

أثر استخدام الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال The Impact of Using Competitive Strategies in Achieving Sustainable Performance in Business Organizations

أ. إبراهيم عبدالله سعيد أبو عصبه، أ.د. محمد عابد فلاق

¹ جامعة الملك خالد (المملكة العربية السعودية)، iasidah@jazanu.edu.sa

² جامعة الملك خالد (المملكة العربية السعودية)، mofellague@kku.edu.sa

تاريخ الاستلام: 2024/01/31 تاريخ القبول: 2024/04/25 تاريخ النشر: 2024/09/22

ملخص:

تواجه بيئة الأعمال التجارية في الوقت الحالي الكثير من المنافسة من قبل المنافسين في الأسواق التجارية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المستدام في المنظمات المنتجة للأغذية بالمملكة العربية السعودية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن التبنى الصحيح للاستراتيجيات التنافسية يساعد منظمات الأعمال من البقاء والاستمرار في مجال أعمالها. نجاح المنظمات اليوم لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح، بل أن النجاح اليوم يعتمد في قدرة المنظمات في تحقيق مستويات متقدمة في الأداء المستدام.

كلمات مفتاحية: الاستراتيجية التنافسية، الأداء المستدام، الميزة التنافسية.

تصنيفات JEL: M10، L25، L66

Abstract:

Today's business environment faces a lot of competition from competitors in the business markets. This study aims to identify the impact of competitive strategies on sustainable performance in food producing organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The study found that the correct adoption of competitive strategies helps business organizations to survive and continue in their business. The success of organizations does not depend on making profits, but on achieving high sustainable performance.

Keywords: Competitive Strategy; Sustainable Performance; Competitive advantage.

JEL Classification Codes : M10, L25, L66

إبراهيم عبدالله سعيد أبو عصبه: iasidah@jazanu.edu.sa

1. مقدمة:

تعد الاستراتيجيات التنافسية العنصر الأساسي الذي يساعد منظمات الأعمال في تحقيق الأداء المستدام في كافة أنشطة المنظمة. ويعتبر تحقيق الأداء المستدام من أهم العوامل التي تساعد المنظمات في الاستمرار في ممارسة أنشطتها.

1.1. إشكالية البحث:

يعد العمل في قطاع الأغذية من القطاعات الحساسة والتي يجب مراعاة كافة جوانب العملية الإنتاجية ابتداءً بالموردين وانتهاءً بالعميل النهائي. فالمنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية تتعرض لموجات من التغيرات في بيئة أعمالها ومنها: زيادة المنافسة الشديدة، التطورات التكنولوجية، تنوع رغبات وحاجات العملاء، وتحقيق الأمن الغذائي. كل هذه التحديات أدت إلى ضرورة تبني المنظمات المنتجة للأغذية على ضرورة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تساعد في تحقيق الأداء المستدام على المستوى الكلي للمنظمات. وفي ظل ما سبق يمكن القول إن إشكالية الدراسة تتلخص في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك تصور واضح عن الاستراتيجيات التنافسية وأبعادها في المنظمات المنتجة للأغذية؟
2. ما مستوى الأداء المستدام في المنظمات المنتجة للأغذية وهل يتم قياسه وفق أسس علمية؟
3. ما أثر الاستراتيجيات التنافسية المتبعة في المنظمات المنتجة للأغذية في أدائها المستدام؟

1.2. أهداف البحث:

تركز هذه الدراسة على الاستراتيجيات التنافسية لـ (Porter) وأثرها في الأداء المستدام في المنظمات المنتجة للأغذية بالمملكة العربية السعودية. وبالتالي فإن أهداف البحث تتمثل في ما يلي:

1. التعرف إلى واقع تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في منظمات الأغذية في المملكة العربية

السعودية.

2. العمل على تصنيف المنظمات العاملة في قطاع الأغذية طبقاً لاستراتيجية Porter إلى (قيادة التكلفة، التمايز، والتركيز).

