

تأثير التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية " بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار "

Effect of Entrepreneurial Orientation in sustaining the success of Competitive Strategies

"Analytical research of the manager's views of Ur State Company at Thi-Qar Governorate"

م.م. عباس كاطع عطيه
Abbas Gatea Atyiah
Atyia83@mail.ru

أ.م.د. أحمد كاظم بريس
Ahmed Kadhum Brias
k.almaster@yahoo.com

أ.د. ميثاق هانف الفتلاوي
Miethak Hatief AL-Fatlawey
methakhatef@yahoo.com

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

يهدف البحث الى قياس مدى تأثير التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية لشركة أور العامة في محافظة ذي قار، ولأجل تحقيق ذلك الهدف، وضع مخطط فرضي يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسية، حيث خضعت لاختبارات متعددة، استعمل الباحثون فيها الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات اللازمة لذلك الاختبار، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. والذي قد جرى تطبيقه في شركة أور العامة في محافظة ذي قار، فقد جرى تحليل (353) استبانة صالحة للتحليل، شملت مديري الاقسام والشعب والوحدات والفرق، من مجموع العاملين في الشركة، والبالغين (2728) فرد، اذ اعتمد البحث مجموعة من الادوات الاحصائية، وهي، (معامل الثبات (Cronbach Alpha)، تحليل (معامل الارتباط بيرسون)، نمذجة المعادلات الهيكلية). حيث طبقت تلك الادوات الاحصائية بواسطة برنامجي (SPSS, V.23) و (Amos, V.20). وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، من ابرزها، ان شركة أور العامة تبدي اهتماما كبيرا بالتوجه الريادي، بوصفه عنصراً مؤثراً في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية. أما أهم التوصيات التي جاء بها البحث، فهي ايلاء المزيد من الاهتمام بالتوجه الريادي لشركة أور العامة، عده اداة استراتيجية فعالة على المستوى التنافسي، ولها تأثير كبير في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية، والتي تعد المشكلة الرئيسة للمنظمة المبحوثة في اطار ما تتعرض اليه من مزاحمة المنافسين لأسواقها ومحاولة تقليص حصتها في تلك الاسواق.

Abstract

The research aims to explore the extent of impact of Entrepreneurial orientation to achieve the sustainability of competitive strategies successful, and in order to achieve that goal, a hypothetical scheme expressing two of the main hypotheses, has been subjected to

multiple tests, the researchers used the questionnaire as a tool to obtain the necessary data for that test, by the descriptive approach analytical. Which has been applied in the Ur State Company at Thi-Qar Governorate, it questionnaire was distributed to a Purposive sample of (353) individuals, including managers of Departments, divisions, units, and teams. from the total employees (2728) individuals. The study adopted a number of statistical tools, including (Coefficient (Cronbach Alpha), Pearson correlation coefficient, and Structural Equation Modeling), as those statistical tools were implemented by using software (SPSS, V.23) and (Amos, V.20). The research reached a set of conclusions, the most prominent of which is that the Ur State Company shows great interest in Entrepreneurial orientation, as an influential element to achieve sustainability of competitive strategies successful. As for the most important recommendations that came out of the research, they are giving more attention to the Entrepreneurial orientation of Ur State Company, as it is an effective strategic tool at the competitive level, and it has a great role in sustaining the success of competitive strategies. Which is the main problem of the researched organization in the context of the competitors' exposure to its markets and trying to reduce its share in those markets.

المقدمة

إنّ استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية، يحتاج من المنظمة أن تكون على استعداد دائم لإطلاق مختلف المبادرات في السوق، والتي تعتمد بشكل اساس على مهاراتها وقدراتها في اعادة التشكيل للموارد بطرق واساليب مختلفة، مما يمكنها من احداث تغييرات في العملية والمنتج، اذ يحتاج هذا الامر من المنظمة أن تتحمل تكاليف مالية اضافية، فضلا عن الجهود التي تبذلها في عملية مسح السوق والتعرف على المكان الافضل لإطلاق تلك المبادرات. وهذا ما تعمل به العديد من المنظمات الناجحة اليوم، والتي تأخذ حيزا كبيرا في الاسواق، فعلى سبيل المثال، أفصحت (Apple company)⁽¹⁾، بانها تسعى لاستدامة نجاحاتها في الاسواق، بطرح (Apple Watch)، التي تعد من أبرز المنتجات العاملة بالطاقة المتجددة. وعليه فقد تناول البحث التوجه الريادي بوصفه متغيرا تفسيريا، والاستراتيجيات التنافسية بوصفها متغيرا مستجيبا، وعلى هذا الاساس وضعت منهجية البحث وصيغت فرضياته تجاه امكانية تحقيق اهدافه، عن طريق تفسير العلاقة والاثار بين التوجه الريادي والاستراتيجيات التنافسية. اذ لا شك أن هناك بعض الدراسات قد بينت اهمية الخوض في كيفية تحقيق هدف الاستدامة لتلك الاستراتيجيات، مثل، دراسة (Herrmann,2008:25). من جانب اخر آخر بينت دراسة (Block 4

⁽¹⁾ <https://www.apple.com/newsroom/2019/01/letter-from-tim-cook-to-apple-investors/>.

(et al.,2014) أن هناك علاقة وثيقة بين التوجه الريادي والاستراتيجيات التنافسية، معللة تلك العلاقة بحاجة تلك الاستراتيجيات الى المبادرات الريادية في الاسواق والتي لها التأثير الكبير في تحقيق استدامة نجاحها.

أولاً: الدراسات السابقة

تتضمن هذه الفقرة استعراض لبعض الدراسات السابقة، ذات القرب من موضوع البحث، من حيث بناء النموذج أو الاتفاق في تناول المقاييس، الامر الذي يعزز من أسلوبه ومنهجه العلمي، اذ تعرض على النحو الاتي:

1. دراسة (Herrmann,2008)، (Choosing and successfully sustaining competitive

strategies in the European pharmaceutical industry) (الاختيار والاستدامة بنجاح للاستراتيجيات

التنافسية في الصناعة الدوائية الأوروبية).

