

The Role of Strategic direction in Strategic Reputation and its impact on Competitive Compressions Survey study in mobile communications companies in Iraq

دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية

دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق

(زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية)

م.د. علي كاظم حسين الشريفي / جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني / كربلاء

24
19

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:16/1/2019

Accepted:21/2/2019

المستخلص

يهدف البحث الحالي معرفة دور التوجه الاستراتيجي والمتمثل بالأبعاد (التوجه نحو السوق ، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو المنافس ، التوجه نحو التكنولوجيا) في بناء السمعة الاستراتيجية بأبعادها (جودة المنتجات والخدمات، الاداء المالي ، بيئة ومكان العمل، الابداع ، المسؤولية الاجتماعية) وتأثيره في الضغوط التنافسية ببعديها (الضغوط الداخلية والضغوط الخارجية) ، ولأجل تحقيق هدف البحث تم اختيار شركات الاتصالات (زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية) في محافظة كربلاء ، إذ يحاول البحث بإطاره الفكري والعملي التعرف على الدور الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي في بناء السمعة الاستراتيجية ومدى تأثيره في الضغوط التنافسية ، لذلك انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية تهدف الاجابة عنها من خلال تشخيص مستوى اهميتها واثرها ومدى امكانية تطبيقها في شركات الاتصالات ، واعتمد البحث على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية ، وقد بلغت عينة البحث (89) من المديرين في الشركات قيد البحث ، وتم الحصول على (81) استمارة استبانة صالحة للتحليل ، وانبرى البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها عدم وجود تباين بين الابعاد لدى الشركات قيد البحث فيما يخص الانتباه الى جذب الزبائن والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة ، اما اهم التوصيات ضرورة اعتماد استراتيجية استباقية تنسجم وقدرات الشركات وعدها كسياق استراتيجي لفرض نفوذها التنافسي .

المصطلحات الرئيسية للبحث / التوجه الاستراتيجي ، السمعة الاستراتيجية ، الضغوط التنافسية .



Journal of Economics and
Administrative Sciences
2019; Vol. 25, No.113
Pages: 191-220

المبحث الاول / الاطار النظري للمبحث

اولا :- التوجه الاستراتيجي .

أ- مفهوم وتعريف التوجه الاستراتيجي .

خلال الثلاثين عاما الماضية كان الاطار الاكثر استعمالا هو التوجه الاستراتيجي للمنظمات ، اذ اعطي قدرا كبيرا من البحث والاهتمام بهذا الموضوع وتمثل باستراتيجيات (porter) التنافسية كما اشاروا .

Dess & Davis, 1984; Lim, 1988; Robinson & Pearce, 1988; Campbell-Hunt, 2000; Miller & Dess, 1993; Bowman & Ambrosini, 1997; Kim, Nam & Stimpert, 2004; Spanos, Zaralis & Liukas, 2004; Acquah & Yasai-Ardekani, 2008) .

وقد كشفت هذه الدراسات عن نتائج مختلفة تؤكد بعضها على دعم استراتيجية (porter) ودراسات اخرى لا تتفق معها ولكنها تتفق مع نتائجها بهدف تقديم استراتيجية مجتمعة تحافظ على ربحية المنظمة وتنفذ استراتيجياتها التنافسية العامة والتماسكة او تمزج بين استراتيجيات فردية ، (Almeida at el, 2013 :2)

لذلك يرى (Racelie, 2007 :71) ان نجاح المنظمة في بيئة الاعمال الديناميكية يعتمد بشكل كبير على التكيف مع احتياجات الزبائن المتغيرة والمتطورة التي اصبحت من القضايا الضرورية للتغيير لتتسجم مع البيئة التنافسية . وقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب بالتوجه الاستراتيجي وعلية ينبغي التعرف على آرائهم وتوجهاتهم من اجل بلورة مفهوم شامل اليه وكما يوضح الجدول (1) عددا من المفاهيم وكما يأتي .
جدول (1) مفهوم التوجه الاستراتيجي على وفق آراء عدد من الباحثين .

| ت | الباحث او الكاتب والسنة | المفهوم |
|----|-----------------------------|--|
| -1 | Hakala, 2010 : 7 | مبادي توجيهية تؤثر على أنشطة المنظمة وتزيد من السلوكيات التي تميل الى ضمان سلامة اداء المنظمة . |
| -2 | Bingliu, 2011: 109 | مفهوم تكاملي يعكس الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لانشاء السلوكيات السليمة للأداء المتميز والمستمر للأعمال . |
| -3 | Isoherrana, 2012: 37 | بانه سمة اساسية لاستراتيجية المنظمة توضح توجيه الأنشطة نحو الابتكار وصنع القرار، فضلا عن تعزيز البيئة التي تقضي الى وضع وصياغة استراتيجيات فاعلة التي تتبعها المنظمة . |
| -4 | Woolley ,et al ,2013: 115 | هو شد انتباه اعضاء المنظمة الى احداث نوع من التنبؤ بالقرارات الحاسمة المتعلقة بحل المشكلات وظروف المخاطرة . |
| -5 | Almeida at el ,2013 : 4 | اسلوب تنافسي يمكن المنظمة من تنسيق الأنشطة والاستفادة من اصولها فضلا عن خلق قيمة اقتصادية للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة |
| -6 | Olufemi , Olayinka, 2013: 2 | بناء متعدد الابعاد يركز على فهم وادارة القوى البيئية العاملة في المنظمة . |
| -7 | Tutar et al, 2015 :710 | بانه فلسفة تهدف الى الاداء العالي في ظل الظروف البيئية شديدة التنافس وتوجيه السوق لخلق موقف ثابت واستباقي . |
| -8 | Jassmy, 2016 : 200 | القرارات التي تتخذها المنظمة للوصول الى سلوكيات مناسبة لتحقيق الاداء المتميز. |
| -8 | Szymaniec, 2016 : 279 | هو محاولة لبناء اداة متكاملة لفهم وقياس نوع معين من الاهداف التي تتبناها المنظمة تجاه ظاهرة واحدة او مجموعة ظواهر اخرى |



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق [زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية]

| | | |
|--|--------------------------|-----|
| اخيار استراتيجية تنافسية للمنظمة تتماشى مع اتجاه السوق لها تأثير ايجابي في الاداء وتنوع الابتكار . | Minovic at el , 2016 :16 | -9 |
| قدرة المنظمة على توجيه استراتيجيتها لخلق سمعة جيدة لزبائنها وفقا لمتطلبات السوق من اجل استدامة المزايا التنافسية . | Kanagal , 2017 : 55 | -10 |

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

في ضوء ما تم عرضه يمكن القول ان التوجه استراتيجي هو مسار جديد نحو النمو المستدام من اجل صياغة استراتيجية استباقية للاستحواذ على الزبائن بما يعزز القيمة الاجمالية لسمعة المنظمة.

ب- اهمية التوجيه الاستراتيجي .

التوجه الاستراتيجي مفهوم يستخدم على نطاق واسع للبحث في مجال (الادارة الاستراتيجية) وزيادة الاعمال والتسويق فهو يعكس الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لأنشاء سلوكيات شاملة . لذلك يجب على جميع المنظمات بذل جهود متميزة للحصول على الميزة التنافسية وعلى اداء افضل لعملياتها من خلال تبني التوجه الاستراتيجي كألوية تحقق النجاح التنظيمي من خلال الاستجابة بشكل دقيق وسريع لاحتياجات الزبائن (Thabet at el , 2017: 60) .

ومن هنا نحن نعيش في بيئة تتوفر فيها المزيد من المعلومات وتتميز بسهولة الحصول عليها اكثر من اي وقت مضى حول رسم استراتيجية لصنع القرارات في المنظمات ، فان المعلومات ليست شيء جيد دائما قد تكون غير مفيدة او ضارة في التأثير بسلوكيات المنافسين ، فان التوجه الاستراتيجي يؤدي الى اكتشاف الفرص ومسح للبيئة من اجل التوسيع في حصتها السوقية وترتيب اولوياتها وانشطتها الابتكارية سيقود الى الازدهار والنمو وتحقيق الاهداف التنظيمية (Woolley,2013 114) .

لذلك يتضمن التوجه الاستراتيجي تحديد الهوية التنظيمية والتواصل مع الزبائن وفهم دورة حياة المنتج وتخطيط السيناريوهات والتكوين التنافسي لكسب الاعمال وتحديد اتجاه وبرامج السوق في ظل المخاطر المحتملة (Nanagal ,2017: 55) .

فان التوجه الاستراتيجي مبدا او مجموعة من المبادي التي تتعامل بفاعلية مع الوضع الراهن من اجل التفاعل مع مسارات العمل والبيئة التنافسية وتعظيم ربحية المنظمة وادائها المالي (Racelis , 2006 : 70) . فهو يحافظ على استراتيجية المنظمة الحالية ويمكن ان يحول الفشل في تنفيذ استراتيجيات المدافعة او المنقبة او المحللة الى منهج متفاعل مع الظروف البيئية المتغيرة (Isoherranen, 2012: 36) .

وان نجاح المنظمة في بيئة الاعمال الديناميكية اليوم يعتمد من أي وقت مضى على التكيف مع احتياجات الزبائن المتغيرة والمتطورة وهذا يتطلب اعادة صياغة استراتيجية تسعى الى الحد من حالات عدم اليقين وتحديد وتقييم خصائص واتجاه السوق بما في ذلك التنسيق بين الوظائف ونشر المعلومات الاستخباراتية من اجل الاستكشاف النوعي للعقبات التي تقف امام تطور التوجه الاستراتيجي (Mbah, at el ,2007 : 32) .

ج : ابعاد التوجه الاستراتيجي .

حدد العديد من الباحثين ابعادا للتوجه الاستراتيجي اذ اتفقوا على تبني الابعاد الاتية والتي حصلت على اعلى النسب وحسب ما ورد في الجدول الاتي (التوجه نحو السوق ، التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو الريادة ، التوجه نحو المنافس . والتوجه نحو التكنولوجيا) ، وكونها تنسجم مع طبيعة ومجال البحث سيجري اعتمادها لإعطاء الصورة الموضوعية وفق رؤيتهم لمحتواه ومضمونه . فان الهدف الاساسي هو نجاح المنظمة والحفاظ على سمعتها الاستراتيجية ، والتعرف اي من التوجهات مناسبة للمنظمة : Minovic at el ,20016: (16) . وكما في الجدول(2).



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق [زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية]

جدول (2) ابعاد التوجه الاستراتيجي على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين .

| الاداء التنظيمي | الابحار | الريادة | التعلم | المخاطرة | العدائية | التكنولوجيا | التنافس | المنتج | البيئة | الوظائف | المنافس | الزبون | الروية والقيادة | الموارد البشرية | الاستثمار الاستراتيجي | المقدرات الجوهرية | نحو السوق | الباحث او الكاتب | ت |
|-----------------|---------|---------|--------|----------|----------|-------------|---------|--------|--------|---------|---------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------|-----------|------------------------------|----------------|
| | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Racelis, 2006: 73 | 1 |
| | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | Mbah,atel 2007 | 2 |
| | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | Stephen,2011 | 3 |
| | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | Bing Liu,2011 | 4 |
| | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | ✓ | | | ✓ | Reulink,R.B.J 2012 | 5 |
| | | | | | | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | | | | ✓ | Isoherranen 2012 | 6 |
| ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | Altuntas and Eregez, 2013 | 7 |
| | | | | | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | Hillman and Kaliappen , 2014 | 8 |
| | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | | | | | | | | | ✓ | TuTar, at el 2015 | 9 |
| | | | | | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | Jassmy ,2016 | 10 |
| | | | | | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | Minovic, at el :2016 | 11 |
| | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | ✓ | Szymaniec: 2016 | 12 |
| 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | | |
| 2 % | 6 % | 9 % | 2 % | 2 % | 4 % | 11 % | 2 % | 4 % | 2 % | 2 % | | 11 % | 4 % | 4 % | 2 % | 2 % | 2 % | | النسبة المئوية |

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه.

وسيتيم اعتماد الابعاد التي حازت على اعلى النسب من بين الابعاد المذكورة في الجدول (2) كونها تنسجم مع طبيعة ومجال البحث الحالي وكآتي:-

أولاً- التوجه نحو السوق :- يعد هذا النوع من التوجه جانباً ثقافياً أم جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمات على الرغم أن هذا الأسلوب المفاهيمي لا يتعارض مع بعض طموحات المنظمات وقد يكون مكملاً لتوجهاتها المختلفة ، فان قياس التوجه نحو السوق يشكل تحدياً دائماً لأي منظمة تتسم اسواقها بالنامية والطلب المستقر ولديها القليل من الإمكانيات التكنولوجية البديلة التي أصبحت أكثر ندره فلابد لهذه الأسواق ان تخضع لمتطلبات الابتكار المستمر، والذي يحقق إنتاجية أكثر وتكلفة اقل في عمليات التصنيع (69 : 2001 ، Vázquez) .

وقد تحتاج المنظمات الى ممارسة التوجه نحو السوق لتحقيق الاداء العالي واكتساب الميزة التنافسية في ظل البيئة المضطربة من اجل البحث عن الفرص والتغلب على التهديدات فضلا عن التركيز على تفضيلات الزبائن المتطورة بفعل التقدم التكنولوجي السريع في مختلف المجالات، وذكر (Hilman and Kaliappen, 2014: 2) ان التوجه نحو السوق يتكون من ثلاثة عناصر هي (جمع المعلومات الاستخباراتية عن السوق ونشر المعلومات الاستخباراتية وكيفية الاستجابة لها).



