

استراتيجيات الإدارة المرئية ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك

م.م. جوتيار حسن كوجر، قسم العلوم الادارية/ كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة زاخو، إقليم كردستان العراق

م.م. لزيكين محمد هالو، قسم العلوم الادارية/ كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة زاخو، إقليم كردستان العراق

مخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتم اختيار شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك ميداناً لإجراء الجانب التطبيقي حيث استند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي أختبرت ميدانياً على (118) فرداً من الشركات المبحوثة، وجرى اختبارها بمجموعة من الأساليب التحليلية والإحصائية المتوفرة في برنامج (SPSS.25)، وتم جمع بيانات الجانب الميداني عبر استشارة الاستبانة والتي أعدت لهذا الغرض، وتوصلت البحث إلى عدة استنتاجات أهمها وجود ارتباط معنوي موجب بين المتغير المستقل والمتأمل باستراتيجيات الإدارة المرئية والمتغير المعتمد المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات الإدارة المرئية في الميزة التنافسية المستدامة، في ضوء الاستنتاجات تم صياغة عدد من المقترحات أهمها ضرورة تعزيز والمحافظة على توافر المستويات العالية من استراتيجيات الإدارة المرئية وتسخيرها بما يعزز القدرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والابتعاد قدر الإمكان عن المزايا التنافسية المؤقتة والاستثمار في المزايا التنافسية الاستراتيجية والمستدامة.

الكلمات البالة: الإدارة المرئية، أهمية الإدارة المرئية، استراتيجيات الإدارة المرئية، الميزة التنافسية المستدامة، أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

1. مقدمة

الإطار النظري للبحث، والمبحث الثالث ركز على الجانب التطبيقي، وأخيراً الاستنتاجات والمقترحات التي تم تلخيصها في المبحث الرابع.

2. المبحث الأول: منهجية البحث

1.2. مشكلة البحث

نتيجة التغييرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة فإن قدرة شركات الأعمال بشكل عام وشركات المياه المعدنية بشكل خاص في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تكون دون المستوى المطلوب، لذلك فإذا ما أرادت شركات الإنتاج المياه المعدنية أن تحافظ في تفوقها على منافسها وتحقيق الاستدامة فعلياً أن تعيد وبصورة مستمرة الأساليب الإدارية التي تتبعها لضمان تحسين أداؤها والعمل على مواجهة المنافسة القوية ومواكبة التغييرات البيئية المضطربة، وتعد الإدارة المرئية الأنماط الإدارية الحديثة الفاعلة التي قد تتمكن شركات إنتاج المياه المعدنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وفي ضوء ذلك يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

أ. مامدى توفر استراتيجيات الإدارة المرئية في الشركات المبحوثة؟

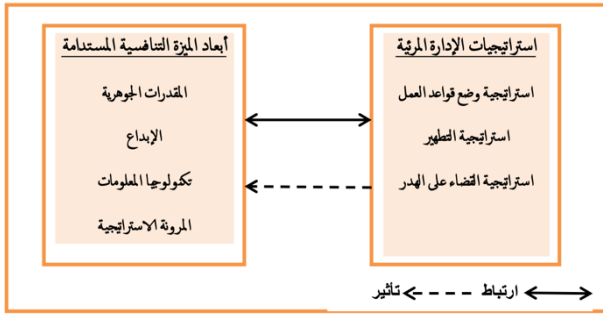
ب. ماهي مستويات توافر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة؟

ج. هل يوجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات الإدارة المرئية والميزة التنافسية

المستدامة في الشركات المبحوثة؟

أدت التقلبات البيئية وسرعة تغييرها إلى التطور السريع في التكنولوجيا وشدة المنافسة بين المنظمات وسرعة تغيير أذواق الزبائن وقصر دورة حياة المنتجات، مما حث على المنظمات التوجه نحو الزبون و استمرارية تبنيتها للعديد من الأساليب والأدوات الإدارية والاستراتيجيات المعاصرة، في سبيل كسب رضا الزبون وخلق القيمة المستدامة من خلال تحقيق رغباته المتمثلة بتوفير المنتجات والخدمات بالكليات المطلوبة والنوعية الجيدة وبكف منخفضة وبالتوقيت المناسب. وتعتبر الإدارة المرئية من المناهج الإدارية الحديثة والمتطورة التي تركز على التحسين المستمر وتستخدم قوته وفكرته من تحول الخط الإداري والقيادي إلى أسلوب مرئي بوجود إدارة فاعلة ذات منهج وتخطيط ورؤية واضحة تمكن من التواجد في مكان العمل ومتابعة سير العمل ومشاركة الموظفين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والدافعية نحو العمل والإنجاز، وإن بقاء واستمرارية منظمات الأعمال في بيئة الأعمال يتوقف على مدى قدرتها على تطبيق الإدارة المرئية، إذ أن استخدام منظمات الأعمال لإستراتيجيات الإدارة المرئية والمتمثلة ب (استراتيجيات وضع قواعد العمل، استراتيجيات التطهير، استراتيجيات القضاء على الهدر)، وبالتالي يساهم في بناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ونظراً لأهمية موضوعي الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة تم اختيارها ليكونا متغيري البحث الأساسيين، بناءً على ما تقدم فإن هيكلية البحث تتكون من أربعة مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول منهجية البحث، بينما المبحث الثاني يتناول

اعتمد مخطط البحث على تفسير العلاقة بين (متغير المستقل) الإدارة المرئية وبين (متغير المعتمد) الميزة التنافسية المستدامة، حيث يبين الشكل (1) التالي الأبعاد التي اعتمدت في كل متغير ويوضح اتجاه العلاقة والتأثير بين المتغيرات.



المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

أما الفرضيات التي صيغت ضمن منهجية البحث فكانت على النحو التالي:

أ. **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجيات الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة، وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

— توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية وضع قواعد العمل والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.

— توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية التطهير والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.

— توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية القضاء على الهدر والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.

ب. **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة، وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

— يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية وضع قواعد العمل في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.

— يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التطهير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.

— يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية القضاء على الهدر في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.

د. هل تؤثر استراتيجيات الإدارة المرئية في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة؟

2.2. أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من عدة جوانب كالآتي:

- تتجلى الأهمية الأكاديمية في قدرة البحث على تشخيص وتحليل ومعالجة الموضوعات في بيئة صناعية مثل شركات إنتاج المياه المعدنية ولاسيما انه يجمع بين موضوعين معاصرين وهما: الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة.
- تكمن الأهمية العملية من خلال ما تقدمه البحث من نتائج وتوصيات من المؤمل أن تسهم في توجيه وتوعية وإرشاد الشركات المبحوثة نحو توظيف استراتيجيات الإدارة المرئية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تتجسد الأهمية الاقتصادية لهذا البحث في انه من الممكن أن يقدم آليات ترشد الشركات المبحوثة نحو اكتشاف أهمية الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة لما لها من دور كبير في تحسين الوضع المالي وتحقيق النمو وزيادة الأرباح.

3.2. أهداف البحث

ينصب الهدف الأساسي للبحث في تحديد دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة، فضلاً عن سعيه إلى الوصول لمجموعة من الأهداف التالية:

أ. تقديم إطار نظري عن مفهوم الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة من منظور عدة دراسات وأبحاث متخصصة.

ب. استكشاف مستوى توافر استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.

ج. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

د. تقديم مجموعة من التوصيات للشركات المبحوثة حول آليات تعزيز تطبيق الإدارة المرئية والوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.

4.2. مخطط البحث وفرضياته

5.2. حدود البحث

تتمثل حدود البحث بالآتي:

- الحدود الموضوعية:** تتمثل بمتغيرات البحث الرئيسية وكما يلي: المتغير المستقل والذي هو الإدارة المرئية واستراتيجياته المتمثلة بـ (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر) والمتغير المعتمد المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة وأبعاده المتمثلة بـ (المقدرات الجوهرية، الإبداع، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية).
- الحدود الزمانية:** امتدت الفترة للبحث طيلة ستة أشهر في جانبها النظري والميداني من 2021/03/01 ولغاية 2021/09/01.
- الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركات المياه المعدنية في محافظة دهوك.
- الحدود البشرية:** اقتصر الحدود البشرية للبحث بالأفراد العاملين في الشركات المبحوثة.

6.2. منهج البحث وأساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ويعتبر منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر السلوكية والاجتماعية حيث يستند هذا المنهج على التحليل العميق والشامل للحالة المبحوثة فيها، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للقياس وعول عليها في هذه البحث لجمع البيانات وصممت لتغطي جميع متغيرات النموذج، وتم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة بـ (التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار والنسب المئوية) لاستكمال عمليات تحليل البيانات من أجل تحليل واختبار فرضيات البحث والتثبت من صحتها وإيجاد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته.

