



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**العدد السادس عشر / الجزء الثاني كانون الأول 2022**

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: مصنع سعيد للمواد الغذائية

الخرطوم - السودان.

**The role of strategic direction in achieving competitive  
advantage**

**Case study: Saeed Foodstuff Factory**

**Khartoum, Sudan.**

إعداد الدكتور/ عبدالله عبدالخالق الطيب

استاذ مساعد بكلية العلوم الادارية

جامعة افريقيا العالية

الخرطوم - السودان

**Prepared by Dr. Abdullah Abdul-Khaleq Al-Tayeb**

**Assistant Professor, College of Administrative Sciences**

**Africa High University**

**Khartoum, Sudan**

بريد الكتروني: [frs12266@gmail.com](mailto:frs12266@gmail.com)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**المخلص.**

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور التوجه الاستراتيجي بأنواعه (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، خلصت إلي نتائج منها وجود ارتباط طردي قوى بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية بمصنع سعيد للمواد الغذائية. ووجود تأثير لأبعاد التوجه الاستراتيجي على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أن المصنع يهتم بتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، ويهتم كذلك بالاجابة على استفساراتهم. أوصت بالاهتمام اكثر باحتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، وعمل منصات الكترونية لتسهيل حصول العملاء على اجابات لاستفساراتهم. ووضع آليات حديثة تساعد على دراسة أحوال المنافسين، وبالتالي مراجعة الخدمات والمنتجات لتحقيق التميز والريادة، الحرص على مواكبة آخر ما توصلت اليه التكنولوجيا وتدريب العاملين عليها.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية، مصنع سعيد للمواد الغذائية .

**Abstract.**

This study aims to know the role of strategic guidance of the following types orientation towards: (customers, competitors, technology) in achieving competitive advantage, The methodology of this study is based on the descriptive analytical method, One of the most important results of this study: There is a direct coordination between the strategic direction and the competitive advantage in the Saeed Food Factory, there is an impact of the dimensions of strategic direction on the variable (competitive advantage), the factory meets the demands and desires of customers now and in the



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

future, in addition to answering their inquiries. The study recommends that the factory pay more attention to the needs and desires of current and future customers, creating electronic platforms to facilitate communication between customers and the factory in answering their inquiries, inventing modern mechanisms that contribute to studying the conditions of competitors, follow up on services and products in order to achieve excellence, follow the modern technological method and train employees on it.

**Key words: strategic orientation, competitive advantage Saeed Food Factory.**

**مقدمة:**

تعتبر الاستراتيجية الموجه العام الذي تسير عليه المؤسسات وكذلك الاطار الذي تعمل وفقه، وعلى ضوءها يتم تحديد الاهداف طويلة المدى، وتعد الاستراتيجية جزء من التخطيط الاستراتيجي، وتُعبّر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنشأة لنفسها في المستقبل، وهذا المصطلح يستخدم حالياً للدلالة على الخطة الطويلة الأمد التي تنطوي على مجموعة من الاهداف العامة، ومجموعة من الاساليب والوسائل التي تحقق هذه الاهداف، ويطلق لفظ الاستراتيجية على الاهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إن ما تواجهه منظمات الاعمال اليوم في ظل الانفتاح وعولمة الاسواق من منافسة قوية تشتد حدتها مع زيادة المتغيرات البيئية، فظهرت الحاجة الى التوجه الاستراتيجي المبني على استشراق المستقبل والاستعداد له من خلال عملية التخطيط حتى تستطيع التكيف مع هذه المتغيرات، ويركز التوجه الاستراتيجي على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والاولويات ضمن ما يحقق أو يكفل تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، كما يعد التوجه الاستراتيجي متطلباً أساسياً لتلك المنظمات التي تبحث عن الميزة التنافسية، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب اعتمادها في كل أنشطة المنظمة وفي جميع عناصر العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

#### مشكلة واسئلة الدراسة:

إن من المهام الاساسية للقيادة العليا في أي منظمة هو تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ولا بد أن يكون بشكل واضح ودقيق، وذلك نسبة لاعتماد كل أنشطة المنظمة عليها من تحديد الاهداف المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد وغيرها من الأنشطة. حيث تلاحظ أن هناك قصور من بعض القيادات العليا في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظماتهم ، كما أن تحقيق الميزة التنافسية من أبرز المهام التي تسعى المنظمات الى جعلها واقعاً وبالتالي المحافظة على موقعها التنافسي في السوق.

ولاهمية وحساسية ما ذكرناه آنفاً جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات في تحقيق الميزة التنافسية (المنظمات السودانية نموذجاً)، ويمكن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمصنع سعيد للمواد الغذائية بالسودان ؟

وتتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو دور التوجه الاستراتيجي نحو العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بالمصنع ؟

2. الى أي مدى هناك دور للتوجه الاستراتيجي نحو المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية بالمصنع ؟

3. ما هو دور التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية بالمصنع ؟

**أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة من خلال بُعدين أساسيين هما:

1. **الأهمية العلمية:** ندرة الدراسات التي تناولت متغير الدراسة المستقل (التوجه الاستراتيجي) على حسب علم الباحث. وكذلك إثراء المكتبات .

2. **الأهمية العملية:** المساهمة في تحسين وضع الشركات السودانية في السوق عبر النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي ستحدد مستوى الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمصنع سعيد للمواد الغذائية بالسودان. من خلال الأهداف الفرعية التالية:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1. بيان دور التوجه نحو العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بالمصنع.
2. توضيح دور التوجه نحو المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية بالمصنع.
3. التعرف على دور التوجه نحو التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية بالمصنع.

**فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بمصنع سعيد للمواد الغذائية بالسودان. وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو العملاء وتحقيق الميزة التنافسية بالمصنع.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية بالمصنع.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو التكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية بالمصنع.

