



**أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمة على الميزة التنافسية
دراسة تطبيقية على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة
بجمهورية مصر العربية**



ملخص الدراسة

استهدفت هذه الدراسة استكشاف أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمة على الميزة التنافسية في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة، وقد اعتمدت لتحقيق هذا الهدف على مجموعة من الفروض تم اختبارها إحصائياً، وكشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمنظمة، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في مجموعتي الدراسة. وكان التأثير الأكبر في مجموعة المنظمات العامة.

Abstract

This study aimed to explore the impact of the strategic orientation of the organization on the competitive advantage in the companies marketing public and private petroleum products. To achieve this goal, it relied on a set of hypotheses that were tested statistically. The results revealed a significant effect of the strategic orientation on the competitive advantage of the organization. Significant effect of all dimensions of strategic orientation on the competitive advantage in the two study groups. The greatest influence was in the group of public organizations.



أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمة على الميزة التنافسية
دراسة تطبيقية على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية

المستخلص :

توفر إستراتيجية العمل الأساس النظري للشركات لتحقيق ميزة تنافسية من أجل التفوق على منافسيها. على سبيل المثال، قد تساعد إستراتيجية عمل الشركة في تحقيق ميزة التكلفة (من حيث مستويات الإنتاجية العالية، والقدرة التفاوضية الجيدة، واستخدام التكنولوجيا المحسنة في عملية الإنتاج، وما إلى ذلك) أو ميزة التمايز (من خلال تقديم ميزات ذات قيمة مضافة، جودة المنتج الفائقة، والعلامات التجارية، وما إلى ذلك) (Porter 2011). باستخدام وجهة نظر تعتمد على الموارد، يمكن للشركة استغلال مواردها (الملموسة أو غير الملموسة) وقدراتها (على سبيل المثال، القدرة على الابتكار) لخلق ميزة تنافسية وتحقيق خلق قيمة فائقة (Gulati, Mayo et al. 2016). يعد الترتيب المحسن للموارد والقدرات ميزة مهمة للشركات للبقاء في الأسواق التجارية (Shih 2010). لذلك، فإن نظرية إستراتيجية الأعمال ووجهات النظر القائمة على الموارد توفر وسيلة للباحثين لاستكشاف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات وتطوير مواردهم وقدراتهم لتنمية ميزة تنافسية. على سبيل المثال، استنادًا إلى الأبحاث السابقة في مجال الاستراتيجية، درس (Saranga, George et al. 2018) كيف يمكن أن يؤدي التفاعل بين الموارد الكامنة وراء قدرة مهمة إلى درجات مختلفة من الميزة التنافسية. لذلك، من خلال التجذر في نظرية إستراتيجية العمل واستخدام وجهة نظر تعتمد على الموارد، من الممكن تحديد العلاقات والروابط التفاعلية بين الإستراتيجية والموارد والقدرات بالإضافة إلى الميزة التنافسية الناتجة في ممارسات الأعمال المختلفة. لاحظ (Gulati, Mayo et al. 2016) لاحظ أن القدرة على الابتكار هي واحدة من أهم اللبانات العامة المطلوبة لتعزيز الميزة التنافسية للشركة. في الممارسة العملية، تؤكد العديد من الشركات على القدرة على الابتكار وتتوقع دمجها بنجاح في العمليات التجارية والمنتجات والخدمات.

Abstract :

Business strategy provides the theoretical basis for companies to achieve competitive advantage in order to outperform their competitors. For example, a company's business strategy may help achieve a cost advantage (in terms of higher levels of productivity, good bargaining power, use of improved technology in the production process, or a differentiation advantage (through offering value-added features, brand quality products.) Using a resource-based view, a firm can exploit its resources



(tangible or intangible) and capabilities , the ability to innovate) to create competitive advantage and achieve higher value. Therefore, business strategy theory and resource-based perspectives provide a way for researchers to explore strategic management in organizations and develop their resources and capabilities to cultivate competitive advantage. For example, drawing on previous research in the field of strategy, he examined how the interaction of resources underlying task ability can lead to different degrees of competitive advantage. Therefore, by being rooted in business strategy theory and using a resource-based viewpoint, it is possible to identify the relationships and interactive links between strategy, The study aimed to identify the impact of the strategic direction of the corporation on the competitive advantage of companies that market public and private petroleum products. To achieve this goal, he relied on a set of statistically tested hypotheses. The results revealed a significant impact of the strategic direction on the competitive advantage of the organization. Significant for all dimensions of strategic orientation on competitive advantage in the two study groups. The greatest influence was in the group of organizations.

ثانياً: الإطار النظري، والدراسات السابقة:

أ- الإطار النظري:

تتناول هذه الدراسة الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمة على الميزة التنافسية في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، وعليه سوف يتم استعراض هذا البند من خلال:

١- التوجه الاستراتيجي.

٢- الميزة التنافسية.

١- التوجه الاستراتيجي:

إن مفهوم التوجه الاستراتيجي هو مفهوم يستخدم بكثرة في الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال والتسويق (Liu and Fu 2011). يعكس التوجه الاستراتيجي نظرة خارجية للخيارات الاستراتيجية للشركة والتوافق البيئي (He, Chen et al. 2020). يقوم التوجه الاستراتيجي بتقييم الطرق التي تحصل بها الشركات على الموارد وتخصيصها واستخدامها لإنشاء قدرات ديناميكية (Kero 2017). أيضاً، تشير النظرة القائمة على الموارد إلى أن موارد المؤسسة ضرورية لأداء الشركة المتفوق والميزة التنافسية والنجاح الاستراتيجي. يؤثر التوجه الاستراتيجي على كيفية تفاعل الشركات مع البيئة الخارجية (العميل والمنافس والتكنولوجيا) (Zhou, Yim et)



2005 al.) يتم استخدام مفهوم التوجه الاستراتيجي من قبل العديد من المؤلفين لتحديد وشرح الأنماط والممارسات والقيم التنظيمية المضمنة في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي للشركات. يتم تطبيق طريقة التوجه الاستراتيجي من أجل خلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق المستمر للأعمال (Kim, Im et al. 2013). ويحدد التوجه الاستراتيجي ويوجه سلوك الشركة وأولويات السوق، والتي بدورها تشكل فكرة المنتجات الجديدة (Spanjol, Qualls et al. 2011). في هذا السياق، من خلال منظور استراتيجي، تكون الشركات قادرة بشكل فعال على التعرف على بيئتها الخارجية والداخلية وتقييمها، وتحويل مواردها إلى سلوكيات لإنشاء المنتج / الخدمة المناسبة. في هذا التحول، قد تحتاج الشركات إلى تحسين أداء منتجاتها / خدماتها من خلال العمل مع الجوانب الإستراتيجية التي تشكل قيمها العميقة الجذور ومعتقداتها وفلسفتها التجارية (Altuntaş, Semerciöz et al. 2013). يؤثر النظر إلى آثار التوجه الاستراتيجي بشكل إيجابي على مناخ الابتكار للأعمال، خاصة إذا تم تبني التوجه الاستراتيجي في بيئة تنافسية وتكنولوجية بشكل مكثف مع تطور لا يمكن التنبؤ به (Lee, Chan et al. 2017). تأثير مهم آخر للتوجه الاستراتيجي هو التأثير الإيجابي للشركات على الميزة التنافسية (Adams, Freitas et al. 2019). لذلك، من الممكن تكييف العناصر الداخلية للأعمال بنجاح مع البيئة الخارجية (الصناعة / المنافسة) في إطار التوجه الاستراتيجي. ضمن هذا النطاق، يتم فحص كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي على كل من دافع العمل ومناخ الابتكار، وكذلك متغيرات الأداء.

٢- الميزة التنافسية:

فتعرف الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على الابتكار والتطوير للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية (Porter 2011). كما تعرف الميزة التنافسية بأنها تعني وجود المنظمة في موقف أفضل من منافسيها، من خلال القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتوجيه خبراتها ومعارفها بما يساعد على اكتساب المزيد من الكفاءة والفاعلية (Hinterhuber and Liozu 2014). ويعرف Hinterhuber and Liozu 2014 الميزة التنافسية بأنها امتلاك المنظمة أفضل التكنولوجيات والعمليات، لتصميم وتصنيع وبيع منتجاتها، وفي تقديم أفضل خدمة بأقل تكلفة ممكنة. في حين يعرفها (Kroll, Wright et al. 1999) بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع المنظمة تنسيقها واستثمارها لتحقيق إنتاج قيم ومنافع للعملاء في السعر والتكلفة والخدمة والمنتج أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها.