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق [زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية]

لذلك اشار (Tutar et al, 2015: 710) الى التوجه نحو السوق يمثل هدف وثقافة تنظيمية تركز على خلق قيمة للزبانن لكي تصبح هذه الثقافة المؤسسية تلبي توقعات واحتياجات الزبانن ، فضلا عن اثاره الشعور لديهم بانهم لتوجيه الانشطة التنظيمية باتجاه اعضاء الطابع المؤسسي ، وعلى اساس ذلك فهو ثقافة تدعم انشاء أنشطة نوعية توجه قيم المنظمة نحو السوق واعداد انتاجها من جديد ، لذلك يتكون مفهوم التوجه نحو السوق من ثلاث مكونات فرعية مترابطة كما يرى (Gallardo and Hernandez, 2013: 117) وهي:-

- 1- جذب المعلومات عن احتياجات الزبانن الحالية والمستقبلية .
 - 2- الكشف عن المعلومات في اطار عمل المنظمة .
 - 3- القدرة التنظيمية في الاستجابة لهذه المعلومات .
- فهو نوع من الثقافة التنظيمية التي تعزز السلوكيات اللازمة لخلق القيمة للزبانن وتحقيق المزيد من الارباح على الامد الطويل .

ويعتقد (Mbah, 2007: 31) ان تحديد متغيرات السوق امرا حيويا في تنفيذ وتبني استراتيجيات قوية، و اشار الى وجود علاقة ايجابية بين توجهات السوق والبيئة المضطربة اذا تحاول المنظمات الى الحد من عدم اليقين من اجل التنسيق بين الوظائف ونشر المعلومات الاستخباراتية التي تخدم توجهاتها. واما (Isoherranen, 2012: 39) حدد عدد من الخصائص للمنظمات التي تعتمد استراتيجية التوجه نحو السوق وكالاتي:-

- تقديم حلول وتجارب متفوقة.
- التركيز على اعطاء قيمة للزبانن وتحويل رضا الزبانن الى ولاء للمنظمة .
- تنشيط عمل الموظفين .
- توقع تحركات المنافسين من خلال فهم السوق واعتبار التسويق كاستثمار وليس تكاليف .
- الاستفادة من اصول العلامة التجارية .

لذلك فان الاساس الفلسفي لتوجه نحو السوق يعد جزء من الاساس الفلسفي لاستراتيجية التسويق وهي استيعاب التقارب بين اغراض العمل التي تتطلب جهودا من قبل المنظمة لتوجيه استراتيجيتها التسويقية وبين متطلبات السوق منها(استثمار في الاصول ، تطوير القدرات والمعارف والمهارات والسلوكيات ، انظمة الادارة) وهذا يعتمد على ثلاثة عوامل للنجاح استراتيجية السوق حسبما يرى (Kanagal, 2017: 55) وكالاتي :-

- ❖ تنمية واختيار استراتيجية تدفع باتجاه المزايا التنافسية .
- ❖ زيادة المزايا التنافسية من خلال تطوير استراتيجية تنافسية مناسبة .
- ❖ قضايا الاستدامة وكيفية الحفاظ عليها .

ثانيا :- التوجه نحو الزبون :- تسعى جميع المنظمات بذل جهود استثنائية للحصول على اداء افضل لعملياتها في السوق وعليه لا بد من اعتماد استراتيجية التوجه نحو الزبون الامر الذي يتطلب قيادة طموحة لتحقيق التميز في السوق من خلال التركيز على احتياجات العاملين وتلبية احتياجات الزبانن وتوفير الخدمات المطلوبة فضلا عن تطبيق استراتيجية تعتمد القيم الثقافية لتلبي تلك الاحتياجات وتركز على عمليات التطوير والتحسين المستمر (Abuzid and Abbas, 2017: 60) .

فان تحقيق الفهم الكافي للزبانن المستهدفين ليتمكنوا من تشكيل قيمة عليا تتسم بالندرة وصعوبة التقليد تجني منافع مستمرة للزبانن (Altuntas et al, 2013: 414) .

لذلك فان اصل التوجه نحو الزبانن يؤدي الى تطور مفهوم التسويق والذي يعد الاساس في فلسفة العمل، ويحدد التوجه نحو الزبون الدرجة التي يرغب بها مندوب المبيعات في مساعدة الزبانن على تلبية احتياجاتهم واتخاذ افضل قرارات الشراء من خلال تقديم منتجات تلبي احتياجاتهم وتبني اساليب ناجحة في العرض والبيع ، ويعرف (Jassmy and Bhaya, 2016: 202) التوجه نحو الزبون بانه ميل الموظف الى مطابقة احتياجات الزبانن لسياق العمل من اجل خلق ثقافة تجارية موجهة نحو الزبون ويعد امرا مهما للعمليات في السوق ويجاد قيمة عليا في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلباتهم المتجددة .

ويمكن تحويل ثقافة الشركة الى ثقافة تركز على الزبائن من خلال التعرف على رغباتهم غير المعلنة وقد تفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عندما تبعد عن التوجه نحوهم ، وان التوجه نحو الزبائن له مجموعة من المعتقدات التي تعطي الاولوية والفائدة للمنظمة ولكن يجب ان تكون متوازنة مع متطلبات اصحاب المصلحة (Isoherranen , 2012: 44).

ذلك فهو سلوك بيعي يقوم به مندوب المبيعات بمساعدة الزبائن على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم واكتساب حصة سوقية اكبر لزيادة الربحية في الجوانب التي تعكس المرونة في التوجه نحو السوق . (Jassmy and Bhaya ,2016: 202) .

ثالثا :- التوجه نحو الريادة :- يهتم التوجه الريادي بجوانب الريادية الاستراتيجية للمنظمة ، فان البيئة اليوم تتسم بديناميكية اكبر وتتميز الاسواق والمنظمات بالسلوك المعقد مما يجعلها تفقد الميزة التنافسية اسرع من أي وقت مضى ، وقد اقترح (Madhok and Marques , 2014: 77) منظورا عمليا بديلا عن القدرات التنافسية للمنظمة يدور حول منطق العمل والتوجه الريادي و خفة الحركة بعدها الاساس لبناء القدرات التنافسية للمنظمة ، ويعرف التوجه نحو الريادة بانه قوة كبيرة للمنظمة تجعلها تتصرف بشكل مستقل وتمتلك الرغبة في الابتكار والميل الى ان تكون عدائية نحو الزبائن المستقبليين في المجالات المتاحة في السوق .

ويساعد التوجه الريادي (Bing Liu,2011: 109) في دخول المنظمة بإجراءات وممارسات جديدة وقرارات وانشطة تهدف الى تحسين قيمة المنتجات والخدمات في الاستجابة للزبائن مما يؤدي الى تحقيق التميز في الاداء الاستراتيجي ويعتمد التوجه نحو الريادة على الابعاد الاتية (الحكم الذاتي ، الاستباقية ، العدائية ، المخاطرة والابتكار) .

على الرغم من تأثير الاداء الاستراتيجي ودوره في تحسين الجودة وفي صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ، فان أي نقص في معرفة استراتيجية المنظمة يساهم في الفشل في تنفيذها ، وربما ينتج عنه ضعف في الاداء المالي والذي يضعف بدوره التوجه الريادي (Almeida and Augusto,2013:4) .
لذلك فان التوجه الريادي يحدد الرغبة في ايجاد وقبول الفرص الجديدة وتنفيذ نتائج التغيير، وبعبارة اخرى يتعلق التوجه نحو ريادة الاعمال بالطرق والممارسات والاساليب واتخاذ القرارات التي يقوم بها المدراء ويميلوا الى التصرف بطريقة ريادية من اجل تحقيق الاداء المتفوق وبالتالي التأثير في الضغوط التنافسية التي تواجه المنظمة مستقبلا (Obeidat, 2016: 481) .

رابعا :- التوجه نحو المنافس :- التوجه نحو المنافس يعني القدرة على التنبؤ بالاحتياجات والامكانيات ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين في المدى القصير وعلى فاعليتها وكفاءتها واستراتيجياتها على الامد الطويل وفضلا عن التنوع في عملياتها (Tutar and Bingol , 2015: 710) .
وتحاول المنظمات العاملة في الاسواق التنافسية ان تحسن مركزها التنافسي لتكون قادرة على المنافسة وتوفير قيمة فريدة من نوعها تضيف قيمة لزيائنها وتكلفة اقل من اجل السعي لبناء وتشكيل التحالفات (التحالفات الافقية ، والتحالفات العمودية ، والنوع الثالث المعاملة بالمثل) ، اذ ان تبادل الافكار بين الشركات وتحليل وتقييم المدخلات والمخرجات ومراجعة استراتيجياتها مقارنة بالمنافسين يساهم في فهم نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم في ظل المنافسة الحالية والمتوقعة (Altuntas et al, 2013 : 414) .

ويشمل التوجه نحو المنافس الاداء الناجح فهو خطوه مهمة لبناء اطار للتفكير الاستراتيجي من اجل تشكيل الخرائط المعرفية للحالة المستقبلية للمنافسة (Racelis, 2006: 74) . فان جمع المعلومات حول المنافسين يمكن ان يساعد في بناء ميزة تنافسية مستدامة ، لذلك تكمن اهمية التوجه نحو المنافس في مراقبة وتحليل توجهات المنافسين الحاليين والمتوقعين في المستقبل والوعي بأهمية تطوير المعلومات والاستراتيجيات الاستباقية التي ينتهجها المنافسين وكيفية التغلب عليهم , Hilman and Kaliappen (2014: 2) .

وعلى الرغم من التغيير الاقتصادي والتكنولوجي في منظمات الاعمال لايزال يواجه من بعض المنظمات مشكلة التكيف مع هذه التغيرات بسبب ضعف التوجه نحو المنافس ، فان معظم المدراء يفشلون في ادراك ما يحتاج اليه الزبون ، وقد يكون لديه فهم افضل حول التوجه نحو المنتجات والخدمات اكثر من الفهم نحو التوجه للمنافس (Olufemi and Olayinka ,2013: 2) .

- خامسا :- التوجه نحو التكنولوجيا :-** تعد التكنولوجيا طريقة مهمة للتواصل بين الزبائن والمنظمات ، وقد تستعمل المنظمات التكنولوجيا لتحسين قدرتها على جمع المعلومات عن الزبائن فضلا عن انها تسترشد بالتكنولوجيا للحصول على الفرص المعرفية الواسعة والتقنيات الجديدة . ويعرف (Obeidat , 2016: 482) التوجه التكنولوجي بانه ميل الشركة الى استخدام الابتكارات والتقنيات الجديدة لتقديم الحلول التكنولوجية بشكل اكبر . فان المنظمات ذات التوجه التكنولوجي تكون اكثر استباقية في تطبيق احدث التقنيات لتطوير المنتجات والخدمات والتطبيقات الداعمة لها ، وينبغي ان تكون المنظمات اكثر ابتكارا ولديها منتجات متميزة مقارنة مع تلك التي يقدمها المنافسين في المجال التي تعمل فيه .
- وقدم (Kotter, 1995 :13) ثماني خطوات أساسية من أجل إحداث التحول التكنولوجي و التوجه الى السوق و الحفاظ على التميز الابداعي وروية الواقع الحالي . وحدد الخطوات الأساسية والضرورية وهي ارشادات توجيهية وفقا لسباق إنشاء التوجه نحو التكنولوجيا وكما يأتي –
1. ايجاد شعورا ملحا في المنظمة لخلق التوجه نحو التكنولوجيا .
 2. تشكيل ائتلاف قوي للتوجه نحو التكنولوجيا.
 3. توجيه الرؤية نحو التكنولوجيا واعداد خطة لتنفيذها .
 4. التواصل لإيجاد رؤية قادرة على اعادة تشكيل التوجه التكنولوجي .
 5. تمكين الآخرين من العمل وفقا لهذه الرؤية.
 6. اعداد خطة لتحقيق التميز في السوق على المدى القصير باعتماد التطور التكنولوجي .
 7. تعزيز التحسينات القائمة على أداء السوق وإنتاج المزيد من الابداعات التكنولوجية .
 8. إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم والنمو والتحسين المستمر لجذب الزبائن المستهدفين والمحافظة عليهم .

ثانيا :- السمعة الاستراتيجية .

ا- مفهوم وتعريف السمعة الاستراتيجية .

السمعة هي كلمة تستعمل اليوم كادراك لأفعال الماضي والسلوك المستقبلي للفرد او المنظمة ولا ينظر اليها في معزل بل هي سياق لما يفعله الآخرون في السوق . وهي ليست قضية حديثة ، لذلك تعد السمعة الاستراتيجية موضوعا ساخنا في المجال الأكاديمي وقطاع الاعمال ، ويصف (Sudbury, 2010: 1) المنظمة بانها شجرة وسمعتها ظلها وهي الشيء الحقيقي والقيمة الفعالة . وقد تطور هذا المصطلح ليصبح اصلا استراتيجيا غير ملموس للمنظمة ويستخدم في الحياة اليومية وفي الاعمال والسياسة ويهتم باختيار الزبائن وتفضيلاتهم والمنتجات والخدمات وتقديمها قبل المنافسين (Adesun and Ganiyu,2013: 220) .