**نموذج الدراسة:**

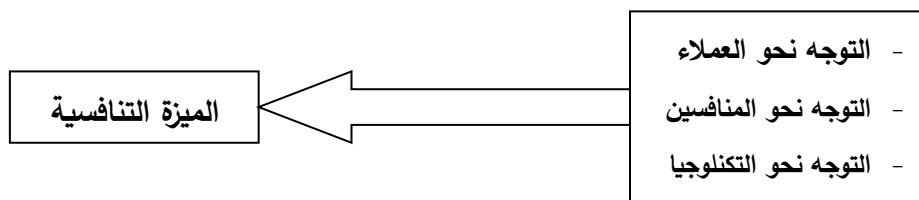
شكل (1): نموذج الدراسة

المتغير التابع

الميزة التنافسية

المتغير المستقل

التوجه الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحث.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**منهجية الدراسة:**

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالمنهج التاريخي.

**مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة:**

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الإستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجلات والصحف، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

أ. **الحدود المكانية:** مصنع سعيد للمواد الغذائية -السودان.

ب. **الحدود الزمانية:** 2022م.

ج. **الحدود البشريّة:** العاملون بالمصنع.

**الدراسات السابقة:**

1. دراسة سعيد.(2017). هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركات، حيث تم التعبير عن مشكلة الدراسة عبر السؤال، ما هو أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الادوية الاردنية؟. استخدمت المنهج الوصفي السببي، افترضت الدراسة انه لا يوجد أثر لممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الادوية الاردنية. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر لممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الادوية الاردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. اوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في شركات الادوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحياتهم لتسهيل انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية.

2. دراسة أبو نجم (2018). هدفت الدراسة الى الوقوف على درجة تطبيق

شركات الاتصالات لانواع التوجه الاستراتيجي، وأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات بشركات الاتصالات السورية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها: جاء تطبيق التوجه نحو العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفعة، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسطة والتوجه نحو الابداع بدرجة منخفضة، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لجميع ابعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات. اوصت الدراسة بتبني فلسفة ادارية واساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي من قبل الادارة في مؤسسات الاتصالات، تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمل على انشاء نظم معلومات ادارية لتوفير معلومات تساعد على اتخاذ القرارات.

3. دراسة سيدأحمد (2022). هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير (جودة المنتج،

الاسعار، الترويج) على تحقيق الميزة التنافسية، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن التسويق في بعض المؤسسات السودانية اصبح دون المستوى المطلوب، وقد يرجع ذلك الى ضعف البنيات التحتية وعدم وجود ثقافة التسويق. حيث افترضت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين (جودة المنتج، الاسعار، الترويج) وتحقيق الميزة التنافسية. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي. خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها تحرص شركة دال للمنتجات الغذائية على جودة منتجاتها بما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية، وتحرص الشركة كذلك على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، واوصت الدراسة ضرورة وضع استراتيجية التسويق بناء على تحليل دقيق لعوامل





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

البيئة الخارجية، وزيادة التعاون داخل الشركة بغرض انجاح الخطة التسويقية  
الموضوعة.

### العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في بناء تصورات أولية للدراسة الحالية وتكوين تصور دقيق فيما يخص التوجه الاستراتيجي (سعيد، 2017) ودراسة (ميرنا، 2018)، وساهمت دراسة (سيداحمد، 2022) في بناء تصور حول المتغير التابع الميزة التنافسية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، واعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع عينة الدراسة. استفادت الدراسة الحالية من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع نتائج الدراسة الحالية، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مصنع سعيد للمواد الغذائية بالسودان.

### أولاً: الإطار النظري

#### 1. التوجه الاستراتيجي:

#### أ/ مفهوم التوجه الاستراتيجي:

الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي في المنظمات يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي تحدد خطوط المسؤولية والصلاحيات، ويسهم في عملية تسريع القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض ومراجعة الاجراءات الادارية. وهو يعد من المتغيرات المهمة في عالم الاعمال، وهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة ضمن محيط



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاعمال. فقد عرفه (يونس، 2004). بأنه عملية تحليل لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للمتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها. وعرفت بأنها توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة، بالإضافة الى تخصيص الموارد والتي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي (Auh & Menguc, 2005). كما عرف كذلك بأنه المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة، أي التقيد بالامكانيات المتوفرة لديها (مقرشي، 2015). مما سبق من تعريفات يرى الباحث أن التوجه الاستراتيجي هو أحد عمليات الادارة الاستراتيجية، يهدف الى بقاء المنظمة وتحقيقها لميزة تنافسية في ظل تغيرات بيئية محيطية، من خلال استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الامثل، وبالتالي تجويد أداء المنظمة الحالي والمستقبلي، مما يتطلب تضافر الجهود ومشاركة جميع العاملين في المنظمة.

**ب/ اسهامات التوجه الاستراتيجي:**

العديد من الدراسات التي أجريت أكدت الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة سواء كانت ربحية أو خدمية .

من اسهامات التوجه الاستراتيجي بصورة عامة ما يلي: (الكرنخي، 2014)

1. تحديد الاهداف بعيدة المدى للمنظمة وتحديد الاجراءات اللازمة لتحقيقها.
2. توضيح الاهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
3. توحيد وتوجيه جميع الجهود أو الادارات نحو الاهداف والغايات المحددة.
4. التركيز الواضح على الامور والمسائل الهامة استراتيجياً.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5. مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
6. الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء ادارة المنظمة.
7. تحسين الاداء الكلي للمنظمة.
8. جعل المديرين اكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
9. تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
10. ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
11. تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الادارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط.
12. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

**ج/ مستويات التوجه الاستراتيجي:**

هناك اتفاق بين الباحثين على ان هناك ثلاثة مستويات للتوجه الاستراتيجي يبني كل منها على سابقه، ويمكن تناولها على النحو التالي:

**1. الرؤية الاستراتيجية:**

ذكر (الشعبي، 2004) أن الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة مواجهة تدل وترشد حركة المنظمات باتجاه معين، فهي توصيف لتوجيهات المنظمة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه منظماتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتقانة وبما يتلاءم مع قدرات المنظمة وامكانياتها.

