



## استراتيجيات بورتر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

أ.د. لطفي خريفيش / جامعة صفاقس – كلية العلوم الاقتصادية والتصرف

الباحث محمد حسن صاحب / جامعة الكوفة – مكتب التصاريح الأمنية

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(D\).19772](https://doi.org/10.36322/jksc.176(D).19772)

### المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى اختبار تأثير استراتيجيات بورتر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الالبان في منطقة الفرات الاوسط، وتم الاستناد الى مقياس ثلاثي الابعاد فيما يتعلق باستراتيجيات بورتر وبنفس العدد من الابعاد اختبرت الميزة التنافسية. ركز الباحثان مشكلة الدراسة بـ هل لإستراتيجيات بورتر دور في تحقق الميزة التنافسية؟

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تسليطها الضوء على متغيرين ذات أهمية كبيرة على مستوى العينة المبحوثة، فضلا عن أهميتها الاكاديمية اذ ان دراسة تلك المتغيرات (استراتيجيات بورتر، والميزة التنافسية) من الضروريات الملحة في مطلع القرن الحادي والعشرين بعد ان شكلت حالة تعدد غير مسبوق لأذواق المستهلكين والوعي المدرك في اختيار المنتج والخدمة من اولويات المستفيد. تحقق هدف الدراسة في جانبها التطبيقي من خلال اعتماد الباحثان على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة من خلال جمع البيانات والتي تضمنت 21 سؤال توزعت بين 9 اسئلة خاصة باستراتيجيات بورتر، و 12 سؤال أختص بالميزة التنافسية.

أستهدفة الدراسة منظمات صناعة الالبان ضمن القطاع الخاص، العاملة في منطقة الفرات الاوسط، والعينة التي أسس عليها الاختبار كانت بأسلوب العينة العمدية القصدية واستهدف بها مدراء المنظمات والمدراء الفرعيين والتركيز بالأساس كان على اقسام التسويق، وبوساطة البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل





النتائج. خرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات كان أهمها هو وجود علاقة تأثير معنوي بين استراتيجيات بورتير والميزة التنافسية. كما أوصى الباحثان منظمات الاعمال قيد الدراسة بالارتكاز على استراتيجيات بورتير لتحقيق التميز في الاداء.

المصطلحات الرئيسية: استراتيجيات بورتير، الميزة التنافسية، منظمات صناعة الالبان

## Porter's strategies and their role in achieving competitive advantage

Prof. Dr. Lotfi Khreifsh / University of Sfax - Faculty of Economics and Management

Researcher Mohamed Hassan Sahib / University of Kufa - Security Permits Office

### Abstract

The current study aims to test the impact of Porter's strategies and their role in achieving competitive advantage in dairy industry organizations in the Middle Euphrates region. It was based on a three-dimensional scale with regard to Porter's strategies, and with the same number of dimensions, the competitive advantage was tested. The researchers focused the study's problem on: Do Porter's strategies have a role in achieving competitive advantage?

The study gains its importance by shedding light on two variables of great importance at the level of the sample studied, in addition to its academic importance, as studying these variables (Porter's strategies and competitive





advantage) is an urgent necessity at the beginning of the twenty-first century after it created a state of unprecedented multiplicity of consumer tastes. Awareness in choosing the product and service is one of the beneficiary's priorities. The goal of the study was achieved in its applied aspect through the researchers relying on the questionnaire as the main study tool by collecting data, which included 21 questions distributed between 9 questions specific to Porter's strategies, and 12 questions related to competitive advantage.

The study targeted dairy industry organizations within the private sector, operating in the Middle Euphrates region, and the sample on which the test was based was a purposive sampling method, targeting the organizations' managers and sub-managers, and the focus was primarily on the marketing departments, and through the statistical program SPSS, the results were analyzed. The study came out with a number of conclusions, the most important of which was the existence of a significant relationship between Porter's strategies and competitive advantage with risks. The researchers also recommended that the business organizations under study rely on Porter's strategies to achieve excellence in performance

**Key terms: PORT strategies, competitive advantage, dairy industry organizations**





## المقدمة

أدت التغييرات الكبيرة في البيئة الاقتصادية بعد عام 2003 التي شهدت تحولات جذرية في البيئتين الخارجية والداخلية للأسواق العراقية الى ضرورة إعادة النظر في دعم المنتج المحلي العراقي الذي بات يعاني من التراجع وعدم القدرة على منافسة المنتج الاجنبي ولأسباب عديدة، لعل التغيير السياسي على راس تلك الأسباب، فضلاً عن غزو الولايات المتحدة الاميركية على العراق وما تلاه من ارباك واضح على كافة الصعد سيما الاقتصادية منها.

تبحث هذه الدراسة أحد اهم المشاكل الرئيسية التي يعاني منها الصانع العراقي بصورة عامة ومن هذا المنطلق اختبرت متغير استراتيجيات بورتر (بالتركيز على استراتيجيتي الكلفة المنخفضة والتمايز) كمتغير مستقل لتحقيق الميزة التنافسية للمنتج العراقي. وتأتي هذه الجهود العلمية متناغمة مع سعي الحكومة العراقية وضمن برنامجها الحكومي للأعوام القادمة المتضمن رفع شعار (صنع في العراق – بأيادي محلية).

يستعرض الباحثان في المبحث الأول، منهجية الدراسة، وفي مبحثها الثاني الإطار المفاهيمي، ومن ثم الانتقال الى المبحث الثالث لتدارس الجانب العملي لتختتم الدراسة في المبحث الرابع بتقديم الاستنتاجات والتوصيات وانعكاسها على المنظمات المبحوثة.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

ان المبحث الاول خصصه الباحثان لاستعراض فقرات منهجية الدراسة وكما يأتي:

#### أولاً: - مشكلة الدراسة

ان مشكلة الدارسة جاءت متوافقة مع آراء العديد من المختصين والمهتمين في القطاع الاقتصادي العراقي حول موضوع إغراق الأسواق العراقية بالبضائع الأجنبية ومن مختلف البلدان وبسعر كلفة اقل بكثير من





المنتج المحلي (فرج، 2018:6). إذ أوضحت مشكلة ضعف منافسة المنتج العراقي في الاسواق بشكل ظاهرة تحتم على الباحثين تدارس أسبابها، بالإضافة الى التوصيات التي خرجت بها العديد من المؤتمرات والندوات والورش العلمية التي تعنى بهذا الصدد. ومن هنا ركز الباحثان مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة للبحث فيها سعياً للتوصل الى اجابات واقعية عن ((هل لاستراتيجيات Porter في المنظمات المبحوثة تأثير في تحقيق الميزة التنافسية؟)) وتلخص تساؤلات الدراسة بما يأتي:

1. هل تدرك العينة المستهدفة (قطاع صناعة الالبان في الفرات الاوسط) دور استراتيجيات بورتر في تحقيق الميزة التنافسية؟

2. ما مستوى اهتمام عينة الدراسة في تطبيق استراتيجيات بورتر؟

3. هل ان لإستراتيجيات بورتر دور في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة؟

#### ثانياً: - أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التعريف بالدور الإيجابي الذي يمكن أن تحققه استراتيجيات بورتر في خلق ميزة تنافسية للبضائع العراقية. كما تصبو الدراسة إلى تحقيق أهداف أخرى، يمكن إجمالها في ضوء مشكلة البحث في تلمس واقع متغيرات الدراسة في المنظمات المستهدفة، فضلاً عن إثارة اهتمام مجتمع الدراسة وعيبتها والمهتمين بالقطاع الاقتصادي العراقي ويمكن تحديد اهداف البحث بما يأتي:

1. توظيف استراتيجيات بورتر والتعريف بمستوى تبني تلك الاستراتيجيات في المنظمات المبحوثة.  
2. بلوغ مرحلة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الكلفة المنخفضة والجودة العالية فضلاً عن تحديد مستوى تحقق الميزة التنافسية في المنظمات قيد الدراسة.

3. السعي لتمكين المنتجات المحلية وفق شعار (صنع في العراق – made in Iraq) وبيان مدى اعتماد النهج في المنظمات قيد الدراسة.





4. تحليل علاقة التأثير لاستراتيجيات بورتر في تحقيق الميزة التنافسية.

### ثالثاً: - أهمية الدراسة

ان الدراسة القائمة منبثقة من رحم مشاكل واقعية باتت تشكل خطراً يلوح في أفق الاقتصاد العراقي وعلى كافة الصعد، متمثلاً في تنامي ظاهرة الإغراق السوقي وعدم تمكن مخرجات المنظمات الصناعية العراقية من المنافسة في الاسواق المحلية. اذ شكل ذلك المرتكز والمسوغ الأساس للدراسة الحالية، فضلاً عن قلة البحوث الميدانية التي تناولت متغيرات الدراسة على حد علم الباحث اذ ان المتتبع للأدبيات ذات الصلة يلتبس الندرة في تطبيق هكذا أبحاث في المنظمات العراقية. استكمالاً لما تقدم يمكن تقسيم أهمية الدراسة الى محورين هما:

#### المحور الاول: الاهمية المعرفية وتتمثل بالنقاط الاتية:

ان الدراسة القائمة تسعى لإبراز الجدل المعرفي والأكاديمي ذات الصلة بمتغيرات الدراسة - استراتيجيات بورتر، والميزة التنافسية - من خلال اغناء الجانب النظري بالتعريف بصوة وافية للمتغيرات اعلاه ومن المصادر العربية والأجنبية الحديثة و اخر ما تم طرحه من السادة اصحاب الاختصاص في هذا الجانب. اذ في حال تكامل الابعاد الفرعية والرئيسة من الممكن التوصل الى نتائج ذات اهمية بالغة للباحثين في المستقبل.