ويمكن التمييز بين أربعة مداخل يمكن إتباعها في تحقيق الميزة التنافسية، هذه المداخل هي (عبدالمحسن، ١٩٩٧) (مرسي & أبوبكر، ٢٠٠٦):

مدخل القوي التنافسية والذي يعتمد هذا المدخل على فهم المنظمة للقوي التنافسية المحيطة بها، والتي تحدد درجة المنافسة، هذه القوي تتمثل في الداخلون الجدد المحتملون، والمنافسة بين الصناعات القائمة، والسلع البديلة، والمستهلكون، والموردون. إن الغرض من هذا المدخل هو إيجاد مركز للمنظمة في الصناعات التي تنتمي إليها، تدافع به عن نفسها ضد هذه القوي التنافسية، أو تحاول التأثير عليها لتحقيق مصلحتها. وتقوم المنظمة بتحديد توجهها الاستراتيجي في ضوء تحليل إمكانيات، وأهداف، وتصرفات منافسيها، ومن ثم وضع الإستراتيجية المناسبة. وقد حدد Porter هذه التوجهات الإستراتيجية في ثلاث عوامل هي القيادة السعرية، والتميز، والتركيز ويمكن إيضاحها في إستراتيجية تدنية التكاليف، استراتيجية التميز.

مدخل موانع الدخول والذي يركز على تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرة المنظمة على منع داخلين جدد، وذلك من خلال التحرك للتأثير على عنصر التكاليف، أو التأثير على الطلب، أو معتقدات الأفراد، بحيث يفضلون منتج المنظمة، وقد أطلق Shapiro على هذا التحرك أسم (السلوك الاستراتيجي)، ويتضمن هذا السلوك عدداً من الإشارات التأثيرية، والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تفسير سلوك المنظمات المنافسة في مواقف التعاون والنزاع (نظرية المباريات) حتى يمكن للمنظمة تحديد اختياراتها المستقبلية التي يمكن أن تساعد على منع داخلين جدد.

في حين يركز مدخل اعتمادية الموارد على أن تحقيق الميزة التنافسية يتم ليس من خلال منع داخلين جدد ولكن لأن المنظمة لديها موارد وإمكانيات معينة تمكنها من تقديم تكلفة أقل، أو عرض جودة عالية، أو أداء سلعي أفضل. معني ذلك أن هذا المدخل يركز على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تملكه المنظمة من موارد تمويلية وتسويقية وتصنيعية. وبالتالي فإن المنظمة تركز على العائد الذي تحققه من الاستخدام الأمثل لتلك الموارد. وذلك على أساس أن ما تفعله المنظمة ليس دالة للفرص المتاحة فحسب، ولكن يعتمد أيضاً على ما تستطيع المنظمة السيطرة عليه من موارد. أي أن هذا المدخل يركز على العوامل المرتبطة بالمنظمة وليس العوامل الخاصة بالصناعة.

أما مدخل الإمكانيات الحركية فيركز على مدخل اعتمادية الموارد وينبثق منه، حيث يركز على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تكوين نقاط جدارة خاصة بالمنظمة، ويقصد بها عرض جودة عالية أو أداء سلعي



متميز، يصعب على المنافسين محاكاتها في الأجل الطويل، وذلك من خلال تعلم مهارات جديدة تمكن المنظمة من ممارسة مهامها، وتكوين فرص إنتاجية بشكل أفضل. أي أن اهتمام هذا المدخل يتركز حول الوسائل التي تنمي مهارات جديدة، وذلك من خلال فهم ثلاث عناصر أساسية هي:

- التعلم: وهو وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلى عمليات التكرار والتجريب ومن ثم ممارسة المهام بشكل أفضل وأسرع.
 - القوي المقيدة للتعلم، ويشترط أن يكون التعلم محلياً، ومرتبطاً بالأنشطة التي تمارسها المنظمة بالفعل، فإذا حدث وتغيرت ملامح البيئة، فإن المنظمة تكون مقيدة في اختياراتها الإستراتيجية وتتضاءل معدلات التعلم.
 - بيانات الاختيار، وتوضح أهمية فهم هذه البيئات، في أنها تؤثر على زيادة دافعية المنظمة نحو زيادة إمكانياتها وقدرتها التنافسية.
- وتتميز القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية بعدة خصائص هامة وضرورية لتحقيق تميزاً وتوقفاً على الوحدات المنافسة، ومن هذه الخصائص ما يلي (هميمي، ٢٠٠١):

- ١- القيمة: تعتبر القدرة التنافسية قيمة عندما تساهم في إنجاز حاجات العملاء في حدود السعر الذي يستطيع دفعة حيث يتأثر السعر بأفضليات العملاء والبدائل المتاحة من المنتجات المنافسة، وتكون القدرة التنافسية قيمة فقط إذا ما قابلت حاجات العملاء أفضل من المنافسين، وإذا كانت القدرة التنافسية ضرورية لتطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية ولم تستطع تمييز منتج الوحدة أو طرق أداء الأعمال فإنها لن تكون مصدراً للميزة التنافسية.
- ٢- الندرة: ويقصد بها أن تكون القدرة التنافسية ذات عرض محدود فإذا كانت متاحة فإن أي منافس يستطيع حيازتها وبالتالي نقل الميزة التنافسية للوحدة المنافسة، وحتى تحقق القدرة ميزة فريدة يجب أن تكون غير عامة وغير عادية إذا ما



قورنت بقدرات المنافسين، ولكي تكون القدرة مصدراً لميزة تنافسية دائمة يجب أن تدوم الندرة وتستمر عبر الزمن.

(ب) الدراسات السابقة:

في العقدين الأخيرين، تم إجراء قدر كبير من الأبحاث في مجالات دراسة الإدارة الاستراتيجية وزيادة الأعمال حول التوجه الاستراتيجي (حسين، رحمن، وشاه، ٢٠١٦). لذلك، يمكننا أن نجد في التوجه الاستراتيجي مجموعة من المبادئ التوجيهية القادرة على تشكيل إجراءات اتخاذ القرار الإداري للمؤسسة وتساعد المديرين على التكوين الفعال للموارد التنظيمية والطريقة التي يتفاعلون بها مع السوق (Cássia and Zilber 2016). لإدراك مستوى حساسية الشركات، يتعين عليهم التصرف في سياق عالمي بطريقة استراتيجية تمامًا للتنافس بفعالية أو لتحقيق مزايا تنافسية والحفاظ عليها بإصرار (Tutar, Nart et al. 2015). ومع ذلك، يمكن وصف التوجه الاستراتيجي أيضًا على أنه قدرات خاصة بالمؤسسة، وقائمة على الثقافة، ومعقدة تُظهر فلسفة المنظمة في الطريقة التي تنفذ بها أنشطتها التجارية وتتفاعل مع البيئة الخارجية (Zhou, Yim et al. 2005).

يشير التوجه الاستراتيجي لشركة مدفوعة بالسوق بشكل كبير إلى الطريقة التي تؤدي بها الأعمال؛ يتضمن هذا أيضًا كيف يدرك المديرون نجاح المنتجات الجديدة (Gagnon and Xuereb 1997). بالإضافة إلى ذلك، يمكن الإشارة إلى التوجه الاستراتيجي على أنه أداء الشركة الواسع والمشارك المدعوم من خلال توصيل المعلومات وتفسيرها وتبنيها وتفعيلها بطريقة فعالة (Menguc and Auh 2005). وبالتالي، فإن التوجه الاستراتيجي يعطي مخططًا واسع النطاق لاستراتيجيات الشركة مع ترك التفاصيل المتعلقة بالمحتوى وتنفيذ الاستراتيجيات غير مكتملة (Cássia and Zilber 2016).

