



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

دور العدسة الاستراتيجية في تعزيز التفوق الاستراتيجي

بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بابل كجزء من متطلبات نيل
شهادة البكالوريوس في علوم ادارة الاعمال (2023-2024)

تقدمت به الطالبة

تبارك الرحمن احمد

بأشراف

أ.م. ظفر ناصر حسين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ (9))

صدق الله العظيم

سورة الزمر الآية 9

الأمعاء

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام.

(وأخر دعواتهم ان الحمد لله رب العالمين)

بعد تعب ومشقة دامت اربع سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها امنيات الليلي، واصبح عنائي اليوم للعين قرّة. ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي وارفع قبعتي بكل فخر. فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

وبكل حب اهدي نجاحي وتخرجي هذا

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي جنتي ((والدتي)).

الى من ساندوني بكل حب عند ضعفي وازاحوا عن طريقي المتاعب من مهدوا لي الطريق وزرعوا الثقة والاصرار بداخلي الى من شد الله بهم عضدي ((اخوتي)).

الى ملائكة رزقني الله بهن لأعرف من خلالهن طعم الحياة الجميلة، من غيرن مفاهيم الحب والصدقة والسند في حياتي ((اخواتي)).

الى من وقفت في كل مرة ونفضت غبار التعب رغم الخيبات مرات كثيرة ((نفسى)).

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله قبل الانشاء والاحياء والاخر بعد فناء الاشياء, العليم الذي لا ينسى من ذكره ولا ينقص من شكره ولا يخيب من دعاه ولا يقطع رجاء من رجاه, والصلاة والسلام على خير الانام ابي القاسم محمد صلوات ربي عليه وعلى آله وصحبه.

اما بعد فلا يسعني الا ان اتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير الى من شاركتني في حكمتها الاستاذ (ظفر ناصر) التي كانت بحق اماً ومشرفة علمية امينة افاضت علينا من نبلها ورصانة علمها وغمرتني برعايتها وكرم خلقها وحسن توجيهاتها وارشاداتها العلمية, منذ ان وضع البحث لبناته الاولى الى ان ختم بحروفه الاخيرة , فأسال الله تعالى ان يرفلها بعمر مديد وحياة سعيدة ويجزيها عني افضل الجزاء في الدنيا والاخرة.

واتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان الى اساتذتي الكرام في قسم ادارة الاعمال جميعاً من كان لي الشرف ان ادرس على يديه ومن ساعدني بالتوجيه والنصح وما قدموا لي من معلومات قيمة وتوجيهات عززت عملي لإخراج هذا البحث.

واتقدم بخالص شكري وامتناني الى اساتذتي في قسم ادارة الاعمال الجامعة المستنصرية لما قدموه لي من علم ومعارف كانت اللبنة الاولى في مسيرتي الجامعية واخص منهم بالذكر الاساتذة(سرمد الشمري ونوفل الجنابي)فهم خير عون وسند لنا بعد الله. وشكري ايضاً لأعضاء لجنة مناقشة بحثي (لحم مني كل تقدير وعرهان

الباحثة

(بالجميل)

المستخلص:

الهدف: يهدف البحث الحالي الى الكشف عن اوجه العلاقة والتأثير بين "العدسة الاستراتيجية" و"التفوق الاستراتيجي" لأهميتها في المنظمات عموماً والمصارف خصوصاً.

المشكلة: قلة الاهتمام من قبل الباحثين بموضوع العدسة الاستراتيجية واهميته في المنظمات لاسيما وان تعقيد البيئتين الداخلية والخارجية قد ساهمتا في خلق مشكلات وعقبات في تنفيذ الاستراتيجية وذلك ما طرحتة الباحثة كاشكالية بحثية اكااديمية فضلاً عن اشكالية الواقع في عدم استيعاب او فهم لهذا الموضوع من قبل المدراء.

منهجية البحث: قد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب له من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ,

اما الجانب التحليلي فقد تم استخدام استبانة اداة القياس الرئيسية للدراسة وتحليلها باستخدام مجموعة من الرزم الاحصائية بهدف تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة وابعادهما. استخدمت في البحث العينة العمدية وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج تدل جميعها تدل على ان لمدخل العدسة الاستراتيجية دوراً جوهرياً في تعزيز التفوق الاستراتيجي. واوصى البحث بعدة توصيات اهمها اقامة الورش والدورات التدريبية لترسيخ هذه المفاهيم وكيفية تطبيقها.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-----	العنوان
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
1-2	المقدمة
3-8	الفصل الأول: مدخل البحث والاطار العام للدراسة
-----	الفصل الثاني: (الاطار النظري)
10	المبحث الأول العدسة الاستراتيجية
10-12	مفهوم العدسة
12-14	اهمية العدسة
14-19	ابعاد العدسة
-----	المبحث الثاني: التفوق الاستراتيجي
20-21	مفهوم التفوق الاستراتيجي
21	اهمية التفوق الاستراتيجي
21-23	ابعاد التفوق الاستراتيجي
25-32	الفصل الثالث: تحليل البيانات والنتائج
-----	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
34	الاستنتاجات
35	التوصيات
37-40	المصادر
-----	الملاحق:
-----	استبانة البحث

المقدمة

موضوع العدسة الاستراتيجية كمدخل استراتيجي مهم طرحه باحثو ادارة الاعمال في العقدين الاخيرين وأصبح من المفاهيم الاساسية في مجال الادارة الاستراتيجية بشكل خاص، يسعى لتكوين تصورات ورؤى متعددة لها علاقة بمستقبل تنفيذ الاستراتيجية وسبل مواجهة مشكلات تنفيذها في الحاضر، فضلا عن السعي لترقب نشاطات المنافسين ومحاولة تقييمها من اجل التفوق عليهم.

وقد رأى الباحثون في العدسة الاستراتيجية انها محاولة مديري المنظمات للنظر في حلول لتنفيذ الاستراتيجية من خلال مجموعة من العدسات لتقييم المواقف بشكل دقيق.

وبصورة ادق فإن العدسة تقدم رؤى مختلفة حول القضايا المتعلقة بالاستراتيجية وامكانية الحصول على صورة أكثر اكتمالاً لإعطاء رؤى مختلفة من وجهات نظر متعددة ويمكن ان تؤدي هذه الافكار المختلفة الى التفكير في خيارات او حلول مختلفة للمشكلات الاستراتيجية.

ان النظر في مدخل العدسة الاستراتيجية في البيئة العراقية اوحى للباحثة بهدف مجابهة بحثية متميزة بالنظر لما افرزته التحديات الهائلة التي اسهمت بها وجود تنافسية عالية على الصعيد الداخلي والخارجي، يتطلب من هذه المنظمات التصدي لهذه الضغوطات من خلال ممارسات علمية حديثة على صعيد الممارسات الادارية ومنها العدسة الاستراتيجية التي تعد أحد تلك الممارسات.

ان كل ما تقدم حفز الباحثة لاختيار موضوع العدسة الاستراتيجية كمتغير مستقل للبحث للتعرف بعلاقته بأحد اهم المتغيرات التي تهتم بها المنظمات المتميزة وهو التفوق الاستراتيجي للمنظمات، ومن اجل الوصول الى ذلك اجرت الباحثة دراستها التحليلية في مجموعة من المصارف الاهلية في محافظة بابل لما تتمتع به من مرونة عالية في تخطيط وتنفيذ استراتيجيتها في ظل مواجهتها لمنافسة داخلية وخارجية شديدة ومحاولة ايبصال خدماتها وجذب أكبر عدد من الفئة المعنية (الزبائن).