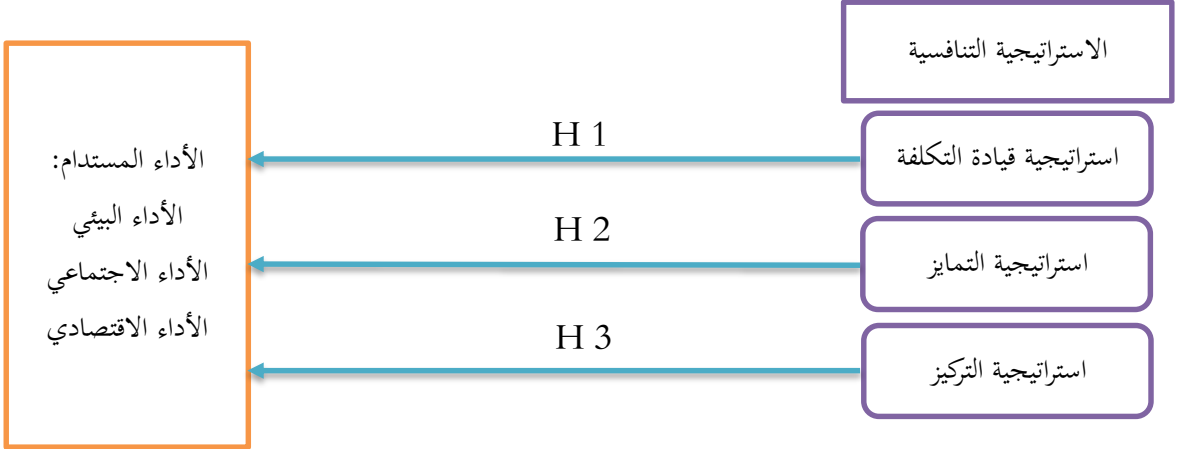
3. التعرف إلى مدى تأثير الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الأداء المستدام.

4. تقديم توصيات واقتراحات تساهم في تحقيق الأداء المستدام في المنظمات المنتجة للأغذية.

3.1. منهج البحث:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة. وذلك نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى الدراسة الوصول إليها، وهي اختيار الاستراتيجيات التنافسية التي تحقق الأداء المستدام للمنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية.

4.1. نموذج البحث:



المصدر: إعداد الباحث.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. الاستراتيجيات التنافسية:

1. مفهوم الاستراتيجيات التنافسية:

الاستراتيجية التنافسية هي الكيفية التي تساعد المنظمات في تقديم منتجات وخدمات ذات مواصفات فريدة، وذلك من خلال اعتمادها على أنشطة وأعمال متخلفة عن المنافسين. وقد أسس (Porter, 1980) نظرية الإستراتيجية التنافسية في الثمانينيات. وفقاً لـ Porter، تصف النظرية كيف يسعى أصحاب الأعمال إلى تحقيق ميزة تنافسية للنجاح في صناعة معينة. توضح نظرية الاستراتيجية التنافسية خطط العمل التي تستخدمها المنظمات لإنشاء أنشطة تجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Adib, Habib, 2016). ويستخدم أصحاب الأعمال نظرية الاستراتيجية التنافسية لتنفيذ استراتيجيات لجذب العملاء، والتغلب على الضغوط التنافسية، وتحسين وضعهم في السوق. (Dimitrieska, 2016). الاستراتيجية التنافسية هي جانب من جوانب الاستراتيجية التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق النجاح في السوق التنافسي من خلال بذل جهود محددة لإرضاء العميل، من خلال تحركات هجومية ودفاعية لمواجهة تكتيكات وضع السوق المنافس. (Oghojafor, 2013).

2. أبعاد الاستراتيجيات التنافسية:

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة:

يتطلب نجاح الأعمال المبنية على استراتيجية قيادة التكلفة أن تكون المنظمة قادرة على تقديم منتجاتها أو خدماتها بتكلفة أقل مما يمكن لمنافسيها تحقيقه. يجب أن تصبح الأنشطة منخفضة التكلفة والمستدامة والتي توفر واحدة أو أكثر من هذه المزايا بالنسبة لقوى الصناعة الرئيسية أساساً رئيسياً لاستراتيجية الأعمال التنافسية (Pearce, et al, 2010). تمثل استراتيجية قيادة التكلفة محاولات من قبل المنظمات لتوليد ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل تكلفة في الصناعة. ويعرف الباحث استراتيجية قيادة التكلفة بأنها هي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات من أجل تخفيض التكاليف الكلية للصناعة مقارنة بالمنافسين دون الإخلال بجودة المنتجات والخدمات المقدمة.

ثانياً: استراتيجية التمايز:

تتضمن استراتيجية التمايز إنشاء موقع في السوق يُنظر إليه على أنه فريد من نوعه على مستوى الصناعة، ويكون مستداماً على المدى الطويل. (Porter, 1980). يمكن أن يعتمد هذا التمايز على التصميم أو صورة العلامة التجارية والتوزيع. (Frambach, et al, 2003). على وجه الخصوص، تخلق المنظمات قيمة للعملاء من خلال تقديم منتجات عالية الجودة مدعومة بخدمات ممتازة وبأسعار مميزة. (Walker & Ruekerts, 1987). ويعرف الباحث استراتيجية التمايز بأنها هي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات من أجل خلق لها ميزة تنافسية من خلال التركيز على السمعة والجودة للتفوق على المنافسين وتحقيق رضا العملاء.

