

أثر التوجهات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في مؤسسة فرتيال عنابة-
The effect of Strategic Orientations on Achieving Competitive Advantage for Business organizations- An Empirical study in Fertial Annaba Company-

د. شرحيل عجراد¹، نعيمة بن فيالة² / Charhabil Adjerad¹, Naima Benfiala²

¹ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، charhabil2009@hotmail.fr

² مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، naimabenfiala@yahoo.com

تاريخ النشر: 31/12/2022

تاريخ القبول: 21/12/2022

تاريخ الاستلام: 19/10/2022

ملخص:

حاولت الدراسة استكشاف أثر التوجهات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، إذ حاولت تقديم إطار نظري لبعض ما تمّ طرحه من قبل الكتاب والباحثين حول متغيري الدراسة، بالإضافة إلى إطار عملي تحليلي لآراء عينة من إطارات مؤسسة فرتيال عنابة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجهات الإستراتيجية مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة فرتيال عنابة، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة مراجعة مؤسسة فرتيال عنابة لتوجهاتها الإستراتيجية بصفة منتظمة لكي تظل قادرة على المنافسة والمحافظة على الميزة التنافسية.

كلمات مفتاحية: التوجهات الإستراتيجية، الميزة التنافسية، مؤسسة فرتيال عنابة.

تصنيف JEL: M19, L21, L1

Abstract:

This study attempted to explore the effect of strategic orientations on competitive advantage. It tried to provide a theoretical framework for some of what was proposed by writers and researchers about the study variables, in addition to a practical analytical framework for the views of a sample of Fertial Annaba managers. The study reached a set of results, the most important of which is that there is a statistically significant effect of the strategic orientation dimensions combined on competitive advantage in Fertial Annaba Company, the study also included a set of recommendations, the most important of which is the necessity for fertial Annaba company to review its strategic orientations on regular basis in order to remain competitive and maintain competitive advantage.

Key words: strategic orientations, competitive advantage, Fertial Annaba Company.

Jel Classification Codes: L1, L21, M19

Résumé: L'étude visait à explorer l'impact des orientations stratégiques sur l'avantage concurrentiel. Elle a essayé de fournir un cadre théorique sur certains des points avancés par les auteurs et les chercheurs sur les variables d'étude, et un cadre analytique pratique des avis d'un certain cadre supérieur de la société Fertial Annaba. L'étude a donné des résultats, dont le plus important est: Il y a un impact statistiquement significatif des dimensions des orientations stratégiques regroupées sur l'avantage concurrentiel. L'étude comprenait également un ensemble de recommandations, dont la plus importante était la nécessité pour Fertial Annaba de réviser régulièrement ses orientations stratégiques afin de rester concurrentielle et de maintenir son avantage concurrentiel.

Mots-clés: Orientations stratégiques, Avantage concurrentiel, Société Fertial Annaba.

Codes de classification de Jel: L1, L21, M19

1. مقدمة:

يشكل التوجه الإستراتيجي الغرض الرئيسي الذي وجدت من أجله المنظمة، فهو المحرك الأساسي لكافة الأنشطة والمهام التي يمكن للمنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها في إطار البيئة التي تعمل ضمنها، ويركز التوجه الإستراتيجي على الاهتمام بتنفيذ التوجهات الإستراتيجية التي توجه أنشطة المنظمة لإرساء السلوك السليم والمناسب الذي يمكن الشركات من تحقيق استمرارية الأداء الأمثل لأنشطتها، ومما لا شك فيه أن المنظمة يمكنها أن تتعامل مع بيئتها التنافسية والمتقلبة باستمرار من أجل تحقيق ميزة تنافسية إذا تم فهم أبعاد التوجه الإستراتيجي فهما كاملا وإدراجها في خططها، وذلك لأن جوهر الأعمال التجارية هو زيادة الأرباح إلى أقصى حد واكتساب ميزة تنافسية. ولقد ازداد اهتمام الباحثين في الفترة الأخيرة بموضوع التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، وذلك لقياس مدى تعزيز التوجه الإستراتيجي للميزة التنافسية، إذ تؤثر هذه التوجهات على أداء المنظمة وقدرتها على المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية وديمومتها وبقائها ونجاحها. إشكالية الدراسة: تتمثل إشكالية الدراسة في أنه لا تزال العديد من الشركات الجزائرية لا تدرك أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي والقيمة المضافة، وما إذا كان التوجه الإستراتيجي يخدم خياراتها الإستراتيجية ويؤدي بها إلى تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يفقد تلك الشركات العديد من الفرص ونقاط القوة التي كان بالإمكان استثمارها لتحقيق الميزة التنافسية. وانطلاقا من هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية التالية: ماهو دور التوجهات الإستراتيجية نحو الريادة، نحو السوق ونحو التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة فرتيال عنابة؟ وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل تعتمد مؤسسة فرتيال عنابة نهج التوجه الإستراتيجي الذي يؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

✓ هل استطاعت تحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع باقي المنافسين؟

✓ هل هناك علاقة بين اعتماد نهج التوجه الإستراتيجي وبين اكتسابها للميزة التنافسية وما طبيعة تلك العلاقة؟

✓ ما مدى إسهام التوجهات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة فرتيال عنابة وأي من تلك التوجهات لها الإسهام الأكبر؟

فرضيات الدراسة: في ضوء إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لاعتماد التوجهات الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في مؤسسة فرتيال عنابة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لاعتماد بعد التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لاعتماد بعد التوجه نحو السوق على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لاعتماد بعد التوجه التكنولوجي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة.

أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1. تناولها لمتغيرين مهمين لنجاح واستمرارية المنظمات هما التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية حيث أنّ الربط بينهما له الدور الفعال في تحقيق التميز للمنظمات وديمومتها؛

2. توضيح مفاهيم التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية من خلال طرح وجهات النظر المختلفة للكاتب والباحثين فيما يخص متغيرات الدراسة؛

3. تناولها بالوصف والتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين المعتمدين في الدراسة لأهميتهما في نجاح المنظمات واستمرارها؛

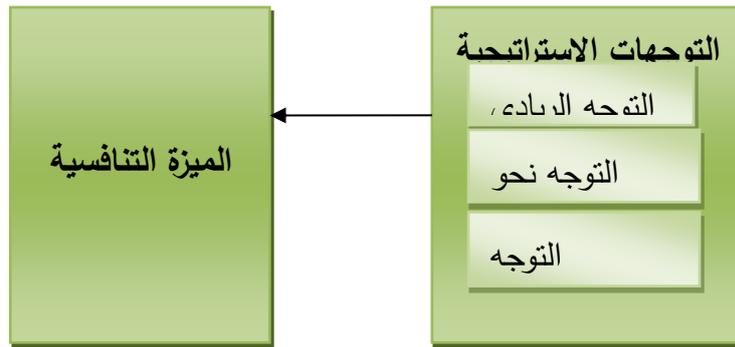
4. من المتوقع إسهام الدراسة الحالية في زيادة إدراك المديرين ورؤساء الأقسام بأهمية توظيف التوجهات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وديمومتها.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم إطار مفاهيمي حول مفهوم التوجهات الإستراتيجية وأبعادها وكذلك مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها؛
2. الوقوف على واقع التوجهات الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة وهل استطاعت تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
3. التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية؛
4. تفحص الدور الذي يمكن أن تمارسه التوجهات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؛
5. التعرف على مدى إسهام التوجهات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وأي من تلك التوجهات لها الإسهام الأكبر في المنظمة المبحوثة؛
6. تقديم بعض التوصيات بشأن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج التي يمكن للمنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى الاستفادة منها.