تسلط هذه الدراسة الضوء على استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية، للمنظمات العاملة في كبريات الدول الصناعية في أوروبا، والتي تتميز بصناعة الادوية. اذ كان الهدف من هذه الدراسة، هو تقديم نقدا لبعض الادبيات المطروحة في أوروبا، والتي ترى بان عملية اختيار الاستراتيجيات التنافسية واستدامة نجاحها، مرهونا بحوكمة المنظمات، حيث تبرهن تلك الدراسات هذا الرأي، بالاستناد الى النجاحات المتحققة لدى المنظمات العاملة في بعض الدول الاوروبية، كالسويد وفنلندا، معتبرة ان حوكمة المنظمات توفر فرصا اكبر لها في اختيار الاستراتيجية التنافسية وتسهيل استدامتها، عن طريق ما توفره من طمأنة للمنظمات في الحصول على الحصة السوقية، واقبال المساهمين على شراء اسهمها، نتيجة الاستفادة من الحدود والمعايير الموضوعية تجاه التعامل مع الاطراف الخارجية، ومن ثم لا يتطلب الامر من المنظمات بذل المزيد من الجهد في عملية اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة، واستدامة نجاحها. فقد اعتمدت هذه الدراسة اجراء مقابلات مع المدراء لـ (130) شركة مختصة بصناعة الادوية لثلاث دول في أوروبا، وهي كل من (المملكة المتحدة، المانيا، وايطاليا)، اذ تعتبر تلك الدول هي القائدة والمؤثرة في مجال صناعة الادوية في أوروبا، والتي لا تعتمد حوكمة الشركات في هذا المجال من الصناعة، فقد قامت الدراسة باستعراض مستوى النجاحات التي حققتها تلك المنظمات، عبر استراتيجيتين تنافسيتين تعتمدهما في المنافسة، وهما (استراتيجية قيادة الكلفة، واستراتيجية التمايز)، اذ أظهرت دورهما في عمليات الاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية التي حققتها المنظمات العاملة في تلك الدول الثلاث، والتي مكنتها من تحقيق استثمارات كبيرة، فضلا عن الدخول الى اسواق متعددة.

2. دراسة (Block et al.,2014)، (Necessity Entrepreneurship and Competitive Strategies)

حتمية الريادة والاستراتيجيات التنافسية).

سعت هذه الدراسة الى اثبات العلاقة بين التوجه الريادي والاستراتيجيات التنافسية، بالإشارة الى أن المنظمات الريادية، هي المنظمات التي ترغب بالمحافظة على التصدر في مشهد المنافسة، باعتماد احد مصادر الميزة التنافسية، والتي اما أن تكون الكلفة او التفرد، اذ يتحقق النجاح في هاتين الميزتين بالاستراتيجيات التنافسية المناسبة لها. فقد تناولت الدراسة مؤشرات المنظمة الريادية، وهي (حجم السوق، نتائج المنظمة، مستوى تأثير المنظمة، المؤهلات التعليمية لعامليها، قوة

المنافسة في الصناعة، حجم خبرتها، عدد مشاريعها، حصتها في السوق، فريق العمل، البحث والتطوير، حجم قدراتها)، بعدها ابعاد للريادة. أما الاستراتيجيات التنافسية، فقد تناولت الدراسة بعدين لها، وهي (استراتيجية قيادة الكلفة، واستراتيجية التمايز). وجرى بناء فرضيتين للدراسة، الاولى، نصت على أن، المنظمة الريادية ذات احتياج اكبر من المنظمات الاخرى في اعتماد استراتيجية قيادة الكلفة. ومما استنتجته الدراسة أن المنظمات الريادية في المانيا يجب أن تعتمد احدى الاستراتيجيتين التنافسيين في وحدات اعمالها، بناءً على حجم السوق الذي تعمل فيه، ومستوى القدرات التي تملكها. فمن جملة ما اوصت به الدراسة، هو أن المنظمات الريادية يجب أن تضع في حساباتها اهمية تلك الاستراتيجيات التنافسية في استدامة ميزتها التنافسية.

ثانيا: المنهج العلمي للبحث

تدلُ منهجية البحث بتوضيح المسار الذي عمل فيه الباحثون من أجل الوصول لأفضل النتائج، باستعراض اهم محطات هذا البحث، وعلى النحو الاتي:

1. مشكلة البحث وتساؤلاته

في خضم المنافسة المحددة التي تعيشها المنظمات العراقية اليوم، تعاني شركة أور العامة من تهديد واضح من قبل المنافسين، والناج عن مزاحمة أولئك المنافسين لحصتها السوقية، فبالرغم من كونها احدى الشركات الناجحة في الصناعة⁽²⁾، إلا أنها تحتاج الى العمل على استدامة ما حقته من نجاحات، وذلك باعتماد الادوات التنافسية التي تمكنها من اطلاق مبادرات جريئة في الاسواق، اذ تسهل لها تلك المبادرات امكانية استدامة نجاح استراتيجياتها التنافسية، لذلك جاء هذا البحث بمحاولة للإجابة على التساؤل الاتي:

ما مدى تأثير التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية؟

حيث ينبثق عنه التساولين الآتيين:

- ما هو مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين التوجه الريادي والاستراتيجيات التنافسية من وجهة نظر مديري شركة أور العامة؟
- ما هو مستوى تأثير التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية من وجهة نظر مديري شركة أور العامة؟

2. اهمية البحث

تبرز أهمية البحث في بعض الجوانب التي يمكن توضيحها، بالشكل الاتي:

- تناول بعض الجوانب الفكرية لمتغيرات البحث، وبما يعزز عملية الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات.

- ابراز الادوار المهمة التي يضطلع بها كل من التوجه الريادي والاستراتيجيات التنافسية، في جعل المنظمات ذات قدرة اكبر على مواجهة المنافسين، وذلك عبر العمليات الناجحة في جلب الموارد والقدرات التنظيمية الافضل والمحافظة عليها.
- محاولة تقديم اداة تنافسية مهمة، يمكن للمنظمات العراقية اعتمادها، اذ يشجع هذا الامر مديري المنظمات النهوض بواقع منظماتهم وتحويلها الى مواقع افضل في المنافسة.

3. اهداف البحث

استرشاداً بمشكلة البحث وتساؤلاته وانسجاماً مع أهميته، جرى التوجه نحو محاولة تحقيق جملة من الأهداف، وعلى النحو الاتي:

- عرض وتفسير طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث في العينة المبحوثة.
- عرض وتفسير طبيعة علاقات التأثير بين متغيرات البحث في العينة المبحوثة.
- الافادة من النتائج التي جرى الحصول عليها من علاقات الارتباط والتأثير للخروج باستنتاجات عملية وتقديم التوصيات لشركة أور العامة، خدمة لقطاع الصناعة.

