

أثر الإستراتيجيات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

(دراسة ميدانية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت)

محسن علي صالح باصم *

تاريخ تسلّم البحث: 2025/7/13م

تاريخ قبول النشر: 2025/10/15م

الملخص

استهدفت الدراسة تعرّف مستوى توافر الإستراتيجيات الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة وأبعادهما، وكذلك التعرف إلى أثر الإستراتيجيات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين البالغ عددهم: (1,035) موظفًا، يتوزعون على: (4) مصانع هي: مصنع المكلا، ومصنع تونا، ومصنع سبأ، ومصنع الوطنية، وأُخذت عينة قصدية من مجتمع الدراسة ممن يشغلون منصب: مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ونائب مدير إدارة، ورئيس قسم، ومختص، الذين يبلغ عددهم: (180) موظفًا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات باستعمال استبانة أعدت لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وأجري تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية: (IBM SPSS V.27)، وبرنامج: (SMART-PLS V3)، وبرنامج: (JAMOVI 2.3).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر متغيري الإستراتيجيات الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة وأبعادهما كان عاليًا. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الإستراتيجيات الوظيفية: (التسويق، والعمليات، والبحث والتطوير) في الميزة التنافسية المستدامة، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الإستراتيجيات الوظيفية: (المالية، والموارد البشرية) في الميزة التنافسية المستدامة. وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات، كان أهمها: توظيف مستوى التوافر العالي لمتغيرات وأبعاد الدراسة في تعزيز وتطبيق الإستراتيجيات الوظيفية بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجيات الوظيفية، الميزة التنافسية المستدامة، مصانع تعليب وتغليف الأسماك، محافظة حضرموت.

المقدمة:

الإستراتيجي الذي تسعى إليه المنظمات لضمان تفوقها المستمر وتميزها عن المنافسين على المدى الطويل. وتحقق هذه الميزة عندما تتمكن المنظمة من بناء قدرات فريدة في مجالات متعددة كتخفيض التكاليف، ورفع مستوى الجودة، وتعزيز المرونة، وتحسين عمليات التسليم، وتطوير الابتكار. وتكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في قدرتها على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وبناء سمعة تنظيمية قوية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمة. وترتبط الإستراتيجيات الوظيفية ارتباطًا وثيقًا بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ إذ إن التخطيط المحكم لهذه الإستراتيجيات وتكاملها يؤدي إلى تطوير قدرات تنظيمية متميزة يصعب تقليدها. ففي مصانع تعليب

تشكل الإستراتيجيات الوظيفية أحد الركائز الأساسية في مجال إدارة الأعمال؛ إذ تمثل الخطط والأساليب التي تتبناها الوظائف المختلفة داخل المنظمة - كالتسويق والتمويل والعمليات والموارد البشرية والبحث والتطوير - لتحقيق أهدافها الخاصة في إطار متكامل يدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة. وتسهم هذه الإستراتيجيات في توجيه الجهود الداخلية وتنسيقها لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، مما يجعلها أداة حيوية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتمكينها من الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.

أما الميزة التنافسية المستدامة، فتتمثل الهدف

* باحث دكتوراه بقسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

2- ما مستوى توافر متغير الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت؟

3- ما مدى تأثير الإستراتيجيات الوظيفية: (التسويق، والمالية، والعمليات، والموارد البشرية، والبحث والتطوير) في الميزة التنافسية المستدامة: (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت؟

ثانياً: أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

1- الأهمية العلمية للدراسة: تُعدُّ الدراسة مساهمة في تقليص الفجوة البحثية المعرفية بخصوص الإستراتيجيات الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة، لا سيما في ظل عدم تناول الدراسات العلمية المحلية والعربية للإستراتيجيات الوظيفية مجتمعة في ضمن متغير واحد على عكس الدراسات الأجنبية التي تطرقت لها، وذلك بحسب علم الباحث؛ إذ لاحظ الباحث في أثناء إستعراض الدراسات العلمية السابقة العربية والأجنبية أن الدراسات العربية لم تتطرق لمصطلح الإستراتيجيات الوظيفية وإنما تناولت كل إستراتيجية وظيفية أحاديًا، أما الدراسات الأجنبية فقد تطرقت لمصطلح الإستراتيجيات الوظيفية وتناولتها أحاديًا وجزئيًا وكليًا، وليس ذلك في علاقتها مع الميزة التنافسية المستدامة فحسب، بل مع غيرها من المتغيرات أيضًا.

2- الأهمية التطبيقية للدراسة: كونها تطبق في: (مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت) التي تُعدُّ أحد أهم القطاعات الصناعية محليًا وإقليميًا، ومحاولة لفت وتركيز أنظار القيادات الإدارية في المصانع محل الدراسة إلى الأثر الكبير الذي توديه الإستراتيجيات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

وتغليف الأسماك، يمكن أن يُسهم التكامل بين إستراتيجيات التسويق والتمويل والعمليات والموارد البشرية والبحث والتطوير في تحقيق تميز في جودة المنتج، وكفاية العمليات، وابتكار التغليف، مما يمنح المصانع ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

وبناءً على ذلك جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على أثر الإستراتيجيات الوظيفية بأبعادها: (التسويق، والمالية، والعمليات، والموارد البشرية، والبحث والتطوير) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها: (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) من خلال الإطار النظري الذي يوضح مفهوم وأهمية وأبعاد متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الجانب الميداني الذي يظهر المدى الذي تؤثر فيه الإستراتيجيات الوظيفية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، والذي ساعد بأثره في الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

منهجية الدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة:

خُددت مشكلة الدراسة باعتماد الباحث على الأدوات البحثية المعروفة لتحديد مشكلة الدراسة ومنها المقابلة؛ إذ قابل الباحث المديرين العاملين في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، وبذلك انحصرت مشكلة الدراسة في أن هناك غموضًا كبيرًا في علاقة الإستراتيجيات الوظيفية بالميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت والتي تضم أربعة مصانع هي: مصنع المكلا لتعليب الأسماك (الغويزي)، ومصنع تونا لتعليب وتغليف الأسماك (الريان)، ومصنع سبأ لتعليب الأسماك، ومصنع الوطنية لتعليب وتغليف الأسماك. وتمثلت تساؤلات الدراسة في الآتي:

1- ما مستوى توافر متغير الإستراتيجيات الوظيفية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت؟

ج - بيان أثر بُعد إستراتيجية العمليات في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

د- بيان أثر بُعد إستراتيجية الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

هـ - بيان أثر بُعد إستراتيجية البحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

رابعاً: الأنموذج الفرضي للدراسة:

بناءً على مشكلة وتساؤلات وأهمية وأهداف الدراسة، ومن اطلاع الباحث على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الدراسة، تم بناء الأنموذج الفرضي للدراسة بحسب الشكل رقم: (1) الآتي:

1- تقديم إطار مفاهيمي يعرف ويحلل المفاهيم المختلفة لمتغيرات وأبعاد الدراسة ممثلة في: (الإستراتيجيات الوظيفية، والميزة التنافسية المستدامة).

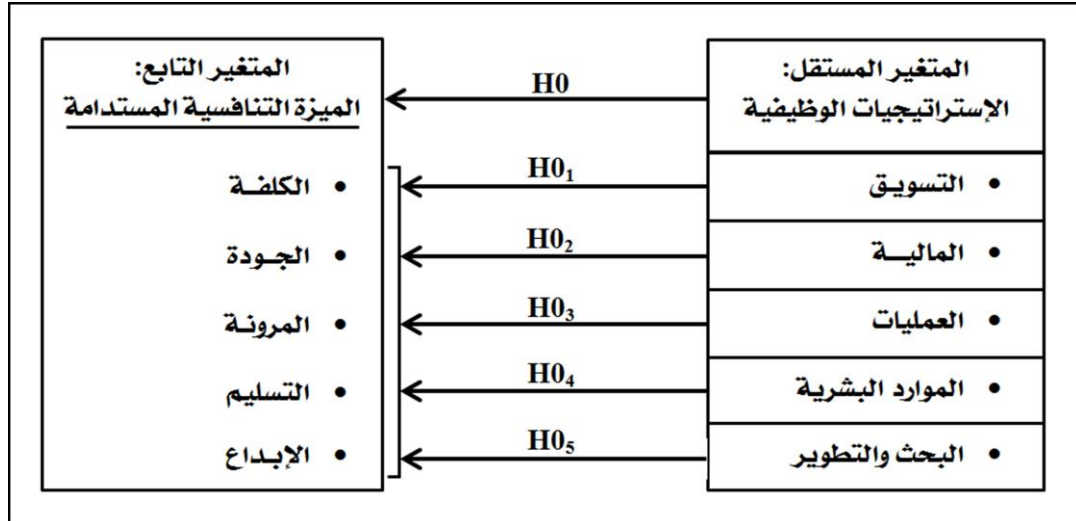
2- تعرف مستوى توافر متغير الإستراتيجيات الوظيفية وأبعاده في المصانع محل الدراسة.

3- تعرف مستوى توافر متغير الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده في المصانع محل الدراسة.

4- بيان أثر الإستراتيجيات الوظيفية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، ومن هذا الهدف الرئيس تتفرع الأهداف الفرعية الآتية:

أ- بيان أثر بُعد إستراتيجية التسويق في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

ب- بيان أثر بُعد إستراتيجية المالية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

شكل رقم: (1) الأنموذج الفرضي للدراسة

الفرضية الرئيسة للدراسة (H0):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى: $(\alpha \leq 0.05)$ للإستراتيجيات الوظيفية بأبعادها:

خامساً: فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أنموذج الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسة للدراسة وفرضياتها الفرعية كالآتي:

مصنع المكلا (الغويزي)، ومصنع تونا (الريان)، ومصنع سبأ، ومصنع الوطنية.

2- الحدود الزمانية: خلال المدة من يناير 2025م - يوليو 2025م.

3- الحدود البشرية: شملت الدراسة القيادات الإدارية التي تشغل الموقع الوظيفي: (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ونائب مدير إدارة، ورئيس قسم، ومختصاً) في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

سابقاً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه المنهج الأساس الذي يتوافق وطبيعة الدراسة بأسلوبين في جمع البيانات وتحليلها هما:

1- الأسلوب الوصفي: استعمل هذا الأسلوب في تناول موضوع الدراسة بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة والمقالات المنشورة في الدوريات المختلفة، التي تناولت هذا الموضوع من الناحية النظرية.

2- الأسلوب الوصفي التحليلي: استُخدم هذا الأسلوب لتكييف الجانب النظري من الدراسة لخدمة الجانب الميداني منها؛ فقد جُمعت البيانات والمعلومات، التي تتضمنها أسئلة الاستبانة وتُؤبّت وحُلّت باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

ثامناً: أساليب جمع بيانات الدراسة:

1- الجانب النظري: تضمن كل ما هو متوفر من مصادر عربية وأجنبية وأبحاث ودراسات محكمة، إضافة إلى الرسائل والأطاريح الجامعية، والكتب وشبكة الإنترنت والمكتبات الرقمية، والتي كانت ذات صلة بموضوع الدراسة وأسهمت في إثراء وبناء الجانب النظري.

2- الجانب الميداني: تضمّن الحصول على البيانات بتصميم استبانة تهدف إلى جمع البيانات وقياس أبعاد متغيرات الدراسة الحالية، لذلك حرص

(التسويق، والمالية، والعمليات، والموارد البشرية، والبحث والتطوير) في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت". وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى: (0.05) $\alpha \leq$ للإستراتيجية الوظيفية التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت".

ب - الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى: (0.05) $\alpha \leq$ للإستراتيجية الوظيفية المالية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت".

ج - الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى: (0.05) $\alpha \leq$ للإستراتيجية الوظيفية للعمليات في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت".

د- الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى: (0.05) $\alpha \leq$ للإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت".

هـ - الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى: (0.05) $\alpha \leq$ للإستراتيجية الوظيفية للبحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت".

سادساً: حدود الدراسة: حدود الدراسة تمثلت في الآتي:

1- الحدود المكانية: نفذت الدراسة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت وهي:

الباحث على بناء مقاييس تتلاءم وطبيعة متغيرات رئيسة يمكن استعراضها كما في الجدول رقم: (1) وميدان الدراسة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور الآتي:

جدول رقم: (1) مكونات فقرات الاستبانة

م	أجزاء الاستبانة	المتغيرات الرئيسية	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
أولاً	المتغيرات الديموغرافية	النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.	5	من إعداد الباحث
ثانياً	الإستراتيجيات الوظيفية	البُعد الأول: التسويق	6	(حسن وعبيد، 2023)، (المفتي والمعلوف، 2023)، (البوم، 2023)، (مولاي وزفان، 2022)، (Orwa et al., 2022)، (Njogu and Simon, 2022)، (Makena, 2022)، (Alserhan, 2020)، (Mishly, 2020)، (Kiluva and Senaji, 2020)، (Ngure, 2013)، (عباس، 2012)، (Erdem and Erdem, 2011).
		البُعد الثاني: المالية	6	
		البُعد الثالث: العمليات	7	
		البُعد الرابع: الموارد البشرية	6	
		البُعد الخامس: البحث والتطوير	6	
ثالثاً	الميزة التنافسية المستدامة	البُعد الأول: الكلفة	5	(أحمد، 2024م)، (Mseti, 2024)، (Kosiom et al., 2024)، (Albander et al., 2023)، (محمد وعاشور، 2023)، (محفوظ وآخرون، 2023م)، (Beigi et al., 2023)، (Hattab et al., 2023)، (Kanyingi, 2023)، (جزار ومزيق، 2022م)، (كوجر وهالو، 2022م)، (آدم وآخرون، 2022)، (حموش وسيفوني، 2022م)، (إبراهيم وآخرون، 2022م)، (الطيب بلاوي، 2022م)، (الزهيـري، 2022م)، (الدماك، 2022م)، (الحماـدي وسعيد، 2021م)، (جميل، 2021م)، (حياة، 2021م).
		البُعد الثاني: الجودة	5	
		البُعد الثالث: المرونة	5	
		البُعد الرابع: التسليم	5	
		البُعد الخامس: الإبداع	7	

المصدر: من إعداد الباحث 2025م.

