

دور المقدرات الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنافسي للمؤسسة

دراسة تطبيقية في مستشفى الكفيل الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة

أ.م.د. أمير نعمة الكلابي

الباحث سرمد سامي شمران

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

الملخص:

يسعى البحث الى اختيار دور المقدرات الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنافسي في مستشفى الكفيل الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة كمتغير تابع , وقد هدف البحث الى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته الرئيسية والفرعية, وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين لقياس علاقات الارتباط والتأثير, وتم تطبيقه في مستشفى الكفيل الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة, وقد اعتمد البحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع المعلومات, وجهت استمارة الاستبيان الى موظفين المنظمة, فبلغ مجتمع البحث (١٣١) موظفا, في حين بلغت عينة البحث (٩٦) موظفا إذ تم تحديدها بالاستناد إلى معادلة (10: Steven K. Thompson, 2002), وقد استخدم البحث مجموعة من الوسائل والادوات الاحصائية وذلك لغرض معالجة البيانات واختبار فرضياته, وقد استخرجت النتائج الاحصائية بوساطة برنامج الحزمة الاحصائية (SMART PLS.V.3).

الكلمات المفتاحية: المقدرات الاستراتيجية، النجاح التنافسي، مستشفى الكفيل الاهلية، كربلاء المقدسة.

Abstract:

The research seeks to choose the role of strategic capabilities in achieving competitive success in Al-Kafeel National Hospital in the Holy Governorate of Karbala as a dependent variable. The research aimed to

determine the correlation and influence relationships between its main and subsidiary variables. The research included two main hypotheses to measure the correlation and influence relationships, and it was applied in Al-Kafeel National Hospital. In the Holy Governorate of Karbala, the research relied on personal interviews and a questionnaire to collect information. The questionnaire form was directed to the organization's employees, so the research population reached (131) employees, while the research sample amounted to (96) employees, as it was determined based on the equation (Steven K. Thompson, 2002:10), the research used a set of statistical methods and tools for the purpose of processing data and testing its hypotheses. The statistical results were extracted using the statistical package program (SMART PLS.V.3).

Keywords: Strategic capabilities, competitive success, Al-Kafeel National Hospital, Holy Karbala.

المقدمة: Introduction:

تواجه منظمات اليوم ضغوطاً وتحديات متزايدة تتمثل في تسارع الظروف البيئية المعقدة، ووجود صراعات داخلية وخارجية داخل البيئة، ممثلة بظاهرة العولمة التي تجعل العالم كله صغيراً. مع وجود الجميع في متناول الجميع، تبرز الحاجة إلى انتقال المنظمة من حالة الضعف والانحدار إلى منظمة قوية تكون في طليعة مجال عملها للقيادة الاستراتيجية التي تلعب دوراً رئيسياً في التحول التنظيمي. لذلك تصف المقدرات الاستراتيجية في المقام الأول القدرة التي يجب على المنظمة بناء أو توسيع نواة أساسية لتمكينها



من تعديل عملياتها بشكل تنافسي في بيئة شديدة التقلب. أي انحراف عن التركيز على هذه المقدرات التي يمكن أن تستفيد من القدرة التنافسية يمكن أن يجعل من الصعب على المنظمات تطبيق مقدرات نادرة وقيمة قد لا يمكن تكرارها بسهولة عن طريق المنافسة، ولا يمكن استبدالها لأن الاستراتيجيين يركزون على حماية المزايا التنافسية الرئيسية من المنظمات في المجالات الرئيسية للتوافر، والتأكد من تنفيذ خططهم الاستراتيجية بشكل صحيح لتلبية متطلبات الزبائن واحتياجاتهم بنجاح، وأنهم راضون عن منتجاتهم، وأنهم لا يرفضون استهلاك هذه المنتجات أو مغادرة المنظمة بطريقة تجعلهم مهتمين بالمنظمة ومنتجاتها راضية عن استهلاك منتجات منافسيها بطريقة لا يمكن تحقيقها على المدى الطويل في نفس الصناعة، وبعد أن تم الإحاطة أكثر بموضوعات البحث ولغرض تحقيق أهدافه سوف يتم تقسيمه إلى أربعة مباحث رئيسية ، سيخصص المبحث الأول لعرض الجانب المنهجي للبحث، في حين سيخصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري، في حين سيخصص المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي، أما استنتاجات البحث وتوصياته سوف يخصص لها المبحث الرابع.

المبحث الأول / الجانب المنهجي للبحث:

أولاً: مشكلة البحث: Research Problem:

المنافسة هي أساس نجاح المنظمة لأنها تساعد على بناء موقف قوي وضمان بقاء المنظمة استمراراً في بيئة الأعمال الحالية، فإن الأساس الوحيد للنمو والتنمية هو المنافسة وتتنوع الاستراتيجيات والنهج والأساليب. في هذه البيئة، تتطور المؤسسات بطرق غير مسبقة، وتتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيا، وتتقدم المنتجات، وتتغير العمليات بسرعة. خاصة وأن عالم اليوم يعيش في عصر المعرفة. بما أن الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمة ومصدر التنافسية التنظيمية، حيث تعتمد على الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية، فلا شك أن الموارد البشرية أصبحت أحد العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي. بل هم، إذا جاز التعبير، المحددات الأساسية والأساسية لهذا النجاح، والاهتمام



والتكوين الذي يفرضه على مديري المنظمة. لذا قد اتضحت بان المقدرات الاستراتيجية تعتبر الية عمل مهمة يمكن من خلالها ان تحقق المنظمة ميزتها التنافسية في ظل البيئة المتغيرة، اذ لابد من تطوير المقدرات الاستراتيجية لا نها تعتبر قدرة المنظمة التي تمتلكها بالدرجة الاولى ومن اجل تجاوز اداء المنافسين، فقد حاول البحث بيان تأثير المقدرات الاستراتيجية ودورة في تحقيق النجاح التنافسي ، ومن هذا الاساس تمكن مشكلة البحث حول التساؤلات الاتية:

- ١- هل يوجد تأثير للمقدرات الاستراتيجية وابعادها في النجاح التنافسي؟
- ٢- ما هي المرتكزات الفكرية لمتغير المقدرات الاستراتيجية وابعادها؟
- ٣- ما هو التأصيل الفكري والمفاهيمي لمتغير النجاح التنافسي وأبعاده؟
- ٤- ما هو مستوى الاهتمام بمتغير المقدرات الاستراتيجية وابعادها؟
- ٥- ما مدى وضوح متغير النجاح التنافسي وابعاده بالنسبة للعينة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث : Research Significance:

تأتي أهمية البحث من أهمية متغيراتها، إذ أن تبني المقدرات الاستراتيجية أصبح قضية مهمة في حياة المنظمات ، كونها تتعامل مع الموارد المهمة في المنظمة كالمعرفة عبر استكشافها واستغلالها وانعكاسهما في تحسين النجاح التنافسي التي تُميز المنظمة وتمنحها أسباب البقاء في عالم الاعمال المضطرب، إذ يمكن أن تؤكد النتائج النهائية على مستوى البحث أهمية العلاقات الايجابية للمقدرات الاستراتيجية وابعادها في تحقيق النجاح التنافسي، ستساعد هذه النتائج في لفت انتباه القيادة التنفيذية للمؤسسة التي شملت الدراسة والمنظمات المنافسة لها للتركيز على استخدام جميع مواردها لضمان تحقيقها للأداء الذي يميزها عن منافسيها من خلال إعادة التفكير في طبيعة عملياتها الداخلية. إلى مستوى يمكن من خلاله تحقيق التميز التنظيمي والتسويقي والاستراتيجي والبقاء على قيد الحياة في المنافسة لأطول فترة ممكنة وتحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة العليا في غضون فترة زمنية محددة مسبقاً.

ثالثاً: اهداف البحث : Research Objectives

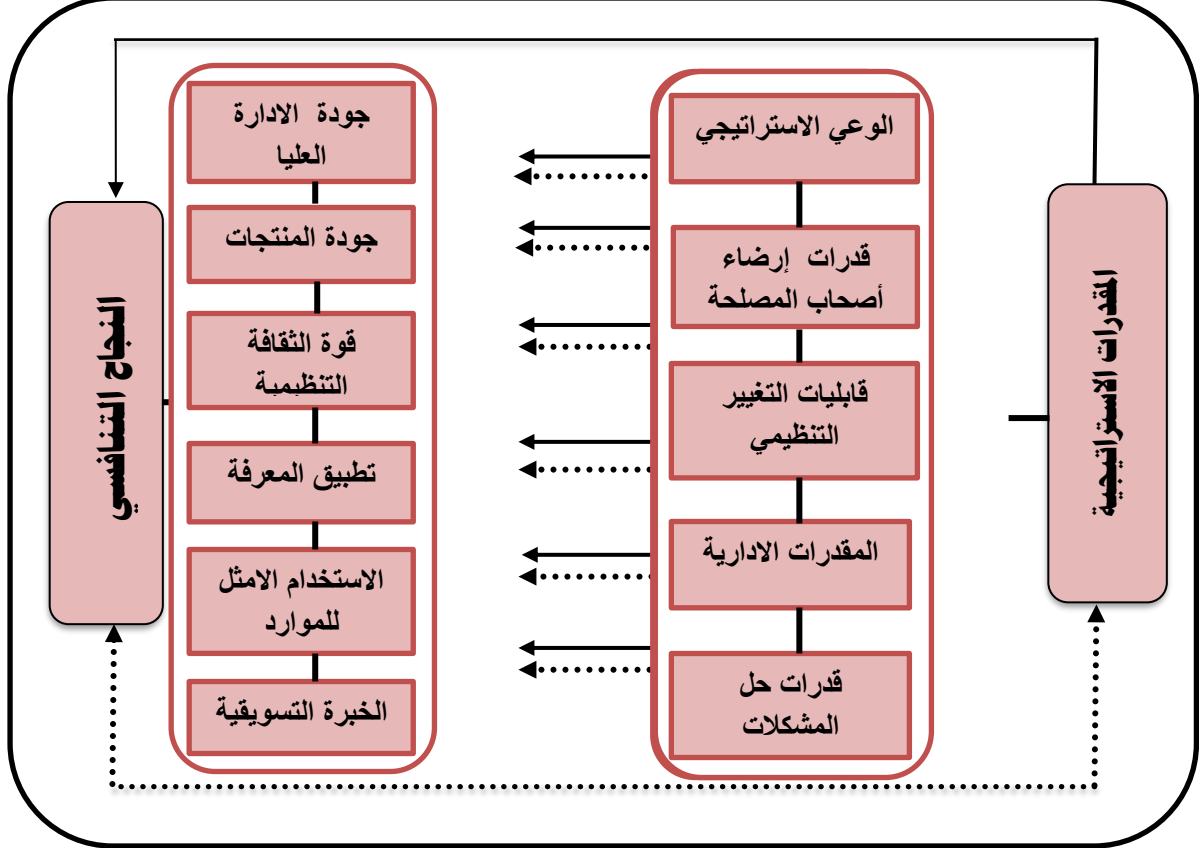


يمكن إجمال مجموعة من الاهداف التي يسعى البحث لتحقيقها عند الانتهاء من إعداد البحث:

- ١- تحديد المرتكزات الفكرية والمفاهيمية والفلسفية لمتغير المقدرات الاستراتيجية وأبعادها.
- ٢- تحديد التأصيل الفكري والمفاهيمي لمتغير النجاح التنافسي وأبعاده.
- ٣- تحديد مستوى الاهتمام بمتغير المقدرات الاستراتيجية وأبعادها.
- ٤- التعرف على مدى وضوح متغير النجاح التنافسي وأبعاده بالنسبة للعينة المبحوثة.
- ٥- تحديد علاقة الارتباط بين المقدرات الاستراتيجية وأبعاده والنجاح التنافسي.
- ٦- تحديد مدى تأثير المقدرات الاستراتيجية وأبعادها في النجاح التنافسي.

رابعاً: مخطط البحث Research Framework

صمم المخطط الفرضي للبحث ليعكس طبيعة واتجاهات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، فضلاً عن التعبير عن مشكلة البحث الرئيسة وأهميته وأهدافه. واعتمد الباحث في اختياره لمتغير المقدرات الاستراتيجية وأبعاده على دراسة (Horn, 2008)، فضلاً عن ذلك اعتمد الباحث اختياره لمتغير النجاح التنافسي على (Gallardo et al., 2019). والشكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

يتضح من الشكل (١) أن المتغير المستقل: المقدرات الاستراتيجية تضمن خمسة أبعاد (الوعي الاستراتيجي، وقدرات إرضاء أصحاب المصلحة، وقابليات التغيير التنظيمي، والمقدرات الادارية، وقدرات حل المشكلات)، أما المتغير التابع: النجاح التنافسي فيتضمن الابعاد: (جودة الادارة العليا، وجودة المنتجات، وقوة الثقافة التنظيمية، وتطبيق المعرفة، والاستخدام الامثل للموارد، والخبرة التسويقية).

خامساً: فرضيات البحث Hypotheses Research

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته الفرعية، وأهميته وأهدافه ومخططة الفرضي يتجه الباحثين نحو صياغة فرضيات البحث الرئيسة والفرعية لتكون بمثابة حلول مؤقتة سوف يجري التحقق من صحتها عبر استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية وهي كما يلي :

١-الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة موجبة ذات دلالة احصائية بين المقدرات الاستراتيجية والنجاح التنافسي على المستوى الكلي، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين بعد الوعي الاستراتيجي والنجاح التنافسي على المستوى الكلي.

ب- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين بعد قدرات إرضاء أصحاب المصلحة والنجاح التنافسي على المستوى الكلي.

ت- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين بعد قابليات التغيير التنظيمي والنجاح التنافسي على المستوى الكلي.

ج- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين بعد المقدرات الادارية والنجاح التنافسي على المستوى الكلي.

د- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين بعد قدرات حل المشكلات والنجاح التنافسي على المستوى الكلي.

٢-الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لمقدرات الاستراتيجية في النجاح التنافسي على المستوى الكلي، ويشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لبعد الوعي الاستراتيجي في النجاح التنافسي على المستوى الكلي.

- ب- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لبعد قدرات إرضاء أصحاب المصلحة في النجاح التنافسي على المستوى الكلي.
- ت- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية بين لبعد قابليات التغيير التنظيمي في النجاح التنافسي على المستوى الكلي.
- ج-توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية بين لبعد المقدرات الادارية في النجاح التنافسي على المستوى الكلي.
- د-توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية بين لبعد قدرات حل المشكلات في النجاح التنافسي على المستوى الكلي.

سادساً :مقاييس البحث Research Measurements

اعتمد البحث على مقاييس محكمة في قياس متغيراته الرئيسة والفرعية, وذلك بعد أن تم تكييف معظم فقرات المقياس الحالي ليناسب طبيعة البيئة العراقية, والجدول (١) يوضح فقرات المقياس والمصادر التي تم اعتمادها في تحديده وهي كما يأتي:

جدول (١) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

ت	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	فقرات الاستبيان	المصادر المعتمدة
١	المقدرات الاستراتيجية (SC)	الوعي الاستراتيجي	SA	٤-١	Horn, 2008
		إرضاء أصحاب المصلحة	SSC	٨-٥	
		قابليات التغيير التنظيمي	OCC	١٢-٩	
		المقدرات الادارية	MC	16-13	
		قدرات حل المشكلات	SPC	٢١-١٧	



Gallardo et al., 2019	25-22	QOM	جودة الادارة العليا	النجاح التنافسي (CS)	٢
	29-26	P Q	جودة المنتجات		
	33-30	SCC	قوة الثقافة التنظيمية		
	37-34	AK	تطبيق المعرفة		
	41-38	UR	الاستخدام الامثل للموارد		
	45-42	ME	الخبرة التسويقية		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

سابعاً: حدود البحث: Research Limits:

يمكن اجمال حدود البحث المكانية والزمانية والعلمية والبشرية التي نوضحها بالتفصيل فيما يأتي:

١. الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية لهذا البحث الحالي بمستشفى الكفيل الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

٢. الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمانية للبحث بمدة إعداده عمليا في مستشفى الكفيل الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة, التي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث وتوزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها التي امتدت من ٢٥/١/٢٠٢٢ لغاية ١٤/٤/٢٠٢٢.

٣. الحدود العلمية:

حدد البحث علميا بما جاء به من تساؤلات وأهمية وأهداف.

٤. الحدود البشرية:

تمثلت هذه الحدود بجميع موظفين مستشفى الكفيل الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث Community and sample search

يتكون مجتمع البحث من موظفين القسم الاداري والقسم الفني (الطبي) في مستشفى الكفيل الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة والذين يبلغ عددهم (١٣١)، إذ تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، تم حسابها على وفق معادلة (Steven K. Thompson, 2002: 10):

تم التوصل الى حجم العينة ($n \geq 96$) وعليه تم اختيار العينة عشوائياً، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (120) استثماراً، تم استرجاع (107) استثماراً، وكان عدد الصالح للتحليل منها (96) استثماراً، ونسبة استرجاع (90%)، وهنا اصبح حجم العينة ($n = 96$)، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

تاسعاً: اختبار أداة البحث Test tool search

١. الصدق الظاهري:

من اجل معرفة قدرة استمارة الاستبيان على قياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث واختبار مدى صلاحيتها كأداة رئيسة لجمع البيانات، عرضت استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة (الإحصاء الوصفي)، وذلك من اجل ابداء ملاحظاتهم حول التأكد من مدى ملائمة وضوح ودقة الفقرات للأبعاد التي تمثلها، مع إمكانية حذف وإضافة او تعديل الفقرات بناءً على وجهة نظرهم، ولقد تم الأخذ بجميع التعديلات لتصبح استمارة الاستبيان النهائية كما موضح فقراتها في الجانب العملي .

٢- ثبات المقياس:

تبين موثوقية الاستبيان عن قدرة الاستبيان على الحصول على نفس النتائج عند دراستها بشكل متكرر في ظل ظروف مماثلة باستخدام نفس الأدوات ونفس العينة. وقد تم التأكد من الثبات عبر معامل الثبات من خلال طريقة الاتساق الداخلي باستخدام (SMART PLS .v. 3) ، وكما في الجدول (2) الذي يوضح المستوى العام للاستبيان هو كما يلي:



جدول (2) معاملات لأبعاد ومتغيرات البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	معاملات CronBach Alpha على مستوى الأبعاد	معاملات CronBach Alpha على مستوى الأبعاد	معاملات CronBach Alpha على المستوى الكلي
١	المقدرات الاستراتيجية (SC)	الوعي الاستراتيجي	٠.٩٠٣	0.908
		إرضاء أصحاب المصلحة	٠.٩٠١	
		قابليات التغيير التنظيمي	٠.٩٠٤	
		المقدرات الادارية	٠.٩٠٨	
		قدرات حل المشكلات	٠.٩٠٤	
٢	النجاح التنافسي (CS)	جودة الادارة العليا	٠.٨٩٨	
		جودة المنتجات	٠.٩٠١	
		قوة الثقافة التنظيمية	٠.٩٠٣	
		تطبيق المعرفة	٠.٨٩٩	
		الاستخدام الامثل للموارد	٠.٩٠١	
		الخبرة التسويقية	٠.٩٠٣	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على (SPSS V.20).