انطلق البحث من تساؤل رئيسي وهو (هل يدرك المديرون مدى التأثير الذي تحدثه العدسة الاستراتيجية في تعزيز التفوق الاستراتيجي؟)

لهذا تكون البحث الحالي من اربعة فصول يضم الفصل الاول مدخل البحث والإطار العام للدراسة، اما الفصل الثاني فقد خصص للتأطير النظري للبحث للتعرف على

متغيري الدراسة، اما الفصل الثالث خصص لتحليل البيانات والنتائج والفصل الاخير
خصص لاهم التوصيات والاستنتاجات التي توصل اليها البحث.

الفصل الأول

منهجية الدراسة

الفصل الاول

منهجية الدراسة

توطئة:

ان اعتماد منهجية دراسة قوية يمثل اساسا لتحقيق اهداف البحث بشكل موثوق وفعال. تمثل الادوات والتقنيات المحددة لجمع البيانات وتحليلها نقطة محورية في هذا السياق , حيث تساعد على فهم العلاقات والتداخلات بين المتغيرات بشكل منهجي ومنطقي . تحديد مشكلة الدراسة واهميتها وتحديد الاهداف والمخطط الفرضي يعزز من توجيه البحث ويضمن وصوله الى نتائج موثوقة وقيمة. من خلال هذه الخطوات , يمكن للبحث ان يساهم بشكل فعال في تعزيز المعرفة وفهم الظواهر المختلفة في مجال الدراسة المحدد , مما يعكس الدقة والابداع في العمل البحثي.

اولاً: مشكلة الدراسة

يسعى الباحثون في الدراسات الميدانية الى الاقتراب من مشاكل المنظمات, والتعرف على العلامات التي تم توثيقها في الدراسات السابقة خاصة عند التحليل العميق لمشكلات تنفيذ الاستراتيجيات الادارية . هذه المشكلات نظرا لتعقيدها وتشعبها في الوقت الحالي . تتطلب تقنيات ابداعية ومتقنة للتعبير عنها وفهمها بشكل شامل وعميق ..

اذاً, بعدما قامت الباحثة بتوضيح مفهوم العدسة الاستراتيجية لإدارات المنظمات المشمولة في الدراسة وادركت ان هذا المفهوم حديث وغير مألوف بالنسبة لهم, ركزت على مشكلتها الرئيسية (هل يدرك المديرون التنفيذيون في المصارف الاهلية المبحوثة مدى التأثير الذي تحدثه العدسة الاستراتيجية في تعزيز التفوق الاستراتيجي؟). هذا الاستفسار يفتح الباب لتحليل عميق لفهم مدى وعي القيادات التنفيذية لهذا المفهوم ودوره في تحسين اداء المؤسسات المالية. من خلال التركيز على هذه الاشكالية , يمكن للباحثة ان تجد توجهات قيمة لدعم تطبيق العدسة الاستراتيجية بشكل فعال ومؤثر.

ثانياً: اهمية الدراسة

يمكن تحديد اهمية الدراسة من خلال تأثير المتغيرات على المنظمات المعنية , حيث تتناول المواضيع التي يتم مناقشتها قضايا حيوية وحاسمة لأداء ونجاح هذه المنظمات , ويمكن تلخيص اهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

1-تحليل تأثير العدسة الاستراتيجية على قرارات واداء المديرين التنفيذيين في المصارف الاهلية , مما يساهم في تحسين العمليات الاستراتيجية وتعزيز التفوق المؤسسي.

2-فهم افضل لاحتياجات وتطلعات الافراد والفرق العاملة داخل المنظمات , وكيف يمكن توجيه الاستراتيجيات لتحقيق توافق واستجابة فعالة.

3-استنتاج ادوات ومقترحات عملية لتطبيق العدسة الاستراتيجية بشكل فعال وملائم , مما يساهم في تعزيز اداء المنظمات وتحقيق اهدافها بكفاءة اكبر .

من خلا النقاط السابقة , يصبح وضوح اهمية الدراسة جلياً امام القراء والمهتمين بالمجال , مما يسهل فهم وتقدير النتائج والتوصيات المستفادة منها

ثالثاً: اهداف الدراسة

يعتبر الهدف الرئيس للدراسة هو الوصول الى العلاقة بين المتغيرات المدروسة (العدسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي) كما يمكن تحديد اهداف اخرى كما يلي:

1-تطبيق منهجية تحليلية شاملة للمعارف والنتائج السابقة , مما يساعد في تحديد الفجوات المعرفية وتوجيه الاتجاهات الجديدة للبحث.

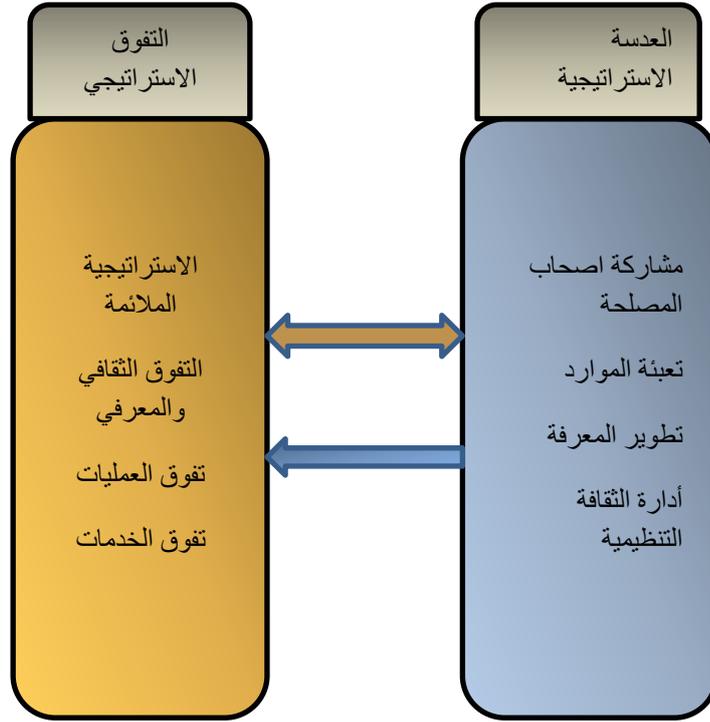
2-اقتباس واستنتاج النتائج والمفاهيم الرئيسية من الدراسات والابحاث السابقة, مع توظيفها بشكل مبدع لبناء تحليلات جديدة وفريدة.

3- تبني نهج تفصيلي وشامل لفهم المتغيرات الرئيسية وعلاقتها , مما يعزز دقة وتميز الدراسة ونتائجها.

باستخدام هذا النهج الابداعي , يتم تعزيز مستوى الفهم والتحليل للمتغيرات البحثية مما يساهم في تقديم مساهمة قيمة وفريدة في هذا المجال.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تم تحديد المخطط الفرضي للبحث بناء على مشكلة البحث واهميته واهدافه , لتوضيح علاقات التأثير والارتباط بين متغيري البحث الرئيسية



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

في ضوء اهمية البحث الحالي ولتحقيق اهدافه تم صياغة فرضياته الرئيسية كما يأتي:

1-الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للعدسة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التفوق الاستراتيجي بأبعاده)

2-الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية بأبعادها والتفوق الاستراتيجي بأبعاده)

سادساً: متغيرات البحث وابعادها

أ-المتغير المستقل وابعاده:

العدسة الاستراتيجية (تعبّر عن النهج الذي يسمح بالنظر الى المشكلات والتحديات من زوايا متعددة , مما يفتح المجال لطرح قضايا جديدة وطرح حلول جديدة . يعتمد هذا النهج على تجنب الاقتصار على منظور واحد فقط في التفكير والتحليل و مما يسمح بتطبيق استراتيجيات متنوعة ومبتكرة ويساعد في اكتساب رؤى جديدة للمشكلات , ويعزز اتخاذ القرارات الفعالة وتحقيق التحسين المستمر داخل المنظمات.)

