

أثر التّوجّه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسيّة - دراسة ميدانيّة في المستشفيات الحكوميّة في مدينة طرطوس -

- ١ د. علي شاهين
٢ د. أحمد زهرة
٣ ريم علي سلامي

(تاريخ الإيداع ١ / ٥ / ٢٠٢١ . قُبل للنشر في ١٩ / ٩ / ٢٠٢١)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم التّوجّه الاستراتيجي وأنواعه (التّوجّه نحو العملاء - التّوجّه نحو المنافسين - التّوجّه نحو الإبداع - التّوجّه نحو التكنولوجيا)، ومعرفة أثره في تحقيق الميزة التنافسيّة (الجودة - الاستجابة) ضمن المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس، واعتمد البحث المنهج الوصفي . واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مؤلفة من ٣٥ مفردة في كل من مشفى التوليد الوطني و مشفى الأطفال في مدينة طرطوس، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وبنيتجة البحث تم التوصل إلى أن للتّوجّه الاستراتيجي أثر ذو دلالة معنويّة في تحقيق الميزة التنافسيّة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.815، وكما تم التوصل إلى مجموعة من أهم النتائج وهي أنه يوجد لكل من التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافسين والتوجه نحو التكنولوجيا أثر ذو دلالة معنوية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، بينما لا يوجد للتوجه نحو الإبداع أثر ذو دلالة معنوية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، كما تم التوصل لمجموعة من التوصيات كان من أهمها هو المحافظة على مستوى الاهتمام بالتّوجّه نحو التكنولوجيا واستخدامه كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية من خلاله، وأيضاً أن تعمل المستشفيات على تبني التوجه نحو الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية .
الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية، الجودة، الاستجابة، التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو الإبداع، التوجه نحو التكنولوجيا .

١ - أستاذ - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية .
٢ - مدرس - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية .
٣ - طالبة دراسات عليا (ماجستير) _ قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية .

The Impact Of Strategic Orientation In Achieving Competitive Advantage

Field Study On Government Hospitals In Tartous City

DR. ALI CHAHIN⁴
DR. AHMAD ZAHRA⁵
REEM ALI SALAMI⁶

(Received 1 / 5 / 2021 . Accepted 19 / 9 / 2021)

□ ABSTRACT □

This research aims to identify the concept of the Strategic Orientation and its types (Customer Orientation– Competitors Orientation– Innovation Orientation– Technology Orientation), and to study the effect of strategic orientation in achieving competitive advantage within government hospitals in TARTOUS city, and the research adopted the approach descriptive, and the questionnaire was used as a tool to collect data were it was distributed on an sample consisting of 35 individuals in each of the National Maternity Hospital and the Children's Hospital in the Tartous city, and it was analyzed using the statistical program SPSS, and as a result of the research, it was concluded that the strategic orientation has a significant effect in achieving the competitive advantage, where the correlation coefficient reached 0.815, and a group of the most important results was reached which is that there is asignificant effect of the customers orientation, competitors orientation and technology orientation in achieving competitive advantage in the governmental hospitals under study, and there is no significant effect of innovation orientation in achieving competitive advantage. in addition , the research were suggested a set of recommendations, were the government hospitals should to on the level of interest in the technology orientation, and also the government hospitals to work on adopting the creativity orientation as a source for achieving the competitive advantage .

⁴- Professor , Business Administration Department , Faculty Of Economics , Tartous University , Tartous , Syria .

²- Teacher , Business Administration Department , Faculty Of Economics , Tartous University , Tartous , Syria .

³- Postgraduate Student (Master) , Business Administration Department , Faculty Of Economics , Tartous University , Tartous , Syria .

١- مقدمة البحث :

تعد المنظمات الصحيّة وعلى وجه التحديد المستشفيات الحكومية من أهم المنظمات التي من الضروري أن تدرك مدى أهمية امتلاكها لمزايا تنافسية، وبأن تكون على وعي تام بكيفية استثمار مواردها بشكل متميز واستغلالها بالشكل الصحيح في سبيل بناء ميزة تنافسية، حيث تعكس الميزة التنافسية الوضع التنافسي النسبي والمستقر لهذه المنظمات، حيث من الممكن أن تتجلى الميزة التنافسية في كيفية تقديمها للخدمات الصحية ذات الخصائص الفريدة لا تقل أهمية عما تقدمه باقي المستشفيات، كما أن تطوير المستشفيات لهذه المزايا يجب أن يكون من ضمن أهدافها الاستراتيجية تسعى دائماً إلى تحقيقه على المدى الطويل (أبو شامة ، ٢٠١٥ ، ص ٣)، ولذلك يجب عليها أن تتسلح بأداة استراتيجية قادرة من خلالها على تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي، وبذلك يعد التوجه الاستراتيجي البوصلة التي تحدد لهذا النوع من المنظمات مساراتها الاستراتيجية، والكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، فهو خياراً يوجه الطريقة التي ستحصل المنظمة بموجبها على هذه المزايا التنافسية، وهذا ما دعا الباحثة إلى الكشف عن أهمية وجود التوجّه الاستراتيجيّ أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عبر تحليل واعتماد أهم النماذج الحديثة متمثلة بالتوجّه نحو العملاء، والتوجّه نحو المنافسين، والتوجّه نحو التكنولوجيا، والتوجّه نحو الإبداع، وهذا ما سيعمل عليه بحثنا بدراسة هذا الموضوع في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس من حيث مدى الوعي والإدراك بأهمية التوجّه الاستراتيجيّ وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لها .