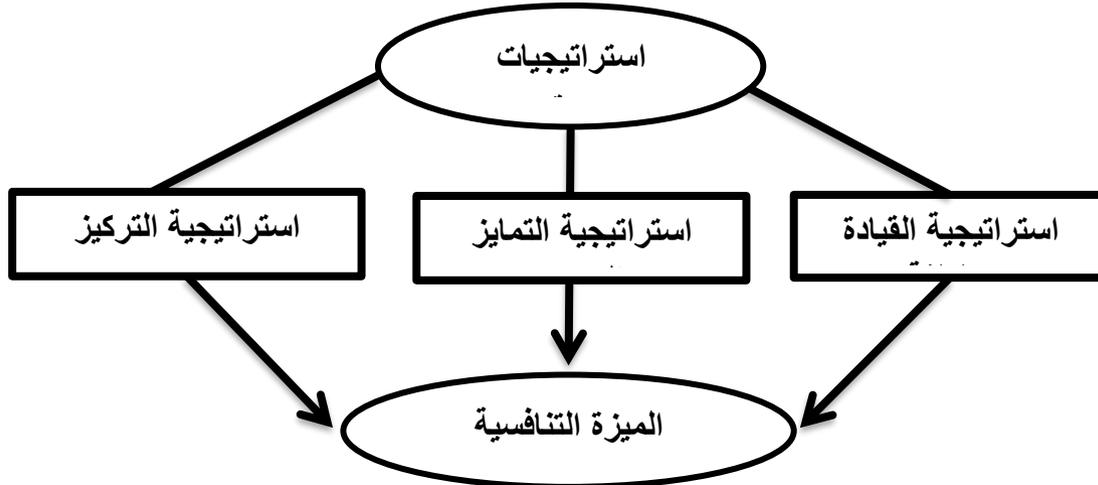
#### المحور الثاني: الاهمية التطبيقية وتتمثل بالنقاط الاتية:

ان قلة الدراسات الميدانية المتخصصة ذات العلاقة المباشرة بالصانع العراقي تجعل من الدراسة القائمة ذا اهمية لمجتمع الدراسة (قطاع صناعة الألبان العراقية في الفرات الاوسط) وامكانية الاستفادة من النتائج التي ستتوصل اليها. كما وان الاستفادة التطبيقية من النتائج الميدانية للدراسة الحالية من خلال اعتمادها خطط استراتيجية موضوعية تمكن المنظمات قيد الدراسة من تحقيق التميز في مخرجاتها المقدمة الى المجتمع.



#### رابعاً: - المخطط الفرضي للدراسة

في ضوء ما تم التطرق إليه من منهجية الدراسة وأهدافها وأهميتها، تم تصميم المخطط الفرضي للدراسة القائمة كما هو موضح في الشكل (1)، للتعبير عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة والتي من خلال استكمال البحث سنبيين في استنتاجاتها اثبات صحة المقياس. معتمد على مقياس (Wanyonyi et al., 2021: 18 ; Ali & Anwar, 2021: 43) بالنسبة لاستراتيجيات بورتر بأبعاده التي تمثلت بـ (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز). ومقياس (7 : 2016: min ; Samsir ,2018:3) بالنسبة للمتغير التابع للميزة التنافسية والذي اشتمل على ثلاثة ابعاد هي (القيمة المضافة، العمل بطريقة مختلفة، صعوبة التقليد).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثين



## خامسا: - فرضيات الدراسة

بينت الدراسة القائمة جملة من الفروض جسدت اهداف الدراسة التي نسعى الى تحقيقها ويمكن ايجاز الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية بما يأتي:  
**الفرضية الرئيسية:** ان الفرضية الرئيسية التي صاغها الباحثان ترمز الى وجود علاقة تأثير موجبة بين استراتيجيات بورتر والمتغير التابع الميزة التنافسية.

**الفرضيات الفرعية:** ان الفروض الفرعية الثلاثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية هي:

1. توجد علاقة تأثير معنوية موجب لبعده استراتيجيات قيادة الكلفة في الميزة التنافسية.
2. توجد علاقة تأثير معنوية موجب لبعده استراتيجيات التمايز في الميزة التنافسية.
3. توجد علاقة تأثير معنوية موجب لبعده استراتيجيات التركيز في الميزة التنافسية.

## المبحث الثاني الجانب النظري للدراسة

### 1. استراتيجيات بورتر

#### • مفهوم استراتيجيات بورتر

الاستراتيجيات التنافسية طُرحت لأول مره من قبل العالم Porter في ثمانينات القرن المنصرم وكان مصطلح - استراتيجية - في حينها يعد من المفردات غير المألوفة ولم يتم التداول بها في قاموس إدارة الاعمال، وشكلت هذه الاستراتيجيات التي اقترحها Porter Michael آنذاك منطلقاً جديداً في إدارة الاعمال لتركيزها على تعزيز المركز التنافسي للمنظمات (Reginald,2000:123).

اما التنافس فهو تعدد المنظمات وتنافسهم لكسب مستفيدين جدد وضمان الحفاظ على المستفيدين الحاليين بالاعتماد على أساليب مختلفة كالسعر والجودة او خدمات ما بعد البيع (سالم، 2016: 292). ومصطلح التنافس في اللغة العربية يعني "بذل الكثير من الجهود للتفوق" والمنافسة concaveness ترجع الى





كلمة لاتينية *cum-ludere* وتعني الإشارة الى اللعب الجماعي *Jouer-ensemble* أو السرعة والغلبة في تحقيق الهدف، وإنها ترمز الى الصراع والحرب من اجل التراس والزعامة (محمد، 1994: 8). ان استراتيجيات بورتر تعني التركيز على طرق تنفيذ المهمة الاستراتيجية وتشكل حلقة الوصل بين الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وتحاول الإجابة على الأسئلة الآتية: أين نتنافس؟ على ماذا نتنافس؟ كيف نتنافس؟ متى نتنافس؟ (سالم، 2016: 293). عرفت استراتيجيات بورتر على انها مجموعة من الإجراءات تأخذ الطابع الهجومي أو الدفاعي لخلق مساحة سوقية وافية للمنظمات من خلال قوة استثنائية تضمن تحقيق أعلى العوائد وضمان التغلب على المنافسين العاملين ضمن نفس القطاع (Byron, 1991: 4). ويرى (Marianne & Brian, 2010: 306) إنها عبارة عن سلسلة من الاستراتيجيات العامة التي يمكن ان تُتبع من قبل منظمات الاعمال لغرض تحقيق او تأمين الميزة التنافسية.

من جانب اخر يتفق عدد من الباحثين على تعريف الاستراتيجيات التنافسية بإنها إحدى التطبيقات البسيطة التي تتبناها منظمات الاعمال (الكبيرة، المتوسطة، والصغيرة) على حدا سواء لتحقيق الميزة التنافسية وضمان البقاء في المربع التنافسي الذي تتصارع فيه منظمات الاعمال (Anthony & Gould, 1991: 123) و(Bai et al., 2010:30). ويعتقد porter ان تلك الاستراتيجيات التي صاغها يمكن عدّها ضمن الخطط العامة وذلك لأنها تحقق التميز عندما تُطبّق في أي منظمة على اختلاف نشاطها او حجمها، (porter, 1990: 39).

يرى (الخشالي، 2003: 27) ان الاستراتيجيات التنافسية ما هي الا مجموعة من البدائل الاستراتيجية يتم اعتمادها من بين البدائل المتاحة والذي يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتقوية مركزها السوقية. ومنهم من اتفق مع ذلك التوجه على اعتبار ان المنافسون هم منظمات متعددة تسعى لتقديم – خدمات او منتجات – متشابهة الى حد ما، موجه لسوق واحد وفئة مستهدفة واحدة وربما تكون الأسعار هي الأخرى متقاربة،





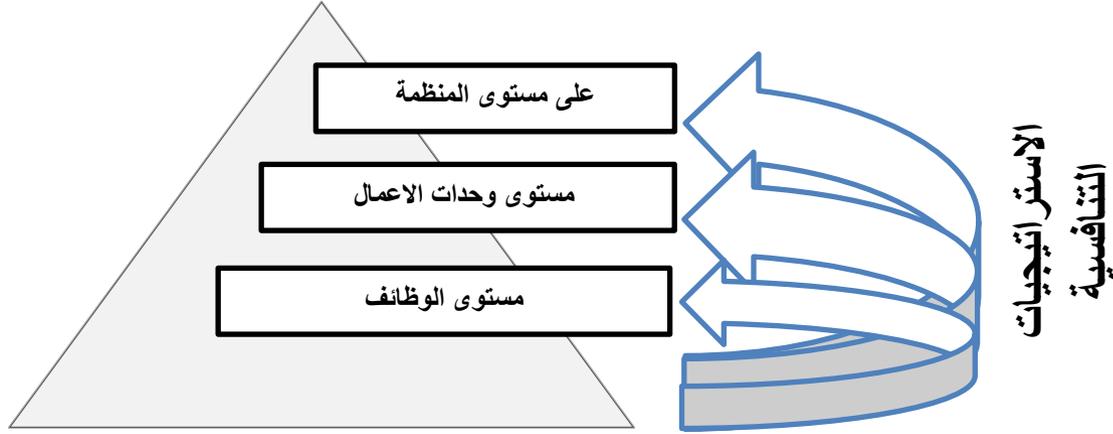
وعليه لابد من الجري خلف الاستراتيجية التنافسية التي تضمن التفوق في الأداء (Blythe, 2003: 25).

من زاوية أخرى ان استراتيجيات بورتر موجهة للتنافس والعمل على تحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي في المستقبل (Desser & covin, 1997: 677). ويتفق اخرون على ان Porter اعد تلك الاستراتيجيات لضمان الالتصاق في الدوامه الاستراتيجية الشرسه (Preston & John, 1996: 88). ان الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter بصورة عامة تطبق ضمن ثلاثة مستويات في المنظمة يصورها الشكل (2) وتلك الاستراتيجيات هي (wheelen & Davia, 2002: 14):  
— الاستراتيجيات التنافسية على المستوى التنظيمي: هي اتباع استراتيجية تحدد الأطر العامة على المستوى الشامل للمنظمة.