ثالثاً: استراتيجية التركيز:

تعمل استراتيجية التركيز كدليل لأصحاب الأعمال لتقديم الخدمة للمستهلكين في قطاع ضيق من السوق. (Porter, 1980). يطبق أصحاب الأعمال استراتيجيات التركيز في محاولة لتضييق الخدمات لاحتياجات العمل المحددة. (Ibrahim, 2015). تساعد استراتيجية التركيز المنظمات على التركيز على المنتجات والخدمات الفريدة (Morgan, 2015). وعند تنفيذ استراتيجية التركيز، يختار صاحب العمل مكاناً مناسباً للسوق حيث يكون للعملاء تفضيل مميز. (Kyengo et al, 2016). ويعرف الباحث استراتيجية التركيز بأنها هي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات من خلال التركيز على سوق معين أو عملاء معينين لتحقيق الميزة التنافسية.

2.2 الأداء المستدام:

1. مفهوم الأداء المستدام:

يصعب على المنظمات تنفيذ تعريفات الاستدامة التقليدية في عمليات اتخاذ القرارات اليومية لديها (Zhang, et al, 2017)، وبالتالي ترجمتها إلى أهداف ومؤشرات أداء يمكن رصدها وتحسينها. يحدث ذلك لأن المديرين يواجهون صعوبة في التعامل مع تعريفات تكون مجردة وأهداف تكون بعيدة مثل احتياجات الأجيال المستقبلية، ويتعين عليهم أن يظهروا نتائج قصيرة الأجل بشكل خاص فيما يتعلق بالنتائج المالية. (Sutherland, et al, 2016). وقد عرف (Carter)

(and Rogers, 2008) الأداء المستدام كتكامل للأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي الذي لا يؤثر إيجاباً فقط على البيئة الطبيعية والمجتمع، بل يؤدي أيضاً إلى فوائد اقتصادية طويلة الأمد وميزة تنافسية للمنظمة. ويعرف الباحث الأداء المستدام بأنه عملية التفاعل الكامل بين أنشطة المنظمة والبيئة المحيطة بها من خلال دمج عملياتها والمتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها ومصالح أصحاب المصلحة وجعل الاستدامة جزء من استراتيجيات المنظمة لتحقيق أداء عالي.

2. أبعاد الأداء المستدام:

أولاً: الأداء البيئي:

يصف الأداء البيئي المستدام النتائج الإيجابية لممارسات الاستدامة تجاه البيئة الطبيعية لمنظمة ما، سواء داخلياً أو خارجياً (Rao and Holt, 2005). يشير بشكل خاص إلى الامتثال للمعايير البيئية، بالإضافة إلى تقليل انبعاثات ملوثات الهواء، واستهلاك الموارد، واستهلاك المواد الخطرة (Eltayeb, et al, 2011). كما يتعلق هذا البعد باستخدام الفعال للموارد الطبيعية والاحتفاظ بمستوى احتياطي من هذه الموارد لمنع نفاذها. (Halati, 2018). ويعرف الباحث الأداء البيئي على أنه مدى قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والمحافظة عليها، وتقليل الانبعاثات الضارة بالبيئة والتخلص منها بطريقة آمنة.

ثانياً: الأداء الاجتماعي:

عرف (Paulraj, 2011) الأداء الاجتماعي المستدام بأنه قدرة المنظمة على تعزيز رفاهية المجتمع وصحة وسلامة موظفيها وعامة الناس. وبالتالي، لا ينبغي على رواد الأعمال أو المنظمات الصغيرة والمتوسطة فقط تطوير الأعمال التجارية، ولكن أيضاً خدمة رفاهية المجتمعات بشكل عام والمحافظة على البيئة للأجيال القادمة (Carter, & Rogers, 2008). يشير الأداء الاجتماعي إلى التزام ومشاركة المنظمات بالقضايا التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية (Wood, 1991) مثل جودة الإدارة، وقضايا الصحة والسلامة، والأجور والفوائد، وسياسة تكافؤ الفرص،

والتدريب والتعليم، وحقوق الإنسان. (Dixon et al., 2005). ويعرف الباحث الأداء الاجتماعي على أنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق تطلعات أصحاب المصلحة واحتياجات العملاء والمجتمع من خلال الالتزام بالقوانين وحفظ حقوق الموظفين وتطبيق العدالة الاجتماعية.