ويوضح الجدول رقم: (2) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة، والاستبانات غير الصالحة والصالحة للتحليل كالآتي:

جدول رقم: (2) الاستبانات الموزعة والمسترجعة

وغير الصالحة والصالحة للتحليل

م	المصانع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات غير الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل
1	المكلا	79	74	4	70
2	تونا	35	34	1	33
3	سبأ	38	36	1	35
4	الوطنية	44	43	1	42
الإجمالي		196	187	7	180

المصدر: من إعداد الباحث 2025م.

تاسعاً: الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

حُلَّت بيانات الدراسة باستخدام برنامج: (IBM SPSS V.27)، وبرنامج: (V3 SMART-PLS)، وبرنامج: (JAMOVI 2.3)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية، واختبار معامل التضخم: (VIF)، واختبار التباين المسموح به: (Tolerance)، ومعاملات الارتباط الخطي: (Person Correlation)، واختبار مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي عن طريق كل من معاملات الالتواء والتقاطع وقيمتها المعيارية، والتحليل العاملي التوكيدي: (CFA) لاختبار مدى ملائمة البناء التكويني لأداة الدراسة مع البيانات الميدانية لاختبارات الموثوقية: (Reliability) والصلاحية: (Validity) لأداة الدراسة ومقياسها وتشمل: (الاتساق الداخلي والثبات باستخدام: Cronbach - Composite Reliability) ومؤشرات الصلاحية: (معامل الصدق

التمييزي Discriminant Validity)، ومعاملات الموثوقية للبنية العاملية: (معاملات التحميل Factor Loading، متوسط التباين المفسر AVE). ونماذج المعادلة البنائية: (SEM)، ومعامل التحديد: (R^2) والذي يتم الاعتماد عليه في تفسير التغيرات في المتغير التابع والتي تعزى إلى التغيرات في المتغير المستقل.

عاشراً: صدق وثبات أداة الدراسة: لكي يتم التأكد من صدق الاستبانة ومدى ثباتها قام الباحث بعدد من الاختبارات كالاتي:

1- اختبار قبل توزيع الاستبانة: ويضم قياس الصدق الظاهري، بعرضها على عدد من الخبراء والمتخصصين في ذات مجال فقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من وضوح وصحة فقراتها ومدى ملائمتها لما استخدمت له.

2- اختبار بعد توزيع الاستبانة: لغرض قياس صدق وموثوقية الاستبانة لجأ الباحث إلى إخضاع الاستبانة لاختبار كرونباخ ألفا: (Cronbach Alpha)، والجدول رقم: (3) يوضح أهم النتائج التي تم التوصل إليها كالاتي:

جدول رقم: (3) معاملات الثبات لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التسويق	6	85 %
المالية	6	87 %
العمليات	7	90 %
الموارد البشرية	6	87 %
البحث والتطوير	6	81 %
الإستراتيجيات الوظيفية	31	86 %
الكلفة	5	85 %
الجودة	5	76 %
المرونة	5	89 %
التسليم	5	86 %
الإبداع	7	90 %
الميزة التنافسية المستدامة	27	85 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS وبيانات الاستبانة 2025م.

وإستراتيجية الإنتاج) في القدرة التنافسية التنظيمية في مصانع السكر في غرب كينيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود تأثير كبير للإستراتيجيات الوظيفية في القدرة التنافسية لمصانع السكر في منطقة غرب كينيا.

3- دراسة (Njogu and Simon, 2022)

بمعنوان: "Functional Strategies and Performance: Empirical Evidence from Commercial Banks in Nakuru County in Kenya". استهدفت معرفة معرفة أثر الإستراتيجيات الوظيفية: (إستراتيجية العمليات، وإستراتيجية التسويق، وإستراتيجية المالية، وإستراتيجية الموارد البشرية) في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في مقاطعة ناكورو في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود مستوى توافر عالٍ لأبعاد الدراسة، ووجود أثر للإستراتيجيات الوظيفية في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

4- دراسة (Makena, 2022) بمعنوان:

"Influence of Functional Strategies on Competitive Advantage in AMREF Health Africa, Nairobi, Kenya" استهدفت معرفة أثر الإستراتيجيات الوظيفية: (إستراتيجية التسويق، وإستراتيجية المالية، وإستراتيجية الموارد البشرية) في الميزة التنافسية في مؤسسة إفريقيا للأبحاث الطبية في مدينة نيروبي في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود أثر للإستراتيجيات الوظيفية في تعزيز الميزة التنافسية.

5- دراسة (Agwu and Onwuegbuzie, 2017) بمعنوان:

"Strategic Importance of Functional Level Strategies as Effective Tools for the Achievement of Organizational Goal" هدفت إلى معرفة ودراسة إستراتيجيات المستوى الوظيفي: (إستراتيجية التسويق، وإستراتيجية المالية، وإستراتيجية الموارد

يتضح من الجدول رقم: (3) أن معامل الثبات لأداة الدراسة كان مقبولا إحصائيا لمتغيرات الدراسة، أي أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ إذ بلغ معامل الثبات لمتغير الإستراتيجيات الوظيفية: (0.86) تقريبا، ولمتغير الميزة التنافسية المستدامة: (0.85) تقريبا، وهو معامل ثبات قوي يُمكن الباحث من الاعتماد على بيانات أداة الدراسة.

الدراسات السابقة:

هناك عديد من الدراسات التي أجريت في مجال الإستراتيجيات الوظيفية، والميزة التنافسية المستدامة، والتي يمكن البناء عليها لما يمكن أن تقوم به مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت؛ لتعزيز الإستراتيجيات الوظيفية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وفيما يأتي عرض مختصر لبعض الدراسات التي أجريت على المستويين العربي والأجنبي:

1- دراسة (Opar and Mwasiagi, 2023) بمعنوان:

"Functional Level Strategies of Safaricom Public Limited Company, Kenya" استهدفت معرفة أثر إستراتيجيات المستوى الوظيفي: (إستراتيجية التسويق، وإستراتيجية المالية، وإستراتيجية الموارد البشرية، وإستراتيجية العمليات) في أداء شركة Safaricom PLC للهاتف المحمول في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود مستوى توافر عالٍ لأبعاد الدراسة، ووجود أثر لجميع الإستراتيجيات الوظيفية في الأداء في الشركة.

2- دراسة (Orwa et al., 2022) بمعنوان:

"Effective of Functional Strategies on Competitiveness of Sugar Industry in Western Kenya" استهدفت معرفة أثر الإستراتيجيات الوظيفية: (إستراتيجية التسويق، وإستراتيجية المالية، وإستراتيجية الموارد البشرية،

مصادر الابتكار/ الإبداع في الميزة التنافسية المستدامة بوجود الأثر الوسيط للابتكار المسؤول في صناعة الضيافة في فنادق 1- 5 نجوم في هانوي في فيتنام، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود أثر إيجابي لمصادر الابتكار في الابتكار المسؤول والميزة التنافسية المستدامة، وأن الابتكار المسؤول له تأثير إيجابي في الميزة التنافسية المستدامة.

9- دراسة (عبد العال، 2023م) بعنوان: "قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية". استهدفت قياس أثر الذكاء الإستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك التجارية بمحافظة القاهرة والجيزة في مصر، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: مستوى توافر عالٍ لأبعاد الدراسة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة.

10- دراسة (Quartey, 2019) بعنوان: "Knowledge and Sustainable Competitive Advantage of the Eyre Peninsula's Fishing Industry in Australia". استهدفت معرفة أثر المعرفة في خلق الميزة التنافسية المستدامة لصناعة صيد الأسماك في شبه جزيرة آير في أستراليا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود أثر للمعرفة بأبعادها في خلق الميزة التنافسية المستدامة في الصناعة محل الدراسة. مما سبق يمكن للباحث إيضاح أوجه تشابه واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كالآتي:

11- أوجه تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

أ- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف وهو توافر وتطبيق الإستراتيجيات الوظيفية

البشرية، وإستراتيجية الإنتاج والعمليات) كأداة لتحقيق الأهداف التنظيمية في منطمتين ماليتين مختارتين في ولاية لاغوس في نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود مستوى توافر وظيفي مهم وليس توافراً تحليلياً بأبعاد الدراسة، ووجود علاقة بين إستراتيجية التسويق ورضا العملاء، ووجد أن مرونة وفعالية الإنتاجية تؤدي إلى توسيع الشركة.

6- دراسة (أحمد، 2024م) بعنوان: "أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر: دراسة ميدانية". استهدفت تعرف مستوى إدراك وتطبيق الإدارة الرقمية بأبعادها، ومستوى إدراك الميزة التنافسية من عينة الدراسة بقياس أبعادها في البنوك المصرية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: مستوى توافر عالٍ لأبعاد الدراسة، ووجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرقمية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في البنوك المصرية.

7- دراسة (دوحان، 2024م) بعنوان: "تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية في مجموعة من المصارف في محافظة البصرة". استهدفت تشخيص وتحليل أثر الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة في مجموعة من المصارف في محافظة البصرة في العراق، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: مستوى توافر ضعيف لأبعاد الدراسة، ووجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية، ووجود تأثير مباشر للذكاء التنافسي في الميزة التنافسية المستدامة.

8- دراسة (Ngan et al., 2023) بعنوان: "Effect of Innovation Resources on Sustainable Competitive Advantage: The Moderating Role of Responsible Innovation from Evidence of Hospitality Industry in Vietnam". استهدفت معرفة أثر

حضر موت في اليمن؛ بما يحقق أداءً أفضل والمحافظة على التنافسية واستدامتها.

الإطار النظري للدراسة:

تم تناول الإطار النظري للدراسة على وفق المحاور الآتية:

أولاً: الإستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies):

يرى عدد من المختصين في مجال الإستراتيجية أن الإستراتيجيات الوظيفية تمثل تلك الإستراتيجيات التي تأتي في المستوى الثالث من مستويات الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الأعمال يُعدّان المنطلق الرئيس وعمود الارتكاز للإستراتيجيات التي توضع على مستوى الوظائف في المنظمة والتي تشمل: التسويق، والتمويل، والعمليات، والموارد البشرية، والبحث والتطوير، والتي يجب على كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى إسهام وظيفته في تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة (أبو قحف، 2002م، 270). ويستعرض الباحث الإستراتيجيات الوظيفية على وفق النقاط الآتية:

1. مفهوم الإستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies Concept):

عادةً ما تُعدّ الإستراتيجيات الوظيفية في الإدارة الإستراتيجية جزءاً من الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، وهي مُعدّة لمختلف المجالات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، مثل الإنتاج والتسويق والمالية ورأس المال البشري وغيرها، وتُساعد هذه الإستراتيجيات المديرين على تركيز أنشطة المنظمة على المجالات الوظيفية الرئيسة لإستراتيجيتها (Mark & Nzulwa, 2018)، وتُعدّ الإستراتيجيات الوظيفية تطويراً للإستراتيجية الأساسية للمنظمة، وتستهدف هذه العملية إلى الإجابة عن سؤال كيفية تحديد أولويات الاستثمار في الموارد البشرية، على سبيل المثال،

باعتبارهما من الأساليب الإدارية الحديثة المؤثرة في تحقيق التميز التنافسي والأداء المتفوق للمنظمات.

ب - اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ج - اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة طريقة رئيسة لجمع المعلومات.

د - اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Quartey, 2019) في مجتمع الدراسة المتمثل في صناعة صيد الأسماك.

1. ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أ. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وهو مصانع تعليب وتغليف الأسماك وهو مالم تتناولها الدراسات السابقة بحسب علم الباحث.

ب. أن الدراسة الحالية هي أول دراسة تناولت أثر الإستراتيجيات الوظيفية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك، في حين تناولت الدراسات السابقة الإستراتيجيات الوظيفية في منظمات صناعية وخدمية أخرى مختلفة بحسب علم الباحث.

ج. طُبِّقَت الدراسة الحالية بيئياً في: (حضر موت - اليمن)، في حين طُبِّقَت الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية.

د. شمول الدراسة الحالية على المتغير المستقل الإستراتيجيات الوظيفية بأبعاده: (إستراتيجية التسويق، وإستراتيجية المالية، وإستراتيجية العمليات، وإستراتيجية الموارد البشرية، وإستراتيجية البحث والتطوير)، وهو ما لم تشمله الدراسات السابقة العربية في ضمن متغير واحد بمصطلح الإستراتيجيات الوظيفية وإنما تطرقت لها أحاديًا، في حين تطرقت له الدراسات السابقة الأجنبية في ضمن مصطلح الإستراتيجيات الوظيفية، وذلك بحسب علم الباحث.