4. مقاييس البحث

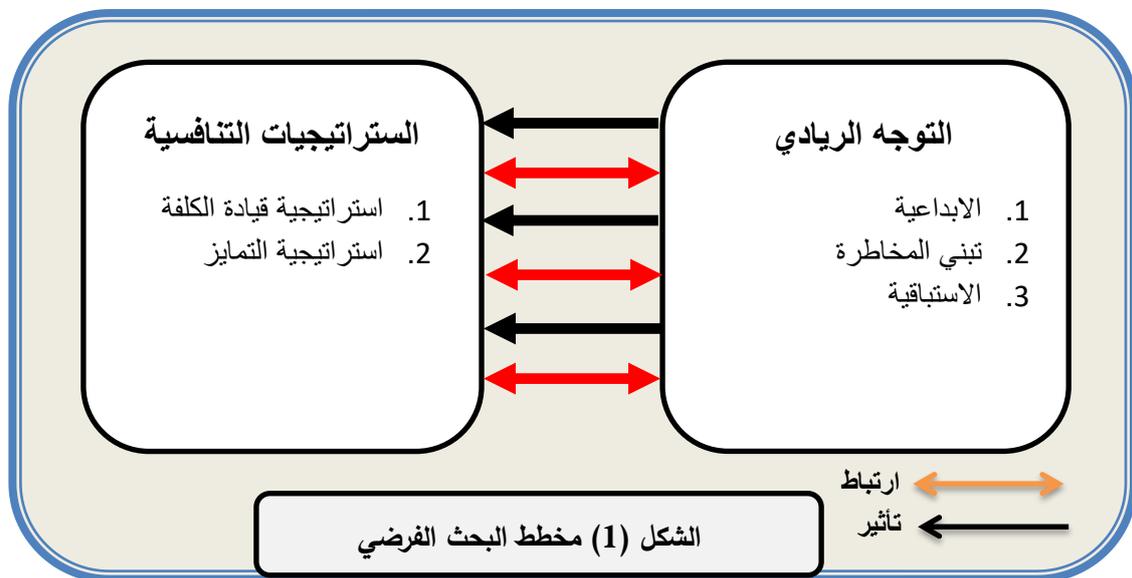
لغرض قياس متغيرات البحث، استخدم الباحثون عدد من المقاييس، والتي جرى الاعتماد عليها في تطوير استبانة الدراسة، فقد قاموا بصياغة مضامينها وعرضها على عدد من الخبراء والمختصين، لإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، والعمل على اجراء التعديلات اللازمة بما يتفق وتلك المقترحات، واخراجها بالصيغة النهائية الموضحة في الملحق (2)، فقد اعتمد مقياس (Likert) الخماسي في قياس فقراتها، حيث اشتملت تلك الاستبانة على جزئين رئيسيين، وكما موضح في الجدول (1) الاتي:

الجدول (3) توزيع فقرات الاستبانة وفق متغيرات الدراسة				
الجزء الأول: معلومات عامة				
الخصائص الشخصية:				
هي معلومات شخصية حول المجيبين عن الاستبانة، وتقع في خمسة محاور، اذ تم إعدادهن من قبل الباحث				
الجزء الثاني: متغيرات الدراسة				
المصادر	تسلسل الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	تسلسل المحاور
(Anderson,Covin&Slevin,2009:236); (Rezaei&Ortt,2018:25)	3-1 6-4 9-7	1. الابداعية 2. تبني المخاطرة 3. الاستباقية	التوجه الريادي	المحور الاول
	9			المجموع
(Li&Li,2008:17); (Chen&Liu,2019:9)	13-10 17-14	1. استراتيجية قيادة الكلفة 2. استراتيجية التمايز	الاستراتيجيات التنافسية	المحور الثاني
	8			المجموع
	17			المجموع الكلي

المصدر: اعداد الباحث في ضوء ادبيات الدراسة.

5. المخطط الفرضي للبحث

صمم المخطط الفرضي وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، فهو يقدم صورة معبرة عن فكرة البحث، وكما في الشكل (1) الاتي.



المصدر: اعداد الباحثين في ضوء ادبيات الدراسة

6. فرضيات البحث

تختص هذه الفقرة باستعراض عملية البناء الفرضي لمتغيرات البحث، بصياغة وتقديم مجموعة من الفرضيات ذات التفاعلات محتملة التحقق، والتي قد انبثقت عن مخططه الفرضي، فهي توضح المسار التطبيقي للبحث، في اختبار مدى ارتباط المتغير المعتمد بالمتغير المستقل، من جانب اخر هي تبين عملية التأثير المحتمل للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، لذلك فقد صاغها الباحثون بالشكل الاتي:

1. الفرضية الرئيسة الاولى: (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين التوجه الريادي بأبعاده والستراتيجيات التنافسية)، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1.1: (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بُعد الابداعية والستراتيجيات التنافسية).

2.1: (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بُعد تبني المخاطرة والستراتيجيات التنافسية).

3.1: (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بُعد الاستباقية والستراتيجيات التنافسية).

2. الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الريادي بأبعاده في الستراتيجيات التنافسية) ، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1.2: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد الابداعية في الستراتيجيات التنافسية).

2.2: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد تبني المخاطرة في الستراتيجيات التنافسية).

3.2: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد الاستباقية في الستراتيجيات التنافسية).

6. مجتمع وعينة البحث.

تعد شركة أور العامة احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، ومن أهم الشركات العاملة في مجال الصناعات الهندسية، فقد تأسست عام (1988)، بموجب قرار مجلس قيادة الثورة المنحل، والمرقم 222 في 1988/3/6. وتُصنف من قبل وزارة الصناعة والمعادن بانها احدى الشركات الناجحة في الصناعات الهندسية⁽³⁾، فقد وصلت مبيعاتها الى (30) مليار دينار عراقي في عام (2019)⁽⁴⁾، اذ تُعدّ مجهز رئيس لمعظم مديريات توزيع الكهرباء في العراق، وتمتلك منفذ تسويقي مهم في العاصمة بغداد. وتضم الشركة في الوقت الحالي سبعة معامل للقابلات، وهي، (القابلو الكهربائي، أسلاك اللف، أسلاك الهاتف، أسلاك الميدان، قابلو السيطرة، الاسلاك المنزلية، وأسلاك الجلي)، بالإضافة الى سبعة معامل للألمنيوم، وهي، (السباكة، الدرفلة، البثق، الاكسدة، الرقائق، الاثاث، والقوالب)، فضلا عن الاقسام الادارية الاخرى، فهي اجمالا تحتوي (23) قسم، يتفرع عنها (78) شعبة، وان كل شعبة إدارية لديها عدد من الوحدات، أما الشعب الفنية لقسمي (القابلات والالمنيوم) فتتضمن عدد من الفرق. حيث إنّ العدد الكلي للعاملين في الشركة هو (2728) موظف. وعليه فقد عمد الباحثون الى تحديد عينة قصدية من مجتمع البحث، وبحجم (381) مدير (ذكور واناث)، استنادا الى المراجع العلمية التي تبين حجم العينة الى المجتمع الكلي⁽⁵⁾، والسبب في اختيار هذه العينة، هو لتحليل آراء الافراد الفاعلين والمؤثرين في قرارات شركة أور العامة، وهم كل من المدير العام ومعاونيه، بالإضافة الى مديري الاقسام والشعب والوحدات والفرق، فقد قام الباحثون بتوزيع (381) استمارة استبانة، على جميع مديري الوحدات الادارية والفنية التي جرى ذكرها، وتمكنوا من استعادة (364) استمارة، بمعنى أن هناك (17) استمارة لم يتمكنوا من استعادتها، منها (353) صالحة للاستخدام، أي بنسبة (93%) من الاستمارات الموزعة، حيث كان هناك (11) منها غير صالحة للاستخدام، وعليه اهملت.

