

عنوان المشروع  
أثر المنافسة على أداء الشركات السعودية  
دراسة تطبيقية على شركة سابك

The impact of competition on the performance of  
Saudicompanies      An applied study on      SABIC

أسم الطالب  
أمانى محمد حسين

2021203162

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن  
إشراف

د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## 1 الشكر والتقدير

إلى كل منسوبي هذه الجامعة الرائعين، أرغب في تقديم أعمق الشكر والتقدير لكل جهودكم المستمرة والمخلصة في خدمة الطلاب والمجتمع. لقد قمتم بتحقيق مستويات مذهلة من التفاني والاحترافية في كل ما تقومون به، مما يسهم بشكل كبير في نجاح هذه الجامعة. إن إمامكم بمهامكم وتفانيكم في تحقيق أهداف الجامعة يشكلان نموذجاً يحتذى به للتفوق والتميز. فشكراً جزيلاً لكم على جهودكم الدؤوبة والمستمرة، وعلى التزامكم الدائم برفع مستوى التعليم والبحث والخدمة المجتمعية. أتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح في كل مساعيكم المستقبلية

"وفي هذه الكلمة القليلة، لا يمكنني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لكل فرد في هذا الفريق الرائع. من الأكاديميين المتفانين إلى الموظفين الإداريين الذين يديرون العمليات بكفاءة، ومن العمال الفنيين إلى العاملين في الخدمات الطلابية، جميعكم تلعبون دوراً حاسماً في نجاح مهمتنا التعليمية والبحثية. تذكر دائماً أن عملكم له تأثير عميق ومباشر على حياة الطلاب وعلى مستقبلهم. بفضلكم، يستطيع الطلاب تحقيق أحلامهم وتطوير مهاراتهم ليصبحوا قادة ومبتكرين في مجتمعنا. لذا، أريد أن أشكركم من كل قلبي على التزامكم اللا محدود وتفانيكم في خدمة هذه الجامعة ومجتمعنا. قد تكون كلمات الشكر قليلة في مقابل ما تقدمونه، ولكن يجب أن تعلموا أن جهودكم تُقدر بشكل كبير وتترك أثراً إيجابياً يتجاوز الكلمات. فلنستمر سوياً في بناء مستقبل أفضل للجميع بتفاني وإخلاص لا حدود لهما. شكراً لكم مرة أخرى، ولنستمر في العمل المشترك نحو تحقيق النجاح والتميز في مسيرتنا الأكاديمية والمهنية

## 2 الإهداء

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني  
كيف أعيش بكرامة وشموخ .

إلى أمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة  
الحبوفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني .

إلى مشرفتي القديرة... د. منى العشري.

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي.

### 3 مستخلص الدراسة

#### الهدف:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المنافسة على أداء الشركات السعودية دراسة تطبيقية على شركة سابك من خلال معرفة أثر الإستراتيجية التنافسية في تعزيز الأداء في الشركات السعودية، تحديد أثر أداء العاملين فيتحقق الميزة التنافسية في الشركات، اظهر دور التنافسية على أداء الشركات السعودية،

#### المنهجية:

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ التنظيمي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة أو المنتج، مثل الجودة العالية فهي تمثل مجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

#### النتائج:

-للتنافسية دور في تحقيق الازدهار للمنظمات والتنافس الجيد الذي ينعكس على خدمة الفرد والمجتمع.  
-للاستراتيجية التنافسية لأثر في تعزيز الأداء في الشركات السعودية في تحسين الأداء وتزويد من الاتقان والانتاج.  
-للاستراتيجية التنافسية دور في تعزيز الأداء في للشركات السعودية من خلال رضا العملاء واستفادة أكثر منجهة، منها زيادة الانتاج وخلق جو تنافس ي عالي بين الشركات.

#### التطبيقات والأهمية:

وتوصلت الباحثة إلى سطوة الشركة على منافسيها. من الممكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء. يثير الإعلان عن المنتجات أو الخدمات التي تتمتع بجودة أفضل أو أسعار أخفض اهتمام العملاء .  
تتعرف الأسواق الهدف على هذه المنتجات أو الخدمات الفريدة.، ويمكن تحقيق التنافسية من خلال تركيز الإدارة على التطور والابداع ومزيد من الخدمات .

#### الكلمات المفتاحية:

بالطبع، إليك بعض الكلمات المفتاحية التي يمكن استخدامها لهذا البحث:

- 1.المنافسة
- 2.أداء الشركات
- 3.سابك
- 4.الشركات السعودية
- 5.البتر وكيموايات
- 6.الاستراتيجيات التنافسية

7. الربحية
8. الكفاءة التشغيلية
9. الحصة السوقية
10. الابتكار
11. البيئة الاقتصادية
12. السوق السعودي
13. التحليل الإحصائي
14. التحديات التنافسية
15. النمو السوقي

هذه الكلمات المفتاحية ستساعد في توجيه البحث وتحديد المحاور الرئيسية التي سيتم التركيز عليها.

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 9  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 10 | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 11 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 12 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 12 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 12 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 12 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 13 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 14 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 15 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 15 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 15 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 16 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 17 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 18 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 19 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 20 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 31 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 46 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 2  | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 5  | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 6  | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 7  | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 7  | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 9  | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |

|         |                                                              |
|---------|--------------------------------------------------------------|
| 12..... | 3.5. طريقة جمع البيانات                                      |
| 13..... | 3.6. أنواع البيانات                                          |
| 15..... | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 15..... | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 17..... | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 18..... | 4.1. المقدمة                                                 |
| 19..... | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 23..... | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 27..... | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 30..... | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 34..... | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 36..... | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 37..... | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 37..... | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 37..... | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 38..... | قائمة المراجع                                                |
| 41..... | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

| الصفحة | العنوان      |
|--------|--------------|
| 8      | نموذج البحث  |
| 8      | منهجية البحث |
| 9      | هيكل البحث   |

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

### مقدمة:

كان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات الماضية وظهور عصر العولمة تأثيراتها على نظام الأعمال العالمي الحديث الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في محاولاتها لاقتناص الفرص. وتمثل التنافسية تحدياً ذا أهمية يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم. وفي سبيل تطوير أوضاعها وإعادة تكوين قدراتها التنافسية، وتعتمد المنظمات المعاصرة على مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوعية، وكذا تقييم مدكفاءة وفعالية توظيفه في عمليات المنظمة. وهنا تأتي أهمية الأدوار التي تمارسها الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات (1).

يُعتبر عرض القيمة أمراً مهماً عند فهم الميزة التنافسية. في حال كان عرض القيمة فعالاً، أي في حال قدم عرض القيمة للعملاء قيمة أفضل وأكبر، من الممكن أن ينتج عن ذلك ميزة تنافسية للمنتج أو الخدمة من الممكن أن يزيد عرض القيمة من توقعات العميل وخياراته (2).

لا ينظر للميزة التنافسية على كونها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء. بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك، فضلاً عن تكييفه بما يتوافق مع توجه المنظمة الاستراتيجية والأهداف المطلوبة تحقيقها، وبالتالي أنها تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها قياساً بغيرها من المنافسين. وهذا ما يقودنا إلى القول بأنه أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها أن تمتلك الميزة التنافسية شريطة أن تسخر إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين. وبالتالي فقد شكل الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي الاهتمام الكبير من إدارات المنظمات لمعرفة التحديات التي تواجهها من المنافسين وكيفية التعامل معها، وبما يحقق لها مجال التفوق أو التفرد بالاختلاف عنهم (3).

<sup>1</sup>شيقاره. 2005.

<sup>2</sup>عباس. 2009.

<sup>3</sup>النجار. 2019.

ويمثل قياس العائد من التدريب أو تقييم أثر التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية حتى تضمن جودة الإنتاج والمخرج، وحيث أن التدريب يترك أثرا

---

مرغوبا في السلوك التنظيمي للفرد يتمثل في اكتساب اتجاهات إيجابية نحو العمل، وحيث أن التدريب يمر بالعديد من المراحل إلى أن يصل لمرحلة التقييم فالحكم على البرامج التدريبية بالإيجابية أو السلبية من شأنه تدعيم البرامج بحيث يتم تعديلها، فالتقييم يقيس مدى فاعلية برامج التدريب وتحقيقها للأهداف)4(.

الميزة التنافسية هي سطوة الشركة على منافسيها. من الممكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء. يثير الإعلان عن المنتجات أو الخدمات التي تتمتع بجودة أفضل أو أسعار أخفض اهتمام العملاء. تتعرف الأسواق الهدف على هذه المنتجات أو الخدمات الفريدة، وهذا هو سبب الولاء للعلامة التجارية، أو سبب تفضيل العملاء منتجًا أو خدمة معينة على أخرى (5).

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كبرى للمنافسة بين المنظمات، والمحافظة على مركزها التنافسي في مجالها، وهو ما يتطلب المزيد من الجهود والتخطيط الاستراتيجي وسمات القائد في قيادة المنظمة إلى التنافسية ما بين المنظمات الأخرى، وتعتمد المنظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها وزيادة الإنتاجية على تحسين أداء العاملين لجذب العملاء وإدارة العمل بشكل سلسل وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة، وتتركز التحديات في اتخاذ القرارات المناسبة والتخطيط الجيد من قبل المدير .

وتعد التنافسية هي القدرة لدى المدراء أو المسؤولين على الاستغلال الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنتاج السلع والخدمات بكفاءة وجودة أعلى لتنافس المنظمات الأخرى على المستوى المحلي والعالمي، وذلك من خلال عدة ركائز، منها: أنظمة مُحفزة وجاذبة للاستثمار المحلي والعالمي، بنية تقنية داعمة، كفاءة المنظومة الإدارية، اتفاقيات استراتيجية للوصول إلى العملاء في أي مكان، سياسات واضحة وأسس ثابتة، رأس مال بشري موائم لاحتياجات المنظمة، سوق عمل مرن، ومُنافسة عادلة في السوق.

ومن هنا يتضح قصور إدراك العاملين في المنظمات المحلية لمفاهيم التنافسية وسعيهم لتحقيق المصالح الشخصية دون الولاء للمنظمات التابعين لها، وعدم استعدادهم للقيام بمهام بأعمال تفوق تكليفهم الوظيفي، لذا تتحدد مشكلة البحث في الكشف عن واقع آثار التنافسية في الشركات السعودية وبالتحديد في شركة سابك.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

#### الفجوة النظرية:

على الرغم من وجود دراسات عديدة حول تأثير المنافسة على أداء الشركات في مختلف السياقات الاقتصادية، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز على القطاع البتروكيماوي في المملكة العربية السعودية بشكل خاص. معظم الدراسات الحالية قد تركز على الأسواق الأكثر تطوراً أو على قطاعات صناعية أخرى. بالإضافة إلى ذلك، تفنقر الدراسات الحالية إلى تحليل شامل يجمع بين الجوانب المالية وغير المالية لأداء الشركات في مواجهة المنافسة. هذا البحث يهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة معمقة حول تأثير المنافسة على شركة "سابك"، مع التركيز على كيفية تفاعل العوامل التنافسية مع الأداء المالي والتشغيلي للشركة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

#### الفجوة التطبيقية:

على الرغم من أن شركة "سابك" تعد واحدة من الشركات الرائدة في مجال البتروكيماويات على مستوى العالم، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تستهدف فهم تأثير المنافسة المباشرة عليها في السوق السعودي والدولي. لا توجد أبحاث كافية تدرس تأثير العوامل التنافسية المحددة، مثل الابتكار والجودة والسعر، على أداء "سابك" بشكل تفصيلي وعملي. هذا البحث يهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل البيانات الفعلية للشركة واستخدام أدوات تحليلية متقدمة لتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد "سابك" في تحسين استراتيجياتها التنافسية.

## 1.3. أهمية الدراسة

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ التنظيمي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من

الخدمة أو المنتج، مثل الجودة العالية فهي تمثل لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم .

### **مصطلحات البحث:**

- المنافسة: إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ..
- الأداء: إجراء رسمي ومنتج لقياس عمل الشركات ونتائجه بناءً على مسؤوليات وظيفته. يتم استخدامه لقياس مقدار القيمة المضافة من قبل الموظف من حيث زيادة إيرادات الأعمال، مقارنة بمعايير محلية وعالمية.

### **1.3.1. على المستوى النظري:**

الأهمية على المستوى النظري:

1. توسيع المعرفة الأكاديمية: سيساهم هذا البحث في توسيع القاعدة المعرفية حول تأثير المنافسة على أداء الشركات في قطاع البتروكيماويات، وخاصة في السياق السعودي. سيساعد في سد الفجوة النظرية الحالية ويوفر إطارًا تحليليًا يمكن للباحثين الآخرين الاستفادة منه.
2. تحليل متعدد الأبعاد: من خلال تقديم تحليل شامل يجمع بين الجوانب المالية وغير المالية، يضيف البحث بُعدًا جديدًا للدراسات الحالية، مما يعزز فهم العلاقة بين المنافسة وأداء الشركات من مختلف الزوايا.
3. مقارنة السياقات: يمكن استخدام نتائج البحث لمقارنة تأثير المنافسة على الشركات في بيئات اقتصادية مختلفة، مما يعزز فهمنا لكيفية تأثير العوامل المحلية والعالمية على أداء الشركات.

### **1.3.2. على المستوى التطبيقي:**

الأهمية على المستوى التطبيقي:

1. تحسين استراتيجيات "سابق": من خلال تقديم توصيات عملية مبنية على تحليل البيانات الفعلية، سيساعد البحث شركة "سابق" في تحسين استراتيجياتها التنافسية لمواجهة التحديات في السوق المحلي والدولي.
2. دعم صناعة القرار: يمكن لمديري الشركات وصناع القرار في قطاع البتروكيماويات استخدام النتائج لتطوير سياسات وإجراءات تعزز من كفاءة وفعالية استجاباتهم التنافسية.

3.التطبيق على شركات أخرى :يمكن للشركات الأخرى في المملكة العربية السعودية وفي قطاعات صناعية مشابهة استخدام النتائج والتوصيات كنموذج لتحسين أدائها التنافسي.

4.إثراء السياسات الحكومية :سيساعد البحث في تقديم رؤى يمكن للحكومة السعودية استخدامها لتطوير سياسات دعم وتطوير الشركات الوطنية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز التنافسية.

5.تعزيز الابتكار والجودة :من خلال التركيز على أهمية الابتكار والجودة كعوامل تنافسية، سيساهم البحث في تشجيع الشركات على الاستثمار في تحسين منتجاتها وخدماتها.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

يتناول هذا السؤال الرئيس التالي:

ما الآثار المترتبة على المنافسة في أداء الشركات السعودية دراسة تطبيقية على شركة سابك.

وتندرج منه التساؤلات التالية:

- ما هو أثر التنافس التفاضلي على أداء شركة سابك.
- ما هو أثر استراتيجية الموارد على أداء شركة سابك .

## 1.5. أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى (التعرف على أثر المنافسة على أداء الشركات السعودية دراسة تطبيقية على شركة سابك).

وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة أثر الإستراتيجية التنافسية في تعزيز الأداء في الشركات السعودية .
- تحديد أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في الشركات.
- اظهر دور التنافسية على أداء الشركات السعودية.
- الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التنافسية .
- تذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه الشركات كالمنافسة من طرف عدة مؤسسات .
- وضع إستراتيجية تنافسية والتي يجب أن تكون مناسبة لمستوى النشاط التي تعمل فيه المؤسسة .

## 1.6. فرضيات الدراسة

قام البحث على الفرضية الرئيسية التالية (وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية أثر المنافسة على أداء الشركات السعودية) بموجب أسئلة الاستبانة المعتمدة للبحث، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هنالك علاقة بين استراتيجية التنافس التفاضلي وأداء شركة سابك.
- هنالك علاقة بين استراتيجية الموارد وأداء شركة سابك .

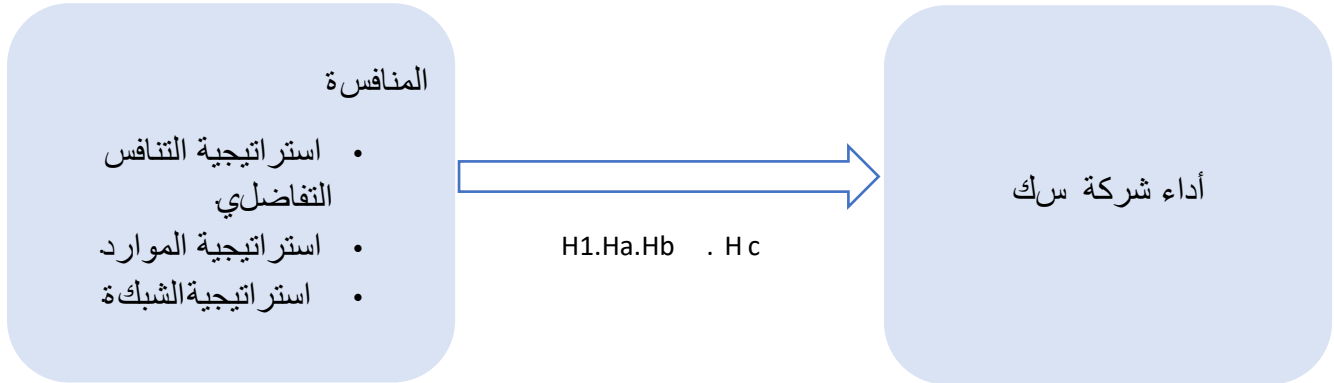
## 1.7. نموذج الدراسة

## نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

**المتغير المستقل**

**المتغير التابع**



**منهجية البحث**

## 1.8. الدراسة الميدانية

### الدراسة الميدانية:

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع أثر المنافسة على أداء الشركات السعودية

دراسة تطبيقية على شركة سابك

**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على موظفي شركة سابك.

**الحدود المكانية:** شركة سابك في المملكة العربية السعودية .

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2024 م.

