

مفهوم السيادة الإستراتيجية - مراجعة نظرية

د. أيمن سليمان جرار*

أ.د. خالد محمود الشوابكة**

تاريخ وصول البحث: 2024/2/18 م

تاريخ قبول البحث: 2024/4/23 م

الملخص

تفرض الفوضى والتغيير المستمر والاضطراب في بيئة الأعمال حقائق لا يمكن إنكارها، وتتطلب إدارة فعّالة لمواجهتها؛ لذلك برزت الحاجة إلى تطوير نوع خاص من القوة القادرة على تحقيق إستراتيجيات استباقية، وتطوير قدرات المنظمة للتأثير على سلوك المنافسين، وتحقيق التوازن بين القوى التنافسية. وفي هذا السياق، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم السيادة الإستراتيجية وكيفية تطوّر هذا المفهوم كأحد نماذج الإدارة الإستراتيجية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. تبنت الدراسة المراجعة الأدبية النظرية التي تراكمت في أدبيات الإدارة الإستراتيجية فيما يتعلق بمفهوم السيادة الإستراتيجية بالإضافة إلى الكشف عن تطوّر البحوث المتعلقة بالسيادة الإستراتيجية على مدى فترة زمنية لوضعها في سياق تاريخي. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمّها أنّ مفهوم السيادة الإستراتيجية تطوّر أثناء محاولة إيجاد بدائل لنماذج الإدارة الإستراتيجية التقليدية، حيث تُعتبر السيادة الإستراتيجية نوعاً خاصاً من القوة التي تعطي المنظمة القدرة على السيطرة على قواعد المنافسة، من خلال خلق الاضطراب والتحكّم في درجته ونمطه في بيئة الأعمال سريعة التغيّر. وأفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات، من أبرزها إجراء مزيد من البحوث لدراسة أثر العلاقات المفترضة بين مفاهيم الإدارة الأخرى والسيادة الإستراتيجية في القطاعات التجارية والصناعية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: السيادة الإستراتيجية، منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي، الميزة التنافسية المستدامة.

* دكتور.

** أستاذ دكتور، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Concept of Strategic Supremacy - A Theoretical Review

Abstract

Chaos, constant change, and turbulence in the business environment impose undeniable facts and require effective management to confront them. Therefore, the need has emerged to develop a particular type of force capable of achieving proactive strategies, developing the organization's capabilities to influence the behavior of competitors, and achieving a balance between competitive forces. In this context, this study aimed to shed light on the notion of strategic supremacy and how this concept has developed as one of the modern strategic management models that aim to achieve sustainable competitive advantage. The study adopted the theoretical literature review that has accumulated in the strategic management literature regarding the concept of strategic supremacy. It also revealed the development of research related to strategic supremacy over time to place it in a historical context. The study reached a set of conclusions, the most important of which is that the concept of strategic supremacy developed during an attempt to find alternatives to traditional strategic management models, as strategic supremacy is considered a special type of power that gives the organization the ability to control the rules of competition, by creating distributions and controlling its degree and pattern in a rapidly changing business environment. The study led to several key recommendations, the most notable being the need for further research to study the impact of the postulated relationships between other management concepts and strategic supremacy in various commercial and industrial sectors.

Keywords: Strategic Supremacy, Sphere of Influence, Competitive Pressure, Competitive Configuration, Sustainable Competitive Advantage.

المقدمة:

برزت الحاجة للاستجابة لمتطلبات البيئة الديناميكية المتسارعة في عالم الأعمال من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال تحقيق السيطرة والسيادة والنفوذ في الأسواق وفق رؤية إستراتيجية طويلة الأمد، حيث تعطي السيادة الإستراتيجية المنظمات القدرة على بناء مركز تنافسي متقدّم (Kotzé, 2003)، الذي يمكنها من تعريف قواعد المنافسة وتغييرها باستمرار للتأثير في سلوك المنافسين (D'Aveni, 1999)؛ حيث تمثل السيادة الإستراتيجية كيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها، وبشكل استباقي من خلال إستراتيجيات تنافسية وتعاونية ضمن مجموعة دقيقة من التوازنات لتحقيق مكاسب دائمة (الزعي، 2021، 10). ويصوّر مفهوم السيادة الإستراتيجية كيفية تفاعل المنظمة التي تعمل في مواقع جغرافية مختلفة، وضمن محفظة من الأنشطة والمنتجات المتعددة مع المنظمات المنافسة بنجاح وبشكل استباقي من خلال ممارسة النفوذ والسلطة لتحقيق مكاسب دائمة (D'Aveni, 1999).

وبناءً على ما تقدّم، وبسبب افتقار الأدبيات الحالية - على حدّ علم الباحث - إلى الدراسات في البيئة الأجنبية، التي تبحث في مفهوم السيادة الإستراتيجية؛ فقد حاول الباحث توضيح مفهوم السيادة الإستراتيجية، وكيفية تطوّر المفهوم، وكيف يمكن للمنظمات تحقيقه، وما هي المبادئ الأساسية للمفهوم، وما هي أبعاده الفرعية.

أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة استجابة لأهمية البحث في كيفية تحقيق السيادة الإستراتيجية من أجل مساعدة المنظمات في البقاء والنمو وتطوير محفظة عملياتها، وتحسين مراكزها التنافسية، وتقليل الضغط التنافسي عليها؛ لضمان تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة. وبناءً على ما تقدّم، تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية مفهوم السيادة الإستراتيجية؛ لذلك سعى الباحث إلى بيان أهمية هذا المفهوم.

هذا وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة - على حدّ علم الباحث - لوحظ نُدرّة الدراسات والمراجع التي تناولت مفهوم السيادة الإستراتيجية في البيئة الأجنبية مثل دراسة (Kotzé (2003 ومرجع (Strikwerda and Rijnders (2005، ووجود عددٍ محدودٍ من الدراسات في البيئة العربية؛ فالدراسات في هذا المجال لا تزال غير كافية في البيئة العربية بشكلٍ عام. ولذلك تمّ تتبّع التطوّر النظري المُفترض لمفهوم السيادة الإستراتيجية من خلال تحليل التطوّر النظري لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية للباحث Richard D'Aveni الذي أطلق مفهوم السيادة

الإستراتيجية بشكله الحالي (D'Aveni, 1999)، انطلاقاً من نظريته الرئيسة حول المنافسة المفردة (D'Aveni, 1994). لذا يأمل الباحث أن تشكّل هذه الدراسة تراكماً علمياً إضافياً للباحثين في مجال البحث العلمي، بحيث تعمل على إثراء المعرفة في مجال الإدارة الإستراتيجية، والمساهمة بتوضيح في محاولة سدّ شيء من النقص في المكتبة العربية في مجال الإدارة، كما يأمل الباحث أن تفتح هذه الدراسة الطريق لإجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم السيادة الإستراتيجية.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكلٍ رئيس إلى استكشاف مفهوم السيادة الإستراتيجية بأبعاده (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي)، وكيفية الوصول إليها واستكشاف دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في قدرة المنظمات على تحقيق السيادة الإستراتيجية، حيث أصبحت المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة أكثر صعوبة في ظلّ المنافسة المفردة التي أصبحت أكثر سرعة وجراً وعدائية من أي وقت مضى، وفي كلّ المجالات (Lindskov et al., 2021; Stambaugh et al., 2013)، بالإضافة إلى أنّ الميزة التنافسية باتت تتطوّر بسرعة كبيرة وتتلاشى أيضاً بسرعة كبيرة (Hanssen-Bauer & Snow, 1996): الذي استدعى ضرورة اختبار المنظمات لنموذج جديد من نماذج الإدارة الإستراتيجية، الذي يتجاوز حالة الجمود التي يفرضها نموذج هيكل الصناعة (Porter, 1981)، أو النظرة القائمة على الموارد (Barney, 1991)، من أجل تطوير القدرة على التكيف والتأقلم مع متطلّبات بيئة الأعمال والاستمرار في القدرة على خلق القيمة للعملاء (Bari et al., 2022).

ولذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

هل تُعتبر السيادة الإستراتيجية أحد نماذج الإدارة الإستراتيجية الحديثة أم أنّها بديل للنماذج الحالية؟

بالإضافة إلى السؤال الرئيس الذي تمّ تحديده في مشكلة الدراسة، سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. كيف تطور مفهوم السيادة الإستراتيجية؟
 2. ما هو مفهوم السيادة الإستراتيجية؟
 3. ما هي متطلبات تحقيق السيادة الإستراتيجية؟
 4. ما هي أبعاد السيادة الإستراتيجية؟
 5. هل تُعتبر السيادة الإستراتيجية إحدى الطرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة حول مفهوم السيادة الإستراتيجية، بعد الاطلاع على هذه الدراسات في البيئة العربية، التي تناولت مفهوم السيادة الإستراتيجية.

دراسة الدماطي (2023) بعنوان:

أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الإستراتيجية في الشركة المصرية للاتصالات. وتبنّت الدراسة المنهج الكمي، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج AMOS V.26، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (192) مستجيباً من العاملين في جميع المستويات الإدارية باستخدام العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثرٍ معنويٍّ للسلوكيات الاستباقية في العمل بأبعادها (السلوك الصوتي، والابتكار الفردي، وتوليّ المسؤولية، والوقاية من المشاكل) في بُعد دائرة النفوذ، ووجود أثرٍ معنويٍّ للسلوكيات الاستباقية في العمل بأبعادها (السلوك الصوتي، والابتكار الفردي، والوقاية من المشاكل) في بُعد الضغط التنافسي، وإلى وجود أثرٍ معنويٍّ للسلوكيات الاستباقية في العمل ببُعدها (الوقاية من المشاكل) في بُعد البناء التنافسي.

دراسة أبا زيد (2022) بعنوان:

أثر القدرات الديناميكية في السيادة الإستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (التعلّم، والتكامل، وإدارة التحالف) في السيادة الإستراتيجية بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء

(التنافسي)، والدور الوسيط للحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS V.25، وتحليل المسار باستخدام برنامج AMOS V.25 لاختبار الفرضيات، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (139) مستجيباً من المديرين ورؤساء الأقسام باستخدام عينة المسح الشامل. وتوصلت إلى وجود أثرٍ معنويٍ للقدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإدارة التحالف) في السيادة الإستراتيجية.

دراسة الصبح والشوابكة (2022) بعنوان:

أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في السيادة الإستراتيجية بأبعادها مُجتمعة (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي)، والتعرف على دور إدارة الجدارات كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية. وتبنت الدراسة المنهج الكمي، واستُخدم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS، وتحليل المسار باستخدام برنامج AMOS لاختبار الفرضيات، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (154) مستجيباً من الإدارة العليا والوسطى باستخدام العينة العشوائية الطبقية المتساوية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنويٍ للرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية بأبعادها مُجتمعة (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي).

دراسة شلاكة وجودة (2021) بعنوان:

تأثير قدرات الاستشراف الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أثر قدرات الاستشراف الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية والتحقق من الدور الوسيط لآليات التعلم الإستراتيجي في مصرف الرافدين في العراق. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج AMOS V.22، كما استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من (62) مستجيباً من الإدارة العليا والوسطى باستخدام العينة القصدية. ووجدت

الدراسة أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للدور الوسيط الجزئي لآليات التعلّم الإستراتيجي في أثر قدرات الاستشراف الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية.
الإطار النظري للدراسة:

السيادة الإستراتيجية Strategic Supremacy

أولاً: تمهيد:

تُعَارِض العديد من المنظمات الكبيرة والناجحة محاولات المنظمات الأخرى لإشاعة الفوضى والاضطراب للإخلال بالوضع الراهن بالأسواق وتتساءل عن الحكمة من التحريض على هذه الفوضى والسعي الدائم نحو المنافسة الحادة، وتعتبر هذه المنظمات أنّ هذا النوع من الإستراتيجيات قد يشكل نقطة الانهيار للمنظمة على الرغم من تحقيقه لعوائد مالية مرتفعة أحياناً (D'Aveni et al., 2001, 1). وتفرض الفوضى والتغيّر المستمر والاضطراب الذي يحدث في بيئة الأعمال، حقائق لا يمكن تغييرها وإنما يمكن التعامل معها؛ لذلك برزت الحاجة إلى تطوير نوع خاص من القوة القادر على تحقيق هذه الإستراتيجيات الاستباقية من خلال إعادة تشكيل خرائط المنافسة واستيعاب الثورة التي تحصل في الأسواق، والسيطرة على الاضطراب الذي يتسبّب به التغيّر المفاجئ والسريع، وإدارة العلاقة مع القوى التنافسية المؤثرة، وذلك من خلال بناء التحالفات الضرورية، التي تمكّن المنظمة من النمو والتوسّع واكتساب قدرات ومهارات جديدة، ودون إثارة ردود انتقامية من المنظمات الكبيرة، حيث يسعى هذا النوع من القوة الخاصة بالسيادة الإستراتيجية (الزعيبي، 2021، 8).

ثانياً: التطور النظري لمفهوم السيادة الإستراتيجية:

تطوّر مفهوم السيادة الإستراتيجية عبر عدّة مراحل رئيسة في الفكر الإداري الحديث، وقدمها في شكلها الحالي Richard D'Aveni في أواخر القرن الماضي كنظرية تعود جذورها إلى أفكار المدرسة النمساوية حول المنافسة، التي أرساها عالم الاقتصاد النمساوي Schumpeter في الثلاثينات من القرن العشرين، التي ساهمت في تطوير مفاهيم الهدم الخلاق (Creative Destruction) والإبداع والابتكار (رشيد ومطر، 2020)، حيث يركز مفهوم الهدم الخلاق على ضرورة تحطيم الافتراضات المسبقة والعمل على تطوير العقلية الإنسانية الابتكارية لتصبح مُبدعة، وتسخير القدرات الريادية من أجل زيادة القدرة على خلق الثروة (Jackson, 2021, 369). وقدم Joseph Schumpeter الحجج حول المنظمات الكبيرة وتفضيلها الاستثمار في البحث والتطوير عندما تعمل في بيئة أعمال مستقرة، وأنّ المنافسة المثالية (Perfect Competition)

ليست بالضرورة هيكلية الأسواق التي تشجع على البحث والتطوير والابتكار (Gilbert, 2006)، حيث قدّم Schumpeter في عامي 1934 و1942 مفهومه حول العلاقة بين هيكل السوق وحجم المنظمة والابتكار والريادة (Hagedoorn, 1996)، ويوضّح مفهومه حول الهدم الخلاق كـ"قيامة المنظمات الابتكارية التي استطاعت تجاوز حواجز الدخول إلى الصناعة من الدخول إلى الأسواق واستبدال المنظمات القائمة في عملية تدمير خلاقة" (Cozzolino & Rothaermel, 2018).