ومن الجدير بالذكر ان البيئة الديناميكية تتسم بالتعقيد الشديد والمنافسة القوية ، فلا بد من وجود مزايا وقدرات تنافسية تتناسب مع السمات الهيكلية وتميل الى مواكبة البيئة الخارجية لاستكشاف نوع متميز من السلوك التنافسي يستند الى تقييم السمعة على التجارب الواقعية وعلى اجراءات وانشطة موظفيها (Schwaiger,2014: 18) .

من اجل مواكبة التغيير التكنولوجي والتركيز على الموارد او خصائص الصناعة ، اذ تحول التركيز بدلا من المفاهيم التقليدية الى خفة الحركة الاستراتيجية والى القدرات التنافسية التي تسهم في اكتشاف وخلق الفرص الجديدة واكتساب وتنمية المهارات القيمة بطريقة رشيقة تعزز السمعة الاستراتيجية ، ويمكن التعبير عنها من خلال فلسفة الادارة وتوجهاتها المستقبلية لإعادة التفاعل بسرعة مع التحولات البيئية بغض النظر عن المواقف والظروف الحالية او انتظار السيناريوهات التي يتم تقديمها (Madhok, 2013: 78-79) .



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق [زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية]

وقد مرت السمعة الاستراتيجية بأزمات كبيرة بسبب القلق لدى اصحاب المصلحة وظهور العولمة وتدفق المعلومات وتعقد بيئة الاعمال التنافسية ، فضلا عن الطلب المتزايد على الشفافية والمسؤولية الاجتماعية فهي مفهوم استثنائي ذو اوجه متعددة ، فمن الضروري التعرف على بعض المفاهيم التي تناولها الباحثين في هذا المجال وكل منهم يرى السمعة الاستراتيجية بطرائق مختلفة ، فهي واحدة من اكثر الاصول التنظيمية قيمة (2: Kizak, 2015) . وقد اتفقوا على شيء واحد هو ما اصبحت عليه سمعة المنظمة الآن وما ستكون عليه في المستقبل ، ويلخص الجدول (3) ابرز مفاهيم السمعة الاستراتيجية التي اوردها بعض الباحثين والكتاب في هذا المجال .

جدول (3) مفهوم السمعة الاستراتيجية على وفق اراء عدد من الباحثين .

| ت | اسم الكاتب او الباحث | المفهوم |
|----|--------------------------------|---|
| 1 | Melewar, 2006: 20 | هي ظاهرة جماعية تضم كلا من الابعاد المعرفية والوجدانية التي تتطور مع مرور الوقت . |
| 2 | Gomes at el, 2010: | واحدة من الاصول الحيوية وغير الملموسة وغير قابلة للاستبدال وفريدة وذات اهمية تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة . |
| 3 | Serrat . 2011: 3 | بانها الانطباع النفسي لما يمثله كيان المنظمة بما يتفق مع التوقعات الاجتماعية والسلوكية والاخلاقي فهي نتيجة كيفية ادارة القضايا والازمات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات . |
| 4 | Pihlstedt , 2012: 13 | بانها مجال اداري وما يفكر به الآخرون عن المنظمة، وتعد موضوعا يستند الى الصورة التي تستخدم بشكل اساسي في التسويق وفي الابحاث النفسية . |
| 5 | Smith , 2013: 134 | هي تصور المنظمة من قبل المستهلكين والموظفين واصحاب المصلحة الآخرين حول (الاستقرار المالي ، جودة المنتجات والخدمات ، الاحتفاظ بالموظفين ، جودة الادارة ، وقيمة الاستثمار) . |
| 6 | Adeosun and Ganiyu, 2013 : 220 | مفهوم استثنائي متعدد التخصصات يرتبط اساسا بالمنافسة او المقارنة بين المنظمات من حيث (اجراءتها السابقة ونتائج ادائها الحالي) مع منافستها فهي العلاقة بين الموظفين واصحاب المصلحة الخارجيين. |
| 7 | Alves at el , 2013: 55 | هي بناء يرتبط ارتباطا وثيقا بنظرية اصحاب المصلحة وتمثل تقدير ادراكي للمنظمة من مكوناتها المختلفة، بل هي نظرية عالمية او هي التقييم الذي تتمسك به الجهات المكونة بخصوص اداء المنظمة وسماتها. |
| 8 | Feldman at el , 2013 | نظرة عالمية او التقييم الجهات المكونة بخصوص اداء المنظمة وسماتها ، فهي مورد استراتيجي لبناء المصداقية والدعم بين مختلف اصحاب المصلحة . |
| 9 | David at el ,2014: 4 | ظاهرة ايجابية (تصحيح ايجابي) يسهم في التأثير في جو العمل عاجلا ام اجلا فضلا عن الشعور بالانتماء للمنظمة . |
| 10 | Norway ,Oslo, 2016:4 | هي اتصال عاطفي وعقلاني مع اصحاب المصلحة مبني على اساس تصور التجارب السابقة والسلوك المستقبلي المتوقع او هي اصل استراتيجي مرتبط بشكل كبير بالقيمة السوقية للمنظمة . |

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المفاهيم الواردة فيه.

وبالرغم من عدم اتفاق من قبل الباحثين والكتاب على تعريف علمي ورسمي جامع للسمعة الاستراتيجية الا انها تفتقر الى المفهوم الاكاديمي ككيان بحثي مستقل في مجال ادارة الاعمال . ويمكن عدها (ظاهرة اجتماعية مرغوبة تتمثل بالجدارة والثقة التي تبث عنها المنظمة لتعزيز حضارتها وعلاقتها مع اصحاب المصلحة فضلا عن حماية علامتها التجارية واجراء ممارسات تجارية عالية الجودة) .

ب- اهمية السمعة الاستراتيجية :- السمعة هي مسألة معقدة تتضمن اراء ووجهات نظر كائن او موضوع ، وقد وجدت السمعة الاستراتيجية طريقها الى عمليات وقيم المنظمة واصبحت اكثر عالمية ومن العوامل الايجابية التي تستطيع المنظمة المنافسة بها (5: pihlstedt, 2012) .

في حين يرى (Feldman, 2013: 54) اهمية السمعة الاستراتيجية من خلال علامتها وسلوكها المحتمل وادائها الاستراتيجي ومستوى الجودة مما يزيد من ثقة الجمهور والمستثمر بالمنتجات والخدمات المقدمة من اجل رفع معنويات العاملين وحماية قيمة المشروع والانتاجية كما انها تحافظ على الممارسات المسؤولة اجتماعيا كأم ضروري فيما يعرف باقتصاد السمعة .

فالسمة تحدد هوية المنظمة وبالتالي العلاقات الاجتماعية والالتزام بحماية البيئة ، فهي نتيجة لكيفية ادارة القضايا والازمات في ظل العولمة والاقتصاديات القائمة على المعرفة (Serrat, 2011: 2) . لذلك فهي ليست قضية شائعة للغاية ولا يمكن تحديدها او قياسها بسهولة ، وهي ما يفكر به الناس بشكل مختلف ، فتعد اداة وعلاقات عامة تهدف الحفاظ على البيئة الملائمة التي تعمل بها المنظمة ، وان الجمهور واصحاب المصلحة هما الاساس لبناء السمعة الاستراتيجية الجيدة للمنظمات في القطاعات المختلفة (pihlstedt, 2012: 5) .

وقد تحسن السمعة الاستراتيجية امكانية النجاح الان وفي المستقبل وتعمل على تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة داخل المنظمة من خلال التركيز على هويتها وثقافتها وشخصيتها وكيانها الوظيفي (Mantere 2005: 9) .

وتتكون السمعة الاستراتيجية (Pitanen , 2001:10) من ثلاث مراحل تتلخص بالاتي :-

- تشكل السمعة الاستراتيجية بشكل فردي في ظل التصورات الشخصية المباشرة للمنظمة .
- تشكل السمعة الاستراتيجية من خلال المناقشات مع الافراد الاخرين .
- تشكل السمعة الاستراتيجية مع ما يرى الافراد ويسمعون في وسائل الاعلام المختلفة .

ومن خلال تلك الجوانب المختلفة التي تدور حول اهمية السمعة الاستراتيجية واعطاء الصورة الصحيحة لعملياتها من اجل تعزيز سمعتها وسمعة عاملها في المنظمة وخارجها فضلا عن اصحاب المصلحة والزبائن . فمن دون سمعة مقبولة يصعب على المنظمة ان تحقق النمو والتقدم وتعتمد على عنصرين رئيسيين هما الاول : الادراك اي كيف ينظر اصحاب المصلحة الى المنظمة والثاني : الواقع وهو حقيقة وسياسات وممارسات واجراءات المنظمة وانظمتها وادائها وقوة التباين في المعلومات المتوفرة ، وبالتالي تصبح اداة مؤسسية مناسبة تؤثر في ادراك اصحاب المصلحة لاهميتها ، ومن العوامل التي تساعد على بناء سمعة قوية للمنظمة هي (المصادقية ، الموثوقية ، الجدارة ، والمسؤولية الاجتماعية) (Tomsic, 2013: 851) .

فان امتلاك السمعة الجيدة يؤدي الى فوائد استراتيجية مثل (تخفيض في التكاليف ، تمكين المنظمة من فرض اسعار متميزة ، جذب الزبائن ، زيادة الربحية ، وانشاء حواجز تنافسية) من اجل تحقيق الاستقرار النسبي مقارنة مع بعض التوقعات المستقبلية للمنافسين (Kizak, 2015: 3) . لذلك يتوقع تأثير للسمعة عاجلا أم آجلا على الشعور بالانتماء للمنظمة ، وبالتالي يكون لها تأثير ايجابي على الروح المعنوية للموظفين اثناء العمل ويصبحون اكثر وعيا للسمعة من اجل جذب المستثمرين والشركاء والمتعاونين بما يعزز السمعة الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام (Lopez and Bou. 2014 : 4) .

لذلك فالسمعة الاستراتيجية ظاهرة متعددة الجنسيات تؤثر على نجاح المنظمات في كل مكان ، ولكن محتوى السمعة يتغير حسب القيم الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وبيئة الاعمال لان معظم المؤشرات في تحليل السمعة تستند الى كونها ظاهرة عالمية لا بد من الاهتمام بها (Pihlstedt, 2012: 14) .

ج- ابعاد السمعة الاستراتيجية :-

ان السمعة الاستراتيجية عنصر حيوي يرتبط بالصورة الذهنية لدى افراد المجتمع وتتكون من مجموعة انطباعات وتجارب شخصية او قصص وتوقعات ترتبط بعناصر اخرى مثل (جودة التصنيع والسرعة والجمالية والرفاهية والاداء المتميز) والتي تحظى بها المنظمة وتلعب دورا محوريا في نجاحها وفشلها ، ويشير الجدول (4) الى الابعاد التي حددها مجموعة من الكتاب و الباحثين في هذا الصدد .



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق [زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية]

فالمؤسسات في الوقت الحاضر بحاجة الى اكثر من اي وقت مضى للحفاظ على الميزة التنافسية والاداء الاقتصادي الامثل من اجل الوفاء بالتزاماتها مع الزبائن والمساهمين عن طريق انشاء وتصميم منتجات وخدمات جديدة لتحافظ على سمعتها وتعمل على استدامتها (Feldman et al, 2013: 58). ومن الممكن ان يتأثر الزبائن بالمنظمة ويخاطر في اقتناء المنتج الجديد عندما يكون نادرا وقيما وغير قابل للاستبدال ولا يكمن تقليده فضلا عن بعض الخصائص التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية مستدامة (Smith and Rupp, 2013: 134).

ثانيا:- الاداء المالي .

ان السمعة اصل غير ملموس وذات قيمة اعتبارية تشجع المساهمين على الاستثمار فضلا عن جذب الموظفين الجيدين لتحقيق عوائد مالية تحسن الاداء المالي لها وبالتالي ترسيخ السمعة الطيبة للمنظمة (Chun, 2005: 92).

ويمكن للمنظمة ان تهدر بعض الفرص الذهبية لبناء سمعة جيدة من خلال ادارة واستثمار مواردها المالية بطريقة كفوة ، ويضاف الى ذلك تلعب التحديات دورا في قرارات المنظمة طالما كان هدف المنظمة تجاريا رئيسيا ولديها ادارة ناجحة تعزز ادائها المالي والاستثماري وتحافظ على علامتها التجارية (Adeosun and Ganiyu, 2013: 224) ، فالاقتصاديون يعدون سمعة المنظمات اشارة الى أدائها المالي في السوق وسلوكها الاستراتيجي المحتمل .

لذا فان معالجة السمعة يتطلب مخاطر اكبر من مجرد استثمار او زيادة الانفاق في ادارة الازمات من اجل رفع مستوى تدفق الموارد لدى اصحاب المصلحة وممارسة الشفافية في الاداء المالي , Argenti et al (2011, 1).

لذلك فالمؤسسات ذات السمعة الفائقة تتمكن من الحفاظ على الربحية على المدى الطويل وتحقيق التعافي المالي على عكس المنظمات التي لا تمتلك سمعة متفوقة ، فهناك علاقة متماسكة بين الاداء المالي والسمعة الاستراتيجية (Petrokaite,2013: 499).