وفقًا لـ (Chou 2018) يساعد التوجيه الاستراتيجي الشركة على إنشاء الإجراءات والسلوكيات المناسبة المطلوبة للحصول على الأداء المتفوق والحفاظ عليه. إنه المحرك للابتكار التكنولوجي للمؤسسات ويؤدي إلى ميزة تنافسية وأداء الأعمال. فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسات، يحدد الباحثون ويطورون مقاييس القياس الخاصة بها من حيث وجهات النظر المختلفة. لقد ثبت أن التوجهات الاستراتيجية تؤثر على تبني الشركات للابتكار. تشمل الأنواع الرئيسية للتوجهات الاستراتيجية التي ناقشها الباحثون التوجه نحو السوق والتوجه الريادي (Laukkanen, Nagy et al. 2013). على سبيل المثال، أشار Naidoo, 2010 إلى أن



التوجه السوقي يحدد الابتكار التسويقي للشركات (Naidoo 2010). يولد التوجه الريادي تبني الابتكار والقدرة. يتم تعريف التوجه السوقي على أنه استيعاب وتلبية احتياجات أو مطالب العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة (مثل الموردين والموزعين والمنافسين والحكومة ومجموعات البيئة، إلخ) (Kohli and Jaworski 1990). تشمل مقاييس قياس التوجه السوقي توجيه العملاء، وتوجيه المنافسين، والتنسيق بين الوظائف. وفقاً للباحثين، فإن توجيه العملاء يعني أن الشركة تهدف في المقام الأول إلى توقع وتلبية احتياجات العملاء. تحت توجيه المنافسين، ستقوم الشركة بتحليل ومراقبة النية الإستراتيجية والتحركات التكتيكية لمنافسيها عن كثب (Guo and Wang 2015). يُعرّف التنسيق بين الوظائف على أنه تنسيق الإدارات المختلفة في المنظمة من أجل تلبية احتياجات العملاء ومراقبة إجراءات المنافسين. تخدم الشركة التي تمتلك توجهها في السوق عملائها من خلال توفير المنتجات التي تناسب احتياجات هؤلاء العملاء على أفضل وجه وتبذل جهداً للتعلم والعثور على الابتكار من العملاء والمنافسين وبيئة السوق الخارجية.

تم اقتراح مفهوم التوجه الريادي لأول مرة من قبل ميلر وفريزين في عام ١٩٨٢. وللتوجه الريادي أربعة أبعاد تشمل أن تكون استباقياً، وتحمل المخاطر، والاستقلالية، والعدوانية التنافسية. تؤكد الشركات ذات التوجه الريادي على النشاط الابتكاري ولديها استعداد أكبر لتحمل المخاطر والانخراط في قيادة السوق الاستباقية. تمثل العدوانية التنافسية شدة أو موقف أو اتجاه جهود الشركة للتغلب على المنافسين في الصناعة أو التفوق على تصرفات منافسيهم. المخاطرة هي الرغبة في تقديم التزامات كبيرة بالموارد لاغتنام الفرص ذات العائد المرتفع في السوق. أن تكون استباقياً يعني أخذ زمام المبادرة من خلال السعي وراء فرص جديدة والاستفادة من مزايا الأسواق الناشئة (Lee and Lim 2009).

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

لوقوف على معالم مشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية(*) تمثلت في عدد من المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين والعاملين بالمنظمات موضع التطبيق وقد تبين للباحث وجود مجموعة من الظواهر أهمها:

(*) تم إجراء هذه الدراسة في الفترة من أكتوبر – ديسمبر ٢٠٢٢، وتمثلت في مجموعة من المقابلات الشخصية بلغت (٢٠) مقابلة حيث شملت تلك المقابلات بعض المسؤولين العاملين في الشركات محل الدراسة، وتضمن إطار المقابلات التعرف على مدى أهمية الميزة التنافسية بتلك المنظمات ومدى توافرها فضلاً عن آراء هؤلاء العاملين في كيفية تحسين الميزة التنافسية، وكذا التعرف على مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي بهذه المنظمات.



- ١- تذبذب تكلفة تقديم الخدمات في المنظمات موضع الدراسة.
- ٢- الإهمال الواضح من قبل المسؤولين للمبادرات الشخصية لبعض العاملين.
- ٣- وقوع بعض حوادث العمل، والتي أرجعها بعض العاملين إلى عدم التحديث والتطوير
- ٤- ترتبط الحوافز فقط بتحقيق الخطة الإنتاجية وتحقيق أهداف المبيعات، دون الاهتمام بما يقدمه بعض العاملين من أفكار.

وفي ضوء هذه الظواهر، طرح الباحث مجموعة من التساؤلات:

- ما هي أبعاد التوجه الاستراتيجي التي تتوافر في المنظمات موضع التطبيق، وهل تختلف هذه الأبعاد باختلاف طبيعة المنظمات (عامة- خاصة).
- ما هو مستوى الميزة التنافسية بالمنظمات موضع التطبيق، وهل يختلف هذا المستوى باختلاف طبيعة المنظمات (عامة - خاصة).
- ما هي التوليفة المطلوبة من أبعاد التوجه الاستراتيجي التي تسهم في تحسين الميزة التنافسية بالمنظمات موضع التطبيق.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- ١- الوقوف على مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي بالمنظمات موضع التطبيق، وما إذا كانت هناك فروق معنوية بين آراء العاملين بمجموعتي المنظمات موضع التطبيق (المنظمات العامة- المنظمات الخاصة) حول توافر هذه الأبعاد.
- ٢- التعرف على مستوى الميزة التنافسية بالمنظمات موضع التطبيق، وما إذا كانت هناك فروق معنوية بين آراء العاملين بمجموعتي المنظمات موضع التطبيق (المنظمات العامة- المنظمات الخاصة) حول هذا المستوى.
- ٣- تحديد أثر التوجه الإستراتيجي بأبعاده (التحليلي، الهجومي، الدفاعي، الاستقائي، المستقبلي) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التميز، المرونة، التسليم، الابتكارية) في المنظمات موضع التطبيق.
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تنمية الميزة التنافسية بهذه المنظمات، من خلال توليفة من أبعاد التوجه الاستراتيجي.



طبقاً لمشكلة الدراسة، وأهدافها فإنها تسعى للتحقق من صحة مجموعة من الفروض، أمكن صياغتها على النحو التالي:

الفرض الأول: "لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالمنظمات العامة، والمنظمات الخاصة موضع التطبيق حول:

١/١ أبعاد التوجه الإستراتيجي. ٢/١ مستوى الميزة التنافسية.

الفرض الثاني: "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، الاستجابي) على الميزة التنافسية بمجموعة المنظمات العامة موضع التطبيق".

ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي على التكلفة المنخفضة.

٢/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي على جودة الخدمات المقدمة.

٣/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي على الاستجابة السريعة للعملاء.

٤/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي على وقت الاستجابة.

٥/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي على التحديث والابتكار.

الفرض الثالث: "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، الاستجابي) على الميزة التنافسية بمجموعة المنظمات الخاصة موضع التطبيق".

ويشتق من هذا الفرض الفروع التالية:

١/٣ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي على التكلفة المنخفضة.

٢/٣ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي على جودة الخدمات المقدمة.

٣/٣ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي على الاستجابة السريعة للعملاء.

٤/٣ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي على وقت الاستجابة.

٥/٣ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي على التحديث والابتكار.

سادساً: أهمية الدراسة:



تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

١. تركز الدراسة على تحديد وتفسير متغيرات التوجه الإستراتيجي وهي بذلك تسهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال، حيث تم تناول هذا الموضوع بشكل جزئي في العديد من الدراسات.
٢. ألقاء المزيد من الضوء على أساليب قياس الميزة التنافسية.