نموذج الدراسة: وفقا لفرضيات الدراسة يمكن تمثيل نموذج البحث بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

منهجية الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع والأهداف المرجوة منه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل وهو التوجه الإستراتيجي والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مؤسسة فرتيال عناية.

الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة على جميع إطارات التسيير والإطارات العليا وكذلك الوسطى في مؤسسة فرتيال عناية.

الحدود الزمنية: إمتدت فترة الدراسة من 9 مارس إلى غاية 30 جوان 2022.

الدراسات السابقة:

- Moussi sihem, kerdoudi sihem (2020): the effect of strategic orientation on the competitive advantage case study: a sample of Economic companies in biskra

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: أثر التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، وهي دراسة نظرية تطبيقية هدفت إلى تحديد أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات ووزع على 30 مشرف إداري ضمن أربعة مؤسسات اقتصادية بولاية بسكرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين التوجهات الإستراتيجية (التحليلي، الدفاعي، الإستباقي، الإستجابي) والميزة التنافسية وأقوى هذه العلاقات هي علاقة التوجه الإستباقي مع الميزة التنافسية.

• دراسة الدهدار مروان موسى (2013) بعنوان: "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة" سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الإستراتيجي (إلتزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، معدلات الإبتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، التحسين المستمر، الإهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة واكتساب الميزة التنافسية وفقا لنظرية بورتر (الكفاءة المتميزة، إلتزام الإدارة العليا بالجودة، الإستجابة لحاجات الطلبة) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة حيث تمّ توزيع 165 استبانة أسترجع منها 118، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي التي اعتمدها الباحث في الدراسة والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

• دراسة سعود عبد الله ابن لغيصم وخالد الزغبى (2020) بعنوان: "أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة : دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تمّ الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة من جميع جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للتوجه الإستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية، وكذلك يوجد أثر للتوجه الإستراتيجي بأبعاده على استراتيجيات الريادة عدا البعد الدفاعي، كما وأظهرت النتائج وجود أثر لاستراتيجيات الريادة بأبعاده على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود أثر للتوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية بوجود إستراتيجيات الريادة كمتغير وسيط.

• Khawaja Khalid Mehmoud, Hina Zafar (2019): Effect of strategic orientation on competitive advantage: Mediating Role of Innovation

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: أثر التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية: الدور الوسيط للإبتكار، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للإبتكار بين عوامل التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية وهي دراسة إستقصائية أخذت البيانات والمعلومات من دور البرمجيات الموجودة في الباكستان، واستنادا إلى عينة من 61 داربرمجيات خلصت الدراسة إلى أن الإبتكار يعمل كوسيط بين التوجه الريادي والميزة التنافسية، وتوصلت أيضا أن التوجه التكنولوجي يؤثر تأثيرا إيجابيا على الإبتكار ويؤثر سلبا على الميزة التنافسية، بينما يؤثر التوجه نحو السوق تأثيرا إيجابيا على الميزة التنافسية، من النتائج التي توصلت إليها أيضا أنه لم يتم اكتشاف أي علاقة بين التوجه نحو التعلم، الإبتكار والميزة التنافسية.

• Asikhia Olalekan, Makinde Grace, Akinlabi Babatunde, Ibhiedu Amos Omonkhomihen (2019): Strategic orientation and competitive advantage of selected deposit money banks in lagos state, Nigeria

وهي دراسة نظرية جاءت بعنوان " التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية لبنوك الودائع المختارة في ولاية لاغوس بنيجيريا"، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في آثار التوجه الإستراتيجي على الأداء التنظيمي لبنوك أموال الودائع المختارة في نيجيريا، وهي دراسة إستقصائية أجريت على عشرة بنوك رئيسية لإيداع الأموال في ولاية لاغوس والتي تسيطر على حوالي 80% من إجمالي قاعدة الأصول لبنوك أموال الودائع بأكملها في الصناعة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات من عينة حددت ب 988 موظف وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه الإستراتيجي المقاس بالقيادة الإستراتيجية، التخطيط

الإستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية لبنوك أموال الودائع.

2. التوجه الإستراتيجي

1.2 مفهوم التوجه الإستراتيجي:

لقد نوقش التوجه الإستراتيجي في أدبيات مختلفة، بما في ذلك أدبيات الإدارة الإستراتيجية، إدارة التسويق وإدارة المشاريع، واختلفت تعاريفه من باحث لآخر، وهذا الاختلاف ناتج عن الآراء المختلفة وحسب توجه كل باحث، فقد تم وصفه بأنه مجموعة من مبادئ الإدارة الإستراتيجية التي تنشئ سلوكيات المنظمة وتهدف من خلالها إلى تحسين أدائها (KRZAKIEWICZ, 2019, p. 8)، وعرف التوجه الإستراتيجي على أنه مجموعة من السلوكيات لتفعيل إستراتيجية الشركة. (Hynes, 2006, p. 245)، وعرف أيضا على أنه يعكس السلوكيات الإستراتيجية التي تنفذها الشركة لخلق الإجراءات المناسبة لتحقيق أعلى أداء وإدامته (Deshpandé, Grinstein, & Ofek, 2012, p. 630)، وبعبارة أخرى يشير التوجه الإستراتيجي إلى نمط الإستجابات التي تقدمها المنظمة لبيئة عملها في محاولة منها لتعزيز الأداء واكتساب ميزة تنافسية. (Kumar, Boesso, Favotto, & Menini, 2012, p. 133).

2.2 أهمية التوجه الإستراتيجي:

يعد التوجه الإستراتيجي مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية واللبنة الأساسية في نجاح المنظمة على المدى البعيد ويخلق سلوكا سليما داخلها لتحقيق أداء متفوق (Hussain, Azhar, & Shahid, 2013, p. 17)، كما يعكس التوجه الإستراتيجي مدى قوة رغبة الشركة في المنافسة في السوق وبالتالي الإستعداد لاستكشاف وتطوير الكفاءات والمنتجات والأسواق (Lau, Yiu, & Yeung, 2008, p. 766)، وأورد الباحثون العديد من المنافع والفوائد المتحققة لصالح المنظمة من جراء تحديد توجهها الإستراتيجي وهي كالآتي: (منصور حسن، 2020، صفحة 241)

- ✓ يؤثر التوجه الإستراتيجي في صناعة الإستراتيجية والقرارات اللاحقة والعناصر التنظيمية مثل مستوى المهارة لدى الأفراد، خصائص المنتج، المصادر المالية والقابليات التقنية؛
- ✓ تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛
- ✓ يعمل على مساعدة المنظمة على كيفية الموازنة بين استخدام إستراتيجية التكيف وتغير السمات البيئية؛
- ✓ يعكس التوجه الإستراتيجي قدرة المنظمة على خلق السلوكيات التي تساعد المنظمة على تحقيق الأداء المتفوق.
- ✓ يعد مرشدا لتخصيص الموارد كونه يساعد في تحديد أولويات الأنشطة.

