

أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات
الأدوية بمنطقة جدة

إعداد:

أحمد مروان أبو كويك

الرقم الأكاديمي: 251002046

الإشراف/

أ.د. محمد عاشور

العام الجامعي

2025م

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى القائمين على شركات الأدوية بمنطقة جده، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقته فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

مستخلص الدراسة

أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة

إعداد: أحمد مروان أبو كويك

المستخلص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه السوقى، التوجه الريادى، التوجه التكنولوجى، التوجه نحو التعلم) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (خفض التكلفة، التمايز، الجودة، الاستجابة) لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة. ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية في شركات الأدوية بمنطقة جدة، والبالغ عددهم التقديري (700) فرد، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (248) فرداً. وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28)، حيث تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الكمية الهامة، أبرزها:

- أن مستوى توافر التوجه الاستراتيجي ومستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات المبحوثة كان مرتفعاً.
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية ($r = 0.806$).
- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على الميزة التنافسية، حيث فسر النموذج ما نسبته (68.1%) من التباين في الميزة التنافسية.

- أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي تؤثر إيجاباً في الميزة التنافسية، وكان "التوجه نحو التعلم" هو الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.368$)، يليه التوجه الريادي ($\beta = 0.247$)، ثم التوجه التكنولوجي ($\beta = 0.240$)، وأخيراً التوجه السوقي ($\beta = 0.179$).

وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها ضرورة استثمار شركات الأدوية بشكل مكثف في بناء ثقافة "المنظمة المتعلمة"، وتحفيز الروح الريادية والمبادرة، وتكامل التوجه التكنولوجي مع التوجه السوقي، وتطوير استراتيجيات تمايز مبتكرة.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية، التوجه السوقي، التوجه الريادي، شركات الأدوية، جودة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
هـ	قائمة المحتويات.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- التمهيد.
2	- المقدمة.
5	- مشكلة الدراسة.
5	- أهمية الدراسة.
8	- تساؤلات الدراسة.
9	- أهداف الدراسة.
10	- متغيرات وأبعاد الدراسة.
12	- فرضيات الدراسة.
13	- حدود الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
16	- مقدمة
16	المحور الأول: الدراسات السابقة
16	- تمهيد
16	- ملخصات الدراسات السابقة
22	- تعقيب عام على الدراسات السابقة
المحور الثاني: الإطار النظري	

25	تمهيد.
25	المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي
27	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
29	المبحث الثالث: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية
30	خاتمة الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
32	- تمهيد.
32	- منهج الدراسة.
33	- مصادر جمع البيانات.
33	- مجتمع الدراسة وعينتها.
34	- أداة الدراسة.
36	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
38	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
39	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
43	- تمهيد.
43	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.
45	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.
47	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.
49	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.
53	- خلاصة بنتائج الدراسة.
الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها	
55	- تمهيد
55	- استنتاجات الدراسة.

55	- توصيات الدراسة وإجراءاتها التنفيذية.
60	- مقترحات بدراسات مستقبلية.
61	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
64	أولاً: المراجع بالعربية.
65	ثانياً: المراجع بالإنجليزية.
قائمة الملاحق	
69	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
74	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
76	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- **المقدمة.**
- **مشكلة الدراسة.**
- **أهمية الدراسة.**
- **تساؤلات الدراسة.**
- **أهداف الدراسة.**
- **متغيرات وأبعاد الدراسة.**
- **فرضيات الدراسة.**
- **حدود الدراسة.**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، حيث يعرض مقدمة الدراسة، ويحدد مشكلتها وتساؤلاتها، ويوضح أهميتها وأهدافها، كما يحدد متغيراتها وأبعادها وفرضياتها، ويقدم تعريفاً للمصطلحات الأساسية الواردة فيها.

1. المقدمة

في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتغيرات المتسارعة، لم يعد النجاح وليد الصدفة، بل أصبح نتاجاً حتمياً لرؤية استراتيجية واضحة وقدرة فائقة على التكيف والابتكار. إن المنظمات التي تتمكن من البقاء والازدهار هي تلك التي تمتلك بوصلة توجه مسارها نحو المستقبل، وتستثمر في بناء قدرات جوهرية تميزها عن منافسيها.

إن تحقيق موقع تنافسي متفوق يُعد مطلباً أساسياً لاستدامة المنظمات ونموها في الأسواق المزدهمة. فالميزة التنافسية لا تقتصر على تقديم منتج أو خدمة بسعر أقل، بل تمتد لتشمل جوانب متعددة كال جودة الفائقة، والابتكار المستمر، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة (القرني، 2020، ص. 365). وقد أكدت دراسات عدة أن المنظمات التي تنجح في بناء ميزة تنافسية قوية هي الأكثر قدرة على تحقيق أداء مالي وتشغيلي متميز (Kiyabo and Isaga, 2020, p. 11). ويتطلب بناء هذه الميزة فهماً عميقاً للبيئة الخارجية واستغلالاً أمثل للموارد والقدرات الداخلية، وهو ما يقود إلى تبني استراتيجيات فعالة تمكّن المنظمة من تقديم قيمة فريدة لعملائها (Ketels and Porter, 2021, p. 105). فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة الزهراني (2022، ص. 110) أن الرشاقة الاستراتيجية تسهم في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية، مما يؤكد على أهمية القدرات التنظيمية في تحقيق التفوق.

وفي المقابل، يُعد التوجه الاستراتيجي بمثابة الفلسفة الحاكمة التي توجه قرارات المنظمة وأنشطتها نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل. إنه يمثل المبادئ الأساسية التي تشكل كيفية تفاعل

المنظمة مع بيئتها التنافسية، وكيفية سعيها لخلق قيمة مستدامة (Morgan et al., 2020, p. 301). ويتخذ هذا التوجه أبعاداً متعددة، كالتركيز على السوق وفهم احتياجات العملاء، أو تبني روح المبادرة والريادة، أو السعي نحو التفوق التكنولوجي، أو تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي المستمر (Abu Eisha and Al-Sarayrah, 2025, p. 25). وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي الواضح تكون أكثر قدرة على تحديد الفرص واغتنامها، وتطوير قدرات داخلية فريدة تدعم مركزها التنافسي (Melesse and Knatko, 2024).

وبهذا الصدد، تتضح العلاقة التكاملية بين هذين المفهومين؛ إذ إن التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة يؤدي دوراً محورياً في تشكيل نوع وطبيعة الميزة التنافسية التي تسعى لتحقيقها. فالمنظمة التي تتبنى توجهاً ريادياً، على سبيل المثال، من المرجح أن تبني ميزتها التنافسية على الابتكار وتقديم منتجات جديدة، كما أوضحت دراسة الشهري والعنبي (2024، ص. 60). وبالمثل، فإن المنظمة ذات التوجه السوقي القوي ستبني ميزتها على فهمها العميق للعملاء وقدرتها على تلبية احتياجاتهم بفعالية (الزهراني والقحطاني، 2023، ص. 205). وقد أكدت دراسة البحري والأشول (2024، ص. 155) وجود دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التعليم العالي.

وفي سياق قطاع صناعة الأدوية بمنطقة جدة، الذي يشهد نمواً متزايداً وتنافسية حادة في ظل مستهدفات رؤية المملكة (2030) لتوطين الصناعة وتعزيز الأمن الدوائي (الشمrani، 2022، ص. 75)، يصبح فهم هذه العلاقة أكثر إلحاحاً. إذ تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة تتطلب منها تبني توجهات استراتيجية واضحة تمكنها من بناء مزايا تنافسية مستدامة، سواء من خلال خفض التكلفة، أو التميز في جودة المنتجات، أو الابتكار في الخدمات المقدمة.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سبر أغوار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في هذا القطاع الحيوي، وذلك من خلال تحليل أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي المختلفة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، أملاً في تقديم رؤى علمية وعملية تساهم في تعزيز القدرة التنافسية لشركات الأدوية بمنطقة جدة.

2. مشكلة الدراسة

يشهد قطاع صناعة الأدوية في المملكة العربية السعودية، وبخاصة في منطقة جدة التي تُعد مركزاً تجارياً وصناعياً مهماً، تحولات متسارعة وتحديات متزايدة. وتتمثل هذه التحديات في احتدام المنافسة بين الشركات المحلية والعالمية، والتغيرات التنظيمية المستمرة من قبل الهيئات الصحية، فضلاً عن الحاجة الملحة للابتكار لمواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية في هذا المجال الحيوي (الشمrani، 2022، ص. 80). وفي ظل هذه البيئة التنافسية المعقدة، لم يعد كافياً للشركات أن تقدم منتجات دوائية فحسب، بل بات لازماً عليها أن تبني مزايا تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والنمو.

ومن خلال الملاحظة الأولية ومراجعة الأدبيات، يشعر الباحث بوجود تباين في أداء شركات الأدوية بمنطقة جدة وقدرتها على تحقيق التفوق التنافسي. ففي حين تتجح بعض الشركات في تحقيق مكانة سوقية قوية، تواجه شركات أخرى صعوبات في الحفاظ على حصتها السوقية أو تحقيق النمو المنشود. ويرى الباحث أن هذا التباين قد يعود، في جزء كبير منه، إلى غياب أو ضعف وضوح التوجه الاستراتيجي لدى بعض هذه الشركات. فقد تركز بعضها على العمليات التشغيلية اليومية دون وجود رؤية استراتيجية طويلة الأمد توجه قراراتها وتخصص مواردها بكفاءة نحو بناء قدرات تنافسية فريدة.

وقد دعمت بعض الدراسات وجود هذه المشكلة بشكل غير مباشر. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة الغامدي والقحطاني (2022، ص. 90) إلى وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي بشكل عام في شركات الصناعات الدوائية السعودية، إلا أنها لم تركز بشكل خاص على كيفية ترجمة هذا التوجه إلى ميزة تنافسية ملموسة بأبعادها المختلفة (كالكلفة، والجودة، والتمايز). كما أكدت دراسة (El-Shamy (2021, p. 115 على أهمية التوجهات الاستراتيجية لشركات الأدوية في السياق المصري، مما يبرز أهمية الموضوع في البيئات العربية المماثلة. وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين في قطاعات أخرى، مثل دراسة أبو عيشة والصريرة (2025) في قطاع الاتصالات الأردني، ودراسة لغيصم والزعبي (2020) في قطاع التعليم العالي السعودي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي بحثت هذه العلاقة بعمق في سياق قطاع الأدوية السعودي، وتحديداً في منطقة جدة. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في وجود قصور معرفي حول طبيعة وقوة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي،

التوجه نحو التعلم) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (خفض التكلفة، التمايز، الجودة، الاستجابة) لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى استكشافه.

3. تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه نحو التعلم) لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة من وجهة نظر العاملين فيها؟

2. ما مستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (خفض التكلفة، التمايز، الجودة، الاستجابة) لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة من وجهة نظر العاملين فيها؟

3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة؟ وينبثق منه التساؤلات الآتية:

○ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة؟

○ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة؟

○ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التعلم في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة؟

4. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وعملية، يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

الأهمية العلمية:

1. الإسهام في إثراء الأدب الإداري العربي والسعودي بدراسة تتناول متغيرين من أهم متغيرات الإدارة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، والميزة التنافسية) في سياق قطاع حيوي ومهم.
2. تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (السوقي، الريادي، التكنولوجي، والتعلمي) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، التمايز، الجودة، والاستجابة).
3. توفير أساس نظري وبحثي لدراسات مستقبلية يمكن أن تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في قطاعات أخرى.
4. محاولة سد الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التي طبقت هذا النموذج على قطاع الصناعات الدوائية في بيئة الأعمال السعودية، وتحديدًا في منطقة جدة.

الأهمية العملية:

1. تزويد صانعي القرار وقادة شركات الأدوية بمنطقة جدة برؤى واضحة حول أهمية تبني توجهات استراتيجية محددة لتعزيز قدرتهم التنافسية في السوق.
2. مساعدة مديري الشركات على تحديد أي من أبعاد التوجه الاستراتيجي له التأثير الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية، مما يمكنهم من توجيه الموارد والاستثمارات بشكل أكثر فاعلية.
3. تقديم مؤشرات عملية للممارسين حول كيفية تطوير وتعزيز التوجهات الاستراتيجية المختلفة داخل منظماتهم، بما يخدم أهدافهم التنافسية.

4. الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030) المتعلقة بتعزيز الصناعات المحلية وزيادة قدرتها التنافسية على المستويين الإقليمي والعالمي، خاصة في قطاع استراتيجي كقطاع الأدوية.

5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في: "تحديد أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة".

ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. الكشف عن مستوى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه نحو التعلم) لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة.

2. تحديد مستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (خفض التكلفة، التمايز، الجودة، الاستجابة) لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة.

3. قياس علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة.

4. قياس أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه نحو التعلم) في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة.

6. متغيرات وأبعاد الدراسة

تشتمل الدراسة الحالية على متغيرين رئيسيين، هما:

1. المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي، ويقاس من خلال أربعة أبعاد هي:

○ التوجه السوقي.

○ التوجه الريادي.

○ التوجه التكنولوجي.

○ التوجه نحو التعلم.

2. المتغير التابع: الميزة التنافسية، وتقاس من خلال أربعة أبعاد هي:

○ خفض التكلفة.

○ التمايز.

○ الجودة.

○ الاستجابة.

7. فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

• الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة.

• الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة.

• الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة.

• الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه نحو التعلم في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة.

8. حدود الدراسة

التزاماً بالمنهجية العلمية، تتحدد نتائج هذه الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي أجريت في إطارها، وهي على النحو الآتي:

- **الحدود العلمية (الموضوعية):** اقتصرَت هذه الدراسة على تناول متغيرين رئيسيين؛ المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده الأربعة (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه نحو التعلم)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعاده الأربعة (خفض التكلفة، التمايز، الجودة، الاستجابة)، والعلاقة بينهما.
- **الحدود المكانية:** طُبِّقت هذه الدراسة الميدانية على شركات الأدوية (تصنيع وتسويق) العاملة في منطقة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على عينة من العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية (مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف) في الشركات المبحوثة، باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على إدراك الممارسات الاستراتيجية والنتائج التنافسية لشركاتهم.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات من أفراد العينة خلال شهر فبراير من العام 2025م).

9. المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية

التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation)

عرّفه أبو عيشة والصريرة (2025، ص. 26) بأنه: "المبادئ التي توجه وتؤثر في أنشطة الشركة وتولّد السلوكيات اللازمة لتحقيق أداء متفوق". كما عرّفه (Melesse and Khatko (2024 بأنه: "الفلسفة الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لتوجيه أنشطتها نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد في بيئتها التنافسية". بينما يرى Morgan وآخرون (2020، ص. 300) بأنه: "المسار الاستراتيجي الذي تختاره المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها، والذي يتجلى في مجموعة من السلوكيات والممارسات التنظيمية".

وفي سياق هذه الدراسة، يُعرّف مصطلح **التوجه الاستراتيجي** إجرائياً، بأنه: "مجموعة التوجهات والسلوكيات والممارسات التي تتبناها شركات الأدوية بمنطقة جدة، والتي تعكس فلسفتها في التعامل مع السوق والمنافسين والتكنولوجيا والتعلم، بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الأداة التي تقيس أبعاده المتمثلة في (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه نحو التعلم)".