ثالثاً: الأداء الاقتصادي:

الأداء الاقتصادي المستدام يعد واحد من أهم العناصر في استدامة الأعمال. يحدث ذلك عندما تزيد المنظمات من ربحيتها وإنتاجيتها ومبيعاتها وخفض للتكاليف (Eltayeb, et al, 2011). ووفقاً لـ (الصرايرة وآخرون، 2020) فإن البعد الاقتصادي يتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق استقرار مالي وتعزيز فرص النمو وتحسين استغلال الموارد واكتساب الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات العملاء وتقديم منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكلفة. ويعرف الباحث الأداء الاقتصادي على أنه مدى قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد وتقديم منتجات عالية الجودة وبتكاليف عادلة من أجل تحقيق الاستقرار المالي وتحقيق الميزة التنافسية.

3. منهجية البحث:

1.3 تصميم أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. فقد تم تصميم الاستبيان بحيث تتكون من ثلاث أقسام وهي: القسم الأول: ويتضمن تقديم الدراسة، وطلب التعاون في الإجابة على الاستبيان، القسم الثاني: ويتضمن المعلومات أو البيانات الديموغرافية لمجتمع الدراسة. القسم الثالث: ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة. ويتكون هذا القسم من (30) عبارة موزعة على أبعاد متغيرات الدراسة: لقياس المتغير المستقل بأبعاده و لقياس المتغير التابع بأبعاده.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية والتي يبلغ عددها (11) منظمة والمدرجة في سوق الأسهم السعودي (ناسي). وتقتصر عينة الدراسة على القيادات في الإدارة العليا وكافة المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات في الإدارة الوسطى.

3.3 اختبارات أداة الدراسة:

1. اختبار صدق أداة الدراسة:

• الصدق الظاهري:

ولتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال وبالأخص في الإدارة الاستراتيجية، وقد بلغ عددهم تسعة محكمين. لتقييم مدى صحة ووضوح العبارات ومدى صلاحيتها لجمع البيانات وقد تم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم. فبعد استلام الباحث لبيانات التحكيم فقد تم إعادة صياغة وتعديل بعض العبارات وتصحيحها لغوياً بما يتناسب مع طبيعة الدراسة مما يحقق التوازن في مضمون الاستبانة وعباراتها.

• صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة ويقصد به مدى ارتباط متوسط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المتوسط العام للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك وفق ما يلي:

الجدول 1: يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

المتغير المستقل: الاستراتيجيات التنافسية								
استراتيجية التركيز			استراتيجية التمايز			استراتيجية قيادة التكلفة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة

عنوان المقال: أثر استخدام الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال

.000	.675**	الفقرة 1	.000	.802**	الفقرة 1	.000	.730**	الفقرة 1
.000	.616**	الفقرة 2	.000	.746**	الفقرة 2	.000	.603**	الفقرة 2
.000	.759**	الفقرة 3	.000	.625**	الفقرة 3	.000	.697**	الفقرة 3
.018	.396*	الفقرة 4	.000	.883**	الفقرة 4	.000	.656**	الفقرة 4
.000	.792**	الفقرة 5	.000	.666**	الفقرة 5	.000	.744**	الفقرة 5
المتغير التابع: الأداء المستدام								
الأداء الاقتصادي			الأداء الاجتماعي			الأداء البيئي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
.000	.738**	الفقرة 1	.000	.872**	الفقرة 1	.000	.953**	الفقرة 1
.000	.756**	الفقرة 2	.000	.799**	الفقرة 2	.000	.920**	الفقرة 2
.000	.824**	الفقرة 3	.000	.853**	الفقرة 3	.000	.865**	الفقرة 3
.000	.651**	الفقرة 4	.000	.876**	الفقرة 4	.000	.865**	الفقرة 4
.001	.547**	الفقرة 5	.000	.811**	الفقرة 5	.000	.816**	الفقرة 5

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

وتشير النتائج بالجدول (1) الى أن معاملات الارتباط مرتفعة ما بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستراتيجيات التنافسية" والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، ويوضح كذلك أن جميع معاملات الارتباط المبينة كانت دالة احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يتضح أن مقياس الاستراتيجيات التنافسية يتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعد أداة الدراسة "الاستبانة" صادقة لما وضعت لقياسه.