— الاستراتيجيات التنافسية على مستوى الاعمال: انها استراتيجيات ترتبط بوحدات الاعمال فهي لا تعنى بالتنظيم ولا تختص بالوظائف.

— الاستراتيجيات التنافسية على مستوى الوظائف: تعد من اهم الاستراتيجيات التنافسية كونها ترتبط بطبيعة العمل والأنشطة التي تقوم بها المنظمة على المستوى الوظيفي.





شكل (2) مستويات الاستراتيجيات التنافسية

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى (لوي، 2010: 14)

بناءً على ما تقدم من تعريفات لاستراتيجيات بورتر يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات الاستباقية لمواكبة التغييرات البيئية والحد من الضغوطات التنافسية في مجال الصناعة مستندة على استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمايز، او استراتيجية التركيز لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

• أهمية استراتيجيات بورتر

ان جسامه التعقيد البيئي الذي اضحى يشكل سمة العصر, أخرج الإدارات العليا في المنظمات كافة على هجر الأساليب التقليدية التي باتت لا تجدي نفعاً, وصار لزاماً عليها التفكير بصورة جدية في اتباع استراتيجيات تفضي الى ريادة الاعمال والتنافس بقوة في الدوامه الاستراتيجية (Baugh et al., 2022: 24). ومن هذه النقطة بالتحديد تكمن أهمية استراتيجيات Porter التنافسية في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة (Emerald Authors, 2017:33). بهذا الصدد يحدد كلا من (هاجر & رحمون،

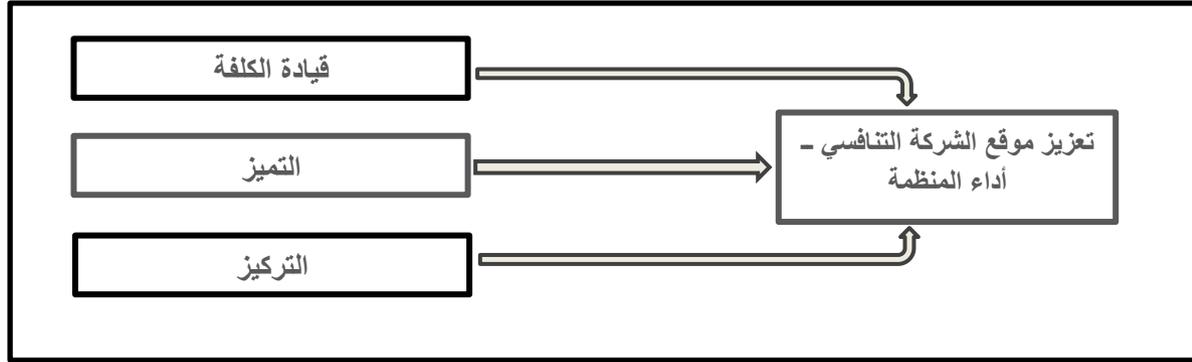


2020: 10\_12 & ايمان، 2019: 18) مجموعة من النقاط تعكس أهمية استراتيجيات بورتر وتلك النقاط وهي:

- تمكين المنظمة من إيضاح الرؤية وتعزيز جودة القرار الإداري المستقبلي، أي نقل الإدارة من دور المستجيب الى دور المتأهب لأي طارئ، فضلا عن تمكينها من مسك زمام المبادرة.
- تعزيز الفهم المعمق للظروف الخارجية المحدقة بالمنظمة والذي يساهم الى حد ما في قدرة الإدارة الى اقتناص الفرص وتجنب التهديدات وخفض المخاطر.
- تدعيم والحفاظ على مراكز تنافسية متقدمة، فمن خلال الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter ستكون المنظمة في مركز الريادة التنافسي سواء على المستوى الداخلي او الدولي لان تلك الاستراتيجيات تتعلق بتنمية الفكر الاستراتيجي المستنير الذي يعمل على بناء مزايا تنافسية مختلفة عن الاخرين تجعل من مخرجات المنظمة قبلة للمستفيدين.
- استثمار أفضل للموارد المتاحة والامكانيات التي تمتلكها المنظمة، اذ ان الاستراتيجيات التنافسية ستوجه تلك الموارد بالطرق المثلى التي من شأنها تدعم موقف الإدارة العليا في المستقبل والمساعدة في التوجيه والتخصيص السليم لموارد المنظمة.
- انسيابية العمل والتنسيق المتناهي في العمليات من خلال وضوح الرؤية وتحديد الأدوار الملقاة على عاتق كل مستوى تنظيمي الامر الذي يبعد شبح التقاطعات والمعارضات بين تلك الإدارات اثناء التنفيذ.
- يضمن تدخل الادارة العليا في الوقت المناسب وباللحظة المناسبة، فضلا عن المساهمة في زيادة كفاءة المدراء الاستراتيجيين في تحديد المهام.



ضمن الإطار ذاته يرى (Xhavit, 2020: 3) ان أهمية استراتيجيات Porter تتركز في تحسين المنظمة من مغبة الفشل في الأسواق من خلال ضمان بقائها في الأسواق وتربعها على مركز تنافسي متين والشكل (3) يصور كيف ان لتلك الاستراتيجيات أهمية على مستوى أداء المنظمة.



شكل (3) أهمية الاستراتيجيات التنافسية على أداء المنظمة

المصدر: (Xhavit, 2020: 6)

• ابعاد استراتيجيات بورتر

بعد ان اطلع الباحثان على مجموعة واسعة من الدراسات ذات العلاقة والأبحاث المهمة في القطاع التجاري والصناعي على حد سواء لوحظ دراسة استراتيجيات Porter من خلال بعد واحد كدراسة (Blythe, 2003:76) من خلال تركيزه على بعد قيادة الكلفة، وآخرين اختبروها من خلال بعدين هما قيادة الكلفة وبعد التمايز (Bailey et al., 2007: 89). وذهب اخرون الى مزج بُعد قيادة الكلفة مع التمايز، وفي ضوء الدراسة القائمة وبما يخدم طبيعة المجتمع الذي اختير لأجراء الجانب التطبيقي منها يتفق الباحثان مع مقياس (Ali & Anwer, 2021: 43) باعتباره الاحدث ويحاكي بيئة الاعمال العراقية وتم تطويره بالاستناد الى مقياس (Wanyonyi et al., 2021: 18)، والذي تضمن ثلاثة ابعاد هي (استراتيجية



قيادة الكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز) ونبين في ادناه تلك الابعاد الثلاثة بشيء من التفصيل وكما يأتي:

### — بعد استراتيجية قيادة الكلفة

ان البعد الأول من الاستراتيجيات الخاصة ببورتر هي قيادة المنظمة لتكاليفها، وبصوة عامة يقصد باستراتيجيات قيادة الكلفة هي تمكن المنظمة من استخدام مواردها بالطريقة المثلى التي تنعكس بصوة او بأخرى على تخفيض الخدمات او المنتجات المقدمة الى المستفيدين بسعر اقل مما يقدمه المنافسون أي شعور المتلقي بانه يحصل على مبتغاه بسعر تفاضلي بالمقارنة مع الاخرين، اذ يؤكد (porter, 1980: 234) على ضرورة إدارة التكاليف بصرامة من اجل تحقيق التخفيض المنشود.

ان قيادة الكلفة وعلى الرغم من انها تنعكس بالمحصلة النهائية على تخفيض الأسعار لكنها تمنح المنظمة مزيداً من الأرباح والعوائد الجيدة في المستقبل وذلك من خلال كسب عملاء جدد فضلاً عن المحافظة على العملاء الحاليين مع ضمان تأخير دخول منافسين جدد يعملون في نفس القطاع، وان الانخفاض في هامش الربح يقابله زيادة في الحصة السوقية والتي تصبو الى نجاح المنظمة في الانتشار أولاً وحجز مركز تنافسي متقدم ثانياً (Kauffman et al., 2009:8). استناداً الى ما ورد أعلاه يعرف الباحثان بعد استراتيجية قيادة الكلفة بما يخدم طبيعة الدراسة على انها الاستراتيجية التي تُحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ضبط عملياتها الداخلية التي تفضي الى تقديم مخرجات ذات سعر مخفض لعملائها.





## — بعد استراتيجية التمايز

هي استراتيجية المنظمة التي تميز اعمالها وتجعلها منفردة بخصائص مختلفة عن الاخرين، ويكون ذلك التميز ذا قيمة بالغة الأهمية للمستفيدين. وقد يأخذ التمايز اشكال متنوعة فيأتي على صعيد التصميم او النوعية فضلا عن الجوانب التكنولوجية وخدمات ما بعد البيع او اي شيء اخر يترك انطباع ايجابي للمستفيد ويكون صورة لامعة عن المنظمة (Akoi et al., 2021: 33).

يعرف (Anthony & Gould, 2015:314) بعد استراتيجية التمايز على انه عملية تتضمن المزج بين الكلفة والجودة مما يترك قيمة لدى المستهلك. وبالوقت ذاته فأنها تخلق ولاء للعلامة التجارية للمنظمة والذي ينعكس على إمكانية رفع الأسعار لزيادة هامش الربح او ادخال منتج جديد بسهولة عالية من قبل المنظمة. ومن جانبه يعرفها (Byron, 1991: 5) على انها قيام المنظمة بتقديم خدمة او منتج بطرق رائدة وغير مطروقة سابقا، ويعتقد ان هذا البعد يحقق عوائد أفضل من بعد استراتيجية قيادة المنظمة للتكلفة.

