

The Effect of Strategic Containment on Enhancing Competitiveness through Core Capabilities: An Exploratory Field Study in the General Company for Food Industries – Abu Ghraib Dairy Factory

Assist prof. Dr. Mohmood osama abd alwahab

University of Mustansiriyah – Collage of Administration and economics

Mahmooda73@uomustansiriyah.edu.iq

Received: 26/2/2026

Accepted: 5/4/2026

Published: 30/9/2026

Abstract

This research aims to determine the impact of strategic containment on enhancing competitiveness, while examining the mediating role of core capabilities in maximizing this impact. The research began with an independent variable, strategic containment, with its dimensions of (adopting alternatives, facilitating assignment, synthesizing information, and implementing the strategy), and a mediating variable, core capabilities, with its dimensions of (communication, teamwork, and human capital). The dependent variable was competitiveness, with its dimensions of (cost, quality, and speed of delivery). The research was conducted in the field at the General Company for Food Industries, Abu Ghraib Dairy Plant, as it is one of the important production plants facing increasing competitive challenges in the business environment. The researcher selected a purposive sample consisting of managers of production and administrative departments, their assistants, and heads of some divisions. The researcher adopted the descriptive-analytical method, as it was suitable for the nature and objectives of the research. To test the research hypotheses, a set of statistical methods was used with the SPSS program, most notably: descriptive data analysis, including arithmetic means and standard deviations, correlation hypothesis analysis, linear regression, and analysis of direct and indirect effects. The research reached a number of results, the most prominent of which was the existence of a significant positive effect of strategic containment. In enhancing competitiveness, particularly through the two dimensions of adopting alternatives and synthesizing information, the research recommended the need to strengthen strategic containment practices and develop core capabilities in the researched laboratory, which would contribute to improving cost, quality, and delivery speed levels, and support the organization's competitive position in the market.

Keywords: Strategic containment, core capabilities, competitiveness

أثر الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية بوساطة المقدرات الجوهرية (دراسة ميدانية استطلاعية في الشركة

العامة للصناعات الغذائية / معمل البان أبو غريب)

أ.م. د. محمود أسامة عبد الوهاب

الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة أثر الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية، مع اختبار الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تعظيم هذا الأثر. وانطلق البحث من متغير مستقل تمثل بـ الاحتواء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (تبني البدائل، تسهيل التكليف، توليف المعلومات، تنفيذ الاستراتيجية)، ومتغير وسيط هو المقدرات الجوهرية بأبعاده (الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري)، فيما تمثل المتغير التابع بـ القدرة التنافسية بأبعاده (الكلفة، الجودة، سرعة التسليم) وقد تم تطبيق البحث ميدانياً في الشركة العامة للصناعات الغذائية معمل ألبان أبو غريب، كونه أحد المعامل الإنتاجية المهمة التي تواجه تحديات تنافسية متزايدة في بيئة الأعمال، وقد كانت العينة التي اختارها الباحث عينة قصدية مكونة من مدراء الأقسام الإنتاجية والإدارية ومعاونينهم ومسؤولي بعض الشعب، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، ولغرض اختبار فرضيات البحث، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)، من أبرزها: التحليل الوصفي للبيانات ومن ضمنها المتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية، وتحليل فرضيات الارتباط، والانحدار الخطي، وتحليل التأثير المباشر وغير المباشر، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج كانت أبرزها ، وجود تأثير معنوي موجب للاحتواء الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية، ولاسيما من خلال بعدي تبني البدائل وتوليف المعلومات، وأوصى البحث بضرورة تعزيز ممارسات الاحتواء الاستراتيجي وتنمية القدرات الجوهرية في المعمل المبحوث، بما يسهم في تحسين مستويات الكلفة والجودة وسرعة التسليم، ودعم الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.

الكلمات المفتاحية – الاحتواء الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية – القدرة التنافسية.

المقدمة –

تواجه المؤسسات الصناعية في العراق تحديات متزايدة في ظل التغيرات الاقتصادية والمنافسة المتنامية، لا سيما مع دخول منتجات الألبان المستوردة بأسعار منخفضة والتي تؤدي أحياناً إلى الإغراق السليفي في السوق المحلي. هذه الظاهرة تضع ضغوطاً كبيرة على المعامل المحلية، مما يتطلب اعتماد استراتيجيات متقدمة لتعزيز القدرة التنافسية وحماية الحصة السوقية. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات **الاحتواء الاستراتيجي**، الذي يمكن المؤسسة من تبني البدائل، تسهيل التكيف، توليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة عالية. ويعتبر تعزيز **المقدرات الجوهرية** مثل رأس المال البشري، الاتصال الفعال، والعمل الجماعي عاملاً مساعداً على تحقيق نتائج أفضل وزيادة أثر الاستراتيجيات المتبعة .

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الاحتواء الاستراتيجي على القدرة التنافسية في معمل ألبان أبو غريب، مع التركيز على كيفية استفادة المعمل من المقدرات الجوهرية لتعظيم الأداء الإنتاجي والتسويقي. كما يسعى البحث إلى تقديم حلول عملية للتعامل مع المنافسة الأجنبية، من خلال تحسين الكلفة والجودة وسرعة التسليم للمنتجات المحلية. ويعتمد البحث على التحليل الإحصائي والاستبيانات لضمان موثوقية النتائج وصحتها، ما يمكن إدارة المعمل من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. ومن خلال هذه الدراسة، يأمل الباحث في تقديم إطار عملي يمكن أن يسهم في دعم الإنتاج المحلي ورفع مستوى التنافسية في السوق العراقي بشكل مستدام.

١- منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث

تشهد المنظمات الإنتاجية في بيئة الأعمال المعاصرة تحديات تنافسية متزايدة، تتمثل في ارتفاع حدة المنافسة، وتزايد توقعات الزبائن فيما يتعلق بالكلفة والجودة وسرعة التسليم، الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات البحث عن مداخل إدارية واستراتيجية حديثة تمكّنها من تعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على بقائها واستدامتها. ويُعد الاحتواء الاستراتيجي أحد هذه المداخل، لما له من دور في تمكين المنظمات من التعامل المرن مع المتغيرات البيئية من خلال تبني البدائل الاستراتيجية، وتسهيل التكيف، وتوليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.

وفي هذا السياق، يواجه معمل ألبان أبو غريب بوصفه منظمة إنتاجية، تحديات تتعلق بترشيد الكلفة، وتحسين الجودة، وتسريع عمليات التسليم، في ظل محدودية الموارد وضغوط المنافسة المحلية، الأمر الذي يستدعي تفعيل ممارسات الاحتواء الاستراتيجي المدعومة بامتلاك قدرات جوهرية فعّالة، ولاسيما في مجالات الاتصال والعمل الجماعي ورأس المال البشري، بما يسهم في تحويل هذه الممارسات إلى نتائج تنافسية ملموسة.

وعلى الرغم من أهمية الاحتواء الاستراتيجي والقدرات الجوهرية في الأدبيات الإدارية، إلا أن الواقع التطبيقي يشير إلى عدم وضوح مستوى تأثير أبعاد الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية، ومدى تعاضد هذا التأثير عند توافر القدرات الجوهرية كمتغير وسيط، ولاسيما في المنظمات الصناعية العراقية، الأمر الذي يشكل فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل.

وانطلاقاً مما تقدم، قد انطلق البحث من تساؤل رئيس مفاده، هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاحتواء الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية في معمل ألبان أبو غريب، وهل يتعاضد هذا التأثير عند دخول القدرات الجوهرية كمتغير وسيط؟ وقد انطلق من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي-

أ-ما مستوى توافر أبعاد الاحتواء الاستراتيجي (تبني البدائل، تسهيل التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ الاستراتيجية) في معمل ألبان أبو غريب؟

- ب- ما مستوى توافر أبعاد القدرات الجوهرية (الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) في المعمل المبحوث؟
ج- ما مستوى القدرة التنافسية في معمل ألبان أبو غريب في ضوء أبعادها (الكلفة، الجودة، سرعة التسليم)؟

٢-١ أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من تسليطه الضوء على أحد المداخل الاستراتيجية الحديثة المتمثلة بـ **الاحتواء الاستراتيجي** ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية، مع بيان أهمية **القدرات الجوهرية** بوصفها حلقة وصل فاعلة تسهم في تعظيم هذا الدور وتحويله إلى نتائج تنافسية ملموسة.