ويوضح الجدول (1) أن فقرات مقياس (الأداء المستدام) حققت ارتباطات مرتفعة بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء المستدام" والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي له الفقرة، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعد أداة الدراسة "الاستبانة" صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

الجدول 2: يوضح نتائج الصدق البنائي

م	البعد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المحور الأول: الاستراتيجيات التنافسية	استراتيجية قيادة التكلفة	.769**	.000
	استراتيجية التمايز	.680**	.000
	استراتيجية التركيز	.752**	.000
	الاستراتيجيات التنافسية بأبعاده	.873**	.000
المحور الثاني: الأداء المستدام	الأداء البيئي	.711**	.000
	الأداء الاجتماعي	.843**	.000
	الأداء الاقتصادي	.866**	.000
	الأداء المستدام بأبعاده	.883**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

تشير النتائج بالجدول (2) الي تحقق صلاحية الصدق البنائي، وكانت جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.680 – 0.912)، وجميعها قيم دالة عند مستوى (0.01)، وبذلك يكون الباحث قد تحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس، وتعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

2. إجراءات ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، وقد تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

الجدول 3 نتائج الثبات - ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
			الارتباط قبل التصحيح	الارتباط بعد التصحيح
استراتيجية قيادة التكلفة	5	0.709	0.326	0.491
استراتيجية التمايز	5	0.787	0.667	0.794
استراتيجية التركيز	5	0.700	0.581	0.713
الاستراتيجيات التنافسية بأبعاده	15	0.865	0.723	0.839
الأداء البيئي	5	0.931	0.744	0.787
الأداء الاجتماعي	5	0.893	0.766	0.805
الأداء الاقتصادي	5	0.746	0.371	0.429

عنوان المقال: أثر استخدام الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال

الأداء المستدام بأبعاده	15	0,937	0,792	0,844
-------------------------	----	-------	-------	-------

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجالات الاستبانة حيث بلغت جميع فقرات الاستراتيجية التنافسية بأبعاده (0.865)، وأن قيمة معامل التجزئة النصفية بعد التصحيح كانت مرتفعة لكل المجالات وبلغت جميع فقرات الاستراتيجية التنافسية بأبعاده (0.839)، وبلغت جميع فقرات الأداء المستدام بأبعاده (0.937)، وأن قيمة معامل التجزئة النصفية بعد التصحيح كانت مرتفعة وبلغت جميع فقرات الاستراتيجية التنافسية بأبعاده (0.844)، وتشير هذه النتائج الى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة وعليه يمكننا توزيع الاستبانات على العينة الفعلية للدراسة.

4.3 الوصف الإحصائي للبيانات الديموغرافية:

جدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الجنس

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	353	77.4
	أنثى	103	22.6
المجموع		456	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	233	51.1
	ماجستير	135	29.6
	دكتوراه	22	4.8
	أخرى	66	14.5
المجموع		456	100%
العمر	سنة 25 أقل من	16	3.5
	سنة 35 إلى أقل من 25 من	185	40.6
	سنة 45 إلى أقل من 35 من	186	40.8
	سنة فأكثر 45 من	69	15.1
المجموع		456	100%
عدد سنوات الخدمة	سنوات 5 أقل من	70	15.4
	سنوات 10 إلى أقل من 5 من	128	28.1
	سنة 15 إلى أقل من 10 من	123	27.0
	سنة فأكثر 15 من	135	29.6
المجموع		456	100%
المنظمة	المراعي	127	27.9
	نادك	65	14.3

9.4	43	سدافكو	
8.8	40	حلواني أخوان	
10.1	46	صافولا	
5.0	23	جازادكو	
24.6	112	أخرى	
%100	456	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

5.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

تمثل نقطة البدء في الجانب العملي لأي دراسة بحثية في وضع الفرضيات (Hypotheses)

حول ظاهرة المراد دراستها، وتم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

• **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية

قيادة التكلفة على تحقيق الأداء المستدام (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي)

في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية.

الجدول 5: نتائج تحليل الانحدار البسيط (المتغير التابع: الأداء المستدام)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعيار	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دالة	.000	8.989		.170	1.526	الثابت
دالة	.000	16.650	.616	.038	.640	استراتيجية قيادة التكلفة
تحليل التباين ANOVA			Model Summary			
277.222	قيمة اختبار F		.616			معامل الارتباط
.000	القيمة الاحتمالية		.379			قيمة معامل التحديد R^2
			.378			قيمة معامل التحديد المعدل R^2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

وقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.616)، ومعامل التحديد يساوي

(0.379)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.378)، مما يلاحظ بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية

عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية قيادة التكلفة على تحقيق الأداء المستدام، وقد استطاع

نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (37.8%) من مستوى تحقيق الأداء المستدام في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية، أي أن لاستراتيجية قيادة التكلفة دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق الأداء المستدام، أما القيمة الباقية والبالغة (62.2%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، إضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تؤدي دوراً أساسياً في تفسير مستوى تحقيق الأداء المستدام، وإن قيمة (ف) بلغت (277.222) وهي داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

$$Y = \alpha + \beta x_1 + \varepsilon \quad Y = 1.526 + .640 x_1 + \varepsilon$$

معادلة الانحدار هي: الأداء المستدام = 1.526 + 0.640 * (استراتيجية قيادة التكلفة)

وفق نموذج الانحدار السابق يتضح ما يلي: وهو يعني أنه كل تحسن قدرة درجة واحدة في " استراتيجية قيادة التكلفة " يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الأداء المستدام (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية بمقدار (0.640) درجة.

وبناء على نتائج الجدول رقم (5) نستنتج التالي: نتيجة الفرضية الأولى: نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية قيادة التكلفة على تحقيق الأداء المستدام (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية.

- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التمايز على تحقيق الأداء المستدام (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية.

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار البسيط (المتغير التابع: الأداء المستدام)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة عند
الثابت	1.698	.178	Beta	sig.	(0.05)
				.000	دالة
				9.563	

استراتيجية التمايز	.594	.040	.574	14.950	.000	دالة
Model Summary			تحليل التباين ANOVA			
معامل الارتباط			.547	قيمة اختبار F		223.496
قيمة معامل التحديد R^2			.330	القيمة الاحتمالية		.000
قيمة معامل التحديد المعدل R^2			.328			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

وقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.547)، ومعامل التحديد يساوي (0.330)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.328)، مما يلاحظ بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التمايز على تحقيق الأداء المستدام، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (32.8%) من مستوى تحقيق الأداء المستدام في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية، أي أن لاستراتيجية التمايز دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق الأداء المستدام، أما القيمة الباقية والبالغة (67.2%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، إضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تؤدي دوراً أساسياً في تفسير مستوى تحقيق الأداء المستدام، وإن قيمة (ف) بلغت (223.496) وهي داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

$$Y = \alpha + \beta x_1 + \varepsilon \quad Y = 1.698 + .594 x_1 + \varepsilon$$

معادلة الانحدار هي: الأداء المستدام = $0.594 + 1.698$ * (استراتيجية التمايز)

وفق نموذج الانحدار السابق يتضح ما يلي: وهو يعني أنه كل تحسن قدرة درجة واحدة في " استراتيجية التمايز " يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الأداء المستدام (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية بمقدار (0.594) درجة.

وبناء على نتائج الجدول رقم (6) نستنتج التالي: نتيجة الفرضية الثاني: نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التمايز على تحقيق الأداء المستدام (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية.

● الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية

التركيز على تحقيق الأداء المستدام (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية.

الجدول 7: نتائج تحليل الانحدار البسيط (المتغير التابع: الأداء المستدام)

مستوى الدالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعيار	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دالة	.000	12.322		.160	1.975	الثابت
دالة	.000	14.847	.572	.037	.546	استراتيجية التركيز
ANOVA تحليل التباين			Model Summary			
220.420	قيمة اختبار F		.572			معامل الارتباط
.000	القيمة الاحتمالية		.327			قيمة معامل التحديد R ²
			.325			قيمة معامل التحديد المعدل R ²

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

وقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.572)، ومعامل التحديد يساوي (0.327)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.325)، مما يلاحظ بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التركيز على تحقيق الأداء المستدام، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (32.5%) من مستوى تحقيق الأداء المستدام في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية، أي أن لاستراتيجية التركيز دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق الأداء المستدام، أما القيمة الباقية والبالغة (67.5%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، إضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تؤدي دوراً أساسياً في تفسير مستوى تحقيق الأداء المستدام، وإن قيمة (ف) بلغت (220.420) وهي داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

$$Y = \alpha + \beta x_1 + \varepsilon \quad Y = 1.975 + .546 x_1 + \varepsilon$$

معادلة الانحدار هي: الأداء المستدام = 1.975 + 0.546 * (استراتيجية التركيز)

وفق نموذج الانحدار السابق يتضح ما يلي: وهو يعني أنه كل تحسن قدرة درجة واحدة في " استراتيجية

التركيز " يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الأداء المستدام (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية بمقدار (0.546) درجة. وبناء على نتائج الجدول رقم (7) نستنتج التالي: نتيجة الفرضية الثالثة: نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التركيز على تحقيق الأداء المستدام (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي) في المنظمات المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية.