عاشراً: تعريف المصطلحات Definition terms

١. المقدرات الاستراتيجية: هي أحد المفاهيم التطبيقية التي تتبناها المنظمة لترسيخ مكانتها التنافسية مقارنة بمنافسيها، مثل تطوير المنتجات، وتطوير التكنولوجيا، والتسويق. كما تشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة الوظيفية الأساسية للمنظمة التي تساعد في تحسين أنشطة المنظمة ديناميكياً (Guan et al, 2016:3)

٢. النجاح التنافسي: هو توجه تنظيمي يهدف إلى تحقيق التميز المستدام في ممارسات إدارة الجودة والأداء العالي، وتعزيز ممارسات الإدارة عالية الأداء التي تحقق رضا الزبائن وتحسن نتائج الأعمال في المنظمات، حيث يتطلب اختيار الاستراتيجية المحددة لمنظمة ما وتنفيذها الناجح من أجل تحقيق أهدافها وإن تكون قادرة على ضمان نجاح خططها وأفكارها، وتؤمن أن أفضل طريقة من أجل أن تظل قادرة على المنافسة في السوق (Gallardo et al., 2014:2)

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:

أولاً: المقدرات الاستراتيجية strategic Competence

١. مفهوم المقدرات الاستراتيجية:

مصطلح المقدرات الاستراتيجية من المصطلحات المعاصرة التي تتضمن رؤى استراتيجية يمكن أن تساعد المنظمات على التعرف على القيمة الجوهرية لمواردها وتطوير استراتيجيات بيضوية قبل منافسيها. أن المقدرات الأساسية هي قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة واسعاً إلى حد ما ويجب أن تكون مستمرة وحساسة واستباقية لتغيرات الوقت والبيئة (Alhawari & Al-Jarrah, 2012:2) ويرى (Ollila, 2013:٤) أن المقدرات الاستراتيجية تمكن المنظمات على إدارة التغيير المستمر والمتقطع بكفاءة في بيئة ديناميكية. حيث تواجه المنظمات تغييراً بيئياً متصاعداً لا يجب أن تستجيب له فحسب، بل يجب أيضاً تطوير استراتيجيات مبتكرة للاستمرار في تلبية احتياجات ومتطلبات المعلومات لزبائنهم. بينما يرى (Faix et al, 2015:١) أن المقدرات



الاستراتيجية هي مزيج من المقدرات التنظيمية والفردية للقيام بمهام مختلفة ضمن قيود مؤسساتهم من أجل تلبية توقعات الزبائن ومع ذلك ، ركزت فلسفة إدارة المنظمات على تعزيز التنافسية والربحية ؛ والقدرة على تقديم الخدمات خلال المدة المحددة ؛ وتطوير الأعمال. في حين يرى (Kedzierski, 2016:2) ان المقدرات الاستراتيجية تميز قدرة المنظمة على ضبط المقدرات التنظيمية والموظفين مع المتطلبات الجديدة. لكي تصبح منظمات التصنيع قادرة على المنافسة، يجب أن تكون مرنة للغاية وأن تقدم نسبة جودة عالية. أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا الهدف هو الاعتماد والاستخدام الفعال للتقنيات المتقدمة في عمليات التصنيع. على حين يرى (Horvat & Weidner, 2019:3) ان المقدرات الاستراتيجية على أنها مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تتبناها المنظمة لتحقيق التكامل والدمج بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل استثمار نتائجها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. اما (Darling & Venkitachalam, 2020:٤) فيرى المقدرات الاستراتيجية هي المقدرات المتقدمة والنادرة التي تتبناها المنظمة لمواجهة التحديات التنافسية والدفاع عن موقعها في السوق ، لضمان استدامة بقائها ونموها لأطول فترة ممكنة. وأشار (Hussein, 2020:١) المقدرات الاستراتيجية على أنها معرفة المنظمة بأهم النتائج المتوقعة عند تنفيذها الأنشطة الاستراتيجية وتنفيذ خططها اللازمة لتحريك مواردها وتحقيق أهدافها.

٢. ابعاد المقدرات الاستراتيجية: strategic Competence Dimension

قدم كل من (Piercy & Rich, ٢٠١٥: ٢٨٧-289) أنموذجاً لتحديد الأبعاد الرئيسة للمقدرات الاستراتيجية والذي يتكون من خمسة ابعاد رئيسة وهي، الوعي الاستراتيجي، وقدرات إرضاء أصحاب المصلحة، وقابليات التغيير التنظيمي، والمقدرات الادارية، وقدرات حل المشكلات، وفيما يأتي توضيح لمضمون كل بعد من هذه الابعاد الخمسة:

أ- الوعي الاستراتيجي: هو فهم الإدارة العليا لاستراتيجية المنظمة، أو ما ينبغي أن تكون عليه ما هي المنظمة ودرجة توافق المديرين مع استراتيجية المنظمة وأهدافها وكيفية تنفيذها. ويشير الى أهم صفة



جوهرية تؤثر على نجاح عملية التغيير والتطوير ، حيث لا تتمتع بالخصائص التي تجسد عناصر مثل الوقت والموارد والوعي البيئي (Davis & Dibrell, 2012:3).

ويرى (Fehr & Huck, 2016:1) ان الوعي الاستراتيجي هو القدرة على تقييم التأثير العام لأي تطوير ، مثل تغييرات الأعمال وتأثيرها طويل المدى ، والقدرة على التنبؤ بالعواقب المستقبلية للإجراءات الحالية ، والأهم من ذلك ، القدرة على إدراك الفوائد التي يحققها الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ، والكفاءات الشخصية والتنظيمية المصممة للاحتياجات الطرفية وحالات الطوارئ ، ووصف عملية تحديد الأحداث والتأثيرات وفهمها وتفسيرها والعمل عليها.

بينما يرى (Sinha & Gupta, 2014:2) ان الوعي الاستراتيجي هو إدراك المنظمة لكيفية تفسير الزبائن لقيمهم واستجاباتهم للاتصالات ، وفهم تصوراتهم عن نواياهم ودوافعهم الفعلية. وأيضًا على أنه فهم للأولويات الاستراتيجية لفريق الإدارة العليا بناءً على المستوى الفردي، أي أهمية الأفراد في المنظمة. ب- إرضاء أصحاب المصلحة: تحتاج المنظمات العامة إلى إرضاء أصحاب المصلحة للحصول على الشرعية السياسية والموارد التي تتبعها. وفقًا لنظرية الاعتماد على الموارد، يجب على المنظمات أن تولي اهتمامًا أكبر لأصحاب المصلحة الذين يتحكمون في الموارد الحيوية للمنظمة، والعمل على الفرص وتقليل التهديدات، وهو أمر ضروري لإرضاء أصحاب المصلحة الرئيسيين ، فإنهم يحتاجون إلى الموارد والقدرات (Dalcher, 2016:2). ويرى (Falqueto et al., 2020:1) أن إرضاء أصحاب المصلحة ينطوي على تلبية الاحتياجات التي يُنظر إليها على أنها ذات قيمة في التسلسل الهرمي لأصحاب المصلحة المعينين. حقيقة أن المنظمات لديها عدد كبير من أصحاب المصلحة المهمين الذين غالبًا ما تكون مصالحهم معارضة لبعضهم البعض أمر لا يمكن إنكاره وينطوي على ضرورة إدارة علاقات أصحاب المصلحة كجزء من الاستراتيجية.

ب- قابليات التغيير التنظيمي: يعتمد مفهوم قابليات التغيير التنظيمي على نهج قائم على الموارد، وهو نتاج أفضل الخصائص داخل المنظمة، والموارد والقدرات المسماة، والتي يعتقد أنها مصدر الميزة

التنافسية. وفقاً لرؤيته، تشمل الموارد جميع الأصول المالية والمادية والبشرية والتنظيمية والمعرفة التي تستخدمها المنظمة لتطوير وتصنيع وتقديم المنتجات أو الخدمات للزبائن ، وكذلك لصياغة الاستراتيجيات وتحقيق الكفاءة والفعالية (Jiao et al., 2013:4).

ويرى (Sune & Gibb, 2015:٢) يشار إلى قابليات التغيير التنظيمي على أنها القدرة على جمع وتنسيق الموارد والمعرفة والقدرات من تيار القيمة التنظيمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وإن قدرة المنظمات على مواجهة الظروف تعتمد فقط على نقاط القوة وكيفية تعزيزها ونقاط الضعف وكيفية تجنبها ، ولكنها تمتد إلى كيفية إدارة الموارد في المقام الأول.

بينما يرى (Bojesson & Fundin, 2020:1) ان قابليات التغيير التنظيمي مهمة للغاية في حياة المنظمة. الأول هو الانتباه إلى الاختلافات في قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع البيئة وتغيراتها ، والآخر هو التأثير على ربحية المنظمة من خلال تحسين الإنتاجية .

ت- المقدرات الادارية: تأتي من داخل المنظمة وتعتمد على تطوير قدراتها ومواردها لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والتفوق على المنافسين ، أو أي شيء تنتجه المنظمة أفضل من أقرانها ، والذي قد يعتمد على رأس المال أو الموارد البشرية أو التكنولوجيا أو الابتكار التي يصعب تقليدها أو أي شيء لا يمكن تقليده بسلاسة (Rieker, 2009:٢).

ويرى (Bolshakova, 2015:١) ان المقدرات الادارية هي جميع الموارد والإمكانات لدى المنظمات التي تستخدمها في تحقيق الأهداف المنشودة. وانها الدمج بين المعرفة والمقدرات المتراكمة كالإدارة والتقنيات، والتي تكون مهمة لتحسين الميزة التنافسية للمنظمة. بينما يرى (Sharif & Al-Shareef, 2022) ان المقدرات الادارية تعتبر مورد تنظيمي مهم جدا يمكن المنظمة من تحقيق التفوق من خلال التعلم ونشر المعرفة داخل المنظمة ، حيث تساهم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا ، لذا فإن المقدرات الجوهرية تكون من داخل المنظمة موجبة نحو البيئة الخارجيون تسهم في اضافة القيمة للمنظمة.



