.157	3
٢	الجودة	4.03	0.73	23.076	2
٣	التميز	4.23	0.71	16.666	1
	الميزة التنافسية المستدامة	3.96	0.93	23.484	2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

الجدول رقم (٧) يوضح مدى ادراك الشركة المبحوث لمتغيرات الدراسة وأهميتها، حيث تبين من خلال نتائج اراء العينة المستهدفة أن هناك ادراك لجميع متغيرات البحث من قبل الشركة وتباين في الأهمية بعد أن جاء التفكير الاستراتيجي بالتسلسل الأول ومن ثم الميزة التنافسية لتكون المقدرات الجوهرية بالتسلسل الثالث وهذا يحتاج إلى إعادة النظر كون استثمار المقدرات الجوهرية يؤدي إلى تبني خيارات استراتيجية تعزز من الموقع التنافسي لشركة في السوق.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث: يمثل مضمون اختبار الفرضيات بيان صحة الفروض من عدمها، وتشير معطيات الجدول إلى اختبار فرضيات البحث الثالثة وكما مبين أدناه:

جدول رقم (٨) اختبار فرضيات البحث (N=75)

الميزة التنافسية المستدامة			المقدرات الجوهرية			الميزة التنافسية المستدامة			
Sig	اختبار (T)	معامل بيتا (B)	Sig	اختبار (T)	معامل بيتا (B)	Sig	اختبار (T)	معامل بيتا (B)	
-	-	-	0.03	3.16	0.31	0.00	7.12	0.22	التفكير الاستراتيجي
0.00	4.22	0.17	-	-	-		-	-	المقدرات الجوهرية
0.42			0.70			0.69			معامل الارتباط (R)
0.34			0.39			0.54			معامل التحديد (R ²)
1.06			1.24			1.06			معامل الثبات (a)
0.000	114.13	0.000	34.16	0.000	69.23	ANOVA			
									Sig
									F

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

١- تبين النتائج وجود علاقة واثرة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة بعد أن بلغت قيمة (R) (0.69)، ومعامل التحديد (R²) (0.54) أي ما مقدار (٥٤%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية مفسر بفعل التفكير الاستراتيجي، وأن تغير وحدة واحدة في التفكير الاستراتيجي يؤدي تغير بمقدار (β) (0.22) في الميزة التنافسية، وفي نفس الوقت هناك تجانس وتباين بين المتغيرين حيث بلغت (F) (69.23)، وبلغت قيمة (T) (7.12) وهي اكبر من (٢) كما كانت قيمة (Sig=0.000)، وبهذا فان جميع النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى.

٢- بلغت قيمة معامل (R) (0.70)، ليلغ (R²) (0.39) أي ما مقدار (39%) من التغير الحاصل في المقدرات الجوهرية مفسر بفعل التفكير الاستراتيجي، وان تغير وحدة واحدة في التفكير الاستراتيجي يصاحبه تغير بمقدار قيمة (β) (0.31) في المقدرات الجوهرية، وفي نفس الوقت هناك تجانس وتباين بين المتغيرين فقد بلغت (F) (34.16)، وبلغت قيمة (T) (3.16) وهي اكبر من (٢) كما كانت قيمة (Sig=0.000)، وبهذا يتضح صحة الفرضية الثانية.

٣- اتضح أن معامل الارتباط (R) (0.42)، ومعامل التحديد (R²) (0.34) أي ما مقدار (34%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية مفسر بفعل المقدرات الجوهرية، وان تغير وحدة واحدة في المقدرات الجوهرية يصاحبه تغير بمقدار قيمة (β) (0.17) في الميزة التنافسية المستدامة، وهناك تجانس وتباين بين المتغيرين فقد بلغت (F) (114.13)، وبلغت قيمة (T) (4.22) وهي اكبر من (٢) كما كانت قيمة (Sig=0.000)، النتائج الواردة تبرهن صحة الفرضية الثالثة. كما ويتضح من