3.2 أبعاد التوجهات الإستراتيجية:

لقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التوجه الإستراتيجي وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد ثلاث أبعاد وهي: التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، والتي تمثل الأبعاد الأكثر إتفاقا والأكثر أهمية بين الباحثين والكتاب التي يمكن أن تقدم للشركات ميزة تنافسية وتؤدي إلى أداء أفضل:

1.3.2 التوجه الريادي:

يعرف التوجه الريادي على أنه قدرة الشركة على اكتشاف واستغلال أي فرص ممكنة للوصول إلى سوق جديد (Wan Mohd Nasir, Al Mamun, & Breen, 2017, p. 3)، وأوضح ميلر سنة (1983) أنّ التوجه الريادي يقيس مدى سعي مديري الشركات إلى الإبداع، الإستباقية، والمخاطرة في صنع القرار الإستراتيجي (Kempa & Setiawan, 2019, p. 112)، ويرى ميلر أنّ الصفة الريادية هي بالضرورة نتيجة إيجابية للأبعاد الثلاثة (RANDERSON, FAYOLLE, CHERCHEM, & CASAGRANDE, 2011, p. 4)، كما تم تعريفه على أنه وسيلة فعالة لمواجهة التهديدات التنافسية وتجنب الضغوط التنافسية، حيث أصبح

ضروري للأعمال الريادية للشركة لا سيما من حيث تحديد الفرص، ممارسات الإبتكار واستغلال الفرص (Caseiro & Coelho, 2018, p. 216)

وفي هذا البحث يقيس التوجه نحو الريادة كل من الإبداع، الإستباقية وتبني المخاطرة، وذلك وفقا لمعظم وجهات النظر التي تمّ الإطلاع عليها في هذا المجال.
2.3.2. التوجه نحو السوق:

يشير التوجه نحو السوق إلى مدى استعداد إستراتيجيات وعمليات الشركة للإستجابة لطلبات السوق والتغيرات التي تحدث فيه (Purity, Anekwe, & Nosike, 2020, p. 611)، وعرفه شايبرو (1988) بأنه عملية اتخاذ القرار في المنظمة بالاعتماد كلياً على المعلومات المتعلقة برغبات الزبائن وتفضيلاتهم، فالمنظمات ذات التوجه نحو السوق هي تلك التي تلتزم بفهم احتياجات الزبائن وتبادل المعلومات المتعلقة بهم داخل المنظمة، وبناء التنسيق بين جميع المجالات الوظيفية لخلق أفضل قيمة للزبائن (Faisal, Hermawan, & Arafah, 2018, p. 23)، في حين حدده Slater و Narve في أعمالهما: هو ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات اللازمة بشكل أكثر فعالية وكفاءة لخلق قيمة أعلى للمشتري وبالتالي تحقيق الأداء المتفوق والمستمر للأعمال (Narver & Slater, 1990, p. 21).

وفي هذا البحث يعبر التوجه نحو السوق عن كل من التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافس والتنسيق بين الوظائف، وذلك وفقا لوجهة نظر (Narver & Slater, 1990).

3.3.2. التوجه التكنولوجي:

يعرف التوجه التكنولوجي على أنه القدرة والرغبة في الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة واستخدامها في تطوير منتجات جديدة (Zhang, Wang, & Li, 2021, p. 4)، كما تمّ تعريفه على أنه ميل الشركة إلى إدخال أو استخدام تكنولوجيات جديدة أو منتجات جديدة أو إبتكارات جديدة، مما يشير إلى أن القيمة للعملاء ونجاح المنظمة على المدى الطويل يعتمد على الإبتكارات الجديدة، الحلول التكنولوجية، المنتجات، الخدمات، أو العمليات الإنتاجية (Hakala, 2011, pp. 201-202)

وفي هذا البحث يقيس التوجه التكنولوجي كل من الإستثمار في البحث والتطوير، استخدام التكنولوجيا المتقدمة.

3. الميزة التنافسية

1.3 مفهوم الميزة التنافسية:

لقد تعددت آراء الكُتّاب والباحثين في توضيح الميزة التنافسية حيث عرفها هوفر (Hover): "الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها". (ياسر البكري، 2008، صفحة 194)، في حين يعرفها كوتلر (2010) بأن الميزة التنافسية تتطلب من المنظمة بأن يكون لديها شيء لا يملكه الآخرون، أو أن تفعل شيئاً أفضل من الآخرين، أو القيام بشئ لا تستطيع المنظمات الأخرى القيام به (Minović, Moravčević, & Beraha, 2016)، أمّا تعريف بورتر (porter) للميزة التنافسية " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً أي إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع " (هادي الربيعي وفاضل صالح، 2014، صفحة 329)، وعرفت الميزة التنافسية كذلك بأنها: هي نتاج إستراتيجية تنافسية، ويشير ذلك إلى قدرة المديرين على الإستخدام الفعال للموارد غير المادية والمادية لكسب المزيد من القيمة والأداء من الأعمال التنافسية (Kiiru, Iravo, & Oloko, 2013, p. 67). ويعرفها كل من (Macmillan and Tumpo) بأنها: الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز على منافسيها الآخرين (عبد الأمير حسوني، 2008، صفحة 104).

2.3 أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية في أنها قادرة على تحقيق الأرباح وفقاً للخطة الموضوعية، زيادة الحصة السوقية، وكذلك زيادة رضا الزبون واستمرارية أعمال الشركة (Rusdianto, Armanto, & Bassi, 2018)، كما تتمثل أهمية الميزة التنافسية في كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخها، كما تعدّ

معيارا مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير كلما حافظت المنظمة على ميزتها التنافسية (زهير و كاظم، 2016، صفحة 400).

3.3 أبعاد الميزة التنافسية:

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد عدد هذه الأبعاد، ففي الوقت الذي نجد فيه نقاط التقاء نجد أن هناك نقاط اختلاف وفي هذا البحث تم الاعتماد على الأبعاد التالية:

1.3.3.1. التكلفة:

تعدّ التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة (هادي عبود الجنابي، 2017، صفحة 271).

2.3.3.2. الجودة:

إنعكاساً لحالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه، ويمكن أن يتحقق هذا البعد من خلال (جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الخدمة) (حميد عباس، 2016، صفحة 106).

3.3.3.3. المرونة:

تعرف المرونة بأنها القدرة على تكيف الطاقة الإنتاجية للتغيرات في البيئة ومتطلبات السوق، والمرونة تشمل ب: تتبع التغيرات في أذواق المستهلكين واحتياجاتهم وتوقعاتهم وذلك لإجراء تغييرات في تصميم المنتجات، والمرونة في الإستجابة للتغيرات في الطلب على السلع/ الخدمة (عواد الكبيسي و خليل ابراهيم، 2014، صفحة 46).

4.3.3.4. التسليم:

إن التنافس على أساس التسليم يتضمن ثلاث أسبقيات هي سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد وسرعة التطوير، وإن أداء العمل بسرعة يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي (عبد الرضا محمد، 2013، صفحة 272).

4. منهجية الدراسة

1.4 منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

1.1.4.1. منهج الدراسة:

لاستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري بغية إعطاء وصف علمي متكامل لموضوع الدراسة من مختلف جوانبه، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي المرتكز على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على الاستبيان الذي تمّ تصميمه وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره.