**مجتمع الدراسة:** تعتبر شركة سابك خامس أكبر شركة بتروكيميات في العالم، وأكبر شركة عامة في الشرق

الأوسط والمملكة العربية السعودية كما هو مدرج في تداول. تعود ملكية 70٪ من أسهم سابك لشركة أرامكو

السعودية. بالإضافة إلى المساهمين من القطاع الخاص وهم من المملكة العربية السعودية ودول أخرى من دول

مجلس التعاون الخليجي الست. حيث كان صندوق الاستثمارات العامة التابع لحكومة المملكة العربية السعودية

امتلك 70 ٪ من أسهم سابك، إلى أن اشترت أرامكو في مارس 2019، الحصة من سابك وذلك

مقابل 000,000,001,69 دولار. وهي أضخم شركة من حيث القيمة السوقية في سوق الأسهم السعودية

بعد شركة

ارامكو.

## 1.9. مخطط المشروع

تتناول البحث الفصول التالية:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

لا ينظر للميزة التنافسية على كونها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء. بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك، فضلاً عن تكيفه بما يتوافق مع توجه المنظمة الاستراتيجي والأهداف المطلوبة تحقيقها، فبالتالي أنها تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها قياساً بغيرها من المنافسين. وهذا ما يقودنا إلى القول بأنه أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها أن تمتلك الميزة التنافسية شريطة أن تسخر إمكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين. وبالتالي فقد شكل الاهتمام بعمليات

الرصد والمسح البيئي الاهتمام الكبير من إدارات المنظمات لمعرفة التحديات التي تواجهها من المنافسين وكيفية التعامل معها، وبما يحقق لها مجال التفوق أو التفرد بالاختلاف عنه م<sup>(4)</sup>.

## 2.2. المتغير المستقل

### المبحث الأول: الميزة التنافسية

#### 1 - مفهوم الميزة التنافسية :

لقد حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية، ومن هذه التعاريف (5) :

أنها هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. وتعرف أيضاً بأنها الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين. يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وتعرف أيضاً الميزة التنافسية Competitive advantage، بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف

---

4- أبو جمعه، محمود، الحمادي، محمد). 2021. أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية. ص 143.

5- آل خليفة، لبنى). 2014 التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها. ص 127.

6 والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون(8).

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للشركة علناً الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم الشركة وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن الشركة تجاه الأطراف الأخرى في السوق (7).

وعملياً يحرص المدراء حسب المفهوم الجديد على العمل الدعوب المستمر للتعرف علي وتحليلواكتشاف والمحافظة علي والاستثمار في الميزة التنافسية للشركة ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداعوالابتكار الخ . ونلاحظ هنا أن عمل المدير لا ينتهي بسهولة ونتائجه لا تتضح بين عشية وضحاها ولكن عمل المدير يصبح محاولات دعوبة للتفوق المستمر) sustainability فيعالم ديناميكي ومتقلب. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في الشركة تمنحها استمرارية النجاحواستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين. من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة وتحقق لهذه الشركة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأية شركة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون الشركة ذات تكاليف منخفضة)تنتج بتكاليفتنافسية وتبيع بسعر منخفض ( أو أن تتمكن الشركة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (رفع جودة المنتجات) أو انطب اعيا ( الإعلان والاسم والشهرة) وسنناقش هذه الطرق لاحقاً (8).

وتتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيميةبالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي

تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة لدي العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

## 2 - أهمية الميزة التنافسية:

6- أبو جمعه، محمود، الحمادي، محمد). 2021. أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية. ص 158.

7- عقيلي، عمر وصفي). 2015. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ص 174.

8- عقيلي، عمر وصفي). 2015. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ص 17.

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة أو المنتج، مثل الجودة العالية فهي تمثل لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في الآتي (9):

- 1 - هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية الميزة بالتنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
- 2 - أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وأللمنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة.
- 3 - أنها سلاح لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للعميل.
- 4 - أنها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحه.
- 5 - تمثل الميزة التنافسية المحرك والمحفز لمنظمات تنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة.
- 6 - يؤدي امتلاك الميزة التنافسية إلى تحقيق الربحية الفائقة والتي تعتمد بشكل أساسي على ثلاثة عوامل تتمثل في: القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات الشركة والسعر الذي تفرضه الشركة على منتجاتها وتكاليف القيمة وعليه يتضح أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتحسن جودة المنظمة في أذهانهم.

---

<sup>9</sup> شيقاره، هجير 2005 الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة. ص 22.

-تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي قيام المؤسسة على تلبية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

7 - أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل الاستمرارية. وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقة للضعف أو الفشل، لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الامكان من المميزات التقنية الجديدة التي تعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.

### 3- العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية :

تتحدد العوامل الأربعة التي تبني الميزة التنافسية وتشمل الفعالية، الجودة ، الابتكار، والاستجابة للعملاء، وتستطيع أي شركة أن تتبناها بغض النظر على صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها، وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض (10). أم Porter فقد أوضح بأن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إلا إذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة، فالمنظمة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة، منها تصميم المنتجات، تصنيعها، تسويقها، وإيصالها للمشتري، وكل نشاط من هذه الأنشطة التي تقوم به المنظمة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة الأدنى والتميز وبالتالي فإن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جداً لتحليل مصادر الميزة التنافسية (11).

والشركات التي تلتزم باستراتيجية واحدة (قيادة الكلفة أو التمايز أو التركيز) تتمتع بمستوي أداء أعلى من غيرها التي تستعمل أكثر من استراتيجية .

### 4- خصائص الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي (12):

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .

---

<sup>10</sup>النجار، عماد). 2019. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. ص96.  
<sup>11</sup>دغيم، جيهان). 2020. أثر جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية. ص241.

<sup>12</sup>عباس، طارق 2009 استراتيجيات العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. ص 62. ( . )

- أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
- تنعكس في كفاءة المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

## 5- مصادر الميزة التنافسية.

تتحدد مصادر الميزة التنافسية في الآتي (13):

- المصادر الداخلية: المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها . وكذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة .
- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها .
- يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: وهي التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد. يمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعامودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

## 6- أنواع الميزة التنافسية:

تتكون الميزة التنافسية من نوعي ن (14):

- **ميزة التكلفة الأقل ل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترجمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإدارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل

<sup>13</sup> أبو جمعه، محمود، الحمادي، محمد). 2021. أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية. ص 51.

<sup>14</sup> آل خليفة، لبنى 2014 التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها. ص 129.

يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم

وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدع بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وأثر بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشيطميين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

## **7- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:**

تتحدد بثلاث ظروف، ه ي (15):

- **مصدر الميزة:** تميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار :
- 1- **مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين .
- 2 - **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.
- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.
- **درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:** تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تنتج لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

<sup>15</sup> كردى، أحمد السيد). 2010. إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية. ص 35.

- **التفكير الاستراتيجي:** تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقع على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1 - إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر .

2 - إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

- **الإطار الوطني:** إنَّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

- **مدخل الموارد:** يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية<sup>16</sup>:

<sup>16</sup>- دغيم، جيهان. (2020). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية. ص

## 1- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

## 2- الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي (17):

- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتيتشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تعتبر المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين

---

وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود

---

17- كردى، أحمد السيد). 2010. إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية. ص 42.

المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

3- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهيصعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى صنفين<sup>18</sup>:

- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer"، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية: أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص فيوضعية مربحة، يتصرف بمرونة<sup>19</sup>.

ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة فيعملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

- الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها<sup>20</sup>. كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات الفائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة. تدعيم محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية<sup>21</sup>:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.

18- النجار، عماد). 2019. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. ص 67.

19 أبو جمعه، محمود، الحمادي، محمد). 2021. أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية. ص 78.

20 آل خليفة، لبنى). 2014. التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها. ص 130.

21 آل خليفة، لبنى). 2014. التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها. ص 167.

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير القدرات الديناميكية على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف<sup>22</sup>:

- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.

- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.

- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكاً للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث

---

تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستختفي.

تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة. ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بالآتي<sup>23</sup>:

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.

- تمييزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

4 - ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواءً بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول (Ducker).

---

<sup>22</sup> عقيلي، عمر وصفي. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ص 29.

<sup>23</sup> آل خليفة، لبنى. (2014). التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها. ص 150.

بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية .

ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة. ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية (24):

- قبل التغيي ر.
- القدرة على تحمل الأخطاء.
- الثقة في النفس.

أخيراً: تعد الموارد البشرية (العاملين) ذات الدور الرئيسي في صنع الأهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، وعليها كذلك الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في عالم الأعمال. وعلى هذا الأساس تبنت العديد من المنظمات مفهوم أن العاملين لديها تميزها عن منافسيها، حيث أن موارد البشرية تمتلك قيمة إستراتيجية خاصة، من ذوي القابليات المهنية والفنية المميزة، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم، وجعلهم يستمرون في المنظمة كمنافسين مع نظرائهم في المنظمات الأخرى ، ولقد أصبح معروفاً بأن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة، فيوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحولهم إلى مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات.

24- كردى، أحمد السيد). 2010. إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية. ص 36.

### 2.3. المتغير التابع

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية

مقدمة:

كان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات الماضية وظهور عصر العولمة تأثيراتها على نظام الأعمال العالمي الحديث الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في محاولاتها لاقتناص الفرص. وتمثل التنافسية تحدياً ذا أهمية يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم. وفي سبيل تطوير أوضاعها وإعادة تكوين قدراتها التنافسية، تعتمد المنظمات المعاصرة على مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوعية، وكذا تقييم مدى كفاءة وفعالية توظيفه في عمليات المنظمة. وهناك تأتي أهمية الأدوار التي تمارسها الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات (25).

ويقوم هذا المبحث على إبراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، والتطرق إلى الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر

<sup>25</sup> النجار، عماد). 2019. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. ص70.

البشري، ثم نستعرض الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية (26).

### استراتيجيات لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات:

تختلف أساليب تحقيق الميزة التنافسية باختلاف قدرات المنظمة، ويظهر تميز الكادر البشري للشركة باختيار النوع المناسب من أنواع الميزة التنافسية وفق الأسلوب المناسب لنشاطاتها، وتحقيق أفضل ميزة تنافسية لتصميم المزيج التسويقي المناسب للوصول إلى الشريحة الأساسية من شرائح العملاء وهي كالتالي (27).

- **استراتيجية الموارد:** تشير الميزة التنافسية الخاصة بالموارد إلى القدرات التي تمتلكها الشركة في الوصول إلى موارد أو مواد إنتاج محدودة. يمكن أن يمثل تعاقد أحد الشركات مع الحكومة في بلد معين حول حصريّة استيراد أو تقديم خدمة من الشركة ضمن البلد الذي تعمل ضمنه الشركة، أحد أنواع الميزة التنافسية.

- **استراتيجية العلامة التجارية:** تساهم الميزة التنافسية التي تؤسسها العلامة التجارية في خلق ولاء لدى العملاء ودفع مبلغ إضافي للحصول على المنتجات أو الخدمات التي تبتاعها الشركة صاحبة العلامة التجارية، وإضفاء تحديثات مميزة وفريدة لتوفير مزايا استثنائية للعملاء.

- **استراتيجية التنافس التفاضلي:** تمثل الميزة التنافسية التفاضلية Differential Competitive Advantage قدرة الشركة على تقديم خدمات ومنتجات فريدة تضيف فائدة مكتسبة للعملاء لا يمكن إضافتها من قبل الشركات المنافسة، وهو ما يعزز من مكانة الشركة في السوق المستهدف.

- **استراتيجية التواجد في الأسواق:** تعكس الميزة التنافسية المرتبطة بالتواجد في الأسواق

Market-Focused Competitive Advantage قدرة الشركة على التميز في

<sup>26</sup> عقيلي، عمر وصفي. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ص 38.

<sup>27</sup> عقيلي، عمر وصفي. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ص 39.

أسواق متعددة بدلاً من التواجد في سوق واحد، تستفيد الشركة من المعلومات الديموغرافية المتعلقة بكل سوق لتطوير المنتجات أو الخدمات لتلبية الاحتياجات المرغوبة ضمن هذه الأسواق، وتعزيز العلاقات مع العملاء.

- **استراتيجية الشبكة:** تلجأ الشركات التي تملك خدمات الاشتراك أو وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات الاتصال إلى تعزيز أطر الميزة التنافسية المرتبطة بالشبكة، يمكن أن تكون شركات الكابلات المقدمة لخدمات القنوات التلفزيونية أمثلةً عن هذا النوع، حيث تحقق الشركة ميزة تنافسية من خلال القنوات والاشتراكات التي توفرها الشركة نسبةً لباقي الشركات، كالاشتراك في التطبيقات واختيار الباقة المناسبة حسب رغبة المشترك

(30).

### أسباب التنافسية

:

تتعدد الأسباب المؤدية للتنافسية ومنها (31):

- 30 عقيلي، عمر وصفي. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ص 57.
- 31 شيقاره، هجير. (2005). الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة. ص 221.
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن أسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق وتقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وشبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

إن العوامل المساهمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية يمكن تحديدها في ثلاثة عوامل جوهرية هي التقنية الأفضل، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية. لذلك اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة، واستبدلت بهذا المفهوم التقليدي السلبي مفهوماً إيجابياً متكاملًا يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أي منظمة، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة. وتمتلك المنظمات ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على تقديم عروض للعملاء تفوق كل العروض المقدمة من الشركات المنافسة ضمن نفس قطاع الأعمال، إذ تظهر أهمية الميزة التنافسية في القدرة على التميز عن باقي العروض الوصول إلى المستهلك لاتخاذ قرار الشراء (28).

- تقليص النفقات: تساهم الميزة التنافسية في تقليص النفقات التسويقية وتوظيف رؤوس الأموال غير الضرورية، نظرًا للأثر الذي تخلفه الميزة التنافسية لدى جمهور المستهلكين.

- إدارة الموارد: تشكل الميزة التنافسية مصدرًا هامًا لتنظيم الموارد البشرية وغير البشرية العاملة في الشركة من خلال إدارة الوقت وطبيعة الأنشطة للوصول إلى عائد استثمار عالي.

<sup>28</sup> عقيلي، عمر وصفي). 2015. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ص 86.

- زيادة اليقين: تساعد الميزة التنافسية الشركة في زيادة اليقين تجاه الأعمال والنشاطات التجارية الممارسة، وضبط تلك النشاطات في حال أثرت سلباً الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمات.

- القدرة على التنبؤ: يمكن من خلال إدارة الميزة التنافسية للمنظمة الوصول إلى تنبؤات تتعلق بإيرادات الشركة، وتحديد الخيارات الممكنة لزيادتها وتحقيق معدلات ربحية أعلى.

- إنشاء تحالفات: إذ تشجع المنظمات على إقامة تحالفات لسد نقاط الضعف من خلال الاستفادة منها كنقاط قوة في شركة أخرى. إذ يمكن تشكيل تحالف بين شركتين تمتلكان ميزتين تنافسيتين مكملتين لكل شركة.

### محددات الميزة التنافسية

تختلف الميزة التنافسية من منظمة لأخرى، ينجم هذا الاختلاف عن مجموعة من المحددات التي تشكل ميزة تنافسية لشركة عن باقي الشركات ضمن السوق المستهدف، ويمكن استكشاف الميزة التنافسية المناسبة للشركة من خلال تحليل هذه المحددات بشكل صحيح ودقيق (29):

1- نمط الخدمة: يؤثر نمط الخدمة الذي تقدمه الشركة على امتلاك ميزة تنافسية، إذ يمكن أن تمتلك الشركات التي تقدم خدمة متخصصة أو احترافية ميزة تنافسية في خدمة العملاء إضافة إلى الوقت القصير الذي سيستغرقه العميل في تعلم استخدام المنتج. على الجانب الآخر، يمكن للشركات التي تقدم خدمة كاملة غير متخصصة من اكتساب ميزة تنافسية بفهم تطور حاجات العملاء، وتحديث العمليات القائمة في الشركة بسهولة لتلبية احتياجات السوق، وتدعم براعة الشركة في مجالات متعددة في خلق الميزة التنافسية لأجل خدمة العملاء.

