

أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة: الدور الوسيط للميزة التنافسية

«نبذة عن قطاع الاتصالات في ليبيا»

إعداد:

الأسعد الأكل، جامعة سوسة

lassaad.lakhal55@gmail.com

محمود علي محمد القمي، كلية طرابلس للعلوم والتقنية

mahmoud0264115@gmail.com

ملخص:

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة وتغير تفضيلات العملاء، أصبح قطاع الاتصالات يلعب دوراً حيوياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. توفير هذه الخدمات عبر الإنترنت والتطبيقات المحمولة يُمكن العملاء من الوصول السهل والسريع إلى الخدمات، مما يزيد من رضاهم وولائهم. للقيام بالدراسة الميدانية إسقاط الجانب النظري على الواقع، قمنا باختبار عينة على قطاع الاتصالات في ليبيا، تم تنفيذ تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية PLS وفحص البيانات الأولية التي تم جمعها عبر الاستبانة.

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشمل الوصفيات مثل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية، بأبعادها المتعددة مثل التوجه الاستراتيجي، التقييم والرقابة الاستراتيجية، فريق العمل، والتدريب، ترتبط بشكل ملموس بأداء المنظمة. تطبيق استراتيجيات فعالة، تقييم الأداء، وتحفيز فريق العمل وتطوير قدراته عبر التدريب، يمكن أن يؤدي إلى تحسين الفاعلية والكفاءة واستدامة أداء المنظمة. الدراسة تشير أيضاً إلى أن الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة تلعب دوراً جزئياً في تحسين أداء المنظمة. الخصائص السوقية تعزز الفاعلية وتزيد الحصة السوقية، الابتكار والإبداع يدعمان تقديم منتجات وخدمات تلبي تطلعات العملاء، التميز يجذب العملاء، والجودة تعكس استجابة احتياجات العملاء وتعزز سمعة المنظمة. الدور الوسيط للميزة التنافسية يعزز تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء، مما يساهم في التفوق في السوق وتعزيز الابتكار وتحسين الجودة. تطوير استراتيجيات فعالة يُحسن مستوى الأداء ويعزز المكانة التنافسية في سوق الأعمال.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، أداء المنظمة، الميزة التنافسية

Abstract:

In light of rapid technological advancements and changing customer preferences, the telecommunications sector has become vital for achieving a competitive advantage for organizations. Providing these services through the

internet and mobile applications allows customers easy and fast access to services, increasing their satisfaction and loyalty.

To conduct the field study and apply the theoretical aspect to reality, we tested a sample from the telecommunications sector in Libya. Data analysis was carried out using the statistical packages PLS and SPSS to examine the primary data collected through the questionnaire. A range of statistical methods was used, including descriptive statistics such as means, percentages, frequencies, and standard deviations.

The study found that strategic management, with its multiple dimensions such as strategic orientation, strategic evaluation and control, team, and training, is significantly related to organizational performance. Implementing effective strategies, evaluating performance, motivating the team, and developing their capabilities through training can lead to improved effectiveness, efficiency, and sustainability of organizational performance.

The study also indicates that competitive advantage, with its various dimensions, plays a partial role in improving organizational performance. Market characteristics enhance effectiveness and increase market share, innovation and creativity support the delivery of products and services that meet customer expectations, differentiation attracts customers, and quality reflects the organization's responsiveness to customer needs and enhances its reputation. The mediating role of competitive advantage enhances the impact of strategic management on performance, contributing to market superiority, promoting innovation, and improving quality. Developing effective strategies improves performance levels and strengthens the competitive position in the business market.

Keywords: Strategic Management, Organizational Performance, Competitive Advantage

مقدمة:

تُعد استمرارية أي مؤسسة أمراً حيوياً في ظل التغيرات السريعة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية. يعتمد هذا الاستمرار على استراتيجيات الإدارة العليا التي تُصمم بناءً على دراسة التحديات في المجتمع والسوق. تُركز الإدارة الاستراتيجية على وضع خطط وسياسات تضمن ميزة تنافسية عبر استخدام الموارد بكفاءة وتقليل المخاطر. لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يجب على المؤسسات تحسين جودة المنتجات وتلبية احتياجات العملاء، والابتكار في المنتجات والعمليات، والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

مع تسارع التطورات العالمية، أصبحت الإدارة التقليدية غير كافية، مما يتطلب التحول إلى الإدارة الاستراتيجية لتعزيز التنافسية. تعتمد هذه الإدارة على تقنيات حديثة لتقييم الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن، التي تساعد على التحسين المستمر واكتشاف الانحرافات ومعالجتها.

في النهاية، يُعد التحليل الاستراتيجي أداة مهمة لتطوير طموح المؤسسة والحفاظ على مكانتها في السوق من خلال فهم البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات الصائبة. تواجه المؤسسات الليبية، خاصة في قطاع الاتصالات، تحديات كبيرة تؤثر على قدرتها التنافسية، مما يستدعي تغييرات إدارية جذرية تعتمد على الإدارة الاستراتيجية وتقييم الأداء لتحقيق التكيف مع التحديات الاقتصادية.

تُمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسات من وضع خطط طويلة المدى وتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها، وتوجيه الموارد بفعالية نحو التفوق. بتبني الإدارة الاستراتيجية وتقييم الأداء الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات الليبية تحقيق المزايا التنافسية والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة، مما يساهم في النمو والتطور المستدام.

إشكالية البحث:

تواجه شركات الاتصالات في ليبيا تحديات إدارية كبيرة، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتطور التكنولوجي السريع، والمنافسة الشديدة على الموارد. تتطلب هذه الظروف من الإدارة العليا اعتماد أساليب إدارية متقدمة للتعامل بفعالية مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية والسياسية والتشريعية والاجتماعية والثقافية. أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورية لضمان بقاء واستمرارية الشركات وتحسين أدائها.

وعلى الرغم من العديد من الدراسات التي أثبتت تأثير عدة عوامل على القدرة التنافسية للمؤسسات، لم تركز أي منها على تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات باستخدام معايير دور المتغير الوسيط الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الليبي. لذا، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال: ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة باستخدام معايير دور المتغير الوسيط الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بدولة ليبيا؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى:

- استكشاف وتحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة باستخدام معيار دور المتغير الوسيط، وهو الميزة التنافسية. تهدف الدراسة إلى فهم كيف يؤثر تبني الإدارة الاستراتيجية على قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في سوقها.
- تحديد ما إذا كانت الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين تطبيق الممارسات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وهذا يعني أن الدراسة ستحاول معرفة إلى أي مدى

تسهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وإلى مدى يمكن أن تكون الإدارة الاستراتيجية السبب وراء هذا التأثير.

■ من خلال استخدام معايير دور المتغير الوسيط، يمكن للدراسة أن تحلل بيانات ومعلومات تتعلق بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة ومدى تأثيرها على أداء المنظمة بشكل عام. سيتم قياس مستوى الميزة التنافسية التي تحققت من خلال هذه الإدارة الاستراتيجية وكيف يتداخل ذلك مع أداء المنظمة.

■ التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات بدولة ليبيا.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تتسم بالحدثة وتعد العمود الفقري للمؤسسة، ويمكن التطرق إلى النقاط التالية:

- تسليط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية وتحليل تأثيرها على أداء المنظمة من خلال استخدام معايير دور المتغير الوسيط، وهو الميزة التنافسية.
- مدخل للإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية والذي يعتبر الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري والذي أثبت كفاءته ومكن من خلاله التغلب لعراقيل التي تتعرض لها المنظمة؛
- تتعمق من مجال استراتيجي، يستهوي حاليا العديد من الباحثين للخوض فيه، بما يشتمله من منجزات كثيرة؛
- فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنافسي: تساهم الدراسة في تفهم كيف يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية. هذا يمكن إدارات المنظمات من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية وتحقيق تنافسية أفضل.
- تحسين أداء المنظمة: بفهم التأثير الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، يمكن للمنظمة تحسين أداءها بشكل عام وتعزيز مكانتها في سوق الأعمال.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأكثر ملائمة: من خلال دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية، يمكن للمنظمة أن تتبنى الخطط والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق التفوق التنافسي وتحقيق الأهداف المرجوة.
- المساهمة في البحث العلمي: قد تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المنظمات وميزتها التنافسية.
- الإسهام في التطوير المؤسسي: قد توفر الدراسة أدلة قوية لدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية كمارسة مؤسسية أساسية لتحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسي.

باختصار، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتطوير أداءها وتأثيرها الإيجابي على النجاح والاستمرار في سوق الأعمال المتنافسة.

تعريف مصطلحات الدراسة

الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمنظمة وتطوير السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف. تشمل هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذها، وتقييم نتائجها بهدف تحقيق الأداء الأمثل والتنمية المستدامة.

الميزة التنافسية: الميزة التنافسية هي الخصائص أو العوامل التي تميز منظمة عن منافسيها، مما يسمح لها بتقديم قيمة أكبر لعملائها. يمكن أن تشمل هذه العوامل الجودة الأعلى للمنتجات أو الخدمات، التكلفة الأقل، التكنولوجيا الفائقة، التوزيع الفعال، أو أي عنصر آخر يجعل المنظمة مفضلة لدى العملاء.

أداء المنظمة: أداء المنظمة يشير إلى مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها الاستراتيجية. يمكن قياس الأداء من خلال مجموعة متنوعة من المعايير مثل الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والابتكار. يعكس أداء المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة والعمل بفعالية لتحقيق النمو والاستدامة.

مراجعة الأدبيات وتطوير الفرضيات

علاقة الإدارة الاستراتيجية بأداء المنظمة

أجرت دراسة سرينج وبوجا (2017)، تحليلاً لتأثير التوجه الاستراتيجي للإدارة على أداء الموظفين في منظمات مختارة في القطاع الخاص. باستخدام المنهج التحليلي، تم توزيع الاستبانة على عينة من 102 موظف في مصارف القطاع الخاص في هاريانا ودلهي في الهند.

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية لها تأثير مباشر في تحفيز الموظفين وتعزيز إبداعهم وفعاليتهم وكفاءتهم. أكدت الدراسة أيضاً أن الربط بين الأهداف والتميز يمكن تحقيقه من خلال تطوير المهارات التعاونية. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء بيئة عمل خالية من الإجهاد للموظفين، وتقديم فرص للتقدم الوظيفي، والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية، مؤكدة أن هذه العوامل تلعب دوراً رئيسياً في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات.

دراسة أخرى قام بها باسير (2012)، تم فحص تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء للمنظمة. استخدم الباحث استبانة على عينة من 16 مسؤولاً رفيع المستوى في الشركات في غوس-نيجيريا. أظهرت النتائج أن مبدأ الإدارة تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي بشكل عام، وكذلك في أداء المنظمات المتعددة

الجنسيات والشركات الوطنية. وأكدت هذه الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في بقاء المنظمة في بيئة الأعمال العالمية الحديثة والمنافسة للغاية. وأوصت الدراسة الشركات بالاعتراف بأهمية إدارة وضروة التعامل مع التحديات المتزايدة في حركة العمل العابرة للحدود الوطنية والدولية من خلال تدريب وإعادة تدريب قوى العمل.