٢- الأهمية العملية:

- تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها دراسة تطبيقية متخصصة تتلمس موضوع التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بالبنوك المصرية حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في:
- ١- تفعيل ورفع مستوى الميزة التنافسية بالشركات موضع الدراسة.
 - ٢- المساعدة في تحديد أهم المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض رضا العميل والتي تؤثر على مستقبل المنظمة مما يسفر في النهاية بنتائج سلبية على الأداء.
 - ٣- زيادة القدرة على توفير المعلومات المطلوبة بدقة وسرعة مما يمكن من اتخاذ القرارات، ومساهمتها في خلق أسلوب علمي للوقوف على أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

سابعاً: منهجية الدراسة:

- وتتضمن أسلوب الدراسة، أداة الدراسة، متغيرات الدراسة، محددات الدراسة، مجتمع الدراسة والعينة، أنواع ومصادر البيانات وطريقة جمعها، الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- أ- أسلوب الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

- **المنهج الوصفي:** يتضمن مراجعة الكتب والدوريات والنشرات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع محل الدراسة.
- **المنهج التحليلي:** يتضمن جميع البيانات الميدانية عن طريق قائمة الاستقصاء التي تم الاعتماد عليها والمقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين والعاملين بقطاع البنوك العامة المصرية.



تتكون قائمة الاستقصاء من ثلاثة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول:

ويشمل: المتغيرات الديموغرافية، ويتم قياسها باستخدام ستة أسئلة مباشرة تتعلق بـ (السن، النوع، طبيعة الوظيفة، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).

القسم الثاني:

البنود من (١ - ٥) تقيس بُعد التوجه الاستراتيجي الدفاعي.
البنود من (٦ - ١٠) تقيس بُعد التوجه الاستراتيجي التحليلي.
البنود من (١١ - ١٥) تقيس بُعد التوجه الاستراتيجي الاستباقي.
البنود من (١٦ - ٢٠) تقيس بُعد التوجه الاستراتيجي الاستجابي.

القسم الثالث:

البنود من (١ - ٤) تقيس بُعد التكلفة المنخفضة.
البنود من (٥ - ٧) تقيس بُعد جودة الخدمات.
البنود من (٨ - ١٠) تقيس بُعد الاستجابة السريعة للعملاء.
البنود من (١١ - ١٣) تقيس بُعد وقت الاستجابة.
البنود من (١٤ - ١٨) تقيس بُعد التحديث والابتكار.

كما تم تكويد المقياس وفقاً للدرجات التالية:

- موافق بشدة = خمس درجات
- موافق = أربع درجات
- محايد = ثلاث درجات
- غير موافق = درجتين
- غير موافق مطلقاً = درجة واحدة



مجتمع الدراسة هو جميع الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المراد دراستها (بازرعة، ١٩٩٢) وفي هذه الدراسة تتمثل في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية. ويمكن توضيح مجتمع الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١)

عدد العاملين بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة
بجمهورية مصر العربية

م	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة
شركات تسويق المنتجات البترولية العامة:			
١	الوطنية للبترول	١٢٠٠	١١.٨٢%
٢	مصر للبترول	٤٠٠٠	٣٩.٤١%
٣	التعاون للبترول	٣٨٠٠	٣٧.٤٤%
٤	النيل للبترول	٧٥٠	٧.٣٩%
٥	غاز الشرق للبترول	٤٠٠	٣.٩٤%
	الإجمالي	١٠١٥٠	١٠٠%
شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة:			
١	طاقة للبترول	٩٠٠	١٧.٣١%
٢	توتال للبترول	١١٠٠	٢١.١٥%
٣	اكسون موبيل للبترول	١٣٠٠	٢٥.٠٠%
٤	اويل ليبيا للبترول	٧٠٠	١٣.٤٦%
٥	امارات مصر للبترول	٦٠٠	١١.٥٤%
٦	بترومين للبترول	٦٠٠	١١.٥٤%
	الإجمالي	٥٢٠٠	١٠٠%

المصدر: شؤون العاملين بالشركات محل الدراسة.



وقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية: (محمد & أبو النصر، ١٩٩٣).

ق (١ - ق)

$$n = \frac{c(1-c)^2}{\frac{c^2}{(d.m)^2} + \frac{c(1-c)}{(n)}} =$$

حيث أن:

ق : نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، وقد اعتبرها الباحث ٥٠%.

د : نسبة الخطأ المسموح به، وقد اعتبرها الباحث ٥%.

د. م : الدرجة المعيارية المقابلة لمعاملة الثقة التي اختارها الباحث، وهو ٩٥%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي ١.٩٦.

ن ١ : حجم مجتمع الدراسة، ويساوي ١٠١٥٠ فرداً بالنسبة لشركات تسويق المنتجات البترولية العامة، ٥٢٠٠ فرداً بالنسبة لشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة.

ن : حجم العينة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة كما هو موضح في الجدول التالي:



جدول رقم (٢)

عينة الدراسة موزعة على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية

م	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة
شركات تسويق المنتجات البترولية العامة:			
١	الوطنية للبترول	٤٤	١١.٨٢%
٢	مصر للبترول	١٤٦	٣٩.٤١%
٣	التعاون للبترول	١٣٩	٣٧.٤٤%
٤	النيل للبترول	٢٧	٧.٣٩%
٥	غاز الشرق للبترول	١٥	٣.٩٤%
	الإجمالي	٣٧٠	١٠٠%
شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة:			
١	طاقة للبترول	٦٢	١٧.٣١%
٢	توتال للبترول	٧٦	٢١.١٥%
٣	اكسون موبيل للبترول	٨٩	٢٥.٠٠%
٤	اويل ليبيا للبترول	٤٨	١٣.٤٦%
٥	امارات مصر للبترول	٤١	١١.٥٤%
٦	بترومين للبترول	٤١	١١.٥٤%
	الإجمالي	٣٢٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث

د- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك لاختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS22 ويمكن إيضاح الأساليب التي تناولها الباحث فيما يلي:
- ١- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لقياس مدى توفر أبعاد التوجه الاستراتيجي، وأبعاد الميزة التنافسية بالمنظمات موضع التطبيق، وقد قام الباحث بتحديد المتوسط الحسابي (٢.٥) كعملة للحكم على توافر هذه المتغيرات.
 - ٢- اختبار (T) لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين الآراء حول متغيرات الدراسة.
 - ٣- تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (Step Wise) لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
 - ٤- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس المستخدم لمتغيرات الدراسة.



ثامناً: نتائج الدراسة التطبيقية:

يتناول الباحث فيما يلي نتائج الدراسة التطبيقية واختبار صحة الفروض، وذلك على النحو التالي:

(أ) فيما يتعلق بالفرض الأول من الدراسة القائل:

"لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالمنظمات العامة، والمنظمات الخاصة موقع التطبيق حول:

١/ أبعاد التوجه الاستراتيجي. ٢/ أبعاد الميزة التنافسية.

وقد اعتمد الباحث في اختبار صحة هذا الفرض على:

- ١- حساب المقاييس الوصفية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- ٢- تصنيف مجموعة الدراسة (العامة - الخاصة).
- ٣- مقارنة الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي) مع المقياس المعياري (معلمه = ٢.٥) كمتوسط عام والتي اقترحها الباحث لتعكس درجة توافر الخاصية في المنظمات موضع التطبيق.
- ٤- اختبار (T) للتحقيق من معنوية الفروق بين الأداء.

وتوضح الجداول التالية، نتائج التحليل الإحصائي لاختبار صحة هذا الفرض.