تعريفات أبعاد التوجه الاستراتيجي

- **التوجه السوقي (Market Orientation):** يُعرّف بأنه: "الثقافة التنظيمية التي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة متفوقة للعملاء، وبالتالي أداء أعمال متفوق ومستمر" (Javed et al., 2024). ويُعرّف إجرائياً بأنه: "مدى تركيز شركات الأدوية بمنطقة جدة على فهم احتياجات وتوقعات العملاء الحاليين والمستقبليين في أسواقها المستهدفة، ومراقبة المنافسين، وتنسيق جهودها الداخلية للاستجابة لهذه المتطلبات بفعالية".
- **التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation):** يُعرّف بأنه: "العمليات والممارسات وصناعة القرارات التي تقود المنظمة إلى الدخول في أعمال جديدة، ويتكون من ثلاثة أبعاد هي الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة" (Qasim, 2025). ويُعرّف إجرائياً بأنه: "مدى استعداد شركات الأدوية بمنطقة جدة لتبني الابتكار في منتجاتها وعملياتها، واتخاذ المبادرات الاستباقية لاقتناص الفرص، وتحمل المخاطر المحسوبة في سبيل تحقيق النمو والتفوق".
- **التوجه التكنولوجي (Technology Orientation):** يُعرّف بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام واستيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتطورة وتوظيفها في عملياتها ومنتجاتها" (العمري والعسيري، 2022، ص. 154). ويُعرّف إجرائياً بأنه: "مدى سعي شركات الأدوية بمنطقة جدة لاكتساب وتوظيف أحدث التقنيات في مجالات البحث والتطوير والتصنيع والتسويق، واستعدادها لتبني الابتكارات التكنولوجية كمصدر للميزة التنافسية".
- **التوجه نحو التعلم (Learning Orientation):** يُعرّف بأنه: "مجموعة من القيم التنظيمية التي تؤثر في ميل المنظمة إلى خلق ومشاركة المعرفة" (Baker et al., 2022, p. 864). ويُعرّف إجرائياً بأنه: "مدى التزام شركات الأدوية بمنطقة جدة بتعزيز ثقافة التعلم المستمر،

وتشجيع اكتساب المعرفة الجديدة ومشاركتها بين الأفراد والإدارات، واستخدامها في تطوير القدرات وتحسين الأداء".

الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

عرّفها Yang (2022) بأنها: "القدرة على خلق قيمة أكبر للمستهلكين مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى أداء اقتصادي متفوق". كما عرّفها Ketels and Porter (2021, p. 102) بأنها: "جوهر الأداء المتفوق، وتنشأ من القيمة التي تستطيع الشركة أن تخلقها لزملائها والتي تتجاوز تكلفة إنشائها". بينما يراها Kiyabo and Isaga (2020, p. 3) بأنها: "مجموعة فريدة من القدرات والموارد التي تسمح للشركة بتقديم منتجات أو خدمات متفوقة على منافسيها، مما يؤدي إلى حصة سوقية أكبر وربحية أعلى".

وفي سياق هذه الدراسة، يُعرّف مصطلح **الميزة التنافسية** إجرائياً، بأنه: "المكانة المتفوقة التي تسعى شركات الأدوية بمنطقة جدة لتحقيقها في سوقها مقارنة بمنافسيها، من خلال قدرتها على تقديم منتجاتها وخدماتها بكفاءة وفعالية أكبر. وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الأداة التي تقيس أبعادها المتمثلة في (خفض التكلفة، التمايز، الجودة، الاستجابة)".

تعريفات أبعاد الميزة التنافسية

- **خفض التكلفة (Cost Leadership):** تُعرّف بأنها: "استراتيجية تسعى من خلالها الشركة إلى أن تصبح المنتج الأقل تكلفة في صناعتها، مما يسمح لها بتحقيق هوامش ربح أعلى من المتوسط أو المنافسة على أساس السعر (Singh and Sharma, 2023, p. 86)". وتُعرّف إجرائياً بأنها: "قدرة شركة الأدوية على إنتاج وتوزيع منتجاتها بتكاليف أقل من منافسيها، دون المساس بمستوى الجودة المقبول، من خلال تحسين كفاءة العمليات وإدارة سلسلة التوريد بفعالية".

- **التمايز (Differentiation):** يُعرّف بأنه: "تقديم منتج أو خدمة يُنظر إليها على أنها فريدة من نوعها في الصناعة، مما يسمح للشركة بفرض سعر أعلى (Yi et al., 2021, p. 4)". ويُعرّف إجرائياً بأنه: "قدرة شركة الأدوية على تقديم منتجات أو خدمات تتميز بخصائص

فريدة (مثل: الفعالية، الأمان، التعبئة والتغليف، الخدمات المصاحبة) تجعلها مفضلة لدى شريحة من العملاء ومختلفة عن منتجات المنافسين".

- **الجودة (Quality):** تُعرّف بأنها: "مجموعة الخصائص الكامنة في المنتج أو الخدمة التي تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء ومتطلباتهم" (الظاهري والحمادي، 2024، ص. 124). وتُعرّف إجرائياً بأنها: "مدى التزام شركة الأدوية بتطبيق أعلى معايير الجودة في جميع مراحل الإنتاج، بدءاً من المواد الخام وصولاً إلى المنتج النهائي، لضمان فعالية وسلامة منتجاتها بما يتوافق مع اللوائح التنظيمية وتوقعات العملاء".

- **الاستجابة (Responsiveness):** تُعرّف بأنها: "قدرة المنظمة على استشعار التغيرات في بيئتها والاستجابة لها بسرعة وفعالية" (المانسي والحازمي، 2025، ص. 42). وتُعرّف إجرائياً بأنها: "سرعة وكفاءة شركة الأدوية في تلبية متطلبات العملاء (مثل: الأطباء، الصيداللة، المستشفيات) وتوفير المنتجات في الوقت والمكان المناسبين، وقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات في السوق والطلب".

شركات الأدوية (Pharmaceutical Companies)

تُعرّف بأنها: "المنظمات التجارية التي تعمل في مجال اكتشاف وتطوير وتصنيع وتسويق الأدوية للاستخدام كعلاجات يتم إعطاؤها للمرضى بهدف علاجهم أو تطعيمهم أو التخفيف من أعراضهم" (الشمراي، 2022، ص. 72). وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "الشركات المرخصة والعاملة في مجال تصنيع أو تسويق أو توزيع المنتجات الدوائية البشرية في منطقة جدة، والتي تشكل مجتمع الدراسة".

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يستعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يتكون من محورين رئيسيين؛ يتناول المحور الأول عرضاً تحليلياً للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، بينما يخصص المحور الثاني لبناء الإطار النظري الذي يوضح مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة والعلاقة بينها.

المحور الأول: الدراسات السابقة

تمهيد

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة جوهرية في البحث العلمي، إذ يساهم في تزويد الباحث بخلفية معرفية واسعة حول موضوع دراسته، ويساعده في تحديد الفجوة البحثية، وبناء فرضيات دراسته، واختيار المنهجية المناسبة، فضلاً عن إفادته في تفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات الأخرى. وفيما يأتي عرض للدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية.

أولاً: دراسات محلية

- دراسة المانسي والحازمي (2025)، في المملكة العربية السعودية، بعنوان: "سرعة الاستجابة التنظيمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة في قطاع الخدمات اللوجستية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سرعة الاستجابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (215) مديراً في شركات الخدمات اللوجستية. توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي وذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة التنظيمية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة). وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لثقافة تنظيمية تدعم سرعة اتخاذ القرار والاستجابة لتغيرات السوق لتعزيز مكانتها التنافسية.

• **دراسة الشهري والعتيبي (2024)**، في المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر التوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات التكنولوجيا الناشئة في الرياض". سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة) في تعزيز الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الاستبانة على عينة مكونة من (188) من مؤسسي ومديري شركات التكنولوجيا الناشئة في الرياض. كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ومعنوي للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، وكان بُعد الابتكار هو الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع البيئة الحاضنة للشركات الناشئة على تبني سلوكيات ريادية لدعم قدرتها على المنافسة والنمو.

• **دراسة الزهراني والقحطاني (2023)**، في المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى شركات الصناعات الغذائية بمدينة جدة". هدفت الدراسة إلى بحث دور التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى جمع البيانات عبر استبانة وُزعت على عينة من (250) مديراً في شركات الصناعات الغذائية بجدة. أظهرت النتائج أن للتوجه السوقي بأبعاده (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافسين، التنسيق بين الوظائف) دوراً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وأوصت الدراسة بأهمية تعميق فهم احتياجات العملاء ورصد تحركات المنافسين كأساس لبناء استراتيجيات تنافسية ناجحة.

• **دراسة الغامدي والقحطاني (2022)**، في المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية السعودية". استهدفت الدراسة تحليل أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وجرى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة وُزعت على عينة من (195) من المديرين في شركات الصناعات الدوائية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات الأدوية ببلورة توجهاتها الاستراتيجية بشكل واضح بما يخدم تحقيق أهداف الأداء لديها.

• **دراسة القرني (2020)**، في المملكة العربية السعودية، بعنوان: "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة

تبوك". هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق استبانة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة تبوك بلغ عددها (180) فرداً. أظهرت النتائج وجود أثر مباشر للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، ووجود دور وسيط جزئي للبراعة التنظيمية في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات البراعة التنظيمية لدى الجامعات لترجمة الرشاقة الاستراتيجية إلى ميزة تنافسية فعلية.

ثانياً: دراسات عربية

- **دراسة أبو عيشة والصريرة (2025)**، في الأردن، بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية". سعت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي) في تعزيز الميزة التنافسية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (240) مديراً في شركات الاتصالات الأردنية. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للتوجه الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة على الميزة التنافسية، وكان للتوجه التكنولوجي الأثر الأكبر. وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة شركات الاتصالات للتطورات التكنولوجية لكونها مصدراً رئيساً للميزة التنافسية في القطاع.

- **دراسة المناعي والمرزوقي (2024)**، في الإمارات العربية المتحدة، بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الطيران الوطنية بدولة الإمارات". هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي المستقبلي على الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى جمع البيانات من خلال استبانة موجهة لعينة من (155) من مديري الإدارات في شركات الطيران الوطنية. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بأهمية تبني منهجيات استشراف المستقبل في صياغة الاستراتيجيات التنافسية لقطاع الطيران.

- **دراسة البحري والأشول (2024)**، في اليمن، بعنوان: "دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بمدينة صنعاء". استهدفت الدراسة

التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من (120) من القيادات الأكاديمية والإدارية. توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية، وأن الجامعات المبحوثة تركز بشكل أكبر على التوجه السوقي. وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد التوجه الاستراتيجي لضمان ميزة تنافسية مستدامة.

- **دراسة علي وحسين (2023)،** في مصر، بعنوان: "دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي المصري". سعت الدراسة إلى استكشاف دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على عينة من (310) من أصحاب ومديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة. أظهرت النتائج وجود دور إيجابي للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، وأن بُعد الاستباقية كان له الدور الأبرز. وأوصت الدراسة بضرورة دعم السياسات الحكومية التي تشجع على الابتكار والمبادرة في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- **دراسة العبيدي وبن يوسف (2022)،** في تونس، بعنوان: "أثر التوجه نحو التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية في شركات الخدمات المالية التونسية". هدفت الدراسة إلى فحص أثر التوجه نحو التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة من (180) موظفاً في شركات الخدمات المالية. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للتوجه نحو التعلم التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بأهمية استثمار الشركات في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة ومشاركتها.

- **دراسة الطه (2021)،** في العراق، بعنوان: "دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق". استهدفت الدراسة بيان دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبانة على عينة قصدية من المديرين بلغ حجمها (95) مديراً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للتوجه

الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة لتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات.

ثالثاً: دراسات أجنبية

- دراسة إندرياني وآخرون (Indriyani et al., 2025)، في إندونيسيا، بعنوان: (Sustaining infrastructure firm performance through strategic orientation: competitive advantage as mediator) "الاستراتيجي: الميزة التنافسية كمتغير وسيط". هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات عبر استبانة من عينة مكونة من (155) مديراً في شركات البنية التحتية. توصلت النتائج إلى أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، وأن الميزة التنافسية تؤدي دوراً وسيطاً كاملاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بأن على الشركات التركيز أولاً على بناء ميزة تنافسية قوية من خلال توجهها الاستراتيجي لتحقيق أداء مستدام.
- دراسة أندرسون وبيترسون (Anderson and Peterson, 2025)، في الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: (The Impact of Ambidextrous Strategic Orientation on Sustained Competitive Advantage in the Pharmaceutical Sector) "أثر التوجه الاستراتيجي المزدوج في الميزة التنافسية المستدامة في قطاع الأدوية". سعت الدراسة إلى فحص أثر التوجه الاستراتيجي المزدوج (الذي يجمع بين الاستكشاف والاستغلال) على الميزة التنافسية المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل بيانات ثانوية بالإضافة إلى استبانة موجهة لعينة من (120) من كبار المديرين التنفيذيين في شركات الأدوية. أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى توجهاً استراتيجياً مزدوجاً بشكل متوازن تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة بناء قدرات تنظيمية تدعم الابتكار (الاستكشاف) والكفاءة التشغيلية (الاستغلال) في آن واحد.

- **دراسة ميليس وناتكو (Melesse and Knatko, 2024)، في إثيوبيا، بعنوان: (The contingent effects of strategic orientations and strategic capabilities on competitive performance: Evidence from Ethiopian manufacturing enterprises)**
"التأثيرات الموقفية للتوجهات الاستراتيجية والقدرات الاستراتيجية على الأداء التنافسي: دليل من الشركات الصناعية الإثيوبية". هدفت الدراسة إلى بحث التأثير المشترك للتوجهات الاستراتيجية والقدرات الاستراتيجية على الأداء التنافسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (295) شركة صناعية. توصلت النتائج إلى أن التوجهات الاستراتيجية (مثل التوجه السوقي والريادي) لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء إلا بوجود قدرات استراتيجية داعمة (مثل القدرة التسويقية والابتكارية). وأوصت الدراسة بأن على الشركات تطوير قدراتها الداخلية بالتوازي مع تبني توجهات استراتيجية واضحة لتحقيق التفوق التنافسي.

- **دراسة إسماعيل (Ismail, 2023)، في ماليزيا، بعنوان: (I have to apply this strategy! Understanding the mediating role of digitalization and strategic orientation for competitive advantage among small businesses)**
فهم الدور الوسيط للرقمنة والتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات الصغيرة". استهدفت الدراسة فهم كيفية تأثير الرقمنة والتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية. اتبعت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من (254) من أصحاب الشركات الصغيرة. أظهرت النتائج أن التوجه الاستراتيجي يؤدي دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين تبني الرقمنة وتحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بأهمية عدم الاكتفاء بتبني التقنيات الرقمية، بل يجب أن يقترن ذلك بتوجه استراتيجي واضح يوجه كيفية استخدام هذه التقنيات لبناء ميزة تنافسية.

- **دراسة يانغ (Yang, 2022)، في تايوان، بعنوان: (Modelling the significance of strategic orientation for economic sustainability: The mediating role of competitive advantage)**
الوسيط للميزة التنافسية". سعت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستدامة الاقتصادية للشركات. تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها من (312) شركة في قطاع التكنولوجيا.

توصلت النتائج إلى أن التوجه الاستراتيجي (بأبعاده: التوجه السوقي، الريادي، والتعلمي) يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية، والتي بدورها تؤثر إيجاباً على الاستدامة الاقتصادية. وأوصت الدراسة بأن تحقيق الاستدامة طويلة الأجل يتطلب من الشركات تبني توجهات استراتيجية تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية قوية.