٢- مشكلة البحث :

تعد المستشفيات من أهم المنظمات الخدمية الصحيّة التي تكمن بها أصحاب العقول والخبرات المتميزة من الطاقم الصحي المتمثل بالأطباء والمرضى والمرضى والعاملين الإداريين في كافة المستويات ضمن هذه المستشفيات، وأهم الوسائل والتقنيات الصحيّة اللازمة لتقديم خدماتها العلاجية والصحية والتعليمية لعملائها، فوضعت هذه المنظمات في موضع التفعيل المستمر والعمل الدائم نحو كيفية المحافظة على هذه الموارد والعمل على استغلالها بالشكل الصحيح، وذلك لخلق العديد من مصادر الميزة التنافسية لها، لتكون قادرة من خلالها أن تظهر بالصورة اللائقة و المتميزة أمام عملائها و ضمن بيئتها، وبأن تكون سبابة في تقديم كل ما هو جديد ضمن مجالها الخدمي و الصحي، وبأن تخلق لها سمات متميزة لضمان استمراريتها، و بذلك يعتبر اعتماد التوجه الاستراتيجي لهذا النوع من المنظمات أحد أهم المصادر المحققة للميزة التنافسية لها، بالإضافة إلى أن التوجّه الاستراتيجيّ يمكن هذه المستشفيات من التعرف على أهم ما توصل إليه المجال الصحي في عالم التقنيات والتكنولوجيا والعمل على جلبها و توظيفها بالطرق الأكثر إبداعاً و ابتكاراً ، بالإضافة إلى ضمان جذب واستقطاب الموارد البشرية المبدعة إليها بشكل دائم و مستمر .

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة يمكن صياغتها بالتساؤل الرئيسي التالي :

ما هو أثر التوجّه الاستراتيجيّ في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس ؟

و يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- ١- ما هو أثر التوجّه نحو العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس ؟
- ٢- ما هو أثر التوجّه نحو المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس ؟
- ٣- ما هو أثر التوجّه نحو الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس ؟
- ٤- ما هو أثر التوجّه نحو التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس ؟

٣- أهداف البحث :

تتجلى أهداف البحث بالهدف الرئيسي التالي :

تحديد أثر التّوجّه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسيّة، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف

الفرعية وهي :

- ١- تحديد أثر التّوجّه نحو العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .
- ٢- تحديد أثر التّوجّه نحو المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .
- ٣- تحديد أثر التّوجّه نحو الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .
- ٤- تحديد أثر التّوجّه نحو التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس

٤- أهمية البحث :

تكمن الأهمية العلمية في التعرف على مفهوم التوجه الاستراتيجي وفقاً للنموذج المدروس وتحديد أثره في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس، وأما الأهمية العملية في كونها تجري في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس، حيث أن التعرف على التوجه الاستراتيجي في هذه المستشفيات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية فيها يُعتبر عنصراً أساسياً لضمان نجاح هذه المستشفيات وعدم فشلها في أعمالها، كما أن التعرف على العلاقة بين المتغيرين يُسهم في اكتشاف نقاط الضعف الكامنة في كيفية تحديد المستشفيات لتوجهاتها الاستراتيجية، وبما يكفل تصحيحها وتدعيمها باعتبار أن لها علاقة مباشرة بتحقيق العديد من المزايا التنافسية لها .

٥- منهجية البحث :

- منهج البحث : تم الاعتماد على للمنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، ويهدف جمع البيانات و تحليلها ، وتمثلت مصادر جمع البيانات فيما يلي :

- البيانات الثانوية : تم الاعتماد في الجانب النظري على الكتب ورسائل الماجستير والدكتوراه .
- البيانات الأولية : تم الاعتماد في الجانب العملي على الاستبانة، وتم تجميع البيانات و إدخالها على البرنامج التحليل الإحصائي ال SPSS بغرض تحليلها والخروج بمجموعة من النتائج .
- أداة البحث : لقد قامت الباحثة بالاعتماد على أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وقد تم الاعتماد على الدراسات والأدبيات السابقة في تصميم هذه الاستبانة ولقد تم توزيعها على عينة البحث .

٦- الدراسات السابقة :

دراسة (العماري ، ٢٠١٧) : هدفت الدراسة إلى معرفة أثر محاور التّوجّه الاستراتيجي (التّوجه نحو السوق - التّوجه نحو الريادة - التّوجه نحو التكنولوجيا - الرؤية و الرسالة و الأهداف) على الميزة التنافسية بأبعادها (البحث و الاكتشاف - الجودة - الإبداع) ، و ذلك من خلال تطبيقه على الجامعات اليمينية عبر دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية و الجامعات الأهلية ، بالإضافة إلى تحديد مدى الاختلاف في أثر محاور التوجه الاستراتيجي المدروسة على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية و الأهلية اليمينية ، و تمثل مجتمع الدراسة بالإدارات العليا و التنفيذية في الجامعات محل الدراسة ، و كانت العينة قصدية تمثلت ب ٢٢٠ مفردة ، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و المقارن ، و كما تمثلت إدارة الدراسة بالاستبانة و قد تم تطويرها ، و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية

قوية بين محاور التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٨٧٤ ، بالنسبة للجامعات الحكومية ، و ٠,٨٩٨ ، بالنسبة للجامعات الأهلية .