4. الخاتمة:

1.4 النتائج:

1. نتائج الدراسة النظرية:

- الاستراتيجية التنافسية تعرف بأنها مجموعة من الخطط الاستراتيجية التي تتبعها المنظمات في تنفيذ أنشطتها من أجل التفوق على منافسيها وتحقيق الميزة التنافسية مما يساعدها في تحقيق أهدافها وخلق قيمة للمنظمة وتقوية مركزها التنافسي في السوق. حيث إن المنافسة في بيئات الأعمال منافسة شرسة وشديده والتبني الصحيح للاستراتيجيات التنافسية يساعد منظمات الأعمال من البقاء والاستمرار في مجال أعمالها.
- توصلت الدراسة إلى لكي يتم تحقيق جميع أهداف وغايات منظمات الأعمال لابد من وجود استراتيجية تنافسية تساعد المنظمات في الوصول إلى جميع مستهدفاتها. وبالتالي تعد الاستراتيجيات التنافسية ذات أهمية وقيمة كبيرة في بيئات الأعمال التنظيمية لما لها من الدور الكبير في تطوير وتنظيم عمل المنظمات ومراقبة وتحليل البيئات الداخلية والخارجية، وتلعب الإستراتيجية التنافسية دوراً مهماً في إنشاء وتأسيس مكانة متميزة لمنظمة في السوق، وأيضاً امتلاك القدرة على التغلب على جميع المنافسين في الأسواق المحلية والعالمية.

- خلصت الدراسة إلى أن امتلاك منظمات الاستراتيجية التنافسية لوحدها لم يعد كافي في التميز، ولكن تنفيذ الاستراتيجيات هو عامل مهم في تميز الأعمال. وتنفيذ الاستراتيجيات قد يؤدي إلى نجاح المنظمات أو فشلها. وقد يعتمد نجاح المنظمات في قدرة المنظمات في التغلب على تحديات تنفيذ الاستراتيجية التنافسية السابق ذكرها.
- توصلت الدراسة إلى أن خفض تكاليف انتاج المنتجات والخدمات وتقليل الهدر في المواد الخام والعمليات والاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة نهائية للمنتج النهائي سوف يساعد كل هذا في خفض الأسعار مما يؤدي إلى استمرار المبيعات والذي بدوره يعزز الأداء المستدام لمنظمات.
- خلصت الدراسة إلى أن نجاح المنظمات في عالم الأعمال اليوم لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح أو النجاح في تحقيق الأداء المالي أو الاقتصادي فقط، بل أن النجاح اليوم يعتمد في قدرة منظمات الأعمال في تحقيق مستويات متقدمة في الأداء المستدام في كل جوانبه المتمثلة في الأداء البيئي والأداء الاجتماعي، والأداء الاقتصادي.

2. نتائج الجانب التطبيقي:

- أظهرت نتائج الدراسة مدى مستوى تبني الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية حيث وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.381)، وهذا يدل على مدى أهمية الاستراتيجيات التنافسية في المنظمات لجلب كافة فئات العملاء كل على حسب توجهه.
- أظهرت نتائج الدراسة أن البعد الخاص "استراتيجية التمايز" حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.435)، أما البعد الخاص "استراتيجية قيادة التكلفة" حاز على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (4.385)، وأخيراً البعد الخاص "استراتيجية التركيز" حاز على المرتبة الثالثة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.323) ويعزو الباحث تلك النتيجة في أن أغلبية العملاء قد

يحتاجون أكثر إلى جودة المنتج أو الخدمة والإبداع فيهم بغض النظر على التكلفة في معظم الأوقات.

- كما أظهرت النتائج مستوى الموافقة الكبيرة جداً للأداء المستدام في منظمات الأعمال المنتجة للأغذية في المملكة العربية السعودية بتوسط حسابي (4.334)، وهذا يتمثل في أهمية تنمية الأداء المستدام في المنظمات؛ لما له من دور مهم في حماية البيئة من التلوث، وكذلك إقامة علاقات اجتماعية تتصف بالمحبة والاحترام بين العملاء والمنتجين، كما أنها تعمل على تحقيق الربحية سواء كانت للمنظمات أو العملاء.
- وقد تبين أن البعد الخاص "الأداء البيئي" حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.358)، أما البعد الخاص "الأداء الاجتماعي" حاز على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (4.326)، وأخيراً البعد الخاص "الأداء الاقتصادي" حاز على المرتبة الثالثة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.318)، وبالتالي فإن الاهتمام بتنمية الأداء البيئي داخل المنظمة يعود بالنفع على كل من الأداء الاجتماعي المستدام، وكذلك الأداء الاقتصادي المستدام.