2.1.4.2. أدوات جمع البيانات:

لتحقيق هدف الدراسة، اعتمدت الدراسة على عدد من الوسائل الضرورية للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بتغيرات الدراسة لتغطية الجانب الميداني وهي:

✓ المقابلات الشخصية: تمّ إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع جميع إطارات عينة الدراسة، بهدف التعرف أكثر على المؤسسة وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول إشكالية الدراسة:

فرتيال عنابة-

✓ الاستبيان: تمّ استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تمّ تطويرها بعد الإطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراته، كما تمّ الأخذ بأراء مجموعة من الأساتذة حول مدى دقة ووضوح كل فقرة من فقراته من الناحية العلمية وتحديد مدى صلاحيته في قياس ما مطلوب قياسه، وأسفرت هذه العملية إلى إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة التي حصلت على اتفاق أغلب الأساتذة بما يتلاءم وفرضيات الدراسة ويخدم أهدافها، وقد تمّ استعمال مقياس (likert) خماسي الدرجات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) باعتباره من أكثر الأساليب استعمالاً في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

1.2.4. مجتمع الدراسة:

تم اختيار مؤسسة فرتيال عنابة لتكون مجتمعاً للدراسة وإنّ من مبررات اختيار هذه المؤسسة لتكون مجتمعاً للبحث هي كونها من المؤسسات الصناعية الكبرى والرائدة في الجزائر، وتنوّع أصناف منتجاتها المقدمة إلى الزبائن واستمرارها في الإنتاج والتسويق وكذلك التطوير.

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: مؤسسة أسمدة الجزائر فرتيال la société des fertilisants d'Algérie هي مؤسسة ذات أسهم متخصصة في إنتاج وتسويق وتطوير الأسمدة الآزوتية والفوسفاتية ومنتجات صناعية أخرى، تمّ إنشاؤها سنة 2001 كشركة فرعية تابعة لمجمع أسمدال فرع مجمع سوناتراك بنسبة 100%، تمّ فتح رأسمالها سنة 2005 بنسبة 66% لمجمع فيلار مير (إسبانيا) و34% لأسمدال وفي نوفمبر تنازل الشريك الإسباني على 17% من أسهمه لفائدة مجمع حداد ETRHB، وبذلك خفضت حصته في رأس مال الشركة إلى 49% واحتفظت ASMIDAL بنسبة 34% وقد تمّ إسترجاع النسبة التي كان يحوزها مجمع ETRHB لصالح مجمع أسمدال لتبلغ بذلك حصة مجمع أسمدال 51% من إجمالي أسهم مؤسسة فرتيال،

حدد الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة بمبلغ قدره: (17.697.000.000 دج) كما حدد مقرها الاجتماعي ب: طريق الملاحه عنابة.

2.2.4. عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة عشوائية تمثلت في جميع إطارات التسيير والإطارات العليا وكذلك الإطارات الوسطى في المؤسسة قيد الدراسة والذين يمتلكون معلومات عن مهام المؤسسة ومنتجاتها وعملياتها الإنتاجية، وكذلك توجهاتها الإستراتيجية إذ وزعت (45) استمارة، أسترجم منها (40) كلّها صالحة للاستعمال والتحليل الإحصائي.

- خصائص العينة: من خلال نتائج تحليل البيانات الوصفية وفق مخرجات برنامج spss وجدنا أن العينة متمازة بجملة من الخصائص الشخصية نوضحها فيما يلي وذلك بناء على معلومات استمارة الاستبيان.

من حيث الجنس: الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجدول رقم(01): توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	26	65,0
الإناث	14	35,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (01) أنّ أغلبية مفردات العينة هم ذكور، إذ بلغت نسبة الذكور (65%) في حين بلغت نسبة الإناث (35%)، حيث نعتقد أنّ ضعف العنصر النسوي يرجع إلى طبيعة عمل الشركات الصناعية التي تتطلب جهداً وكذلك لما يتميز به الذكور عن الإناث في هذا المجال ممّا يمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل.

من حيث فئة العمر: الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث فئة العمر

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة من حيث فئة العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
12,5	5	أقل من 30 سنة
17,5	7	من 30 إلى أقل من 40 سنة
55,0	22	من 40 إلى أقل من 50 سنة
15,0	6	من 50 سنة فما فوق
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

يظهر الجدول رقم (02) أنّ معظم أفراد العينة هم من فئة متوسطة العمر، إذ تركزت أعلى نسبة في الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (55%) تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (17,5%)، ثمّ الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق) بنسبة (15%) وأخيرا جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بأقل نسبة مئوية والبالغة (12,5%)، ويمكن تفسير ذلك إلى أنّ طبيعة عمل مؤسسة فرتيال عنابة تتطلب العمر الطبيعي والمنطقي للعمل والمتمثل في الفئتين (من 40 إلى أقل من 50 سنة) و(من 30 إلى أقل من 40 سنة) بالإضافة إلى ذلك فإن لخبرة هاتين الفئتين تأثير كبير على توجهات المؤسسة وكذلك أكثر قدرة على التفكير والإبداع.

من حيث المؤهل العلمي: الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
2,5	1	ثانوي أو أقل
10,0	4	تقني سامي
15,0	6	شهادة دراسات تطبيقية جامعية
20,0	8	ليسانس
45,0	18	مهندس دولة
2,5	1	ماستر
5	2	دكتوراه
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

يظهر الجدول أعلاه أنّ المؤهل العلمي الذي غلب على عينة الدراسة هم ممن لديهم مهندس دولة بنسبة (45%)، يليهم من لديهم ليسانس بنسبة (20%)، يليهم حملة شهادة دراسات تطبيقية جامعية بنسبة (15%) ثم حملة تقني سامي بنسبة (10%)، ثم حملة الدكتوراه بنسبة (5%)، ثم جاء حملة الماستر وثنانوي أو أقل في المرتبة الأخيرة وبنفس النسبة (2,5%)، وهذا يدل على امتلاك مؤسسة فرتيال عنابة لمؤهلات علمية كبيرة يمكن أن توجهها بما يخدم مصلحتها ويحقق أهدافها كما يمكن أن نستخلص أن إدارة المؤسسة تفرض في عملية اختيار العاملين حصول طالبي العمل على شهادة جامعية. من حيث المركز الوظيفي: الجدول التالي يبين توزيع مفردات من حيث المركز الوظيفي.

الجدول رقم(04): توزيع مفردات العينة من حيث المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطارات وسطى	19	47,5
إطارات عليا	6	15,0
إطارات التسيير	15	37,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

يظهر الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي إذ بلغت النسبة الأكبر لعينة الدراسة للإطارات الوسطى بنسبة (47,5%)، يلهم إطارات التسيير بنسبة (37,5%) وجاءت الإطارات العليا في المرتبة الأخيرة بنسبة (15%)، وعليه يمكن أن نستخلص أن أفراد عينة الدراسة موزعون بطريقة تتماشى مع طبيعة النشاط. من حيث سنوات الخبرة: الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة

الجدول رقم(05): توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	10,0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	17,5
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	2,5
من 15 سنة فأكثر	28	70,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

يظهر الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، إذ تركزت النسبة الأعلى ممن لديهم خبرة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (70%)، ثم فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (17,5%)، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (10%) وأخيرا فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (2,5%)، وعليه يمكن أن نستخلص أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الخبرات الوظيفية الطويلة.

