

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها دراسة استطلاعية

لآراء المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات النقاله في العراق

شهاب محمد محمود الطه

قسم إدارة الاعمال، كلية الحدباء الجامعة، موصل - العراق.

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي المتمثل بـ(التوجه نحو السوق، التوجه الريادي) في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها المتمثلة بثلاثة استراتيجيات هي (قيادة الكلفة، التميز، التركيز)، وتمثلت عينة البحث بالمديرين في شركة (آسياسيل) للاتصالات النقاله في العراق، من خلال فرضيات رئيسة اهتمت بمدى اسهام التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة، واعتمد الباحث نموذجاً افتراضياً تم بناءه على اساس المراجع والادبيات ذات العلاقة بالموضوع.

إن اعتمدت استمارة الفحص وتم توزيعها على المديرين في الادارات العليا واعضاء مجلس الإدارة وبلغت الاستمارات الموزعة (٤٢) استمارة، وتوصل البحث إلى ان التوجهات الاستراتيجية نحو السوق والريادة هي مدخل لتعزيز الميزة التنافسية واستدامتها، كما توصل البحث في النهاية إلى أن العلاقة بين متغيري الدراسة هي تبادلية إذ أن التوجه الاستراتيجي يحقق الميزة التنافسية المستدامة وبالعكس، وانتهى البحث بجملة من المقترحات المناسبة للشركة المبحوثة أهمها ضرورة اهتمام الشركة بالتحليل الاستراتيجي للمنافسين لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة، التوجه الريادي.

The Impact of Strategic Orientation in Achieving and Sustaining the Competitive Advantage

A Survey Study

of the Opinions of AsiaCell Telecom Managers in Iraq

Shihab Muhammed Mahmood Al-Taha

Buciness Adminestration Dept., Al- Hadba University College.

Abstract

The research aims at knowing the role played by strategic orientation included (market orientation, entrepreneurship orientation) to enhanced comparative advantage and sustainability represented by three strategies (cost, distinguish, focusing). The research sample was represented by managers of (AsiaCell) company in Iraq.

The main hypothesis of study concerned with a contribution of strategic orientation sustainability the researcher adopted a hypothetical model based on references and literature relates to the topic, also he oleprds on (42) checklist distributed to the research finds out that the approach to enhanced the comparative distinguish and sustainability belong to strategic orientation toward market and entrepreneurship, also concludes that the relationship between tow variables of study entrepreneurship is reciprocate strategic orientation where sustainible comparative experience achives, The most important is the need for the company to pay attention to the strategic analysis of competitors to know the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT).

Keywords: strategic orientation, sustainable competitive advantage, entrepreneurship orientation.

المقدمة

ان اهتمام المنظمات بتحديد مسار المنظمة في المدى البعيد هو ما يعرف في ادبيات الإدارة الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي نحو السوق والريادة الذي يركز على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها المتاحة وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والاولويات ضمن ما يحقق او يكفل تحقيق اهداف المنظمة البعيدة المدى، كما يعد التوجه الاستراتيجي مطلباً اساسياً لتلك المنظمات التي تبحث عن مزايا تنافسية مستدامة. ومع ثورة التكنولوجيا والعولمة وتزايد حدة المنافسة اخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره كنشاط يمكن ان يكون نظاماً ومنهجاً من اجل التوصل لطرق واساليب جديدة تحقق اداء افضل وتعزز المزايا التنافسية المستدامة للمنظمة.

إن موضوع التوجه الإستراتيجي زاد الاهتمام به من قبل القيادات الادارية في المنظمات باعتبار هذه التوجهات (التوجه نحو السوق، الاوجه نحو الريادة) مدخل لتعزيز الميزة التنافسية واستدامتها حيث يؤثر التوجه الاستراتيجي على اداء المنظمة وقدرتها على المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية وبقائها، وافترض البحث ان التوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو الريادة) يسهم في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها في الشركة المبحوثة.

وقد حاولت هذه الدراسة القاء الضوء على التوجهات الاستراتيجية نحو السوق والريادة والميزة التنافسية المستدامة وتقصي العلاقة بينهما في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق وذلك لقدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق ولشدة المنافسة بين شركات الاتصالات في الوقت الحاضر.

المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

لقد ازداد اهتمام الباحثين والقيادات الادارية في الفترة الاخيرة بموضوع التوجهات الإستراتيجية (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة) للبيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات الاعمال، وذلك لقياس مدى تعزيز التوجه الاستراتيجي للميزة التنافسية واستدامتها إذ تؤثر هذه التوجهات على اداء المنظمة وقدرتها على المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية وديمومتها وبقائها ونجاحها وعلى هذا الاساس تم طرح المشكلة الآتية (ما هو دور التوجهات الاستراتيجية نحو السوق والريادة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة؟)، وينبثق من التساؤل اعلاه التساؤلات الآتية:

١. ما دور التوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو الريادة) في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها؟
٢. ما تصور المجيبين عن دور التوجهات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها؟
٣. هل يمتلك المديرون في الشركة المبحوثة تصوراً واضحاً عن دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة؟
٤. ما مدى اسهام متغيرات الميزة التنافسية في تحقيق وتعزيز التوجهات الإستراتيجية نحو السوق والريادة في الشركة المبحوثة؟
٥. هل تسعى الشركة المبحوثة إلى تبني متغيرات التوجه الاستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة؟

ثانياً: اهمية البحث

إن معظم الدراسات والبحوث تستمد اهميتها من المتغيرات التي تسعى إلى معالجتها وفي هذه الدراسة تم تناول متغيران (التوجه الإستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة) إذ

أصبح لهما أهمية كبيرة في ادبيات الإدارة الاستراتيجية ومنظمات الاعمال، ويمكن توضيح اهمية الدراسة من خلال الآتي:

• **الاهمية المعرفية:** تكمن الاهمية المعرفية للدراسة بالنقاط الآتية:

١. اكتسابها اهمية كبيرة لتقديمها اطارا نظريا يتضمن محاور عديدة من ادبيات موضوع التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 ٢. اضافة تراكم معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة ومكملة لما جاءت بها الدراسات الاخرى في هذا المجال.
 ٣. توضيح مفاهيم التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة من خلال ما طرحه الكتاب والباحثين ليساهم في بناء قاعدة يمكن الاستفادة منها علمياً.
- **الاهمية الميدانية:**

١. بناء قناعة وتصور لدى المديرين ورؤساء الاقسام في الشركة المبحوثة عن مفهوم التوجه الاستراتيجي واسهامه في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
٢. تقديم اطار ميداني يكون دليلاً للمنظمات يربط بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، وهذا يمثل اضافة علمية جديدة بالاهتمام لاسيما بعد ان تأكد للباحث ندرة تطرق الدراسات لمثل هذا الربط.

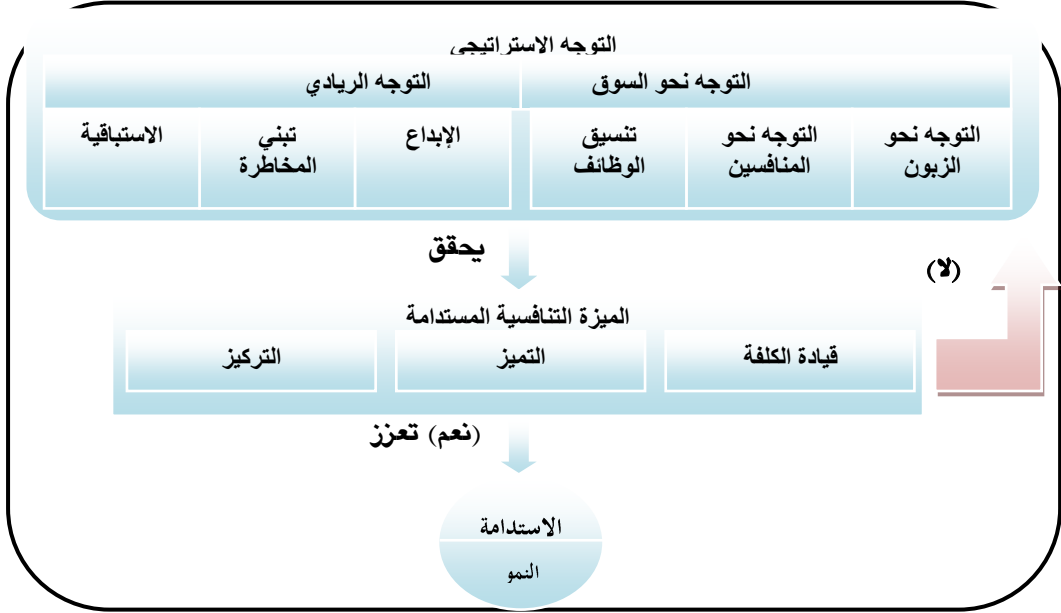
ثالثاً: اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث واهميته فإن الهدف الاساس من هذه الدراسة الآتي:

١. التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة.
٢. التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز استدامة الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة.
٣. تحديد دور أي من التوجهات الاستراتيجية (نحو السوق، نحو الريادة) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

في ضوء مضامين البحث الحالي، فقد صمم مخططاً فرضياً شاملاً، وكما مؤشر في الشكل (١) أدناه:



الشكل من إعداد الباحث.