ثالثا: البنية النظرية للبحث

التوجه الريادي

أولاً: مفهوم التوجه الريادي

يعرف (Avlonitis&Salavou,2007:567) فيشير بان التوجه الريادي هو ظاهرة تنظيمية تعكس القدرة الإدارية لدى المنظمة، والتي تباشر في استخدامها بشكل موسع لغرض تغيير المشهد التنافسي لصالحها. أما (Rauch et al.,2009:763) فيعرف مفهوم التوجه الريادي بأنه عملية أساسية لوضع السياسات من قبل صانعي القرار الرئيسيين لتفعيل الاهداف التنظيمية، والحفاظ على رؤية المنظمة، وتعزيز ميزتها التنافسية. ويناقش (Bojica&Fuentes,2011:328)، مفهوم التوجه الريادي لدى المنظمة، على انه توجهها استراتيجيا يتعامل مع السلوك التنظيمي الذي يُظهر الابداع، وتحمل المخاطر والإيجابية في العمل ببناء روح المبادرة للمنظمات. ويبين (Gupta&Gupta,2015:87) إنّ التوجه الريادي هو تعبير عن ميل المنظمة الى مواصلة بذل الجهد لتحقيق استدامة

⁽³⁾<http://www.industry.gov.iq/index.php?name=News&file=article&sid=565>

⁽⁴⁾<https://www.almirbad.com/detail/28635>

⁽⁵⁾<https://twitter.com/saudiacademics/status/1104465883706081281>.

النجاح، لذلك هو يراه من المواضيع المهمة والسائدة في الإدارة الاستراتيجية. ويرى (Climent,2019:1) بأن التوجه الريادي هو مصدر للتحوّل الاقتصادي في المنظمة لأنه يعمل على استثمار الفرص المستكشفة بأفضل شكل، ويدفع باتجاه النمو، ويشجع على الإبداع. ويرى الباحثون بأن التوجه الريادي هو توجه من قبل المنظمة نحو اعتماد الأنشطة التي يمكن ان تضعها في موقع الريادة، عن طريق تبنيها للمخاطرة، وطرح مبادرات ذات استباقية وإبداع عاليين. كذلك يرون بأن التوجه الريادي يشير الى الأنشطة التي تؤثر بشكل ايجابي على نتائج المنظمة، ويدعم بشكل كبير التميز المتحقق في تلك النتائج، إذ يجري ذلك في إطار استباقية المنظمة وتبنيها للمخاطرة، عبر ما تطرحه من إبداع، تحقق عن طريقه إيرادات غير عادية، ومن ثمّ استدامة نجاح استراتيجياتها التنافسية.

ثانياً: ابعاد التوجه الريادي

اعتمد مقياس (Anderson et al.,2009:236,237) و (Rezaei&Ortt,2018:25)، في قياس ابعاد التوجه الريادي، والمتمثلة ب (الابداعية، تبني المخاطرة، والاستباقية)، فقد قام هؤلاء الباحثين بتصميم مقياسهما بالاستناد الى دراسة (Covin&Slevin,1989:85)، والتي يحتوي مقياسها على عناصر مقتبسة من دراستي (Miller&Friesen,1983) و (Khandwalla,1976). اذ يمكن توضيح تلك الابعاد على النحو الاتي:

1. الابداعية

يشير بعد الابداعية إلى توجه المنظمة نحو انشاء مشاريع جديدة، ذات أنشطة مبدعة (Ketchen& Short,2012:73);(Lumpkin&Dess,2001:433)، عن طريق إنضاج الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تصميم عمليات مبدعة (Kreiser et al.,2002:75);(Hult et al.,2004:433) فهي جانب مهم من جوانب التوجه الريادي، لأنها تساعد المنظمات على التوجه بشكل كلي للدخول في مشاريع جديدة (Ketchen&Short,2012:73)، حيث غالباً ما توصف الابداعية بأنها حجر الزاوية في التوجه الريادي، لأنها تحقق الميزة للمنظمة في كونها يمكن أن تكون مبدعة في تطوير منتجات بكلف منخفضة، مما يمكنها من تحسين كفاءة وفعالية نظام العمل بأكمله (Jambulingam&Nevin,1999:370)، وهذا الامر ينطبق مع ما وصفه (Miller) في عام (1983) من أنّ المنظمة الريادية هي المنظمة التي تحقق الابداعية في سوق المنتجات الذي تعمل فيه (Lumpkin&Dess,2001:432)، لذلك يجب على المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية عالية، تحسين عروضها من المنتجات بشكل دوري، عن طريق تمييز تلك المنتجات، لتحقيق الاسـتجابة لتفضيلات العمـلاء المتغيـرة (Jaworski&Kohli,1993:58);(Slater&Narver,1994:49)،). وعليه يرى الباحثون بأن الابداعية تعبر عن ميل المنظمة الى تجربة المداخل المبتكرة في العمل، بمعنى طرح واستخدام الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى عمليات ومنتجات جديدة، بالإضافة الى حل المشاكل بطرق مبدعة. كذلك يمكن القول بأنها تجسد قدرة المنظمة على إدارة مواهبها ومواردها بالشكل الذي يحقق ابداعيتها، إذ من المؤكد أن ذلك يؤدي الى استدامة النجاح لستراتيجياتها التنافسية.

2. تبني المخاطرة

يشير بعد تبني المخاطرة إلى وجود قناعة كبيرة لدى المنظمة في أن مواجهة المنافسين يحتاج منها تبني المخاطرة في مختلف ما تدخل به من مشاريع، وما تقوم به من أنشطة وعمليات، وعلى المستويين الداخلي والخارجي، إذ لا تستطيع المنظمة الصمود امام تيارات المنافسة القوية دون أن تمتلك قدرة عالية على تحملها لتلك المخاطرة، بمستوى أن تكون لدى مديري تلك المنظمات تصورا كافيا، عن أن المخاطرة جزءاً رئيساً في تحقيق الاستدامة لنجاح اعمال منظماتهم (Lumpkin&Dess,1996:140);(Schillo,2011:22)، فكل ذلك تتحمله المنظمة، في سبيل الدخول الى سوق جديد وغير مجرب من قبلها، بطرح منتجات جديدة أو مطورة، ومن ثمَّ فان ذلك يمثل تحمل مخاطرة الدخول لهذا السوق (Dant&Berger,1996:1126);(Kaufman&Dant,1998:8) فتبني المنظمة للمخاطرة يعد أحد العوامل التنظيمية الداخلية اللازمة لدعم التوجه الريادي (Hornsby et al.,2002:259). وعليه يرى الباحثون بان تبني المخاطرة من قبل المنظمة يجري بما تقوم به من تخصيص موارد كبيرة وتحمل التزامات مالية عالية، لإقامة مشاريع ذات مخاطرة، عن طريق دفع مبالغ كبيرة من المال مقدما في شكل رسوم أو ضمانات... إلخ، ورصد سيولة نقدية. مما يدل الانخراط في إجراءات جريئة وليست حذرة. كذلك يمكن القول بأن تبني المخاطرة هو تعبير عن مدى قدرة واستعداد المنظمة في مواجهة المنافسين، بالإضافة لحجم الثقة العالية بمواردها التنظيمية، مما يدعم تحقيق استدامة نجاح استراتيجياتها التنافسية.