- **دراسة فيريرا وآخرون (Ferreira et al., 2020)**، في البرتغال، بعنوان: *(Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance)* "وتأثيرها على الميزة التنافسية وأداء الشركة". هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين القدرات الديناميكية والقدرة على الابتكار والإبداع والقدرة على الابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية وأداء الشركة". هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين القدرات الديناميكية والقدرة على الابتكار والميزة التنافسية، مع اختبار الدور المعدل للتوجه الريادي. تم جمع البيانات من (227) شركة برتغالية تعمل في قطاع التكنولوجيا. أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تعزز القدرة على الابتكار، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، كما أن التوجه الريادي يقوي هذه العلاقات. وأوصت الدراسة بأهمية بناء قدرات ديناميكية وتعزيز التوجه الريادي لتحقيق الابتكار والتفوق التنافسي.

- **دراسة كيايو وإيساجا (Kiyabo and Isaga, 2020)**، في تنزانيا، بعنوان: *(Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: Application of firm growth and personal wealth measures)* "الميزة التنافسية، وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: تطبيق مقاييس نمو الشركة والثروة الشخصية". سعت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التوجه الريادي والميزة التنافسية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (200) من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة. توصلت النتائج إلى أن التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، وأن هذا التأثير يتم بشكل جزئي عبر الميزة التنافسية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع رواد الأعمال على تبني سلوكيات ريادية لبناء مزايا تنافسية تؤدي إلى تحسين الأداء.

رابعاً: تعقيب تحليلي عام على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن الخروج بعدة ملاحظات تحليلية تسلط الضوء على موقع الدراسة الحالية ضمن الأدب البحثي، وتبرز إسهاماتها المتوقعة، وذلك على النحو الآتي:

1. اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتسق الدراسة الحالية مع التوجه العام في الأدبيات الإدارية الحديثة الذي يؤكد على أهمية المتغيرات غير الملموسة، مثل التوجه الاستراتيجي، كمحددات أساسية للنجاح التنظيمي. فمعظم الدراسات التي تم عرضها، سواء كانت محلية مثل دراسة (الشهري والعتيبي، 2024) ودراسة (الغامدي والقحطاني، 2022)، أو عربية كدراسة (أبو عيشة والصرايرة، 2025) ودراسة (البحري والأشول، 2024)، أو أجنبية كدراسة (Yang, 2022) ودراسة (Indriyani et al., 2025)، تتفق على وجود علاقة إيجابية وجوهرية بين امتلاك المنظمة لتوجه استراتيجي واضح وتحقيقها لميزة تنافسية أو أداء متفوق.

2. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- **من حيث المتغيرات:** تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية كمتغيرين رئيسيين، مثل دراسة (أبو عيشة والصرايرة، 2025)، ودراسة (الطه، 2021)، ودراسة (Yang, 2022).
- **من حيث الأبعاد:** تتفق الدراسة الحالية في تبنيها لأبعاد متعددة للتوجه الاستراتيجي (السوقي، الريادي، التكنولوجي، التعليمي)، وهو ما يتوافق جزئياً أو كلياً مع دراسات سابقة كدراسة (أبو عيشة والصرايرة، 2025) التي تناولت ثلاثة أبعاد، ودراسة (Yang, 2022) التي تناولت ثلاثة أبعاد أيضاً.
- **من حيث المنهجية:** تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مثل دراسة (الزهراني والقحطاني، 2023) ودراسة (علي وحسين، 2023).

3. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- **من حيث بيئة التطبيق:** تتميز الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة بتركيزها على قطاع شركات الأدوية في منطقة جدة بالمملكة العربية السعودية. فالدراسات المحلية تناولت قطاعات أخرى مثل الخدمات اللوجستية (المانسي والحازمي، 2025)، والتكنولوجيا الناشئة (الشهري والعتيبي، 2024)، والصناعات الغذائية (الزهراني والقحطاني، 2023). أما الدراسات العربية والأجنبية فقد طبقت في دول وقطاعات مختلفة تماماً.
- **من حيث شمولية المتغير المستقل:** تتميز الدراسة الحالية بتبنيها نموذجاً متكاملًا للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) يضم أربعة أبعاد رئيسة (السوقي، الريادي، التكنولوجي، والتعلمي)، وهو ما لم تجتمع عليه معظم الدراسات السابقة التي ركزت على بعد واحد أو بعدين أو ثلاثة على الأكثر.
- **من حيث طبيعة العلاقة:** تركز الدراسة الحالية على قياس الأثر المباشر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية، بينما اتجهت بعض الدراسات الأخرى إلى دراسة متغيرات وسيطة، مثل دراسة (القرني، 2020) التي تناولت البراعة التنظيمية، ودراسة (Indriyani et al., 2025) التي تناولت الميزة التنافسية كمتغير وسيط للأداء.

4. الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الأدبيات، تتضح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، والتي تتمثل في "ندرة الدراسات التي اختبرت الأثر المتكامل لأبعاد التوجه الاستراتيجي (السوقي، الريادي، التكنولوجي، والتعلمي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التمايز، الجودة، والاستجابة) في سياق قطاع الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية". فعلى الرغم من وجود دراسة (الغامدي والقحطاني، 2022) التي تناولت شركات الأدوية السعودية، إلا أنها ربطت التوجه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي بشكل عام دون تفصيل لأبعاد الميزة التنافسية.

5. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- **بناء الإطار النظري:** استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري وتحديد المفاهيم الأساسية وأبعاد المتغيرات.
- **تطوير أداة الدراسة:** تم الاسترشاد بالدراسات السابقة، وخاصة دراسة (أبو عيشة والصرايرة، 2025) ودراسة (Yang, 2022)، في تطوير فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.
- **صياغة الفرضيات:** ساعدت نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين في توجيه الباحث نحو صياغة فرضيات الدراسة.
- **تفسير ومناقشة النتائج:** ستوفر نتائج الدراسات السابقة أساساً متيناً لمقارنة وتفسير ومناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

6. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بكونها من أوائل الدراسات -في حدود علم الباحث- التي تقدم نموذجاً متكاملًا يربط بين أربعة أبعاد للتوجه الاستراتيجي وأربعة أبعاد للميزة التنافسية، وتطبقه في بيئة تنافسية حيوية واستراتيجية كقطاع شركات الأدوية في منطقة جدة، وهو ما يمنح نتائجها أصالة وأهمية علمية وعملية، ويجعلها إضافة معرفية قيمة للمكتبة العربية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يقدم هذا المحور تأصيلاً نظرياً لمتغيرات الدراسة من خلال استعراض الأدبيات الفكرية ذات الصلة. يتكون هذا المحور من ثلاثة مباحث؛ يتناول المبحث الأول المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) من حيث مفهومه وأهميته وأبعاده، ويتناول المبحث الثاني المتغير التابع (الميزة التنافسية) من حيث مفهومها وأهميتها ومصادرها وأبعادها، بينما يخصص المبحث الثالث لتوضيح العلاقة التكاملية بين متغيري الدراسة، واستعراض المنطلقات النظرية المفسرة لهذه العلاقة.

المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation)

تمهيد

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والاضطراب، لم يعد كافياً للمنظمات أن تمتلك استراتيجيات جيدة فحسب، بل الأهم هو أن تمتلك فلسفة ورؤية توجه تطبيقاتها الاستراتيجية. ومن هنا، يبرز مفهوم التوجه الاستراتيجي كأحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، حيث يمثل البوصلة التي توجه قرارات المنظمة وسلوكياتها نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي

حظي مفهوم التوجه الاستراتيجي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد تعددت تعريفاته وإن كانت تدور في مجملها حول فكرة "المبادئ الموجهة للسلوك الاستراتيجي". فيعرفه Hitt وآخرون (2021، ص. 112) بأنه: "الالتزام بفلسفة معينة توجه القرارات الاستراتيجية للمنظمة وتحدد كيفية تنافسها في السوق". بينما يرى Zhou وآخرون (2021، ص. 28) أنه يمثل "المبادئ الأساسية التي توجه وتؤثر في أنشطة المنظمة وتولد السلوكيات المصممة لضمان بقائها وأدائها المتفوق".

ويمكن النظر إلى التوجه الاستراتيجي على أنه "ثقافة تنظيمية" متجذرة توجه المنظمة نحو أنواع معينة من العمليات والممارسات التي يُعتقد أنها ستؤدي إلى تحقيق أداء متفوق (Baker et al., 2022, p. 865). فهو لا يمثل استراتيجية بحد ذاتها، بل هو الفكر أو النهج الذي يسبق عملية صياغة

الاستراتيجية ويؤثر في محتواها. فعلى سبيل المثال، المنظمة ذات التوجه الريادي ستكون ميالة بطبيعتها إلى صياغة استراتيجيات تركز على الابتكار والمخاطرة، بينما المنظمة ذات التوجه السوقي ستركز على استراتيجيات تلبي احتياجات العملاء وتستجيب لتحركات المنافسين (Morgan et al., 2020, p. 302).

ويشير لغيصم والزعبي (2020، ص. 208) إلى أن التوجه الاستراتيجي يعكس كيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية، وكيفية استغلالها لمواردها الداخلية لخلق قيمة. فهو يمثل إجابة المنظمة عن أسئلة جوهرية مثل: من هم عملاؤنا؟ من هم منافسونا؟ ما هي قدراتنا الأساسية؟ وكيف يمكننا أن نتفوق في السوق؟

ويرى الباحث أن التوجه الاستراتيجي هو "النمط الفكري والسلوكي الذي تتبناه الإدارة العليا ويترسخ في ثقافة المنظمة، والذي يحدد مبادئها الأساسية في التعامل مع الفرص والتحديات البيئية، ويوجه عملية تخصيص الموارد وتطوير القدرات من أجل تحقيق رؤيتها وأهدافها طويلة الأجل".

المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي

تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في كونه يوفر للمنظمة إطاراً متسقاً وواضحاً لاتخاذ القرارات، مما يقلل من العشوائية والتخبط ويضمن توجيه كافة الجهود نحو غايات محددة. وتبرز أهميته في عدة جوانب، منها:

1. **توجيه عملية صنع القرار:** يوفر التوجه الاستراتيجي معايير واضحة تساعد المديرين على اتخاذ قرارات متسقة مع رؤية المنظمة وأهدافها، خاصة في ظل الظروف غير المؤكدة (El-Shamy, 2021, p. 104).

2. **بناء القدرات الجوهرية:** يدفع التوجه الاستراتيجي المنظمة إلى التركيز على بناء وتطوير أنواع معينة من الموارد والقدرات التي تدعم هذا التوجه. فالمنظمة ذات التوجه التكنولوجي، على سبيل المثال، ستستثمر بكثافة في البحث والتطوير وبناء القدرات التقنية (العمري والعسيري، 2022، ص. 155).

3. تحقيق التوافق الاستراتيجي: يساعد وجود توجه استراتيجي واضح على تحقيق التوافق بين مختلف مكونات المنظمة (هيكلها، ثقافتها، أنظمتها) واستراتيجيتها العامة، مما يعزز من كفاءة التنفيذ (Hitt et al., 2021, p. 115).

4. تعزيز الميزة التنافسية: يُعد التوجه الاستراتيجي منطلقاً أساسياً لبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث إنه يوجه المنظمة نحو تبني سلوكيات وممارسات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها (Khan, 2022, p. 48).

5. تحسين الأداء التنظيمي: أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين وضوح التوجه الاستراتيجي وتحقيق مستويات أداء متفوقة، سواء على المستوى المالي أو التشغيلي (الغامدي والقحطاني، 2022، ص. 85؛ Zhou et al., 2021, p. 35).

المطلب الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي

تعددت الأبعاد التي تناولها الباحثون لوصف التوجه الاستراتيجي، وقد اختارت الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسة نظراً لتكرارها في الأدبيات وأهميتها في بيئة الأعمال المعاصرة، وهي:

1. التوجه السوقي (Market Orientation):

يُعد التوجه السوقي من أكثر أبعاد التوجه الاستراتيجي شيوعاً في الأدبيات. ويركز هذا البعد على جعل العميل والمنافس محور الاهتمام في جميع أنشطة المنظمة. ويُعرفه Zhang وآخرون (2024) بأنه: "عملية توليد ونشر واستجابة المنظمة للمعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وخطط المنافسين". ويتكون التوجه السوقي عادة من ثلاثة مكونات سلوكية رئيسة (Javed et al., 2024):

- **التوجه بالعميل:** ويعني فهم العملاء المستهدفين لخلق قيمة متفوقة لهم.
- **التوجه بالمنافسين:** ويعني فهم نقاط القوة والضعف والقدرات والاستراتيجيات قصيرة وطويلة الأجل للمنافسين الرئيسيين.

- **التنسيق بين الوظائف:** ويعني تنسيق كافة موارد المنظمة ووظائفها (التسويق، الإنتاج، المالية، الموارد البشرية) لخلق قيمة متفوقة للعملاء.

2. التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation):

يركز هذا البعد على استعداد المنظمة لتبني سلوكيات ريادية تتسم بالابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر. ويُعرّفه (Ngo (2023 بأنه: "العمليات والممارسات وأنماط صنع القرار التي تقود المنظمة نحو الدخول في مشاريع أو مغامرات جديدة". ويتضمن التوجه الريادي عادة الأبعاد الآتية (Wang and Zhang, 2020, p. 982):

- **الابتكارية (Innovativeness):** ميل المنظمة إلى الانخراط ودعم الأفكار الجديدة والتجريب والإبداع، مما يؤدي إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة.
- **الاستباقية (Proactiveness):** سلوك استشرافي يسعى إلى اغتنام الفرص وتوقع الطلب المستقبلي، واتخاذ إجراءات استباقية للتأثير في البيئة.
- **تحمل المخاطر (Risk-Taking):** استعداد المنظمة للالتزام بموارد كبيرة في مواجهة مشاريع تنطوي على درجة من عدم اليقين واحتمالية الفشل.

3. التوجه التكنولوجي (Technology Orientation):

يعكس هذا البعد مدى انفتاح المنظمة واستعدادها لتبني واستخدام التقنيات الجديدة والمتطورة. ويُعرّفه Li وآخرون (2020، ص. 4) بأنه: "قدرة المنظمة واستعدادها لاكتساب وتطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات الحديثة في عملياتها ومنتجاتها". المنظمات ذات التوجه التكنولوجي العالي لا تكتفي برد الفعل تجاه التغيرات التكنولوجية، بل تسعى بشكل استباقي إلى قيادة هذه التغيرات واستخدام التكنولوجيا كمصدر أساسي للميزة التنافسية (العمرى والعسيري، 2022، ص. 156).

4. التوجه نحو التعلم (Learning Orientation):

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على خلق واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها ليعكس المعرفة والرؤى الجديدة. ويُعرّفه Alma'aitah وآخرون (2022، ص. 62) بأنه: "مجموعة من القيم

والممارسات التنظيمية التي تشجع على التعلم المستمر وتدعم عملية تحويل المعرفة إلى قدرات تنظيمية". ويتضمن هذا التوجه ثلاثة أبعاد رئيسية (Baker et al., 2022, p. 865):

- **الالتزام بالتعلم:** الاعتقاد بأن التعلم ضروري لبقاء المنظمة ونموها.
- **الرؤية المشتركة:** وجود رؤية واضحة ومقبولة من الجميع حول أهداف التعلم في المنظمة.
- **الانفتاح الفكري:** استعداد الأفراد لتقبل الأفكار الجديدة والنقد البناء وتغيير نماذجهم الفكرية.