دراسة (ابن نغيصم & الزعبي ، ٢٠٢٠) : هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التحليلي - الهجومي - الدفاعي - الاستباقي - المستقبلي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة - التميز - المرونة - التسليم) ، وذلك بوجود الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة ، و تم تطبيقه على الجامعات المنطقة الشرقية في السعودية ، و تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في الجامعات محل الدراسة ، و تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية حيث بلغت ب ٤٦٦ مفردة ، و قد تم استخدام المنهج الوصفي ، و كما تمثلت الاستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات ، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين التوجه الاستراتيجي و بين الميزة التنافسية ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٧٣٨ ، و بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية .

دراسة (Kaptuya , 2014) : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية ، و قد تم تطبيق الدراسة في شركة للتطوير العمراني في كينيا ، حيث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لهذه الشركة ، و قد تمثلت العينة بالرؤساء و مساعدي الإدارات الاستراتيجية و المالية و اللوجستية و الموارد البشرية ، حيث تم الاعتماد على أسلوب المقابلة كأداة لجمع البيانات ، و توصلت الدراسة إلى أن الشركة تستخدم التوجه الاستراتيجي في أنشطتها اليومية ، و بأنها تحقق الميزة التنافسية عبر التوجه الاستراتيجي ، و تم الكشف عن ذلك من خلال إجابات المدراء الذين تمت مقابلتهم ، حيث وجد الباحث بأن الشركة تقوم بتدريب موظفيها و تزويدهم بالمعرفة و المهارة ، من أجل تقليل الاستعانة بالمصادر الخارجية ، كما أنه يوجد اتصال و تنسيق بين الإدارات ، حيث تمكنت الشركة من خلاله من العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، حيث أن وجود هذا الاتصال و التنسيق أمر بالغ الأهمية للعمل الجماعي و وضوح الإجراءات و الأدوار ، و بالإضافة إلى ذلك ، كشفت المقابلة عن مدى استخدام الشركة لأحدث التقنيات ، و الاستغلال الأمثل لمواردها التي مكنت الشركة من تحقيق الميزة التنافسية .

دراسة (Sigalas , 2015) : هدفت هذه الدراسة إلى التحقق عن مدى وعي المدراء عن مفهوم الميزة التنافسية و أبعادها ، و ذلك عبر استخدام المنهج التجريبي الكمي ، كما تم اختيار أسلوب المسح الشامل لجميع القطاعات الاقتصادية العاملة في اليونان ، حيث تمثلت العينة من كبار المدراء في هذه القطاعات ، و تم تطبيق المسح عبر البريد الإلكتروني ، و ذلك عبر استخدام الاستبيان ذات الاسئلة المغلقة و المفتوحة كأداة لجمع البيانات ، و توصلت الدراسة إلى أن ٤٧ بالمائة من المدراء عينة الدراسة أبلغوا بأن شركاتهم تتمتع بميزة تنافسية ، كما أفاد ١١ بالمائة من إجمالي المدراء بأن شركاتهم لا تتمتع بميزة تنافسية ، و بأن ٥٨ بالمائة منهم في وضع يسمح لهم بتحديد وجود ميزة تنافسية أم لا ، أي أنه يمكن افتراض انهم على وعي و دراية بالميزة التنافسية .

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحليل و دراسة التوجه الاستراتيجي ، و أثره على الميزة التنافسية ، كما تشابهت مع بعض الدراسات باستخدام المنهج الوصفي ، و بأداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة لجمع البيانات .
اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في نموذج التوجه الاستراتيجي المستخدم في هذا البحث ، باعتبار النموذج هذا نموذج حديث و مناسب للدراسة الحالية ، كما اختلفت مع بعض الدراسات في بيئة التطبيق المتمثلة بالمستشفيات الحكومية .

٧-فرضيات البحث :

الفرضيّة الرئيسيّة : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتّوجّه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسيّة في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .

و يتفرع عنها أربع فرضيات فرعيّة وهي :