دراسة (Mohamad Rizan, et al., 2019) ، والتي تمت على نيودلهي بدولة الهند وهدفت إلى تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي، والقدرة على الابتكار التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وشملت العينة 120 من أصحاب الأعمال، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وتم استخدام تقنية العينات الهادفة وتم تحليل البيانات من المسح باستخدام النمذجة الجزئية، وأوضحت النتائج أن التوجه الاستراتيجي، والقدرة على الابتكار التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي لهم تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركة وتحسين أداء موظفي الشركات.

دراسة (Tomis& Rodriguez,2018) والتي هدفت إلى تحديد ما إذا كان التوجه الاستراتيجي للشركة المقاس بستة أبعاد يؤثر على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية ومدى تأثير لك على الأداء التنظيمي من وجهات النظر المالية وغير المالية، وذلك بالاعتماد على منهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على أحد المناطق السياحية بمدينة برشلونة بدولة إسبانيا وأشارت النتائج إلى أن غالبية الأبعاد الاستراتيجية تؤثر على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية في الفندق وترتبط أبعاد التوجه الدفاعي والاستباقي) بشكل إيجابي بمستوى الاستعانة بمصادر خارجية، في حين أن التحليل التنافسي وأبعاد العدوانية التنافسية تؤثر سلباً على الاستعانة بمصادر خارجية، واتضح أن بعد المخاطرة له تأثير إيجابي، في حين أن البعد المتعلق بالمستقبل لا يؤثر على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية وان هنالك علاقة إيجابية وهامة بين الاستعانة بمصادر خارجية.

أجرت الدراسة التي أجراها Aljuhmani وآخرون (2021) تحليلاً لإطار عمل نموذج Miles&Snow بهدف فحص التوجه الاستراتيجي، وذلك من خلال فحص العلاقة بين محتوى الإدارة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات وأداء المنظمات العامة في قبرص. وأظهرت الدراسة أن المنظمات التي تعتمد التوجه الاستراتيجي الاستباقي تعتبر لها تأثير فعال على استخدام معلومات الأداء في تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة واتخاذ القرارات.

دراسة (Sahoo et al,2019) والتي هدفت إلى التحقق من تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة، وتم جمع البيانات الأولية على عينة الدراسة والتي ضمت 510 فرداً من طلاب الهندسة في جامعتين تقنيتين في الهند، من خلال استبيان منظم واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي. وأوضحت النتائج أن للإدارة تأثير إيجابي كبير على أداء المنظمة، وأن توافر الموارد مثل رأس مال والوصول إلى معلومات الأعمال والشبكات الاجتماعية وسباق الجامعة الداعم يؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار.

هدفت الدراسة التي أجراها (Gomaa 2018) إلى استكشاف العلاقة بين التوجه الاستراتيجي، وفقاً لتصنيف Miles&Snow ، والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية المصرية. أظهرت النتائج تبايناً في تأثير أبعاد التوجهات الاستراتيجية (الاستباقي، الدفاعي، التحليلي) المتبعة من قبل الشركات الصناعية المصرية على الأداء التنظيمي، وكشفت عن وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستباقي والأداء المالي في هذه الشركات.

أجرت دراسة صيام (2013)، تحليلاً لتقييم تطبيق نظام الإدارة الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى. تبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستهدفت عينة مكونة من 192 فرداً من الإدارة العليا والوسطى بالجامعة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعاني من الغموض، حيث لا يستطيع العاملون في الإدارة فهمه بشكل صحيح على مستوى التطبيق. كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجيات الجامعة ونظام الإدارة الاستراتيجية البشرية. في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بالتركيز على إعداد لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية لتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في كسب ميزة تنافسية. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة فصل الإدارة الاستراتيجية عن إدارة الموارد البشرية.

قامت الدراسة التي أجراها Ingram وآخرون (2016) بتحديد تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي، وفقاً لتصنيف Miles&Snow ، على الأداء التنظيمي للشركات الإنتاجية البولندية. أشارت النتائج إلى وجود تباين في تأثير أبعاد التوجهات الاستراتيجية (الاستباقي، الدفاعي، التحليلي، الاستجابي) التي تتبعها الشركات الإنتاجية البولندية على أبعاد الأداء التنظيمي.

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، التقييم والرقابة الاستراتيجية، فريق العمل، التدريب) على أداء المنظمة بجميع أبعادها (الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

▪ علاقة الإدارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية

دراسة أيمن حسن الديراوي، (2018): هدفت هذه الدراسة إلى فهم أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك بالنظر إلى أهمية تحقيق حالة من الريادة في هذه المنظمات وتأثيرها في تحقيق تميز في أدائها. قامت الدراسة بتساؤلات تحاول الإجابة عليها، مثل تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية على ريادة وأداء المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستفادت من عينة عشوائية مؤلفة من 250 منظمة اجتماعية تعمل في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية) وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وعلاوة على ذلك، أكدت الدراسة أن الريادة تلعب دورًا كوسيط ومعرز للأثر بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات. هذا يعني أن الريادة تعمل كوسيط يعزز تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات، وهو جوانب إيجابي يتعين النظر إليه عند تطبيق استراتيجيات إدارية في المنظمات.

من خلال نتائجها، قدمت الدراسة بعض التوصيات للمنظمات الأهلية في قطاع غزة. تشمل التوصيات الاستعانة بخبراء ومتخصصين ذوي كفاءة عالية عند تجهيز الخطة الاستراتيجية، وزيادة الاستثمار في عملية الإدارة الاستراتيجية. كما تشدد التوصيات على ضرورة إشراك العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية بما يتوافق مع أهداف ورؤية المنظمات. ويوصى بالقيام بعملية الإدارة الاستراتيجية بشكل دوري، بالإضافة إلى المراجعة السنوية استنادًا إلى الدروس المستفادة وتعميم الخطط التنفيذية.

تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها الإيجابي على أداء المنظمات الأهلية، وبالتالي تسهم في تحسين الأداء وتحقيق التميز في هذه المنظمات.

دراسة خالد عبد القادر عوض، (2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية في شركات السكر السودانية خلال الفترة من 2007 إلى 2017 م. وقد نظرت الدراسة أيضًا إلى دور التميز المؤسسي كمتغير وسيط في هذه العملية. يأتي هذا في إطار مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجهها الشركات السودانية المعنية بإنتاج السكر، والسعي لتحقيق وتطوير قدراتها التنافسية في الأسواق العالمية.

وقد شملت مشكلة الدراسة السعي للإجابة عن الأسئلة التالية: هل يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل إيجابي وقوي على تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية؟ وهل يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل إيجابي وقوي على تحقيق التميز المؤسسي؟ وهل يؤثر التميز المؤسسي بشكل جزئي على تحقيق واستدامة القدرات التنافسية؟

استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا ومنهج دراسة الحالة، وكذلك المنهج التاريخي نظرًا لطبيعة الدراسة. تم استخدام عينة تتألف من 250 شركة سكر سودانية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي وقوي على تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية، كما أظهر تأثيرًا إيجابيًا وقويًا للإدارة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي. وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن التميز المؤسسي يؤثر بشكل جزئي على تحقيق واستدامة القدرات التنافسية.

وبناءً على نتائج الدراسة، أوصت بضرورة اعتماد شركات السكر السودانية أساليب ونماذج علمية وعملية حديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية والجودة والتميز المؤسسي. كما أشارت إلى ضرورة إنشاء إدارات متخصصة للشؤون الاستراتيجية والجودة والتميز المؤسسي في الهيكل التنظيمي وتزويدها بكوادر ذوي

خبرات وكفاءات عالية لإدارتها. كما أكدت على أهمية الاهتمام بالوضع التنافسي العالمي كأولوية في صناعة القرار وتجديد وتحديث المصانع بصورة دورية لضمان التفوق العالمي.

في دراسته، قدم مرسي (2013)، تحليلاً لأثر الإدارة الاستراتيجية على اندماج العاملين في الجوانب التنظيمية والوظيفية، وذلك من خلال التركيز على التوازن بين الحياة العملية والحياة العائلية كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة منهج الاستدلال والاستنباط، واستندت إلى عينة من 225 طبيباً في جامعة الرقازيق.

كشفت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً فعالاً في تحديد اندماج العاملين في الجوانب الوظيفية والتنظيمية. أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية واندماج العاملين على الصعيدين التنظيمي والوظيفي، وأشارت إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً عندما يتوسط التوازن بين الحياة العائلية والعمل.

دراسة عليوات، بن برطال عبد القادر (2021)، بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تطرق هذا البحث إلى دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تطرق للمفاهيم ومختلف العمليات التي تلم بجوانب الإدارة الاستراتيجية، وكذا إلى الميزة التنافسية و التعرف إلى أنواعها إضافة إلى الأسس العامة لقياسها، كما قام الباحث بإسقاط الجانب التطبيقي على المنظمة الجزائرية مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، كنموذج للدراسة، وذلك باستخدام استبانة موجهة للموظفين، حيث تمت معالجة البيانات عن طريق استخدام برنامج SPSS والاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي على الميزة التنافسية، كما وجد تأثير لبعدي الاتجاه الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي وتقييمه على الميزة التنافسية، أي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، التقييم والرقابة الاستراتيجية، فريق العمل، التدريب) على الميزة التنافسية بجميع أبعادها (الخصائص السوقية، الابتكار والابداع، التمييز، الجودة) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

▪ علاقة الميزة التنافسية بأداء المنظمة

دراسة (Panda, etal.2019) وهدفت إلى تحديد أثر الميزة التنافسية على العلامة التجارية للجامعة وذلك في دولتين مختلفتين وهما الولايات المتحدة الأمريكية والهند، بالإضافة إلى تصور تأثير صورة العلامة التجارية للجامعة والتي تمثل جودة الخدمة على رضا الطلاب تم جمع البيانات من خلال نهج الطريقة المختلطة وشملت المرحلة الأولى مقابلات النوعية ومناقشات جماعية مركزة مع الطلاب الفهم

العوامل المسؤولة عن ارضا الطلاب عن جامعاتهم. المرحلة الثانية إدارة استبيان استقصائي في منطقتين جغرافيتين الاستقصاء العلاقة المفترضة واستخدم الباحثون اختبار تحليل الانحدار لاختبار هذه العلاقات واطهرت النتائج أن صورة العلامة التجارية المميزة تلعب دورا مهما في مستوى رضا الطلاب، وأن جودة الخدمة لها تأثير أكبر على مستويات رضا الطلاب، كما وجد الباحثون تأثيراً إيجابياً لسمعة الجامعة في العلاقة بين صورة العلامة التجارية للجامعة.