7.2. وصف مجتمع وعينة البحث والأفراد المبحوثين

- وصف مجتمع وعينة البحث:** يعد تحديد مجتمع البحث من الخطوات المهمة في البحث العلمي التي يجب وضعها بنظر الاعتبار لأنها تؤثر بصورة مباشرة على تحليل بيانات البحث، تم اختيار جميع شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك مجتمعاً للبحث نظراً لأهمية دورها الاقتصادي في المجتمع ومكانتها الفعالة في القطاع الصناعي. وتمثلت عينة البحث من أبرز الشركات للإنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك بالاعتماد على بيانات غرفة التجارة، والجدول (1) التالي يبين عدد من الاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل لكل شركة من الشركات المبحوثة:

الجدول (1) شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك

اسم الشركة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	الاستمارات الصالحة
Life	34	33	32
Rovia	30	29	28
Tiyan	25	22	21
Shreen	20	18	18
Mazi	25	20	19
المجموع	134	122	118

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات غرفة التجارة

- ب. ب. وصف الافراد المبحوثين:** قام الباحثان بتوزيع استمارات الاستبانة بشكل عشوائي على الأفراد العاملين في الشركات المبحوثة، ومن إجابات الأفراد المبحوثين الخاصة بالخصائص الديموغرافية تبين من معطيات الجدول (2) بأن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الذكور وقد بلغت نسبتهم (90.7%) ويقابله فئة الإناث بنسبة (9.3%)، كما أن أعلى نسبة ضمن فئات عدد سنوات الخدمة كان لفئة أقل من خمسة سنوات وبنسبة بلغت (46.6%)، بينما تبين من النتائج أن أغلبية المبحوثين يقعون ضمن الفئة العمرية (26.35) بنسبة (39.8%)، في حين تبين أن أعلى نسبة من الأفراد المبحوثين يمتلكون شهادة دبلوم وبنسبة (73.7%).

الجدول (2) توزيع الافراد المبحوثين حسب الصفات الفردية

الخصائص	الفئات والنسب		
	الذكور	الأثني	المجموع الكلي
الجنس	التكرارات 107	التكرارات 11	المجموع الكلي
	النسبة (90.7%)	النسبة (9.3%)	(%100)
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	أكثر من 11 سنة	المجموع
	التكرارات 55	التكرارات 19	المجموع
	النسبة (46.6%)	النسبة (16.1%)	(%100)
العمر	25-18	35-26	المجموع
	التكرارات 44	التكرارات 27	المجموع
	النسبة (37.3%)	النسبة (22.9%)	(%100)
التحصيل الدراسي	دبلوم	شهادة عليا	المجموع
	التكرارات 87	التكرارات 2	المجموع
	النسبة (73.7%)	النسبة (1.7%)	(%100)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الواردة في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

3. الإطار النظري

1.3 الإدارة المرئية Visual Management

1.1.3 مفهوم الإدارة المرئية

منهج إداري مستحدث يعمل على إدارة المشكلة وإنجاز المهام والأعمال بدقة وفاعلية فضلاً عن قدرتها على تحجيم المشكلات والأخطاء إذ يتم حلها بأنصى سرعة، وذلك لوجود المدير في مكان العمل.	Daiya,2012:8
أسلوب إداري تطبيقي يستخدم وسائل مرئية لتحسين العمليات والاتصال ويعمل على تعزيز التحسين المستمر.	Brady,2014:7
منهج إداري تطبيقي حديث يهدف إلى تخفيض التكاليف وتقليل الوقت المستغرق لحل المشاكل وصولاً للنتائج المستهدفة من خلال الفاعلية والكفاءة ويعمل على تحسين جودة العمليات داخل المنظمة بطرق إبداعية وإبتكارية.	Sally & Contributor,2014:1
عبارة عن أسلوب إداري فعال ومن أفرزه فلسفة (كايزن) اليابانية يهدف إلى التحسين المستمر عبر استخدام وسائل إدارية مرئية وبسيطة لجميع أفراد العاملين في المنظمة أي (تشارك وتعمل ونرى المعلومة سوياً).	(سعيد،2017:241)
نمط إداري حديث الظهور يعمل على مساعدة متخذي القرار بمشاركة أفراد العاملين داخل المنظمة أو خارجها بالسرعة في معرفة سير العمليات الإدارية والسرعة في معالجة الأخطاء وتقييمها ومنع تكرارها والتحسين المستمر بما يحقق أهداف المنظمة المرجوة.	(حمادة،2018:11)
أحد الأنماط الإدارية الحديثة التي صممت لمساعدة المدراء بمشاركة العاملين (المروسين) داخل المنظمة للسرعة في معالجة الأخطاء وعد تكرارها والسرعة في فهم وسير العمليات في المنظمة والتحسين المستمر لها بما يحقق الأهداف المرسومة ورفع مستوى الأداء بالمنظمة والالتقاء بها.	(أبوهرم،2020:13)
اسلوب إداري جديد مقبوس من مصطلح (جامبا كايزن اليابانية) بمعنى إدارة المشاكل في مكان العمل بطريقة يمكن من خلالها إدارة الزمان بالسرعة والدقة المناسبين للتضام على المشكلة من جنورها والعمل على عدم تكرارها في المستقبل.	(المكوم وقلان،2021:6)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

أن تطبيق الإدارة المرئية في المنظمة لها عدة فوائد ففي المنظمات المالية تساعد على إنجاز التقارير بشكل دقيق وتحسين أداء العاملين وتقليل الأخطاء المالية بينا في المنظمات الإدارية فإنه يساهم بشكل كبير في تحسين الجودة وتقليل الأخطاء والسرعة في حل المشاكل وزيادة رضا الزبون والعاملين في المنظمة. ويتفق (Imai,2012:25) و (Dysco,2012:2) أن تطبيق الإدارة المرئية تساعد المنظمة على استغلال أكبر قدر من الإمكانيات والطاقات المادية والمالية والبشرية المتوفرة لديها والحد من الهدر والتركيز على التحسين المستمر. وبين (Brady,2014:26) أن أهمية الإدارة المرئية تكمن في مشاركة المعلومات أي تساعد المستفيدين الوصول إلى المعلومات بسهولة، كما أشارت (Tjella & Bosch-Sijtsema,2015:195) أن المنظمة من خلال تطبيقها للإدارة المرئية تتمكن من تخفيض التكاليف وتحسين جودة العمليات وتقليل المدة لحل المشاكل. ويؤكد (أبو هزيم، 2020:14) أن الإدارة المرئية تساهم في تعزيز سبل الاتصال بين الرؤساء والمؤسسين والعمل بروح الفريق وتبادل الأفكار والخبرات وتجعل من المدير أن تتواجد في موقع العمل ومتابعة سير العمل عن قرب، ويهدف أسلوب الإدارة المرئية إلى تسهيل وفهم المشاكل بمجرد النظر إليه، والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات بأقل قدر ممكن من الملاحظة والوقت. تأسيساً لما تقدم يمكن القول بأن مايميز الإدارة المرئية عن الإدارة التقليدية هو أن حتى الشخص الذي ليس على دراية بالعمليات يمكنه رؤية ما يحدث في موقع العمل وباستطاعته تحديد الأخطاء ومعرفة ما إذا كانت كل شيء مفقود أو

تعد الإدارة المرئية من الأساليب الإدارية الحديثة استخدمت لأول مرة في شركة (Toyota) اليابانية ثم بعد ذلك تم تطبيقها في جميع أنواع المنظمات سواء أكانت صناعية أو خدمية، وهي مأخوذة من الكلمة اليابانية (Gamba Kaizen) بمعنى إدارة المشكلة من مكان العمل وهي شريان الحياة للنظام الخالي من الهدر وجزء لا يتجزأ من الإدارة الرشيدة تعتمد على خلق أساليب جديدة للتحسين المستمر (Tittu,Operean & Grecu,2010:1) ، يتضمن مجموعة من التقنيات التي تجعل من عمليات التشغيل مرئية حتى يتمكن الأشخاص من متابعتها وتفسيرها دون تفكير وتعمل هذه التقنيات على كشف الهدر بحيث يمكن متابعتها والتضام عليها في ظل تطبيق مفاهيم الإدارة الرشيدة والإدارة منخفضة التكلفة، تقدم الإدارة المرئية نفسها على أنها نمط إداري حديث ومستمر وأسلوب يطبق في المنظمات تعتمد على تعظيم الاتصال المرئي لطبقات الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وتعد الإدارة المرئية إحدى أساليب الإدارة المرئية التي تساعد أي شخص يدخل مكان العمل ولأول مرة معرفة سير العمليات وفهمها وتقييمها بنظرة سريعة (برهين، 2012:13)، هي استراتيجية إدارية تؤكد على استخدام نظم المعلومات الحسية لزيادة شفافية العمليات والقدرة على الاتصال لعناصر العملية (Schultz,2013:7) ويعرض الجدول (3) مجموعة من التعاريف للإدارة المرئية وفق منظور عدد من الباحثين: تأسيساً لما تقدم فإن التعريف الإجرائي للإدارة المرئية لهذه الدراسة هو: أسلوب إداري حديث يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات والقدرات التي تجعل المدير معاشاً لواقع العمل بالكامل، وتساعد الإدارة العليا في رؤية ومشاهدة المشاكل والتحديات والعمل على حلها، وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.

2.1.3. أهمية الإدارة المرئية

تكتسب الإدارة المرئية أهميتها كونها تسمح للجميع بمعرفة كيفية أداء الفريق وكيف يؤثر عملهم على النتائج، مما يساعد العاملين غالباً على الشعور بأنهم أكثر ارتباطاً بالعمل وتجعل عملية التواصل بين الزبون والإدارة أمراً في غاية السهولة. فضلاً عن قدرتها على حل المشكلات ومنع حدوثها من الأساس. وتشير (Dayia,2012:2)

جدول (3) تعاريف مختارة للإدارة المرئية حسب التسلسل الزمني

الباحث، السنة والصفحة	التعريف
Tezal et al,2010:2	اسلوب إداري حديث الظهور يركز على الرؤية في تحقيق كفاءة وفاعلية الإدارة أي إيجاد رؤية مشتركة لكل عنصر من عناصر العملية داخل المنظمة بهدف زيادة مستوى فاعلية العمل وتطوير رؤية مشتركة بينهم والاهتمام بالموارد العاملين أكثر من الأهداف وتحقيق التفاعل بين الأهداف والوسائل.