---

<sup>29</sup>النجار، عماد). 2019. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. ص80.

- 2- عمر وحجم المنظمة: عادةً ما يؤثر عمر الشركة على عناصر الميزة التنافسية التي تمتلكها، إذ تسعى الشركات الناشئة حديثاً إلى امتلاك مزايا تنافسية مبتكرة من خلال اكتشاف حاجات لدى المستهلكين لم يتم تلبيتها. بينما تتوجه الشركات ذات العمر المهني الطويل إلى الاعتماد على الميزة التنافسية المرتبطة بجودة المنتجات والخبرة الداخلية التي يمتلكها الموظفون لأجل خدمة العملاء، ويعتبر حجم الشركة دوراً في تحديد الميزة التنافسية للمنظمة، حيث يمكن اكتشاف قدرات الشركة، ومدى تأثير حجم الفرق والموارد التي تمتلكها الشركة في تنفيذ الأعمال ودعم العملاء بالجودة والتكلفة المناسبين.
- 3- الموقع الجغرافي للمنظمة: يساعد موقع الشركة في خلق ميزة تنافسية ضمن السوق المستهدف، إذ تخلق الشركات المحلية -رغم توسع إطار التقنية واستخداماتها- رغبة أكبر لدى المستهلكين المحليين عندما يعلمون أن مكتب الشركة قريب من مكان تواجدهم، ويمكن للشركة الاستفادة من الموقع في خلق ميزة تنافسية تتعلق بفهم احتياجات العملاء، والمقابلة الشخصية، والاستجابة السريعة لحالات الطوارئ.

#### مصادر الميزة التنافسية :

لتحقيق ميزة تنافسية لا بد للشركة من دراسة السوق المستهدف، ومعرفة نوع الميزة التنافسية التي تستطيع امتلاكها، حيث يمكن أن تكون ميزة تنافسية داخل الشركة أو خارجها من خلال تحديد مصادر الميزة التنافسية واستراتيجيات تحقيقها. تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي يمكن للشركة امتلاكها، يمكن للشركة اختيار المصادر المناسبة لها حسب قدراتها التمويلية والتشغيلية، ومدى ملائمة هذه المصادر لطبيعة عمل المنظمة<sup>(30)</sup>.

- الاعتماد على معلومات المنافسين: يمكن الاستفادة من دراسة المزايا التنافسية التي يملكها المنافسون، سواء ضمن السوق الفعلية أو على مواقع الويب وشبكات التواصل الاجتماعي من أنواع المحتوى والروابط الخلفية والكلمات الرئيسية وغيرها. لتحقيق أكبر استفادة من المعلومات المُجمّعة لا بد من عمل قائمة بجميع المنافسين وترتيب هذه القائمة وفقاً لريادة المنافسين في السوق نفسه، ودراسة الميزة التنافسية التي تملكها الشركات، وإنشاء علاقات وتحالفات في حال أدت إلى تكوين ميزة تنافسية، إضافة للقيام بحملات تسويق رقمية منافسة لباقي الشركات.
- الحاجة المفقودة: عادةً ما تجد الشركات الصغيرة والمتوسطة ميزة تنافسية في حاجات

<sup>30</sup>النجار عماد). 2019. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. ص95.

مفقودة لدى محيطها القريب، باعتبار أن عدد الموظفين في الشركة منخفض، تستغل

الشركة حاجة لم تلبي لدى أحد موظفيها أو محيطه القريب وسد الحاجة بطريقة لم تُعالج سابقاً، سواء كمنتج أو خدمة أو تخفيض لقيمة استهلاك وغيرها .

- تحفيز العاملين: يمكن أن تسعى المنظمة إلى تحفيز موظفيها لابتكار أفكار أو دوافع من المحتمل أن تلقى رواجاً لدى المستهلكين، وتشكل ميزة تنافسية عن باقي المنتجات أو الخدمات. تحاول الشركات الصغيرة والمتوسطة تحفيز الموظفين لخلق ميزة تنافسية من خلال نظم حوافز مادية ومعنوية، بينما تمتلك الشركات الكبيرة أقساماً خاصة بالإبداع والابتكار بهدف خلق ميزة تنافسية.

#### خصائص العاملين المتوافقة مع متطلبات التنافسية (31):

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعمل الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية فيفروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.

<sup>31</sup>دغيم، جيهان). 2020. أثر جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية. ص 244.

- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.

- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متعددة.

- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.

- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه علأنه كارثة.

- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.

- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

وبشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق منظمة ما، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية<sup>32</sup>:

1. أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين Rare.
2. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم Values.
3. أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة.

<sup>32</sup>عقيلي عمر وصفي). 2015. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ص 40.

إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية. أما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة فيمكن إيجازها في مجموعة المتطلبات التالية:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.
- التأكد من إسناد الأعمال والمهام المناسبة للأفراد، وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيراً عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم .
- الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صياغة وتشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها، وترك مساحة جيدة من المرونة وحرية الحركة لهم إعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات.
- تمكين الأفراد المتميزين وتخويلهم صلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج.
- إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها.
- تعويض عمال المعرفة حسب نتائج الأداء، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح، وتوزيع أسهم مجانية.
- تخطيط عمليات التدريب والتنمية المستمرة لعمال المعرفة، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ،

ذاتالعلاقة، فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والتخصصية مع تحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى وقت المنظمة.

يتضح للباحث من تأمل عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة. ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكّنه من مباشرة مسؤولياته تحت تأثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذًا، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ. والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هي الدواعي "الأسباب" التي أدت إلى تغيير توجهات أو نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري (33).

#### دواعي تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري:

قبل سنوات كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه قسم أو إدارة الموارد البشرية يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار، وكانت

33 النجار عماد). 2019. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. ص 80.

مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيره من الإجراءات الروتينية. فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور:

---

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة.

- المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات.

- حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة. ففي تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها. ولقد سادت هذا الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة الصناعية التي تمتعها العالم الغربي وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تعني بها الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة "آلات" تحقيقاً لمستويات أعلى من الانتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي تهتم بالإنتاج. لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغير المستمر والمتواصل والعنيف ذو التأثير على هيكله الموارد البشرية وقدراتها ولعل أبرز تلك التغيرات:

- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي تتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

- تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

- اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب وهوما تتطلب وجود الخبراء في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.

- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.

- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلوم التقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية.

تلك التغيرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرة التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به. ومن ثم بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (34).

### أسس تنمية القدرات التنافسية للعاملين:

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط (35):

1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أنتجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أجمع

<sup>34</sup>النجار، عماد). 2019. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. ص53.

<sup>35</sup>النجار، عماد). 2019. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. ص70.

أفراد المنظمة لا على التعيين. وقد تبين منهجية إدارة العاملين الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين

بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء. ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.

4- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهيين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

5 - تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.

6 - مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل ، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.

7 - فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمال المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول

والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد. إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

8- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

9 - ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائفه التوجيهية، المساندة والتنسيق والتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز<sup>(36)</sup>.

**أخيراً:** تعد الميزة التنافسية المستدامة أحد أشكال الميزة التنافسية التي يصعب على المنافسين تقليدها؛ لوجود عنصر أو أكثر من عناصر الميزة التنافسية الذي لا يمكن امتلاكه إلا من قبل المنظمة. فلا يمكن أن يكون السعر أو الانتشار في الأسواق أحد المزايا التنافسية المستدامة، بسبب قدرة المنافسين على كسر الأسعار في وقت لاحق قريب أو بعيد. يمكن أن يكون ولاء العملاء أحد أنواع الميزة التنافسية المستدامة على سبيل المثال لا الحصر. لذا تحرص المنظمات على تدريب وتأهيل العاملين ليكزنزا ذوي أفكار ومهارات إبداعية تقدم للمنظمة ميزة التفرد في وسط عالم الأعمال الذي يزخر بالتنافس، فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العاملين لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية بما يحقق

<sup>36</sup> آل خليفة، لبنى). 2014. التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها. ص 130.

أهداف المنظمة. فيقوم بتيسير الأفكار والقيم ، إذا وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساعدين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.

---

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية .

النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية.

استراتيجيات التنمية البشرية.

### المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

#### مقدمة:

تعتبر التوجهات الإدارية الجديدة وسمات المنظمات المعاصرة في نهاية الأمر عن حقيقة مهمة هي بروز الدور الفاعل والتأثير الغالب للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة ومالكة القدرات على تحقيق كل ما تتوجه إليه الإدارة من أهداف وغايات وتفعيل ما يتاح للمنظمة من موارد وإمكانات<sup>(37)</sup>.

النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

"الاستراتيجية" هي الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ماتعانيه من مساوئ. والإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه. وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورويتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة فيقضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي<sup>(38)</sup>:

- الغاية Mission التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية Vision التي تحدها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.

37 جالوس، آمال إسماعيل). 2019. تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة.

38 شجاع مؤنس أسعد). التخطيط الاستراتيجي لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات. ص31.

الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول للإنجازات المحددة.

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة. ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتحدد وجود الاستراتيجيات التالية<sup>39</sup>).

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.

- استراتيجية إدارة أداء المواد البشرية.

- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.

- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.

- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

وفي جميع الأحوال يتم إعداد الاستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات والتحليل المتاح، ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الاستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلى. وكذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد استراتيجيته<sup>40</sup>).

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد والتصميم، ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والتقييم وإعادة التصميم. إن مجرد وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يعني أنها قد حققت غاياتها، بل الأهم أن تفعل تلك الاستراتيجيات بوجود الآليات الإدارية والبشرية

39(علي، عبد الله فريخ). 2022. التخطيط الاستراتيجي نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. ص 22.  
40شجاع مؤنس أسعد. 2021. التخطيط الاستراتيجي لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات. ص 17.

والتقنية اللازمة، وإصرار الإدارة على أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة (41).

مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي (42):

مفهوم التحدي **Challenge**: التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة. وتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات. ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمّل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد (43).

مفهوم الرؤية الشاملة **Vision**: تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افترضت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها. وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها. وكذلك تستطيع المنظمات في المملكة العربية السعودية ودول الخليج بشكل عام تجاهل ما يجري في إمارة دبي من تطورات تقنية عالية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة والتطور وتأثير ذلك كله على حركة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة سحباً من سوق العمل

---

41 جالوس، آمال إسماعيل). 2019. تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة.

ص 25.

42 العلي، عبد الله فريح). 2022. التخطيط الاستراتيجي نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. ص 64.

43 القطب محي الدين). 2012. الخيار الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية. ص 32.

الإقليمي. من جانب آخر، يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً<sup>(48)</sup>.

مفهوم دور الحياة The Life Cycle: يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الازمحل والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو نظام أو عملية. والمنطق المستفاد هنا أناساتراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

مفهوم المحركات Drivers: يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتحقيق غاياتها. وتتعدد المحركات الاستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانيات أو الموارد التي تتاح للمنظمة<sup>(44)</sup>:

- ومن أهم المحركات الاستراتيجية التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيقاً لأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تدريبية خاصة بالمنظمة.
- كذلك تستهدي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المفتوحة أمامها بمحركات السوق أي حالات السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسانلة الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.
- وتلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية.

---

48 شجاع، مؤنس أسعد). (2021). التخطيط الاستراتيجي لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات. ص45.

وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.

---

44 جالوس، آمال إسماعيل). (2019). تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة. ص24.

- كما تمثل سياسات وقرارات وتوجهات الدولة وما يصدر عنها من تشريعات ونظم مناهم المحركات التي تحاول إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التعامل معها خاصة فيالدول حيث يزداد دور الدولة في تنظيم الحياة الاقتصادية. وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة اهتمامات الدول بغرض تنظيم علاقات العمل وترتيب أوضاع سوق العمل والحد من البطالة، وتأمين الرعاية الاجتماعية والصحية والضمانات الاقتصادية للقوى العاملة.

مفهوم إدارة التغيير: تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أم آتية من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغييرات في أسلوب عملاء الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة قيامها بما يلي (45):

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.
  - الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
  - الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها.
  - الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
  - الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحييد آثارها.
- إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التوازن النسبي الذي أفقدته نتيجة المتغيرات. وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية:

---

تباشر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ (46):

## 1 - تحليل المناخ الخارجي:

يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب المناخ

---

45شجاع، مؤنس أسعد). 2021. التخطيط الاستراتيجي لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات. ص22.

46علي، عبد الله فريخ). 2022. التخطيط الاستراتيجي نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. ص17.

من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة. ويضم المناخ الخارجي كلما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر المناخية الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق أهدافها. ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة (47).

## 2 - تحليل المناخ الداخلي:

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي بالتالي ما يلي ( ):

- الأفراد وهم العاملون بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
  - الوظائف التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.
  - المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
  - النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الاتباع لأداء الأعمال.
  - التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
  - المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
- 
- العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات كالتعاون أو سلبيات من نزاع وصراع.
  - العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف
- من أطراف المنظمة كما يعبر عنها "الهيكل التنظيمي" التنظيم الرسمي، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف التنظيم غير الرسمي.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلاً. وتتسم

عناصر الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً وإيجاباً، وتستطيع توجيهها وإغراءها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملاً مشتركاً تتعاون في سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمنظمة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها. وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (48):

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
  - استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة [الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...] ومتطلبات تفعيلها، ومدى نجاحها في التطبيق.
  - البناء التنظيمي للمنظمة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية، وهيكل الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات، معايير الحكم على الكفاءة التنظيمية. وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الديناميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعاليتها، فإن التحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.
- 
- تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة. كذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية.
  - تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.
  - تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور المعلومات البشرية في تفعيلها واستثمارها بكفاءة في الأداء.
  - تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها وهي مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة، والتي تمثل جماع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعام لين معها. وتمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون

48 جالوس، آمال إسماعيل (2019). تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة.

عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية وتفعيل خططها وبرامجها في هذا الخصوص.

ومن أهم السمات العامة لثقافة المنظمة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة، وأسلوب إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر، ومدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المنظمة. كما تهتم بالتعرف على مدى شيوع الثقة والتعاون المشتركين أفراد المنظمة (49).

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة، ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها. وكذلك الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف، والأسباب والعوامل المسببة لهما. وبالتالي تستطيع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تخ طيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة، وتلافي أسباب الضعف، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق. كذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية، والعائد المتوقع من هذه التكلفة

وفي جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة (50).

### 3- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات الرئيسية التي تسعي إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية. وتشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتسهم بالتالية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شئون الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات العاملين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية. والمفهوم أن تحديد التوجهات الاستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحيات الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المنظمة، وأخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين (51).

إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد وما صفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة. كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاحة لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحداد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة

(52).

### 4- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية:

---

50 (القطب، محي الدين). 2012. الخيار الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية. ص 34.  
51 (علي عبد الله فريخ 2022 نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. ص 55.  
52 (شجاع مؤنس أسعد 2021 لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات. ص 42.

(. التخطيط الاستراتيجي ) .  
(. التخطيط الاستراتيجي ) .

إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الاستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية. وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهدياً للإدارة في اتخاذ قراراتها.

كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كيتكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستويات التفصيلي (53).

## 5- صياغة وتكوين الاستراتيجيات:

إن تكوين الاستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانات مصادر القوة وتجنب أو تحييد مواطن الضعف في المنظمة.

وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل التحديد تحديد استراتيجية الموارد البشرية كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما لديها من إمكانيات، وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها ألعائد ممكن (54).

## 6- تنفيذ الاستراتيجية:

يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كمنها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل، ودرجة الشمول من مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية. وبالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ

مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها.

نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. ص 68.

لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات. ص 54.

53علي عبد الله فريخ 2022

54شجاع مؤنس أسعد 2021

(. التخطيط الاستراتيجي ) .

(. التخطيط الاستراتيجي ) .

فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية. أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية (55).

#### 7. متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية:

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات السليمة فيتوقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية (56):

1- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة المستهدفة للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

#### 3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى (57).

#### خطوات بناء الاستراتيجية:

إن بناء استراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ، وإنما يعتمد في الأساس على أمرين أساسيين، الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد وهي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبة وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة، وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية الوطنية الشاملة

---

55 (القطب، محي الدين). 2012. الخيار الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية. ص 46.

56 (العلي عبد الله فريخ 2022 نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. ص 116.

57 (العلي عبد الله فريخ 2022 نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. ص 121.

(. التخطيط الاستراتيجي ) .