هـ. تخدم الدراسة الحالية - بصفتها دراسة ميدانية - مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة

وبناء إستراتيجية تفاضلية بناءً على مجموعات الموظفين المختلفة في المنظمة (Nasution, Mariatina & Zahreni, 2018). وينصب الاهتمام الرئيس في هذا المستوى على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة في أسواقها التقليدية (الحسيني، 2000م). ويستعرض الباحث عددًا من آراء الباحثين بشأن مفهوم الإستراتيجيات الوظيفية كالآتي:

جدول رقم: (4) يعرض عددًا من مفاهيم الإستراتيجيات الوظيفية على وفق آراء بعض الباحثين

م	الباحث	السنة	مفهوم الإستراتيجيات الوظيفية
أ	Pearce & Robinson	(2011)	الإستراتيجيات التي تستهدف دعم إستراتيجيات مستوى الأعمال وكذلك المنظمة.
ب	Lehner	(2014)	وتمثل الأقسام والأقسام التشغيلية في المنظمة المستويات الوظيفية، وتشمل الوحدات الوظيفية في المنظمة وظائف التسويق، والتمويل، والموارد البشرية، والبحث والتطوير، وتشارك هذه الوحدات في التأكد من أن تطوير وتنسيق الموارد بإستراتيجيات الوحدة على مستوى المنظمة والأعمال يتم تنفيذها بكفاءة وفاعلية.
ج	Ngure	(2016)	تهتم الإستراتيجيات الوظيفية باختيار مستوى الوظائف، والذي يسمى بالخيارات التكتيكية، للعديد من المجالات الوظيفية بما في ذلك الإنتاج والتسويق والعمليات والمالية والموارد البشرية.
د	Sablok, et cetera	(2017)	تقنيات تتخذها وظيفة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وأجهزة الخدمة بالاستفادة القصوى من الموارد بنجاح. يتم صياغة هذه الإستراتيجيات وفقًا للنصائح التي تقدمها الإدارة العليا.
هـ	Semwal & Dhyani	(2017)	تحدد إستراتيجية الدرجة الوظيفية ما يجب القيام به، وكيف يجب القيام به ومتى يجب القيام به، ومن يقوم به، كما تعمل في نهاية المطاف كدليل لمشرفي الدرجة الوظيفية والموظفين في جهاز الخدمة المحدد.
و	Kwon & Cho	(2020)	اختيار مستوى الوظائف، والذي يسمى بالخيارات التكتيكية، للعديد من المجالات الوظيفية بما في ذلك الإنتاج والتسويق والمالية والموظفين.
ز	Satish	(2020)	إستراتيجيات تقسم إلى خطط وسياسات قابلة للتحقيق تعمل جنبًا إلى جنب بعضها مع بعض.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المحددة في الجدول.

وانطلاقًا من المفاهيم الواردة في الجدول رقم: (4) يرى الباحث أنه يمكن تعريف الإستراتيجيات الوظيفية إجرائيًا بما يحقق أغراض الدراسة بأنها: الإستراتيجيات التي تمثل كل وظيفة من الوظائف الإدارية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك المتمثلة في: (التسويق، والمالية، والعمليات، والموارد البشرية، والبحث والتطوير) والتي تتكامل بعضها مع بعض لتحقيق أهدافها الخاصة وبما يحقق الأهداف العامة

في ضمن الإستراتيجية الشاملة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

2. أهمية الإستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies Importance):

تأتي أهمية الإستراتيجيات الوظيفية من أهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات؛ إذ تعمل الإستراتيجيات الوظيفية كجسر يربط بين الإستراتيجية العليا والعمليات اليومية للمنظمة، أي أنها خارطة الطريق العملية التي توجه كل قسم لئيسهم بخبراته المتخصصة لتحقيق أهداف المنظمة الشاملة، مما يؤدي في النهاية إلى نمو مستدام ومركز تنافسي قوي. وتمثل إستراتيجية التسويق أهمية كبيرة، وذلك لما تشهده المنظمات من تغيرات متسارعة في البيئة المحيطة بها والتي تتسم بعدم التأكد والتعقيد وشدة المنافسة التي تشهدها المنظمات، ولمواجهة التحديات لا بُدَّ من العمل في ضمن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة لكي تجعل التسويق الإستراتيجي أساسًا في دراسة ومعالجة المشكلات التي تواجهها ومن أجل الحصول على أعلى حصة تسويقية (حسن، 2020م، 302). وتُعَدُّ الإستراتيجية المالية السبيل الأمثل لمواجهة التحديات الاقتصادية والمالية والاجتماعية في ظل العولمة والأعمال ذات البُعد الدولي، لذلك يجب على المنظمة تبني إستراتيجية مالية فعالة تضمن إدارة جيدة لأموالها بما يكفل تعزيز المشاريع الاستثمارية واستغلال الفرص المتاحة وتقليل تأثير المخاطر البيئية (القطامين، 1996م، 35). كما تُعَدُّ إستراتيجية العمليات مرتكزًا أساسيًا يعمل على تطوير قدرات المنظمة؛ إذ إن تطوير إستراتيجية عمليات المنظمة يستلزم أن تكون عملية مستمرة؛ لأنه يجب فحص قدرات المنظمة على تلبية الأولويات التنافسية دوريًا، ويجب معالجة أي فجوات في الأداء بإستراتيجية العمليات (Krajewski, 2016, 28). كما تمثل

إستراتيجية الموارد البشرية أهمية كبيرة كونها تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد، بالإضافة لأثرها الكبير في تحقيق الجودة للمنظمة بتوفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وبما يضمن التنسيق والتعاون بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العليا للمنظمة (فياض، 2011م، 33). وأخيرًا، فإن صياغة إستراتيجية البحث والتطوير من قبل الإدارة العليا في كل قطاع الأعمال وعلى مستوى المنظمة، يحقق محفظة متوازنة من مشاريع البحث والتطوير، من حيث المخاطر والأفق الزمني للاستثمارات، التي وضعت بشكل مشترك من قبل المديرين العاملين ومديري البحث والتطوير، لذلك يحاول هذا النمط من الإدارة دعم مزيج متوازن من نظرة دفع التكنولوجيا ونظرة جذب السوق (فريدريك وبرادن، 2005م).

3. أبعاد الإستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies Dimensions):

تتكون معظم منظمات الأعمال من مجموعة من الوظائف الرئيسة والتي يطلق عليها وظائف المنظمة أو الإدارات الوظيفية، مثل: (التسويق، والمالية، والعمليات، والموارد البشرية، والبحث والتطوير) وغيرها، وذلك بحسب الهيكل التنظيمي لكل منظمة، وفي حال تبنت المنظمة فلسفة إدارية عليا تحدد إستراتيجيتها العامة، فإنه يتعين أن يكون لديها إستراتيجيات وظيفية منبثقة عن الإستراتيجية العامة للمنظمة لكل وظيفة من الوظائف التنظيمية المشار لها سابقًا. وبناءً على ذلك، فقد ركز الباحث على الإستراتيجيات الوظيفية: (إستراتيجية التسويق، وإستراتيجية المالية، وإستراتيجية العمليات، وإستراتيجية الموارد البشرية، وإستراتيجية البحث والتطوير) بوصفها أبعادًا للمتغير المستقل للدراسة الحالية، وذلك اعتمادًا على عدد من الدراسات العلمية الأجنبية، التي تناولتها بالدراسة والتحليل ومنها: دراسة Opar and Mwasiaji, (2023)، ودراسة

وبصفة عامة تتضمن الإستراتيجية المالية الغايات والتوجهات المتعلقة بالجانب المالي، والتي تريد المنظمة تحقيقها على المدى المتوسط والطويل، حيث تتضح بالقرارات المالية التي تعد أن الإستراتيجية ليس لكونها تتعلق بالأمـد الطويل بل لكونها ذات أهمية وتأثير في العائد (السالم، 2005م، 196).

ويعرف الباحث إستراتيجية المالية إجرائيًا بأنها: تلك الوظيفة الإدارية المحورية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك والتي تتخذ أفضل القرارات المالية بما يساعد على تنفيذ الأهداف المالية الإستراتيجية العليا للمصانع.

ج. بُعد إستراتيجية العمليات:

إن إستراتيجية العمليات هي نمط قرارات العمليات وسلسلة التوريد المرتبطة بها ذات الصلة بإستراتيجيات العمل ووظائف المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية (Schroeder & Goldstein, 2018, 19). وتُعد إستراتيجية العمليات مجموعة القدرات، التي تمكن المنظمة من رسم المسار الإستراتيجي الصحيح لتمكينها من رؤية مستقبلية لإيجاد سبل الإبداع لتحسين واقعها والاستعداد لمستقبلها (Ali, et al, 2022, 163).

ويعرف الباحث إستراتيجية العمليات إجرائيًا بأنها: تلك الوظيفة الإدارية المركزية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك والتي تضع النهج الواضح لسير عملياتها بمختلف وظائفها في سبيل الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية بالبقاء والتكيف مع بيئتها المتسارعة التغيير، بما يراعي قدرات المصانع ويؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في إطار الإستراتيجية العامة للمصانع.

د. بُعد إستراتيجية الموارد البشرية:

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي: "رسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري وكل ما يرتبط بالعلاقات الوظيفية وذلك بأساليب

Orwa et (2022)، وOrishede, (2022)، وal.,، ودراسة (Njogu and Simon, 2022)، ودراسة (Makena, (2022)، ودراسة (Varava et (2021)، ودراسة (Pramudhita, (2020)، ودراسة (Kiluva and Senaji, (2020)، ودراسة (Agwu and Onwuegbuzie, (2017)، ودراسة (Njure, (2013)، ودراسة (Erdem and (2011)، ودراسة (Erdem, وسعى الباحث إلى توضيح أبعاد الإستراتيجيات الوظيفية كالآتي:

أ. بُعد إستراتيجية التسويق:

إستراتيجية التسويق هي التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي وفقًا لما تطلبه الأسواق المستهدفة (Kotler, 1999, 87). وبصورة أكثر شمولية هي: "تطوير لرؤى المنظمة باتجاه السوق الذي تستهدف الوصول إليه، ووضع الأهداف، وإعداد برامج تسويقية، للاستجابة لمتطلبات قيمة الزبون في الأسواق المستهدفة (البكري، 2011م، 25).

ويعرف الباحث إستراتيجية التسويق إجرائيًا بأنها: تلك الوظيفة الإدارية الموجودة داخل مصانع تعليب وتغليف الأسماك والتي تضع أهدافها وإستراتيجياتها التسويقية بما يحقق متطلبات الزبون في الأسواق المستهدفة في ظل ما تحدده الإستراتيجية العامة للمصانع.

ب. بُعد إستراتيجية المالية:

الإستراتيجية المالية هي تلك الإستراتيجية المتخصصة والمحددة للإطار العام الذي يمكن في حدوده اتخاذ أفضل القرارات المالية، التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها المالية، والتي تحاول تعظيم القيمة المالية للمنظمة، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي الكافي للمنظمة، باستخدام الموارد المالية بطريقة تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي، الذي يمكن تحقيقه بمجموع قرارات المبادلة كالقروض، التوسع الداخلي وغيرها.

وطرائق جديدة ومعاصرة تتأقلم مع الإستراتيجية العامة في ظل المتغيرات البيئية المختلفة لتحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك بترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية (السلمي، 2000م، 76). ويعرف الباحث إستراتيجية الموارد البشرية إجرائيًا بأنها: تلك الوظيفة الإدارية المهمة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك، والتي ترسم سياسة تعامل المصانع طويلة الأجل مع العنصر البشري وكل ما يرتبط بالعلاقات الوظيفية، وذلك بأساليب وطرائق جديدة ومعاصرة تتأقلم مع الإستراتيجية العامة للمصانع.

هـ. بُعد إستراتيجية البحث والتطوير:

إن البحث والتطوير نشاط مقترن بالابتكار وتزويد المعرفة وتحويل نتائج البحوث إلى سلع وخدمات، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمات (Lipczynski & Wilson, 2004).

ويعرف الباحث إستراتيجية البحث والتطوير إجرائيًا بأنها: تلك الوظيفة الإدارية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك، التي تضع الأنشطة المنهجية لتحسين وتطوير المنتجات والعمليات بتحسين الجودة، وتطوير منتجات جديدة، وزيادة كفاءة الإنتاج، وتطوير التغليف، واستكشاف تقنيات حفظ مبتكرة، بالتجارب والتحليل ودراسات السوق، بهدف تلبية احتياجات الزبون، وتعزيز التنافسية، وتحقيق النمو، بما ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمصانع.