ب. **استراتيجية التطهير:** تستوجب هذه الاستراتيجية النزول على أرض الواقع في مكانه. وتعمل الإدارة المرئية على تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية (Lyer, 2007:4): (برهمن، 2012:33): (حمادة، 2018:12):-

- تنمية الموارد البشرية في المنظمة وتحقيق مستويات أداء أفضل.
- كسب رضا الزبون لأطول مدة ممكنة.
- تقديم خدمات مميزة للزبون من شأنها تحقق ولاء عالي للزبون تجاه المنظمة.
- تمكين المنظمة من تأدية أعمالها بكفاءة وفاعلية.

ج. **استراتيجية القضاء على الهدر (الترشيد):** تهدف هذه الاستراتيجية إلى إضافة

- تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تطوير وتحسين وسائل الاتصال بين الرؤساء والمؤسسين وبين مقدم الخدمة والمستفيد.
- تحقيق أقصى معدلات الأداء للمنظمة وصولاً إلى درجة ازدهار.
- تهيئة بيئة مناسبة للعمل وجعل مشاكل المنظمة مرئية ومحسومة ومعايشة للواقع.

وأن العاملين يشاركون في وضع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها.

ومن المسببات الشائعة للهدر في جميع المنظمات (هدر الوقت) والذي يعد

- تحسين معنويات العاملين وتعزيز الشفافية التنظيمية.
- تحسين معنويات العاملين وتعزيز الشفافية التنظيمية.

من أهم أنواع الهدر ويكون من خلال جعل شخص ما يقضي وقتاً في فعل شيء غير ضروري ولا ينتج عنه أي فائدة أو اتخاذ بعض القرارات الروتينية

الغير ضرورية في عدة أيام أو أسابيع أو حتى شهور مما يعطل سير العمل ويعرقل مصلحة العاملين والمنظمة ككل، وأيضاً من الأساليب والإجراءات التي تعطل سير العمل تعقيد الأمور عند المتابعة الإدارية أو استخدام أساليب

التجسس ووسائل عنيفة للرقابة مما ينتج عنه الخوف والإرباك والتردد لدى العاملين وتباطؤهم في إنجاز الأعمال.

وأكد كل من (Rock, 2000:55) و (Daiya, 2012:53) إلى أن هناك خمس خطوات أساسية يجب اتباعها عند تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من موقع الأحداث ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ضرورة التواجد في موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة للتحقق من الأساليب والأدوات .
- اهتمام بكل عناصر الموقع للوصول إلى جذور المشكلة ووضع طرق غير تقليدية لحلها.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية على الفور.

الاستراتيجيات والعمليات التي لديها، وذلك لإعداد نماذج فريدة تتميز بها المنظمة عن منافسيها في العديد من الجوانب بحيث يصعب على المنافسين تقليدها. في حين أشار (Mahdi et al., 2018:18) على أنها عبارة عن تنفيذ الاستراتيجية التي تخلق قيمة غير مقلدة في الماضي والتي ليس بمقدور المنظمات المنافسة تقليدها في المستقبل وهي عبارة عن موقف مميز وفريد تخلقه وتطوره المنظمة تجاه منافسيها لاسيما عندما لا يكون بمقدور المنظمات المنافسة تكرار فوائدها الاستراتيجية (عثمان، 2019: 186). كما أشار (عبدان واخرون، 2019: 2013) على أن الميزة التنافسية المستدامة هي الإمكانيات والقدرات الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة للمنافسة في السوق على المدى البعيد. وفي نفس السياق وضح (Salunke et al, 2019) أن المقصود بالميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المنظمة على تحقيق وضع متميز في السوق ويجعلها في مركز متقدم مقارنةً بالمنافسين، بينما وصفها (مجمون، 2019: 242) على أنها حصيلة المزايا والمنافع التي تتميز بها منظمة الأعمال عن المنظمات المنافسة لها، والتي تساعد في الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية دون أن تكون للمنافسين القدرة على تقليد أعمالها والحصول على مميزات بسهولة. ويضيف (عبدالغاني، 2019: 12) على أنها تعد من الأهداف الرئيسة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في سبيل البقاء لأطول فترة ممكنة، وان هذا الهدف لا يتحقق إلا عن طريق خلق قيمة مضافة للعملاء وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة واستخدام الكفاءات المختلفة ذات قيمة نادرة والتي تتسم دائماً بالإبداع المصاحب للنجاح والربح. ويعرف الباحثان إجرائياً الميزة التنافسية المستدامة: مجموعة من القدرات والقابليات والموارد التي تمتلكها المنظمة، واعتماد الأساليب التي تدعم الإبداع والإمكانيات التكنولوجية وما تمتلكه من مرونة استراتيجية في تقديم خدماتها بما يضمن لها المحافظة على البيئة والموارد التي تستخدمها ولتلبية حاجات ومتطلبات أفراد المجتمع.

2.2.3. أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة معياراً لنجاح المنظمات الرائدة، لتمييزها بالخصائص الفريدة التي من الصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها وتكون ربحيتها أكثر من ربحية المنافسين، عليه يمكن تحديد أهمية ميزة التنافسية المستدامة من خلال مجموعة من النقاط اتفق عليها كل من (Hill & Jones, 2009:7)؛ (Huang et al, 2015:13)؛ (المطيري، 2012: 41)؛ (عبدالمجيد، 2018)؛ (صالح والداودي، 2020:51)؛ (موسى، 2020:36) كما هو موضح بالآتي:-

— معرفة الاسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة.

— اتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع حدوث المشكلة في المستقبل (توحيد المعايير لمنع تكرار المشكلة).

2.3. الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

1.2.3. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

أصبحت الميزة التنافسية المستدامة هدفاً رئيسياً واستراتيجية ضرورية تسعى منظمات الأعمال جميعها إلى بلوغه، كون السبيل إلى هذه الميزة من شأنه أن يؤدي إلى بقاء المنظمة على قيد الحياة وتحقيق النجاح في ظل ظروف يشهد فيها التسابق والمنافسة، مما يدفع هذه المنظمات إلى تسخير جهودها وقدراتها ومواردها الملموسة وغير الملموسة في سبيل بلوغ هذه الميزة. ولم تعد الميزة التنافسية لفترة زمنية معينة (الميزة التنافسية المؤقتة) سبباً لنجاح المنظمات في ظل بيئة الأعمال الديناميكية، وإنما الاستدامة هو سبيل الوحيد لتحقيق النجاح والمنافسة على المدى الطويل (Yu et al, 2017)، فضلاً عن ذلك أصبحت الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الأعمال وهي القوة الدافعة لإدارة ولقياس الأداء في الوقت الحاضر (Singh & Arora, 2018)،

وتعود الكتابات الأولى للميزة التنافسية المستدامة إلى الثمانينات من القرن الماضي، ويتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم بشكل دقيق هي: (الميزة، التنافسية، المستدامة) وقد تضمن قاموس (Webster) مفاهيم لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف (الميزة) بأنها المركز أو المنفعة أو الحالة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، و عرف (التنافسية) بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنةً بمنافسيها، و عرف (المستدامة) بأنها الحالة التي يمكن للمنظمة الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة (النعمي، 2018: 58)، ويعد (Barney) أول من عرف الميزة التنافسية المستدامة إذ عرفها على أنها تنفيذ استراتيجية ذات قيمة عالية غير مقلدة من الماضي وليس بإمكان أي منافس تقليدها في المستقبل، أي أنها السمة الفريدة أو الموقف التي تصل إليها المنظمة وتستخدمها ضد منافسيها (Mauray, 2018, 101)، ويشير كل من (أبو رذن والعنزي، 2017: 246؛ سرور ومحمد، 2020: 71) إلى الميزة التنافسية المستدامة على أنها هدف استراتيجي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والمحافظة عليها من خلال الموارد والكفاءات والمعرفة الاستراتيجية التي تمتلكها والتي تقوم بتوظيفها في

الاستنساخ وعدم وجود بديل لها وعدم إمكانية منافستها من قبل الآخرين من قبل الآخرين. وأضاف (Kabue&Kilika,2016:105) هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة.

ب. **الإبداع:** الإبداع هو كلمة تُستخدم غالباً في عالم الأعمال فهي تعني عادةً عملية التجديد أو التغيير وهو جوهر الميزة التنافسية المستدامة. مشتقة من الكلمة اللاتينية (Innovate) ويعني "جعل الشيء جديد". أبسط تعريف للإبداع هو القيام بشيء مختلف، أيضاً تفسر الإبداع على أنه فكرة جديدة أو منتج جديد أو طريقة عمل جديدة. (Gandotr,2010:2230)، ويشير (Fatih,2012:14) إلى أن الإبداع هو القدرة على فعل الأشياء بطرق جديدة سواء كان في العمليات الإنتاجية أو الخدمية. ويرى (حسين، 2018:155) إن المقصود بالإبداع هي قدرة المنظمة على توليد مجموعة من الأفكار والطرق الجديدة غير المعروفة مسبقاً للتعامل مع الأحداث والتغيرات البيئية وبالشكل الذي يعزز من القدرات التكيفية للمنظمة. ووصف (بياضي، 2020:30) الإبداع على أنه الأفكار الجديدة التي يتم تجسيدها على أرض الواقع بصورتين إما منتج جديد تماماً أو محسن.