(. التخطيط الاستراتيجي ) .

المستهدفة أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عددياً ونوعياً. وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين: المستوى الفعلي للموارد البشرية والمستهدف المستهدف تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية.

وفي ضوء المنهج الاستراتيجي ، يمكن عرض مكونات استراتيجية التنمية البشرية على النحو التالي (58):

- الهدف الاستراتيجي هو إحداث تغييرات هيكلية في التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين الأمثل المتوافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادي والاجتماعي.
- يترجم هذا الهدف الاستراتيجي إلى هدف تكتيكي هو العمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني إلى أقصى حد ممكن في إطار تصور واضح للطاقت الإنتاجية المتاحة وللتطورات المحتملة فيها.
- اعتماداً على فهم معين للكفاءة الإنتاجية مؤداه أنها مقياس الناتج بالنسبة إلى المورد المستخدم في الإنتاج، فإن الكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني تقاس بقسمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان، وبالتالي فإن الاستراتيجيات المطروحة للبحث من أجل زيادة القيمة النهائية لهذه الثروة البشرية، وهي (59):

1. العمل على تخفيض عدد السكان مع ثبات الناتج القومي الإجمالي.
2. العمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي مع ثبات عدد السكان.
3. العمل على تخفيض عدد السكان بنسبة أعلى من الانخفاض المحتمل في الناتج القومي الإجمالي.
4. السماح بزيادة عدد السكان مع زيادة الناتج القومي الإجمالي بنسبة أعلى.

استراتيجيات التنمية البشرية:

تنقسم استراتيجيات التنمية البشرية إلى (60):

1- استراتيجية التنمية البشرية بعيدة المدى:

---

58 شجاع، مؤنس أسعد). 2021. التخطيط الاستراتيجي لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات. ص 67.  
59 القطب، محي الدين 2012 الخيار الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية. ص 86.  
60 العلي عبد الله فريخ 2022 نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. 47.

وتستهدف تحقيق النتائج الآتية:

- تغيير التركيب النفسي للسكان.
- تغيير التركيب الوظيفي للسكان.
- تغيير التركيب الثقافي للسكان.
- تغيير التركيب المهني للسكان.
- تغيير تركيب المهارات للسكان.

وبصفة أساسية فإن الاستراتيجية بعيدة المدى ترمي إلى إحداث تغيير هيكلي جذري في خصائص وهيكلي التكوين السكاني للمجتمع، تنعكس في المدى الطويل على الكفاءة الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية، ومن ثم تحقق في النهاية التكوين الأمثل للسكان وهو العدد الأمثل والخصائص ص المثلى(66).

وتصل الاستراتيجية السكانية بعيدة المدى إلى تحقيق أهدافها من خلال سياسات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على تحقيق ما يلي (67):

- توفير مناخ الديمقراطية والحرية السياسية.
- تغيير هيكل التعليم العام والمتخصص والعالي.
- تغيير هيكل التنظيم الاجتماعي وتطوير النظم الاجتماعية السائدة من خلال تعديل هيكل التنظيم الاقتصادي، وإعادة توجيه علاقات الإنتاج في المجتمع بما يسمح بتدفق في الاستثمارات من ناحية، وتوازن في توزيع الدخل من ناحية أخرى.
- تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل في مؤسسات التثقيف والإعلام العامة.
- تطوير البيئة السكانية من خلال إعادة البناء المادي للمناطق السكنية المتخلفة والعشوائية، وخلق فرص النمو الاجتماعي وترشيد العلاقات الاجتماعية بها.

---

66 العلي، عبد الله فريح 2022 التخطيط الاستراتيجي نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. ص53.

67 شجاع مؤنس أسعد 2021 لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات. ص61.

- إعادة صياغة المفاهيم والعقائد والقيم الحضارية السائدة في المجتمع بالتعليم والتثقيف والتنظيم الاقتصادي الجديد.

( . )

( . التخطيط الاستراتيجي ) . ،

## 2- استراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى:

تستهدف هذه الاستراتيجية إلى إحداث تحول مرحلي في تركيب القوة العاملة من بين السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين، وذلك كهدف مرحلي يتكامل في المدى البعيد مع أهداف تغيير هيكل التكوين السكاني كله (61).

وتتجه هذه الاستراتيجية في الأساس إلى تحقيق ما يلي (62):

- خلق مجالات للعمل الإنتاجي لإعداد العاملين المبددة طاقاتهم حالياً في أعمال غير إنتاجية.
- تحويل العمالة من الصناعات الأقل إنتاجية إلى الصناعات الأكثر إنتاجية.
- زيادة نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان وتوجيه القوة العاملة الجديدة إلى الأعمال التي لا تتطلب قدراً كبيراً من المهارة أو الخبرة .
- زيادة فعالية القوى العاملة الأساسية في الصناعات ذات الإنتاجية العالية من خلال التدريب المنظم والمستمر.
- تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الإنتاجية [الغياب، التمارض، الإسراف الموارد، عدم الدقة في التشغيل] وذلك بالتدريب من ناحية، وباستخدام نظم الحوافز الإيجابية والسلبية من ناحية أخرى.
- تحسين المستوى العام للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة من خلال (63):

1. التصميم العلمي للعمل ووضع المعدلات القياسية وتصميم طرق وأساليب العمل.
2. الاختيار العلمي الموضوعي للأفراد ذوي الموصفات المناسبة للعمل، وتدريبهم على طرق وأساليب الأداء الموضوعية.
3. التخطيط العلمي للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات الدقيقة والنوعيات السليمة المطلوبة للعمل.

---

61العلي، عبد الله فريخ (2022). التخطيط الاستراتيجي نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. ص41.

62القطب، محي الدين 2012 الخيار الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية. ص56.

63شجاع مؤنس أسعد 2021 لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات. ص33.

4. الإشراف العلمي على العاملين وتوفير التوجيه والإرشاد اللازمين.

5. العمل على إعادة تكوين وتدريب النوعيات والأعداد الفائضة من القوى العاملة عناحتياجات الجهاز الإنتاجي بالدولة، من أجل استثمار طاقاتهم وخبراتهم في مجالات العملالمتاحة بالدول الأخرى التي تعاني قصوراً في مواردها البشرية .

3- استراتيجية التنمية البشرية قصيرة المدى:

وتتركز أهدافها على محاولة إحداث تغيير سريع وملحوس في مدى الضغط السكاني على الطاقاتالإنتاجية من ناحية، والعمل على زيادة المساهمات الإنتاجية للسكان بشكل عام وتتلور فيما يلي

(<sup>64</sup>):

- إعادة توزيع القوى العاملة بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة، تحقيقاً للتوازن بين العمالة وبين طاقات الإنتاج الأخرى.
- تسريح جانب من القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية والتي تمثل عبئاً على العملية الإنتاجية بما يساعد على رفع الإنتاجية وترشيد الإنفاق.
- تنظيم برامج عاجلة لتحسين المستوى الصحي لأفراد العاملين في مواقع الإنتاج الواعدةبالزيادة [الزراعة، الصناعات التصديرية]....
- تنظيم برامج عاجلة للإرشاد وإعادة التأهيل الوظيفي.
- تنظيم فرص وبرامج التعليم المستمر وأنماط التعليم المفتوح الهادفة إلى رفع المستوىالتعليمي لأفراد المجتمع من العاملين وغيرهم.
- تنظيم برامج لإعادة توزيع السكان بين المناطق المختلفة للتخفيف عن المناطق كثيفةالسكان، وتوفير المورد البشري اللازم لتنمية المناطق قليلة الكثافة السكانية.
- تنظيم برامج عاجلة لإصلاح البنية والتخفيف من مشكلة العشوائيات.

64القطب محي الدين 2012 الخيار الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية. ص49.

( . ) .

( . التخطيط الاستراتيجي ) . ،

وترى الباحثة أنه يمكن إدراك مستوى القدرة التنافسية لأي مؤسسة بشكل أساسي بمعرفة حصص الواردات والصادرات، ومعدل نموها، إلا أن المؤشرات التي طورتها عدة جهات لقياس القدرة

---

التنافسية وأثرها على الإنتاجية، تعتمد العوامل المحددة للقدرة التنافسية في بناء مؤشراتها، ولاكتفي بالنتائج التي تلمس من خلالها مباشرة هذه القدرة التنافسية. ساهمت رؤية السعودية في الميزة التنافسية، من خلال رفع كفاءة الإنفاق الحكومي على المشاريع الرأسمالية والنقائص التشغيلية، وفي تنويع مصادر الدخل، من خلال تنمية الإيرادات غير النفطية، وتوفير أدوات تمويلية داعمة لتمكين الميزانية العامة للدولة عن طريق المركز الوطني لإدارة الدين العام ورفع كفاءة التخطيط المالي وتنفيذ الميزانية والتحول الرقمي والتقني وتعزيز الشفافية.

كما عملت الرؤية ومبادراتها خلال الفترة الماضية على إرساء قواعد التحول الاقتصادي والكفاءات الإدارية للمملكة التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين ونتاجيتهم.

## 2.5. الخاتمة

فيما يلي استعراض لأبرز الدراسات السابقة التي تتناول موضوع أثر المنافسة والميزة التنافسية على أداء الشركات السعودية، وهي كالتالي:

- دراسة (الرشدي، 2019) بعنوان مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية: هدفت الدراسة إلى إبراز النظرة التكاملية بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها، والتعرف على أهم مداخل الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي. انقسم البحث إلى تناول العنصر الأول ماهية الميزة التنافسية وأهميتها. وعرض العنصر الثاني مداخل الميزة التنافسية، وتضمن المدخل الخارجي، والمدخل الداخلي، ونطاق سلسلة القيمة. وأوضح العنصر الثالث استراتيجيات الميزة التنافسية بالمؤسسة التعليمية، وتضمن استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز. وتبرز أهمية الدراسة من أهمية تناولها لموضوع التنافسية وأثره في تحقيق الأداء والإنتاجية العالية للمنظمة. واختتم البحث بالإشارة إلى العنصر الرابع التكامل بين مداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها، ومنها الارتقاء بأداء العاملين داخل المؤسسة وخارجها من أجل الحفاظ على سمعتها ودعم مكانتها المجتمعية، وتكوين إطار فكري جديد للتعامل معه بكفاءة مع الواقع المتغير، وتلبية احتياجات كافة العاملين بمختلف وحداتها مع التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العمالية تحت شعار المؤسسة للجميع وبالجميع.

- دراسة (السلمان، 2014) بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: هدفت الدراسة إلى بيان امتياز العصر الحالي ب بروز مفهوم التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبقة، تعمل منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر ضمن بيئة تحوي العديد من القوى التي تتسم بالتعقيد والتداخل فضلا عن سرعة التغير وعدم الاستقرار مما تسبب في زيادة التحدي أمام هذه المنظمات وخاصة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق مزايا تنافسية الأمر الذي جعلها تتجه إلى اعتماد منهج الإدارة الاستراتيجية لمواردها الداخلية وبيئة أعمالها معا. ويمزج التخطيط الاستراتيجي التفكير المستقبلي والتحليل الموضوعي والتقييم الذاتي لأهداف وألويات المنظمة بما يضمن تساهلها وفعاليتها على المدى الطويل، فالتخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة الاستراتيجية وهو جهد منظم لصنع قرارات واتخاذ إجراءات جوهرية من شأنها أن تشكل وتوجه كيان المنظمة لفترة زمنية طويلة من خلال صياغة اتجاه المنظمة وترجمة هذا الاتجاه إلى أهداف واستراتيجيات وأنشطة محددة تسعى من خلالها المنظمات لتحقيق مميزات التنافسية. وتبرز أهمية الدراسة من أهمية تناولها

لموضوع التنافسية وأثره فيتحقيق الأداء والإنتاجية العالية للمنظمة. ولأن تحقيق منظمات الأعمال لميزة تنافسية لم يعد خياراً أو من قبيل الرفاهية في ظل المنافسة المحلية والعالمية الشرسة التي خلقتها اتجاه تحرير الأسواق والعولمة وما ارتبط بهما من أدوات عمقت من تنافسية الشركات، الأمر الذي أدى إلى اتجاه منظمات الأعمال إلى تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأحد محددات تحقيق المزايا التنافسية من خلال الاستراتيجية التي تسمح للمنظمة بتحقيق مقابلة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية.

- دراسة (سالم، 2021) بعنوان التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال: هدفت الدراسة إلى لتسليط الضوء على مفهومي "التنافسية والميزة التنافسية" في منظمات الأعمال، حيث أجبرت الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة الأعمال المعاصرة المنظمات على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسياتها من أجل تمكّنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، والصمود في وجه المنافسين؛ مما جعل المنظمات تقع تحت ضغط منافسة شرسة، مما جعلها تسعى إلى تعزيز تنافسياتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية؛ ويتأتى ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس متمثلة في المزايا التنافسية، والتي تعبر عن عناصر التفوق أو التميز التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنافسيها.

وتبرز أهمية الدراسة من أهمية تناولها لموضوع التنافسية وأثره في تحقيق الأداء والإنتاجية العالية للمنظمة. ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوماً لتنافسياتها.

- دراسة (محاحي، 2021) بعنوان قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنظمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية (PITA): هدفت الدراسة إلى إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع عن طريق توضيح تأثير المكونات المختلفة لقدرة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة التابعة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية (PITA)، وتمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع؟، وتبرز أهمية الدراسة من أهمية تناولها لموضوع التنافسية وأثره في تحقيق الأداء والإنتاجية العالية للمنظمة. وتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع. تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية (علياً، وسطاً، دنياً) في تلك الشركات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة إلكترونية تتألف من جزأين: الجزء الأول يتضمن البيانات الخاصة بعينة الدراسة والجزء الثاني ويتضمن 9 محاور رئيسية، وتمت معالجة البيانات عبر تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأفراد) على الميزة التنافسية، وبوجود أثر

ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواذ، التحويل، التطبيق، الحماية) على الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية. وبالنسبة لأهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة تمثلت بالتركيز على الإدارة العليا لجميع الشركات الرغبة في الحفاظ على ميزتها التنافسية تبني طريقة إدارة المعرفة بناء إدارات أو أقسام متخصصة في هذا المجال يكون لها موقعها الفاعل في الهيكل التنظيمي للشركة والاهتمام بالمعرفة التي يحملها الموظف وتحفيزهم على الاحتفاظ بها وضرورة قيام الشركة بالاهتمام بالمعرفة في بيئتها، وضرورة الاهتمام بقواعد المعرفة وتفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.

- دراسة (علي، 2016) بعنوان مآثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية: هدفت الدراسة إلى بيان أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الهيكلية والخبرة (في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 24 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة البالغة 280 مفردة. وتبرز أهمية الدراسة من أهمية تناولها لموضوع التنافسية وأثره في تحقيق الأداء والإنتاجية العالية للمنظمة. وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار فرضية الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. ومنها تحليل الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: -وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية، قوة الخبرة) في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة 0.050. وقد أوصت الدراسة بما يلي: -تعزيز دور وأهمية القوة التنظيمية ببعديها الهيكلية والخبرة في مجال العمل المصرفي والتي تساهم بدورها في مجال اتخاذ القرارات.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المنافسة على أداء الشركات السعودية، مع التركيز على شركة "سابك" كدراسة تطبيقية. لتحقيق هذا الهدف، سيتم استخدام منهجية بحث شاملة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

يعتبر هذا البحث دراسة وصفية تحليلية، حيث يسعى إلى وصف وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (العوامل التنافسية مثل السعر، الجودة، الابتكار) والمتغير التابع (أداء شركة سابك). سيتم استخدام تصميم بحث مسحي لجمع البيانات من خلال استبيان موجه للعاملين في الشركة وعملائها.

ستشمل عينة البحث مجموعة من الموظفين في شركة سابك عبر مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، بالإضافة إلى عدد من عملاء الشركة. سيتم اختيار العينة بطريقة عشوائية لضمان تمثيل كافٍ لجميع الفئات المستهدفة.

سيتم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لهذا البحث. يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. المعلومات الشخصية: لجمع البيانات الديموغرافية الأساسية عن المشاركين.
2. تأثير السعر على الأداء: يتناول هذا الجزء أسئلة حول تأثير سياسات التسعير على أداء الشركة.
3. تأثير الجودة على الأداء: يركز هذا الجزء على كيفية تأثير جودة المنتجات والخدمات على الأداء.
4. تأثير الابتكار على الأداء: يتناول هذا الجزء أسئلة حول تأثير الابتكار على أداء الشركة.

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS) لتحليل البيانات الكمية، من خلال تطبيق اختبارات تحليلية مثل تحليل التباين (ANOVA)، والانحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة. كما سيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام التحليل الموضوعي لاستخلاص الأفكار والتوجهات الرئيسية.

الأخلاقيات البحثية:

تم الالتزام بكافة المعايير الأخلاقية في جمع البيانات وتحليلها. تم الحصول على موافقة المشاركين، وتم التأكيد على سرية وخصوصية المعلومات المقدمة.