وتقاس من خلال الابعاد الاتية (مشاركة اصحاب المصلحة , تعبئة الموارد, تطوير المعرفة , ادارة الثقافة)

ب- المتغير التابع وابعاده:

التفوق الاستراتيجي(يعني قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل ذكي وفعال لتحقيق اهدافها الاستراتيجية بفعالية اكبر من منافسيها . يتطلب ذلك تحليل شامل للموارد المتاحة وتطوير استراتيجيات مبتكرة وفعالة لاستخدام هذه الموارد بأقصى قدر ممكن لصالح المنظمة)

ويقاس من خلال الابعاد الاتية) الاستراتيجية الملانمة , التفوق الثقافي والمعرفي,
تفوق العمليات , تفوق الخدمات)

سابعا: منهج البحث

1-التأطير النظري: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي , اذ ان اهم ادواته
الدراسات السابقة والكتب التي تملأ المكتبات العلمية الاكاديمية والمجلات العلمية
الرصينة وما نشر على شبكة الانترنت.

2-التطبيق العملي: تم جمع المعلومات والبيانات بواسطة (الاستبانة)

الفصل الثاني

المبحث الأول: العدة الاستراتيجية

المبحث الثاني: التفوق الاستراتيجي

المبحث الاول

العدسة الاستراتيجية

Strategic lens

توطئة:

يعد مفهوم العدسة الاستراتيجية اليوم من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة , هو مفهوم يستخدم في تحليل الظروف واتخاذ القرارات في المنظمات , تتميز العدسة الاستراتيجية بعدة جوانب مهمة منها القدرة على رؤية الصورة الكاملة للمنظمة وتوجيه الجهود نحو اهداف محددة, يساهم هذا المفهوم في بناء مزايا تنافسية للمنظمات, وتوجيه الموارد نحو الانشطة التي تعزز مكانتها في السوق, وبناء استراتيجيات متطورة لتحقيق التميز والنمو المستدام, باختصار تعد العدسة الاستراتيجية اداة اساسية لإدارة المنظمات وتحقيق اهدافها بفاعلية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية والسوقية, لذلك سنستعرض في هذا المبحث (مفهومها, اهميتها وابعادها)وكما يأتي:

اولاً: مفهوم العدسة الاستراتيجية The Concept of Strategy Lens

تعد العدسة الاستراتيجية سمة اساسية في عصرنا الحالي , حيث اصبح التعامل معها ضرورة حتمية وحاجة ماسة ولم يعد كنوع من التحضر او مظهراً كمالياً في ظل هذا العصر المعقد استراتيجياً والذي يصاحبه كم هائل من التدفق المعلوماتي الحديث, نحن نعيش في عالم مليء بالتغيرات السريعة التي لا تهدأ حركتها او تتوقف مسيرتها, لذلك يتطلب من منظمات الاعمال التخطيط بحكمة لمواجهة هذه التحديات والمتغيرات, ومن هنا يصبح العمل ضرورياً لتطوير مصادر الميزة التنافسية وتحسين الاداء الفعلي من خلال قياسه بانتظام واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة, هذه الخطوات الحيوية تعكس مدى التزام العدسة الاستراتيجية بترسيخ مكانتها في القمة متحدياً بلا كلل من اجل سعيها للبقاء على رأس المنافسة في

عالم يتغير ويتطور بسرعة هائلة وهذه ليست مجرد خطوات بل هي رقصة متناغمة ترقى بالمؤسسة الى مستوى جديد من التميز والابتكار (الذبحاوي,2017:12), وتعد فكرة التعامل مع المشاكل والتحديات في المنظمة باستخدام العدسة الاستراتيجية احد اهم المفاهيم الحديثة المستخدمة بواسطة الاستراتيجيين فهي تسهم في توجيه الاستفسارات المختلفة التي تعتبر اساساً لبناء الاستراتيجية, وتتمتع بالقدرة على تحقيق النجاح والتفوق . وهي احد افضل الاساليب للنظر من منظورات متعددة وباتجاهات متنوعة مما يساعد في فهم الوضع بشكل اشمل وتطوير استراتيجيات تلبي احتياجات المنظمة بشكل فعال. وقدم الكتاب (Scholes ,Johnson,2008) وWhittin &) في مؤلفاتهم (Exploring Corporate Strategy)موضوع العدسات للمنظمات اربعة انواع كعدسات حديثة تساهم في تمكين المديرين من وضع التقديرات واجراء الفحوصات اللازمة عند صياغة وتشكيل استراتيجية المنظمة. فهي توفر تصورات وفهماً شاملاً للوضع الحالي والمستقبلي, وتعتبر احد المكونات الرئيسية في تطوير الخطط الاستراتيجية للمنظمة (Battaglinig,2019:3), تعمل العدسة الاستراتيجية على تجنب الاقتصار على منظور واحد عند مواجهة المشاكل , بل يتم النظر اليها من عدة جوانب مختلفة, مما يساهم في وضع حلول جديدة ومتنوعة (Johnson,2014:174).

وقد اورد الكتاب والباحثون العديد من المفاهيم للعدسة الاستراتيجية والتي تم استنباطها لتعريفات جوهرية تم ادرجها ضمن الجدول التالي وكما يلي:

ت	الباحث, السنة, الصفحة	التعريفات
1	15:2010,Loredana	"أحدى الطرائق الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية ومجموعة من الزوايا التي يمكن من خلالها عرض الاستراتيجية وتنفيذها على مستوى المنظمة".
2	3:2011,Zoogah & Peng	"الإنظمة والخطوات المتبعة في تحسين أداء المديرين في الوحدة الاقتصادية".
3	8:2012,Martin&Lowstedt	طريقة يمكن من خلالها تحديد وجهات نظر المنظمة من خلال تحليل المواقف الاستراتيجية".
4	4:2018,Pascuci et al	"التحليل الشامل والمتكامل لكافة أعمال المنظمة والعمل على تنسيق أعمالها الأساسية".
5	4:2018,Stewart et al	"تعكس حالة تبني نهج متعدد الاطر على نحو يمكن من فهم اعمق للحالات وينبغي استخدامه لتصميم الحلول والتحسينات ذات الصلة".

اهمية العدسة الاستراتيجية:

من خلال تنفيذ الاستراتيجية تعتبر العدسة واحدة من اهم الادوات التي تمنح المنظمات القوة والقدرة على تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية , مما يمكنها من المنافسة, التفوق وتحقيق الشفافية الاستراتيجية (Hussain & Atiyah,2019:1842), لقد شهدت المجالات البحثية جدالات واسعة حول المشكلات والعقبات التي تعترض صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات , حيث تتفق الدراسات على ان تنفيذ الاستراتيجية يعتبر بالغ الاهمية ولا يقل عن اهمية صياغتها .حتى في حالة كون الصياغة جيدة اذا كان التنفيذ ضعيفاً, فستظهر المشكلات والعقبات ويصعب تقييم الاستراتيجية وقد يكون من المستحيل تقييمها بالكامل (ابو النصر,2009:137) ومع اهمية صياغة الاستراتيجية يجب ايضاً الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجيات المصاغة ,حيث اذا تم تجاهل مرحلة التنفيذ, الصياغة بحد ذاتها قد لا تكون ذات قيمة , وبالرغم من صعوبة صياغة الاستراتيجية الا ان تنفيذها في جميع انحاء المنظمة اصعب من ذلك بكثير (Tomac & Danijel,2010:208).

ويظهر الشكل (2) كيفية سير تنفيذ الاستراتيجية جنباً الى جنب مع صياغة الاستراتيجية:

صياغة الاستراتيجية			
ضعيفة	جيدة		تنفيذ الاستراتيجية
مخاطر	نجاح	جيد	
فشل	مشكلة	ضعيف	

المصدر: مدحت ابو النصر, مقومات التفكير والتخطيط
الاستراتيجي المتميز, المجموعة العربية للتدريب والنشر
2009, ص137.