وتتجسد أهمية البحث في الآتي:

- أ. **الأهمية العلمية:** يسهم البحث في إثراء الأدبيات الفكرية في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال بناء نموذج تكاملي يربط بين الاحتواء الاستراتيجي والقدرات الجوهرية والقدرة التنافسية، وبما يعزز الفهم النظري للعلاقات التأثيرية بين هذه المتغيرات.
- ب. **الأهمية التطبيقية:** يوفر البحث مؤشرات عملية لإدارة معمل ألبان أبو غريب حول كيفية توظيف أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وتنمية المقدرات الجوهرية بما يسهم في تحسين الكلفة والجودة وسرعة التسليم..
- ج. تكمن أهمية الموضوع تناوله لمجتمع وعينة الدراسة التي تتكون من مجموعة من الموظفين الذين لهم علاقة بالتعامل مع المقدرات الجوهرية للمعمل.

٣-١ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والقدرة التنافسية في المنظمات الإنتاجية، وبيان دور القدرات الجوهرية في تعزيز هذه العلاقة، وذلك من خلال دراسة ميدانية في معمل ألبان أبو غريب.

ويسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

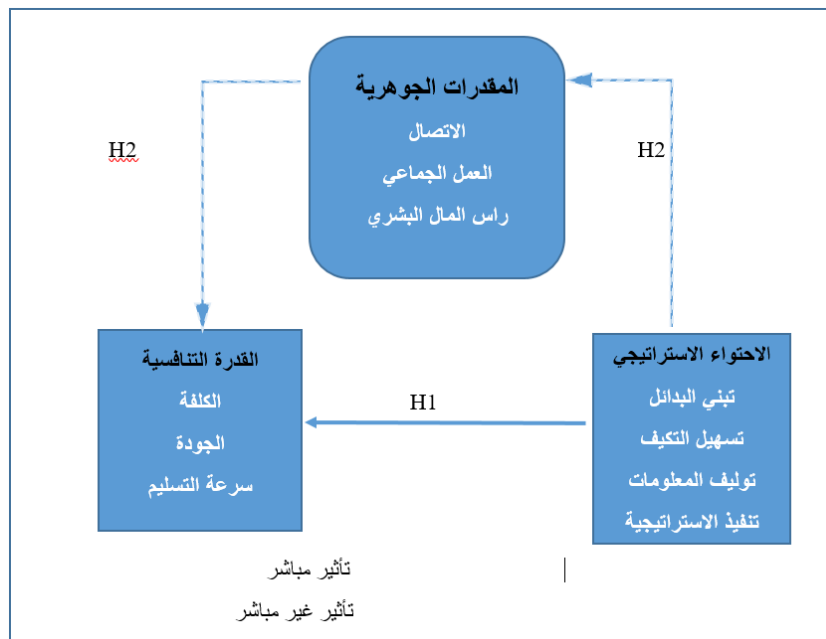
- أ. التعرف على مستوى توافر أبعاد الاحتواء الاستراتيجي (تبنّي البدائل، تسهيل التكليف، توليف المعلومات، تنفيذ الاستراتيجية) في معمل ألبان أبو غريب.
- ب. تشخيص مستوى توافر أبعاد القدرات الجوهرية (الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) في المعمل المبحوث.
- ج. قياس مستوى القدرة التنافسية في معمل ألبان أبو غريب في ضوء أبعادها (الكلفة، الجودة، سرعة التسليم).
- د. اختبار أثر الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية، وبيان مدى تعاظم هذا الأثر عند إدخال القدرات الجوهرية كمتغير وسيط.

٤-١ فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى - يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية -

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني البدائل في القدرة التنافسية.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتسهيل التكليف في القدرة التنافسية.
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليف المعلومات في القدرة التنافسية.
- د. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في القدرة التنافسية.
- هـ. الفرضية الرئيسية الثانية - يتعاظم تأثير الاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية بوساطة المقدرات الجوهرية.

٥-١ المخطط الفرضي للبحث



المخطط الفرضي - من اعداد الباحث

٦-١ منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة النظرية الفكرية المبحوثة عن المفاهيم التي تم تناولها، اعتماداً على الكتب والأبحاث، إضافة إلى تجميع البيانات لمعرفة آراء المستجوبين تجاه الأسئلة التي تناولتها الاستبانة، وقد تم تحليلها عن طريق برنامج (SPSS & AMOS).

٧-١ مجتمع الدراسة

يصل عدد العاملين في معمل البان أبو غريب إلى حوالي (٧٠٠) عامل بين مهندسين وفنيين وحرفيين وسائقين وقد اختار الباحث عينة قصدية من مدرء الأقسام الفنية والإدارية ومعاونينهم والبالغ عددهم حوالي (٦٥) شخص، وقد تم توزيع الاستمارات عليهم وقد تم استرداد (٥٨) استمارة منها (٥٣) استمارة قابلة للتحليل الإحصائي.

٢-١ الإطار النظري للبحث

١-٢ الاحتواء الاستراتيجي

١-١-٢ المفهوم

- مع تزايد المنافسة وتنامي الضغوط في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، أصبحت المنظمات تحتاج إلى أساليب أكثر ذكاء لإدارة التهديدات المحتملة والمحافظة على استقرارها دون الدخول في صراعات مباشرة، أو استنزاف مواردها، ويتم ذلك عن طريق توظيف قدراتها بصورة ذكية لاحتواء تلك الضغوط والتهديدات وهو ما يطلق عليه بالاحتواء الاستراتيجي، والذي يعرف بأنه خطة عامة تحتاج إلى رؤية عميقة وتأميلية لصياغة استراتيجية عالية الأداء (Michael 2000, 3)، ويمكن تعريفها أيضاً، هو مدى مشاركة الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير استراتيجية المنظمة (Marler and Parry, 2016)، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه، الأنشطة المساهمة في صنع القرار قد يُعزز استراتيجية المنظمة (Njoroge et al., 2016)، أما (طوفان والجناي، ٢٠٢٢، ٦) فيعرفان الاحتواء الاستراتيجي بأنه فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى تحديث أو استبدال نموذج أعمال المنظمة، بما يضمن تحول أعمال المنظمة نحو الابتكار للاستكشاف فرص جديدة واستكشاف القدرات الكامنة في المنظمة.

ونستدل من التعاريف السابقة بأن الاحتواء الاستراتيجي يتضمن صياغة استراتيجية جديدة تتعامل مع التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية، عن طريق الابتكار وتوظيف القدرات الحالية لغرض استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية.

٢-١-٢ أهمية الاحتواء الاستراتيجي -

في بيئات العمل المتغيرة تتطلب المنظمات أساليب مبتكرة للتعامل مع مصادر التهديد والضغط دون اللجوء الى المواجهة المباشرة ، ويسهم هذا النهج في خلق توازن يسمح بتقليل المخاطر وتعزيز المرونة في إدارة المواقف المعقدة ، ومن خلالها تستطيع المنظمة الحفاظ على توازنها بفضل احتوائها لتلك الازمات وإدارة مواردها بكفاءة ومن هنا تبرز أهمية الاحتواء الاستراتيجي التي تتجلى في كونه أداة فاعلة لفرق العمل الذي يتعاطى مع الازمات ويعمل على خلق القيمة للمنظمات من خلال الاحتواء الاستراتيجي (Machold et al, 2011:370) ، فضلا عن انه يمثل تحديا من نوع خاص للمنظمات بسبب اضطرار المنظمات الى التخلي عن السلوكيات التقليدية وتوليد أفكار ابتكارية جديدة والتي تعد النشاط الرئيسي لعملية الاحتواء الاستراتيجي ، وانه يساعد على الاحتواء المبكر المتواصل لتطوير التفكير في إدارة خبرات الموارد البشرية العاملة في المنظمة عندما تكون خبراتها منقوصة عبر الدراسة والتحليل المعمق واحتواء الازمات وامتناسها مما يتطلب تخطيط مسبق ومبكر لمواجهة الأفعال العكسية (Steckley,2013,23)،

ويساهم الاحتواء الاستراتيجي على التزود بمعلومات حول اكتشاف أسواق جديدة من خلال رصد البيئة الخارجية وفهمها، وخاصة في أوقات الأزمات، فضلا عن ان الاحتواء الاستراتيجي يقلل من ضعف اتساق معلومات اتخاذ القرار، وفي الوقت نفسه قد تُعزز عملية التفاهم المتبادل بين المديرين (Arubiaga et al, 2019,128)

٢-١-٣ ابعاد الاحتواء الاستراتيجي

اتفق اغلب الباحثين في موضوع الاحتواء الاستراتيجي ومنهم (Floyd & Wooldridge,1992:154) على وجود أربعة ابعاد للاحتواء الاستراتيجي وهي كالتالي

أ-تبني البدائل - يُعرّف تبني البدائل بأنه التواصل المستمر والمقنع للخيارات الاستراتيجية التي يقدمها مديرو الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا (Wamugo et al., 2022,391) وهذا يعني بأن مدراء الإدارة الوسطى يلعبون دور المبادرين في تقديم الخيارات التي تتعلق بخطة الاحتواء الاستراتيجي والتواصل مع الإدارة العليا لتقديم الحلول التي تتعلق بتبني تلك البدائل .