2.4 التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يقترح عدداً من التوصيات، وهي كالآتي:
- ضرورة استماع القائمين على منظمات الأغذية بالمملكة العربية السعودية إلى العملاء وزيادة الاهتمام بمقترحاتهم و رغباتهم المتعلقة بالمنتج، وكيفية تقديمه لهم ومراعاة كفاءته باستمرار، وذلك من خلال توفير خطوط اتصال أو استخدام الايميل الرسمي للمنظمة من أجل استقبال آرائهم وملاحظاتهم التي تساعد في تطوير وتحسين المنتجات مما يعزز ولاء العملاء للمنظمة.
 - ضرورة اهتمام القائمين على منظمات الأغذية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الاستراتيجيات التنافسية التي لها دور مهم في تقديم أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين، وكذلك تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر بما يتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء،

وابتكار وتطوير منتجات جديدة لقطاع محدد من السوق لتناسب السوق المستهدف، مما يعزز الأداء المستدام في أبعاده الثلاثة البيئي، والاجتماعي، والاقتصادي لدى المنظمات الغذائية.

- ضرورة اهتمام القائمين على منظمات الأغذية في المملكة العربية السعودية بزيادة الاهتمام بالمجتمعات المحيطة بالمنظمات لما له دور كبير في نجاح المنظمات مما يساعد في خلق الولاء والانتماء وتحسين الأداء الاجتماعي المستدام للمنظمة، فلا بد من إنشاء وتطوير المرافق العامة والترفيهية القريبة من المنظمة، وعقد الشراكات المجتمعية عن طريق دورات تدريبه وتوعوية وتثقيفية لأفراد المجتمع، كما يمكن رعاية المناسبات والأحداث المجتمعية في البيئة المحيطة بالمنظمة.

5. قائمة المراجع:

1.5 المراجع العربية:

1. الصرايرة، وائل عبد الفتاح محمود، الكساسبة، محمد مفضي عثمان، والشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر الإنتاج الرشيق في الأداء المستدام: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في مجمع المناصير الصناعي في الكرك (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان.

2.5 المراجع الأجنبية:

1. Adib, A., & Habib, F. (2016). Strategic planning for spatial development in the historical tissue of Yazd city with a tourism approach. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 5, 595-605.
2. Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International*

- journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387.
3. Dimitrieska, S. (2016). How to gain competitive advantage in the marketplace. *Entrepreneurship*, 4, 116-126.
 4. Dixon, R., Mousa, G.A. and Woodhead, A. (2005), "The role of environmental initiatives in encouraging companies to engage in environmental reporting", *European Management Journal*, Vol. 23 No. 6, pp. 702-716.
 5. Eltayeb, T. K., Zailani, S., & Ramayah, T. (2011). Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes. *Resources, conservation and recycling*, 55(5), 495-506.
 6. Frambach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International journal of research in marketing*, 20(4), 377-397.
 7. Halati, Ahey (2018). Intersection of Economica and Environmental goals of Sustainable development initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 18(9), 813-829.
 8. Ibrahim, A. B. (2015). Strategy types and small firms' performance an empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 4(1), 13-22.
 9. Kyengo, J. W., Ombui, K., & Iravo, M. A. (2016). Influence of competitive strategies on the performance of telecommunication companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(1), 1-16.
 10. Morgan, A. (2015). Competitive strategies-how these are vital for volatile markets' subparts. *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance*, 2(11), 1-4.
 11. Oghojafor, B. E. A. (2013). *Competitive Strategy: The Perpetual Struggle for a Successful Life: an Inaugural Lecture Delivered at the University of Lagos Main Auditorium on Wednesday, 23rd January, 2013*. University of Lagos Press.
 12. Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37.

13. Pearce II, Robinson R.B. & Mital A. (2010), *Strategic Management: strategy formulation, implementation and control* 10th Ed, New Delhi: Tata McGraw Hill.
14. Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. London, UK: The Free Press.
15. Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International journal of operations & production management*, 25(9), 898-916.
16. Sutherland, J.W., Richter, J.S., Hutchins, M.J., Dornfeld, D., Dzombak, R., Mangold, J., Robinson, S., et al. (2016), "The role of manufacturing in affecting the social dimension of sustainability", *CIRP Annals*, Vol. 65 No. 2, pp. 689–712.
17. Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of marketing*, 51(3), 15-33.
18. Wood, D.J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 4, pp. 691-718.
19. Zhang, X.L., Liu, C.G., Li, W.J., Evans, S. and Yin, Y. (2017), "Effects of key enabling technologies for seru production on sustainable performance", *Omega, Elsevier*, Vol. 66, pp. 290–307.