ث- قدرات حل المشكلات: يلعب العامل البشري دوراً مهماً في ضمان نجاح إدارة العمليات الهزيلة ويوفر اقتراحاً جيداً لنجاح المنظمة على المدى الطويل. أحد العناصر الرئيسية للأشخاص هو قدرتهم على حل المشكلات في تحديد الهدر والقضاء عليه، تقليدياً ، يُنظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الإدارات أو الأنشطة ، تتم إدارة كل منها على حدة مع قوائم الجرد الخاصة بها أو الفواصل الزمنية بينها ، (Puvanasvaran et al., 2008:2) ويرى

(Ortiz et al., 2019:4) عندما لا يتم تحقيق الأهداف، تجد الإدارة طريقة سهلة للخروج، وهي التغييرات الهيكلية في المنظمة، والتي لا تعالج القضايا الحقيقية مثل العمليات الأساسية وهياكل التكلفة التي تظل دون تغيير إلى حد ما لنظام تنمية الأفراد الذي يمكن أن يساعد المؤسسات على تعزيز قدرة الموظفين في تحديد وإزالة الهدر بشكل مستمر وفعال.

ثانياً: النجاح التنافسي: competitive success

١. مفهوم النجاح التنافسي:

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة متقلبة وتنافسية تتدخل فيها العديد من العوامل بطريقة يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها من خلال التغيير الكبير في الأفكار والرؤى التي تنظر المنظمة لزيائنها بفعل سرعة التغيير الحاصل سواء على صعيد البيئة الداخلية أو الخارجية، إذ بات الاهتمام بالزبون جزء مهم للمنظمة ، مما يتطلب منها تحقيق أداء متميز يمكّنها من الاستمرار لأطول فترة ممكنة. لذلك، فإن نجاح المنافسة يتطلب أن يكون لدى المنظمة قدرات معينة ونشر هذه القدرات والاستفادة منها بشكل فعال (Thompson & Richardson, 1996:٣).

ويرى (Brooksbank et al., 2003) ان النجاح التنافسي هو قدرة المنظمة على إدارة التغيير المستمر والمتقطع من خلال مجموعة من الكفاءات العملية تفهم الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة الديناميكية ، والطرق التي تحتاج من خلالها الكفاءات التنظيمية إلى التطوير والنشر، وميزات المنظمات والاستراتيجيات التنافسية التي تخلق ميزة تنافسية. يجب أن ينظر الاستراتيجيون إلى مؤسستهم على أنها



مجموعة من القدرات التي تحتاج إلى التطوير المستمر ونشرها لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة. بينما يرى (Davis, 2010:9) النجاح التنافسي هو قيمة المنظمة من خلال دعم موقعها في السوق على حساب الآخرين. يشارك المعرفة الناجحة التي تعتمد على قدرة الموظفين وتنظيم الموارد التي يتلقونها من خلال شبكة من العلاقات. في حين يرى (John, 2014:2) ان امتلاك المنظمة لعاملين ذوو مهارات عالية والاندماج مع بعضهم البعض من خلال قدرتهم على تبادل الأفكار والرؤى الفلسفية في ورش العمل المستمرة لتحقيق الأهداف التنظيم والنجاح على المستوى التنظيمي لتحقيق التميز من خلال تبني أهداف مشتركة غرض واحد ، حيث يتم دعم فرق العمل من قبل المنظمة في اتخاذ القرار والأسلوب وكيف يساهم تحقيق الأهداف من خلال خلق بيئة عمل جاذبة في النجاح التنظيمي تزويد المنظمات بمعلومات متطورة وفريدة من نوعها لتحقيق النجاح التنافسي.

على حين يرى (Hughes et al., 2007:٤) ان بيئة العمل وعالم اليوم تتميز بالتغير الاقتصادي التنشئة الاجتماعية السريعة والمستمرة ، بالإضافة إلى رغبة منظمة الأعمال في الاستمرار وتحقيق أهدافها هذا يقود كبار المديرين في المنظمات إلى السعي وراء السلوك التنظيمي القائم على المنافسة. نظرًا للمنافسة الاقتصادية الشديدة ، فهي تساعد المؤسسات على تحسين مستويات الأداء. اليوم ، هناك تركيز متزايد على سلوك المواطن التنظيمية كأحد أهم العوامل التي تساهم في النجاح التنافسي للمنظمات من خلال التركيز على الأعمال الطوعية والتطوعية للأفراد.

٢. أبعاد النجاح التنافسي: Dimensions Of competitive success

اعتمد الباحثين على نموذج (Gallardo et al., 2019) الذي اشار الى ستة ابعاد اساسية للنجاح التنافسي وهي جودة الادارة العليا، وجودة المنتجات، وقوة الثقافة التنظيمية، وتطبيق المعرفة، والاستخدام الامثل للموارد، والخبرة التسويقية والتي سوف يجري اعتمادها في البحث الحالي، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الابعاد:



أ- جودة الادارة العليا: تتمتع فرق الإدارة العليا عالية الجودة بقدرة أكبر على تحديد المخترعين ذوي الجودة العالية ، والذين يتم تعريفهم على أنهم يمتلكون العديد من براءات الاختراع وهم القوى الرئيسية في مشاريع الابتكار الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى الموظفين الأكثر قيمة. بشكل عام ، يتمتع المخترعون ذوو الجودة العالية عادةً بمعرفة مهنية قوية ومستوى تعليمي عالٍ وخبرة عمل وفيرة تكشف التحليلات الإضافية أن الآثار الإيجابية لجودة الإدارة العليا على الابتكار أكثر وضوحًا بالنسبة للمنظمات ذات التقنية العالية (Zhao & Yu, 2021:٣)

ويرى (Chemmanur et al., 2019:٢) قد تحدد فعالية فريق الإدارة العليا للمؤسسة في الاستثمار في وإدارة المشاريع المبتكرة نجاح المؤسسة على المدى الطويل. بالنظر إلى ذلك، من المرجح أن تجتذب المنظمات التي لديها فرق إدارة عالية الجودة المزيد من العمال المهرة للعمل معهم ، وستستثمر المنظمات ذات فرق الإدارة العليا عالية الجودة في البحث والتطوير. بالنسبة لمثل هذه المنظمات ، يكون تأثير جودة فريق الإدارة على الإنتاج المبتكر أقوى بالنسبة للمنظمات التي تواجه قيودًا مالية وللمؤسسات في الصناعات التنافسية. إن دعم فريق الإدارة العليا المؤهل تأهيلا عاليا سيعزز آفاقهم المستقبلية.

ب- جودة المنتجات: ادت زيادة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية أهمية ابتكار الخدمة كمفتاح ، وأهمية ابتكار الخدمة راسخة ولكن العديد من المنظمات تبحث عن طرق جديدة لتطوير الخدمة المبتكرة اللازمة للنجاح في سلاسل القيمة العالمية ، تحتاج هذه المنظمات إلى تقديم خدمات عالية الجودة ومبتكرة. كل من إدارة الجودة الشاملة والابتكار لهما نفس الأغراض والأهمية في أداء المنظمات ، لا سيما في صناعة الخدمات. كلاهما يسعى إلى دمج أهداف ووظائف المنظمة لإرضاء الزبائن وزيادة ميزة تنافسية (Bon & Mustafa, 2013:2) ويرى (Chowdhury & Wilkinson, 2019:٣) ان جودة المنتجات خلال السبعينيات ، بدأ السعر في أن يصبح العامل الحاسم في شراء السلع والخدمات ووجهت المؤسسات مزيدًا من الاهتمام لجودة منتجاتها. حدث تغيير كبير في الطلب على الجودة في ذلك الوقت ، والذي يمكن اعتباره حركة عالمية، وحتى ثورة، بسبب تأثيره الواسع على العالم بأسره. بينما يرى

(Kliment et al., 2020:2) افي السنوات الأخيرة ، كان هناك وعي متزايد بالحاجة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع أعمال المؤسسة من أجل تحسين المنتجات وزيادة الأرباح واكتساب ميزة تنافسية. المنافسة المحلية والأجنبية شرسة. إدارة الجودة ليست نتاج نزوة، لكنها مرت بعدة مراحل من التطوير لتصبح ما هي عليه اليوم.

ج- قوة الثقافة التنظيمية: يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها الأيديولوجية والمعتقدات والقيم المتأصلة في جميع المنظمات، والعادات الراسخة بعمق لدى الأفراد حول كيفية عملهم في تلك المنظمات. او انها التوقعات المشتركة بين الموظفين في المؤسسة الواحدة والتي تنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات (Beckett & Myers, 2018:1)

ويرى (Murphy & Johnston, 2019:3) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والتفاهات المشتركة حول الأداء التنظيمي. فإن منطق المنظمات وأولوياتها واستراتيجياتها متأصلة بعمق في الثقافة التنظيمية التي تحيط بالموظفين وتغرس في نفوسهم. وبالتالي تؤثر الثقافة التنظيمية على خيارات السلوك تجاه شركاء سلسلة التوريد وكذلك كيفية إدراك سلوكيات الشركاء. بينما يرى (Giao :2, 2020 et al.) ان للثقافة التنظيمية آثار إيجابية على الالتزام التنظيمي بشكل متناقص. الابتكار، والتدريب والتطوير، والتواصل التنظيمي، والتمكين. سلط هذا الاكتشاف الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز التزام الموظف تجاه المنظمة، كما دعا الإدارة إلى الاهتمام بالموارد البشرية ويرون أن الموارد البشرية هي أحد الأصول القيمة، يجب استثمارها وتطويرها لتعزيز الابتكار ، والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال تطوير ثقافة المنظمة.