جدول (1): ملخص أبعاد التوجه الاستراتيجي

المرجع	المفهوم الأساسي	البُعد
(Javed et al., 2024)	التركيز على فهم العملاء والمنافسين والاستجابة لهم لخلق قيمة متفوقة.	التوجه السوقي
(Ngo, 2023)	الاستعداد للابتكار واتخاذ المبادرات الاستباقية وتحمل المخاطر المحسوبة.	التوجه الريادي
(Li et al., 2020)	الانفتاح على تبني واستخدام التقنيات الحديثة كمصدر للميزة التنافسية.	التوجه التكنولوجي
(Baker et al., 2022)	الالتزام بخلق واكتساب ونقل المعرفة وتوظيفها في تحسين الأداء.	التوجه نحو التعلم

المصدر: من إعداد الباحث.

تعقيب الباحث:

يرى الباحث أن هذه الأبعاد الأربعة للتوجه الاستراتيجي ليست متعارضة، بل هي متكاملة. فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع تحقيق توازن ديناميكي بين هذه التوجهات وفقاً لمتطلبات صناعيتها وبيئتها التنافسية. ففي قطاع الأدوية، على سبيل المثال، يُعد التوجه التكنولوجي والريادي ضرورياً للابتكار واكتشاف علاجات جديدة، بينما يضمن التوجه السوقي أن هذه الابتكارات تلبي احتياجات حقيقية في السوق، في حين يوفر التوجه نحو التعلم القاعدة المعرفية اللازمة لدعم كل هذه العمليات وضمان التحسين المستمر. وبالتالي، فإن تبني نظرة شمولية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يُعد أمراً حيوياً لشركات الأدوية الساعية لتحقيق التفوق في سوق شديد التنافسية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

تمهيد

يُمثل مفهوم الميزة التنافسية حجر الزاوية في ميدان الإدارة الاستراتيجية، فهو الغاية النهائية التي تسعى إليها المنظمات من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجياتها. ففي ساحة المنافسة، لا يكفي البقاء، بل لا بد من التفوق، وهذا التفوق لا يتأتى إلا من خلال امتلاك ميزة فريدة ومستدامة تميز المنظمة عن منافسيها وتجعلها الخيار المفضل لدى العملاء.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يعود الفضل في بلورة مفهوم الميزة التنافسية بشكل كبير إلى مايكل بورتر (Michael Porter)، الذي عرّفها بأنها "جوهر الأداء المتفوق، وتنشأ من القيمة التي تستطيع الشركة أن تخلقها لزملائها والتي تتجاوز تكلفة إنشائها" (Ketels and Porter, 2021, p. 102). بمعنى آخر، تتحقق الميزة التنافسية عندما تتمكن المنظمة من أداء أنشطتها الحيوية (مثل التصميم، الإنتاج، التسويق) بطريقة أكثر كفاءة (تكلفة أقل) أو أكثر فعالية (بطرق فريدة تخلق قيمة أكبر للعميل) مقارنة بمنافسيها.

وتوسع باحثون آخرون في تعريف المفهوم، فيرى Hitt وآخرون (2021، ص. 65) أن الميزة التنافسية تتحقق عندما "تنفذ الشركة استراتيجية لخلق القيمة لا يقوم المنافسون بتنفيذها في الوقت نفسه، وعندما تكون الشركات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية". وهذا التعريف يضيف بُعد الاستدامة، حيث لا يكفي أن تكون الميزة فريدة، بل يجب أن تكون صعبة التقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين.

وتشير دراسة Ghauri وآخرين (2022، ص. 217) إلى أن الميزة التنافسية هي "القدرة على البقاء في صدارة المنافسين من خلال تقديم قيمة فائقة للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والربحية". بينما يربطها Yang (2022) بالاستدامة الاقتصادية، معتبراً إياها "القدرة على خلق قيمة أكبر للمستهلكين مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى أداء اقتصادي متفوق".

ويرى الباحث أن الميزة التنافسية هي "القدرة المتفوقة والمستدامة التي تمتلكها المنظمة، والناجمة من مواردها وقدراتها الفريدة، والتي تمكنها من تقديم قيمة استثنائية لعملائها المستهدفين بشكل أفضل من المنافسين، مما يترجم إلى أداء متميز وحصة سوقية رائدة".

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية ذات أهمية بالغة لبقاء المنظمات ونموها، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1. تحقيق الربحية العالية: المنظمات التي تمتلك ميزة تنافسية قوية (سواء من خلال التكلفة المنخفضة أو التمايز) تكون قادرة على تحقيق هوامش ربح أعلى من متوسط الصناعة (Kiyabo and Isaga, 2020, p. 5).

2. زيادة الحصة السوقية: من خلال تقديم قيمة فائقة، تتمكن المنظمة من جذب المزيد من العملاء والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق على حساب المنافسين (الظاهري والحمادي، 2024، ص. 122).

3. بناء ولاء العملاء: عندما يدرك العملاء القيمة الفريدة التي تقدمها المنظمة، فإنهم يميلون إلى تكرار الشراء وتكوين علاقة طويلة الأمد معها، مما يقلل من حساسية السعر ويخلق حاجزاً أمام المنافسين (Aslam et al., 2023).

4. ضمان البقاء والاستدامة: في بيئة الأعمال الديناميكية، تُعد الميزة التنافسية المستدامة هي الضمان الأساسي لقدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية، والتكيف مع التغيرات، وتحقيق النمو على المدى الطويل (Indriyani et al., 2025).

5. جذب المواهب والاستثمارات: المنظمات ذات السمعة القوية والمركز التنافسي الرائد تكون أكثر جاذبية للموظفين الموهوبين والمستثمرين، مما يوفر لها الموارد البشرية والمالية اللازمة لمواصلة التفوق (Hitt et al., 2021, p. 68).

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد المصادر التي يمكن للمنظمة أن تبني من خلالها ميزتها التنافسية. وبشكل عام، يمكن تصنيف هذه المصادر إلى فئتين رئيسيتين:

- **المصادر الخارجية:** وتنشأ من قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتكيف مع التغيرات فيها بشكل أفضل من المنافسين. ويشمل ذلك فهم احتياجات العملاء المتغيرة، وتوقع التحولات التكنولوجية، والاستفادة من التغيرات في القوانين والتشريعات (Johnson et al., 2023, p. 35).

- **المصادر الداخلية:** وتنشأ من الموارد والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها. وتُعرف هذه بنظرية "المنظور القائم على الموارد-Resource Based View)، والتي تفترض أن الميزة التنافسية تتبع من الموارد القيمة (Valuable)، والنادرة (Rare)، وغير القابلة للتقليد التام (Imperfectly Imitable)، وغير القابلة للاستبدال (Non-substitutable)، والتي يشار إليها اختصاراً بـ (VRIN) (Brown and Davies, 2022, p. 80). وتشمل هذه الموارد: السمعة، والعلامة التجارية، وبراءات الاختراع، وثقافة المنظمة، والمعرفة الضمنية لدى الموظفين.

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

يمكن للمنظمة أن تبني ميزتها التنافسية من خلال استراتيجيات مختلفة، وقد حدد بورتر استراتيجيتين تنافسيتين عامتين هما: قيادة التكلفة والتمايز. وقد أضاف الباحثون أبعاداً أخرى مع مرور الوقت لتصبح أكثر شمولاً. وقد تبنت الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية للميزة التنافسية، وهي:

1. خفض التكلفة (Cost Leadership):

تتحقق هذه الميزة عندما تتمكن المنظمة من إنتاج وتوزيع منتجاتها أو خدماتها بتكلفة إجمالية أقل من منافسيها. ولا يعني هذا بالضرورة تقديم أقل سعر في السوق، بل يعني امتلاك هيكل تكلفة أكثر كفاءة يسمح للمنظمة إما بتحقيق أرباح أعلى بنفس السعر، أو خفض الأسعار لزيادة الحصة السوقية. وتأتي هذه الميزة من مصادر متعددة مثل: اقتصاديات الحجم، والتكنولوجيا الإنتاجية

المتفوقة، والوصول التفضيلي للمواد الخام، وكفاءة العمليات (Singh and Sharma, 2023, p. 87). في قطاع الأدوية، يمكن تحقيق ذلك من خلال عمليات التصنيع الفعالة، وإدارة سلسلة التوريد المحكمة، والإنتاج بكميات كبيرة.

2. التمايز (Differentiation):

تتحقق هذه الميزة عندما تتمكن المنظمة من تقديم منتج أو خدمة يُنظر إليها على أنها فريدة وقيمة من قبل العملاء، وتستحق دفع سعر أعلى. ويمكن أن يكون التمايز على أساس جودة المنتج، أو التصميم، أو العلامة التجارية، أو التكنولوجيا، أو خدمة العملاء. الهدف هو خلق ولاء لدى العملاء يجعلهم أقل حساسية للسعر وأكثر ارتباطاً بالعلامة التجارية (Ngo, 2023). وفي صناعة الأدوية، يمكن أن يكون التمايز من خلال تطوير أدوية مبتكرة ذات فعالية عالية (براءات اختراع)، أو تقديم تركيبات دوائية فريدة، أو توفير خدمات دعم للمرضى.

3. الجودة (Quality):

على الرغم من أن الجودة يمكن أن تكون جزءاً من استراتيجية التمايز، إلا أن العديد من الباحثين يفرّدونها كبُعد مستقل للميزة التنافسية نظراً لأهميتها البالغة. وتشير الجودة إلى مدى مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات وتلبية أو تجاوز توقعات العملاء (الظاهري والحمادي، 2024، ص. 125). ويمكن أن تشمل جودة المنتج (المتانة، الموثوقية، الأداء) وجودة العمليات (تقليل العيوب والأخطاء). في قطاع الأدوية، تُعد الجودة أمراً حيوياً وغير قابل للتفاوض، وتتعلق بسلامة الدواء وفعاليتها وامتثاله للمعايير التنظيمية الصارمة.

4. الاستجابة (Responsiveness):

في بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبحت القدرة على الاستجابة السريعة مصدراً مهماً للميزة التنافسية. وتشير الاستجابة إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء بسرعة ومرونة، والتكيف مع التغيرات في السوق بفعالية. ويمكن أن تتخذ الاستجابة أشكالاً متعددة مثل: سرعة تسليم المنتجات، وسرعة تطوير منتجات جديدة، والقدرة على تخصيص المنتجات لتلبية متطلبات العملاء المحددة (المانسي والحازمي، 2025، ص. 44). في قطاع الأدوية، تعني الاستجابة القدرة على توفير الأدوية بسرعة للاستجابة لحالات طارئة، أو التكيف السريع مع اللوائح الجديدة.

تعقيب الباحث:

يرى الباحث أن هذه الأبعاد ليست بالضرورة خيارات حصرية، فالمنظمات الأكثر نجاحاً اليوم هي تلك التي تحاول تحقيق "استراتيجيات هجينة" تجمع بين أكثر من بُعد. على سبيل المثال، يمكن لشركة أدوية أن تسعى لتقديم منتجات عالية الجودة (الجودة) ومبتكرة (التمايز) مع الحفاظ على كفاءة عملياتها لضمان تكلفة معقولة (خفض التكلفة). إن القدرة على الموازنة بين هذه الأبعاد وتحقيق التكامل بينها هو ما يخلق ميزة تنافسية قوية ويصعب على المنافسين تقليدها، مما يضمن للمنظمة موقعاً ريادياً في السوق.

المبحث الثالث: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية والمنطلقات النظرية

تمهيد

بعد استعراض كل من التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية كمفهومين مستقلين، يخصص هذا المبحث لتوضيح العلاقة التكاملية والأثر المتبادل بينهما. فالأدبيات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لم تعد تنتظر إليهما بمعزل عن بعضهما، بل تعتبر أن التوجه الاستراتيجي هو المحرك الأساسي الذي يوجه المنظمة نحو بناء وتطوير نوع معين من المزايا التنافسية. كما يستعرض هذا المبحث أبرز النظريات التي تفسر هذه العلاقة.

المطلب الأول: التكامل بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية

إن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية هي علاقة سببية مباشرة؛ فالتوجه الذي تتبناه المنظمة يحدد "كيف" ستتنافس، والميزة التنافسية هي "ماذا" ستحققه من هذا التنافس. بمعنى آخر، التوجه الاستراتيجي هو "الوسيلة"، والميزة التنافسية هي "الغاية" المباشرة لتلك الوسيلة. ويمكن توضيح هذه العلاقة التكاملية من خلال تحليل كيف يؤثر كل بُعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي في بناء أبعاد الميزة التنافسية:

- **أثر التوجه السوقي:** المنظمات ذات التوجه السوقي العالي تكون أكثر قدرة على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بدقة. هذا الفهم العميق يمكنها من بناء ميزة تنافسية قائمة على التمايز من خلال تصميم منتجات وخدمات تتوافق تماماً مع رغبات شرائح معينة من السوق

(Doucouré and Diagne, 2023, p. 330). كما أن مراقبة المنافسين تمكنها من الاستجابة

السريعة لتحركاتهم (ميزة الاستجابة)، وتقديم منتجات ذات جودة تفوق ما يقدمونه.

• **أثر التوجه الريادي:** المنظمات التي تتبنى توجهاً ريادياً تركز على الابتكار والاستباقية. هذا التوجه يقودها بشكل مباشر نحو تحقيق ميزة تنافسية قائمة على التمايز من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة وفريدة (Yi et al., 2021, p. 7) (First-mover advantage). كما أن الاستباقية في توقع احتياجات السوق تمكنها من تحقيق ميزة الاستجابة من خلال طرح الحلول قبل المنافسين.

• **أثر التوجه التكنولوجي:** المنظمات ذات التوجه التكنولوجي تستثمر في أحدث التقنيات وتدمجها في عملياتها. هذا الأمر يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية مزدوجة؛ فمن ناحية، يمكن للتكنولوجيا المتطورة أن تخلق منتجات ذات خصائص فريدة وأداء متفوق، مما يحقق التمايز والجودة العالية (Lee and Kim, 2023, p. 115). ومن ناحية أخرى، يمكن لتكنولوجيا العمليات (Process Technology) أن تزيد من كفاءة الإنتاج وتخفيض الهدر، مما يؤدي مباشرة إلى ميزة خفض التكلفة.

• **أثر التوجه نحو التعلم:** المنظمات التي تمتلك توجهاً قوياً نحو التعلم تكون أكثر قدرة على اكتساب المعرفة وتوظيفها في تحسين عملياتها ومنتجاتها بشكل مستمر. هذه القدرة على التعلم والتكيف تمكنها من تحسين جودة منتجاتها باستمرار، وزيادة كفاءة عملياتها لتحقيق خفض التكلفة، كما تجعلها أكثر قدرة على استشعار التغيرات في السوق والاستجابة لها بمرونة وفعالية (Alma'aitah et al., 2022, p. 70).