ويؤكد (Bailey et al., 2007: 307) ان لتطبيق بعد استراتيجية التمايز مزايا عدة تحصل عليها المنظمة أهمها إعطاء حرية وافية في التعامل مع أصحاب المصالح من عملاء وموردين بسبب ابتعادها عن موضوع خفض الأسعار، فضلا عن ابعاد المنظمة عن ضغوطات المنافسة القائمة على الأسعار لان المستهلك هنا هو مرتبط بالعلامة التجارية للمنظمة القائم على تمييز الاعمال وليس السعر. ومن جانب اخر فان استراتيجية التمايز تخلق حجر عثرة امام المنافسين المحتملين ضمن نفس قطاع الاعمال والذي يصبو الى المرونة في تحديد هامش الأرباح المستند الى التميز فيما يقدم للمستهلك، كما وان هذه الاستراتيجية تخلق علامة تجارية بفارق عن الاخرين (Wanyonyi et al., 2021:45). وعلى هذا التأسيس يعرف الباحثان بعد استراتيجية التمايز بأنها تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية عبر تقديم مخرجات فريدة





من نوعها ومتميزة عما يقدمه المناظر لها في نفس الاختصاص ويكون ذلك التميز ذا قيمة ومقيم من قبل المستفيدين.

### — بعد استراتيجية التركيز

ان هذه الاستراتيجية تشكل حجر الزاوية المستند على تركيز الاعمال التي تقوم بها المنظمة بصورة عامة، كالتركيز على — سوق محدد او تقديم مخرجات الى المستفيدين ذات صنف معين، وقد توجه المنظمة نشاطها باتجاه فئة خاصة دون سواها (الأغنياء، او الفقراء، او متوسطي الدخل على سبيل المثال) — بالمقارنة مع المنافسين الذين غالبا ما يكون نطاق عملهم أوسع.

تعرف استراتيجية التركيز على انها استراتيجيات تطبقها المنظمة لأجل التخصص في قطاع عمل محدد يفضي الى تقديم منتج او خدمة خاصة لفئة محددة لسوق مستهدف (Reginald, 2000: 164). ويرى اخرون انها استراتيجيات تعتمد طرق متعددة من اجل استهداف فئة محددة (Anthony & Guillaume, 2014: 131).

من مزايا استراتيجيات التركيز انها تمنح المنظمة وسائل حماية من المنافسين المحتملين على المستوى المتوسط اذ بسبب التركيز في تقديم الخدمة او المنتج يصعب تقليدها من قبل الاخرين، أما بالنسبة للمنظمة فيمكنها تحقيق هامش ربحي مرضي لوجود رابطة بين المستفيدين وما يقدم لهم من المخرجات التنظيمية. كذلك من مزايا تطبيق استراتيجية التركيز هو فسخ المجال امام المنظمة لتنمية قدراتها الذاتية والعمل على التطوير والتجديد، ويؤكد (Ancarani & Shankav, 2004) ان التركيز في الاعمال يجسد بالفعل نظرية "الذيل الطويل" ومفادها ان الربح ممكن ان يتحقق من خلال خدمة قاعدة محددة من العملاء والذين يدفعون سعر اعلى من اجل تلبية رغباتهم والذيل هنا كفيلا بكسب المزيد من المستفيدين.





يرى (موفي وسليم، 2007: 38) ان اعتماد المنظمة على استراتيجية التركيز كما هو الحال لاستراتيجيات بورتر الواردة الذكر يوجد فيها مخاطر تتمثل في التخوف من تلاشي القطاع المستهدف تارة بسبب التخمة في العرض وتارة أخرى من دخول منافسين يكون نشاطهم موجه للاتجاه ذاته المستهدف من قبل المنظمة، وبالمحصلة فان المنافس يعتمد استراتيجية التركيز كذلك. على وفق ما تم استعراضه أعلاه يعرف الباحث بعد استراتيجية التركيز على انها استراتيجية متخصصة لفئة أو لسوق أو لنشاط محدد. وفي ادناه مخطط يوضح تلك الابعاد الثلاثة ضمن الشكل (4).



شكل (4) ابعاد استراتيجيات بورتر

المصدر: (3: Xhavit, 2020)





## 2. الميزة التنافسية

### • مفهوم الميزة التنافسية

ان احتدام التنافس اضحى يمثل سمة العصر واخذ يشكل ظاهرة متلاصقة لبيئة الاعمال في مطلع القرن الحادي والعشرين والذي بمقتضاه ألزمت منظمات الاعمال بأن تتمايز في عروضها على صعيد المنتج او الخدمة بالمقارنة مع قريناتها. ويمكن القول ان مورد نجاح المنظمة من عدمه بات مرهوناً بما تمتلكه من مزايا تنافسية يتطلع اليها المستفيدين بشغف وهذا ما نلاحظه في اصطفاف المستفيدين فـي طوابير لامتلاك الإصدار الجديد من جهاز iPhone على سبيل المثال (أمين، 2018: 32). يعد Chamberlin أول من تطرق الى مصطلح وموضوع الميزة التنافسية (competitive advantage) وكان ذلك في عام 1939، اذ كان Chamberlin قد تأثر كثيراً في الكتابات الاقتصادية لـ Ricardo في ثلاثينيات القرن المنصرم والذي كان قد أشار للميزة التنافسية بعبارة — الميزة النسبية — في اغلب مؤلفاته (Red & Defilipp, 1990: 588).

يعد موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي حظيت بمناقشات مستفيضة في الادب الإداري وعلى الرغم من وجود أبحاث كثيرة كانت قد كُتبت في هذا المجال الا ان التعريف الواضح والدقيق بقي غائبا وصعب المنال لمدة ليست بضئيلة (signals & Economou, 2013: 62). هذا الاربك صراحة خلق مشكلة تمثلت في صعوبة قياس الميزة التنافسية فالكثير من المتخصصين عمل على قياسها من خلال الإدارة المتفوقة (Qeshta, 2020: 5). واجاد في تعريف الميزة التنافسية (Ansoff, 2019:45) وكان له السبق والريادة في ذلك اذ عدها مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المنظمة في تشكيل مركزا قوي واستثنائي عن الاخرين.





ان الميزة التنافسية تمثل ناتج نهائي تسعى كافة منظمات الاعمال الى تحقيقه، وتعمل على تطبيق العديد من الاستراتيجيات لضمان الاستدامة التنافسية. يؤكد العديد من المختصين في مجال التسويق ومنهم (Heechun, 2015: 97) على ان الميزة التنافسية والحفاظ عليها يمثل مؤشر مهم يعبر عن نجاح او فشل المنظمة. وتجدر الإشارة هنا الى ان الميزة التنافسية قد تبدأ من الإنتاج مروراً بالتسويق ولا تتوقف عند البيع بل تستمر الى تقديم خدمات ما بعد البيع (3: 2018: Samsir).

تعرف الميزة التنافسية على انها قيمة مضافة توفرها المنظمة الى زبائنها وتعزز ولاء المستفيدين بشكل يفوق منافسيها (Kurt, 2010: 21). وهناك من يصفها بأنها تحقق مركز إداء متفوق للمنظمة عن نظيراتها في الأسواق ملحوظ وبشكل جيد (Ricardo, 2020:5). ويرى اخرون ان الميزة التنافسية تمثل قدرة فريدة للمنظمة في الأسواق (min, 2016: 307). ومن وجه نظر (Nadeesha & Duminda, 2019: 1677) فأنهما يقولان إن الميزة التنافسية تتمثل في انشاء مواقع دفاعية ضد المنافسين.

يتفق (البكري، 2008: 192؛ أبو بكر، 2004: 13) في تعريفهما للميزة التنافسية بانها تمثل قدرة المنظمة على كسب عدد أكبر من المستفيدين وبناء قيمة مدركة لهم، فضلاً عن نقل المنظمة من مركزاً الى اخر أكثر رفعة وسمو. ومنهم من يعتقد انها تفوق مقترن بالمنظمة (Khalil, 1998: 24). من جانبه يؤكد (Ali, 2002: 35) على أهمية القيادات العليا في مزج المهارات والمعارف التي يتمتع بها موارد البشرية مع الإمكانيات المتاحة وباستخدام الأساليب التكنولوجية لتكوين مخرجات فريدة تقدم الى المستفيد بالطريقة التي تفضي الى خلق شعور لدى المستفيد ان هذا المنتج او الخدمة متفوقة على الاخرين.





يقول (Atallah, 2015: 24) ان الميزة التنافسية يمكن ان تكون منخفضة وذلك عندما تكون مرتكزة على السعر المقبول وبموجب ذلك فأنها ستكون قريبة من المستفيد وتعمل بصورة مستمرة على خفض الكلف، وبالضد من ذلك الميزة المرتفعة والتي تتمثل في تقديم خدمة او منتج الى المستفيد عالية الكلف مستندة الى العلامة التجارية او نوعية الجودة الفارهة بالنسبة للمستفيد. وفي كلتا الحالتين لابد لمنظمات الاعمال عدم التركيز في التميز الأحادي فقط وذلك خوفا من تقليد المنافسين، والتفكير دائما بطرق استراتيجية في اقتراح البدائل لضمان استمرار عوائد مرضيه للمنظمة.

من جانب اخر تمثل الميزة التنافسية الأداء العالي والاستثنائي لمنظمات الاعمال (Christos & Dimtera, 2019: 62). وتصور الناتج النهائي الذي تتطلع اليه كل منظمة (Ali et al., 2019: 49).

بعد عرض المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بمتغير الميزة التنافسية يعرف الباحثان اجرائياً الميزة التنافسية بما يخدم طبيعة الدراسة على انها تميز المنتج او الخدمة المقدمة وفق معطيات السوق في مجال صناعة واعدة لتحقيق أكبر قدر من التنافس من خلال العمل بطرق مختلفة عن الاخرين تجعل من الصعوبة تقليد مخرجات المنظمة.

#### • اهمية الميزة التنافسية

ان التميز التنظيمي بصورة عامة يلعب الدور الجسيم في تعزيز مكانة المنظمة على كافة الصعد المحلية والإقليمية، وعلى وجه التحديد فان المنظمة ذات الأداء المتفوق تكون قبلة ومحل جذب للمستثمرين فضلا عن ضمان الاستدامة في زيادة مطردة في اعداد المستفيدين كل ذلك وأكثر لا يتحقق بدون جهود حثيثة للإدارة في اتباع الخطط الاستراتيجية التي تصبو الى تحقيق الميزة التنافسية لها.