ب-تسهيل التكيف - يمكن تعريف تسهيل التكيف بأنه قدرة مديري الإدارة الوسطى على جعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحديات البيئية من خلال تحفيز فرق العمل على اكتشاف الظروف المتغيرة وتجربة أساليب جديد (Floyd & Wooldridge,1992) ، وهنا يلعب مدراء الإدارة الوسطى دور المنسق بين الإدارة العليا والدنيا في تحفيز العاملين وتهيتهم للتعامل مع المواقف الجديدة.

ج- توليف المعلومات - هو جمع المعلومات حول جدوى البرامج الجديدة وتقييم التغيرات في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين واعداد الأنشطة التدريبية للوصول الى تهيئة الموظفين لتفسير تلك المعلومات (حدادي ، ٢٠٢١،٤١)، بجمع المدراء المتوسطون المعلومات من بيئاتهم التنظيمية الداخلية والخارجية ويعالجونها في محاولة للحد من عدم اليقين (Forbes, 2005,599).

د- تنفيذ الاستراتيجية - بعد ان يتم اختيار المفاضلة البدائل يتم تنفيذ البديل الأفضل من وجهة الإدارة، أن الإدارة الوسطى مسؤولة بشكل أساسي عن عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال ترجمة أهداف الإدارة العليا إلى خطط تشغيلية (Olson et al., 2021,285)، وهناك اعتبارات أساسية تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية ومن هذه الاعتبارات الميزانية المرصودة للتنفيذ والجدول الزمني للتنفيذ.

٢-٢ المقدرات الجوهرية

٢-٢-١ المفهوم

ان طبيعة قدرات وموارد المنظمات تشكل عنصرا أساسيا في كينونتها ، فموارد المنظمة وقدراتها ، تحدد قدرتها التنافسية في الأسواق (Thompson et al, 2022,100) ، ان تحليل المقدرات الجوهرية يوفر للمديرين أداة قوية لتقييم الخطط التنافسية في الشركة ، ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية بانها قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لانشاء مصدر للتمايز (Jimm et al, 2003,3) ، بانها موارد وقابليات المنظمة والتي تتسم بكونها فريدة وقيمة وغير قابلة للاستبدال (Wheelen

and Hangger,2004,82) ، اما (Odero, 2013, 4) فقد عرفها بأنها مصدر للميزة التنافسية والنجاح التنظيمي ، وأخيرا فقد عرفها (Kabue and kilik , 2016, 105) ، الأنشطة التي تؤديها المنظمة بشكل افضل من منافسيها وذلك بإضافة قيمة فريدة من نوعها لزيائنها.

٢-٢-٢ الأهمية

تتبع أهمية القدرات الجوهرية من خلال مساهمتها في توفير بيئة عمل مبتكرة وإبداعية ،والتي تؤدي بدورها الى تحسين الميزة التنافسية للمنظمة (Nishimoto, 2015, 3) ، وتكمن أهميتها أيضا في من خلال تركيز المنظمة في الاستثمار في الأصول الاستراتيجية والتي تمثلها القدرات الجوهرية للمنظمة والتي تحقق قيمة مضافة في المنظمة تساهم في الحفاظ على الموقع السوقي لها (Marti and Cabrita,2004:432) ، ان المنظمات التي تسغل القدرات الجوهرية لها يحقق لها رؤية او إعادة اكتشاف قدرات جديدة لم تكن ضمن رؤية المنظمة والتي تساعد على ادراك المحتوى التنظيمي الذي سوف يساعدها على الأداء المتميز في المستقبل (Gerald,2007:8) ، ومنهنا يتبين لنا ان أهمية المقدرات الجوهرية كونها مصدرا مستداما للميزة التنافسية ، التي تعزز الكفاءة والمرونة والاستجابة السريعة للبيئة مما يرفع الأداء التنافسي على المدى الطويل.

٢-٢-٣ ابعاد المقدرات الجوهرية

تباينت اراء الباحثين حول الابعاد الخاصة للمقدرات الجوهرية ، ويرجع ذلك الى تباين الأزمنة التي انتجت بها تلك البحوث وكذلك نوع المنظمات التي تم تناولها في تلك الأبحاث وفي هذا البحث سيتم تناول ثلاثة ابعاد هي الأكثر تكرارا في الأبحاث التي اطلع عليها الباحث وهي كالآتي-

أ-الاتصال - هو نشاط إداري وعملية تفاعلية بين طرفين في المنظمة وتتكون من عدة اتجاهات وقد تكون بين طرفين او عدة اطراف (القريوتي ، ٢٠٠٣ ، ٩) ، والهدف من الاتصال هو عملية تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة في المنظمة والتي ممن شأنها توضيح المعلومات والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات (معراج ، ٢٠١٥ ، ٢٢) ، ان عملية الاتصال تعتبر من المقدرات الجوهرية للمنظمات لما له من اثر كبير على نجاح المنظمة ، فكلما كانت عملية الاتصال وتبادل المعلومات يسير بصورة سهلة ويسيرة ، والمعلومات تصل في الوقت المناسب ، كانت المنظمة اكثر قدرة على تحقيق أداء عالي ، تستطيع ان تنافس بقوة في السوق الخارجية .

ب- العمل الجماعي - يحدث العمل الجماعي عندما يتعايش أعضاء الفريق لدرجة تصل الى المسؤولية الجماعية لانجاز الهدف (Schermerhorn & et al, 2010,157) ، والعمل الجماعي يعني الغاء روح الفردية في العمل وتغليب مصلحة الجماعة على المصلحة الفردية ، وان أسلوب العمل الجماعي ينقل أسلوب وصلاحيات اتخاذ القرار الى الجماعة في الإدارات الدنيا واستحداث هوية متميزة تساعد على العمل بأسلوب متفرد يغلب المصلحة العامة للفريق والمنظمة على المصالح الخاصة (kriajeweski et al. 2013:183) .

ج - رأس المال البشري - ويمثل حجر الزاوية في بناء أي منظمة ناجحة خصوصا بعد اتجاه المنظمات في الدول المتقدمة الى التخلي عن الصناعات التقليدية والاتجاه الى اقتصاد المعرفة ، وحسب (Royall & Donnell, 2008, 669) ، فإن رأس المال البشري الذي يعد جزء من رأس المال الفكري ، هو المورد الاثمن للمنظمات التي تعنى في اقتصاد المعرفة ويعد رافعة لقيمة المنظمة السوقية بين اقرانها في المنظمات المنافسة .

٢-٣ القدرة التنافسية

٢-٣-١ المفهوم

تسعى جميع المنظمات الى ان تطور من سياساتها الإدارية وخططها الاستراتيجية التي تتبعها في مواجهة التحولات البيئية الكبيرة وديمنا كية تلك التحولات ، ويكون ذلك عن طريق التغلب على حالة عدم اليقين ، عن طريق توقع استباقي لاحتواء تلك التغيرات

والتعامل معها ، والحصول على ميزة تنافسية من خلال مقدراتها الجوهرية (Hemmati et al, 2016)، ، وقد عرف (Carpenter and standers, 2007, 99) القدرة التنافسية بأنها مهارات المنظمة في استخدام مواردها الملموسة وغير الملموسة لخلق وإنتاج السلع والخدمات ، وتعرف أيضا بأنها القدرة التنافسية بأنه شيء تقوم به المنظمة بشكل جيد يميزها على المنظمات الأخرى (David, 2011:9) ، ومن خلال ما تقدم فإن القدرة التنافسية للمنظمات هي مدى توظيف المنظمة لأصولها الملموسة وغير الملموسة لغرض إنتاج قيمة للسلع والخدمات المقدمة من قبلها ، والتي تميزها عن المنظمات المنافسة في السوق .