ج. **تكنولوجيا المعلومات:** تتكون تكنولوجيا المعلومات من الأجهزة والبرمجيات والحلول والوظائف الاحترافية والكفاءات البشرية المدربة ويعد ذلك دعامة الوجود والاستمرارية والمنافسة (Topaloglu & Tekkanat,2015:3). ويشير (نعمة وجاسم، 2017:33) بأن تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات والاتصال التي تتفاعل فيما بينها لمعالجة مختلف أنواع البيانات والمعلومات وتخزينها واسترجاعها من طرف أجهزة المعلوماتية لإعادة استعمالها وقت الحاجة وتوزيعها إلى الجهات المستفيدة بالشكل المطلوب وبأسرع وقت. وأكد (طالبي، 2018:7) بأن المقصود بتكنولوجيا المعلومات هي جميع الأسس والخطوات والطرق المتبعة عند الاتصال ونشر المعلومات واستخدام كافة الأجهزة الإلكترونية المختلفة مثل الحاسوب ووسائل الاتصالات المختلفة للقيام بالعمليات الحسابية.

د. **المرونة الاستراتيجية:** تعد المرونة الاستراتيجية من الموضوعات الأساسية في بيئة الأعمال، فهي تمثل الأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات والأحداث البيئية. ويرى (Wheelen, etal,2012:13) أن المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمة وقدرتها في التحول من استخدام استراتيجية إلى استراتيجية أخرى بأسرع وقت ممكن. ويشير

- تعد الميزة التنافسية المستدامة مفتاحاً لنجاح المنظمات على المدى الطويل.
- انها مؤشر قوي يساعد المنظمات على زيادة أرباحها وتعزيز حصتها في السوق مقارنة بالمنافسين.
- تساهم في تحديد الزبائن وتحديد المنتجات المتميزة والصديقة للبيئة باستمرار.
- تعزز قدرة المنظمة في تسويق منتجات ذات المنفعة الاقتصادية.
- تتجسد أهميتها في قدرة المنظمة على إقناع الزبائن بأن منتجاتها أكثر تميزاً من منتجات المنافسين وبالتالي تحقيق رضاهم وكسب ولاءهم على المدى الطويل.
- هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات بمختلف أنواعها لأنه يكسبها التفوق والتميز.
- تحقق الميزة التنافسية المستدامة قوتين للمنظمة (قوة الداخلية) من قدرات وقابليات وموارد (قوة خارجية) من مكانة المنظمة في السوق، وتسهم أيضاً في مساعدة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية واستغلال الفرص وتجنب التهديدات فضلاً عن قدرتها على دعم استراتيجية خلق القيمة وتوفير قيمة لا يمكن محاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.

تسهم في تنمية القدرات والقابليات والكفاءات داخل المنظمة واستثمارها لتحقيق استدامة طويلة الأجل

3.2.3 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة نتيجة تركيز بعضهم على جانب دون آخر، واعتمد هذه الدراسة على الأبعاد التي أشار لها كل من (Srivastava, et al,2013:13): (الطائي، 2016:147): (الإبراهيمي، 2019:591): (نعمة وآخرون، 2020:263):-

- أ. **المقدرات الجوهرية:** هي سلسلة من المهارات والمعارف والاتجاهات والسلوكيات الفريدة والعوامل التنظيمية والثقافية والتي تساعد المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتكامل الموارد والقابليات وتكيف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية (Agbada & Odejimi, 2013: 75، وعرفها (رشيد وجلاب، 2008:143) بأنها عبارة عن مجموعة من المهارات والتكنولوجيا التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من تقديم منتجات ومناقص متميزة للزبائن مقارنة بالمنافسين. ووصفها (البغدادي والعطوي، 2014:58) على أنها مجموعة من نقاط القوة التي تعطي منتجات المنظمة التفرد والندرة وعدم قابلية

العبارة (X2) أقل تعزيراً للاتفاق بنسبة بلغت (94%) وبتوسط حسابي نسبته (4.491) وبانحراف معياري قيمته (0.566) ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف البالغ (15.149%) وهي أبعد من الصفر مقارنةً بالمؤشرات الأخرى، وهو المؤشر الذي يشير على أن قواعد عمل شركتنا تتلائم مع رسالتها وأهدافها.

2.1.1.4 استراتيجية التطهير

يتبين من معطيات الجدول (4) نتائج وصف استراتيجية التطهير والتي تشير إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على مضامين كافة العبارات المتعلقة باستراتيجية التطهير والمتمثلة (X5-X10) وجاءت النتائج بنسبة اتفاق عالية مقدارها (92.7) على المستوى الكلي وبوسط حسابي قيمته (4.409) وانحراف معياري (0.614) ويؤكد هذه النسب قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (14.011%) حيث أن كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من (0) فإن ذلك يدل على شدة الاتفاق في آراء العينة المستجيبية، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات هذا الاستراتيجية فقد احتلت العبارة (X10) المرتبة الأولى بنسبة اتفاق بلغت (97.5%) وبوسط حسابي (4.474) وبانحراف معياري مقداره (0.550) ويتأكد نسبة معامل الاختلاف البالغة (12.293%)، وهذه العبارة تنص على أن الشركات المبحوثة تمارس أفضل الطرق لتنظيم العمل، وكانت العبارة (X8) أقل تعزيراً للاتفاق بنسبة بلغت (81.7%) وبتوسط حسابي نسبته (4.093) وبانحراف معياري قيمته (0.750) ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف البالغة (18.323%) وهي أبعد من الصفر مقارنةً بالعبارات الأخرى، وهو المؤشر الذي ينص على تتبني شركتنا مبدأ العقاب والثواب في تقييم أداء العاملين.

3.1.1.4 استراتيجية القضاء على الهدر

يظهر من الجدول (4) نتائج وصف استراتيجية القضاء على الهدر والتي تشير إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على مضامين كافة العبارات المتعلقة باستراتيجية القضاء على الهدر والمتمثلة (X10-X15) وجاءت النتائج بنسبة اتفاق بلغ (88.26%) على المستوى الكلي وبوسط حسابي قيمته (4.301) وانحراف معياري (0.665) ويؤكد هذه النسب قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (15.482%) حيث أن كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من (0) فإن ذلك يدل على شدة الاتفاق في آراء العينة المستجيبية، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات هذا النمط فقد احتلت العبارة (X11) المرتبة الأولى بنسبة اتفاق بلغت (90.6%) وبوسط حسابي (4.415) وبانحراف معياري (0.657) ويتأكد نسبة معامل الاختلاف

(النقشبدي، 2019: 57) إلى أن المرونة الاستراتيجية هي عبارة عن مدى تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية وإيجاد الموائمة المناسبة بين مواردها في استثمارها للفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تواجهها وتقديم منتجاتها وفق حاجة أسواقها والتي تحقق رغبات الزبائن أفضل من المنافسين. ويضيف (كوجر، 2020: 27) بأن المقصود بالمرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والأحداث التي تحدث في بيئة المنافسة من خلال مجموعة من العمليات المتمثلة بمحدد الموارد والإمكانات البشرية والهيكلية والمادية والمالية والتشغيلية والتسويقية اللازمة.

4. المبحث الثالث: الإطار العلمي

1.4. وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتكون هذا المحور من وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث، وتم استخدام (التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف) للمتغير المستقل والمتغير المعتمد على المستوى الكلي والحزبي باستخدام برنامج الإحصائي (spss.V25) وكما هو موضح في المحاور التالية:

1.1.4. وصف الإدارة المرئية

يعرض الجدول (4) وصف وتشخيص متغير الإدارة المرئية باستراتيجياته المتمثلة من (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر) حيث كانت نتائج الوصف كالآتي.

1.1.1.4 استراتيجيات وضع قواعد العمل

يستعرض الجدول (4) نتائج وصف استراتيجية وضع قواعد العمل والتي تشير إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على مضامين كافة العبارات المتعلقة باستراتيجية وضع قواعد العمل والمتمثلة (X1-X5) وجاءت النتائج بنسبة اتفاق عالية مقدارها (96.9) من المؤشر الكلي، وبوسط حسابي بلغ (4.538) وانحراف معياري (0.570) ويؤكد هذه النتائج قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (12.596%) حيث أن كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من (0) فإن ذلك يدل على شدة الاتفاق في آراء العينة المستجيبية، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات هذا التوجه فقد احتلت العبارة (X1) المرتبة الأولى بنسبة اتفاق بلغت (99.1%) وبوسط حسابي (4.686) وبانحراف معياري مقداره (0.518) ويتأكد نسبة معامل الاختلاف البالغ (11.054%)، وهذا المؤشر ينص على أن الشركات المبحوثة تلتزم باتباع قوانين محددة وواضحة في العمل حسب آراء الأفراد المبحوثين، وكانت

النتيجة يدل على أن الشركات المبحوثة تنظم مقدراتها الجوهرية حفاظاً على موقعها التنافسي.

1.2.1.4. وصف الإبداع

يبين الجدول (5) نتائج وصف بعد الإبداع والتي تدل على وجود اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على مضامين العبارات (Z6-Z10) المتعلقة بالإبداع وعلى المستوى الكلي وجاءت النتائج بنسبة اتفاق مقدارها (81.02%) وبوسط حسابي مقدره (4.092) وبانحراف معياري (0.888) ويؤكد هذه النسب قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (21.789%) إذ أنه كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من (صفر) فإن ذلك يدل على شدة الاتفاق في آراء العينة المبحوثة، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات هذا البعد فقد احتلت العبارة (Z7) المرتبة الأولى بنسبة اتفاق بلغت (85.6%) وبوسط حسابي (4.003) وبانحراف معياري بلغ (0.734) وبتأكيد نسبة معامل الاختلاف البالغة (17.463%) ، وهذه النتيجة تدل على أن الشركات المبحوثة تدعم باستمرار الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.

