

أثر التوجه الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرية للأسمنت

The effect of strategic orientation on strengthen the competitive advantage in Biskria cement

إكرام مريزيق، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، جامعة حمة لخضر الوادي،

merizig-ikram@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2025/11/17 تاريخ القبول: 2025/12/10 تاريخ النشر: 2025/12/31

ملخص: هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التوجه الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرية للأسمنت، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل هذه الظاهرة بالمؤسسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المقدرة بـ (46) عاملا في الإدارة العليا لاختبار الفرضيات. وكانت النتائج المتوصل إليها تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للبسكرية للأسمنت عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، إذ نجد أن (75.90%) من التغيرات الحاصلة في تعزيز الميزة التنافسية سببها انتهاج توجه إستراتيجي محدد.

الكلمات المفتاحية: توجه استراتيجي ؛ ميزة تنافسية ؛ البسكرية للأسمنت.

تصنيف JEL : M1، M2، M14، L61، L26، L53 .

Abstract: The aim of this paper is to determine the impact of strategic orientation in enhancing the competitive advantage of the BISKRIA cement company, and we used the descriptive analytical method, with the questionnaire as a main tool to collect data from a sample survey of (46) staff workers to test the hypotheses. The study brought the existence of an effect of a statistical significances for strategic orientations in enhancing the competitive advantage in BISKRIA cement at significant level of 0.05. In this regard, we found that (75.90%) of the changes occurred in enhancing the competitive advantage of organizations result from the strategic orientation.

keyword: strategic orientation; competitive advantage; ElBiskria cement.

JEL classification code : M1, M2, M14, L61, L26, L53

المؤلف المرسل: إكرام مريزيق،

[الإيميل: merizig-ikram@univ-eloued.dz](mailto:merizig-ikram@univ-eloued.dz)

1. مقدمة:

في ظل اشتداد المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، وتفاقم حالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها المؤسسات، زاد توجه الباحثين في مجال الإدارة نحو استباق التطورات ورسم قواعد جديدة انسجاما مع واقع المنظمات وظروفها وما تمتلكه من موارد وخبرات وإمكانيات عوامل بيئية داخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، وفهم وإدراك العوامل البيئية الخارجية بما تمثله من فرص وتهديدات، ويتحقق ذلك برسم التوجه الاستراتيجي المناسب والمساعد على استقرار المستقبل باعتباره حجر الأساس الذي يساهم في تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنافسين وبالتالي بناء مركز تنافسي قوي وضمان تحقيق ميزة تنافسية.

1.1. إشكالية الدراسة:

تتبع المؤسسات العديد من التوجهات الإستراتيجية التي تساعد في بلوغ أهدافها المنشودة، من هنا حاولنا دراسة طبيعة العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية في أحد المؤسسات الجزائرية الناشطة في القطاع الخاص، من هنا تم استغلال هذه الفكرة ومحاولة دراستها وإسقاطها على مؤسسة العسكرية للاسمنت، بغية معرفة التوجهات الإستراتيجية المتبعة في هذه المؤسسة والتي ساعدتها في تحقيق التميز، وعليه اتضحت معالم الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كما يلي: "هل يؤثر انتهاج توجه إستراتيجي معين في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت؟"

2.1. فرضيات الدراسة:

ولمعالجة الإشكالية المطروحة، تعتمد هذه الدراسة للإجابة على فرضية أساسية تنفرع منها أربع فرضيات فرعية مستندة في ذلك إلى مختلف التوجهات الإستراتيجية التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية وأثرها على الميزة التنافسية؛ وهذه الفرضيات بالإمكان صياغتها بالشكل التالي:
- **الفرضية الرئيسية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج توجه إستراتيجي معين بأبعاده المختلفة (التوجه الإستراتيجي الدفاعي، التوجه الإستراتيجي التحليلي، التوجه الإستراتيجي الاستجابي، التوجه الإستراتيجي المنقب) في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ".

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج التوجه الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

-الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج التوجه الاستجابي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج التوجه التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

-الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج التوجه المنقب في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

3.1. أهداف الدراسة:

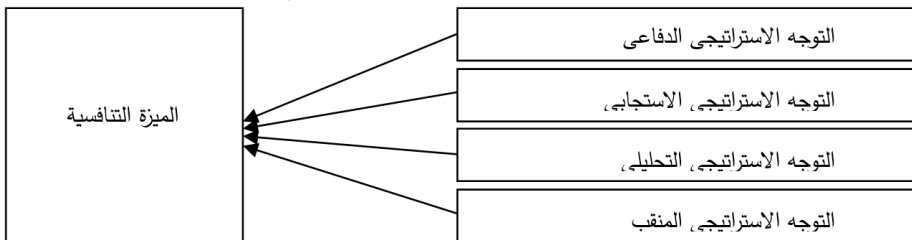
تتجلى أهداف الدراسة فيما يلي:

- قياس أثر التوجه الإستراتيجي (الدفاعي، الاستجابي، التحليلي، المنقب) في تعزيز الميزة التنافسية الذي ركزت عليه مؤسسة العسكرية للاسمنت؛
- تحديد أي من التوجهات الإستراتيجية الأربعة محل البحث التي سوف تساعد مؤسسة العسكرية للاسمنت في تحقيق أهدافها؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تساعد المؤسسة في حل مشاكلها.

4.1. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين؛ المتغير المستقل يتمثل في أبعاد التوجه الاستراتيجي المختلفة -التوجه الدفاعي، التوجه الاستجابي، التوجه التحليلي، التوجه المنقب- ، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية. والشكل 01 الموالى يوضح نموذج الدراسة الفرضي:

الشكل 01: نموذج الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على دراسات سابقة

5.1. الدراسات السابقة:

تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الموضوع حظي باهتمام العديد من الباحثين الذين تناولوه من زوايا مختلفة بهدف توضيح أبعاده وإبراز أهميته، وفيما يلي عرض لمختلف الدراسات التي أسهمت في إثراء هذه الدراسة.