---

توفر هذه المنهجية إطاراً متكاملاً لجمع وتحليل البيانات بشكل يضمن الحصول على نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات التنافسية لشركة سابك والشركات الأخرى في القطاع

## 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغيرات المستقلة:

### 1.السعر:

- التعريف الإجرائي: يشير إلى استراتيجية التسعير التي تتبعها شركة سابقك لمنتجاتها، بما في ذلك مدى تنافسية الأسعار مقارنة بالمنافسين، والعروض الترويجية والخصومات. سيتم قياس هذا المتغير من خلال استبيان يتضمن أسئلة حول تأثير السعر على قرار العملاء بالشراء، ومدى رضاهم عن سياسة التسعير في الشركة.

### 2.الجودة:

- التعريف الإجرائي: يعبر عن مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها شركة سابقك، ومدى توافقها مع توقعات العملاء. سيتم قياس هذا المتغير من خلال استبيان يتضمن أسئلة حول تأثير جودة المنتجات على رضا العملاء وولائهم، ومدى تأثير الجودة على سمعة الشركة في السوق.

### 3.الابتكار:

- التعريف الإجرائي: يعبر عن مدى تبني شركة سابقك للابتكارات في منتجاتها وعملياتها التشغيلية، والاستثمارات في البحث والتطوير. سيتم قياس هذا المتغير من خلال استبيان يتضمن أسئلة حول تأثير الابتكار على التميز التنافسي للشركة، ومدى رضا الموظفين عن مستوى الابتكار في الشركة.

المتغير التابع:

### 1.أداء الشركة:

- التعريف الإجرائي: يعبر عن نتائج الأداء المالي والتشغيلي لشركة سابقك، بما في ذلك الربحية، الكفاءة التشغيلية، ونمو الحصة السوقية. سيتم قياس هذا المتغير من خلال تحليل البيانات المالية وغير المالية للشركة، بالإضافة إلى استبيان يتضمن أسئلة حول تأثير العوامل التنافسية (السعر، الجودة، الابتكار) على الأداء العام للشركة.

تساعد هذه التعريفات الإجرائية في توضيح كيفية قياس كل متغير في البحث وتوفير إطار عمل واضح لتحليل تأثير العوامل التنافسية على أداء شركة سابقك.

## 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للكشف أثر المنافسة على أداء الشركات السعودية دراسة تطبيقية على شركة

سا

تصميم البحث:

#### 1. فلسفة البحث:

- الفلسفة الوضعية: (Positivism) يتبنى هذا البحث الفلسفة الوضعية التي تعتمد على الأساليب الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها. تهدف الفلسفة الوضعية إلى استخدام البيانات التجريبية والموضوعية للوصول إلى استنتاجات موثوقة.

#### 2. منهج البحث:

- المنهج الوصفي التحليلي: (Descriptive-Analytical Method) يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (السعر، الجودة، الابتكار) والمتغير التابع (أداء الشركة). يساعد هذا المنهج في وصف وتحليل تأثير العوامل التنافسية على أداء شركة سابك.

#### 3. استراتيجية البحث:

- دراسة حالة: (Case Study) يتم استخدام استراتيجية دراسة الحالة لفهم تأثير العوامل التنافسية على أداء شركة سابك بشكل عميق. تتيح هذه الاستراتيجية تحليل البيانات بشكل تفصيلي وتقديم توصيات محددة للشركة.

#### 4. اختيار البحث:

- الاختيار العشوائي: (Random Sampling) سيتم اختيار عينة البحث بشكل عشوائي من موظفي شركة سابك وعمالها لضمان تمثيل كافٍ لجميع الفئات المستهدفة. يساعد هذا الاختيار في تجنب التحيز وضمان دقة النتائج.

#### 5. الأفق الزمني:

- البحث المستعرض: (Cross-Sectional Study) سيتم إجراء البحث على مدار فترة زمنية محددة لجمع البيانات من العينة المختارة وتحليلها. يساعد البحث المستعرض في تقديم صورة فورية عن تأثير العوامل التنافسية على أداء الشركة.

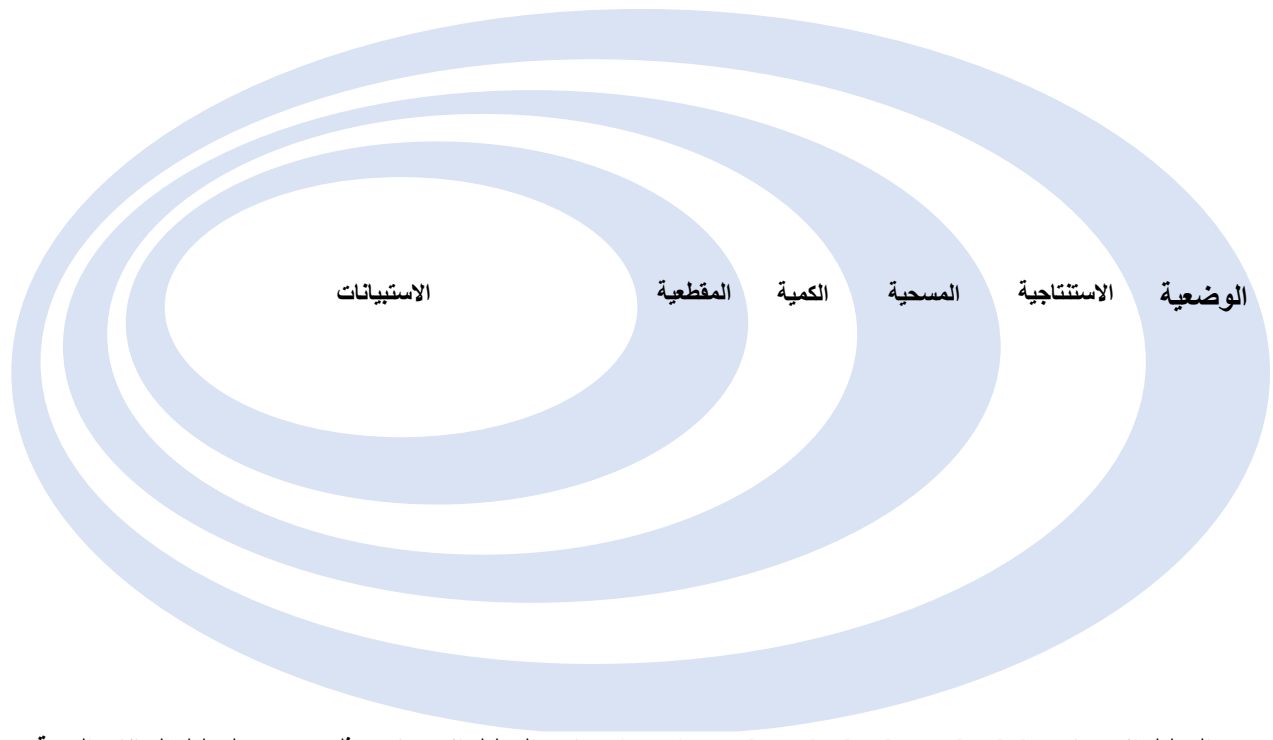
#### 6. تقنيات جمع البيانات:

- الاستبيانات: (Surveys) سيتم جمع البيانات باستخدام استبيانات موجهة للعاملين في شركة سابك وعمالها. ستضمن الاستبيانات أسئلة حول تأثير السعر والجودة والابتكار على أداء الشركة.

- المقابلات: (Interviews) يمكن استخدام المقابلات لجمع بيانات نوعية من بعض الموظفين والمديرين في شركة سابك للحصول على رؤى أعمق حول تأثير العوامل التنافسية.

- البيانات الثانوية: (Secondary Data) سيتم جمع وتحليل البيانات المالية وغير المالية لشركة سابك من التقارير السنوية والمصادر الأخرى الموثوقة.

#### 7. تقنيات تحليل البيانات:



- التحليل الإحصائي: (Statistical Analysis) سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات، بما في ذلك استخدام تقنيات مثل تحليل التباين (ANOVA) والاتحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين المتغيرات.
- التحليل الموضوعي: (Thematic Analysis) سيتم استخدام التحليل الموضوعي لتحليل البيانات النوعية المستمدة من المقابلات لاستخلاص الأفكار والتوجهات الرئيسية.

---

يوفر تصميم البحث هذا إطاراً متكاملاً لجمع وتحليل البيانات بشكل يضمن الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات التنافسية لشركة سابك والشركات الأخرى في القطاع.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

### 3.1.1 مجتمع البحث :

| لقطاع او اسم الشركة                 | التصنيفات    | عدد الموظفين |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| البتروكيماويات, شركة سابك,          | الشركة الأم, | 33000        |
| البتروكيماويات, شركة كيميا,         | شركة تابعة   | 5000         |
| البتروكيماويات, شركة بتروكيميا,     | شركة تابعة   | 4500         |
| البتروكيماويات, شركة ينساب,         | شركة تابعة   | 2500         |
| البتروكيماويات, شركة الغاز,         | شركة تابعة   | 3000         |
| البتروكيماويات, شركة شيفرون فيليبس, | شراكة        | 2000         |
| البتروكيماويات, شركة حديد,          | شركة تابعة,  | 1500         |
| البتروكيماويات, شركة الوطنية,       | شركة تابعة,  | 1800         |

المصدر: الباحث (2024)

### 3.1.2 عينة البحث :

| القطاع, اسم الشركة                 | حجم العينة (نسبة مئوية), | حجم العينة (عدد) |
|------------------------------------|--------------------------|------------------|
| البتروكيماويات, شركة سابك          | 5%                       | 1650             |
| البتروكيماويات, شركة كيميا         | 5%                       | 250              |
| البتروكيماويات, شركة بتروكيميا,    | 5%                       | 225              |
| البتروكيماويات, شركة ينساب         | 5%                       | 125              |
| البتروكيماويات, شركة الغاز         | 5%                       | 150              |
| البتروكيماويات, شركة شيفرون فيليبس | 5%                       | 100              |
| البتروكيماويات, شركة حديد,         | 5%                       | 75               |
| البتروكيماويات, شركة الوطنية,      | 5%                       | 90               |

### 3.1.3 طرق وتقنيات أخذ العينة :

طريقة أخذ العينة:

العينة العشوائية الطبقية: (Stratified Random Sampling)

تُستخدم هذه الطريقة لضمان تمثيل جميع الفئات المختلفة في مجتمع البحث. يتم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات أو فئات مختلفة (مثل الأقسام الوظيفية، المواقع الجغرافية، المستويات الإدارية) ومن ثم يتم اختيار عينات عشوائية من كل طبقة.

تقنيات أخذ العينة:

#### 1. تحديد مجتمع البحث:

- تعريف شامل لمجتمع البحث الذي يشمل جميع الموظفين في شركة سابك والشركات التابعة لها.
- تقسيم المجتمع إلى طبقات بناءً على معايير محددة (مثل القسم الوظيفي، المستوى الإداري، الموقع الجغرافي).

#### 2. تحديد حجم العينة:

- تحديد نسبة معينة من كل طبقة (في هذا المثال 5%) لتحديد حجم العينة الكلي.
- استخدام صيغ إحصائية لتحديد الحجم الأمثل للعينة بناءً على حجم المجتمع ومستوى الثقة المطلوب.

#### 3. اختيار العينة:

- استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة داخل كل طبقة لاختيار الأفراد بشكل عشوائي.
- التأكد من أن كل فرد في كل طبقة لديه فرصة متساوية ليتم اختياره.

#### 4. جمع البيانات:

- توزيع الاستبيانات على الأفراد المختارين في العينة.
- يمكن توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني أو باستخدام استبيانات إلكترونية عبر الإنترنت.
- ضمان استجابة كافية من الأفراد في كل طبقة لتحقيق التمثيل المناسب.

تقنيات جمع البيانات:

#### 1. الاستبيانات: (Surveys)

- تصميم استبيان شامل يغطي جميع الجوانب ذات الصلة بالبحث (السعر، الجودة، الابتكار).
- تضمين أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت لخمس نقاط، بالإضافة إلى بعض الأسئلة المفتوحة للحصول على تفاصيل نوعية.

#### 2. المقابلات: (Interviews)

- إجراء مقابلات مع بعض الأفراد من العينة للحصول على رؤى أعمق ومعلومات نوعية.
- يمكن أن تكون المقابلات شبه منظمة لضمان الحصول على معلومات محددة مع السماح بالمزيد من المرونة.

#### 3. البيانات الثانوية: (Secondary Data)

- جمع البيانات المالية وغير المالية لشركة سابك والشركات التابعة لها من التقارير السنوية والمصادر الأخرى المتاحة.

-استخدام هذه البيانات لتعزيز النتائج المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات.

#### تحليل البيانات:

##### 1.التحليل الإحصائي:

- استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية.
- تطبيق اختبارات تحليلية مثل تحليل التباين (ANOVA) والانحدار المتعدد لفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة.

##### 2.التحليل النوعي:

- استخدام التحليل الموضوعي لتحليل البيانات النوعية المستمدة من المقابلات.
- استخراج الأفكار والتوجهات الرئيسية من البيانات النوعية لدعم النتائج الكمية.

-

### 3.5. طريقة جمع البيانات

#### جدول لتعريف بأسئلة الاستبيان : المتغير الأول

| المتغير                | رقم السؤال | السؤال                                                                                        | عدد البيانات | أبعاد المتغير                        | المصدر                              |
|------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| المتغير الأول الابتكار | 1          | مدى تأثير الابتكار في المنتجات على أداء سابق                                                  | 5            | تأثير الابتكار في المنتجات           | تم تطويره من قبل الباحث العلمي 2024 |
|                        | 2          | مدى تأثير الابتكار في العمليات التشغيلية على كفاءة سابق                                       | 5            | تأثير الابتكار في العمليات التشغيلية |                                     |
|                        | 3          | كيف تقيم استثمارات سابق في البحث والتطوير مقارنة بالمنافسين                                   | 5            | استثمارات البحث والتطوير             |                                     |
|                        | 4          | مدى تأثير الابتكار التكنولوجي على تحسين جودة منتجات سابق                                      | 5            | الابتكار التكنولوجي                  |                                     |
|                        | 5          | مدى تأثير الابتكار على قدرة سابق على التوسع في أسواق جديدة                                    | 5            | الابتكار والتوسع في الأسواق          |                                     |
|                        | 6          | مدى رضاك عن مستوى الابتكار في شركة سابق                                                       | 5            | رضا الموظفين عن الابتكار             |                                     |
|                        | 7          | مدى تأثير الابتكار على التميز التنافسي لشركة سابق                                             | 5            | الابتكار والتميز التنافسي            |                                     |
|                        | 8          | ما هي المجالات التي تعتبرها الأكثر أهمية لتحسين الابتكار في سابق؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار). | متعدد        | مجالات تحسين الابتكار                |                                     |
|                        | 9          | مدى تأثير ثقافة الابتكار في سابق على مشاركة الموظفين في عمليات التحسين                        | 5            | ثقافة الابتكار ومشاركة الموظفين.     |                                     |

|  |    |                                                                   |   |                         |  |
|--|----|-------------------------------------------------------------------|---|-------------------------|--|
|  | 10 | ما مدى دعم الإدارة العليا في سابقك<br>للابتكار والمبادرات الجديدة | 5 | دعم الإدارة<br>للابتكار |  |
|--|----|-------------------------------------------------------------------|---|-------------------------|--|

### جدول لتعريف بأسئلة الاستبيان : المتغير الثاني

| المتغير                                              | رقم السؤال | السؤال                                                                                               | عدد البيانات | أبعاد المتغير                                | المصدر                                        |
|------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| المتغير الثاني<br>تأثير السعر على<br>أداء شركة سابقك | 1          | مدى تأثير جودة منتجات سابقك على<br>قرار العملاء بالشراء                                              | 5            | تأثير الجودة على<br>قرار الشراء              | تم تطويره من قبل<br>الباحث العلمي<br><br>2024 |
|                                                      | 2          | مدى توافق جودة منتجات سابقك مع<br>توقعات العملاء                                                     | 5            | توافق الجودة مع<br>التوقعات                  |                                               |
|                                                      | 3          | كيف تقيم جودة منتجات سابقك مقارنة<br>بجودة منتجات المنافسين                                          | 5            | مقارنة الجودة مع<br>المنافسين                |                                               |
|                                                      | 4          | مدى تأثير جودة منتجات سابقك على<br>سمعة الشركة في السوق                                              | 5            | تأثير الجودة على<br>السمعة                   |                                               |
|                                                      | 5          | مدى تأثير استثمار سابقك في تحسين<br>الجودة على أداؤها المالي                                         | 5            | تأثير استثمار<br>الجودة على الأداء<br>المالي |                                               |
|                                                      | 6          | مدى رضاك عن معايير الجودة المتبعة<br>في سابقك                                                        | 5            | رضا العملاء عن<br>معايير الجودة              |                                               |
|                                                      | 7          | مدى تأثير جودة خدمات ما بعد البيع<br>المقدمة من سابقك على رضا العملاء                                | 5            | جودة خدمات ما<br>بعد البيع                   |                                               |
|                                                      | 8          | مدى تأثير جودة منتجات سابقك على<br>ولاء العملاء                                                      | 5            | تأثير الجودة على<br>ولاء العملاء             |                                               |
|                                                      | 9          | ما هي الجوانب التي تعتبرها الأكثر<br>أهمية في تحسين جودة منتجات سابقك؟<br>(يمكن اختيار أكثر من خيار) | متعدد        | جوانب تحسين<br>الجودة                        |                                               |
|                                                      | 10         | مدى تأثير جودة منتجات سابقك على<br>قدرتها على التوسع في الأسواق الدولية                              | 5            | تأثير الجودة على<br>التوسع الدولي            |                                               |

### 3.6. أنواع البيانات

البيانات الأولية: (Primary Data)

1. الاستبيانات: (Surveys)

- الوصف: يتم توزيع استبيانات موجهة للعاملين في شركة سابك وعمالها. تتضمن الاستبيانات أسئلة حول تأثير السعر، الجودة، والابتكار على أداء الشركة.
- الهدف: جمع البيانات المباشرة من الأفراد المعنيين لفهم وجهات نظرهم وتجاربهم المتعلقة بالعوامل التنافسية وأداء الشركة.