٢-٣-٢ الأهمية - حسب (Thompson and Strickland, 2008, 101) و (Hill and Jhon, 2008,) و (Walkew, 2007, 125) فإن أهمية القدرة التنافسية تكمن في النقاط التالية .

أ- تكون المنظمة هي الفاعل الرئيسي في السوق بحيث تكون متميزة عن باقي المنافسين .

ب- تعزز المكانة الاستراتيجية في المنظمة بين المنافسين الآخرين في حقل الصناعة .

ب- تقود الى الميزة التنافسية والربحية الفائقة .

د- تعلم السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال التأثير في عملية صنع القرار .

هـ- التكامل والاتساق بين موارد المنظمة وسياساتها وإجراءاتها والتي تتماشى مع السوق التي تعمل به .

٢-٣-٣ أبعاد القدرة التنافسية-

حسب (Heizer and Munson, 2023, 12) فإنها تكون كالتالي -

أ-الكلفة - وتشير الى قدرة المنظمة بإنتاج السلع والخدمات ، بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين ، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة من خلال الاستخدام الكفوء للموارد وتقليل الهدر وتحسين العمليات ، وتعد الكلف عنصرا حاسما في تحسين العمليات التشغيلية، خصوصا في الأسواق الحساسة للأسعار .

ب-الجودة -تعكس الجودة مدى متطلبات المنتج او الخدمة لمتطلبات وتوقعات الزبائن ، سواء من حيث الأداء او الاعتمادية او المتانة ، تعد الجودة من اهم مصادر التميز التنافسي لأنها تعزز رضا الزبائن وولائهم ، فضلا عن تقليلها للأخطاء التشغيلية والتكاليف المرتبطة بإعادة العمل او شكاوي العملاء ، علاوة على بنائها سمعة تنظيمية قوية .

ج-السرعة في التسليم - وتتمثل في قدرة المنظمة على تسليم المنتجات والخدمات للزبائن في الوقت المحدد ، وتزداد أهمية سرعة التسليم في البيئات التنافسية التي تتميز بتغيير سريع في الطلب كما تعس السرعة كفاءة العمليات في داخل المنظمة وسلاسة التنسيق بين الوحدات التنظيمية ، كما تسهم في تحقيق رضا الزبائن وولائهم .

٣-تحليل الجانب العملي للبحث

٣-١ اختبارات الثبات و الصدق للاستبانة

٣-١-١ اختبارات الثبات لأداة القياس الاستبانة

يبين الجدول (١) قيم معاملي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وأوميغا لماكدونالد (McDonald's Omega) للمتغيرات قيد الدراسة، واللذين يستخدمان لقياس ثبات وجودة أداة القياس. وقد أظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات الرئيسية في البحث، والمتمثلة بالمتغير المستقل (الاحتواء الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (القدرة التنافسية)، قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول للثبات والبالغ (٠.٧٠). كما أن قيم أوميغا لماكدونالد للمتغيرات نفسها جاءت أعلى من هذا الحد، مما يعد مؤشراً ممتازاً على تمتع أداة القياس بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١) قيم اختبارات الثبات والصدق لأداة القياس بمتغيرتها الرئيسية.

قيمة معامل ثبات مكدونالد اوميغا McDonald's Omega	قيمة معامل ثبات الاستبانة Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	قيمة المعاملات	
			المتغيرات	
0.9٤٧	0.٩٤٩	٢٠	الاحتواء الاستراتيجي	X
0.9٤٦	0.9٤٦	١٢	المقدرات الجوهرية	M
0.9٥١	0.9٥١	١٥	القدرة التنافسية	Y
0.9٧٦	0.9٧٩	٤٧	اجمالي المقياس	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي smart pls ٤.

٣-١-٢ اختبار صدق البناء لأداة القياس

ويشير صدق البناء (Construct validity) الى "مدى جودة النتائج التي يتم الحصول عليها من استخدام مقياس ما. ولعل من أشهر الطرق استخداماً لقياس صدق البناء هي مصفوفة الارتباطات" (٢٢١: ٢٠١٦, Sekaran & Bougre). وبالتالي فإن الهدف من هذا الاختبار هو بيان مدى قوة الارتباط للفقرات مع البعد الذي وضعت من أجله قياسه ولكل متغير، وذلك من خلال استخراج قيمة معامل الارتباط ومستوى المعنوية ((Sig. (2-tailed)) لكل فقرات الاستبانة. فإن كان مستوى المعنوية لفقرة ما يساوي (0.01)، اي بمستوى ثقة (99%)، أو أصغر أو تساوي (0.05)، بمعنى مستوى الثقة (95%)، فإن هذه الفقرة تعد ملائمة لقياس البعد الذي تمثله، ويبين الجدول (٢)، قيم معاملات الارتباط بين الاسئلة (الفقرات) والابعاد التي تمثلها حيث اشارت النتائج ان جميع فقرات متغيرات البحث، والتي تتكون من (٤٧) فقرة لمتغيرات البحث الثلاثة ترتبط بعلاقات ارتباط قوية معنوية مع الابعاد التي تمثلها، مما يوثق صدق الفقرات (٤٧) السبعة والاربعون التي تمثل متغيرات الدراسة خير تمثيل، وتوفر إشارة مواتية لإجراء جميع التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (٢) قيم معاملات الارتباط (لفقرات المقياس مع ابعادها)

قيم معاملات الارتباط (لفقرات المقياس مع ابعادها)										قيمة المعاملات	
										المتغيرات والابعاد	
0.910 **	X15	0.905 **	X14	0.860 **	X13	0.899 **	X12	0.952 **	X11	تبني البدائل	X1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.865 **	X25	0.735 **	X24	0.774 **	X23	0.698 **	X22	0.808 **	X21	تسهيل التكيف	X2
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.910 **	X35	0.854 **	X34	0.722 **	X33	0.879 **	X32	0.663 **	X31	توليف المعلومات	X3
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.759 **	X45	0.870 **	X44	0.820 **	X43	0.850 **	X42	0.791 **	X41	تنفيذ الاستراتيجية	X٤
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
الاحتواء الاستراتيجي											
0.863**	M14	0.862**	M13	0.863**	M12	0.830**	M11	الاتصال		M1	
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)					
0.824**	M24	0.852**	M23	0.881**	M22	0.809**	M٢1	العمل الجماعي		M1	
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)					
0.792**	M34	0.826**	M33	0.816**	M32	0.849**	M31	راس المال البشري		M1	
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)					
المقدرات الجوهرية											
0.879**	Y1٥	0.739**	Y1٤	0.897**	Y1٣	0.882**	Y12	0.827**	Y11	الكلفة	Y1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.701**	Y2٥	0.795**	Y2٤	0.768**	Y2٣	0.778**	Y22	0.727**	Y21	الجودة	Y2
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.817**	Y٣٥	0.815**	Y٣٤	0.879**	Y٣٣	0.888**	Y٣2	0.849**	Y٣1	سرعة التسليم	Y٣
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
القدرة التنافسية											

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي smart pls ٤.

٣-٢. وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج.

اعتمد الباحث في التحليل الوصفي للبيانات على مقاييس الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وذلك لتوصيف استجابات العينة المتعلقة بكل من الاحتواء الاستراتيجي (المتغير المستقل وأبعاده)، والمقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط وأبعاده)، والقدرة التنافسية (المتغير التابع وأبعاده). ويتم توضيح مستويات استجابة أفراد العينة من خلال مصفوفة قوة استجابة المستجيبين، التي تمثل ميزانا تقديريا مبنيا على مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، كما هو موضح بالتفصيل في الجدول (٣).

جدول (٣) مصفوفة قوة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة.