د- تطبيق المعرفة: تعتبر المعرفة أهم مورد تنظيمي استراتيجي من حيث القيمة السوقية. أن الغرض الأساسي لأي منظمة هو إنشاء المعرفة وتطبيقها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرة المنظمة على استخدام أصول المعرفة وتطويرها. بطبيعتها، تكون معظم موارد المعرفة ديناميكية وغير ملموسة، ولها

خصائص فريدة تجعل الميزة التنافسية مستدامة لأن المعرفة توفر الأساس للتمايز المستدام الذي يصعب تقليده داخل المنظمة وخارجها (Li, 2017:1)

ويرى (Ode & Ayavoo, 2020:3) ان المعرفة هي مصدر للميزة التنافسية من خلال وجهة النظر القائمة على المعرفة للمنظمة. أصبح الأكاديميون والممارسون مهتمين بشكل متزايد بإدارة المعرفة. ويرجع ذلك إلى دور المعرفة في تحسين الانتاجية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة، وإنشاء وحماية الأصول غير الملموسة للمنظمة، تُستخدم إدارة المعارف لوصف العمليات التي تحصل على المعرفة وتستخدمها من داخل المنظمة وخارجها بطرق يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. بينما يرى (Ha et al., 2016:3) من المتوقع أن يكون لاكتساب المعرفة تأثير كبير على الأداء التنظيمي. إنها تتطوي على عملية اكتساب المعرفة من داخل أو خارج المنظمات. يؤدي اكتساب المعرفة بشكل مناسب إلى زيادة مخزون المعرفة المتاح للمنظمة، مما يوفر للمنظمات قدرة أفضل على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتي تعتبر ضرورية لتحقيق أداء مؤسسي متفوق. يجب تنظيم المعرفة المكتسبة ودمجها وتقديمها بطريقة أكثر فعالية حتى تكون مفيدة. يمكن تحويل المعرفة المؤسسات من تحسين خبرتها وكفاءتها من خلال تحويل المعرفة المكتسبة إلى معرفة تنظيمية قابلة للتطبيق.

ت- الاستخدام الامثل للموارد: تتنافس المنظمات لتحقيق هدفها والبقاء على قيد الحياة. تتطلب ممارسة المنافسة أن تعرف المنظمة مواردها وقدراتها وكذلك السوق، وكيفية منح الموارد التنظيمية الميزة التنافسية. غالبًا ما تقوم المنظمات بمواءمة الموارد والقدرات لتحقيق هدفها. بالاعتماد على وجهة نظر قائمة على الموارد ، تحديد الموارد الرئيسية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجية أعمالها وتحقيق رضا الزبائن. الرضا بأنه الدرجة التي تلبي بها الخدمة أو المنتج توقعات الزبائن أو تتجاوزها وهو جوهر أي نشاط تجاري (Alexy, et al., 2018:3) ويرى (Mwai & Katuse, 2018:5) أن المنظمات تختلف في الطرق الأساسية لأن كل منظمة تمتلك داخليًا مجموعة فريدة من الموارد - الأصول الملموسة وغير الملموسة ، من الواضح أن الموارد التي تمتلكها المنظمة تؤثر على عملية التنفيذ الاستراتيجي وهي مهمة



للمنظمة لتطوير الكفاءات من مواردها ، والتي تشكل جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة. الميزة التنافسية والأداء المتفوق والفعالية لمنظمة ما تفسر تميز قدرات المنظمة من خلال، القيمة التي تُستخدم لاستغلال الفرص أو تحييد التهديدات في بيئة المنظمة وانها نادره لا تُضاهى ولا يمكن تكرارها غير قابلة للاستبدال ومتميزة ، لذلك لا يمكن أن يكون لمنتج أو خدمة أخرى نفس الاستخدام وأن نمو المنظمة ينطوي على استغلال مواردها الحالية وتطوير موارد جديدة.

ث- الخبرة التسويقية: على مدار الخمسة وعشرين عاماً الماضية ، تم اعتبار تجارب الزبائن مفهوماً رئيسياً في إدارة التسويق وسلوك المستهلك وتسويق الخدمات وتجارة التجزئة مما أدى إلى أن المنطق الأساسي والأساس المنطقي الإداري لتسويق التجربة راسخ جيداً في أدبيات التسويق. ومع ذلك ، فإن الفجوة بين الممارسين حول هذا الموضوع أصبحت الآن واسعة كما كانت دائماً مع العناوين الأكثر مبيعاً حول تجربة التسويق المكتوبة من قبل الممارسين ومن أجلهم ، والتي هي غنية بالأمثلة للنجاح الإداري (Tynan, & McKechnie, 2009:١)

ويرى (Same & Larimo, 2012:4) ان الخبرة التسويقية هي اسم وفعل و يتم استخدامها بشكل مختلف للتعبير عن العملية نفسها ، والمشاركة في النشاط ، والتأثير أو الطريقة التي يشعر بها الشيء أو الفكر أو العاطفة من خلال الحواس أو العقل ، وحتى النتيجة عن طريق المهارة أو التعلم. تعد التجارب أكثر تعقيداً نظراً لوجود فرق بين المتعة البسيطة لتجربة ثنائية أو عادية والاستمتاع بتجربة غير عادية أو تجربة التدفق. بينما يرى (Schmitt, 2011:٦٣) الخبرة التسويقية هي أي شكل من أشكال النشاط التسويقي الذي يركز على الزبائن. بناءً على هذه النظرة الواسعة ، يمكن استحضار الخبرات من خلال المنتجات والتعبئة والاتصالات والتفاعلات داخل المتجر وعلاقات المبيعات والأحداث وما شابه. قد تحدث نتيجة للأنشطة عبر الإنترنت أو غير المتصلة بالإنترنت. ومع ذلك ، فإن بعض الكتاب ينظرون إلى الخبرة التسويقية أو تجارب الزبائن بشكل أكثر تحديداً، ويطبقون الخبرة فقط على التفاعلات أو العلاقات أو سياقات الأحداث.

المبحث الثالث/ الجانب العملي:

يعرض هذا المبحث الجانب التطبيقي الذي سوف يتناول التحليل العاملي الاستكشافي ووصف متغيرات البحث الرئيسة والفرعية واختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي :

١- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير المقدرات الاستراتيجية:

عند مراجعة الجدول (٣) نلاحظ ان قيم تشبعات الفقرات التي تتعلق بمتغير المقدرات الاستراتيجية البالغة (٢١) فقرة، وباعتماد مصفوفة المكونات الأساسية (Principal Components) تفوق الحدود المسموح بها وهي (٠.٥)، ما يؤشر لنا على إنسجام عالٍ لجميع فقرات هذا المتغير .

الجدول (٣) نسب التشبع لفقرات ابعاد المقدرات الاستراتيجية

البعد	الفقرة	نسب التشبع	تميز الفقرات	البعد	الفقرات	نسب التشبع	تميز الفقرات
الوعي الاستراتيجي (SA)	SA1	٠.٩١٠	مميزة	المقدرات الادارية (MC)	MC1	٠.٩١٢	مميزة
	SA2	٠.٨١٠	مميزة		MC2	٠.٨٥٨	مميزة
	SA3	٠.٧٦١	مميزة		MC3	٠.٨٠٧	مميزة
	SA4	٠.٩٠٤	مميزة		MC4	٠.٧١٠	مميزة
قدرات إرضاء أصحاب المصلحة (SSC)	SSC1	٠.٧١٠	مميزة	قدرات حل المشاكل (SPC)	SPC1	٠.٧٠٤	مميزة
	SSC2	٠.٩٠٩	مميزة		SPC2	٠.٨١١	مميزة
	SSC3	٠.٨٠٠	مميزة		SPC3	٠.٨٥٦	مميزة



مميزة	٠.٨١٩	SPC4		مميزة	٠.٩١٠	SSC4	
مميزة	٠.٩٠٢	SPC5		مميزة	٠.٨٥٤	OCC1	قابليات التغيير التنظيمي (OCC)
				مميزة	٠.٨٤٩	OCC2	
				مميزة	٠.٨١٣	OCC3	
				مميزة	٠.٨٠١	OCC4	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SMART PLS .v. 3)

٢- التحليل العائلي الاستكشافي لمتغير النجاح التنافسي:

توضح النتائج المعروضة في جدول (٤) نلظ ان قيم تشبعات فقرات متغير النجاح التنافسي والبالغة (٢٤) فقرة، وباعتماد مصفوفة المكونات الأساسية (Principal Components) قد فاقت تشبعاتها الحدود المسموح بها وهي (٠.٥) ما يعد مؤشراً على انسجام واضح لفقرات المتغير.

جدول (٤) نسب تشبع فقرات ابعاد النجاح التنافسي

البعد	الفقرة	نسب التشبع	تميز الفقرات	البعد	الفقرات	نسب التشبع	تميز الفقرات
جودة الإدارة العليا (QOM)	QOM1	٠.708	مميزة	تطبيق المعرفة (AK)	AK1	٠.800	مميزة
	QOM2	٠.٧٨٨	مميزة		AK2	٠.766	مميزة
	QOM3	٠.774	مميزة		AK3	٠.٨٧١	مميزة
	QOM4	٠.894	مميزة		AK4	٠.٩٢١	مميزة



مميزة	0.807	UR1	الاستخدام الأمثل للموارد (UR)	مميزة	0.855	P Q1	جودة المنتجات (P Q)
مميزة	0.807	UR2		مميزة	٠.٧٢٧	P Q2	
مميزة	٠.780	UR3		مميزة	٠.912	P Q3	
مميزة	٠.792	UR4		مميزة	٠.٨٣٢	P Q4	
مميزة	٠.812	ME1	الخبرة التسويقية (ME)	مميزة	٠.٨٥٩	SCC1	قوة الثقافة التنظيمية (SCC)
مميزة	0.854	ME2		مميزة	٠.٧٢٧	SCC٢	
	0.790	ME3		مميزة	0.712	SCC٣	
		ME4		مميزة	0.809	SCC٤	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (3 .v. SMART PLS)

ثانيا: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

١. المتغير المستقل: المقدرات الاستراتيجية:

تم قياس متغير المقدرات الاستراتيجية من خلال ابعادها (الوعي الاستراتيجي ، قدرات ارضاء اصحاب المصلحة ، قابليات التغير التنظيمي ، المقدرات الادارية ، قدرات حل المشكلات)، ويلاحظ من خلال الجدول (5) أن الوسط الحسابي العام بلغ (4.79) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (3.78)، وأهمية نسبية بلغت (1.98). ويتبين أن بعد (الوعي الاستراتيجي) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٦٠٢) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٩٤٦)



وأهمية نسبية (٠.٧٢٠). اما بعد (قدرات ارضاء اصحاب المصلحة) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٣.٦٣٧) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٩٤٦) وأهمية نسبية (٠.٧٢٧). فيما حقق متغير (قابليات التغير التنظيمي) بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٣.٥٩٨) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٩٥٠) وأهمية نسبية (٠.٧٢٠). اما متغير (المقدرات الادارية) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٣.٥١٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٩٤٨) وأهمية نسبية (٠.٧٠٣). في حين متغير (قدرات حل المشكلات) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٣٧١) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٩٦١) وأهمية نسبية (٠.٦٧٤).