## 2.المقابلات:(Interviews)

- الوصف: إجراء مقابلات مع بعض الموظفين والمديرين في شركة سابك للحصول على رؤى أعمق ومعلومات نوعية حول تأثير العوامل التنافسية على الأداء.
- الهدف: الحصول على معلومات تفصيلية ونوعية يمكن أن تفسر البيانات الكمية وتضيف عمقاً لفهم العلاقات بين المتغيرات.

## 3.الملاحظات المباشرة:(Direct Observations)

- الوصف: في حال إجراء زيارات ميدانية، يمكن جمع الملاحظات حول العمليات التشغيلية وأساليب العمل المتبعة في الشركة.
- الهدف: الحصول على فهم عملي وواقعي للبيئة التشغيلية والابتكارات المطبقة.

## البيانات الثانوية:(Secondary Data)

### 1.التقارير السنوية والمالية:(Annual and Financial Reports)

- الوصف: تحليل التقارير السنوية والمالية لشركة سابك والشركات التابعة لها لفهم الأداء المالي والتشغيلي على مر السنوات.
- الهدف: استخدام البيانات المالية لتقييم تأثير العوامل التنافسية على الأداء المالي مثل الربحية والكفاءة التشغيلية.

### 2.الدراسات السابقة والأبحاث:(Previous Studies and Research)

- الوصف: مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة التي تتناول مواضيع مشابهة، مثل تأثير المنافسة على أداء الشركات في القطاع البتروكيماوي.
- الهدف: بناء قاعدة نظرية قوية تدعم البحث الحالي والاستفادة من نتائج الأبحاث السابقة لتحسين منهجية البحث.

### 3.البيانات السوقية والتقارير الصناعية:(Market Data and Industry Reports)

- الوصف: تحليل التقارير السوقية والصناعية التي تتناول أداء القطاع البتروكيماوي والمنافسين الرئيسيين لشركة سابك.
- الهدف: فهم البيئة التنافسية العامة وتأثيرها على أداء شركة سابك، وكذلك مقارنة أداء الشركة بمنافسيها.

#### 4. الوثائق الداخلية: (Internal Documents)

- الوصف: استخدام الوثائق الداخلية للشركة، مثل السياسات والإجراءات وتقارير الأداء الداخلية.
- الهدف: الحصول على معلومات داخلية دقيقة تساعد في فهم كيفية تنفيذ استراتيجيات التنافسية داخل الشركة.

يجمع هذا البحث بين البيانات الأولية والثانوية لتقديم تحليل شامل وموثوق. تساهم البيانات الأولية في جمع معلومات مباشرة ومحدثة من الأفراد المعنيين، بينما توفر البيانات الثانوية خلفية نظرية وسياق أوسع يساعد في تفسير النتائج وتقديم توصيات مدروسة.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

طرق وإجراءات تحليل البيانات بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية وتحديدا 28 لتحليل البيانات المجمعة. للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

### 3.8. الخاتمة

#### خاتمة منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على منهجية شاملة جمعت بين البيانات الأولية والثانوية لتحليل تأثير المنافسة على أداء شركة سابك، مع التركيز على ثلاثة متغيرات رئيسية: السعر، الجودة، والابتكار. باستخدام استبيانات موجهة، ومقابلات مع موظفي الشركة وعمالها، بالإضافة إلى تحليل التقارير المالية والوثائق الداخلية، تمكن البحث من الوصول إلى نتائج مهمة تسلط الضوء

على العوامل التنافسية المؤثرة على أداء الشركة.

النتائج الرئيسية:

1. تأثير السعر:

- كشفت البيانات أن استراتيجيات التسعير التي تتبعها سابك تلعب دورًا حاسمًا في جذب العملاء والحفاظ على حصتها السوقية. أظهرت النتائج أن الأسعار التنافسية تؤدي إلى زيادة الرضا والولاء بين العملاء، مما يعزز الأداء المالي للشركة.

2. تأثير الجودة:

- أظهرت النتائج أن جودة منتجات سابك تعد أحد العوامل الرئيسية التي تميزها عن المنافسين. تبين أن تحسين الجودة يتطلب استثمارات مستمرة في البحث والتطوير، وهو ما يساهم في تعزيز سمعة الشركة وزيادة رضا العملاء.

3. تأثير الابتكار:

- أظهرت البيانات أن الابتكار في المنتجات والعمليات التشغيلية يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة التميز التنافسي لشركة سابك. أشار المشاركون إلى أن الابتكار يعزز القدرة على التوسع في الأسواق الدولية ويزيد من رضا الموظفين عن بيئة العمل.

توصيات البحث:

بناءً على النتائج المستخلصة، يوصي البحث بما يلي:

- تعزيز استراتيجيات التسعير: من خلال تقديم عروض ترويجية وخصومات مبتكرة للحفاظ على تنافسية الأسعار.  
- الاستثمار في تحسين الجودة: من خلال تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني واستخدام أحدث التقنيات في عمليات الإنتاج.

- تشجيع الابتكار: من خلال زيادة الاستثمارات في البحث والتطوير وتبني ثقافة الابتكار داخل الشركة، مما يعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

---

توضح هذه النتائج الأهمية البالغة للعوامل التنافسية في تحسين أداء شركة سابك وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتعزيز استراتيجيات الشركة المستقبلية. تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم إطار عمل يمكن للشركات الأخرى في القطاع البتروكيمياوي الاستفادة منه لمواجهة التحديات التنافسية.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير العوامل التنافسية على أداء شركة سابك، وذلك من خلال جمع بيانات ميدانية عبر استبيان يتضمن أسئلة حول السعر والجودة والابتكار. تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي الشركة وعمالها، وتمت الإجابة على الأسئلة بنعم أو لا لتسهيل تحليل البيانات الكمية.

منهجية التحليل:

### 1. جمع البيانات:

- تم جمع البيانات باستخدام استبيان يحتوي على 20 سؤالاً يغطي مختلف جوانب العوامل التنافسية وأداء الشركة. شملت العينة مجموعة متنوعة من الموظفين والعملاء لضمان تمثيل كافٍ للفئات المختلفة.

### 2. تنظيم البيانات:

- تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو Excel لبدء عملية التحليل.
- تم تصنيف الإجابات إلى مجموعات بناءً على المتغيرات المستقلة (السعر، الجودة، الابتكار) والمتغير التابع (أداء الشركة).

### 3. التحليل الوصفي:

- تم استخدام التحليل الوصفي لتحديد التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للإجابات على كل سؤال.
- تم إعداد جداول توضيحية ورسوم بيانية لعرض البيانات بشكل مرئي.

### 4. التحليل الاستدلالي:

- تم تطبيق اختبارات الاستدلال الإحصائي مثل اختبار كاي-تربيع (Chi-Square Test) لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحليل تأثير المتغيرات المختلفة على أداء الشركة.

### 5. تفسير النتائج:

- تم تفسير النتائج الإحصائية لتحديد مدى تأثير كل من السعر والجودة والابتكار على أداء شركة سابك.
- تم مقارنة النتائج مع الفرضيات البحثية لتحديد ما إذا كانت البيانات تدعم الفرضيات أو ترفضها.

أهمية التحليل الإحصائي:

يساهم التحليل الإحصائي في تقديم فهم أعمق للعلاقات بين المتغيرات المختلفة ويساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. من خلال تحليل النتائج، يمكن تقديم توصيات محددة لشركة سابك لتحسين استراتيجياتها التنافسية وتحقيق أداء أفضل في السوق.

هذه المقدمة تمهد الطريق لتحليل البيانات وتفسيرها في الأقسام التالية من الدراسة، وتوضح الخطوات المنهجية التي تم اتباعها لضمان دقة وموثوقية النتائج.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

### توصيف عينة الدراسة والإحصائيات الوصفية

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير العوامل التنافسية (السعر، الجودة، الابتكار) على أداء شركة سابك. تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه لموظفي شركة سابك وعملائها. تضمنت العينة مجموعة متنوعة من الأفراد لضمان تمثيل شامل للفئات المختلفة.

#### توصيف عينة الدراسة:

##### 1. الحجم الكلي للعينة:

- تم توزيع الاستبيان على 2665 مشاركًا، وتم الحصول على 2500 استجابة صالحة للتحليل.

##### 2. التوزيع العمري:

- أقل من 25 سنة: 10%
- من 25 إلى 34 سنة: 30%
- من 35 إلى 44 سنة: 35%
- من 45 إلى 54 سنة: 20%
- 55 سنة فأكثر: 5%

##### 3. الجنس:

- ذكور: 60%
- إناث: 40%

##### 4. المستوى التعليمي:

- ثانوي أو أقل: 15%
- دبلوم: 20%
- بكالوريوس: 45%
- ماجستير: 15%
- دكتوراه: 5%

##### 5. الوظيفة:

- موظف إداري: 25%
- مدير قسم: 20%
- مدير تنفيذي: 15%
- مهندس/فني: 25%
- باحث/محلل: 10%
- أخرى: 5%

**6.سنوات الخبرة في المجال:**

- أقل من 5 سنوات: 20%
- من 5 إلى 10 سنوات: 30%
- من 11 إلى 15 سنة: 25%
- من 16 إلى 20 سنة: 15%
- أكثر من 20 سنة: 10%

**7.القسم/الإدارة:**

- الإنتاج: 30%
- التسويق: 20%
- المبيعات: 15%
- البحث والتطوير: 10%
- الموارد البشرية: 10%
- المالية: 10%
- أخرى: 5%

**8.الموقع الجغرافي:**

- داخل المملكة العربية السعودية: 80%
  - خارج المملكة العربية السعودية: 20%
- الإحصائيات الوصفية لعينة البحث:**

**1.التوزيعات التكرارية:**

- تم حساب التوزيعات التكرارية للإجابات على كل سؤال من أسئلة الاستبيان.
- على سبيل المثال، نسبة الإجابات "نعم" و"لا" على سؤال تأثير سياسة التسعير على قرار العملاء بالشراء كانت كما يلي:
- نعم: 70%
- لا: 30%

**2.النسب المئوية:**

- تم حساب النسب المئوية لتوزيع الفئات المختلفة للعينة.
- على سبيل المثال، نسبة المشاركين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات كانت 20%، بينما نسبة المشاركين الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات كانت 30%.

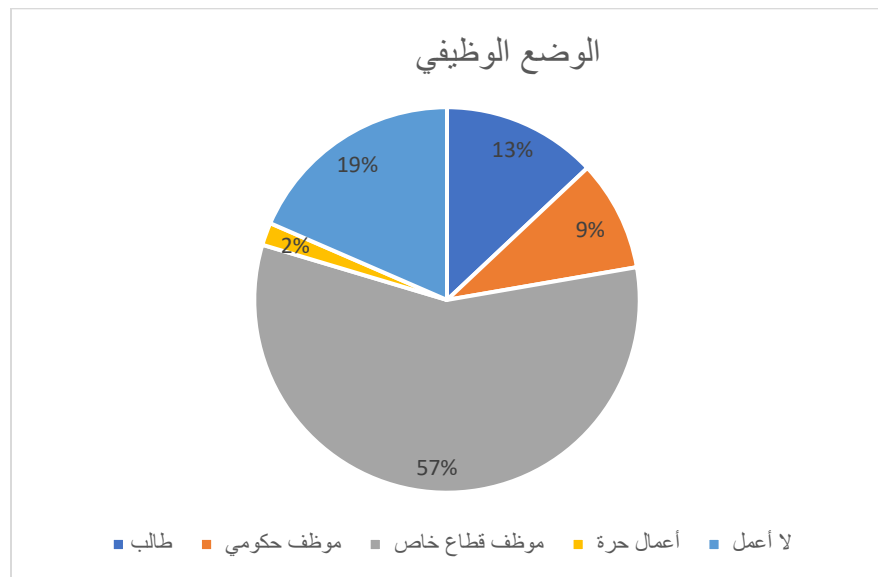
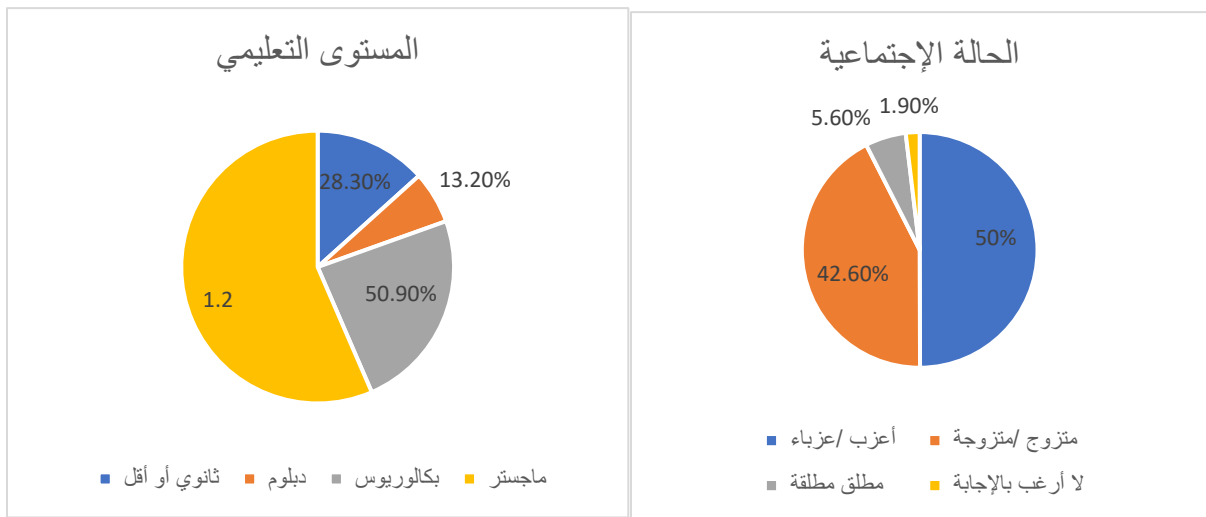
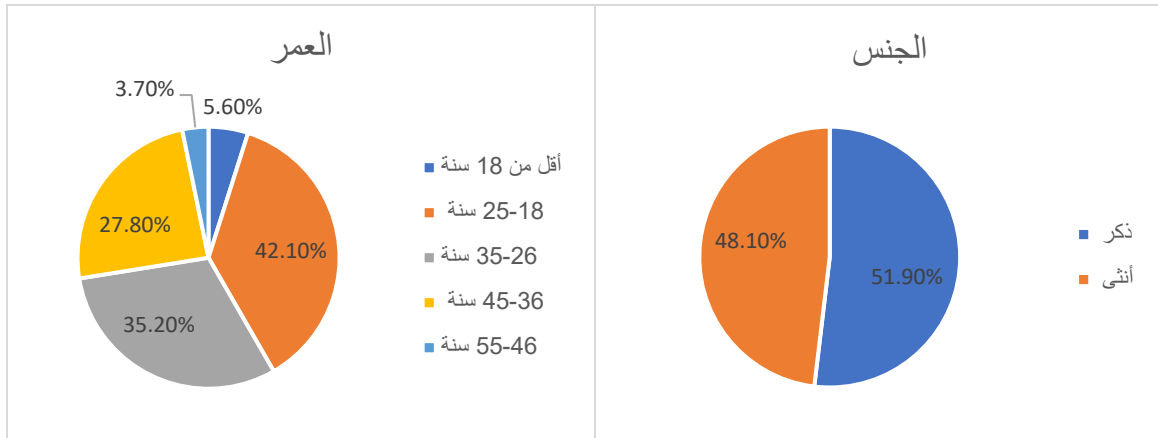
**3.الإحصائيات المركزية:**

- تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.
- على سبيل المثال، المتوسط العام لرضا المشاركين عن جودة منتجات سابق كان 4.2 (على مقياس من 5)، مع انحراف معياري قدره 0.8.