الشكل (١)

مخطط البحث الافتراضي

خامساً: فرضية البحث

ينبثق من مخطط البحث الفرضية الآتية:

- الفرضية الرئيسة: يسهم التوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو الريادة) في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها في الشركة المبحوثة، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يوجد تصور وإدراك واضح لمتغيرات التوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو الريادة) في الشركة المبحوثة.

ب. يوجد اثر ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو الريادة) في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها في الشركة المبحوثة.

سادساً: حدود البحث

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

١. الحدود الزمانية: امتدت فترة البحث من ٢٠١٨/٨/٣ لغاية ٢٠١٩/٢/١.
٢. الحدود المكانية: اجريت الدراسة على شركة اسيا سيل للاتصالات النقالة.
٣. الحدود البشرية: استقصت الدراسة آراء المديرين واعضاء مجلس الإدارة في الشركة.
٤. الحدود الموضوعية: تناولنا في الدراسة متغيرات التوجه الاستراتيجية نحو (السوق والريادة) لتعزيز الميزة التنافسية واستدامتها.

سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث الدراسة الميدانية و اجراء المقابلات واستخدام قائمة الفحص لجمع البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث للوصول إلى التحليل التفصيلي والواقعي لموضوع البحث.

ثامناً: اساليب جمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية

١. الجانب النظري للبحث: تم الاعتماد في الجانب النظري على مجموعة من المصادر الحديثة منها الكتب والدوريات والرسائل والاطاريح ذات الصلة بمتغيرات البحث وغيرها من المراجع المتوفرة في المكتبات.
٢. الجانب العملي: تم استخدام استمارة الفحص ذات المقياس الثلاثي لجمع المعلومات ووصف وتشخيص وتحليل المتغيرات اللازمة لإنجاز البحث، وجرى تصميمها على وفق مجموعة من المقاييس العلمية، وتم الاستعانة بعدد من الاساليب الاحصائية (الانحدار الخطي البسيط، التكرارات، النسب المئوية، معدلات الوسط الفرضي).

تاسعاً: الصدق والشمولية لأداة البحث

١. **صدق المقياس:** تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء المختصين في مجال العلوم الادارية لفحص و تدقيق فقراتها وملائمتها لفرضيات البحث واهدافه وبعد استطلاع السادة الخبراء تم التوافق بين الآراء حول مدى صحة ووضوح الفقرات عملياً وعلمياً.

٢. **قياس الشمولية:** تم قياس شمولية استمارة الفحص من خلال طرح عدد من الاسئلة المحددة مسبقاً على السادة الخبراء والمحكمين للتأكد من مدى شمولية القائمة، وفي ضوء الاجابات تم تعديل وتصحيح واستبدال عدد من الفقرات والعبارات، والجدول ذو الرقم (١) يوضح اسماء الخبراء والمحكمين الذين تم عرض الاستمارة عليهم للتأكد من صدق المقياس والشمولية.

الجدول (١)

السادة المحكمين لقائمة الفحص

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. محمد عبدالوهاب العزاوي	استاذ	الكلية التقنية الادارية / الجامعة التقنية الشمالية
د. معن جاراالله المعاضيدي	استاذ	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
د. سرمد غانم صالح	استاذ مساعد	كلية الحداية الجامعة
د. سمير عبدالرزاق العبدلي	استاذ مساعد	كلية الحداية الجامعة
د. مظفر احمد العبيدي	استاذ مساعد	المعهد التقني / الحويجة

الجدول من إعداد الباحث.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: التوجه الاستراتيجي

١. مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يعدّ مفهوم التوجه الاستراتيجي من المفاهيم والمصطلحات المهمة في أدبيات إدارة الأعمال لكون بقاء المنظمة والقدرة على المنافسة يرتبط بكيفية قيام المنظمة بتطبيق هذا المفهوم بالشكل الصحيح ضمن محيطها الداخلي والخارجي. وتشير الأدبيات الخاصة بالتوجهات الاستراتيجية إلى أنها الطريقة الصحيحة لكيفية إدارة أنشطة وأعمال وموارد المنظمة، وقد وصف (Cadogan) التوجه الاستراتيجي بأنه كيفية قدرة المنظمات على القيام بتنسيق وتخصيص وإدارة مواردها لتحقيق أهدافها[1].

إن التوجه الاستراتيجي يعمل على كيفية تحديد الخطوط العريضة لخطط واستراتيجيات المنظمة ويعد هذا السبب الرئيس في اختلاف وتباين المستويات لأداء الأعمال[2]، إذ يؤثر التوجه الاستراتيجي على كافة أنشطة وأعمال المنظمات من خلال تأثير عمل وتفكير وإدراك المديرين للبيئة الخارجية المحيطة بمنظمتهم وكذلك معرفة ردود أفعالهم للتغيرات والتطورات البيئية، كما أن التوجهات الاستراتيجية تتضح من خلال تخصيص وتنسيق الموارد فالمنظمات تركز عملها للتوجه نحو السوق وتخصيص مواردها لتجميع البيانات والمعلومات عن الأسواق من أجل الاستجابة الأفضل لرغبات الزبائن واحتياجاتهم[3].

اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي حيث وصف بأنه الطريقة التي سيتم بواسطتها تحقيق وإنجاز الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمات مما يؤدي إلى تخفيض وتقليل العناصر السلبية المحيطة بعملها، أي أن هذا التوجه يجب أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل يضمن المنافسة في السوق وتحسين الأداء[4].

وكذلك وصف التوجه الاستراتيجي بأنه الطريق الذي اختارته منظمات الاعمال من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية العامة، مع الاخذ بنظر الاعتبار ظروف وعوامل البيئة الخارجية وكذلك امكانياتها المتاحة من اجل التقيد بالموارد المتوفرة لديها[5].

وأشار (Deshpande .et.al) إلى أنه مجموعة من السلوكيات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة للقيام بأعمال وأنشطة سليمة من اجل تحقيق الاداء المتميز والمستدام[6].

ويرى الباحث ان عملية التوجه الاستراتيجي هي تلك الثقافة التي تقودها قناعة وقيم وافكار القيادات الادارية العليا في المنظمات والتي ينبغي على الإدارات أن تكون فعالة وكفؤة في بناء هذه العملية، وثقافة التوجه الاستراتيجي تركز على التحسين المستمر بصياغة وتنفيذ الخطط، وتلبية احتياجات العاملين والقيام باتخاذ القرارات المرتكزة على المعلومات وتعزيز روح الفريق الواحد وارساء الرؤية طويلة الامد.

٢. فوائد ومنافع التوجه الاستراتيجي:

اتفق العديد من الكتاب المختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية ومنهم (Morgan & Strong) (Mahmoud & Hareth) (الكرخي) على مجموعة من المنافع والفوائد التي يحققها التوجه الاستراتيجي ويمكن ايجازها بالآتي:[7][8][9]

أ. يساعد المنظمات للسيطرة على السوق من خلال القدرة على المنافسة والتميز والبحث عن اسواق جديدة وتطوير الابتكارات والابداعات الجذرية.

ب. إدراك المديرون لجميع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وجعلهم اكثر وعياً واستجابة للتعامل الفعال مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية من أجل الوصول لأداء متميز وفعال للمنظمة.

ت. تنمية قدرة جميع العاملين في المنظمات لمواجهة المشكلات وكيفية التعامل معها من أجل تحديد مسار التوجهات المستقبلية.

ث. مساعدة المديرين في المنظمات على التفكير الاستراتيجي السليم والبعيد المدى من أجل بلورة الرؤى والافكار والمسائل المهمة استراتيجياً.

ج. يعكس القدرة على تخصيص الموارد بشكل أفضل نحو تحقيق اهداف محددة من خلال صياغة وتطبيق استراتيجية المنظمة بناء على كسب الفرص ومواجهة التحديات في البيئة الخارجي.

يرى الباحث أن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يساهم في فتح نوافذ التفكير والابداع لدى القيادات الادارية العليا نحو افاق الرؤى والاعمال المستقبلية، وكذلك يعزز نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية من خلال التوجه نحو السوق.

وبناء على ما تقدم فإن تأسيس مركز تنافسي قوي للمنظمة وتحديد التوجه الاستراتيجي الواضح والدقيق يقوم على عدد من المرتكزات منها: [10]

- أ. امتلاك نظام معلومات استراتيجي فعالاً.
- ب. وجود انظمة تدقيق داخلية وخارجية.
- ت. كفاءة وفاعلية نظم الرقابة الاستراتيجية.
- ث. امتلاك المنظمة القدرة على التنبؤات المستقبلية بشأن جميع المتغيرات البيئية.

٣. ابعاد التوجه الاستراتيجي:

صنف الباحثون ابعاد ومتغيرات التوجه الاستراتيجي وفق طبيعة المنظمات ونشاطها وعملها من جهة والتصرفات الاستراتيجية والتوجهات التسويقية من جهة اخرى، ويمكن توضيح الأبعاد الأكثر اهمية من خلال الجدول ذي الرقم (٢).