ويرى (مصطفى & سمير، 2019: 33) ان أهمية الميزة التنافسية تأتي من عنوانها بالأصل وهي تميز في التنافس والتفوق بالأداء وخلق قيمة مضافة فضلا عن تعزيز الحصة السوقية وضمان الاستدامة الربحية. ويتفق اخرون على مجموعة من النقاط تجسد أهمية الميزة التنافسية وهي (Jung et al., 2009: 14) و (Srivastava et al., 2013: 48) :

– الاسهام في نجاح المنظمة بطرق نوعية بالإضافة الى التفوق الكمي وتفرد المنظمة في الأداء عن المنظمات المناظرة.

– تعد سلاح استراتيجي لمواجهة تحديات الأسواق.

– انها أداة لتحسين القدرة على ضمان استدامة الأنشطة التنظيمية.

– تمثل دالة جوهرية لمقياس عمل المنظمة على وفق الاستراتيجيات المخطط لها.

– تعزيز الولاء الإيجابي للمنظمة من قبل مستفيديها، فضلا عن تنمية الولاء التنظيمي للموارد البشرية العاملين فيها.

–الميزة التنافسية تخفض تكاليف الإنتاج وذلك من خلال العلاقة المطردة بينها وبين قدرة المنظمة في توفير الأصول المالية والموارد الأخرى.

– تترك بصمة ملحوظة في جودة الخدمة او المنتج الذي يقدم الى المستفيد.

– تساهم الميزة التنافسية في تكوين علامة تجارية فارقة عن الاخرين، والتي بدورها تنعكس على اتساع رقعة المنظمة في الأسواق وتعمل كإعلاننا مدفوع الثمن.

ومن جانبهما يعتقدان (سلالي & طلال، 2004: 4) ان أهمية الميزة التنافسية تتجسد في خلق قيمة إضافية للمستفيدين تلبى تطلعاتهم، فضلا عن التحسين المستمر في سمعة المنظمة في اذهانهم، بالإضافة الى تحقيق





طفرة نوعية في التميز الاستراتيجي إذا ما قورن بالمنافسين، وأخيرا ضمان تحقيق حصة سوقية مرضية للمنظمة والتي تنعكس بصورة أو بأخرى في زيادة الأرباح.

#### • ابعاد الميزة التنافسية

ان ابعاد الميزة التنافسية تمثل حجر الزاوية التي من خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق السبق التنافسي في تقديم مخرجات ذات مقبولية جيدة لدى الفئات المستهدفة، ولا بد من تدارس التغذية العكسية والاستماع بصورة وافية لمدى قناعة المستفيد ورضاه عن الخدمات التي قدمت اليه. وبهذا الصدد حدد (الغنام & الشوافي، 2022: 14) أربعة ابعاد لقياس الميزة التنافسية هي (الكلفة، والمرونة، والجودة، والتسليم) ومن جانبه يرى (احمد، 2021: 31) ان الكفاءة، والجودة، والاستجابة للعميل فضلا عن الابداع هو مقياس الميزة التنافسية ويعدها ابعاد مناسبة. فيما يعتقد اخرون انها تقاس من خلال بعدين هما القيمة المدركة للزبون والتميز في الأداء (جميلي & شوبتي، 2022: 23) وأكثر من ذلك قاسها (Mardatillah et al., 2021) من بعد احادي هو الجودة المتميزة.

من جانبها يتفق كلا من (min, 2016: 7) و (Samsir, 2018:3) على ثلاث ابعاد دقيقة لقياس متغير الميزة التنافسية هي (القيمة المضافة، العمل بطرق مختلفة، وصعوبة التقليد). ان الباحثان يتفق معهما لأغراض هذه الدراسة ولأسباب متعددة ندرج منها اولا ان هذه الابعاد ذات مقبولية كبيرة لدى السادة الباحثين من خلال قراءات الباحث في المواضيع ذات الصلة وثانيا اعتمدت وطبقت في بيئات عمل مختلفة، فضلا عن كونها الاحداث وتلائمها مع بيئة العمل العراقي وفي ادناه شرح مفصلا لتلك الابعاد الثلاثة وكما يأتي:





## – القيمة المضافة

يقصد بالقيمة المضافة ما تحققه مخرجات المنظمة من قيمة ذات أهمية بالنسبة الى متلقيها، وان اهتمام المستفيد لهذا المخرج دون سواه يأتي من خلال ملاحظته وجود مميزات فريدة ورائعة فضلا عن اعتقاده بانها تلبي تطلعاته وتفوق عليها. وفي معرض الحديث أعلاه يرى (Krajewski, 2005: 20) ان القيمة المضافة فعلاً يحددها المستفيد الواعي والمدرك المتتبع لشأن الأسواق فاذا ما كانت كذلك فهي فعلا قيمة مضافة حقيقية.

عرفت القيمة المضافة على انها العمليات والأنشطة التي تفضي من خلالها المنظمة الى إضافة قيمة للمنتج او الخدمة، وتساهم الى حد ما في خلق التميز التنافسي والاسهام في استدامة عمليات البحث والتطوير فضلا عن التحفيز الإيجابي للأنشطة الأخرى (Porter, 1993: 48). من وجهة نظر أخرى للقيمة المضافة يرى اخرون انها تشكل عروض وخيارات متعددة للمستفيد من خلالها يشعر المتلقي بان هذا المنتج او الخدمة يحقق له قيمة ومميزات إضافية تختلف عما تقدمه المنظمات الأخرى (Waithaka, 2016: 27).

يلخص (Sigalas & Pelka, 2013: 37) موضوع بُعد القيمة المضافة بوصفها تمثل الأداء المتفوق للمنظمة عن الاخرين المتنافسين ضمن نفس قطاع الاعمال، وهي بذلك تمثل دالة لنجاح المنظمة في كسب مستفيدين جدد وضمان المحافظة على المستفيدين الحاليين. من بعد ذلك يُعدّل هذا المفهوم تماما Sigalas (2018: 6) & Papadakis) ويرى ان الأداء المتفوق للمنظمة ليس معيار للقيمة المضافة كون تميز الأداء هنا هو في إضافة قيمة لا يتوقعها المستفيد، فإذا ما كانت المميزات المتوافرة في منتج او خدمة ما يتوقعها المستفيد سلفا فلا تعد تلك قيم مضافة.





التصاقاً مع ما تقدم يعرف الباحث اجراءً بعد القيمة المضافة بما يخدم طبيعة الدراسة وميدانها التطبيقي على انها مجموع ما يحصل عليه المستفيد من أرباح إضافية مادية او مالية من جراء خدمات ما بعد البيع او الهدايا او الصيانة المجانية او ميزات أخرى لم يتوقعها اثناء الشراء مما يتيح للمنظمة الامكانية في السيطرة على المستفيد.

### – العمل بطريقة مختلفة

ان البعد الثاني للميزة التنافسية هو العمل بطريقة مختلفة ويقصد بها الاختلاف عن الاخرين في طرق العمل سواء كان ذلك على صعيد تقديم المنتج او الخدمة او على صعيد التسويق او خدمات ما بعد البيع. اضحى التنافس اليوم سمة العصر وتحقيق التميز امر بالغ الصعوبة في عالم متسارع الخطى كان يكون الثبات فيه مستبعد تماماً ولتحقيق التميز في الأداء لابد على المنظمة استعدادها لخوض معركة تكتيكية بتفكير استراتيجي واعً (3: 2018, Samir).

يرى (23: 2007, Evans & collier) ان العمل بطريقة مختلفة ليس معقد وسهل المنال فان توصيل الخدمة الى المستفيد بوقتها المحدد يمثل طريقة جيدة ويميزها عن الاخرين او إعطاء هدية او أي شيء اخر عند التوصيل – كارت سفر مثلاً – الخ كل ذلك يمكن ان يكون ضمن مفاهيم العمل بطرق مختلفة. هناك رأي اخر يفترض ان العمل بطريقة مختلفة هو أمر معقد بعض الشيء ويتجه نحو محورين الأول يتمثل بـ قدرة المنظمة على مواكبة الطفرات التكنولوجية وتصميم الخدمة او المنتج على وفق اهواء وتطلعات المستفيد، والمحور الثاني هو مدى استعداد المنظمة للاستجابة للطلبات الكمية والنوعية لأنواع المستفيدين بالوقت المحدد والسرعة الممكنة.





يزيد على ذلك (Teece et al., 1997:8) ان كسر حاجز السوق بطرق ذكية يعد من أساليب العمل بطرق مختلفة. ومنهم من لخص موضوع العمل بطريقة مختلفة بانه دالة على قدرة ديناميكية للمنظمة تمكنها من السيطرة على الأسواق على وفق معطياتها الانية والمستجدة (Eisenhardt & Martin, 2000: 54). واستنادا الى ذلك يعرف الباحث إجرائيا بعد العمل بطريقة مختلفة على انه عمل ابداعي يندرج ضمن مهارات المنظمة في التفكير خارج الصندوق الأسود ليكون مخرجات مختلفة عما يقدمه المنافسون.

### – صعوبة التقليد

ان البعد الثالث من متغير الميزة التنافسية هو صعوبة التقليد ويكاد ان يتفق طائفة من الباحثين والمهتمين بهذا الشأن ان الإنتاج بطرق مبتكرة يجعل التقليد أمر بالغ الصعوبة من قبل المنافسين (Kamya & Ntayi, 2011: 20). ويؤكد اخرون ان مخرجات المنظمة عندما تكون قائمة على المعرفة يصعب تقليدها (Min, 2016: 2).