الجدول أن معامل الحد الثابت للمتغيرات يختلف عن الصفر، وبهذا تتأكد العلاقة، ويتبين الاهتمام في المتغيرات التابعة حتى في حالة عدم تركيز على المتغير المستقل. ولأثبت الفرضية الرابعة تم اعتماد تحليل المسار كما موضحة نتائج الجدول أدناه:

جدول رقم (٩) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الميزة التنافسية المستدامة		المتغيرات	
Sig	اختبار (T)	معامل بيتا (B)	
0.00	4.07	0.16	التفكير الاستراتيجي
0.6	1.47	0.36	المقدرات الجوهرية
0.867			معامل الارتباط (R)
0.724			معامل التحديد (R ²)
1.123			معامل الثبات (a)
0.000		103.21	Sig F
Sig	نسبة التأثير		معامل التأثير
0.000	0.076		تأثير مباشر
0.06	0.122		تأثير غير مباشر
0.000	0,198		تأثير إجمالي
0.61		نسبة التأثير غير المباشر	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

يتبين من نتائج تحليل المسار أن التفكير بالمقدرات لتفعيل الميزة التنافسية أفضل من التفكير المباشر بعد ان ازداد معامل الارتباط والتحديد والذي يعني رفع المقدرات التفسيرية لنموذج البحث، حيث بلغ (R^2) (0.724) ويدل على أن (٧٢%) من التغيرات في للميزة التنافسية المستدامة بفعل (التفكير الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية)، واستمر التجانس والتباين بين المتغيرين فقد بلغت (F) (104.21)، وقيمة (Sig=0.000).

من خلال النتائج يتضح ان إجمالي التأثير (0.198)، وقيمة (Sig=0.000) وبهذا تمثل داله إحصائية، في حين بلغت نسبة التأثير المباشر لتفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة (0.076) وهي غير داله احصائية كون قيمة (Sig=0.06) اكبر من (0.05). وكانت قيمة تأثير التفكير الاستراتيجي بالميزة التنافسية المستدامة من خلال توسيط المقدرات الجوهرية والذي يعد تأثيراً غير مباشراً (0.122) ويمثل نسبة مرتفعة من التأثير الكلي البالغ (٦١%) بدلالة احصائية، من جميع ماتقدم تكون الرؤيا واضحة بأن المقدرات الجوهرية تتوسط العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- تركيز على التفكير الاستراتيجي صاحبه تفكير أبداعي نظمي ساعد علي صياغة استراتيجية شاملة تمحور عنها اتخاذ قرارات مصيرية بشأن التميز والافراد في ميدان الأعمال.
- ٢- التفكير بالمقدرات الجوهرية لتفعيل الميزة التنافسية أفضل من التفكير المباشر حيث تبن ازدياد معامل التحديد في حالة اعتماد المقدرات الجوهرية.

٢- تبين وجود تباين في أهمية المتغيرات بالبحث بالنسبة للشركة المستهدفة حيث أن الاهتمام في المقدرات الجوهرية حصل على المرتبة الأخيرة وفي نفس الوقت اتضح وجود تباين في أبعاد أهمية المقدرات الجوهرية الداخلية أيضا.

٣- سعي إدارة الشركة إلى توظيف المقدرات الجوهرية بشكل صحيح عبر تفكير أبداعي ونظمي لتحديد الرؤيا المستقبلية يمثل احد اهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المستهدفة.

٤- أشارت نتائج التحليل واختبار الفرضيات إلى الآتي:-

أ. وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث واتضح عدم ظهور مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين الأبعاد الداخلية للمتغير المستقل كون النسب تراوحت بين $(-0.401^{**} - 0.597)$ ، وتعد نسبة مقبولة لعدم شدة الارتباط.

ب. تبين وجود تأثير للتفكير الاستراتيجي في متغيرات البحث، وبلغ التأثير المباشر للتفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة (0.076) ، والتأثير الغير مباشر (0.122) ، وهذا يبرهن ان المقدرات الجوهرية تمثل متغير وسيط توظيفها يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: التوصيات:

١- التأكيد والمتابعة على أهمية التركيز على التفكير الاستراتيجي للاستخدام الأساليب المتطورة في بناء المقدرات الجوهرية في الأنشطة التي عبرها يمكن للشركة أن تتفوق على نظيراتها.