3. الاستباقية

يبين بعد الاستباقية كيفية ارتباط المنظمات بفاعلية عالية في الاسواق، والتعرف على العناصر الاستراتيجية فيها (Schillo,2011:22)، بما يحقق لها الاستفادة من مواردها بشكل استباقي (Ying,2007:11)، نتيجة العمل مع المتغيرات المستقبلية، وخصوصا تلك المنظمات التي لديها الرغبة في أن تكون ريادية (Reijonen et al.,2014:114)، فهذا النوع من المنظمات يهتم بشكل كبير في تحقيق الاستباقية تجاه متغيرات الصناعة، ومن ثمَّ هي دائما ما تعمل على تهيئة الموارد والقدرات في سبيل النجاح بذلك، إذ تتضمن الاستباقية مجموعة من العوامل التي تزيد من مستوى المعرفة لدى المنظمة، نتيجة ما تقوم به من أنشطة وعمليات، تتمخض نتائجها بطرح افكار جديدة على مستوى المنتج او العملية او جوانب اخرى من عمل المنظمة، فلا شك ان هذا الامر يقترن بقدرتها في التعرف على البيئة التنافسية وكيف سيكون الرد من قبل المنافسين على ما تطرحه أو تبادر به (Combs et al.,2011:418) (Antoncic&Zorn,2004:9). لذلك يرى الباحثون بان الاستباقية، تعني العمل على تخمين الاوضاع المستقبلية والتهيأ لها، فيما يتعلق بالمنتجات والتقنيات والأسواق، لغرض تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين أو التخلص من الأنشطة والمنتجات التي في المراحل الاخيرة من دورة حياتها.

الاستراتيجيات التنافسية

أولاً: مفهوم الاستراتيجيات التنافسية

عرّف (Porter,1990) الاستراتيجيات التنافسية بانها صيغة معرفية واسعة، تقوم بوصف عملية التنافس لدى منظمات الاعمال، وما هي الإجراءات التي تتخذها تلك المنظمات في سبيل تحقيق اهدافها، وماهي السياسات الضرورية لتنفيذ تلك الاهداف (Avdullahi&Fejza,2015:2);(Narikae&Lewa,2017:4). بالمقابل يرى (Hill & Jones)

144:1992) بانها عمليات تهدف الى التعرف على حاجات الزبون، والعمل على اشباعها، وكذلك التعرف على نوعية الزبائن الذين يجب التعامل معهم، فضلا عن تحديد الكفاءات المتميزة، التي بالاعتماد عليها يجري اشباع حاجات اولئك الزبائن. اما (Akan et al.,2006:46) فقد بين بانها نموذج تنافسي يسعى الى تحقيق رضا العملاء، ببيع منتجات منخفضة الكلفة او تمييز هذه المنتجات عن غيرها من المنتجات المنافسة، ويمكن ان يصاحب ذلك، التركيز على شريحة معينة من المستهلكين. اما (Nickols,2008:3) فيذكر أن الاستراتيجيات التنافسية عملية موسعة تقود قدرات المنظمة، المتمثلة بنقاط القوة فيها للتغلب على المنافسين، نتيجة تحليل خصائص السوق، والقدرات المناظرة لها، والعمل على معالجة نقاط الضعف، بناء على الفرص المتوفرة. اما (Gomez et al.,2019:2) فقد بينوا بانها المحرك الاساس لدخول المنظمات الى الاسواق المحلية منها والعالمية، اذ يترتب على نوع الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة طبيعة الدخول الى تلك الاسواق، فهي تعد وسيلة ناجحة للاستفادة من آليات التميز لدى المنظمة، فيما يتعلق بتقليل التكاليف والقيادة التكنولوجية وامتلاك الاصول النادرة.

ثانيا: أبعاد الاستراتيجيات التنافسية

نظرا لما أشار اليه الكتاب من أن الاستراتيجيتين التنافسييتين العامتين، اللتين قدمهما (Porter,1980)، هما الاكثر نجاحا وشهرة على مستوى العالم (Weber&Polo,2010:101)، فهما يعدان محل اتفاق للعديد منهم، أمثال، (Hansen et al.,2006:211) و (Abdullah et al.,2009:349) و (Waweru,2011:58) و (Wheelen et al.,2012:185) و (al.,2012:148) و (Wakoya&Bayiley,2015:33) و (Mohsenzadeh&Ahmadian,2016:461) و (Panwar et al.,2016:581) و (Adiguzel&Zehir,2016:235) و (Ritson,2017:71) و (Phillips&Moutinho,2018:89) و (Subrahmanyam&Azad,2019:138) و (Chen&Liu,2019:2). لذلك فقد اعتمد الباحثون في تحديد أبعاد الاستراتيجيات التنافسية، هاتين الاستراتيجيتين، وهما كل من استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمايز، حيث جرى قياسهما وفق دراستي (Li&Li,2008:17) و (Chen&Liu,2019:9). اذ يمكن توضيح هاتين الاستراتيجيتين على النحو الاتي:

1. استراتيجية قيادة الكلفة

يشير بعد استراتيجية قيادة الكلفة الى توجه المنظمة للحصول على الميزة التنافسية، بإنشاء قيمة اعلى للزبائن، عن طريق تقديم اسعار اقل من المنافسين للمنتجات المماثلة (Enz,2010:2)، ويدل ذلك ان تكون المنظمة متفوقة على المنافسين من حيث الكلفة، اذ يمكن تحقيق هذا الامر بالاعتماد على سلسلة من المبادرات الفعالة التي تسهم بشكل كبير بالسيطرة على النفقات (Adiguzel&Zehir,2016:235)، ومنها توحيد الانشطة ذات الكلف العالية، الاستفادة من مهارات العاملين ذوي الخبرة، خفض التكاليف في جوانب مختلفة، كالبحت والتطوير (Gongera&Okoth,2012:73)، وهنا من المهم الاشارة الى ضرورة تحديد نطاق السوق الذي ترغب المنظمة باستهدافه، فبعض المنظمات تجد فرصتها في الدخول بهذه الاستراتيجية التنافسية الى نطاق واسع من السوق، ومن ثم فهي لا تتوجه بأعمالها الى منطقة جغرافية معينة او شريحة

محددة من المستهلكين، اما في حال توجهت المنظمة الى التركيز على فسحة صغيرة من السوق، فهي تقوم وفق ذلك بتلبية احتياجات زبائنها بشكل افضل من المنافسين، عن طريق التركيز وبشكل تام على ذلك النطاق الضيق من السوق، حيث تسعى جاهدة لإرضاء زبائنها (Davidson,2001:36). وعليه نرى بأن وحدات الاعمال عند تبنيها لستراتيجية قيادة الكلفة، تركز على تخفيض التكاليف الى الحد الذي يحقق لها انتاج منتج بكلف اقل من المنافسين، مع الاحتفاظ بالخصائص الاساسية لجودة المنتج، وذلك عن طريق عدد من الخطوات، من اهمها، دمج العمليات المتشابهة، تقليل كلف الترويج، الاستفادة من العاملين متعددي المهارات.