حيث يشير الشكل اعلاه الى ما يأتي :

1. ان مرحلة التنفيذ لا تقل اهمية عن مرحلة الصياغة للاستراتيجيات.
 2. من الصعب تقييم صياغة الاستراتيجية في ظل ضعف التنفيذ .
 3. مصير المنظمة التي اهملت او اخطأت في صياغة الاستراتيجية وقدمت تنفيذاً ضعيفاً للاستراتيجيات المصاغة يكون الفشل.
- وقد اظهرت الدراسات ان (70%) من فشل الرؤساء التنفيذيين لم يكن ناتجاً عن استراتيجية ضعيفة, بل كان بسبب تنفيذ غير فعال. بينما تحديد صياغة الاستراتيجية يتم تحت ظروف بيئية معينة , فأن تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على عوامل مثل بيئة

المنظمة, جودة الادارة, كفاءة العمليات التجارية وثقافة المنظمة وغيرها, وبالتالي يجب توجيه الاهتمام الى كيفية تحقيق تنفيذ فعال للاستراتيجية لتحقيق الاهداف المخطط لها (Boiko,2013:73) بدلا من النظرة التقليدية, يشير الباحثون الى ان عملية تنفيذ الاستراتيجية تتكون مجموعة متنوعة من الممارسات والانشطة فهي تشمل وضع الاستراتيجيات في مرحلة التنفيذ من خلال برامج تنفيذية متنوعة, ووضع الموازنات المالية وتنفيذ الاجراءات اللازمة (Samuel & Peter,1997:139).

ابعاد العدسة الاستراتيجية:

تواجه المنظمات تحديات واسعة النطاق وهي حالة طبيعية تعتمد على تفاصيل طبيعة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتتطلب معظم التحديات اتخاذ اجراءات في اربعة مجالات استراتيجية مشتركة: مشاركة اصحاب المصلحة, تعبئة الموارد, تطوير المعرفة وادارة الثقافة. وتعتبر هذه الابعاد الاربعة للعدسات الاستراتيجية وهي نقاط تركيز تسليط الضوء على سلسلة من الاسئلة الاستراتيجية المشتركة (Dawns & Alter,2009:9) وقد اتفقت العديد من الدراسات على اعتبار تلك المجالات ابعادا للعدسة الاستراتيجية, ويمكن التعرف عليها بشيء من التفصيل فيما يلي:

1. مشاركة اصحاب المصلحة Stakeholder involvement :

تم تسليط الضوء بشكل ملحوظ على مصطلح " اصحاب المصلحة" حيث تم تحليله فضلاً عن ممارسة ضغوطاً على المنظمات, ليس فقط من قبل العاملين ولكن ايضاً من قبل المجتمع والبيئة والمستهلك. حيث قام معهد ستانفورد للبحوث بتعزيز هذا المصطلح وفي مذكرته البحثية لعام 1963 عرف اصحاب المصالح بانهم "تلك الجماعات التي بدون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود. لكن بعد مرحلة النضج في الادارة الاستراتيجية عند نهاية القرن الماضي تم التركيز على ضرورة تشخيص مصالح كل طرف من الاطراف المرتبطة بالمنظمة وتحديد كيفية للتعامل معهم. Freeman كان صاحب رؤية مبتكرة حظيت بتأييد عملي حيث قام باشراك الجمهور في تصنيف البيانات غير المرغوب بها من قبل افراد ذوي العلاقة في المنظمة في مجالين مالي ومعنوي (الجبوري واحمد, 2012, 239) ويشار اليهم على انهم اولئك الذين يحتلون مركزاً مهماً يتيح لهم التواصل المباشر مع المنظمة ولديهم القدرة التفاوضية الكافية للتأثير على انشطتها, وهم الزبائن, الموظفون, الموردون, المساهمون والدائنون (Wheelen et al,2018:108). وجاءت وجهة نظر

الاستراتيجيين لمفهوم اصحاب المصالح بشكل اكثر شمولية حيث تم تصنيفهم " كأفراد وجماعات يمتلكون مصلحة في المنظمة, والتي تشمل مصالح العاملين بما في ذلك المديرين وغير المديرين, حملة الاسهم, المدراء التنفيذيين في الادارة العليا, المجهزون, الدائنين, الموظفون الرسميون, او ما يُسمون احياناً بمفتشي المنظمات او هيئات النزاهة في جميع المستويات الحكومية, وكذلك مدراء المنظمات المنافسة, المنظمات الخيرية, منظمات القطاع العام بالإضافة الى ذلك يجب علينا ان نضيف الى هذه الفئات اصحاب المصالح الذين يؤثرون بشكل كبير على استمرارية وديمومة المنظمة, الذين يعتبرون العصب الرئيسي لحياتها واستمراريتها, ويعني ذلك ان المديرين يجب ان يولوا اهتماماً للجماعات الخارجية, من اجل الحصول على دعمهم, وهنا يمكن تصنيف اصحاب المصالح هؤلاء بالمنتفعين الاستراتيجيين (العنزي, 2007:4).

ويمثل الشكل (3) اصحاب المصلحة بالمنظمة وفق وجهة نظر الاستراتيجيين:



2. تعبئة الموارد Resource Mobilization :

تم تطوير نظرية تعبئة الموارد في اوائل السبعينات لمواجهة ما وصف حينها بالانهيار الاجتماعي, وتجاوباً مع نظريات الحرمان النسبي التي ركزت على المظالم الفردية كمحفز اساسي للعمل الجماعي . شكلت هذه النظرية اساساً لتشكيل ما يعرف بمنظمات الحركات الاجتماعية حيث عملت على جمع مواردها من مؤيدين محتملين سواء (بالعمل او المال) وذلك على اساس بنية اجتماعية . وركزت هذه المنظمات على تعبئة الموارد بشكل سريع وتوفير تدفق مستمر للموارد الضرورية لمتابعة اهدافها التكتيكية وضمان استمرار نجاحها .

(Golhasani & Hosseinirad ,2016:1).

ويفترض ان البيئة تحتوي على موارد نادرة وقيمة وحيوية لبقاء المنظمة, ولكي تكون المنظمات ناجحة يجب عليها تعديل هياكلها وانماط سلوكها بشكل افضل لتأمين الموارد الخارجية المطلوبة , تكتسب المنظمة القوة الكلية من خلال امتلاك الموارد التي يحتاجها الآخرون وتقليل اعتمادها على الآخريين للحصول على الموارد اللازمة لاحتياجاتها الخاصة, وفي ذات الوقت من المفترض ان تنشأ المنظمات تحالفات داخلية وخارجية, حيث تنشأ هذه التحالفات من التبادلات الاجتماعية التي تهدف للتأثير على السلوك والسيطرة عليه, كما يفترض ان تعمل المنظمات لتحقيق هدفين متصلين في بيئتها (1) السيطرة على الموارد التي تقلل من اعتمادها على المنظمات الأخرى.(2) السيطرة على الموارد التي تزيد من اعتماد المنظمات الأخرى عليها.(Arik et al,2016:51).

وقد اعترف البعض ان تعبئة الموارد هي العدسة الاستراتيجية الأساسية للقضايا المتعلقة بتحقيق القيمة للمنظمة, حيث تشمل جميع انواع الموارد البشرية, الاجتماعية, المادية, الطبيعية والمالية, ومن ثم يلعب الاطار الاجتماعي دوراً مهماً في خلق الفرص لتحقيق اقصى قدر من القيمة الاقتصادية والاجتماعية, لذا, فإن تعبئة الموارد تعتبر امراً حيوياً نحو تحقيق عمق التأثير الاستراتيجي.(العبادي و الذبحاوي, 2017:243) .

