



أهمية تحليل (PEST) ودوره في تنشيط القدرة التنافسية للمنظمة

(دراسة تحليلية في معمل سمنت الكوفة)

أ.م.د. ماجد جبار غزاي الفتلاوي الباحث علي كاظم محمد

جامعة الفرات الأسط التقنية

الكلية التقنية الإدارية/ كوفة

Kco.mag@atu.edu.iq

07811110261

المستخلص

يُعد موضوع تحليل (PEST) من المواضيع الهامة في الإدارة الاستراتيجية التي ينبغي أن تشغل اهتمام المنظمات بما فيها معمل سمنت الكوفة عينة البحث بصورة خاصة، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، ذلك إن العصر الحالي وما يشهده من تطورات وتغيرات سريعة، جعل من البيئة الخارجية أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى، وعليه أصبح من غير الممكن للمعامل أن تُدرك وتفهم متغيرات بيئتها الخارجية دون القيام بتحليل مختلف العناصر المكونة لها والمؤثرة بشكل كبير في قراراتها المالية والإدارية، لذلك يهدف البحث إلى معرفة العلاقة بين تحليل (PEST) للبيئة الخارجية ودوره في تنشيط القدرة التنافسية لمعمل سمنت الكوفة وبلغت حجم العينة (180) موظف ، وقد توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: ان العوامل القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية مؤثرة على المعمل وحصلت التشريعات القانونية على المرتبة الأولى ن حيث الأهمية، بينما حققت الثقافة التنظيمية المرتبة الثانية من حيث الأهمية و الثقافة التنظيمية هي احد القدرات التنافسية المؤثرة في المنظمة المبحوثة وقد بلغت أعلى فقرة المتعلقة بالثقة المتبادلة بين الموظفين .

Abstract

The subject of (PEST) analysis is considered one of the important topics that should occupy the attention of the departments of cement factories in general and the Kufa Cement Factory in the research sample in particular, whatever its size and nature of its activity, because



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



the current era and its rapid developments and changes have made the external environment more Complicated and intertwined than ever before, it is therefore not possible for the laboratory to realize and understand the variables of its external environment without undertaking an analysis of the various constituent elements of it and affecting significantly in its financial and administrative decisions, so the research aims to know the relationship between the (PEST) analysis of the external environment and its role in stimulating The competitiveness of the Kufa Cement Factory, and the research reached a number of conclusions, the most important of which are: legal, political, economic, social and technological factors affect the laboratory, and legal legislation got the first rank in terms of importance, while organizational culture achieved the second rank in terms of importance and organizational culture is one of the capabilities The competitive effect affecting the researched organization has reached the highest paragraph relating to mutual trust among employees.



المبحث الأول

المنهجية العلمية

خصص هذا المبحث لبيان منهجية الدراسة متمثلة بمشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، ومحاولة تأطيرها من خلال الإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات
أولاً: مشكلة البحث:

تعاني المنظمات العراقية مجموعة من المشاكل وخصوصاً المنظمات الصناعية ، خصوصاً فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه المنظمات والتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال والسعي لتحقيق التميز يقودنا الى دراسة وتحليل البيئة الخارجية وبيان دورها وتأثيرها على تنشيط القدرة التنافسية للمنظمة ، وفي ضوء هذه المشكلة سعى البحث لوضع مجموعة من التساؤلات الاجابة عليها، وهي :-

1. ما هو تحليل (PEST) ، وهل يدرك المعمل عينة البحث هذا المفهوم ؟
2. ما هو مدى اهتمام المعمل بتنشيط القدرة التنافسية ؟
3. هل يوجد دور لتحليل (PEST) بوصفه متغيراً مستقلاً بدعم وتنشيط القدرة التنافسية للمنظمة بمقاييسها المعتمدة بوصفها متغيراً معتمداً ؟
4. هل يوجد أثر لتحليل (PEST) بوصفه متغيراً مستقلاً بدعم وتنشيط القدرة التنافسية للمنظمة بمقاييسها المعتمدة بوصفها متغيراً معتمداً أيضاً ؟

ثانياً : أهمية البحث :

يكتسب هذا البحث أهميته ، المتمثلة بالسعي نحو اجابة التساؤلات المثارة في مشكلته بخصوص متغيريه . وحيث أن هذه التساؤلات تراوحت بين التساؤلات النظرية ، والتساؤلات الميدانية ، لذا يمكن القول أن أهمية البحث ستحدد على النحو الآتي :-

- 1- تتجلى الأهمية بما ستفصح عنه اجابات تساؤلات الدراسة ، لمفهومي لتحليل (PEST) والقدرة التنافسية للمنظمة ، وكل ما يتعلق بهما في ضوء معطيات الأبعاد ، على نحو يسد بعض او كل حاجة المهتمين بخصوصهما .
- 2- اختبار علاقتي الارتباط والاثر ، القائمتين بين لتحليل (PEST) ، و بين القدرة التنافسية للمنظمة، للوقوف على مدى معنويتها وقوتها .
- 3- ابراز دور لتحليل (PEST) من خلال تكوين رؤى وممارسات في كيفية دراسة وتحليل البيئة الخارجة لتعزيز ودعم القدرة التنافسية للمنظمة .



تقديم الحلول والمقترحات الت من شأنها أن ترفع من مستوى القدرة على التغيير وحل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل علمي وسريع من اجل الوصول إلى مستوى الريادة .

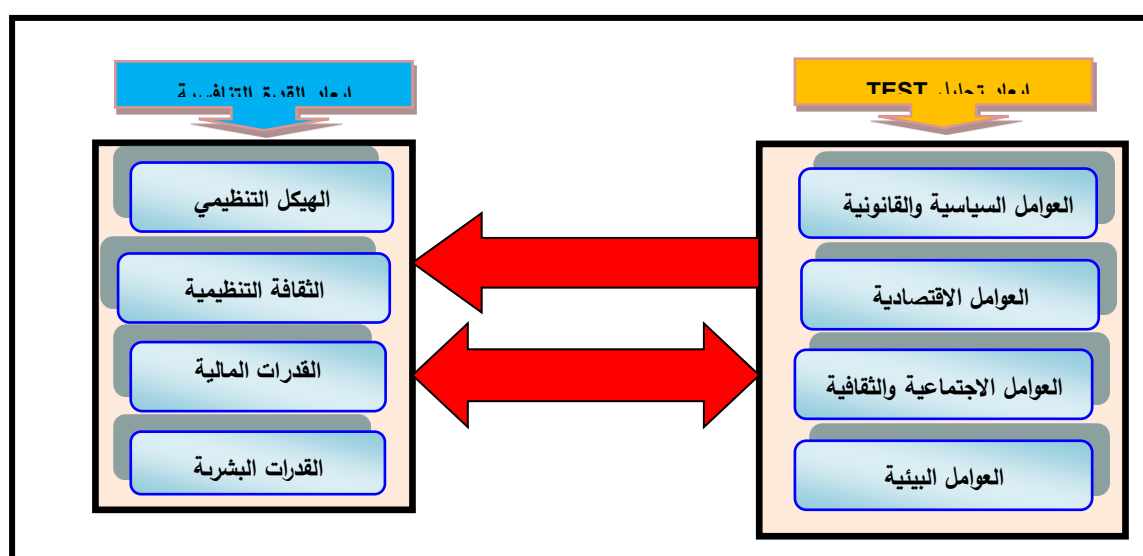
ثالثاً : أهداف البحث : يتضمن هذا البحث في عدة أهداف هي :

- 1- معرفة لتحليل (PEST) بأبعاده ومضامينه في كيفية تنشيط القدرة التنافسية للمنظمة.
- 2- معرفة القدرة التنافسية للمنظمة في ضوء استجابات عينة البحث .
- 3- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين لتحليل (PEST) و القدرة التنافسية للمنظمة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي، والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات

البحث، وكالاتي:



خامساً : فرضيات البحث:

توفيراً للإجابات على تساؤلات مشكلة البحث ، يمكن التعبير عن فرضياته على النحو الآتي :-

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين لتحليل (PEST) بوصفه متغيراً مستقلاً وبين القدرة التنافسية للمنظمة بوصفها متغيرة معتمدة . وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

♦ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العوامل السياسية والقانونية و القدرة التنافسية للمنظمة.

♦ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العوامل الاقتصادية و القدرة التنافسية للمنظمة .



♦ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العوامل الاجتماعية والثقافية و القدرة التنافسية للمنظمة

♦ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العوامل البيئية التكنولوجية و القدرة التنافسية للمنظمة .

2- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتحليل (PEST) بوصفه متغيرة مستقلا في تنشيط القدرة التنافسية للمنظمة بوصفها متغيرة معتمدة ، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :-

♦ يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين بعد العوامل السياسية والقانونية و القدرة التنافسية للمنظمة .