الجدول (٢)

أبعاد التوجه الاستراتيجي

ت	الأبعاد والمتغيرات الكاتب أو الباحث	التوجه نحو السوق	التوجه نحو الابتاع	التوجه نحو الريادة	التوجه نحو التكنولوجيا	التوجه نحو الموارد	التوجه نحو التعلم	التوجه نحو الأفراد	التوجه نحو القيادة
١	(Grinistein, 2008)[11]	*	*	*			*	*	
٢	(Frishammar & Anderson, 2009)[12]	*		*					*
٣	(Hakala, 2010)[13]	*		*	*		*		
٤	(Isoherranen, 2012)[14]	*			*				
٥	(Reulink, 2012)[15]	*		*		*	*		
٦	(Kim et.al, 2013)[16]	*		*					
٧	(Basim, et.al, 2016)[17]	*						*	
٨	(Mercy et.al, 2018)[18]	*	*	*	*				
	التكرارات	7	2	6	3	1	3	2	1
	النسبة المئوية %	87.5	25	75	37.5	12.5	37.5	25	12.5

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

تباينت وتعددت انواع التوجه الاستراتيجي ومتغيراته تبعاً لتعدد النظريات والمدارس الادارية من جهة، ونوع المنظمة ومجال عملها من جهة ثانية، وبناءً على الادب النظري بموضوع التوجه الاستراتيجي، وكذلك بناء الجدول السابق اتضح أن تركيز الباحثين انصب على بعدين (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة) وبنسبة تكرار (75, 87.5) على التوالي، ولقناعة الباحث بهذه النسبة في ضوء المصادر سوف يعتمد الباحث على هذين البعدين لكونهما الاهم في موضوع البحث.

١. التوجه نحو السوق

إن مصطلح التوجه نحو السوق ظهر بسبب ضعف إدارات المنظمات لعقد صفقات السوق التي تمكنها من المنافسة والنمو والبقاء، وبالتالي فإن التوجه نحو السوق هو النشاط الذي تستطيع المنظمة من خلاله فهم احتياجات ورغبات الزبائن وتلبيتها والتفاعل معها مع التغيرات البيئية جميعها من أجل المحافظة على مكانة المنظمة وكسب ثقة زبائنهم [19]. ومن هنا ظهرت النقاشات حول تصنيف مفهوم التوجه نحو السوق وابتفاق معظم الباحثين أخذ الاتجاهات الآتية: [20]

- النظر إلى التوجه نحو السوق كفلسفة للأنشطة والأعمال التي تتعلق بالتسويق بمنظور استراتيجي.
- الرؤية إلى التوجه نحو السوق كثقافة تنظيمية.
- الإشارة إلى التوجه نحو السوق كمجموعة من السلوكيات الاستراتيجية.

وللإطلاع على مفهوم التوجه نحو السوق استعرض الكتاب والباحثين كلاً حسب وجهة نظره، فقد أشار (Javaligi et.al.) إلى أنه نشاط من أنشطة المرونة الاستراتيجية التي تركز على السوق لتمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تبنيها لاستراتيجية ذكاء السوق المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين [21].

وأكد (Bodlaj) على أن التوجه الاستراتيجي نحو السوق هو نوع من أنواع السلوك الإبداعي المصمم لتأطير وتقديم قيمة متميزة ومستدامة للزبائن [22].

قامت العديد من منظمات الأعمال في تطوير وتحسين مفهوم التوجه الاستراتيجي نحو السوق لمزامنة التغيرات البيئية التي تحدث، لأن التوجه نحو السوق يعدّ الخطوة الأولى للاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال، إذ أن امتلاك المنظمات لقدرات التعلم والإبداع

والابتكار يساهم في بناء وتكوين دعامة اساسية للتوجه نحو السوق واتخاذ القرارات العملية الناجحة في الاستجابة لمتطلبات السوق[23].

ويؤكد (Kirca et.al.) على أن التوجه نحو السوق يعدّ مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لأنه يمكن المنظمات من تفهم الحاجات والاستجابة لمتطلبات السوق وله تأثيراً ايجابياً على أداء المنظمة[24].

ومن اهم العوامل المؤثرة على التوجه نحو السوق:[25]

- أ. التنسيق والترابط بين الادارات والتركيز على الإدارة العليا.
- ب. انظمة المكافآت القائمة.
- ج. الصراع بين الادارات.
- د. المركزية في اتخاذ القرارات.

ويرى الباحث أن الهدف من التوجه نحو السوق هو توفير أفضل قيمة للزبون لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها من خلال الخبرة المستمدة من التوجه نحو الزبون والتوجه نحو المنافس والتنسيق بين الوظائف ليتم اكتساب المعرفة ونشر ثقافتها في المنظمة، ويمكن استعراض الأبعاد كالاتي:

أ.التوجه نحو الزبون: تسعى المنظمات للتوجه نحو الزبائن من خلال تحديد الحاجات والرغبات التي يبحث عنها الزبون وترجمتها إلى منتجات بشكل افضل من المنافسين، ويتم تقييم التوجه نحو الزبائن من خلال مجموعة متغيرات مثل الحصة السوقية، رضا الزبائن، خدمات ما بعد البيع، معرفة حاجات ورغبات الزبائن. يهتم التوجه نحو الزبون باحتياجات ورغبات السوق وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الاحتياجات من اجل الحصول على أكبر حصة سوقية، وكذلك يتضمن هذا التوجه بالتصرفات التي تتخذها المنظمة للاستجابة السريعة للمعلومات المتعلقة بحاجات

ورغبات الزبائن، وبالتالي فإن الاستجابة لتلك الحاجات والرغبات وتقديم الخدمات من شأنه أن يحقق الميزة التنافسية للمنظمة [26].

وهناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتوجه والتركيز نحو خدمة الزبون والعناية به منها: [27]

١. القدرة على تلبية الوعود الفورية.
 ٢. الدقة في التعامل والوفاء بالالتزامات.
 ٣. اللباقة والمودة والاحترام في التعامل مع الزبون.
 ٤. موثوقية ودقة المعلومات التي يحتاجها الزبون.
 ٥. الاستماع لآراء ومقترحات الزبائن.
 ٦. حق الزبون في الشكوى والاعتراض.
- وبالتالي فإن عملية التوجه نحو الزبون تتطلب استمرار تدفق البيانات والمعلومات الخاصة باحتياجات ورغبات الزبائن ومدى رضاه عن المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- ب.التوجه نحو المنافس: يشير عن الأنشطة والعمليات المصممة للحصول على المعلومات حول المنافسين في الاسواق المستهدفة، ويجب ان تتضمن تلك الأنشطة توفير مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الاحتياجات والرغبات الحالية والمتوقعة للزبائن.
- فالتوجه نحو المنافس هو ذلك التوجه الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والجيد للمنظمة مقارنة مع منافسيها، من خلال تقديم منتجات ذات خصائص متميزة ومنفردة يكون الزبون مستعدا لدفع اكثر او تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنظمات المنافسة وبأسعار اقل، وبالتالي فإن تعزيز الميزة التنافسية المستدامة يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى اليه المنظمات من خلال الاداء المتميز للموارد المتاحة والكفاءات الاستراتيجية، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وريادة السوق وتعظيم الربحية [28].

ج.التنسيق بين الوظائف: هي عملية او استخدام التناسق لموارد وامكانيات المنظمة لإيجاد قيمة مميزة للزبائن المستهدفين، وإن أية وظيفة في المنظمة قد تساهم في خلق قيمة للزبون تسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة[29].

٢. التوجه الريادي

يعبر التوجه نحو الريادة إلى الأنشطة والممارسات وعمليات اتخاذ القرارات التي تقود المنظمات إلى الدخول في أنشطة واعمال جديدة، وتشمل ابعاد الرغبة في الابداع وتحمل المخاطرة، وتميل إلى ان تكون المنظمة هجومية تجاه المنافسين واستباقية بالنسبة لفرص السوق.

وبيّن العديد من الباحثين مفهوم التوجه الريادي إذ أشار (Tang et.al.) إلى أن قيام المنظمة بتطبيق الابعاد السلوكية الابداعية والاستباقية وتبني المخاطرة لكسب واستثمار الفرص البيئية[30].

وأكدَ (AlDhaafri & Yusof) على أن التوجه الريادي هو مجموعة من الطرائق والعمليات والممارسات لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا لتحويل المنظمة إلى كيان ريادي باستخدام فلسفة عملياتية ناضجة[31].

وحظي مفهوم التوجه الريادي باهتمام الباحثين لكونه احد المفاهيم البحثية المهمة في مجالي الإدارة الاستراتيجية والريادة كما انه يعد جوهر صياغة الاستراتيجية الريادية، ويحقق التوجه الريادي العديد من المزايا يمكن اجمالها بالآتي:[32]

١. ارتفاع الربحية للمنظمات.

٢. زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

٣. تحسين اداء الرضا الوظيفي.