وجادل Schumpeter في أنّ عملية الهدم الخلاق (إعادة الهيكلة) تتخلّل إلى جميع الجوانب الرئيسة للاقتصاد الكلي (Kerekes, 2021)، وتُعتبر العملية أو المنتج الجديد الذي ينتج بسبب قفزة ديناميكية في المنافسة المبتكرة أكثر أهمية لفهم الرأسمالية كنموذج اقتصادي من النموذج القياسي الثابت والقائم على المنافسة السعرية، حيث ساهم مفهوم الهدم الخلاق في خلق ثورة داخل النموذج الاقتصادي من خلال التقويض المستمر للعناصر المتقدمة، والخلق المستمر للعناصر الجديدة (Diamond, 2006).

وشكّل مفهوم الهدم الخلاق فيما بعد مصدرًا فكريًا لتطوّر مفهوم الفوضى الخلاق (Creative Chaos)، الذي يُستخدم في نطاق واسع في الفكر الإستراتيجي الجيوسياسي للتعبير عن إستراتيجية التغيير الشامل للمنظومة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، عبر منظومة إصلاحات عميقة وشاملة من خلال الهدم الكامل ثم إعادة البناء مجددًا، ويقترب هذا المفهوم من مفهوم الإدارة بالأزمات في الإدارة الإستراتيجية مع اختلاف الوسائل والآليات المستخدمة لتحقيقه (العيساوي والسرّحان، 2016).

وانطلق Richard D'Aveni من المفاهيم أعلاه حول الهدم الخلاق، وشارك في الجدل المركزي الذي يدور في مجال الإدارة الإستراتيجية حول كيف يمكن توضيح التباين في الأداء المنظمي، وكيفية الحصول على الميزة التنافسية المستدامة (McNamara et al., 2003; Rumelt, 1991)، حيث يعزو Porter (1985, 11) الأداء المنظمي المتفوّق والميزة التنافسية المستدامة إلى القدرة على السيطرة على بيئة المنظمة الخارجية من خلال مفهوم هيكل الصناعة (Industry Structure)، وقدرة المنظمات على التحكم في القوى التنافسية الخمس من خلال تطوير إستراتيجيات تعتمد على التمايز، أو التكلفة، أو التركيز على الأسواق المتخصصة (Ma, 2000).

ويجادل آخرون في أنَّ الميزة التنافسية المُستدامة والأداء المنظمي المتفوق لا يمكن الوصول إليه فقط من خلال مفهوم هيكل الصناعة، وإنَّما من خلال بناء تشكيلات ثابتة وتميَّزة من الموارد الخاصة حسب النظرة القائمة على الموارد (Barney, 1991; Peteraf, 1993)، التي تحدّد شروط بناء ميزة تنافسية مُستدامة بتوفر موارد تتميَّز: بالقيمة (Value)، والنُدرة (Rareness)، وصعوبة تقليدها (Inimitable)، وعدم القابلية للاستبدال (Non-Substitutability)، فيما يُعرف بنموذج V.R.I.N (Lindskov et al., 2021)، الذي تمّ تطويره لاحقاً ليصبح نموذج V.R.I.O الذي يحدّد مواصفات الموارد والقدرات الضرورية من أجل بناء الميزة التنافسية المُستدامة، وهي أن تكون ذات قيمة بالنسبة للعملاء ونادرة بحيث لا يملكها معظم المنافسين، وغير قابلة للتقليد إمّا بسبب الكلفة المرتفعة لتقليدها أو بسبب صعوبة التقليد، وأن تحظى بالدعم المنظمي من حيث إعداد المنظمة بشكل ملائم لاستغلال هذه الموارد والقدرات (Wheelen et al., 2018, 167; Whittington et al., 2020, 99).

ويُعتبر نموذج هيكل الصناعة ومفهوم النظرة القائمة على الموارد من النماذج الثابتة (Static Models) التي تعطي لمحة سريعة عن المنافسة في نقطة معيّنة من الزمن ولا تأخذ بعين الاعتبار ديناميكية المنافسة (Galabova & Ahonen, 2011; Smith et al., 1996)؛ لذلك يعتقد Teece et al. (1997) أنَّ الميزة التنافسية المُستدامة يمكن الوصول إليها فقط من خلال بناء القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)، واعتبر أنَّ القدرة على تكامل وبناء وإعادة هيكلة القدرات الداخلية والخارجية لمواكبة التغيّرات في بيئة الأعمال، هي قدرة ديناميكية تساعد على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة (Biedenbach & Söderholm, 2008).

وأوضح D'Aveni كيف تداعت المفاهيم الإستراتيجية أعلاه التي تتعلق بالميزة التنافسية المُستدامة، مثل: أهمية بناء حواجز لمنع دخول المنافسين الجدد (Entry Barriers)، والتخطيط طويل الأمد، واستخدام الأهداف المالية للسيطرة على تنفيذ الإستراتيجية، والتحليل الرباعي (SWOT)، وذلك عندما بدأت المنظمات الأخذ بعين الاعتبار ديناميكية المنافسة (Lindskov, 2022)، حيث يعتقد Ocvirk (2018, 110) أنَّ مفهوم القدرات الديناميكية تمّ تطويره بناءً على أفكار العديد من الباحثين، مثل: D'Aveni (1994)، و Nelson and Winter (1982)، و Penrose (1959)، و Prahalad and Hamel (1990)، و Schumpeter (1934, 1942)، إلا أنَّ D'Aveni يجادل في أنّه لا يوجد دليل على أنَّ القدرات الديناميكية هي قدرات مُستدامة لفترات زمنية ممتدة، وفي سياقات مختلفة، أو أنّها تصلح لتكون مصدراً للميزة التنافسية المُستدامة.

وعلى النقيض من ذلك يوجد دليل على أنَّ النجاح الذي تحققه المنظمات يتسبَّب فيما يُعرف بإجهاد المبادرة (Initiative Fatigue)، أو التراخي (Complacency)، بالإضافة إلى حالة الجمود (Inertia)، حيث يؤدي كل ذلك إلى قصر نظر المنظمات (Organization's Myopia)، وعجزها عن الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال وبالتالي يؤدي إلى تقويض استدامة القدرات الديناميكية (D'Aveni et al., 2010). ويرى D'Aveni أنَّ الأرباح التي تتحقق من الميزة التنافسية المُستدامة تمرّ بثلاث مراحل، وهي: مرحلة إطلاق مبادرة إستراتيجية جديدة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، ومرحلة استغلال الميزة التنافسية وجني أكبر قدر من الأرباح، والمرحلة الثالثة وهي مرحلة الهجوم المضاد الذي يقوم به المنافسون، ممَّا يؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية واضطرار المنظمة للبدء بإطلاق مبادرة إستراتيجية جديدة للمحافظة على أرباحها (Hermelo & Vassolo, 2010).

واعتبر (D'Aveni, 1994, 1) أنَّ التفاعل الإستراتيجي الديناميكي يتزايد بسرعة بسبب المنافسة في أربعة مجالات، وهي: المنافسة على بناء مركز تنافسي يعتمد على السعر والجودة (احتياجات العملاء)، والمنافسة على خلق معرفة جديدة، وتوفير العمالة الماهرة وتوقيت الدخول إلى الأسواق (الاستباقية)، والمنافسة على خلق وتحطيم المواقع الحصينة (الانخفاض في حواجز الدخول إلى الصناعة) باستخدام القدرات الجوهرية في الأسواق الجغرافية، وأسواق المنتجات والخدمات الراسخة للمنظمة، والمنافسة على مراكمة وتحييد الموارد والإمكانيات الكبيرة من خلال الهجوم والهجوم المعاكس بناءً على حجم الموارد المالية للمنظمات نتيجة تزايد وتيرة التحالفات بين المنظمات (Gimeno & Woo, 1996; Hitt et al., 2016, 7; Thomas, 1996).

ويتطوّر التفاعل الإستراتيجي الديناميكي مع التغيّر الذي يحدث في بيئة الأعمال، الذي يؤدي دوراً هاماً في المنافسة، لكنّه أصبح الآن أكثر سرعة وجرأة وعدائية من أي وقت مضى وفي كل المجالات (Stambaugh et al., 2013)، وذلك بسبب قصر دورة عمر المنتجات، والتطوّر التكنولوجي المتسارع، والتغيّر في أذواق العملاء ومتطلباتهم، ودخول منافسين جُدد إلى الأسواق، وإعادة التموّض الإستراتيجي للمنظمات القائمة، وإعادة التعريف الجذرية للحدود بين الأسواق بسبب اندماج المنظمات المتنوعة (Wheelen et al., 2018, 213)، ممَّا ساعد في تسريع خلق حالة ثابتة من عدم التوازن، والتغيّر المستمر في بيئة الأعمال (Lee et al., 2010). وأطلق D'Aveni (1994) على هذا المفهوم النظري الجديد حول سلوك المنظمات التنافسي (المنافسة المفرطة -

(Hypercompetition) وهي المنافسة الحادة والمتسارعة في بيئة الأعمال التي تتطور فيها الميزة التنافسية بسرعة كبيرة وتتلاشى أيضًا بسرعة كبيرة (Hanssen-Bauer & Snow, 1996). ويرى (Chen et al., 2010) أنَّ المنافسة المفرطة تتطلب تحويلًا جوهريًا في مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ولذلك أصبح من الضروري - وعوضًا عن البحث عن الميزة التنافسية المستدامة من خلال تبني إستراتيجية دائمة - التركيز على ابتكار سلسلة مرنة من الإستراتيجيات الديناميكية تعمل على تطوير سلسلة من الميزات التنافسية المؤقتة. وبناءً عليه فقد تغيرت أهداف المنظمات الإستراتيجية من خلق التوازن والاستقرار إلى الإخلال بالوضع القائم في بيئة الأعمال من خلال تجديد وإعادة خلق الميزة التنافسية باستمرار (Kriz et al., 2014). كما يُعتبر التغير الذي يحدث في بيئة الأعمال من العوامل المؤثرة في مدى نجاح الإستراتيجية، حيث تنجح بعض النماذج الإستراتيجية في بيئة الأعمال المستقرة وتفشل في بيئة الأعمال غير المستقرة (Robertson & Caldart, 2009, 58). ولذلك يعمل الاضطراب الذي تتسبب به المنافسة المفرطة على خلق بيئات عمل تنافسية مختلفة تتميز بأنماط مختلفة من الاضطراب، ويتم تحديد هذه الأنماط من خلال تحديد درجة تواتر وطبيعة الاضطرابات من حيث تدميرها أو تعزيزها للقدرات الجوهرية للمنظمات (Harvey et al., 2003).

وتتسبب كذلك الأنماط المختلفة من الاضطراب بوجود بيئات أعمال تنافسية مختلفة وتتطلب كل بيئة منها إستراتيجيات مختلفة من أجل النجاح، حيث يعتمد تطوير الإستراتيجية الملائمة للمنظمة إما من أجل المحافظة على المركز التنافسي الحالي أو تحدي المراكز التنافسية المسيطرة في الصناعة على درجة وطبيعة الاضطراب في الأسواق، وطبيعة بيئة الأعمال التنافسية التي تنشأ بسبب هذا الاضطراب (D'Aveni, 1999)، حيث توجد أربعة أنواع من بيئات الأعمال التنافسية، وهي: بيئة التوازن، وبيئة التوازن المتقلب، وبيئة التوازن المتقطع، وبيئة عدم التوازن، وهي كما يلي (Andersen, 2013, 53; Goeltz, 2014):

1- التوازن (Equilibrium):

يُوصف التوازن في بيئة الأعمال بأنه حالة وليس عملية، ويتحقق التوازن عندما تستقر بيئة الأعمال لفترة زمنية مؤقتة، ولا تؤثر العوامل الخارجية على المنظمة بحيث يكون الاضطراب الذي يتسبب بتدمير قدرات المنظمة معدومًا أو في حده الأدنى، ويتحقق ذلك عندما تنجح المنظمات ببناء حواجز تعيق دخول منافسين جُدد إلى الصناعة، وتكون سيطرتها مرتفعة على القوى التنافسية الخمس (Dean, 2015; Dobson et al., 2004, 75; Henry, 2018, 164).

2- التوازن المتقلب Fluctuating Equilibrium:

تتّصف بيئة التوازن المتقلب بالاضطراب المطّرد بسبب قيام قادة الصناعة بإجراء تحسينات متكررة في قدرات المنظمات، وتسمح بيئة التوازن المتقلب لقادة الصناعة بالمحافظة على قياداتهم من خلال إضافة مستويات جديدة من الكفايات الجوهرية الجديدة، بالإضافة للكفايات الجوهرية الحالية واستغلالها للتوسّع في أسواق جديدة، ويتسبّب ذلك في دفع المنافسين لمحاولة اللحاق بهم ومحاولة تدمير تلك الكفايات الجوهرية، إمّا من خلال تحويلها إلى عبء على المنظمة، أو تحويلها إلى قدرات متقدمة، وذلك بدفع بيئة الأعمال إلى بيئة التوازن المتقطّع أو بيئة عدم التوازن (Dobson et al., 2004, 75; Henry, 2018, 164).