دراسة (Mahat,2019) هدفت إلى تحديد مدى القدرة الاستخدام نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر (Porter-2008) على إدارة كليات الطب في أستراليا ومستويات رضا الطلاب. واعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المقابلات شبه المنظمة مع أكثر من 20 موظفا من 6 دراسات حالة الكليات الطب الأسترالية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأشارت النتائج إلى أن القوى البيئية تؤثر على طبيعة المنافسة في التعليم الطبي، ويمكن أن تحصل الكليات الطبية على الميزة التنافسية من تحليل مستدام للصناعة التي تعمل فيها، وبالتالي يمكن تطبيق اختبار مسبق للنموذج المنحى الربح في التعليم العالي وأن التعليم الطبي هو مجال مهني قائم على الأدلة ويعمل في بيئة منظمة بشكل متزايد بالمقارنة مع المجالات الأخرى داخل الجامعات. وأكدت النتائج أنه نظرا لأن الصناعة تواجه ضغطا متزايدا نحو التسويق والمنافسة، فإن النتائج تقدم دليلا كافياً على إمكانية إجراء تحليل.

دراسة (Nkundabanyanga, et,al,2018) وهدفت إلى الكشف عن تأثير العلاقة بين إدارة الممارسات المحاسبية ومجالس الإدارة والمزايا التنافسية في المدارس الثانوية الأوغندية وتحديد ما إذا كان حجم مجلس الإدارة والتنوع بين الجنسين في مجالس الإدارة يؤثر على الميزة التنافسية المتصورة، وتم جمع البيانات من خلال مسح استبيان شمل 200 مدرسة ثانوية، وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية، وأوضحت النتائج أن هناك اختلافات كبيرة من حيث مدى استخدام المدارس التقنيات المحاسبية الإدارية، وان حجم مجلس الإدارة لا يؤثر على الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى أنه بينما يكون الملكية المدارس الحكومية تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، فإن حجم المدرسة ليس له أي تأثير وأن هناك علاقات متشابكة بين حجم مجلس الإدارة وحجم المدرسة.

دراسة (Finch,2016) والتي هدفت إلى الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن للخريجين الجدد تعزيز ميزتهم التنافسية عند دخولهم سوق العمل؟ وتم استخدام مراجعة مستفيضة لأدب الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية لتطوير نموذج للمفاهيم الوظيفية، وتم تنقيح الأبعاد الأساسية للنموذج المفاهيمي باستخدام 26 مقابلة فردية مع أصحاب العمل من خريجي الجامعات الجدد. وأشارت النتائج إلى أنه من أجل زيادة قابلية التوظيف يحتاج طلاب الجامعة إلى افتراض حاجة البلدان النامية للميزة التنافسية، ونتيجة لذلك يحتاج الطلاب إلى التفكير في كل من مواردهم الجوهرية والمتعلمة الإنشاء ميزة تنافسية منهجية ذات

قيمة ويصعب تكرارها أو استبدالها، وأن دمج الادارة الاستراتيجية وأدب الموارد البشرية يعد منها نظرياً فريداً لاستكشاف محركات توظيف خريجين.

دراسة (De Haan & Haijing Helen, 2015) وهدفت إلى البحث في النقاش حول الميزة التنافسية" لكونه مفهوم تم تطبيقه على نطاق واسع في قطاع التعليم العالي العام، ولكن نادراً ما يتم تعريفه وتصوره، ومن أجل الحصول على فهم عميق لكيفية إظهار "الميزة التنافسية" فعليا في حياة وأنشطة مؤسسات التعليم العالي، وتم إجراء 73 مقابلة مع 16 فردا من المؤسسات التعليمية الهولندية في الفترة (2009-2011)، واستخدمت معلمتين لاختيار أفراد العينة وهما:

الوظيفة ومدة خبرة العمل لدى المبحوثين، وأشارت النتائج أن الجامعات البحثية وجامعات العلوم التطبيقية لتتصور هذا المفهوم بشكل مختلف، وأن المقارنات بين نوعين من المؤسسات ومستويين نادراً ما يتم تعريفه وتصوره، ومن أجل الحصول على فهم عميق لكيفية إظهار "الميزة التنافسية" فعليا في حياة وأنشطة مؤسسات التعليم العالي، وتم إجراء 73 مقابلة مع 16 فردا من المؤسسات التعليمية الهولندية في الفترة (2009-2011)، واستخدمت معلمتين لاختيار أفراد العينة وهما: الوظيفة ومدة خبرة العمل لدى المبحوثين وأشارت النتائج أن الجامعات البحثية وجامعات العلوم التطبيقية تتصور هذا المفهوم بشكل مختلف، وأن المقارنات بين نوعين من المؤسسات ومستويين وظيفيين تساعد مؤسسات الرعاية الصحية الأولية على تصميم الاستراتيجيات التنافسية بفعالية وفقاً لخصائص المؤسسة المحددة، وفهم الفجوات بين المستوى المركزي ومستوى أعضاء هيئة التدريس.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية بجميع أبعادها (الخصائص السوقية، الابتكار والابداع، التمييز، الجودة) على أداء المنظمة بجميع أبعادها (الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

▪ العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية وأداء المنظمة

دراسة سعيد سمير أبو جليدة (2018)، بعنوان "تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية". انطلقت هذه الدراسة من مشكلة تتمثل في مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في شركات الاتصالات الليبية. واعتمدت المنهجية الوصفية التحليلية التي تسعى لربط الظواهر والأحداث المتعلقة بموضوع الدراسة. أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: الحاجة إلى التحول نحو التوجه الاستراتيجي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية والاستفادة من جوانبها المتعددة، الأمر الذي يقود شركات الاتصالات الليبية إلى التنافس والتميز في سياق عولمة الاتصالات الحالي.

ضرورة تصميم العمل التخصصي في شركات الاتصالات الليبية بشكل يتناسب مع متطلباتها الفعلية ويلبي متطلبات المنافسة العالمية في هذا المجال.

أهمية مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية واستخدامها لتطوير العاملين وتحسين أدائهم.

ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة تستند إلى مبادئ المنظمات التعليمية في شركات الاتصالات، مع تعزيز برامج التدريب والتطوير، وتوفير بيئة داخلية داعمة لاستمرارية هذه العمليات.

دراسة **مذكرة ماجستير جودة حسين (2011)**، **جامعة بنها مصر**: قدمت هذه الدراسة تحت عنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية)". بدأت الدراسة بالتساؤل حول كيفية تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات لمواجهة التحديات المعاصرة من خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. استخدمت المنهجية الوصفية التحليلية لربط الظواهر والأحداث ذات الصلة بموضوع الدراسة. أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: كلما كان هناك اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، كلما زاد تطوير القدرات التنافسية.

يساعد الاهتمام بالموارد البشري في تطوير القدرات التنافسية للشركات المدروسة في الدراسة.

تدرك الإدارة العليا في المؤسسات أهمية البعد الاستراتيجي في إدارة وتخطيط الموارد البشرية.

يلعب مسؤولو الموارد البشرية دورًا حيويًا في صياغة البعد الاستراتيجي للمؤسسة.

من جهة أخرى، قامت دراسة أخرى بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء" (لمحمد حنفي محمد نور تبيدي - 2010، جامعة الخرطوم السودان) بفحص إمكانية تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السوداني. استخدمت المنهجية الوصفية التحليلية لربط الظواهر والأحداث ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

وجود علاقة قوية بين المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمشاركين في الدراسة والمعرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.

تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية.

وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات.

Mohanad Ali KAREEM . (2019): The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness

انطلقت هذه الدراسة من استفسار يُلقى حول تأثير أداء الموظف بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية. تم استخدام منهجية المنهل الوصفي، حيث تم جمع معلومات مفصلة وواقعية عن الظاهرة المدروسة باستخدام المسوحات الوصفية. أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

التطبيق الفعال لممارسات تنمية الموارد البشرية للموظفين سيعزز الأداء الجامعي.

هناك علاقة مهمة وإيجابية بين بنيات تنمية الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير التنظيمي والتطوير الوظيفي، وأداء الموظف.

أداء الموظف يمتلك تأثير إيجابي وكبير على الفعالية التنظيمية.

نجاح هذه الخدمة، أو بمعنى آخر، التحقق من الأهداف والأداء المتميز، يعتمد بشكل أساسي على جودة موظفيها.

Luftim CANIA.(2014), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية أساسية تتساءل عما إذا كانت المنظمات قادرة على إدارة مصدرها الرئيسي، وهو الموارد البشرية، بشكل فعال. وقد تم استخدام منهج التحليل الشامل من خلال جمع وتحليل المعلومات المتنوعة في هذا المجال. أظهرت النتائج أهمية خلق المؤسسات لمستوى عالٍ من التنافس في السوق، وضرورة تحسين إدارة مواردها البشرية. ومن بين الأهداف الاستراتيجية المستهدفة تخفيض التكاليف وتحسين مستويات المبيعات، وزيادة عدد العملاء، وتوسيع نسبة السوق، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وزيادة الإنتاجية. يؤكد البحث أيضًا أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل عملية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في جميع أنحاء المنظمة، وتم دمجها بشكل فعال مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

Muogbo.2013: The Impact of Strategic Management on Organisational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State)

انطلقت هذه الدراسة من مشكلة أساسية تتساءل حول كيفية استخدام الإدارة الاستراتيجية من قبل شركات التصنيع في ولاية أنامبا لاستمداد خطط النمو والتطوير بفعالية. وقد تم استخدام منهج المنهل الوصفي وفقًا لنموذج تشي سكوير. أظهرت النتائج المستخلصة من هذه الدراسة عدة نقاط رئيسية، أبرزها:

تؤكد الدراسات على أن تحقيق مركز ميزة تنافسية وتعزيز أداء الشركة بالنسبة لمنافسيها يشكلان الأهداف الرئيسية التي يجب على المؤسسات السعي لتحقيقها.

يعتبر فهم كيفية تأثير محتوى الاستراتيجية على الأداء التنظيمي عنصرًا مركزيًا في نظرية الإدارة العامة.

لتحقيق البقاء في وضع تنافسي، تُقترح الدراسات استخدام الإدارة الاستراتيجية.