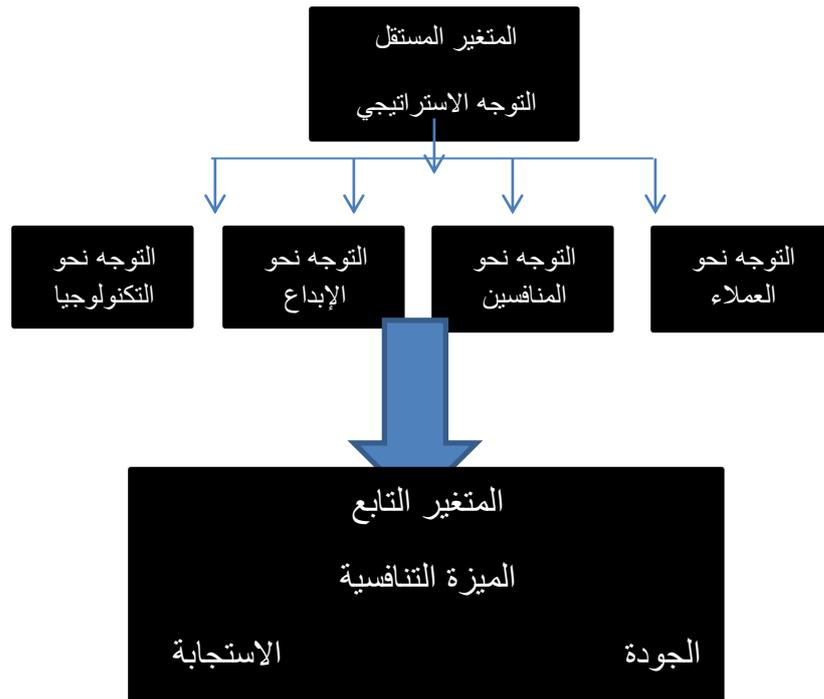
١- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتّوجه نحو العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتّوجه نحو المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتّوجه نحو الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .

٤- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتّوجه نحو التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .

٨- نموذج البحث :



الشكل رقم (١) نموذج و متغيرات البحث - المصدر : من إعداد الباحثة .

٩- مجتمع وعينة البحث :

- مجتمع وعينة البحث : تمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين في كل من الإدارة العليا والوسطى القائمين على عملية التحقق من الميزة التنافسية والتوجه الاستراتيجي بالمستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس ، اعتمدت الباحثة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة وذلك بتوزيع ٣٥ استبانة على هذه العينة في كل من الهيئة العامة لمستشفى الشهيد مجد عبدالله والهيئة العامة لمستشفى الأطفال ضمن مدينة طرطوس .

١٠- حدود البحث :

- الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للبحث في كل من مستشفى الأطفال و مستشفى التوليد الوطني في مدينة طرطوس .

- الحدود الزمانية : تمثلت الحدود الزمانية بالعام ٢٠٢١ .

الإطار النظري للبحث

الميزة التنافسية :

١- مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage :

عُرفت الميزة التنافسية بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية والخارجية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تقليدها في أدائها (غاني & بن سعيد ، ٢٠١٩ ، ص١٦) ، كما تم تعريفها على أنها قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم خدمة ذو جودة عالية، وبالشكل الذي يلبي احتياجات العملاء مقارنةً بالمنافسين (بن أحمد ، ٢٠١٧ ، ص٤٤)، وأيضاً تم اعتبار الميزة التنافسية على أنها زيادة في معدّل الجاذبية لا يمكن ملاحظتها للمنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء مقارنةً بالمنافسين على اعتبارها بأنها ذات طبيعة كامنة وبنية لا يمكن ملاحظتها (Sigalas , 2015 , p6)، وتعرف الباحثة الميزة التنافسية بأنها أصل من الأصول التي تمتلكها المنظمة، تسعى بشكل دائم للمحافظة عليها وتطويرها بشكل مستمر، وتنعكس هذه الميزة في المنتجات والخدمات المقدمة ذات الجودة العالية لعملائها، و تقديم أفضل قيمة لهم بشكل مميز وأسرع مما يقدمونه المنافسين الآخرين .

٢- أبعاد الميزة التنافسية :

اهتم العديد من الباحثين بأبعاد الميزة التنافسية، حيث أنها عبارة عن الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات أو الخدمات، لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من هذه الخصائص أن تحقق تفوقاً تنافسياً على غيرها من المنظمات الأخرى، وهنا ستحدث الباحثة عن بعدين هامين من أبعاد الميزة التنافسية الهامة سيتم تحليلها ودراستها (أبو شامة ، ٢٠١٥ ، ص٣٦) و هي :

- الجودة Quality: ترتبط الجودة برغبات العملاء، وبمتطلبات السوق، وبتقديم منتجات أو خدمات تتلاءم مع احتياجات عملاءها، حيث أنها تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد و تجاوزها، وذلك العمل على تحسين كافة الأنشطة لتحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية في كل المراحل، و تهدف المنظمة من خلال تحقيق هذا البعد إلى الارتقاء لمستوى تحقيق رغبات العملاء، وتقديم الخدمات و المنتجات الخالية من الأخطاء وأقل كلفة ممكنة، وذلك عبر أداء العمل الصحيح بشكل صحيح (العماري ، ٢٠١٧ ، ص٤٣)، وتعرف الباحثة الجودة بأنها تحقيق المنظمة لأهدافها المطلوبة ، و ذلك في تقديم الخدمات أو المنتجات ذات النوعية المتميزة و بالطريقة المناسبة إلى الفئات المستهدفة .

– الاستجابة **Responsiveness** : إن ككل منظمة يكون هدفها الأساسي هو تحقيق الاستجابة للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم لتحقيق الميزة التنافسية لها، وتعمل جاهدة لتحقيق ذلك عن طريق أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات العملاء ، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على تحقيق الاستجابة المتميزة للمستفيدين (أبو شامة ، ٢٠١٥ ، ص ٤٠)، وبذلك تُعرف الباحثة الاستجابة بأنها تقديم المنظمة خدمات ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدم المنافسين .