لذلك فالترابط والاندماج مع المحيط والنظام البيئي العالمي الذي يجمع بين الاعمال والمجتمع قد ادى الى زيادة متطلبات الاداء باعتباره اول مؤشر مرجعي يبين نجاح المنظمة او اخفاقها ، لذا من المتوقع ان يتم التوافق على المستوى المالي والتنظيمي للمنظمات (Tomsic,2013 : 846) .

ثالثا:- بيئة ومكان العمل .

تتطلب ادارة السمعة الاستراتيجية القدرة على ادراك التغيرات في السوق والرد عليها بطريقة صحيحة وروية واضحة واستراتيجية قادرة على التطور والتكيف من اجل فهم بيئة ومكان العمل ,Whittington (2010: 13) .

وفي السنوات الاخيرة اعتمدت المنظمات استراتيجيات تؤدي الى التغلب على المنافسة ورفع الكفاءة والمحافظة على بيئة العمل المستدامة ، واستنادا الى مفهوم الاستدامة البيئية تعمل المنظمات على تغيير عادات الشراء لدى المستهلكين وتحويل عملياتها من خلال سلسلة التوريد الخضراء وتحقيق الكفاءة في استهلاك الوقود لمعداتها وزيادة الكفاءة في الطاقة والتقليل من الهدر والمخاطر الى الحد الادنى ، ونتيجة لذلك حققت ثلاث اهداف للاستدامة البيئية من خلال العمل مع الطاقة المتجددة والتلف الصفري فضلا عن انتاج منتجات صديقة للبيئة (Smith and Rupp,2013: 133) .

ومع ذلك فان خطر السمعة يكمن في الفجوة المتوقعة بين السلوك المتوقع والسلوك الفعلي فينبغي اعتبار السمعة الاستراتيجية جزء من استراتيجية المنظمة ومكان عملها (Adeosun and Ganiyu, 2013: 223) .

وقد اوضحت الادارة العليا اكثر ادراكا للسمعة الاستراتيجية كونها تسهم في توفير الاجواء المناسبة وتقليل من الاختلافات والصراعات والاهداف المتضاربة فضلا عن بعض الظواهر الغربية في مكان العمل بما يعزز الشعور بالانتماء الى المنظمة على المدى الطويل من اجل اعطاء صورة ذهنية راسخة لجميع اصحاب المصلحة (Lopez Lopez et al,2014 : 3).

ومن ابرز تحديات السمعة الاستراتيجية اليوم هو سرعة الاحداث الاقتصادية وشدها غير المتوقعة والتحويلات الكامنة في بيئة العمل بفعل اشباع السوق بمنتجات تنافسية ، لذلك فلم تعد القواعد واللوائح كافية لضمان تبادل فعال للسلع والخدمات (Adeosun and Ganiyu, 2013: 223) .

رابعاً:- الابداع .

هناك ارتباط وثيق بين السمعة الاستراتيجية والابداع فكل منتج او خدمة ترتبط صورتها الذهنية لدى افراد المجتمع من خلال الابداعات التي تقدمها لتتال اعجاب الزبائن ، وقد زاد ظهور وسائل التواصل الاجتماعي من تسهيل تبادل المعلومات وتحديثها وتكوين انطباعات جيدة لدى الزبائن من خلال التجارب الشخصية والمشاركة في تحميل ومشاهدة العديد من الشبكات والتي اصبح رويتنا يومياً وبطريقة قانونية بفعل الابداع والتطور التكنولوجي وتمكين الزبائن من التواصل عبر الانترنت لاستعراض السمعة المؤسسية (Kizak,2015: 2) . وقد تخطط العديد من الشركات ومنها (جنرال الكتريك) لمضاعفة الانفاق على البحث والتطوير من اجل انتاج منتجات خضراء صديقة للبيئة ، وقد اعلنت عن برنامجها سمي (مبادرة الابداع البيئي) ليؤتي ثماره في مضاعفة عائداتها بالمقارنة مع بقية ايرادات الشركات الاخرى العاملة في نفس القطاع (Ross, 2012: 171).

فالسعي الى الابداع ليس ممارسة غريبة بل هو خيار اخر للمنظمات التي تحتاج الى تعزيز مكانتها في السوق وبناء سمعتها المؤسسية (Smith et al, 2013: 133). لذلك فان جميع الاصول غير الملموسة بما في ذلك العمليات التجارية وبراءات الاختراع والعلامات التجارية والاخلاق والنزاهة والامن والسلامة كل هذه الجهود تسعى الى تحقيق قيمة اضافية بل الى ابعد من ذلك تسعى الى التمايز من خلال الابداع وتعزيز السلوكيات التنظيمية فضلاً عن المحافظة على السمعة الاستراتيجية للمنظمة على المدى الطويل (Serrat, 2011: 2) .

خامساً:- المسؤولية الاجتماعية .

تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً محورياً في نجاح او فشل المنظمة من خلال تبنيها كممارسة في عملها ، وقد ادت الرؤية المعاصرة للمؤسسات في المجتمع الحديث الى حدوث تحول كبير وبالتالي ظهور معيار اعلى من الطلب على المنتجات والخدمات والاداء ومنها زيادة الوعي بأهمية إضفاء المسؤولية الاجتماعية (Tomsic, 2013 : 845) .

فان زيادة الرضا لدى الزبائن يطور سمعة المنظمة وينظر اليه كجزء من المسؤولية الاجتماعية ويرتبط بشكل ايجابي مع الانتماء والولاء بما يعمق العلاقة بين الرضا والولاء (Publishing, 2005: 104) ، وقد يستخدم الاكاديميون بيانات لاختبار العلاقة بين سمعة المنظمة والمتغيرات المالية او الاستراتيجية الاخرى مثل المسؤولية الاجتماعية ، ويمكن تقييم السلوك الحالي والمستقبلي للمنظمة من خلال النظر الى ادائها ومدى تحملها للمسؤولية الاجتماعية رغم الاختلافات الثقافية في كثير من الاحيان ، وقد يدرك اصحاب المصلحة حقيقة ان المنظمة لديها موظفون يتمتعون بكفاء عالية من التعلم والتدريب ويتحملون المسؤولية النبيلة ويراعون كل ما قد تحتاجه المجتمعات المحلية وتزويدها به .

فندما تتضرر سمعة المنظمة هناك استراتيجيات تعطي ادوات للرد منها تحدي القضايا غير الواقعية، ويكونوا قادرين على توصيل الرسالة بشكل افضل واكثر وضوحاً مما يفعله الطرف الاخر من رسائل سلبية، وتتمثل بأنفاق مبالغ كبيره من المال لتحسين المسؤولية الاجتماعية في المنظمات (Whittington, 2010:14) .

ثالثاً:- الضغوط التنافسية .

أ- مفهوم وتعريف الضغوط التنافسية :- تواجه معظم المنظمات والمؤسسات والاشخاص العديد من الضغوط منها ضغوط اجتماعية ومالية واقتصادية وبيئية فضلاً عن الضغوط التنافسية ، مما يجعل الامر في غاية الصعوبة بالنسبة للمنظمات في كيفية مواجهة هذه الضغوط او الحد منها ، والسعي الى تحليل وفهم توجهات المنافسين من اجل منعهم من الدخول في المجال التنافسي وتحقيق التفوق في الاداء الاستراتيجي ، فلا بد من وضع اطار تفسيري حول مفاهيم واشكال الضغوط واسبابها من اجل مواجهتها ، لذلك تعد الضغوط التنافسية واحده من العوامل الايجابية والسلوكيات والعمليات التي تقود الى النجاح في المستقبل على المستويين الداخلي والخارجي والقدرة في التغلب عليها وعلى المخاطر التي تتعرض اليها المنظمات .



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق [زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية]

ومع ذلك فان الضغوط والتهديدات التي تتعرض لها المنظمات جعلتها ملزمة بانخراط بتوجه استراتيجي جديد في مسار اعمالها من اجل الاستفادة من قضايا السمعة الاستراتيجية فضلا عن التركيز على الاستدامة الاستراتيجية الاستباقية (Smith at el, 2013: 131).

وقد استقطبت المنظمات وصانعي السياسات قدرا كبيرا من البحوث حول تبني استراتيجية مؤسسية تحقق الرؤية والتفاعل التنافسي والنمو واستكشاف اشكال الضغوط التنافسية للاستفادة من الفرص المتاحة من اجل دعم الاستثمار واقتصاديات السوق ايجابا او سلبا (Whittington, 2010: 2).

وتختلف الضغوط التنافسية من منظمة الى اخرى حسب نوع المنافسة ودرجتها فعدما تكون المنافسة قوية وشديدة تعمل المنظمات على تحسين قدراتها التنافسية ومراقبة تحركات المنافسين واحتوائها في مناطق نفوذها لمنعهم من الدخول الى مجالها التنافسي من خلال (المناطق الحيوية ، المناطق العازلة ، المواقع الامامية) ، وقد تكون الضغوط التنافسية من منافس واحد او عدة منافسين (D'Aveni, 1999: 72).

وتأسيسا على ذلك ينبغي اعطاء بعض المفاهيم والاسهامات لإيجاد مفهوم جامع للضغوط التنافسية ويوضح الجدول بعض الاسهامات الفكرية في هذا المجال وكما في الجدول (5).

الجدول (5) مفهوم الضغوط التنافسية وفقا للآراء عدد من الباحثين .

| ت | اسم الباحث | المفهوم |
|----|---------------------------|---|
| -1 | D'Aveni, 1999: 70 | هي بناء حواجز للتحرك بحرية بعيداً عن ردود أفعال المنافسين من خلال التركيز على موارد المنافسين الحيويين في السوق او بالاعتماد على اقتصاديات الحجم او السمعة الاستراتيجية فضلا عن العمل بسياسة الاحتواء مبكرا. |
| -2 | (D'Aveni, 2001: 69) | عملية تأطير المجال التنافسي بالقيود التي تعيق الداخلين الجدد الى اسواقها وتحد من نطاق نفوذهم وقد تكون اكثر عدائية تجاه المنافسين . |
| -3 | D'Aveni, 2001: 137 | وفي موضع اخر عدها صراع للفوز بقواعد اللعبة التنافسية فيجب على المنظمات اتقانه بهدف التخلص من المنافسين في منطقة النفوذ الجغرافية التي تهيمن عليها المنظمة . |
| -4 | Strikwerda, 2004: 10 | مدى قدرة المنظمة على الحد من التدفقات النقدية التي تتجه الى المنظمات الاخرى والى منطقة نفوذها الجغرافية من خلال التوسع في نطاق عملها و اكتشاف اسواق ومنتجات جديدة يصعب على المنافسين الاخرين الوصول اليها . |
| -5 | kania. 2010: 18 | هي عملية تطبيق لمصالح المنافسين من خلال بناء مجال تنافسي متماسك يحقق الاستقرار البيئي ويحسن موقعها التنافسي |
| -6 | Samuel and Mula, 2013 : 3 | تمثل التفاعل المرتبط بالمخاطر والذي يولد شعوراً بعدم اليقين و يؤثر على اتجاهات السوق وتوقعات الطلب من اجل الاتجاه نحو الاسلوب الدفاعي او الاتجاه نحو الاسلوب الهجومي على المنافسين للحفاظ على مكانتهم في السوق. |

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

ب- اهمية الضغوط التنافسية :- ومن ابرز التحديات التي تواجه المنظمات هو الاستجابة بنجاح الى التشابه بين الضغوط والتمايز في نفس الوقت مع الاخذ في الاعتبار ان الضغوط التنافسية قد لا تتعارض مع بناء السمعة الاستراتيجية ولكنها تمثل تحدي يحتاج الى جهود اضافية ، فعندما تتوافق الضغوط التنافسية مع توقعات الجودة والتمايز تؤكد الاهتمام الايجابي والمتزايد بالضغوط التنافسية ومدى تأثيرها على سمعة المنظمات (Sataon and waraas, 2016 : 167).

ولغرض معالجة الضغوط التنافسية لكل دائرة او منطقة نفوذ لا بد من النظر الى اشكال الضغوط التنافسية كما اشار اليها (D'Aveni, 2001: 74) وكاتي :-

- الاهتمام بالمناطق الانتاج الجوهري (السيطرة على الزبائن الخاصين بها).

- السيطرة على المناطق المحورية التي تعد رهان للمستقبل .

- الاهتمام بالمناطق العازلة الخاصة بكل منطقة تنافسية لمنع الدخول الى المناطق الحيوية.