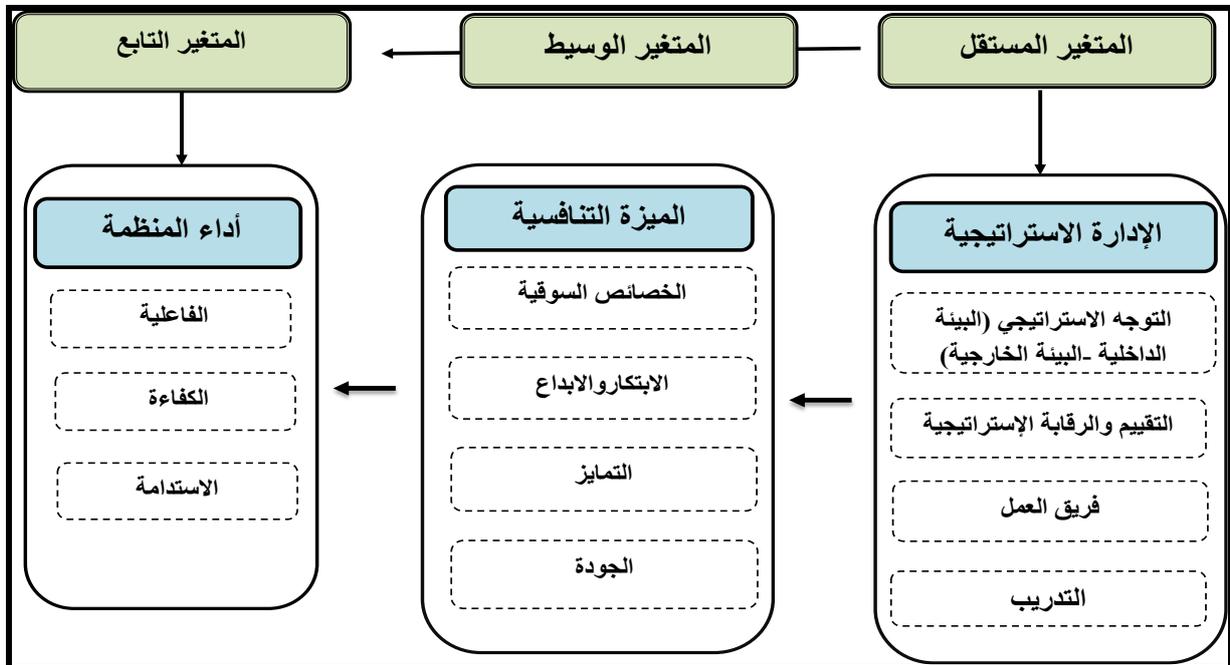
تشير الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية ليست منتشرة بشكل كبير بين شركات التصنيع في ولاية أنامبا.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، التقييم والرقابة الاستراتيجية، فريق العمل، التدريب) على أداء المنظمة بجميع أبعادها (الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) وذلك لدور المتغير الوسيط الميزة التنافسية بجميع أبعادها (الخصائص السوقية، الابتكار والابداع، التمييز، الجودة) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

نموذج الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري للدراسة وما تطرقت له الأدبيات السابقة، فقد تم تصميم نموذج الدراسة والدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية بأبعاده المختلفة في تحقيق الاداء بقطاع الاتصالات دولة ليبيا والدور الفعال لمتغير الوسيط الميزة التنافسية بأبعادها (الخصائص السوقية، الابتكار والابداع، التمييز، الجودة)، ويوضح الشكل التالي نموذجاً لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة: اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة وانسجماً مع أهداف هذه الدراسة، فإن نموذجها يشتمل على مجموعة من المتغيرات المستقلة ومتغيرات تابعة و المتغير الوسيط، تتمثل المتغيرات المستقلة في الإدارة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي (البيئة الداخلية- البيئة الخارجية)، التقييم والرقابة الاستراتيجية، فريق العمل، التدريب)، أما بالنسبة للمتغير التابع فتمثل في أداء المنظمة والذي ينقسم بدوره إلى: (الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة)، ومن ثم نجد المتغير المتوسط الميزة التنافسية بأبعادها (الخصائص السوقية، الابتكار والابداع، التمييز، الجودة) والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة .

شكل عدد 1: نموذج الدراسة



نبذة على قطاع الاتصالات في ليبيا

قطاع الاتصالات في ليبيا يعد جزءاً حيوياً من البنية الاقتصادية والتكنولوجية في البلاد. يشهد هذا القطاع تطوراً مستمراً، مع توسع الاستخدام والتبني المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تعتبر الشركات والمؤسسات العامة والخاصة في هذا القطاع جزءاً لا يتجزأ من البنية التحتية للدولة، حيث تلعب دوراً حيوياً في تمكين الاتصال وتبادل المعلومات.

تواجه شركات الاتصالات في ليبيا تحديات متنوعة نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية في البلاد. ومع ذلك، يظل الاهتمام بتحسين البنية التحتية للاتصالات وتعزيز الخدمات المقدمة ذات أهمية بالغة. يشمل ذلك تحسين شبكات الاتصالات الثابتة والمتنقلة، وتعزيز خدمات الإنترنت، وتوفير حلول الابتكار التكنولوجي.

من خلال التركيز على تحسين إدارة القطاع وتنفيذ استراتيجيات فعالة، يمكن أن يسهم قطاع الاتصالات في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز التواصل وتبادل المعلومات في المجتمع الليبي.

منهجية الدراسة

لتحقيق الاهداف المرجوة من الدراسة، تم الاعتماد على الأسلوب الميداني من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان من أجل اختبار الفرضيات المتبناة تم تجميع بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان، اعتمد الباحث في تصميم استمارة الاستبيان على نموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تضمنت جميع متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وتم مراعاة الاسترشاد بمقترحات (Saunders et al 2009) والتي تتضمن استخدام مفاهيم لغوية بسيطة قدر الإمكان عند صياغة الفقرات على أن تكون الفقرة واضحة وبسيطة، وكذلك تجنب الأسئلة الغامضة التي تحمل أكثر من معني وكذا الاسئلة المتحيزة، وتجنب الاسئلة السلبية لما قد ينجر عنها من خلط لدي المشاركين.

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية (الابعاد)	الفقرات	المصدر
—	المتغيرات الديموغرافية	- الجنس - العمر - المستوى التعليمي - مدة الخدمة	4	
اولا	(المتغير المستقل) الإدارة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي التقييم والرقابة الاستراتيجية فريق العمل التدريب	11-1 16-12 21-17 26-22	اعداد الباحث
ثانيا	(المتغير الوسيط) الميزة التنافسية	الخصائص السوقية التميز الابتكار والابداع الجودة	6-1 11-7 16-12 21-17	
ثالثا	(المتغير التابع)	الفاعلية	4-1	

	12-6	الكفاءة	أداء المنظمة
	17-13	الاستدامة	

جدول عدد 1: مقاييس الدراسة الحالية.

تم تنفيذ تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية PLS و SPSS لفحص البيانات الأولية التي تم جمعها عبر الاستبانة. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشمل الوصفيات مثل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية. فيما يلي قائمة بالأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

مقياس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures)

تم استخدام مقاييس وصفية لتوضيح ملامح الدراسة، مثل النسب المئوية والتكرارات للإجابات، وترتيب المتغيرات حسب الأهمية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

اختبار كرونباخ ألفا: (Reliability)

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لتقييم مدى ثبات أداة الدراسة.

طريقة تحليل المكون الرئيسي: (Principal Component Analysis)

تم استخدام هذه الطريقة لفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتحليل الهيكل الأساسي للبيانات.

اختبار: T-Test

تم استخدام اختبار T-Test One Sample لاختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة، وتم التأكد من ثبات أداة القياس، أي الاستبانة، من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا لتقييم الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة. وأظهرت نتائج معامل الاتساق الداخلي للأداة، التي تشمل الإدارة الاستراتيجية بجميع أبعادها (التوجه الاستراتيجي، التقييم والرقابة الاستراتيجية، فريق العمل، التدريب) كمتغير مستقل للبعد الثاني من الأداة، وأداء المنظمة (الفعالية، الكفاءة، الاستدامة) كمتغير تابع، بالإضافة إلى المتغير الوسيط بجميع أبعاده (الخصائص السوقية، التميز، الابتكار والابداع، الجودة). جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث كانت كبيرة جدًا ومناسبة لأهداف الدراسة، حيث تراوحت قيم معامل الثبات "الفا كرونباخ" ما بين 85.3% و 96.3%.

أما بالنسبة لعينة الدراسة، قام الباحث بتوزيع 300 استبانة على قطاع الاتصالات في ليبيا. وقد تم استرداد 266 استبانة بنسبة استرجاع بلغت 85%، بعد استبعاد 17 استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل. وبالتالي، بلغ عدد الاستبانات التي تمت مراجعتها وتحليلها 249 استبانة، ممثلة نسبة 80% من الاستبانات الكلية. أقل من 15 سنة، و 17.71% يعملون من 15 سنة فأكثر.

جدول عدد 2: نسب الثبات وصدق محتوى المتغيرات والابعاد

ت	المتغير	الابعاد	مستوى الموثوقية ALPHA
اولا	الإدارة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	0.923
		التقييم والرقابة الاستراتيجية	0.923
		فريق العمل	0.958
		التدريب	0.902
ثانيا	الميزة التنافسية	الخصائص السوقية	0.933
		التميز	0.762
		الابتكار والابداع	0.963
		الجودة	0.965
ثالثا	أداء المنظمة	الفاعلية	0.962
		الكفاءة	0.852
		الاستدامة	0.971

جدول عدد 3: نتائج اختبار التحليل العاملي (المتغير المستقل- مقياس الإدارة الاستراتيجية)

المتغير	البعد	الفقرات	مستوى انتماء الفقرة (component)	KMO	Bartlett's Test
المتغير المستقل: مقياس الإدارة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي (البيئة الداخلية-البيئة الخارجية)	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتسم بالبساطة، الليونة والتنظيم الجيد	0.746	0.798	0.000
		الوظائف تتميز بتحديد دقيق للمهام	0.742		
		الهيكل التنظيمي المعتمد يتيح لقطاع الاتصالات الداخلية بشكل فعال بين مختلف الأقسام	0.963		
		توافق سلوكيات ومعتقدات المؤسسة مع المتغيرات البيئية المختلفة	0.957		
		تعكس الثقافة الحالية للمؤسسة قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لإستراتيجية	0.911		
		تنصت الإدارة لطلبات العاملين وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار	0.942		

Bartlett's Test	KMO	مستوى انتماء الفقرة (component)	الفقرات	البعد	المتغير
		0.962	تعتمد المؤسسة على العديد من الأساليب المختلفة لتقييم الأداء وواضحة الفعلي لموظفيها بطريقة شفافة		
		0.957	المؤسسة تتابع باستمرار التغيرات التكنولوجية ومستوى تأثيرها على الأداء		
		0.942	يعتمد قطاع الاتصالات على الأساليب الحديثة في التسيير لمتابعة مستويات تطورها ونمو حصتها السوقية		
		0.921	المؤسسة لديها القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية، الإقليمية والعالمية		
		0.892	تهتم إدارة قطاع الاتصالات بتكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع جميع الشركاء		
0.000	0.918	0.952	عملية تقييم الأداء تتم بطريقة واضحة وشفافة	التقييم والرقابة الاستراتيجية	
		0.952	تقيس الإدارة معايير الأداء الإستراتيجي للحكم على كفاءة وإنتاجية موظفيها		
		0.936	نظام الرقابة المعتمد يؤدي إلى الزيادة في الأداء الكلي للمؤسسة		
		0.941	تعتمد المؤسسة على آليات وطرق حديثة لتصحيح الانحرافات في الأداء الإستراتيجي		
		0.945	يستفيد قطاع الاتصالات من نتائج التقييم الشامل في تعديل الإستراتيجيات وناء الخطط المستقبلية		
0.000	0.918	0.930	يغلب على العاملين بالمصرف العمل بروح الفريق.	فريق العمل	
		0.942	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات اليومية.		
		0.944	يسهم العمل بروح الفريق في الحصول على أفضل النتائج.		
		0.932	تتيح العلاقات التعاونية بين الموظفين الى تبادل الخبرات بينهم.		
		0.931	العمل بروح الفريق ساهم في استيضاح الامور الغامضة.		
0.000	0.889	0.925	يمتلك الموظفون في قطاع الاتصالات قدرات كافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	التدريب	
		0.926	يركز قطاع الاتصالات على التطوير والتدريب كأساس لاكتساب المهارات المتنوعة.		
		0.929	يتمكن الموظفون بقطاع الاتصالات من تنفيذ وانجاز الاعمال بطريقة صحيحة.		
		0.935	المؤسسة تهتم بالموارد البشرية وتعتبرهم عاملا أساسيا في نجاح إستراتيجيتها		