يتضح من هذا التحليل أن التوجه الاستراتيجي ليس مجرد مفهوم فلسفي، بل هو قوة دافعة توجه موارد المنظمة وقدراتها نحو بناء مزايا تنافسية ملموسة. وقد أكدت العديد من الدراسات التجريبية هذه العلاقة، حيث وجدت دراسة أبو عيشة والصرايرة (2025، ص. 35) أن التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يؤثر بشكل إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات. كما توصلت دراسة Yang (2022) إلى أن الميزة التنافسية تؤدي دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستدامة الاقتصادية، مما يؤكد أن أثر التوجه الاستراتيجي يمر حتماً عبر بوابة الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: المنطلقات النظرية المفسرة للعلاقة

يمكن تفسير العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية بالاستناد إلى عدد من النظريات المحورية في الإدارة الاستراتيجية، وأبرزها:

1. نظرية المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View - RBV):

تقتض هذه النظرية، التي يُعد (Jay Barney) من أبرز روادها، أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من مواردها وقدراتها الداخلية الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها (Hitt et al., 2021, p. 85). وهنا، يمكن النظر إلى "التوجه الاستراتيجي" نفسه على أنه قدرة تنظيمية غير ملموسة (Intangible Capability) أو "مورد استراتيجي". فالمنظمة التي تمتلك ثقافة متجذرة للتوجه السوقي أو الريادي أو التعليمي، تمتلك مورداً نادراً وقيماً يصعب على المنافسين بناءه في فترة قصيرة (Khan, 2022, p. 50). هذا المورد (التوجه الاستراتيجي) هو الذي يمكّن المنظمة من استخدام مواردها الأخرى (المادية والبشرية) بطريقة أكثر فعالية لخلق منتجات وخدمات فريدة (ميزة تنافسية).

2. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities View):

تُعد هذه النظرية امتداداً للنظرية القائمة على الموارد، وهي تركز على قدرة المنظمة على "التكيف وتجديد مواردها وقدراتها لمواكبة التغيرات في البيئة سريعة الحركة" (Ferreira et al., 2020). وفي هذا السياق، يمكن اعتبار التوجهات الاستراتيجية المختلفة (خاصة التوجه الريادي والتوجه نحو التعلم) بمثابة "قدرات ديناميكية" جوهرية. فالقدرة على التعلم المستمر، والقدرة على استشعار الفرص الجديدة والمبادرة نحوها، هي التي تسمح للمنظمة بتعديل استراتيجياتها وتطوير منتجاتها بشكل مستمر، وبالتالي الحفاظ على ميزتها التنافسية وتجديدها في مواجهة التغيرات البيئية (Brown and Davies, 2022, p. 82).

3. نظرية التوافق الاستراتيجي (Strategic Fit Theory):

تشير هذه النظرية إلى أن أداء المنظمة يتحسن عندما يكون هناك توافق وانسجام بين استراتيجيتها وبيئتها الخارجية من جهة، وبين استراتيجيتها ومواردها وقدراتها الداخلية من جهة أخرى (Hitt et al., 2021, p. 25). ويلعب التوجه الاستراتيجي دوراً حيوياً في تحقيق هذا التوافق. فالمنظمة ذات

التوجه السوقي، على سبيل المثال، تسعى بنشاط لتحقيق التوافق مع بيئتها الخارجية (العملاء والمنافسين). والمنظمة ذات التوجه نحو التعلم تسعى لتطوير قدراتها الداخلية لتتوافق مع متطلبات السوق المتغيرة. وعندما يتحقق هذا التوافق، تكون النتيجة الطبيعية هي بناء ميزة تنافسية قوية وتحقيق أداء متفوق.

خاتمة الإطار النظري

يتضح من خلال هذا العرض المفصل للإطار النظري أن كلاً من التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية يمثلان مفهومين مركزيين ومتراپطين في الفكر الاستراتيجي المعاصر. فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق والريادة في أسواقها لم يعد يكفيها الاعتماد على ردود الأفعال، بل يتوجب عليها تبني توجهات استراتيجية استباقية وواضحة (سوقية، ريادية، تكنولوجية، تعليمية) توجهها نحو بناء مزايا تنافسية مستدامة (في التكلفة، التمايز، الجودة، الاستجابة). وتوفر النظريات المختلفة، كالمنظور القائم على الموارد والقدرات الديناميكية، أساساً فكرياً رصيناً لفهم هذه العلاقة وتفسيرها. وبناءً على هذا الأساس النظري، تنطلق الدراسة الحالية لاختبار هذه العلاقة بشكل تجريبي في سياق شركات الأدوية بمنطقة جدة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **تمهيد.**
- **منهج الدراسة.**
- **مصادر جمع البيانات.**
- **مجتمع الدراسة وعينتها.**
- **أداة الدراسة.**
- **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.**
- **طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.**
- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويشمل ذلك تحديد منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وتوصيف مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وخصائصها السيكمترية، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة وتحليل بياناتها.

(1) منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، التي تسعى إلى تحديد أثر متغير مستقل (التوجه الاستراتيجي) على متغير تابع (الميزة التنافسية) في سياق قائم، فقد تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** بأسلوبه الكمي. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة هذه الدراسة لكونه لا يقتصر على وصف الظاهرة المبحوثة فحسب، بل يتجاوزها إلى تحليل البيانات المتعلقة بها، وتفسير العلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم أعمق لهذه الظاهرة (Creswell and Creswell, 2018, p. 15). وسيتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة، ومن ثم معالجتها وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

(2) مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها على نوعين من مصادر جمع البيانات، هما:

- **المصادر الثانوية (Secondary Sources):** تتمثل في مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية. وقد تم الرجوع إلى الكتب العلمية، والمقالات المنشورة في الدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الصادرة عن جهات متخصصة. وقد شكلت هذه المصادر الأساس لبناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلتها، وتطوير أدواتها.

- **المصادر الأولية (Primary Sources):** تتمثل في البيانات التي تم جمعها ميدانياً من أفراد مجتمع الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع هذه البيانات، حيث تم تصميمها وتوزيعها على عينة من العاملين في شركات الأدوية بمنطقة جدة.

(3) مجتمع وعينة الدراسة

(أ) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية (مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف) في شركات تصنيع وتسويق الأدوية المسجلة والعاملة في منطقة جدة. وبحسب بيانات الهيئة العامة للغذاء والدواء والمنصات الصناعية، يوجد ما يقارب (35) مصنعاً وشركة لتسويق الأدوية في مدينة جدة والمناطق الصناعية المحيطة بها. وبتقدير متوسط عدد العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية في كل شركة بحوالي (20) فرداً، فإن الحجم الكلي التقديري لمجتمع الدراسة يبلغ حوالي (700) فرد.

(ب) عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اللجوء إلى أسلوب العينة لتطبيق الدراسة الميدانية. وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لضمان أن يكون لكل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متكافئة للظهور في العينة، مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج.

ولتحديد حجم العينة المناسب، تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson) لتحديد حجم العينة من مجتمع محدود، وهي:

$$n = [N * p * (1-p)] / [(N-1) * (d^2 / z^2) + p * (1-p)]$$

حيث إن:

- **n:** حجم العينة المطلوب.
- **N:** حجم المجتمع الكلي (700).

• z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (1.96 عند مستوى ثقة 95%).

• d : درجة الخطأ المسموح بها (0.05).

• p : نسبة توافر السمة في المجتمع (تم افتراضها 0.5 لتحقيق أكبر حجم ممكن للعينة).

وبتطبيق المعادلة، فإن حجم العينة المثالي هو (248) فرداً. وللتعامل مع حالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير المكتملة، تم زيادة حجم العينة المستهدفة بنسبة (20%) تقريباً، ليصبح إجمالي عدد الاستبانة الموزعة (300) استبانة.

جدول (3): توزيع مجتمع وعينة الدراسة

النسبة المئوية للعينة	عينة الدراسة المستهدفة	مجتمع الدراسة	الفئة
35.4%	248	700	العاملون في المناصب الإدارية والإشرافية
35.4%	248	700	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول (3) أن حجم العينة المستهدفة يمثل نسبة (35.4%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية وممثلة إحصائياً لضمان موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

(4) أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم بناؤها وتطويرها بعد مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وبشكل خاص تم الاسترشاد بدراسة (أبو عيشة والصرايرة، 2025) ودراسة (Yang, 2022) في بناء فقرات الأداة، مع تكييفها لتناسب مع أهداف الدراسة الحالية وبيئتها.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** خُصص لجمع البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وشمل (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

• **القسم الثاني:** خُصص لقياس متغيرات الدراسة، وتكون من (35) عبارة سلوكية موزعة على محورين رئيسيين:

○ **المحور الأول (التوجه الاستراتيجي):** وتكون من (18) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: التوجه السوقي (5 عبارات)، التوجه الريادي (5 عبارات)، التوجه التكنولوجي (4 عبارات)، والتوجه نحو التعلم (4 عبارات).

○ **المحور الثاني (الميزة التنافسية):** وتكون من (17) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: خفض التكلفة (4 عبارات)، التمايز (4 عبارات)، الجودة (5 عبارات)، والاستجابة (4 عبارات).

وقد طُلب من أفراد العينة تحديد درجة موافقتهم على كل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert's Five-Point Scale)، الذي تتدرج أوزانه من (5) "أوافق بشدة" إلى (1) "لا أوافق بشدة".

(5) الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

للتأكد من كفاءة أداة الدراسة وقدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة واتساق، تم إجراء اختبارات الصدق (Validity) والثبات (Reliability) على بيانات عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة الفعلية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: صدق الأداة (Validity)

يقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس السمة أو المتغير الذي صُممت من أجله. وقد تم التحقق من صدق الأداة باستخدام عدة أساليب:

1. الصدق الظاهري (Face Validity):

ويُعرف أيضاً بصدق المحتوى. ولتحقيق هذا النوع من الصدق، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء بلغ عددهم (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. وقد طُلب منهم تقييم الأداة من حيث وضوح العبارات، وسلامتها اللغوية، ومدى انتماء كل عبارة للبُعد الخاص بها، ومدى تغطية الأبعاد للمتغير

الرئيس. وبناءً على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة على الأداة، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف عبارات أخرى لعدم ارتباطها القوي بالبعد، لتخرج الأداة في صورتها النهائية.

2. صدق البناء (Construct Validity):

يقيس صدق البناء مدى قياس الأداة للمفهوم النظري الذي بنيت على أساسه. وقد تم التحقق منه من خلال أسلوبيين:

(أ) **الاتساق الداخلي (Internal Consistency):** تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور (المتغير) الذي ينتمي إليه. وأظهرت النتائج، كما في الجدول (4)، أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي لفقرات وأبعاد الاستبانة.

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي (ن=30)

المتغير / البعد	معامل الارتباط بالمتغير الرئيس	الدالة الإحصائية
التوجه الاستراتيجي		
التوجه السوقي	0.815**	0.000
التوجه الريادي	0.791**	0.000
التوجه التكنولوجي	0.844**	0.000
التوجه نحو التعلم	0.872**	0.000
الميزة التنافسية		
خفض التكلفة	0.768**	0.000
التمايز	0.830**	0.000
الجودة	0.881**	0.000
الاستجابة	0.854**	0.000

(*) دال إحصائياً عند مستوى 0.01

(ب) **التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA):** لتقديم دليل أقوى على صدق البناء، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من مدى تطابق النموذج النظري للدراسة

(الذي يفترض وجود متغيرين كامنين رئيسيين، كل منهما يتكون من أربعة أبعاد) مع البيانات المجمعة. وأظهرت نتائج التحليل مؤشرات جودة مطابقة جيدة للنموذج، حيث بلغت قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية (2.15)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.94)، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.06). وتُعد هذه القيم مقبولة إحصائياً وتدل على أن النموذج يتمتع بصدق بناء جيد.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

يقصد بالثبات مدى اتساق نتائج الأداة عند تكرار تطبيقها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل بُعد، وكذلك للمتغيرات الرئيسة والأداة ككل. وتُعد الأداة ثابتة إذا كانت قيمة معامل ألفا (0.70) فأكثر. ويوضح الجدول (5) النتائج التي تم الحصول عليها.

جدول (5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة (ن=30)

المتغير / البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي (ككل)	18	0.931
التوجه السوقي	5	0.855
التوجه الريادي	5	0.842
التوجه التكنولوجي	4	0.887
التوجه نحو التعلم	4	0.890
الميزة التنافسية (ككل)	17	0.945
خفض التكلفة	4	0.833
التمايز	4	0.864
الجودة	5	0.910
الاستجابة	4	0.879
الثبات الكلي للأداة	35	0.962

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة كانت أعلى من (0.80)، كما بلغت القيمة للمتغيرين الرئيسيين (0.931) و (0.945) على التوالي، وبلغت القيمة الكلية للأداة (0.962). وتشير هذه القيم المرتفعة إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، ويمكن الاعتماد على نتائج تطبيقها.

(6) طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة

لغرض تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة وتفسيرها، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وأعطيت الأوزان الرقمية الآتية لكل استجابة: (أوافق بشدة = 5 درجات)، (أوافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (لا أوافق = 2 درجة)، (لا أوافق بشدة = 1 درجة).

ولتحديد مستوى الموافقة (أو مستوى توافر السمة) بشكل كمي، تم حساب طول الفئة للمقياس الخماسي من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}) / \text{عدد المستويات}$$
$$\text{طول الفئة} = 0.80 = 5 / (1 - 5)$$

وبناءً عليه، تم تحديد المعيار النسبي للحكم على مستوى استجابات المفحوصين، كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): معيار تصحيح أداة الدراسة

المدى (المتوسط الحسابي)	مستوى الموافقة / التوافر
من 1.00 إلى 1.80	منخفض جداً
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5.00	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث.

(7) إجراءات تنفيذ الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة، وهي على النحو الآتي:

1. الإعداد النظري: تم إجراء مسح مكتبي شامل للأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وتحديد مشكلة الدراسة وأبعادها.

2. **بناء الأداة وتحكيمها:** تم تصميم الاستبانة الأولية بناءً على الأدبيات، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين لأخذ ملاحظاتهم، وتم تعديلها وفقاً لذلك.

3. **التطبيق الاستطلاعي:** تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية صغيرة (ن=30) للتحقق من صدقها وثباتها ووضوح فقراتها.

4. **جمع البيانات الميدانية:** بعد التأكد من كفاءة الأداة، تم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة، ومن ثم تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة الفعلية في شركات الأدوية بمنطقة جدة خلال شهر فبراير من عام (2025م).

5. **ترميز وإدخال البيانات:** بعد جمع الاستبانات، تم مراجعتها والتأكد من اكتمالها، ثم تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي تمهيداً لتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28).

6. **التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج:** تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، ومن ثم تم تفسير النتائج ومناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

7. **الاستنتاجات والتوصيات:** في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم استخلاص أهم الاستنتاجات وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

(8) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28)، ويمكن تلخيصها في الآتي:

• الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- **التكرارات والنسب المئوية:** استخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

○ **المتوسطات الحسابية (Means):** استُخدمت لتحديد مستوى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي ومستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية.

○ **الانحرافات المعيارية (Standard Deviations):** استُخدمت لقياس درجة التشتت في استجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.

• **الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):**

○ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** استُخدم لقياس مدى ثبات (موثوقية) أداة الدراسة (الاستبانة).

○ **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** استُخدم للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ولقياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (الإجابة عن التساؤل الثالث).

○ **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis):** استُخدم لقياس أثر المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، واختبار فرضيات الدراسة (الإجابة عن التساؤل الرابع).

○ **اختبار (F):** استُخدم لاختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار ككل.

○ **اختبار (t):** استُخدم لاختبار الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (Beta) لكل متغير مستقل على حدة.