جدول (٥) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير المقدرات الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
المتغير المستقل : المقدرات الاستراتيجية				
اولاً: بعد الوعي الاستراتيجي				
١	مراقبة التغير المستمر في عوامل البيئة الخارجية للحد من تأثيراتها.	٣.٨١٣	٠.٩١٠	٠.٧٦٣
٢	مراجعة أداء منافسيها للحد من تأثيراتهم المحتملة.	٣.٥٥٢	٠.٩٩٤	٠.٧١٠
٣	مراقبة الانشطة التي يقوم بها المنافسين لكي لا يؤثر عليها.	٣.٣١٣	٠.٩٣٦	٠.٦٦٣
٤	استخدام مواردها النادرة لتحسين تمركزها الاستراتيجي.	٣.٥٨٣	٠.٩٣٧	٠.٧١٧
كامل بعد الوعي الاستراتيجي				
ثانياً: بعد قدرات ارضاء اصحاب المصلحة				
٥	التواصل مع اصحاب المصلحة المختلفين لغرض اقناعهم بشراء المنتجات.	٣.٤٣٨	٠.٩٣٨	٠.٦٨٨
٦	الرد على استفسارات عاملها وجميع الزبائن دون تردد.	٣.٧٥٠	٠.٩٦١	٠.٧٥٠



٧	توضح جودة منتجاتها الصحية بدقة للزبون والحكومات.	٣.٧٥٠	٠.٩٤٦	٠.٧٥٠
٨	انتاج منتجات صحية تتسجم مع الضوابط والتعليمات الحكومية.	٣.٦٤٦	٠.٩٥١	٠.٧٢٩
	كامل بعد قدرات ارضاء اصحاب المصلحة	٣.٦٣٧	٠.٩٤٨	٠.٧٢٧
ثالثا: بعد قابليات التغير التنظيمي				
٩	استخدام قابليات موظفيها لغرض تغير طبيعة ونمط خدماتها الصحية.	٣.٦٩٨	٠.٩٠٦	٠.٧٤٠
١٠	زيادة مقدرات موظفيها لغرض تحسين ادائها العام.	٣.٥٢١	٠.٩٤٨	٠.٧٠٤
١١	مراجعة خططها لتحسين قدرتها على النمو والبقاء بالمنافسة.	٣.٦٥٦	٠.٩٧٧	٠.٧٣١
١٢	الاسراع نحو تغير اهدافها للحد من الاضطرابات الداخلية.	٣.٤٧٩	٠.٩٧٠	٠.٦٩٦
	كامل بعد قابليات التغير التنظيمي	٣.٥٩٨	٠.٩٥٠	٠.٧٢٠
رابعا: بعد المقدرات الادارية				
١٣	توظيف موظفين يتمتعون بالقدرة على انجاز مهامهم بدقة.	٣.٥٦٣	٠.٩٧٧	٠.٧١٣
١٤	تحفيز موظفيها على التخطيط والمبادرة نحو حل مشكلات العمل باستمرار.	٣.٤٥٨	٠.٩٥٦	٠.٦٩٢
١٥	تطوير مهارات موظفيها والابداع في العمل.	٣.٥٢١	٠.٩٣١	٠.٧٠٤
١٦	تشجع موظفيها على ابداء الافكار لغرض تحسين المهام الصحية.	٣.٤٣٨	٠.٩٢٨	٠.٦٨٨
	كامل بعد المقدرات الادارية	٣.٥١٥	٠.٩٤٨	٠.٧٠٣
خامسا : بعد قدرات حل المشكلات				
١٧	الاسباب التي تقود لظهور المشاكل تمهيدا لحلها.	٣.٦٣٥	٠.٩٥٣	٠.٧٢٧
١٨	اراء موظفيها حول ظروف العمل لغرض تحسينها.	٣.٣٤٤	٠.٩٨٨	٠.٦٦٩
١٩	الأسباب التي تقود لرفض الاجور ومكافئات الحالية تمهيدا لتوزيعها بعدالة بين عاملها.	٣.٢٥٠	٠.٩٤٨	٠.٦٥٠



٢٠	الطرق التي تمكنها من التماز مع موظفيها لغرض الحد من ظهور الازمات مستقبلا.	٣.٣٩٦	٠.٩٦٥	٠.٦٧٩
٢١	الطريقة التي تساعد موظفيها على معالجة المشاكل التي تظهر انيا.	٣.٢٢٩	٠.٩٥٢	٠.٦٤٦
كامل بعد قدرات حل المشكلات				
	اجمالي متغير المقدرات الاستراتيجية	٣.٧٨	٤.٧٩	١.٩٨

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (3. SMART PLS.v.7)

٢. المتغير التابع (النجاح التنافسي):

تم قياس متغير النجاح التنافسي من خلال ابعاده (جودة الادارة العليا، جودة المنتجات، قوة الثقافة التنظيمية، تطبيق المعرفة، الاستخدام الامثل للموارد، الخبرة التسويقية)، ويتبين من خلال الجدول (6) أن الوسط الحسابي العام بلغ (4.78) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (3.67)، وأهمية نسبية بلغت (2.67). ونلاحظ أن بعد (جودة الادارة العليا) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٣.٥٨٧) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٨٧١) وأهمية نسبية (٠.٧١٧). اما بعد (جودة المنتجات) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٦٢٤) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (١.١٣١) وأهمية نسبية (٠.٧٢٥). فيما حقق بعد (قوة الثقافة التنظيمية) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٤٦٨) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (١.٢١٦) وأهمية نسبية (٠.٦٩٤). أما بعد (تطبيق المعرفة) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٣.٣٧٣) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (١.٢٣٧) وأهمية نسبية (٠.٦٧٥). بينما حقق بعد (الاستخدام الامثل للموارد) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٣.٥١٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (١.١٧٨) وأهمية نسبية (٠.٧٠٢). أما بعد (الخبرة التسويقية) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٣.٥٦٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (١.٢٧٥) وأهمية نسبية (٠.٧١٣).



الجدول (6) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير النجاح التنافسي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
المتغير المستقل : النجاح التنافسي				
اولا: بعد جودة الادارة العليا				
١	الالتزام الحقيقي بتحسين قدرات مدراء الاقسام.	٣.٦٨٨	١.٠٩٨	٠.٧٣٨
٢	مراقبة أداء مدراءها وتحفيزهم على أداء الأفضل بما يخدم سمعتها.	٣.٦٠٤	٠.٠٣١	٠.٧٢١
٣	توظيف مدراء بمقدرات فريدة تنعكس ايجابا على سمعتها.	٣.٥٨٣	١.١٣٠	٠.٧١٧
٤	توفر الدعم لتحفيز قادة المستشفى على تطوير مقدراتهم الجوهرية بصورة مستمرة.	٣.٦٨٨	١.١٣٦	٠.٧٣٨
كامل بعد جودة المنتجات				
ثانيا: بعد جودة المنتجات				
٥	خلق ثقافة الجودة نتيجة الاختيار المستنير لفلسفة الإدارة المناسبة في المنظمة.	٣.٧٤٠	١.٠٨٨	٠.٧٤٨
٦	مراجعة مستوى خصائص منتجاتها الصحية باستمرار.	٣.٦٢٥	١.١٦٣	٠.٧٢٥
٧	تحسين المنتجات الصحية لتحقيق مخرجات صحية متميزة.	٣.٦٦٧	١.٢٢٠	٠.٧٣٣
٨	وضع معايير متطورة لجودة منتجاتها الصحية بصورة مستمرة.	٣.٥٠٠	١.٣١٤	٠.٧٠٠
كامل بعد جودة الادارة العليا				
ثالثا: بعد قوة الثقافة التنظيمية				
٩	تبني قيم تنظيمية تنص على احترام جميع موظفيها.	٣.٦٨٨	١.٢٥١	٠.٧٣٨
١٠	إعادة النظر بمعتقداتها التي لا تتسجم مع معتقدات موظفيها.	٣.١٩٨	١.٢٦٢	٠.٦٤٠



١١	الاستفادة من اراء عامليلها لغرض تطوير ثقافتها التنظيمية.	٣.٣٥٤	١.٣١٤	٠.٦٧١
١٢	تشجيع مهارات الموظفين التي بطبيعتها تختلف عن الاطباء.	٣.٤٧٩	١.١٢٤	٠.٦٩٦
	كامل بعد قوة الثقافة التنظيمية	٣.٤٦٨	١.٢١٦	٠.٦٩٤
	رابعاً: بعد تطبيق المعرفة			
١٣	تشجيع الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي يمتلكه.	٣.٢٨	١.٣١٨	٠.٦٥٧
١٤	تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة يستفيد منها الاخرين في انجاز مهامهم.	٣.٥٠٠	١.١٧٠	٠.٧٠٠
١٥	تقييم مستويات اداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة.	٣.٣٥٤	١.١٨٧	٠.٦٧١
١٦	تكوين فرق عمل مع اصحاب الخبرة لتقديم الاستشارات المعرفية الصحية لباقي الموظفين.	٣.٢٦٠	١.٢٩٢	٠.٦٥٢
	كامل بعد تطبيق المعرفة	٣.٣٧٣	١.٢٣٧	٠.٦٧٥
	خامساً : بعد الاستخدام الامثل للموارد			
١٧	تشخيص اهم احتياجات ورغبات الزبائن وتصميم خدماتها بما يتوافق معها.	٣.٦٠٤	١.١٠٠	٠.٧٢١
١٨	تبني اساليب معاصرة في ترويج منتجاتها بالشكل الذي يساعد على تعزيز حصتها السوقية.	٣.٣٦٥	١.٢٢٤	٠.٦٧٣
١٩	تطوير منتجاتها بشكل مستمر للحفاظ على ميزتها التنافسية.	٣.٥٠٠	١.٢٠٥	٠.٧٠٠
٢٠	مراقبة كافة التحركات باستمرار التي يقوم بها المنافسين الاخرين.	٣.٧٠٨	١.١٢٣	٠.٧٤٢
	كامل بعد الاستخدام الامثل للموارد	٣.٥١٠	١.١٧٨	٠.٧٠٢
	سادساً: بعد الخبرة التسويقية			
٢١	زيادة قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة .	٣.٦٩٨	١.٢٣٢	٠.٧٤٠