المتغير	البعد	الفقرات	مستوى انتماء الفقرة (component)	KMO	Bartlett's Test
		ينبغي قطاع الاتصالات المهارات القيادية الادارية للموظفين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي.	0.898		

جدول عدد 4: نتائج اختبار التحليل العاملي (المتغير الوسيط". مقياس الميزة التنافسية)

المتغير	البعد	الفقرات	مستوى انتماء الفقرة (component)	KMO	Bartlett's Test	
المتغير الوسيط". مقياس الميزة التنافسية	الخصائص السوقية	يسعى اقطاع الاتصالات بدولة ليبيا إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة	0.943	0.922	0.000	
		تبحث المنظمة عن أسواق مستهدفة جديدة	0.940			
		تصمم المنظمة خطط دقيقة لتعظيم حصتها السوقية في السوق.	0.954			
		تسعى الشركة إلى القيام بحملات تسويقية لزيادة أرباحها	0.937			
		تحرص الشركة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات	0.942			
			تسعى الشركة إلى التوسع في السوق جغرافيا من أجل تحقيق حصة سوقية كبير	0.912		
	التميز		يتبنى قطاع الاتصالات مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع اقسامها.	0.949	0.909	0.000
			يشجع قطاع الاتصالات العاملين فيه على المبادرات للاتقاء بالخدمات بما يميزه عن المصارف التجارية الاخرى	0.943		
			لدى قطاع الاتصالات برنامج سنوي لمشروعات الابداعات للارتقاء بالخدمات المقدمة.	0.953		
			يتميز قطاع الاتصالات بالتعاون مع الاتصالات عالمية لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في مجال العمل المصرفي.	0.929		
		لدى قطاع الاتصالات توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	0.913			
والإبداع		يمتلك الموظفون بالقطاع القدرة على الابداع وتطوير العمل.	0.955			

Bartlett's Test	KMO	مستوى انتماء الفقرة (component)	الفقرات	البعد	المتغير
0.000	0.921	0.953	يملك الموظفون بقطاع الاتصالات القدرة على القيام اعمال ابتكارية		
		0.954	يتمتع الموظفون في قطاع الاتصالات بالأفكار الجديدة.		
		0.941	تميل الادارة العليا الى الاسلوب اللامركزي في الادارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الادنى.		
		0.937	يملك الموظفون في قطاع الاتصالات قدرات كافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل.		
0.000	0.908	0.932	تتبع المؤسسة استراتيجية فعالة في إدارة التكاليف من خلال التأكيد على مستوى الجودة مقابل خفض التكاليف بصورة مستمرة بالتنسيق بين مختلف الأقسام	الجودة	
		0.936	يشارك كافة العاملين في وضع الخطط لتحسين الجودة، بداية من عمليات التصميم إلى تسليم الخدمات للزبائن		
		0.939	تحدد المؤسسة معايير الجودة (جودة الأداء، درجة الإلتقان في العمل جودة الخدمة...). للحكم على أداء أنشطتها المختلفة بشكل روتيني مستمر		
		0.946	يتميز قطاع الاتصالات بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا المعلومات الاحداث في عملياته التشغيلية والإدارية.		
		0.933	لدى اقطاع الاتصالات مجموعة واسعة من العمليات والانشطة التي تلي الحاجات المختلفة لفتات المتعاملين.		

جدول عدد 5: نتائج اختبار التحليل العاملي (المتغير التابع: مقياس أداء المنظمة)

Bartlett's Test	KMO	مستوى انتماء الفقرة (component)	الفقرات	البعد	المتغير
0.000	0.875	0.951	يحدد قطاع الاتصالات ديناميكية الإنتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة	الفاعلية	المتغير التابع: مقياس أداء المنظمة
		0.946	يحدد قطاع الاتصالات جداول زمنية محددة لإنجاز مهام العاملين		
		0.961	تهتم الإدارة العليا في قطاع الاتصالات بمراجعة كمية العمل المنجز بشكل مستمر		
		0.943	يوفر قطاع الاتصالات أجواء بيئية تمكن العاملين من الوصول الى الفاعلية المطلوبة من أداء عملهم		
0.000	0.939	0.936	امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء بالمنظمة	الكفاءة	
		0.931	توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية		
		0.946	تساهم القدرات الفردية في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة		
		0.929	تشرك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة		
		0.940	تهتم المنظمة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها الكفاءات لمعالجة مشكلات العمل		
		0.941	استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمنظمة		
		0.946	امتلاك الموظفين للقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة بشكل عام.		
0.000	0.911	0.954	تركز المنظمة على تنفيذ سياسات الإدارة الاستراتيجية التي تناسب المجتمع.	الاستدامة	
		0.948	تطوير وتحسين التفكير المستقبلي في: على المنظمات ان تعي الحصول على الأرباح على المدى الطويل		
		0.951	الالتزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات الدولية التي تسهل عمل المنظمة في التنافس الدولي		
		0.939	التعرف وبدقة على الاهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تريد المنظمة تحقيقها		
		0.942	تساهم المنظمة في السياسات الاجتماعية بما في ذلك التعليم، والتدريب، وإدارة توظيف التنمية الاقتصادية، إلخ		

جدول عدد 6: الإحصاء الوصفي

Variable	Observations	Obs. with missing data	Obs. without missing data	Minimum	Maximum	Mean	Std. deviation
----------	--------------	------------------------	---------------------------	---------	---------	------	----------------

الاستراتيجي	249	0	249	-2,451	1,666	-0,018	0,966
الرقابة	249	0	249	-2,451	1,666	-0,015	0,978
فريق العمل	249	0	249	-2,480	5,188	0,002	0,953
التدريب	249	0	249	-2,425	1,568	-0,007	0,885
الخصائص سوقية	249	0	249	-2,920	1,477	0,000	0,998
التميز	249	0	249	-2,734	1,727	0,005	1,019
الابتكار	249	0	249	-2,894	1,556	-0,013	1,022
الجودة	249	0	249	-2,929	1,677	-0,023	1,018
الفاعلية	249	0	249	-2,869	1,611	-0,013	1,020
الكفاءة	249	0	249	-2,001	1,610	0,000	0,998
الاستدامة	249	0	249	-1,960	1,531	0,000	0,998

تظهر الجداول أعلاه ملخصًا للإحصائيات الرئيسية لمجموعة متنوعة من المتغيرات. يتمثل العدد الإجمالي للملاحظات في كل متغير في 249، مع عدم وجود بيانات مفقودة. تتراوح القيم الدنيا والقيم القصوى للمتغيرات بين قيم معينة مثل -2.929 و 5.188. بينما يتم توزيع المتوسط والانحراف المعياري بين القيم الإيجابية والسالبة، مما يشير إلى التباين في البيانات. تساهم هذه المعلومات في فهم توزيع البيانات وتحديد الاتجاهات والانحرافات في العينة المدروسة.

نتائج الدراسة

في الوقت الحاضر، يعتبر التحليل الإحصائي للعلاقات بين المتغيرات أساسيًا في فهم ديناميكيات العمليات التجارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة. يهدف هذا التحليل إلى فهم العلاقة بين المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية" والمتغير الوسيط "الميزة التنافسية"، وكذلك العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع "أداء المنظمة". في هذا السياق، يتم استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية لتحليل البيانات وتحديد طبيعة وقوة العلاقات بين هذه المتغيرات.

ستشمل هذه المقدمة نبذة عن الأهمية العلمية والعملية للتحليل الإحصائي في هذا السياق، وكذلك توضيح للأهداف والأسئلة البحثية التي سيتم استكشافها من خلال هذا التحليل. سيتم أيضًا تحديد نطاق الدراسة ومؤشرات الأداء المستخدمة لقياس المتغيرات المختلفة، بالإضافة إلى شرح للمنهجية والأساليب التحليلية المستخدمة في هذا البحث. توفر هذه المقدمة إطارًا عامًا للتحليل الإحصائي القادم وتسلط الضوء على الأهداف والتحديات التي تواجه الباحثين في فهم وتفسير العلاقات بين المتغيرات ذات الأهمية الاستراتيجية.

جدول عدد 7: النموذج الشامل

R ² (1 / أداء المنظمة):							
R ²	F	Pr > F	R ² (Jackknife)	Standard error	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
0,922	1456,046	0,000	0,978	0,003	312,863	0,972	0,984

Path coefficients (أداء المنظمة / 1):										
Latent variable	Value	Standard error	t	Pr > t	f ²	Value (Jackknife)	Standard error (Jackknife)	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
الإدارة الاستراتيجية	0,415	0,018	0,814	0,416	0,003	0,004	0,001	-10,790	0,001	0,006
الميزة التنافسية	0,958	0,018	53,458	0,000	11,617	0,991	0,002	605,463	0,988	0,994

في هذا السياق، يمكن استنتاج أن متغير "الإدارة الاستراتيجية" يلعب دوراً مهماً في تحديد مدى تأثيره على "أداء المنظمة"، وذلك من خلال تأثيره على "الميزة التنافسية". القيم المقدرة لـ R^2 و F تشير إلى أن النموذج الإحصائي يحتوي على معلومات قوية تفسر جزءاً صغيراً من التغير في أداء المنظمة. ومع ذلك، يجدر بنا أن نلاحظ أن قيمة $Pr > F$ ليست بالقيمة الأدنى، مما يشير إلى أن هناك احتمالاً نسبياً مرتفعاً للحصول على قيمة F عن طريق الصدفة. يُفضل متابعة البحث باستخدام مزيد من التقنيات الإحصائية أو توسيع العينة لتحسين قوة الاستنتاج.

القيمة المقدرة لـ $Critical Ratio (CR)$ تشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، وهذا يُعزز فرضية وجود تأثير إيجابي وملحوظ للإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة من خلال تحسين الميزة التنافسية.

في النهاية، يُظهر تحليل Interval Bounds أن التقديرات لهذه العلاقة تقع في نطاق الثقة بين 0.003 و 0.006، مما يعزز استنتاجات الدلالة الإحصائية للعلاقة.

بشكل عام، يقدم هذا التحليل لمحة عن العلاقة المحتملة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة من خلال الميزة التنافسية، ويشير إلى أهمية فهم هذه الديناميات لتحسين أداء المنظمات في بيئة الأعمال المتنافسة.