٢- السعي الدؤوب باستعمال الرؤيا يمكن من خلالها توظيف المقدرات الجوهرية باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٣- ضرورة توظيف التفكير الإبداعي والنظمي من قبل الإدارة العليا في الشركات المبحوثة للقدرة على مواكبة التغيرات البيئية وتسخيرها باتجاه المحافظة على القدرات الجوهرية واستغلال فرص للنهوض والانفراد بواقع خدمات الشركة عن نظيراتها.

٤- ضرورة استعمال التفكير النظمي من قبل المدراء والذي بدوره يعكس تغيراً حقيقياً على ابعاد الميزة التنافسية المستدامة.

٥- إعادة النظر في طرق استثمار المقدرات الجوهرية للقدرة على تبني خيارات استراتيجية تعزز من الموقع التنافسي لشركة في السوق.

ثالثاً: المقترحات:

١- تكثيف الجهود في إقامة دراسة شاملة على كافة شركات الهاتف الخليوي بغية تحديد المقدرات الجوهرية الضرورية لتميزها واستبعاد المقدرات التي لا تدخل في بناء الميزة التنافسية للشركة.

٣- التركيز على التطورات الحديثة للتفكير الاستراتيجي وسبل تنظيم وصيانه المقدرات الجوهرية.

المصادر :

١. إبراهيم ،أنس محمود، ٢٠١٤، تأثير التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية في صناعة التأمين: دراسة استطلاعي لا راء عينة من المدراء في شركة التأمين الوطنية، دبلوم عالي، غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق.
٢. الدليمي، عراك، ٢٠٠٩، تأثير مقدرات الأبداع الاستراتيجي وراس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد.
٣. دوري، جاسم، ٢٠٠٥، دور التحليل والتفكير الاستراتيجي في تكوين الرؤية، دراسة تحليلية لا راء عينة من شركات القطاع الصناعي، طروحه دكتوراه، جامعة بغداد.
٤. الذهب، ياسر، ٢٠٠٤، استراتيجية التمكين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد.
٥. راضي، أجواد محسن، ٢٠١٦، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، جامعة القادسية.
٦. الزيدي، حسن ابراهيم، ٢٠٠٦ ، نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية واثره في اتجاهاتهم نحو التغير الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
٧. السيد ، إسماعيل محمد، ٢٠٠٠، " الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية " المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية.
٨. الشبيل، سوزي ، ٢٠١٢، "تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مرحلة الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون"، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٩. العاني، أريج سعد، ٢٠٠٤، تقييم دور القافة التنظيمية وإدارة المعرفة في إنجاح الميزة التنافسية المستدامة ، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد.
١٠. العاني، علي فائق، ٢٠٠٤، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في شركات القطاع الصناعي العام"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
١١. العبيدي، أردان حاتم، ٢٠١٠، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي، طروحه دكتوراه، الجامعة المستنصرية.
١٢. العشي، نهال شفيق، ٢٠١٣، اثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٣. العنزى ، سعد، ٢٠٠٧، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال . بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد ، مجلد ١٣، عدد ٤٨.
١٤. العنزى سعدي علي وصالح احمد علي ، ٢٠٠٩، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. فرحان، علاء، ٢٠٠٢، استراتيجية المحيد الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار وائل للنشر، عمان.
١٦. قلش عبدالله، ٢٠٠٧، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد ٣٥.
١٧. الكرخي، مجيد، ٢٠٠٩، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج، عمان.
١٨. المالك، عبد الرضا ناصر محسن، ٢٠٠٩، إبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
١٩. المرسومي، مروج طاهر هذال، ٢٠٠٩، التفكير الاستراتيجي وأثره في تطوير المقدرات الجوهرية لتحسين أداء مصرف الرشيد، رسالة دبلوم عالي، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد .
٢٠. المسعودي، محمد كامل، ٢٠٠٧، العلاقة بين مقدرات الأبداع والاستراتيجية وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
٢١. المشهداني، شيماء عبد اللطيف سلمان، ٢٠٠٢، العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المتميزة"، دراسة مسحية لأداء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
٢٢. الملاً ، حميد علي احمد ، ٢٠٠٩ ، العلاقة بين الإبداع والتغير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد.
٢٣. المليك، مزهدة، ٢٠٠٧، مساهمة لإعداد مقارنة تسيريه مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
٢٤. الموسوي، أحمد ، ٢٠٠٧، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية
٢٥. نايف، كاظم، ٢٠٠٧، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية واثرها في الأداء الاستراتيجي، رسالة دكتور ، جامعة بغداد.