2. استراتيجية التمايز

يشير بعد استراتيجية التمايز الى توجه المنظمة نحو تقديم منتجات متميزة وذات مواصفات فريدة، تحقق الرغبة لدى الزبون بشرائها بسعر اعلى، مقارنة بالمنتجات الاخرى (Enz,2010:2)، وهنا تركز المنظمة جهودها بإنتاج منتجات ذات قيمة مضافة، لتستحضر شعورا دائما لدى المستهلك بمزاياها الفريدة (Dangelico&Pujari,2010:478);(Adiguzel&Zehir,2016:236)، ومن المهم للمنظمة قبل شروعها في اعتماد استراتيجية التمايز ان تحدد نطاق السوق الذي سوف تعمل فيه، فعندما تتوجه الى التنافس في قطاع واسع من السوق، يجب ان تسخر جميع جهودها نحو تحقيق التمايز، بما يساعدها على تغطية تلك الاسواق ومنع الاخرين من دخولها، وهذا ما يتطلب منها ان تكون قائدة في مجال التكنولوجيا، ولها القدرة الكبيرة على اخذ زمام المبادرة في تغيير خصائص المنتج، بالإضافة الى الحملات الترويجية الواسعة التي تحتاج لها المنظمة (Bordes,2009:9). اما في حال دخول المنظمة الى نطاق محدد من السوق، فان تركيزها سينصب على تحقيق اعلى قيمة ممكنة لزبائنها (Prajogo,2016:244). لذلك نرى بان وحدات الاعمال عندما تتبنى استراتيجية التمايز، فإنها تركز على كيفية تحقيق تمايز منتجات المنظمة على المنتجات الاخرى المشابهة لها، فهي تقوم بذلك بالاعتماد على موارد غير ممكنة للنسخ او التقليد من قبل المنافسين، ومن اهمها المعرفة العالية، والتكنولوجيا المتطورة.

العلاقة بين التوجه الريادي والاستراتيجيات التنافسية

جرى دراسة العلاقة بين التوجه الريادي والاستراتيجيات التنافسية، بناء على حجم تأثير التوجه الريادي، للوصول بالمنظمات التي تتبنى الاستراتيجيات التنافسية الى مستوى الريادة في الصناعة التي تعمل فيها، وتحقيق الاستدامة لنجاحاتها في السوق (Zahra,1993:51)، وذلك بان تأثير التوجه الريادي على تلك المنظمات، سوف ينعكس في ان يكون اداء المنظمات اكثر فعالية، في حال نفذ مبادرات التوجه الريادي ضمن خطط الاستراتيجيات التنافسية، ففي هذا السياق يرى (Linton&Kask,2016:168)، ان الاستراتيجيات التنافسية عندما تكون مدفوعة بمبادرات التوجه الريادي، من المؤكد أنها سوف تحقق نجاحا كبيرا، مع امكانية الاستمرار بذلك النجاح وتحقيق فاعلية اداء المنظمة، فعلى سبيل المثال في دراسة (Lechner&Gudmundsson,2014:1,18) التي هدفت الى قياس تأثير التوجه الريادي على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية واداء المنظمة، اذ بينت نتائج تلك الدراسة بان هناك تأثيرا ايجابيا لأبعاد التوجه الريادي في رفع مستوى ايجابية

العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية واداء المنظمة، فقد استنتجت تلك الدراسة بان هناك آليتين رئيسيتين للتوجه الريادي في تحسين أداء المنظمة، الآلية الاولى هي تأثير المبادرات الاستباقية للتوجه الريادي في تعزيز نجاح الاستراتيجيات التنافسية، عن طريق تأثير تلك المبادرات، في دعم دخول المنظمة المبكر الى الاسواق ومحاولة تموضعها فيها، لغرض بناء حصتها السوقية، اذ أكدت ان التوجه الريادي بما يحمله من اهمية في هذا المجال، من الممكن التعبير عنه بأنه توجه استراتيجيا. أما الآلية الثانية التي اشارت لها تلك الدراسة، فهي حجم تأثير التوجه الريادي في المحافظة على الميزة التنافسية، اذ يتم ذلك عن طريق التوجه نحو تحقيق الابداع، وتحمل المخاطر في سبيل الاستمرار في تلك المبادرات المبدعة. وفي نفس السياق من التأثير فأن دراسة (Zehir et al.,2015:358,365) قد هدفت الى قياس تأثير التوجه الريادي في فاعلية أداء المنظمة من خلال الاستراتيجيات التنافسية، اذ استنتجت تلك الدراسة، مدى اهمية التوجه الريادي في تحقيق نجاح الميزة التنافسية للاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة والعمل على استدامتها، فهي توصلت الى ذلك الاستنتاج، عن طريق قياس اداء المنظمات قبل وبعد أن تعتمد مفهوم التوجه الريادي في استراتيجياتها التنافسية، فقد شملت (331) شركة للصناعات التحويلية في تركيا، ومن ثمَّ وجدت أنَّ مؤشرات الاداء الفاعل تكون ناتجة عن دور التوجه الريادي في استدامة نجاح الميزة التنافسية.

البنية التطبيقية للبحث

أولاً: اختبار اداة قياس البحث

جرى الاعتماد بشكل اساس على الاستبيان (Questionnaire) لجمع البيانات التي تخص متغيرات البحث. فقد اعتمدت هذه الاداة مقياس (Likert) الخماسي (لا اتفق تماماً - اتفق تماماً). وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة تعتمد منهج التحليل المسحي لابد من اجراء الاختبارات الاتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي جرى الحصول عليها.