نتائج معاملات المسار تظهر العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية وأداء المنظمة على النحو التالي:

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة: قيمة معامل المسار بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة هي -0.015. يُلاحظ أن قيمة p -value مرتفعة (0.416)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة.

العلاقة بين الميزة التنافسية وأداء المنظمة: هناك علاقة إيجابية وقوية بين الميزة التنافسية وأداء المنظمة، حيث تبلغ قيمة معامل المسار 0.958. قيمة p -value تقترب من الصفر (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بينهما.

من الجدير بالذكر أن قيمة معاملات Jackknife والخطأ المعياري المتعلقة بها توفر مؤشرات إضافية عن قوة العلاقة وثباتها.

بالنسبة للحدود السفلية والعليا لقيمة الثقة بنسبة 95%، فهي تُظهر النطاق الذي يمكن أن تكون فيه القيم الحقيقية للمعاملات بنسبة ثقة 95%.

Discriminant validity (Squared correlations < AVE) (Dimension 1):				
	الادارة الاستراتيجية	الميزة التنافسية	أداء المنظمة	Mean Communalities (AVE)
الادارة الاستراتيجية	1	0,415	0,017	0,545
الميزة التنافسية	0,415	1	0,922	0,712
أداء المنظمة	0,017	0,922	1	0,442
Mean Communalities (AVE)	0,545	0,712	0,342	0

تحليل الفحص التمييزي (Discriminant validity) يهدف إلى التحقق مما إذا كانت المتغيرات المدروسة متميزة بما فيه الكفاية في النموذج.

تحليل نتائج فحص التمايز الفعال (Discriminant validity) يستند إلى مقارنة مربعات الانحدار بين المتغيرات المختلفة بمتوسط التبادلات البينية - (Average Variance Extracted - AVE). إذا كانت قيم مربعات الانحدار أصغر من قيم AVE لكل متغير، فإن هذا يدل على تمايز فعال بين المتغيرات. هنا، أرقام AVE مدرجة في الجدول كمتوسط للتبادلات البينية لكل متغير. تم تحليل البيانات والنتائج كما يلي:

للمتغير "الإدارة الاستراتيجية": قيمة مربع الانحدار (0.415) أقل من قيمة (0.545) AVE

للمتغير "الميزة التنافسية": قيمة مربع الانحدار (0.922) أقل من قيمة (0.712) AVE

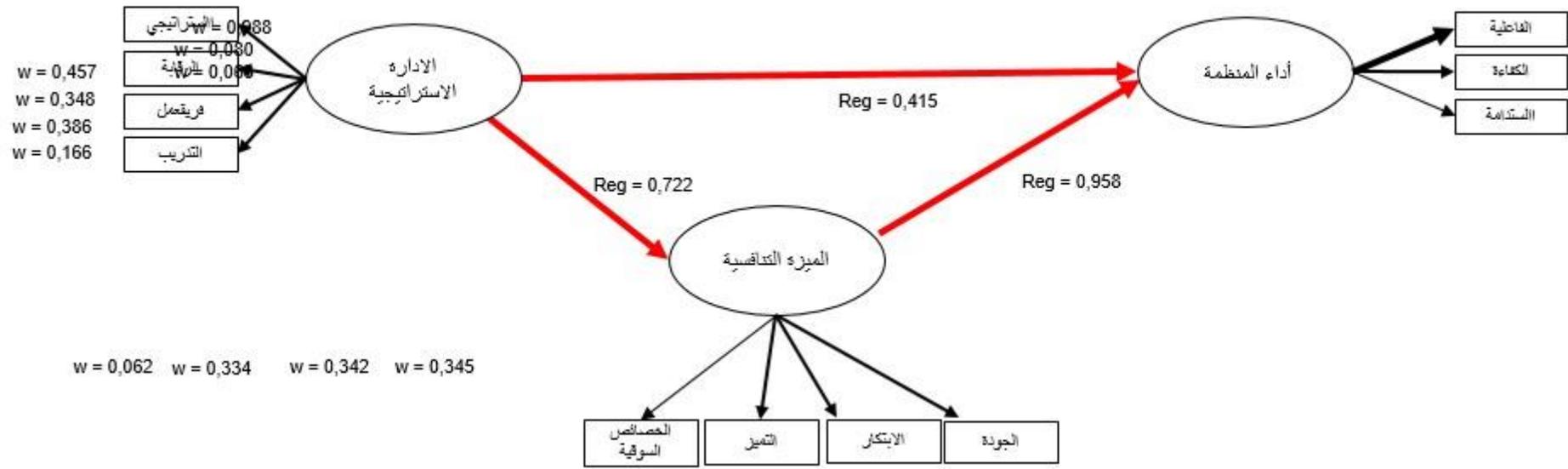
للمتغير "أداء المنظمة": قيمة مربع الانحدار (0.442) أقل من قيمة (0.342) AVE

بناءً على هذه النتائج، يتبين أن لكل متغير قيمة AVE أعلى من قيم مربعات الانحدار المتعلقة به، مما يشير إلى وجود تمايز فعال بين جميع المتغيرات. هذا يقترح أن المتغيرات المدرجة في الدراسة هي متميزة بشكل جيد، وبالتالي تدعم الفرضية بأنها تقيس مفاهيم مختلفة وغير متشابهة.

يوضح التحليل أن هناك فحصاً تمييزياً كافياً بين الإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، وأداء المنظمة، مما يظهر القدرة على فهم كل متغير بشكل مستقل في النموذج.

باختتام الدراسة، تم استكشاف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، وأداء المنظمة. توضح النتائج التحليلية وجود علاقة إيجابية وقوية بين الميزة التنافسية وأداء المنظمة، مما يعزز أهمية تطبيق استراتيجيات تعزيز الميزة التنافسية لتحسين الأداء العام للمنظمة. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج فحصاً تمييزياً كافياً بين المتغيرات المدروسة، مما يؤكد على القدرة على فهم كل منها بشكل مستقل في النموذج الاستراتيجي. تلك الاستنتاجات تعزز الأهمية العملية والنظرية للبحث وتسلط الضوء على العوامل الرئيسية

التي تؤثر على أداء المنظمة وتنافسيتها في بيئة الأعمال اليوم. ومن الممكن أن تسهم هذه النتائج في صياغة استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية في السوق.



شكل عدد 2: العلاقة بين المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية والمتغير الوسيط الميزة التنافسية والمتغير التابع أداء المنظمة

يُظهر الشكل المصاحب العلاقة بين كل من المتغيرات المستقلة "الإدارة الاستراتيجية"، والمتغير الوسيط "الميزة التنافسية"، والمتغير التابع "أداء المنظمة"، بالإضافة إلى قيم متوسط الانتشار (Mean Communalities) وقيم معدل التباين المشترك (AVE).

بناءً على الشكل، يمكن ملاحظة وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المختلفة. للمتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية"، تبين وجود علاقة إيجابية مع المتغير الوسيط "الميزة التنافسية" (0.415) وعلاقة إيجابية أيضاً مع المتغير التابع "أداء المنظمة" (0.722). هذا يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر على الميزة التنافسية وأداء المنظمة.

على الجانب الآخر، تظهر العلاقة بين المتغير الوسيط "الميزة التنافسية" والمتغير التابع "أداء المنظمة" علاقة إيجابية وقوية (0.922). يُظهر هذا أن وجود الميزة التنافسية يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل كبير.

نظراً لأن قيم معدل التباين المشترك (AVE) لكل من المتغيرات أعلى من 0.5، فإن هذا يُظهر أن المتغيرات تشترك في التفسير بشكل كبير للبيانات.

عند تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات، يتم تقدير التأثير المباشر للإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة، وكذلك التأثير المباشر للإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يُقدَّر التأثير المباشر للميزة التنافسية على أداء المنظمة. توجد دراسة جديدة تفحص العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة، مع التركيز على دور الميزة التنافسية كوسيط. تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة من خلال تعزيز الميزة التنافسية. وفيما يلي ملخص للنتائج المتوقعة: تشير النظريات السابقة إلى أن الإدارة الاستراتيجية، من خلال توجيه الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة، يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على أدائها. ومن المفترض أن تؤدي هذه الإدارة الفعالة إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال تنمية وتوجيه الموارد والقدرات نحو المجالات التنافسية الرئيسية. وبدورها، يُتوقع أن تسهم الميزة التنافسية في تعزيز أداء المنظمة من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق الأهداف المالية وغير المالية.

بالاستناد إلى البيانات والنتائج السابقة، من المرجح أن تظهر نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير مباشر إيجابي على أداء المنظمة، كما أن الميزة التنافسية تعتبر وسيطاً فعالاً في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة، حيث تعزز وتوسع تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة من خلال تعزيز قدرتها على التنافس وتحقيق الفوائد التنافسية.

بشكل عام، يُمكن استنتاج أن تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة يتم عن طريق تحسين الميزة التنافسية، وليس بشكل مباشر. وهذا يُظهر أهمية وجود استراتيجيات فعالة لتحسين الميزة التنافسية

وبالتالي تحقيق أداء عالٍ للمنظمة. تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة يتم بشكل غير مباشر عن طريق تحسين الميزة التنافسية. بمعنى آخر، عندما تتبنى المنظمة استراتيجية فعّالة، يُفترض أن ذلك سيؤدي إلى تعزيز ميزتها التنافسية، مما بدوره يؤدي إلى تحسين أدائها بشكل عام. هذا يعني أن الإدارة الاستراتيجية تعمل كوسيط بين تطبيق الاستراتيجيات والسياسات الصحيحة وبين تحقيق أداء متميز للمنظمة. بمعنى آخر، فإن الإدارة الاستراتيجية تسهم في تحسين أداء المنظمة عن طريق توجيه جهودها نحو بناء ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

هذا التحليل يُظهر الأهمية الكبيرة لتطوير استراتيجيات فعّالة للإدارة الاستراتيجية، التي تعزز من ميزة التنافسية للمنظمة وتؤثر بشكل إيجابي على أدائها بشكل عام.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن هناك دعماً إحصائياً للفرضية بوجود علاقة ايجابية بين متغير "الإدارة الاستراتيجية" وأداء المنظمة، حيث يظهر أن زيادة في الإدارة الاستراتيجية قد تترافق في تحسين أداء المنظمة. ومع أن هذه النتائج مشجعة، إلا أنه ينبغي إجراء مزيد من الأبحاث والتحليلات لتحديد التأثير الفعلي لهذه العلاقة وتوجيه الجهود التحسينية في المنظمة.

تم تحليل النتائج الإحصائية لفهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التوجه الاستراتيجي، التقييم والرقابة الاستراتيجية، فريق العمل، التدريب) والمتغير الوسيط (الميزة التنافسية)، بالإضافة إلى تأثير الميزة التنافسية على أداء المنظمة بجميع أبعادها (الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة). يتضح أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث يسهم التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر التقييم والرقابة الاستراتيجية وفريق العمل والتدريب تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، مما يُعزز فهمنا لدور هذه العناصر في تحقيق تفوق المنظمة على منافسيها.