صعوبة التقليد اخذ حيز كبير في الادب الإداري والمناقشات العلمية فذهبت طائفة من الباحثين الى اعتبار ان صعوبة التقليد لا تأتي بسبب الاتقان في العمل والجودة التي يتحلى بها المنتج دون أخرى، واحتجاجهم بذلك يستند الى قيمة المنتج وتسعيه في الأسواق اذ ان تقليده لا يحقق أرباح لمقلديه (Heizer, 2001: 29). بينما تذهب طائفة أخرى على العكس من ذلك ويعتقدون ان صعوبة التقليد ناجم عن اتقان مفرط في العمل واحتكار معارف محدد تجعل من المقلد يواجه صعوبات بالغة ومكلفة في التقليد لا تجدي له نفعا وارباح مرضية في حال التقليد (Forrest et al., 2020: 26).





بين هاتين الطائفتين ذهبت طائفة أخرى من المتخصصين بهذا الشأن الى اعتبار ان التقليد وصعوبته يرجع الى بيئة الاعمال الخارجية والأنظمة والقوانين الحاكمة في الدولة، فعلى سبيل المثال فان دولة الصين لا يوجد بها قانون لحماية الابتكار او حماية المنتج من التقليد، اذ لا يتم محاسبة من يقوم بذلك العمل وفي دولة أخرى مثل إنكلترا مثلا هنالك قوانين صارمة ومحاسبة كبيرة على مرتكبي تلك الاعمال تصل الى حد تجريمها (sigalas & pelka, 2013: 48).

تعرف صعوبة تقليد المنتج على انه استخدام عدد من الطرق المحكمة لاحتكار الجودة لصالح المنظمة وضمان الاستدامة في التحسين المستمر للمخرجات التنظيمية (Hakkak & Ghodsi, 2015: 300). ويرى (Reed, 2000:9) ان صعوبة التقليد هو ضمان عدم استنساخ الاعمال التنظيمية وان الفكرة بالتميز هي انشاء مخرج ذو خصائص لا يمكن تنفيذها من قبل المنافسين بسهولة. يتفق اخرون على ان التقليد هو تزيف للشيء الأصلي والغرض من وراء ذلك ايهام المستفيد في بان هذه البضاعة المزيفة اصلية لكسب الأرباح غير المشروعة بنسب مرتفعة وبدون عناء وغالبا ما تقتزن كلمة التقليد بالتزيف في موارد النصوص القانونية (Ge & Kotlar, 2022: 12) (Sriwidadi et al., 2016: 18). يعرف الباحثان بعد صعوبة التقليد على انه تمكن المنظمة من تصميم مخرجاتها على وفق المعرفة المستندة الى الابتكار لحماية منتجاتها من خطر التقليد.





## المبحث الثالث

### الجانب التطبيقي للدراسة

#### اولا: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

ان الوصف الاحصائي - لأبعاد متغيرات الدراسة - يظهر مدى استجابة العينة التي اختيرت للدراسة لفقرات الاستبانة التي قد توزعت عليهم، أي تشخيص الادراك المعرفي - للأبعاد التي قد درست - من قبل العينة المبحوثة. ويتم ذلك من خلال مؤشرات إحصائية عدّ أهمها هو الوسط الحسابي الذي يؤشر الاستجابة في حال كانت قيمته (3) باعتبار ان المقياس المعتمد هو (Likert) خماسي الرتب فانه عند القيمة الرياضية (3) يكون أكبر او يساوي الوسط الفرضي وعليه تقبل القيم. أما المؤشر الثاني فهو الانحراف المعياري والذي يصور للباحث مدى الانحراف الحاصل للقيم عن وسطها الحسابي، وكما يبينها الجدول (1).

#### جدول (1) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لفقرات وابعاد البحث

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
				ت	المتغير المستقل استراتيجيات بورتر البعد الأول - قيادة الكلفة -
2	0.79	0.756	3.98	1	تعتمد استراتيجية قيادة الكلفة من خلال تخفيض تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين إلى أقصى قدر ممكن وبصورة مستمرة
1	0.80	0.678	4.031	2	تحقق الأرباح بالرغم من بيعنا للمنتج بنفس الأسعار السائدة في السوق
3	0.74	0.904	3.72	3	نحرص على استخدام الأنظمة المتطورة لتكنولوجيا المعلومات من أجل تقليص الوقت المستغرق والجهد المبذول في عمليات المنظمة، وبالتالي تخفيض تكلفة المنتج
1	0.77	0.805	3.901		المعدل العام لبعد قيادة الكلفة
الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
				ت	المتغير المستقل استراتيجيات بورتر البعد الثاني - التمايز -
1	0.78	0.891	3.908	1	نقدم منتج يمتاز بالجودة العالية أو السعر الملائم مقارنة بالمنافسين.





3	0.76	0.874	3.803	نستخدم تكنولوجيا وتقنيات متطورة باستمرار	2
2	0.77	0.758	3.88	نسعى للحفاظ على سمعتنا وتميز علامتنا التجارية في الأسواق	3
3	0.77	0.836	3.863	المعدل العام لبعده التمايز	
الترتيب	النسبة المنوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
				المتغير المستقل استراتيجيات بورتر البعد الثالث - التركيز -	
3	0.76	0.811	3.834	نركز على التخصص في أسواق محددة أو تغطية منطقة جغرافية معينة بشكل أسرع من المنافسين	1
2	0.78	0.812	3.85	تشكل استراتيجيات التركيز مرتكز رئيس لنجاحنا في تصنيع منتج محدد	2
1	0.81	0.871	4.011	نحرص على تسويق منتجاتنا لفئات محددة من الزبائن	3
2	0.77	0.819	3.89	المعدل العام لبعده التركيز	
الترتيب	النسبة المنوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
				المتغير التابع الميزة التنافسية البعد الاول - القيمة المضافة -	
1	0.84	0.85	4.23	نعمل على اجراء التعديلات المستمرة في منتجاتنا لمواجهة المنافسين	1
2	0.82	0.81	4.123	نستعين بالخبرات الخارجية لإعطاء مميزات فريدة لمنتجاتنا	2
3	0.80	0.99	3.99	نمتلك التكنولوجيا والمعدات وخطوط الإنتاج التي تمكننا من تقديم منتجات ذات جودة عالية يصعب على المنافسين تقليدها	3
4	0.79	0.806	3.98	نحرص على توفير أجهزة وبرامج خاصة، والاعتماد على موظفين محددین في مواقع معينة، وذلك لضمان أمن وسرية المعلومات	4
1	0.81	0.89	4.080	المعدل العام لبعده صعوبة التقليد	
الترتيب	النسبة المنوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
				المتغير التابع الميزة التنافسية - صعوبة التقليد -	
1	0.48	0.788	3.4	نشجع أسلوب العمل الجماعي لتوليد أفكار نادرة	1
3	0.37	0.784	1.87	نحرص على تدريب العاملين ورفع مستوى مهاراتهم في العمل	2
2	0.46	0.891	2.31	نسعى لاعتماد طرائق مبتكرة وفريدة في الإنتاج لتلبية احتياجات الزبائن	3
3	0.20	0.855	3	نحرص على امتلاك قاعدة معلومات شاملة حول الأسواق	4
الترتيب	النسبة المنوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
				المتغير التابع الميزة التنافسية - العمل بطريقة مختلفة -	
3	0.71	0.778	3.09	نحرص على ابتكار طرق حديثة لخلق المزيد من القيمة للزبون	1
4	0.77	0.567	3.031	تؤكد فلسفة الإدارة العليا على تطوير منتجات ذات قيمة مضافة للزبون	2
2	0.80	0.912	3.93	نهتم بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبي رغبات الزبون	3





1	0.79	0.790	2.99	نمتلك القدرة على التحكم بالأسواق نتيجة ولاء الزبون لعلامتنا التجارية	4
2	0.39	0.877	3.260	المعدل العام للمتغير التابع الميزة التنافسية	

التصاقا مع مخرجات البرنامج الاحصائي التي بينها الجدول في اعلاه والذي تضمن مؤشرات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية على مستوى الابعاد والفقرات الفرعية يقدم الباحثان ايضا للقيم وارادة الذكر وكما يأتي:

#### أ- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير استراتيجيات بورتر

يستعرض الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل استراتيجيات بورتر، وتتضمن جداوله قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلا عن مستوى الاهمية مستخدماً الباحث برنامج SPSSv24. للأبعاد الثلاثة (قيادة الكلفة والذي اتى بالمرتبة الاولى تم يليه بعد التركيز في الرتبة الثانية والبعد الثالث التمايز في المرتبة الاخيرة)، ونستعرض ادناه شرحا موجزا للبيانات الإحصائية على مستوى كل بعد وفقراته وكما يأتي:

**1. بعد قيادة الكلفة:** حقق بعد قيادة الكلفة وسطا حسابي بلغ (3.901) و الانحراف المعياري (0.805) ومستوى الأهمية (0.77)، وهو بتلك النتائج اخذ المرتبة الاولى على صعيد ابعاد متغير استراتيجيات بورتر. من جانب اخر ان تلك النتائج تشكل دلالة على استجابة العينة المستهدفة من قبل الباحثين ومدى ادراكهم للتساؤلات التي طرحت على مسامعهم. كذلك على فان الاشارة الى ان الفقرات كافة حققت القيم المطلوبة وكما اشر في الجدول (1) اعلاه تصدرت الفقرة (نحقق الأرباح بالرغم من بيعنا للمنتج بنفس الأسعار السائدة في السوق) على باقي الفقرات الاخرى.





**2. التمايز:** ان القيم التي استخرجها البرنامج الاحصائي على وفق البيانات التي تم تحليلها تؤشر ان بعد التمايز جاء ثالثا بعد ان حقق قيمة وسط حسابي بلغت (3.883) ويعد مؤشر جيد للاستجابة من قبل العينة لفقرات المقياس كونها أكبر من الوسط الفرض (3)، كما ان قيمة الانحراف المعياري شكلت (0.838) والاهمية على مستوى المتغير كانت (77%). اما فيما يتعلق بالفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فكانت جميعها ضمن القيم المطلوبة .