الجدول 01: الدراسات السابقة

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	الإشكالية الرئيسية	المنهج المستخدم	أبرز النتائج	أهم التوصيات
01	نفيصة خميس وعبد الرؤوف حجاج (2019)	تحديد مدى إسهام السمات المقاولاتية للمقاول الحرفي في تبني التوجه الاستراتيجي بالمقاولات الحرفية	إلى أي مدى تسهم السمات الشخصية للمقاول الحرفي (الحاجة للإنجاز، الحاجة للمعرفة...)	المنهج التحليلي باستخدام برنامج SPSS 22 -عينة قصدية من 30مقولة حرفية	-المقاولون الحرفيون يتمتعون بسمات مقاولاتية قوية وخاصة الحاجة إلى الإنجاز أكثر من الحاجة إلى المعرفة. -الميل نحو التوجه السوقي أكثر من المقاولاتي. -الحاجة إلى المعرفة لم تسهم في تبني أي توجه استراتيجي. -الفئة الجامعية الأقل توجهها نحو الحرفة.	-إنعاش القطاع السياحي لتشجيع الاستثمار في الحرف التقليدية. -تعزيز تبني التوجهات الإستراتيجية المناسبة. -تكتيف الدورات التكوينية لرفع مستوى الوعي والإبداع مع الحفاظ على أصالة المنتج.
02	نسرین جاسم محمد وزینب أبو علي خلف (2017)	تحديد مستوى وأثر التوجه الاستراتيجي على تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي	كيف يؤثر التوجه الاستراتيجي (أو غيابه) على جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة النفط العراقية	المنهج الوصفي التحليلي - عينة قصدية من 50 قيادة عليا في وزارة النفط	-غياب رؤية ورسالة واضحة يدل على توجه استراتيجي غامض. -المنظمة تعتمد إعادة هندسة العمليات لمواجهة التحديات البيئية. فجوة ثقة بين العاملين والقيادة ومركزية مفرطة.	- صياغة توجه استراتيجي واضح ومعلن. - توعية العاملين بأهمية إعادة الهندسة لتقليل مقاومة التغيير. -تشكيل لجان لإعادة الهيكلة ومراجعة القوانين

	- بحث ميداني في وزارة النفط العراقية-				-علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين التوجه الاستراتيجي وإعادة الهندسة.	واللوائح التنظيمية. - الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية.
03	حمزة يوسف الشعار وسمر الطراونة (2016) أثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركات الفوسفات الأردنية	تحليل أثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركات الفوسفات الأردنية	ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على مرونة وتكامل سلسلة التوريد؟	منهج ملاحظة الظاهرة + التحليل الإحصائي 360 استمارة محللة من الإدارة العليا والفنيين	-وجود أثر دال إحصائي للتوجه الاستراتيجي (بأبعاده الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، الاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد.	- وضع معايير واضحة لتقويم استراتيجية العمليات. -تعزيز البحث والتطوير وتحديث خطوط الإنتاج. -دعم القدرات التنافسية عبر تخفيض التكاليف وتحسين الجودة. -التعاون مع الجامعات والمعاهد لتطوير البرامج التدريبية الإدارية.
04	ميرنا أبو نجم (2018) أثر التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات - دراسة على شركات الاتصالات السورية-	دراسة واقع التوجه الاستراتيجي وأثره على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية	ما هو تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي (العلاء، المنافسين، التكنولوجيا، الإبداع) على صناعة القرار؟	المنهج الوصفي التحليلي - 111 استمارة من موظفي شركات الاتصالات (سيرتل، MTN، السورية للاتصالات)	-ارتفاع التوجه نحو العلاء والتكنولوجيا. -توجه متوسط نحو المنافسين ومنخفض نحو الإبداع.	-توفير مناخ تنظيمي محفز للإبداع والمشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية. -ترسيخ ثقافة التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسات. -تبني نظم معلومات حديثة لدعم القرارات الإستراتيجية. -تطوير البنية التحتية لتواكب تطور التكنولوجيا والخدمات.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على دراسات سابقة

2. التأطير النظري لمتغيرات البحث:

1.1.2. التوجه الإستراتيجي:

1.1.2.1. مفهوم التوجه الإستراتيجي:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجي، وتباينت من باحث لآخر، نتيجة تعدد الآراء واختلاف التوجهات، المناهج، المدارس الفكرية... فقد عرف بأنه "مجموعة من المواقف والقيم والسلوكيات والاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تحددتها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟)، وابتكار هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم)، وفهم ماهية الفلسفة والقيم، ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها"، (abu taha، 2012) وأشار إليه (abker, mohammed, Tebein, & gafar, 2019, p. 69) بأنه مجموع العمليات والممارسات والمبادئ وأسلوب صنع القرار الذي يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية ويوجه أنشطة المنظمة نحو التأثير بشكل أساسي على ميزتها التنافسية، وحسب (J.Grawe, Chen, & J.Daugherty, 2009, p. 284) فإن التوجهات الإستراتيجية تعبر على الاتجاه العام للمنظمة الذي تسعى من خلاله لخلق سلوكيات سليمة تساهم في تحقيق أداء أفضل، ويعتبرها (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018, p. 03) عاملاً أساسياً في تحديد نجاح أو فشل أي منظمة، حيث يؤثر هذا العامل بشكل خاص على المديرين، لأنه متغير يمكن التحكم فيه والعمل عليه لتحسين أداء الأعمال. فإيلاء اهتمام خاص بهذا التوجه من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل، فالتوجه الاستراتيجي يركز على الطريقة التي يجب أن تتفاعل بها المنظمات مع البيئة والعملاء والمنافسين والتكنولوجيا لتحقيق أهداف أعمالها، حيث أنها تعتمد على الملائمة والتوافق بين الخيارات الإستراتيجية وديناميكية السوق، أي أنه حسب (Akgül & Zihni Tunca, 2019, p. 95) يشير إلى كيفية استجابة المنظمات للعوامل البيئية المتغيرة.

من التعاريف السابقة نخلص إلى أن التوجه الإستراتيجي يمثل الخطوط العريضة لتحركات المؤسسة واستراتيجياتها إلى غاية بلوغها لأهدافها، مما يضمن لها التفوق والتميز والارتقاء بمستوى الأداء والذي يحقق لها أفضليات تنافسية مقارنة بمنافسيها في ظل التقلبات التي تشهدها بيئة الأعمال.