♦ يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين بعد العوامل الاقتصادية و القدرة التنافسية للمنظمة .

♦ يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين بعد العوامل الاجتماعية والثقافية و القدرة التنافسية للمنظمة .

♦ يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين بعد العوامل البيئية التكنولوجية و القدرة التنافسية للمنظمة .

سادسا : مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار عينة البحث بشكل عشوائي لمعمل سمنت الكوفة بلغت (180) فرد كانوا من المديرين الأقسام والشعب والوحدات والموظفين في المعمل عينة البحث ، بالاعتماد على استمارة استبيان الكترونية أعدت وفق ابعاد متغيري البحث وعممت الى موظفي المعمل ، وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة تقسيمات ، اختص القسم الأول منها على معلومات تخص وصف العينة من الجنس ، العمر ، التحصيل الدراسي ، المسؤولية ، أما القسم الثاني فقد ضم مؤشرات أبعاد تحليل (PEST) ، أخيرة القسم الثالث فقد تناول مؤشرات أبعاد القدرة التنافسية للمنظمة ، أنظر الجدول (1) ، اما ادوات التحليل الإحصائي وفق برنامج (SPSS) لحساب التكرارات ، النسب المئوية ، الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط التي تم التحليل واستخراج نتائج البحث وفق المنهج التحليلي الوصفي .



جدول (1) معلومات وصف العينة

ت	المعلومات	الفئات	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	140	%78
		انثى	40	%22
2	العمر	اقل من 30	36	%23
		31 - 40	72	%40
		41 - 50	61	%31
		51 - 60	8	%4.4
		61 فأكثر	3	%1.6
3	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	93	%52
		ماجستير	6	%3
		دكتوراه	2	%1
		اخرى	79	%44
4	سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	49	%27
		من 6 الى 10 سنة	27	%15
		من 11 الى 15 سنة	47	%26.5
		من 16 الى 20 سنة	46	%25.5
		21 سنة فأكثر	11	%6

المصدر: من اعداد الباحثان



المبحث الثاني: الجانب النظري للمبحث

أولاً: تحليل (PEST) المفهوم والتعريف والأبعاد:

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من الظروف الخارجية للمنظمة ، بما في ذلك الأشخاص والمنظمات التي تؤثر على التغييرات الخارجية للمنظمات ، وخاصة تلك التي تؤثر على شدة المنافسة، وهذه الظروف الخارجية تتغير باستمرار ، والمنظمات بحاجة إلى رصد ومراجعة الاستراتيجية بشكل مستمر أي تهديدات ناشئة بفعالية والقدرة على استغلال المزايا والفرص ، من الصعب تحديد العديد من التغييرات ، وعواقبها غالباً ما تكون غير مؤكدة وحتى غير معروفة ، نقطة البداية هي لرصد ومراجعة الاتجاهات الخلفية لتحديد وتقييم الفرص والتهديدات ، هذا يدفع عملية الإدارة الاستراتيجية من الخارج. (Witcher, 2020: 17)

لقد تم اقتراح نموذج تحليل PEST لأول مرة بواسطة Aguilar عام 1967 الذي حدد التأثيرات البيئية على الأنشطة التجارية والتي تضمنت العوامل السياسية والعوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية و التكنولوجيا. (Hasugian, Sukarta & Syafariani, 2017: 56)

وأشار الباحثان (Ward & Peppard, 2002: 69)، هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نموذج تحليل PEST، هذه العوامل هي العوامل السياسية ، والعوامل الاقتصادية ، والعوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية ، ترتبط العوامل السياسية بكيفية تدخل الحكومة في الاقتصاد، على وجه التحديد ، تشتمل العوامل السياسية على مجالات تشمل السياسة الضريبية ، وقانون العمل ، والقانون البيئي ، والقيود التجارية ، والتعريفات ، والاستقرار السياسي، يمكن أن تشمل العوامل السياسية أيضاً برنامجاً طويل الأجل تريد الحكومة توفيره أو توفيره (السلع المناسبة) والسلع التي لا تريد الحكومة توفيرها (السلع اللائقة أو السيئة)، بالإضافة إلى ذلك ، فإن الحكومة لها تأثير كبير على الصحة والتعليم والبنية التحتية للبلد. تشمل العوامل الاقتصادية النمو الاقتصادي وأسعار الصرف ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة. تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على طريقة عمل الشركة واتخاذ القرارات. على سبيل المثال ، تؤثر أسعار الفائدة على تكلفة رأس مال الشركة أو الاستثمار الصناعي ، وبالتالي مدى نمو الشركات وتطورها. يمكن أن تؤثر أسعار الصرف على تكلفة تصدير السلع والعرض وسعر السلع المستوردة في الاقتصاد.



يصف تحليل PEST (السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي) إطاراً لعوامل البيئة الكلية المستخدمة في عنصر المسح البيئي للإدارة الاستراتيجية ، وهو جزء من تحليل خارجي عند إجراء تحليل استراتيجي أو إجراء أبحاث السوق ، ويقدم لمحة عامة عن العوامل البيئية الكلية المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار، إنها أداة استراتيجية لفهم نمو السوق أو تراجعها ، ووضع الأعمال ، والإمكانات واتجاه العمليات.

تعريف تحليل PEST :

عرف الباحث David تحليل TEST بأنه أداة بسيطة وفعالة تستخدم في تحليل الموقف لتحديد القوى الخارجية الرئيسية (مستوى البيئة الكلية) التي قد تؤثر على المنظمة. يمكن لهذه القوى أن تخلق فرصاً وتهديدات لمنظمة. لذلك (David, 2009: 104). واتفق الباحثان (Thompson & Martin, 2010: 86) على تعريف تحليل PEST هو تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في البيئة الخارجية للمنظمة ، والتي يمكن أن تؤثر على أنشطتها وأدائها. ويرى Rothaermel هو تحليل خارجي يستخدمه الاستشاريون والمديرون في جمع أولي وثانوي لفحص البيئة المحيطة من خلال خبرة خبراء متنوعي الخبرة ومن خلفيات متعددة. وينطبق هذا التحليل على جميع الأعمال سواء كانت خاصة أو عامة ومدى تأثير البيئة على هذه الأعمال. (Rothaermel, 2012: 56). فيما يرى Witcher وهي دراسة لمجموعة التأثيرات البيئية الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، العوامل التكنولوجية والبيئية والقانونية ، الفواصل الهيكلية هي أحداث أساسية وغير متوقعة في البيئة الخارجية التي من المحتمل أن تتطلب إعادة التفكير المفاجئ حول غرض واستراتيجية المنظمة (Witcher, 2020: 17)

اهمية تحليل (PEST)

تظهر أهمية تحليل PEST كونه يهتم لتقييم إمكانات سوق جديدة ، والقاعدة العامة هي أنه كلما زادت القوى السلبية التي تؤثر على السوق كلما كان من الصعب القيام بأعمال تجارية فيه ،



الصعوبات التي يجب التعامل معها تقلل بشكل كبير من إمكانيات الربح ويمكن للشركة ببساطة أن تقرر عدم الانخراط في أي نشاط في هذا السوق. (Johnson at al., 2008: 55) .

كذلك أهمية استخدام PEST من أجل رؤية استراتيجية احتياجات السوق المحتملة مدفوعة بمجموعات المجتمع أو الوحدات التنظيمية ، يتنبأ تطوير تحليل PEST بحالة وإمكانية الاستراتيجية ، ومستقبل المنظمة ، والتخطيط لجاذبية التسويق أو فكرة ، يمكن تصنيف تحليل PEST هذا على أنه فرص إيجابية وسلبية للتطورات في قطاع التسويق ، تظهر نتائج أبحاث (Hasugian, Sukarta & Syafariani, 2017: 56)

وتزداد أهمية تحليل PEST كونه يزود الاستراتيجيين بإطار يمكن من خلاله زيادة وعيهم بالبيئة الخارجية. ومع ذلك ، ليس الغرض منه تقييد التحليل في سترية ضيقة. هناك تبعيات واضحة بين العناصر المختلفة للإطار. على سبيل المثال ، من المرجح أن تؤدي زيادة الضرائب من قبل الحكومة إلى تقويض الدخل المتاح للمستهلكين. من ناحية أخرى ، من المرجح أن يؤدي إدخال حوافز جديدة للصناعة إلى جذب المزيد من الاستثمار في البلد وبالتالي زيادة العمالة والثروة. (Cheverton, 2004)

اهداف تحليل pest:

فإن الهدف من تنفيذ PEST هو: ((David, 2009: 104))

- معرفة العوامل الخارجية الحالية التي تؤثر على المنظمة .
- تحديد العوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل .
- لاستغلال التغييرات (الفرص) أو الدفاع عنها (التحديات) أفضل مما يفعل المنافسون.
- نتيجة PEST هي فهم الصورة العامة المحيطة بالشركة.