- المواقع الامامية للحصول على موطن قدم في منطقة التنافس .
فان المزج بين كل هذه الاشكال لتحقيق الاغراض الاستراتيجية والتكامل بين مناطق النفوذ التي تقع ضمن مجالها التنافسي اسهم في التقليل من حجم الضغوط التنافسية بشكل كبير . وتسعى المنظمات الى تبني ممارسات ونظريات جديدة تحد من الضغوط التنافسية مثل نظرية الاشارة ، التفاعل التنافسي والسمعة الاستراتيجية ، فضلا عن ادراكها لنقاط قوة المنافس ومدى الاستفادة منها (Whittington,2010:12).
وقد تتعرض بعض المنظمات الى مزيد من الضغوط لتتلاءم مع العالم الجديد والعمل ضمن المعايير العالمية والمؤشرات القانونية والاعتماد الدولي (Sataen and Waeraas, 2016:168).
وقد سعت العديد من الدول (الولايات المتحدة ، بلجيكا ، جنوب افريقيا، سنغافورة، واليابان، وغيرها) الى بناء قاعدة بيانات تتضمن التنوع المؤسسي بالمقارنة مع دول اخرى لم تستفيد من الصفات الايجابية والاستراتيجيات الاستباقية للتغلب على الضغوط التنافسية والتهديدات الجديدة والناشئة من خلال استقطاب الاكاديميين الراندين والمتخصصين مما انعكس بشكل ايجابي على تصنيفها العالمي (Kizak , 2015: 2).
فان المنظمات المتميزة تجاوزت البحث عن الجودة وعليه يجب ان تكون لديها نزاهة واستراتيجية تتماشى مع المخاطر المحتملة والاقتصاديات القائمة على المعرفة لاحتواء مطالب زبائنها ، فعندما تكون نقاط القوة والضعف نسبية دائما وان الفرص والتهديدات في اقتصاد العولمة واضحة وموجودة ينبغي مواجهتها وفق رؤية تحول الانتباه الى اصلاح ما حصل في الماضي والحاضر وادارة الحاضر والمستقبل من اجل مواجهة الضغوط التنافسية وتقييم ومراجعة عملياتها بشكل متزامن (Serrat,2011: 2).
ونظرا لظهور (المستهلك الخلاق) اي المتطلبات المتصاعدة نحو الشفافية والافصاح لدى اصحاب المصلحة والممارسات التجارية والاخلاقية ادت الى زيادة في التأثير في الضغوط التنافسية على المنظمات الدولية لتحقيق المعايير والتزام بالممارسات التسويقية والاخلاقية والبيئية والتي تعد عاملا رئيسا لسمعة المنظمات والحفاظ على التنافسية في الاداء الاقتصادي المرغوب (Feldman. et al , 2013: 56).
فالمنظمات التي تتمتع بسمعة متفوقة تكون الاكثر قدرة في مواجهة الضغوط التنافسية على المدى الطويل فضلا عن مكانيتها التعافي بطريقة اسرع من المنافسين (Barker 2013: 30).
ج:- انواع الضغوط التنافسية: صنف (D'Aveni) نوعين من الضغوط التي تتعرض لها المنظمات عموما وهما:
- الضغوط التنافسية الداخلية.
- الضغوط التنافسية الخارجية .
1- الضغوط التنافسية الداخلية : تكتسب المنظمات المهارات والقدرات وتستثمر في راس مالها الفكري لتحقيق النمو وتحسين ادائها الوظيفي لمحاكاة الوضع التنافسي ، فان التغلب على الضغوط التنافسية الداخلية من خلال انتاج منتجات جديدة وتحسين الجودة والتوجه نحو المنافسين الداخليين للقيام بواجباتها على مستوى المنظمة والتكامل في مهامها للتواصل مع الزبائن على المستوى الاستراتيجي والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم المتطورة ، ويمكن مواجهة هذه الضغوط من خلال توجه المنظمة نحو المنافسين الداخليين لحد من نشاطاتهم الاستراتيجية (D'Aveni, 2001: 63).
2- الضغوط التنافسية الخارجية . يتمحور هذا النوع من الضغوط في بناء استراتيجية تنافسية مع القوى الكبرى العاملة في مجال الصناعة لاحتواء المنافسين والحد من تحركاتهم من اجل تعزيز سمعتها في السوق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة او من خلال المبادرات الريادية لتوسيع نطاق اعمالها على المستوى الاستراتيجي للتأثير في المشهد التنافسي بما يقلل المخاطر والازمات . فان تحقيق ميزة السبق على المنافسين في اكتشاف المنافسين الشبهيين الذين يمتلكون مزايا التغيير والتنوع في قواعد اللعبة التنافسية من اجل التغلب على الضغوط التنافسية في المستقبل (Robert , 2001: 92).
فان استهداف نقاط ضعف المنافسين والانفاق على الجوانب التسويقية والجودة في المنتجات والخدمات وفي عملية الترويج للمبيعات فضلا عن السعي الى تحقيق النمو العدائي ليسهم في فهم السلوك الدفاعي للمنظمات ، وقد يشمل والحد من الضغوط التنافسية الخارجية تحليل الفرص والتهديدات والقدرة على الوعي في فهم البنية الخارجية بما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية والمحافظة على التوازن في الفاعلية والكفاءة لمدة اطول (Samuel and Mula, 2013: 4).

المبحث الثاني / المنهجية العلمية للبحث .

اولا : مشكلة البحث . يعد قطاع الاتصالات محورا اساسيا في عملية التنمية الاقتصادية ، وقد تطور هذا القطاع بفعل التغيرات في البيئة التنافسية مع زيادة عدد المنافسين الذين يحاولوا اقتناص الفرص المتاحة في السوق ، وهناك عاملان لا بد من التأكيد عليهما اولهما ما هو نوع التوجه الاستراتيجي الذي تتميز به وثانيهما ماهي الادوات والوسائل التي تسهم في بناء السمعة الاستراتيجية وتسبب في دخول اطراف جديدة تهدد السوق التنافسي وفي ضوء ذلك يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :-

- ما هو دور التوجه الاستراتيجي في بناء السمعة الاستراتيجية ؟ .
 - ما طبيعة هذا الدور وما الابعاد الاكثر تأثيرا في تحقيق ذلك ؟ .
 - ماهي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والضغوط التنافسية والسمعة الاستراتيجية .
- وقد اشارت ادبيات الفكر الاستراتيجي على اهمية التوجه الاستراتيجي بعده عملية ناجحة تسعى اليها جميع المنظمات للمساهمة في بناء السمعة الاستراتيجية وهل يمكن التأثير في الضغوط التنافسية ؟ .

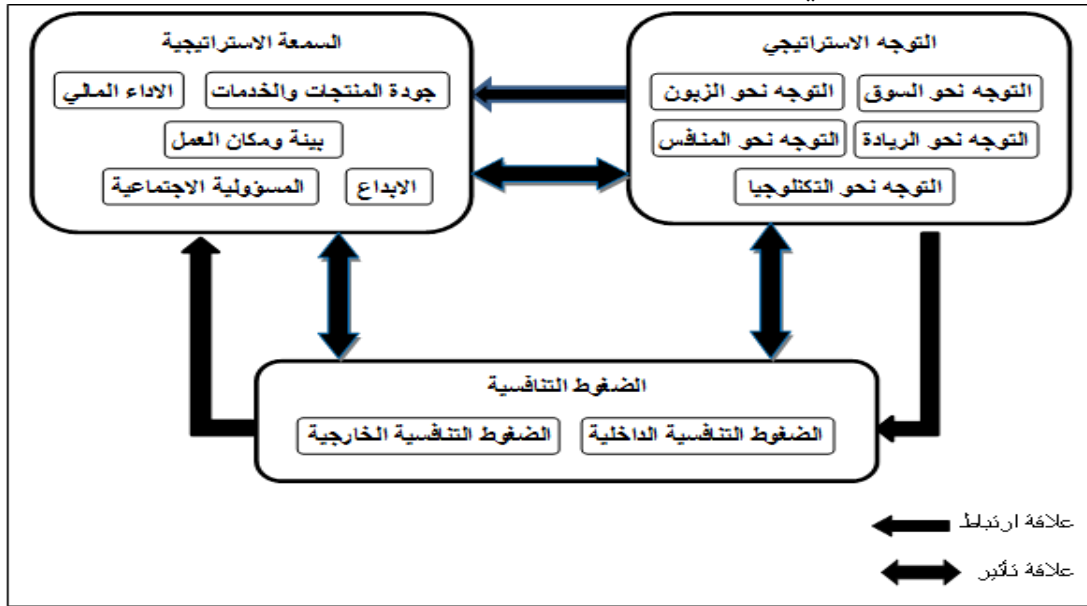
ثانيا : اهداف البحث . يرمي البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الاتية :-

- 1- التعرف على الادوار التي يؤديها التوجه الاستراتيجي وعلاقته في بناء السمعة الاستراتيجية وتأثرهما في كيفية التغلب على الضغوط التنافسية .
- 2- تحقيق حالة من التناسب والتكامل بين المتغيرات للمساهمة في مدى استعداد الشركات المبحوثة لتبني تلك المتغيرات .
- 3- دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث .
- 4- تقديم ما يسهم في مساعدة شركات الاتصالات على اعتماد الابعاد التي كانت سببا في بناء السمعة الاستراتيجية للمنظمة وفي تأثيرها في الضغوط التنافسية .

ثالثا : اهمية البحث . تتجلى اهمية الدراسة من خلال النقاط الاتية :-

- 1- تأتي اهمية البحث انسجاما مع تنامي الاهتمامات البحثية في الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمات مواكبة التقدم التكنولوجي ومتطلبات بيئة الاعمال وحجم الضغوط التنافسية التي تتعرض اليها وخاصة شركات الاتصالات فيما يتعلق بالمنافسة والنمو والحصول على حصة سوقية كبيرة في السوق .
- 2- سيتم تسليط الضوء على ثلاثة متغيرات مهمة (التوجه الاستراتيجي ، السمعة الاستراتيجية ، الضغوط التنافسية) في عالم الاعمال من اجل رفدها والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لما تحتل من اهمية لدى المجتمع .
- 3- يساعد هذا البحث في اكتشاف قدرة المنظمات على استثمار دور التوجه الاستراتيجي في مواجهة التهديدات والضغوط التنافسية وتوظيفه لبناء السمعة الاستراتيجية للمنظمة .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث :-



المصدر : اعداد الباحث . شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث . اعتمد البحث الفرضيات الاتية :-

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والسمعة الاستراتيجية) .
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية (لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده و الضغوط التنافسية) .
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السمعة الاستراتيجية بأبعاده و الضغوط التنافسية) .
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والسمعة الاستراتيجية) .
- 5- الفرضية الرئيسية الخامسة (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والضغوط التنافسية) .
- 6- الفرضية الرئيسية السادسة (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين السمعة الاستراتيجية والضغوط التنافسية) .

سادساً :- مجتمع وعينة البحث . ان من اهم الاسباب التي دعت الى اختيار شركات الاتصالات كونها

تنسجم وطبيعية ومجال البحث لما تتمتع به من خصائص ووسائل تنافسية وخدمات رائده تحركها وتأهلها ان تكون ميدانا للبحث فضلا عن تدعيم مركزها في السوق . وقام الباحث بتوزيع (89) استمارة استبانة على عدد من المدراء في الشركات (زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية) وجرى استرجاع (81) استمارة تم اخضاعها للتحليل وكانت نسبة الاسترجاع (90%) وكما في الجدول .



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط
التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق
[زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية]

جدول (6) مجتمع الدراسة والاستبانات المسترجعة واستجابات المبحوثين.

| ت | اسم الشركة | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات المسترجعة |
|----|-----------------|------------------------|--------------------------|
| 1- | زين العراق | 22 | 20 |
| 2- | اسيا سيل | 25 | 24 |
| 3- | كورك للاتصالات | 21 | 19 |
| 4- | امنية للاتصالات | 21 | 18 |
| | الإجمالي | 89 | 81 |

المصدر : اعداد الباحث في ضوء عدد الاستمارات المسترجعة .

سابعاً : أدوات البحث . اعتمد البحث في جوانبه النظري والتطبيقي على عدد من الأدوات منها :-

- 1-الجانب النظري :- الكتب والدوريات والاطاريح المنشورة باللغة الاجنبية ذات العلاقة بالموضوع فضلا عن البحوث والدراسات المنشورة على الشبكة العالمية .
 - 2-الجانب التطبيقي :- وتضمن مجموعة من الأدوات منها :-
 - أ- الزيارات الميدانية لشركات الاتصالات للحصول على البيانات والمعلومات .
 - ب- استمارة الاستبانة وهي الاداة الاساسية للبحث والتي تم التعويل عليها في جمع البيانات ، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات البحث وتضمنت محورين رئيسيين وعلى النحو الاتي :-
 - المحور الاول : تضمن المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث.
 - المحور الثاني : فقد تضمن متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية والرموز وكما يوضح الجدول (7) المحاور والفقرات التي تم اعتمادها في اعداد وتشكيل الاستمارة .
- الجدول (7) محاور استمارة الاستبانة.

| ت | المحور | العنوان | المكونات | الرمز | الفقرات | المصادر المعتمدة |
|---|--------------------------------|---------------------------------|---|-------------------------------|-----------------------|--|
| 1 | المحور الاول | المعلومات الشخصية | اسم الشركة . الحالة الاجتماعية . الفئة العمرية . المؤهل العلمي . مدة الخدمة في الشركة . | | | اعداد الباحث |
| 2 | المحور الثاني متغيرات البحث | أولاً:-التوجه الاستراتيجي | التوجه نحو السوق . التوجه نحو الزبون . التوجه نحو الريادة . التوجه نحو التكنولوجيا . التوجه نحو المنافس . | MO CO EO TO GOC | 4 4 4 4 4 | Racelis, 2006. Reulink, 2011. HillmanKalippe,2014. Szymaniec,2016. |
| | | ثانياً-السمعة الاستراتيجية | تقديم المنتجات والخدمات الاداء المالي . بيئة ومكان العمل . الابداع . المسؤولية الاجتماعية . | PPS FP EWP IN SER | 4 4 4 4 4 | Adeosun and Ganiyu: 2013. Schwaiger,2014. Hill,Janine,2015. Norway, Oslo:2016. |
| | | ثالثاً:- الضغوط التنافسية CC | الضغوط التنافسية الداخلية الضغوط التنافسية الخارجية | ICC ECC | 4 4 | D'Aveni, 2001. Kania ,2010. |
| | | | المجموع الكلي | | 48 | |

المصدر :- اعداد الباحث .