وهناك عدد من الابعاد للتوجه نحو الريادة منها:

أ. **التوجه الابداعي:** ان القدرة على الابداع هي احدى المهارات المميزة لتوجه المنظمات نحو الريادة، ويؤكد الباحثين على أن التوجه الابداعي هو النشاط الأكثر فعالية لوضع المشروع او البرنامج الريادي وبالتالي فإن الابداع يظهر كمتغير رئيسي للتوجه نحو الريادة الاستراتيجية وهو ما يساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، كما ان الابداع هو تبني الافكار والانشطة الجديدة والعمليات الابتكارية التي تؤدي إلى ايجاد منتجات وعمليات وبرامج تكنولوجيا جديدة[33].

ب. **تبني المخاطرة:** مدى رغبة المنظمة في دخول مشاريع وانشطة مبنية على اساس المغامرة وسعي المديرون في المنظمات لتبني مشروع القيام بأفعال شديدة المخاطرة بدلاً من افعال حذرة لذلك فأنها تعدّ من اهم الخصائص النموذجية والتميزة للمنظمة المرتبطة بالريادة لأنها تعدّ العنصر المهم وجزء لا يتجزأ من الريادة كما وتفترض عدم اليقين في المستقبل[34].

وقد اشار (Zimmerman) إلى أن تبني المخاطرة هي عملية توجيه اتخاذ القرارات الاستراتيجية نحو تقبل اكبر احتمال بالتعرض إلى الخسارة عند مقارنتها بالحصول على المنافع المحتملة[35].

ت. **التوجه الاستباقي:** هو ذلك السلوك الفعال للمنظمات والمكون الرئيس للأبداع والتجدد والابتكار، الذي يتطلع إلى فرص سوقية جديدة اي ان المنظمة تركز على هذا التوجه لكي تكون الرائدة في سوق المنافسة، فالتوجه الاستباقي يحاول فهم واكتشاف وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن الكامنة ويكون ذلك بالاتفاق مع تحليل التوجه السوقي، إذ أن المنظمات التي تعتمد على احتياجات ورغبات الزبائن المعلنة في تطوير منتجاتها الجديدة لا يوفر فرص جديدة ولا يخلق اي رؤى مستقبلية[36].

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة

ظهر مفهوم الاستدامة للميزة التنافسية في ثمانينيات القرن الماضي إذ أن أول من طرح فكرة الاستدامة هو George Day عام (١٩٨٤) عندما أشار إلى أنه يمكن الحصول والاستحواذ على نماذج مختلفة ومتعددة في الاستراتيجية ليتمكن المنظمة من البقاء والنمو، وبعد هذه الفكرة جاء نموذج (Porter 1985) المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس المرتبطة مع البيئة الذي عدّ الأساس في منشأ الميزة التنافسية المستدامة، وتبلورت فكرة مفهوم الاستدامة عام ١٩٨٧ عندما اشارت (اللجنة العالمية للبيئة) إلى أن الاستدامة تعني التطور المستمر لموارد وامكانيات المنظمة والمحافظة عليها لمواجهة كافة الاحتياجات الحالية والمحتملة [37].

وتناول العديد من الكتاب هذا المفهوم كلاً حسب وجهة نظره ومن الزاوية التي يراها مناسبة بما يضمن قدرة المنظمة على المنافسة من اجل البقاء والنمو والاستمرار، فقد اشار (Kotler & Armstrong) إلى أن الاستدامة للميزة التنافسية تمثل الاستراتيجيات التي يتوجب على المنظمة اتباعها وتنفيذها من اجل المحافظة على مكانتها السوقية وموقعها التنافسي وادائها المتميز الذي لا يتوقف على المنتجات بل يتضمن كل الجوانب التنظيمية داخل وخارج المنظمة ليكون لها موقع تنافسي من خلال المقارنة بين ادائها واداء المنظمات المنافسة، إذ أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يجب ان تضيف قيمة للزبائن وتقدم منتجات صديقة للبيئة يصعب الوصول اليها من قبل المنافسين الحاليين والجدد [38].

ومن خلال ما ورد من تعاريف ومفاهيم يرى الباحث بأن الميزة التنافسية المستدامة هو الأداء المميز الذي تحققه المنظمة مقارنة مع المنافسين من خلال الاستغلال الافضل لمواردها المتاحة.

❖ استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

تناول المختصين في مجال الإدارة متغيرات واستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة واغلب الدراسات تمحورت حول الاستراتيجيات التي تبناها (Porter)

والمتمثلة بـ (قيادة الكلفة، التميز، التركيز) واعتمدت من قبل اغلب الباحثين والكتاب منهم (Krajwiski & Ritzman) وسوف يذهب الباحث مع تطبيق هذا التوجه لأن هذه الاستراتيجيات هي اساس نجاح اغلب المنظمات ولما لها من اهمية في دراسة وتحليل متغيرات البحث، وسوف نستعرضها كما يأتي: [39]

١. **قيادة الكلفة:** تعمل المنظمات على تصميم وتصنيع وترويج وتوزيع منتجاتها بأقل كلفة ممكنة مقارنة مع المنافسين مع مراعاة مستوى معين نسبياً من التميز لتحقيق اعلى عائد من الارباح، وتعد استراتيجية تخفيض التكاليف احد المتغيرات الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، والغاية من اتباع هذه الاستراتيجية هو الوصول إلى ما تسعى إليه المنظمة كأن يكون تحقيق اعلى عائد ربحي واستثماره في نشاط البحث والتطوير للاحتفاظ بالريادة السوقية مثل شركة (IBM)، و اغلب المنظمات تهدف إلى تخفيض وقيادة التكاليف لجذب اكبر عدد من الزبائن والحصول على اعلى حصة سوقية [40].

٢. **التميز:** تقوم هذه الاستراتيجية على اساس تبني المنظمة لفكرة تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين في الاسواق لتكون لها قيمة ومكانه ذهنية لدى الزبائن، وتهتم اغلب المنظمات بتلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات متميزة وبجودة عالية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، ولتحقيق هذه الاستراتيجية لابد من الاهتمام التام والكامل بالجودة العالية لكي تتمكن المنظمة من التمييز على المنافسين مع استبعاد المنافسة بالأسعار [41]، يستوجب على المنظمات عدم التركيز إلى التمييز بتخفيض الكلف على حساب الجودة المتميزة التي تعد من الحواجز المهمة امام الداخلين الجدد وذلك لان التمييز مرتبط بالسمعة والشهرة والعلامة التجارية للمنظمات المتميزة، كما ان التمييز يأتي من خلال قدرة المنظمة بالتفوق على منافسيها وتكوين مكانة في اذهان زبائنها، وهنا يجب ان تركز المنظمة التي تتبنى استراتيجية التمييز على مواردها المتاحة ونقاط قوتها من اجل كسب الفرص الخارجية التي يصعب على المنافسين تقليدها ومجاراتها لتكون متفردة ومتميزة ومصدر للتفاخر والتباهي لفئة الزبائن التي تخدمهم [42].

٣. التركيز: تقوم هذه الاستراتيجية بالتركيز على فئة معينة من الزبائن او سوق جغرافية معينة أو على انتاج منتجات معينة تهدف إلى خدمة الزبائن في السوق المستهدف، وتركز هذه الاستراتيجية على كافة قطاعات السوق الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم لتلبية احتياجات ورغبات فئة معينة ومستهدفة من القطاعات في السوق، بتقديم منتجات ذات جودة عالية تضمن بها رضا الزبون وولائه لها وتحقيق مكانة ذهنية متميزة[43].

المبحث الثالث الجانب التحليلي

أولاً: وصف الشركة المبحوثة

تعدّ شركة (آسيا سيل) هي اول مزود رئيس لخدمات الاتصالات النقالة ذات الجودة العالية في العراق وحقت تغطية لكافة اجزائه شملت المحافظات الثمانية عشر جميعها، ولديها حصة سوقية تقدر بـ (١٢) مليون مشترك وتغطي الشركة (99.09%) من سكان العراق وهي الاوسع بين شركات الاتصالات النقالة في العراق. تأسست الشركة عام ١٩٩٩ كأول شركة اتصالات خلوية في العراق، وفي عام ٢٠١٢ اعلنت شركة (Altai) الفرنسية لأبحاث التسويق ان شركة (آسيا سيل) هي العلامة التجارية الأولى في العراق ليس في قطاع الاتصالات فقط، بل في القطاعات الاخرى جميعها.