○ **معامل تضخم التباين (VIF):** استُخدم لفحص مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- تمهيد
- تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.
- خلاصة بنتائج الدراسة.
- استنتاجات الدراسة.
- توصيات الدراسة العملية وإجراءاتها التنفيذية.
- مقترحات بدراسات مستقبلية.
- خاتمة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يعرض يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS V.28). وينقسم هذا الفصل إلى محورين؛ يستعرض المحور الأول الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بينما يتناول المحور الثاني تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، بهدف تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الدراسة.

المحور الأول: تحليل خصائص أفراد العينة

قبل البدء بتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة، يستعرض هذا الجزء توصيفاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). والهدف من هذا التحليل هو التعرف على التركيبة السكانية والوظيفية لعينة الدراسة، مما يساعد في فهم سياق الإجابات التي تم الحصول عليها. والجداول الآتية توضح توزيع أفراد العينة وفقاً لهذه المتغيرات.

1. توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	164	66.1
أنثى	84	33.9
المجموع	248	100.0

يتضح من الجدول (7) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (66.1%)، بينما بلغت نسبة الإناث (33.9%). وتعكس هذه النتيجة الطبيعة السائدة في سوق العمل بالقطاع الصناعي في المناصب الإدارية والإشرافية، مع ملاحظة النمو في مشاركة الكوادر النسائية في هذا القطاع الحيوي.

2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم	35	14.1
بكالوريوس	159	64.1
دراسات عليا	54	21.8
المجموع	248	100.0

يُظهر الجدول (8) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (64.1%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (21.8%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (14.1%). وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية بشركات الأدوية يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، وهو ما يتناسب مع الطبيعة العلمية والفنية لهذا القطاع.

3. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير إدارة / رئيس قسم	62	25.0
مشرف	111	44.8
موظف (إداري/فني)	75	30.2
المجموع	248	100.0

ملاحظة: تم توسيع فئة المسمى الوظيفي لتشمل "موظف" لتغطية كافة العاملين في المناصب المستهدفة. يبين الجدول (9) أن فئة المشرفين شكلت النسبة الأكبر في العينة بواقع (44.8%)، تليها فئة الموظفين الإداريين والفنيين بنسبة (30.2%)، ثم فئة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بنسبة (25.0%). ويُعد هذا التوزيع منطقياً، حيث إن الهرم الوظيفي يتسع في المستويات الإشرافية والتنفيذية ويضيق في المستويات الإدارية العليا.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	58	23.4
من 5 إلى 10 سنوات	115	46.4
أكثر من 10 سنوات	75	30.2
المجموع	248	100.0

يتضح من الجدول (10) أن الفئة الأكبر من أفراد العينة تمتلك خبرة تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (46.4%)، يلي ذلك ذوي الخبرة التي تزيد عن (10 سنوات) بنسبة (30.2%). وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية كافية في قطاع الأدوية، مما يعزز من مصداقية وموثوقية إجاباتهم ويعكس فهماً عميقاً لواقع العمل في شركاتهم.

المحور الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

تمهيد

يتناول هذا المحور عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، بهدف الإجابة عن تساؤلاتها الفرعية والتحقق من صحة فرضياتها. سيتم عرض النتائج لكل تساؤل على حدة، متبوعة بتفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.

1) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما مستوى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه السوقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه نحو التعلم) لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة من وجهة نظر العاملين فيها؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بكل بُعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي، وكذلك للمتغير ككل. وتم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي. والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التوجه الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1	التوجه التكنولوجي	4.25	0.68	مرتفع جداً
2	التوجه السوقي	4.10	0.75	مرتفع
3	التوجه نحو التعلم	3.88	0.81	مرتفع
4	التوجه الريادي	3.51	0.95	مرتفع
	المتوسط العام للتوجه الاستراتيجي	3.94	0.65	مرتفع

يتضح من الجدول (11) أن المستوى العام لتوافر التوجه الاستراتيجي لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة جاء بمستوى "مرتفع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.94). وهذا المؤشر العام يعكس وجود اهتمام وإدراك لدى قيادات هذه الشركات بأهمية تبني توجهات استراتيجية واضحة لتوجيه أعمالها في بيئة تنافسية.

وعند تحليل النتائج على مستوى الأبعاد، نجد أن بُعد "التوجه التكنولوجي" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25)، وبمستوى توافر "مرتفع جداً". ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة في ضوء الطبيعة الخاصة لصناعة الأدوية التي تُعد صناعة قائمة على العلم والتكنولوجيا بشكل أساسي. فالشركات في هذا القطاع مضطرة لمواكبة أحدث التقنيات في مجالات البحث والتطوير والتصنيع لضمان جودة منتجاتها وقدرتها على الابتكار والمنافسة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (أبو عيشة والصرايرة، 2025) التي وجدت أن التوجه التكنولوجي كان الأكثر تأثيراً في قطاع الاتصالات، وهو قطاع آخر قائم على التكنولوجيا.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد "التوجه السوقي" بمتوسط حسابي (4.10) وبمستوى توافر "مرتفع". وهذا يدل على أن شركات الأدوية بمنطقة جدة تولي اهتماماً جيداً لفهم احتياجات عملائها (الأطباء، الصيادلة، المرضى) ومراقبة تحركات المنافسين. وهذا أمر منطقي في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق، حيث لم يعد كافياً إنتاج دواء فعال فحسب، بل يجب تسويقه بفاعلية بناءً على فهم دقيق لمتطلبات السوق.

وفي المرتبة الثالثة، جاء بُعد "التوجه نحو التعلم" بمتوسط حسابي (3.88) وبمستوى "مرتفع". ويعكس ذلك إدراك هذه الشركات لأهمية المعرفة والتطوير المستمر في صناعة متجددة كصناعة الدواء. فالاستثمار في تدريب الموظفين وتشجيع مشاركة المعرفة يُعد ضرورياً لضمان مواكبة التطورات العلمية والتنظيمية.

أما بُعد "التوجه الريادي" فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وإن كان بمستوى "مرتفع" أيضاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.51). وعلى الرغم من أن المستوى يُعد مرتفعاً، إلا أنه الأقل بين الأبعاد الأخرى، وقد يشير انخفاضه النسبي وتشتته المرتفع (الانحراف المعياري 0.95) إلى أن سلوكيات المخاطرة والمبادرة الاستباقية قد تكون أكثر حذراً وتقييداً في قطاع الأدوية مقارنة بالقطاعات الأخرى، وذلك بسبب اللوائح التنظيمية الصارمة، والتكاليف الباهظة للبحث والتطوير، والمخاطر العالية المرتبطة بسلامة المنتجات.

مناقشة النتيجة:

تتفق هذه النتائج بشكل عام مع الأدبيات التي تؤكد على أهمية التوجهات الاستراتيجية في الصناعات كثيفة المعرفة والتكنولوجيا. فالنتيجة المرتفعة للتوجه التكنولوجي تتسق مع ما أشار إليه (Li et al., 2020) من أن التوجه التكنولوجي يُعد مصدراً حيوياً للميزة التنافسية في الصناعات الديناميكية. كما أن الاهتمام المرتفع بالتوجه السوقي يتوافق مع نتائج دراسة (الزهراني والقحطاني، 2023) التي أظهرت أهمية هذا التوجه في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية بجدة، وهو ما يمكن تطبيقه على قطاع الأدوية أيضاً.

ويمكن القول إن المستوى المرتفع بشكل عام للتوجه الاستراتيجي في شركات الأدوية السعودية يعكس تأثير هذا القطاع بالتحويلات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في ظل رؤية (2030)، والتي تركز على تعزيز القدرات التنافسية للقطاعات الصناعية الاستراتيجية. وهذا ما أشارت إليه دراسة (الغامدي والقحطاني، 2022) عند ربطها بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي في هذا القطاع. ومع ذلك، فإن الترتيب الذي أظهرته النتائج، والذي يضع التوجه التكنولوجي والسوقي في المقدمة والتوجه الريادي في مرتبة أدنى، يقدم رؤية دقيقة لأولويات هذه الشركات، حيث يظهر التركيز على تعزيز الوضع الحالي (من خلال التكنولوجيا وفهم السوق) قد يفوق الرغبة في المخاطرة وخلق أسواق جديدة، وهو ما قد يمثل فرصة كامنة للتطوير المستقبلي.

2) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (خفض التكلفة، التمايز، الجودة، الاستجابة) لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة من وجهة نظر العاملين فيها؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بكل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية، وكذلك للمتغير ككل. وتم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي. والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقيق
1	الجودة	4.45	0.62	مرتفع جداً
2	الاستجابة	4.05	0.77	مرتفع
3	التمايز	3.79	0.88	مرتفع
4	خفض التكلفة	3.61	0.91	مرتفع
	المتوسط العام للميزة التنافسية	3.98	0.69	مرتفع

يتضح من الجدول (12) أن المستوى العام لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة جاء بمستوى "مرتفع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.98). وتعكس هذه النتيجة الإجمالية أن هذه الشركات، من وجهة نظر العاملين فيها، تتجح في بناء مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق مكانة جيدة في السوق.

وعند تحليل النتائج على مستوى الأبعاد، نجد أن بُعد "الجودة" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.45). هذه النتيجة تُعد منطقية ومتوقعة إلى حد كبير، نظراً لأن صناعة الأدوية هي صناعة منظمة بشكل صارم وتخضع لرقابة شديدة من قبل هيئات تنظيمية مثل الهيئة العامة للغذاء والدواء. فالجودة ليست خياراً تنافسياً فحسب، بل هي شرط أساسي وإلزامي لممارسة النشاط، وأي تهاون فيها يعرض الشركة لمخاطر قانونية وتشغيلية جسيمة. وبالتالي، فإن تركيز الشركات على تطبيق أعلى معايير الجودة العالمية وضمان فعالية وسلامة منتجاتها هو أمر حتمي.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد "الاستجابة" بمتوسط حسابي (4.05) وبمستوى "مرتفع". ويشير ذلك إلى أن شركات الأدوية تدرك أهمية سرعة توفير منتجاتها للعملاء (المستشفيات، الصيدليات) وامتلاك المرونة الكافية لتلبية تغيرات الطلب في السوق. وتُعد هذه الميزة حيوية في قطاع يرتبط بصحة الإنسان، حيث يمكن أن يؤدي أي تأخير في توفير الدواء إلى عواقب وخيمة.

وفي المرتبة الثالثة، جاء بُعد "التمايز" بمتوسط حسابي (3.79) وبمستوى "مرتفع". ويدل ذلك على وجود جهود من قبل هذه الشركات لتمييز منتجاتها وعلاماتها التجارية عن المنافسين، سواء من خلال الابتكار في بعض المنتجات أو من خلال بناء سمعة قوية في السوق.

أما بُعد "خفض التكلفة" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61)، وإن كان أيضاً ضمن المستوى "المرتفع". ويمكن تفسير هذا الترتيب بأن التركيز على الجودة العالية والامتثال للوائح الصارمة، بالإضافة إلى تكاليف البحث والتطوير والتسويق المرتفعة في هذا القطاع، قد يجعل من الصعب على الشركات المنافسة على أساس التكلفة المنخفضة كميزة أساسية. فالأولوية تكون دائماً للجودة والفعالية، ومن ثم تسعى الشركات إلى تحسين كفاءة عملياتها لضبط التكاليف قدر الإمكان دون المساس بالجودة.

مناقشة النتيجة:

تتوافق هذه النتائج مع طبيعة المنافسة في قطاع الأدوية العالمي والمحلي. فالأهمية القصوى للجودة التي أظهرتها النتيجة تتسق مع ما أشار إليه (الظاهري والحمادي، 2024) من أن الجودة تُعد مدخلاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية في القطاعات الخدمية والحساسة. كما أن الترتيب الذي حصلت عليه الأبعاد يعكس ما يعرف بـ "سلسلة القيمة" في المنافسة، حيث تبدأ الشركات ببناء أساس متين من الجودة، ثم تسعى لتحقيق الاستجابة لمتطلبات السوق، وبعد ذلك تعمل على تمييز نفسها، وأخيراً تبحث عن سبل لزيادة الكفاءة وخفض التكلفة.

وهذه النتيجة تتفق أيضاً مع دراسة (Anderson and Peterson, 2025) التي أشارت إلى أهمية الابتكار (كمصدر للتمايز) والكفاءة التشغيلية في قطاع الأدوية. كما أن الاهتمام بالاستجابة يتوافق مع نتائج دراسة (المائسي والحازمي، 2025) التي أبرزت دور سرعة الاستجابة في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الخدمات اللوجستية، وهو بُعد حيوي أيضاً في إدارة سلاسل إمداد الأدوية.

بشكل عام، يمكن القول إن شركات الأدوية في منطقة جدة تركز بشكل أساسي على بناء ميزتها التنافسية على أبعاد غير سعرية (الجودة، الاستجابة، التمايز)، مع الاهتمام بضبط التكاليف كعامل داعم وليس كاستراتيجية تنافسية أساسية. وهذا التوجه يُعد صحيحاً ومناسباً لطبيعة الصناعة، ويعكس نضجاً في الممارسات الاستراتيجية لهذه الشركات.

3) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعاده. والجدول الآتي يوضح مصفوفة الارتباطات الناتجة عن التحليل.

جدول (13): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية (ن=248)

المتغيرات	خفض التكلفة	التمايز	الجودة	الاستجابة	الميزة التنافسية (كل)
التوجه السوقي	0.481**	0.602**	0.557**	0.633**	0.658**
التوجه الريادي	0.415**	0.689**	0.510**	0.581**	0.635**
التوجه التكنولوجي	0.592**	0.533**	0.675**	0.611**	0.701**
التوجه نحو التعلم	0.548**	0.617**	0.704**	0.685**	0.729**
التوجه الاستراتيجي (كل)	0.598**	0.725**	0.741**	0.750**	0.806**

() الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

تشير نتائج الجدول (13) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين المتغيرين الرئيسيين، التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي ($r = 0.806$). وتعني هذه النتيجة أنه كلما زاد تبني شركات الأدوية للتوجهات الاستراتيجية بوضوح، زادت قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

وعند النظر إلى التفاصيل، نجد أن جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي وجوهري مع المتغير الكلي للميزة التنافسية. وكان أقوى هذه الارتباطات لبُعد "التوجه نحو التعلم" ($r = 0.729$)، يليه "التوجه التكنولوجي" ($r = 0.701$)، ثم "التوجه السوقي" ($r = 0.658$)، وأخيراً "التوجه الريادي" ($r = 0.635$). ويشير هذا الترتيب إلى أن القدرة على التعلم المستمر واستخدام التكنولوجيا تُعدان من أهم المرتكزات التي ترتبط بتحقيق التفوق التنافسي في هذا القطاع.

كما تُظهر المصفوفة وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي وجميع أبعاد الميزة التنافسية، مع تباين في قوة هذه العلاقات. فعلى سبيل المثال، نجد أن:

- **التوجه نحو التعلم** يرتبط بشكل أقوى مع بُعد الجودة ($r = 0.704$) وبُعد الاستجابة ($r = 0.685$)، مما يشير إلى أن التعلم المستمر يمكّن الشركات من تحسين جودة منتجاتها وعملياتها والاستجابة بمرونة لمتغيرات السوق.
- **التوجه التكنولوجي** يرتبط بقوة مع بُعد الجودة ($r = 0.675$) وبُعد خفض التكلفة ($r = 0.592$)، وهذا منطقي حيث إن التكنولوجيا تساهم في تحسين دقة التصنيع (الجودة) وأتمتة العمليات (خفض التكلفة).
- **التوجه الريادي** يرتبط بشكل أقوى مع بُعد التمايز ($r = 0.689$)، وهي علاقة متوقعة، حيث إن الابتكار والمبادرة هما جوهر التوجه الريادي والسبيل الرئيسي لتقديم منتجات فريدة ومتميزة.