1.2.1.4. وصف تكنولوجيا المعلومات

يستعرض الجدول (5) نتائج وصف بعد تكنولوجيا المعلومات والتي تشير إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على مضامين العبارات (Z11-Z15) المتعلقة ببعد تكنولوجيا المعلومات وعلى المستوى الكلي وجاءت النتائج بنسبة اتفاق بلغت (80.84%) وبوسط حسابي مقدره (4.055) وبانحراف معياري (1.020) ويؤكد هذه النسب قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (25.173%) إذ أنه كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من (صفر) فإن ذلك يدل على شدة الاتفاق في آراء العينة المستجيبة، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات هذا البعد فقد احتلت العبارة (Z15) المرتبة الأولى بنسبة اتفاق قيمته (84.8%) وبوسط حسابي (4.144) وبانحراف معياري بلغ (0.972) وبتأكيد نسبة معامل الاختلاف البالغة (23.445%) ، وهذه النتيجة تدل على أن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات المبحوثة في تحسين خدماتها مقارنة بالشركات المنافسة.

1.2.1.4. وصف المرونة الاستراتيجية: يبين الجدول (5) نتائج وصف بعد المرونة الاستراتيجية والتي تشير إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على مضامين العبارات (Z16-Z20) المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية وعلى المستوى الكلي وجاءت النتائج بنسبة اتفاق بلغت (77.12%) وبوسط حسابي قيمته (3.994) وبانحراف معياري مقدره (0.990) ويؤكد هذه النسب قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (24.876%) إذ أنه كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من (صفر) فإن ذلك

البالغة (14.881%) ، وهذا يدل على أن الشركات المبحوثة تستخدم أساليب إدارية متطورة وحديثة حسب إجابات الأفراد المبحوثين، بينما كانت العبارة (X15) أقل تعزيزاً للاتفاق بنسبة بلغت (84.7%) وبمتوسط حسابي نسبته (4.279) وبانحراف معياري قيمته (0.714) ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف (16.686%) وهي أبعد من الصفر مقارنة بالفقرات الأخرى، وهو المؤشر الذي ينص على اعتماد شركتنا على أسلوب التغذية العكسية في تنفيذ استراتيجية القضاء على الهدر.

الجدول (4) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستراتيجيات الإدارة المرئية

المتغير	رقم المؤشر	المتوسط	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	المتوسط	النسبة %	العدد	النسبة %	المتوسط	النسبة %	العدد	النسبة %
استراتيجية وضع قواعد العمل															
11.054	0.518	4.686	0	0	0.8	1	0	0	28.8	34	70.3	83	X1	1	
15.149	0.674	4.449	0.8	1	0	0	5.1	6	41.5	49	52.5	62	X2	2	
12.603	0.566	4.491	0	0	0	0	3.4	4	44.1	52	52.5	62	X3	3	
12.222	0.550	4.500	0	0	0	0	2.5	3	44.9	53	52.5	62	X4	4	
11.955	0.546	4.567	0	0	0	0	2.5	3	38.1	45	59.3	70	X5	5	
12.596	0.570	4.538			0.40				2.7		96.9				المستوى الكلي
استراتيجية التطوير															
12.802	0.588	4.593	0	0	0	0	5.1	6	30.5	36	64.4	76	X6	6	
13.299	0.595	4.474	0	0	0	0	5.1	6	42.4	50	52.5	62	X7	7	
18.323	0.750	4.093	0	0	2.5	3	16.1	19	50.8	60	30.5	36	X8	8	
13.340	0.589	4.415	0	0	0	0	5.1	6	48.3	57	46.6	55	X9	9	
12.293	0.550	4.474	0	0	0	0	2.5	3	47.5	56	50.0	59	X10	10	
14.011	0.614	4.409			2.5				6.78		92.7				المستوى الكلي
استراتيجية القضاء على الهدر															
14.881	0.657	4.415	0	0	0	0	9.3	11	39.8	47	50.8	60	X11	11	
15.103	0.654	4.330	0	0	0	0	10.2	12	46.6	55	43.2	51	X12	12	
15.665	0.665	4.245	0	0	0	0	12.7	15	50.0	59	37.3	44	X13	13	
15.010	0.636	4.237	0	0	0	0	11.0	13	54.2	64	34.7	41	X14	14	
16.686	0.714	4.279	0	0	0	0	15.3	18	41.5	49	43.2	51	X15	15	
15.469	0.665	4.301			0				11.7		88.30				المستوى الكلي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الوارد في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

2.1.4. وصف الميزة التنافسية المستدامة

يعرض الجدول (5) وصف وتشخيص المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة بأبعاده المتكونة من (المقدرات الجوهرية ، الإبداع، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية) حيث كانت نتائج الوصف كالاتي.

1.2.1.4. وصف المقدرات الجوهرية

يعرض الجدول (5) نتائج وصف بعد المقدرات الجوهرية والتي تدل على وجود اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على مضامين العبارات (Z1-Z5) المتعلقة بالمقدرات الجوهرية وعلى المستوى الكلي وجاءت النتائج بنسبة اتفاق نسبته (87.48%) وبوسط حسابي مقدره (4.267) وبانحراف معياري (0.722) ويؤكد هذه النسب قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (16.955%) إذ أنه كلما اقتربت نسبة معامل الاختلاف من (صفر) فإن ذلك يدل على شدة الاتفاق في آراء العينة المبحوثة، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات هذا البعد فقد احتلت العبارة (Z1) المرتبة الأولى بنسبة اتفاق بلغت (91.6%) وبوسط حسابي (4.381) وبانحراف معياري مقدره (0.665) وبتأكيد نسبة معامل الاختلاف البالغ (15.179%) ، وهذه

يسعى هذا المحور إلى اختبار والتأكد من معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية عند مستوى المعنوية ($p < 0.05$) عبر اختبار الفرضيات بتطبيق معامل الارتباط البسيط والمتعدد) وبموجب طريقة (بيرسون) وذلك من خلال المستويات التالية :

1.2.4. على المستوى الكلي

يظهر من نتائج الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير الإدارة المرئية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة الارتباط بينها (0.535) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.001)، وفي هذا دلالة كلما توجهت الشركات المبحوثة على إقامة استراتيجيات الإدارة المرئية لديها كلما كان ذلك دليلاً على تحسين مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها، وبهذا تقبل الفرضية (الرئيسية الأولى) "توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة"

4.2.2. على المستوى الجزئي:

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) أن علاقة الارتباط بين استراتيجيات الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة كانت كالتالي:

أ. وجود ارتباط معنوي وموجب بين استراتيجية وضع قواعد العمل والميزة التنافسية المستدامة وبقيمة ارتباط بلغت (0.476) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وبمهد النتيجة كلما طبقت استراتيجية وضع قواعد العمل كلما انعكس ذلك على ظهور الميزة التنافسية المستدامة، وفي هذا تقبل الفرضية (الفرعية الأولى) المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى "هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية وضع قواعد العمل والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة"

ب. وجود ارتباط معنوي وموجب بين استراتيجية التطوير ومتغير الميزة التنافسية المستدامة وبقيمة ارتباط بلغت (0.388) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يؤكد على أنه كلما استخدمت الشركات المبحوثة استراتيجية التطوير كلما تمتعت الشركات بمزايا تنافسية أكثر، وبهذا تقبل الفرضية (الفرعية الثانية) المشتقة من الفرضية الرئيسة الأولى "توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التطوير والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة"

ج. هناك ارتباط معنوي وموجب بين استراتيجية القضاء على الهدر والميزة التنافسية المستدامة بلغت قيمته (0.443) وهي قيمة دالة إحصائية عند

يدل على شدة الاتفاق في آراء العينة المستجيبة، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات هذا البعد فقد احتلت العبارة (Z16) المرتبة الأولى بنسبة اتفاق مقدارها (84.8%) وبوسط حسابي قيمته (4.178) وبانحراف معياري بلغ (0.957) ويتأكد نسبة معامل الاختلاف البالغة (22.905%)، وهذه النتيجة تدل على أن الشركات المبحوثة تمتلك الخطط الاستراتيجية المرنّة لمواجهة التغييرات المستقبلية.