٢٦. النجار، دجلة مهدي محمود، ٢٠٠١، "أثر استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية معمل حياكة الكوت، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية.
٢٧. عبود، نجم، ٢٠٠٥، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات، دار وائل للنشر، عمان .
٢٨. الوندائي، هشام طلعت عبد الحكيم، ٢٠٠٢، اثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوة، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية
٢٩. ياسين، عطالله، ٢٠٠٩، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
30. Agha , S,2012 ,Effect of Core Competencies on Competitive Advantage & Organizational Performance " , International Journal of Business & Management, Vol. 7 , No. 1.
31. Al Karim, R. and Chowdhury, T,2014, "Customer Satisfaction on Service Quality in Private Commercial Banking Sector in Bangladesh". British Journal of Marketing Studies, 2(2):1-11.
32. ALSudairi, M.AT,2013, "The effects of self-service web portals on online banking service quality: A theoretical model". International Journal of Business and Management, 8,18:121-134.
33. Altelbani, Nehaiah, Alaga, Marwan & Sharab, Saed, 2012,Strategic Planning and its Relation with Competitive Advantage: Empirical Study in Distributed Drug Companies in Ghaza, Alazhar University Journal, 14,2, Ghaza, Palestine.
34. Collins, J.C. and Porras, J.I,1998, Built to Last, Century Business, London.
35. Consoli , D,2005, " The Dynamics of Technological Change in UK retail Banking Service : An Evolutionary Perspective " , Research Policy , Vol.34 , No. 4.
36. Conway.M ,2008, Crystal Ball Gazing or Strategic Thinking: what is Futures <http://www.k.b5z.netiu2166258fConwa.com>.
37. Coyne, P., Kevin, et al, 2004, "Is Your Core Competence Amirage", The Mckinsay, Quarterly, No.1.
38. EL-Mobayed,2006, The relationship between strategic planning and growth in small industrial businesses in plotline, MBA dissertation, Islamic university.
39. Facione, Peter A., 2006, Critical Thinking: What it is and why It count, California Academic Press, <http://www.insighassment.com>.
40. Geert D. & john H., 2004 "The effect of core competence Building on company performance", Faculty of economics and business, administration University of Limburg.
41. Habib& Barral,p,2012, skills core capabilities and the choice between merging allying and trading assets, journal of mathematical economics,n10.
42. Hamel & prahald ,C.K, 1994, Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston.
43. Hitt ,M& Keats,B,1998, navigating in the new competitive landscape building strategic flexibility and competitive advantage in the 2 ist century, academy of management executive, vol.12,no4.
44. Hitt, M. A. Ireland , R. D & Hoskisson , R.E,2001, " Strategic Management Competitiveness and Globalization " South – Western college publishing , Ohio .
45. Hofsted, G., 2015, "The Usefulness of the Organization Culture Concept", Journal of Management Studies, May, Vol. 23, No.
46. Ivancevich , J.M Lorenzi .P Skinner , S.J & Grosby , P.B.,2007, "Management, Quality & Competitiveness.