3- التوازن المتقطّع Punctuated Equilibrium:

تصوّر بيئة التوازن المتقطّع المنظمات على أنّها تتطور خلال فترات طويلة من الاستقرار النسبي (فترات التوازن) في أنماط أنشطتها الرئيسية، ويتخللها بشكل متقطّع دفعات قصيرة من التغيير الأساسي (الفترات الثورية)، حيث تتسبّب هذه الفترات الثورية بإرباك أنماط الأنشطة الرئيسية وتؤسّس بالتالي لمرحلة التوازن الجديدة (Raisch, 2004, 7). وتمتاز بيئة التوازن المتقطّع بفترات ديناميكية قصيرة بناءً على التغيّر المتقطّع الذي تحدّثه ميزة الاستباقية في تقديم ثورة تكنولوجية، التي تعمل على تدمير الكفايات الجوهرية للمنظمات المنافسة، وتتبّع هذه الفترات الديناميكية القصيرة فترات زمنية طويلة تمتاز بالاستقرار، بحيث تبدأ الأسواق بتنظيم نفسها حول المعايير الجديدة التي أحدثتها الثورة التكنولوجية الجديدة والعمل على إعادة تحديد مراكزها التنافسية من أجل التصديّ للثورة التكنولوجية القادمة عندما تبدأ دورة جديدة بتكرار نفسها (Dobson et al., 2004, 76; Romanelli & Tushman, 1994).

4- عدم التوازن Disequilibrium:

تمتاز بيئة عدم التوازن بأنّها بيئة غير مستقرّة ومضطربة بشكل مؤقت ولكن بصورة متكرّرة، وتُعتبر من أكثر بيئات الأعمال التي تحتوي على تحدّي كبير؛ فهي تُعتبر بيئة تنافس مفرطة (Hypercompetitive)، وتتحقّق حالة عدم التوازن بسبب مبادرة المنظمات الناجحة في خلق قدرات جديدة لتحلّ محلّ القدرات المتقدمة، وبشكل متكرّر، وذلك من خلال التطوير المستمر وخلق القيمة عن طريق الابتكار، ويتسبّب ذلك بخلق الاضطراب لهم أنفسهم قبل المنافسين الذين يبدؤون بمحاولة اللحاق بالمنظمات الرائدة والتصديّ لها، ويكون الهدف الرئيس

للمنظمات الرائدة في هذه البيئة هو محاولة دفع البيئة لتصبح أقل اضطراباً (Dean, 2015; Dobson et al., 2004, 76; Henry, 2018, 164).

وتتلاشى الخطوط الفاصلة بين بيئات الأعمال الأربعة، فقد تتطور بيئة الأعمال من شكلٍ إلى آخر، حيث تسعى بعض المنظمات المنافسة إلى التحوّل والعمل في بيئة الأعمال التي تكون فيها نقاط قوة المنظمة ذات قيمة أكبر، في حين تسعى منظمات أخرى إلى تقليل درجة الاضطراب في بيئة الأعمال، ومن الصعوبة البالغة تغيير بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة؛ لأنّ عوامل الاضطراب في معظمها خارجية ولا يمكن التحكم فيها، ومع ذلك فقد تنجح أحياناً بعض المنظمات المبدعة في تطوير إستراتيجيات تعمل على تعزيز الاضطراب في الأسواق وخصوصاً عندما تستطيع تسخير قدراتها على تغيير التكنولوجيا أو الأسواق (D'Aveni, 1999).

ويجادل الباحثون في كَيْفِيّة التصدي لبيئة الأعمال فائقة التنافس (بيئة عدم التوازن)، هل تقوم باستخدام نفس الإستراتيجيات التي تمّ تطويرها في بيئة الأعمال التقليدية (بيئة التوازن)، أم يجب تطبيق إستراتيجيات ملائمة عندما تواجه المنظمات فعلياً حالات من الاضطراب الحقيقي في الأسواق (Ilinitch et al., 1996)، حيث يشكّل العمل بالذات في بيئة أعمال مضطربة فائقة التنافس (بيئة عدم التوازن) تحدّيًا كبيرًا، وتكون معظم المراكز التنافسية معرضة للخطر، وتصبح حالة التفرد التي تتمتع بها المنظمات مؤقتة وتنشأ مراكز تنافسية جديدة باستمرار (Markides, 1999). ويُعتبر تأثير المنظمات في بيئة الأعمال المضطربة ضعيفًا، وتقع معظم الأخطاء الإستراتيجية عند محاولة السيطرة على درجة ونمط الاضطراب، وتعتمد المنظمات على مجموعة من التوجّهات والإستراتيجيات للعمل في البيئة المضطربة مثل النية الإستراتيجية (Strategic Intent)، والتقليد (Imitation)، والتدرّج المنطقي (Logical Incrementalism)، والسرعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Speed of Strategic Decisions)، أو ميزة الخطوة الأولى أو الاستباقية (First Mover Advantage)، وذلك في محاولة للحدّ من تداعيات الاضطراب في بيئة الأعمال (Robertson & Caldart, 2009, 59-61).

ولذلك يعتقد Gimeno and Woo (1996) أنّ أفضل إستراتيجية للعمل في بيئة مضطربة وفائقة التنافس، هي تطوير إستراتيجية قصيرة الأمد لمهاجمة المواقع الحصينة للمنظمات المنافسة من أسواق ومنتجات متعدّدة، من أجل إرغامها على الانخراط في نوع من الرّدع المتبادل (Forbearance Mutual)؛ وذلك لتفادي الدخول في حرب أسعار مكلفة ومدمّرة.

ويرى (Nault and Vandenbosch, 1996) أنَّ الإستراتيجية المناسبة للعمل في بيئة الأعمال المضطربة وفائقة التنافس، هي خلق سلسلة من المزايا التنافسية غير المستدامة والمؤقتة بحيث تباغت المنافسين وبشكل استباقي، ويتسبب ذلك عادة في تقويض منتجات وأسواق المنظمة نفسها وأسواق ومنتجات المنظمات المنافسة.

وقد أضاف D'Aveni إلى مفهوم المنافسة المفرطة مفهوم النية الإستراتيجية الذي طوره (Hamel and Prahalad, 1989)، وذلك أثناء تطويره لمحفظة أعمال متكامل، وتتجاوز النماذج التقليدية لمحافظ الأعمال حتى يصل إلى مفهوم منطقة النفوذ والأثر التنافسي الذي يحدثه اختيار مجموعة من الأسواق (D'Aveni, 2004)، حيث يجادل مفهوم النية الإستراتيجية أيضًا في النظرة التقليدية للإستراتيجية التي تركز على مفاهيم مثل التوافق الإستراتيجي (Strategic Fit) بين الموارد والفرص، والإستراتيجيات العامة (Generic Strategies)، وهي: إستراتيجيات التمايز، والتكلفة، والتركيز، والتسلسل الهرمي للإستراتيجية الذي يتضمن الأهداف، والإستراتيجيات، والأساليب (Hamel & Prahalad, 1989). ويتعلق مفهوم النية الإستراتيجية بالتوجه طويل الأمد أو المركز التنافسي الذي تأمل المنظمة في بنائه خلال المستقبل البعيد، وكيفية تكوين وجهة نظر فريدة من نوعها حول المستقبل حيث تنقل النية الإستراتيجية إحساسًا بالاتجاه الذي يجب أن تسلكه المنظمة، وإحساسًا باستكشاف الفرص غير المألوفة، وتنطوي أيضًا على استشعار المستقبل (Hamel & Prahalad, 1994, 141-142).

ويعتقد D'Aveni أنَّ المنظمات القائمة والمنظمات التي تطمح إلى دخول الأسواق في بيئة الأعمال المضطربة وفائقة التنافس، يجب أن يكون الهدف النهائي لإستراتيجيتها هو السيطرة على درجة ونمط الاضطراب في بيئة الأعمال، ويؤدي نجاحها في هذا المسعى إلى تحقيق ما يُعرف بالسيادة الإستراتيجية، وتعني السيادة الإستراتيجية في هذا السياق أكثر من مجرد السيطرة على بيئة الأعمال، وإنَّما تعني السيطرة على النموذج المستخدم لخلق الثروة (Dobson et al., 2004, 59; Robertson & Caldart, 2009, 76).

ثالثاً: مفهوم السيادة الإستراتيجية:

ظهر مصطلح السيادة (Supremacy) للمرة الأولى باللغة الإنجليزية، وهو مشتق من الكلمة اللاتينية (Supremus) التي تعني أعلى درجات السلطة والنفوذ (Glare, 2012, 2079). ويعرّف قاموس أكسفورد السيادة على أنها حالة التفوق على الآخرين جميعاً من حيث السلطة أو القوة

أو المركز (McKean et al., 2006, 914). أما في اللغة العربية، فالسيادة من (ساد) - سيادةً وسُودَدًا وسُودُدًا: عَظُمَ وَمَجَّدَ وَشَرُفَ، وقومه أو غيرهم: صار سيدهم، وغيره: سبقه وخلفه، وفلاناً: غلبه في السيادة (مجمع اللغة العربية، 2004، 460).

ونشأ مفهوم السيادة الإستراتيجية من الأدبيات السياسية والعسكرية، قبل أن يتطور المفهوم ويأخذ مداه في سياق الإدارة الإستراتيجية كنموذج من أجل بناء الثروة وزيادة نمو المنظمات من خلال استغلال الفرص التي تنبثق من التغيرات في بيئة الأعمال (العيسوي والعبدي، 2022)، حيث فرضت ظروف المنافسة المشددة من أجل السيطرة على الأسواق ضرورة استخدام هذا التعبير المجازي (السيادة الإستراتيجية) في بيئة الأعمال المتذبذبة، التي يكتنفها الغموض وعدم التأكد (Mohammed & Mohammed, 2021). وتُعتبر السيادة الإستراتيجية ظاهرة اجتماعية جديدة حول الفكر الإداري ومفهوم السلطة، وهي غير مقيّدة لقدرتها على تطوير العلاقات التنافسية والتعاونية في العديد من المجالات (أبا زيد، 2022).

وتبدأ هذه العملية من خلال تحليل البيئة التنافسية؛ ومن ثمّ تحديد النموذج الإستراتيجي الملائم للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وهذا يعني تحديد قواعد المنافسة للقطاع بأكمله، وفي حال عدم امتلاك المنظمات للقدرات الضرورية من أجل النجاح في بيئة الأعمال، أو إذا ما رغبت في تحدي الوضع القائم من أجل تحسين مركزها التنافسي؛ فيتوجب عليها الانتقال إلى نموذج إستراتيجي آخر من أجل تحقيق السيادة الإستراتيجية (العابدي والموسوي، 2014)، حيث تُعتبر قدرة المنظمة على تحديد قواعد المنافسة في أي مرحلة زمنية والتحكّم في التطور (السيطرة) الذي يحدث في قطاع الأعمال جزءاً من السيادة الإستراتيجية (علي وعطا، 2022)، فبينما تحدّد المنظمات ذات السيادة الإستراتيجية قواعد المنافسة من خلال استخدام أنماط مختلفة من الفجوات (التكنولوجية، أو المعرفية، أو الكفايات الجوهرية، أو الأصول التكميلية)؛ فإنّ المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التكيّف تركّز فقط على تعلّم قواعد المنافسة في بيئة الأعمال، التي قام غيرهم بتطويرها (D'Aveni, 1999).

ويعتقد D'Aveni et al. (2001, 5) أنّ تطوير المنظمة لمحفظة من المنتجات في مناطق جغرافية متعدّدة، والاعتماد على الكفايات الجوهرية لا يكفي وحده لتزويد المنظمة بالقوة اللازمة لحماية واستدامة نجاحها؛ بسبب طبيعة الفوضى الكامنة في ميدان ممارسة الأعمال التنافسي، لذا تحتاج المنظمة إلى نوع خاص من القوة يمكنها من التأثير في المركز التنافسي للمنافسين، وتعطيل قدرتهم على إعادة تعريف وتحديد ميدان ممارسة الأعمال، والتحكّم في الفوضى التي تسبّب فيها

المنافسة المفرطة، حيث يسمّى هذا النوع من القوة بالسيادة الإستراتيجية. كما يتعلق مفهوم السيادة الإستراتيجية كذلك بالقدرة المستمرة على خلق الثروة وزيادة النمو في بيئة الأعمال الديناميكية، وذلك من خلال امتلاك القوة والنفوذ والهيمنة من أجل السيطرة على الشركات المنافسة (الكعبي وصبري، 2021). وتشير السيادة الإستراتيجية إلى قدرة المنظمة على التقليل من الصدمة والتغيرات المفاجئة في الأحداث وتحسين المركز التنافسي باستمرار (الياسري وآخرون، 2017).

وتمثل السيادة الإستراتيجية كذلك القدرة الاقتصادية والتكنولوجية التي تستطيع مواجهة المنافسين من خلال التكامل الإستراتيجي، وفرض نفسها كلاعب وحيد في الصناعة من خلال خلق واقع اجتماعي جديد ضمن المنافسين في الفضاء التنافسي، والعمل على إرسال إشارات وتنفيذ مناورات إستراتيجية من أجل التأثير في طريقة إدراك المنافسين وتوجيه اهتماماتهم نحو أسواق محدّدة أو تغييرها بعيداً عن الأسواق الحالية (Mohammed & Mohammed, 2021).

وتسعى المنظمات للمنافسة على كسب العملاء وعلى الحصّة السوقية، وتضغط على المنافسين لإخراجهم من السوق ضمن إستراتيجيات الاحتواء، ويدعم مفهوم السيادة الإستراتيجية هذا التوجّه من حيث قدرته على توظيف عملية التحليل والوصف والتنبؤ بالمُخرجات المحتملة بهيكلية الأسواق وعدد المنافسين (Strikwerda & Rijinders, 2005, 302).

وتبحث السيادة الإستراتيجية كذلك في كيفية تحقيق التفوّق من منظور إستراتيجي بعيد المدى، حيث تعطي السيادة الإستراتيجية القدرة للمنظمة على تحديد إستراتيجية مُتفردة وبناء مركز تنافسي متقدّم (الفتلاوي وآخرون، 2020). وتشكّل السيادة الإستراتيجية من تجميع عدّة إستراتيجيات متنوّعة لتكوين حالة فريدة من المنافسة وزيادة القدرة على التأثير وعلى وضع قواعد المنافسة وإظهار السيطرة (Al Somaidae & Al-Zubaidi, 2021).