- ثامناً: حدود البحث :** ان تحديد حدود البحث يعد امرا ضروريا لأي بحث علمي ضمن اختصاص معين ، اذ لابد من تشخيص الحدود الزمانية والمكانية والبشرية لهذا البحث وعلى النحو الاتي :-
- 1-الحدود الزمانية :- امتدت الحدود الزمانية للبحث الميداني حوالي ثمانية اشهر ابتداء من شهر نيسان (2018) وتضمن الحصول على الموافقات الرسمية والمباشرة بتوزيع استمارة الاستبانة وجمعها ولغاية شهر كانون الاول (2018) .
 - 2-الحدود المكانية :- اقتصر البحث على شركات الاتصالات العاملة في محافظة كربلاء المقدسة وعددها اربعة شركات للاتصالات .
 - 3-الحدود البشرية :- اقتصرت حدود البحث على المديرين في اربعة شركات للاتصالات المتنقلة وهي (شركة زين واسيا سيل وكورك وامنية) وبعد استكمال استمارة الاستبانة قام الباحث بتوزيع (89) استمارة استبانة على المدراء في مواقع العمل واعيد منها (81) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي للوصول الى نتائج عملية ، يمكن للشركات ان تستفيد منها .

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث .

اولا : وصف واختبار اداة البحث .

تسلط هذه الفقرة الضوء على المتغيرات الرئيسية للدراسة المتغير الاول يتمثل بالتوجه الاستراتيجي والمتغير الثاني السمعة الاستراتيجية اما المتغير الثالث يتعلق بالضغوط التنافسية فضلا عن الابعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث ، اذ يبين الجدول (7) تحديد كل متغير والابعاد التابعة اليه ومصادر الحصول على المقياس وعدد فقرات كل بعد . وقد اعتمدت استمارة الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة . وقد تم الاستعانة بمجموعة من الاساليب وهي (الصدق الظاهري ، صدق المحتوى) للتأكد من صحة ودقة البيانات التي تم الحصول عليها وكالاتي :-

1- الصدق الظاهري :-

بعد الانتهاء من صياغة واعداد الاستبانة بشكلها الاول جرى عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين في حقل الاختصاص وتم الاخذ بأرائهم بشأن موضوعية الفقرات من ناحية الدقة العلمية وحصلت على نسبة اتفاق كبيرة مما ساعد في الشعور بصحة الاختيار بعد اجراء التعديلات المقترحة وحذف او اضافة بعض فقرات الاستبانة .

2- صدق البنائي الاستكشافي:-

ويعني استكشاف صحة الهيكل النظري للاستبيان من خلال مدى التطابق بين الهيكل النظري والهيكل المختبر في الاستبيان للأداة القياس الخاصة بمتغيرات البحث بهدف تقليل عدد المتغيرات المتعددة الى اقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل، وبما يتلاءم ويتفق معها لا يعتمد على البناء الافتراضي (Costello& Osborne, 2005:87).

ثانيا :- عرض وتحليل متغيرات الدراسة .

تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة بـ (التوجه الاستراتيجي، السمعة الاستراتيجية ، الضغوط التنافسية) ولان استمارة الاستبانة اعتمدت مقياس (Lekart) الخماسي (اتفق تماما -لا اتفق بشدة) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وجرى تحديد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (1-5) = 4 ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ، ($0.80 = 5 \div 4$) وبعد ذلك يضاف (0.08) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5) وبذلك تصبح الفئات كما يأتي (Dewberry, 2004: 15).

- 1- 1.80 : يكون منخفض جدا .
- 1.80- 2.60 : يكون منخفض .
- 2.60- 3.40 : يكون معتدل .
- 3.40 – 4.20 : يكون مرتفع .

- 4.20- 5.0 : يكون مرتفع جدا .

- 1- التوجه الاستراتيجي : يظهر الجدول (8) عرض لأبعاد التوجه الاستراتيجي والايواسط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيبها حسب درجة الاهتمام وكالاتي :-
أ- حقق بعد التوجه نحو الزبون (CO) للعينة المبحوثة اعلى وسط حسابي بلغ (4.142) وبانحراف معياري (9030) . ومستوى اهمية (83%) وحصل هذا البعد الترتيب الاول .
ب- حقق بعد التوجه نحو السوق (MO) للعينة المبحوثة وسط حسابي بلغ (3.913) وبانحراف معياري (8460) واهمية نسبية (79%) وجاء هذا البعد بالترتيب الثاني .
ت- حقق بعد التوجه نحو المنافس (GCO) للعينة المبحوثة وسط حسابي بلغ (3.888) وبانحراف معياري (9453) واهمية نسبية (78%) وجاء بالترتيب الثالث .
ث- حقق بعد التوجه نحو التكنولوجيا (TO) للعينة المبحوثة وسط حسابي بلغ (3.867) بانحراف معياري (1.026) واهمية نسبية (77%) وجاء بالترتيب الرابع .
ج- حقق بعد (التوجه نحو الريادة (EO) للعينة المبحوثة وسط حسابي بلغ (3.777) وبانحراف معياري (9486) واهمية نسبية (76%) وحصل على الترتيب الخامس .
وبشكل عام حصل المتغير الرئيس التوجه الاستراتيجي (SO) على وسط حسابي بلغ (3.917) وبانحراف معياري كان (8123) . ومستوى اهمية نسبية (79%) وجاء بالترتيب الاول من وجهة نظر افراد العينة مما يدل على ان شركات الاتصال تتبنى التوجه الاستراتيجي كمنهج لبناء السمعة الاستراتيجية وفق رؤية تعزز القيمة الاجمالية لشركات قيد الدراسة وكما في الجدول (8)
جدول (8) معاملات الارتباط للتوجه الاستراتيجي وأبعاده .

| الابعاد | الرمز | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | درجة اهتمام مجتمع الدراسة للبعد وادراكه له |
|---------------------------|-------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| التوجه نحو السوق | MO | 3.913 | 8460. | 79% | الثالث |
| التوجه نحو الزبون | CO | 4.142 | 9030. | 83% | الأول |
| التوجه نحو الريادة | EO | 3.777 | 9486. | 76% | الخامس |
| التوجه نحو التكنولوجيا | TO | 3.867 | 1.026 | 77% | الرابع |
| التوجه نحو المنافس | GCO | 3.888 | 9453. | 78% | الثاني |
| التوجه الاستراتيجي اجمالا | SO | 3.917 | .8143 | 79% | - |

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

- 2- السمعة الاستراتيجية . يظهر الجدول (9) عرض لأبعاد السمعة الاستراتيجية والايواسط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيبها حسب اهميتها لأفراد العينة وكالاتي :-
أ- حقق البعدين بيئة ومكان العمل (EWP) والمسؤولية الاجتماعية (RES) للعينة المبحوثة اذ حصل على وسط حسابي بلغ (3.925) ، (3.892) على التوالي وبانحراف معياري (1.0273) ، (8699) على التوالي وحصل على اهمية نسبية (79%) وجاء كل منهما بالترتيب الاول .
ب- حقق بعد الابداع (IN) للعينة المبحوثة على وسط حسابي بلغ (3.892) وبانحراف معياري (9714) واهمية نسبية (78%) وجاء بالترتيب الثاني .
ت- حقق بعد جودة المنتجات والخدمات (PSQ) وسط حسابي بلغ (3.836) وبانحراف معياري (9422) واهمية نسبية (77%) وجاء بالترتيب الثالث .
ث- حقق بعد الاداء المالي (FP) وسط حسابي بلغ (3.836) وبانحراف معياري (1.0118) واهمية نسبية كانت (76%) وجاء بالترتيب الرابع .
وعلى المستوى الكلي للمتغير حصل السمعة الاستراتيجية (RS) على وسط حسابي بلغ (3.887) وبانحراف معياري (8699) . وعلى اهمية نسبية كانت (78%) وبالترتيب الثاني ، مما يدل على اهتمام افراد العينة بتحقيق سمعة استراتيجية طيبة لشركاتها (شركات الاتصالات) قيد الدراسة من اجل التكيف مع ظروف المنافسة وتأثيرها في الضغوط التنافسية التي تمثل احدى التحديات البيئية والاجتماعية والتكنولوجية . وكما في الجدول (9) .



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق [زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية]

جدول (9) الرموز المستعملة والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيبها للسمعة الاستراتيجية

| الايعاد | الرمز | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | درجة اهتمام مجتمع الدراسة للبعد وادراكه له |
|----------------------------|-------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| جودة المنتجات والخدمات | PSQ | 3.836 | 0.9422 | 77% | الثالث |
| الاداء المالي | FP | 3.808 | 1.0118 | 76% | الرابع |
| بيئة ومكان العمل | EWP | 3.925 | 1.0273 | 79% | الاول |
| الابداع | IN | 3.892 | 0.9714 | 78% | الثاني |
| المسؤولية الاجتماعية | SER | 3.892 | 0.9560 | 79% | الثاني |
| السمعة الاستراتيجية اجمالا | RS | 3.887 | 0.8699 | 78% | - |

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

3- الضغوط التنافسية :- يظهر الجدول (10) عرض لأبعاد الضغوط التنافسية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية حسب ترتيبها .

أ- حقق بعد الضغوط التنافسية الداخلية (ICC) على وسط حسابي بلغ (3.919) وبانحراف معياري (9369) واهمية نسبية (78%) وجاء بالترتيب الاول .

ب- حقق بعد الضغوط التنافسية الخارجية (ECC) على وسط حسابي بلغ (3.919) وبانحراف معياري (9369) واهمية نسبية (77%) وجاء بالترتيب الثاني.

وعلى المستوى الكلي حصل متغير الضغوط التنافسية (CC) على وسط حسابي بلغ (3.892) وبانحراف معياري (9369) واهمية نسبية (77%) وجاء بالترتيب الثالث على التوالي مما يدل على مدى اهتمام افراد العينة قيد الدراسة بالحد من الضغوط التنافسية كونها تعمل على تطوير علاقاتها مع الزبائن من اجل تشكيل قدرات تنافسية جديدة تسهم في التغلب على الضغوط التنافسية بطريقة اسرع من المنافسين لدى شركات الاتصالات .

جدول (10) الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغير الضغوط التنافسية .

| الايعاد | الرمز | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | درجة اهتمام مجتمع الدراسة للبعد وادراكه له |
|---------------------------|-------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| الضغوط التنافسية الداخلية | ICC | 3.864 | 0.9850 | 77% | الثاني |
| الضغوط التنافسية الخارجية | ECC | 3.919 | 0.9369 | 78% | الاول |
| الضغوط التنافسية اجمالا | CC | 3.892 | 3.892 | 77% | - |

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة :

المحور الاول : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية .
تضمن هذه الفقرة اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة (التوجه الاستراتيجي ، السمعة الاستراتيجية ، الضغوط التنافسية) وكما يأتي :-

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والسمعة الاستراتيجية) . ولغرض التأكد من صحة هذه الفرضية جرى اعتماد معامل الارتباط البسيط (Pearson) و تتراوح قيم معامل بيرسون ما بين (-1) وتعني ارتباط عكسي تام و (+1) وتعني ارتباط موجب تام (Dewberry, 2004: 15) .

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والسمعة الاستراتيجية على المستوى الكلي ، وتشير البيانات الواردة في الجدول (11) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (0.87) عند مستوى معنوية (1%) مما يعني ثبوت صحة الفرضية الرئيسية وقبولها، وتم اختبار الفرضيات الفرعية وكما يأتي :-

- 1-الفرضية الفرعية الاولى (لا توجد علاقة ارتباط بين التوجه نحو السوق وبين السمعة الاستراتيجية) تظهر نتائج الجدول (11) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية اذ بلغ معامل الارتباط (.75) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .
 - 2-الفرضية الفرعية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط بين التوجه نحو الزبون والسمعة الاستراتيجية) تشير نتائج الجدول (11) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (.76) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .
 - 3-الفرضية الفرعية الثالثة (لا توجد علاقة ارتباط بين التوجه نحو الريادة والسمعة الاستراتيجية) تظهر نتائج الجدول (11) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (.78) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .
 - 4-الفرضية الفرعية الرابعة (لا توجد علاقة ارتباط بين التوجه نحو التكنولوجيا والسمعة الاستراتيجية) تشير نتائج الجدول (11) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (. 75) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .
 - 5-الفرضية الفرعية الخامسة (لا توجد علاقة ارتباط بين التوجه نحو المنافس والسمعة الاستراتيجية) تشير نتائج الجدول (11) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (.74) ند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها.
- وعليه ان ابعاد التوجه الاستراتيجي ساهمت في بناء السمعة الاستراتيجية لشركات الاتصالات من خلال تحمل مسؤوليتها الاجتماعية في اثرء المجتمع ماديا ومعنويا بهدف انشاء اعمال جديدة وطموحة تبلورت في رسم مسار جديد نحو بناء سمعة استراتيجية مستدامة لها .