ويمكن ايجاز الجوائز التي نالتها الشركة بالآتي:

١. حصلت على جائزة افضل حملة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في المهرجان الذي اقيم في دبي ترميناً لجهودها وبرامجها الخيرية والانسانية لدعم اللاجئين والنازحين في العراق.
٢. حققت انجازاً ريادياً بوصولها على الجائزة الممنوحة من قبل الاتحاد العالمي للاتصالات المتنقلة عن فئة افضل خدمات الاتصالات الموجهة للسيدات في الاسواق

- الناشئة، وذلك تقديراً لدورها الفاعل للارتقاء بقطاع الاتصالات في العراق إذ قامت بإطلاق خط الماس المبتكر.
٣. فازت بالمركز الاول في فئة تمويل الشركات عن طرحها بسوق العراق للأوراق المالية بوقت قياسي.
٤. حازت على جائزة أكبر صفقة في سوق الأوراق والاسهم المالية خلال المؤتمر الخاص بالشرق الاوسط الذي عقد في مدينة دبي.
٥. نالت على جائزة وزارة الاتصالات العراقية بأذنها أفضل مشغل للخطام العالمي للاتصالات في العراق (GSM) المتنقلة.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج استمارة الفحص

يتم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام استمارة الفحص عن متغيرات البحث المتمثلة بمكونات التوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو الريادة) واستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة للتعرف على مدى توفر هذه المتغيرات في الشركة المبحوثة وكالاتي:

١. التوجه نحو السوق

تم اعتماد ثلاثة متغيرات لقياس التوجه الاستراتيجي نحو السوق تمثلت بـ (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافس، التنسيق بين الوظائف) وظهرت النتائج كما يأتي:

أ. التوجه نحو الزبون: اظهرت نتائج استمارة الفحص في الجدول ذي الرقم (٣) أن الفقرات (1,2,4) حصلت على أعلى درجة والبالغة (10) من أصل (50) أي بنسبة (20%) لكل منهما وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (16%) الأمر الذي يوضح أن الشركة لديها اهتمام بدراسة احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية وتعمل على تلبيتها ولديها الاهتمام الكامل بشكاوي واستفسارات ومقترحات الزبائن. أما الفقرات (3,5) فقد حصلت على (5) من مجموع (50) أي بنسبة

(10%) وهي اقل من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على ان الشركة لا تقوم باستطلاع آراء الزبائن باستمرار لمعرفة مدى الرضا عن الخدمات المقدمة لهم على مدار اليوم. وجاء المعدل العام (8) من اصل (10) بنسبة (80%) بدجم فجوة (20%) مما يؤكد وجود التوجه الاستراتيجي نحو الزبون لدى الشركة المبحوثة فضلاً عن اهتمامها به.

الجدول (٣)

قائمة الفحص الخاصة التوجه نحو الزبون

ت	الفقرات	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
١.	تقوم الشركة بدراسة احتياجات الزبائن الحالية والعمل على تلبيتها	*		
٢.	تراعي الشركة دراسة احتياجات الزبائن المستقبلية وتخطيط تلبيتها	*		
٣.	تقوم الشركة باستطلاع آراء الزبائن باستمرار لمعرفة مدى الرضا عن الخدمات المقدمة لهم		*	
٤.	لدى الشركة الاهتمام الكامل لشكاوي واستفسارات وملاحظات الزبائن والعمل على تلبيتها	*		
٥.	تقدم الشركة خدماتها ومساعداتها للزبائن على مدار ٢٤ ساعة		*	
الأوزان				
		10	5	0
التكرار				
		3	2	0
النتيجة				
		30	10	0
المعدل				
			8	
النسبة المئوية لمدى المطابقة				
			0.8	
معدل الوسط الفرضي				
			0.16	
حجم الفجوة				
			0.20	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

ب. **التوجه نحو المنافس:** بينت نتائج استمارة الفحص في الجدول ذي الرقم (٤) أن الفقرات (2,3,4,5) حصلت على أعلى وزن والبالغ قيمته (10) من مجموع (50) أي بنسبة (20%) لكل منهما، وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة

قيمته (18%) مما يدل على ان الشركة تقدم خدمات اقل تكلفة من المنافسين وتقدم عروضاً تميزها عنهم لأذها تعد رضا الزبون متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية والذمو وبالتالي تحسن وتميز خدماتها مقارنة مع المنافسين. اما الفقرة (1) فقد حصلت على (5) درجات من اصل (50) أي بنسبة (10%) وهي نسبة ادنى من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على ان الشركة لا تهتم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة. وجاء المعدل (9) من اصل (10) بنسبة (90%) بدجم فجوة (10%) مما يدل على وجود التوجه الاستراتيجي للشركة نحو المنافسين.

الجدول (٤)

قائمة الفحص الخاصة التوجه نحو المنافس

ت	الفقرات	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
١.	تهتم الشركة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى الشركات الأخرى.		*	
٢.	تركز الشركة على تقديم خدمات اقل تكلفة من خدمات الشركات المنافسة.	*		
٣.	تقوم الشركة بتقديم عروضاً على الخدمات بحيث تميزها عن الشركات المنافسة.	*		
٤.	تعدّ الشركة رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها مطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية والنمو.	*		
٥.	تقوم الشركة بتطوير وتحسين وتمييز خدماتها مقارنة مع خدمات الشركات المنافسة.	*		
	الأوزان	10	5	0
	التكرار	4	1	0
	النتيجة	40	5	0
	المعدل	9		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.9		
	معدل الوسط الفرضي	0.18		
	حجم الفجوة	0.10		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

ت. التنسيق بين الوظائف: يشير جدول قائمة الفحص ذو الرقم (٥) إلى أن الفقرتين (2,4) حصلتا على أعلى وزن البالغ (10) من مجموع (50) أي بنسبة (20%) لكل منهما مما يدل على أن الشركة تسعى إلى التنسيق الجيد بين الإدارة والعاملين في الخط الأمامي من أجل تطوير وتعزيز خدماتها وتوفير كافة المعلومات عن السوق لإداراتها. أما الفقرتين (1,3) فقد حصلتا على وزن (5) من أصل (50) بنسبة (10%) لكل منهما وهي نسبة أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (12%) مما يدل على ضعف اتباع الشركة لنظام فريق العمل الجماعي لتطوير خدماتها كما أن هناك قصور في تطبيق مبدأ المواءمة بين أنشطتها من أجل الصياغة والتنفيذ السليم. أما الفقرة (5) لم تحصل على أي وزن بعد أن الشركة لا تطلب مدراء الأقسام والوحدات بتقديم خطط ومقترحات مشتركة تساهم في الاستمرار والنمو. وجاء المعدل (6) من أصل (10) بنسبة (60%) وبجزم فجوة (40%) مما يدل على أن الشركة لديها التنسيق والمواءمة بين وظائفها.

الجدول (٥)

قائمة الفحص الخاصة بالتنسيق بين الوظائف

ت	الفقرات	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
١.	تقوم الشركة بإتباع نظام فريق العمل الجماعي كأسلوب لتطوير خدماتها		*	
٢.	تسعى الشركة للتنسيق الجيد بين الإدارة والعاملين في الخط الأمامي لتطوير خدماتها	*		
٣.	تعمل الشركة على الموائمة بين أنشطتها من أجل صياغة وتنفيذ خططها بالشكل السليم		*	
٤.	توفر الشركة المعلومات لإدارتها عن كل ما يتعلق بالسوق	*		
٥.	تطالب الشركة مدراء الوحدات والإدارات والأقسام العمل على تقديم خطط ومقترحات مشتركة			*
الأوزان		10	5	0
التكرار		2	2	1
النتيجة		20	10	0
المعدل		6		
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.6		
معدل الوسط الفرضي		0.12		
حجم الفجوة		0.40		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٢. التوجه نحو الريادة

تم اعتماد ثلاث متغيرات لقياس التوجه الاستراتيجي نحو الريادة تمثلت ب (الابداع، تبني المخاطرة، التوجه الاستباقي) وظهرت قائمة الفحص النتائج كما يأتي:

أ. الأبداع: اظهرت نتائج قائمة الفحص في الجدول ذي الرقم (٦) ان الفقرات (1,2,3,4) حصلت على اعلى درجة والبالغة (10) من مجموع (50) اي بنسبة (20%) لكل منهما وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (14%) الامر الذي يدل على ان الشركة تتمتع بمناخ تنظيمي يشجع على فرص الابداع والابتكار وتسعى لتقديم

خدمات تحقق لها تميزاً في السوق وتهتم الشركة بالابتكار والابداع التسويقي من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية. اما الفقرة (5) فقد حصلت على (5) من اصل (50) اي بنسبة (10%) وهي اقل من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على ان الشركة لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية بشكل مستمر للأفراد العاملين لديها. وجاء المعدل (9) من اصل (10) بنسبة (90%) بحجم فجوة (10%) مما يدل على توفر متغير الابداع في الشركة المبحوثة وبنسبة عالية.

الجدول (٦)

قائمة الفحص الخاصة بالابداع

ت	الفقرات	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
١.	تتمتع الشركة بمناخ تنظيمي يشجع على تقديم فرص الإبداع والابتكار	*		
٢.	تشجع الشركة العاملين لديها على تقديم الأفكار الابتكارية والقدرة على الإبداع وتطوير العمل	*		
٣.	تسعى الشركة إلى تقديم خدمات إبداعية تحقق لها تميزاً في السوق	*		
٤.	تهتم الشركة بالإبداع والابتكار التسويقي من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية	*		
٥.	تحفز الشركة الأفراد العاملين مادياً ومعنوياً على تقديم كل ما يتعلق الابتكارات والإبداعات		*	
الأوزان		10	5	0
التكرار		4	1	0
النتيجة		40	5	0
المعدل		9		
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.9		
معدل الوسط الفرضي		0.18		
حجم الفجوة		0.10		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

ب. تبني المخاطرة: تبين من خلال نتائج استمارة الفحص في الجدول ذي الرقم (٧) أن الفقرات (1,4,5) حصلت على أعلى وزن البالغ قيمته (10) من مجموع (50) أي بنسبة (20%) لكل منهما وهي أعلى من معدل الوسط الحسابي الفرضي البالغ (18%) مما يدل على أن لدى الشركة استعداد لتحمل المخاطر من أجل تقديم خدمات جديدة مبنية على أساس التحليل الاستراتيجي وكذلك لديها الاستعداد لتبني الأنشطة والأعمال عالية المخاطر من أجل التفوق في السوق والحصول على حصة سوقية عالية في أسواق المنافسة. أما الفقرتين (2,3) فقد حصلت على (5) من أصل (50) أي بنسبة (10%) وهي أقل من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على عدم تبني الشركة وجهة نظر متأذية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية كما أنها لا تسعى للتوجه نحو الأنشطة والأعمال ذات المردود المالي غير المؤكد. وجاء المعدل (8) من أصل (10) وبنسبة (80%) بحجم فجوة (20%) مما يدل على وجود متغير تبني المخاطرة في الشركة المبحوثة.