ثانيًا: الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage):

تسعى المنظمات بفعالية لتبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بسهولة ويسر، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل تحقيق ذلك وتحقيق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تُعرف بها ومن خلالها بتقردها عن

غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطاً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تؤدي هذا الأداء لكي تكتسب الميزة التنافسية، التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم (البكري، 2013م، 191). ويستعرض الباحث الميزة التنافسية المستدامة على وفق النقاط الآتية:

1. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

(Sustainable Competitive Advantage Concept):

تُعَدُّ الميزة التنافسية: (Competitive Advantage) امتداداً لمفهوم الميزة النسبية عند: (Ricardo)، في أواخر السبعينيات في شركة ماكينزي للاستشارات، بسبب زيادة الاهتمام بمفهوم الميزة النسبية بوصفها حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء (Chutkaew, 2006, 33)، أما صفة الاستدامة: (Sustainable) فتعني المدة التي توفرها الموارد للمنظمة من أجل الحفاظ على قدرتها على الاستمرار لمدة زمنية غير محدودة (محفوظ وآخرون، 2023م، 863) نقلاً عن: (المسعودي، 2007م، 16)، وقد ورد مصطلح الميزة التنافسية بصيغ مختلفة كالميزة التنافسية المستمرة أو الميزة التنافسية المتواصلة، فهي كلها تحمل نفس المدلول، كما أنه لا بُدَّ من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق أساساً من مفهوم الميزة التنافسية مع إضافة عامل الزمن المستقبلي (طالب والبناء، 2012م، 15)، ولقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، إذ ذكر (George Day, 1984) الذي يُعَدُّ أول من قدم إسهامات في تعريف هذا المفهوم، أنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء (البكري وبني

حمدان، 2013م، 7)، لكن الحقيقة التي يُستند عليها
 في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هي ما قدمه
 (Porter, 1985, 1-3) في أنموذجه المعروف في
 تحديد إستراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة
 بالمنتجات التي تقدمها المنظمة والتي تتوافق مع
 حاجات وقدرات المشتري، والميزة التنافسية المستدامة
 هي: القدرة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عدة
 أساليب والتي لا تتوافر لدى المنافسين (Kotler,
 53, 2016)، ويستعرض الباحث عدداً من آراء
 الباحثين بشأن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة كالاتي:

**جدول رقم: (5) يعرض عدداً من مفاهيم الميزة التنافسية
 المستدامة على وفق آراء بعض الباحثين**

م	الباحث	السنة والصفحة	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
أ	Kiprop	(2014، 5)	قيام المنظمة بتطبيق إستراتيجية تكون فريدة ومتميزة وقادرة على خلق قيمة مستدامة تتميز بها المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة في السوق.
ب	Quaye & Mensah	(2018، 15)	فائدة طويلة الأجل ناتجة عن عمليات خلق قيمة فريدة بشكل غير متزامن مع المنافسين المحتملين والتي لا يمكن نسخها بسهولة.
ج	الشمري	(2021، 233)	ميزة للتفوق على المنافسين تكسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما عن طريق أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى.
د	الغرباوي وآخرون	(2021، 36)	هي الجهود والابتكارات والتطورات التي تمارسها المنظمات من أجل الوصول إلى مركز وموقف مميز تتفرد به عن غيرها من المنظمات وكذلك الحفاظ على هذا المركز لمدة أطول ويتطور أكثر يواكب التغيرات والتطورات الحاصلة وما ستحصل في المستقبل.
هـ	Shah	(2022)	"قدرة المنظمة على وضع إستراتيجية لتعزيز أدائها ودعم قدرتها على التنبؤ باحتياجات السوق والاستجابة السريعة للتغير في البيئة الخارجية".
و	صغير والحلاوي	(2023، 69)	القيمة التي تحققها المنظمة لزيائنها في الوقت الحالي مع استمرار تحقيقها في المستقبل لضمان المنافسة المستدامة في السوق وتحقيق ربحية أعلى للمنظمة.
ز	دوحان	(2024، 49)	التطوير المستمر للموارد والقابليات والتي تستطيع المنظمة بها التغلب على المنافسين الحاليين والمحتملين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المحددة في الجدول.

وانطلاقاً من المفاهيم الواردة في الجدول رقم: (5)
 يرى الباحث أنه يمكن تعريف الميزة التنافسية
 المستدامة إجرائياً بما يحقق أغراض الدراسة بأنها:
 قدرة مصانع تعليب وتغليف الأسماك على تحقيق أداء
 أفضل من منافسيها، وامتلاكها مجموعة من الموارد
 والقدرات، التي تمكنها من تنفيذ إستراتيجيات تزيد من

قيمتها وتقل من تكاليفها؛ وذلك على المدى الطويل وباستدامة.

2. أهمية الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage Importance):

تكمُن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في توفير انسجام بين كلٍّ من موارد المنظمة والفرص البيئية وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي، وأن العامل الرئيس للحفاظ على الربحية في السوق التنافسي هو امتلاك ميزة تنافسية مستدامة باتّباع إستراتيجية مناسبة، وتُبنى الإستراتيجية بالاعتماد على الميزة التنافسية التي لا تتوفر لدى المنافسين ولمدد طويلة، وتتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في الآتي:

أ. أن لموقع الميزة التنافسية أهمية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في ضمن هذه الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض المفكرين إلى القول: "أنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها ميزة تنافسية" (الربيعاوي وآخرون، 2015، 561-562).

ب. تُعدُّ سلاحًا تنافسيًا أساسًا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك بتنمية معرفتها التنافسية وأيضًا القدرة على تلبية حاجات الزبائن مستقبلاً، بإيجاد تقنيات ومهارات تكون إنتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بسرعة (Hosseini et al, 2018, 2).

كما أنه في عالم الأعمال اليوم أصبحت أهمية الميزة التنافسية تكمن في كيفية استدامتها وكيفية جعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين، إذ إن

المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون ربحيتها أكبر من ربحية المنظمات الأخرى، وتكون قادرة على المحافظة عليها لوقت أطول، لذا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في النقاط الآتية (James, Obiri, 2018):

أ- أنها سلاح لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة بتنمية معرفتها التنافسية والقدرة على تلبية حاجات العملاء.

ب- أنها تُعدُّ معيارًا لنجاح المنظمات من غيرها.

ج - تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وتتمثل في أن المنظمة تبني إستراتيجيتها اعتمادًا على ميزة تنافسية مستدامة.

د- تُعدُّ هدفًا أساسًا وضروريًا تسعى إليه جميع المنظمات التي تستهدف التفوق والتميز، من حيث القدرة على استغلال الموارد والامكانات كذلك اختيار أنجح الطرائق الخاصة لتلبية حاجات العملاء ورغباتهم.

هـ- مرتبطة أساسًا بالأداء المتحقق من المنظمة والموظفين فيها، إذ يتطلب أن ترتقي المنظمة بأدائها على المنافسين للحفاظ على الميزة التنافسية.

3. أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

(Sustainable Competitive Advantage Dimensions):

تعددت الأبعاد التي شملتها الميزة التنافسية المستدامة بتعدد الدراسات التي تناولتها بالدراسة والتحليل، وقد سعى الباحث إلى حصر عدد من تلك الدراسات التي توضح أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الجدول الآتي:

جدول رقم: (6) أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

على وفق آراء عدد من الباحثين

م	المراجع	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة						
		الكلفة	الجودة	المرونة	التعليم	الابتكار	السرعة	الوقت
1	(Evans, 1993, 118)	✓	✓	✓	✓	✓		✓
2	(Hill & Jones, 2001, 126)	✓	✓	✓				✓
3	(Grant, 2002, 100)	✓	✓				✓	✓
4	(Davis et al, 2003, 33-35)	✓	✓	✓	✓			
5	(نديم، 2004م، 63-67)	✓	✓	✓	✓			
6	(أحلام، 2004م، 6-7)	✓	✓	✓	✓			✓
7	(مهدي، 2005م، 5-7)	✓	✓	✓	✓			✓
8	(Krajewski & Ritzman, 2005, 62)	✓	✓	✓	✓	✓		✓
9	(Swayne & Walter, 2006, 94)	✓	✓	✓	✓	✓		
10	(الجنابي، 2006م، 92-100)	✓	✓	✓	✓			✓
11	(العاوي، 2006م، 24-28)	✓	✓	✓	✓	✓		
12	(Stevenson, 2007, 14)	✓	✓	✓	✓			✓
13	(Baxter, 2008, 30-31)	✓	✓	✓	✓		✓	
14	(القطار، 2010م، 58)	✓	✓	✓	✓			✓
15	(فيروز، 2013م، 85-87)	✓	✓	✓	✓			✓
الإجمالي		15	15	14	13	4	2	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع في الجدول.

معدل السعر للمنظمات المنافسة (الحريزات، 2015م، 29)، وتُعرف بأنها سعي المنظمات إلى تأهيل مواردها البشرية ليصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بكفاية وفعالية، ومن ثم سوف يقلل من تكاليف الإشراف على العمل؛ لأن العاملين سوف يكونون محيطين بأداء أعمالهم (شاكر، 2015م، 84)، وتُعدُّ عملية لتقديم منتجات، أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين، مما يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق (الحياي، 2017م، 148). ويعرف الباحث الكلفة إجرائياً بأنها: العملية التي تتحكم بها مصانع تعليب وتغليف الأسماك في

وانطلاقاً من الجدول رقم: (6) فإن الباحث ومن أجل أغراض الدراسة الحالية اعتمد الأبعاد التي حصلت على أعلى تكرار في الدراسات السابقة وهي: (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع)، وذهب الباحث لتوضيح هذه الأبعاد كالآتي:

أ. **بُعد الكلفة:** الكلفة هي تقديم منتجات بشكل أفضل كفاية وفعالية، بالتحكم في تكاليف الإنتاج والتكنولوجيا والمهارات المستخدمة، والسعي لتعزيز الحصة السوقية، والتمتع باقتصاديات الحجم (خميسات وسليمان، 2013م، 45)، وهي أيضاً قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من

الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية غير المتوقعة وقدرتها على تكيف وضعها مع هذه التغيرات (اللوحي، 2017م، 13)، وتعرف أيضًا بأنها قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها بتنوع عالٍ، وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية المستمرة في السوق، وبحسب طلب الزبون وبدرجة أعلى من مستوى توقعاته، بالمرونة في العمليات الإنتاجية وكفاية العاملين (اليافعي، 2018م، 101).

ويعرف الباحث المرونة إجرائيًا بأنها: ضرورة تمتع مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت بالقدرة العالية على الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية غير المتوقعة، وتعزيز قدرتها على تكيف وضعها الداخلي مع تلك المتغيرات.

هـ. بُعد التسليم: التسليم هو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، وتقليص وقت الانتظار، ووقت التطوير، بإعادة تصميم العمليات والأنشطة (الجنابي، 2011م، 176)، وهو أيضًا تسليم المنتجات للزبائن بحسب الوقت المحدد لهم من المنظمة، ويُعبر هذا البُعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن، وتسليمها في الوقت المحدد المتفق عليه، وبأثره يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة في السوق (خميسات وسليمان، 2013م، 49)، ويُعرف بأنه تسليم المنتجات والخدمات للزبائن بحسب الوقت المحدد لهم من المنظمة، وذلك بقدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن، وتسليمها لهم في الوقت المحدد (الخطيب، 2014م، 104)، كما يُعرف أيضًا بأنه سعي المنظمة إلى إرضاء الزبائن بسرعة تقديم السلع والخدمات في الوقت المحدد، وبحسب الجداول الزمنية (محمد، 2015م، 124).

ويعرف الباحث التسليم إجرائيًا بأنه: سرعة استجابة مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت لطلبات الزبائن، وتقليص وقت الانتظار، والسرعة في تطوير المنتج، والتسليم في الوقت

محافظة حضرموت في تكاليف الإنتاج والتكنولوجيا والمهارات، بما يحقق تقديم منتجات ذات جودة أفضل وسعر أقل من المنافسين، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمصانع.

ب. بُعد الجودة: الجودة هي قدرة المنظمة على عكس جودة المخرجات ليدركها الزبون، أو أداء الأشياء بصورة صحيحة (Slack et al, 1998, 51)، وتُعرف بأنها شمول السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة، التي تحمل مقدرتها على احتياجات معينة (المسعودي، 2010م، 26)، وهي أيضًا أداء الأعمال بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع حاجات الزبائن ورغباتهم، ومقابلة احتياجات الزبون أولاً بأول، وفي كل وقت (الطائي والسبعائي، 2012م، 288)، وتُعد قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون، وتزويد عنها (شرفي وكواشي، 2014م، 637)، ويُظنر إليها على أنها قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين، ورغباتهم بشكل يتفق مع توقعاتهم (قمري، 2017م، 16).

ويعرف الباحث الجودة إجرائيًا بأنها: قدرة إدارة مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بما يتفق مع توقعاتهم، أو تجاوزها.

ج. بُعد المرونة: المرونة هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات بتنوع عالٍ، وتحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، وقدرتها على الاستجابة لمستويات الطلب، والتحكم بالحجم، والتسليم في أوقات مختلفة (Slack et al, 1998, 59)، وهي أيضًا القابلية على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات، وخدمات متنوعة (Render, 1999, 37)، ويُظنر لها بأنها الاستجابة السريعة المدروسة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات، وبما يتلاءم مع حاجات الزبائن (الحريزات، 2015م، 29)، وتُعرف بأنها قدرة المنظمة على

بالتنفيذ، أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (فاطمة الزهراء، 2017م، 15).

ويعرف الباحث الإبداع إجرائياً بأنه: قدرة مصانع تغليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت على دفع الموارد البشرية لاستخدام مهاراتها المختلفة وخصوصاً العقلية منها لخلق أفكار، ومفاهيم، وأشكال فنية، ونظريات حديثة، بما يفضي إلى طرائق جديدة ومبتكرة في تقديم المنتج، أو في إدارة التنظيم، وهيكلته، بصورة مختلفة عن المنافسين.

الإطار العملي للدراسة:

تم تناول الإطار العملي للدراسة على وفق المحاور الآتية:

أولاً: وصف عينة الدراسة: تم وصف خصائص أفراد عينة الدراسة كالاتي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب النوع: وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

المحدد، بإعادة تصميم العمليات والأنشطة. و. **بُعد الإبداع:** الإبداع هو عملية خلق منتج جديد غير مألوف، أو خصائص جديدة لمنتج موجود (Heap, 1989,7)، وهو أيضاً عملية عقلية؛ أي استعمال الإنسان عقله لخلق أفكار، ومفاهيم، وأشكال فنية، ونظريات تتصف بالحدثاء (عبد القادر، 2010م، 22)، ويُعرّف بأنه المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير (محمد، 2012م، 61)، كما يُعرّف بأنه قيام المنظمة بإنتاج منتجات، أو تقديم خدمات، أو استخدام طرائق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها، بإجراء تعديلات، وتغييرات تكنولوجية معينة لسد حاجة السوق، ومن ثم تحقق الميزة التنافسية (مهدي، 2014م، 5)، وينظر إليه بأنه التجديد بوصفه إعادة تشكيل، أو إعادة عمل الأفكار الجديدة التي تأتي من شيء جديد، ويتم التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة، وتطبيقها، وهو الجزء الملموس المرتبط

جدول رقم: (7) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %	الرتبة
النوع	ذكر	121	67.2%	1
	أنثى	59	32.8%	2
المجموع		180	100	—

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج: (IBM SPSS V.27) وبيانات الاستبانة 2025م.