3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة وأداة القياس:

1.3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

(statistical package for the social sciences) النسخة "23"، وتم الإستعانة بالأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: وذلك لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للأفراد المبحوثين؛
- ✓ معامل الارتباط ألفا كرونباخ: تم استخدامه من أجل معرفة درجة ثبات أداة القياس مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ القيمة المقبولة إحصائيا في العلوم الاجتماعية والإنسانية تقدر ب60%، حيث كلما فاق المعامل هذه النسبة يعتبر الثبات عال ويكون أفضل كلما اقترب من الواحد الصحيح، أما دون ذلك فيعتبر ضعيفا؛
- ✓ المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة، وقد قسمت مجالات المتوسط الحسابي إلى خمسة مجالات وفقا للمعادلة التالية: طول الفئة=أعلى قيمة لمقياس ليكرت وهي (5)- أدنى قيمة لمقياس ليكرت وهي (1) // عدد الفئات التي يعبر عنه بعدد درجات سلم ليكرت وهو خمسة درجات، وعليه فإن طول الفئة = $(1-5) / 0,8 = 5$ وبناء على ذلك فإن مجالات المتوسط الحسابي تكون كما يلي: [1,8-1] ضعيف جدا، [2,6-1,81] ضعيف، [3,4-2,61] متوسط، [4,2-3,41] قوي، [5-4,21] قوي جدا؛

✓ تحليل الإنحدار: استخدم لتحديد التأثير المعنوي للمتغير المستقل (عناصر التوجه الإستراتيجي) في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية).

2.3.4. أداة القياس:

تمّ الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وتعتمد هذه الأداة على سلم قياس ليكرت (likert) الخماسي كسلم قياس، وقد تمّ تطويرها بعد الإطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، كما تمّ عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين لاستطلاع آرائهم حول مدى دقة كل فقرة من فقراته وللتأكد من وضوحها وسهولة فهمها وتغطيتها لجميع جوانب الدراسة، وقد تكونت من قسمين من الأسئلة:

القسم الأول: يتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (التوجهات الإستراتيجية).

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المعتمد (الميزة التنافسية).

إختبار صدق وثبات أداة الدراسة: تمّ التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ولغرض تقويم مدى صلاحيتها عرضت على مجموعة من الأساتذة المختصين بهذا المجال وقد بلغ عددهم (3) وتمّ الأخذ بملاحظاتهم فيما يخص وضوح كل فقرة من حيث

المحتوى الفكري والصياغة، وتمّ تصحيح ما ينبغي تصحيحه من خلال الإضافة أو الدمج أو الحذف في ضوء الآراء التي اتفق عليها (70%) من المحكمين وبذلك تحقق الصدق الظاهري لها، كما تمّ التأكد من الثبات البنائي لأداة القياس من خلال استخدام إختبار كرونباخ ألفا، الذي يقيس درجة ثبات فقراتها، حيث أنه في حالة كانت قيمة هذا الأخير تساوي (0,60) فما فوق يكون هناك ثبات في الإستمارة والجدول رقم (06) يوضح نتيجة ذلك:

الجدول رقم (06): معامل إرتباط كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	معامل كرونباخ الكلية
التوجهات الإستراتيجية	06	0,673	0,928
	06	0,890	
	06	0,883	
الميزة التنافسية	12	0,925	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستمارة بلغ (0,928) وهي قيمة جيدة باعتبارها أعلى من القيمة المقبولة (0,60)، كما أنّ معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد التوجهات الإستراتيجية والذي كانت قيمهم (0,673)، (0,890)، (0,883) على التوالي، ومعامل ألفا كرونباخ للمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) والذي قدّرب (0,925) هي قيم أعلى من القيمة المطلوبة (0,60)، وبالتالي يمكن أن نستخلص أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والموثوقية والإتساق بين فقراتها ويمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

5. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

1.5 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

- تحليل إتجاهات أفراد العينة لمتغير التوجهات الإستراتيجية

الجدول رقم (07): البيانات الوصفية لمتغير التوجهات الإستراتيجية

الرقم	العبرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	التوجه
التوجه الريادي											
1	تحرس المؤسسة على الإبداع والابتكار في منتجاتها بما يناسب رغبات زبائنها	التكرار	1	2	4	30	3	3,80	0,758	قوي	10
		النسبة	2,5	5	10	75	7,5				
2	تشجع المؤسسة العاملين لديها على تقديم أية أفكار جديدة التي من شأنها تحسين وتطوير طرق العمل	التكرار		1	8	27	4	3,85	0,622	قوي	8
		النسبة		2,5	20	67,5	10				
3	تسعى المؤسسة بصفة مستمرة لإدخال تحسينات على المنتج لغرض تقديمه بصفة جديدة	التكرار	1	3	4	26	6	3,83	0,874	قوي	9
		النسبة	2,5	7,5	10	65	12,5				
4	تتميز المؤسسة في تحديد الفرص واستغلالها للوصول إلى أسواق جديدة	التكرار		2	7	26	5	3,85	0,700	قوي	8
		النسبة		5	17,5	65	12,5				
5	تختار المؤسسة الخيارات الإستراتيجية الأكثر ربحية رغم المخاطر العالية المترتبة عنها	التكرار		2	11	26	1	3,65	0,622	قوي	12
		النسبة		5	27,5	65	2,5				
6	تسعى المؤسسة للتوجه نحو الأنشطة ذات المردود المالي غير المؤكد	التكرار	5	16	16	3		2,43	0,813	ضعيف	15
		النسبة	12,5	40	40	7,5					
التوجه نحو السوق											
7	تحرس المؤسسة على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن	التكرار	1	2	3	24	10	4,00	0,877	قوي	4
		النسبة	2,5	5	7,5	60	25				
8	تمت المؤسسة	التكرار		2	4	25	9				

3	قوي	0,733	4,03	22,5	62,5	10	5		النسبة	بالمقترحات والشكاوي التي يقدمها الزبائن والعمل على تلبيتها	
14	قوي	0,784	3,50	2	21	12	5		التكرار	تجمع المؤسسة	9
				5	52,5	30	12,5		النسبة	معلومات عن نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين لها	
11	قوي	0,797	3,68	4	23	9	4		التكرار	تمتلك المؤسسة	10
				10	57,5	22,5	10		النسبة	معلومات كافية عن الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين	
8	قوي	0,802	3,85	6	26	4	4		التكرار	تعمل جميع الإدارات	11
				15	65	10	10		النسبة	والأقسام داخل المؤسسة بشكل متكامل ومتناسق	
3	قوي	0,660	4,03	7	29	2	2		التكرار	تسعى المؤسسة إلى	12
				17,5	72,5	5	5		النسبة	تحقيق أهدافها الرئيسية من خلال التنسيق الجيد بين مواردها وقدراتها	
التوجه نحو التكنولوجيا											
13	قوي	0,810	3,60	1	28	6	4	1	التكرار	تمتلك المؤسسة بنية	13
				2,5	70	15	10	2,5	النسبة	تحتية جيدة من الناحية التكنولوجية فيما يخص المعدات وتكنولوجيا المعلومات	
6	قوي	0,597	3,95	4	32	2	2		التكرار	تتوفر لدى المؤسسة	14
				10	80	5	5		النسبة	قواعد بيانات تساعد على أداء أنشطتها واتخاذ القرارات	
2	قوي	0,545	4,10	7	31	1	1		التكرار	تستخدم المؤسسة	15
				17,5	77,5	2,5	2,5		النسبة	أنظمة اتصال تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية	
				13	24	1	1	1	التكرار	تستخدم المؤسسة	16