ابعاد تحليل pest

يعتبر هذا التحليل من بين أدوات التحليل التي تستعملها المؤسسة لمعرفة عوامل وتأثيرات البيئة الخارجية العامة، ويدعو هذا التحليل للإجابة على سؤالين هما:

- من بين العوامل الخارجية، ماهي الأكثر أهمية اليوم؟
- من ستكون ذات أهمية في المستقبل؟



حيث تشير هذه الحروف (PEST) الأربعة الى ابعاد هذا التحليل وهي كما يلي :-
(Witcher, 2020) ، (Sammut& Galea, 2015)

- Politique / وهي العوامل السياسية والقانونية
- Economies / تعني العوامل الاقتصادية
- Sociocultural / وهي العوامل الاجتماعية والثقافية
- Technologies / العوامل البيئية والتكنولوجية ، ويمكن توضيح هذه الابعاد كما يلي:-

• الاتجاهات السياسية والقانونية .

تشمل العوامل السياسية الاتجاهات ليس فقط في تصرفات الحكومات والوكالات المحلية والوطنية والدولية ولكن أيضاً في تفكير وأنشطة الجماعات والأفراد المؤثرين ، تتشكل المنافسة في العديد من المجالات من خلال السياسات الحكومية والقرارات التنظيمية ، على سبيل المثال ، عدم اليقين الكبير معلقة على الأسواق العالمية بسبب حرب تجارية محتملة بين الولايات المتحدة والصين ، اما الاتجاهات القانونية تشمل العوامل القانونية القوانين والإجراءات التنظيمية والمعايير ومتطلبات الحدود وأنظمة العمل وما إلى ذلك ، وقد يشمل ذلك أيضاً قضايا العولمة التي تتناول التجارة الدولية وقانون المنافسة. تختلف الأطر القانونية الوطنية بشكل كبير ، وتبعاتها على الصناعات الفردية عميقة ، أحد أهم الاتجاهات هو تشديد معايير المحاسبة التنظيمية بعد إخفاقات الشركات الكبيرة - مثل Enron و Tyco International و Peregrine Systems و WorldCom . (Witcher, 2020: 18)

• العوامل الاقتصادية

تتضمن متغيرات البيئة الاقتصادية الحالية والمستقبلية العوامل التي لها تأثيرات محتملة على المنظمة ، كالدخل القومي والدخل الفردي والقوة الشرائية والادخار والاستهلاك ، فضلاً عن السياسات الاقتصادية الحكومية التي تؤثر في هذه المتغيرات ، إذ تعدّ بعض هذه المتغيرات مؤشرات مهمة لتحديد الطلب على المنتجات كالناتج القومي ودخل الفرد المستهلك ، ويظهر ذلك



بوضوح على السلع الرأسمالية أو المنتجات الصناعية وحتى السلع الاستهلاكية ، وكذلك فإن تفاوت توزيع الدخل في المجتمع يمنح الشركات فرصاً لتمييز منتجاتها على أساس مستويات الدخل ، فضلاً عن أن معدلات التضخم والانكماش يمكن أن تؤثر في مواقف المستهلكين (Sanderson & luffman, 2001)

• العوامل الاجتماعية الثقافية

إنّ التغييرات الاجتماعية ، البيئية والسكانية والثقافية لها تأثير كبير على جميع المنتجات والخدمات والأسواق والزبائن ، أن المنظمات الصغيرة والكبيرة ، الربحية وغير الربحية بكل مجالات العمل تواجه تحدي الفرص والتهديدات التي تحدث بسبب التغيرات البيئية والسكانية والثقافية والاجتماعية . وأن البقاء بشكل منعزل عن العالم أصبح إستراتيجية ذات مخاطر كبيرة خصوصاً مع استمرار نمو السكان في العالم. (David , 2009) . ويقصد بالمتغيرات الاجتماعية أنها (المتغيرات الخاصة بالقيم والعادات والتقاليد والطقوس والأخلاقيات السائدة في المجتمع التي لها تأثير واضح على إستراتيجيات المنظمات) (Sanderson& Luffman, 2001)

• العوامل التكنولوجية

ان هناك خطر كبير من استخدام تكنولوجيات خاصة في الصناعة عندما تكون التطورات التكنولوجية ذات حركة سريعة ، ومن المهم فهم الحاجات الأساسية الزبائن الذين تخدم المنظمة حالياً لأن تحديد التكنولوجيات الجديدة التي تخدم حاجات الزبائن بشكل متكامل أو اقتصادي يعدّ جزءاً أساسياً من هذا التحليل ، يحقق التقدم التكنولوجي صناعات جديدة تشكل تهديداً للمنظمات الحالية لأن التغيرات التكنولوجية تستطيع أن تجدد أو تلغي الصناعات الموجودة أو تخلق صناعات جديدة تماماً . فالتكنولوجيا تساهم في خلق معرفة جديدة وترجمة تلك المعرفة إلى منتجات أو عمليات أو موارد جديدة (Narayanan& Nath, 1993) .



ثانياً: القدرات التنافسية للمنظمة (المفهوم، الأبعاد)

مفهوم القدرة التنافسية للمنظمة :

إن الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والمتخصصين بمفهوم القدرات التنافسية للمنظمة ، جاء بسبب ما شهدته بيئة الأعمال من تغييرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية ، نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات والمنافسة الحادة ، لقد تناول الباحثون والكتاب في الإدارة الإستراتيجية مصطلح القدرات التنافسية للدلالة على مفاهيم كثيرة ، إلا أن جميع تلك المفاهيم تشترك بخيط فكري هو أنها تتبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها ، و أنها تمثل نقاط قوة تمكن منظمات الأعمال من المنافسة والبقاء في السوق .

وقد أشار (Strickland & Thompson, 1996: 94) الى أن القدرات التنافسية تعني موجودات تنافسية قابلة للتقييم وحافزاً أساسياً لنجاح المنظمة .

ويؤكد (Chasten et al., 1999: 74) على ضرورة ديمومة واستمرار تلك القدرات عبر وصفه بالروتينيات الديناميكية للمنظمة ، إذ تجعلها قادرة على تحقيق التحسين المتواصل في كفاءة وفاعلية أدائها لنشاطات سوق المنتج .

وجاء في تعريف (white at al., 2000: 333) أن مفهوم القدرات التنافسية يعبر عن إمكانية المنظمة نحو تنفيذ نشاط محدد أو مجموعة نشاطات ، ومصدر هذه الإمكانية هو المهارات ، المعرفة ، الخبرة الوظيفية للعاملين في تلك المنظمات ، ويرى (Hit at al., 2001: 108) أن القدرات هي قدرة الشركة على نشر واستثمار مواردها بالطريقة التي تحقق أهدافها وتقود إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تشكل القدرات الأساسية وغير الأساسية .

ويصف عدد من الباحثين القدرات التنافسية من خلال القدرات الجوهرية فينظر (Marry & Denegan 2000: 51) إلى القدرات الجوهرية والقدرات على أنها مجموعة من المهارات المتميزة والموجودات التكاملية والروتينيات التي تمثل أساس القدرات التنافسية لمنظمة معينة . وأكد (بني حمدان وإدريس ، 2005 : 358) على أن القدرات (capabilities) هي مجموعة عمليات إستراتيجية لدي المنظمة تتميز بها عن غيرها من المنظمات . وأضاف (Peng, 2006: 77) إن القدرات التنافسية هي قدرة المنظمة على توزيع الموارد بشكل ديناميكي ، وهي تشير بشكل حاسم إلى التمييز بين الموارد والقدرات . ويفضل آخرون عبارة القدرات الجوهرية عند الإشارة إلى السمات الداخلية للمنظمة التي توفر أساس الميزة التنافسية . ويرى (Jones & Hitt, 2008:78) بأن القدرات التنافسية تشير إلى مهارات المنظمة ومواردها



وجعلها نتيجة الاستعمال ، وهذه المهارات هي قواعد وروتينيات وإجراءات المنظمة ونمط القرارات وكيفية إدارة العملية الداخلية للوصول إلى أهداف المنظمة . وبشكل عام فإن قدرات المنظمة هي ناتج هيكلها التنظيمي وعملياتها وأنظمة الرقابة عليها ، فهي تحدد كيف وأين تصنع القرارات وما هي القيم الثقافية للمنظمة وعليه يرى الباحثون إن القدرات capabilities هي الموارد والمهارات وخبرات العاملين في المنظمة التي تعطي للمنظمة القدرة على التفوق والتنافس مع المنظمات الأخرى في تحقيق أهدافها الموضوعة ، عبر أنشطتها المختلفة على وفق معايير تلائم المنظمة إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة .

تحليل القدرات التنافسية للمنظمة:

أ- تحليل القدرات الداخلية للمنظمة

لا يمكن أن تكون الإستراتيجية ناجحة على مستوى المنظمة من دون الفهم العميق للعوامل الإستراتيجية داخل المنظمة ، وتشكل تلك العوامل المجال الذي يتم في إطاره انجاز العمل كونه جزءاً من القدرات الداخلية للمنظمة . وأن المنظمات تهتم بتحليل وتقويم العوامل للتعرف على جوانب القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الإستراتيجية الداخلية ، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة ، وذلك لأن هذه العملية تسهم (المغربي ، 1998 : 131 - 133) الاتي:-

- تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة .
 - إيضاح موقف المنظمة فيما يخص غيرها من المنظمات .
 - بيان تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق لتدعيمها مستقبلاً ، بما يساعد على بيان تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها والتغلب عليها وتقاديرها عبر نقاط القوة الحالية للمنظمة .
 - مواجهة المعوقات البيئية ، واغتنام الفرص الموجودة بالبيئة .
- وتتبع أهمية تحليل القدرات الداخلية لأي منظمة بما تعززه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها ومكوناتها ومن ثم الوقوف عند المركز المالي والتنافسي المتوقع للمنظمة وربطه مع مخرجات عملية التحليل للقدرات الخارجية لتكوين حقيبة التحليل الاستراتيجي الذي يطلق عليه اصطلاح مصفوفة (SWAT Matrix)

ب- تحليل القدرات الخارجية للمنظمة

قد يتبادر إلى الذهن أول وهلة أن تركيز المنظمة يجب أن ينصب على قدراتها الداخلية لتحديد مواطن القوة في أنشطتها ومواردها للوصول إلى الميزة التنافسية للمنظمة ، مع إهمال القدرات



الخارجية للمنظمة . ونرى أن مواطن القوة الداخلية من دون منافسين تعد غير ذات مغزى فقوة المنظمة وضعفها تتجلى بالمقارنة مع ما يحيط بها من مؤشرات بيئية خارجية ولاسيما مؤشرات عوامل بيئة المهمة . وبشكل عام تتضمن بيئة المهمة العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بأنشطة وموارد وقدرات المنظمة كالمنافسين والمجهزين والمقرضين ، والزبائن ، حملة الأسهم ، في حين يتم التركيز على عوامل البيئة العمومية المتمثلة بالعوامل الاجتماعية . إن التحليل الاستراتيجي يتيح للمنظمة اختيار إستراتيجية جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في القدرات التنافسية ، وتحميها من فشل التعامل مع مجموعة أو أكثر من المتعاملين معها . أما الغرض من تحليل القدرات الخارجية للمنظمة (Tampo & Macmillan, 2001: 95)

- لفهم تأثيرات العوامل الخارجية في مستقبل المنظمة .
 - التغييرات المتعلقة بحد ذاتها والتعرف على الأنشطة التي يقلدها المنافسون والإحداث الخارجية ذات المساس المباشر بالمنظمة .
 - التغييرات العامة في بيئة الأعمال العامة وانعكاسها على المنظمة
- 3 - أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة :

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة وفي هذا الإطار أكد (schools & Johnson, 1996) إلى أن أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة تتمثل ، بالثقافة التنظيمية ، طبيعة الأعمال ، الأهداف ، التأثير الخارجي . أما (Hunger & Wheelen, 2000: 132) فيرى أن أبعاد القدرات الداخلية للمنظمة هي ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الموارد التنظيمية . ويضيف (Noe & Daft, 2001: 509) أن مكونات القدرات الداخلية للمنظمة هي القيام ببناء هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية لأعضاء المنظمة ، والشعور بالأمان ، وتحمي تقدم المنظمة وحصولها على الموارد التي تحتاجها لتحقيق أهدافها . ويؤكد (الخفاجي ، 2004 : 163) على أن القدرات الداخلية للمنظمة عدت عوامل إستراتيجية في أعمال المنظمة ، وهي (الإدارة العليا ، التسويق ، والهندسية والإنتاج ، الموارد البشرية ، المواد) . ويتناول (السالم ، 2005 ، 75) العناصر و مكونات القدرات الداخلية للمنظمة ، و أشار العديد من الباحثين إليها بثلاثة مكونات رئيسة هي (الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، وموارد المنظمة) . ومن الضروري إضافة مكون آخر ذي أهمية بالغة في نجاح منظمات الأعمال وهو القيادة العليا للمنظمة . وقد اتفق أغلب الباحثين على هذه المكونات الأربعة (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، القدرات المالية ، القدرات البشرية) .



المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً : الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث وابعاده: في هذه الفقرة يتم التعرف على مستوى فقرات تحليل (PEST) والقدرات التنافسية، يتم من خلال استخراج الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للتعرف على انحراف القيم عن وسطها الحسابي فضلاً عن النسبة المئوية التي هي ناتج قسمة الوسط الحسابي على (5) وان النسبة التي تقل عن (60%) تشكل ضعف في مستوى الفقرة والعكس بالعكس. اما نتائج اختبار الاحصاء الوصفي للمتغيرات كان على النحو الآتي:

1. الاحصاء الوصفي لفقرات تحليل (PEST): حسب نتائج جدول (5) فقد حقق المتغير

المستقل تحليل (PEST) على وسط حسابي (3.83) بنسبة مئوية قد بلغت (0.76) وهي تفوق نسبة (0.60) وهي نسبة مقبولة. اما الاحصاء الوصفي لابعاد تحليل (PEST) على النحو الآتي:

أ. ان العوامل القانونية والسياسية قد بلغ الوسط الحسابي لها (3.89) النسبة المئوية (0.78) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (0.60) أي ان هناك عوامل قانونية وسياسية مؤثرة على المنظمة المبحوثة وقد كان اعلى فقرة هي (1) المتعلقة بتوافر تشريعات واضحة وقد حصل هذا البعد على الترتيب (الاول).

ب. ان العوامل الاقتصادية قد بلغ الوسط الحسابي لها (3.67) النسبة المئوية (0.73) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (0.60) أي ان هناك عوامل اقتصادية مؤثرة على المنظمة المبحوثة وقد كان اعلى فقرة هي (7) المتعلقة بفهم قدرات المنافسين وخدماتهم وقد حصل هذا البعد على الترتيب (الاخير).

ت. ان العوامل الاجتماعية والثقافية قد بلغ الوسط الحسابي لها (3.88) النسبة المئوية (0.78) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (0.60) أي ان هناك عوامل اجتماعية وثقافية مؤثرة على المنظمة المبحوثة وقد كان اعلى فقرة هي (14) المتعلقة بقدرة المنظمة على ادراك حاجات المجتمع وقد حصل هذا البعد على الترتيب (الثاني).



ث. ان العوامل البيئية والتكنولوجية قد بلغ الوسط الحسابي لها (3.87) النسبة المؤوية (0.77) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (0.60) أي ان هناك عوامل بيئية وتكنولوجية مؤثرة على المنظمة المبحوثة وقد كان اعلى فقرة هي (18) المتعلقة بتوفير فرص التدريب والتطوير وقد حصل هذا البعد على الترتيب (الثالث).

2. الاحصاء الوصفي لفقرات القدرات التنافسية: حسب نتائج جدول (5) فقد حقق المتغير التابع القدرات التنافسية على وسط حسابي (3.94) بنسبة مؤوية قد بلغت (0.79) وهي تفوق نسبة (0.60) وهي نسبة مقبولة ويدل على امتلاك المنظمة القدرة على المنافسة. اما الاحصاء الوصفي القدرات التنافسية على النحو الاتي:

أ- ان الهيكل التنظيمي قد بلغ الوسط الحسابي له (3.95) النسبة المؤوية (0.79) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (0.60) أي ان الهيكل التنظيمي هو احد القدرات التنافسية المؤثرة في المنظمة المبحوثة وقد كان اعلى فقرة هي (1) المتعلقة بتولي الادارة العليا في صياغة رؤية واستراتيجية العمل وقد حصل هذا البعد على الترتيب (الثالث).

ب- ان الثقافة التنظيمية قد بلغ الوسط الحسابي لها (3.96) النسبة المؤوية (0.79) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (0.60) أي ان الثقافة التنظيمية هي احد القدرات التنافسية المؤثرة في المنظمة المبحوثة وقد كان اعلى فقرة هي (9) المتعلقة بالثقة المتبادلة بين الموظفين وقد حصل هذا البعد على الترتيب (الثاني).

ت- ان القدرات المالية قد بلغ الوسط الحسابي لها (3.87) النسبة المؤوية (0.77) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (0.60) أي ان القدرات المالية هي احد القدرات التنافسية المؤثرة في المنظمة المبحوثة وقد كان اعلى فقرة هي (14) المتعلقة بوجود نظام رقابة كفوء وفاعل وقد حصل هذا البعد على الترتيب (الاخير).