الجدول (5) التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الترتيب	رق المؤشر	العدد	النسبة %	المتوسط	النسبة %	الانحراف المعياري	النسبة %	المتوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	النسبة %
المقايير المبرجة											
1	Z1	56	47.5	52	44.1	9	7.6	1	0.8	0	0
2	Z2	56	47.5	50	42.4	12	10.2	0	0	0	0
3	Z3	43	36.4	53	44.9	20	16.9	2	1.7	2	1.7
4	Z4	46	39.0	56	47.5	13	11.0	3	2.5	3	2.5
5	Z5	43	36.4	61	51.7	8	6.8	6	5.1	6	5.1
		87.48		10.5				2.02			
الابعاد											
6	Z6	44	37.3	56	47.5	16	13.6	2	1.7	2	1.7
7	Z7	46	39.0	55	46.6	9	7.6	8	6.8	8	6.8
8	Z8	39	33.1	59	50.0	13	11.0	7	5.9	7	5.9
9	Z9	44	37.3	49	41.5	14	11.9	14	11.9	14	11.9
10	Z10	41	34.7	45	38.1	20	16.9	8	6.8	8	6.8
		81.02		12.2				6.78			
مكبريات المبيعات											
11	Z11	53	44.9	40	33.9	15	12.7	9	7.6	1	0.8
12	Z12	47	39.8	49	41.5	13	11.0	13	11.0	5	3.4
13	Z13	35	29.7	60	50.8	9	7.6	9	7.6	5	3.4
14	Z14	44	37.3	50	42.4	10	8.5	10	8.5	2	1.7
15	Z15	48	40.7	52	44.1	4	3.4	4	3.4	5	3.4
		80.84		8.68				10.48			
الميزة الاستراتيجية											
16	Z16	55	46.6	39	33.1	15	12.7	8	6.8	1	0.8
17	Z17	33	28.0	61	51.7	16	13.6	4	3.4	4	3.4
18	Z18	34	28.8	54	45.8	18	15.3	5	3.4	5	3.4
19	Z19	42	35.6	46	39.0	19	16.1	8	6.8	3	2.5
20	Z20	38	32.2	53	44.9	14	11.9	14	11.9	4	3.4
		77.12		13.92				8.96			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الواردة في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

بناءً على نتائج وصف وتشخيص المتغير المستقل والمتغير المعتمد تبين وجود مستويات مرتفعة للمتغيرين على المستوى الكلي والجزئي حيث احتل المتغير المستقل الإدارة المرئية المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية بنسبة اتفاق قيمتها (92.63%) بينما احتل المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقدارها (81.615%)، ويؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف للإدارة المرئية التي بلغت (14.025%) مقابل (22.198%) للميزة التنافسية المستدامة. وكما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (6) مستويات توافق المتغيرين في الشركات المبحوثة

الترتيب	متغيرات البحث	النسبة الاتفاقية %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	الإدارة المرئية	92.633	4.416	0.616	14.025
2	الميزة التنافسية المستدامة	81.615	4.102	0.905	22.198

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الواردة في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

2.4. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد

المستدامة بمقدار (1.100). وهذه النتائج تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير معنوي للإدارة المرئية في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة".

2.2.4.2. على المستوى الجزئي

تم اللجوء إلى (تحليل الانحدار) بطريقة (ENTER) على المستوى الجزئي للتعرف على بيان الدور التأثيري لاستراتيجيات الإدارة المرئية في الميزة التنافسية المستدامة كانت نتائج التحليل والمذكورة في الجدول رقم (7) قد أفرزت النتائج التالية:

أ. استراتيجية وضع قواعد العمل

يتضح من نتائج الواردة في الجدول (8) وعلى المستوى الجزئي وجود تأثير معنوي لاستراتيجية وضع قواعد العمل في متغير الميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركات المبحوثة، استناداً إلى قيمة المستوى الافتراضي المحسوب (0.000) والتي تقل بكثير عن المستوى الافتراضي للبحث والبالغ (0.05) وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل بكثير من قيمتها المحسوبة والبالغة (39.054) وبدرجات حرية (117.1)، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.227) والتي تدل على أن التغير في استراتيجية وضع قواعد العمل يفسر ما نسبته (22.7%) من التغير الذي يحصل في متغير الميزة التنافسية المستدامة، أما النسبة المتبقية والبالغة (77.3%) من التغير في متغير الميزة التنافسية المستدامة تفسرها عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث، بينما قيمة الميل الحدي (Beta) بلغت (0.476) وتعد قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة البالغة (4.539) والتي هي أكبر بكثير من الجدولية والبالغة (1.646) وهذا يدل على أن تغيراً بمقدار (واحد) في استراتيجية وضع قواعد العمل سيصاحبه تغير في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.476). وهذا يتحقق الفرضية (الفرعية الأولى) المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية وضع قواعد العمل في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة".

ب. استراتيجية التطهير

يتبين من معطيات الجدول (8) وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التطهير في متغير الميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركات المبحوثة، استناداً إلى قيمة المستوى الافتراضي المحسوب (0.000) والتي تقل بكثير عن المستوى الافتراضي للبحث والبالغ (0.05) وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل بكثير من قيمتها المحسوبة والبالغة (20.604) وبدرجات حرية (117.1)، ويشير معامل التحديد (R^2) والبالغة قيمته (0.151) والتي يدل على أن التغير في استراتيجية التطهير يفسر ما نسبته (15.1%) من التغير الذي يحصل

مستوى معنوية (0.01) مما يعني انه كلما تم القضاء على الهدر كلما تمتعت الشركات بالمزايا التنافسية، وهكذا تقبل الفرضية (الفرعية الثالثة) المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى "توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية القضاء على الهدر والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة"

الجدول (7) علاقة الارتباط بين الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي

المغير المعتمد	الميزة التنافسية المستدامة (المستوى الكلي)	Sig	المغير المستقل الإدارة المرئية
استراتيجية وضع قواعد العمل	0.476 **	0.000	استراتيجية وضع قواعد العمل
استراتيجية التطهير	0.388 **	0.000	استراتيجية التطهير
استراتيجية القضاء على الهدر	0.443 **	0.000	استراتيجية القضاء على الهدر
المستوى الكلي	0.535 **	0.000	المستوى الكلي

*علاقة معنوية وموجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ** علاقة معنوية وموجبة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) N=118

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

2.2.4.2. اختبار علاقات التأثير بين متغير مستقل والمتغير المعتمد

يهدف هذا المحور إلى اختبار علاقات التأثير المعنوية بين المتغيرين والمتمثلة بتأثير الإدارة المرئية في الميزة التنافسية المستدامة، وتم اختبار فرضيات التأثير عبر تطبيق معامل الانحدار البسيط وبطريقة الإدخال وفق المستويات التالية:

1.2.2.4. على المستوى الكلي

يظهر من نتائج الواردة في الجدول (8) وعلى المستوى الكلي وجود تأثير معنوي لمتغير الإدارة المرئية في الميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركات المبحوثة، استناداً إلى قيمة المستوى الافتراضي المحسوب (0.000) والتي تقل بكثير عن المستوى الافتراضي للبحث والبالغ (0.05) وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل بكثير من قيمتها المحسوبة والبالغة (16.890) وبدرجات حرية (117.1)، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.286) إلى أن التغير في الإدارة المرئية يفسر ما نسبته (28.6%) من التغير الذي يحصل في الميزة التنافسية المستدامة، أما النسبة المتبقية والبالغة (71.4%) من التغير في متغير الميزة التنافسية المستدامة تفسرها عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث، بينما بلغت قيمة الميل الحدي (Beta) (1.100) وهي قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة البالغة (6.822) والتي هي أكبر بكثير من الجدولية والبالغة (1.646) وهذا يدل على أن تغيراً بمقدار (واحد) في الإدارة المرئية سيصاحبه تغير في الميزة التنافسية

5. الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ويمكن تلخيصها بالآتي:

- أظهرت فقرات وصف الخصائص الديموغرافية للأفراد المبحوثين أن أغلبية العاملين في الشركات المبحوثة من الفئات العمرية اليافعة وعلى الرغم من الخبرة القليلة التي يتمتعون بها لكنهم يمتلكون شهادات جيدة مما يضمن تقديم إجابات دقيقة.
- استنتج من النتائج إن الشركات المبحوثة على دراية بتطبيق أسلوب الإدارة المرئية كونها المفتاح الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ احتل المتغير المستقل الإدارة المرئية المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليه المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة.
- تبين من نتائج وصف المتغيرات وجود مستويات عالية لجميع استراتيجيات الإدارة المرئية في الشركات المبحوثة وجاء في المرتبة الأولى استراتيجية وضع قواعد العمل يليها (استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر) على التوالي.
- توافر جميع أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة وبنسبة مرتفعة، إذ جاء بعد المقدرات الجوهرية في المرتبة الأولى ويلها بعد الإبداع ومن ثم بعد تكنولوجيا المعلومات وأخيراً بعد المرونة الاستراتيجية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة أي أنه كلما توجهت الشركات المبحوثة على إقامة استراتيجيات الإدارة المرئية لديها كلما كان ذلك دليلاً على تحسّن مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها.
- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل الإدارة المرئية في المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة مما يعزز نموذج البحث، ويدل على أن أي زيادة أو انخفاض في مستويات تطبيق الإدارة المرئية يرتبط مع زيادة أو انخفاض في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.

2.5 المقترحات

في ضوء الاستنتاجات يقترح البحث مجموعة من التوصيات يمكن توضيحها في

النقاط التالية:

في متغير الميزة التنافسية المستدامة ، أما النسبة المتبقية والبالغة (84.9%) من التغير في متغير الميزة التنافسية المستدامة تفسرها عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث، وقد بلغت قيمة الميل الحدي (Beta) (0.388) وتعد قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة البالغة (4.539) والتي هي أكبر بكثير من الجدولية والبالغة (1.646) وهذا يدل على أن تغيراً بمقدار (واحد) في استراتيجية التطهير سيصاحبه تغير في متغير الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.388). وبهذا تتحقق الفرضية (الفرعية الثانية) المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التطهير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة".