وتعمل السيادة الإستراتيجية ضمن نمط ديناميكي يفترض أنّ المنافسة المفرطة تتطلب اعتماد المنظمة على إستراتيجيات تعاونية وتنافسية ضمن مجموعة من التوازنات حسب متطلّبات بيئة الأعمال؛ وذلك لتفادي تعرّض المنظمة لهجوم حادّ من جميع المنافسين في آنٍ واحد، ومنع تشكيل تحالف مضادّ في ميدان ممارسة الأعمال (الزعيبي، 2021، 10)؛ ولذلك فمن الممكن أن تتحقق السيادة الإستراتيجية من خلال تنفيذ مجموعة من العمليات المعقدة من أجل التوسّع والنمو جغرافياً وتكنولوجياً ومعلوماتياً (الكعبي وصبري، 2021)، حيث تمكّن السيادة

الإستراتيجية المنظمة من تحديد منطقة نفوذها في مناطق اهتمامها، والقدرة على الاستيلاء على العملاء، والسيطرة على عملية المنافسة (العابدي والموسوي، 2014). وتتطلب السيادة الإستراتيجية نوعاً خاصاً من القوة التي لا تتعلق فقط بالإمكانات والقدرات بقدر ما تتعلق بكيفية استخدام هذه الإمكانات والقدرات (D'Aveni et al., 2001, 9).

ويعتمد تطوير المنظمة لإستراتيجياتها على درجة وطبيعة الاضطراب في الأسواق، سواءً من أجل المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة أو من أجل تغييره (D'Aveni, 1999)، بالإضافة إلى أن بعض المنظمات قد تشارك في السيادة الإستراتيجية في قطاع معين، كما يمكن لمنظمة واحدة أن تمتلك السيادة الإستراتيجية في قطاع محدد، ويمكن ألا تتمتع أي منظمة بالسيادة الإستراتيجية في القطاع الذي تعمل به، ولا يتعلق مفهوم السيادة الإستراتيجية بحجم المنظمة ومواردها فقط، حيث يمكن لمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم أن تمتلك السيادة الإستراتيجية في مناطق محدّدة من الفضاء التنافسي (D'Aveni et al., 2001, 6).

ويعرض الجدول (1) بعض المفاهيم التي توضّح مفهوم السيادة الإستراتيجية من زوايا متعدّدة للإحاطة بالمفهوم بشكل كامل.

الجدول 1

مفهوم السيادة الإستراتيجية

الرقم	اسم المؤلف (السنة)	المفهوم
1.	D'Aveni (1999)	توفير الإطار لتصور الكيفية التي تستطيع المنظمة ذات المنتجات والمناطق الجغرافية المتعددة من خلالها أن تتفاعل مع المنظمات الرائدة في الصناعة التي تعمل فيها بطريقة ناجحة، واستباقية لضمان مناطق نفوذها، ووضع الحدود على مناطق نفوذ المنظمات المنافسة.
2.	D'Aveni et al. (2001, 5-6)	قوة المنظمة وقدرتها على الهيمنة على مساحات تنافسية واسعة وقدرتها على التأثير في تلك المناطق التي تخضع لتأثيرات القوى المنافسة الأخرى، وخلق واقع اجتماعي جديد يتم مشاركته مع المنافسين ضمن فضاء تنافسي محدد، وهي نوع خاص من القوة التي تخلق القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى وتشكيل العالم، التي تتمكن المنظمة من خلالها من التأثير على تحديد المراكز التنافسية والمناورة مع المنافسين.
3.	Robert (2001, 68)	مجموعة من القوى المحركة لاتخاذ القرارات العالمية، التي تعدّ من أساسيات نجاح المدير التنفيذي لخلق التفاهم والاعتراف من قبل جميع فرق ومستويات الإدارة، وتعدّ هذه القوى المحركة من أهم العناصر التي تسمح للمنظمة بصياغة إستراتيجية بناءً على الميزة التنافسية المستدامة التي تمكنها من تحقيق السيادة على منافسيها.
4.	Kotzé (2003)	نموذج جديد يختلف عن النماذج التقليدية من حيث فلسفته وأطر تفكيره، حيث يركّز هذا النموذج بوضوح أكثر نحو تطبيق إستراتيجيات استباقية قادرة على تحقيق الطموح والنمو

وخلق الثروة والتأثير على سلوك المنافسين وتحجيم نفوذهم وتحقيق التفوق في أدائها على منافسيها عبر خلق نوع من التميز والاستدامة.		
قدرة المنظمة في سيطرتها على تغيير قواعد المنافسة واحتمالية تغيير المنافسة ذاتها وتحديد منطقة نفوذها في أكثر من سوق، من خلال تبنيها للإستراتيجية التنافسية المناسبة لكل نطاق على حدة وتحليل ووصف وتوقع نتيجة محتملة من حيث هيكل السوق وعدد المنافسين.	Strikwerda and Rijnders (2005, 302)	5.
قدرة المنظمة على التحكم في درجة ونمط الاضطراب في الأسواق.	Robertson and Caldart (2009, 59)	6.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات والمراجع في الجدول

رابعاً: مبادئ السيادة الإستراتيجية:

يمكن تحديد الطبيعة الفريدة للسيادة الإستراتيجية من خلال ثلاثة مبادئ تشكّل الأداة الرئيسة لتطوير إستراتيجيات القوة، وهي: قدرة الإدراك، وقدرة امتلاك عقول وقلوب العملاء الرئيسين، والقدرة على تشكيل عالم ملائم من خلال استخدام مزيج من إستراتيجيات التعاون والتنافس دون الحاجة إلى الاعتماد على الإمكانيات المالية الكبيرة، أو على قوة الاحتكار، أو إلى اللجوء لإستراتيجيات التواطؤ غير القانونية (D'Aveni et al., 2001, 9-12).

1- قدرة الإدراك (The Power of Perception):

تستند حدود الصناعة إلى مُعتقدات مشتركة تُسمّى بالخرائط الذهنية، حيث طوّرها مديرو المنظمات عبر سنوات من الخبرات المتراكمة، التي تحدّد بنظرهم من هي المنظمات المنافسة داخل حدود أي صناعة، وتعمل هذه الخرائط الذهنية على تحديد الفضاء التنافسي الذي تعمل فيه المنظمات من حيث أسواق منتجات المنظمة ومناطقها الجغرافية، وحين تبدأ المنظمة في التفاوض على حدود مناطق نفوذها من خلال التأثير في كَيْفِيَّة إدراك المنافسين لمناطق نفوذهم عبر المناورات الإستراتيجية، فإنّها بذلك تعمل على خلق واقع اجتماعي يعمل على توجيه المنافسين إلى أسواق محدّدة وبعيدة عن أسواق المنظمة، وعندما تنجح المنظمة في خلق هذا الواقع الاجتماعي تكون قد حققت السيادة الإستراتيجية وتصبح نظرتها إلى الفضاء التنافسي هي الخرائط الذهنية الجديدة التي يتقبّلها المنافسون (الزعيبي، 2021، 14-15).

2- امتلاك القلوب والعقول (Capturing Hearts and Minds):

تتحقق السيادة عندما تمتلك المنظمة عقول وقلوب العملاء في الأسواق الرئيسة من خلال تقديم منتجات على درجة مرتفعة من الجودة، وبأقلّ سعر ممكن، وبالتالي تحديد معايير متطلّبات واحتياجات وتوقعات العملاء لكلّ صناعة، ممّا يمكّن المنظمة من تحديد قواعد

المنافسة، ويتطلب تحقيق السيادة الإستراتيجية أن تعمل المنظمة بشكل ديناميكي ومستمر على تقديم قيمة فائقة للعملاء الرئيسيين لدرجة تمكّنهم وبشكل مجازي من امتلاك هذه الأسواق الرئيسة، ويعني الفشل في تحقيق ذلك إعطاء فرصة للمنافسين لتقديم منتجات وخدمات بديلة أفضل في أسواق المنظمة الرئيسة وجذب العملاء الحاليين بعيدًا عن هذه الأسواق (الياسري وآخرون، 2018).

3-تشكيل عالم ملائم من خلال أشكال التعاون التنافسي (Fashioning a Favorable World Through Forms of Co-opetition):

تسعى المنظمات خلال بناء مراكزها التنافسية في مناطق نفوذها إلى ترتيب مواقعها في أماكن مختلفة من أسواق المنتجات أو المناطق الجغرافية، ويتم ذلك دون أي اتفاق مُعلن أو صريح أو مخالف للقانون بين المنظمات المتنافسة، بحيث يتم تقسيم أسواق المنتجات والخدمات والمناطق الجغرافية إلى مناطق احتكارية (حسن والشيخلي، 2020). ويكون الهدف الرئيس هو تفادي الدخول في منافسة مع كلّ المنظمات في الوقت نفسه، وتسعى المنظمات ذات السيادة الإستراتيجية إلى استخدام مزيج من مختلف الإستراتيجيات التعاونية والتنافسية من أجل تشكيل عالم ملائم للمنظمة (الباشقالي وسلطان، 2021).

خامسًا: خصائص السيادة الإستراتيجية:

يتفق الباحثون في أنّ بناء نموذج إستراتيجي جديد يساهم في تحقيق السيادة الإستراتيجية يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص، وهي (أبا زيد، 2022؛ الياسري وآخرون، 2018):

1. التمتع بالحق الحصري (Exclusivity) والتفرد في السوق عندما تمتلك المنظمة منتج أو خدمة بشكل حصري لمدة زمنية محددة.

2. القدرة على فرض أسعار احتكارية (Monopolistic Prices) وقيادة أسعار المنتجات أو الخدمات المتفردة خلال مدة التفرد في السوق دون الاضطرار إلى المساومة والتنازل.

3. القدرة على بناء حواجز تعيق الدخول إلى الأسواق (Entry Barriers) لمنع المنافسين من دخول منطقة عمليات ونفوذ المنظمة، أو رفع التكلفة عليها بشكل كبير.

سادسًا: متطلبات السيادة الإستراتيجية:

يتطلب تحقيق السيادة الإستراتيجية أن تتضمن إستراتيجيات أعمال المنظمات مجموعة من العمليات والإجراءات الإستراتيجية والفلسفات الإدارية، وهي (Kotzé, 2003):

1. تحديد المركز التنافسي وإعادة تحديد المركز التنافسي باستمرار:

ويتم ذلك من خلال: أولاً: تحديد واستغلال وحماية المركز التنافسي المتميز في الأسواق ذات الجاذبية المرتفعة، ثانياً: البحث باستمرار عن مراكز تنافسية جديدة سواء في الصناعة الحالية أو في صناعات أخرى، ثالثاً: العمل على إدارة المتطلبات المتغيرة للمركز التنافسي الحالي والمركز التنافسي الجديد وبشكل متزامن، رابعاً: البدء بالانتقال التدريجي إلى المركز التنافسي الجديد (Dawar & Frost, 1999; Markides, 1999; Porter, 1996).

2. استغلال علاقات التوافق الإستراتيجي:

ويتم ذلك من خلال: أولاً: البحث بشكل مستمر عن الروابط المشتركة والتوافقات بين الأنشطة المختلفة للمنظمة، والعمل على إدارة هذه الروابط خصوصاً عندما تبدأ متطلبات بيئة الأعمال بالتغير، حيث تساهم علاقات التوافق الإستراتيجي الفريدة من نوعها في تطوير ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها (Porter, 1996)، ثانياً: العمل على تحليل وتقييم سلاسل القيمة في الصناعة والتغيرات التي تحدث فيها، وتفادي الاعتماد على الموردين بناءً على الأسعار فقط، للوصول إلى سلسلة قيمة فعالة ومرنة وسريعة الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة للمساهمة في تطوير ميزة تنافسية مستدامة (Fisher, 1997).

3. تأسيس ثقافة التفكير الإستراتيجي:

ويتحقق ذلك من خلال الخلق وتعزيز والمحافظة على ثقافة التفكير الإستراتيجي على جميع المستويات الإدارية في المنظمة، بحيث تصبح جزءاً رئيساً من العمل اليومي، ويتطلب التفكير الإستراتيجي فهم تلك المناطق العمياء الدقيقة التي تفرضها ثقافة وإستراتيجية المنظمة (Zahra & O'Neill, 1998). ولا يتعلق التفكير الإستراتيجي بإيجاد حلول مثالية وصحيحة فقط، وإنما يتعلق بالقدرة على معرفة قدرات المنظمة بشكل كافٍ، وفهم العلاقات المعقدة والتغيرات المستمرة وحالات عدم التأكد في بيئة الأعمال، والتفكير بعد ذلك بشكل عميق لتحديد الوجهة الإستراتيجية للمنظمة (Mintzberg, 1987).

4. تطوير عقلية التعلم المنظمي:

ويتحقق ذلك من خلال خلق الظروف والمناخ المنظمي الملائم، الذي يشجع ويدعم ويكافئ تطوير وتعلم العاملين عبر امتلاك وتكامل ومشاركة وتطبيق المعارف الحيوية، وخصوصاً المعرفة المتخصصة في السياق، والمعرفة الضمنية المدمجة في إجراءات وعمليات وأنشطة المنظمة الاعتيادية (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2015, 86)، والعمل على تعميم واستخدام

هذه المعارف بشكلٍ واسع، والاعتراف والاستغلال الفعّال للتعليم المنظمي وإدارة المعرفة بوصفها أحد أهمّ مصادر بناء الميزة التنافسيّة المُستدامة (Zack, 1999). ويتطلّب ذلك عدم وجود تجانس أو استقرار في فرق العمل إلى حدّ ما، بالإضافة إلى توفر مرونةٍ منظميّةٍ من خلال التطوير والحفاظ على رأس المال الفكري وتعميمه في المجالات التي تمتلك فيها المنظمة كفايات جوهرية (Zahra & O'Neill, 1998).

5. الإدارة المتوازنة بين الأعمال الجديدة والأعمال القديمة:

وتتحقق من خلال غرس وصيانة وتعزيز التركيز الإستراتيجي المزدوج على جميع المستويات التنظيمية الملائمة، للحصول على أعلى أداء منظمي في كلّ من الأعمال الحالية القائمة، التي تؤمّن الأرباح في الوقت الحاضر، والأعمال الجديدة المستقبلية، التي قد تؤمّن الأرباح على المدى البعيد (Jacobs & Heracleous, 2005; March, 1991).