١/ فيما يتعلق بأبعاد التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (٣)

نتائج الإحصاء الوصفي، واختبار (T) بين مجموعتي المنظمات موضع التطبيق

حول أبعاد التوجه الاستراتيجي

اختبار الفروق		مجموعة المنظمات الخاصة		مجموعة المنظمات العامة		أبعاد التوجه الاستراتيجي
Sig.	T	الانحرافات المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠.٠٠٠٠ (*)	٢٠.٢٥-	٠.٣٤٣	٢.٠٦٨	٠.٤٢٤	٢.٩٩١	التوجه الإستراتيجي (إجمالاً) X
٠.٠٠٠٠	١٢.٠٨٨-	٠.٤٧٤	٢.٢٨	٠.٥٤٢	٣.٠١	الدفاعي X ₁
٠.٠٠٠٠	١٣.٠٣٠٤-	٠.٢٦٨	٢.٠١	٠.٥١٧	٢.٦٧	التحليلي X ₂
٠.٠٠٠٠	١٢.٦٧٩-	٠.٧٧٠	٢.٠٢	٠.٦٨٦	٣.١٠	الاستباقي X ₃
٠.٠٠٠٠	١٨.٥٢٨-	٠.٣٨٤	١.٩٤	٠.٦٨٧	٣.١٧	الاستجابي X ₄

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. (*) مستوى المعنوية عند ١%.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:



- ١- أن الوسط الحسابى لأبعاد التوجه الإستراتيجي، سواء بشكل اجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية، كان لصالح مجموعة المنظمات العامة، حيث أظهر التحليل الإحصائي أن الوسط الحسابى لأبعاد التوجه الاستراتيجي (إجمالاً) قد بلغ (٢.٩٩١) لمجموعة المنظمات العامة. كما أظهر التحليل أيضاً أن الوسط الحسابى على مستوى الأبعاد الفرعية قد تراوح بين (٣.١٧) كحد أقصى، (٢.٦٧) كحد أدنى في مجموعة المنظمات الخاصة، مقابل (٢.٢٨) كحد أقصى، (١.٩٤) كحد أدنى في مجموعة المنظمات العامة.
- ٢- اتضح من التحليل الإحصائي أيضاً اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي لدى العاملين في مجموعتي الدراسة، حيث جاء الترتيب تنازلياً - حسب الوسط الحسابى - في مجموعة المنظمات العامة كما يلي:
 - ١- التوجه الإستراتيجي الاستجابي. ٢- التوجه الاستراتيجي الاستباقي.
 - ٣- التوجه الاستراتيجي الدفاعي. ٤- التوجه الإستراتيجي التحليلي.في حين جاء الترتيب في مجموعة المنظمات الخاصة على النحو التالي:
 - ١- التوجه الإستراتيجي الدفاعي. ٢- التوجه الاستراتيجي الاستباقي.
 - ٣- التوجه الاستراتيجي التحليلي. ٤- التوجه الإستراتيجي الاستجابي.
- ٣- ثبت إحصائياً باستخدام اختبار (T) وجود فروق معنوية بين آراء العاملين لمجموعتي الدراسة حول أبعاد التوجه الاستراتيجي، وذلك عند مستوى معنوية (١%) على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية. وبهذا يتضح وجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد التوجه الاستراتيجي، الأمر الذي يعنى ثبوت عدم صحة الفرض الفرعى ١/١. وبناء على ما تقدم وما سبق تحديده من مستوى (٢.٥) كمتوسط معيارى (معلمة)، يتضح أن مجموعة المنظمات العامة قد حققت هذا المستوى وذلك على المستوى الاجمالي لأبعاد التوجه الإستراتيجي، وكذا على مستوى الأبعاد الفرعية. في حين لم تحقق مجموعة المنظمات الخاصة المستوى المعيارى (٢.٥) سواء على مستوى اجمالى الأبعاد أو على مستوى الأبعاد الفرعية. الأمر الذى يمكن معه القول أن مجموعة المنظمات الخاصة موضع



التطبيق تميل نحو أن تصبح منظمة لديها ميزة تنافسية، في حين لم يتحقق ذلك لمجموعة المنظمات الخاصة موضع التطبيق.

٢/١ فيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية:

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، واختبار (T) لمعنوية الفروق بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق بما يتعلق بالميزة التنافسية

اختبار الفروق	مجموعة المنظمات الخاصة		مجموعة المنظمات العامة		الميزة التنافسية	
	Sig.	T	الانحرافات المعيارى	الوسط الحسابى		الانحرافات المعيارى
(٠.٠٠٠)	٢٦.٣٩٤-	٠.٤٠٤	١.٧٤	٠.٤٣٣	٣.٠٤	الميزة التنافسية (إجمالاً) (Y)
(٠.٠٠٠)	٢٧.٢٦٢-	٠.٤٨٠	١.٨٥	٠.٤٩٣	٣.٤١	التكلفة المنخفضة (Y ₁)
(٠.٠٠٠)	٢١.٥٣١-	٠.٦٣٠	١.٨٠	٠.٦٥٢	٣.٤٢	جودة الخدمات (Y ₂)
(٠.٠٠٠)	١٨.١٢٥-	٠.٦٨٨	١.٤٨	٠.٦٨٦	٢.٩٤	الاستجابة السريعة للعملاء (Y ₃)
(٠.٠٠٠)	٨.٥٧٠-	٠.٥٦٠	٢.٠٧	٠.٨٧٦	٢.٨٢	وقت الاستجابة (Y ₄)
(٠.٠٠٠)	١٢.٩٠٩-	٠.٦٥٥	١.٥٣	٠.٨٠١	٢.٦٤	التحديث والابتكار (Y ₅)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. معنوى عند (١%)

من الجدول السابق يتضح ما يلى:

١- أن الوسط الحسابى لمستوي الميزة التنافسية، سواء يشكل اجمالى أو على مستوى الأبعاد الفرعية، كان لصالح مجموعة المنظمات العامة، حيث أسفر التحليل الإحصائي أن الوسط الحسابى لمستوي الميزة التنافسية (إجمالاً) قد بلغ (٣.٠٤) لمجموعة المنظمات العامة، مقابل (١.٧٤) لمجموعة المنظمات الخاصة.

كما أظهر (التحليل أيضاً أن الوسط الحسابى للأبعاد الفرعية قد تراوح بين (٣.٤٢) كحد أقصى، (٢.٦٤) كحد أدنى فى مجموعة المنظمات العامة، مقابل (٢.٠٧) كحد أقصى (١.٥٣) كحد أدنى فى مجموعة المنظمات الخاصة.

٢- أسفر التحليل الإحصائي - حسب الوسط الحسابى - اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية فى مجموعتي الدراسة، حيث جاء الترتيب فى مجموعة المنظمات العامة على النحو التالى:

(١) جودة الخدمات. (٢) التكلفة المنخفضة.

(٣) الاستجابة السريعة للعملاء. (٤) وقت الاستجابة.

(٥) التحديث والابتكار.



فى حين جاء الترتيب فى مجموعة المنظمات الخاصة على النحو التالى:

- (١) وقت الاستجابة.
- (٢) التكلفة المنخفضة.
- (٣) جودة الخدمات.
- (٤) التحديث والابتكار.
- (٥) الاستجابة السريعة للعملاء.

٣- ثبت إحصائياً باستخدام اختبار (T) وجود فروق معنوية بين آراء العاملين فى مجموعتى المنظمات موضع التطبيق، حول مستوى الميزة التنافسية، وذلك عند مستوى (١%) سواء على مستوى اجمالى الميزة التنافسية أو على مستوى الأبعاد الفرعية.

وبناء عليه يتضح وجود فروق معنوية بين آراء العاملين فى مجموعتى المنظمات موضع التطبيق، فيما يتعلق بمستوى الميزة التنافسية، الأمر الذى يعنى ثبوت عدم صحة الفرض الفرعى ٢/١.

وبناء على ما تقدم، وما سبق تحديده من مستوى معيارى (٢.٥) كمعلمه، يتضح أن مستوى الميزة التنافسية فى مجموعة المنظمات العامة، قد حقق هذا المستوى المعيارى. كما يظهر النتائج أيضاً أن مستوى الميزة التنافسية لدى المنظمات الخاصة لم يحقق بعد المستوى المعيارى (٢.٥) سواء على مستوى اجمالى الميزة التنافسية أو على مستوى أى من الأبعاد الفرعية، الأمر الذى يعنى قصوراً واضحاً فى الميزة التنافسية لدى هذه المجموعة من المنظمات.

(ب) فيما يتعلق بأثر بأبعاد التوجه الاستراتيجى على الميزة التنافسية لدى العاملين بالمنظمات موضع التطبيق. لاختبار صحة الفرض، اعتمد الباحث أسلوب تحليل الانحدار، وتقديماً لمشكلة الازدواج الخطى (Multi-Collinearity) الناتجة عن وجود علاقات ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة (المفسرة) والتي تمثلها أبعاد التوجه الاستراتيجى مع بعضها البعض، فكان استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج هو الأفضل فى هذه الحالة، حيث يُمكن هذا الأسلوب من تحديد توليفة المتغيرات المستقلة المؤثرة بشكل واضح فى كل أبعاد الميزة التنافسية.