٢٢	تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة من المصادر الاساسية.	٣.٦٢٥	١.٢٧٥	٠.٧٢٥
٢٣	تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم.	٣.٤٦٩	١.٢٩٧	٠.٦٩٤
٢٤	امتلاك الميزة التنافسية والمحافظة عليها.	٣.٥٢١	١.٣٩٢	٠.٧٠٤
كامل بعد الخبرة التسويقية				
	اجمالي متغير النجاح التنافسي	٤.٧٨	٣.٦٧	٢.٦٧

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (3. v. SMART PLS)

ثالثا: اختبار فرضيات البحث:-

في هذه الفقرة سيتم اختبار صحة فرضيات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة (المقدرات الاستراتيجية والنجاح التنافسي) لغرض التوصل إلى استنتاجات وتوصيات كما يأتي:

١- اختبار فرضيات الارتباط

تشير النتائج الواردة في الجدول (٧) الى علاقات الارتباط بين المتغيرات وكالاتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المقدرات الاستراتيجية والنجاح التنافسي على المستوى الكلي، وحسب المعطيات المعروضة في الجدول (٧):

بعد مراجعة البيانات المدرجة في الجدول (٧) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين المقدرات الاستراتيجية والنجاح التنافسي هي (٠.٥٩٧**) بمستوى معنوية قدره (٠.٠٠٠)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من (٠.٠٥)، لذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الدراسة. وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، نتجه الان نحو صياغة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يلي:

١. الفرضية الفرعية الاولى: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الوعي الاستراتيجي والنجاح التنافسي، وبعد مراجعة الجدول (٧)، تبين ان قيمة معامل الارتباط بين الوعي الاستراتيجي



- والنجاح التنافسي هي (0.351^{**}) بمستوى معنوية قدره (0.000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من (0.05)، لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث .
٢. الفرضية الفرعية الثانية: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد قدرات إرضاء أصحاب المصلحة و النجاح التنافسي، وبعد مراجعة الجدول (٧)، تبين ان قيمة معامل الارتباط بين قدرات إرضاء أصحاب المصلحة والنجاح التنافسي هي (0.438^{**}) بمستوى معنوية قدره (0.000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من (0.05)، لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث .
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد قابليات التغير التنظيمي والنجاح التنافسي، وبعد مراجعة الجدول (٧)، تبين ان قيمة معامل الارتباط بين قابليات التغير التنظيمي والنجاح التنافسي هي (0.443^{**}) بمستوى معنوية قدره (0.000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من (0.05)، لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث .
٤. الفرضية الفرعية الرابعة: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد المقدرات الادارية و النجاح التنافسي، وبعد مراجعة الجدول (٧)، تبين ان قيمة معامل الارتباط بين المقدرات الادارية والنجاح التنافسي هي (0.433^{**}) بمستوى معنوية قدره (0.000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من (0.05)، لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث .
٥. الفرضية الفرعية الخامسة: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد قدرات حل المشاكل والنجاح التنافسي، وبعد مراجعة الجدول (٧)، تبين ان قيمة معامل الارتباط بين قدرات حل المشاكل والنجاح التنافسي هي (0.395^{**}) بمستوى معنوية قدره (0.000)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من (0.05)، لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث .

الجدول (٧) نتائج علاقات الارتباط بين المقدرات الاستراتيجية وابعادها والنجاح التنافسي

Correlations							
المقدرات الاستراتيجية (SC)	قدرات حل المشاكل SPC	المقدرات الإدارية MC	قابليات التغيير التنظيمي OCC	قدرات إرضاء أصحاب المصلحة SSC	الوعي الاستراتيجي SA	المتغير المستقل المتغير التابع	
.597**	.395**	.433**	.443**	.438**	.351**	Pearson Correlation	النجاح التنافسي (CS)
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)	
96	96	96	96	96	96	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (3 .v. SMART PLS)

٢- اختبار فرضيات التأثير :

بعد الانتهاء من اختبار فرضيات الارتباط، نتجه الان نحو اختبار فرضيات التأثير وذلك حسب ورودها في منهجية البحث المذكورة وذلك للتأكد من مدى صحتها تمهيدا لصياغة الاستنتاجات والتوصيات التي سوف تبني على أساس النتائج التي سوف تظهر في هذا البحث:

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) الى علاقات التأثير بين المتغيرات وكالاتي :



- الفرضية الرئيسية الثانية: أفادت هذه الفرضية بوجود تأثير لمتغير المقدرات الاستراتيجية في النجاح التنافسي على المستوى الكلي، والشكل (٨) يوضح معطيات اختبار التأثير بين المتغيرين:
١. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثيراً معنوياً لبعد الوعي الاستراتيجي في المتغير التابع النجاح التنافسي، اذ بلغ معامل لهذا البعد (٠.٨١٤) وبدرجة معنوية مقدارها (٠.٠٠٠)، وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد البالغ (٠.٠٠٥)، وعليه تقبل هذه الفرضية.
 ٢. الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير معنوي لبعد قدرات إرضاء أصحاب المصلحة في المتغير التابع النجاح التنافسي، اذ بلغت قيمة معامل التأثير لهذا البعد (٠.٢٤٢)، وبدرجة معنوية مقدارها (٠.٠٠٠١)، وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد البالغ (٠.٠٠٥)، وعليه تقبل هذه الفرضية.
 ٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثيراً معنوياً لبعد قابليات التغير التنظيمي في المتغير التابع النجاح التنافسي، اذ بلغ معامل لهذا البعد (٠.٧٨٥) وبدرجة معنوية مقدارها (٠.٠٠٠)، وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد البالغ (٠.٠٠٥)، وعليه تقبل هذه الفرضية.
 ٤. الفرضية الفرعية الرابعة: عدم وجود تأثير معنوي لبعد المقدرات الإدارية في المتغير التابع النجاح التنافسي، اذ بلغت قيمة معامل التأثير لهذا البعد (٠.٠١٣) وهو مؤشر ضعيف جداً، وبدرجة معنوية مقدارها (٠.٩١٥)، و يعني ان الثقة لهذا البعد ضعيفة عند مقارنتها بمستوى المعنوية المحدد ب (٠.٠٠٥)، وعليه ترفض هذه الفرضية.
 ٥. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثيراً معنوياً لبعد تحليل التوجه السوقي في المتغير التابع النجاح التنافسي، اذ بلغ معامل لهذا البعد (٠.٧٠١) وبدرجة معنوية مقدارها (٠.٠٠٠)، وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد البالغ (٠.٠٠٥)، وعليه تقبل هذه الفرضية.

شكل (٨) اختبار تأثير ابعاد المقدرات الاستراتيجية في النجاح التنافسي:

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T B/ST	R ²	ST.DEV	معامل التأثير β	تجاه الفرضية
قبول	٠.٠٠٠٠	٤.٣٠٦	٣٠٦.٤	٠.١٨٩	٠.٨١٤	الوعي الاستراتيجي -> النجاح التنافسي
قبول	٠.٠٠٠١	١.٥٢٢		٠.١٥٩	٠.٢٤٢	قدرات إرضاء أصحاب المصلحة -> النجاح التنافسي
قبول	٠.٠٠٠٠	٤.٤٣٥		٠.١٧٧	٠.٧٨٥	قابليات التغيير التنظيمي -> النجاح التنافسي
رفض	٠.٩١٥	٠.٠٩٧		٠.١٣٤	٠.٠١٣	المقدرات الإدارية -> النجاح التنافسي
قبول	٠.٠٠٠٠	٦.٢٥٨		٠.١١٢	٠.٧٠١	قدرات حل المشاكل -> النجاح التنافسي

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS v.3)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- تُعد المقدرات الاستراتيجية من المواضيع المهمة التي يجب أن تركز عليها منظمات الأعمال وذلك لغرض الوصول إلى التميز التنظيمي والاستدامة التسويقية والاستراتيجية.
- ٢- يعد النجاح التنافسي المفتاح الرئيس الذي يقود المنظمات إلى تحقيق الاستقرار التنافسي في بيئة الأعمال الحديثة التي تمتاز بتطور كبير نتيجة ما يقوم به المنافسين من أنشطة متعددة لتحقيق التفوق.
- ٣- يوجد وضوح لدى العينة المبحوثة تجاه المقدرات الاستراتيجية وأبعادها ما يعكس لنا تطبيق هذا المتغير بهدف الوصول الى نتائج تمكن المنظمة المبحوثة من تحقيق أهدافها المستقبلية بدقة.

٤- هنالك تفهم واضح لدى العينة المبحوثة تجاه النجاح التنافسي وهو ما يعكس لنا رغبة المدراء بتبني أسس العمل العلمي بصورة دقيقة ذلك لغرض تحسين أداء منظماتهم بصورة تقودهم الى البقاء في المنافسة اطول مدة ممكنة.