ث- ان القدرات البشرية قد بلغ الوسط الحسابي لها (3.97) النسبة المؤوية (0.79) وهي تجاوزت النسبة المعيارية (0.60) أي ان القدرات البشرية هي احد القدرات التنافسية المؤثرة في المنظمة المبحوثة وقد كان اعلى فقرة هي (21) المتعلقة بايمان



المنظمة بان البيئة العالمية مؤثرة على البيئة المحلية وقد حصل هذا البعد على الترتيب (الاول).

ت	المتغيرات الإبعاد والفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة مؤوية
اولا: تحليل (PEST)				
العوامل القانونية والسياسية				
1	توافر التشريعات الواضحة	4.28	0.53	0.86
2	توفر الاستقرار السياسي.	3.05	1.07	0.61
3	توافر توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق، و اللجان الأخرى في المعمل طبقا للتشريعات.	3.96	0.64	0.79
4	وجود قوانين و تشريعات توضح الحقوق افراد المجتمع و واجباتهم.	4.17	0.52	0.83
5	قيام المعمل بمراجعة القوانين و التشريعات و المطالبة بتحديثها كل ثلاث سنوات على الأقل.	3.98	0.94	0.80
الوسط الحسابي الكلي		3.89	0.78	
العوامل الاقتصادية				
6	ارتفاع معدل النمو الاقتصادي و زيادة متوسط دخل الفرد .	3.35	0.96	0.67
7	فهم خصائص المنافسين و ميزات الخدمات التي يقدمونها.	4.30	0.73	0.86
8	زيادة هيكل الاستثمارات المحلية و الأجنبية .	3.68	1.06	0.74
9	تقليل معدلات البطالة في المجتمع .	3.62	0.97	0.72
10	الاستقرار الاقتصادي لدى افراد المجتمع المجتمع	3.39	0.96	0.68
الوسط الحسابي الكلي		3.67	0.73	
العوامل الاجتماعية والثقافية				
11	ارتفاع مستوى التعليم .	3.97	0.66	0.79
12	إتاحة فرص التدريب و التأهيل لأفراد المجتمع.	3.36	0.82	0.67
13	إدراك أعضاء مجلس الادارة لمسؤولية منظماتهم الاجتماعية.	3.86	0.78	0.77
14	ادراك حاجات المجتمع الحالية والمستقبلية .	4.17	0.67	0.83
15	التعامل الأخلاقي السليم مع حاجات أفراد المجتمع.	4.04	0.64	0.81
الوسط الحسابي الكلي		3.88	0.78	
العوامل البيئية والتكنولوجية				
16	مواكبة سرعة التطور التقني في مجال العمل.	3.89	0.63	0.78
17	التنوع في الخدمات المقدمة من قبل المعمل في ظل تطور التقنية الحديثة.	3.84	0.61	0.77



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



0.79	0.76	3.97	توفير فرص التدريب والتطوير .	18
0.77	0.78	3.86	استخدام الوسائل الحديثة في الإفصاح عن المعلومات ذات العلاقة بالمعمل .	19
0.76	0.89	3.81	تحليل مخاطر استخدام التكنولوجيا .	20
0.77	3.87		الوسط الحسابي الكلي	
0.76	3.83		الوسط الحسابي على مستوى تحليل (PEST)	
ثانياً: القدرات التنافسية				
الهيكل التنظيمي				
0.8466	0.716	4.233	تتولى الادارة العليا مهمة صياغة رؤية وإستراتيجية المعمل	1
0.78	0.817	3.9	تفرض الادارة العليا رقابة محكمة على القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الدنيا.	2
0.7466	1.068	3.733	تمر الافكار الجديدة التي تطرح من قبل الموظفين في المعمل عبر سلسلة التدرج الاداري قبل وصولها الى الادارة العليا.	3
0.8056	0.741	4.028	التعليمات والتوجيهات حول العمل مكتوبة وواضحة ومحددة للجميع.	4
0.8056	0.572	4.028	تتسم الاهداف التنظيمية بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الاقسام.	5
0.7578	1.038	3.789	يسعى المعمل الى التعلم من ممارسات واستراتيجيات المنظمات المنافسة.	6
0.79	3.95		الوسط الحسابي الكلي	
2. الثقافة التنظيمية				
0.7988	0.885	3.994	يهتم المعمل بالجوانب الشخصية للفرد ، فهي بمثابة عائلة كبيرة .	7
0.8012	0.671	4.006	تتسم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة بالمدرسة والرشيده .	8
0.8478	0.702	4.239	يوجد ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين .	9
0.7656	0.815	3.828	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمعمل.	10
0.7744	0.83	3.872	تجتمع الادارة مع الموظفين عند اتخاذ قرارات مصيرية بالمعمل .	11
0.7722	0.681	3.861	يهتم المعمل بمخزونها المعرفي لمجابهة الضغوطات الخارجية.	12
0.79	3.96		الوسط الحسابي الكلي	
القدرات المالية				
0.7666	0.742	3.833	إفصاح المعمل عن المعلومات الخاصة بالأداء المالي و التشغيلي.	13
0.7888	0.893	3.944	وجود نظام رقابة داخلية يتسم بالكفاءة و الفاعلية.	14
0.7612	0.723	3.806	رفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة حول أهداف و أنشطة التدقيق الداخلي، و القضايا التي تخص إدارة المخاطر .	15



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022

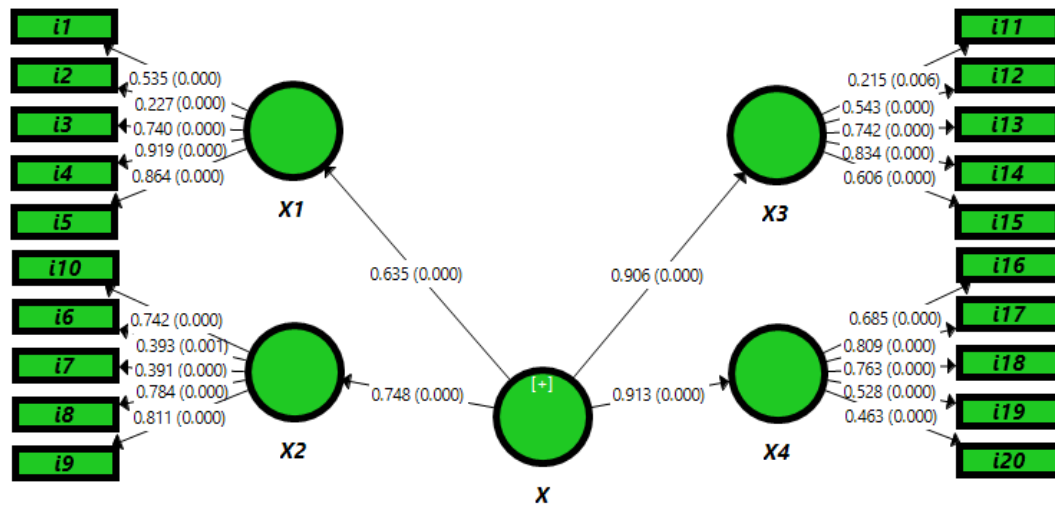


16	قدرة المعمل المالية لمواجهة التحديات	3.878	0.8	0.7756
	الوسط الحسابي الكلي	3.87		0.77
القدرات البشرية				
17	يملك موارد بشرية قادرة على التكيف بسرعة لتلبية المطالب المتغيرة في بيئة العمل .	3.77	0.72	0.75
18	يطبق المعمل الاستدامة للموارد البشرية لتحقيق الموائمة بين الكفاءة والفاعلية .	4.04	0.63	0.81
19	يركز على تحديد احتياجاتها من الموظفين على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية .	3.91	0.65	0.78
20	يسعى المعمل باستمرار لتحديد المواهب المطلوبة والتي تتسم بالندرة .	4.01	0.69	0.80
21	يهتم المعمل بتحديد المهارات المطلوبة ذات الثقافة العالمية لإيمانها بأن البيئة المحلية هي جزء من البيئة العالمية .	4.13	0.56	0.83
	الوسط الحسابي الكلي	3.97		0.79
	الوسط الحسابي على مستوى القدرات التنافسية	3.94		0.79