ت. استراتيجية القضاء على الهدر

يتضح من النتائج الواردة ضمن الجدول (8) وجود تأثير معنوي لاستراتيجية القضاء على الهدر في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الجزئي في الشركات المبحوثة ، استناداً إلى قيمة المستوى الافتراضي المحسوب (0.000) والتي تقل بكثير عن المستوى الافتراضي للبحث والبالغ (0.05) وجاءت هذا النتيجة بتأكيد من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) وهي أقل بكثير من قيمتها المحسوبة والبالغة (28.335) ودرجات حرية (117.1) ، وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.196) والتي تدل على أن التغير في استراتيجية القضاء على الهدر يفسر مانسبته (19.6%) من التغير الذي يحصل في متغير الميزة التنافسية المستدامة ، أما النسبة المتبقية والبالغة (80.4%) من التغير في متغير الميزة التنافسية المستدامة تفسرها عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث، بينما قيمة الميل الحدي (Beta) بلغت (0.443) وتعد قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة البالغة (5.523) والتي هي أكبر بكثير من الجدولية والبالغة (1.646) وهذا يدل على أن تغيراً بمقدار (واحد) في استراتيجية القضاء على الهدر سيصاحبه تغير في متغير الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.443). وبهذه تتحقق الفرضية (الفرعية الثالثة) المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية القضاء على الهدر في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة".

الجدول (8) تأثير الإدارة المرئية في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي

المتغير المعتمد	الميزة التنافسية المستدامة				R^2	β_1	β_0	المتغير المستقل
	T	F	المحسوبة	الجدولية				
الإدارة المرئية	0.000	1.646	5.836	3.89	39.054	0.227	0.476	0.017
استراتيجية وضع قواعد العمل	0.000	1.646	4.539	3.89	20.604	0.151	0.388	0.821
استراتيجية التطهير	0.000	1.646	5.523	3.89	28.335	0.196	0.443	1.025
استراتيجية القضاء على الهدر	0.000	1.646	6.822	3.89	16.890	0.286	1.100	0.535

. N =118 DF (1, 117)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

- 4. راية عبدالوهاب أبو هزيم، (2020): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط-الأردن.
- 5. أميرة برهين، (2012): مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كلين اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات وكلائهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.
- 6. عادل هادي البغادي و محمد حمي ياسر العطوي، (2014): "تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي"، دراسة تحليلية على مجموعة من الشركات الصغيرة والكبيرة في النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18) العدد (4).
- 7. صفاء يياضي، (2020)، مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية، دراسة حالة: مجمع بن حادي-بحر بوعريخ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير- بسكرة.
- 8. حسين وليد حسين، (2018)، انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية: بحث تحليلي استطلاعي لعينة من موظفي الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة جامعة بابل، المجلد 26، العدد 9، العراق.
- 9. صالح عبدالرضا رشيد واحسان دهش جلاب، (2008): الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 10. منال جبار سرور وشيلاء عدنان محمد، (2020)، دور تكلفة الإنتاج الأنظف في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (51) العراق.
- 11. هدى قاسم سعيد، (2017)، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية: بحث تحليلي استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، العراق.
- 12. ماجد محمد صالح وحسين رفعت عبدالكريم الماودي، (2020)، مراكز الصيانة المنتجة الشاملة ودورها في بلوغ استراتيجيات ميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء مدراء شركة الأدوية Pioneer لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في السلمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (1) العراق.
- 13. رياض طالي، (2018): تكنولوجيا المعلومات والأداء، دراسة ميدانية بمتوسطة معنصر ميلادعين كرشة أمودجا دهوك، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، الجزائر.
- 14. احمد هادي طالب الطائي، (2016)، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 8، العدد (4) العراق.
- 15. أنس رفعت عبدالحميد، (2018)، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على مصانع البلاستيك في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شرق الأوسط، الأردن.
- 16. مولودي عبدالغاني، (2019): دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة مصنع الاسمنت سيدي موسى أدرار، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- 17. مروه السيد محمران عثمان، (2019)، تحليل العلاقة بين بظافة الاداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في شركات الاسمنت العاملة في جمهورية مصر العربية، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة بورسعيد، مصر.
- 18. أحمد كاظم غيدان وعلي طه ياسين وأمنة محمد منصور، (2019)، امكانية تطبيق نظم المحاسبة الوشيقية واثراها في بناء ميزة تنافسية مستدامة: دراسة ميدانية في شركة سمند
- توصي الدراسة إدارة الشركات المبحوثة بضرورة تعزيز والمحافظة على مستويات العالية لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية والاستمرار في توجيه العاملين لديها في تطوير كافة المتغيرات كونها ذات طابع استراتيجي ومؤشر فعال على البقاء في السوق وكسب ولاء الزبون على المدى الطويل.
- نتيجة التطورات والتغيرات البيئية السريعة تقترح الدراسة على إدارة الشركات المبحوثة ضرورة الاستمرار في ممارسة الإدارة المرئية واستراتيجياتها وربطها بالموارد البشرية والزبائن وجعلها ثقافة للمنظمة والابتعاد عن تطبيق الأساليب التقليدية في الإدارة وتوفير مناخ تنظيمي يدعم الإبداع المستدام ويعزز قدرات العاملين على الإنتاج.
- نظراً لوجود علاقات ارتباط وتأثير بين الإدارة المرئية والميزة التنافسية المستدامة وانعكاس ذلك على طبيعة عمل الشركات المبحوثة لذا أصبح من الضروري أن تولي الإدارة العليا في هذه الشركات اهتماماً كبيراً بهذه المتغيرات والتركيز في الأبعاد التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- وفق نتائج التحليل أن أكثر استراتيجية أثرت في الميزة التنافسية المستدامة كان استراتيجية وضع قواعد العمل، لذا تقترح الدراسة على الشركات المبحوثة أن تهتم أكثر باستراتيجية التطهير واستراتيجية القضاء على الهدر كونها يساهمان بشكل كبير في تحقيق النجاح الكامل في تطبيق اسلوب الإدارة المرئية.
- ضرورة الابتعاد قدر الإمكان عن الأبعاد التنافسية المؤقتة والاستمرار في المزايا التنافسية الاستراتيجية والمستدامة لأن البقاء في السوق والمنافسة في الوقت الحاضر يتطلب الاستمرار لأطول مدة.
- تقترح الدراسة الحاضرة تطبيق أنموذجها في القطاع الصحي وقطاع التعليم العالي للدراسات والبحوث المستقبلية.

6. المصادر

1. سوزان أحمد حمادة، (2018)، الإدارة المرئية وأثره في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
2. احسان عبدالامير عزيز الابراهيمي، (2019)، دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة، مجلة جامعة الاسلامية كلية الجامعة، المجلد (54)، العدد (2) العراق.
3. ايمان بشير محمد ابو رذن و دلال شكر محمود العززي، (2017)، المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة اسيسايل للاتصالات المتنقلة في العراق، المجلة جامعة دهوك، المجلد (20)، العدد (2) العراق.

33. Agbada., A.O & Odejimi, D. O, (2013), Core Competences Optimising Bank Capital Management in Nigeria, International Journal Financial Research, Vol. 4, No. 1.
34. Daiya, B. K. (2012). Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in cement plant: A case study. IOSR Journal of Engineering, 9 (2), 1-6.
35. Daiya., Bhupendra (2012). Applying Gemba Kaizen at sks Separator in Cement Plant: A Case Study. ISOR Journal of Engineering. Volume 2, Issue 9, P.p. 1-6.
36. Dysko., D. (2012). Gemba Kaizen-Utilization of Human Potential to Achieving Continuous Improvement of Company. The International Journal of Transport & Logistics.
37. Fatih, Sahan (2012) "The Impact Of Technology Level & Structural Change Of Exports On The Dynamics Of International Competitiveness " Thesis Submitted To The Graduate School Sciences Middle East Technical University.
38. Garvin., D., (1995). Management Crisis. Journal Education Leadership, 4 (1), 25- 43.
39. Heikki Liimatainen, (2018), Antti Heininen Utilization Of Visual Management In Acoordance With Lean Ideology., Master Of Science Thesis, Case Spare Parts Distribution Center. Oslo Norway. Pp.: 945
40. Hill ., Cwl & Jones, CR., (2009),"strategic management, an integrated app.roach, boston, ny, Houghton Mifflin.
41. Huang ., K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., &Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. British Journal of Management, 26(4), 617-636.
42. Imai ., M. (2012). Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy. New York: McGraw Hill.
43. Iyer, H. (2007). Core Competencies for Visual Resources Management. University at Albany, SUNY.
44. Kabue, Lydiahan Wanjiru & Kilika, James M. (2016):", Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage", AnIntegrative Theoretical Framework, Journal of Management and Strategy Department of Business Administration, Kenyatta University, Nairobi, Kenya, Vol.7, No. 1; p98-108.
45. Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2018). "Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities", Journal of Business Research, Vol. (94), Pp.320-334.
46. Maury, B. (2018). "Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes for Assessing Advantage", Journal of Business Research, Vol. (84), Pp. 100-113.
- الجنوب- معمل سميت الكوفة ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد (16) ، العدد (641) العراق.
19. ريم بنت ثابت محمد بني زيد التحطاني،(2020): واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030 ، المجلد 77، العدد 1، جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.
20. جوتيار حسن محمد كوجر ،(2020): المقدرات الجوهرية وذكاء الأعمال ودورها في التوجه نحو تحقيق متطلبات المعرفة بالأعمال الدولية ، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات العاملة في مجال خدمات السفر والطيران في محافظة دهوك، إقليم كردستان – العراق، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة زاخو، إقليم كردستان-العراق.
21. فيصل غازي عبدالعزيز الطيري ،(2012)، أثر التوجه الابداعي على ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الكويت، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة شرق الأوسط، الأردن.
22. عبدالله بن أحمد المكنوم وعساف بن زكي قفلان،(2021)،مدى تطبيق القيادات الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيها ، المجلة الأكاديمية العلمية للاقتصاد والعلوم الإدارية،، المجلد 3 ، العدد 2، السعودية.
23. زهراء جعفر محمد موسى ،(2020): أثر الرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية على الشركات الصناعات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
24. معاذ ميمون ،(2019): دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة حالة منظمة الأعمال تويوتا ، اطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة وهران، الجزائر.
25. رسل سلمان نعمة و أحمد عبد محمود الجنابي و مصطفى محمود محمد،(2020)،تأثير المزيج الترويجي في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني في مصرفي البصرة ، ، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية ، المجلد 120 ، العدد 26، العراق.
26. نعم حسن نعمة وطارق علي جاسم، (2017)، التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتأثيرها في أداء المشاريع الصغيرة : بحث تطبيقي في مدينة الزايرين في محافظة كربلاء العاملة في قطاع صناعة الضيافة ، ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، المجلد 53 ، العراق.
27. حارث حسين علي النعيمي،(2018)، تأثير تجربة الزبون في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة: بحث تحليلي لعينة من العاملين في شركة كورك للهاتف النقال ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1 ، العدد (41) العراق.
28. فارس محمد فؤاد عبدالرحمن النقيبدي،(2019) : النور المُعدّل لتكامل الاتصالات التسويقية في العلاقة التأثيرية للمقدرات الجوهرية في التوجه الزبدي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من فنادق الخمسة والأربعة نجوم في إقليم كردستان – العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دهوك، إقليم كردستان-العراق.
29. . Brady., D. A. (2014). Using visual management to improve transparency in planning and control in construction (Doctoral dissertation, University of Salford).
30. . Brady, D. A. (2014). Using visual management to improve transparency in planning and control in construction (Doctoral dissertation, University of Salford).
31. Singh ., R. K., & Arora, S. S. (2018). "The adoption of balanced scorecard: an exploration of its antecedents and consequences", Benchmarking: An International Journal, Vol. (25), No.(3), Pp.874-892.
32. Gandotr, F.(2010) " Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage" Volume 1, Issue , ISSN: 2229-4104