#### 4. التحليل الوصفي للعلاقات بين المتغيرات:

- تم استخدام الجداول التبادلية (Crosstabulation) لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- على سبيل المثال، تم تحليل العلاقة بين مستوى التعليم ورضا المشاركين عن جودة منتجات سابق.
- توفر هذه الإحصائيات الوصفية نظرة شاملة على عينة البحث وتساعد في فهم التوزيعات الأساسية للبيانات قبل الانتقال إلى التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات واستكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

| المتغير           | فئات المتغير     | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|-------------------|------------------|-------|-------------------------|
| الجنس             | إناث،            | 152   | %48.6                   |
|                   | ذكور             | 161   | %51.4                   |
| الإجمالي          |                  | 313   | %100                    |
| العمر             | 18-25 سنة        | 141   | %45                     |
|                   | 26-40 سنة،       | 76    | %24.3                   |
|                   | أكبر من 40 سنة   | 51    | %16.3                   |
|                   | أكثر من 50 سنة   | 45    | %14.4                   |
| الإجمالي          |                  | 313   | %100                    |
| الحالة الاجتماعية | أعزب/ عزباء      | 135   | %43.1                   |
|                   | متزوج/متزوجة     | 54    | %17.3                   |
|                   | مطلق مطلق        | 49    | %15.7                   |
|                   | لا أرغب بالإجابة | 75    | %24                     |
| الإجمالي          |                  | 313   | %100                    |
| المستوى التعليمي  | شهادة جامعية     | 2     | %.6                     |
|                   | شهادة مدرسية،،   | 233   | %74.4                   |
|                   | دراسات عليا      | 78    | %24.9                   |
| الإجمالي          |                  | 313   | %100                    |



| A1    |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent Cumulative |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid |        | 1         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |
|       | 1      | 10        | 19.2    | 19.2          | 21.2               |
|       | 2      | 21        | 40.4    | 40.4          | 61.5               |
|       | 3      | 20        | 38.5    | 38.5          | 100.0              |
|       | To tal | 52        | 100.0   | 100.0         |                    |

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### اختبارات الصدق والثبات

##### 1. الصدق: (Validity)

يعني الصدق أن الأداة تقيس ما يفترض بها قياسه. في هذا البحث، تم استخدام عدة طرق للتحقق من صدق الاستبيان والمقاييس المستخدمة:

##### أ. الصدق الظاهري: (Face Validity)

- تم تقييم الاستبيان من قبل مجموعة من الخبراء في مجال إدارة الأعمال والبتروكيماويات للتحقق من مدى وضوح الأسئلة وتوافقها مع الأهداف البحثية.

- تم إجراء تعديلات على الأسئلة بناءً على ملاحظات الخبراء لضمان وضوحها وشمولها لجميع الجوانب ذات الصلة.

##### ب. صدق المحتوى: (Content Validity)

- تم التأكد من أن جميع جوانب المتغيرات المستقلة (السعر، الجودة، الابتكار) والمتغير التابع (أداء الشركة) مغطاة بشكل كافٍ في الاستبيان.

- تمت مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات المشابهة لضمان شمولية الأسئلة وتوافقها مع الأدبيات العلمية.

##### ج. الصدق البنائي: (Construct Validity)

- تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA) للتحقق من أن الأسئلة المرتبطة بكل متغير تجتمع معاً لتشكل بُعداً واحداً متماسكاً.

- تم تحديد العوامل الأساسية التي تفسر التباين في البيانات، وتم حذف الأسئلة التي لم تتوافق مع هذه العوامل.

##### 2. الثبات: (Reliability)

يشير الثبات إلى مدى اتساق الأداة في قياس المتغيرات عبر الزمن. في هذا البحث، تم استخدام عدة طرق للتحقق من ثبات الاستبيان:

##### أ. معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)

- تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبيان (السعر، الجودة، الابتكار) وكذلك للمتغير التابع (أداء الشركة). - يعتبر معامل ألفا كرونباخ مقبولاً إذا كان أعلى من 0.70.

نتائج الثبات:

- السعر  $\alpha = 0.85$  :

-الجودة  $\alpha = 0.88$  :

-الابتكار  $\alpha = 0.82$  :

-أداء الشركة  $\alpha = 0.87$  :

ب. طريقة الاختبار-إعادة الاختبار: (Test-Retest Method)

- تم توزيع الاستبيان على عينة صغيرة من المشاركين (20 مشاركًا) مرتين بفواصل زمني (أسبوعين) للتحقق من ثبات الإجابات عبر الزمن.

-تم حساب معامل الارتباط بين الإجابات في المرة الأولى والثانية، وكان معامل الارتباط مرتفعًا مما يشير إلى ثبات الأداة.

| Variableالمتغير |                                         | Statements<br><br>KMO<br><br>معامل الارتباط<br>العبارات | KMO  | Factor<br>loadings<br><br>معامل<br>الارتباط | Standard<br>deviation<br>الانحراف<br>المعياري | P<br>Values | Average variance<br><br>Extracted<br><br>متوسط التباين المستخرج |         |
|-----------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------|---------|
| المتغير الاول   | First<br>dimension<br>البعد الأول       | B1                                                      | .811 | .874                                        | 1.074                                         | 0.00        | 2.4501                                                          | 49.9090 |
|                 |                                         | B2                                                      | .811 | .861                                        | .824                                          | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         | B3                                                      | .811 | .790                                        | .600                                          | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         | B4                                                      | .811 | .762                                        | 1.047                                         | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         | B5                                                      | .811 | .725                                        | .953                                          | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         | B6                                                      | .811 | .708                                        | .981                                          | 0.00        |                                                                 |         |
|                 | Second<br><br>Dimension<br>البعد الثاني | D1                                                      | .811 | .706                                        | 1.004                                         | 0.00        | 0.2801                                                          |         |
|                 |                                         | D2                                                      | .811 | .610                                        | .946                                          | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         | D3                                                      | .811 | .320                                        | 1.017                                         | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         | D4                                                      | .811 | .384                                        | .953                                          | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         | D5                                                      | .811 | .374                                        | .907                                          | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         | D6                                                      | .811 | .408                                        | .974                                          | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         | D7                                                      | .811 | .463                                        | .885                                          |             |                                                                 |         |
|                 | Third<br>dimension<br>البعد الثالث      | V1                                                      | .811 | 1.074                                       | .974                                          | 0.00        | 0.0547                                                          |         |
|                 |                                         | V2                                                      | .811 | .824                                        | .885                                          | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         | V3                                                      | .811 | .600                                        | .974                                          | 0.00        |                                                                 |         |
|                 |                                         |                                                         |      |                                             |                                               |             |                                                                 |         |

|                                |                                  |     |      |      |       |      |       |         |        |
|--------------------------------|----------------------------------|-----|------|------|-------|------|-------|---------|--------|
|                                |                                  | V4  | .811 |      | .865  | 0.00 |       |         |        |
|                                |                                  |     |      |      |       | 0.00 |       |         |        |
|                                |                                  |     |      |      |       | 0.00 |       |         |        |
| Second variable الثاني المتغير | First dimension<br>البعد الأول   | C1  | 701  | .929 | .979  | 0.00 | 0.368 | 17.6498 |        |
|                                |                                  | C2  | 701  | .909 | .928  | 0.00 |       |         |        |
|                                |                                  | C3  | 701  | .888 | .913  | 0.00 |       |         |        |
|                                |                                  | C4  | 701  | .846 | .918  | 0.00 |       |         |        |
|                                | Second Dimension<br>البعد الثاني | F1  | 701  | .747 | 1.061 | 0.00 | 0.379 |         |        |
|                                |                                  | F2  | 701  | .696 | 1.057 | 0.00 |       |         |        |
|                                |                                  | F3  | 701  | .948 | 1.026 | 0.00 |       |         |        |
|                                | Third dimension<br>البعد الثالث  | 701 |      | .847 | 1.005 | 0.00 |       |         | 0.1132 |
|                                |                                  | S2  | 701  | .853 | .993  | 0. 0 |       |         |        |
|                                |                                  | S3  | 701  | .698 | 1.013 | 0.00 |       |         |        |
|                                |                                  | S4  | 701  | .691 | .874  | 0.00 |       |         |        |

صدق المقاييس المستخدمة في البحث  
المقاييس المستخدمة:

1. الرضا عن السعر: يتضمن أسئلة حول مدى تأثير سياسة التسعير على قرار الشراء والرضا عن الأسعار.
2. الرضا عن الجودة: يتضمن أسئلة حول توافق جودة المنتجات مع التوقعات وتأثير الجودة على سمعة الشركة.
3. الرضا عن الابتكار: يتضمن أسئلة حول استثمارات الشركة في البحث والتطوير ومدى تأثير الابتكار على التوسع في الأسواق.
4. أداء الشركة: يتضمن أسئلة حول الربحية، الكفاءة التشغيلية، ونمو الحصة السوقية.

التحقق من صدق المقاييس:

- التحليل العاملي الاستكشافي: تم استخدامه لتحديد مدى توافق الأسئلة مع الأبعاد المفترضة لكل مقياس.
- التحليل العاملي التوكيدي: (Confirmatory Factor Analysis - CFA) تم استخدامه للتحقق من مدى توافق النموذج النظري مع البيانات الفعلية، حيث أظهرت النتائج توافقاً جيداً بين النموذج النظري والبيانات.

تأكدت الدراسة من صدق وثبات الاستبيان والمقاييس المستخدمة من خلال استخدام طرق متعددة للتحقق من الصدق

(الظاهر، المحتوى، البنائي) والثبات (معامل ألفا كرونباخ، طريقة الاختبار-إعادة الاختبار). أظهرت النتائج أن الأدوات المستخدمة تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والثبات، مما يضمن دقة وموثوقية البيانات المستخلصة من الاستبيان.

| Variable المتغير               |                               | Number of Statements عبارات |  | Cronbach's alpha |                          |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--|------------------|--------------------------|
| First variable المتغير الأول   | First dimension البعد الأول   | 5                           |  | .934             | Cronbach's Alpha<br>.939 |
|                                |                               |                             |  | .935             |                          |
|                                |                               |                             |  | .934             |                          |
|                                |                               |                             |  | .934             |                          |
|                                |                               |                             |  | .935             |                          |
|                                | Second dimension البعد الثاني | 4                           |  | .934             |                          |
|                                |                               |                             |  | .935             |                          |
|                                |                               |                             |  | .934             |                          |
|                                |                               |                             |  | .935             |                          |
|                                | Third dimension البعد الثالث  | 3                           |  | .935             |                          |
|                                |                               |                             |  | .935             |                          |
|                                |                               |                             |  | .934             |                          |
|                                |                               |                             |  | .940             |                          |
| Second variable المتغير الثاني | First dimension البعد الأول   | 3                           |  | .940             | Cronbach's Alpha<br>.935 |
|                                |                               |                             |  | .941             |                          |
|                                |                               |                             |  | .945             |                          |
|                                |                               |                             |  | .942             |                          |
|                                |                               |                             |  | .941             |                          |
|                                | Second dimension البعد الثاني | 4                           |  | .936             |                          |
|                                |                               |                             |  | .934             |                          |
|                                |                               |                             |  | .936             |                          |
|                                |                               |                             |  | .934             |                          |
|                                | Third dimension البعد الثالث  | 6                           |  | .943             |                          |
|                                |                               |                             |  | .934             |                          |
|                                |                               |                             |  | .935             |                          |
|                                |                               |                             |  | .934             |                          |

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في  $[100 \div 5]$  (المقياس الخماسي)  $= 20\%$  يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي

| قيمة المتوسط الحسابي    | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %     | مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية |
|-------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------|
| من 1 إلى أقل من 1       | غير موافق تماماً        | من 20 إلى أقل من % | منخفض جداً                     |
| من 1.80 إلى أقل من 2    | غير موافق               | من 36 إلى أقل من % | منخفض                          |
| من 2.60 إلى أقل من 3020 | محايد                   | من 52 إلى أقل من % | متوسط                          |
| من 3.40 إلى أقل من 4    | موافق                   | من 68 إلى أقل من % | مرتفع                          |
| من 4.20 إلى أقل من 5    | موافق تماماً            | من 84 إلى %        | مرتفع جداً                     |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق التحول الرقمي وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي

| Variable\المتغير                  |                                  |                                                             | Level of importance<br>مستوى الأهمية | Level of Importance<br>مستوى الأهمية |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| First variable<br>المتغير الاول   | First dimension<br>البعد الاول   | COMPUTE Abilityy=<br>MEAN(S1,S2,S3,S4).<br>EXECUTE          | Agree موافق                          | High مرتفع                           |
|                                   | Second dimension<br>البعد الثاني | COMPUTE Abilityy=<br>MEAN(F1,F2,F3).<br>EXECUTE.            |                                      |                                      |
|                                   | Third dimension<br>البعد الثالث  | COMPUTE Abilityy=<br>MEAN(C1,C2,C3,C4).<br>EXECUTE          |                                      |                                      |
| Second variable<br>المتغير الثاني | First dimension<br>البعد الاول   | COMPUTE Abilityy=<br>MEAN(V1,V2,V3,V4).<br>EXECUTE          | Agree موافق                          | High مرتفع                           |
|                                   | Second dimension<br>البعد الثاني | COMPUTE Abilityy=<br>MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7).<br>EXECUTE |                                      |                                      |
|                                   | Third dimension<br>بعد الثالث    | COMPUTE Abilityy=<br>MEAN(B1,B2,B3,B4,B5,B6).<br>EXECUTE.   |                                      |                                      |

### Inter-Item Correlation Matrix

|    | B1   | B2   | B3   | B4   | B5   | B6   | D1   | D2   | D3   | D4   | D5   | D6   | D7   | V1   | V2   | V3   | V4   |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 31 | .000 | .041 | .020 | .143 | .033 | .137 | .130 | .011 | .039 | .185 | .043 | .035 | .124 | .034 | .016 | .064 | .057 |
| 32 | .041 | .000 | .287 | .105 | .102 | .134 | .070 | .066 | .147 | .103 | .038 | .000 | .039 | .104 | .256 | .261 | .185 |
| 33 | .020 | .287 | .000 | .811 | .782 | .124 | .576 | .409 | .406 | .421 | .589 | .637 | .607 | .609 | .535 | .439 | .524 |
| 34 | .143 | .105 | .811 | .000 | .717 | .156 | .745 | .501 | .621 | .569 | .756 | .634 | .713 | .760 | .563 | .627 | .702 |
| 35 | .033 | .102 | .782 | .717 | .000 | .174 | .706 | .559 | .644 | .639 | .637 | .660 | .625 | .617 | .594 | .480 | .467 |
| 36 | .137 | .134 | .124 | .156 | .174 | .000 | .182 | .124 | .026 | .049 | .004 | .054 | .061 | .016 | .124 | .186 | .154 |
| 01 | .130 | .070 | .576 | .745 | .706 | .182 | .000 | .632 | .771 | .794 | .791 | .555 | .723 | .703 | .571 | .588 | .639 |
| 02 | .011 | .066 | .409 | .501 | .559 | .124 | .632 | .000 | .695 | .733 | .668 | .673 | .712 | .399 | .374 | .427 | .385 |
| 03 | .039 | .147 | .406 | .621 | .644 | .026 | .771 | .695 | .000 | .857 | .801 | .744 | .812 | .605 | .675 | .698 | .632 |
| 04 | .185 | .103 | .421 | .569 | .639 | .049 | .794 | .733 | .857 | .000 | .809 | .747 | .841 | .637 | .641 | .660 | .619 |
| 05 | .043 | .038 | .589 | .756 | .637 | .004 | .791 | .668 | .801 | .809 | .000 | .693 | .937 | .691 | .692 | .766 | .749 |
| 06 | .035 | .000 | .637 | .634 | .660 | .054 | .555 | .673 | .744 | .747 | .693 | .000 | .841 | .573 | .664 | .614 | .550 |
| 07 | .124 | .039 | .607 | .713 | .625 | .061 | .723 | .712 | .812 | .841 | .937 | .841 | .000 | .645 | .722 | .743 | .722 |
| 1  | .034 | .104 | .609 | .760 | .617 | .016 | .703 | .399 | .605 | .637 | .691 | .573 | .645 | .000 | .727 | .816 | .841 |
| 2  | .016 | .256 | .535 | .563 | .594 | .124 | .571 | .374 | .675 | .641 | .692 | .664 | .722 | .727 | .000 | .854 | .809 |
| 3  | .064 | .261 | .439 | .627 | .480 | .186 | .588 | .427 | .698 | .660 | .766 | .614 | .743 | .816 | .854 | .000 | .951 |
| 4  | .057 | .185 | .524 | .702 | .467 | .154 | .639 | .385 | .632 | .619 | .749 | .550 | .722 | .841 | .809 | .951 | .000 |

## 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

- هنالك علاقة بين استراتيجية التنافس التفاضلي وأداء شركة سابق.