كما أن (ادريس، 2005) يرى أن الرؤية الاستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة، على ان تكون هذه



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والاتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة، وبذلك تستطيع المنظمة ان تحكم وتضبط الوضع الراهن وان تضمن المستقبل في ميدان أعمالها.

2. رسالة المنظمة: (الكرنخي، 2014)

رسالة المنظمة عبارة مختصرة قليلة الفقرات سهلة التذكر توضح سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الادارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها المستقبلي، ورسالة المنظمة تصدر عن أعلى المستويات الادارية فيها. وتمثل الرسالة الواضحة مرشداً وموجهاً وحافزاً للأفراد العاملين من أجل زيادة الكفاءة في الاداء، فضلاً عن استعمالها معيار لتقويم الاداء الكلي للمنظمة.

تختلف الخصائص التي تتمثل بها الرسالة وسماتها من منظمة لآخرى، ولكن بصفة عامة لا بد من خصائص اساسية للرسالة الناجحة، تعبر عن اسباب وجودها تتمثل في الاتي:

1. ان تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة ، وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
2. التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها: ينبغي ان تتطابق رسالة المنظمة مع غايات واهدافها الاستراتيجية.
3. انسجام الاستراتيجيات والسياسات مع الاهداف، على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الاعمال.
4. ان تأخذ في الحسبان طبيعة البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة حالياً وما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف لتتوافق معها او لتتفوق عليها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5. توصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة اهدافها المرغوبة، عبر الاعمال والانشطة التي تؤديها سواء كانت انتاجية أو خدمية.
  6. قدرتها على خلق حالة من التكامل بين اجزاء المنظمة ومكوناتها، سواء بين الانشطة والاقسام ( التكامل الافقي) أم على مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الاعمال ( التكامل العمودي).
  7. امكانية تحقيق اهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين، مجهزين، حملة أسهم، مستخدمين، دائنين ومدنيين).
  8. القدرة على ترسيخ قيم المنظمة ومعتقداتها بما يتلاءم وقيم المجتمع وظروفه في زمان ومكان معينين.
  9. القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، عبر تحقيق المركز الاول من الخدمات المقدمة للزبون ومن حيث الامان والبيئة.
  10. تتطلع الى المستقبل وتأخذ الماضي بالحسبان.
- 3. الاهداف الاستراتيجية:**

تعرف بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الانشطة المخططة واتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الاهداف ما الذي يجب انجازه ومتى وكيف، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية (السكرانة، 2010) كما عرفها (Wayne, 2015) بأنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الانشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتتعلق الاهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة.



1. التوجه نحو العملاء:

تسعى المنظمات للتوجه نحو العملاء من خلال تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك، وترجمتها الى خدمات ومنتجات بشكل يحقق لها موقف تنافسي جيد في السوق، مما يتطلب ان تكون الخدمات والمنتجات أفضل مما عند الآخرين، ويتم قياس التوجه نحو العملاء من خلال قياس بعض المتغيرات مثل رضا العملاء ومعرفة وفهم حاجات العملاء وردت فعلهم تجاه خدمات ما بعد البيع.

يركز التوجه نحو العملاء على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم، فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواز على حصة سوقية كبيرة. كما يتضمن التوجه نحو العملاء التصرفات التي تتخذها المؤسسة للاستجابة للمعلومات عن حاجة العملاء، وبالتالي فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات وخدمات تتناسب مع العملاء من شأنه تحقيق الربح للمنظمة (الدوري، 2005)

كما أن هناك مبادئ أساسية تعتمد عليها عملية التركيز على العملاء (التوجه نحو العملاء) هي: (المبيريك، 2016)

1. التلبية الفورية لطلبات واحتياجات العميل .
2. القدرة على تلبية الوعود.
3. الدقة في التعامل.
4. ابداء المودة (الكياسة) (جو الالفة والمودة ومخاطبتهم على مستوى تفكيرهم)
5. اللباقة في التعامل حيث ان غضب العميل يكون دائماً في عدم كون البائع لبقاً في ابلاغه بعدم امكانيته تلبية طلباته بالصورة التي طلبها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6. دقة وشمول المعلومات بمعنى الانصات دون مقاطعة العميل حتى لو كان

العميل غير موضوعي في الحديث.

7. حق العميل في الشكوى والاعتراض.

## 2. التوجه نحو المنافسين:

التوجه نحو المنافسين هو ذلك التوجه الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الاداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات وانشطة وعمليات المؤسسة، بما يؤدي الى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وريادة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

(وصاف، 2005)

يرى الباحث أن التوجه نحو المنافسين يعتمد على استراتيجيات (قيادة التكلفة، التميز والاختلاف) ففي الاولى (التكلفة) تسعى المنظمة جاهدة الى تخفيض تكلفة منتجاتها وخدماتها لتصل الى الزبون النهائي بسعر مناسب يجعله يختارها من بين السلع الشبيهة. أما في الثانية (التميز والاختلاف) تقوم المنظمة بتمييز سلعتها على بقية السلع المنافسة من خلال تقديم تشكيلات جديدة للمنتج أو سمات خاصة به غير التي تعود الزبون أن يراها في بقية المنتجات.

## 3. التوجه نحو التكنولوجيا:

مع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الاخيرة، لا يمكن ان نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات والمؤسسات، حيث حملت تلك



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المؤسسات والمنظمات على ادارة مختلف الاقسام وعلى المستويات المتعددة في الشركة بشكل افضل، وقد اصبحت معظم المؤسسات تبني كافة استراتيجياتها الادارية على التكنولوجيا، لدرجة ان كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بأنت بالانحسار والتراجع على كافة الاصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق. فالتوجه نحو التكنولوجيا معناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجياً. (الخماسية، 2012)

تتضمن التكنولوجيا كل الاساليب التي تستطيع المنشأة أو المؤسسة من خلال خلق القيم الى اصحاب المصلحة والشأن فيها، فالتكنولوجيا تضم (المعرفة الانسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات الالكترونية، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الاعمال للمنظمة). ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للالكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالاضافة الى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة). (أحمد، 2009).