3. تطوير المعرفة Knowledge Development :

يعتبر تطوير المعرفة احد اهم العمليات التي تساعد المنظمات على تحديد واختيار وترتيب وتسليم ونقل المعلومات المهمة والمتخصصة, وان تطوير المعرفة يعتبر استراتيجية اعمال مدفوعة بالرؤية حيث يحول المعرفة والاستراتيجيات التي تعتمد على المعرفة الى منتجات وعمليات لمنظمات الاعمال. وهو العامل الرئيسي في اداء المنظمات وتحقيقها للميزة التنافسية. فهم المعرفة يعتبر ذا اهمية اساسية للمنظمات, وتطوير عمليات ادارة المعرفة واستغلال الفرص التي توفرها المعرفة للمنظمات, قد يكون العامل الاستراتيجي الاساسي للمنافسة وانشاء قيمة مستدامة

(Johansson et al,2019:329.)

ويرى (Hron:2006) ان تطوير المعرفة يشكل عملية تساعد المنظمات على تحديد واختيار وترتيب المعلومات الحيوية والمعرفة المتخصصة, بما يسهم في تحسين تسليمها ونقلها بفعالية.

واشار اخرون الى ان تطوير المعرفة هو العنصر الاساسي في اداء المنظمات وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.(Hussain & Atiyah,2019:1844):.

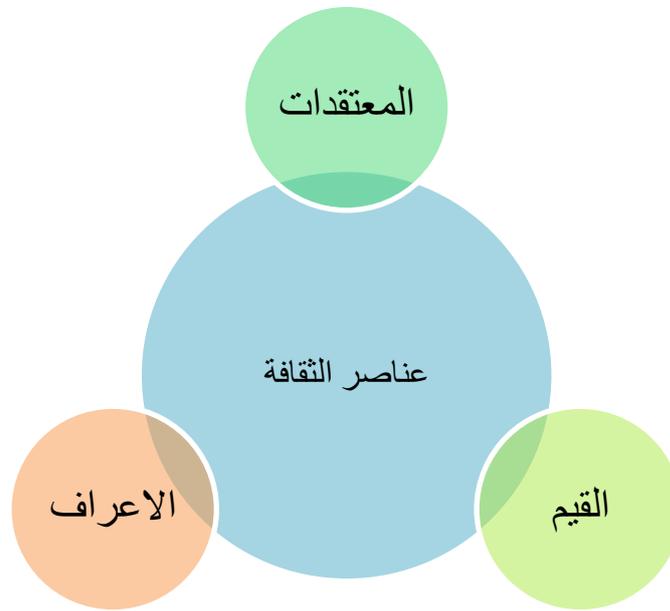
رغم ذلك يبقى الامر متعلقاً بقدرة المنظمة على تطبيق المعرفة بشكل فعال, بما في ذلك جمعها وتخزينها وتوزيعها بطريقة مناسبة, فضلاً عن انشاء معرفة جديدة والتي تشكل الاساس لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاصول المعرفية. تلعب تقنيات المعلومات دوراً حاسماً في تفعيل وجهة نظر قائمة على المعرفة للمنظمة. يمكن استخدام التقنيات الحديثة مثل (الانترنت, الشبكات الداخلية, الخارجية, مستودعات البيانات, تقنيات استخراج البيانات وبرامج التحليل) لتنظيم وتعزيز وتسريع ادارة المعرفة وتطويرها. بالتالي يمكن استغلال تلك المعرفة لدعم العدسات الاستراتيجية وتوسيع منظورها وتحقيق التكامل المطلوب على نطاق واسع داخل المنظمات وبينها. (Andriukaitiene et al,2018:170).

__ ادارة الثقافة Culture management :

يشير مصطلح الثقافة الى مجموعة الافكار والمعتقدات والاستجابات العاطفية المشروطة والانماط الاعتيادية المكتسبة من قبل افراد المجتمع الاستراتيجي عبر التقاليد او التعلم او المشاركة والتواصل بينهم. انها نتيجة للجغرافيا وتاريخ البلد والروايات المشتركة التي بدورها توجه الاستجابة للتهديدات والتحديات والتحيز وتوجيهه صانعي القرار داخل المؤسسة. (Evan,2022:70) وتتميز الثقافة بالثبات

التدريجي مع مرور الزمن, حيث تميل الى الاستقرار بعد نشوئها الاصلي , ومع ذلك يمكن تغييرها كلياً او جزئياً تبعاً للتأثيرات التي تتعرض لها. تعبر الثقافة عن مجموعة مميزة من المواقف والمعتقدات والممارسات التي تتشكل مع مرور الزمن .
(O Keefe,2019:3)

والشكل (4) يبين عناصر الثقافة :



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات السابقة

المبحث الثاني

التفوق الاستراتيجي

توطئة

التفوق الاستراتيجي هو القدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة ومتطورة تسمح بتحقيق اهداف المنظمة بشكل فعال, وتتمثل اهميته في العصر الحالي في القدرة على البقاء في سوق تنافسي متغير وديناميكي , حيث يواجه المنظمات تحديات متزايدة تتطلب استراتيجيات متطورة للنجاح والاستمرارية . وباعتبار ان التكنولوجيا والابتكار تتطور بسرعة, فان القدرة على التفوق الاستراتيجي تساعد المنظمات على التكيف مع هذه التغييرات والاستفادة من الفرص الجديدة بشكل فعال, مما يساهم في نمو وازدهار الاعمال وتحقيق النجاح المستدام.

مفهوم التفوق الاستراتيجي:

يشير الى قدرة المنظمة على الاستفادة الفعالة والذكية من مواردها بهدف تحقيق اهدافها الاستراتيجية بشكل افضل من منافسيها تتطلب اجراء تحليل شامل للموارد المتاحة , وتطوير استراتيجيات مبتكرة وفعالة لاستغلال هذه الموارد بأقصى قدر ممكن . يشمل ذلك الموارد البشرية والمادية على حد سواء تتضمن هذه العملية تقييم القدرات والمهارات الحالية للموظفين وتطويرها , بالإضافة الى تحليل البنية التحتية والموارد المالية باستخدام هذه النظرية , يمكن للمنظمة ان تحقق اهدافها بشكل مستدام وفعال على المدى الطويل.(بالاعتماد على مجموعة من الادبيات الادارية, نموذج السلسلة القيمة لبورتر , نظرية التفوق التنافسي لمايكل بورتر) .

(Pitts & Les ;1996:55) اشار الى ان التفوق الاستراتيجي يحصل من خلال الاستغلال الامثل لمواطن القوة الموجودة في المنظمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية البعيدة المدى وصب التركيز على الاعمال الحالية. كما ان (Zad et al,2013:383) يرى ان التفوق الاستراتيجي هو ما تقوم به المنظمة من أنشطة

تطويرية مستمرة مما يساهم بزيادة الربحية للمنظمة وتوجيه الجهود نحو كسب رضا الزبائن وولائهم مما يحقق النجاح للمنظمات على المدى الطويل.

اهمية التفوق الاستراتيجي:

من خلال النقاط التالية يمكن توضيح اهمية التفوق الاستراتيجي وحسب اتفاق مجموعة من الباحثين (Alhilawy,et.al.,2020:14767) (الهيوري, 2022,ص:80-81) (مهدي,2019: 71)

1. يعد بمثابة طريقة لتحقيق التوازن والحد من الضغط التنافسي.
2. استراتيجية فعالة لتكوين وصيانة القدرات وتقديم أفضل التجارب للعملاء.
3. يسعى لبناء مزايا جديدة تحل محل القديمة, وتطوير رؤية عالمية تعزز محفظة المنظمة بقوة من خلال نهج استراتيجي متفرد يتضمن اعادة تصميم القدرات الاساسية وتحقيق التوازن في قوة الصناعة لتوسيع نطاق النفوذ.
4. يقوم بتحليل بيئة السوق التنافسية ويعتمد على بعدين رئيسيين : الاول يركز على تأثيره على العمليات الاساسية, والثاني يركز على الحاجة لتطوير أنشطة التسويق والمبيعات.
5. القدرة على تبني الاساليب والتقنيات المتقدمة داخل المنظمة وتطبيقها في العمليات الانتاجية .