أن هناك سياسة معينة في التوظيف أدت لتلك النتائج؛ لكن مع ذلك تُعدّ هذه النتائج مؤشراً إيجابياً على أن المرأة تؤدي أداءً مهماً وبحجم عمالة يصل إلى الثلث تقريباً في مصانع تغليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

يبين الجدول رقم: (7) أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة: (67%) تقريباً في حين نجد: (33%) تقريباً من الإناث؛ أي: إن فئة الذكور تأتي في المرتبة الأولى، في حين نجد فئة الإناث تأتي في المرتبة الثانية. وذلك يعود إلى الثقافة المجتمعية المحافظة والعادات والتقاليد السائدة في محافظة حضرموت، أو

2. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر: وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم: (8) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %	الترتبة
العمر	أقل من 30 سنة	43	23.9%	2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	93	51.7%	1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	37	20.6%	3
	50 سنة فأكثر	7	3.8%	4
المجموع		180	100	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج: (IBM SPSS V.27) وبيانات الاستبانة 2025م.

تأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة. ويتضح مما سبق أن: (96.2%) من أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 50 سنة، ويؤكد ذلك أن أغلب موظفي مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت هم من الفئات العمرية ذات الطاقة والحيوية، وأيضاً يؤكد حرص المصانع محل الدراسة على توظيف الشباب لعدة اعتبارات منها الطاقة البدنية والقدرة على تحمل العمل، وسرعة التكيف والتعلم واستيعاب التكنولوجيا، والحماس والرغبة في إثبات الذات.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي: وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

يبين الجدول رقم: (8) أن نسبة: (51.7%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، في حين نجد: (23.9%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، كذلك نجد: (20.6%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، وأخيراً نجد أن: (3.8%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم 50 سنة فأكثر. أي: إن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة تأتي في المرتبة الأولى، في حين نجد أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة تأتي في المرتبة الثانية، كذلك نجد أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة تأتي في المرتبة الثالثة، ونجد أن الفئة العمرية 50 سنة فأكثر

جدول رقم: (9) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %	الترتبة
المؤهل العلمي	ثانوية	17	9.4%	3
	دبلوم	62	34.4%	2
	بكالوريوس	84	46.7%	1
	دبلوم عالٍ	7	3.9%	4
	ماجستير	7	3.9%	4
	دكتوراه	3	1.7%	5
المجموع		180	100	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج: (IBM SPSS V.27) وبيانات الاستبانة 2025م.

تأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة. ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس وما فوق يمثلون بنسبة: (56.2%)، مما يدل على حرص مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت على توظيف حملة المؤهلات العلمية الجامعية في الأقسام ذات الأهمية والاختصاص من الناحية الإدارية والفنية.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي: وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

يوضح الجدول رقم: (9) أن نسبة: (9.4%) من أفراد عينة الدراسة تمثل مؤهل ثانوية، ونسبة: (34.4%) تمثل مؤهل دبلوم، ونسبة: (46.7%) تمثل مؤهل بكالوريوس، ونسبة: (3.9%) تمثل مؤهل دبلوم عالٍ، ونسبة: (3.9%) تمثل مؤهل ماجستير، ونسبة: (1.7%) تمثل مؤهل دكتوراه. أي: إن فئة المؤهل العلمي بكالوريوس تأتي في المرتبة الأولى، في حين الدبلوم تأتي في المرتبة الثانية، كما نجد أن الثانوية تأتي في المرتبة الثالثة، وكذلك نجد أن الدبلوم العالي والماجستير تأتيان في المرتبة الرابعة، وأن الدكتوراه

جدول رقم: (10) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي

المرتبة	النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير
6	1.7%	3	مدير عام	المسمى الوظيفي
5	3.3%	6	نائب مدير عام	
3	13.9%	25	مدير إدارة	
4	8.9%	16	نائب مدير إدارة	
2	30.6%	55	رئيس قسم	
1	41.7%	75	مختص	
-	100	180	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج: (IBM SPSS V.27) وبيانات الاستبانة 2025م.

عام في المرتبة السادسة والأخيرة. ومما سبق يتضح أن غالبية عينة الدراسة تمثل الموظفين المتخصصين في مجالات مختلفة داخل المصانع ممن لديهم خبرة ومعرفة بالمتغيرات الرئيسة للدراسة وتم اختيارهم بطريقة مقصودة، وأما باقي فئات المسميات الوظيفية من المرتبة الثانية إلى المرتبة السادسة فهي منسجمة في أعدادها مع الهيكل التنظيمي الهرمي في أي من منظمات الأعمال، حيث إن الموظفين في المستويات العليا عددهم أقل من الموظفين في المستويات الوسطى والمستويات الأدنى وهكذا.

يوضح الجدول رقم: (10) أن نسبة: (1.7%) من أفراد عينة الدراسة بمسمى مدير عام، ونسبة: (3.3%) نائب مدير عام، ونسبة: (13.9%) مدير إدارة، ونسبة: (8.9%) نائب مدير إدارة، ونسبة: (30.6%) رئيس قسم، ونسبة: (41.7%) مختص. أي: إن فئة المسمى الوظيفي مختص تأتي في المرتبة الأولى، في حين نجد أن رئيس قسم تأتي في المرتبة الثانية، فيما نجد أن مدير إدارة تأتي في المرتبة الثالثة، ونجد أن نائب مدير إدارة تأتي في المرتبة الرابعة، وأن نائب مدير عام تأتي في المرتبة الخامسة، وتأتي فئة مدير

5. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة: وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم: (11) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

المرتبة	النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير
2	26.7%	48	أقل من 7 سنوات	عدد سنوات الخبرة
1	43.3%	78	من 7 سنوات إلى أقل من 14 سنة	
3	23.9%	43	من 14 سنة إلى أقل من 21 سنة	
4	5.6%	10	من 21 سنة إلى أقل من 28 سنة	
5	0.6%	1	28 سنة فأكثر	
-	100	180	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج: (IBM SPSS V.27) وبيانات الاستبانة 2025م.

ثانيًا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:
تم استخراج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة ب: (الإستراتيجيات الوظيفية، والميزة التنافسية المستدامة) مجتمعة لكل متغير على حدة، فيما عُرِضت الاستبانة في الملاحق لإظهار فقرات كل الأبعاد منفردة، وذلك على النحو الآتي:

1. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الإستراتيجيات الوظيفية:

تتضمن الإستراتيجيات الوظيفية أبعاد: (التسويق، والمالية، والعمليات، والموارد البشرية، والبحث والتطوير)، وتم التحليل الوصفي للأبعاد كليًا باستخدام معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للإستراتيجيات الوظيفية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

يوضح الجدول رقم: (11) أن نسبة: (26.7%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 7 سنوات، ونسبة: (43.3%) خبرتهم من 7 سنوات إلى أقل من 14 سنة، ونسبة: (23.9%) خبرتهم من 14 سنة إلى أقل من 21 سنة، ونسبة: (5.6%) خبرتهم أكثر من 21 سنة إلى أقل من 28 سنة، ونسبة: (0.6%) خبرتهم 28 فأكثر. أي: إن فئة عدد سنوات الخبرة من 7 سنوات إلى أقل من 14 سنة تأتي في المرتبة الأولى، في حين سنوات الخبرة أقل من 7 سنوات تأتي في المرتبة الثانية، فيما نجد سنوات الخبرة من 14 سنة إلى أقل من 21 سنة تأتي في المرتبة الثالثة، وأن سنوات الخبرة من 21 سنة إلى أقل من 28 سنة تأتي في المرتبة الرابعة، وتأتي سنوات الخبرة 28 سنة فأكثر في المرتبة الخامسة والأخيرة. ومما سبق يتضح أن نسبة: (73.4%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أكثر من 7 سنوات، ويفسر ذلك أن غالبية موظفي المصانع محل الدراسة خبرتهم العملية كافية لإنجاز مهامهم العملية.

جدول رقم: (12) التحليل الوصفي لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة بشأن مستوى توافر الإستراتيجيات الوظيفية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك

م	البُعد	المتوسط الحسابي ن=180	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	الدلالة الإحصائية (P value)
1	إستراتيجية التسويق	3.95	0.48	0.79	عالٍ	0.000
2	إستراتيجية المالية	4.03	0.45	0.81	عالٍ	0.000
3	إستراتيجية العمليات	3.89	0.44	0.78	عالٍ	0.000
4	إستراتيجية الموارد البشرية	3.99	0.54	0.80	عالٍ	0.000
5	إستراتيجية البحث والتطوير	3.58	0.54	0.72	عالٍ	0.000
	الدرجة الكلية لمتغير الإستراتيجيات الوظيفية	3.89	0.34	0.78	عالٍ	0.000

ن = حجم العينة مستوى الدلالة عند 0.05 (P = 0.05)

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة في الاستبانة وباستخدام برنامج: (IBM SPSS V.27).

كما يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، أن متوسط درجات التوافر لأبعاد الإستراتيجيات الوظيفية الخمسة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، وتراوح بين: (3.58، 4.03)، وبذلك كانت جميعها في المستوى "متوافرة بدرجة عالية"، إذ حصل بُعد إستراتيجية المالية على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ: (4.03)، الذي يشير إلى توافر عالٍ للإستراتيجية المالية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، وبوزن نسبي عالٍ جدًا بلغ: (81%)، وحصل بُعد إستراتيجية الموارد البشرية على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي: (3.99)، الذي يشير إلى توافر عالٍ لإستراتيجية الموارد البشرية في المصانع محل الدراسة، وبوزن نسبي عالٍ بلغ: (80%)، وحصل بُعد إستراتيجية التسويق على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ: (3.95)، الذي يشير إلى توافر عالٍ لإستراتيجية التسويق في المصانع محل الدراسة، وبوزن نسبي

يشير الجدول رقم: (12) إلى نتائج تحليل المؤشرات الوصفية لاستجابة أفراد العينة على محتوى متغير: (الإستراتيجيات الوظيفية) كليًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد الإستراتيجيات الوظيفية: (3.89)، وهو واقع في ضمن الفئة الرابعة: (3.41 - 4.20)، والتي تشير إلى أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد الإستراتيجيات الوظيفية مجتمعة معًا تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت. وبانحراف معياري عام بلغ: (0.34)، وهذا يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن متغير الإستراتيجيات الوظيفية. كما بلغ الوزن النسبي العام للإستراتيجيات الوظيفية: (78%)، وهذا يشير إلى أن التوافر كان عاليًا، وإلى أن نسبة: (78%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الإستراتيجيات الوظيفية متوافرة في المصانع محل الدراسة.

وبذلك تكون الإجابة عن تساؤل الدراسة رقم: (1)، وهدف الدراسة رقم: (2)، بشأن مستوى توافر متغير الإستراتيجيات الوظيفية وأبعاده في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، أنه كان مستوى عاليًا وذلك اعتمادًا على المحك المعتمد في الدراسة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة: (Opar Njogu and Mwasiaji, 2023)، ودراسة: (Agwu and Simon, 2022)، ودراسة: (Onwuegbuzie, 2017).

2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الميزة التنافسية المستدامة:

تتضمن الميزة التنافسية المستدامة أبعاد: (الكلفة، الجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع)، وتم التحليل الوصفي للأبعاد كليًا باستخدام معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

عالي بلغ: (79%)، وحصل بُعد إستراتيجية العمليات على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي: (3.89)، ويشير إلى توافر عالي لإستراتيجية العمليات في المصانع محل الدراسة، وبوزن نسبي عالي بلغ: (78%)، وحصل بُعد إستراتيجية البحث والتطوير على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ: (3.58)، ويشير إلى توافر عالي لإستراتيجية البحث والتطوير في المصانع محل الدراسة، وبوزن نسبي عالي بلغ: (72%). عمومًا كان مستوى الدلالة معنويًا، وكان واضحًا ومتسقًا من الناحية الإحصائية للإستراتيجيات الوظيفية: ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإستراتيجيات الوظيفية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، وهذا ما أظهرته قيم مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار مربع كاي لحسن المطابقة، التي أبداها المستجيبون لأبعاد الإستراتيجيات الوظيفية جميعًا، إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من: (0.05) للأبعاد الخمسة كافة، وذلك يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي الذي يساوي: (3).

جدول رقم: (13) التحليل الوصفي لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة بشأن مستوى توافر الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك

م	البعد	المتوسط الحسابي ن=180	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	الدلالة الإحصائية (P .value)
1	الكلفة	4.11	0.40	0.82	عالي	0.000
2	الجودة	3.88	0.42	0.78	عالي	0.000
3	المرونة	3.93	0.44	0.79	عالي	0.000
4	التسليم	4.12	0.42	0.82	عالي	0.000
5	الإبداع	3.80	0.44	0.76	عالي	0.000
	الدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية المستدامة	3.97	0.28	0.79	عالي	0.000

مستوى الدلالة عند (0.05) ($P = 0.05$)

ن = حجم العينة

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة في الاستبانة وباستخدام برنامج: (IBM SPSS V.27).

يشير الجدول رقم: (13) إلى نتائج تحليل المؤشرات الوصفية لاستجابة أفراد العينة على محتوى متغير: (الميزة التنافسية المستدامة) كلياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة: (3.97)، وهو واقع في ضمن الفئة الرابعة: (3.41 - 4.20)، والتي تشير إلى أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت. وبانحراف معياري عام بلغ: (0.28)، وهذا يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها بشأن متغير الميزة التنافسية المستدامة. كما بلغ الوزن النسبي العام للميزة التنافسية المستدامة: (79%)، وهذا يشير إلى أن التوافر كان عالياً، وإلى أن نسبة: (79%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الميزة التنافسية المستدامة متوافرة في المصانع محل الدراسة.