1. صدق اداة قياس البحث

إنّ عملية القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه يعبر عن قدرة الاداة على القياس للمتغيرات، اي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد البحث والتحقيق (Hinkin, 1995:972). وقد تضمن هذا الجانب الصدق الظاهري، وعلى النحو الاتي:

• الصدق الظاهري للأداة

تعدّ هذه الخطوة ذات اهمية في تحقيق الاطمئنان للمقياس، اذ تعتمد على عرض اداة البحث في صورتها الاولى على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال. فقد بلغ عددهم (15) محكماً، وكما موضح في الملحق (1)، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس. وقد اعد الباحثون استمارة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما

يرى المحكّم من عبارات في أي محور من المحاور . وفي ضوء الآراء التي اظهرها المحكمون قام الباحثون بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (70%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً. فضلا عن ذلك فقد اجرى الباحثون التحليل العاملي التوكيدي، اذ بينت نتائجه عدم وجود ضعف في فقرات المقاييس، وعليه لم يُحذف اي منها.

2. ثبات اداة قياس البحث

استخدم الباحثون اختبار (Cronbach Alpha) للتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس، وكما موضح في الجدول (2) الاتي:

الجدول (2) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة			
المتغير	الابعاد	معامل (Cronbach)	معامل (Cronbach Alpha) للمقياس
التوجه الريادي	الابداعية	0.75	0.91 (Anderson,Covin&Slevin,2009:236); (Rezaei&Ortt,2018:25)
	تبني المخاطرة	0.85	
	الاستباقية	0.85	
الاستراتيجيات التنافسية	استراتيجية قيادة الكلفة	0.93	0.96 (Chen&Liu,2019:9) (Li&Li,2008:17);
	اعتماد متغيرات التوازن	0.92 (Spss V.23)	

يُلاحظ من الجدول (1) ان قيم معامل الثبات (Cronbach Alpha) قد تراوحت ما بين (0.75 – 0.96) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.70)، ما يدل على أن أداة القياس تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة الاولى:

(يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين التوجه الريادي بأبعاده والاستراتيجيات التنافسية)

استخدم الباحثون معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى، التي تمثل علاقات الارتباط بين متغير التوجه الريادي، بأبعاده (الابداعية، تبني المخاطرة، والاستباقية) ومتغير الاستراتيجيات التنافسية. حيث يوضح الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذين المتغيرين. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية، فان الجدول (4) يشير الى حجم العينة (353) ونوع الاختبار (2-tailed)، وكذلك مختصر (Sig.)، الذي يوضح اختبار معنوية معامل الارتباط، بمقارنة (t) المحسوبة مع (t) الجدولية من غير أن يعرض

قيمتها، فاذا ظهر وجود علامة (***) أعلى معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Sunders, et al.2009:459) الموضحة في الجدول (3)، الاتي:

الجدول (3) تصنيف مستويات علاقات الارتباط		
ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-0.00
2	علاقة ارتباط قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-0.31
3	علاقة ارتباط قوية جدا	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.99-0.71%
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة تامة (ايجابية ام سلبية)	اذا كان معامل قيمة الارتباط $1 \pm$
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-(-0.30)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين (-0.70)-(-0.31)
8	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من (-0.99)-(-0.71)%

المصدر: Sunders, et al.2009:459

لغرض توضيح طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، والذي على أساسه يجري قبول الفرضية الرئيسة الاولى من عدم قبولها، قام الباحثون باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. (2-tailed))، للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير التوجه الريادي (المستقل)، ومتغير الاستراتيجيات التنافسية (المعتمد)، إذ يشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير التوجه الريادي ومتغير الاستراتيجيات التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.212)، وتبين هذه القيمة، العلاقة الطردية بين متغير التوجه الريادي ومتغير الاستراتيجيات التنافسية، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%). وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى، التي تنص بانه (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين التوجه الريادي بأبعاده والاستراتيجيات التنافسية). عند مستوى معنوية (1%)، أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين التوجه الريادي بأبعاده والاستراتيجيات التنافسية						
Correlations						
		الابداعية	تبني	الاستباقية	التوجه	الاستراتيجيات
الابداعية	Pearson	1	-.006-	-.163**	.482**	-.059
	Sig. (2-tailed)		.913	.002	.000	.270
	N	353	353	353	353	353
تبني المخاطرة	Pearson	-.006-	1	.708**	.811**	.259**
	Sig. (2-tailed)	.913		.000	.000	.000
	N	353	353	353	353	353
الاستباقية	Pearson	-.163-	.708**	1	.721**	.256**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.000
	N	353	353	353	353	353

التوجه الريادي	Pearson	.482**	.811**	.721**	1	.212**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	353	353	353	353	353
الستراتيجيات التنافسية	Pearson	-.059-	.259**	.256**	.212**	1
	Sig. (2-tailed)	.270	.000	.000	.000	
	N	353	353	353	353	353
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج (SPSS,V.23)

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير التوجه الريادي ومتغير الستراتيجيات التنافسية بانها علاقة ارتباط طردية منخفضة بين المتغيرين تعكس مدى توافر التوجه الريادي بأبعاده مما يؤشر انعكاس طردي لظهور الستراتيجيات التنافسية في شركة اور العامة عينة الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية، وهي الاتي:

• الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بُعد الإبداعية والستراتيجيات التنافسية

أظهر الجدول (4) وجود علاقة ارتباط سالبة وغير معنوية بين بعد الابداعية ومتغير الستراتيجيات التنافسية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير الستراتيجيات التنافسية (-0.059) وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد الابداعية ومتغير الستراتيجيات التنافسية.

• الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بُعد تبني المخاطرة والستراتيجيات التنافسية

أوضح الجدول (4) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد تبني المخاطرة ومتغير الستراتيجيات التنافسية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير الستراتيجيات التنافسية (0.259^{**}) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، وهذا يدل على علاقة ارتباط ايجابية وطرديّة منخفضة بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد تبني المخاطرة ومتغير الستراتيجيات التنافسية والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط منخفضة. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد تبني المخاطرة ومتغير الستراتيجيات التنافسية بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين بُعد الاستباقية والستراتيجيات التنافسية

بين الجدول (4) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الاستباقية ومتغير الستراتيجيات التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير الستراتيجيات التنافسية (0.256^{**})، عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية وطرديّة بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الاستباقية ومتغير الستراتيجيات التنافسية، والبالغة (0.000)، فهي تدل على معنوية علاقة الارتباط،