-ابعاد التفوق الاستراتيجي:

- 1.الاستراتيجية الملائمة: اتقان حالات السوق وتحليل التغيرات البيئية له دور اساسي في اختيار الاستراتيجية الملائمة للمنظمة . من خلال ادارة هذه المعرفة بشكل جيد , يمكن تطوير استراتيجيات تتجاوب مع الواقع والتحديات التي تواجهها المنظمة, مما يضمن تأثيراً متوازناً من البيئة الخارجية يخدم مصلحة المنظمة.(ling,2013:2-4). وترى الباحثة الاستراتيجية الملائمة على انها (دور

من ادوار الادارة العليا ويتضمن مجموعة من الانشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على تحديد موقعها الحالي وتبني استراتيجية مناسبة تركز على الامكانيات المتاحة لها , وذلك لتحقيق اهدافها المطلوبة . هذه العمليات تشمل التحليل الاستراتيجي وتقييم القدرات, وتحديد الاحتياجات وتطوير الخطط المستقبلية بشكل دقيق ومنسق).

2. التفوق الثقافي والمعرفي:

تساهم المعرفة والثقافة التنظيمية الجيدة في مساعدة المنظمات على ادارة المبادرات الجديدة لديها , وتهدف الى تحديث في الموارد الروحية للمنظمة , والعمل على تنمية الثقافة التنظيمية التي توجه سلوكيات العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة (kruger& snyman,2002:261). وترى الباحثة التفوق الثقافي والمعرفي على انه (مجموعة من القدرات التنظيمية التي تربط العاملين بالمنظمة نفسها , وتساعد على تحقيق التميز والتفوق على منافسيهم.

3. تفوق العمليات :

ان الجوهر الاساسي في هذا السياق يتمثل في كيفية تصميم العمليات الانتاجية وتحسينها بمرور الوقت , حيث يعتبر تطبيق برنامج الجودة الشاملة بشكل ممتاز ابتداء بأبسط العمليات الانتاجية مروراً بجميع المراحل ختاماً بالمراحل النهائية من تسليم المنتوجات للعملاء كما يركز ايضاً على انتاج منتجات تتجانس مع احتياجات العملاء ويعمل على تصميم للعمليات الانتاجية بشكل مبدع مع التركيز على دعم وتشجيع الابتكار والابداع المستمر في هذا المجال (chopraetal,2004:6) وعليه ترى الباحثة تفوق العمليات على انها (تتضمن الانشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق نتائج ايجابية من خلال تحسين العمليات الانتاجية, للحصول على افضل المخرجات بشكل يتجاوز التوقعات وبكفاءة وفاعلية عالية المستوى).

4. تفوق الخدمات:

لبناء العلاقات الطويلة الامد مع العملاء , يجب على المنظمة تحقيق التزامها بالمسؤولية في توصيل المنتجات وتقديم الخدمات بعد البيع . بالإضافة الى ذلك,

ينبغي عليها تقديم الدعم اللوجستي والعمل على تحسين العلاقات العامة, مما يساعد في الوصول الى العملاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.(ابو منديل,2008:
(88

وترى الباحثة **تفوق الخدمات** على انها) تشمل مجموعة من القيم والاعراف والاجراءات التي تساهم في تعزيز اداء الخدمات المؤسسية وتوسيع نطاقها, تطوير مهارات وقدرات العاملين , وتلبية رغبات العملاء بشكل متميز لكسب رضاهم وبناء علاقات طويلة الامد معهم.

الفصل الثالث

الاطار العملي

الإطار العملي

المطلب الأول : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يهتم هذا المبحث بمناقشة إجابات أفراد عينة البحث حول المتغيرات المبحوثة وتشخيصها عن طريق استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي المرجح ، والانحراف المعياري ، وشدة الإجابة) وكالاتي :

أولاً : وصف وتشخيص المتغير (المستقل) العدسة الاستراتيجية (X):

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل للبحث (العدسة الاستراتيجية) حيث تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وشدة الاجابة لجميع فقرات المتغير المذكور. من جانب آخر ، استخدام الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة. علماً أنّ الوسط الفرضي البالغ (3) هو نتيجة جمع النسب من المقياس الخماسي البالغة (15) مقسوماً على عدد الرتب البالغة (5)

الوسط الفرضي = مجموع أوزان النسب ÷ عدد الرتب $(1+2+3+4+5) ÷ 5 = 3$

وان شدة الإجابة = الوسط الحسابي المرجح / $5 * 100$

جدول (1)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لإجابات أفراد العينة لمتغير العدسة الاستراتيجية

الابعاد	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
مشاركة اصحاب المصالح	3.65	1.06	73%
تعبئة الموارد	3.63	1.01	72%
تطوير المعرفة	3.63	1.04	73%
ادارة الثقافة التنظيمية	3.70	1.05	74%
العدسة الاستراتيجية (المتغير المستقل) : X	3.68	1.04	73%

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.27 n=50

إنّ آراء العينة تولي متغير العدسة الاستراتيجية اهتماماً لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور أعلى من الوسط الفرضي.

يتضح من نتائج الجدول (1) أنّ الوسط الحسابي المرجح لمتغير العدسة الاستراتيجية بلغ (3.68) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.04) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (73%) ، ويتضح مما تقدم ان النظر الى المشكلات بطرق مختلفة ورفع

قضايا جديدة وحلول جديدة ، وتجنب الاقتراب من المشكلات الاستراتيجية من منظور واحد ، وتشير الى منهج عملي يمثل مهمة عمل استراتيجية.

وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة حول ابعاد العدسة الاستراتيجية

أ- مشاركة اصحاب المصالح :-

يتضح من نتائج الجدول (1) أنّ الوسط الحسابي المرجح للبعد المذكور بلغ (3.65) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.06) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (73%) ، يدل على مشاركة اصحاب المصلحة في الادارة جنباً الى جنب مع توجه الادارة لتعزيز استراتيجيتها والعمل على ادارة المخاطر.

ب- تعبئة الموارد :

يتضح من نتائج الجدول (1) أنّ الوسط الحسابي المرجح للبعد بلغ (3.63) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.01) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (72%) ، يعني ان حشد كل انواع الموارد (البشرية، الاجتماعية، المادية، الطبيعية والمالية) لتوليد القيمة للمنظمة بشكل مستدام.

ت- تطوير المعرفة:

يتضح من نتائج الجدول (1) أنّ الوسط الحسابي المرجح للبعد بلغ (3.63) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.04) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (73%) ، يعني ان مورد استراتيجي حيوي لقطاع الاعمال الحديث من حيث الابتكار وزيادة القدرة التنافسية وتدريب الموظفين وزيادة المرونة وتحسين العمليات واداء الاعمال.

ث- ادارة الثقافة التنظيمية

يتضح من نتائج الجدول (1) أنّ الوسط الحسابي المرجح للبعد بلغ (3.70) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.05) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (74%) ، يعني خلق ثقافات تنظيمية قوية لتعزيز فعالية كل من الاداء والتنظيم ، وهي من خصائص الادارة الاكثر فعالية.

ثانياً : وصف وتشخيص المتغير(المعتمد) التفوق الاستراتيجي (Y):

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المعتمد للبحث (التفوق الاستراتيجي) حيث تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وشدة الاجابة لجميع فقرات المتغير المذكور. من جانب آخر ، استخدام الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة.