2.1.2. أهمية التوجه الإستراتيجي:

تمثلت أهمية التوجه الإستراتيجي في النقاط التالية (Abbas, khaldia, و Hamid, 2019):

- ← **وضوح الرؤية المستقبلية:** يساهم في إيضاح الرؤية المستقبلية للمنظمة وشفافيتها، وذلك بالاعتماد على معطيات تساهم في التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل؛
- ← **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** تتفاعل المنظمة بيئياً وتحقق هذا التأثير الملموس في الأجل الطويل من خلال توجهاتها وقراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص الممكنة والحد من التهديدات والمخاطر البيئية المحيطة بها؛
- ← **تدعيم المركز التنافسي:** تتجسّد منظمات الأعمال التي تمتلك توجهات إستراتيجية واضحة المعالم في تعزيز مزاياها التنافسية استناداً على فهمها لبيئتها الخارجية، وتتميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها؛
- ← **التخصيص الفعال للموارد والإمكانات:** يساعد على تمكين المنظمة من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكنها من قراءة وتفسير معطيات بيئتها الداخلية.

3.1.2. أبعاد التوجه الإستراتيجي:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد التوجه الإستراتيجي، وخصصنا في بحثنا هذا التوجهات الإستراتيجية الأربعة للمفكرين Miles&Snow نذكرها فيما يلي:

 **التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness Strategic Orientation:** يُعنى

هذا التوجه بحماية الوضع التسويقي للمؤسسة، من خلال تركيزه على الفعالية في الإنتاج والعمليات بجودة أعلى وتكلفة أقل، وهو ما يساهم في إعادة الاستثمار، بغرض تطوير المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة أو تطوير العلاقات مع الموردين واستدامتها بغية تقليل التكلفة، فهذا التوجه يخدم فقط جزءاً من السوق بمنتجات قليلة وعدد محدود من الموردين، (mouawia, 2016) كما أنه يسعى نحو تقليل التكاليف من خلال زيادة الإنتاجية الأفراد، واعتماد التكنولوجيات المتقدمة في الإنتاج، (Soltan و Akkar, 2013) بمعنى أن المنظمة هنا تحمي نفسها من المنافسة وذلك بحمايتها لنقاط قوتها الداخلية والحفاظ عليها، والدفاع عن منتجاتها وتكنولوجياتها وأسواقها منتجاتها بدلاً من تطويرها مما يساهم في الحفاظ على سمعة وشهرة المنظمة. (elmouadhia, 2018)

✍ التوجه الاستراتيجي الاستجابي Responsiveness Strategic Orientation:

تسمى أيضا برد الفعل، فالمنظمة تقوم فقط ببعض ردود الأفعال اتجاه المتغيرات البيئية، وتركز على التخصيص وتقسيم العمل، المركزية في اتخاذ القرارات، لذلك فإن المنظمة عادة ما تكون متخبطة وغير فاعلة في إستراتيجيتها، لذا فهي تعاني من فشل إداري في صياغة الإستراتيجية التنظيمية الفاعلة، أو أنها قد تمتلك إستراتيجية واضحة ولكن لا يتم ربط التكنولوجيا والهيكل والعمليات التنظيمية بطريقة صحيحة، (Soltan و Akkar، 2013) أي أن ليس لها منهج محدد وواضح، ولا تبدي تركيزا إستراتيجيا جيدا، وتتفاعل ببطء مع البيئة بغرض الحفاظ على حصة مبيعاتها في السوق. (Choy & Mula, 2008)

✍ التوجه الاستراتيجي التحليلي Analytical Strategic Orientation: تتبع

المنظمة هذا التوجه لمواجهة الاستقرار النسبي أو حالة عدم الاستقرار في الأسواق نتيجة اشتداد المنافسة في الصناعة، وتستغل المنظمة من خلالها الفرص المتواجدة في السوق وفرص الإنتاج، أو عدم الاستقرار في المنتجات نتيجة للثورة أو التطور التكنولوجي السريع وبالتالي تحاول المنظمات المحللة جاهدة البحث عن إستراتيجية تحقق نوعا من الاستقرار للتقليل من المخاطر وفي نفس الوقت تضخيم فرص الأرباح، لأنه من خلال هذا التوجه تتمكن المنظمات من التعلم من خلال منحنى الخبرة، وبالتالي تكون صورة واضحة لاتجاهات السوق المستقبلية، ومنه معرفة ودراسة تحركات المنافسين. (Elajami، 2011)، وهذا ما يتطلب أساسا توافر قاعدة معلومات دائمة ومستمرة، لأن أخطر ما يواجه المنظمات اليوم هو الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة، (e-zubi، 2015)

✍ التوجه الاستراتيجي المنقب Prospector Strategic Orientation: تكمن قوة

هذا التوجه في إيجاد واستثمار منتجات جديدة، والبحث الدائم عن الفرص السوقية، والتشجيع على التغير والتعلم، كما أنه يركز على الإبداع في المنتجات وفرص السوق، كما تتصف المنظمات التي تتبنى هذا التوجه بكثرة الإنفاق على البحث والتطوير لاكتشاف منتجات جديدة، وتهتم بشكل كبير بدعم النشاط التسويقي. (Soltan و Akkar، 2013) وتتصف هذه المنظمات عموما بقدرتها على مواجهة المخاطر وتحملها. فهذا التوجه يمكن المنظمة من زيادة نموها من خلال قدراتها في عمليتي البحث والتطوير ومرونتها العالية، وكذا مراقبة

التغيرات التي تحدث في البيئة، إلا أنه لا يمكن تطبيقها إلا على المنظمات ذات الإمكانيات العالية. (mehimid و dhiab، 2021)

2.2. الميزة التنافسية للمؤسسات:

1.2.2. تعريف الميزة التنافسية:

عمل المفكرون على تحديد مفهوم محدد للميزة التنافسية عبر رؤى وأبعاد مختلفة، إلا أنهم لم يتوصلوا لإيجاد تعريف محدد بشأن هذا المصطلح، (saleh و ibrahim، 2020) فقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا منذ الثمانينات، وبدأ بالانتشار والتوسع بعد كتابات مايكل بورتر رائد الإدارة الإستراتيجية، وأصبح بعد ذلك عنصرا استراتيجيا يقدم فرصا جوهرية لتحقيق منظمة الأعمال ربحية مستدامة مقارنة بمنافسيها، وقد حاول العديد من المنظرين الإجابة عن تساؤل مفاده معرفة ماهية الأسباب الكامنة وراء تفوق واختلاف أداء منظمات الأعمال بعضها عن الآخر، ووجد بأن الميزة التنافسية عنصر جوهرى وأساسى لإضافة قيمة للعميل في ظل بيئة الأعمال الحديثة، (felih و kadhem، 2019) فعرفت حسب بورتر (kachkach، 2014) بأنها "الطرق الجديدة التي تكتشفها المنظمة والتي تكون أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهوم أوسع"، كما عرفت (younes، 2020) بأنها "الأبعاد التي تكون ذات قيمة حرجة للعمليات التي يتوجب عليها أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي". وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف: (Hadjadj، 2007)

- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها أو محاكاتها أو إلغاؤها بسهولة من جانب المنافسين.

2.2.2. خصائص الميزة التنافسية

يمكن ذكر أهم خصائص الميزة التنافسية (Halmous، 2017) كما يلي:
 ← تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وتقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛

- ← تشتت من رغبات وحاجات الزبون وتؤدي إلى تأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
- ← تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال وتقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة؛
- ← تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛
- ← تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، وتنعكس في كفاءة أدائها وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما؛
- ← طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين أي أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

3.2.2. أبعاد الميزة التنافسية

اعتبر Hamel & Prahalad التعلم والمعرفة بأنهما من متطلبات ومصادر خلق الميزة التنافسية، حيث كانا أول من أطلق مصطلح الكفاءات المحورية التنافسية Competencies Core في 1990، واعتبراها من المصادر الهامة لخلق وتطوير الميزة التنافسية، بما يتوفر فيها من إمكانات ومهارات والأصول والقدرات الداخلية التي تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي باعتبارها المصدر الأساسي للثروة، وخلصا إلى أن القدرة التنافسية الحقيقية للمنظمة تنبع من قدرتها الداخلية التي تميزها عن غيرها وليس فقط اعتمادها على البيئة الخارجية. (dahbour, 2010) وفيما يلي جدول تفصيلي يوضح التباين في أفكار الباحثين بخصوص تحديد مصادر الميزة التنافسية:

الجدول 02: مصادر الميزة التنافسية حسب وجهات نظر بعض الباحثين

الباحث	السنة	مصادر الميزة التنافسية حسب كل باحث
Porter	1985	هيكل الصناعة، مكانة المنظمة في الصناعة، المشتريين، الموردين، الداخلين الجدد، السباق التنافسي، تهديد المنتجات البديلة، أصحاب المصالح الأخرى
Day & Wensly	1988	رأس المال البشري والاجتماعي للمنظمة، المهارات العالية، قوة العلاقات والروابط الاجتماعية
Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
Johnson & Scholes	1997	موارد المنظمة الداعمة لإستراتيجياتها من داخل المنظمة وخارجها.
Hall & Jones	1999	الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، رد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، الابتكار.
Barney	1999	القيمة، الندرة، صعوبة الاستبدال.

(المصدر: Farhati, 2016)

3. التأطير الميداني للبحث:

يتم في هذا الجزء وصف وتحليل محاور البحث الأساسية، واختبار لفرضياته كما يلي:

1.1.3. منهج، حدود، مجتمع وعينة البحث وأدواته:**1.1.3.1. منهج البحث:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي استنادا لطبيعة الدراسة وأهدافها، لأنه يبحث كيفيا عن وصف الظاهرة بتوضيح خصائصها من خلال دراسة الواقع، وكميا بتوضيح حجمها ودرجات ارتباطها بالمتغيرات الأخرى.

2.1.3. حدود البحث:

تحددت الدراسة التطبيقية بما يلي:

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين بالإدارة العليا في مؤسسة العسكرية للاسمنت.

الحدود المكانية: ركزت الدراسة على مؤسسة العسكرية للاسمنت لولاية بسكرة.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال سنة 2022.

3.1.3.3. مجتمع، عينة البحث:

تم اختيار مؤسسة العسكرية للاسمنت بولاية بسكرة لتكون مجتمعا للدراسة، في حين تم توزيع (50) استمارة على مجمل العاملين الإداريين الذين يمتلكون معلومات عن مهام المؤسسة ومنتجاتها وعملياتها، واسترجعت منها (46) استمارة.

3.1.3.4. أداة البحث:

تم إعداد استمارة حول " أثر التوجهات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية العسكرية للاسمنت -"، مقسمة إلى ثلاث أقسام رئيسية؛ القسم الأول يخص البيانات الشخصية والوظيفية، القسم الثاني يخص التوجهات الإستراتيجية في العسكرية للاسمنت بأبعادها التوجه الاستراتيجي الدفاعي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي التحليلي، التوجه الاستراتيجي المنقب، والقسم الثالث يخص الميزة التنافسية في المؤسسة بأبعادها التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم، التحالفات الإستراتيجية، الإبداع والابتكار. كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي لقياس اتجاهات المبحوثين لعبارة الاستمارة.

3.3. ثبات الأداة وخصائص العينة:

3.3. 1: ثبات أداة الدراسة :

تم استخدام قياس SPSS كأداة لهذه الدراسة، باستخراج معامل الثبات لكونه مؤشرا على مدى اتساق وموثوقية أداة القياس وإعطائها لنفس النتائج تقريبا كل مرة، أي أنها تضمن أن النتائج المتحصل عليها مستقرة وغير متأثرة بالعوامل العشوائية، وقد تم دراسة الثبات بالاعتماد على قيمة معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الذي يجب أن يكون أكبر أو يساوي (0.60) حسب "Strong" و "Hensley" ويمكن توضيح نتائج معاملات الثبات والصدق في الجدول التالي:

الجدول 03: معاملات الثبات وصدق القياس

محاور الاستمارة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التوجه الاستراتيجي الدفاعي	05	0.835	0.913
التوجه الاستراتيجي الاستجابي	04	0.897	0.947
التوجه الاستراتيجي التحليلي	05	0.888	0.942
التوجه الاستراتيجي المنقب	05	0.950	0.974
التوجهات الإستراتيجية	19	0.900	0.948
الميزة التنافسية	17	0.874	0.934
المجموع	36	0.881	0.938

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يتبين من خلال الجدول (03) أن معاملات الثبات من جيدة جدا إلى ممتازة في الاستمارة ككل أو لكل متغير مما يدل على مدى اتساقية إجابات المبحوثين وبالتالي ثبات أداة الدراسة.