فرتيال عناية-

1	قوي	0,813	4,18	32,5	60	2,5	2,5	2,5	النسبة	شبكات الأترنت والأترنت لإنجاز معاملتها	
5	قوي	0,733	3,98	6	30	2	1	1	التكرار	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة للتواصل مع زبائنها	17
				15	75	5	2,5	2,5	النسبة		
7	قوي	0,778	3,90	6	27	5	1	1	التكرار	تتابع المؤسسة باستمرار التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي المتعلق بنشاطها	18
				15	67,5	12,5	2,5	2,5	النسبة		
0,49974			3,7875			المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه أنّ اتجاهات معظم عبارات هذا المتغير نحو قوي، والملاحظ كذلك أن أفراد عينة الدراسة يدركون لأهمية الدور الذي تلعبه التوجهات الإستراتيجية ويؤكدون على توظيفها داخل مؤسستهم، حيث جاءت العبارة (16-15) في الترتيب الأول والثاني والثالث بمتوسطات حسابية (4,03-4,10-4,18) على التوالي وانحرافات معيارية (0,813-0,660-0,545) على التوالي ميبنا إتساق في إجابات أفراد العينة، وهذا ما أكده إشارات المؤسسة خلال مقابلاتنا معهم حيث أنّ المؤسسة تتوفر على قاعدة الكترونية وشبكات إعلام آلي (الأترنت والأترنت وكذلك الإكسترانت)، كما يتوفر لديهم نظام التسيير ERP المسمى نظام (G.E.S.I.N.D.U.S.) يساعدهم على أداء أنشطتهم ويحقق التكامل والتنسيق بين وحداتها وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة، كما أنّ المؤسسة تحرص على ترسيخ ثقافة تقاسم المعلومات لدى موظفيها عن طريق تنظيم الاجتماعات، تحرير التقارير وعلبة إقتراح الأفكار، وجاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2,43) وانحراف معياري (0,813) مع مستوى موافقة ضعيف، وهذا ما أكده إشارات المؤسسة أنه لا يحدث إطلاقا أن يكون لدينا توجه نحو الأنشطة ذات المردود المالي غير المؤكد حيث يعتبر ذلك خطر على مؤسستنا ويعد تفكير غير إستراتيجي بل إنّ توجهاتنا تكون نحو الأنشطة ذات الأخطار المحسوبة مسبقا ويتحدد كيفية التعامل معها في حال الإقدام عليها بمعالجتها وتحويلها إلى أخطار إيجابية وتأتي بالفائدة على المؤسسة، كما أنّ كل مسؤول في مؤسستنا يعتمد على مصفوفة تحليل SWOT أثناء ممارسة وظائفه. إجمالا حقق متغير التوجهات الإستراتيجية متوسط حسابي عام بلغ (3,7875) وانحراف معياري (0,49974) وهذا يعني وجود تقبل إيجابي مرتفع من قبل أفراد عينة الدراسة اتجاه توظيف التوجهات الإستراتيجية، كما يؤشر الانحراف المعياري العام إلى الإنسجام والإتساق للإجابات الواردة في عباراته.

• تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير الميزة التنافسية

الجدول رقم (08): البيانات الوصفية لمتغير الميزة التنافسية

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	التكرار	2	2	1	29	6	3,88	0,911	قوي	4
	النسبة	5	5	2,5	72,5	15				
2	التكرار	3	3	11	20	6	3,73	0,816	قوي	7
	النسبة	7,5	7,5	27,5	50	15				

										من المنافسين	
8	قوي	0,730	3,68	3	24	10	3	التكرار	تعمل المؤسسة على تقديم منتجاتها بأسعار اقل من أسعار منافسيها	3	
				7,5	60	25	7,5	النسبة			
1	قوي	0,883	4,20	15	22		2	التكرار	تلتزم المؤسسة بتحقيق الجودة العالية في المنتجات	4	
				37,5	55		5	2,5			
3	قوي	0,714	3,95	6	29	2	3	التكرار	تقوم المؤسسة بالتكوين المستمر للعمال لضمان الوصول إلى المواصفات العالمية للجودة	5	
				15	72,5	5	7,5	النسبة			
1	قوي	0,564	4,20	11	26	3		التكرار	تقوم المؤسسة بتسيير نظام الجودة ومراقبته باستمرار	6	
				27,5	65	7,5		النسبة			
4	قوي	0,563	3,88	3	30	6	1	التكرار	تعمل المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في طلبات الزبائن	7	
				7,5	75	15	2,5	النسبة			
9	قوي	0,807	3,63	3	24	8	5	التكرار	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الإنتاج مما يتناسب مع تقلبات الطلب	8	
				7,5	60	20	12,5	النسبة			
5	قوي	0,662	3,85	4	28	6	2	التكرار	تتكيف المؤسسة بسرعة مع كل التغيرات التي تحدث في بيئتها	9	
				10	70	15	5	النسبة			
2	قوي	0,423	4,03	4	33	3		التكرار	تستخدم المؤسسة الطرق المناسبة في عمليات التسليم لكي تحافظ على وعودها اتجاه الزبائن	10	
				10	82,5	7,5		النسبة			
6	قوي	0,594	3,83	1	34	2	3	التكرار	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة في عمليات تسليم المنتجات	11	
				2,5	85	5	7,5	النسبة			
3	قوي	0,714	3,95	6	29	2	3	التكرار	تتنصف أوقات تسليم المنتجات في المؤسسة بدرجة عالية من الموثوقية	12	
				15	72,5	5	7,5	النسبة			
		0,52654		3,8979		المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص متغير الميزة التنافسية كان قوي، حيث تحصلت العبارات (4-6-3) المخصصة للجودة على المراتب الأولى والمرتبة الثالثة بمتوسطات حسابية (4,20- 3,95) وانحرافات معيارية (0,730-0,564-0,883) على التوالي، وهذا ما أكده إشارات المؤسسة خلال المقابلات معهم وما وقفنا عليه حقيقة خلال تواجدنا في المؤسسة، فالمؤسسة تهتم كثيرا بالجودة وتعمل على توفير أحسن وأجود المنتجات على المستوى الوطني والدولي، فقد تحصلت عبر السنوات على العديد من مواصفات الإيزو ويمكن ذكرها: شهادة ISO 9001:2015

شهادة 2015: ISO 14001، شهادة 2011: ISO 50001، شهادة 2018: ISO 45001، شهادة ISO 17025 لمخابرها الزراعية وهو ما يعد سابقة هي الأولى من نوعها بالجزائر وبالقارة الإفريقية، كما تحصلت على شهادة النجاعة EFQM درجة 4، وكل ذلك قصد تحسين وتطوير أدائها وتميز منتجاتها مع احترام البيئة وضمان السلامة المهنية لعمّالها وخاصة تقديم منتجات ذات جودة عالية وبالموصفات العالمية لزيائنها، في حين جاءت العبارة (8) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري (0,807) وفسر الإطارات ذلك على أن الطاقة الإنتاجية للوحدات محددة وتقدر ب1000 طن في اليوم وأن كل ما ينتجونه يتم تسويقه وليست لديهم مرونة فيما يخص حجم الإنتاج وإنما تمتلك مرونة في ضبط، إيقاف وتشغيل آلات التشغيل لاستغلال الطاقة الإنتاجية القصوى وحتى لا يحدث عطب، عموما فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير الميزة التنافسية بلغ (3,8979) وانحراف معياري (0,52654)، ويعبر هذا المتوسط على وجود تقبل إيجابي جيد اتجاه توفر أبعاد متغير الميزة التنافسية، ويشير الانحراف المعياري إلى الإتساق في إجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الميزة التنافسية.