التّوجّه الاستراتيجي :

١- مفهوم التّوجّه الاستراتيجي **Strategic Orientation** :

يُعرف التّوجّه الاستراتيجي بأنه اتجاه المنظمة نحو خلق سلوكيات استراتيجية مناسبة لتحقيق أداء متفوق ومستمر، حيث أنه يمثل الهدف الرئيسي من التّوجّه الاستراتيجي في خلق التوافق الاستراتيجي بين الموارد الداخلية للمنظمة والقوى الخارجية المحيطة بها (Hussain et al ... , 2013 , p21)، كما عُرف على أنه مبادئ أساسية تنعكس في مختلف الأنشطة و العمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تخلق السلوكيات اللازمة للوصول للأداء المتفوق (Ho , p16 , 2014)، كما تم توصيف التّوجّه الاستراتيجي بأنه عقلية تنظيمية في صياغة الأهداف التنظيمية و تطوير و نشر الاستراتيجيات تتوصل إلى تحقيق هذه الأهداف، وإلى ربط الرؤية الطويلة الأجل للمنظمة بخطط العمل اليومية، على اعتباره بأنه عامل حاسم يمكن أن يحدد مدى فشل المنظمة أو نجاحها (Omonkhomlomen , 2019 , p519)، وترى الباحثة أن التّوجّه الاستراتيجي عبارة عن آلية تستند عليها المنظمة في تحديدها للخطوط العريضة لخطتها وجداول أعمالها المستقبلية ، حيث تعتمد هذه الآلية على جمع المعلومات الهامة حول الفئات المستهدفة التي تكون محور اهتمام المنظمة، وحول المنافسين وحول آخر المستجدات الحاصلة في عالم التكنولوجيا، و حول الفرص المتاحة أمامها واستغلالها بكافة الطرق الإبداعية، ومن ثم استخدام هذه المعلومات لتصب في مصلحة المنظمة لجعلها متميزة وذات أداء متفوق .

٢- أنواع التّوجّه الاستراتيجي :

وفي حديثنا عن هذه الانواع، هناك العديد من الدراسات كدراسة (غنّام ، ٢٠١٧) ودراسة (أبو نجم ، ٢٠١٨)، ودراسة (عبد الله ، ٢٠١٧)، ودراسة (الشريفي ، ٢٠١٩) ، حيث اجتمعت هذه الدراسات على اعتماد أبعاد هذا التصنيف المتمثلة في كل من التوجه نحو العملاء، والتوجه نحو المنافسين، والتوجه نحو الإبداع، والتوجه نحو التكنولوجيا ، وتتمثل هذه التوجهات بما يلي :

١- التّوجه نحو العملاء **Customer Orientation** : أدركت المنظمات على اختلاف أنواعها بأن العميل هو

المورد الأكثر ندرة على الرغم من كثرتهم، حيث أصبح العميل من أهم أصولها والأصعب في تكوينه والمحافظة عليه، وانطلاقاً من ذلك اعتمدت المنظمات توجهات تقوم على الاهتمام المتزايد بالعميل و التوجه نحوه، حيث باتت تنظر إلى العميل على أنه الغاية المنشودة، وتبني سياسات و استراتيجيات توجه سلوكها وأعمالها نحو عميلها (نوري ، ٢٠١٦ ، ص ٣١٦) .

وفي تعريفنا للتوجه نحو العملاء فقد تم وصفه بأنه ثقافة تنظيمية تسهل فهم العملاء المستهدفين ، و تسمح بالإشياء المستمر لقيمة العميل (Narver&Slater , 1990,P25)، كما قد تم اعتباره على أنه قدرة المنظمة على التحقق باستمرار في الاحتياجات الكامنة للعملاء، وكشف الاحتياجات المستقبلية (Hawa, 2015 ,P15).

التَّوجُّه نحو المنافسين Competitors Orientation :

أدركت المنظمات بأن مهمة إيجاد عملاء جدد يتطلب منها التَّوجُّه نحو المنافسة وأن تكافح منافسيها في سبيل الاحتفاظ بعملائها، كما تؤكد المنظمات ذات التَّوجُّه نحو المنافسة على فهم نقاط القوة والضعف على المدى القصير وعلى فهم القدرات الاستراتيجية الطويلة المدى لدى منافسيها الحاليين والمحتملين .
وبذلك فقد تم تعريف التوجه نحو المنافسين بأنه التَّوجُّه الذي يقوم على دراسة وتحليل نشاطات المنافسين بهدف فهم ورصد تحركاتهم المستقبلية القصيرة و البعيدة الأمد، واتخاذ الخطوات الملائمة للاستجابة لهم (عبدالله ، ٢٠١٧ ، ص١٢٣٠)، كما تم توصيفه بأنه التَّوجُّه الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها (أبو نجم ، ٢٠١٨ ، ص ١٤) .

٢- التَّوجُّه نحو الإبداع Innovation Orientation :

يرتبط التَّوجُّه نحو الإبداع ارتباطاً إيجابياً بنجاح المنظمات على المدى الطويل، حيث أن يعزز من مرونة المنظمة والاستعداد للتغيير وإدخال كل ما هو جديد للمنظمة مع التقليل من الجمود والانغلاق، فقد تم تعريف التوجه نحو الإبداع بأنه أحد الموارد التكنولوجية التي تعد كأداة تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة (جلاب ، ٢٠١٣ ، ص٤٩)، وأيضاً تم اعتباره بأنه مجموعة الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية جديدة، وطرق و أساليب أكثر كفاءة و فاعلية في إنجاز أهداف المنظمة، وأكثر خدمة للمجتمع .