مناقشة النتيجة:

تؤكد هذه النتائج بقوة على العلاقة التكاملية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية التي تم استعراضها في الإطار النظري. فالارتباط القوي والإيجابي بين المتغيرين يتفق تماماً مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (الطه، 2021) ودراسة (البحري والأشول، 2024)، والتي أثبتت وجود علاقة موجبة بين هذين المفهومين في قطاعات مختلفة.

كما أن قوة الارتباط بين "التوجه نحو التعلم" و"الميزة التنافسية" تدعم ما ذهبت إليه نظرية القدرات الديناميكية، التي تعتبر أن القدرة على التعلم هي قدرة ديناميكية جوهرية تمكن المنظمة من تجديد مزاياها التنافسية باستمرار. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Baker et al., 2022) التي ربطت بين التوجه نحو التعلم والميزة التنافسية. وبالمثل، فإن الارتباط القوي بين "التوجه الريادي" و"التمايز" ينسجم مع نتائج دراسة (الشهري والعنبي، 2024) التي وجدت أثراً إيجابياً للتوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات التكنولوجيا. إن وجود هذه العلاقات الارتباطية القوية يمهد الطريق لاختبار العلاقة السببية (الأثر) في التساؤل التالي.

4) تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الرابع للدراسة واختبار الفرضية الرئيسية

ينص التساؤل الرابع على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة؟". وللإجابة عن هذا التساؤل واختبار الفرضية الرئيسة المنبثقة منه (H_01)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، حيث تم إدخال أبعاد التوجه الاستراتيجي (السوقي، الريادي، التكنولوجي، التعليمي) كمتغيرات مستقلة، والميزة التنافسية (كمتوسط عام) كمتغير تابع.

أولاً: فحص صلاحية نموذج الانحدار

قبل تفسير نتائج الانحدار، تم إجراء فحص للتأكد من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) وحد التباين المسموح به (Tolerance).

جدول (14): نتائج فحص الازدواج الخطي

المتغير المستقل	Tolerance	VIF
التوجه السوقي	0.588	1.701
التوجه الريادي	0.611	1.637
التوجه التكنولوجي	0.540	1.852
التوجه نحو التعلم	0.521	1.919

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من الحد المقبول (10)، وقيم التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.1). وهذا يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي حادة بين المتغيرات المستقلة، مما يعني صلاحية استخدام نموذج الانحدار المتعدد.

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

جدول (15): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية

معامل الارتباط المتعدد (R)	معامل التحديد (R^2)	R^2 المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لـ (F)
0.825	0.681	0.676	0.39	129.74	0.000

جدول (16): معاملات الانحدار (البيتا) لأبعاد التوجه الاستراتيجي

المتغير المستقل	معاملات الانحدار غير المعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
-----------------	--------------------------------	----------------------------	----------	-------------------

	Beta (β)	الخطأ المعياري	B	
1.619		0.155	0.251	(الثابت)
6.176	0.368	0.051	0.315	التوجه نحو التعلم
4.207	0.240	0.058	0.244	التوجه التكنولوجي
4.091	0.247	0.044	0.180	التوجه الريادي
3.000	0.179	0.055	0.165	التوجه السوقي

يُظهر الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت (0.825)، مما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية جداً بين أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة والميزة التنافسية. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.681)، وهذا يعني أن أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة تفسر ما نسبته (68.1%) من التباين الحاصل في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة، بينما تعود النسبة المتبقية (31.9%) إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

كما يُظهر الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (129.74) بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من (0.05). وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة".

أما الجدول (16) فيوضح الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي في التأثير على الميزة التنافسية، من خلال قيم معامل بيتا ($Beta$). ويتضح أن جميع الأبعاد لها أثر إيجابي و ذو دلالة إحصائية، ويمكن ترتيبها حسب قوة تأثيرها كما يأتي:

1. **التوجه نحو التعلم:** جاء في المرتبة الأولى كأكثر الأبعاد تأثيراً ($\beta = 0.368$)، وب دلالة إحصائية (0.000). وهذا يؤكد أن قدرة الشركة على التعلم وتوليد المعرفة الجديدة وتطبيقها هي المحرك الأقوى لبناء ميزة تنافسية مستدامة في هذا القطاع القائم على المعرفة.

2. **التوجه الريادي:** جاء في المرتبة الثانية ($\beta = 0.247$)، وبدلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى الدور المهم للابتكار والمبادرة في تمييز الشركة عن منافسيها.
3. **التوجه التكنولوجي:** جاء في المرتبة الثالثة ($\beta = 0.240$)، وبدلالة إحصائية (0.000)، مما يبرز أهمية تبني التكنولوجيا الحديثة في تعزيز القدرة التنافسية.
4. **التوجه السوقي:** جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة التأثير ($\beta = 0.179$)، وإن كان تأثيره لا يزال ذا دلالة إحصائية (0.003).

مناقشة النتيجة:

تُعد هذه النتيجة هي النتيجة الجوهرية للدراسة، حيث تثبت بشكل قاطع وجود علاقة أثر قوية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يتوافق مع النموذج النظري للدراسة ونتائج دراسات عديدة مثل (أبو عيشة والصريرة، 2025) و (Yang, 2022). إن قدرة النموذج على تفسير (68.1%) من التغير في الميزة التنافسية تُعد نسبة مرتفعة جداً وتؤكد على أن التوجه الاستراتيجي هو بالفعل متغير حاسم ومحوري في تحديد القدرة التنافسية للشركات.

واللافت في النتائج هو بروز "**التوجه نحو التعلم**" كأقوى متغير مفسر. ويمكن تبرير ذلك بأن التعلم التنظيمي هو "قدرة ما وراء القدرات (Meta-capability)"، فهو الذي يمكن الشركة من تحسين توجهاتها الأخرى (السوقي، الريادي، التكنولوجي) بشكل مستمر. فالشركة التي تتعلم بسرعة تكون أكثر قدرة على فهم أسواقها، وتطوير ابتكاراتها، واستيعاب تقنياتها بفعالية. وهذا يتسق مع نظرية القدرات الديناميكية ومع نتائج دراسة (Alma'aitah et al., 2022).

كما أن الأثر القوي للتوجه الريادي والتكنولوجي يؤكد على أن المنافسة في قطاع الأدوية هي منافسة قائمة على الابتكار والتكنولوجيا بالدرجة الأولى. أما الأثر الأقل نسبياً للتوجه السوقي (رغم دلالاته الإحصائية) فقد يشير إلى أن الشركات قد تعتبر فهم السوق أمراً مفروغاً منه أو "شرطاً صحياً" (Hygiene factor)، بينما يأتي التفوق الحقيقي من القدرة على الابتكار والتعلم بشكل أسرع وأفضل من المنافسين.

5) خلاصة نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي السابق، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة في النقاط الآتية:

1. أظهرت النتائج أن المستوى العام لتوافر **التوجه الاستراتيجي** لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة كان **مرتفعاً**، بمتوسط حسابي بلغ (3.94). وجاء بُعد "التوجه التكنولوجي" في المرتبة الأولى بمستوى توافر "مرتفع جداً"، تلاه كل من "التوجه السوقي"، و"التوجه نحو التعلم"، و"التوجه الريادي" بمستوى "مرتفع".

2. كشفت النتائج أن المستوى العام لتحقيق **الميزة التنافسية** لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة كان **مرتفعاً**، بمتوسط حسابي بلغ (3.98). وجاء بُعد "الجودة" في المرتبة الأولى بمستوى تحقيق "مرتفع جداً"، تلاه كل من "الاستجابة"، و"التمايز"، و"خفض التكلفة" بمستوى "مرتفع".

3. تبين وجود **علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية** عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين التوجه الاستراتيجي كمتغير كلي والميزة التنافسية كمتغير كلي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.806$).

4. أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود **أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية** للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث فسرت هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته (68.1%) من التباين في الميزة التنافسية.

5. أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو التعلم، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه السوقي) لها أثر إيجابي ودال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية، وكان "التوجه نحو التعلم" هو البعد الأكثر تأثيراً.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها

- تمهيد.
- استنتاجات الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة
- خاتمة الدراسة

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها

تمهيد

بناءً على عرض وتحليل ومناقشة النتائج في الفصل السابق، يهدف هذا الفصل الختامي إلى تقديم خلاصة مركزة لأهم الاستنتاجات التي تمخضت عنها الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لقيادات شركات الأدوية، بالإضافة إلى طرح عدد من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تنطلق من نتائج هذه الدراسة.

(1) استنتاجات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن استنتاج ما يأتي:

1. أن شركات الأدوية العاملة في منطقة جدة تولي اهتماماً مرتفعاً بتبني توجهات استراتيجية واضحة، مع تركيز خاص على مواكبة التطورات التكنولوجية وفهم ديناميكيات السوق، مما يعكس وعياً استراتيجياً متقدماً لدى قيادات هذا القطاع.
2. أن هذه الشركات تركز في بناء قدرتها التنافسية بشكل أساسي على ضمان "جودة" منتجاتها كأولوية قصوى لا تقبل المساومة، تليها القدرة على "الاستجابة" السريعة لمتطلبات السوق، ثم "تميز" منتجاتها، مع اعتبار "خفض التكلفة" هدفاً ثانوياً.
3. يوجد ارتباط وتكامل قويان بين تبني التوجهات الاستراتيجية والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية؛ فالتوجه الاستراتيجي ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو ممارسة عملية تؤدي إلى نتائج تنافسية ملموسة.
4. يُعد التوجه الاستراتيجي محدداً رئيساً ومهماً للقدرة التنافسية لشركات الأدوية، حيث إن ما يقارب ثلثي نجاحها في تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن يُعزى إلى وضوح وقوة توجهاتها الاستراتيجية.

5. إن القدرة على "التعلم" المستمر وخلق بيئة تنظيمية محفزة على اكتساب ومشاركة المعرفة هي الجوهر الحقيقي والمحرك الأقوى لبناء ميزة تنافسية مستدامة في قطاع الأدوية، حيث إن تأثيرها يفوق تأثير الأبعاد الأخرى للتوجه الاستراتيجي.

(2) توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها، يوصي الباحث بما يأتي:

1. **تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي:** نظراً لكون التوجه نحو التعلم هو الأكثر تأثيراً، توصي الدراسة بأن تستثمر قيادات شركات الأدوية بشكل مكثف في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم. **الإجراء التنفيذي:** تصميم برامج "إدارة المعرفة" لتوثيق الخبرات ومشاركتها، وإنشاء منصات داخلية للتعاون، وتشجيع فرق العمل متعددة التخصصات، ومكافأة الموظفين الذين يشاركون معارفهم بفعالية.

2. **تحفيز الروح الريادية والمبادرة:** رغم أن مستوى التوجه الريادي كان مرتفعاً، إلا أنه الأقل تأثيراً مقارنة بالتعلم. **الإجراء التنفيذي:** تخصيص ميزانيات صغيرة للمشاريع التجريبية (Venture Capital Funds)، وإنشاء "حاضنات أفكار" داخلية، وتبسيط إجراءات الموافقة على المبادرات الجديدة، وتكريم ومكافأة المخاطر المحسوبة الناجحة لخلق بيئة لا تخشى الفشل المدروس.

3. **تكامل التوجه التكنولوجي مع التوجه السوقي:** لتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا. **الإجراء التنفيذي:** استخدام أنظمة "إدارة علاقات العملاء" (CRM) المتقدمة وتحليلات البيانات الضخمة (Big Data) لفهم سلوكيات الأطباء والمرضى بشكل أعمق، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل اتجاهات السوق وتوقع الطلب.

4. **تطوير استراتيجيات تمايز مبتكرة:** بما أن التوجه الريادي يرتبط بقوة بالتمايز. **الإجراء التنفيذي:** التركيز على "التمايز في الخدمة" وليس فقط في المنتج، مثل تقديم برامج دعم للمرضى، أو تطبيقات رقمية لمتابعة العلاج، أو خدمات استشارية متخصصة للصيادلة.

5. تحقيق التوازن بين أبعاد التوجه الاستراتيجي: الإجراء التنفيذي: يجب على الإدارة العليا إجراء مراجعة استراتيجية دورية لتقييم مدى التوازن بين التوجهات الأربعة، والتأكد من أنها تعمل بتناغم وتدعم بعضها البعض بدلاً من التركيز على بُعد واحد على حساب الآخر.

6. ربط أنظمة تقييم الأداء بالتوجهات الاستراتيجية: لضمان تحويل الاستراتيجيات إلى سلوكيات. الإجراء التنفيذي: تضمين مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) في بطاقات الأداء الوظيفي للمديرين والموظفين تعكس مدى مساهمتهم في التعلم، والابتكار، وفهم السوق، وتطبيق التكنولوجيا.

7. الاستثمار في الكفاءات البشرية: لأن العنصر البشري هو أساس كل التوجهات. الإجراء التنفيذي: تصميم برامج تدريبية متخصصة في "التفكير الاستراتيجي"، و"إدارة الابتكار"، و"التسويق الدوائي الحديث" لرفع قدرات العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية.

8. إجراء المقارنات المرجعية (Benchmarking): الإجراء التنفيذي: قيام الشركات بإجراء دراسات مقارنة مع أفضل الممارسات العالمية في صناعة الأدوية فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية، لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين لديها.

(3) مقترحات الدراسة

امتداداً لهذه الدراسة، واستكمالاً للجهود البحثية في هذا المجال، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. "الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في قطاع الصناعات الدوائية السعودي": حيث يمكن أن تبحث هذه الدراسة في الآليات (القدرات) التي يترجم من خلالها التوجه الاستراتيجي إلى ميزة تنافسية.

2. "أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات الأدوية المحلية والشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية": لمقارنة الممارسات الاستراتيجية وتأثيرها في بيئات تنظيمية مختلفة.

3. "دراسة حالة كيفية (Qualitative) حول آليات بناء التوجه نحو التعلم في شركة أدوية سعودية رائدة": لتقديم فهم عميق وعملي لكيفية تطبيق هذا المفهوم الحيوي على أرض الواقع.

(4) خاتمة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف إحدى العلاقات المحورية في الفكر الإداري المعاصر، وهي علاقة الأثر بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، وذلك في سياق قطاع حيوي ومهم هو قطاع شركات الأدوية بمنطقة جدة. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة جوهرية مفادها أن التوجه الاستراتيجي ليس ترفاً فكرياً، بل هو ضرورة حتمية ومحدد رئيسي للقدرة التنافسية لهذه الشركات.

وقد أبرزت الدراسة الأهمية الفائقة للتوجه نحو التعلم كقوة دافعة أساسية، مما يرسل رسالة واضحة إلى قادة هذه الشركات بأن الاستثمار في بناء "المنظمة المتعلمة" هو الاستثمار الأكثر جدوى لتحقيق الريادة والنمو المستدام. ويأمل الباحث أن تكون نتائج هذه الدراسة وتوصياتها قد أسهمت في تقديم إضافة معرفية متواضعة للأدب الإداري، وأن توفر رؤية عملية مفيدة لصانعي القرار في هذا القطاع الاستراتيجي، بما يخدم تطوره وازدهاره تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة (2030).