الفئة	قيمة الوسط الحسابي المرجح محصورة ضمن الفترة	قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة	مستوى الاستجابة من قبل المستجيب
الأولى	من 1 إلى أقل من 1.8	عدم الاتفاق تماماً	منخفض جداً
الثانية	من 1.8 إلى أقل من 2.6	عدم الاتفاق	منخفض
الثالثة	من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	معتدل
الرابعة	من 3.4 إلى أقل من 4.2	الاتفاق	مرتفع
الخامسة	من 4.2 إلى 5	الاتفاق تماماً	مرتفع جداً

Source: Karnilev, Sergey Sergeyeg, (2002), Multiple Regression, 1st Ed., Publishing

Honse Statistic Science Library, Moscow, Russian Federation, P :27.

وكانت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤) المقاييس الاحصائية لمتغيرات وابعاد الدراسة. n=٥٤

أبعاد متغيرات البحث Dimensions of the Variables of Research	المتوسط الحسابي الموزون Arithmetic Mean	الانحراف المعياري Standard Deviation	الأهمية النسبية Relative importance
X1	3.456	0.793	69.1%
X2	3.682	0.562	73.6%
X3	3.80	0.534	76%
X4	3.652	0.562	73%
X	3.647	0.529	72.9%
M1	3.620	0.674	72/4%
M2	3.657	0.650	73.1%
M3	3.745	0.584	74.9%
M	3.674	0.600	73.5%
Y1	3.715	0.632	74.3%
Y2	3.678	0.569	73.6%
Y3	3.763	0.606	75.3%
Y	3.719	0.570	74.4%

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

٣-٢-١ وصف وتشخيص فقرات (الاحتواء الاستراتيجي):

يوضح الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الاحتواء الاستراتيجي وأبعاده الفرعية، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٦٤٧) لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للاحتواء الاستراتيجي) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبلغ الانحراف المعياري (٠.٥٢٩)، وقد بلغت الأهمية النسبية (72.9%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام مرتفع في اجابات افراد العينة

حول متغير الاحتواء الاستراتيجي ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (توليف المعلومات) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (3.80)، وبانحراف معياري مقداره (٥٣٤.٠) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (76%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات افراد العينة حول فقرات بعد توليف المعلومات وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (تسهيل التكيف) بمتوسط حسابي بمقداره (٣.٦٨٢)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٥٦٢) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (73.6%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات افراد العينة حول فقرات بعد تسهيل التكيف وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (تنفيذ الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بمقداره (٣.٦٥١)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٥٦٢) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (73%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات افراد العينة حول فقرات بعد تنفيذ الاستراتيجية وبمستوى مرتفع، يليه بعد (تبني البدائل) بمتوسط حسابي بمقداره (٣.٤٥٦)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٩٣) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (69.1%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات افراد العينة حول فقرات بعد تبني البدائل وبمستوى مرتفع .

٣-٢-٢ وصف وتشخيص فقرات (المقدرات الجوهرية):

يوضح الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير المقدرات الجوهرية وابعادها الفرعية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٦٧٤) لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للمقدرات الجوهرية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (٠.٦٠٠)، وقد بلغت الاهمية النسبية (73.5%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام مرتفع في إجابات افراد العينة حول المتغير الوسيط المقدرات الجوهرية ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (راس المال البشري) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (٣.٧٤٥)، وبانحراف معياري مقداره (٥٨٤.٠) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (74.9%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات افراد العينة حول فقرات بعد راس المال البشري وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (العمل الجماعي) بمتوسط حسابي بمقداره (٣.٦٥٧)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٥٠) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (73.1%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات افراد العينة حول فقرات بعد العمل الجماعي وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (الاتصال) بمتوسط حسابي بمقداره (٣.٦٢٠)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٧٤) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (72.4%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات افراد العينة حول فقرات بعد الاتصال وبمستوى مرتفع.

٣-٢-٣ وصف وتشخيص فقرات (القدرة التنافسية):

يوضح الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير البراعة التسويقية وابعادها الفرعية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٧١٩) لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للقدرة التنافسية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (٠.٥٧٠)، وقد بلغت الاهمية النسبية (74.4%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام نسبي مرتفع في إجابات افراد العينة حول متغير القدرة التنافسية ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (سرعة التسليم) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (٣.٧٦٣)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٠٦) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (75.3%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات افراد العينة حول فقرات بعد الاستثمار وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (الكلفة) بمتوسط حسابي بمقداره (٣.٧١٥)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٣٢) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (74.3%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات افراد العينة حول فقرات بعد لكلفة وبمستوى مرتفع، يليه بعد (الجودة) بمتوسط حسابي بمقداره (٣.٦٧٨)،

وبانحراف معياري مقداره (0.069)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (73.6%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد لكلفة وبمستوى مرتفع.

٣-٣ اختبار التأثير بين متغيرات البحث

٣-٣-١ اختبار التأثير بين الاحتواء الاستراتيجي والقدرة التنافسية

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى والمتعلقة باختبار التأثير بين متغيرات البحث: الاحتواء الاستراتيجي (المتغير المستقل) والقدرة التنافسية (المتغير المستجيب) والفرضيات المتفرعة عنها باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. وكانت النتائج كما في الجدول (٥) أدناه.

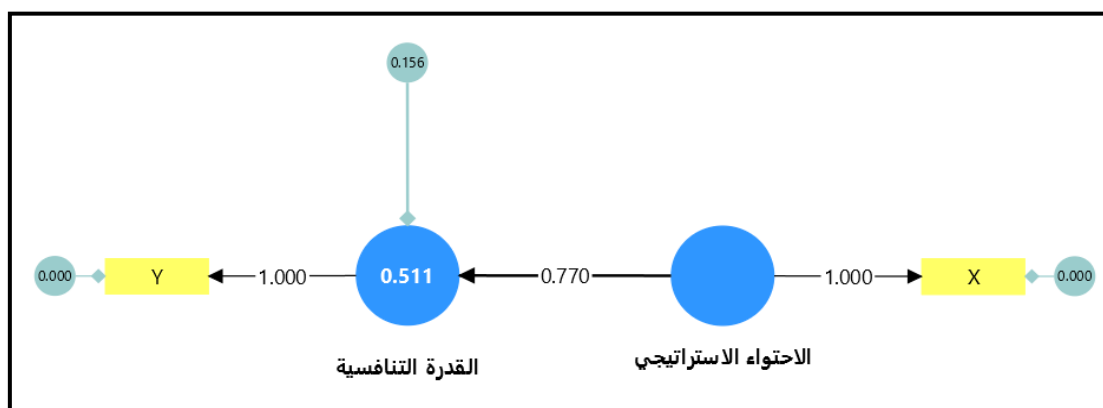
جدول (٥) جدول تحليل التباين لمعادلة الاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية $n=54$

معامل التحديد R^2 % نسبة التفسير	معامل الانحدار بيتا β	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	F- test	المتغيرات		الفرضية
				المستجيب	المستقل	
18.5%	0.309	$P < (0.001)$	11.804	القدرة التنافسية	تبنى البدائل	1-1
44.4%	0.675	$P < (0.001)$	41.561		تسهيل التكيف	2-1
55.1%	0.792	$P < (0.001)$	63.829		توليف المعلومات	3-1
50.9%	0.724	$P < (0.001)$	53.941		تنفيذ الاستراتيجية	4-1
51.1%	0.770	54.434	54.434	القدرة التنافسية	الاحتواء الاستراتيجي	الرئيسية الثانية
اربعة فرضيات معنوية من بين اربعة فرضيات			العدد	الفرضيات الارتباط المقبولة		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

يبين الجدول (٥) قيمة اختبار F المحتسب لكل الانموذج، وقد بلغت قيمة اختبار F-test (٥٤,٤٣٤)، وبمستوى دلالة Sig. (2-tailed) $P < (0.001)$ ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار الاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية عند مستوى ثقة بلغ اكبر من (٩٩%)، وبلغ مقدار قيمة معامل β (٠,٧٧٠)، أي ان زيادة قيمة متغير الاحتواء الاستراتيجي وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (٠,٧٧٠) في القدرة التنافسية، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.511) والتي تعني أن ما مقداره (51.1%) من التباين الذي يحدث في القدرة التنافسية هو تباين يتم تفسيره من قبل الاحتواء الاستراتيجي الذي دخل الأنموذج، وأن (48.9%) هو تباين مفسر لعوامل غير داخلية في الانموذج الانحداري لهذا البحث، وكما موضح في الشكل (٢)، والنتيجة هذه تدعم فرضية البحث الرئيسة الأولى، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية".