التَّوجُّه نحو التكنولوجيا Technology Orientation :

توصلت المنظمات إلى أن توصيل أفضل قيمة للعميل و تحقيق نجاحها على المدى الطويل يتم من خلال الابتكارات الجديدة و الحلول التكنولوجية، وتطوير تقنيات جديدة و تكيف التقنيات الحالية (Hakala , 2010 , p13)، حيث تُعتبر المنظمات ذات التَّوجُّه نحو التكنولوجيا هي منظمات تتمتع بالقدرة والإرادة العالية لاكتساب خلفية تكنولوجية كبيرة و متميزة، وتستخدمها في تطوير منتجات وخدمات جديدة، حيث يشير التوجه نحو استخدام التكنولوجيا إلى انفتاح المنظمة على الأفكار الجديدة وميلها نحو تبني تقنيات جديدة أثناء محاولات تطوير المنتجات أو الخدمات لديها (Oberg , 2018 , p19)، وفي تعريف التوجه نحو التكنولوجيا فقد تم اعتباره بأنه ميل المنظمة إلى استخدام الابتكارات والتقنيات الجديدة في سبيل تقديم الحلول التكنولوجية بشكل أكبر (Obeidat , 2016 , P482) .

الإطار العملي للبحث**١- مجتمع وعينة البحث :**

تمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين في كل من الإدارة العليا و الوسطى القائمين على عملية التحقق من الميزة التنافسية والتوجه الاستراتيجي بالمستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس، اعتمدت الباحثة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة و ذلك بتوزيع ٣٥ استبانة على هذه العينة في كل من الهيئة العامة لمستشفى الشهيد مجد عبدالله والهيئة العامة لمستشفى الأطفال .

٢- أدوات البحث :

قامت الباحثة بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد قُسمت إلى قسمين :

- القسم الأول : التوجّه الاستراتيجي، ولقد تضمن هذا القسم ٤ محاور: - المحور الأول : التوجه نحو العملاء (٥) فقرات ، المحور الثاني : التوجه نحو المنافسين (٥) فقرات ، المحور الثالث : التوجه نحو الإبداع (٥) فقرات ، المحور الرابع : التوجه نحو التكنولوجيا (٥) فقرات .
- القسم الثاني : الميزة التنافسية، ولقد تضمن هذا القسم محورين : المحور الأول : الجودة (٤) فقرات، والمحور الثاني : الاستجابة (٤) فقرات .
وتضمنت الاستبانة خمس إجابات تم إعطاؤها تقيّم عند معالجة البيانات حسب مقياس ليكرت، حيث كانت دائماً (٥)، غالباً (٤)، أحياناً (٣)، نادراً (٢)، أبداً (١) .

٣- منهج البحث و طرق جمع البيانات :

لقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وذلك بهدف جمع البيانات واختبار فرضيات البحث، وقد تم جمع البيانات الثانوية من خلال الاعتماد على الكتب رسائل الماجستير والدكتوراه، كما تم جمع البيانات الأولية عن طرق الاعتماد على استبانة قُسمت لقسمين ، القسم الأول استبانة خاصة بالتوجه الاستراتيجي، والقسم الثاني استبانة خاصة بالميزة التنافسية .

٤- ثبات الاستبانة :

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدى ثبات الاستبانة ، فإذا كانت قيمة المعامل المحسوبة لكل متغير أكبر من 0.6 فالاستبانة تتمتع بالثبات .

جدول رقم (1) قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الموزعة على كل من الإدارة العليا و الوسطى

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التوجه نحو العملاء	5	0.738
التوجه نحو المنافسين	5	0.749
التوجه نحو الإبداع	5	0.682
التوجه نحو التكنولوجيا	5	0.709
التوجه الاستراتيجي	20	0.755
الجودة	4	0.651
الاستجابة	4	0.755
المنافسة	8	0.750
كامل الاستبانة	28	0.752

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور كانت أكبر من 0.6 ، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة 0.752 ، و بالتالي الاستبانة تتمتع بالثبات .

١- الاختبارات الإحصائية :

تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية في البحث : معامل ألفا كرونباخ : لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، اختبار التوزيع الطبيعي : لمعرفة ما إذا كانت البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي، اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث .

اختبار الفرضيات

اختبار التوزيع الطبيعي :

قبل البدء باختبار كل من الفرضية الرئيسية و الفرضيات التي تنفرع عنها، لا بد من التحقق بشأن خضوعها للتوزيع الطبيعي، وذلك بغرض التأكد من أنه سيتم القيام باختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية أم اللامعلمية، ولذلك قامت الباحثة بإجراء اختبار كولموغوروف _ سميرنوف كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المتغير	عدد الفقرات	قيمة كولموغوروف_سميرنوف K_S
التوجه نحو العملاء	5	0.823
التوجه نحو المنافسين	5	0.833
التوجه نحو الإبداع	5	0.840
التوجه نحو التكنولوجيا	5	0.957
الجودة	4	1.1023
الاستجابة	4	0.927

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل كولموغوروف _ سميرنوف لجميع المتغيرات كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن جميع البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية عليها لتحليلها .