جدول (11) معاملات الارتباط بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده وبين السمعة الاستراتيجية

| متغيرات الدراسة | MO | CO | EO | TO | CO | SO |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|
| RS | .75 | .75 | .78 | .75 | .74 | .87 |
| Sig.(2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

N= 81

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكرونية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ، لغرض اختبار تلك الفرضيات جرى اعتماد معامل ارتباط البسيط (person) وتتراوح قيمة معامل الارتباط ما بين (-1) وتعني ارتباط عكسي و(+1) وتعني ارتباط موجب تام .
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والضغوط التنافسية على المستوى الكلي ، تشير معطيات الجدول (12) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (.86) عند مستوى معنوية (1%) مما يعني ثبوت صحة الفرضية وقبولها .وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية وكالاتي :-

- 1- الفرضية الفرعية الاولى ، (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والضغوط التنافسية) تظهر نتائج الجدول (12) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (. 81) عند مستوى معنوية (1%) مما يعني ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .
- 2- الفرضية الفرعية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط بين التوجه نحو الزبون و الضغوط التنافسية) ، تشير نتائج الجدول (12) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (.73) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة (لا توجد علاقة ارتباط بين التوجه نحو الريادة و الضغوط التنافسية) تظهر نتائج الجدول (12) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (.73) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة (لا توجد علاقة ارتباط بين التوجه نحو التكنولوجيا و الضغوط التنافسية) توضح نتائج الجدول (12) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (. 73) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .
- 5- الفرضية الفرعية الخامسة (لا توجد علاقة ارتباط بين التوجه نحو المنافس و الضغوط التنافسية) تشير نتائج الجدول (12) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (. 72) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها.

هذا يفسر ان التوسع في مجالات اعمال الشركات قيد الدراسة ادى الى اضافة استراتيجية جديدة تحدد خطة لعملها من اجل لعب دور كبير في التأثير في حجم الضغوط التنافسية التي تتعرض اليها واتباع سياسة تسويقية ناجحة تعمل جنباً الى جنب مع استراتيجية النمو ويجاد اليه لخلق قيمة مستدامة تدعم جميع انشطتها في المستقبل .

جدول (12) معاملات الارتباط بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والضغوط التنافسية

| متغيرات الدراسة | MO | CO | EO | TO | CO | SO |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|
| CC | .72 | .73 | .75 | .73 | .81 | .86 |
| Sig.(2-tailed) | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. |

N= 81

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكرونية.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السمعة الاستراتيجية بأبعاده والضغوط التنافسية) لغرض اختبار تلك الفرضيات جرى اعتماد معامل ارتباط البسيط (person) وتتراوح قيمة معامل الارتباط ما بين (-1) وتعني ارتباط عكسي و(+1) وتعني ارتباط موجب تام.

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السمعة الاستراتيجية والضغوط التنافسية على المستوى الكلي ، تشير معطيات الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (.73) عند مستوى معنوية (1%) مما يعني ثبوت صحة الفرضية الرئيسية وقبولها .وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية وبعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية وكالاتي :-

1-الفرضية الفرعية الاولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة المنتجات والخدمات والضغوط التنافسية) ، تظهر نتائج الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (.68) عند مستوى معنوية (1%) مما يعني ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .

2-الفرضية الفرعية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط بين الاداء المالي و الضغوط التنافسية) ، تشير نتائج الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (.58) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .

3-الفرضية الفرعية الثالثة (لا توجد علاقة ارتباط بين بيئة ومكان العمل و الضغوط التنافسية) ، تظهر نتائج الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (.63) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .

4-الفرضية الفرعية الرابعة (لا توجد علاقة ارتباط بين الابداع و الضغوط التنافسية) ، تظهر نتائج الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (.70) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

5-الفرضية الفرعية الخامسة (لا توجد علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والضغوط التنافسية) ، تظهر نتائج الجدول(13) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (.72) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

جدول (13) معاملات الارتباط بين السمعة الاستراتيجية والحد من الضغوط التنافسية

| متغيرات الدراسة | PPS | FP | EWP | IN | SER | RS |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|
| CC | .68 | .58 | .63 | .70 | .72 | .73 |
| Sig.(2-tailed) | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. | 000. |

N= 81

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكرونية.

يتضح ان جميع معاملات الارتباط كانت موجبة اي تغير في مستوى التوجه الاستراتيجي بأبعاده يؤدي الى تغير في المساهمة في بناء السمعة الاستراتيجية فضلا عن قيم معاملات الارتباط كانت موجبة وقوية وذات دلالات احصائية معنوية عالية يفسر ذلك ان شركات الاتصال تتسابق من اجل خلق مراكز تسويقية تلبى متطلبات الزبائن.

المحور الثاني :- اختبار فرضيات التأثير : في ضوء هذه الفقرة سيتم اختبار الفرضيات من أجل التحقق من ثبوتها تم استخدام الانحدار الخطي البسيط فضلاً عن معامل التفسير (R^2) لقياس نسبة ما تفسره تلك المتغيرات التي تؤثر في السمعة الاستراتيجية لشركات الاتصال قيد الدراسة .

- اختبار الفرضية الرابعة:- (لا توجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والسمعة الاستراتيجية)
يبين الجدول (14) معاملات لأنموذج تحليل الانحدار المستخدم لقياس تأثير التوجه الاستراتيجي في بناء السمعة الاستراتيجية ، ولغرض اختبار الفرضية والوقوف على تأثير التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية يوضح الجدول (14) والذي جرى بناءه وفق معادلة الانحدار الآتية :- $y = a + b(x)$

1- ان قيمة معامل التحديد بلغ (.754) اي ان التوجه الاستراتيجي ساهم في بناء السمعة الاستراتيجية ما نسبته (.754) من التغيرات التي تطرأ على السمعة الاستراتيجية ، اما النسبة المتبقية تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في الأنموذج وهذا يفسر قوة ومعنوية الانموذج .

2- ان قيمة معامل الانحدار التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية بلغ معامل الانحدار (.167 ، 40) وهي قيمة معنوية مما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (3.639) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

جدول (14) نتائج علاقة التأثير بين التوجه الاستراتيجي والسمعة الاستراتيجية (N=81)

| التابع RS | الثابت (α) | بيتا β | معامل الانحدار | قيمة (t) المحسوبة | قيمة (f) المحسوبة | معامل التحديد R^2 |
|-----------|------------|--------|----------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| SO | 752. | . 870 | 40.167 | 3.639 | 246.291 | . 754 |

المصدر : اعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الكترونية.

- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :- لغرض اختبار تلك الفرضية استخدم الباحث معامل الانحدار تضمن اختبار (f) ومعامل بيتا (β) ومعامل التحديد واختبار (t) للتعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي في الضغوط التنافسية وكما في الجدول (15) .

1- يتضح من الجدول (15) ان قيمة معامل التحديد بلغ (.746) اي ان التوجه الاستراتيجي ساهم في التأثير في حجم الضغوط التنافسية ما نسبته (.746) من التغيرات التي تطرأ على الضغوط التنافسية ، اما النسبة المتبقية تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج ، وهذا يفسر قوة ومعنوية الانموذج .

2- ان قيمة معامل الانحدار التوجه الاستراتيجي في الضغوط التنافسية بلغ (39.582) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (4.314) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.296) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

الجدول (15) نتائج علاقة التأثير بين التوجه الاستراتيجي والحد من الضغوط التنافسية.

| الوسيط CC | الثابت (α) | بيتا β | معامل الانحدار | قيمة (t) المحسوبة | قيمة (f) المحسوبة | معامل التحديد R^2 |
|-----------|------------|--------|----------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| SO | 882. | . 864 | 39.582 | 4.314 | 232.141 | . 746 |

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية. N= 81

- اختبار الفرضية السادسة:- لغرض اختبار تلك الفرضية استعمل الباحث معامل الانحدار تضمن اختبار (f) ومعامل بيتا (β) ومعامل التحديد واختبار (t) للتعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي في الضغوط التنافسية وكما في الجدول (16).

1- يتضح من الجدول (16) ان قيمة معامل التحديد بلغ (.717) اي ان السمعة الاستراتيجية ساهمت في الحد من الضغوط التنافسية ما نسبته (.717) من التغيرات التي تطرأ على الضغوط التنافسية ، اما النسبة المتبقية تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة وهي اكبر من الجدولية البالغة (200.393) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يفسر قوة ومعنوية الانموذج .

2- ان قيمة معامل الانحدار السمعة الاستراتيجية في الضغوط التنافسية قد بلغ (43.422) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (3.068) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.296) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها.
يتبين لنا مما سبق ان التكامل بين الشركات ساهم بشكل كبير في تقليل التباين بين المتغيرات وكشف حالة من التقارب والتماثل في العديد من المؤشرات السوقية واستشعارها بالتغيرات البنينة والتكنولوجية والتنافسية فضلا عن استراتيجيتها في تقديم الجودة في الخدمات ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه .
جدول (16) نتائج علاقة التأثير بين السمعة الاستراتيجية والحد من الضغوط التنافسية

| الوسيط CC | الثابت (α) | بيتا β | معامل الانحدار | قيمة (t) المحسوبة | قيمة (f) المحسوبة | معامل التحديد R ² |
|-----------|------------|--------|----------------|-------------------|-------------------|------------------------------|
| التابع RS | 707. | 847. | 43.422 | 3.068 | 200.293 | .717 |

N= 81

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية.

المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات .

اولا- الاستنتاجات .

- 1- يعد التوجه نحو السوق من اهم الابعاد ذات الاثر الايجابي في تحقيق السمعة الاستراتيجية من خلال التأثير في حجم الضغوط التنافسية على الرغم من المنافسة القوية بين الشركات بما لديها من مصادر قوه في ممارسه التوجه نحو السوق من اجل كسب الزبائن والبحث عن الفرص الجديدة في الاسواق الناشئة .
- 2- احرزت متغيرات التوجه نحو الزبون اهميه جيده على مستوى اجابات افراد العينة بصوره خاصه وعلى مستوى الشركات عموما في اعتماد التوجه نحو الزبون وتوفير الملاكات المؤهلة القادرة على تقديم قيمة اضافية للزبائن .
- 3- حقق متغير المسؤولية الاجتماعية دورا مهما في تحسين اداه الشركات قيد الدراسة لرفع مستوى الخدمات المقدمة للمحافظة على سمعتها الاستراتيجية .
- 4- يتضح من نتائج التحليل عدم وجود تباين بين مستوى الابعاد من اجل جذب انتباه الزبائن بمستوى متقارب في ما بينها .
- 5- يتضح من نتائج التحليل عينه البحث هناك اهتمام كبير بالتغيرات البنينة والتكنولوجية من اجل مواكبتها وايجاد عروض مستمرة تتناسب مع احتياجات الزبائن المتجددة
- 6- يتضح من نتائج التحليل ان الشركات ساعيه الى الاستجابة لمحاكاة السوق وتهينه الظروف المناسبة للمحافظة على سمعتها الاستراتيجية و التغلب على الضغوط التنافسية.
- 7- على الشركات ايجاد سياسة استراتيجية استباقية موحدة تسهم في التأسيس لتحالف او اندماج استراتيجي يساعدها في التغلب على الضغوط التنافسية والتركيز على الزبائن لتشكيل قيمة مضافة من اجل الانطلاق نحو العالمية .

ثانيا- التوصيات .

- 1- ضرورة زياده الاهتمام بأبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق والتوجه نحو الريادة والمنافس) من خلال طرح افكار جديده (اعتماد التسويق الترابطي ، استثمار وسائل التواصل الاجتماعي ، تعزيز ولاء الزبون ، نشر المعرفة وتدريب رجال البيع) فضلا عن العمل على تطوير اداه الشركات لتشجيع المبادرات الريادية في مجال الانخراط في سلوكيات تعزز العلاقة مع الزبائن .
- 2- حث قيادات الشركات الاستفادة من نظرية الاشارة من اجل بناء اطار استراتيجي متماسك يتأقلم مع التطورات السريعة في مختلف المجالات عن طريق اتخاذ خطوات حقيقيه تنعكس ايجابا في تعزيز السمعة الاستراتيجية .
- 3- الاهتمام في بناء التحالفات والشراكات من اجل مواجهة الضغوط التنافسية واعتماد الميزة التنافسية المستدامة كاستراتيجية كفوة لمواجهة تلك التحديات .



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق [زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية]

- 4- ضرورة اعتماد استراتيجية استباقية تتلاءم مع قدرات الشركات وعدها سياق استراتيجي من اجل فرض نفوذها على مناطق التنافس ودراسة تحركات المنافسين من تطوير الخطط لمواجهتها .
- 5- ضرورة الربط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والسعي الى تطبيقها لتأصيل توجه ادارة الشركات لتعزيز روح التعاون في تقديم افضل الخدمات الى الزبائن واعتماد التفكير الاستراتيجي كسياق لأعمالها المستقبلية .
- 6- تفعيل برامج تنمية وتطوير الافراد العاملين وتعزيز مستوى المقدرات الجوهرية والتمسك بتوسيع الاعمال لأثراء المجتمع وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية على اساس تنوع نماذج الاعمال لزيادة حصتها السوقية .
- 7- ادخال مفهوم الاختيار والتركيز على السياسات الموجهة لصالح الزبائن لتحقيق رؤيا تعزز القيمة الاجمالية لشركات قيد الدراسة للارتقاء في تعقب الفرص الاستثمارية لاستهداف الاسواق الجديدة واتخاذ التدابير عاجله لالتقاط الفرص المرعبة وادراك المخاطر المحتملة قبل المنافسين .