جدول (2)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لإجابات أفراد العينة لمتغير التفوق الاستراتيجي

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	الابعاد
76%	0.96	3.80	الاستراتيجية الملائمة
80%	0.92	4.01	التفوق الثقافي والمعرفي
78%	0.96	3.90	تفوق العمليات
76%	0.87	3.81	تفوق الخدمات
78%	0.95	3.92	التفوق الاستراتيجي (المتغير التابع) : Y

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.27 n=50

إنّ آراء العينة تولي متغير التفوق الاستراتيجي اهتماماً لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور أعلى من الوسط الفرضي.

يتضح من نتائج الجدول (2) أنّ الوسط الحسابي المرجح للمتغير بلغ (3.92) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.95) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (78%) ، يعني ان التفوق الاستراتيجي اسلوب يعتمد على اسلوب ومنهجية تختص بكيفية تحقيق نتائج حقيقية من اجل تحقيق بعض الاتزان في تلبية احتياجات جميع الجوانب سواء اصحاب المصلحة او المجتمع ككل ,ضمن ثقافة التعلم , الابداع, التحسين المستمر والمراجعة الشمولية لمختلف فعاليات الإدارة .

وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة حول التفوق الاستراتيجي

أ- الاستراتيجية الملائمة:-

يتضح من نتائج الجدول (2) أنّ الوسط الحسابي المرجح بلغ (3.80) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.96) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (76%) ، يعني ان المنظمة تمتلك الادارة استراتيجية ملائمة في مجال عملها.

ب- التفوق الثقافي والمعرفي

يتضح من نتائج الجدول (2) أنّ الوسط الحسابي المرجح بلغ (4.01) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.92) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (80%) يدل على ان الادارة تتميز بامتلاكها ثقافة تساعدها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار.

ت- تفوق العمليات

يتضح من نتائج الجدول (2) أنّ الوسط الحسابي المرجح بلغ (3.90) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.96) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (78%) يعني ان الادارة تستخدم الاتصالات الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين كوادرها.

ث- تفوق الخدمات

يتضح من نتائج الجدول (2) أنّ الوسط الحسابي المرجح بلغ (3.81) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.87) ، وكانت النسبة المئوية لشدة الإجابة قد بلغت (76%) يدل على تطور الادارة استراتيجيات ابتكارية للحفاظ على جودة عالية للخدمات المقدمة.

المطلب الثاني : تحليل واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكذلك اختبار علاقات الارتباط على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson).

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي)

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده مشاركة اصحاب المصالح و التفوق الاستراتيجي بأبعاده.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده تعبئة الموارد و التفوق الاستراتيجي بأبعاده.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده تطوير المعرفة و التفوق الاستراتيجي بأبعاده.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده ادارة الثقافة التنظيمية و التفوق الاستراتيجي بأبعاده.

يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فأن الجدول (3) يشير أيضاً إلى حجم العينة (50) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فأن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن

الارتباط معنوي عند مستوى (1%) . ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالاتي :

- ✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).
- ✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).
- ✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

جدول (3) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (فرضية الارتباط)

		مشاركة اصحاب المصالح	تعبئة الموارد	تطوير المعرفة	ادارة الثقافة التنظيمية	العدسة الاستراتيجية
التفوق الاستراتيجي	Pearson Correlation	**0.957	**0.860	**0.902	**0.846	**0.938
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	50	50	50	50	50

**** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.27 n=50

يظهر جدول (3) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين العدسة الاستراتيجية بأبعاده (مشاركة اصحاب المصالح , تعبئة الموارد , تطوير المعرفة , ادارة الثقافة التنظيمية) ومتغير التفوق الاستراتيجي بأبعاده الاربعة , إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات على الترتيب (0.957 , 0.960 , 0.902 , 3.846) , أما على المستوى الكلي فقد كانت هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين العدسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.938) عند مستوى معنوية (1%).

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد مشاركة اصحاب المصالح ومتغير التفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.957) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen) عند مستوى معنوية (1%) . فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد حكم القانون والعدالة ومتغير التفوق الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.846) حيث تعد علاقة ارتباط قوية طردية بضوء قاعدة (Cohen).

تستدل الباحثة من النتائج المستخرجة من الجدول (3) ان يتم قبول الفرضية البديلة الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي)

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة للعدسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي) وكما هو مبين في جدول (4):

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده مشاركة اصحاب المصالح في التفوق الاستراتيجي بأبعاده.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تعبئة الموارد في التفوق الاستراتيجي بأبعاده.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تطوير المعرفة في التفوق الاستراتيجي بأبعاده.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده ادارة الثقافة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي بأبعاده.

جدول (4) تحليل علاقات الانحدار بين العدسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي

التفوق الاستراتيجي (Y) المتغير التابع				العدسة الاستراتيجية (X) المتغير المستقل		
اختبار (F)		اختبار (T)		R ²	B	
الجدول (F _{1%}) (ب)	المحتسبة (F) (ب)	الجدولي (t) (%) ₁	المحتسبة (t) ()			
7.56	32.48	2.46	5.69	0.91	0.95	مشاركة اصحاب المصالح
	8.53		2.92	0.74	0.86	تعبئة الموارد
	13.07		3.61	0.81	0.90	تطوير المعرفة
	7.58		2.75	0.72	0.85	ادارة الثقافة التنظيمية

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.27 n=50

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده مشاركة اصحاب المصالح في التفوق الاستراتيجي بأبعاده)

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على المقدرات (0.95) وهذا يعني اذا تغير هذا البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التفوق الاستراتيجي سيزداد بمقدار (0.95) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (5.69) اعلى من مثلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.46).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.91) وهذا يعني ان بعد مشاركة اصحاب المصالح يفسر ما نسبته (91%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المقدرات ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (32.48) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.56) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد مشاركة اصحاب المصالح في التفوق الاستراتيجي بأبعاده))

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تعبئة الموارد في التفوق الاستراتيجي بأبعاده)

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على متغير المقدرات (0.86) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير مقدرات الموارد سيزداد بمقدار (0.86) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (2.92) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.46).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.74) وهذا يعني ان البعد المذكور يفسر ما نسبته (74%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التفوق الاستراتيجي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (8.53) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.56) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تعبئة الموارد في التفوق الاستراتيجي بأبعاده))

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تطوير المعرفة في التفوق الاستراتيجي بأبعاده)

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على متغير المقدرات (0.90) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير مقدرات الموارد سيزداد بمقدار (0.90) ، علما ان التأثير كان

معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (3.61) اعلى من مثلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.46).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.81) وهذا يعني ان البعد المذكور يفسر ما نسبته (81%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق الاستراتيجي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (13.07) اعلى من مثلتها الجدولية والبالغة (7.56) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تطوير المعرفة في التفوق الاستراتيجي بأبعاده)

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد ادارة الثقافة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي بأبعاده)

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على متغير المقدرات (0.85) وهذا يعني اذا تغير البعد المذكور بمقدار وحدة واحدة فان متغير مقدرات الموارد سيزداد بمقدار (0.85) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (2.75) اعلى من مثلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.46).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.72) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (72%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التفوق الاستراتيجي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. (7.56) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثة من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد ادارة الثقافة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي بأبعاده)

المصادر :

1. Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- **متغير العدسة الاستراتيجية:** الوسط الحسابي المرجح للمتغير هو 3.68, مما يعني ان هناك تبايناً في النظرات والمفاهيم حول الاستراتيجيات المتبعة.
- 2- **النسبة المئوية لشدة الاجابة:** بلوغ النسبة المئوية %73 تشير الى وجود درجة معقولة من التوافق او الاتفاق على الرؤى الاستراتيجية بين الافراد او الفرق.
- 3- **الاقتراب من المشكلات بطرق مختلفة:** يشير هذا الى ضرورة النظر الى المشكلات والتحديات بأنظمة واساليب متعددة للحصول على رؤى شاملة وحلول مبتكرة.
- 4- **تجنب الاقتراب من المشكلات بمنظور واحد:** يعكس هذا الاستعداد لتجنب الاعتماد الكامل على منظور واحد في تحليل وفهم المشكلات الاستراتيجية.
- 5- **المنهج العملي:** يوضح اهمية اتباع منهج عملي ومتعدد الابعاد في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الناجحة وتجنب الوقوع في الازخام الاستراتيجية المحتملة.