اختبار الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية للبحث على " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس " .

جدول رقم (3) _ جدول معامل الارتباط و معامل التحديد بين التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815	.664	.654	2.25191

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (4) _ جدول تحليل التباين ANOVA - التوجه الاستراتيجي -

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	330.539	1	330.539	65.181	.000
Residual	167.347	33	5.071		
Total	497.886	34			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (٥) تحليل الانحدار (جدول المعاملات)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.637	3.508		1.32	.000
التوجه نحو العملاء	2.160	0.743	1.154	2	.00
التوجه نحو المنافسين	2.270	0.833	1.483	2.62	0
التوجه نحو الإبداع	0.223	0.196	0.146	2	.01
التوجه نحو التكنولوجيا	1.165	0.632	1.584	2.72	1
				3	.263
				1.14	.02
				0	1
				2.83	
				4	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

- ويتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.815 وهذا يعني أن الارتباط إيجابي و قوي بين التّوجّه الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.664، اي أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما قيمته 66.4% من تحقيق الميزة التنافسية، كما يوضح الجدول رقم (4) أن قيمة Sig 0.000 وهي أقل من 0.05، و بذلك يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتّوجّه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي نقوم برفض الفرضية الرئيسية التي تنص على انه "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة".

- وكما يتضح من جدول معاملات الانحدار رقم (5) أن لكل من التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافسين والتوجه نحو التكنولوجيا أثر ذو دلالة معنوية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة Sig لكل منها قيم أقل من 0.05، بينما نلاحظ بأن التوجه نحو الإبداع لا يوجد له أثر ذو دلالة معنوية في تحقيق الميزة التنافسية حيث كانت قيمة Sig أكبر من 0.05، وبناءً لما سبق توصلت الباحثة إلى رفض كل من الفرضية الفرعية الأولى و الثانية و الرابعة، وقبول الفرضية الفرعية الثالثة وفقاً لما يلي :

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .

و بذلك تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل التالي :

$$y = a + b1x1 + b2x2 + b4x4$$

$$y = 4.637 + 2.160x1 + 2.270x2 + 1.165x4$$

حيث أن b تعني معدل التغير في قيمة y ، و a هي ثابت المعادلة ، و تم ترميز التوجه نحو العملاء بx1 و التوجه نحو المنافسين ب x2 و التوجه نحو الإبداع بx3 و التوجه نحو التكنولوجيا بx4 .

نتائج اختبار الفرضيات :

١- توصلت الباحثة إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، وكانت العلاقة إيجابية وقوية حيث بلغ معامل الارتباط 0.815 ، كما أن معامل التحديد قد بلغ 0.664، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته 66.4% في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .

٢- توصلت الباحثة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه نحو العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .

٣- توصلت الباحثة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه نحو المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .

٤- توصلت الباحثة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه نحو الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .

٥- توصلت الباحثة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه نحو التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس .

٦- التوصيات :

- توصي الباحثة المستشفيات الحكومية محل الدراسة إلى السعي الدائم لتحقيق عملية التوجه الاستراتيجي و تحديده بالشكل الذي يجعل منه مصدراً للوصول للميزة التنافسية .
- توصي الباحثة بأن يكون التوجّه نحو العملاء بالنسبة للمستشفيات الحكومية هي أول التوجهات الاستراتيجية التي ترسم لتحقيقها، لأن العملاء والمحافظة عليهم و العمل على تلبية احتياجاتهم هو المصدر الأول و الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية وذلك عبر الاستجابة السريعة لمتطلباتهم والتحقق بشكل دائم من هذه المتطلبات، وتسهيل إجراءات الدخول والقبول من قبل الأفراد العاملين ضمن المستشفيات محل الدراسة ،والسعي لتوفير كافة الخدمات العلاجية والوقائية لعملاء هذه المستشفيات .
- توصي الباحثة المستشفيات الحكومية محل الدراسة بالبقاء على اطلاع ومعرفة على آخر ما توصلت إليه غيرها من المستشفيات في مجال تقديمها للخدمات الصحية و العلاجية، وأن تُبدي ردة فعل سريعة لأي تميز تقوم به هذه المستشفيات، وذلك بغرض المحافظة على موقعها التنافسي والاستمرار بميزتها التنافسية على الأمد الطويل .
- توصي الباحثة بزيادة الاهتمام بتحقيق التوجّه نحو الإبداع، وذلك بأن تشجع الإدارة العليا جميع المبدعين المتميزين اصحاب المقترحات الجديدة ، و ذلك بتطبيق هذه المقترحات المقدمة وتحويل الأفكار إلى واقع عملي ملموس، وأيضاً أن تعمل على تخصيص ميزانية لتطبيق أفكارهم و مقترحاتهم الإبداعية والاستفادة منها، وتقديم كافة أشكال الحوافز والتقدير لهم، وذلك لما للتوجّه نحو الإبداع من دور كبير في جعل المنظمة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في خدماتها الصحية و العلاجية المقدمة وخلق طرق إبداعية جديدة
- توصي الباحثة المستشفيات الحكومية محل الدراسة على المحافظة على نسبة الاهتمام بالتكنولوجيا، وأن تكون دائماً على اطلاع مستمر بأخر ما توصل إليه العالم في المجال التقني الصحي، وذلك لضمان المحافظة على ميزتها التنافسية مقارنة بالمستشفيات الاخرى .
- توصي الباحثة المستشفيات الحكومية محل الدراسة بديورات تدريبية للعاملين بالمشفى، وذلك بفرض زيادة المعرفة والخبرة في كيفية التعامل مع الأجهزة التقنية المتوفرة بالمشفى، والتعلم على استغلالها بالشكل الامثل، وذلك بما يحقق الميزة التنافسية لها .