47. Jones, G. R,1999, Organizational Theory : Text and Cases, Addison- Wiesly Publishing co.
48. KaK,A,2004,Strategic management care competence and flexibility ,journal of flexible systems management,vol,5.no.7.
49. Karri , Rantan V.2001," Strategic Flexibility & Firm Performance", PhD , Dissertation, Washington State University, College of Business & Economics.
50. Kaufman, R., 1991, "Strategic Planning Plus: An Organizational Guide", Scott Foresman, Glenview, IL .
51. Lau R.S.M.,1996, " Strategic Flexibility , A New Reality for World –Class Manufacturing ",S.A.M Advanced Management Journal, Vol. 61, No.2.
52. Leonard Barton , D,1992, " Core Capabilities and Core rigidities : a Paradox in Managing New Product Development " Strategic Management Journal , Vol .13 ,Special Issue.
53. Liedtak, J.M., 1998,"Strategic Thinking can It be Taught", Long Range Planning, Vol.31, No.1.
54. Lindgrer.R, 2012, Strategic rethinking competence systems for innovative organization, the 11 European conference of information the system, Slovenia.
55. Lowe, A.J. and Ridgway, K, 2001, Quality Function Deployment University of Sheffield, England, www.shef.ac.uk/ibberson/ qfd.html
56. MacMillan Hugh and Tampoe Mahen,2002, "Strategic Management Process, Content, and Implementation" Oxford University Press Inc. New York.
57. Malan. R,2010, The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organization in management, University of Southern Queensland, Faculty of business, Australia.
58. Mc Dermott , M .A. ,2003, An Empirical Investigation of Core Competence and Firm Performance " , PhD, Dissertation ,School of Business ,State University of New York.
59. Menor ,L. J . & Roth ,A .V,2008, " New Service Development Competence and Performance : An Empirical Investigation in Retail Banking " , Production and Operations Management , Vol .17 , No. 3.
60. Michael E, 1996, What is Strategy? Harvard Review , Business R –December .
61. Michael.A,2001,Strategic entrepreneur ship entrepreneurial strategy for wealth creation, johnwiely.
62. Mirakhori et al, 2013 , Measurement Pattern for the Current Status of Strategic Thinking at the Organizations' Staff, Technical Journal of Engineering and Applied Science, 3(20), pp2579-2580.
63. Nehdi, A. H.,2001, Creativity and strategic thinking: The coming competencies. www.hbdi.com.
64. Ohmae, K., 1982 "The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business", McGraw Hill Book Company, Tokyo .
65. Oshannassy , T., 2000,Models and mythology to study strategic thinking in Australian Public.
66. Ozdemir ,S, Trott ,P. & Hoecht , A.2007, " New Service Development :Insights from an Explorative Study into the Turkish Retail Banking Sector " , Innovation : Management , Policy & Practice ,Vol. 9 ,No.3/4, 2007.
67. pitts , R, & lei D, 1996, strategic management : Building and sustaining competitive advantage , west publishing co – U.S.A .
68. Porter, Michael, E,1991, From Competitive Advantage to Corporate Strategy in Ashen, David & Bowman LTD.

69. Sanchez ,R ,2004," Understanding Competence –based Management ,Identifying and Managing Five Modes of Competence " , Journal of Business Research , Vol. 57 , No.5.
70. Senge, P.M, 1990, The Fifth Discipline Random House, Sydney
71. Slater,J,&Angel,I,2000, The impact and implications of environmentally linked strategic on competitive advantage: A study of Malaysian companies , journal of business research, vol,47.
72. Smircich , L & Stubbart , C,1985, " Strategic Management in an Enacted World" Academy of Management Review , Vol. 10 , No. 4.
73. Source: Watson et al, 2004, “A New Model for Obtaining Sustainable Competitive Advantage”, P: 130.
74. Stacey, R, 1996, "Emerging Strategies for a Chaotic Environment", Long Range Planning, Vol.29.
75. Stacey, R., 1996, Emerging Strategies for a Chaotic Environment", Long Range Planning, Vol.29.
76. Thompson John, L, 1997 "Strategic management awareness and change", 3rd ed prentice-hall, Pub. New Jersey.
77. Torset, C, 2001,Strategic Thinking: Why, What and How? An organizational model of strategic.
78. Wanga. y ,2004,the constituents of core competencies and firm performance, journal of engineering technological, management,vol,12.
79. Wheelen ,T. L, Hunger , J .D. , Wheelen , K. E. & Hoffman , A. N. " Strategic Management and Business Policy : Toward
80. Ying, y & chen,c,2011, core competence in the context of dynamic learning, work paper economic& management school, Tsinghua university.