٥- تركز إدارة المنظمة على استخدام عمليات وأساليب إنتاج صديقة للبيئة، والتي ستؤدي حتماً إلى الحد من النفايات التي تلحق ضرراً كبيراً بالبيئة الطبيعية وتهدد سمعتها لدى الزبائن وتقلل من فرص تحقيق الأهداف المستقبلية. .

٦- هناك اتجاه واضح في العينة المبحوثة نحو توظيف عاملين من ذوي القدرات العقلية يميزهم عن غيرهم ممن لا يملكون القدرات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بشكل صحيح.

٧- من الواضح أن العينة التي شملها الاستطلاع أرادت زيادة دعمها للمجتمع من خلال التركيز على التعاقد مع الأعضاء وتجنب توظيف العمالة الأجنبية، وبالتالي تقليل البطالة داخل المجتمع وزيادة استقراره حيث يمكنهم الوصول إلى احتياجاتهم المادية. هناك فرصة واعدة .

٨- من الواضح أن العينة المبحوثة تميل إلى إنتاج منتجات عالية الجودة تلبي متطلبات العميل ، الأمر الذي سيؤدي حتماً إلى زيادة رضا العملاء ، مما يدفعه إلى استهلاك منتجاتهم والابتعاد عن المنتج المنافس.

ثانياً: التوصيات:

١ - ضرورة تطبيق أساسيات ومبادئ المقدرات الاستراتيجية وذلك لما لها من فوائد تستفيد منها المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال تطوير العمليات الحالية واستبعاد العمليات غير المجدية.

٢ - التأكيد على إدارة المؤسسة، والعمل الضروري للمؤسسة وموظفيها للنجاح في المنافسة، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على المستوى العام من خلال تنفيذ أفكارها الأساسية.

٣- تحفيز إدارة المنظمة لتحسين فهم الموظفين لإدارة العمليات المستدامة من خلال تقديم دورات تطوير للموظفين والتواصل معهم لتوضيح القضايا التي يثيرونها.

- ٤- من أجل الحد من تأثير المنتجات المنافسة، يجب على إدارة المؤسسة تطوير استراتيجية عمل واضحة بخطوات متسلسلة تقود مؤسستها إلى مستوى أداء يمكّنها من تحقيق تمايز شامل.
- ٥- تقليل الهدر البيئي من خلال استخدام عمليات داخلية صديقة للبيئة، وبالتالي تقليل انبعاث المواد السامة ، مما ينتج عنه منتجات صديقة للبيئة تلهم العملاء للاستمرار في الاستهلاك.
- ٦- التأكيد على توظيف العمالة الموهوبة لقدرتهم على أداء متطلبات الإدارة العليا بدقة مما يقلل من الوقت لإنجاز المهام المطلوبة ويقلل من التكاليف الناتجة.
- ٧- يؤكد التواصل مع الزبائن الذين يشكلون المجتمع حول المنظمة بهدف الحد من تأثير المنظمة عليهم وتوظيف أعضائهم ودعمهم من خلال إنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم.
- ٨- التركيز على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال إنتاج منتجات عالية الجودة تمكّنها من منافسة منتجات المنافسين والتي يمكن أن تصل بسهولة إلى العملاء نتيجة انفتاح العراق على منتجات المنافسين.

المراجع:

1. Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z., & Eves, A. (2016). Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 116-124.
2. Hashem, T. N. (2020) The Role Of Marketing Engineering Approach In Supporting Marketing Decision Making: Mediating Role Of Marketing Creativity.
3. Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188-205.

4. Alhawari, S., & Al-Jarrah, M. (2012). The Impact of Knowledge Management Processes on the Improve of Strategic Competence: An Empirical study In Jordanian Insurance Companies. *International journal of trade, Economics and finance*, 3(1), 39.
5. Olila, S. (2013). Productivity in Public Welfare Services is Changing: The Standpoint of Strategic Competence-Based Management. *Social work in public health*, 28(6), 566–574.
6. Faix, A., Budde, L., & Friedli, T. (2015). Strategic competence management in global service networks: An integrated approach.
7. Darling, C., & Venkitachalam, K. (2020). Framework on strategic competence performance—a case study of a UK NHS organization. *Journal of Strategy and Management*.
8. Kedzierski, B. A. (2016). Royal Dutch Shell's Journey to Strategic Competence Management. *Journal of Petroleum Technology*, 68(01), 46–51.
9. Horvat, D., Moll, C., & Weidner, N. (2019). Why and how to implement strategic competence management in manufacturing SMEs?. *Procedia Manufacturing*, 39, 824–832.
10. Hussein, H. W. (2020). Adopting a holistic approach to human resources management for enhancing the strategic competence of organizations. *JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS*, 9(35).
11. Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*.
12. Fehr, D., & Huck, S. (2016). Who knows it is a game? On strategic awareness and cognitive ability. *Experimental Economics*, 19(4), 713–726.
13. Sinha, U. K., & Gupta, A. (2014). The Arctic and India: strategic awareness and scientific engagement. *Strategic Analysis*, 38(6), 872–885.
14. Dalcher, D. (2016). Stakeholders: Can we satisfy project stakeholders?.

15. Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., Gomes, R. C., & Onoyama Mori, S. S. (2020). Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process?. *Higher Education*, 79(6), 1039–1056.
16. Sune, A., & Gibb, J. (2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base. *Journal of Organizational Change Management*.
17. Bojesson, C., & Fundin, A. (2020). Exploring microfoundations of dynamic capabilities—challenges, barriers and enablers of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
18. Rieker, P. (2009). The EU—A Capable Security Actor? Developing Administrative Capabilities. *European Integration*, 31(6), 703–719.
19. Bolshakova, A. N. (2015). Administrative Capabilities in the Structure of Professionally Important Personality Traits of Administrative Personal of Internal Affairs Authorities: Life–Creative Approach. *Law & Safety*, 142.
20. Sharif, Y. A., & Al-Shareef, T. M. A. (2022). The Role of Women's Administrative Capabilities to Keep Pace with Strategic Transformation 2030: دور القدرات الإدارية النسائية لمواكبة التحول الاستراتيجي ٢٠٣٠. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية*, ٦(٦), ٢٣-١.
21. Puvanasvaran, A. P., Muhamad, M. R., Megat, M. H. M. A., Tang, S. H., & Hamouda, A. M. S. (2008). A review of problem solving capabilities in lean process management.
22. Ortiz, S. T., Maxwell, A., Krasheninnikova, A., Wahlberg, M., & Larsen, O. N. (2019). Problem solving capabilities of peach-fronted conures (*Eupsittula aurea*) studied with the string-pulling test. *Behaviour*, 156(5–8), 815–846.

23. Gallardo-Vázquez, D., & Sanchez-Hernandez, M. I. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14–22.
24. Thompson, J., & Richardson, B. (1996). Strategic and competitive success: Towards a model of the comprehensively competent organization. *Management decision*.
25. Davis, J. A. (2010). Competitive success: How branding adds value.
26. Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Castuera-Díaz, Á. M. (2019). Corporate social responsibility as an antecedent of innovation, reputation, performance, and competitive success: A multiple mediation analysis. *Sustainability*, 11(20), 5614.
27. John, A. G. (2014). Market orientation, organisational learning capabilities and strategic competitiveness: An inquiry into the causes of sustain competitive success. *International Business Research*, 7(10), 179.
28. Brooksbank, R., Kirby, D., Tompson, G., & Taylor, D. (2003). Marketing as a determinant of long-run competitive success in medium-sized UK manufacturing firms. *Small business economics*, 20(3), 259–272.
29. Hughes, M., Ireland, R. D., & Morgan, R. E. (2007). Stimulating dynamic value: Social capital and business incubation as a pathway to competitive success. *Long Range Planning*, 40(2), 154–177.
30. Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Castuera-Díaz, Á. M. (2019). Corporate social responsibility as an antecedent of innovation, reputation, performance, and competitive success: A multiple mediation analysis. *Sustainability*, 11(20), 5614.
31. Zhao, Q., Li, Z., & Yu, Y. (2021). Does top management quality promote innovation? Firm-level evidence from China. *China Economic Review*, 65, 101562.

32. Chemmanur, T. J., Kong, L., Krishnan, K., & Yu, Q. (2019). Top management human capital, inventor mobility, and corporate innovation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 54(6), 2383–2422.
33. Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, 53, 516–529.
34. Chowdhury, T., Adafin, J., & Wilkinson, S. (2019). Review of digital technologies to improve productivity of New Zealand construction industry.
35. Kliment, M., Trebuna, P., Pekarcikova, M., Straka, M., Trojan, J., & Duda, R. (2020). Production efficiency evaluation and products' quality improvement using simulation. *Int. J. Simul. Model*, 19, 470–481.
36. Murphy, W. H., Gölgeci, I., & Johnston, D. A. (2019). Power-based behaviors between supply chain partners of diverse national and organizational cultures: the crucial role of boundary spanners' cultural intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
37. Beckett, C., & Myers, M. D. (2018). Organizational culture in Business Process Management: The challenge of balancing disciplinary and pastoral power. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 10(1), 3.
38. Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Duy Tung, D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17(2020), 215–224.
39. Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210–218.

40. Li, J., Li, R., & Li, J. (2017). Current research scenario for microcystins biodegradation—a review on fundamental knowledge, application prospects and challenges. *Science of the Total Environment*, 595, 615–632.
41. Ha, S. T., Lo, M. C., & Wang, Y. C. (2016). Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 224, 184–189.
42. Tynan, C., & McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of marketing management*, 25(5–6), 501–517.
43. Same, S., & Larimo, J. (2012, May). Marketing theory: experience marketing and experiential marketing. In 7th International Scientific Conference “Business and Management (pp. 10–11).
44. Schmitt, B. (2011). *Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights*. Now Publishers Inc.
45. Alexy, O., West, J., Klapper, H., and Reitzig, M. (2018). Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource–based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 39, 1704–1727. <https://doi.org/10.1002/smj.2706>
46. Mwai, G., Namada, J., & Katuse, P. (2018). Influence of organizational resources on organizational effectiveness.