علاوة على ذلك، يظهر أن الميزة التنافسية لديها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء المنظمة بجميع أبعادها، بما في ذلك الفاعلية والكفاءة والاستدامة. يُظهر هذا التأثير أهمية تحقيق الميزة التنافسية كوسيلة لتحسين الأداء الشامل للمنظمة.

باختصار، يمكن القول إن هناك دعماً إحصائياً قوياً لفرضية، حيث تشير النتائج إلى أن الإدارة الاستراتيجية بأبعادها تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحسين أداء المنظمة بشكل شامل.

استنتجنا من التحاليل السابقة أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الإدارية الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، التقييم والرقابة الاستراتيجية، فريق العمل، التدريب) والميزة التنافسية للمنظمة. يظهر أن تلك العناصر تلعب دوراً مهماً في تحسين قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها.

تحليل النتائج أيضًا يشير إلى أن الميزة التنافسية تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمة على جميع الأصعدة، بما في ذلك الفاعلية والكفاءة والاستدامة. هذا يشير إلى أهمية تحقيق ميزة تنافسية قوية كوسيلة فعالة لتعزيز أداء المنظمة واستمراريتها في السوق.

بناءً على هذه الاستنتاجات، يُفضل تعزيز وتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، بما في ذلك تحسين التوجه الاستراتيجي وتقييم ورقابة الأداء، وتعزيز تكامل فريق العمل وتعزيز برامج التدريب. كما يُنصح بالاستمرار في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تطوير الخصائص السوقية، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتعزيز التمييز والجودة.

بشكل عام، يتضح أن تحقيق تكامل فعال بين متغيرات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية يسهم في تحسين أداء المنظمة وضمان استمراريتها ونجاحها في البيئة التنافسية. الوساطة الجزئية لمتغير الوسيط بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة تعكس العلاقة المتبادلة بينهما، حيث يعتبر الميزة التنافسية المحرك الرئيسي وراء استراتيجيات النجاح والتميز التنافسي للمنظمات. عندما تتمكن المنظمة من تحقيق واحتفاظ بميزة تنافسية قوية، يكون لها تأثير مباشر على أدائها، مما يساعدها على تحقيق نتائج متميزة والتفوق على منافسيها في السوق.

في سياق الإدارة الاستراتيجية، تقوم المنظمات بتحديد وتطوير ميزات تنافسية تتناسب مع بيئتها التنافسية، وتدعمها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتشمل هذه الميزات عوامل مثل التكنولوجيا المتقدمة، وعمليات الإنتاج الفعالة، وسلسلة التوريد المتميزة، والابتكار المستمر، وبناء العلاقات الجيدة مع العملاء. بالتالي، يكمن دور المتغير الوسيط للميزة التنافسية في ربط هذه العوامل بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة. فمثلاً، يمكن أن يشمل هذا المتغير الوسيط عناصر مثل الابتكار والبحث والتطوير، الذي يسهم في تطوير منتجات وخدمات تمنح المنظمة تفوقاً تنافسياً في السوق.

تعتمد فعالية المتغير الوسيط على كيفية تنفيذ الإدارة الاستراتيجية للخطط والاستراتيجيات، وكيفية تحقيق تكاملها مع أهداف ورؤية المنظمة. وعندما يتم تحقيق هذا التوافق، يتسنى للمنظمة الاستفادة الكاملة من ميزتها التنافسية وتحقيق أداء متميز في السوق.

بالتالي، يجب على المنظمات أن تولي اهتماماً خاصاً لفهم وتحليل وتحديد المتغيرات الوسيطة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة، وتوجيه جهودها واستثماراتها نحو تحسين هذه المتغيرات لتعزيز أداء المنظمة والاستفادة الكاملة من ميزتها التنافسية في السوق.

Test de Sobel

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.607	Sobel test:	11.6476441	0.05018534
b	0.963	Aroian test:	11.64590632	0.05019283
s _a	0.051	Goodman test:	11.64938266	0.05017785
s _b	0.017	Reset all	Calculate	

اختبار سوبل (Sobel Test) هو اختبار يُستخدم في البحوث الاقتصادية والإحصائية لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة إحصائية بين متغيرين مستقلين ومتغير تباعي في البيانات. يُستخدم عادة لاختبار الفروض حول وجود علاقة خطية بين المتغيرين. تحت مبدأه، يُقارن الاختبار بين تباين متغير التبعية (المتغير الذي نرغب في تحديد علاقته) وتباين المتغير المستقل. يتم ذلك عبر حساب مقياس اختبار سوبل، وإذا كان القيمة الناتجة تتجاوز قيمة حد القبول المعتمد (مثل القيمة الحرجة لتوزيع سوبل)، فإن هذا يشير إلى وجود علاقة إحصائية.

المعلومات التي يمكن الحصول عليها من اختبار سوبل تشمل: القوة والاتجاه للعلاقة: يمكن لاختبار سوبل أن يظهر إذا كانت هناك علاقة إيجابية أو سلبية بين المتغيرات.

الدقة والموثوقية: يمكن للقيمة الناتجة من اختبار سوبل أن تعطي فكرة عن مدى دقة وموثوقية العلاقة المكتشفة.

مدى الشمولية: يمكن للاختبار أن يوفر فكرة عن مدى شمولية العلاقة بين المتغيرات، أي ما إذا كانت العلاقة متغيرة باختلاف الظروف أو العينة المدروسة. توجيه البحث المستقبلي: يمكن استخدام نتائج اختبار سوبل لتوجيه البحث المستقبلي في المجال المعني، سواء بتوسيع الفهم للعلاقة أو اختبار الفروض الأخرى. بشكل عام، يوفر اختبار سوبل معلومات قيمة للباحثين لفهم العلاقات بين المتغيرات في البيانات وتحديد مدى تأثيرها واتجاهها.

← تتضح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية وأداء المنظمة من خلال نتائج اختبار العلاقات. توضح هذه النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وكذلك بين الميزة التنافسية وأداء المنظمة. تدل هذه النتائج على أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الميزة التنافسية، وأن الميزة التنافسية تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمة. يمكن تفسير هذه النتائج عبر توجيه الإدارة الاستراتيجية للأهداف والخطط التي تساعد في تخصيص الموارد واستغلال الفرص في السوق، مما ينتج عنه تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

هذه النتائج تدعم الدراسات السابقة التي أظهرت علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية وأداء المنظمة، ولكن يجب ملاحظة أن هذه العلاقة قد تختلف في سياقات مختلفة، وأن هناك عوامل أخرى قد تؤثر أيضًا على أداء المنظمة بجانب الإدارة الاستراتيجية.

جدول عدد 8: مصفوفة الارتباط

Variables	الاستراتيجي	الرقابة	فريق العمل	التدريب	الخصائص				الفاعلية	الكفاءة	الاستدامة
					سوقية	التميز	الابتكار	الجودة			
الاستراتيجي	1,000	0,320	0,295	0,789	-0,033	-0,126	-0,099	-0,117	-0,122	0,053	0,089
الرقابة	0,320	1,000	0,328	0,302	-0,076	-0,081	-0,075	-0,061	-0,084	-0,077	-0,085
فريق العمل	0,295	0,328	1,000	0,353	-0,070	-0,087	-0,080	-0,078	-0,095	-0,082	-0,060
التدريب	0,789	0,302	0,353	1,000	-0,060	-0,050	-0,021	-0,032	-0,054	0,059	0,074
الخصائص											
سوقية	-0,033	-0,076	-0,070	-0,060	1,000	0,079	0,047	0,046	0,032	0,530	0,548
التميز	-0,126	-0,081	-0,087	-0,050	0,079	1,000	0,911	0,890	0,902	0,062	0,077
الابتكار	-0,099	-0,075	-0,080	-0,021	0,047	0,911	1,000	0,963	0,955	0,013	0,022
الجودة	-0,117	-0,061	-0,078	-0,032	0,046	0,890	0,963	1,000	0,961	0,017	0,022
الفاعلية	-0,122	-0,084	-0,095	-0,054	0,032	0,902	0,955	0,961	1,000	0,006	0,016
الكفاءة	0,053	-0,077	-0,082	0,059	0,530	0,062	0,013	0,017	0,006	1,000	0,948
الاستدامة	0,089	-0,085	-0,060	0,074	0,548	0,077	0,022	0,022	0,016	0,948	1,000

يعرض الجدول أعلاه مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المختلفة. تتمثل قيم المصفوفة في معامل الارتباط (Correlation Coefficients) بين كل زوج من المتغيرات. إليك بعض النقاط الرئيسية المستنتجة من هذا التحليل: التباين بين المتغيرات: تتراوح قيم معاملات الارتباط بين -1 و+1. القيم القريبة من 1 تشير إلى علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات، في حين أن القيم القريبة من -1 تشير إلى علاقة سلبية قوية. القيم قريبة من الصفر تشير إلى عدم وجود علاقة خطية. العلاقات الإيجابية: يتمثل أمثلة على العلاقات الإيجابية في القيم العالية لمعاملات الارتباط بين بعض المتغيرات، مثل الاستراتيجي والتدريب والخصائص السوقية، وكذلك بين الابتكار والتميز والجودة.

العلاقات السلبية: يبين الجدول أيضاً وجود بعض العلاقات السلبية، مثل الرابطة بين الرقابة والخصائص السوقية والابتكار والجودة.

العلاقات القوية والضعيفة: يمكن ملاحظة بعض العلاقات القوية مثل الخصائص السوقية والابتكار والجودة. بينما تظهر بعض العلاقات الضعيفة مثل الاستراتيجي والرقابة.

يوفر هذا التحليل فهماً مفصلاً لكيفية تتباين المتغيرات المختلفة وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض في العينة المدروسة.

جدول عدد 9: الموثوقية المركبة

Latent variable	Dimensions	Cronbach's alpha	D.G. rho (PCA)	Condition number	Critical value	Eigen values
الإدارة الاستراتيجية	4	0,725	0,831	3,282	1,000	2,234 0,883 0,675 0,207
الميزة التنافسية	4	0,793	0,887	8,994	1,000	2,849 0,995 0,121 0,035
أداء المنظمة	3	0,589	0,791	6,127	1,000	1,948 1,000 0,052

تظهر نتائج البحث التحليلية على علاقة متغيرات كامنة مع عواملها المختلفة كما يلي:
الأولى، الإدارة الاستراتيجية، حيث تشير النتائج إلى وجود أربعة أبعاد مختلفة. يبلغ معامل ألفا كرونباخ 0.725، ومعامل D.G. rho (PCA) يبلغ 0.831. كما يتميز بعدد حالات يبلغ 3.282 وقيم ذاتية توضح مستويات التباين في البيانات.

ثانياً، الميزة التنافسية تكونت من أيضاً أربعة أبعاد. يُظهر معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.793، و D.G. rho (PCA) تسجل 0.887، مع عدد حالات يبلغ 8.994. وتعكس القيم الذاتية مستويات التباين بين العوامل المختلفة.