3.3. 2. خصائص عينة الدراسة:

سننتقل إلى دراسة خصائص المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية فيما يلي:

الجدول 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس	المتغيرات الشخصية و الوظيفية		النسبة المئوية
	ذكر	أنثى	
	23	23	%50
	23	23	%50
	المجموع		46
العمر	أقل من 30 سنة		08
	من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة		32
	من 45 سنة فأكثر		06
	المجموع		46
			%100
			%17.39
			%69.56
			%13.04
			%100

المؤهل العلمي	تقني سامي	09	19.56%
	ليسانس	22	47.83%
	مهندس	08	17.39%
	ماجستير فأكثر	07	15.22%
المجموع		46	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	43.48%
	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	20	43.48%
	من 10 سنوات فأكثر	06	13.04%
	المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يبين الجدول (04) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، حيث :
 - بالنسبة للجنس: تساوت نسبة المبحوثين من الذكور والاناث أي ما نسبته (50%) لكل منهما وهو ما يدل على إتاحة الفرص للجنسين للمساهمة في الأعمال الإدارية؛
 - بالنسبة للعمر: أكبر نسبة من المبحوثين كانت من أصحاب العمر (من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة) حيث بلغت (69.56%)، والنسبة الباقية قسمت بين أصحاب فئة العمر (أقل من 30 سنة) و(من 45 سنة فأكثر) بنسبة (17.39%) و(13.04%) على التوالي، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على إشراك الفئة الشبابية في القيام بالمهام الإدارية، وتجديد الكفاءات وضح دماء جديدة في المؤسسة، باعتبار أن هذه الفترة هي فترة العطاء للفرد؛
 - بالنسبة المؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر للمبحوثين المتحصلين على شهادة ليسانس (47.83%)، أما بالنسبة للتقنيين فقد بلغت نسبتهم (19.56%)، وبالنسبة للمهندسين فقد بلغوا نسبة (17.39%)، مع وجود نسبة (15.22%) لأصحاب الدراسات العليا ماجستير فأكثر، حيث يتبين هنا أن المؤسسة تهتم بالمستوى التعليمي للعمال وأصحاب الشهادات العليا ويعود ذلك لفرص المؤسسة على طالبي العمل من الحصول على الشهادة الجامعية فضلا عن امتلاك رصيد معرفي ونظري كاف؛

-سنوات الخبرة: نجد أن (43.48%) من المبحوثين قسمت بالتساوي بين العمال الذين تراوحت سنوات خبرتهم (أقل من 05 سنوات) و(من 5 إلى 9 سنوات)، والنسبة المتبقية (13.04%) كانت من نصيب العمال الذين تفوق خبرتهم (10 سنوات)، وعليه فإن أغلب عاملي مؤسسة البسكرية للاسمنت هم من ذوي الخبرة المتوسطة أي (بين 10 و15 سنة)، فقلة

الخبرة راجع لحداثه نشاط المؤسسة، واستقطابها لأفراد جدد للعمل على صقل مهاراتهم، إضافة إلى جذب أفراد ذوي خبرة من مؤسسات أخرى للاستفادة من معارفهم وتجربتهم.

4.3. عرض وتحليل نتائج اتجاهات الآراء (تحليل محاور الاستمارة) واختبار الفرضيات:

1.4.3. اختبار التوزيع الطبيعي:

لاختبار التوزيع الطبيعي ينبغي معرفة ما إذا كانت البيانات تخضع لهذا التوزيع أم لا، من خلال معاملي الالتواء والتفرطح $Asymétrie$ و $Kurtosis$ ؛ $Asymétrie$ الذي يجب أن يكون محصوراً بين $[-1, 1]$ و $Kurtosis$ الذي يكون محصوراً بين $[3, -3]$ ، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول 05: اختبار التوزيع الطبيعي

Asymétrie إحصائيا	Kurtosis إحصائيا	المتغيرات - الأبعاد -
0.680	0.518	التوجه الاستراتيجي الدفاعي
0.814	0.005	التوجه الاستراتيجي الاستجابي
1.340	0.740	التوجه الاستراتيجي التحليلي
-1.008	0.694	التوجه الاستراتيجي المنقبي
-0.630	0.792	التوجه الإستراتيجي ككل
0.449	0.776	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه يتضح أن إجمالي معاملات الالتواء والتفرطح ضمن المجال المقبول، ومنه فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

2.4.3. تحليل اتجاهات الآراء:

لتحليل محاور الاستمارة تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث، كما في الجدول الموالي:

الجدول 06: تحليل نتائج اتجاهات الآراء حول محاور الاستمارة

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى قبول الآراء
التوجه الاستراتيجي الدفاعي	2.305	0.619	3	متوسط
التوجه الاستراتيجي الاستجابي	2.112	0.730	4	متوسط

التوجه الاستراتيجي التحليلي	2.334	0.561	2	عال
التوجه الاستراتيجي المنقب	2.773	0.550	1	عال
التوجهات الإستراتيجية	2.381	0.515	-	عال
الميزة التنافسية	2.574	0.608	-	عال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال النتائج الواردة في الجدول (06) أعلاه يتضح أن:

-**التوجه الاستراتيجي المنقب:** جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات الأفراد (2.773)، وانحراف معياري (0.550)، أي أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بدرجة الموافقة، ويشير ذلك على أن هناك نسبة قبول عالية لاعتماد التوجه الاستراتيجي المنقب في مؤسسة العسكرية للاسمنت -بسكرة- وتأثيره الكبير في تعزيز الميزة التنافسية، وهذا ما يشير إلى نظرة عاملي الإدارة العليا للمؤسسة بأنها إستراتيجية ربحية بحتة، تعتمد أساس عن البحث على فرص جديدة، تمكنها من تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تضيف قيمة، كما إلى أنها تهتم بدرجة كبرى بالعملاء وتحاول جاهدة أن تجذب أكبر عدد منهم من خلال الاستجابة لطلباتهم المتزايدة اتجاه منتجاتها، اعتبارا منها أن هذه المؤسسة تعتمد على الإبداع والتخطيط الاستراتيجي لوصول منتجاتها لأبعد نقطة ممكنة، مع إمكانية الدخول لأسواق جديدة. (المرونة هي الهدف الرئيس من إتباع التوجه الاستراتيجي المنقب).