REFRANCES :

A-Books:

- 1-D,Aveni Richard A. ,"Strategic Supremacy How Industry Leaders Create Growth" , Wealth And Power Through Spheres Of Influence ,With Robert Gunther And Joni Cole , 1230 Avenue Of The Americas New York, 10029 ,Copyright .2001.
- 2-Dewberry, C. "Statistical Methods For Organizational Research : Theory And Practice, London: Rutledge ,2004. 24.
- 3-Kotter, J. (Leading Change. Why Transformation Efforts Fail), Harvard Business Review,73, 1995.
- 4-Reulink R.B.J Bachelor's Thesis (Turku University Of Applied Sciences) Degree Programmed In International Business International,2012.
- 5- Robert Michel ,"How Strategic Product Innovation Breeds Supremacy . New –To The –Market Products Are The Fuel Of Corporate Longevity" ,Usa ,2002.

B-Thesis:

- 26.1- Ponzi, Strategic Orientation Of Smes: Empirical Research Oslo, Norway, , Mba, Ph.D. Reputation Inc., Managing Partner – Us Nov. 10, 2001

C-Research & Periodicals.

1. Adeosun Ladipo Patrick Kunle Rahim Ajao Ganiyu, Corporate Reputation As A Strategic Asset, International Journal Of Business And Social Science, Vol4(2), 2013.
2. Alan D. Smith William Rupp, Corporate Reputation As Strategic Competitive Advantage Of Manufacturing And Service-Based Firms: Multi-Industry Case Study ,Article In International Journal Of Services And Operations Management ,2013.
3. Almeida Fátima Evaneide Barbosa De João Veríssimo Lisboa, Mário Gomes Augusto, Paulo César De Sousa Batista, Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy Implementation And Organizational Performance In Brazilian Textile Industries , 2013.
4. Altuntas. G., Semercioz. F., And Eregez. H., “Menghubungkan Orientasi Strategis Dan Pasar Dengan Organisasi Kinerja: Peran Inovasi Dalam Perawatan Kesehatan Swasta Organisasi” 99, 2013.
5. Anoop Madhok, And Rogerio Marques, (Towards An Action-Based Perspective On Firm Competitiveness), Business Research Quarterly, Vol 17 (2), 2014



6. Aula, P. & Mantere, S., Hyv  Yritys, Wsoypro Helsinki, Finland, 2005
7. Bader Yousef Obeidat Four Business Strategies For Protecting Corporate Reputation T. J. Communications, Network And System Sciences, , 9, 478-505,2016.
8. Bastic Maja , Organizational Strategic ,Conf. On Mathematical Methods In Science And Engineering ,Slovenia , University Of Maribor ,2007.
9. Bing Liu ,Relationship Between Strategic Orientation And Organizational Performance In Born Global: A Critical Review, International Journal Of Business And Management Vol. 6, No. 3; ,2011,
10. Carlopio, J., & Harvey, M., (The Development Of A Social Psychological Model Of Strategy Implementation), International Journal Of Management, 29(3), 2012
11. Charles B. Stable And Cysteine D. Fjeldstad Configuring Value For Competitive Advantage: On Chains, Shops, And Networks, Strategic Management Journal, Vol. 19, (1998).
12. Dolores Gallardo-Vázquez And M. Isabel Sanchez-Hernandez, (Measuring Corporate Social Responsibility For Competitive Success At A Regional Level), Journal Of Cleaner Production, 72, 2014
13. Healthcare Entities, singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies Vol.2, No.4, 2013
14. Heijltjes M.G & A. Van Witteloostuijn Configurations Of Market Environments, Competitive Strategies, Manufacturing Technologies And Human Resource Management Policies: A Two-Industry And Two Country Analysis Of Fit, 2012
15. Hilman Haim, And Narentheren Kaliappen, Market Orientation Practices And Effects On Organizational Performance: Empirical Insight From Malaysian Hotel Industry, Sage Open The Author(S) 2014 .
16. Hogne Ler y Sata en & Arild W raas, Building A Sector Reputation: The Strategic Communication Of National Higher Education, International Journal Of Strategic Communication, Int. J. Communications, Network And System Sciences, 2016.
17. Isoherranen, Ville Strategy Analysis Frameworks For Strategy Orientation And Focus University Of Oulu, Faculty Of Technology, Department Of Industrial Engineering And Management. 2012.
18. Janice A. Black And Kimberly B. Boal , Strategic Resources: Traits, Configurations And Paths To Sustainable Competitive Advantage College Of Business Administration, Texas Tech University, Lubbock, Strategic Management Journal, Vol. 15, (1994), Texas, U,S.A Management Vol. 20, No. 2, 2016.
19. Janine Hills, (Effective Crisis Communication For Reputation Management – What, When, How And Who), Journal Of Communication Management 7(4), 2015
20. Jassmy Basim Abbas Kraidy Zaki Muhammad Abbas Bhaya, Strategic Orientation And Effects On Organizational Performance- Analytical Study In



Real Estate Banks In Al–Dewaniya Province", Proceedings Of The 10th International Management Conference "Challenges Of Modern Management", R 3rd-4th Bucharest, Romania, 2016.

21. Jelena Minović, Marija Lazarević – Moravčević, Isidora Beraha Strategic Orientation Of Smes: Empirical Research, 2belgrade Banking Academy, Faculty For Banking, Insurance And Finance, Union University, 2016.

22. Kanagal Nagasimha Balakrishna, Development Of Market Orientation For Marketing Strategic Formulation, International Journal Of Marketing Studies, India; Vol, 9, No.4; 2017.

23. Kizak Cagri, Reputation Management: How To Deal With Online Reputation Threats Reputation Management: How To Deal With Online Reputation Threats University Of Twente , Enscheda The Netherlands, 2014.

24. Kotter, J. (Leading Change. Why Transformation Efforts Fail), Harvard Business Review, 73, 1995

25. Ladipo Patrick Kunle Adeosun, Corporate Reputation As A Strategic Asset, International Journal Of Business And Social Science Vol. 4 No. 2; February 2013.

26. Leonard J Ponzi, Strategic Orientation Of Smes: Empirical Research Oslo, Norway, , Mba, Ph.D. Reputation Inc., Managing Partner – Us Nov. 10, 2016.

27. Lopez-Lopez David La, Bou Escuelas, Olga Rivera Hernández, Salle University 2 Publications 0 Citations, University Of Deusto 26 Publications 204 Citations, Universitarias Gimbernat 11 Publications 11 Citations , Online Corporate Reputation Strategies. Analysis Based On The Command Chain Position,,

28. Manfred Schwaiger And Sascha Raithel, (The Effects Of Corporate Reputation Perceptions Of The General Public On Shareholder Value), Strategic Management Journal Vol 36(6), 2014

29. Mark Sudbury, Ucl, The Impact Of Reputation Management, Public Engagement And Branding,

30. Mbah , Chris Mount Olive, Charles Blankson, The Challenges Of Market Orientation Strategies Implementation In An Emerging Economy, Journal Of Business Case Studies – Second Quarter 2007 Volume 3, 2007.

31. Obeidat Bader Youssef, The Effect Of Strategic Orientation On Organizational Performance: The Mediating Role Of Innovation, Four Business Strategies For Protecting Corporate Reputation, T. J. Communications, Network And System Sciences, , 9, 2016 .

32. Olivier Serrat, (Managing Corporate Reputation), Head Of The Knowledge Management Center, Regional And Sustainable Development Department, Asian Development Bank, V 102, May 2011

33. Olufemi A. Shodiya Olayinka, " A Strategic Orientation And Organizational Performance: A Study Of The African Textile Industry" . Olabisi Onabanjo University, Vol, 2, N0.4, 2013.



34. Olufemi Ogunkoya A. Shodiya Olayinka A., Strategic Orientation And Organizational Performance: A Study Of The African Textile Industry, Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies Vol.2, No.4, 2013.
35. Percy Marquina Feldman, Rolando Arellano Bahamonde And Isabelle Velasquez Bellido, (A New Approach For Measuring Corporate Reputation), Rae | São Paulo | V. 54 | N. 1 | Jan-Fev 2014
36. Pihlstedt Teresa, Reputation Management – A Study Of Leading Finnish Companies.
37. Pitkänen, K.P., Yrityskuva Ja Maine Menestystekijöinä, Edita Oyj., Finland, 2001
38. Racelis Aliza D. Relationship Between Strategic Orientation And Organizational Performance: An Exploratory Study Of Philippine Companies, Philippine Management Review, Vol. 13, 2006.
39. Reulink R.B.J Bachelor's Thesis (Turku University Of Applied Sciences) Degree Programme In International Business International Business Management 2012 . .
40. Sataøen Hogne Lerøy Hogne Lerøy Building A Sector Reputation: The Strategic Communication Of National Higher Education, International Journal Of Strategic Communication, , Vol. 10, No. 3, 2016.
41. Serrat Olivier Managing Corporate Reputation, , Knowledge Solutions | 102, 2011
42. Stephen Ibidunni ,Olubusays Falola Hezakiah" ,Impact Of Strategic Orientation Dimensions New Product Development In Ageo Based Nigeran Firms, Economics And Management Research Projects ,2011.
43. Strikwerda, J,& Rijnders,D , " Possible End Games In The European Postal Market " ,Cui Bone ? "In M.A. Crew ,& P.R Kleindorfer (Eds) Regulatory And Economic Changes In The Postal And Delivery Sector . Amsterdam : Kluwer Academic Publishers ,2004.
44. Szymaniec -Mlicka, Karolina M.A" Impact Of Strategic Orientation Adopted By An Organization On Its Performance" ,. University Of Economics In Katowice Department Of Public Management And Social Science Faculty Of Economics, Vol.20.No.2 ,2016.
45. Thabet Abuzid, Hamada Fawzy And Muzaffar Abbas, (Banks Performance And Impact Of Market Orientation Strategy: Do Employee Satisfaction And Customer Loyalty Augment This Relationship?), International Review Of Management And Marketing, 7(2), 2017
46. Tomsic, Ma Dina , The Role Of Firm Reputation In Corporate Governance Processes , Doctorial Candidate Faculty Of Economics And Business, University Of Zagreb Assistant Member Of The Board ,Zagreb City Holding Ltd. Vukovar Avenue 41, Croatia , 2013.



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط
التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق
[زين العراق ، اسيا سيك ، كورك ، امنية]

47. Tutar Hasam Sima Nart," Dursun Bingölc, The Effects Of Strategic Orientations On Innovation Capabilities And Market Performance" , International Strategic Management Conference University, Sakarya, Turkey, 2015.
48. Uma Nova, Abordaje Para A New Approach For Measuring Corporate Reputation Measurer A Reputation Corporative Un Nuevo Abordaje Para Evaluar La Reputation Corporate, 2013,
49. Vázquez, Rodolfo Maria Leticia Santos And Luis Ignacio Álvare Market Orientation, Innovation And Competitive Strategies In Industrial .Rmsuniversity Of Oviedo, Faulted De Ciencias Economics Journal Of Strategic Marketing 9, Asturias, Spain,2001.
50. Whittington Richard, Strategic Disclosure: Corporate Reputation And The Communication Of Strategy, Basak Yakis-Douglas,2010.
51. Woolley Anita Williams , Bear Julia.B, Chang Jin Wook , Deco stanza Arwen Hunter , The Effect Of Team Strategic Orientation On Team Process, Organizational Behavior And Human Decision Processes,122, 2013.



دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط
التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق
[زين العراق ، اسيا سيل ، كورك ، امنية]

**The Role of Strategic direction in Strategic Reputation and its impact on
Competitive Compressions Survey study in mobile communications companies
in (Iraq)**

Obstruct:

The current research aims at identifying the role strategic Orientation of the dimensions (market orientation, customer orientation, Entrepreneurship orientation, competitor orientation, technology orientation) in strategic reputation building in its dimensions (product and service quality, financial performance, environment and workplace, Innovation, Social Responsibility), and its effect on competitive pressure with its two dimensions (Internal and External Pressure), to accomplish the research aim (Zain, Iraq, Asia Cell, Cork, Omnia) have been chosen in the province of Karbala, as the research tries to identify the role of the intellectual and practical framework to played by the direction started from a problem expressed by a number of intellectual and practical questions aimed to answer and diagnose the level of their importance, their impact and the extent of their applicability in the telecommunications companies. The research is based on the questionnaire form as a tool for collecting the necessary data. The research sample reaches (89) managers in the companies, and obtained (81) questionnaire forms valid for analysis. One of the most important conclusions is the lack of discrepancy between the dimensions of the companies in question with regard to attracting customers and care of the quality of services provided. The important recommendations needed to be adopted is proactive strategy consistent with the capabilities of companies promise to impose a strategic as a context of competitive influence.

Key word: Strategic Orientation, Strategic Reputation, Competitive Compression.