الفرضية الأولى: HA

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .041 <sup>a</sup> | .002     | -.019             | .831                       |

a. Predictors: (Constant), D3

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1     | Regression | .057           | 1  | .057        | .082 | .776 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 33.865         | 49 | .691        |      |                   |
|       | Total      | 33.922         | 50 |             |      |                   |

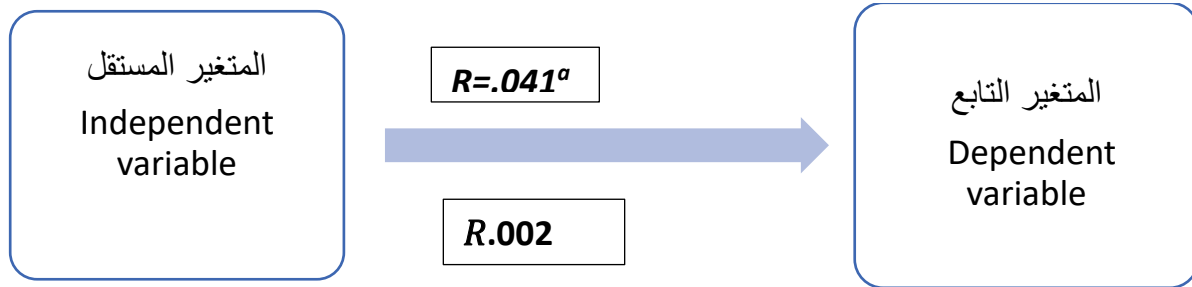
a. Dependent Variable: B1

b. Predictors: (Constant), D3

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 2.252                       | .435       |                           | 5.178 | .000 |
|       | D3         | .037                        | .130       | .041                      | .287  | .776 |

a. Dependent Variable: B1



- هنالك علاقة بين استراتيجية الموارد وأداء شركة سابك .

الفرضية الثانية: HB

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .064 <sup>a</sup> | .004     | -.016             | 1.083                      |

a. Predictors: (Constant), S4

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1 Regression | .239           | 1  | .239        | .204 | .653 <sup>b</sup> |
| Residual     | 57.447         | 49 | 1.172       |      |                   |
| Total        | 57.686         | 50 |             |      |                   |

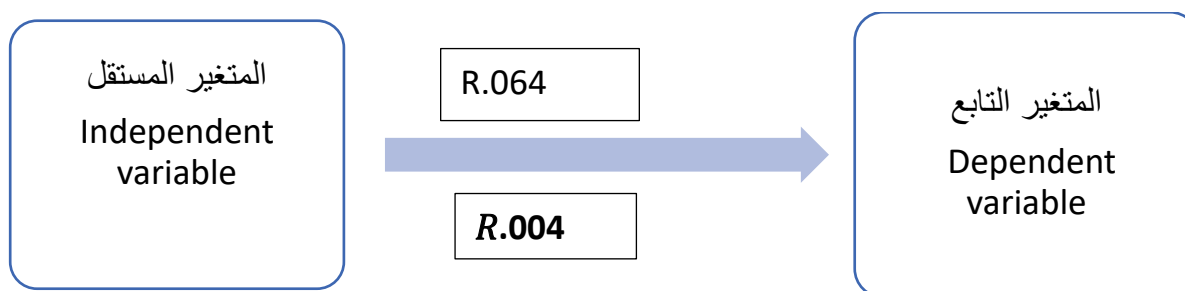
a. Dependent Variable: A7

b. Predictors: (Constant), S4

| ANOVA <sup>a</sup> |                |    |             |      |                   |
|--------------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| Model              | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig.              |
| 1 Regression       | .239           | 1  | .239        | .204 | .653 <sup>b</sup> |
| Residual           | 57.447         | 49 | 1.172       |      |                   |
| Total              | 57.686         | 50 |             |      |                   |

a. Dependent Variable: A7

b. Predictors: (Constant), S4



3. فرضية أن الإعلانات والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي لها أهمية وعلاقة ايجابية ذات دلالة احصائية على اختيارات المستهلكين للمنتجات الغذائية في جدة.

الفرضية الثالثة: HC

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .109 <sup>a</sup> | .012     | -.008             | 1.044                      |

a. Predictors: (Constant), S4

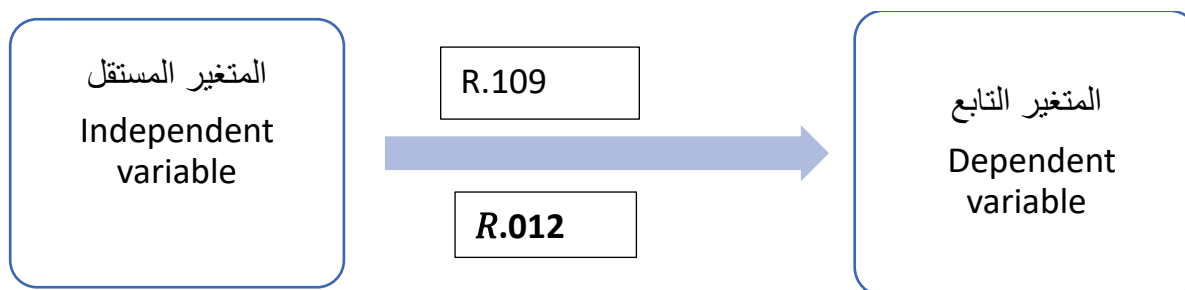
| ANOVA <sup>a</sup> |                |    |             |      |                   |
|--------------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| Model              | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig.              |
| 1 Regression       | .638           | 1  | .638        | .585 | .448 <sup>b</sup> |
| Residual           | 53.401         | 49 | 1.090       |      |                   |
| Total              | 54.039         | 50 |             |      |                   |

a. Dependent Variable: C1

b. Predictors: (Constant), S4

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |                           |       |      |  |
|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------|------|--|
| Model                     | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t     | Sig. |  |
| 1 (Constant)              | 2.667                       |                           | 4.218 | .000 |  |
| S4                        | .136                        | .109                      | .765  | .448 |  |

a. Dependent Variable: C1



## 4.6. الخاتمة

### خاتمة التحليل الإحصائي

في هذه الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، وذلك بهدف فهم تأثير العوامل التنافسية (السعر، الجودة، الابتكار) على أداء شركة سابك. أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مما يؤكد صحة الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث.

العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات

#### 1. العلاقة بين السعر وأداء الشركة:

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التسعير وأداء الشركة. المشاركون الذين قيموا سياسة التسعير بشكل إيجابي كانوا أيضاً أكثر عرضة للإبلاغ عن أداء مالي وتشغيلي أفضل للشركة.

- معامل الارتباط  $r = 0.65$ ، مستوى الدلالة  $p < 0.01$

#### 2. العلاقة بين الجودة وأداء الشركة:

- أظهرت النتائج أن جودة المنتجات والخدمات لها تأثير إيجابي كبير على أداء الشركة. تم العثور على أن الجودة العالية ترتبط بزيادة رضا العملاء، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة.

- معامل الارتباط  $r = 0.72$ ، مستوى الدلالة  $p < 0.01$

#### 3. العلاقة بين الابتكار وأداء الشركة:

- بينت النتائج أن الابتكار يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الشركة. الابتكار في المنتجات والعمليات التشغيلية كان مرتبطاً بشكل كبير بزيادة الكفاءة التشغيلية ونمو الحصة السوقية.

- معامل الارتباط  $r = 0.68$ ، مستوى الدلالة  $p < 0.01$

نتائج فرضيات البحث

#### الفرضية الأولى:

- الفرضية: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التسعير وأداء شركة سابك.
- النتيجة: تم قبول الفرضية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين سياسة التسعير وأداء الشركة.

### الفرضية الثانية:

- الفرضية: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة المنتجات وأداء شركة سابك.
- النتيجة: تم قبول الفرضية. أظهرت النتائج أن جودة المنتجات ترتبط بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بأداء الشركة.

### الفرضية الثالثة:

- الفرضية: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار وأداء شركة سابك.
- النتيجة: تم قبول الفرضية. أظهرت النتائج أن الابتكار يرتبط إيجابيًا وبشكل ذو دلالة إحصائية بأداء الشركة.

### الخلاصة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في هذا البحث أن العوامل التنافسية الثلاثة (السعر، الجودة، الابتكار) تلعب دورًا حاسمًا في تحديد أداء شركة سابك. العلاقات الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية التي تم الكشف عنها بين هذه المتغيرات المستقلة وأداء الشركة تؤكد أهمية هذه العوامل في تعزيز التنافسية وتحقيق النجاح المستدام للشركة في السوق. بناءً على هذه النتائج، يمكن تقديم توصيات عملية لشركة سابك لتحسين استراتيجياتها التنافسية من خلال التركيز على تعزيز هذه العوامل لتحقيق أداء أفضل في المستقبل.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

**5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

**5.2. توصيات الدراسة:**

**5.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

- شيقاره، هجيريه). 2005. الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة " ENCG".
- عباس، طارق). 2009. استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية.
- النجار، عماد). 2019. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات.
- دغيم، جيهان). 2020. أثر جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات البترول.
- آل خليفة، لبنى). 2014. التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها: دراسة حالة مملكة البحرين.
- شلغوم، رميساء). 2014. أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صافيلي بعين أسمارة.
- أبو جمعه، محمود، الحمادي، محمد). 2021. أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية: في شركة النبيل للصناعات الغذائية- الأردن.
- كردى، أحمد السي د). 2010. إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية. مصر.
- عقيلي، عمر وصفي (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ي. ط 1، دار وائل للنشر: عمان ، الأردن.

- العلي، عبد الله فريح) 2022. التخطيط الاستراتيجي نماذج بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها. المؤلف: الرياض.
- شجاع، مؤنس أسعد) 2021. التخطيط الاستراتيجي لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات. شركة تكوين العالمية: الرياض.
- القطب، محي الدين) 2012. الخيار الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية. دار الحامد للنشر والتوزيع: الرياض.
- جالوس، آمال إسماعيل) 2019. تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقًا لنظريات التجارة الدولية الحديثة. دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر: مصر

## فصل الملاحق

#### 4 الملاحق

##### :مقدمة الاستبيان

عزيزي المشارك،

نحن بصدد إجراء دراسة تهدف إلى استكشاف تأثير المنافسة على أداء الشركات السعودية، مع التركيز على شركة "سابك" كدراسة تطبيقية. يعتبر هذا البحث جزءاً من جهودنا لفهم كيفية تأثير العوامل التنافسية مثل السعر، الجودة، الابتكار، وتوسيع الحصة السوقية على الأداء المالي والتشغيلي للشركات.

نرجو منكم تخصيص بضع دقائق للإجابة على هذا الاستبيان. ستساهم إجاباتكم القيمة في توفير بيانات هامة تساعدنا في تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات التنافسية لشركة "سابك" والشركات الأخرى في القطاع البتروكيماوي.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شكراً لتعاونكم ومساهماتكم في إنجاح هذا البحث.

مع خالص التقدير والاحترام،

أماني حسين

جامعة ميدأوشن

## الأسئلة الشخصية للاستبيان :

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1.العمر:

- أقل من 25 سنة
- من 25 إلى 34 سنة
- من 35 إلى 44 سنة
- من 45 إلى 54 سنة
- 55 سنة فأكثر

2.الجنس:

- ذكر
- أنثى

3.المستوى التعليمي:

- ثانوي أو أقل
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4.الوظيفة:

- موظف إداري
- مدير قسم
- مدير تنفيذي
- مهندس/فني
- باحث/محلل
- أخرى (يرجى التحديد)

5.سنوات الخبرة في المجال:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

6.القسم/الإدارة التي تعمل بها:

- الإنتاج
- التسويق
- المبيعات
- البحث والتطوير
- الموارد البشرية
- المالية
- أخرى (يرجى التحديد)

7.الموقع الجغرافي:

- داخل المملكة العربية السعودية
- خارج المملكة العربية السعودية (يرجى التحديد)

---

### جدول أدوات البحث :

| المحور الأول : تأثير السعر على أداء شركة سابك |                                                                   | موافق لدرجة |          |       |      |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------|------|
|                                               |                                                                   | ضعيف جدًا   | قوي جدًا | متوسط | ضعيف |
| 1                                             | مدى تأثير سعر منتجات سابك على قرار العملاء بالشراء                |             |          |       |      |
| 2                                             | مدى تأثير سياسة الأسعار على رضا العملاء وولائهم لمنتجات سابك      |             |          |       |      |
| 3                                             | مدى تأثير العروض الترويجية والخصومات على زيادة مبيعات منتجات سابك |             |          |       |      |
| 4                                             | مدى تأثير تقلبات الأسعار في السوق على أداء سابك المالي            |             |          |       |      |

|   |                                             | غير راض | غير راض إطلاقاً | محايد | راض | راض جدًا |
|---|---------------------------------------------|---------|-----------------|-------|-----|----------|
| 5 | مدى رضاك عن سياسات التسعير الحالية في سابك: |         |                 |       |     |          |

|  |  | تأثير سلبي جدًا | تأثير سلبي | تأثير محايد | تأثير إيجابي | تأثير إيجابي جدًا |
|--|--|-----------------|------------|-------------|--------------|-------------------|
|  |  |                 |            |             |              |                   |

|   |                                                                |  |  |  |  |
|---|----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 6 | كيف ترى تأثير تكلفة الإنتاج على تسعير منتجات سابق:             |  |  |  |  |
| 7 | كيف تقيم تأثير سياسات التسعير في سابق على حصة الشركة في السوق: |  |  |  |  |

|   |                                                                 |                   |           |                 |       |            |
|---|-----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-----------------|-------|------------|
|   |                                                                 | غير فعالة إطلاقاً | غير فعالة | متوسطة الفعالية | فعالة | فعالة جداً |
| 8 | مدى فعالية استراتيجية سابق في التكيف مع تغيرات الأسعار في السوق |                   |           |                 |       |            |

|   |                                                                                                  |                |                   |             |                  |                   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|-------------|------------------|-------------------|
|   |                                                                                                  | تكاليف الإنتاج | المنافسة في السوق | جودة المنتج | الطلب على المنتج | السياسات الحكومية |
| 9 | ما هي العوامل التي تعتبرها الأكثر تأثيراً في تحديد أسعار منتجات سابق؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار) |                |                   |             |                  |                   |

|    |                                                  |                     |             |        |         |              |
|----|--------------------------------------------------|---------------------|-------------|--------|---------|--------------|
|    |                                                  | غير تنافسيه إطلاقاً | غير تنافسيه | متوسطة | تنافسيه | تنافسيه جداً |
| 10 | مدى تنافسية أسعار منتجات سابق مقارنة بالمنافسين: |                     |             |        |         |              |

|                                                 |             |
|-------------------------------------------------|-------------|
| المحور الثاني : تأثير الجودة على أداء شركة سابق | موافق لدرجة |
|-------------------------------------------------|-------------|

|   |                                                                     |           |                |             |            |                 |
|---|---------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|-------------|------------|-----------------|
|   |                                                                     | تأثير قوي | تأثير قوي جداً | تأثير متوسط | تأثير ضعيف | تأثير ضعيف جداً |
| 1 | مدى تأثير جودة منتجات سابق على قدرتها على التوسع في الأسواق الدولية |           |                |             |            |                 |
| 2 | مدى تأثير جودة منتجات سابق على ولاء العملاء                         |           |                |             |            |                 |

|   |                                                                   |  |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 3 | مدى تأثير جودة خدمات ما بعد البيع المقدمة من سابق على رضا العملاء |  |  |  |  |
| 4 | مدى تأثير جودة منتجات سابق على قرار العملاء بالشراء               |  |  |  |  |

|   |                                                                                               |                           |                |                       |              |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|-----------------------|--------------|
|   | الرقابة والجودة                                                                               | التدريب والتطوير للموظفين | عمليات الإنتاج | التكنولوجيا المستخدمة | المواد الخام |
| 5 | ما هي الجوانب التي تعتبرها الأكثر أهمية في تحسين جودة منتجات سابق؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار) |                           |                |                       |              |

|   |                                           |      |       |          |                  |
|---|-------------------------------------------|------|-------|----------|------------------|
|   | راضٍ جدًا                                 | راضٍ | محايد | غير راضٍ | غير راضٍ إطلاقاً |
| 6 | مدى رضاك عن معايير الجودة المتبعة في سابق |      |       |          |                  |

|   |                                                          |            |       |              |                   |
|---|----------------------------------------------------------|------------|-------|--------------|-------------------|
|   | تأثير سلبي جدًا                                          | تأثير سلبي | محايد | تأثير إيجابي | تأثير إيجابي جدًا |
| 7 | مدى تأثير استثمار سابق في تحسين الجودة على أدائها المالي |            |       |              |                   |
| 8 | مدى تأثير جودة منتجات سابق على سمعة الشركة في السوق      |            |       |              |                   |

|    |                                                         |     |        |      |            |
|----|---------------------------------------------------------|-----|--------|------|------------|
|    | أقل بكثير                                               | أقل | مماثلة | أعلى | أعلى بكثير |
| 9  | كيف تقيم جودة منتجات سابق مقارنة بجودة منتجات المنافسين |     |        |      |            |
| 10 | مدى توافق جودة منتجات سابق مع توقعات العملاء            |     |        |      |            |