-**التوجه الاستراتيجي التحليلي:** جاء في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات المبحوثين (2.334)، وانحراف معياري قدره (0.561)، أي أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بدرجة الموافقة، ويشير ذلك على أن هناك نسبة قبول عالية لاعتماد التوجه الاستراتيجي التحليلي في مؤسسة العسكرية للاسمنت -بسكرة- وتأثيره الكبير في تعزيز الميزة التنافسية، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تعمل باستمرار على دعم أنشطة البحث والتطوير للتحسين المستمر لمنتجاتها، مع حرصها على الحفاظ على كفاءتها مطبقة في ذلك تكنولوجيات وأساليب إنتاج مبتكرة وفي نفس الوقت فهي توازن بين الإبداع والحذر للحفاظ على زبائنها الحاليين، إضافة إلى أنها تهدف للدخول في مجالات استثمارية جديدة بصفة مستمرة. (الاستقرار هو الهدف الرئيس من إتباع التوجه الاستراتيجي التحليلي).

-**التوجه الاستراتيجي الدفاعي:** جاء في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات الأفراد (2.305)، وانحراف معياري (0.619)، أي أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بدرجة الحياد، إذ يشير إلى أن هناك نسبة قبول متوسطة لاعتماد التوجه الاستراتيجي الدفاعي في مؤسسة العسكرية للاسمنت -بسكرة- وتأثيره في تعزيز الميزة التنافسية، وهذا ما يشير إلى أن الإدارة العليا للمؤسسة تعتمد على إستراتيجية النقاط الألفاس التي تعتمد على تحسين كفاءة عملياتها الداخلية مع إدخال تعديلات بسيطة على عملياتها، كما أنها تولي اهتماما واسعا لحماية أسواقها وزبائنهم من المنافسين الجدد أو المحتملين، مع الحفاظ على زبائنهم الحاليين وتعزيز موقعها التنافسي في السوق بالرفع من حواجز الدخول اتجاه المنافسين. (الكفاية هو الهدف الرئيس من إتباع التوجه الاستراتيجي الدفاعي).

-**التوجه الاستراتيجي الاستجابي:** جاء في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات الأفراد (2.112)، وانحراف معياري قدره (0.730)، أي أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بدرجة الحياد، إذ يشير ذلك لقلة التباين في إجابات أفراد العينة واتفاقهم عموما على أنه هناك نسبة قبول متوسطة لاعتماد التوجه الاستراتيجي الاستجابي في مؤسسة العسكرية للاسمنت -بسكرة- ولكنه لا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية، وهذا ما يشير إلى أن تحركات المؤسسة هي مجرد ردة فعل للبيئة الخارجية حسب هذا التوجه، حيث أنها تستجيب فقط للتهديدات والفرص الخارجية وتقوم بردة فعل، أي أن تفاعلها بطيء جدا مع بيئتها، باعتبارها إستراتيجية متقلبة وغير مستقرة، ولكن مؤسسة العسكرية للاسمنت لا تعتمد هذا التوجه بصفتها تعمل دائما على استغلال الفرص واقتحام الأسواق المحلية والدولية وطرح منتجات قادرة على المنافسة من خلال الاستغلال الجيد لمواردها وكفاءاتها وقدراتها. (يعتبر الهدف الرئيس من إتباع هذا التوجه الاستراتيجي هو تحقيق التكيف).

-**الميزة التنافسية للمؤسسة:** بلغ المتوسط العام (2.574)، وانحراف معياري (0.608)، أي أن الاتجاه العام للمبحوثين كان بدرجة الموافقة، إذ يشير ذلك على أن هناك نسبة قبول عالية لسعي المؤسسة الدائم نحو التميز والتفوق على المنافسين وتعزيز موقفها التنافسي، وفرض كينونتها من خلال تقديم قيمة مضافة حقيقية للزبون في منتجاتها وتغطيتها لاحتياجات الأسواق المحلية وتوجهها نحو التصدير، خاصة وأن العسكرية للاسمنت يعد من أكبر مؤسسات الاسمنت في شمال إفريقيا. ويتحقق ذلك من خلال عوامل النجاح التنافسية الحاسمة

المتمثلة في التكلفة (وهي الفائدة المستمدة من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة نتيجة الإنتاج بالحجم الكبير -اقتصاديات الحجم-)، الجودة (تجنب وقوع الأخطاء وتحقيق مبدأ صفر عيوب وبالتالي تلبية المنتج لاحتياجات الزبون الضمنية والظاهر)، المرونة والتسليم (تتحقق من خلال التسليم في الوقت المحدد وتلبية طلبات العملاء المختلفة كما ونوعا مع تقليل وقت الانتظار باعتباره تكلفة عالية ووقت مهدور)، التحالفات الإستراتيجية (وهذا بغرض الاستفادة من خبرات وموارد ومهارات المؤسسات الأخرى)، الإبداع والابتكار (ويكون من خلال اهتمام المؤسسة بتقديم كل ما هو جديد في مجال الاسمنت ومواكبته من خلال التركيز على نشاطي البحث والتطوير)، كل هذا يوفر للمؤسسة الأرضية الخصبة لبقائها ونموها في سوق المنافسة.

3.4.3. اختبار فرضيات البحث:

-الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج توجه إستراتيجي معين في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت ببسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)".
قبل اختبار الفرضية الرئيسية يجب أولاً التأكد من صلاحية نموذج الاختبار، كما يلي:

الجدول 07: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	18.075	2.908	6	17.450	الانحدار
		0.112	50	5.616	الخطأ
			83	23.066	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول (07) يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (18.075) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فهي دالة إحصائياً، مما يعني أن النموذج المقترح صالح وملئم لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة، وبالتالي نستطيع اختبار فرضية البحث الرئيسية وفرضياتها الفرعية الموالية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج التوجه الدفاعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج التوجه الاستجابي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج التوجه التحليلي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج التوجه المنقب في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول 08: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح أثر التوجهات الإستراتيجية بأبعاده

المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	قيم B	قيم T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التوجه الاستراتيجي الدفاعي	0.902	0.813	0.759	0.062	0.456	0.114
التوجه الاستراتيجي الاستجابي				0.023	0.522	0.654
التوجه الاستراتيجي التحليلي				0.316	1.442	*0.07
التوجه الاستراتيجي المنقب				0.597	1.766	*0.006

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*: ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) .