يرى الباحث أنه وفي ظل التوجه نحو التكنولوجيا على المنظمات ان تواكب آخر ما توصلت اليه التكنولوجيا فيما يخص الاجهزة والمعدات والشبكات والاتصالات والبرمجيات وغيرها، إذ أنها تساعد وبصورة كبيرة على تقليل تكلفة الموارد وتزيد من قدرتها مما يعظم من ارباح المنظمات، كما أن التكنولوجيا اصبحت من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالاسواق، وتساعد على تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للزبائن وتزيد من القدرة على تغطية كافة الاسواق في ظل الانتاج بكميات كبيرة.





## 2. الميزة التنافسية:

### أ/ مفهوم الميزة التنافسية:

تعتبر المنافسة جوهر النجاح أو الفشل للمنظمات، كما أنها تحدد مدى ملائمة أنشطة المنظمة ومساهماتها في أداء المنظمة، مثل الابداع أو الترابط الثقافي أو التنفيذ السليم للمهام، ولذلك تبحث المنظمات عن استراتيجيات تنافسية عن طرق البحث والتصي لمواقع تنافسية محببة لها في مجال العمل الذي تختص به المنظمة، من أجل تحقيق ارباح عاليه واستقرار في انسياب وتقديم السلع والخدمات لمواجهة القوى المنافسة في الاسواق في ظل التغيرات المطردة في بيئة العمل.

عُرفت الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنشأة في التفوق على منافسيها بما يؤدي الى اشباع رغبات عاملها وعملائها، ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الاجل (عبدالغفور، 2015). كذلك عرفت بأنها المصدر الذي يعزز وضع المنشأة في السوق بما يحقق لها الارباح الاقتصادية، من خلال امتيازها عن منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة والتركيز على الانتاج (السكرانه، 2008). أيضاً عرفها (العتوم، 2009) بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال الاستغلال الافضل للامكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالاضافة الى القدرات والكفاءات المعروفة وغيرها. بينما عرفها (Poht, 2014) بأنها المفهوم الذي يستخدم بشكل عام لوصف الاداء النسبي للمنافسين في بيئة سوق معينة، فيقال أن تلك المنشأة تمتلك ميزة تنافسية اذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة إقتصادية أكثر من منافسيها في ذات السوق.

من أجل تحقيق الميزة التنافسية يرى الباحث أنه لا بد للمنظمة من التفوق في موقع العمل داخل الاسواق من خلال تقديم خدمة وسلعه متميزة مع تكلفة أقل، وذلك يتأتى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

من خلال التميز في المهارات والكفاءات والموارد، وأن تكون المنظمات على معرفة وفهم للقوى المنافسة لها في السوق وآلية تغييرهم وتطورهم مع الوقت، مع الكفاءة لنقل وإدارة الموارد الضرورية لاتخاذ ردور الفعل التنافسية المناسبة في الوقت المناسب.

**ب/ أهمية الميزة التنافسية:**

تعتبر الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة لما لها من دور كبير في تحقيق استراتيجيات المنظمات وأهدافها التي من أهمها الاستدامة وتحقيق الربح. كما تعد جوهر الاستراتيجيات التسويقية لمساهمتها في تطوير السلع والخدمات وإيجاد أسواق جديدة ومتخصصة ومناظر توزيع إضافية وغيرها من المساهمات.

كما ان اهمية الميزة التنافسية يمكن تحديدها بما يلي: (الطائي، 2010).

1. تعد بمثابة السلاح الاساس لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويأتي ذلك من خلال قيام المنشأة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق العينات والمهارات الانتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص والمتغيرات بشكل سريع.
2. كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنشأة الناجحة من غيرها، لان المنشآت الناجحة تتميز بايجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار، لان النماذج القديمة قد اصبحت معروفة ومتاحة وبشكل واسع، حيث ان المنافسين على علم بها. وكنتيجة لذلك فإن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل من الميزة التنافسية لأي منشأة هي الاحسن لها في كافة الاحوال.

3. تمثل مؤشراً ايجابياً نحو توجه المنشأة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ما يعني أنه سيكون لها عملاء



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين الأمر الذي يحقق زيادة في حجم المبيعات والارباح.

**ج/ خصائص الميزة التنافسية:**

للميزة التنافسية خصائص عديدة نذكر منها مايلي: (العتوم، 2009).

1. تقدم الميزة التنافسية دعماً مهماً يسهم في نجاح الاعمال.
2. تتصف الميزة التنافسية بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وهي تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنشأة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. تقدم الميزة التنافسية اساساً للتحسينات المستقبلية، لانها تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنشأة الداخلية من جهة أخرى.
4. مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقيق المنشأة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
5. تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
6. متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات المنشأة الداخلية من جهة أخرى.
7. مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بكل سهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنشأة.
8. يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الاهداف والنتائج التي تريد المنشأة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.



لميزة التنافسية أبعاداً عديدة تتحقق من خلالها الميزة التنافسية، منها ما ذكره

(كحيل، 2016)

1. بُعد القيمة المدركة لدى العميل: وهي ما تسعى له المنشأة عبر استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها مما يسهم في بناء الميزة التنافسية لها، في حين أن فشل أي مشاة في استغلال امكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير.

2. بُعد التميز: حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال انتاج وعرض سلع أو خدمات لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها.

3. بُعد التكلفة/ الكلفة: تُعد التكلفة المنخفضة البُعد التنافسي الاول الذي تسعى المنشآت الى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الارباح، فالمنشأة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها، فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق، وتكون في موقع جديد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق، ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد وإن خفض التكلفة يتيح للمنشآت تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية.