**3. التركيز:** تظهر الدلائل الإحصائية الوصفية فيما يتعلق ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد التركيز إنه حقق استجابة كبيرة وبوسط حسابي مقداره (3.89) وبهذا فهي اعلى من الوسط الفرضي مما يدل عينة البحث مستجيبة بصورة جيدة لفقرات بعد الايثار، وقد بلغ الانحراف المعياري ونسبة الأهمية (0.811 و 0.77%) على التوالي فيما حققت كافة الفقرات استجابة على مستوى البعد.

#### ب: المتغير التابع الميزة التنافسية

تظهر نتائج التحليل الاحصاء الوصفي لمتغير الميزة التنافسية ان جميع الابعاد الثلاثة كان قد حققت القيم الاحصائية المطلوبة التي على اساسها مكنت الباحثين من معرفة ادراك العينة المبحوثة للأسئلة التي وجهت اليهم. وهنا اشر في المرتبة الاولى البعد (القيمة المضافة) لخصده متوسط حسابي (4.080) وهو بذلك يعد الاهم من بين الابعاد الاخر، فيما جاء ثانيا بعد (صعوبة التقليد) بمتوسط حسابي (3.280)، ليأتي في المرتبة الاخيرة بعد (العمل بطريقة مختلفة) اذ شكل وسطه الحسابي (3)، ونود ان نشير ان الانحراف المعياري وباقي المعادلات الاحصائية كان ضمن النسب المسموح.





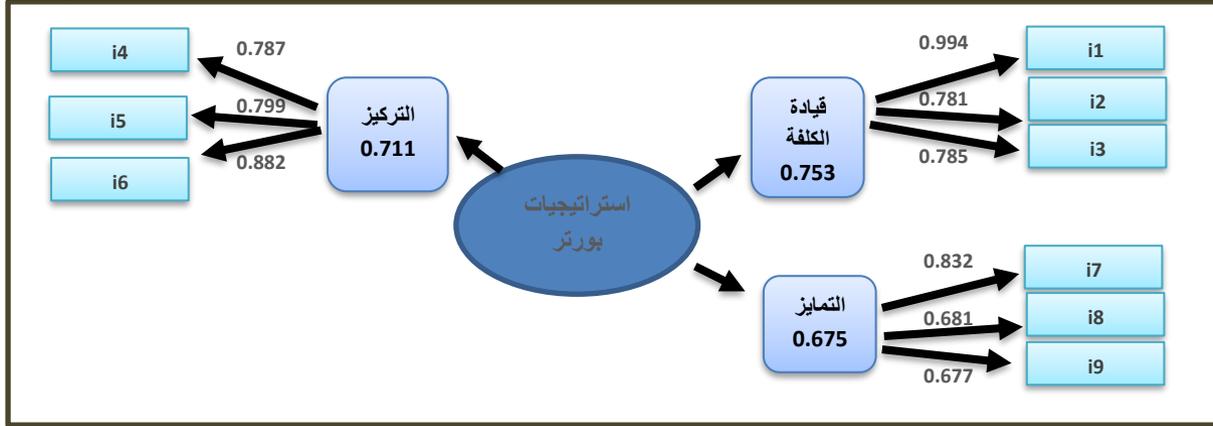
## ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

من اجل التحقق من تناسق المقياس الذي أعد من قبل الباحثان لمتغيرات الدراسة استخدم البرنامج الاحصائي (SMART PLS)، لحساب نسب التشبع على مستوى الفقرات والتي تشخص تناسق الإجابات، فضلا عن احتساب نسبة المعنوية والتي تقبل على أساسها الفقرة في حال تحقيقها بنسبه أقل من (5%)، على ان يحقق معامل كرونباخ ألفا قيمة اعلى من (68%) والتي في حال تحققها يوصف المقياس بالثبات. وعلى هذا التأسيس سيتم التحليل العاملي للمتغير المستقل استراتيجيات بورتر والمتغير التابع الميزة التنافسية وكما يأتي:

### 1. التحليل العاملي التوكيد لمتغير استراتيجيات بورتر

ان معطيات البرنامج الاحصائي الخاصة بتحليل العامل التوكيدي لاستراتيجيات بورتر التي يصورها الشكل (5) تبين ان نسب التشبع للكافة الفقرات والبالغ عددها (9) والتي توزعت — ضمن ثلاثة ابعاد— هي ضمن القيم المقبولة والتي حققت نسب اعلى من (68%) بالنسبة لمعامل كرونباخ الفا وعليه فان المقياس يتصف بالثبات، فضلا تحقيق نسبة المعنوية اقل من (5%) ولكافة الأبعاد.





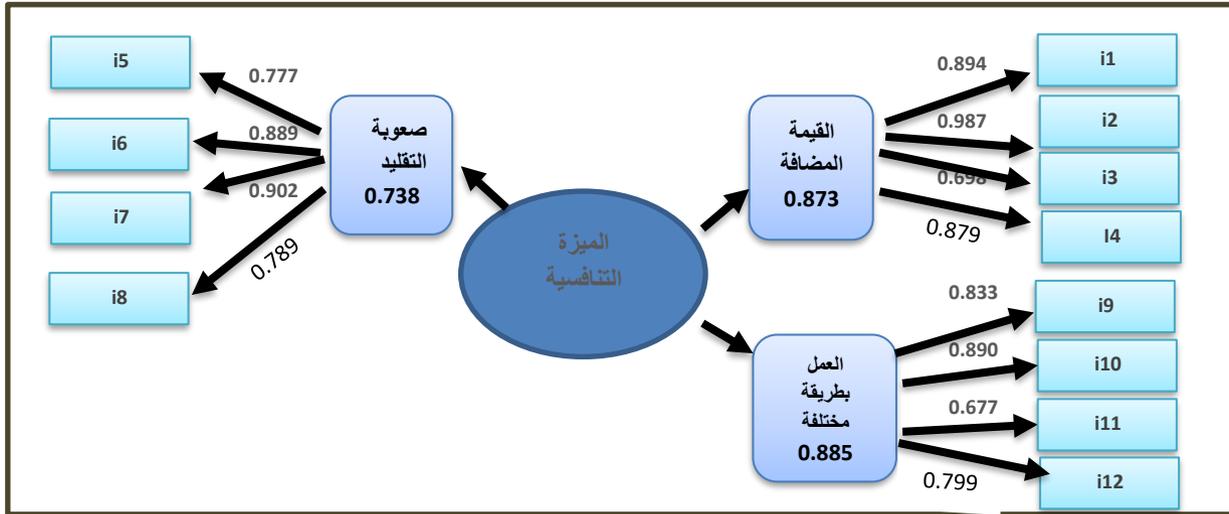
شكل (5) انموذج القياس لمتغير استراتيجيات بورتر

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل التشعبات في حين الارقام في الدوائر تمثل الثبات المركب

## 2. التحليل العاملي التوكيد لمتغير الميزة التنافسية

ان المتغير التابع الميزة التنافسية تم قياسه من خلال (12) فقرة عبرة ثلاثة ابعاد، ومن خلال اجراء التحليل العاملي التوكيد ظهرت النتائج كما يصورها الشكل (6) والتي بينت ان كافة التشعبات كانت ضمن القيم المطلوبة وذلك لتحقيقها نسبة معنوية اقل من (5%) مما يدل على تناسق الإجابات من قبل العينة المستهدفة وصواب الباحثين في اختيار العينة المستهدفة، وبما ان اختبار الثبات المتمثل بـ كرونباخ الفا قد حقق قيمة اعلى من (68%) فان المقياس المعتمد يتصف بالثبات في حال إعادة توزيع فقرات المقياس مرة أخرى سنستحصل النتائج ذاتها.



شكل (6) انموذج القياس لمتغير القيادة البارعة

### ثالثاً: - اختبار الفرضيات

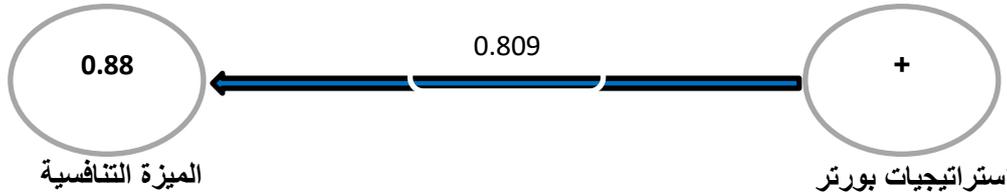
ان المرحلة الأخيرة من مراحل اجراء العمليات الإحصائية الخاصة بالبحث والحري عن العلاقة بين متغيرات الدراسة هي مرحلة اختبارات الفرضيات الرياضية التي وضعها الباحثان والمتمثلة بالفرضية الرئيسية والفروض الفرعية الأربعة. وتأتي هذه المرحلة بعد ان تأكدت جودة المقياس واختبار الثبات في الخطوات السابقة في أعلاه، اذ سيتم احتساب علاقة التأثير من المتغير المستقل استراتيجيات بورتير والمتغير التابع الميزة التنافسية.

سنعمل على اجراء تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة المباشرة بين المتغيرين، كذلك اجراء تحليل الانحدار المتعدد على مستوى الابعاد والمتغيرات الرئيسية وكما يأتي:



## 1. الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية نصت على "ان لاستراتيجيات بورتر لها تأثير معنوي مباشر في تحقيق الميزة التنافسية" وعلى أساس تلك الفرضية، بنية الانموذج الهيكلي التالي في الشكل (7) ونتائجه في الجدول (2) وكما يأتي:



شكل (7) الانموذج الخاص باختبار للفرضية الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ملاحظة: الرقم في السهم يشير الى قيمة معامل المسار، والرقم في الدائرة ترمز الى معامل التحديد.