من خلال الجدول رقم (08) تبين أن معامل الارتباط بلغ (0.902) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، مما يدل وجود علاقة خطية موجبة وقوية بين المتغيرات محل الدراسة، في حين كانت قيمة معامل التحديد المعدل (0.759) وفسر أن ما قيمته (75.90%) من التباين أو التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة العسكرية للاسمنت يعود للتوجهات الإستراتيجية المنتهجة في المؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها الدالة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (التوجه الدفاعي، التوجه الاستجابي، التوجه التحليلي، التوجه المنقب) في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة العسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

بالنسبة لاختبار أثر كل بعد من أبعاد التوجه الإستراتيجي على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت، تم رفض الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة وقبول بديلهما التي

تتص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج التوجه التحليلي والمنقب في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت ببسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)"، وفيما يخص اختبار أثر كل بعد من أبعاد التوجهات الإستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت، تم قبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية ورفض بديلتهما التي تنص على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانتهاج التوجه الدفاعي والاستجابي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاسمنت ببسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)"، هذا ما أكده جاسم وخلف (2017) وأبو نجم (2018) أن ضعف التوجه الدفاعي والاستجابي يعكس الميل إلى رد الفعل بدل الفعل، وهو ما لا يولد ميزة تنافسية مستدامة. مما يعني أن التوجه الإستراتيجي التحليلي والمنقب يلعبان أثرا كبيرا في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، أما بالنسبة للتوجه الاستراتيجي الدفاعي والاستجابي فلم يكن لهما دور مهم في تفسير نتائج الظاهرة محل الدراسة، وهذا ما اتفق مع نتائج الشعار والطراونة (2016) وأبو نجم (2018) في تأكيد العلاقة الإيجابية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، مما يدل على أن تبني استراتيجيات تحليلية ومنقّبة يسهم فعليا في دعم مرونة المؤسسات الصناعية وقدرتها على المنافسة.

4. الخاتمة:

يعتبر التوجه الإستراتيجي العامل الرئيس الذي يحدد سبب نجاحها وتطورها وتقدمها، وله أهمية بالغة في المؤسسات، حيث أنه يركز على تحديد المسار الذي تسترشد به المؤسسات نحو تحقيق مستويات عليا للأداء تساهم في تعزيز ميزتها التنافسية، وذلك بهدف فهم فلسفة الزبون وبالتالي تحقيق قيمة مضافة له، وهو ما يعود على المؤسسة بأفضليات تنافسية في ضوء محيط متقلب ومتغير الذي يُعتَبَر الثابت الوحيد فيه هو التغير. واستنادا لما سبق، خلصت الدراسة الميدانية المتمثلة في مؤسسة العسكرية للاسمنت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن تلخيصها كما يلي:

1.4. النتائج

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

← جاء مستوى انتهاج توجهات إستراتيجية مختلفة بالعسكرية للاسمنت "عاليا" وفقا لمقاييس البحث المعتمدة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر واحدة من بين أكبر

مصانع الاسمنت بالجزائر تقوم بتحديد مسارها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، مطبقة في ذلك تكنولوجيايات حديثة وأساليب مبتكرة في الإنتاج والتسويق .. بغرض إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة ممكنة؛

← جاء مستوى تعزيز الميزة التنافسية باليسكرية للأسمنت "عاليا" وفقا لمقاييس البحث المعتمدة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تملك العديد من المزايا التنافسية والتي تسعى جاهدة لتعزيزها أيضا، من خلال حرصها على إيصال منتجاتها بالجودة والسعر المناسبين وفي الوقت المحدد؛

← وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجهات الإستراتيجية مجتمعة في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛

← جاءت قيمة معامل الارتباط بقيمة (0.902) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي موجب بين التوجهات الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية في اليسكرية للأسمنت، أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد المعدل فبلغت (0.759) وهو ما يدل على أن (75.90%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال سببها انتاج توجه إستراتيجي مناسب، والنسبة المتبقية (24.10%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدرس في النموذج؛

← وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي والمنقب في تعزيز الميزة التنافسية لليسكرية للأسمنت عند مستوى دلالة (0.05)، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الدفاعي والاستجابي لذات المؤسسة في تعزيز ميزتها التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

2.4. التوصيات

من خلال النتائج السالفة الذكر، نقترح مجموعة من التوصيات كما يلي:

← ضرورة التقييم الدوري والمستمر لمؤسسة اليسكرية للأسمنت لبيئتها الداخلية من خلال استغلال نقاط قوتها ودعمها ومحاولة الحد من نقاط ضعفها والتقليل منها أو الاجتهاد في تجاوزها، أما بالنسبة لبيئتها الخارجية فتكون من خلال خلقها للفرص إن لم تكن موجودة أو اقتناصها واستغلالها إن وجدت مع تجنب التهديدات قدر المستطاع ومواجهتها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتقديم قيمة مضافة لهم؛

«وضع سيناريوهات خاصة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة احترازاً لحدوث أي تغيير أو طارئ أو أزمة معينة خاصة وأن جميع المؤسسات وفي كل القطاعات في تنافس دائم؛

«قيام المؤسسة بعقد ندوات أكثر ومؤتمرات علمية تسهم في التعريف بالتكنولوجيات المتطورة والمستعملة لديها والتطلع للتغيير للأفضل للحفاظ على ميزتها التنافسية أو استدامتها؛

«توفير فرص تعلم أخرى عن طريق منح الإجازات بغية مواكبة التطورات التكنولوجية في الصناعة لأن هذا المجال يعتمد على استخدام تكنولوجيات عالية لصناعة الاسمنت؛

«العمل بروح الفريق وتشجيع العاملين على وجه الخصوص ذوي الكفاءات والمهارات على نشر خبراتهم ومعارفهم الضمنية وصلقلها وتطويرها لتعزيز خطوط الاتصال فيما بينهم، ومكافأتهم نتاج ذلك؛

«التقليل من قيود القوانين المعيقة في القطاع الخاص، وتعزيز الدعم الحكومي وتوفير السيولة اللازمة لمنظمات الأعمال للمساهمة في تنميتها خاصة وأن نظرتها المستقبلية لا تركز فقط على المستوى المحلي، بل امتدت نحو التصدير، وهو ما يعود بالنفع على إنعاش الاقتصاد المحلي من خلال تحقيق عوائد من العملة الصعبة؛

«الدخول في تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى للاستفادة أكثر من تجاربها ومهاراتها وإمكانياتها، وتقاسم الموارد والخبرات وتحقيق التداونية.