ولتحقيق التخفيض في التكلفة لا بد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الاداء بما يسهم في التقليل من الهدر، والدقة في استخدام الموارد، وتحديد الطريق الامثل لاداء العمل، كما أن ظرف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الادارة الى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي الى تخفيض الكلفة كنظام الانتاج في الوقت المحدد. وهناك دائماً جزء من



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

السوق داخل كل صناعة يشترى على أساس التكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك الاسواق على المنشأة أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة.

4. الجودة: تسعى المنشآت الى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن لغيرها مجاراتها، والجودة تشير الى مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام، أو الملائمة لغرض الاستعمال، وتعتمد على ادراك متطلبات العميل. وتتوقف أهمية الجودة منذ الثمانيات في تحديد المنتج الذي يرغب العميل في الحصول عليه الى جانب السعر.

5. المرونة: اصبحت المرونة من أهم الابعاد التنافسية في الاسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع، وكذلك حاجاتهم لوسائل الأشباع، وكلاً من الكلفة الاقل والجودة الافضل لا يمكن أن تؤمن تفوقاً تنافسياً ما لم يصابها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات العملاء. وبهذا اصبحت المرونة بُعداً تنافسياً يتضمن القدرة على انتاج منتجات جديدة وبمقدار واسع القدرة على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة للاستجابة لرغبات العميل.

6. التسليم: ان ازادت اهمية الوقت للعميل ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى الى توسيع قاعدتها من العملاء من خلال التسليم في الموعد المحدد وايصال السلعة إليه، ويتمثل هذا البُعد من خلال تقديم منتجات جديدة باوقات سريعة وخصوصاً في المنتجات التي يكون عمرها قصير.

7. الابداع: يُعد الابداع أحد الابعاد الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية، ويقصد به ابتكار الشئ على غير مثل سابق، ويمكن النظر للابداع على أنه العملية أو النشاط الذهني الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شئ جديد.



### 1/ الإجراءات المنهجية للدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين برئاسة مصنع سعيد للمواد الغذائية وعددهم (210) مفردة، وهو مصنع أنشئ في العام 1980م ممثلاً أحد أكبر المجمعات الزراعية والصناعية لإنتاج الخُضر والفاكهة وتصنيعها، ويقع في مدينة الخرطوم بحري - المنطقة الصناعية على مساحة 4 فدان، كما تتبع له مزرعة تقع على بعد 70 كيلومتر من الخرطوم بحري على الضفة الشرقية للنيل الأزرق (3200) فدان، إعتد المصنع كلياً على الخبرة السودانية في التخطيط والهندسة والإنتاج والصيانة، كما إعتد على التكنولوجيا الأجنبية في الماكينات التي تلائم ظروف المواد الخام بالسودان. ومواكبة للتطور العالمي في مجال التصنيع الغذائي تتم بإستمرار عمليات تحديث وتطوير خطوط الإنتاج وإدخال خطوط إنتاج جديدة، مما وضع منتجاته في مصاف المنتجات العالمية. (منشورات مصنع سعيد للمواد الغذائية، 2022)

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (55) مفردة من العاملون برئاسة المصنع بنسبة (26,2%) من مجتمع الدراسة. تم توزيع عدد (55) استبانة على أفراد العينة، تم استرجاع (50) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (90,9%)، وهي عينة الدراسة الفعلية الخاضعة للتحليل. والجدول (1) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين في المصنع عينة الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
<b>الوظيفة:</b>		
مدير ادارة/قسم	4	%8
مشرف	7	%14
مندوب	29	%58
أخرى	10	%20
<b>سنوات الخبرة:</b>		
أقل من 10 سنوات	16	%32
10-20 سنة	26	%52
21 سنة فاكثر	8	%16
<b>المؤهل العلمي:</b>		
دون الجامعي	6	%12
جامعي	31	%62
فوق الجامعي	13	%26
<b>التخصص:</b>		
إدارة أعمال	13	%26
محاسبة	9	%18
اقتصاد	6	%12
أخرى	22	%44



المحور الاول: أبعاد التوجه الاستراتيجي

التوجه نحو العملاء

جدول (2) التكرار والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التوجه نحو العملاء

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يقوم المصنع بدراسة احتياجات العملاء الحالية ويعمل على تلبيتها	14	23	6	4	3
		%28	%46	%12	%8	%6
2	يقوم المصنع بدراسة احتياجات العملاء المستقبلية ويخطط لتلبيتها	13	24	5	5	3
		%26	%48	%10	%10	%6
3	يتعامل المصنع باهتمام مع ملاحظات العملاء واستفساراتهم	10	26	4	4	6
		%20	%52	%8	%8	%12
4	يقدم المصنع المنتجات بالشكل المطلوب من أول مره	11	20	7	7	5
		%22	%40	%14	%14	%10
5	يمتلك الموظفين بالشركة المعرفة التامة للإجابة على استفسارات العملاء	17	21	6	4	2
		%34	%42	%12	%8	%4





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (3) المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينة مستقلة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور

التوجه نحو العملاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الوزن المعياري
1	يقوم المصنع بدراسة احتياجات العملاء الحالية ويعمل على تلبيتها	3.82	1.11	5.23	0.00	77.0%
2	يقوم المصنع بدراسة احتياجات العملاء المستقبلية ويخطط لتلبيتها	3.78	1.12	4.93	0.00	75.7%
3	يتعامل المصنع باهتمام مع ملاحظات العملاء واستفساراتهم	3.60	1.23	3.44	0.00	68.7%
4	يقدم المصنع المنتجات بالشكل المطلوب من أول مره	3.50	1.25	2.82	0.01	65.5%
5	يملك الموظفون بالشركة المعرفة التامة للإجابة على استفسارات العملاء	3.94	1.07	6.24	0.00	81.1%

من الجدول يمكن ترتيب العبارات ابتداء من الأكبر موافقةً إلى أقلها وفقاً لإجابات أفراد العينة كالتالي:

- يمتلك الموظفون بالشركة المعرفة التامة للإجابة على استفسارات العملاء، المتوسط الحسابي 3.94، الوزن المعياري 81.1%
- يقوم المصنع بدراسة احتياجات العملاء الحالية ويعمل على تلبيتها، المتوسط الحسابي 3.82، الوزن المعياري 77.0%
- يقوم المصنع بدراسة احتياجات العملاء المستقبلية ويخطط لتلبيتها، المتوسط الحسابي 3.78، الوزن المعياري 75.7%
- يتعامل المصنع باهتمام مع ملاحظات العملاء واستفساراتهم، المتوسط الحسابي 3.60، الوزن المعياري 68.7%



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

– يقدم المصنع المنتجات بالشكل المطلوب من أول مره، المتوسط الحسابي 3.50،  
الوزن المعياري 65.5%

التوجه نحو المنافسين:

جدول (4) التكرار والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التوجه نحو

المنافسين

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يقوم المصنع بدراسة نقاط الضعف والقوة عند المصانع المنافسة	11	24	5	6	4
		%22	%48	%10	%12	%8
2	يقدم المصنع منتجات أقل تكلفة من المصانع المنافسة	12	21	6	7	4
		%24	%42	%12	%14	%8
3	يقدم المصنع منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمصانع المنافسة	14	23	5	5	3
		%28	%46	%10	%10	%6
4	يقدم المصنع خدماته في وقت أسرع من المصانع المنافسة	9	16	7	10	8
		%18	%32	%14	%20	%16
5	يقوم المصنع بمسح دوري للخدمات التي تقدمها المصانع المنافسة	10	16	12	7	5
		%20	%32	%24	%14	%10



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (5) المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينة مستقلة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور

التوجه نحو المنافسين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الوزن المعياري
1	يقوم المصنع بدراسة نقاط الضعف والقوة عند المصانع المنافسة	3.64	1.18	3.84	0.00	70.6%
2	يقدم المصنع منتجات أقل تكلفة من المصانع المنافسة	3.60	1.22	3.49	0.00	68.9%
3	يقدم المصنع منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمصانع المنافسة	3.80	1.13	5.00	0.00	76.1%
4	يقدم المصنع خدماته في وقت أسرع من المصانع المنافسة	3.16	1.36	0.83	0.41	54.7%
5	يقوم المصنع بمسح دوري للخدمات التي تقدمها المصانع المنافسة	3.38	1.23	2.18	0.03	62.1%

من الجدول يمكن ترتيب العبارات ابتداء من الأكبر موافقةً إلى أقلها وفقاً لإجابات أفراد العينة كالتالي:

- يقدم المصنع منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمصانع المنافسة، المتوسط الحسابي 3.80، الوزن المعياري 76.1%
- يقوم المصنع بدراسة نقاط الضعف والقوة عند المصانع المنافسة، المتوسط الحسابي 3.64، الوزن المعياري 70.6%
- يقدم المصنع منتجات أقل تكلفة من المصانع المنافسة، المتوسط الحسابي 3.60، الوزن المعياري 68.9%
- يقوم المصنع بمسح دوري للخدمات التي تقدمها المصانع المنافسة، المتوسط الحسابي 3.38، الوزن المعياري 62.1%



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

– يقدم المصنع خدماته في وقت أسرع من المصانع المنافسة، المتوسط الحسابي

3.16، الوزن المعياري 54.7%

التوجه نحو التكنولوجيا:

جدول (6) التكرار والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التوجه نحو التكنولوجيا

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتوفر لدى المصنع نظام معلومات يساعد على تنظيم العمل والوقت	11	13	11	8	7
		22%	26%	22%	16%	14%
2	يقوم المصنع بتحديث الأجهزة الالكترونية لديه لمواكبة أحدث التقنيات	9	24	8	5	4
		18%	48%	16%	10%	8%
3	يوظف المصنع التقنيات الحديثة لتقديم خدمات مميزة وسريعة للعملاء	12	21	8	7	2
		24%	42%	16%	14%	4%
4	يتبع المصنع نظام الكتروني يساعده في التعامل مع العملاء	8	21	9	8	4
		16%	42%	18%	16%	8%
5	يتوفر لدى العاملين بالمصنع إلمام جيد للتعامل مع التقنيات الحديثة	12	19	9	7	3
		24%	38%	18%	14%	6%



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (7) المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينة مستقلة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور

التوجه نحو التكنولوجيا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الوزن المعياري
1	يتوفر لدى المصنع نظام معلومات يساعد على تنظيم العمل والوقت	3.26	1.34	1.37	0.18	57.7%
2	يقوم المصنع بتحديث الأجهزة الالكترونية لديه لمواكبة أحدث التقنيات	3.58	1.13	3.62	0.00	69.6%
3	يوظف المصنع التقنيات الحديثة لتقديم خدمات مميزة وسريعة للعملاء	3.68	1.10	4.36	0.00	73.1%
4	يتبع المصنع نظام الكتروني يساعده في التعامل مع العملاء	3.42	1.17	2.54	0.01	64.0%
5	يتوفر لدى العاملين بالمصنع إمام جيد للتعامل مع التقنيات الحديثة	3.60	1.17	3.64	0.00	69.7%

من الجدول يمكن ترتيب العبارات ابتداءً من الأكبر موافقةً إلى أقلها وفقاً لإجابات أفراد العينة كالتالي:

- يوظف المصنع التقنيات الحديثة لتقديم خدمات مميزة وسريعة للعملاء ، المتوسط الحسابي 3.68 ، الوزن المعياري 73.1%
- يتوفر لدى العاملين بالمصنع إمام جيد للتعامل مع التقنيات الحديثة، المتوسط الحسابي 3.60، الوزن المعياري 69.7%
- يقوم المصنع بتحديث الأجهزة الالكترونية لديه لمواكبة أحدث التقنيات، المتوسط الحسابي 3.58، الوزن المعياري 69.6%
- يتبع المصنع نظام الكتروني يساعده في التعامل مع العملاء ، المتوسط الحسابي 3.42، الوزن المعياري 64.0%



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

– يتوفر لدى المصنع نظام معلومات يساعد على تنظيم العمل والوقت، المتوسط

الحسابي 3.26، الوزن المعياري 57.7%

المحور الثاني: الميزة التنافسية:

جدول (8) التكرار والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التوجه نحو العملاء

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يقوم المصنع بمراقبة جودة منتجاته وخدماته بشكل مستمر	16	22	6	4	2
		32%	44%	12%	8%	4%
2	يحرص المصنع على تمييز منتجاته للتفوق على المنافسين	16	24	4	4	2
		32%	48%	8%	8%	4%
3	يصمم المصنع خطط استراتيجية لزيادة حصته في السوق	12	21	8	7	2
		24%	42%	16%	14%	4%
4	يحرص المصنع على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والمهددات	12	19	9	7	3
		24%	38%	18%	14%	6%
5	يستخدم المصنع أساليب تقنيه حديثة تدعم موقفه التنافسي بالسوق	17	26	4	2	1
		34%	52%	8%	4%	2%
6	يلتزم المصنع بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات تفوق توقعاتهم	18	16	6	4	6
		36%	32%	12%	8%	12%
7	يتابع المصنع كل ما يطرأ من تطور لتحقيق الجودة المطلوبة	16	24	4	4	2
		32%	48%	8%	8%	4%



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (9) المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينة مستقلة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور

الميزة التنافسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الوزن المعياري
1	يقوم المصنع بمراقبة جودة منتجاته وخدماته بشكل مستمر	3.92	1.06	6.16	0.00	80.7%
2	يحرص المصنع على تمييز منتجاته للتفوق على المنافسين	3.96	1.04	6.54	0.00	82.2%
3	يصمم المصنع خطط استراتيجية لزيادة حصته في السوق	3.68	1.10	4.36	0.00	73.2%
4	يحرص المصنع على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والمهددات	3.60	1.17	3.64	0.00	69.6%
5	يستخدم المصنع أساليب تقنيه حديثة تدعم موقفه التنافسي بالسوق	4.12	0.86	9.17	0.00	90.4%
6	يلتزم المصنع بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات تفوق توقعاتهم	3.72	1.34	3.79	0.00	70.4%
7	يتابع المصنع كل ما يطرأ من تطور لتحقيق الجودة المطلوبة	3.96	1.04	6.54	0.00	82.2%

من الجدول يمكن ترتيب العبارات ابتداء من الأكبر موافقةً إلى أقلها وفقاً لإجابات أفراد العينة كالتالي:

- يستخدم المصنع أساليب تقنيه حديثة تدعم موقفه التنافسي بالسوق، المتوسط الحسابي 4.12، الوزن المعياري 90.4%
- يحرص المصنع على تمييز منتجاته للتفوق على المنافسين، المتوسط الحسابي 3.96، الوزن المعياري 82.2%
- يتابع المصنع كل ما يطرأ من تطور لتحقيق الجودة المطلوبة، المتوسط الحسابي 3.96، الوزن المعياري 82.2%



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- يقوم المصنع بمراقبة جودة منتجاته وخدماته بشكل مستمر، المتوسط الحسابي 3.92، الوزن المعياري 80.7%
- يصمم المصنع خطط استراتيجية لزيادة حصته في السوق، المتوسط الحسابي 3.68، الوزن المعياري 73.2%
- يلتزم المصنع بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات تفوق توقعاتهم، المتوسط الحسابي 3.72، الوزن المعياري 70.4%
- يحرص المصنع على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والمهددات، المتوسط الحسابي 3.60، الوزن المعياري 69.6%

جدول (10) المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينة مستقلة لإجابات أفراد العينة على مجموع

العبارات حسب المحاور

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الوزن المعياري
1	3.728	1.156	4.532	0.002	73.6%
2	3.516	1.224	3.068	0.088	66.5%
3	3.508	1.182	3.106	0.038	66.8%
	3.85	1.09	5.74	0.00	78.4%

من الجدول يُلاحظ أن متغير التوجه نحو العملاء بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 وهي تقع في المدى الذي يمثل الموافقة وفقاً لمقياس ليكارت، والقيمة الاحتمالية لاختبار (ت) 0.002 تشير إلى وجود دلالة إحصائية للفرق بينه والمتوسط الفرضي. والوزن المعياري لمتغير التوجه نحو العملاء 73.6%.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أما التوجه نحو المنافسين فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 وهي تقع في المدى الذي يمثل الموافقة وفقاً لمقياس ليكارت، والقيمة الاحتمالية لاختبار (ت) 0.08 تشير إلى وجود دلالة إحصائية للفرق بينه والمتوسط الفرضي بمستوى ثقة (92%). والوزن المعياري لمتغير التوجه نحو العملاء 66.5%.

أما التوجه نحو التكنولوجيا فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 وهي تقع في المدى الذي يمثل الموافقة وفقاً لمقياس ليكارت، والقيمة الاحتمالية لاختبار (ت) 0.038 تشير إلى وجود دلالة إحصائية للفرق بينه والمتوسط الفرضي بمستوى ثقة (96%). والوزن المعياري لمتغير التوجه نحو العملاء 78.4%.

### 3/ عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

جدول رقم (11) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ التوجه نحو العملاء	0.71	7.23	0.01
2/ التوجه نحو المنافسين	0.67	5.24	0.03
3/ التوجه نحو التكنولوجيا	0.64	4.94	0.042
معامل الارتباط (R)	0.89		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.79		
F	27.7		
Sig F	0.000		

يتضح من الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط على وجود ارتباط طردى قوى بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.89). كما تشير معاملات الانحدار أن التوجه نحو العملاء على علاقة موجبة مع الميزة التنافسية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.71) وهذا يعنى أن التوجه نحو العملاء يؤثر طردياً في الميزة التنافسية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في مستوى التوجه نحو العملاء يسهم في تفعيل الميزة التنافسية بنسبة (7.1) % .

كما بلغ معامل انحدار متغير التوجه نحو المنافسين بلغت قيمته (0.67) وهذا يعنى أن التوجه نحو المنافسين يؤثر طردياً في الميزة التنافسية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في مستوى التوجه نحو المنافسين يساهم في رفع الميزة التنافسية بنسبة (6.7) % .