6. تأسيس الموارد والقدرات الجوهرية المنظميّة بوصفها حجر الزاوية في إستراتيجية المنظمة:

ويتحقق ذلك من خلال بناء وتحديث واستخدام موارد تكون قادرة على اجتياز الاختبارات التالية: أولاً: لا يمكن تقليدها (Inimitability)، ثانياً: تدوم لفترة زمنية طويلة (Durability)، ثالثاً: تخلق قيمة ملائمة للعملاء (Appropriability)، رابعاً: لا يمكن استبدالها (Non-Substitutability)، خامساً: تتمتع الموارد والقدرات المنظميّة بأفضلية تنافسيّة عن غيرها من المنظمات (Competitive Superiority)، وينبغي الاستفادة من هذه الموارد القيّمة في بناء الميزة التنافسية المُستدامة (Collis & Montgomery, 2008). ويتطلّب بناء ميزة تنافسيّة مُستدامة تعزيز أنماط السلوك المرتبطة بالعمليات الرئيسة في المنظمة (القدرات المنظميّة)، التي تتطلّب تنسيقاً عابراً للوظائف، وتؤدي هذه القدرات إلى تقليل التكلفة وزيادة القيمة للعملاء، ويؤدي توفرها بالإضافة إلى النجاح في بناء مركز تنافسي صحيح إلى تعزيز الميزة التنافسيّة المُستدامة (Stalk, 1992).

7. البناء والتنقيح المستمر للقدرات التمييزية للمنظمة:

ويتحقق ذلك من خلال بناء وتطوير ونشر رأس المال الفكري، والخبرات المتراكمة، والمهارات المكتسبة، والمعرفة المتخصصة على شكل كفايات جوهرية، تمثل التعلّم الجمعي في المنظمة حيث يتمّ تنظيمها في إطار هيكلي إستراتيجي للمنظمة، يشمل الكفايات الجوهرية الحالية والمستقبلية التي قد تحتاجها المنظمة والعمل على تنقيحها باستمرار؛ ومن ثمّ إعادة نشرها للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة (Thomas et al., 1999).

سابقاً: أبعاد السيادة الإستراتيجية:

وجدت الدراسة الحالية من خلال مراجعة العديد من المراجع والأبحاث والدراسات المعنوية بمفهوم السيادة الإستراتيجية نوعاً من الاتفاق بين الباحثين في تحديد أبعاد السيادة الإستراتيجية. اعتمدت الدراسة الحالية على منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي كأبعاد للسيادة الإستراتيجية (D'Aveni et al., 2001, 6, 70, 179):

1. منطقة النفوذ: Sphere of Influence

تعتمد المنظمات التي تعمل في بيئة أعمال ديناميكية على نموذج محفظة الأعمال التقليدي (Portfolio Model) الذي يركز على الكفايات الجوهرية للمنظمة وأوجه التأزر بين وحدات الأعمال، ويتسبب نموذج المحفظة بتداعيات خطيرة في معظم الأحيان وخصوصاً عندما توجد اختلافات كبيرة في الثقافة الداخلية بين وحدات الأعمال، وعندما تكون تكلفة تنسيق الأعمال المتنوعة بين الوحدات المنتشرة والمتباعدة مرتفعة جداً، وأظهرت المنظمات الكبرى عبر التاريخ أنَّ الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق النمو والثروة والقوة هو أن تقوم المنظمة بتشكيل منطقة نفوذ متماسكة، تعمل على تزويد المنظمة بالقوة والوسائل اللازمة لتحقيق السيادة الإستراتيجية والمحافظة عليها (D'Aveni et al., 2001, 17).

يرى Kaufman (1976, 11) أنَّ منطقة النفوذ هي منطقة جغرافية تمَّ اختراقها بالكامل من قِبَل قوة عظمى تعمل على استبعاد القوى العظمى المنافسة الأخرى، حيث يمكن لمنطقة نفوذ متماسكة أن تقلل من حرب الأسعار من خلال تثبيت مفهوم التدمير المتبادل المضمون (Mutually Assured Destruction) للطرفين، وإعادة تشكيل الصناعة من أجل مصلحة الطرفين أيضاً (D'Aveni, 2004).

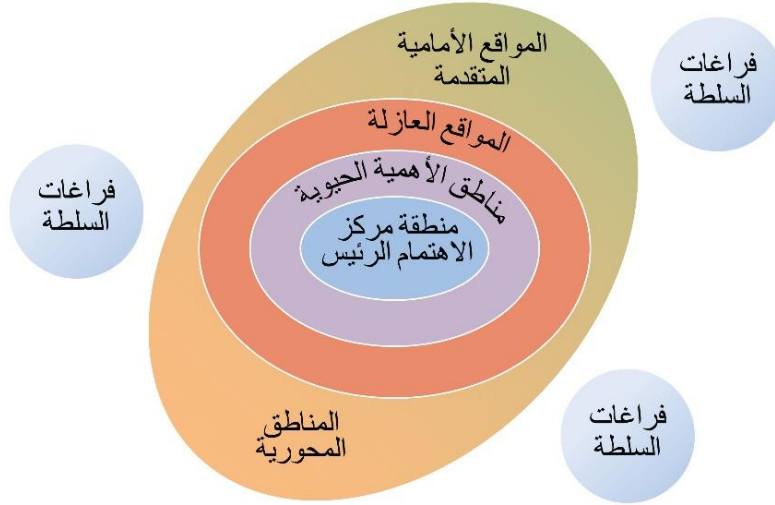
ويعتقد Levine (1972) أنَّ مفهوم منطقة النفوذ يوضِّح المعنى النظري لشبكة أعمال كبيرة في الفضاء التنافسي، وكيفية تمييز الخطوط العريضة لهذه الشبكة وتمييز الروابط المهمة من الروابط غير المهمة، حيث تمثل منطقة النفوذ خريطة لجميع المنظمات المتنافسة ومدى قربها بعضها من بعض.

وقد حدّد Gimeno (1999) منطقة النفوذ وفقاً لثلاثة مناهج مختلفة: الأول: الاعتماد على حصة سوقية مُهيمنة (Market Share Dominance)، والثاني: الاعتماد على السوق (Market Dependence)، والثالث: الاعتماد على مركزية الموارد (Resource Centrality).

ويعتقد (D'Aveni, 2004)، و (D'Aveni et al. (2001, 29-31 أن منطقة نفوذ المنظمة تتضمن ما يلي حسب الشكل (1) وهي:

الشكل 1

منطقة النفوذ للسيادة الإستراتيجية



المصدر: D'Aveni, R. A. (2004). Corporate spheres of influence. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 38-46.

أولاً: منطقة مركز الاهتمام الرئيس (Core (Center of Interest):

وتشكّل هذه المنطقة سوق منتجات المنظمات الكبرى أو مناطق عملها الجغرافية الرئيسة، وهي الجزء الأهم من منطقة النفوذ التي يجب على المنظمة امتلاكها؛ لأنها تتضمن الأنشطة المتعلقة بالمنتجات والأسواق، التي تزود المنظمة بمعظم التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية، وهي المنطقة التي تحدّد فيها المنظمة قواعد المنافسة وتعمل عادةً على تطوير كفاءاتها الجوهرية فيها، ولأنّ الكفاءات الجوهرية لا تكفي لوحدها لبناء منطقة نفوذ متماسكة؛ ولذلك من الضروري السيطرة على منطقة مركز الاهتمام وقيادة القيمة (Value Leadership) داخلها من أجل المناورة للحصول على مركز تنافسي أفضل داخل وحول منطقة مركز الاهتمام الرئيس، لاكتساب النفوذ على المنافسين في الفضاء التنافسي الكبير (D'Aveni, 2004).

ثانياً: مناطق الأهمية الحيوية Vital Interests:

وتمثل هذه المناطق الأسواق الجغرافية وأسواق المنتجات والخدمات التي ترتبط بما تحققه المنظمة من نجاح في مركز الاهتمام الرئيس، وتوفر لمنطقة مركز الاهتمام الرئيس نقاط القوة الاقتصادية من خلال تزويدها بالنشاطات الجوهرية أو التكميلية، التي تساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير واقتصاديات المدى، وهي تتكون أساسًا من المنتجات، والعلامات التجارية، وشبكات التوزيع، والمنتجات التكميلية التي تزيد من قيمة منتج المنظمة الأساسي بالإضافة إلى الأسواق الرئيسة التي تعزز منطقة مركز الاهتمام الرئيس من خلال توريد الموارد الحيوية، مثل: المكونات الأساسية للمنتجات، أو المعرفة المتفرّدة، أو المواد الأولية، أو العمالة الماهرة، التي تساهم في ربحية أنشطة مركز الاهتمام الرئيس لمنطقة النفوذ من خلال التكامل وقدرتها على جذب العملاء، مع أنّ أرباح المناطق الحيوية عادةً ما تكون أقلّ من أرباح منطقة مركز الاهتمام الرئيس (Strikwerda & Rijnders, 2005, 303).

ثالثًا: المناطق العازلة Buffer Zones:

وتعمل هذه المناطق على توفير الحماية لمركز الاهتمام الرئيس لمنطقة النفوذ من هجوم المنظمات الكبيرة وتتكون من العلامات التجارية والمنتجات التي تعمل على صدّ المنافسين، وتشكّل حواجز دخول إلى منطقة مركز الاهتمام الرئيس للمنظمة، وتشكّل المناطق العازلة جزءًا صغيرًا من عائدات المنظمة؛ ولذلك يُفضّل أن تتمّ المواجهات مع المنافسين في هذه المناطق عند الضرورة حيث يمكن الاستغناء عن هذه المناطق العازلة من أجل حماية منطقة مركز الاهتمام الرئيس، كما توفر المناطق العازلة الحماية للمنظمة من التوسّع الذي قد يقوم فيه المنافسون المعروفون أو غير المتوقعين، الذين يحاولون الاستفادة من مراكزهم التنافسية في أسواق قريبة من أجل التوسّع داخل منطقة مركز الاهتمام الرئيس (رشيد ومطر، 2020).

رابعًا: المناطق المحورية Pivotal Zones:

وتتمكّن هذه المناطق من تحويل ميزان القوى على المدى الطويل من منظمة إلى منظمة أخرى منافسة، وتُعتبر هذه المناطق رهانات على المستقبل، حتى لو لم يكن هناك منافس محدّد في الاعتبار، ولا توجد للمنظمة سيطرة كاملة في هذه الأسواق، ولكن مجرد موطئ قدم للمستقبل، وتعمل هذه المناطق المحورية على التحكم بالفراغ في السلطة وزيادة قوة المنظمة ضمن منطقة النفوذ، كما تمكّنها أيضًا من التحوّط للمستقبل في حال اختلال التوازن في القوى من خلال تثبيت المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق الواعدة (D'Aveni, 2004).

خامسًا: المواقع الأمامية المتقدّمة Forward Positions:

تُعتبر المواقع الأمامية المتقدّمة في الفضاء التنافسي كمواقع هجومية في الخطوط الأمامية، وتقع عادةً بالقرب من مناطق الأهمية الحيوية، أو منطقة مركز الاهتمام الرئيس للمنظمات المنافسة وتُستخدم من أجل شنّ هجوم مضاد على المنافسين وإضعاف مراكزهم التنافسية، كما يمكن استخدامها لتحقيق الاستقرار عندما تقوم المنظمات المنافسة بمحاولة تشكيل مواقع أمامية متقدّمة في مركز الاهتمام الرئيس للمنظمة مما يؤدي إلى بناء حالة من الردّ المتبادل، كما يمكن استخدامها لمضايقة أو تشتيت انتباه أو تحويل موارد المنظمة المنافسة، وإعلان نيّة المنظمة الإستراتيجية وعقد تحالفات ضمنية مع بعض المنافسين (Strikwerda & Rijnders, 2005, 303).

سادسًا: مناطق الفراغات في السلطة: Power Vacuums

لا تشكّل الفراغات في السلطة جزءًا من محفظة أعمال المنظمة، وإنّما هي جزء من الفضاء التنافسي الذي قد لا يسيطر عليه أي من المنظمات المنافسة الكبيرة، وهذه الفراغات في السلطة لم تصبح بعد مناطق محورية يمكن الرهان عليها في المستقبل، ولكن يجب الانتباه منها ومراقبتها، وتبرز المنظمات الناشئة الصغيرة عادةً في منطقة الفراغات في السلطة وتتجاهل المنظمات الكبيرة هذه المنظمات الناشئة الصغيرة وتعتبرها غير ذات أهمية لتعود وتكتشف أحيانًا أنه كان يجب مراقبتها واتخاذ إجراء مُسبق بشأنها حتى لا تشكّل تهديدًا في المستقبل (D'Aveni, 2004). وتؤدي كلّ منطقة من هذه المناطق داخل منطقة النفوذ دورًا إستراتيجيًا مركزيًا في تحديد ميدان ممارسة الأعمال، وفي التأثير على العملاء والمنافسين، وفي تطوير ميزة تنافسية تعمل على حماية المركز التنافسي الحالي للمنظمة وبناء مركز تنافسي جديد في المستقبل، ويعتبر التأثير المتكامل لمكونات منطقة النفوذ أكبر من تأثير مكوناتها منفردة، ويتطلّب الوصول للسيادة الإستراتيجية تطوير منطقة نفوذ متماسكة (الياسري وآخرون، 2017).