جدول رقم (٥)
نتائج التحليل الإحصائي

التقديرات			المتغيرات المستقلة المؤثرة	F (Sig.)	معامل التحديد R ²	المتغيرات التابعة
Sig.	T	B				
٠.٠٠٠٠	٥.٠٥٠	٠.٥٤٢	Constant	٢٠٨.٥٢٧ (٠.٠٠٠)	٠.٨٠٣	y ₁
٠.٠٠٠٠	٩.٣٠٢	٠.٣٣٨	الدفاعي X ₁			
٠.٠٠٠٠	٦.١٤٢	٠.٢٧٨	الاستباقي X ₃			
٠.٠٠٠٠	٥.٤٢١	٠.٢٢٤	التحليلي X ₂	٢٧٤.٢٩٢ (٠.٠٠٠)	٠.٨٤٣	y ₂
٠.٠٠٠٠	٤.٨٦٢	٠.٤٩٤	Constant			
٠.٠٠٠٠	٦.٩٧٨	٠.٣٧٤	الاستباقي X ₃			
٠.٠٠٠٠	٧.٧٤١	٠.٣٠٧	التحليلي X ₂			
٠.٠٠٠٢	٣.١١٩	٠.١٨٧	الاستجابي X ₄	٤٤٠.٠٠٣ (٠.٠٠٠)	٠.٨٩٦	y ₃
٠.٠٠٠٤	٢.٨٩٥	٠.٢٤٥	Constant			
٠.٠٠٠٠	٧.٠٠٨	٠.٣٢٦	الاستجابي X ₄			
٠.٠٠٠٠	١٠.٠١٤	٠.٢٨٠	الدفاعي X ₁			
٠.٠٠٠٠	٧.٢٧٧	٠.٣١٥	الاستباقي X ₃	٤٧٧.٦٩٥ (٠.٠٠٠)	٠.٩٠٢	y ₄
٠.٠٠٠٠	٣.٨٦١	٠.٢٨٩	Constant			
٠.٠٠٠٠	١٠.٨٤١	٠.٣٤٢	الاستباقي X ₃			
٠.٠٠٠٠	١١.٧٨٨	٠.٢٩٨	الدفاعي X ₁			
٠.٠٠٠٠	٨.٦٢١	٠.٢٤٨	التحليلي X ₂	٦٩٥.٩٢٣ (٠.٠٠٠)	٠.٩٣٢	y ₅
٠.٨٠٧	٠.٢٤٥	٠.٠١٧	Constant			
٠.٠٠٠٠	١٦.٨٥٧	٠.٤٩٣	الاستباقي X ₃			
٠.٠٠٠٠	١٢.١٣١	٠.٢٨٤	الدفاعي X ₁			
٠.٠٠٠٠	٨.٠٦٨	٠.٢١٥	التحليلي X ₂	١٠٥٨.١٦٥ (٠.٠٠٠)	٠.٩٦٥	Y
٠.٠٠٠٠	٧.٠٤٦	٠.٣٢٣	Constant			
٠.٠٠٠٠	١٥.٥٠٢	٠.٣٧٠	الاستباقي X ₃			
٠.٠٠٠٠	١٥.٣٥٥	٠.٢٣٥	الدفاعي X ₁			
٠.٠٠٠٠	١١.٧١٠	٠.٢٠٨	التحليلي X ₂			
٠.٠٠٠٢	٣.١٦٧	٠.٠٨٧	الاستجابي X ₄			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن نتائج الجدول السابق رقم (٥) يتضح:

١/٢ فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على "التكلفة المنخفضة" كأحد أبعاد الميزة التنافسية:

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (٢٠٨.٥٢٧)، بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١%). كما ثبت أيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه



الاستراتيجي التالية: التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، على التكلفة المنخفضة، ولم يثبت إحصائياً وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي الاستباقي، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي (حوالي ٨٠.٣%) من التغير الحادث في التكلفة المنخفضة، بما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير (حوالي ٢٠%) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة كأسلوب سحب العينة ودقة القياس..... وغيرها.

وبناء على النتائج السابقة يتضح وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتعلق بالأبعاد التالية: التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي على التكلفة المنخفضة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، الأمر الذي يعنى بعدم ثبوت صحة الفرض الفرعي ١/٢ فيما يتعلق بهذه الأبعاد الفرعية، وثبوت صحة هذا الفرض فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي الاستباقي وهو ما يظهر قبول الفرض الفرعي (جزئياً).

٢/٢ فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على "جودة الخدمات":

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (٢٧٤.٢٩٢) بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١%)، كما ثبت وجود تأثير معنوي للأبعاد: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي على جودة الخدمات، ولم يثبت إحصائياً وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي الدفاعي على جودة الخدمات، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي (٨٤.٣%) من التغير الحادث في جودة الخدمات، بما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير في هذه القدرة (حوالي ١٦%) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة.

وبناء على هذه النتائج يتضح وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي على جودة الخدمات بمجموعة المنظمات العامة موضع التطبيق، الأمر الذي يعنى بعدم ثبوت صحة الفرض الفرعي ٢/٢ فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وثبوت صحة هذا الفرض الفرعي فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي الدفاعي، وهو ما يظهر قبول هذا الفرض الفرعي (جزئياً).

٣/٢ فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على "الاستجابة السريعة للعملاء":



ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (٤٤٠.٠٠٣)، بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١%)، كما ثبت وجود تأثير معنوى للأبعاد: التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي على هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقى، وتفسر هذه التوليفة حوالى (٩٠%) من التغير الحادث فى الاستجابة السريعة للعملاء، بما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير فى هذه القدرة (حوالى ١٠%) تفسرها متغيرات أخرى لا تدخل ضمن النموذج الانحدارى الحالى، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة.

وبناء على هذه النتائج يتضح وجود تأثير معنوى لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي على الاستجابة السريعة للعملاء بالمنظمات العامة موضع التطبيق، الأمر الذى يعنى بعدم ثبوت صحة الفرض الفرعى ٣/٢ فيما يتعلق بالأبعاد: التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقى، وثبوت صحة هذا الفرض الفرعى فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي التحليلي، وهو ما يوضح قبول هذا الفرض الفرعى (جزئياً).

٤/٢ فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على "وقت الاستجابة":

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث قيمة اختبار (F) المحسوبة (٤٧٧.٦٩٥) يما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١%)، كما ثبت وجود تأثير معنوى للأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الاستباقى، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي على وقت الاستجابة، ولم يثبت إحصائياً وجود أثر التوجه الاستراتيجي الاستجابي على وقت الاستجابة، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الاستباقى، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي (حوالى ٩٠%) من التغير الحادث فى وقت الاستجابة، بما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير (حوالى ١٠%) تفسرها متغيرات أخرى لا تدخل ضمن نموذج الانحدار الحالى، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة.

وبناء عليه يتضح وجود تأثير معنوى لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي على وقت الاستجابة بمجموعة المنظمات العامة موضع التطبيق، الأمر الذى يعنى عدم ثبوت صحة الفرض الفرعى ٤/٢ فيما يتعلق بالأبعاد: التوجه الاستراتيجي الاستباقى، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي وثبوت صحة هذا الفرض الفرعى فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي الاستجابي، وهو ما يوضح قبول هذا الفرض الفرعى (جزئياً).



٥/٢ فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على التحديث والابتكار:

ثبتت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث قيمة اختبار (F) المحسوبة (٦٩٥.٩٢٣)، بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١%)، كما ثبت وجود تأثير معنوي للأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي على التحديث والابتكار، لوم يثبت إحصائياً وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي الاستجابي على هذه التحديث والابتكار، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي التحليلي حوالى (٩٣%) من التغير الحادث فى القدرة المتعلقة بالتحديث والابتكار، الأمر الذى يعنى أن النسبة المتبقية (حوالى ٧%) تفسرها عوامل أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالى، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة.