وبلغ معامل انحدار متغير التوجه نحو التكنولوجيا بلغت قيمته (0.64) وهذا يعنى أن مستوى التوجه نحو التكنولوجيا يؤثر في الميزة التنافسية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في التوجه نحو التكنولوجيا يساهم في الميزة التنافسية بنسبة (6.4) % .

كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (11) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث بلغ معامل التحديد (0.79). وهذه النتيجة تدل على أن مستوى التوجه الاستراتيجي يؤثر في الميزة التنافسية بنسبة (89)% بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (21)% وهذه دلالة على جودة توافق العلاقة بين عناصر التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية.

كما يتضح من نتائج التحليل وجود دلالة إحصائية لقيم (ت) المحسوبة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، حيث أن مستويات الدلالة لاختبار (ت) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).



رابعاً: النتائج والتوصيات:

النتائج:

يمكن تلخيص أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

1. وجود ارتباط طردي قوى بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية بمصنع سعيد للمواد الغذائية.
2. وجود تأثير لأبعاد التوجه الاستراتيجي على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى التوجه الاستراتيجي يؤثر في الميزة التنافسية .
3. يهتم المصنع بتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، ويهتم كذلك بالاجابة على استفساراتهم.
4. يهتم المصنع بدراسة أحوال المنافسين، ويراجع خدماته ومنتجاته بصورة مستمرة لتقديم الافضل والمميز عن الآخرين.
5. يستخدم المصنع أحدث التكنولوجيا في كل معاملاته ويعمل على تدريب العاملين عليها.
6. لدى المصنع قاعدة بيانات ومعلومات ثرة عن المنافسين والعملاء تمكنه من احسان التعامل معهما.
7. يحرص المصنع على تحليل ودراسة البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والمهددات للمحافظة على موقعه التنافسي.
8. اهتمام المصنع بالعملاء والمنافسين والتكنولوجيا مكنه من تحقيق ميزة تنافسية جيدة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**التوصيات:**

- بناءً على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالآتي:
1. الاهتمام اكثر باحتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، وعمل منصات الكترونية لتسهيل حصول العملاء على اجابات لاستفساراتهم.
  2. وضع آليات حديثة تساعد على دراسة أحوال المنافسين، وبالتالي مراجعة الخدمات والمنتجات لتحقيق التميز والريادة.
  3. الحرص على مواكبة آخر ما توصلت اليه التكنولوجيا وتدريب العاملين عليها.
  4. العمل على تحديث قاعدة بيانات ومعلومات المصنع بصورة دوريه وبناء أساس معرفي (قاعدة معرفية) عن المنافسين والعملاء للمحافظة على الميزة التنافسية.
  5. ضرورة استمرار المصنع في تحليل ودراسة البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والمهددات للمحافظة على موقفه التنافسي.
  6. زيادة الاهتمام بشبكات الاتصال والتكنولوجيا عموماً بالمصنع لانجاز الأعمال، الذي يحقق أفضل أداء في ضوء التغيرات البيئية التقنية المتسارعة.

**المراجع:**

1. أبو نجم، ميرنا. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات، دراسة على شركات الاتصالات السورية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
2. أحمد، محمد. (2009). الادارة الالكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، ص51.
3. ادريس، وائل، والنسو. (2005). جاسر، الاتجاه الاستراتيجي والاداء التنظيمي، دراسة تحليلية، مؤتمر ادارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، ص9.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. الخماسية، صدام محمد طالب .(2012). الحكومة الالكترونية الطريق الى الاصلاح الاداري، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، ، ص27.
5. الدوري، زكريا .(2005). لادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، ص135.
6. سعيد، احمد ابراهيم .(2017). اثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركات، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
7. السكرانه، بلال خلف .(2010). التخطيط الاستراتيجي، دار النشر للتوزيع، عمان، ص141.
8. السكرانه، بلال خلف .(2008). استراتيجيات الريادة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الاردن، ص ص90-91.
9. سيدأحمد، أمير عامر .(2022). دور بحوث التسويق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة دال للمنتجات الغذائية، جامعة افريقيا العالمية، السودان.
10. الشعبي، محمد الصغير .(2004). تأثير سياسة منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الادوية، رسالة دكتوراة فلسفة في ادارة الاعمال، جامعة الموصل، العراق، ص89.
11. الطائي، يوسف حجيم وكرماش، عبير محمد .(2010). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العراق، ص ص20-21.
12. عبدالغفور، صالح عبدالحكيم .(2015). متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، دراسة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة العليا، فلسطين، ص30.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

13. العنوم، محمد فوز. (2009). رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، ص ص 42-45.
14. كحيل، اسماعيل. (2016). ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، دراسة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، فلسطين، ص ص 34-35.
15. الكرنخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، منشور وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، ، ص 67.
16. الكرنخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، منشور وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، ، ص ص 149، 150.
17. المبيريك، وفاء بنت ناصر، والشميمري، احمد بن عبدالرحمن. (2016). مبادئ ريادة الاعمال لغير المتخصصين، الرياض، ص 99.
18. مقراشي، فوزية. (2015). أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص 75.
19. منشورات مصنع سعيد للمواد الغذائية، (2022)
20. وصاف، سعدي. (2005). نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمرسسة الاقتصادية، بحث مقدم للملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، الجزائر، ص 35.
21. يونس، طارق شريف. (2004). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة في التجارب العالمية العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، ص 85.
22. Auh and Menguc, S, & Menguc. (2005). B. The influence of top management team functional diversity on strategic orientations:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

The moderating role of environmental turbulence and interfunctional coordination. International Journal of Research in Marketing, 22,3,333–350., p:335.

Poth.(2014). Competitive in the Service Industry. Sweden: .23  
Uppsala University, p:55.

Wayne, S .(2015). Chaneski, Setting Goals and Strategic .24  
Plans. New jersey Institute of Technology Strategic Management and  
Business Policy, New jersey, Person Education.,p35.