كما يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، أن متوسط درجات التوافر لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة الخمسة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، وتراوح بين: (3.80، 4.12)، وبذلك كانت جميعها في المستوى "متوافرة بدرجة عالية"، إذ حصل بُعد التسليم على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ: (4.12)، الذي يشير إلى توافر عالٍ للتسليم في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، وبوزن نسبي عالٍ جداً بلغ: (82%)، وحصل بُعد الكلفة على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي: (4.11)، الذي يشير إلى توافر عالٍ للكلفة في المصانع محل الدراسة، وبوزن نسبي عالٍ جداً بلغ: (82%)، وحصل بُعد المرونة على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ: (3.93)، الذي يشير إلى توافر عالٍ للمرونة في المصانع محل الدراسة، وبوزن نسبي عالٍ بلغ: (79%)، وحصل بُعد الجودة على

الترتيب الرابع بمتوسط حسابي: (3.88)، ويشير إلى توافر عالٍ للجودة في المصانع محل الدراسة، وبوزن نسبي عالٍ بلغ: (78%)، وحصل بُعد الإبداع على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ: (3.80)، ويشير إلى توافر عالٍ للإبداع في المصانع محل الدراسة، وبوزن نسبي عالٍ بلغ: (76%).

عموماً كان مستوى الدلالة معنوياً، وكان واضحاً ومتسقاً من الناحية الإحصائية للميزة التنافسية المستدامة: ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، وهذا ما أظهرته قيم مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار مربع كاي لحسن المطابقة، التي أبداه المستجيبون لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة جميعاً، إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من: (0.05) للأبعاد الخمسة كافة، وذلك يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي الذي يساوي: (3).

وبذلك تكون الإجابة عن تساؤل الدراسة رقم: (2)، وهدف الدراسة رقم: (3)، بشأن مستوى توافر متغير الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، أنه كان مستوى عالياً وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة: (أحمد، 2024م)، ودراسة: (عبد العال، 2023م)، وتختلف مع دراسة: (دوحان، 2024م).

ثالثاً: الأنموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث باختبار الأنموذج المعرفي باستخدام الأنموذج البنائي المستند على طريقة المربعات الصغرى الجزئية: (Partial Least Squares) PLS، وباستخدام برنامج: (Smart-PLS V3)، ثم اختبار فرضيات الدراسة كالاتي:

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة وفرضياتها الفرعية وعددها خمس فرضيات، يمكن الاعتماد على بيانات الجدول رقم: (14) كالآتي:

جدول رقم: (14) تحليل النموذج البنائي للمتغيرات الكامنة بين الإستراتيجيات الوظيفية متغيراً مستقلاً والميزة التنافسية المستدامة متغيراً تابعاً

الفرضية	المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	فترة الثقة		T	الدلالة	حجم الأثر		معامل التحديد
				الأعلى	الأدنى			f Square	R Square	
الفرضية الرئيسة	الإستراتيجيات الوظيفية - < الميزة التنافسية المستدامة	0.856	0.038	0.775	0.914	22.549	0.000	2.732	0.732	
الفرضيات الفرعية	إستراتيجية التسويق - < الميزة التنافسية المستدامة	0.181	0.073	0.036	0.333	2.474	0.014	0.041	0.743	
	إستراتيجية المالية - < الميزة التنافسية المستدامة	0.007	0.069	-0.117	0.159	0.095	0.924	0.000		
	إستراتيجية العمليات - < الميزة التنافسية المستدامة	0.263	0.085	0.089	0.443	3.078	0.002	0.049		
	إستراتيجية الموارد البشرية - < الميزة التنافسية المستدامة	0.132	0.089	-0.065	0.294	1.48	0.139	0.014		
	إستراتيجية البحث والتطوير - < الميزة التنافسية المستدامة	0.347	0.078	0.185	0.498	4.434	0.000	0.111		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج: (Smart-PLS V3).

المتغير التابع يُعدُّ عاليًا جدًا عند قيمة: (2.732)، في حين نلاحظ أن العلاقات بين أبعاد متغير الإستراتيجيات الوظيفية: (التسويق، المالية، العمليات، الموارد البشرية، البحث والتطوير) بوصفها متغيرات مستقلة و: (الميزة التنافسية المستدامة) متغير تابع جميعها إيجابية بمعاملات مسار معيارية تتباين من حيث القوة: (0.181، 0.007، 0.263، 0.132، 0.347) على التوالي، وكما هو ملاحظ بأن مستوى الإستراتيجيات الوظيفية: (التسويق، والعمليات، والبحث والتطوير) بوصفها متغيرات مستقلة قد تميزت بتأثيرها الإيجابي والدال إحصائيًا عند مستوى دلالة: (0.05) على الميزة التنافسية المستدامة بحسب آراء العاملين في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، في حين لم تحظ ببقية الإستراتيجيات الوظيفية: (المالية، والموارد البشرية)

من مخرجات تحليل النموذج البنائي للمتغيرات الكامنة في الجدول رقم: (14) المعتمد على الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرعة عنها نلاحظ أن معامل المسار بين: (الإستراتيجيات الوظيفية) متغير مستقل و: (الميزة التنافسية المستدامة) متغير تابع يشير إلى وجود علاقة إيجابية عالية من حيث القوة وتساوي: (0.856) وذات دلالة إحصائية قوية جدًا عند مستوى دلالة: (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد: (R Square) إلى أن التغير في المتغير المستقل بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة يحدد ما نسبته: (73%) تقريبًا من التغير في المتغير التابع بحسب وحدة القياس نفسها: (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) وأن نسبة: (27%) من التغيرات في المتغير التابع تعود إلى عوامل أخرى، في حين حجم الأثر: (f Square) الذي يخلفه المتغير المستقل في

أسهمت في الإجابة عن أسئلتها وفرضياتها كالاتي:
1- مستوى توافر الإستراتيجيات الوظيفية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت كان عاليًا.

2- مستوى توافر الإستراتيجيات الوظيفية بأبعادها: (إستراتيجية التسويق، وإستراتيجية المالية، وإستراتيجية العمليات، وإستراتيجية الموارد البشرية، وإستراتيجية البحث والتطوير) في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت كان عاليًا.

3- مستوى توافر الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت كان عاليًا.

4- مستوى توافر الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها: (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت كان عاليًا.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات الوظيفية: (التسويق، والعمليات، والبحث والتطوير) في الميزة التنافسية المستدامة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات الوظيفية: (المالية، والموارد البشرية) في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الوظيفية التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

7- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الوظيفية المالية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الوظيفية للعمليات في الميزة التنافسية المستدامة في

بالدلالة الإحصائية اللازمة لعلاقتها مع المتغير التابع، كما تشير قيمة معامل التحديد: (R Square) إلى أن التغير في المتغيرات المستقلة بصورتها المتعددة بحسب وحدة القياس المعتمدة لمقياس أداة الدراسة يحدد ما نسبته: (74%) تقريبًا من التغير في المتغير التابع بحسب وحدة القياس نفسها: (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) وأن نسبة: (26%) من التغيرات في المتغير التابع تعود إلى عوامل أخرى. وبذلك يمكن للباحث القول برفض الفرضية الرئيسية جزئيًا بفرضياتها الفرعية الأولى والثالثة والخامسة، وقبول فرضياتها الفرعية الثانية والرابعة.

وعليه تكون الإجابة عن تساؤل الدراسة رقم: (3)، وهدف الدراسة رقم: (4)، بشأن أثر الإستراتيجيات الوظيفية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت، أنه يوجد أثر للإستراتيجيات الوظيفية: (التسويقية، والعمليات، والبحث والتطوير) في الميزة التنافسية المستدامة، في حين لا يوجد أثر للإستراتيجيات الوظيفية: (المالية، والموارد البشرية) في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت. وتتفق هذه النتائج مع دراسة: (Orwa et al., 2022) جزئيًا؛ إذ إن الاتفاق كان في وجود أثر للإستراتيجية العملياتية في الميزة التنافسية، في حين كان الاختلاف في وجود أثر للإستراتيجية المالية في الميزة التنافسية، ودراسة: (Makena, 2022) جزئيًا؛ إذ إن الاتفاق كان في وجود أثر للإستراتيجية التسويقية في الميزة التنافسية، في حين كان الاختلاف في وجود أثر للإستراتيجية المالية وإستراتيجية الموارد البشرية في الميزة التنافسية.

نتائج وتوصيات الدراسة:

تم تناول نتائج وتوصيات الدراسة على وفق المحاور الآتية:

أولاً: نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج

د- تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين، واعتماد نظام للترقية على أساس الكفاية والإنجاز في العمل.

هـ - الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار لتحسين كفاية العمليات، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات، بالإضافة إلى تطوير قنوات تسويقية جديدة والوصول إلى أسواق جديدة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

2- تعزيز الإستراتيجيات الوظيفية: (التسويق، والعمليات، والبحث والتطوير)، وتفعيل أثر الإستراتيجيات الوظيفية: (المالية، والموارد البشرية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصانع محل الدراسة، وذلك بالآتي:

أ- إعادة تقييم وتصميم الإستراتيجيات الوظيفية لكل من: (التسويق، والمالية، والعمليات، والموارد البشرية، والبحث والتطوير) مع التركيز على تكاملها وتحقيقها للأهداف الإستراتيجية العامة للمصانع محل الدراسة.

ب- تعزيز إستراتيجيات تسويق مبتكرة بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التسويق كالتسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور أوسع وتحسين التواصل مع العملاء.

ج - تحسين كفاية العمليات الإنتاجية بتبني تقنيات حديثة، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتصنيع الرشيق، وتحسين إدارة سلسلة التوريد.

د - زيادة الاستثمار في البحث والتطوير بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي لتطوير منتجات وتقنيات جديدة، والاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

هـ - تطوير إستراتيجية مالية وإستراتيجية موارد بشرية بشكل فعال يساهم في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في ضمن الأهداف الإستراتيجية العامة للمصانع محل الدراسة.

مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

9- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

10- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الوظيفية للبحث والتطوير في الميزة التنافسية المستدامة في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت.

ثانيًا: توصيات الدراسة: يمكن إيجاز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، كالآتي:

1- توظيف مستوى التوافر العالي لكل من: (الإستراتيجيات الوظيفية، والميزة التنافسية المستدامة) وأبعادهما - ما يعبر عن مدى الإدراك العالي الذي يتمتع به القادة الإداريون والمختصون - في عملية التطوير واستدامة التنافسية في المصانع محل الدراسة، وذلك بالآتي:

أ- تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادات الإدارية في مجالات التخطيط الإستراتيجي مع التركيز على الإستراتيجيات الوظيفية، وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

ب- إقامة ورش عمل دورية لتبادل خبرات القيادات الإدارية ذات المؤهلات الكافية في توجيه وتدريب الفئات الشابة مع تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.

ج - إنشاء نظام لتقييم الأداء الإستراتيجي يعتمد مؤشرات أداء رئيسية: (KPIs) قابلة للقياس، يربط بين تطبيق: (الإستراتيجيات الوظيفية، والميزة التنافسية المستدامة) وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصانع محل الدراسة.

المراجع:

- 1- أبو قحف، عبد السلام (2002م). "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- 2- أبو قحف، عبد السلام (2002م). "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- 3- البكري، ثامر (2011م). "إدارة التسويق"، (ط4)، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4- الحسيني، فلاح (2000م). "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة". (ط1)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- 5- الربيعاوي، سعدون حمود جثير (2015م). "إدارة التسويق: الأسس ومفاهيم معاصرة"، دار غيداء، عمان: الأردن.
- 6- السالم، مؤيد سعيد (2005م). "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، (ط1)، دار وائل للنشر، الأردن.
- 7- السالم، مؤيد سعيد (2009م). "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي"، (ط1)، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- السلمي، علي (2000م). "إدارة الموارد البشرية"، (ط2)، دار غريب، مصر.
- 9- السلمي، علي (2001م). "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 10- طالب، علاء فرحان. والبناء، زينب مكي (2012م). "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- فريدريك، كريستوف. وبراد، فون (2000م). "حرب الإبداع: فن الإدارة بالأفكار"، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 12- القطامين، أحمد (1996م). "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
- 13- القطامين، أحمد (1996م). "التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية". (ط1)، عمان، الأردن.
- 14- المسعودي، حيدرة علي (2010م). "إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً" عمان: الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 15- الحريزات، محمد (2015م). "أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة ماجستير: (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 16- حموش، سناء. سيفوني، حسام (2022م). "التوجه نحو الفنادق الخضراء آلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة". رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، الجزائر.
- 17- الخطيب، بسمة محمد سامي (2014م). "دور الصيرفة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية". أطروحة دكتوراه: (غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 18- خميسات، نوال. وسليمان، وفاء (2013م). "الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس ATM بورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 19- شاكر، شذى عبود، (2015م). "الأثر التتبعي لإستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية"، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 20- فياض، مجيد حميد (2011م). "أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل"، رسالة ماجستير: (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد.
- 21- قمري، حياة (2017م). "دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 22- اللوح، باسم عمر محمود (2017م). "أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 23- المسعودي، محمد اصبح بكال (2007م). "العلاقة بين مقدرات الإبداع الإستراتيجي وسلوكيات القيادة التحولية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير: (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- 24- مولاي، عمار محمود. زفان، محمد (2022م). "أثر إستراتيجيات البحث والتطوير على السعة التنظيمية الدور الوسيط لخريطة المعرفة: دراسة حالة لعينة من الفنادق الخاصة بولاية أدرار". رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- 25- اليافعي، وسيم فضل محسن زين (2018م). "التوجه الريادي وأثره في التقوى التنافسي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التطبيقية، جامعة عدن.
- 26- إبراهيم، دعاء أحمد. والتميمي، أمل محمد سلمان. والشمري، نهلة عبيس طلال (2022م). "تأثير تطبيق نظم المعلومات المحوسبة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (3)، العدد (4).
- 27- أحمد، محمد حسين صلاح (2024م). "أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر: دراسة ميدانية". مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، المجلد (42)، العدد (1).
- 28- أحمد، محمد حسين صلاح (2024م). "أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر: دراسة ميدانية". مركز الاستشارات والبحوث والتطوير بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، المجلد (42)، العدد (1).