2.5 إختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة تمّ اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حيث تمّ الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وتم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لاعتماد التوجهات الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في مؤسسة فرتيال عناية.

الجدول رقم (09): نتائج إختبار أثر اعتماد أبعاد التوجهات الإستراتيجية مجتمعة على الميزة التنافسية

المتغير	Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R ²
الثابت		0,297	0,332	1,118	0,271	56,996	0,000	0,909	0,826
التوجه الريادي	0,308	0,122	0,357	2,914	0,006				
التوجه نحو السوق	0,522	0,097	0,439	4,508	0,000				
التوجه التكنولوجي	0,166	0,109	0,153	1,399	0,170				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 90,9\%$)، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 يتبين أنّ ما نسبته 82,6% من المتغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية تفسرها التغيرات في التوجهات الإستراتيجية أمّا باقي النسبة تفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما يتبين أن التوجهات الإستراتيجية تمارس تأثيرا معنويا في الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (56,996) وبقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (2,914) بمستوى الدلالة (0,006) بالنسبة للتوجه الريادي، وبلغت قيمة T المحسوبة (4,508) بمستوى الدلالة (0,000) بالنسبة للتوجه نحو السوق وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لبعد التوجه الريادي وبعد التوجه نحو السوق في تحقيق الميزة التنافسية، أما بالنسبة للتوجه التكنولوجي فقد بلغت قيمة T المحسوبة (1,399) بمستوى الدلالة (0,170) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا يدل على عدم وجود تأثير معنوي لبعد التوجه التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية. كما نلاحظ من خلال قيمة معامل بيتا غير المعياري أنّه يوجد تأثير معنوي للتوجهات الإستراتيجية في الميزة التنافسية بمقدار (0,332)، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لاعتماد بعد التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة فرتيال عناية.

الجدول رقم (10): نتائج إختبار أثر التوجه الريادي على الميزة التنافسية

المتغير	Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R ²
الثابت		0,413	0,624	1,512	0,139			0,792	0,627
التوجه الريادي x1	0,792	0,115	0,918	7,988	0,000	63,807	0,000		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الريادي والميزة التنافسية، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط ($r = 0,792$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,627$) وهذا يعني أن بعد التوجه الريادي قد فسرها مقداره (62%) من الإختلافات الحاصلة في الميزة التنافسية والباقي يعود لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (63,807) عند مستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضية (0,05) وهذا يدل على وجود تأثير للتوجه الريادي على الميزة التنافسية، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة ($T = 7,988$) مع مستوى دلالة (0,000)، وهي تدل على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى الدلالة (0,05) مما يعني أنه يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي على الميزة التنافسية، أما قيمة الميل الحدي لبعد التوجه الريادي فقد بلغ ($B = 0,918$) وهذا يدل على أن تغييرا مقداره (01) في التوجه الريادي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0,918) في الميزة التنافسية، ويشير إلى قيمة الثابت $a = 0,624$. وبناء على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى ويمكن التعبير عن هذه العلاقة رياضيا بمعادلة الانحدار $Y1 = 0,624 + 0,918X1$. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لاعتماد بعد التوجه نحو السوق على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة فرتيال عناية.

الجدول رقم (11): نتائج إختبار أثر التوجه نحو السوق على الميزة التنافسية

المتغير	Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R ²
الثابت		0,267	1,096	4,106	0,000			0,865	0,748
التوجه نحو السوق x2	0,865	0,069	0,729	10,633	0,000	113,051	0,000		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ($R = 0,865$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية، ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,748$)، وهذا يدل على أن بعد التوجه نحو السوق قد فسرها مقداره (74,8%) من التباين في الميزة التنافسية والباقي يدخل ضمن عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (113,051) عند مستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يؤكد على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى الدلالة (0,05) ويدل على وجود تأثير معنوي للتوجه نحو السوق على الميزة التنافسية. أما قيمة الميل الحدي لبعد التوجه نحو السوق فقد بلغ ($B = 0,729$) الذي يدل على أن تغييرا مقداره (1) في التوجه نحو السوق سيؤدي إلى تغيير مقداره (0,729) في الميزة التنافسية، ويبين الجدول كذلك قيمة الثابت $a = 1,096$ ، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة رياضيا بمعادلة الانحدار $Y2 = 1,096 + 0,729 X2$ ، وعلى وفق هذه النتائج فقد تحققت صحة الفرضية الثانية. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0,05$) لاعتماد بعد التوجه التكنولوجي على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة.

الجدول رقم (12): نتائج إختبار أثر التوجه التكنولوجي على الميزة التنافسية

المتغير	Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R ²
الثابت		0,365	1,031	2,822	0,008			0,789	0,623
التوجه التكنولوجي x3	0,789	0,092	0,726	7,925	0,000	62,810	0,000		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (R=0,789) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين بعد التوجه التكنولوجي والميزة التنافسية، ويتبين أن قيمة معامل التحديد (R²= 0,623)، إذ يشير ذلك أن بعد التوجه التكنولوجي قد فسرها مقداره (62,3%) من التباين في الميزة التنافسية والباقي يعود إلى عوامل أخرى، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (62,810) عند مستوى معنوية (0,000) وهذا يدل على أن النموذج معنوي ودال إحصائيا، كما يتضح من خلال الجدول أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (T=7,925) مع مستوى معنوية (0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة الفرضية (0,05) مما يدل أن بعد التوجه التكنولوجي يمارس تأثيرا معنويا على الميزة التنافسية، أما قيمة الميل الحدي لبعد التوجه التكنولوجي فقد بلغ (B= 0,726) وهذا يدل على أن تغييرا مقداره (01) لبعد التوجه التكنولوجي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0,726) في الميزة التنافسية، ويبين الجدول كذلك قيمة الثابت a=1,031. وبناء على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة ويمكن التعبير عن هذه العلاقة رياضيا بمعادلة الانحدار: $y_3=1,031+0,726x_3$.

6. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مايلي:

1. بينت نتائج الدراسة بأن أبعاد التوجهات الإستراتيجية مجتمعة لها أثر ذو دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة حيث فسرت متغير التوجهات الإستراتيجية (82,6%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في مؤسسة فرتيال عناية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.
 2. بينت نتائج الدراسة أن أثر أبعاد التوجهات الإستراتيجية متفردة على المتغير التابع الميزة التنافسية هو أثر ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يثبت صحة الفرضيات الفرعية، ويعطي مؤشرا للمؤسسة المبحوثة بزيادة الاهتمام بتوجهاتها الإستراتيجية التي تعطي لها الأسبقية والتقدم على منافسيها.
 3. بينت نتائج الدراسة تباينا في شدة أثر أبعاد التوجهات الإستراتيجية على الميزة التنافسية حيث كان بعد التوجه نحو السوق متصدرا الترتيب يليه بعد التوجه الريادي ثم بعد التوجه التكنولوجي في الترتيب الأخير.
 4. إدراك المديرين والقادة لأهمية توظيف التوجهات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وأن التوجهات الإستراتيجية تلعب دورا مهما ولها أثر بارز في تحقيق الميزة التنافسية.
 5. من خلال المقابلات التي أجريناها والوثائق التي اطلعنا عليها يتضح أن الجزائر تعد إحدى البلدان المصدرة الرائدة لغاز الأمونياك حيث أن صادرات غاز الأمونياك في تزايد مستمر ويرجع سبب ذلك للشراكة الذي تم توقيعها مع الشرك الإيباني سنة 2005 الشيء الذي يؤكد فعالية الشراكة مع الأجانب.
- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بمايلي:
1. ضرورة قيام مؤسسة فرتيال عناية بتوضيح توجهاتها الإستراتيجية وتبيان أثرها على الإطار الواسطى خاصة وكافة العمال عامة حيث لاحظنا عدم إدراك لأهمية اعتماد التوجهات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من قبل هذه الفئة.
 2. تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التوجهات الإستراتيجية من قبل المؤسسة، وذلك عن طريق توفير المناخ الملائم الذي يحفز سلوكيات العاملين ودعم العمل الجماعي.

3. ضرورة الاستثمار في الوحدات الإنتاجية وزيادة الطاقة الإنتاجية بغية تغطية الطلب الوطني للأسمدة الزراعية والتصدير للخارج ولا يقتصر التصدير على غاز الأمونياك كما هو الحال الآن.
4. ضرورة الاستثمار في البحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك لمواكبة التغيرات والاستجابة لحاجات وتطلعات الزبائن.
5. ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات القادرة على إحداث التغيرات التنظيمية باعتبار الجزائر تتوفر على موارد طبيعية هامة (الفوسفات، الغاز، الأراضي ...) مما يمكن استحداث فروع أخرى وخلق مؤسسات للأسمدة الزراعية يمكن من خلالها تحقيق الإكتفاء الذاتي والاستغناء عن الإستيراد وتحقيق فرص التصدير للخارج.
6. مع ظهور المنافسين وللحفاظ على الحصة السوقية تحتاج مؤسسة فرتيال عناية إلى مراجعة توجهاتها الإستراتيجية بصفة منتظمة لكي تظل قادرة على المنافسة والمحافظة على الميزة التنافسية.
7. توصي الدراسة بإقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر لمدراء مؤسسة فرتيال عناية وفي مختلف التخصصات لغرض تعزيز معارفهم وخبراتهم ومهارتهم.

7. قائمة المراجع

- Caseiro, N., & Coelho, A. (2018). BUSINESS INTELLIGENCE AND COMPETITIVENESS: THE MEDIATING ROLE OF ENTREPRENEURIAL. *Competitiveness Review* , 28 (2), pp. 213-226.
- Deshpandé, R., Grinstein, A., & Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Mark Letters* (23), pp. 629-643.
- Faisal, A., Hermawan, A., & Arafah, W. (2018, August). The Influence of Strategic Orientation on Firm Performance Mediated by Social Media Orientation at MSMEs. *International Journal of Science and Engineering Invention* , 04 (08), pp. 22-31.
- Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews* , 13 (2), pp. 199-217.
- Hussain, S. S., Azhar, S. M., & Shahid, M. (2013). Strategic OrientationS and Organizational typeS: a theoretical link. *Journal of Organisation & Human Behaviour* , 2 (3), 17-31.
- Hynes, N. (2006). Strategic orientation and performance in Dedicated Biotechnology Firms. *Int. J. Technology Marketing* , 1 (3), pp. 243-264.
- Kempa, S., & Setiawan, T. G. (2019, DECEMBER). The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Competitive Advantage through Strategic Entrepreneurship in the Cafe Business in Ambon. *PETRA INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STUDIES* , 2 (2), pp. 109-118.
- Kiiru, G., Iravo, M., & Oloko, M. (2013). Mediating effect of strategic orientation on the relationship between dynamic capabilities and competitive advantage of small and medium retail enterprises in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* , 14 (2), pp. 64-69.
- KRZAKIEWICZ, K. (2019). Strategic orientations of the organization -entrepreneurial, market and organizational learning. *Management* , 23 (1), pp. 1-19.
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F., & Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 19 (1), pp. 132-145.
- Lau, C.-M., Yiu, D. W., & Yeung, P.-K. (2008). Strategic orientation of high-technology firms in a transitional economy. *Journal of Business Research* (61), 765-777.
- Minović, J., Moravčević, M. L., & Beraha, I. (2016). Strategic Orientation of SMEs: Empirical Research. *Management* , 21 (81), pp. 15-26.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990, October). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* , 54 (4), pp. 20-35.

- Purity, N.-O., Anekwe, R. I., & Nosike, C. J. (2020). Strategic Orientation Dimensions: A Critical Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)* , 4 (9), pp. 609-612.
- RANDERSON, K., FAYOLLE, A., CHERCHEM, N., & CASAGRANDE, A. (2011). ORIENTATION ENTREPRENEURIALE : UNE APPROCHE PAR LES CONFIGURATIONS. *7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation 12-15 octobre*, (pp. 1-21). Paris.
- Rusdianto, Armanto, R., & Bassi, A. (2018). The Effect of Market Orientation to Achieve Competitive. *The International Journal of Business Management and Technology* , 2 (5), 196-206.
- Wan Mohd Nasir, W. M., Al Mamun, A., & Breen, J. (2017, June 7). Strategic Orientation and Performance of SMEs in Malaysia. *SAGE* , 7 (2), pp. 1-13.
- Zhang, Y., Wang, Y., & Li, Y. (2021). Facilitating Servitization in Manufacturing Firms: The Influence of Strategic Orientation. *Sustainability* , 13 (24), pp. 1-20.

- أثير عبد الأمير حسوني. (2008). رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، 10 (1)، 98-121.
- آمال منصور حسن. (2020). تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الأهلية/ بغداد). *Journal of Economics and Administrative Sciences* ، 26 (117)، 235-254.
- إيمان عبد الرضا محمد. (2013). أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف (دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية). مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، 19 (73)، 264-279.
- ثامر هادي عبود الجنابي. (2017). أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاعمال: دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل. مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية ، 25 (1)، 259-288.
- ثامر ياسر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق، (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- خلود هادي الربيعي، و بوران فاضل صالح. (2014). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، 6 (11)، 322-348.
- صلاح الدين عواد الكبيسي، و تغريد خليل ابراهيم. (2014). القدرات المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية بحث ميداني لاراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، 20 (79)، 33-74.
- طاهر حميد عباس. (2016). أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية: دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، 18 (4)، 96-118.
- قبس زهير، و سنية كاظم. (2016). تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية شركة اسيا سيل للاتصالات الخلوية بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (49)، 387-414.