جدول (2) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية

الفرضية	Original Sample (O)	R2	Standard Deviation	T Statistics	P Values
H1	0.809	0.88	0.026	3.881	0.000

ان الجدول أعلاه والذي وردت فيه نتائج التحليل الاحصائي الخاص بتحليل المسار بين متغيرات الدراسة توشر الى قبول الفرضية الرئيسية وذلك لوجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية سالبة بين القيادة البارعة والمخاطر الاستراتيجية لان النتائج الظاهرة فيه هي ضمن القيم المقبولة اذ ان معامل المسار — علاقة التأثير — بلغت 0.809 وان العلاقة التفسيرية قيمة R2 سجلت 0.88 أي ان القيادة البارعة فسرت





88% من الحد من المخاطر الاستراتيجية وان قيمة (t و p) هي ضمن القيم المقبولة. فضلا عن تحقق نسبة المعنوية التي فرضها الباحثان اقل من 5%.

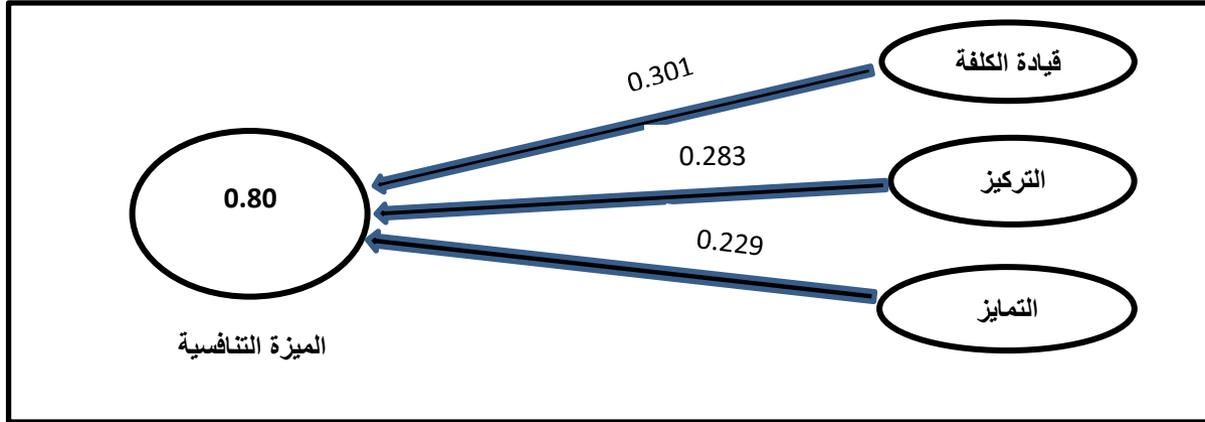
## 2. الفرضيات الفرعية

ان الفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد الثلاثة تؤكد نتائجها ان هنالك علاقة تأثير معنوي موجب مع المتغير المتابع الميزة التنافسية، في حال زيادتها تؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية. وهذا ما اوشر في الجدول (3) والشكل (8) اذ بلغت قيمة التأثير وتحقيق نسبة تفسير اجمالية بلغت 80% فضلا عن نتائج قيمة (t و p) التي اظهرت انها ضمن القيم المطلوبة وعليه تقبل كافة الفرضيات الفرعية كونها بالإضافة الى ذلك حققت نسبة معنوية اقل من 5%.

### جدول (3) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	Original Sample (O)	R2	Standard Deviation	T Statistics	P Values
h1	0.301	0.8	0.009	3.057	0.011
h2	0.283		0.077	2.908	0.008
h3	0.229		0.066	3.021	0.000





#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: - الاستنتاجات

1. الاستنتاج الأول الذي اشر لى الباحثين هي ان ابعاد متغيرات الدراسة مدركة بصورة جيدة من قبل العينة التي اجريت عليها الدراسة.
2. ان العمليات الإحصائية التي اعتمدها الباحثان تؤشر بوجود علاقة معنوية إيجابية بين متغير استراتيجيات بورتر والميزة التنافسية في منظمات صناعة الالبان في الفرات الاوسط.
3. ان قطاع صناعة الالبان في العراق بصورة عامة والفرات الاوسط على وجه الخصوص تسعى لاعتماد الاستراتيجيات التي من شأنها تحقق التميز في الاداء.





## ثانياً: - التوصيات

1. يوصي الباحثان منظمات صناعة الالبان كافة لاعتماد استراتيجيات بورتز وادراجها ضمن الاولويات الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.
2. العمل على المزيد من التركيز في الاهتمام بتحقيق التميز في الاداء بصورة أكثر فاعلية وذلك بالارتكاز على ابعادها.
3. العمل على تعريف الموارد البشرية في المنظمة على الاستراتيجيات التي ارتكزت عليها لتحقيق اهدافها، (على سبيل المثال هل تعتمد على القيمة المضافة او التركيز في الاسواق او التمايز).
4. يوصي الباحثان بضرورة تكثيف الجهود البحثية في حدود متغيري الدراسة.

## المصادر:

1. Tehubijuluw, F. K. (2014). "The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction". International Journal of Trade, Economics and Finance, 5(6), 511.
2. Nanjad, , M., Vera, D.,& Crossan & L. (2008). "Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments". The leadership quarterly, 19(5), 569-581





3. Nair, A. (2016). "Transcendent Leadership for a Virtuous Organization: An Indian Approach. International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences", 1(1), 663-672.
4. Crossan, M., & Mazutis, D. (2008). "Transcendent leadership. Business Horizons", 51(2), 131-139.
5. Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995, Summer). "The new competitiveness landscape. Strategic Management Journal"1, 16(special issue), 7–19.
6. Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership". Academy of Management Executive, 19(4), 63–77.
7. Hambrick, D. C. (1988). "Navigating change. Boston: Harvard Business School Press".
8. Gardiner, J. J. (2006). "Transactional, transformational, and transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance". Leadership Review, 6(2), 62-76.





9. Gardiner, J. J. Z., & Walker, E. L. (2009). "Transcendent leadership: Theory and practice of an emergent metaphor". The International Journal of Servant-Leadership, 5(1), 243-267.
10. Mukerji, D. (2017). "Transcendent Leadership for Sustainable Construction Project Management in China and India. The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia", 417-444.
11. Dane, R., & Pratt, M. G. (2007). "Exploring intuition and its role in management decision making. Academy of Management Review", 32(1): 33–54.
12. Fry, L & Matherly, L, (2007). "Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study". Tarleton State University – Central Texas.
13. Benefiel, M.; Fry, L. (2014). "Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research, Psychology of Religion and Spirituality", Vol. 6, No. 3, pp. 175-187.
14. Khani, Amir; Darvish, H.; Miandari, k., & Arani, (2013). "The role of spiritual leadership on empowering employees". Management science letters Vol. 3.No. 3, pp. 1013-1018.





15. Wibawa, A.; Troena, E.; Armann, N. (2014). "The Role of Organizational Culture on Spiritual Leadership, Human Capital and Employee Loyalty", European Journal of Business and Management. Vol 6, No 21, pp. 144-153.
16. Bromiley, P., Rau, D., & McShane, M. K. (2016). "Can strategic risk management contribute to enterprise risk management?" A strategic management perspective. A Strategic Management Perspective (October 20, 2014). Forthcoming: Bromiley, P., Rau, D., and Mcshane, M, 140-156.
17. Figenbaum, A. & Thomas, H. 1986. "Dynamic and risk measurement perspectives on Bowman's risk-return paradox for strategic management: An empirical study". Strategic Management Journal, 7(5): 395-407
18. Rawls, S. W., & Smithson, C. W. 1990. "Strategic risk management. Journal of Applied Corporate Finance" 2.4: 6-18.
19. Roberts, A., Wallace, W., & McClure, N. 2003. "Strategic Risk Management. Edinburgh Business School, Edinburgh, United Kingdom". Accessed at on 9-11-2014
20. Lam, J. 2003. "Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Hoboken", New Jersey. John Wiley & Sons





21. Chapman, R. J. 2006. "Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management". West Sussex, England: John Wiley & Sons.
22. Slywotzky, A. J., & Drzik, J. 2005." Countering the biggest risk of all. Harvard Business Review", 83(4):78-88.
23. Aydin, R. S., & celan, A. 2009. "Managing risks: A new framework". Harvard Business Review, 90(6): 48-60.
24. Nutt, P. C., & Wilson, D. C. 2010. "Crucial trends and issues in strategic decision making". Handbook of decision making, 3-29.
25. Protiviti. 2014. "10 Lessons in Integrating Risk Management with Strategy". The Bulletin, Volume 5, Issue 7. Accessed on 8-14-2014
26. Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Lyon, E. M., & Schulze, W. S. 1999. "Toward a strategic theory of risk premium: Moving beyond CAPM". Academy of Management Review, 24(3): 556-567.
27. leica, M., Galai, D., & junealon, R. 2004." The Essentials of Risk Management. New York, NY". The McGraw-Hill Companies, Inc.
28. Cooper Thomas, (2012), "Exploring strategic risk in communities: evidence from a Canadian province," Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy", Vol. 6 Iss 4 pp. 350 – 368.





29. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2006), "Exploring Corporate Strategy", FTPrentice-Hall, London.
30. Zwikael, O. and Ahn, M. (2011), "The effectiveness of risk management: an analysis of project risk planning across industries and countries", Risk Analysis, Vol. 31, pp. 25-37.
31. Ozeroglu, E., & Kocyigit, Y. (2020). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik: Vizyoner Liderliğin Rolü. Research Journal of Business and Management, 7(1), 13-22.
32. Mikes, A. (2011). Risk management and calculative cultures. Management Accounting Research, 20(1), 18-40.
33. Anthers, S. C. (2020). In vitro production of embryos from anthers of Datura. Nature, 204(4957), 497-497.
34. Told, min, Z. H. A. O., & Xiao-yan, W. U. (2007). Changes in Detection Values of Some Test Indicators and Related Factors in Patients after Massive Flood Rransfusion Treatment in Tibetan Plateau. JOURNAL OF CLINICAL TRANSFUSION AND LABORATORY MEDICINE, 21(5), 474.
35. McGee, M. (2005). Self-help, Inc.: Makeover culture in American life. Oxford University Press on Demand.