47. Rock, M. L. (2000). Effective crisis management planning: Creating a collaborative framework. *Education and treatment of children*, 23 (3), 248-264.
48. Sally, T & Contributor, T. (2014). *Visual Management*, Fourth International Conference on Construction in the 21st Century, May 30-33, Istanbul.
49. Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156.
50. Schultz, A. (2013). *Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice*, University of Salford, Greater Manchester, UK.
51. Srivastava Mukesh, Franklin Andy and Martinette Louis, (2013), "Building a Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Technology Management & Innovation*.
52. Tezel, B. A., Koskela, L. J., & Tzortzopoulos, P. (2010). *Visual management in construction: Study report on Brazilian cases*. Salford, U. K: Salford Centre for Research and Innovation Titu, M. A., Oprean, C., & G
53. Titu ., M., Oprean, C., & Grecu, D. (2010). Applying the Kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization. *Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists*, 3 (1), 1-5. University of Salford.
54. Tjella ., J. and Bosch-Sijtsema, P. (2015). *Visual management in mid-sized construction design projects*. 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization, *Procedia Economics and Finance* 21 (2015) 193 – 200.
55. Topaloglu Murat & Tekkanat Egemen., (2015), "Identifying the Usage of Information Technologies and Literacy Levels", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 182.
56. Wheelen ., T. L. & Hunger, J. D. & Wheelen, K. E. & Hoffman, A. N. (2012). "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th edition, Pearson Prentice Hall. P: 13.
57. Yu ., C., Zhang, Z., Lin, C &, Wu, Y. J. (2017). "Knowledge Creation Process and Sustainable Competitive Advantage: the Role of Technological Innovation Capabilities", *Journal of Sustainability*, Vol.(9), No.(12), 2280.

إقليم كوردستان - العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زاخو

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم العلوم الإدارية



إلى الأفراد العاملين في شركات المياه المعدنية... المحترمون

م/ استشارة الاستبيان

تحية طيبة

نقدم لكم استشارة الاستبيان هذه والخاصة بالدراسة الموسومة : " استراتيجيات الإدارة المرئية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من الأفراد العاملين في عدد من الشركات المياه المعدنية في محافظة دهوك " ، حيث تعد الاستشارة التي بين أيديكم مقياساً اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة على فقرات الاستبانة يساهم وبشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحقيق أهداف البحث.

ملاحظة :

- ◀ تكون الإجابة حصراً لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم .
- ◀ يرجى الإجابة على جميع الأسئلة مع الرجاء عدم ترك أي سؤال لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستشارة للتحليل والقياس .
- ◀ يرجى وضع علامة (صح) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة .

الباحث

م.م. لزيين محمد هالو

الباحث

م.م. جوتيار حسن كوچر

اولاً: المعلومات العامة

1. الجنس : ذكر () أنثى ().
2. مدة الخدمة بالشركة : خمس سنوات فأقل () ، من 6 سنوات إلى 10 سنوات () ، أكثر من 11 سنة ().
3. العمر : 18-25 () ، 26-35 () ، 36 فما فوق ().
4. التحصيل العلمي : دبلوم () ، بكالوريوس () ، شهادة عليا ().

ثانياً: متغيرات البحث : يرجى بيان مدى اتفاقك مع الفقرات الآتية :

- أ. الإدارة المرئية : أسلوب إداري جديد يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات تتمثل في (استراتيجية وضع قواعد العمل، استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الهدر) التي تعتمدها شركات الأعمال بما يحقق لها الميزة التنافسية المستدامة.

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1- استراتيجية وضع قواعد العمل					
1. تلتزم شركتنا باتباع قوانين محددة وواضحة في العمل					
2. تتلائم قواعد عمل شركتنا مع رسالتها وأهدافها					
3. تطور شركتنا برامجها وإجراءاتها الإدارية باستمرار					
4. تتبنى شركتنا الشفافية في إنجاز أعمالها					
5. تعمل شركتنا لوضع آليات مناسبة في تقويم الأداء					
2- استراتيجية التطهير					
6. تحدد شركتنا المشاكل بدقة لوضع الحلول المناسبة					
7. تتبع شركتنا سياسة التغير في مواجهة التحديات المستقبلية					
8. تتبنى شركتنا مبدأ العقاب والثواب في تقييم أداء العاملين					
9. تعمل شركتنا على وضع خطط مستقبلية لتحسين الأداء.					
10. تمارس شركتنا أفضل الطرق لتنظيم العمل					
3- استراتيجية القضاء على الهدر					
11. تستخدم شركتنا أساليب إدارية متطورة وحديثة					
12. تمتلك شركتنا خطط واضحة للحد من الهدر في عملياتها					
13. توجه شركتنا الأفراد العاملين على الترشيد في ممتلكاتها					
14. تعمل شركتنا على ترسيخ ثقافة الترشيد في جميع مستوياتها الإدارية					
15. تعتمد شركتنا على أسلوب التغذية العكسية في تنفيذ استراتيجية القضاء على الهدر					

ب. الميزة التنافسية المستدامة: مجموعة من القدرات والقابليات والموارد التي تمتلكها شركات الأعمال، واعتماد أساليب التي تدعم الإبداع والإمكانيات التكنولوجية وماتمتلكها من مرونة استراتيجية في تقديم خدماتها بما يضمن لها المحافظة على البيئة والموارد التي تستخدمها ولتلبية حاجات ومتطلبات أفراد المجتمع.

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1- المقدرات الجوهرية					
16.					تنظم شركتنا مقدراتها الجوهرية حفاضاً على موقعها التنافسي
17.					تمتلك شركتنا أفراد عاملين يتمتعون بالخبرة والمهارة
18.					تستطيع شركتنا صياغة استراتيجية مميزة في إنجاز أعمالها
19.					تمتلك شركتنا موارد مادية وتنظيمية تمكنها من النجاح في تحقيق أهدافها
20.					تقدم شركتنا منتجات ذات جودة وموثوقية عالية
2- الإبداع					
21.					توظف شركتنا الأفكار الإبداعية في تقديم خدماتها باستمرار
22.					تدعم شركتنا باستمرار الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة
23.					تشجع شركتنا العاملين على الإبداع بشكل مستمر
24.					توفر شركتنا المناخ المناسب للعاملين لتوليد أفكارهم الإبداعية
25.					تحرص شركتنا على إشراك العاملين في المورات التدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية
3- تكنولوجيا المعلومات					
26.					تستخدم شركتنا تكنولوجيا المعلومات المتطورة
27.					تقوم شركتنا بتحديث البرامج والحواسيب المتطورة في إنجاز أعمالها
28.					تستخدم شركتنا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ استراتيجياتها الجديدة
29.					تواكب شركتنا التطورات البيئية في مجال تكنولوجيا المعلومات
30.					تساعد تكنولوجيا المعلومات شركتنا في تحسين خدماتها مقارنة بالشركات المنافسة
4- المرونة الاستراتيجية					
31.					تمتلك شركتنا الخطط الاستراتيجية المرنه لمواجهة التغييرات المستقبلية
32.					تستطيع شركتنا تقديم منتجات متنوعة تلبي حاجات الزبائن باستمرار
33.					لدى شركتنا كفاءات إدارية متنوعة تمكنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة
34.					تستجيب شركتنا بسرعة لرغبات الزبائن المتجددة
35.					تستطيع شركتنا تعديل أنظمتها بما يتناسب التغييرات البيئية