التوصيات

1- تعزيز ثقافة التعلم والابتكار: يجب تشجيع المنظمات على تطوير بيئة تعلم مستمرة وتشجيع الابتكار والتحسين المستمر كجزء من عملية التفكير الاستراتيجي.

2- تبني المنهجيات الاستراتيجية الشاملة: يـجب وضع منهجيات تستند الى التحليل الشامل والمراجعة المستمرة للأداء والادارة لضمان التوازن بين احتياجات الفرق الداخلية والمتطلبات الخارجية.

3- تعزيز التواصل والتفاعل: ينبغي تشجيع التواصل الفعال داخل المنظمة لضمان تبادل الافكار والمعلومات بين الاقسام المختلفة , مما يسهم في رؤية اكثر شمولية وفهم افضل للمشكلات والفرص الاستراتيجية.

4- اعتماد المعايير والقياسات الفعالة: ينبغي تطوير معايير وقياسات فعالة لقياس الاداء الاستراتيجي وتقييم تأثير الاستراتيجيات المعتمدة على المجتمع واصحاب المصلحة .

5- تعزيز التدريب وتطوير المهارات: يجب توفير التدريب المستمر وتطوير المهارات لفرق العمل من خلال اقامة الورش والدورات التدريبية واقامة وحدات للتدريب المستمر لضمان استيعاب وتطبيق المنهجيات الاستراتيجية الجديدة والمبتكرة بفعالية.

المصادر

القران الكريم

المصادر العربية

- 1- ابو النصر, مدحت, (2009) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز, المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2- الجبوري, علاء احمد حسن واحمد, علي سالم شهاب(2012), قياس رضا بعض اصحاب المصالح – دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية في نينوى , مجلة تنمية الرافدين- مجلد 34 – العدد 109
- 3- العبادي, هاشم فوزي والذبحاوي, سناء عبد الكريم(2017), العدسة الاستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الاستراتيجية- دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة الاشرف ,مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية- مجلد14- العدد3.
- 4-العنزي,سعد(2007), محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات الاعمال, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, مجلد18-عدد48.
- 5-مهدي, حنان حسين,(2019) اعتماد معالجات الجهل المعرفي في تحقيق التفوق الاستراتيجي :دراسة وصفية تحليلية في وزارة التربية, رسالة ماجستير , ادارة اعمال, كلية الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, العراق.
- 6-الهيوري,حنان حسين,(2019), القيادة البارعة والقدرات الاستراتيجية وتأثيرهما في التفوق الاستراتيجي :دراسة تطبيقية في وزارة الكهرباء – دائرة التدريب وبحوث الطاقة , رسالة ماجستير, ادارة اعمال, كلية الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية , العراق.
- 7- ابو منديل, محمد عبد الرحمن. (2008). واقع استخدام المزيج التسويقي على ولاء الزبائن : دراسة حالة-شركة الاتصالات الفلسطينية. (أطروحة ماجستير). الجامعة الاسلامية, كلية التجارة, فلسطين

1-johnson,Gerry & scholes ,kevan &Whittington, Richard, (2008),"Exploring corporate strategy", eighth edition published, pearson education limited, printed and bound by rotolito lombarda, Italy

2-samuel, c & peter, p(1997) , "The strategic management process"3d .Ed new york, Mc Graw-hill,.

3-Arik , murat (2016) strategic responses of non profit organizations to the economic crisis : examining through the lenses of resource

4-Boiko, Iryna(2013) ,Instruments of Implementing the Enterprises' Strategy, Economics & Sociology Jo, Vol. 6, No 2

5-Dawans,Vincent & Alter,Kim,(2009),"The Four Lenses Strategic Framework Toward an Integrated Social Enterprise Methodology" ,Virtue Ventures LLC,A Building the Field Initiative,Version 1.2 - May,licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 License

6-Golhasani, Akbar &Hosseini-rad ,Abbas (2016), The Role of Resource Mobilization Theory in Social Movement , International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, Volume 3, Issue 6 December,.

7-.Lowstedt, Martin,(2012),"Exploring The Concept Of Strategy Using A Practice Lens: The Case Of A Large Construction Company", Department Of Civil And Environmental Engineering, Chalmers University Of Technology , Gothenburg, Sweden.

8-Padurean,Loredana,(2010),"Looking at destination governance through three lenses",University of Lugano, Center for Action

9-. Hussain, A. N., & Atiyah, A. G. (2019). Strategic lens practices and their role in achieving strategic transparency Analytical study of the views of a sample of the managers of the/Kufa & Muthanna Cement Plant. Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol. 11, 01-Special Issue, 1837-1847.

10-Johansson, A. E., Raddats, C., & Witell, L. (2019). The role of customer knowledge development for incremental and radical service innovation in servitized manufacturers. Journal of Business Research, 98, 328-338.

11-Alhilawy, ali hussain, Aljanabi, adil abbas,&Bareas, Ahmed kadam(2020), resonant leadership and its impact on strategic supremacy, Transylvanian review, volxxvii,NO.47

12-Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2023). "Strategic Management and Business Policy": Globalization, Innovation, and Sustainability. Pearson

13-Löwstedt, Martin.,) 0110(, "exploring the concept of strategy using a practice lens: the case of a large construction company" thesis for the degree of licentiate of engineering, department of civil and environmental engineering, gothenburg, Sweden.

14-. Arik, M., Clark.A. M.,Raffo, D. (2016). "Strategic responses of non-profit organizations to the economic crisis": Examining through the lenses of resource dependency and resourcedbased view theories.

15-Evan, M. K. (2022). "Moscow's Strategic Culture": Russian Militarism in an Era of Great Power Competition. Journal of Advanced Military Studies, 13(1), 69-87

16-Hussain, Asahaq Naser & Atiyah, Abbas Gatea., (2019), " Strategic lens practices and their role in achieving strategic transparency- Analytical study of the views of a sample of the managers of the / Kufa & Muthanna Cement Plant" Journal of advanced Research in Dynamical and control systems, vol.11

17-. O’Keefe, M.)0119(. "Teaching Australian foreign policy through the lens of strategic culture". Australian Journal of International Affairs, 73(6), 532-538.

18-Pascuci, Lucilaine Maria., Júnior, Victor Meyer ., Crubellate, Marcelo.,)0117(," Strategic Management in Hospitals: Tensions between the Managerial and Institutional Lens" BAR, Rio de Janeiro, Vol. 14, No. 2.

19-Stewart , Raphaëlle., Ali, Faheem., Bey, Niki. ,)011.(, "Architect, Catalyst, Advocate, and Prophet": A Four-Lens View of Companies to Support Ecodesign Integration", Article, journal Sustainability, Published:26 September.

20- **Snyman** 2008. ISBN Softcover 978 0 409 02394 7. ISBN ... **Kruger** 218 . 99 This is well illustrated by the ... **Snyman** 1990 SALJ 365 ff. 139 For descriptions of ...

21- **Pitts**, David Lei. West Pub Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage

22- **Chopra**, S. and Meindl, P. (2004) Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation. Second Edition, Person and Prentice Hall, New Jersey.

الملاحق