- 29- آدم، عبد العزيز حسن. وأبكر، مصطفى آدم محمد. وفيريش، سلطان. فقيده، الفاتح أحمد علي (2022م). "أثر التسويق الريادي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الأبيض في السودان". مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد (5)، العدد (1).
- 30- البكري، ثامر. وبني حمدان، خالد (2013م). "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة". المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد، الأردن، العدد (9)، ص 3-11.
- 31- اليوم، محمود أحمد فحيل (2023م). "إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على المركز النوعي للتدريب على الصناعات النفطية بالزاوية". مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد (6)، العدد (2).
- 32- جزار، وهيبه. ومزيق، عاشور (2022م). "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة المؤسسة الوطنية لقنوات الري مجمع (GRHYD)"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد (14)، العدد (2)، الصفحات 49-59، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
- 33- جميل، شفان عبدالرحمن (2021م). "أنماط التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك"، مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (24)، العدد (2)، 183.
- 34- الجنابي، معاذ خلف إبراهيم (2011م). "الدور الإستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (21)، 175-176.
- 35- حسن، ساهرة محمد (2020م). "تأثير إستراتيجية التسويق في الميزة التنافسية عبر المعرفة التسويقية: دراسة استطلاعية في الكليات الأهلية في بغداد". مجلة الدنانير، العدد (19).
- 36- حسن، شفاء بلاسم. وعبيد، عبدالكريم محمد (2023م). "عوامل النجاح الإستراتيجي ودورها في صياغة إستراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (19)، العدد (63)، الجزء (1)، 141-170.
- 37- الحمادي، أمين عبد الوهاب سيف. وسعيد، فيصل هزاع قايد (2021م). "أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (8)، العدد (41).
- 38- حياة، قمري (2021م). "دور الإستراتيجية القائمة على إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في مجمّع
- صيدال"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1، المجلد (22)، العدد (1)، 399-416.
- 39- الحياتي، عبد الرسول (2017م). "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة"، المجلة العربية للإدارة العامة، مجلد (27)، عدد (1).
- 40- الدماك، محمد مسلم (2022م). "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية"، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (3).
- 41- دوحان، دلال كاظم (2024م). "تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية في مجموعة من المصارف في محافظة البصرة"، مجلة كلية شط العرب للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد (2)، العدد (3).
- 42- دوحان، دلال كاظم (2024م). "تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية في مجموعة من المصارف في محافظة البصرة"، مجلة كلية شط العرب للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد (2)، العدد (3).
- 43- رضيف، جم. وشايب، فاطمة الزهراء (2007م). "إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (20)، جامعة عنابة، الجزائر.
- 44- الزهيري، أميرة أحمد (2022م). "دور المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كورونا في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: تحديد التأثير الوسيط للصورة الذهنية للشركة: دراسة حالة على مجموعة شركات العربي"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (42)، العدد (2).
- 45- شرفي، جمعة. وكواشي، مراد (2014م). "دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الأشرف، جامعة أم البواقي، المجلد (1).
- 46- الشمري، وآخرون (2021م). "تأثير الاقترار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية: بحث تحليلي لآراء عينة من مديري الجامعة الإسلامية بالنجف الأشرف". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (17)، العدد (68)، 233-262.
- 47- صغير، زهراء ترف. والحلاوي، علي حسين (2023م). "التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (4)، العدد (1)، <https://doi.org/10.5696/efb2023210>.
- 48- الطائي، بسام منيب. والسباعي، أسرار وعد الله (2012م). "دور مراكز التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، الملتقى العلمي الأول بشأن سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، نينوى، العراق.
- 49- الطيبلاوي، أسامة السيد أحمد (2022م). "دور الريادة

- الموصل، المجلد (38)، العدد (102)، 121-127.
- 59- المفتي، شذى رأفت فاضل. والمعلوف، ندى جبور (2023م). "العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمرونة الإستراتيجية وتأثيرها في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي: دراسة ميدانية". مجلة منار الشرق للإدارة والتجارة، المجلد (1)، العدد (2).
- 60- Davis, M., Aquilauo, N., & Chase, R. (2003). "Fundamentals of Operations Management", 8th Ed. McGraw-Hill, Inc, New York.
- 61- Evans, James (1993). "Applied Production and Operations Management", 4th Ed., West Publishing Company, U.S.A., P.137.
- 62- Heizer, J., & Render, B., (1999). "Principles of Operations Management", 3rd Ed., Prentice Hall, U.S.A.
- 63- Hill, C., & Jones, G. (2001). "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", 5th Ed, Houghton Mifflin Company, New York.
- 64- Kotler, P. (2001). "Marketing Strategic", Deli, P:87.
- 65- Kotler, P. (2016). "Marketing management", Deli, Prentice - Hall, P:53.
- 66- Kotler, P., and Armstrong, G. (1999). "Principles of Marketing". New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- 67- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2005). "Operations Management, Process And Value Chains", 7th Ed, Pearson prentice Hall, U.S.A.
- 68- Krajewski, L., Malhotra, M., & Ritzman, L. (2016). "Operation Management Processes and Supply Chains", 11th Ed., Pearson, USA.
- 69- Krajewski, Lee J. & Ritzman, L. P. (2005). "Operation Management Strategy and Analysis", 5th Ed, Addison Wesley, Longman, Inc., U.S.A.
- 70- Lipczynski, J., & Wilson, J. (2004). "The Economics of Business Strategy". England: Pearson Education Limited.
- 71- Pearce, J. & Robinson P. (2011). "Strategic Management: Formulation, Implementation and Control". 7th Edition. Boston: Irwin.
- 72- Porter, Michael. E. (1980). "Competitive strategy", New York: The Free Press.
- 73- Porter, Michael. E. (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New work, P: 1-3.
- 74- Schroeder, R. & Goldstein, S. (2018). "Operation Management in the Supply Chain Decisions and Cases", 7th Ed., McGraw Hill.
- 75- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R. (1998). "Operations Management", 2nd Ed, Pitman Publishing, London.
- 76- Agwu, M. E., & Onwuegbuzie, H. (2017). "Strategic Importance of Functional Level Strategies as Effective Tools for the Achievement of Organizational Goals". Archives of Business
- الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (75).
- 50- عباس، طارق عرمان (2012م). "إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية". مجلة واسط للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (7)، الإصدار (19).
- 51- عبد العال، عبد العال عبد الله (2023م). "قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (4)، العدد (1)، الجزء (3)، 681-728.
- 52- الغرياي، حازم عبد العزيز. وآخرون (2021م). "اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة أور للصناعات الهندسية في ذي قار". مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني الرابع بعنوان: "الريادة والإبداع في بناء السياسات المالية والمحاسبية في الوحدات الاقتصادية".
- 53- فيروز، خضير علي (2013م). "أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، المجلد (3)، العدد (12)، ص 83-87.
- 54- فيروز، خضير علي (2013م). "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية: دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة (9)، العدد (26).
- 55- كوجر، جونتار حسن. وهالو، لزيكين محمد (2022م). "إستراتيجيات الإدارة المرئية ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك". المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، المجلد (11)، العدد (3)، <https://doi.org/10.25007/ajnu.v.11n3a1254>.
- 56- محفوظ، روفيدة أحمد السيد. وعبد القادر، علي أحمد. والطبلاوي، أسامة السيد أحمد (2023م). "أثر الرعاية المهنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، كفر الشيخ، المجلد (9)، العدد (16)، الجزء (3)، رابط المجلة: <https://csj.journals.ekb.eg>.
- 57- محمد، أحمد عطية. وعاشور، عبدالسلام (2023م). "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على كليات الاقتصاد جامعة الزاوية". مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد (6)، العدد (2).
- 58- محمد، وزيرة يحيى (2015م). "القدرات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المعهد التقني

- Kenyatta University, Kenya.
- 87- Kiluva, M. L., Senaji, T. (2020). "Relationship between Functional Level Strategies and Customer Retention in Commercial Banks in Kenya". *International Journal of Business and Law Research*, 8(4), 27-45.
- 88- Kiprop, G. K. (2014). "Competitive Strategies and Sustainable Competitive Advantage at the Pact Incorporation". Unpublished Search, School of Business, University of Nairobi, Kenya.
- 89- Kosiom, T., Uzel, J., Oloo, D., & Bana, W. (2024). "Strategic Organizational Learning Capability and Sustainable Competitive Advantage of Seed Companies in Kenya". *Journal of Applied Humanities and Social Sciences*, 3(1), 1-20. <https://doi.org/10.35942/jahss.v3i1.11>.
- 90- Kwon, K., & Cho, D. (2020). "Developing trainers for a changing business environment: The role of informal learning in career in development". *Journal of career Development*, 47(3), 310-327.
- 91- Lehner, J. (2014). "Strategy Implementation Tactics As Response To Organizational, Strategic, And Environmental Imperatives". *Management Review* 15, 460-480.
- 92- Makena, L. (2022). "Influence of Functional Strategies on Competitive Advantage in AMREF Health Africa, Nairobi, Kenya". Master Thesis, Master of Business Administration, School of Business and Economics, Daystar University.
- 93- Makena, L. (2022). "Influence of Functional Strategies on Competitive Advantage in AMREF Health Africa, Nairobi, Kenya". *Master Thesis*, Master of Business Administration, School of Business and Economics, Daystar University.
- 94- Mark, L., & Nzulwa, J. (2018). "Effect of career development program on employee performance in Kenya. A case of national Hospital Insurance Fund, International Journal of Social Sciences and Information Technology, IV, 693-709.
- 95- Mishly, M. A. (2014). Are Research and Development Strategies Feasible to Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in The Lebanese Market?. Master's Thesis, *Master of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Global University, Lebanese*.
- 96- Mseti, S. (2024). "Intellectual Capital and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Innovation and Managerial Capability". *Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management*, 3 (1), 07-20.
- 97- Nasution, F. N., Mariatin, E., & Zahreni, S. (2018). "The influence of career development and organizational culture on employee performance". *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01).
- 98- Ngan, N. T., Hanh, D. H., & Lan, H. T. (2023). "Effect of Innovation Resources on Sustainable Competitive Advantage: The Moderating Role of Research, 5(12), 338-348, DOI:10.14738/abr.512.4012.
- 77- Albander, M. H., Matrood, S. N., Ibrahim, D. (2023). "The Role of Knowledge Management Process in Achieving and Enhancing Sustainable Competitive Advantage: (A field Study on Private Universities in Al-Muthanna Governorate)". *World Bulletin of Management and Law (WBML)*, Available Online at: <https://www.scholarexpress.net>. Volume (22).
- 78- Ali, M., Ismael, S., & Omar, E. (2022). "The Impact of Strategic Intelligence on Support Organizational Effectiveness: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Hospital Employees in the City of Tikrit", *Journal of Business Economics for Applied Research*, University of Fallujah. Vol. 3, Issue 4.
- 79- Alserhan, A. F. (2020). "The Impact of the Marketing Strategy on Upgrading the Performance of SMEs in Jordan Field Study". *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 17(7).
- 80- Beigi, S., Malekakhlagh, E., Nosratpanah, R., & Safari, M. (2023). "A Framework for Firm Performance Under the Influence of Knowledge Management and Dynamic Capabilities: Examining the Mediating Role of Sustainable Competitive Advantage". *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 16(1): 205-227.
- 81- Chutkaew, Chutchanok (2006). "Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies", Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree MA Corporate Strategy and Governance.
- 82- Erdem, F., Erdem, S. (2011). "Functional Strategies and Practices of Small and Medium-Sized Family Businesses", *Emerald Insight, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(2), 174-185, <http://dx.doi.org/10.1108/17538391111144506>.
- 83- Hattab, H. N., Atti, L. M., Sabeeh, A. O. (2023). "The Impact of Strategic Capabilities in Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Opinions of a Sample of Workers in the General Company for Southern Fertilizer Industry". *South Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 4 (2), 12-40, DOI:10.48165/sajssh.2023.4202.
- 84- Hosseini, A. S., Soltani, S., & Mehdizadeh, M. (2018). "Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: to Osirro Technical Firm". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(2), 17.
- 85- James, Obiri (2018). "Creativity and Innovation Culture: A Prerequisite for Sustaining Competitive Advantage in SMES". *Covenant Journal of Entrepreneurship (CJoE)*. 2(1), 130-165.
- 86- Kanyingi, B. M. (2023). "Organizational Mergers and Sustainable Competitive Advantage of Almasi Beverages Limited, Kenya". Master thesis, Business Administration, School of Business,