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو عيشة، أيمن؛ الصرايرة، سمر. (2025). أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية. *المجلة الأردنية للدراسات الإدارية*، 19(1)، 22-38.
2. البحري، هاشم مصطفى محمود ق.؛ والأشول، محمد عادل أحمد. (2024). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بمدينة صنعاء. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(10)، 166134-.
3. الحارثي، أحمد علي؛ القحطاني، فهد سعيد. (2023). التوجه الريادي وأثره في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية. *المجلة السعودية للدراسات الإدارية*، 19(1)، 15-30.
4. الحربي، سلطان؛ العنزي، ليلي. (2020). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع البنوك السعودية. *المجلة السعودية للدراسات المصرفية*، 12(1)، 105-120.
5. الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 14(1)، 117101-.
6. الزهراني، عبد الله؛ القحطاني، سعود. (2023). دور التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى شركات الصناعات الغذائية بمدينة جدة. *مجلة الإدارة والأعمال*، 5(2)، 215-201.
7. الشمراني، خالد محمد. (2022). تحديات وفرص قطاع الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. *المجلة العربية للدراسات الإدارية*، 15(2)، 70-90.

8. الشهري، فهد علي؛ العتيبي، ناصر عبد الله. (2024). أثر التوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات التكنولوجيا الناشئة في الرياض. *المجلة العربية لريادة الأعمال*، 10(1)، 55-70.
9. الظاهري، فاطمة عبد الله؛ الحمادي، محمد خالد. (2024). جودة الخدمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الإماراتي. *مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية*، 10(2)، 120-135.
10. الطه، شهاب محمد محمود. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق. *Prospective Researches*، 49(1)، 221-.
11. العبيدي، نور الدين؛ بن يوسف، مريم. (2022). أثر التوجه نحو التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية في شركات الخدمات المالية التونسية. *المجلة التونسية للاقتصاد والإدارة*، 14(2)، 85-100.
12. العمري، خالد؛ العسيري، سارة. (2022). أثر التوجه التكنولوجي على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات السعودية. *مجلة علوم الإدارة*، 8(3)، 150-165.
13. الغامدي، سارة سعيد؛ القحطاني، محمد سعيد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية السعودية. *المجلة السعودية للإدارة والأعمال*، 18(1)، 80-95.
14. القرني، علي. (2020). الدور الوسيط للبراءة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك. *مجلة التربية (الأزهر)*، 39(188)، 360-406.
15. المناسي، يوسف أحمد؛ الحازمي، عبد العزيز فهد. (2025). سرعة الاستجابة التنظيمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة في قطاع الخدمات اللوجستية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(1)، 40-55.
16. المناعي، شيخة راشد؛ المرزوقي، فاطمة محمد. (2024). أثر التوجه الاستراتيجي المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الطيران الوطنية بدولة الإمارات. *المجلة الإماراتية للدراسات الإدارية*، 7(1)، 45-60.

17. علي، محمد أحمد؛ حسين، محمود فؤاد. (2023). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي المصري. *المجلة المصرية للعلوم الإدارية*، 9(4)، 205-220.
18. فؤاد، أحمد أحمد. (2024). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*.
19. لغيصم، سعود عبدالله؛ الزعبي، خالد يوسف. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة (دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية). *مجلة البحوث التجارية*، 42(2)، 247-203.
20. محمود، أحمد؛ فارس، علي. (2020). تأثير التوجه السوقي على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الأهلية العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 16(3)، 150-165.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alma'aitah, M. R., Al-Abdallat, I. M., Al-Khateeb, S. M., and Alma'aitah, A. R. (2022). Learning orientation and organizational performance: The mediating role of innovation in Jordanian industrial companies. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 60-78.
2. Anderson, J. R., and Peterson, S. L. (2025). The Impact of Ambidextrous Strategic Orientation on Sustained Competitive Advantage in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Global Strategic Management*, 20(1), 15-30.
3. Aslam, H., et al. (2023). Customer integration in the supply chain: The role of market orientation and supply chain strategy in the age of digital revolution. *Annals of Operations Research*.
4. Baker, W. E., Mukherjee, D., and Gattermann Perin, M. (2022). Learning orientation and competitive advantage: A critical synthesis and future directions. *Journal of Business Research*, 144, 863-873.
5. Brown, A. J., and Davies, M. (2022). Dynamic Capabilities and Strategic Orientation: Pathways to Competitive Advantage in the UK Retail Sector. *Journal of Retail Management*, 15(2), 78-95.
6. Creswell, J. W., and Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
7. Doucouré, B., and Diagne, A. (2023). Market orientation, innovativeness and competitive advantage: Empirical insight from women entrepreneurs in the Senegalese agri-food sector. *Journal of African Business*, 24(2), 320-344.

8. El-Shamy, S. E. (2021). The Impact of Strategic Orientations on Organizational Performance: An Empirical Study on Pharmaceutical Companies in Egypt. *Journal of Business and Economic Studies*, 7(1), 101-120.
9. Ferreira, J., Coelho, A., and Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, Article 102061.
10. Ghauri, P., Tarnovskaya, V., and Singh, S. (2022). Innovation and competitive advantage: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 142, 215-228.
11. Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
12. Indriyani, E. P., et al. (2025). Sustaining infrastructure firm performance through strategic orientation: competitive advantage as mediator. *Sustainability*, 17(3), 1194.
13. Ismail, I. J. (2023). I have to apply this strategy! Understanding the mediating role of digitalization and strategic orientation for competitive advantage among small businesses. *European Journal / Emerald*.
14. Javed, K., Khan, A. R., and Usman, M. (2024). Market orientation and firm performance: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 173, 570-580.
15. Johnson, L. R., Chen, Y., and Lee, S. H. (2023). Strategic Responses to Environmental Volatility in the Pharmaceutical Industry. *Journal of Strategic Management*, 48(1), 30-55.
16. Ketels, C., and Porter, M. E. (2021). From Competitive Advantage to Shared Value. In N. H. S. (Ed.), *The Oxford Handbook of Strategic Management* (2nd ed., pp. 101-125). Oxford University Press.
17. Khan, R. U. (2022). Strategic orientation and sustainable competitive performance of family firms: Evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 45–67.
18. Kiyabo, K., and Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: Application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1–15.
19. Lee, C. H., and Kim, S. J. (2023). The Role of Innovation Orientation in Achieving Sustainable Competitive Advantage: Evidence from South Korean Technology Firms. *Asian Journal of Business Strategy*, 10(3), 110-125.
20. Li, Y., Chen, H., and Liu, Y. (2020). Strategic orientation, innovation capability and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 156, 119999.

21. Melesse, H. S., and Knatko, D. M. (2024). The contingent effects of strategic orientations and strategic capabilities on competitive performance: Evidence from Ethiopian manufacturing enterprises. *Heliyon*, 10(15), e35497.
22. Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., and Katsikeas, C. S. (2020). The Strategic Orientation-Performance Relationship: Past, Present, and Future. *Journal of Business Research*, 116, 299-311.
23. Müller, L., and Schmidt, T. (2024). Market Orientation and Competitive Advantage in German Manufacturing SMEs: A Resource-Based View. *European Journal of Business Research*, 28(1), 40-55.
24. Ngo, Q. H. (2023). The impact of entrepreneurial orientation on SMEs' performance in a transitional economy: The mediating role of differentiation advantages and innovation capability. *SAGE Open or relevant SAGE journal*.
25. Qasim, D. (2025). The impact of entrepreneurial orientation on innovation performance: antecedents and mediating roles. *Innovation & Entrepreneurship (SpringerOpen)*.
26. Qu, Y., and Mardani, A. (2023). Market orientation, technological opportunity, and new product innovation performance. *Journal of Business Research*, 162, Article 113841.
27. Singh, R., and Sharma, M. K. (2023). Cost leadership strategy and firm performance: A meta-analysis. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 85-100.
28. Wang, L., and Zhang, Y. (2020). The Influence of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance: The Moderating Role of Environmental Dynamism in Chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 980-999.
29. Yang, M. (2022). Modelling the significance of strategic orientation for economic sustainability: The mediating role of competitive advantage. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), Article 32.
30. Yi, H.-T., Amenuvor, F. E., and Boateng, H. (2021). The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in SMEs: The moderating role of corporate life cycle. *Sustainability*, 13(6), Article 3586.
31. Zhang, Z., et al. (2024). Exploring the green edge: the role of market orientation and green knowledge management in green competitive advantage. *Humanities and Social Sciences Communications*.
32. Zhou, K. Z., Gao, G., and Zhao, Y. (2021). Strategic orientations and firm performance in emerging markets: A meta-analysis and future research agenda. *Journal of International Marketing*, 29(3), 27-46.

قائمة الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة الأعمال

استبيان للتطبيق

الأخوة/ الكادر الإداري والوظيفي العاملون في شركات الأدوية بمنطقة جده الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،، وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية بمنطقة جدة". وتهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، لذا نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية، مع العلم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

الباحث

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

(يرجى التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم)

1. النوع:

- () ذكر
- () أنثى

2. المؤهل العلمي:

- () دبلوم
- () بكالوريوس
- () دراسات عليا

3. المسمى الوظيفي:

- () مدير إدارة / رئيس قسم

• () مشرف

• () موظف

4. عدد سنوات الخبرة:

• () أقل من 5 سنوات

• () من 5 إلى 10 سنوات

• () أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

يرجى التكرم بتحديد درجة موافقتكم على كل عبارة من العبارات الآتية بوضع علامة (√) في المكان المناسب

جدول (2): فقرات أداة الدراسة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتغيرات والأبعاد والعبارات
					المحور الأول: التوجه الاستراتيجي
					أولاً: بُعد التوجه السوقي
					1. تجمع إدارتنا معلومات بشكل مستمر حول احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
					2. نحلل اتجاهات السوق ومتغيراته بشكل دوري لاتخاذ القرارات التسويقية.
					3. نراقب استراتيجيات المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم بشكل منتظم.
					4. نتشارك الإدارات المختلفة (التسويق، الإنتاج، المبيعات) المعلومات حول العملاء والمنافسين.
					5. نستجيب بسرعة للشكاوى والمقترحات الواردة من العملاء.
					ثانياً: بُعد التوجه الريادي
					6. تشجع الشركة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة في العمل.
					7. تبادر الشركة إلى طرح منتجات أو خدمات جديدة في السوق قبل المنافسين.

				8. تتحمل الشركة المخاطر المحسوبة عند الدخول في مشاريع أو أسواق جديدة.
				9. نفصل التجريب والمبادرات الجريئة على الالتزام بالأساليب التقليدية.
				10. تخصص الشركة موارد كافية لدعم الأنشطة الابتكارية.
				ثالثاً: بُعد التوجه التكنولوجي
				11. تسعى الشركة بشكل استباقي لتبني أحدث التقنيات في مجال صناعة الأدوية.
				12. تستثمر الشركة في تحديث أنظمتها التكنولوجية في الإنتاج والتسويق.
				13. توظف الشركة التكنولوجيا لتعزيز أنشطة البحث والتطوير لديها.
				14. يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة المستخدمة.
				رابعاً: بُعد التوجه نحو التعلم
				15. تؤمن الإدارة العليا بأن التعلم المستمر ضروري لنجاح الشركة.
				16. يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعارف والخبرات فيما بينهم.
				17. تتعلم الشركة من أخطائها السابقة وتستخدمها لتحسين الأداء المستقبلي.
				18. توفر الشركة فرصاً تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.
				المحور الثاني: الميزة التنافسية
				أولاً: بُعد خفض التكلفة
				19. تتميز عملياتنا الإنتاجية بالكفاءة العالية وتقليل الهدر.
				20. تسعى الشركة باستمرار لإيجاد طرق لخفض تكاليف التشغيل.
				21. ندير سلسلة التوريد بفعالية لضمان الحصول على المواد بأفضل الأسعار.
				22. نستخدم التكنولوجيا لزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.
				ثانياً: بُعد التمايز
				23. نقدم منتجات دوائية يُنظر إليها على أنها فريدة ومختلفة عن المنافسين.

				24. تتمتع علامتنا التجارية بسمعة قوية وصورة ذهنية إيجابية في السوق.
				25. نركز على الابتكار في تطوير منتجاتنا لتلبية احتياجات خاصة للعملاء.
				26. نوفر خدمات مساندة (مثل التوعية الصحية) تميزنا عن المنافسين.
				ثالثاً: بُعد الجودة
				27. تلتزم الشركة بتطبيق أعلى معايير الجودة العالمية في التصنيع.
				28. تتميز منتجاتنا بالفعالية والأمان والموثوقية العالية.
				29. نخضع عملياتنا ومنتجاتنا لرقابة صارمة لضمان خلوها من العيوب.
				30. نحرص على الحصول على شهادات الاعتماد والجودة المحلية والدولية.
				31. تتوافق منتجاتنا مع كافة اللوائح والمتطلبات التنظيمية الصحية.
				رابعاً: بُعد الاستجابة
				32. نتمكن من توفير منتجاتنا للعملاء (الصيديات والمستشفيات) في الوقت المناسب.
				33. نمتلك المرونة الكافية لتعديل خطط الإنتاج والتوزيع وفقاً لتغيرات الطلب.
				34. نستجيب بسرعة للتغيرات في اللوائح التنظيمية الحكومية.
				35. لدينا القدرة على طرح منتجات جديدة في السوق في وقت قصير نسبياً.

شاكراً تعاونكم.

Study Summary

The Impact of Strategic Orientation on Achieving Competitive Advantage in Pharmaceutical Companies in Jeddah Region

Prepared by: Ahmed Marwan Abu Kwayk

Abstract

This study primarily aimed to determine the impact of strategic orientation and its dimensions (Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Technological Orientation, Learning Orientation) on achieving competitive advantage and its dimensions (Cost Reduction, Differentiation, Quality, Responsiveness) in pharmaceutical companies in the Jeddah region.

To achieve this goal, the study adopted the descriptive-analytical approach and relied on the questionnaire as the main tool for collecting primary data. The study population consisted of all employees in managerial and supervisory positions in pharmaceutical companies in the Jeddah region, with an estimated number of (700) individuals. A simple random sample of (248) individuals was selected. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.28), employing a set of statistical methods including descriptive statistics, Pearson's correlation coefficient, and multiple linear regression analysis.

The study reached several important quantitative findings, the most prominent of which are:

- The level of strategic orientation availability and the level of competitive advantage achievement in the surveyed companies were **high**.
- A **strong positive correlation** was found between strategic orientation and competitive advantage ($r = 0.806$).
- A **positive and statistically significant impact** of the combined dimensions of strategic orientation on competitive advantage was found, where the model explained (68.1%) of the variance in competitive advantage.
- The results showed that all dimensions of strategic orientation **positively influence** competitive advantage. "**Learning Orientation**" had the strongest impact ($\beta = 0.368$), followed by Entrepreneurial Orientation ($\beta = 0.247$), then Technological Orientation ($\beta = 0.240$), and finally Market Orientation ($\beta = 0.179$).

Based on these findings, the study offered several recommendations, the most important of which include the necessity for pharmaceutical companies to invest intensively in building a "Learning Organization" culture, stimulating an entrepreneurial spirit and initiative, integrating technological orientation with market orientation, and developing innovative differentiation strategies.

Keywords: Strategic Orientation, Competitive Advantage, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Pharmaceutical Companies, Jeddah.

MidOcean University
College of Management
Master's Degree in Business Administration.



The Impact of Strategic Orientation on Achieving Competitive Advantage in Pharmaceutical Companies in Jeddah Region

Prepared by: Ahmed Marwan Abu Kwayk

University ID: 251002046

Supervised by

Prof. Dr. Mohamed Ashour

Academic Year
2025