تحدّد المزايا الخاصة التي تتمتع بها المنظمات في الأسواق المتنازع عليها مثل السعر والجودة مقدار دائرة نفوذها، وتتمكّن المنظمات من إعادة تشكيل مناطق نفوذها في الأسواق التنافسية المتعدّدة، وذلك عبر القيام بإعادة تخصيص موارد المنظمة وقيادة المنافسين لتحويل مواردهم أيضًا بشكلٍ إستراتيجي، حيث تحقق مناطق النفوذ للمنظمات المتنافسة التوازن في الأسواق دون الحاجة للخوض في صراع حيث يمكن للمنظمات تعزيز منطقة النفوذ من خلال استخدام

إستراتيجيات تحويل الموارد (Resource Diversion Strategies)، وهي: إستراتيجية التوجُّه، وإستراتيجية الخدعة، وإستراتيجية المناورة (McGrath et al., 1998).
1. إستراتيجية التوجُّه Thrusts Strategy:

وتتضمَّن هذه الإستراتيجية هجوماً مباشراً كبيراً في مساحة تنافسية محدّدة، ويكون الهدف منها إجبار المنظمات المنافسة على سحب مواردهم من هذه المساحات التنافسية؛ لأنَّ أيَّ التزامات إضافية ستكون إمّا صعبة للغاية أو باهظة الثمن (Nasution & Prijadi, 2013).
2. إستراتيجية الخدعة Feint Strategy:

وتتضمَّن هذه الإستراتيجية هجوماً على منطقة رئيسية ومهمة جداً للمنظمات المنافسة، ولكنها ليست حيوية للمنظمة المعتدية وليست حتى المنطقة المُستهدفة الحقيقية؛ وذلك من أجل إجبار المنظمات المنافسة على تحويل مواردها لحماية مناطقها المركزية، ويصاحب إستراتيجية الخدعة أو يتبعها زيادة التزام المنظمة للمنطقة الحقيقية المُستهدفة من أجل ردع المنظمات المنافسة عن زيادة مواردها في هذه المناطق (Hendricks & McAfee, 2006).
3. إستراتيجية المناورة Gambit Strategy:

وتتضمَّن هذه الإستراتيجية تضحية المنظمة بشكلٍ واضح بأحد مراكزها التنافسيّة في أحد أسواقها الرئيسة، ويتضمَّن ذلك نيّة إستراتيجية صريحة لإغراء المنظمات المنافسة لتحويل الموارد إلى تلك الأسواق الرئيسة من أجل تحسين مناطق نفوذها، وهنا تقوم المنظمة التي تنفذ إستراتيجية المناورة بتركيز مواردها من أجل زيادة قوة منطقة نفوذها في الأسواق الرئيسة التي قامت المنظمات المنافسة بتحويل الموارد منها (Chen, 2009).
2. الضغط التنافسي Competitive Compression:

يُطلق على الضرورة المتصورة للرد على المنافسين من خلال تقييم مختصر لتصرفات مجموعة منهم بالضغط التنافسي، ويُعبّر الضغط التنافسي أيضاً عن حالة التنافس الشديد والمستمر بين المنافسين الذين يعملون في قطاع معيّن، الذين يواجهون صعوبة بالغة في الحصول على الفرص الملائمة لخلق قيمة لزيائهم (Al Somaidadee & Al-Zubaidi, 2021). كما يعتقد الخبراء الاستراتيجيون أنَّ الضغط التنافسي يستند إلى مفهوم القوى التنافسية الخمس التي أرساها Porter (1985, 4) وهي: القوة التفاوضية للمشتريين، والقوة التفاوضية للموردين، وحواجز

الدخول إلى الصناعة، والتنافس بين المنظمات داخل الصناعة، والتهديد الذي تفرضه المنتجات أو الخدمات البديلة (Ismail, 2015).

ويمكن قياس شدة المنافسة داخل الصناعة من خلال درجة المنافسة على الأسعار، التي تتمثل في عدد المنافسين وتركيزهم، ومعدل نمو الطلب في الأسواق، وكثافة رأس المال في الصناعة، والنفقات الثابتة، ودرجة التمايز بين خدمات ومنتجات المنظمات المنافسة، وتكلفة الاستبدال إلى منتجات وخدمات أخرى، والتنوع في المجموعات الإستراتيجية داخل الصناعة، وتكلفة الخروج من الأسواق (علي وعطا، 2022). ولا يستطيع أي من هذه العوامل أن يعكس بشكل صريح درجة التعقيد الذي يفرضه الاحتكاك في الأسواق بين المنظمات، أو الأنماط المتعددة من الضغط التنافسي التي تؤثر في درجة التنافس بين المنظمات داخل الصناعة، ويمكن تحديد درجة الضغط التنافسي من خلال المعادلة التالية (Strikwerda & Rijnders, 2005,):

الضغط التنافسي = أهمية السوق (نسبة العوائد الكلية) × حجم التوغل في السوق (الحصة السوقية)

فالضغط التنافسي الكلي يمثل مجموع الضغط التنافسي لكل الأسواق المنفردة، وبعد تحديد درجة الضغط التنافسي لكل منافس وبعد استبعاد الأسواق غير المهمة، يتم تحديد المنظمات التي تسبب بالضغط التنافسي الأكبر للتعامل معها (D'Aveni, 2002).

ويختلف الضغط التنافسي عن التوتر التنافسي من حيث المدى الذي تعتبر فيه المنظمة أحد المنافسين على أنه المنافس الرئيس، حيث يصف التوتر التنافسي العلاقة المدركة وربما غير المتماثلة بين منظمين متنافسين، وعلى النقيض من ذلك، يصف الضغط التنافسي العلاقة المدركة بين المنظمة وباقي المنظمات المنافسة في الفضاء التنافسي (الباشقالي وسلطان، 2019).

وتتعرض منطقة نفوذ المنظمات الكبرى إلى التزايد والتضاؤل كنتيجة لمواجهتها ومكافحتها لنوعين من الضغوط التنافسية (D'Aveni et al., 2001, 62):

أولاً: الضغوط الداخلية من أجل النمو، التي تتمثل في إستراتيجية المنظمة لتنمية منطقة النفوذ، ودعم منطقة مركز الاهتمام الرئيس والمناطق الحيوية والمناطق العازلة والمناطق المحورية والمواقع الأمامية بالاستثمارات.

ثانياً: الضغوط الخارجية من المنافسين، التي تتمثل في إستراتيجيات المنظمات المنافسة لاحتواء، أو قهر، أو مهاجمة، أو إضعاف منطقة نفوذ المنظمة المهيمنة.

وتتسبب الضغوط الخارجية والداخلية في نموّ منطقة النفوذ في اتجاهات لا يمكن السيطرة عليها؛ ولذلك، ومن أجل فهم منطق وهيكلية تصميم منطقة نفوذ المنظمة، فليس من الضروري فقط رسم خريطة لمركز المنظمة التنافسي الحالي في الفضاء التنافسي (المنتجات، والمواقع الجغرافية)، ولكن يجب أيضاً فهم نمط النمو السابق لمنطقة نفوذ المنظمة، وتعديل تصميم منطقة النفوذ لتعكس الحقائق الجديدة وتوقع أنماط الضغط التنافسي التي سيمارسها المنافسون، وكيفية التغلب عليها (الزعي، 2021، 29)؛ حيث يؤدي الصراع المتغير (المتنقل) بين الضغط الداخلي والضغط الخارجي إلى خلق عملية تطورية معقدة تحتاج إلى خلق رؤيا عن منطقة النفوذ المطلوبة، واختيار نمط للنمو يستطيع أن يحقق ذلك للمنظمة، وتتبع المنظمات واحداً من الخمسة أنماط التي أثبتت جدواها للنمو التطوري حسب الجدول (2)، وهي: المطوّرون، والرّواد، والرخالة، والمكتشفون، والانتهازيون (D'Aveni et al., 2001, 63-66).

الجدول 2:

أنماط النمو التطوري الطبيعية:

استكشاف أسواق بعيدة عن منطقة نفوذ المنظمة	استكشاف أسواق قريبة من منطقة نفوذ المنظمة	استغلال أسواق منطقة نفوذ المنظمة	
المكتشفون	الرّواد	المطوّرون	حافظ على منطقة المركز الرئيس في منطقة النفوذ
الانتهازيون	الرخالة		غير منطقة المركز الرئيس في منطقة النفوذ

المصدر: D'Aveni, R. A., Gunther, R. E., & Cole, J. (2001). *Strategic supremacy: How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*. The Free Press.

وتواجه المنظمات صعوبة في الصمود من الضغط التنافسي في أكثر من منطقة مركز رئيس في نفس الوقت، وتُعتبر أسرع طريقة لتحقيق السيادة الإستراتيجية هي بناء منطقة نفوذ بشكلٍ تدريجي وإضافة منطقة تلو الأخرى حول مركز رئيس واحد، حيث تكون فرص نجاة المركز الرئيس مرتفعة من خلال تفادي الاحتكاك المباشر بالمنافسين، حتى تكتسب منطقة المركز الرئيس القوة اللازمة، وتستطيع امتلاك قيادة القيمة في منطقة نفوذها، ثم تبدأ المنظمة بإضافة المناطق العازلة ثم المناطق الحيوية والمواقع الأمامية والمناطق المحورية تدريجيًا، وليس بالضرورة اتباع

التسلسل أعلاه، وإنّما تعتمد كَيْفِيَّة إضافة المناطق على قدرات المنظمة وإمكانياتها والتوقيت المناسب (D'Aveni et al., 2001, 83).

3. التكوين التنافسي Competitive Configuration:

يتجاوز مفهوم التكوين التنافسي عملية الحصول على حصة سوقية أكبر، حيث يُعتبر امتلاك حصة سوقية في الأسواق (الجغرافية، والمنتجات) مجرد أداة واحدة تستخدم عملية أوسع نطاقاً لخلق منطقة نفوذ قوية والتأثير على التكوين التنافسي (هيكل الصناعة)، ولكن يجب أيضاً تشكيل التكوين التنافسي للمنظمات المنافسة من أجل اكتساب السيادة الإستراتيجية ضمن النظرة العالمية للمنظمة للفضاء التنافسي (D'Aveni et al., 2001, 184).

ويتطلب التكوين التنافسي إنشاء مخطط للضغط التنافسي بين جميع المنظمات المنافسة في الصناعة، من أجل تحديد المنظمات الكبرى الرئيسة، وتحديد المنظمة ذات التأثير الأقوى في القطاع، ودرجة قوة مراكزها التنافسية، وحساب الضغط التنافسي الذي تسبب فيه لباقي المنظمات المنافسة (الدماطي، 2023). ويتطلب ذلك إجراء تحليل للمنافسين (Competitor Analysis)، حيث تتحدد إمكانية تحقيق السيادة الإستراتيجية بمدى جودة بناء التكوين التنافسي (Al-Zu'bi, 2017). كما تدرك منظمات عالمية كبرى قيمة وفنّ التكوين التنافسي وأهميته لبيئة الأعمال الديناميكية من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ (Mergers and Acquisitions) التي تحدث في الصناعة، وينتج عنها تجميع عدّة منظمات متنافسة لتشكيل مناطق نفوذ بالغة القوة (D'Aveni et al., 2001, 181-182). وفي حين يُعتبر التكوين التنافسي مغامرة عالية المخاطر، إلا أنّه قد تمّ إثبات أنّ فنّ التكوين التنافسي هو أساسي في تحديد أي منطقة نفوذ لإحدى المنظمات الكبرى التي تملك القدرة على تحقيق السيادة الإستراتيجية على مناطق النفوذ الأخرى (سعيد وسلطان، 2022).

ويعتمد التكوين التنافسي على عدّة عوامل، مثل: العلاقة بين منطمتين متنافستين، هل هي تعاونية أم تنافسية، وهل هنالك توازن أو عدم توازن في ميزان القوى بين المنطمتين المتنافستين، وهل تسعى هذه المنظمات المتنافسة إلى تحقيق أهداف مشتركة أم أهداف متعارضة، وتزايد درجة تعقيد التكوين التنافسي عندما تتواجد منظمة ثالثة كبيرة أو أكثر في نفس المساحة التنافسية ممّا يساهم في تغيير العلاقة بين المنطمتين المهيمنتين (D'Aveni et al., 2001, 184-185).

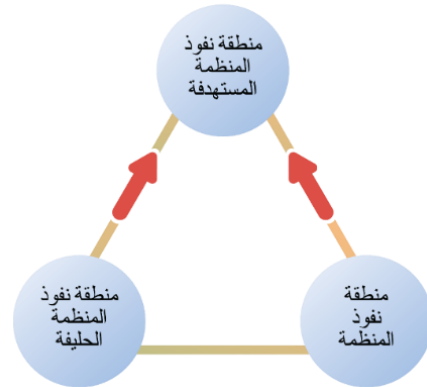
ويتفق الزعبي (2021، 30) في أنّ التكوين التنافسي يبدأ من خلال إنشاء تصوّر افتراضي حول المنافسين المحتملين في أكثر من دائرة نفوذ، ولأكثر من منافس في نفس الوقت وتحديد نوع العلاقات التعاونية والتنافسية بينهم، حيث يعمل ذلك على تقليل درجة تعقيد الفضاء التنافسي إلى مسألتين واضحتين، وهما: ما هي منطقة نفوذ المنظمة الكبرى التي تتمتع بالقوة الأعظم لتحقيق أفضل الأهداف، وما هي منطقة نفوذ المنظمة الكبرى التي تتمتع بالقوة الأعظم لصنع أفضل وأكثر التحالفات ولاءً، حيث يتضمّن التكوين التنافسي أيضاً استعمال الإشارات والتدخلات العميقة المتوازنة بين مجالات نفوذ المنظمات المنافسة، من أجل إبقاء المنافسين متّسقين مع المنظمة وهي في طريقها إلى تحقيق أهدافها (الباشقالي وسلطان، 2021؛ علي وعطا، 2022).

وتخضع المساحات التنافسية في الفضاء التنافسي عادةً لعدد منظمات بحيث تعمل أكثر من منطقة نفوذ لمنظمة مهيمنة في نفس الفضاء التنافسي، ويُعتبر تخطيط علاقات القوة الفردية بين المنظمين المهيمنين خطوة أولى في فنّ التكوين التنافسي إلا أنّها توفر منظوراً محدوداً للفضاء التنافسي؛ لذلك يجب دائماً متابعة تأثير الأطراف الثالثة (Third Parties) على كلّ من المنظمين المتنافسين (رشيد ومطر، 2020).