المصدر :اعتماد الباحثان على مخرجات برنامج SMART PLS

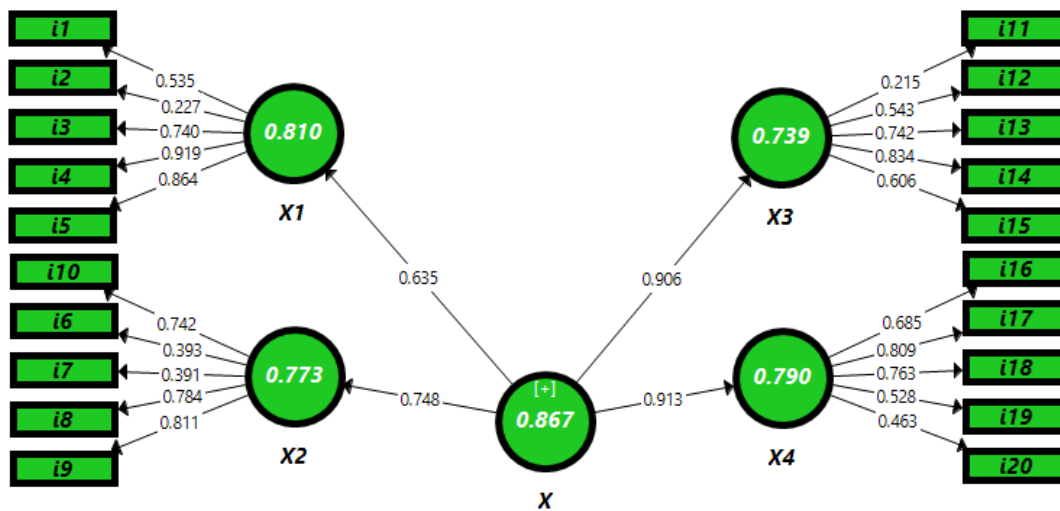
ثانياً: التحليل العاملي لفقرات البحث

ان التحليل العاملي التوكيدي (هو مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى تحديد عدد المتغيرات التي كانت لها علاقة مباشرة بالمواضيع المبحوثة) يبدأ التحليل العاملي بتحليل شامل لبيانات البحث وبناء مجموعة جديدة من العوامل المحددة على شكل مصفوفة ارتباطات ، لأنها تحول مجموعة العوامل الكبيرة إلى مجموعات من العوامل الجديدة أقل تعقيداً وتسمى المكونات الأساسية تعتمد في تحديدها على معاملات التشبع، كون كل منها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض ، فإن الهدف من هذا التحليل هو إيجاد الاتساق في ردود العينة التي تم فحصها وهذا الاتساق يعني أن الفقرات كانت واضحة للعينة التي تم فحصها وأن هناك خياراً جيداً للعينة المجيبة على فقرات البحث. سيتم استخدام برنامج SMART PLS لحساب معامل التشبع ومستوى معنويتها ، وهو مقياس لاتساق الاستجابات. يوضح الشكل (4) نتائج اختبار التحليل العامل لتحليل فقرات ابعاد المتغير المستقل (PEST) في حين الشكل (5) يعكس نتائج قياس استقرار مقياسه وفقاً لـ Alpha Cronbach ، بينما يوضح الشكل (6) نتائج التحليل العاملي للفقرات المتغير المعتمد القدرات التنافسية والشكل (7) يعكس نتائج قياس استقرار مقياسه وفقاً لـ Alpha Cronbach ، وعلى النحو التالي:



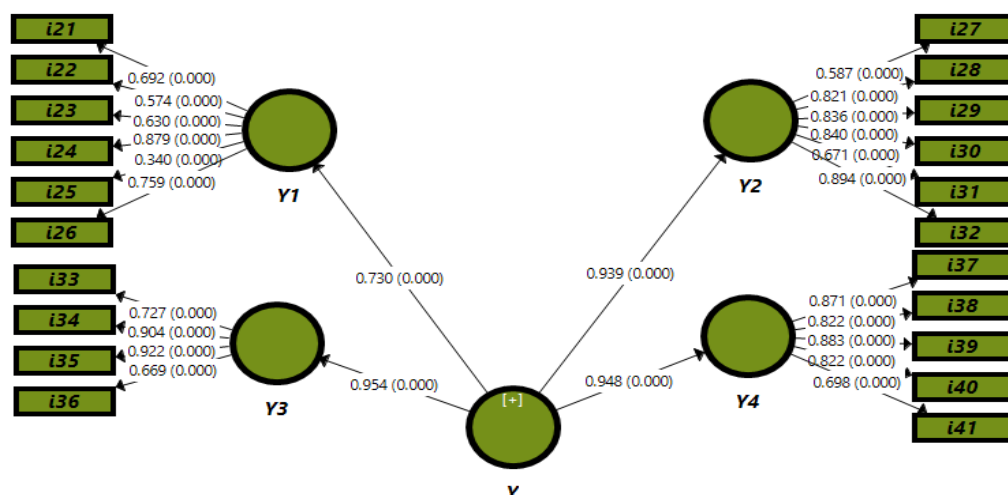
الشكل (4) التحليل العاملي لفقرات تحليل (PEST)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SMART PLS



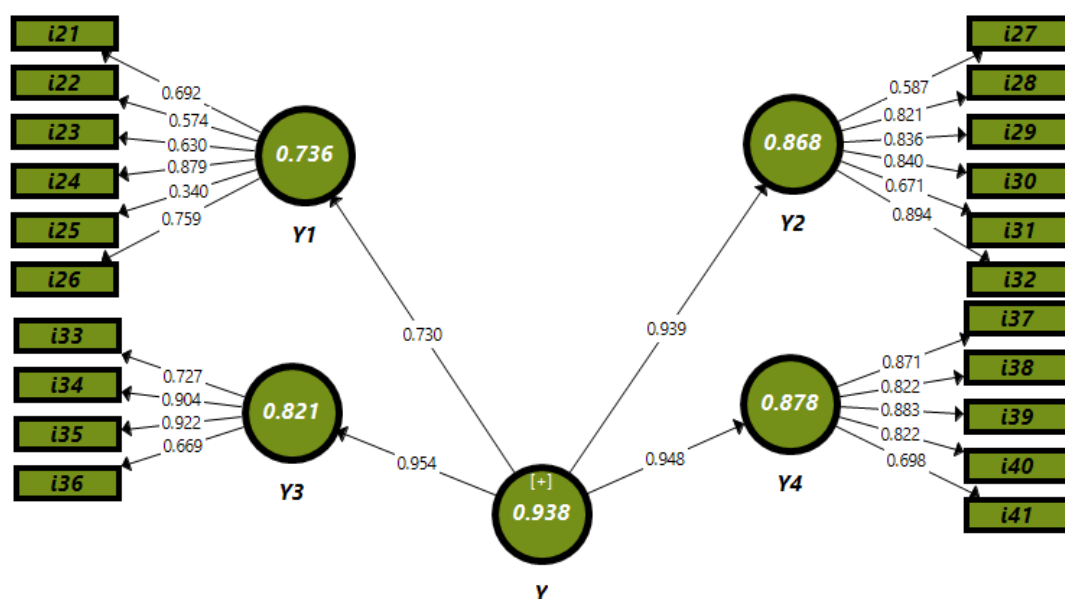
الشكل (5) قياس ثبات تحليل (PEST)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SMART PLS



الشكل (6) التحليل العاملي لفقرات القدرات التنافسية (S6)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SMART PLS



الشكل (7) قياس ثبات القدرات التنافسية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SMART PLS

كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات البحث كالآتي:

1. التحليل العاملي التوكيدي لفقرات تحليل (PEST) وثبات مقياسه: يعد تحليل

(PEST) متغيراً مستقلاً تكون من (20) فقرة لقياس ابعاده لكل بعد (5) فقرات، وتم



اختبار اتساق ردود العينة على وفق أسلوب (التحليل العاملي التوكيدي) وقد ظهرت نتائجه في الشكل (8) وتبين أن جميع فقرات ابعاد المتغير المستقل وصلت الى نسبة تشبع مميزة وكانت جميعها معنوية حسب مستوى المعنوية المتحققة التي هي اقل من (5%) هذا يدل ان فقرات تحليل (PEST) تقيس نفس الهدف المراد قياسه فضلا عن اتساق ردود العينة وحسن اختيار العينة المستجيبة وكفايه حجمها ، اما ثبات الابعاد فأظهره الشكل () وتبين أن المتغير تحليل (PEST) وابعاده قد حصل على قيمة (Alpha Cronbach) اذ كانت اكبر من (0.68)، وهذا يدل على ان المتغير وابعاده تمتاز بالثبات.