الجدول (٧)

قائمة الفحص الخاصة بتبني المخاطرة

ت	الفقرات	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
١.	لدى الشركة استعداد لتحمل المخاطر من أجل تقديم خدمات جديدة بناءً على التحليل	*		
٢.	تتبنى الشركة وجهة نظر متأنية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية		*	
٣.	تسعى الشركة للتوجه نحو الأنشطة ذات المردود المالي غير المؤكد		*	
٤.	تعمل الشركة على تبني العمليات والأنشطة عالية المخاطرة من أجل التفوق في السوق	*		
٥.	تعتمد الشركة سياسة تبني المخاطرة العالية للحصول على حصة سوقية عالية في أسواق المنافسة	*		
	الأوزان	10	5	0
	التكرار	3	2	0
	النتيجة	30	10	0
	المعدل	8		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.8		
	معدل الوسط الفرضي	0.14		
	حجم الفجوة	0.20		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

ت. التوجه الاستباقي: اتضح من خلال نتائج الجدول ذو الرقم (٨) ان الفقرات (1,2,4) حصلت على أعلى وزن البالغ قيمته (10) من مجموع (50) أي بنسبة (20%) لكل منهما وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (18%) مما يدل على ان الشركة تركز على تطوير خدمات جديدة ليس لها علاقة بالخدمات الحالية وتستثمر التطورات التكنولوجية الرقمية للتركيز على الخدمات الابداعية الجديدة وتفضل التركيز على الخدمات التي تفي باحتياجات الزبائن الجدد المحتملين. اما الفقرتين (2,5) حصلت على (5) درجات من مجموع (50)

اي بنسبة (10%) وهي ادنى من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على ان الشركة ليس لديها اهتمام بتقديم خدمات خارج اسواقها الحالية وغير مستمرة في الدراسة عن اسواق جديدة، وجاء المعدل (8) من مجموع (10) وبنسبة (80%) وبحجم فجوه (20%) مما يدل على توفر التوجه الاستباقي في الشركة المسبوقة.

الجدول (٨)

قائمة الفحص الخاصة بالاستباقية

ت	الفقرات	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
١.	تركز الشركة على تطوير خدمات جديدة ليس لها علاقة بالخدمات المالية	*		
٢.	لدى الشركة الاهتمام بتقديم خدمات جديدة وخارج حدود أسواقها الحالية		*	
٣.	تستثمر الشركة التطورات التكنولوجية الرقمية للتركيز على تطوير خدمات إبداعية جديدة	*		
٤.	تفضل الشركة التركيز على الخدمات التي تفي باحتياجات الزبائن الجدد المحتملين	*		
٥.	استمرار الشركة بالدراسة والبحث عن أسواق جديدة		*	
الأوزان		10	5	0
التكرار		3	2	8
النتيجة		30	10	0
المعدل		8		
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.8		
معدل الوسط الفرضي		0.18		
حجم الفجوة		0.20		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

٣. الميزة التنافسية المستدامة

تم اعتماد ثلاثة متغيرات لقياس الميزة التنافسية المستدامة تمثلت بـ (قيادة الكلفة، التميز، التركيز) وأظهرت نتائج قائمة الفحص الآتي:

أ. **قيادة الكلفة:** يشير الجدول ذو الرقم (٩) إلى أن الفقرات (1,3,4) حصلت على أعلى درجة البالغة (10) من أصل (5) أي بنسبة (20%) أقل منها وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (14%) مما يدل على أن الشركة تراقب باستمرار كافة النفقات والتكاليف لتخفيضها من أجل تقديم أقل الأسعار مقارنة بالمنافسين ولجعل حركة المبيعات أسرع وبالتالي تضع الشركة هامش الأسعار لخدماتها أقل من المنافسين نسبياً، في حين حصلت الفقرة (2) على (5) من أصل (50) أي بنسبة (10%) وهي أقل من الوسط الحسابي الفرضي مما يدل على أن الشركة لا تعتمد استراتيجية الحجم الكبير، أما الفقرة (5) لم تحصل على أي وزن بعد أن الشركة لا تقوم بالتضحية بالأرباح من أجل كسب رضا الزبون وتحقيق أكبر حصة سوقية، وجاء المعدل (7) من مجموع (10) بنسبة (70%) وبجزم فجوة (30%) مما يدل على أن الشركة قيد الدراسة لديها قيادة في الكلفة.

الجدول (٩)

قائمة الفحص الخاصة بإستراتيجية قيادة الكلفة

ت	الفقرات	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
١.	تراقب الشركة باستمرار كافة النفقات لتخفيضها من أجل تقديم أقل الاسعار مقارنة بالمنافسين	*		
٢.	تعتمد الشركة استراتيجية الحجم الكبير والاستثمار الامثل لمواردها		*	
٣.	تهدف الشركة إلى تخفيض التكاليف والاسعار لجعل حركة المبيعات اسرع	*		
٤.	تضع الشركة هامش السعر لخدماتها اقل من المنافسين	*		
٥.	تقوم الشركة بالتضحية بالارباح من أجل كسب رضا الزبون وتحقيق حصة سوقية			*
الأوزان				
		10	5	0
التكرار				
		3	1	1
النتيجة				
		30	5	0
المعدل				
			7	
النسبة المئوية لمدى المطابقة				
			0.7	
معدل الوسط الفرضي				
			0.14	
حجم الفجوة				
			0.3	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

ب. التمييز: بينت نتائج الجدول ذو الرقم (١٠) أن الفقرات (1,2,3,4) حصلت على أعلى وزن البالغ قيمته (10) من مجموع (50) أي بنسبة (20%) لكل منها وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.18) مما يدل على أن الشركة تستخدم التقنيات المتطورة لتحقيق التمييز التي يمكنها من دخول اسواق جديدة بخدماتها ويعزز قدرتها على المنافسة وكذلك تهتم الشركة بالأنشطة التسويقية لبناء سمعة تميز خدماتها عن الشركات المنافسة واما الفقرة (5) فقد حصلت على

(5) من مجموع (50) أي بنسبة (10%) وهي أدنى من الوسط السابي الافتراضي مما يدل على أن الشركة لا تدخل أسواق جديدة يصعب على الشركات المنافسة الوصول إليها وجاء المعدل (9) من أصل (10) بنسبة (90%) بحجم فجوة (10%) مما يدل على وجود استراتيجية التميز في الشركة.

الجدول (١٠)

قائمة الفحص الخاصة بإستراتيجية التميز

ت	الفقرات	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
١.	تستخدم الشركة التقنيات المتطورة لتحقيق التميز على الشركات المنافسة	*		
٢.	تقوم الشركة من خلال التميز بخدماتها من دخول أسواق جديدة	*		
٣.	تتميز الشركة بخدماتها وقدراتها يمكنها من زيادة قدرتها على المنافسة	*		
٤.	تهتم الشركة بالأنشطة التسويقية لبناء سمعة تميز خدماتها عن الشركات المنافسة	*		
٥.	تدخل الشركة باستمرار أسواق جديدة يصعب على الشركات المنافسة الوصول إليها		*	
الأوزان		10	5	0
التكرار		4	1	0
النتيجة		40	5	0
المعدل		9		
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.9		
معدل الوسط الفرضي		0.18		
حجم الفجوة		0.10		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

ت. التركيز: أظهرت نتائج قائمة الفحص في الجدول ذي الرقم (١١) أن الفقرات (1,2) حصلت على أعلى معدل قيمته (10) من مجموع (50) أي بنسبة (20%) لكل

مذها وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.12) مما يدل على ان الشركة تعتمد على فلسفة التفوق من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وتركز على اختراق اسواق مستهدفة من اجل زيادة فعالية انشطتها، اما الفقرتين (3,4) فقد حصلت على (5) من اصل (50) أي بنسبة (10%) وهي ادنى من معدل الوسط الفرضي البالغ (0.12) مما يدل على ان الشركة ليس لديها قدرة متميزة على اختراق اسواق محددة ومستهدفة بخدمات جديدة ولا تعمل على استراتيجية التركيز المستقبلية لكل سوق على حدة، اما الفقرة (5) لم تحصل على أي وزن أي ان الشركة لا تتبع استراتيجية التغيير في التركيز بين فترة واخرى، وجاء المعدل (6) من مجموع (10) وبنسبة (60%) وبحجم فجوة (40%) مما يدل على ان الشركة تمتلك استراتيجية التركيز.