ويعتقد (D'Aveni et al. 2001, 192) أنّ المنظمات الكبرى تتعامل مع تعقيدات المنافسة في الفضاء التنافسي المتعدّد الأقطاب من خلال إنشاء مثلثات افتراضية بين المنظمات المنافسة في الفضاء التنافسي كما في الشكل (2)، وتمثل هذه المثلثات الافتراضية تعبيراً تشبيهاً عن علاقات القوة بين ثلاث منظمات كبرى متواجدة في نفس الفضاء التنافسي، بحيث يكون هنالك منطقتان متحالفتان ومنظمة مُستهدفة في أي فترة من الزمن، وهذه المثلثات هي مجرد تكوين تنافسي افتراضي للفضاء التنافسي، ويمكن تشكيل مثلث افتراضي لكلّ منتج أو خدمة أو سوق جغرافي تعمل به المنظمة، ويكون الهدف النهائي هو تركيز أكبر عدد ممكن من المثلثات الافتراضية على منطقة نفوذ منظمة مُستهدفة واحدة في نفس الوقت في كلّ مثلث افتراضي.

الشكل 2:

المثلثات الافتراضية للتكوين التنافسي:



المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى المرجع (D'Aveni et al., 2001, 209).

ويؤكد (D'Aveni et al., 2001, 193) أنّ تحقيق السيادة الإستراتيجية على المنظمات الأخرى يتطلب تفهم المنظمة لدورها في هذه المثلثات الافتراضية، حيث تشكّل منطقة نفوذ المنظمة إحدى الزوايا في المثلث الافتراضي، وتشكّل زاوية أخرى منطقة نفوذ المنظمة المستهدفة، في حين تشكّل الزاوية الثالثة المنظمة الكبرى التي تتحالف مع المنظمة، وتعرّز منطقة نفوذها أثناء تحركها باتجاه المنظمة المستهدفة، ولأنّ المنظمة لا تستطيع مهاجمة جميع المنظمات في نفس الوقت؛ فإنّ الهدف يجب أن يتمثل في استهداف منظمة واحدة مع إبقاء جميع المنظمات الأخرى متوافقة مع أهداف المنظمة أو على الأقل محايدة.

ويتفق الزعبي (2021، 31) في أنّ التكوين التنافسي يعتمد على مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات مثل إستراتيجية فرق تسد، وإستراتيجية الاستيعاب، وإستراتيجية المنسّق، وإستراتيجية الموازن من أجل اكتساب القدرة على التأثير سواءً على التكوين التنافسي الحالي، أو على عملية إعادة التكوين التنافسي (الباشقالي وسلطان، 2019)، وذلك عبر تقسيم الإستراتيجيات الأربع إلى مجموعتين: الأولى: إستراتيجيات إزالة التجميد، والثانية: إستراتيجيات بناء التكوين التنافسي، حيث يتطلب التكوين التنافسي الحالي الذي تمّ تجميده من خلال عدّة التزامات لا يمكن التراجع عنها إلى إزالة التجميد عنه وبناءه مجددًا بحيث يعكس النظرة العالمية للمنظمة للفضاء التنافسي، وليس نظرة المنظمات المنافسة، ويتمّ ذلك من خلال تجزئة روابط العلاقات التي تحافظ على تماسك المثلثات الرئيسة داخل التكوين التنافسي عبر استخدام أربع إستراتيجيات: الأولى: فرق تسد، والثانية: الاستيعاب؛ وهذه إستراتيجيات خلق فرصة جديدة لتكوين تنافسي جديد ثمّ استخدام إستراتيجيات بناء التكوين التنافسي، والثالثة: المنسّق،

والرابعة: الموازن؛ وذلك من أجل تشجيع الآخرين للمشاركة في الرؤية العالمية للمنظمة للفضاء التنافسي (D'Aveni et al., 2001, 218-224)، وفيما يلي عرض لهذه الإستراتيجيات: أولاً: إستراتيجية فرق تسد Divide-and-Conquer:

حيث تقوم أحد المنظمات الكبرى داخل التحالف في أحد المثلثات الافتراضية بتجزئة بعض روابط العلاقات التي تحافظ على التحالف، وتطلب من جميع المنظمات تقريراً فيما إذا كانت تريد الاستمرار في التحالف، أو مغادرته ويمكن أيضاً استخدام النظام القانوني لتطبيق هذه الإستراتيجية (D'Aveni, 2002).

ثانياً: إستراتيجية الاستيعاب Assimilator:

حيث تقوم إحدى المنظمات الكبرى وباستخدام منطقة نفوذها بالاستحواذ على الشركاء المتحالفين مع المنظمة المنافسة (D'Aveni, 2002).

ثالثاً: إستراتيجية المنسق Coordinator :

وتُستخدم في إعادة تشكيل المنظمات عبر بناء عدّة مثلثات افتراضية تشترك في هدف واحد، وينتج عن هذه الإستراتيجية تحالف يمكن أن يخدم عدّة أهداف، مثل: تقليل القوة النسبية لمنظمة مستهدفة، أو السماح للمنظمات المتحالفة بتطبيق رؤيتها المتوافقة حول الأسواق المسموح لكل منظمة بالعمل فيها، وتستعمل المنظمة التي تتبّع إستراتيجية المنسق أسلوب العصا والجزرة (التهديد والمكافأة) من أجل ضمان تعاون جميع المنظمات (D'Aveni et al., 2001, 221).

رابعاً: إستراتيجية الموازن Balancer:

وتعمل هذه الإستراتيجية على تشكيل التكوين التنافسي للمنظمات المنافسة من خلال الحفاظ على توازنها، حيث تلقي المنظمة التي تستخدم هذه الإستراتيجية بثقلها بين المنظمات المتنافسة من أجل قلب موازين القوى بالاتجاه الذي تريده (D'Aveni, 2002).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المراجعة الأدبية النظرية التي تراكمت فيما يتعلق بمفهوم، أو نظرية، أو ظاهرة ما، حيث غالباً ما تُستخدم المراجعات النظرية لتحديد النظريات الموجودة والعلاقات بينها، كما يتم استخدامها أيضاً للكشف عن نقص النظريات المناسبة، أو أنّ النظريات الحالية غير كافية لشرح مشاكل البحث الجديدة أو الناشئة؛ لذلك يمكن استخدامها كأساس لتطوير

نظرية جديدة ليتمّ اختبارها، أو دراسة تطور البحوث المتعلقة بموضوع معين على مدى فترة زمنية لوضعه في سياق تاريخي وتحديد اتجاهات العمل المستقبلي (Saunders et al., 2023, 79).

مناقشة النتائج:

تمّ استعراض الدراسات السابقة والمراجع التي تناولت مفهوم السيادة الإستراتيجية بالإضافة إلى أنّ الباحث في هذه الدراسة، وبعد البحث والاستقصاء في المصادر المختلفة، وجد نُذرة في الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية لمفهوم السيادة الإستراتيجية. وعلى حدّ علم الباحث، فإنّ هذه الدراسة تعتبر قلة الدراسات السابقة لمفهوم السيادة الإستراتيجية بمثابة فرصة بحثية متواضعة يمكن أن تساعد في تمهيد الطريق للباحثين الآخرين من أجل التعمّق في هذا المفهوم واستكشاف دوره كأحد نماذج الإدارة الإستراتيجية الحديثة (العيساوي والعبيدي، 2022).

وأظهرت الدراسات السابقة حول السيادة الإستراتيجية وعلاقتها مع مجموعة من المفاهيم الأساسية، مثل امتلاك المنظمات لقدرات ديناميكية، وتطوير مجموعة من القدرات التمييزية والكفايات الجوهرية، وأثر رأس المال الفكري، والتعلم المنظمي، كيف أصبحت السيادة الإستراتيجية هدفاً تسعى المنظمات إلى الوصول إليه من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ فقد توصّلت دراسة أبا زيد (2022) حول أثر القدرات الديناميكية في السيادة الإستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية إلى وجود أثرٍ معنويٍّ للقدرات الديناميكية في تحقيق السيادة الإستراتيجية، ويتفق ذلك مع مفهوم السيادة الإستراتيجية، الذي يختلف من حيث فلسفته والإطار الفكري العام له عن النماذج الإستراتيجية التقليدية، حيث يركّز بشكلٍ أكبر على الإستراتيجيات الاستباقية من أجل استدامة النمو، وخلق الثروة، والتأثير في سلوك المنافسين، والحدّ من نفوذهم (العيساوي والعبيدي، 2022).

وحول أهمية بناء المنظمات لمجموعة محددة من القدرات التمييزية كأحد الطرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Thomas et al., 1999)، تؤكّد على ذلك دراسة Kotzé (2003)، التي أشار فيها إلى صعوبة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دون تحقيق السيادة الإستراتيجية أولاً، حيث اعتبر أنّ تحقيق السيادة الإستراتيجية هو مُتطلّب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أكّد على أنّ أحد متطلّبات تحقيق السيادة الإستراتيجية هو تأسيس الموارد والكفايات الجوهرية المنظميّة بوصفها حجر الزاوية في إستراتيجية المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويتطلّب ذلك عدم وجود تجانس أو استقرار في فرق العمل إلى حدّ ما، بالإضافة إلى توفر مرونة منظمية من خلال التطوير والحفاظ على رأس المال الفكري وتعميمه في المجالات التي

تمتلك فيها المنظمة كفايات جوهرية (Zahra & O'Neill, 1998)، ويتحقق ذلك من خلال بناء وتطوير ونشر رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، الذي يعتبر رأس المال البشري مُكوّنًا رئيسًا له (Roos et al., 1997, 34)، وفي هذا السياق تناولت دراسة العيساوي والعبيدي (2022) ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الإستراتيجية، حيث وجدت أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجّه الإستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، واستثمار المواهب والقدرات الإستراتيجية، وتأسيس رقابة تنظيمية متوازنة) في السيادة الإستراتيجية في الجامعات العراقية. يتضح كذلك دور التعلم المنظمي في تحقيق السيادة الإستراتيجية من خلال دراسة Kotzé (2003) التي أشار فيها إلى ضرورة تطوير عقلية التعلم المنظمي كأحد أهمّ متطلبات تحقيق السيادة الإستراتيجية، من خلال خلق الظروف والمناخ المنظمي الملائم الذي يشجع ويدعم ويكافئ تطوير وتعلّم العاملين عبر امتلاك وتكامل ومشاركة وتطبيق المعارف الحيوية، وخصوصًا المعرفة المتخصصة في السياق والمعرفة الضمنية المُدمجة في إجراءات وعمليات وأنشطة المنظمة الاعتيادية (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2015, 86)، والعمل على تعميم واستخدام هذه المعارف بشكلٍ واسع والاعتراف والاستغلال الفعّال للتعليم المنظمي، وإدارة المعرفة بوصفها أحد أهمّ مصادر بناء الميزة التنافسية المُستدامة (Zack, 1999). ويتفق ذلك مع ما أكّده دراسة شلاكه وجودة (2021) حول أثر قدرات الاستشراف الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الإستراتيجي في قطاع البنوك وجود أثرٍ معنويٍّ ذي دلالة إحصائية لآليات التعلم الإستراتيجي بأبعادها (إدراك المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة) في السيادة الإستراتيجية بأبعادها (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي)، في حين اقتربت دراسة الفتلاوي وآخرون (2020) حول أثر الوعي الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الإستراتيجي من العلاقة بين السعة الاستيعابية والسيادة الإستراتيجية، حين وجدت أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية.

يتضح كذلك دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية من خلال دراسة أبو ردن والساجي (2021) حول التفكير الإستراتيجي ودوره في تعزيز السيادة الإستراتيجية لقيادات الجامعات الأهلية في شمال العراق، وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنويٍّ ذي دلالة إحصائية

للتفكير الإستراتيجي في السيادة. ويتفق ذلك مع دراسة (Kotzé 2003) حول ضرورة تأسيس ثقافة التفكير الإستراتيجي من أجل تحقيق السيادة الإستراتيجية. كما يمكن استكشاف أثر خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق المنظمات للسيادة الإستراتيجية من خلال دراسة رشيد ومطر (2020) حول أثر خفة الحركة المنظمة في تحقيق السيادة الإستراتيجية، والدور المعدّل لبيئة الأعمال الديناميكية، حيث وجدت الدراسة أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية لخفة الحركة المنظمة في تحقيق السيادة الإستراتيجية. وأكّدت كذلك دراسة الصبح والشوابكة (2022) حين وجدت أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية (خفة الحركة الإستراتيجية) في السيادة الإستراتيجية.

الاستنتاجات:

يرى الباحث أنّ مفهوم السيادة الإستراتيجية تطوّر أثناء محاولة إيجاد بدائل لنماذج الإدارة الإستراتيجية التقليدية التي تعتمد على هيكل الصناعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودرجة السيطرة على القوى التنافسية الخمس، وضرورة توفر موارد وقدرات تتميز بمواصفات معينة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، التي جادل آخرون في أنّ تحقيقها يتطلب الحصول على موارد وقدرات ديناميكية، ليأتي مفهوم السيادة الإستراتيجية ويوضّح عدم إمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظلّ المنافسة المفرطة، التي تعمل على تغيير بيئة الأعمال بشكلٍ مستمر بحيث لا تستطيع النماذج الثابتة للإدارة الإستراتيجية التعامل مع التغيّر المتسارع، وضرورة تطوير سلسلة من المزايا التنافسية المؤقتة بدلاً من التركيز على ميزة تنافسية دائمة، وعدم الاعتماد على نموذج المحفظة التقليدي عند تطوير أسواق المنظمة المتعدّدة (الجغرافية أو الخدمات أو المنتجات)، وإنّما الاعتماد على تطوير منطقة نفوذ تتكوّن من عدّة مناطق تعمل على حماية وتطوير منطقة النفوذ، من خلال تحديد النية الإستراتيجية لكلّ منطقة من مناطق نفوذ المنظمة، وتحديد هيكل العلاقات بين المنظمات المتنافسة في بيئة الأعمال، والاعتماد على الإستراتيجيات التعاونية والتنافسية من أجل التحايل على الضغط التنافسي الذي تتسبّب به المنافسة المفرطة.