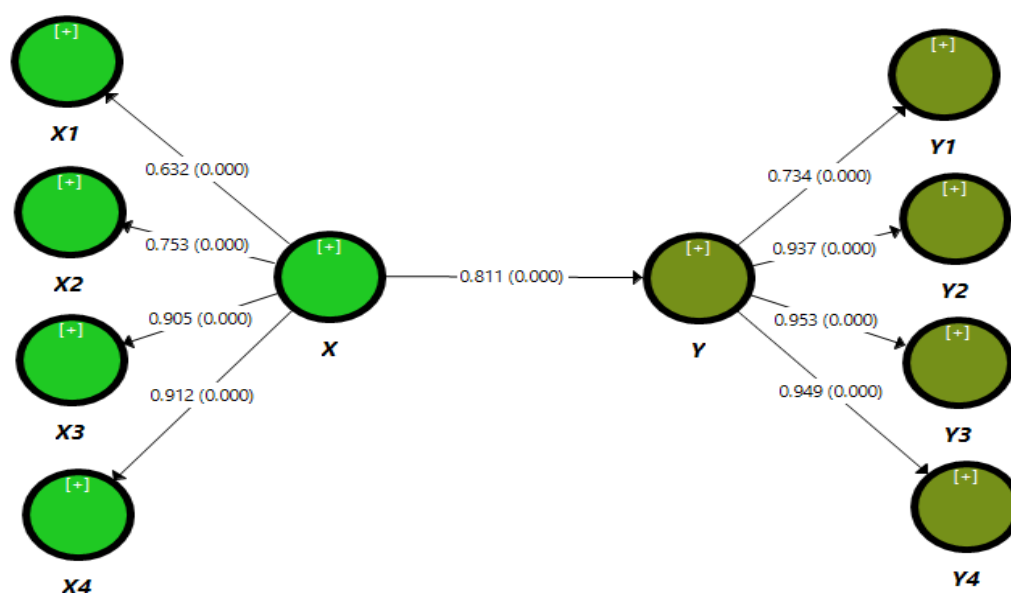
2. التحليل العاملي لفقرات القدرات التنافسية وثبات مقياسها: تعد القدرات التنافسية متغيراً تابعاً تكون من (21) فقرة لقياس ابعاده لكل بعد من (4-6) فقرات، وتم اختبار اتساق ردود العينة على وفق أسلوب (التحليل العاملي التوكيدي) وقد ظهرت نتائجه في الشكل (6) وتبين أن جميع فقرات ابعاد المتغير التابع وصلت الى نسبة تشبع مميزة وكانت جميعها معنوية حسب مستوى المعنوية المتحققة التي هي اقل من (5%) هذا يدل ان فقرات القدرات التنافسية تقيس نفس الهدف المراد قياسه فضلا عن اتساق ردود العينة وحسن اختيار العينة المستجيبة وكفايه حجمها ، اما ثبات الابعاد فأظهره الشكل (7) وتبين أن المتغير القدرات التنافسية وابعاده قد حصل على قيمة (Alpha Cronbach) اذ كانت اكبر من (0.68)، وهذا يدل على ان المتغير وابعاده تمتاز بالثبات.

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير: بعد تأكيد جودة المقياس واتساق استجابات العينة وأبعاد المتغيرات من خلال الفقرة الثانية ، فسيتم اختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لتحليل (PEST) في القدرات التنافسية وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الاربعة التي افادت على وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي لابعاد تحليل (PEST) (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، القدرات المالية ، القدرات البشرية) في القدرات التنافسية للمنظمة وسيتم استخدام البرنامج التطبيقي (SMART PLS) ، الذي يوفر اختبار تحليل انحدار البسيط والمتعدد ، وسيتم عرض نتائج الاختبار في أشكال وجداول من معاملات



التأثير والقيمة (t) و يتم التأكد من صحة أو رفض الفرضية من خلال مقارنة مستوى المعنوية المتحققة مع مستوى المعنوية المعيارية فإذا كانت المتحققة اقل من (0.05) تقبل الفرضية والعكس بالعكس، وتم اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: يفترض الباحثان بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لتحليل (PEST) في القدرات التنافسية ، أي أن القدرات التنافسية متغير تابع ودالة حقيقة للمتغير المستقل لتحليل (PEST)، وأن أي تغيير يطرأ في تحليل (PEST) سيؤدي إلى تغيير مماثل في القدرات التنافسية . وتم استخدام أسلوب الانحدار البسيط في اختبار علاقة التأثير الذي يوفره البرنامج التطبيقي (SMART PLS) والشكل (8) يعرض معامل التأثير ومستوى المعنوية لعلاقة التأثير بين متغيري البحث أما الجدول (6) يعرض الإحصاءات الهامة منها معامل التحديد (R^2) التي تفسر مقدار تأثير تحليل (PEST) من التباين الحاصل في القدرات التنافسية ومعنويتها وهي كالآتي:



الشكل (8) نتائج التأثير لتحليل (PEST) في القدرات التنافسية

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SMART PLS



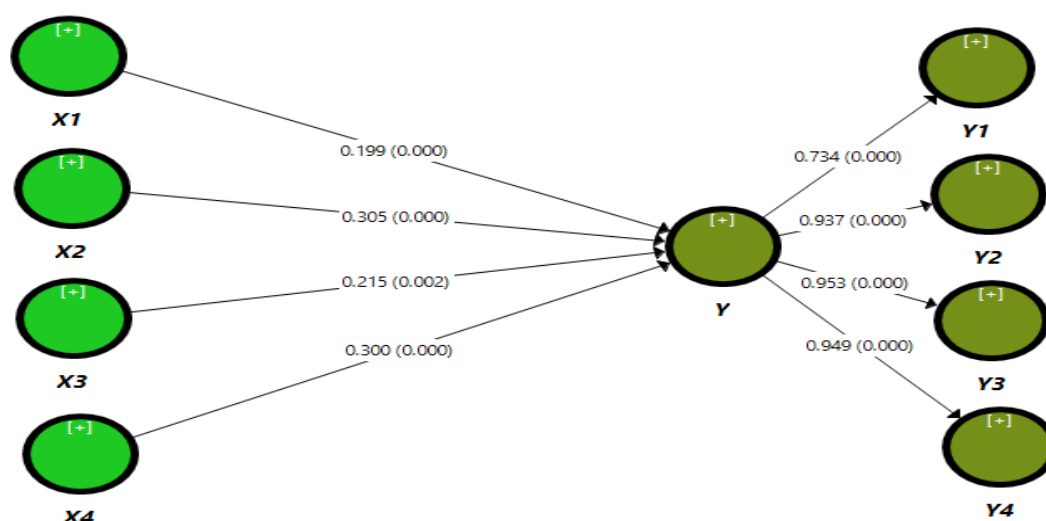
جدول (6) معامل علاقة تأثير تحليل (PEST) في القدرات التنافسية

مستوى المعنوية	قيمة F	القدرات التنافسية			المتغير المستقل
		معامل التحديد ²	قيمة T	معامل التأثير β	
0.000	357.17	0.66	34.85	0.811	تحليل (PEST)

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SMART PLS

حسب التي عرضتها كل من الشكل () وجدول () واتضح أن هناك تحليل (PEST) يؤثر في القدرات التنافسية بمقدار (0.81) وهو تأثير موجب يعني إذا زاد تحليل (PEST) وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير في القدرات التنافسية بمقدار (0.81)، كما أن التأثير معنوي استناداً إلى مستوى المعنوية المتحقق هو (0.000) وأنه مقدار تأثير مقبولة عند مستوى معنوية (0.01)، كما عرض جدول (6) أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.66) وهذا يدل أن تحليل (PEST) يفسر ما مقدار (0.66) من التباين الحاصل في القدرات التنافسية، وأن هذه النسبة مقبولة لأن قيمة (F) المحسوبة (357.17) أكبر من قيمتها الجدولية (4.00)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية: يفترض الباحثان بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد تحليل (PEST) (العوامل القانونية والسياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافية، والعوامل البيئية والتكنولوجية) في القدرات التنافسية، أي أن القدرات التنافسية متغير تابع ودالة حقيقة لابعاد المتغير المستقل لتحليل (PEST)، وأن أي تغيير يطرأ في ابعاد تحليل (PEST) سيؤدي إلى تغيير مماثل في القدرات التنافسية. وتم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد في اختبار علاقة التأثير الذي يوفره البرنامج التطبيقي (SMART PLS) والشكل (9) يعرض معامل التأثير ومستوى المعنوية لعلاقة التأثير بين متغيري البحث أما الجدول (7) يعرض الإحصاءات الهامة منها معامل التحديد (R^2) التي تفسر مقدار تأثير ابعاد تحليل (PEST) من التباين الحاصل في القدرات التنافسية ومعنويتها وهي كالاتي:



الشكل (9) نتائج التأثير ابعاد تحليل (PEST) في القدرات التنافسية
جدول (7) معامل علاقة تأثير ابعاد تحليل (PEST) في القدرات التنافسية

القدرات التنافسية					الابعاد المستقلة
مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R^2	قيمة T	معامل التأثير β	
0.000	391.27	0.68	5.507	0.199	العوامل القانونية والسياسية
0.000			5.414	0.305	العوامل الاقتصادية
0.002			3.044	0.215	العوامل الاجتماعية والثقافية
0.000			4.228	0.300	العوامل البيئية والتكنولوجية

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SMART PLS

حسب التي عرضتها كل من الشكل (9) وجدول (7) تبين أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.68) وهذا يدل أن ابعاد تحليل (PEST) يفسر ما مقدار (0.68) من التباين الحاصل في القدرات التنافسية، وان هذه النسبة مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة (391.27) اكبر من قيمتها الجدولية (3.28)، اما اختبار الفرضيات الفرعية هي كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الاولى: يفترض الباحثان وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة

للعوامل القانونية والسياسية في القدرات التنافسية، حسب جدول () اتضح ان العوامل

القانونية والسياسية تؤثر في القدرات التنافسية بمقدار (0.20) وهو تأثير موجب يعني اذا

زاد العوامل القانونية والسياسية وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في القدرات التنافسية



بمقدار (0.20)، كما ان التأثير معنوي استنادا الى مستوى المعنوية المتحقق هو (0.000) وانه مقدار تأثير مقبولة عند مستوى معنوية (0.01)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** يفترض الباحثان وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للعوامل الاقتصادية في القدرات التنافسية، حسب جدول (7) اتضح ان العوامل الاقتصادية تؤثر في القدرات التنافسية بمقدار (0.31) وهو تأثير موجب يعني اذا زاد العوامل الاقتصادية وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في القدرات التنافسية بمقدار (0.31)، كما ان التأثير معنوي استنادا الى مستوى المعنوية المتحقق هو (0.000) وانه مقدار تأثير مقبولة عند مستوى معنوية (0.01)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يفترض الباحثان وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للعوامل الاجتماعية والثقافية في القدرات التنافسية، حسب جدول () اتضح ان العوامل الاجتماعية والثقافية تؤثر في القدرات التنافسية بمقدار (0.22) وهو تأثير موجب يعني اذا زاد العوامل الاجتماعية والثقافية وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في القدرات التنافسية بمقدار (0.22)، كما ان التأثير معنوي استنادا الى مستوى المعنوية المتحقق هو (0.002) وانه مقدار تأثير مقبولة عند مستوى معنوية (0.01)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.

4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يفترض الباحثان وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للعوامل البيئية والتكنولوجية في القدرات التنافسية، حسب جدول () اتضح ان العوامل البيئية والتكنولوجية تؤثر في القدرات التنافسية بمقدار (0.30) وهو تأثير موجب يعني اذا زاد العوامل البيئية والتكنولوجية وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في القدرات التنافسية بمقدار (0.30)، كما ان التأثير معنوي استنادا الى مستوى المعنوية المتحقق هو (0.000) وانه مقدار تأثير مقبولة عند مستوى معنوية (0.01)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الحالي.



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

1. وجد من خلال نتائج البحث أن لدى معمل سممت الكوفة عينة البحث تحليل (PEST) ايجابي أي ان هناك عوامل قانونية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية مؤثرة على المعمل .
 2. حققت التشريعات القانونية والسياسية المرتبة الاولى من حيث الأهمية وهذا يوضح ان مدى أهمية هذا البعد على عينة البحث.
 3. حققت العوامل الاقتصادية المرتبة الأخيرة مما يدل على ضعف المعمل بفهم قدرات المنافسين وخدماتهم وقد حصل هذا البعد على الترتيب .
 4. حققت الثقافة التنظيمية المرتبة الثانية من حيث الأهمية و الثقافة التنظيمية هي احد القدرات التنافسية المؤثرة في المنظمة المبحوثة وقد بلغت اعلى فقرة المتعلقة بالثقة المتبادلة بين الموظفين .
 5. من خلال نتائج التحليل الاحصائي يوضح لنا هنالك علاقة لتحليل (PEST) في تنشيط القدرة التنافسية لمعمل عينة البحث .
- ثانياً: التوصيات :

1. نشر ثقافة استخدام أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي ، مثل تحليل (PEST) .
2. السعي بدراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالعوامل قانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المؤثرة على المعمل .
3. اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وسماع مقترحاتهم التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عما يدور في العمل ، وهذا بدوره يسهم بتنشيط القدرة التنافسية لدى المنظمة .
4. تقوية أواصر المحبة والثقة بين العاملين في المنظمة وتهيئة بيئة عمل بما تتناسب تصبو اليه المنظمة ، مما له انعكاسه ايجابية تنشيط القدرة التنافسية.
5. بهدف تنشيط القدرة التنافسية للمنظمة ينبغي الاهتمام بالموارد البشرية والمالية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للإسهام في تحقيق التميز بإنجاز المهام والأهداف بشكل يحقق ريادة استراتيجية للمنظمة .
6. ضرورة وضع رؤية واضحة عن استشراف المستقبل ومن هم المنافسين وطبيعتهم وماهي الكيفية التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي والريادي للمنظمة .



المصادر :

المصادر العربية :-

- 1- منهل، محمد حسين ، و العارضي ، جليل كاظم ، و العبادي ، هاشم فوزي (2019) ، الإدارة الاستراتيجية : مبادئ و اساسيات ، الطبعة الأولى ، مؤسسة دار الصادق الثقافية، العراق .
 - 2- رشيد ، صالح عبد الرضا ، وجلاب ، أحسان دهش ، (2008) ، الإدارة الاستراتيجية : مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
 - 3- السالم ، مؤيد سعيد ، " أساليب الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، جامعة قطر، 2005.
 - 4- الخفاجي ، عباس خضير ، " الإدارة الإستراتيجية ، المدخل والمفاهيم والعمليات " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
 - 5- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين"، القاهرة ، مجموعة النيل العربي ، 1998.
- المصادر الأجنبية :

1. Cheverton, P. (2004) Key Marketing Skills, 2nd edn, Kogan Page Ltd., London.
2. David, F.R. (2009). Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed. FT Prentice Hall, p. 104-114
3. Gillespie, A. (2007) Foundations of Economics, Oxford University Press, Oxford.
4. Hasugian, L. P., Sukarta, S., & Syafariani, R. F. (2017). Analisis pembangunan sistem informasi pengelolaan lingkungan bebas sampah terintegrasi di wilayah pariwisata Indonesia. Jurnal ULTIMA InfoSys, 8(2), 54–61.
5. Johnson, G, Scholes, K. Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. 8th ed. FT Prentice Hall, p. 55-57
6. Lawrence P. Carr; Alfred J. Nanni Jr. (28 July 2009). Delivering Results: Managing What Matters. Springer Science & Business Media. p. 44.



7. Mason, L. (2018), Contract Administration, Chartered Institute of Procurement & Supply, p. 116
8. McGee, J., Thomas, H. and Wilson, D. (2010) Strategy: Analysis and Practice, McGraw-Hill, Maidenhead.
9. PESTLE analysis history and application, CIPD. Retrieved 2009-10-21.
10. Richardson, J. A Brief Intellectual History of the STEPE Model or Framework (i.e., the Social, Technical, Economic, Political, and Ecological), accessed 6 May 2019
11. Rothaermel, F. T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, p. 56-61
12. Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. Wiley Encyclopedia of management, 1-1.
13. Schmieder-Ramirez, J. H., & Mallette, L. A. (2007). The SPELIT power matrix: Untangling the organizational environment with the SPELIT leadership tool.
14. Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Arregle, J.L. and Campbell, J.T. (2010) The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. Strategic Management Journal, 31 (13), 1386–1409
15. Chen, J. H., & Wang, Y. (2012). SWOT-PEST Analysis of China's Dry Port. In Advanced Materials Research (Vol. 479, pp. 1004-1012). Trans Tech Publications Ltd.
16. Stošić, I., Nikolić, D., & Zdravković, A. (2012). PEST Analysis of Serbia. Economic analysis, 45(1-2), 59-73.
17. Hill & Jones, (2001) "Strategic Management Theory", 5th Ed New York.
18. Thompson, J. and Martin, F. (2010). Strategic Management: Awareness & Change. 6th ed. Cengage Learning EMEA, p. 86-88, 816
19. Walden, J. (2011). Comparison of the STEEPLE Strategy Methodology and the Department of Defense's PMESII-PT Methodology. Haettu, 10, 2019.



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



20. Ward, J., & Peppard, J. (2002). Strategic planning for information systems (3rd ed.). United Kingdom: Wiley.
21. Witcher, B. J. (2020). Absolute Essentials of Strategic Management. Routledge.
22. Sanderson, S. M., & Luffman, G. A., (2001), Strategic Planning and Environmental Analysis, European Journal of Marketing, Vol. 22, No. 2, 86) Schendel,
23. Lederman, L., (1984), Foresight Activities in the U.S. A: Time for Reassessment", Long Range Planning, June.
24. Jauch, Lawrence, & Gluck, William, F., (1989), "Strategic Management and Business Policy", McGraw Hill. Co. Inc
25. Lawrence P. Carr; Alfred J. Nanni Jr. (28 July 2009). Delivering Results: Managing What Matters. Springer Science & Business Media. p. 44. ISBN 978-1-4419-0621-2.
26. Macmillan, Hugh., & Tampo, Mahen., (2001) "Strategic Management", Oxford University Published, United States.
27. Peng, Mike W., (2006) "Global Strategy", Thomson South-Western, U.S.A.