(ج) فيما يتعلق بالفرض الثالث القائل:

لاختبار صحة الفرض، اعتمد الباحث أسلوب تحليل الانحدار، وتقديماً لمشكلة الازدواج الخطى (Multi-Collinearity) الناتجة عن وجود علاقات ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة (المفسرة) والتي تمثلها أبعاد التوجه الاستراتيجي مع بعضها البعض، فكان استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج هو الأفضل فى هذه الحالة، حيث يُمكن هذا الأسلوب من تحديد توليفة المتغيرات المستقلة المؤثرة بشكل واضح فى كل أبعاد الميزة التنافسية.



جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية لدى العاملين لمجموعة المنظمات الخاصة موضع التطبيق

التقديرات			المتغيرات المستقلة المؤثرة	F (Sig.)	معامل التحديد R ²	المتغيرات التابعة
Sig.	T	B				
٠.٠١٨	٢.٤٠٢-	٠.٥٧٤-	Constant	٤٤.٠٦١ (٠.٠٠٠)	٠.٥٧٤	Y ₁
٠.٠٠٠	٤.٦١٤	٠.٣٦٠	X ₃ الاستباقي			
٠.٠١٥	٢.٤٧٦	٠.٣٠٦	X ₂ التحليلي			
٠.٠٠٩	٢.٦٣٤	٠.٢٢٦	X ₁ الدفاعي			
٠.٠١٧	٢.٤١٤	٠.٣٥٧	X ₄ الاستجابي			
٠.٠٥٤	١.٩٤٤-	٠.٢٧٣-	Constant	١٠٨.٤٦٢ (٠.٠٠٠)	%٧١	Y ₂
٠.٠٠٠	١٠.١٠٧	٠.٥٥٨	X ₃ الاستباقي			
٠.٠٠٠	٣.٩٨٢	٠.٣٦٣	X ₂ التحليلي			
٠.٠٠١	٣.٣٨٦	٠.٢٣٠	X ₁ الدفاعي			
٠.٠٠٠	٤.٥٦٦-	١.٣٣٨-	Constant	٦٦.٠٩٨ (٠.٠٠٠)	٠.٦٠٠	Y ₃
٠.٠٠٠	٧.٤٨٠	٠.٧١٦	X ₃ الاستباقي			
٠.٠٠١	٣.٣٥٨	٠.٥٦٤	X ₄ الاستجابي			
٠.٠٠٧	٢.٧١٨	٠.٢٢٨	X ₁ الدفاعي			
٠.٠٠٠	٦.٨٧٠-	١.٨٥٢-	Constant	١٠٣.٠٧٢ (٠.٠٠٠)	٠.٧٠٩	Y ₄
٠.٠٠٠	٩.٥٣٩	٠.٨٤١	X ₃ الاستباقي			
٠.٠٠٠	٤.١٨٩	٠.٦٤٧	X ₄ الاستجابي			
٠.٠٠٣	٣.٠٣٧	٠.٢٣٥	X ₁ الدفاعي			
٠.٨٠٧	٤.٩٢٦-	١.٤٥٤-	Constant	٦٥.٤٩٣ (٠.٠٠٠)	٠.٥٩٨	Y ₅
٠.٠٠٠	٦.٥٧٠	٠.٦٣٤	X ₃ الاستباقي			
٠.٠٠٠	٤.٢٢٦	٠.٧١٥	X ₄ الاستجابي			
٠.٠٠٤	٢.٩٣٢	٠.٢٤٨	X ₁ الدفاعي			
٠.٠٠٠	٦.٣٣٦-	١.١٣٤-	Constant	١٥٦.٥٣٦ (٠.٠٠٠)	٠.٧٨١	Y
٠.٠٠٠	١٠.٤٩٩	٠.٦١٤	X ₃ الاستباقي			
٠.٠٠٠	٥.٥٧٣	٠.٢٨٦	X ₁ الدفاعي			
٠.٠٠٠	٥.٤٠١	٠.٥٥٤	X ₄ الاستجابي			

المصدر: نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج. (٦) معنوي عند ١٠%

ومن نتائج الجدول السابق رقم (٦) يتضح:

١/٣ فيما يتعلق بأثر بالتوجه الاستراتيجي على " جودة الخدمات " كأحد أبعاد الميزة التنافسية:

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (٤٤.٠٦١)، بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١%)، كما ثبت وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي في التكلفة المنخفضة، وأن جميع هذه التأثيرات الفرعية معنوية عند مستوى (١%)، وتفسر هذه



التوليفة من الأبعاد الفرعية حوالى (٥٧%) من التغير الحادث فى المتغير التابع "التكلفة المنخفضة"، الأمر الذى يعنى أن النسبة المتبقية (حوالى ٤٣%) تفسرها متغيرات أخرى لا تدخل فى العلاقة الانحدارية الحالية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة.

وبناء على هذه النتائج يتضح أن جميع أبعاد الفرعية للتوجه الاستراتيجي تؤثر معنوياً على التكلفة المنخفضة فى مجموعة المنظمات الخاصة موضع التطبيق، الأمر الذى يعنى عدم ثبوت صحة الفرض الفرعى ١/٣.

٢/٢ فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على "جودة الخدمات" كأحد أبعاد الميزة التنافسية:

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (١٠٨.٤٦٢)، بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١%)، كما ثبت وجود تأثير معنوى لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي وهى: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي على جودة الخدمات، ولم يثبت إحصائياً وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي الاستجابي على جودة الخدمات وتفسر التوليفة المكونة من الأبعاد: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي (حوالى ٧١%) من التغير الحادث فى جودة الخدمات، بما يعنى أن النسبة المتبقية (٢٩%) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالى، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة.

وبناء على هذه النتائج يتضح وجود تأثير معنوى لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي وهى التى تتعلق بالأبعاد: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي على جودة الخدمات، وعليه يمكن القول بعدم ثبوت صحة الفرض الفرعى ٢/٣ فيما يتعلق بهذه الأبعاد، وثبوت صحته فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي الاستجابي، بمعنى قبول الفرض ٢/٣ (جزئياً).

٣/٣ فيما يتعلق بأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على "الاستجابة السريعة للعملاء" كأحد أبعاد الميزة التنافسية:

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث يؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة (٦٦.٠٩٨)، بما يعنى دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (١%)، كما ثبت وجود تأثير معنوى للأبعاد: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي على الاستجابة السريعة للعملاء، ولم يثبت إحصائياً وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي التحليلي على الاستجابة السريعة للعملاء، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية (٦٠%) من التغير الحادث فى "الاستجابة السريعة للعملاء"، بما يعنى أن النسبة المتبقية (٤٠%) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالى، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة.



وبناء على هذه النتائج يتضح وجود تأثير لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي على الاستجابة السريعة للعملاء بمجموعة المنظمات الخاصة موضع التطبيق، الأمر الذي يعنى ثبوت عدم صحة الفرض الفرعي ٣/٣ فيما يتعلق بالأبعاد: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي وثبوت صحته فيما يتعلق التوجه الاستراتيجي التحليلي، وعليه يكون قبول عدم صحة هذا الفرض (جزئياً).

٤/٣ فيما يتعلق بأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على "وقت الاستجابة" كأحد أبعاد الميزة التنافسية:

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، حيث تؤكد قيمة اختبار (F) المحسوبة (١٠٣.٠٧٢) أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، كما ثبت وجود تأثير معنوي للأبعاد: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي على وقت الاستجابة، ولم يثبت إحصائياً وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي التحليلي على هذا البعد، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية (٧٠%) من التغير الحادث في "وقت الاستجابة"، الأمر الذي يعنى أن النسبة المتبقية (٣٠%) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة.

وبناء على هذه النتائج يتضح أن هناك تأثير معنوي لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي وهي التي تتعلق بالأبعاد التالية: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي على وقت الاستجابة بمجموعة المنظمات الخاصة موضع التطبيق، الأمر الذي يعنى عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي ٤/٣ فيما يتعلق بهذه الأبعاد، وثبوت صحته فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي التحليلي، وهو ما يعنى قبول هذا الفرض الفرعي (جزئياً).