شكل (٢) انموذج انحدار الاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية



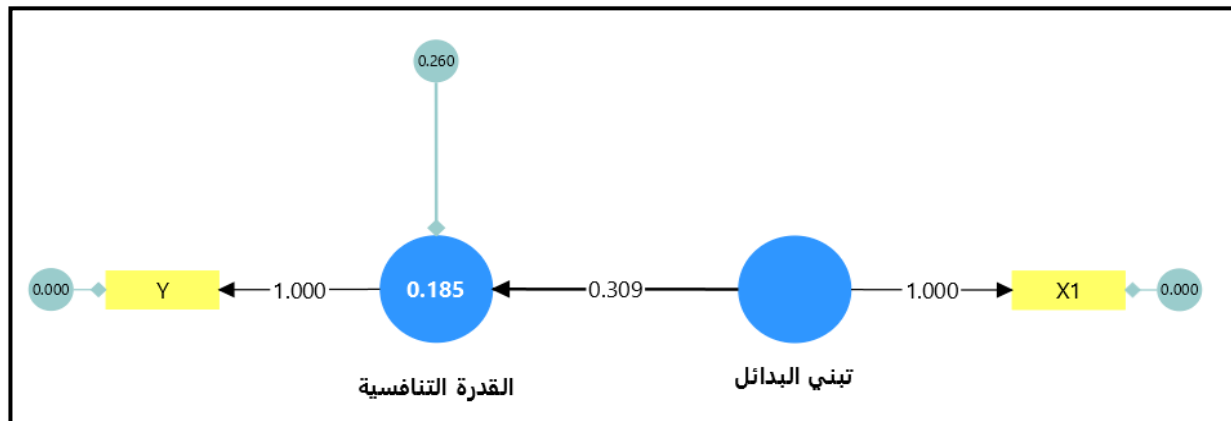
المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

وفيما يلي اختبار التأثيرات لأبعاد الاحتواء الاستراتيجي كلا على حدا في القدرة التنافسية على مستوى الفرضيات الفرعية.

٣-٣-٢ تحليل تأثير بعد تبني البدائل في القدرة التنافسية.

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى، يبين الجدول (٥) قيمة اختبار F المحتسب لكل الانموذج ، وقد بلغت قيمة اختبار F -test (١١.٨٠٤) ، و بمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001) $P <$ ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار تبني البدائل في القدرة التنافسية عند مستوى ثقة بلغ اكبر من (٩٩%) ، وبلغ مقدار قيمة معامل β (٠.٣٠٩) ، اي ان زيادة قيمة متغير تبني البدائل وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (٠.٣٠٩) في القدرة التنافسية ، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.185) والتي تعني أن ما مقداره (18.5%) من التباين الذي يحدث في القدرة التنافسية هو تباين يتم تفسيره من قبل تبني البدائل التي دخلت الانموذج، وأن (81.5%) هو تباين مُفسر لعوامل غير داخلية في الانموذج الانحداري للبحث، و كما موضح في الشكل (٣) ، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الاولى، وهذا يعني قبول هذه الفرضية ، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتبني البدائل في القدرة التنافسية " .

شكل (٣) انموذج انحدار تبني البدائل في القدرة التنافسية

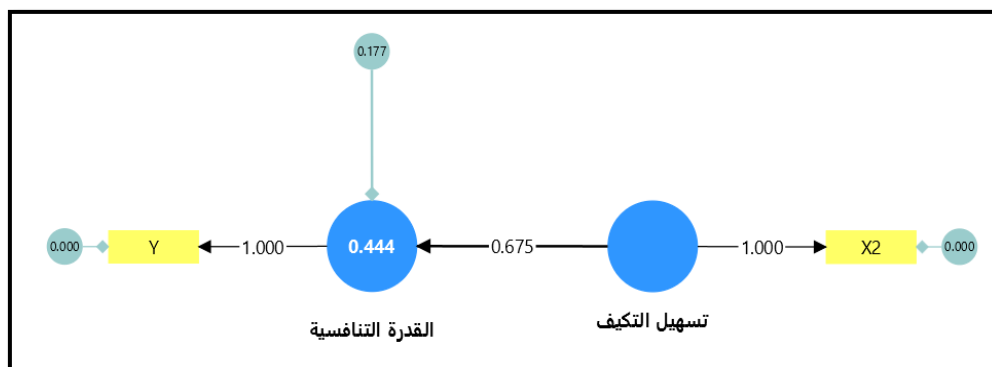


المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

٣-٣-٣ تحليل تأثير بعد تسهيل التكيف في القدرة التنافسية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى، يبين الجدول (٥) قيمة اختبار F المحتسب لكل الانموذج ، وقد بلغت قيمة اختبار F -test (١٠.٥٦١) ، و بمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001) $P <$ ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار تسهيل التكيف في القدرة التنافسية عند مستوى ثقة بلغ اكبر من (٩٩%) ، وبلغ مقدار قيمة معامل β (٠.٦٧٥) ، اي ان زيادة قيمة متغير تسهيل التكيف وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (٠.٦٧٥) في القدرة التنافسية ، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.444) والتي تعني أن ما مقداره (44.4%) من التباين الذي يحدث في القدرة التنافسية هو تباين يتم تفسيره من قبل تسهيل التكيف التي دخلت الانموذج، وأن (55.6%) هو تباين مُفسر لعوامل غير داخلية في الانموذج الانحداري للبحث، و كما موضح في الشكل (٤) ، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الثانية، وهذا يعني قبول هذه الفرضية ، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتسهيل التكيف في القدرة التنافسية " .

شكل (٤) انموذج انحدار تسهيل التكيف في القدرة التنافسية

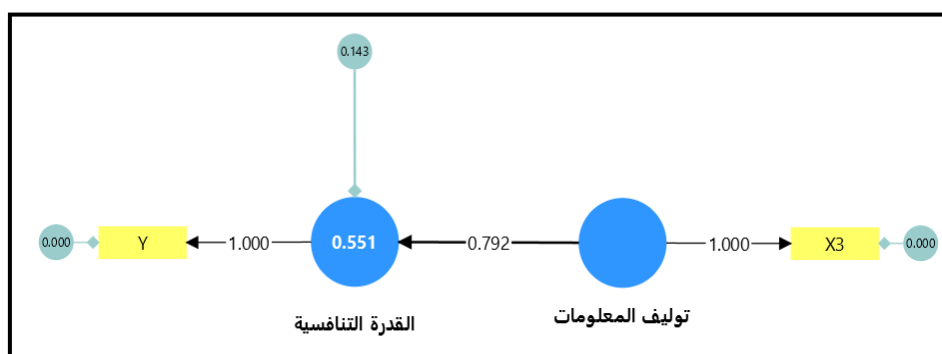


المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

٣-٣-٤ تحليل تأثير بعد توليف المعلومات في القدرة التنافسية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى، يبين الجدول (٥) قيمة اختبار F المحتسب لكل الانموذج ، وقد بلغت قيمة اختبار F -test (٦٣.٨٢٩) ، وبمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001) $P <$ ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار توليف المعلومات في القدرة التنافسية عند مستوى ثقة بلغ اكبر من (٩٩%) ، وبلغ مقدار قيمة معامل β (٠.٧٩٢) ، اي ان زيادة قيمة متغير توليف المعلومات وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (٠.٧٩٢) في القدرة التنافسية ، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.551) والتي تعني أن ما مقداره (55.1%) من التباين الذي يحدث في القدرة التنافسية هو تباين يتم تفسيره من قبل توليف المعلومات التي دخلت الأنموذج، وأن (44.9%) هو تباين مُفسّر لعوامل غير داخلية في الانموذج الانحداري للبحث، و كما موضح في الشكل (٥) ، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا يعني قبول هذه الفرضية ، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتوليف المعلومات في القدرة التنافسية".