ثالثاً، فيما يتعلق بأداء المنظمة، فقد اتضحت ثلاثة أبعاد مختلفة. يبلغ معامل ألفا كرونباخ 0.589، و D.G. rho (PCA) يسجل 0.791، مع عدد حالات يبلغ 6.127. وتظهر القيم الذاتية توزيع التباين بين الأبعاد المختلفة لأداء المنظمة.

هذه النتائج تسلط الضوء على هياكل المتغيرات الكامنة وعواملها المختلفة، وتعزز فهمنا للظواهر المترابطة بالمفاهيم الكامنة في سياق البحث.

جدول عدد 10: تقدير كثافة النواة متعدد المتغيرات

	الادارة الاستراتيجية	الميزة التنافسية	أداء المنظمة
الاستراتيجي	0,813	-0,118	-0,110
الرقابة	0,671	-0,079	-0,095
فريق عمل	0,693	-0,088	-0,105
التدريب	0,768	-0,039	-0,044
الخصائص سوقية	-0,078	0,120	0,111
التميز	-0,127	0,958	0,901
الابتكار	-0,106	0,982	0,945
الجودة	-0,110	0,975	0,952
الفاعلية	-0,131	0,962	0,989
الكفاءة	-0,024	0,064	0,150
الاستدامة	0,000	0,075	0,159

تقدير كثافة النواة متعدد المتغيرات يوفر لنا فهماً أعمق للعلاقات بين المتغيرات المختلفة. في هذا السياق، تقدم الجدول المقدم تقديرات كثافة النواة للعلاقات بين الأبعاد المختلفة للإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، وأداء المنظمة.

الإدارة الاستراتيجية: تشير التقديرات إلى علاقات إيجابية مع جميع الأبعاد الأخرى، مع تحقيق أعلى قيمة معامل الكثافة مع التدريب (0.768)، وتليها الرقابة (0.671) وفريق العمل (0.69).

الميزة التنافسية: يظهر التحليل علاقات إيجابية قوية مع جميع الأبعاد، وتبدو العلاقات الأقوى مع الابتكار (0.982) والجودة (0.975) والفاعلية (0.962).

أداء المنظمة: تبين النتائج علاقات إيجابية بين أبعاد أداء المنظمة والأبعاد الأخرى، مع أعلى قيمة للعلاقة مع الفاعلية (0.989)، تلتها الجودة (0.952) والابتكار (0.945).

هذه النتائج تسلط الضوء على التفاعلات المعقدة بين الأبعاد المختلفة للمتغيرات، وتعزز فهمنا لطبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة في السياق البحثي.

الخاتمة

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات في قطاع الاتصالات بليبيا. تم تحديد مفهومين رئيسيين هما الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وتم دراسة العلاقة بينهما باستخدام معايير دور المتغير الوسيط الميزة التنافسية.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث سعينا لفهم آراء الموظفين حول مختلف جوانب الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي. تم تحليل البيانات بدقة لتحديد مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة، وتبين أن الأبعاد الرئيسية للإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي، بما في ذلك التوجه الاستراتيجي، التقييم والرقابة الاستراتيجية، فريق العمل، والتدريب.

بهذا، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمة، وهو نتيجة مدروسة ومدعمة بالبيانات الجماعية التي تم جمعها وتحليلها في هذه الدراسة.

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، يمكن أن نستخلص بأن أداء المنظمة يتأثر بشكل كبير بممارسات الإدارة الاستراتيجية وبالميزة التنافسية القوية. فهذه الممارسات ليست مجرد أدوات إدارية، بل هي إستراتيجيات متكاملة تعزز القدرة التنافسية والنجاح المؤسسي. بموجب البحث والتحليل العميق للعلاقة بين الأبعاد المختلفة للإدارة الاستراتيجية ومؤشرات أداء المنظمة، يمكن القول إنه من الضروري على المنظمات والمؤسسات الاستثمار في تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارية فعالة لضمان بقائها ونجاحها في بيئة الأعمال اليومية المتغيرة بسرعة. إذا ما تمكنت المنظمات من توجيه جهودها نحو بناء توجه استراتيجي قوي، وتعزيز التقييم والرقابة الاستراتيجية، وتطوير فرق العمل المتميزة، واستثمار في تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر، فإنها ستكون على الطريق الصحيح نحو تحقيق النجاح والاستدامة في السوق.

تعكس العلاقة المتبادلة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة الوساطة الجزئية لمتغير الوسيط، حيث يعد الحصول على ميزة تنافسية العنصر الرئيسي وراء نجاح المنظمات وتميزها في السوق. تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية قوية يؤثر مباشرة في أداء المنظمة، مما يمكنها من تحقيق نتائج متميزة والتفوق على منافسيها.

تقوم المنظمات في سياق الإدارة الاستراتيجية بتحديد وتطوير ميزات تنافسية تناسب بيئتها التنافسية وتساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل التكنولوجيا المتقدمة وعمليات الإنتاج الفعالة وسلسلة التوريد المتميزة والابتكار المستمر وبناء العلاقات الجيدة مع العملاء.

يلعب المتغير الوسيط "للميزة التنافسية" دوراً هاماً في ربط هذه العوامل بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة، مما يمكن للمنظمة من تحقيق تفوق تنافسي في السوق، كما يمكن أن يشمل ذلك الابتكار والبحث والتطوير.

تعتمد فعالية المتغير الوسيط على تنفيذ الإدارة الاستراتيجية للخطط والاستراتيجيات، وتحقيق تكاملها مع أهداف ورؤية المنظمة، وعندما يتم تحقيق هذا التوافق، تتمكن المنظمة من الاستفادة الكاملة من ميزتها التنافسية وتحقيق أداء متميز في السوق.

لذلك، يجب على المنظمات توجيه جهودها واستثماراتها نحو تحسين المتغيرات الوسيطة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة لتعزيز أدائها والاستفادة الكاملة من ميزتها التنافسية في السوق.

في الختام، يظهر البحث والتطبيق العملي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية أنه ليس مجرد إطار تنظيمي، بل هو أسلوب حياة للمنظمات في بيئة الأعمال اليومية. إن الإدارة الاستراتيجية تمثل العقلانية والرؤية والتوجيه الذي يحدد مسار المنظمة نحو التميز والنجاح. يتطلب ذلك تقديرًا عميقًا للبيئة الخارجية وقدرة على تحليل القوى والضعف الداخلية، مع تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة تساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. تحقيق النجاح في عالم الأعمال يتطلب تكييفًا مستمرًا وقدرة على التغيير، وهذا بالضبط ما تعنيه الإدارة الاستراتيجية. فهي ليست مجرد إطار نظري، بل هي أداة قوية يمكن للمنظمات من خلالها تحقيق أهدافها والبقاء في القمة في عالم الأعمال المتطور والمتغير باستمرار.

قائمة المراجع

- البكري ثامر ياسر، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي، دراسة تسويقية لأراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1996، ص 14.
- الصيرفي محمد، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط 1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 125.
- بدوي محمد عباس، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 95.
- الغالبي طاهر محسن والعامري صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2005، ص 81.
- سويدان نظام ووحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص - ص: 81-97.
- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 39.
- أكرم احمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 13.

- Carvalho, Carlos Eduardo, Carlos Ricardo Rossetto, and Miguel Angel Verdinelli., (2016), Strategic Orientation as a Mediator Between Environmental Dimensions and Performance: A Study with Brazilian Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 25, No. (7), p.p. 870-895.
- Chang, Sea-Jin, Jaiho Chung, and Jon Jungbien Moon, (2013), When do wholly owned subsidiaries perform better than joint ventures? *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. (3), p.p. 317-337.
- Chen, Ming-Yuan, (2012), Entry mode choice and performance: evidence from Taiwanese FDI in China, *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 48, No. (3), p.p. 31-51.
- Chen, Stephen, and Hao Tan, (2012), Region effects in the internationalization – performance relationship in Chinese firms, *Journal of world business*, Vol. 47, No. (1), p.p. 73-80.
- Choy, Samuel SM, Joseph M. Mula, (2008), The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organization, In *Proceedings of the 22nd Australian and New Zealand Academy of Management Conference*, p.p.1-11.
- Dabic, Marina, and Timothy Kiessling, (2019), The performance implications of knowledge management and strategic alignment of MNC subsidiaries, *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23, No. (8), p.p.1477-1501.
- Dadzie, Samuel Ato, Richard A. Owusu, Kwarteng Amoako, and Alphonse Aklamanu, (2018), Do strategic motives affect ownership mode of foreign direct investments (FDIs) in emerging African markets? Evidence from Ghana, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 60, No. (3), p.p. 279-294.
- DeSarbo, Wayne S., C. Anthony Di Benedetto, Michael Song, and Indrajit Sinha, (2005), Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic management journal*. Vol. 26, No. (1), p.p.47-74.
- Doty, D. Harold, William H. Glick, and George P. Huber, (1993), Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories, *Academy of Management journal*, Vol. 36, No. (6), p.p. 1196-1250.

- Efrat, Kalanit, & Avir Shoham, (2013), The interaction between environment and strategic orientation in born globals' choice of entry mode. *International Marketing Review*, Vol. 30, No. (6), p.p. 536–550.
- Giachetti, Claudio, Giancarlo Manzi, and Cinzia Colapinto, (2019), Entry mode degree of control, firm performance and host country institutional development: A meta-analysis, *Management International Review*, Vol. 59, No. (1), p.p. 3-39.
- Gomaa, Atef Elmetwally, (2018), “The Relationships between Strategic Orientation and Firms’ Performance: An Empirical Study”, Doctoral thesis: Faculty of Commerce, Department of Business Administration, Cairo University.
- Gnizy, Itzhak, and Aviv Shoham, (2014), Uncovering the influence of the international marketing function in international firms, *International Marketing Review*, Vol. 31, No. (1), p.p. 51-78.
- Griffith, David A., and Jessica J. Hoppner, (2013), Global marketing managers: Improving global marketing strategy through soft skill development, *International Marketing Review*, Vol. 30, No. (1), p.p. 21-41.
- Hakala, Henri, (2011), Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, No. (2), p.p. 199-217.
- Hilb, Michael, (2015), Foreign Entry Mode Choices of Emerging Market Multinationals: The Role of Institutional Voids in Shaping Strategic Cognition, *Advances in International Management*, Vol. 28, p.p. 471-502.
- Holtbrügge, Drik, Anastasia Baron, (2013), Market entry strategies in emerging markets: An institutional study in the BRIC countries, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 55, No. (3), p.p. 237-252.
- Hu, Song-Hua, Jian-Bo Wang, and Pei-Yan Zhang, (2014), Effects of Innovation Ability on International Entry Mode Choice and Firms' Performance, *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol. 7, No. (7), p.p. 40-46.
- Hynes, Niki, (2009), Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships,

Technological Forecasting and Social Change, Vol. 76, No. (5), p.p. 644-651.

- Ingram, Tomasz, Teresa Kraśnicka, Martyna Wronka-Pośpiech, Grzegorz Głód, and Wojciech Głód, (2016), Relationships Between Miles and Snow Strategic Types and Organizational Performance in Polish Production Companies, Journal of Management and Business Administration, Vol. 24, No. (1), p.p. 17-45.