- and Economic Research, 6 (3), 66-90, DOI: 10.29226/TR1001.2022.304.
- 105- Pramudhita, K. B. (2020). "Functional Strategy of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) at UPT (Technical Implementation Unit) Jatinegara Locomotive Depot". *Journal of Social Science*, 182-136, Mercu Buana University, Menteng, Jakarta 10340, Indonesia.
- 106- Quartey, S. H. (2019). "Knowledge and sustainable competitive advantage of the Eyre Peninsula's fishing industry in Australia". *Knowl Process Manag*, 1-12. <https://doi.org/10.1002/kpm.1592>.
- 107- Quaye, D., Mensah, I. (2019). "Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Manufacturing SMEs in Ghana". *Management Decision*, 57(7), 1535-1553.
- 108- Semwal, M., & Dhyani, A. (2017). "Impact of Employees training and Career Development on their Engagment". *NICE Journal of Business*, 12(1), 87-101.
- 109- Shah, T. R. (2022). "Can Big Data Analytics Help Organizations Achieve Sustainable Competitive Advantage? A Developmental Enquiry". *Technology in Society*, 68, 101801.
- 110- Varava, I., Varava, A., Marchenko V. (2021). "Distinctive Features of Managing Functional Strategies under the Conditions of an Ore Mining and Processing Company". *Sciences of Europe*, 63, DOI: 10.24412/3162-2364-2021-63-3-15-20.
- Responsible Innovation from Evidence of Hospitality Industry in Vietnam". *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Volume 20, DOI:10.37394/23207. 2023.20.227.
- 99- Ngure, J. W. (2013). "Functional Level Strategies and the Effectiveness of SAAPE LTD". Master Thesis, Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, Kenya.
- 100- Ngure, J. W. (2016). "Functional Level Strategies and the Effectiveness of Saape Ltd". University of Nairobi.
- 101- Njogu, K., Simon, K. S. C. (2022). "Functional Strategies and Performance: Empirical Evidence from Commercial Banks in Nakuru County in Kenya". *International Journal of Business and Management Review*, 10(4), 17-36.
- 102- Opar, J. A., & Mwasiaji, E. (2023). "Functional level strategies and performance of Safaricom Public Limited Company, Kenya". *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 10 (4), 1306 - 1318, <http://dx.doi.org/10.61426/sjbcm.v10i4.2819>.
- 103- Orishede, F. (2022). "Functional Level Strategy and Competitive Advantage: A Theoretical and Extant Literature Approach". *Journal of Management Sciences*, 18(4), University of Maiduguri.
- 104- Orwa, Dan O., Akuku, C., Kimutai, G., Onyango, R. O (2022). "Effective of Functional Strategies on Competitiveness of Sugar Industry in Western Kenya". *Journal of Business Management*

ملحق: (1) الاستبانة

أخي الموظف/ أختي الموظفة: المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فيشرفني اختيارك في ضمن أفراد عينة الدارسة التي أُعِدُّها، والتي صممت لها هذه الاستبانة للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي أُعِدُّه، وهو بعنوان: (أثر الإستراتيجيات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في مصانع تعليب وتغليف الأسماك في محافظة حضرموت). لذلك تكرمنا أرجو منك الإجابة عن الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة صح أمام الخانة، التي تتماشى مع رأيك؛ إذ إن هذه المعلومات التي سوف تدلي بها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط. شاكرًا ومقدرًا لك حسن تعاونك.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

فضلاً ضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب لك:

النوع:

1. ذكر. ☐
2. أنثى. ☐

العمر:

1. أقل من 30 سنة. ☐
2. من 30 إلى أقل من 40 سنة. ☐
3. من 40 إلى أقل من 50 سنة. ☐
4. 50 سنة فأكثر. ☐

المؤهل العلمي:

1. ثانوية. ☐
2. دبلوم. ☐
3. بكالوريوس. ☐
4. دبلوم عالٍ. ☐
5. ماجستير. ☐
6. دكتوراه. ☐

المسمى الوظيفي:

1. مدير عام. ☐
2. نائب مدير عام. ☐
3. مدير إدارة. ☐

- 4. نائب مدير إدارة.
- 5. رئيس قسم.
- 6. موظف مختص.

سنوات الخبرة:

- 1. أقل من (7) سنوات.
- 2. من (7) إلى أقل من (14) سنة.
- 3. من (14) إلى أقل من (21) سنة.
- 4. من (21) إلى أقل من (28) سنة.
- 5. (28) سنة فأكثر.

القسم الثاني: محاور الاستبانة ويتكون من جزئين كالآتي:

الجزء الأول: قياس المتغير المستقل (الإستراتيجيات الوظيفية):

أمل قراءة كل فقرة ووضع علامة (✓) أمام الفقرة التي تعبر عن رأيك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: إستراتيجية التسويق:						
1	تحلل إدارة التسويق البيئة التسويقية لجمع المعلومات عنها وصياغة الإستراتيجية التسويقية بحسب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.					
2	تضع إدارة التسويق الرسالة والأهداف التسويقية بوضوح وقابلة للقياس بما يحقق الإستراتيجية العامة للمنظمة.					
3	تحدد إدارة التسويق السوق المستهدف وحاجاته ورغباته بدقة.					
4	تحدد إدارة التسويق إستراتيجيات المزيج التسويقي الرئيسة المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.					
5	تضع إدارة التسويق تصوراً واضحاً للميزانية التسويقية المطلوبة لتحقيق الأهداف بحسب الجمهور المستهدف.					
6	تراقب وتقيم إدارة التسويق النتائج الإستراتيجية التسويقية.					
البعد الثاني: إستراتيجية المالية:						
7	تضع الإدارة المالية رسالتها وأهدافها المالية بوضوح وقابلة للقياس بما يحقق الإستراتيجية العامة للمنظمة.					
8	تحدد الإدارة المالية ممارسات كيفية تنفيذ الأهداف المالية.					
9	تركز الإدارة المالية على بناء البنية والموارد للإدارة المالية بكفاءة وفاعلية؛ ببناء الهياكل والوظائف والعلاقات.					
10	تتبع الإدارة المالية خطوات أداء الأعمال المالية من إعداد موازنات وقوائم مالية وإدارة سيولة للاستثمار والتمويل وغيرها.					
11	تستخدم الإدارة المالية تكنولوجيا إدارة الموارد المالية كأنظمة المحاسبة والتحليل المالي وإدارة رأس المال.					
12	تراقب وتقيم الإدارة المالية النتائج الإستراتيجية للقرارات المالية.					

البعد الثالث: إستراتيجية العمليات:					
13	تضع إدارة الإنتاج والعمليات صياغة إستراتيجيتها بوضع رسالة وأهداف بدقة وقابلة للقياس على وفق الأسبقيات التنافسية المنسجمة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحليل السوق.				
14	تحدد إدارة الإنتاج والعمليات القدرات المميزة الحالية للعمليات التي يمكن بها تحقيق الأهداف.				
15	تحدد إدارة الإنتاج والعمليات القدرات المميزة المطلوبة من العمليات لتحقيق الأهداف.				
16	تضع إدارة الإنتاج والعمليات الخطط التي تحدد كيفية سد الفجوة مابين قدراتها المميزة الحالية وما هو مطلوب منها.				
17	توائم إدارة الإنتاج والعمليات بين الموارد المتاحة، وقرارات العمليات طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والإدارات الأخرى، ومتطلبات السوق.				
18	تستخدم إدارة الإنتاج والعمليات التقنيات التكنولوجية الحديثة ذات الكفاءة العالية؛ كالألات والأجهزة وأنظمة المعلومات.				
19	تراقب وتقيم إدارة الإنتاج والعمليات النتائج المترتبة على قراراتها.				
البعد الرابع: إستراتيجية الموارد البشرية:					
20	تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجية تصميم الوظائف وتحليلها بما يحقق ترابط الأنشطة والتحفيز وسهولة تدفق المعلومات.				
21	تضع إدارة الموارد البشرية الأهداف الإستراتيجية والإستراتيجيات والسياسات الوظيفية بوضوح وقابلة للقياس بما يتناسب مع التحليل البيئي ويحقق الإستراتيجية العامة للمنظمة.				
22	تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجية للتوظيف؛ وذلك باستقطاب موظفين ذوي كفاية واختيارهم وتعيينهم بوسائل تكنولوجية حديثة.				
23	تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجية للتنمية والتدريب.				
24	تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجية الأجور والحوافز؛ بما يسد حاجات العاملين ويعوض الجهد المبذول ويحقق العدالة.				
25	تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجية لمراقبة الأداء وتقييمه.				
البعد الخامس: إستراتيجية البحث والتطوير:					
26	يملك المصنع وحدة متخصصة بالبحث والتطوير والجودة.				
27	تهتم إدارة البحث والتطوير بالبحث عن أفكار جديدة لتحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء.				
28	يوظف المصنع العناصر البشرية المؤهلة للقيام بالبحث والتطوير.				
29	يتبع المصنع إستراتيجية التصميم المبتكر لمنتجاته بما يتناسب مع حاجات العملاء ورغباتهم ويحقق الإستراتيجية العامة للمنظمة وميزتها التنافسية.				
30	تستخدم إدارة البحث والتطوير تكنولوجيا جديدة ذات كفاية وفاعلية كأنظمة إدارة المعرفة ومحاكات الكمبيوتر.				
31	تراقب وتقيم إدارة البحث والتطوير قراراتها الإستراتيجية عمومًا والتكنولوجيا الجديدة المراد إدخالها خاصة.				

الجزء الثاني: قياس المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة):

آمل قراءة كل فقرة ووضع علامة (✓) أمام الفقرة التي تعبر عن رأيك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الأول: الكلفة:						
32	يستخدم المصنع إستراتيجية قيادة تكلفة الإنتاج لترشيد الإنفاق.					
33	يدعم المصنع أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج والخدمات.					
34	يتعاون المصنع بكل أجهزته الإدارية والفنية لتحقيق وفورات لتخفيض كلف الإنتاج.					
35	يهتم المصنع بتحقيق الاستخدام الأمثل لموارده من أجل تخفيض الكلفة.					
36	يعتمد المصنع نظاماً دقيقاً للرقابة على عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة لخفضها.					
البُعد الثاني: الجودة:						
37	يعتمد المصنع أسلوب التحسين المستمر لجودة منتجاته.					
38	يركز المصنع على جودة العمليات الإنتاجية وتحديثها.					
39	يمتلك المصنع ميزة جذب قوية بناءً على جودة منتجاته.					
40	يلتزم المصنع بتطبيق معايير الجودة الشاملة.					
41	يسعى المصنع إلى التدقيق والتقييم المستمر لخطط الجودة.					
البُعد الثالث: المرونة:						
42	يستجيب المصنع لطلبات زبائنه المتباينة كمّاً ونوعاً.					
43	يسعى المصنع إلى جعل منتجاته ذات مرونة عالية.					
44	يستجيب المصنع للمتغيرات السريعة في تصميم المنتجات.					
45	يعتمد المصنع أنظمة تصنيع تحقق المرونة لمنتجاتها.					
46	يسعى المصنع إلى التنويع والتشكيل في منتجاته لمقابلة احتياجات الزبائن المتعددة.					
البُعد الرابع: التسليم:						
47	يُسلم المصنع منتجاته في الزمان والمكان المناسبين للزبون.					
48	يستخدم المصنع سياسة مخزون الأمان لتوفير احتياجات الزبائن من المنتجات.					
49	يتمتع المصنع بثقة زبائنه في شحن منتجاته وتسليمها.					
50	يسعى المصنع إلى تسليم منتجاته للزبائن في المواعيد المحددة من دون تأخير.					
51	لدى المصنع عقود تسليم مع الزبائن طويلة الأمد.					

البُعد الخامس: الإبداع:					
52	يسعى المصنع لإشباع حاجات الزبائن بتقديم منتجات جديدة ومتميزة تلبي رغباتهم.				
53	يخصص المصنع مبالغ مالية كبيرة لأعمال البحث والتطوير؛ من أجل تطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة.				
54	يملك المصنع موارد بشرية مبدعة تميزه عن المنافسين.				
55	يُجري المصنع استحداثات جديدة في الأداء كلما أمكن له ذلك.				
56	يملك الموظفون في المصنع القدرة على تقديم الأفكار الجديدة للإسهام في تطوير وتقديم منتجات جديدة.				
57	يعتمد المصنع على تطوير عمليات الإنتاج تصميمًا وإنتاجًا بما يتناسب مع المتغيرات الحديثة في البيئة التنافسية.				
58	يعتمد المصنع أساليب إدارية حديثة باستمرار.				

The Impact of Functional Strategies on Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Field Study in Fish Canning and Packaging Factories in Hadhramaut Governorate

Mohsen Ali Saleh Bassem

Abstract

This study aimed to determine the level of availability of functional strategies, sustainable competitive advantage, and their respective dimensions, as well as to examine the impact of functional strategies on achieving sustainable competitive advantage in fish canning and packaging factories in Hadhramout Governorate. The study population comprised 1,035 employees distributed across four factories: Mukalla, Tuna, Saba, and Al-Wataniya. A purposive sample of 180 employees was selected, including General Managers, Deputy General Managers, Department Directors, Deputy Department Directors, Heads of Sections, and Specialists. Adopting a descriptive-analytical approach, data were collected using a questionnaire designed to measure the study's objectives and test its hypotheses, and analyzed using IBM SPSS (v. 27), Smart PLS (v. 3), and jamovi (v. 2.3). The study revealed that the availability levels of functional strategies, sustainable competitive advantage, and their dimensions were high. Furthermore, while the functional strategy dimensions of marketing, operations, and research and development had a statistically significant impact on sustainable competitive advantage, the dimensions of finance and human resources showed no statistically significant impact. Based on these findings, the study recommended leveraging the high level of availability of the study variables to enhance and implement functional strategies, thereby reinforcing sustainable competitive advantage in fish canning and packaging factories in Hadhramout Governorate.

Keywords: Functional Strategies, Sustainable Competitive Advantage, Fish Canning and Packaging Factories, Hadhramout Governorate