شكل (٥) انموذج انحدار توليف المعلومات في القدرة التنافسية



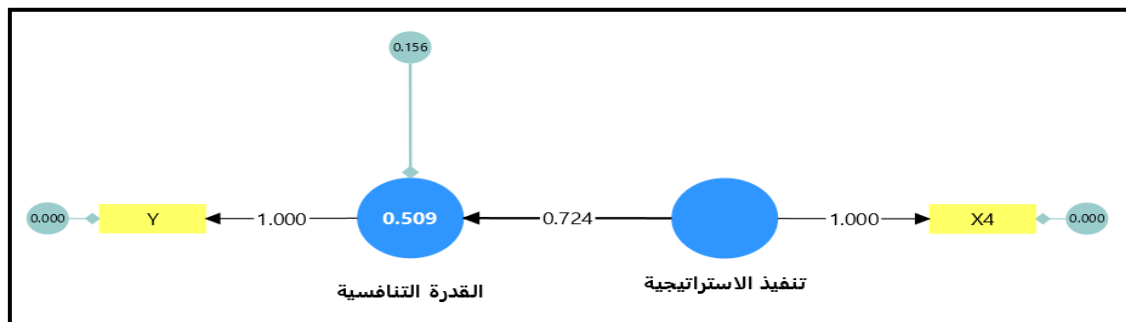
المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

٣-٣-٥ تحليل تأثير بعد تنفيذ الاستراتيجية في القدرة التنافسية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى، يبين الجدول (٥) قيمة اختبار F المحتسب لكل الانموذج ، وقد بلغت قيمة اختبار F -test (٥٣.٩٤١) ، وبمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001) $P <$ ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي

لأنموذج انحدار تنفيذ الاستراتيجية في القدرة التنافسية عند مستوى ثقة بلغ اكبر من (٩٩%) ، وبلغ مقدار قيمة معامل β (٠.٧٢٤) ، اي ان زيادة قيمة متغير تنفيذ الاستراتيجية وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (٠.٧٢٤) في القدرة التنافسية ، وبلغت قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.509) والتي تعني أن ما مقداره (50.9%) من التباين الذي يحدث في القدرة التنافسية هو تباين يتم تفسيره من قبل تنفيذ الاستراتيجية التي دخلت الأنموذج، وأن (49.1%) هو تباين مُفسّر لعوامل غير داخلية في الانموذج الانحداري للبحث، و كما موضح في الشكل (٦) ، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الرابعة، وهذا يعني قبول هذه الفرضية ، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتنفيذ الاستراتيجية في القدرة التنافسية " .

شكل (٦) انموذج انحدار تنفيذ الاستراتيجية في القدرة التنافسية

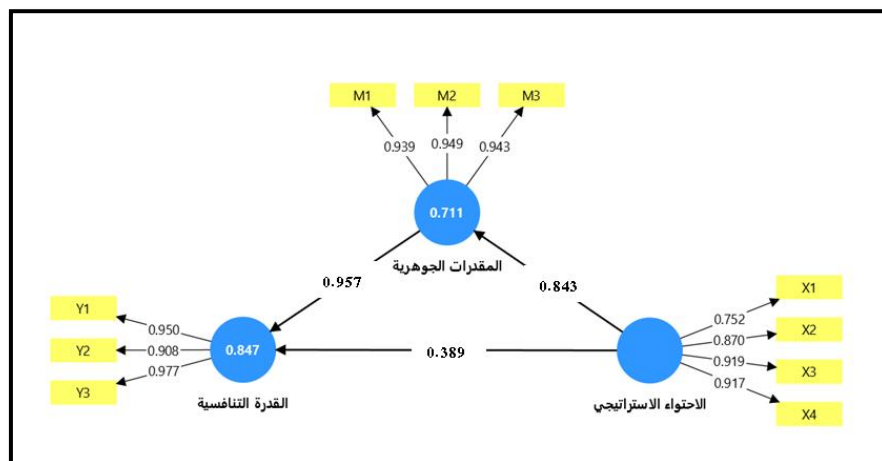


المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

٣-٤ اختبار التأثير غير المباشر للاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية بوساطة المقدرات الجوهرية

لاختبار الفرضية الثانية (H2) الخاصة بقياس التأثير غير المباشر للاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية بوساطة المقدرات الجوهرية، تم اعتماد أسلوب تحليل المسار (Path Analysis). وتتص هذه الفرضية على يتعاطم تأثير الاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية بوساطة المقدرات الجوهرية. وقد تم بناء النموذج الهيكلي للمسار كما هو موضح في الشكل (٧)، بينما تُعرض نتائج التحليل في الجدول (٦) .

شكل (٧) الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث الثالثة (التأثير غير المباشر)



المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (٦) نتائج تقييم نموذج المسار الخاص بفرضية البحث الثانية

الفرضية	المسار	معامل المسار	P Value	النتيجة
H3	المسار الاول	$\geq X$ M	0.843	قبول
	المسار الثاني	$\geq M$ Y	0.957	
	المسار الثالث (المباشر)	$\geq X$ Y	0.389	
	التأثير غير المباشر		0.807	
			0.000	
			0.000	
			0.000	
			0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (٦) نتائج تقييم نموذج المسار الهيكلي المتعلق بفرضية البحث الثانية والذي يتكون من ثلاث مسارات يمثل المسار الاول تأثير المتغير المستقل (الاحتواء الاستراتيجي) في المتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية)، والذي بلغت قيمته (٠.٨٤٣) وبمستوى دلالة (0.000) ، بينما يمثل المسار الثاني تأثير المتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، والذي بلغت قيمته (٠.٩٥٧) وبمستوى دلالة (0.000)، اما المسار الثالث فيمثل التأثير المباشر لتأثير المتغير المستقل (الاحتواء الاستراتيجي) في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، والذي بلغت قيمته (٠.٣٨٩) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وبدلالة قيم تأثير المسارات الثلاثة تم استخراج قيمة التأثير غير المباشر للاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية بوساطة المقدرات الجوهرية والذي بلغت قيمته (٠.٨٠٧) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠). والاتي طريقة احتساب التأثير غير المباشر والكلبي .

التأثير غير المباشر = مقدار تأثير المتغير المستقل X في المتغير الوسيط M (المسار ١) × مقدار تأثير المتغير الوسيط M في المتغير المستجيب Y (المسار ٢).

$$\text{التأثير غير المباشر} = ٠.٨٤٣ \times ٠.٩٥٧$$

$$\text{التأثير غير المباشر} = ٠.٨٠٧$$

تشير النتائج المستخرجة إلى أن تأثير الاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية يزداد عند توسط المقدرات الجوهرية، أي أن التأثير غير المباشر يفوق التأثير المباشر. وتعد هذه النتيجة دعماً واضحاً للفرضية الثانية في البحث، التي نصت على أن يتعاضد تأثير الاحتواء الاستراتيجي في القدرة التنافسية بوساطة المقدرات الجوهرية، مما يعني قبول الفرضية.

٤-الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات

أ- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للاحتواء الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة المبحوثة، ويعكس ذلك أهمية تبني الممارسات الاستراتيجية التي تساعد المنظمة على التعامل مع التحديات البيئية المختلفة، كما يدل على أن تطبيق هذا المفهوم يساهم في تحسين مستوى الأداء التنافسي.

ب- بينت النتائج أن تبني البدائل الاستراتيجية يساهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة، إذ إن تنوع البدائل المتاحة أمام الإدارة يساعدها على اختيار المسارات الأكثر كفاءة في مواجهة التغيرات البيئية، ويؤدي ذلك إلى تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية.

ج- كشفت نتائج التحليل عن وجود دور مهم لبعد تسهيل التكيف في تعزيز القدرة التنافسية، إذ يساعد هذا البعد المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات التنافسية بصورة أكثر مرونة. كما يساهم في دعم قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو.

د- أظهرت نتائج الدراسة أن توليف المعلومات يمثل أحد الأبعاد المهمة التي تؤثر في القدرة التنافسية، إذ إن تكامل المعلومات وتبادلها بين الوحدات التنظيمية يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار، كما يساعد في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي.