الجدول (١١)

قائمة الفحص الخاصة بإستراتيجية التركيز

ت	الفقرات	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
١.	تعتمد الشركة على فلسفة التفوق من خلال التركيز على قطاع سوقي معين	*		
٢.	تركز الشركة على اختراق اسواق مستهدفة من اجل زيادة فعالية وانشطتها	*		
٣.	تمتلك الشركة قدرة متميزة على اختراق اسواق محددة ومستهدفة بخدمات جديدة		*	
٤.	تعمل الشركة على استراتيجية التركيز المستقلة لكل سوق على حدة		*	
٥.	تتبع الشركة مبدأ التغيير في استراتيجيات التركيز بين فترة واخرى			*
الأوزان		10	5	0
التكرار		2	2	1
النتيجة		20	10	0
المعدل		6		
النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.6		
معدل الوسط الفرضي		0.12		
حجم الفجوة		0.40		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

تحليل اجمالي النتائج الخاصة بمتغيرات البحث للتعرف على المستوى الكلي لنتائج التحليل بالنسبة للتوجهات الاستراتيجية نحو السوق والريادة ومدى قدرتها على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، نعرض الجدول (١٢) الذي يوضح تحليل النتائج على المستوى الاجمالي، وكما يأتي:

الجدول (١٢)

تحليل نتائج قائمة الفحص على المستوى الاجمالي

الميزة التنافسية المستدامة			التوجه الريادي			التوجه نحو السوق		
حجم الفجوة %	نسبة المطابقة %	المتغيرات	حجم الفجوة %	نسبة المطابقة %	المتغيرات	حجم الفجوة %	نسبة المطابقة %	المتغيرات
30	70	قيادة الكلفة	10	90	الابداع	20	80	التوجه نحو الزبون
10	90	التميز	20	80	تبني المخاطر	10	90	التوجه نحو المنافس
40	60	التركيز	20	80	التوجه الاستباقي	40	60	التنسيق بين الوظائف
26.66	73.34	المعدل الكلي	16.67	83.33	المعدل الكلي	23.33	76.67	المعدل الكلي
المؤشر الكلي								
22.22%	حجم الفجوة				77.87%	نسبة المطابقة		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

إذ يتضح لنا من قراءة ما ورد في الجدول السابق أن:

١. المعدل الكلي لنسبة المطابقة للتوجه نحو السوق بلغ (76.67%) ومتوسط حجم الفجوة (23.33%) وبلغت نسبة المتغيرات المنفردة (60,90,80) على التوالي.
٢. اما المعدل الكلي لنسبة المطابقة للتوجه نحو الريادة فقد بلغ (83.33%) ومتوسط حجم الفجوة (16.67%) وبلغت نسبة المتغيرات المنفردة (80,80,90) على التوالي.

٣. بلغ المعدل الكلي لنسبة المطابقة للميزة التنافسية المستدامة (73.34%) ومتوسط حجم الفجوة (26.66%) وبلغت نسبة المتغيرات المنفردة (60,90,70) على التوالي.

٤. بلغ المؤشر الكلي لنسبة المطابقة للمتغيرات الثلاثة (77.87%) ومتوسط حجم الفجوة (22.22%)، الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تصور وإدراك واضح لمتغيرات التوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو الريادة) في الشركة المبحوثة.

ثالثاً: تحليل نتائج اثر ابعاد التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية

تقوم هذه الفقرة باختبار فرضية الاثر بين ابعاد ومتغيرات البحث ثم الاجابة عن التساؤلات التي تضمنتها فرضية البحث الفرعية الثانية، حيث تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بين (Simple Regression Analysis) لاختبار اثر ابعاد المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الاستراتيجي وابعادها المنبثقة منها (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة) مع المتغير المعتمد والمتمثل بالميزة التنافسية، وتنص هذه الفرضية: يوجد اثر ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو الريادة) في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها في الشركة المبحوثة.

وفي ضوء هذا الفرضية جرت صياغة دالة بين المتغير المعتمد (التوجه الاستراتيجي) والذي يرمز له (Y) والمتغير المستقل والمتمثل بالميزة التنافسية والذي يرمز له (X) وقد كانت معادلة الانحدار الخطي $(Y=a+bx)$ يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل الاثر الكلي لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة.

اثر التوجه نحو السوق في تعزيز الميزة التنافسية

يلاحظ من الجدول رقم (١٣) أن قيمة F المحسوبة (4.971) اكبر من قيمة F الجدولية (3.940) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة (B1)(1.947) وهذا يعني ان هناك تأثير للتوجه نحو السوق في تعزيز الميزة التنافسية وكذلك نلاحظ ان

معامل التفسير (0.66) ان يشير إلى ان نسبة (66%) من اسباب التأثير تعود إلى التوجه نحو السوق وان (34%) تعود إلى متغيرات أخرى، وهذا يؤكد اثر التوجه نحو السوق في الميزة التنافسية واستدامتها من خلال اتباع استراتيجية التوجه والاهتمام بالزبون والقدرة على مجابهة المنافسين في الاسواق وكذلك امتلاكها لمعرفة ودراية واسعة للتنسيق بين الوظائف في الشركة المبحوثة.

اثر التوجه نحو الريادة في تعزيز الميزة التنافسية

يشير الجدول رقم (١٣) ان قيمة F المحسوبة (4.961) اكبر من قيمة F الجدولية (3.880) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة (B1)(1.996) وهذا يعني ان هناك تأثير للتوجه نحو الريادة في تعزيز الميزة التنافسية وكذلك نلاحظ ان معامل التفسير (0.60) ان يشير إلى ان نسبة (60%) من اسباب التأثير تعود إلى التوجه نحو الريادة وان (40%) تعود إلى متغيرات أخرى، وهذا يقودنا إلى ان هناك تأثير للتوجه نحو الريادة في الميزة التنافسية واستدامتها عن طريق امتلاك الشركة القابلية على تحقيق الابداع المستمر والقدرة على تبني المخاطرة في الدخول إلى اسواق جديدة ذات منافسة قوية وكذلك امتلاكها التوجه الاستباقي بإيفاء حاجات ورغبات الزبائن المحتملين.

وبالتالي فإن درجة التأثير الكلية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية من خلال قيمة F المحسوبة (5.287) اكبر من قيمة F الجدولية (3.980) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة (B1)(1.025) وهذا يعني ان هناك تأثير للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية وكذلك نلاحظ ان معامل التفسير (0.58) ان يشير إلى ان نسبة (64%) من اسباب التأثير تعود إلى التوجه الاستراتيجي وان (36%) تعود إلى متغيرات أخرى، وهذا يقودنا إلى ان هناك تأثير للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية واستدامتها عن طريق امتلاك الشركة لاستراتيجية التوجه نحو السوق والقدرة على تحقيق التوجه الريادي مقارنة بالآخرين، وهنا تم اثبات الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد اثر ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو الريادة) في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها في الشركة المبحوثة.

الجدول (١٣)

نتائج تحليل الاثر بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	الميزة التنافسية		التوجه الاستراتيجي
				B1	B0	
0.013*	3.940	4.971	0.66	1.947 (7.792)*	32.771 (9.110)*	التوجه نحو السوق
0.018*	3.880	4.961	0.60	1.996 (6.987)*	33.547 (8.988)*	التوجه نحو الريادة
0.021*	3.980	5.287	0.58	1.025 (8.480)*	31.746 (5.237)*	الدرجة الكلية

$P \leq 0.05$, $N = 42$, $df = (1, 135)$, $(t = 1.775)$

بعد اثبات الفرضية الفرعية الاولى عن طريق تفسير نتائج قائمة الفحص والفرضية الفرعية الثانية بواسطة تحليل نتائج التأثير من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط تم إثبات الفرضية الرئيسية: يسهم التوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو الريادة) في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها في الشركة المبحوثة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال نتائج قادمة الفحص، وكالاتي:

١. هناك توجه واضح نحو السوق من قبل الشركة المبحوثة قيد الدراسة وبمتغيرات الثلاثة (التوجه نحو السوق، التوجه نحو المنافس، التنسيق بين الوظائف) مما يدل على أن هذا التوجه سيساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
٢. إن الشركة تملك التوجه نحو الريادة بمتغيراتها الثلاثة (الابداع، تبني المخاطر، التوجه الاستباقي).
٣. ساهمت متغيرات التوجه الاستراتيجي من خلال متغيراتها (التوجه نحو السوق، الاوجه نحو الريادة) في امتلاك الشركة المبحوثة لميزة تنافسية مستدامة مدعومة بمتغيراتها الثلاثة (قيادة التكلفة، التميز، التركيز).
٤. يبين المعدل الكلي إلى تقارب نسبة بين المتغيرات البحث الثلاثة التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، الميزة التنافسية المستدامة، وأظهر المؤشر الكلي لمتغيرات الدراسة أن هناك دور واسهام للتوجهات الاستراتيجية نحو السوق والريادة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
٥. هناك علاقة تبادلية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية إذ أن المنظمات تحتاج إلى التكامل والتنسيق المستمر بينهما لما لذلك من تأثير على بقاء المنظمة والمنافسة في الاسواق.
٦. اثبتت نتائج التحليل أن ابعاد التوجه الاستراتيجي جميعها ذات تأثير ايجابي معنوي في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها إذ إن البعدين كلاهما كان لهما تأثيراً معنوياً ومتقارباً في الميزة التنافسية.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما تم طرحه من استنتاجات نقدم التوصيات الآتية:

١. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بدراسة احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية والتخطيط لتلبيتها من أجل معرفة مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من قبل الشركة.
٢. ضرورة اهتمام الشركة بالتحليل الاستراتيجي للمنافسين لمعرفة نقاط القوة والداخلية ومعالجة نقاط الضعف لتقديم خدمات أقل تكلفة وأفضل جودة من الشركات المنافسة..
٣. لا بد للشركة من القيام باتباع نظام فريق العمل الجماعي والمواءمة بين الأنشطة وأعمال الشركة من أجل تقديم خطط ومقترحات مشتركة بين تلك الوحدات والأقسام، وتشجيع الأفكار الابتدائية والابتكارية من داخل الشركة وتحفيز أفرادها بشكل مستمر.
٤. قيام الشركة بالتأني عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتوجه نحو الأنشطة والأعمال ذات المردود المالي في أسواقها ذات الحصة الكبيرة، وضرورة اعتماد الشركة على استراتيجية الحجم الكبير والاستثمار الأمثل لمواردها.
٥. يجب أن تطمح الشركة وتركز على دخول أسواق جديدة يصعب على المنافسين الدخول إليها مع ضرورة تبني الشركة بتغيير إستراتيجية التركيز بين فترة وأخرى.
٦. ضرورة اهتمام الشركة باستراتيجية التوجه نحو الزبون والمنافس والاهتمام بالأبداع الانتاجي والتسويقي من أجل تحقيق التوجه الاستباقي للزبائن المحتملين.

المصادر والهوامش

- [1] Cadogan, (2012), International Marketing Strategic Orientations and business success: reflections on the path ahead, **International Marketing Review**, 29 (4) P340.
 - [2] Stater, S. F. and Olson, E. M., (2001), Marketing Contribution to the Implementation of business Strategy an Empirical Analysis, **Strategic Management Journal**, Vol (22), No (11), P 1055.
 - [3] Howing, (2014), Multiple Strategic orientations and Business performance A comprehensive Investigation of High-Tech Firms, Thesis, **university of Adelaide Business School**, P 13.
 - [4] Al-Dahdar, Marwan Mahoudeh, (2006), The relationship between the strategic direction of the higher management in Palestinian universities and its competitive advantage: a field study on the universities of the Gaza Strip, an unpublished master's thesis, **Islamic University**, Gaza, p. 50.
 - [5] Grinstein, A., (2008), The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis, **European Journal of marketing**, 42 (112), 75.
 - [6] Deshpande E., Grinstein, A., and Ofek E, (2012). Strategic orientations in competitive context, the role of Strategic orientation marketing, **Letters**, (23), P 629.
 - [7] Morgan, Robert E., and Strong, Carolyn A., (2003), Market orientation and Dimension of strategic orientation, **European Journal of marketing**, Vol (32), No (112), P 166.
 - [8] Mahmoud, Hareth, (2013), Strategic orientation- based research model of SME performance for developing
-

-
- countries society, **Interdisciplinary business research**, Vol 2 (1), P 43.
- [9] Al-Karkhi, Majeed, (2014), Strategic Planning based on Results, **Journal of the Qatari Ministry of Culture and Arts**, Issue (48), p. 67
- [10] Abu Radan, Iman Basheer Muhammad, (2005), Strategic orientation and its impact in the areas of change: An exploratory study in some industrial companies in the city of Mosul, an unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, p. 5.
- [11] Grinstein, A., (2008), The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis, **European Journal of marketing**, 42 (112), P 4.
- [12] Frishammar, J., and Andersson, S., (2009), The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms, **Journal of international Entrepreneurship**, P 6.
- [13] Hakal, H., (2010), configuring out strategic orientation, Academic dissertation, **university of vaasa, Department of management Finland**, P 40.
- [14] Morgan, Robert E., and Strong, Carolyn A., (2003), Market orientation and Dimension of strategic orientation, **European Journal of marketing**, Vol (32), No (112), P 8.
- [15] Reulink, R. B. J., (2012), Strategic orientation and entrepreneurial orientation, Academic dissertation, **university of twente**, P 40.
- [16] Kim, N., I. M, S., and Slaters, S. F., (2013), Impact of Knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms, **Journal of product innovation management**, 30 (1), P 9.
-

-
- [17] Basim, A., and Zaki, A., (2016), strategic orientation and effects on organizational performance-Analgtical study in real estate banks in- dewaing province, **proceedings of the loth international management**, nov. (3-4), Bucharest, Romania, P 12.
- [18] Mercy, E. O., Ayodotun, S. I., and Oluseye, (2018), Acomparative Analysis of small business strategic orientation: implications for performance, **Academy of strategic management journal**, Vol (17), P 14.
- [19] Zeng, Fne, *et al.*, (2013), strategic symbiotic alliances and market orientations An empirical testing in the Chinese car industry, **Asia pacific Business**, Review, Vol (1), No (1), P 57.
- [20] Loado, N. and Mayden- Olivares, A. (2001), Exploring the link between market orientation and innovation in the European and us insurance market international marketing, **Review**, 18 (2), P 134.
- [21] Javalgi, R. G., Whipple, T. W., and Ghosh, A. K., (2005), Market orientation strategic flexibility providers, **journals of services marketing**, 19 (4), P 213.
- [22] Bodlaj., (2010), The impact of aresponsive and proactive market orientation on innovation and business performance and **business review** 12 (4), P 234.
- [23] Sullyanto and Rahab, (2012), The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises Asian social, Vol (8), No (1), P 135.
- [24] Kirca, Ahmet H., Bearden, William O., and Roth Kendall, (2011), Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: the role of intuitional
-

-
- factors, **journal of the Academic marketing**, Sci, Doi (20), P 683.
- [25] Al-Atwi, Muhannad Majeed, (2014), The Possibility of Marketing Capabilities in Promoting a Market-Oriented Strategy: An Applied Study in the General Company for Southern Cement/ New Kufa Cement Factory, **Al-Ghary Journal for Economic and Administrative Sciences**, Volume (7), Issue (30), p. 9.
- [26] Al-Douri, Zakaria, (2005), Strategic Management Concepts and Cases of Study, **Dar Al-Yazouri**, Amman, Jordan, p. 135.
- [27] Al-Mubayrik, Wafa bint Nasser, and Al-Shammari, Ahmed bin Abdulrahman, (2016), Principles of Entrepreneurship for Non-Specialists, **Dar Al-Obeikan**, Riyadh, p. 99.
- [28] Ref. [22], P 240.
- [29] Qasim, Zahraa Naim, (2017), Strategic orientation and its role in achieving organizational excellence: an applied study in private banks in the central and southern governorates, an unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, **Qadisiyah University**, p. 30.
- [30] Tang, j., Kacmar, K., and Busenitz, L., (2012), Enter preneurial alertness in the pursuit of new opportunities, **journal of business venturing**, (27), P 152.
- [31] Al dhaafri, H., and Yusof, R., (2013), the effect of total quality management and the enter pronation on the organizational performance, **journal of business Administration**, 4 (1), p. 74.
-

-
- [32] Huang, K., *et al.*, (2011), revealing the effects of entrepreneurial orientation on firm performance, A conceptual, **journal of applied science**, 11 (16), p. 30.
- [33] Wickham, Philip A., (2006), **Strategic Entrepreneurship**, 1st st, edition person Education, Harlow, England, p.138.
- [34] Koivumem Reetta, (2016), What it takes to become an entrepreneurial leader, thesis, **university Helsinki**, p.19.
- [35] Zimmerman, J., (2014), toward a hypothesis connecting leadership and entrepreneurship, **international journal of management and informational systems (online)**, 18 (4), p. 332.
- [36] Di Benedetto, C. Anthony and Song, M., (2000), The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms international marketing, **Review**, Vol (20), No (5), p. 22.
- [37] Al-Bakri, Thamer, and Bin Hamdan, Khaled, (2013), Conceptual Framework for Sustainability and Sustainable Competitive Advantage, a simulation of (HP) in its adoption of a sustainability strategy, **Academy Journal for Social and Human Studies**, Issue (9), p. 4.
- [38] Ref. [16], P 13.
- [39] Krajwiski, (2013), **operation management processes and supply chains global**, education 10th ed, personal education limited, England, P 209.
- [40] Al-Ajami, Salem Hussein, (2012), The Impact of the Analytical Strategic Orientation on the Organization's Performance, Unpublished Master Thesis, **Middle East University**, Amman, Jordan, p. 44.
- [41] Ref. [39], 217.
-

-
- [42] Saleh, Majid Muhammad, (2017). Elements of Continuous Improvement and Their Role in Achieving a Sustainable Competitive Advantage: An Analytical Study in (Carrefour), **Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences**, Volume (2), Issue (38), p.162.
- [43] Hasan, Ahmad Ibrahim Hassan, (2017), The Impact of Total Quality Management Practices on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Companies According to Company Size, Unpublished Master Thesis, **Middle East University**, Jordan, p. 30.
-