٧- المراجع :

المراجع العربية :

- ابن الغيصم ، سعود و الزعبي ، خالد ، (٢٠٢٠) ، ((أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة _ دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية)) ، جامعة مؤتة ، السعودية .
- أبو نجم ، ميرنا ، (٢٠١٨) ، ((أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات في صناعة القرارات _ دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية)) ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا .
- أبوشامة ، فادية ، (٢٠١٥) ، ((دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية _ دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية)) ، دراسة قُدمت لنيل درجة الماجستير ، جامعة الخليل - كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، فلسطين .

- بن أحمد ، محمد ، (٢٠١٧) ، ((دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط)) ، دراسة قُدمت لنيل درجة الماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر .
- جلاب ، إحسان ، (٢٠١٣) ، ((دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية - بحث ميداني في جامعة كربلاء)) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، العدد (٣) ، ص٤٢ - ص٦٤ ، كربلاء ، العراق .
- الشريفي ، علي ، (٢٠١٩) ، ((دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية و تأثيره في الضغوط التنافسية - دراسة استطلاعية في شركات الاتصال في العراق)) ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد (٢٥) ، ص١٩٢ - ص٢٢٠ ، كربلاء ، العراق .
- عبد الله ، سامي ، (٢٠١٦) ، ((تشخيص واقع مكونات التوجه السوقي في المنظمات الخدمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري عدد من المستشفيات في القطاع الخاص في مدينة أربيل)) ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، العدد (٥) ، ص١٢٢٤ - ص١٢٣٩ ، إقليم كردستان ، العراق .
- العصار ، عبد الفتاح ، (٢٠١٩) ، ((أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بوزارة التربية و التعليم العالي)) ، دراسة قُدمت لنيل درجة الماجستير ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا - قسم القيادة و الإدارة ، غزة ، فلسطين .
- العماري ، عبد الكريم ، (٢٠١٧) ، ((اثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية و الأهلية اليمنية)) ، دراسة قُدمت لنيل درجة الماجستير ، جامعة الأندلس للعلوم و التقنية - كلية العلوم الإدارية ، اليمن .
- غاني ، زهرة و بن سعيد ، غوتية ، (٢٠١٩) ، ((أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة من وجهة نظر عينة من الاساتذة و الموظفين الإداريين في كلية الآداب و اللغات)) ، مذكرة قُدمت لنيل درجة الماجستير ، جامعة أحمد دراية - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر .
- القراري ، حاتم ، (٢٠١٤) ، ((الدور المعدل للهيكلة التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و أداء الشركات السودانية)) ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - كلية الدراسات العليا ، السودان .
- نوري ، حيدر ، (٢٠١٦) ، ((أثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق و شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية)) ، مجلة الدنانير ، العدد (٩) ، ص٣١٤ - ص٣٤٨ ، ديالى ، فلسطين .
- المراجع الأجنبية :

-Ho , Wing , (2014) , ((*Multiple Strategic Orientation And Business Performance : A Comprehensive Investigation Of High-Tech Firms*)) , Thesis university of Adelaide business school .

-Sigalas , Christos , (2015) , ((*Competitive advantage : The known unknown concept*)) , University of Piraeus – Department of business administration .

-Kaptuya , Chebet , (2014) , ((*The role of strategic orientation as a source of competitive advantage at geothermal development company in Kenya*)) , University of Nairobi , Kenya .

- Hawa , Hind , (2015) , ((**The effect customer orientation on customer satisfaction and examining the mediating effect of service quality – a case study at pharmacy one**)) , Middle East University – Faculty of business .
- Öberg , Anna , (2018) , ((**The effect of strategic orientation on the commercial exploitation of digitalization – A study on digitalization in Norwegian companies**)) , NORWEGIAN School Of Economics .
- Hakala , Henri , (2010) , ((**Configuring Out Strategic Orientation**)) , Universitas Wasaensis .
- Omonkhomlomen , Ibhiedu Amos , (2019) , ((**Strategic Orientation And Market Of Selected Deposit Money Banks In Lagos State , Nigeria**)) , Global Scientific Journals , Volume 7 , Issue 3 , p517 – p530 .
- Hussain , Syed and Azhar , Sarwar and Shahid , Maham , (2013) , ((**Strategic Orientation And Organizational Types : A Theoretical Link**)) , Journal Of Organization & Human Behavior , Volume 2 , Issue 3 , p17 – p31 .
- Obeidat , Bader , (2016) , ((**The Effect Of Strategic Orientation On Organizational Performance : The Mediating Role Of Innovation**)) , Int .J. Communication , Network And System Sciences , Jordan .