- هـ- بينت النتائج أن تنفيذ الاستراتيجية يعد عاملاً أساسياً في تحقيق القدرة التنافسية، إذ إن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على صياغة الاستراتيجيات بل على قدرتها على تنفيذها بكفاءة، الأمر الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- و- كشفت نتائج التحليل أن أبعاد الاحتواء الاستراتيجي تختلف في درجة تأثيرها في القدرة التنافسية، ويشير ذلك إلى أن بعض الممارسات الاستراتيجية تكون أكثر فاعلية من غيرها في تعزيز الأداء التنافسي، مما يتطلب تركيزاً أكبر على الأبعاد الأكثر تأثيراً.
- ز- أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من الانسجام بين متغيرات الدراسة، مما يعكس وجود علاقات مترابطة بين الاحتواء الاستراتيجي والقدرة التنافسية، ويشير ذلك إلى أن تعزيز أحد المتغيرات يسهم في دعم المتغيرات الأخرى.
- ح- تشير النتائج العامة للدراسة إلى أن تطبيق ممارسات الاحتواء الاستراتيجي يسهم في تحسين قدرة المنظمة على تحقيق التميز التنافسي، ويؤكد ذلك أهمية تبني هذا المفهوم في المنظمات الإنتاجية التي تعمل في بيئات تنافسية متغيرة.

٤-٢ التوصيات

- أ- ينبغي على إدارة المنظمة تعزيز تطبيق ممارسات الاحتواء الاستراتيجي في مختلف المستويات التنظيمية، إذ يسهم ذلك في تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات البيئية، كما يدعم تحقيق مستويات أعلى من القدرة التنافسية.
- ب- يوصى بزيادة اهتمام الإدارة بتطوير البدائل الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات المهمة، إذ يساعد ذلك في توفير خيارات متعددة تمكن الإدارة من اختيار البديل الأكثر ملاءمة، كما يسهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية.
- ج- ضرورة تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال تبني هياكل تنظيمية مرنة وأساليب إدارية حديثة، إذ يسهم ذلك في تحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات التنافسية، كما يدعم استدامة الأداء التنظيمي.
- د- ينبغي تطوير نظم المعلومات داخل المنظمة بما يضمن تكامل المعلومات وتبادلها بين الأقسام المختلفة، إذ يساعد ذلك في تحسين جودة القرارات الإدارية، كما يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.
- هـ- توصي الدراسة بزيادة التركيز على تحسين آليات تنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمة، وذلك من خلال وضع خطط تنفيذية واضحة ومتابعة مستمرة لعملية التنفيذ، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر.
- و- ضرورة الاهتمام بتنمية القدرات التنظيمية للعاملين من خلال التدريب المستمر وتطوير المهارات، إذ يسهم ذلك في تعزيز القدرة على تطبيق الممارسات الاستراتيجية بفاعلية، كما يدعم تحقيق التميز التنافسي.
- ز- يوصى بتشجيع ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين داخل المنظمة، إذ يسهم ذلك في تعزيز تبادل المعرفة والخبرات التنظيمية. كما يساعد في تحسين الأداء المؤسسي.
- ح- تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى قد تسهم في تعزيز القدرة التنافسية، مثل الابتكار التنظيمي أو القيادة الاستراتيجية أو التعلم التنظيمي، وذلك لتوسيع الفهم العلمي لهذا المجال.

REFERENCES

- ١- القريوتي، محمد قاسم، ٢٠١٥، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٢- طوفان، مثال جواد عبد، الجنابي، عادل عباس، ٢٠٢٢، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية (بحث استطلاعي في جامعة كربلاء)، مجلة جامعة واسط مجلد ١٨، العدد ٥١
- ٣- حدادي، أميرة هانف، ٢٠١٨، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الأداء العالي، دراسة لعينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والستين.
- ٤- معراج، قدري احمد، ٢٠١٥، اثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة سونطراك الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم تيسير المنظمات، الجزائر.

- 5- Arzubigaga, U., Maseda, A., and Iturralde, T. 2019. Entrepreneurial orientation in family firms: New drivers and the moderating role of the strategic involvement of the board. *Australian Journal of Management*. 44(1), pp.128-152
- 6- Cardy, Robert L. & Gandz Jeffrey, (2007), "Be Structured in Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change", *Development And Learning in Organizations*, VOL 1.
- 7- Carpenter, mason a. & wm . Gerard standers, " strategic Management A Dynamic Perspecting ", 2th ed ,Person Prentice Hall, New Jersey, 2009 .
- 8- David, Fred R., 2011, *Strategic management concepts and cases*. (13Th Ed). New Jersey: Pearson Education. 6. De boislauudelle, Henri mahé, 1998. " dictionnaire de gestion, ed:économica, Paris.
- 9- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1),
- 10- Forbes, D. P. 2005. The effects of strategic decision making on entrepreneurial self efficacy. *Entrepreneurship theory and practice*. 29(5), pp.599-626. 19. Frishammar, J. 2003. Information use in strategic decision making. *Management decision*. 41(4)
- 11- Kabue & Kilika, Lydia Wanjiru, James M., (2016), *Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework* *Journal of Management and Strategy* Vol. 7, No. 1, ISSN 1923 3965
- 12- krajewski, Lee j., Ritzman, Larry P & Malhotra, Manoj K (2013), *Operations Management Processes and supply Chains*, Global Edition, Copyright by Pearson Education, Inc., America, Upper Saddle River, New Jersey
- 13- Heizer, J., Render, B., and Munson, C. 2023. *Operation Management Sustainability and Supply Chain Management*. 13th. person, USA.
- 14- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R., & Kholghi, I. (2016). Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. *Journal of Modelling in Management*.
- 15- Hill, Charles & Jones Gareth "Strategic Management An integrated Approach", Eighth Edition Houghton Mifflin Company Boston, New York, 2008
- 16- Jimmy, Huang, & Su, Newell, & Brad, Poulson, & Robert, D., Galliers, 2003 " Deriving Value From A Commodity Process: A Case Study Of The Strategic Planning And Management Of A Call Center " Nottingham University Business School, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham, UK
- 17- Njoroge, Muathe, Bula, 2016, *Technology Advancement Strategy and Firm performance in the Kenyan telecommunication industry*
- 18- Nishimoto, Tomoko, (2015), *Regional Model Competency Standards: Core competencies*, Regional Director for Asia and the Pacific.
- 19- MICHAEL A. MISCHKE, 2000, *STRATEGIC RENEWAL (Becoming a High Performance Organization*, Prentice Hall PTR, USA
- 20- Marler, J. H., and Parry, E. 2016. Human resource management, strategic involvement, and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*. 27(19),
- 21- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4)
- 22- Odera, Oluoch Emmaculate, (2013), *Core Competencies And Choice Of Competitive Strategies At Equity Bank Limited In Kenya*, Master's Thesis in Business Administration, School Of Business, University Of Nairobi.
- 23- Olson, E.M., Olson, K.M., Czaplewski, A.J. and Key, T.M.. 2021. Business strategy and the management of digital marketing. *Business horizons*. 64(2)
- 24- osé Viedma Marti and Maria do Rosário Cabrita, 2004, *ICBS Intellectual Capital Benchmarking System: A Practical Methodology for Successful Strategy Formulation in the Knowledge Economy*
- 25- Royall Carol & Donnell, Loretta O, (2008), "Differentiation in financial markets: the human capital approach " *Journal of Intellectual Capital* Vol.9 No.4,.
- 26- Schermerhorn, Jr, John & et al (2010) "Organizational Behavior" 11th edition, Copyright by John Wiley & Sons, Inc, America
- 27- Steckley, L. (2013, June). Therapeutic containment and holding environments: Understanding and reducing physical restraint in residential child care. In *Connecting at the Crossroads: Child and Youth Care World Conference* (pp. 1-54). Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1)
- 28- Thompson, Arthur. A, Peteraf, Margaret A., Gamble, John E., Strackland, A.J., 2022, *Crafting And Executing Strategy, The quest of competitive advantage, Concepts and Cases*, Published by McGraw Hill LLC, 1325 Avenue of the Americas, New York, NY 10121. Copyright ©2022
- 29- Thompson, Arthur, A. & Strickland A.J., " *Crafting And Executing Strategic : The Quest For Competitive Advantage Concepts And Cases* ", 16th Ed, Published By Mc Graw -Hall Irwin, Company, Inc, new York, 2008.
- 30- Walker, Gordon, " *Modern Competitive Strategy*", 2th Ed, Mc Graw. Hill, Companies, New York, 2007.
- 31- Wamugo, D., Kirimi, E., Ndabari M. 2022. Middle level management role in championing alternatives and strategy implementation among insurance companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*. 3(10)
- 32- Wheelen, T.L & Hunger, J.D & Wheelen, K.E & Hoffman, A. N. (2004), *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th ed, Pearson Prentice Hall.