٥/٣ فيما يتعلق بأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على التحديث والابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية:

ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار، وهو ما تؤكد قيمة اختبار (F) المحسوبة (٦٥.٤٩٣)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، كما ثبت وجود تأثير معنوي للأبعاد: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي على التحديث والابتكار، ولم يثبت إحصائياً وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي التحليلي على التحديث والابتكار، وتفسر هذه التوليفة من الأبعاد الفرعية (حوالي ٦٠%) من التغير الحادث في التحديث والابتكار، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية (حوالي ٤٠%) تفسرها متغيرات أخرى لا يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة.

وبناء على هذه النتائج يتضح وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد التوجه الاستراتيجي على التحديث والابتكار بالمنظمات الخاصة موضع التطبيق، الأمر الذي يعنى عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي ٥/٣ فيما



يتعلق بهذه الأبعاد، وثبوت صحته فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي التحليلي، وهو ما يؤدي إلى قبول هذا الفرض الفرعي (جزئياً).

وطبقاً لنتائج التحليل الإحصائي، يتضح وجود تأثير لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي في أبعاد الميزة التنافسية في مجموعتي المنظمات (العامة - الخاصة) موضع التطبيق، وبغض النظر عن اختلاف حجم تأثير تلك الأبعاد (والذي كان في صالح مجموعة المنظمات العامة).

النتائج والتوصيات:

- ١- ارتفاع الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الاستراتيجي في مجموعة المنظمات العامة، وتحقيقتها المتوسط المعياري الذي حدده الباحث (٢.٥)، في حين اتسم الوسط الحسابي لهذه الأبعاد بالانخفاض في مجموعة المنظمات الخاصة، حيث لم يتحقق المتوسط المعياري.
- ٢- تبين وجود فروق دالة إحصائية بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.
- ٣- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، الاستجابي) على الميزة التنافسية في المنظمات العامة.
- ٤- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي) على بُعد التكلفة المنخفضة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات العامة.
- ٥- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) على بُعد جودة الخدمات كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات العامة.
- ٦- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الاستجابي، الدفاعي، الاستباقي) على بُعد الاستجابة السريعة للعملاء كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات العامة.
- ٧- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الدفاعي، التحليلي) على بُعد وقت الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات العامة.
- ٨- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الدفاعي، التحليلي) على بُعد التحديث والابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات العامة.



- ٩- يوجد تأثير معنوي للتوجه الإستراتيجي (الاستباقي، الدفاعي، الاستجابي) على الميزة التنافسية في المنظمات الخاصة.
- ١٠- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الاستباقي، التحليلي، الدفاعي، الاستجابي) على بُعد التكلفة المنخفضة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات الخاصة.
- ١١- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الاستباقي، التحليلي، الدفاعي) على بُعد جودة الخدمات كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات الخاصة.
- ١٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الاستجابي، الاستجابي، الدفاعي) على بُعد الاستجابة السريعة للعملاء كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات الخاصة.
- ١٣- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الاستباقي، الاستجابي، الدفاعي) على بُعد وقت الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات الخاصة.
- ١٤- يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الاستباقي، الاستجابي، الدفاعي) على بُعد التحديث والابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات الخاصة.
- التوصيات:

- وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، والتي أكدت وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمجموعتي المنظمات موضع التطبيق (المنظمات العامة- المنظمات الخاصة)، فإن الباحث يرى أن تفعيل التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية، وفي هذا الخصوص يوصي الباحث بما يلي:
- إعادة صياغة رؤية تلك المنظمات وتفعيل الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة.
 - تطوير إدارات المنظمات محل الدراسة في مجالات التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات الريادة الحديثة بالاطلاع على كل جديد في علم القيادة وتنظيم الدورات التدريبية المعتمدة في مجال تحسين الميزة التنافسية.
 - تشجيع وتسهيل مهام الباحثين بدراسات حول التوجه الاستراتيجي.
 - دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية.



المراجع

- أولاً: المراجع العربية:
١. مرسي، جمال الدين محمد & أبو بكر، مصطفى محمود، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، (القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٦، ص ص ٣٦ - ٤٢).
 ٢. عبد المحسن، توفيق محمد، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٧، ص ص ٣٦ - ٤٢).
 ٣. هميمي، وائل، التحليل الاستراتيجي للقدرة التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام - دراسة نظرية وتطبيقية على صناعة الزيوت والصابون المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠١، ص ص: ٧٢ - ٧٥).
 ٤. ربيع زكي عامر، تحليل الانحدار أساليبه وتطبيقاته العملية باستخدام البرنامج الجاهز SPSS، (القاهرة: معهد الدراسات الإحصائية، جامعة القاهرة، ١٩٨٩).
 ٥. محمد على & أبو النصر فتحى، الإحصاء وبحوث العمليات، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣) ص ١٣٩.
 ٦. محمود صادق بازعة، موضوعات فى بحوث التسويق - الجزء الثانى (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٢).
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adams, P., et al. (2019). "Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management." Journal of business research **97**: 129-140.

Altuntaş, G., et al. (2013). "Linking strategic and market orientations to organizational performance: the role of innovation in private healthcare organizations." Procedia-Social and Behavioral Sciences **99**: 413-419.

Cássia, A. d. R. and S. N. Zilber (2016). "Strategic orientation and innovative activities: an analysis using the PINTEC data from 1998 to 2011." Gestão & Produção **23**: 447-458.



العدد الأول (يوليو ٢٠٢٣)

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

Chou, C. (2018). "Organizational Orientations, industrial category, and responsible innovation." Sustainability **10**(4): 1033.

Gatignon, H. and J.-M. Xuereb (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance." Journal of marketing research **34**(1): 77-90.

Gulati, R., et al. (2016). Management: An integrated approach, Cengage Learning.

Guo, C. and Y. Wang (2015). "How manufacturer market orientation influences B2B customer satisfaction and retention: empirical investigation of the three market orientation components." Journal of Business & Industrial Marketing.

He, J., et al. (2020). "Strategy orientation, innovation capacity endowment, and international R&D intensity of listed companies in China." Sustainability **12**(1): 344.

Hinterhuber, A. and S. M. Liozu (2014). "Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?" Business horizons **57**(3): 413-423.

Kero, C. A. (2017). "Competitive strategy orientation and innovative success: mediating market orientation a study of small-medium enterprises." Global Journal of Management and Business Research **17**(E3): 75-89.

Kim, N., et al. (2013). "Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms." Journal of product innovation management **30**(1): 136-153.



Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications." Journal of marketing 54(2): 1-18.

Kroll, M., et al. (1999). "The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns." Strategic management journal 20(4): 375-384.

Laukkanen, T., et al. (2013). "The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland." International Marketing Review.

Lee, C.-S., et al. (2017). The role of strategic orientation in business innovation. 2017 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), IEEE.

Lee, S. M. and S. Lim (2009). "Entrepreneurial orientation and the performance of service business." Service business 3: 1-13.

Liu, B. and Z. Fu (2011). "Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: A critical review." International Journal of Business and Management 6(3): 109.

Menguc, B. and S. Auh (2005). "A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination." Journal of Marketing Theory and Practice 13(2): 4-19.



العدد الأول (يوليو ٢٠٢٣)

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

Naidoo, V. (2010). "Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy." Industrial Marketing Management **39**(8): 1311-1320.

Porter, M. E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance, simon and schuster.

Saranga, H., et al. (2018). "Resource configurations, product development capability, and competitive advantage: An empirical analysis of their evolution." Journal of business research **85**: 32-50.

Shih, T.-Y. (2010). "The determinate effects of competences and decision process factors on firms' internationalisation." The Service Industries Journal **30**(14): 2329-2350.

Spanjol, J., et al. (2011). "How many and what kind? The role of strategic orientation in new product ideation." Journal of product innovation management **28**(2): 236-250.

Tutar, H., et al. (2015). "The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM." Procedia-Social and Behavioral Sciences **207**: 709-719.

Zhou, K. Z., et al. (2005). "The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations." Journal of marketing **69**(2): 42-60.