5. المراجع

1. abd elhadi ahmed farah mouawia .(2016). *The impact of proactive and defensive strategic orientations on the marketing performance of industrial firms: company characteristics as a moderating variable - magister thesis .Sudan ،Faculty of business studies ، Sudan: Sudan university of science and technology.*
2. abderraouf Hadjadj .(2007). *competetive advantage of the economic enterprise: its sources and the role of technological innovation in its development: A field study at Rawaih alwouroud company for perfume manufacturing in eloued .skikda ،Faculty of management and economic sciences ، Algeria: university 20 August 55.*
3. abderrazak khaldia ،Sami Abbas و Ahmed Hamid .(2019) . *Organizational culture and its influence on shaping the strategic orientation of the organization: an ampirical study at the Iraqi*

- ministry of higher education and scientific research .Arab journal of administration.92-65 الصفحات (01)، 39 ،
4. abker, a. y., mohammed, m. a., Tebein, a. m., & gafar, m. m. (2019). Strategic Orientation And Its Impact On The Improvement Of Service Innovation. International Journal of Economics, Business and Management Research , 03 (07).
 5. Akgül, Y., & Zihni Tunca, M. (2019). Strategic Orientation and Performance of Istanbul Stock Market Businesses: Empirical Studies Based on Business, Information Systems, and Knowledge Strategic Orientation. In Strategy and Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies. Turkey.
 6. Choy, S. S., & Mula, J. M. (2008). The impact of strategic orientation dimensions on business performance - a case study based on an international organisation-. pp. 1-15.
 7. Elamine Halmous .(2017) .the role of marketing knowledge management using customer relationship strategy in achieving competetive advantafe :A study of a sample of algerian banks in laghiuat province -phd thesis in management sciences .-Biskra ، faculty of economic and commercial and management sciences ، Algeria: university mohamed khider.
 8. Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). The Relationship Between Strategic Orientation Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on Organizational Performance -An Application ina Tourism Destination-. Sustainability , 10 (6).
 9. hiba mwafak younes .(2020) .The role of phiisical distrabution activities in achieving competetive advantage :An exploratory study of manager's opinions at the general company for pharmaceuticals and medical suppliers in Samerrah .-al-rafidain deelopment journal.85-62 الصفحات (126)، 39 ،
 10. J.Grawe, S., Chen, H., & J.Daugherty, P. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management , 39 (4), pp. 282-300.

11. Khaled ahmed abd elhamid kachkach .(2014) .Intellectual capital management and its relationship to enhancing competitive advantage: An applied stude on palestinian universities -doctoral dissertation in business administration in gaza strip .-Gaza ،faculty of administration and economics ،Palestine: Islamic university.
12. kifah abbas mehimid و salwan bassem dhiab .(2021) .The impact of proactive strategic behavior on enhancing organizational trust: An exploratory study of opinions of a sample of administrative leaders in the salah eddine health directorate .-Tikrit journal of administrative and economic sciences.(55) 17 ،
13. Louay Sobhi dahbour .(2010) .The role of market knowledge in selecting competitive strategy: A study of a sample from private higher education institutions in Jordan -magister's thesis in business administration .-Amman ،Faculty of economics and administrative sciences ،jordan: Middke east university.
14. Louiza Farhati .(2016) .the role of intellectual capital in achieving competitive enterprises in the context of the knowledge economy: A case study of aun touta cement company, Batna- (pPhd thesis in management sciences .-Biskra ،faculty of economic and commercial and management sciences ،Algeria: university mohamed khider.
15. madjda ghaleb ismail e-zubi .(2015) .the impact of corporate governance in shapping stratefic orientation: sources of business ethics as a moderating variable -A field study on jordonian Islamic Banks .-Jordan ،graduate school ،jordan: International islamic sciences university.
16. Mohamed abd elwahed felih و achhwak taleb kadhém .(2019) . Utilizing Lean six sigma to achieve competitive advantage: An applied study at the generral comapny for electrical industry - motors plants .-journal of madenat al-Elm university college 11 ، الصفحات 54-79 ،(01)
17. mouhamd saleh و khalil ibrahim ibrahim .(2020) .The impact of electronic banking services on competitive advantage: An

- analytical study of a sample of Iraqi private banks .*al-dananeer journal*.334-299 الصفحات 01 (18)،
18. noha ahmed abu taha .(2012) .The Effect of Environmental Turbulence on Strategic Orientation– Marketing Performance Relationship (An Applied study on Real State Corporation in Amman the Capital)- magister's thesis in business administration .- 15amman ،department of management jordan: middle east university.
19. Salem houciné Elajami .(2011) .the impact of analytical strategic orientation on organizational performance in light of available marketing capabilities: An applied study on kuwait national petroleum company -magister's thesis in business administration . - Jordan ،Faculty of business ،Jordan: Middle east university.
20. wafa ali Soltan و zineb chellal Akkar .(2013) .Sources of environmental uncertainty and strategies to address them: an empirical study at the general electricity company in Basra governorate .*Basra studies journal*.116-68 الصفحات 08 (06)،
21. youcef atiwi merzoug elmouadhia .(2018) .An integrated model to examine the effects of strategic orientation and the role of organizational entrepreneurial vigilance as a moderating factor in enhancing competitive advantages: A field study -doctoral dissertation in Business administration .-Mutah ،Deanship of graduate studies jordan: Mutah university.