اتجاهات البحث المستقبلية:

تقترح الدراسة إجراء مزيدٍ من البحوث لدراسة أثر العلاقات المُفترضة بين المفاهيم الإدارية الأخرى والسيادة الإستراتيجية في القطاعات التجارية والصناعية المختلفة، بالإضافة إلى إجراء الدراسة في سياقات اقتصادية مختلفة (الاقتصادات النامية، والاقتصادات الصاعدة،

والاقتصادات المتقدمة) لتعزيز إمكانية تعميم النتائج. كما تقترح إجراء دراسات تجريبية من خلال تطوير نموذج نظري لاختبار أثر التوجُّه الريادي كمتغيّر مستقل والسعة الاستيعابية للمعرفة كمتغيّر معدّل بالإضافة إلى البراعة المنظمية والانحياز المعرفي كمتغيّرات وسيطة متوازنة في نموذج واحد، واستخدام الأساليب المختلطة (Mixed Methods) كمنهجية للدراسة، وذلك عن طريق إدراج أساليب نوعية (Qualitative)، مثل: المقابلات ومجموعات التركيز، بالإضافة إلى الأساليب الكمية (Quantitative) المستخدمة في الدراسة للتخفيف من أثر التحيزات الإدراكية للمستجيبين، ممّا يساهم في تعزيز تفسير النتائج الكمية وبيان أهميتها (Saunders et al., 2023, 449-450).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبا زيد، رياض أحمد (2022). أثر القدرات الديناميكية في السيادة الإستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 18 (3)، 321-344. <https://doi.org/10.35516/jjba.v18i3.184>
- الباشقالي، محمود محمد أمين، وسلطان، حكمت رشيد (2019). دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق. *المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية*، 3 (1)، 293-329. <http://doi.org/10.25098/3.1.27>
- الباشقالي، محمود محمد أمين، وسلطان، حكمت رشيد (2021). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. *المجلة العربية للإدارة*، 41 (1)، 95-126. <http://doi.org/10.21608/aja.2021.150975>
- حسن، حنين قاسم، والشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم (2020). تأثير السيادة الإستراتيجية على النجاح الاستراتيجي دراسة حالة في محافظة ذي قار. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26 (124)، 1-16. <https://doi.org/10.33095/jeas.v26i124.2027>
- الدماطي، حنان السيد أحمد (2023). أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العربية للإدارة*، 46 (3)، 1-18. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.221358.1480>
- أبو رذن، إيمان بشير محمد، والساجي، دنيا عزيز محمد (2021). التفكير الإستراتيجي ودوره في تعزيز السيادة الإستراتيجية: بحث وصفي استطلاعي لقيادات الجامعات الأهلية في شمال العراق. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 2 (2)، 229-252.
- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي (2020). دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الاوسط في العراق. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 10 (2)، 21-47.
- الزعيبي، حسن علي (2021). *السيادة الإستراتيجية*. دار وائل للنشر والتوزيع.

- سعيد، عبد العزيز حميد، وسلطان، حكمت رشيد (2022). دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في مدينة دهوك / كوردستان/العراق. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، 11 (2)، 120-134. <https://doi.org/10.25007/ajnu.v11n2a1089>
- شلاكة، طارق كاظم، وجودة، رضوان جبار (2021). تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط لأليات التعلم الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13 (4)، 341-360.
- الصباح، حنين أحمد، والشوابكة، خالد محمود (2022). أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية. *المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 8 (3)، 89-131.
- العابدي، علي زقاق جبار، والموسوي، هاشم مهدي هاشم (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8 (31)، 143-167.
- علي، رؤى تحسين، وعطا، خالدية مصطفى (2022). النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 2 (1)، 43-67.
- العيساوي، ميثاق مناجي دشر، والسرحان، حسين احمد دخيل (2016). نظرية الفوضى الخلاقة تكريس الفوضى وتفكيك الدولة: العراق ما بعد 2003 أنموذجًا. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، 14 (3)، 191-211.
- العيساوي، هادي مران أحمد، والعبيدي، فائق مشعل قدوري (2022). السيادة الإستراتيجية في إطار المناخ الأخلاقي: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 2 (2)، 53-72.
- العيساوي، هادي مران أحمد، والعبيدي، فائق مشعل قدوري (2022). ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18 (58)، 12-31.
- <http://www.doi.org/10.25130/tjaes.18.58.2.2>
- الفتلاوي، ميثاق هاتف، والقطان، مناف عبد الكاظم، وعبد الله، حسين علي (2020). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي - دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة / العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 126 (1)، 26-42.
- الكعبي، حسين صبيح محسن، وصبري، زهراء جمال (2021). تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الإستراتيجية من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية. *مجلة وارث العلمية*، 3، 271-292.
- مجمع اللغة العربية (2004). *المعجم الوسيط* (ط4). مكتبة الشروق الدولية.
- البياسري، أكرم محسن، والطائي، فيصل علوان، وحسين، علي كاظم (2017). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية). *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 126 (24)، 51-87.

-الياسري، أكرم محسن مهدي، والطائي، فيصل علوان، والشريفي، علي كاظم حسين (2018). الدعم المنظمي واثرة في تعزيز السيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*, 14 (56)، 1-37.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Somaidee, L. M. M., & AL-Zubaidi, G. D. (2021). Moderating role of virtual teams on the relation between cultural intelligence and strategic excellence. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(4), 3703-3721.
- Al-Zu'bi, H. A. (2017). Diagnosis of perception strategic planning to ensure strategic supremacy. *International Business Management*, 11(6), 1240-1245.
- Andersen, T. J. (2013). *Short introduction to strategic management*. Cambridge University Press.
- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: A roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531. <https://doi.org/10.3390/su14031531>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108>
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2015). *Knowledge management: Systems and processes* (2nd ed.). Routledge.
- Biedenbach, T., & Söderholm, A. (2008). The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: A literature review. *Journal of Change Management*, 8(2), 123-145. - <http://doi.org/10.1080/14697010801953967>
- Chen, M. J. (2009). Competitive dynamics research: An insider's odyssey. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 5-25. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9110-7>
- Chen, M. J., Lin, H. C., & Michel, J. G. (2010). Navigating in a hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1410-1430. <https://doi.org/10.1002/smj.891>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 1-13.
- Cozzolino, A., & Rothaermel, F. T. (2018). Discontinuities, competition, and cooperation: Coopetitive dynamics between incumbents and entrants. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3053-3085. <https://doi.org/10.1002/smj.2776>
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. The Free Press.
- D'Aveni, R. A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 127-141.

- D'Aveni, R. A. (2002). Competitive pressure systems: Mapping and managing multimarket contact. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 39-49.
- D'Aveni, R. A. (2004). Corporate spheres of influence. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 38-46.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385. <https://doi.org/10.1002/smj.897>
- D'Aveni, R. A., Gunther, R. E., & Cole, J. (2001). *Strategic supremacy: How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*. The Free Press.
- Dawar, N., & Frost, T. (1999). Competing with giants: Survival strategies for local companies in emerging markets. *Harvard Business Review*, 119-132.
- Dean, T. J. (2015). Equilibrium, disequilibrium, and entrepreneurship. *Wiley Encyclopedia of Management*, 3, 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030036>
- Diamond, A. M., Jr. (2006). Schumpeter's creative destruction: A review of the evidence. *The Journal of Private Enterprise*, 22(1), 120-146.
- Dobson, P., Starkey, K., & Richards, J. (2004). *Strategic management: Issues and cases* (2nd ed.). Blackwell Publishing.
- Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75, 99-129.
- Galabova, L., & Ahonen, G. (2011). Is intellectual capital-based strategy market-based or resource-based? On sustainable strategy in a knowledge-based economy. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15(4), 313-327. <https://doi.org/10.1108/14013381111197243>
- Gilbert, R. (2006). Looking for Mr. Schumpeter: Where are we in the competition—innovation debate? *Innovation Policy and the Economy*, 6, 159-215. <https://doi.org/10.1086/ipe.6.25056183>
- Gimeno, J. (1999). Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out 'spheres of influence' in the US airline industry. *Strategic Management Journal*, 20(2), 101-128. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)10970266\(199902\)20:2%3C101::AID-SMJ12%3E3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)10970266(199902)20:2%3C101::AID-SMJ12%3E3.0.CO;2-4)
- Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1996). Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organization Science*, 7(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.322>
- Glare, P. G. W. (Ed.). (2012). *Oxford Latin dictionary* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Goeltz, D. R. (2014). Globalization and hypercompetition-drivers, linkages, and industry differences. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 8, 1-15.
- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 883-896. <https://doi.org/10.1093/icc/5.3.883>

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 63-76.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Hanssen-Bauer, J., & Snow, C. C. (1996). Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization. *Organization Science*, 7(4), 413-427. <http://doi.org/10.1287/orsc.7.4.413>
- Harvey, M., Kiessling, T., & Novicevic, M. (2003). Staffing marketing positions during global hyper-competitiveness: A market-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 223-245. <https://doi.org/10.1080/0958519021000029090>
- Hendricks, K., & McAfee, R. P. (2006). Feints. *Journal of Economics & Management Strategy*, 15(2), 431-456. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2006.00106.x>
- Henry, A. E. (2018). *Understanding strategic management* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hermelo, F. D., & Vassolo, R. (2010). Institutional development and hypercompetition in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1457-1473. <https://doi.org/10.1002/smj.898>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts and cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Ilinitich, A. Y., D'Aveni, R. A., & Lewin, A. Y. (1996). New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(3), 211-220. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.211>
- Ismail, T. (2015). The influence of competitive pressure on innovative creativity. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(2), 117-127.
- Jackson, E.A. (2021). Fostering sustainable innovation through creative destruction theory. In W. L. Filho, A. M. Azul, L. Brandli, A. L. Salvia, & T. Wall (Eds.), *Industry, innovation, and infrastructure* (pp. 367-379). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95873-6>
- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (2005). Answers for questions to come: Reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 338-352. <https://doi.org/10.1108/09534810510607047>
- Kaufman, E. (1976). *The superpowers and their spheres of influence: The United States and the Soviet Union in Eastern Europe and Latin America*. Croom Helm.
- Kerekcs, S. (2021). Creative Destruction and circular economy. The concourse and the attitude of Phd scholars. *Köz-gazdaság*, 16(3), 199-218. <https://doi.org/10.14267/RETP2021.03.14>
- Kotzé, J. G. (2003). Strategic supremacy in the hypercompetitive 21st century. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 6(1), 99-117.

- Kriz, A., Voola, R., & Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: Qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 287-299. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876075>
- Lee, C. H., Venkatraman, N., Tanriverdi, H., & Iyer, B. (2010). Complementarity-based hypercompetition in the software industry: Theory and empirical test, 1990–2002. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1431-1456. <https://doi.org/10.1002/smj.895>
- Levine, J. H. (1972). The sphere of influence. *American Sociological Review*, 37, 433-446.
- Lindskov, A. (2022). Hypercompetition: A review and agenda for future research. *Competitiveness Review*, 32(3), 391-427. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2021-0097>
- Lindskov, A., Sund, K. J., & Dreyer, J. K. (2021). The search for hypercompetition: Evidence from a Nordic market study. *Industry and Innovation*, 28(9), 1099-1128. <https://doi.org/10.1080/13662716.2020.1848521>
- Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, 10(2), 15-32. <http://doi.org/10.1108/eb046396>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 55-63.
- McGrath, R. G., Chen, M. J., & MacMillan, I. C. (1998). Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies. *Academy of Management Review*, 23(4), 724-740. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255635>
- McKean, E., Baboukis, C., Braham, C., Hartley, A., Lindberg, C. A., Baboukis, J., Hargraves, O., Hobson, A., Padakis, M., Barrett, G., & Jerabek, E. (Eds.). (2006). *Concise oxford American dictionary*. Oxford University Press.
- McNamara, G., Vaaler, P. M., & Devers, C. (2003). Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal*, 24(3), 261-278. <https://doi.org/10.1002/smj.295>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 66-74.
- Mohammed, D. T., & Mohammed, N. J. (2021). The relationship between ambidextrous leadership behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, - Municipalities and Public Works. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, (TURCOMAT)*, 12(12), 4743-4752.
- Nasution, Y., & Prijadi, R. (2013). Why some multimarket firms compete not using multimarket style? *Social Science Research Network*. 1-27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2296695>.

- Nault, B. R., & Vandenbosch, M. B. (1996). Eating your own lunch: Protection through preemption. *Organization Science*, 7(3), 342-358. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.342>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Ocvirk, G. (2018). *Strategic management of market niches: A model framework*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20364-1>
- Penrose, R. (1959). The apparent shape of a relativistically moving sphere. *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*, 55(1), 137-139. <https://doi.org/10.1017/S0305004100033776>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: With a new introduction*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 37-55.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Raisch, S. (2004). *Dynamic strategic analysis: Demystifying simple success strategies*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-81883-6>
- Robert, M. (2001). *Strategic supremacy pure and simple: Don't change the rules, change the game*. Poutray, Pekar, Stella.
- Robertson, D. A., & Caldart, A. A. (2009). *The dynamics of strategy: Mastering strategic landscapes of the firm*. Oxford University Press.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating the new business landscape*. Macmillan Press.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Row.

- Smith, K. A., Vasudevan, S. P., & Tanniru, M. R. (1996). Organizational learning and resource-based theory: An integrative model. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 41-53. <https://doi.org/10.1108/09534819610150512>
- Stalk, G. (1992). Time-based competition and beyond: Competing on capabilities. *Planning Review*, 20(5), 27-29. <https://doi.org/10.1108/eb054375>
- Stambaugh, J. E., Zhang, Y., & DeGroot, T. (2013). Labor mobility and hyper competition: Another challenge to sustained competitive advantages. *Strategic Management Review*, 7(1), 64-81.
- Strikwerda, J., & Rijnders, D. (2005). Possible end games in the European postal market: Qui bone? In M. A. Crew & P. R. Kleindorfer (Eds.), *Regulatory and economics changes in the postal and delivery sector*, (pp. 295-316). Kluwer Academic Publishers.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Thomas, H., Pollock, T., & Gorman, P. (1999). Global strategic analyses: Frameworks and approaches. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 70-82. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567340>
- Thomas III, L. G. (1996). The two faces of competition: Dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift. *Organization Science*, 7(3), 221-242. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.221>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*, (12th ed.). Pearson.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145. <https://doi.org/10.2307/41166000>
- Zahra, S. A., & O'Neill, H. M. (1998). Charting the landscape of global competition: Reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives. *Academy of Management Executive*, 12(4), 13-21. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333916>