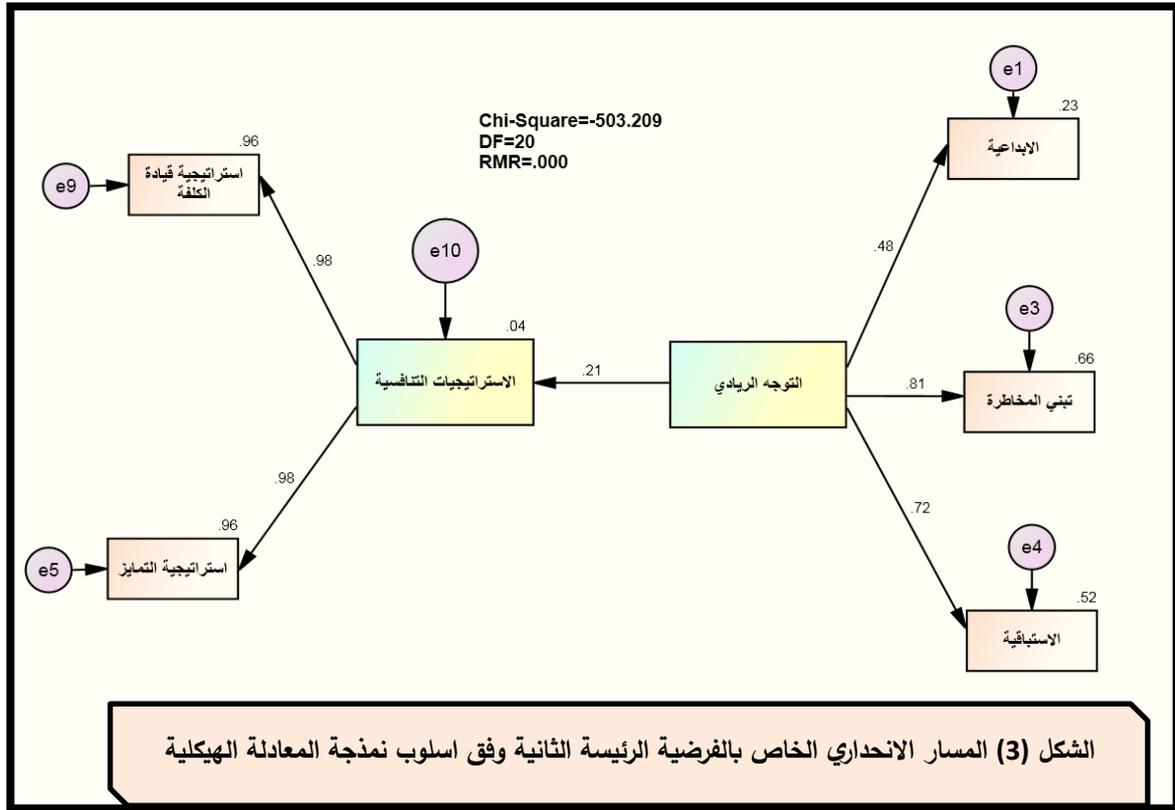
وضمن مستوى علاقة ارتباط منخفضة. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الاستباقية ومتغير الاستراتيجيات التنافسية بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية.

2. الفرضية الرئيسة الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الريادي بأبعاده في الاستراتيجيات التنافسية)

يعرض الشكل (2) النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (التوجه الريادي) والمتغير المعتمد (الاستراتيجيات التنافسية)، ويُلاحظ من خلال مقاييس الملائمة (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي)، الموجودة في هذا الشكل، بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة، اذ ان (مربع كاي) كان غير معنوي، فقد بلغ - (503.209)، وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات، فضلاً عن نسبة (جذر متوسط مربعات البواقي) التي تبين انها اقل من المعيار الخاص بها، والبالغ (اقل من 0.08)، حيث بلغت ضمن النموذج المختبر (0.000)، اما السهم ذات الاتجاه الواحد من المتغير المستقل الى المتغير المعتمد فيمثل معامل الانحدار المعياري (B)، والقيمة الظاهرة اعلى متغير الاستراتيجيات التنافسية تمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2)، والتي تُبين ان متغير التوجه الريادي قادر على تفسير ما نسبته (4%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الاستراتيجيات التنافسية في شركة اور العامة، اما النسبة المتبقية والبالغة (96%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

كما يتبين من الجدول (5) قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.212)، والتي تدلّ بان زيادة مستويات توافر ممارسات التوجه الريادي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الاستراتيجيات التنافسية بنسبة (21%) من وحدة انحراف معياري واحد. وبناءً على مخرجات النموذج الهيكلي حول علاقة التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، تقبل الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات التأثير. والشكل (2) والجدول (5) يوضحان النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



المصدر: اعداد الباحثون في ضوء مخرجات برنامج (Amos,V.20)

كما يوضح الجدول (5) ملخص التحليل، اذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة (C.R.) اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (5) تقديرات نموذج تأثير التوجه الريادي في التميز التنظيمي							
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستراتيجيات التنافسية	<---	التوجه الريادي	.212	.365	.090	4.068	***
الابداعية	<---	التوجه الريادي	.482	.812	.079	10.321	***
تبني المخاطرة	<---	التوجه الريادي	.811	1.164	.045	25.974	***
الاستباقية	<---	التوجه الريادي	.721	1.024	.052	19.518	***
استراتيجية قيادة الكلفة	<---	الاستراتيجيات التنافسية	.979	1.005	.011	90.702	***
استراتيجية التمايز	<---	الاستراتيجيات التنافسية	.979	.995	.011	89.875	***

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات برنامج (SPSS,V.23)

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية ثلاث فرضيات فرعية، وهي الاتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لُبعد الابداعية في الاستراتيجيات التنافسية

يمثل الشكل (3) النموذج الهيكلي للدراسة، الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل، وهي، (الابداعية، تبني المخاطرة، والاستباقية) والمتغير المعتمد (الاستراتيجيات التنافسية)، ويُلاحظ بمقاييس الملائمة (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي)، الموجودة في هذا الشكل، بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة، اذ إن (مربع كاي) كان غير معنوي، فقد بلغ (-62.508)، وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات، فضلاً عن نسبة (جذر متوسط مربعات البواقي) التي تبين انها اقل من المعيار الخاص بها، والبالغ (اقل من 0.08)، حيث بلغت ضمن النموذج المختبر (0.000)، أما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات الفرعية المستقلة الى المتغير المعتمد، فتمثل معاملات الانحدار المعيارية (B)، والقيمة الظاهرة اعلى متغير الاستراتيجيات التنافسية تمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2)، والتي تُبين بان ابعاد متغير التوجه الريادي قادرة على تفسير ما نسبته (8%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الاستراتيجيات التنافسية في شركة اور العامة، أما النسبة المتبقية والبالغة (92%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

كما يتضح من الجدول (6) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد الابداعية ومتغير الاستراتيجيات التنافسية والبالغة (0.05) $P < -0.164$ ، هي قيمة سالبة ومعنوية، فضلاً عن أن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) اكبر من (1.96)، وهي تحقق الشرط المطلوب، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة. واستناداً لمخرجات النموذج الهيكلي حول علاقة التأثير لبعد الابداعية في متغير الاستراتيجيات التنافسية، تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير لأبعاد التوجه الريادي في متغير الاستراتيجيات التنافسية. والشكل (3) والجدول (6) يوضحان النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج).

2. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لُبعد تبني المخاطرة في الاستراتيجيات التنافسية

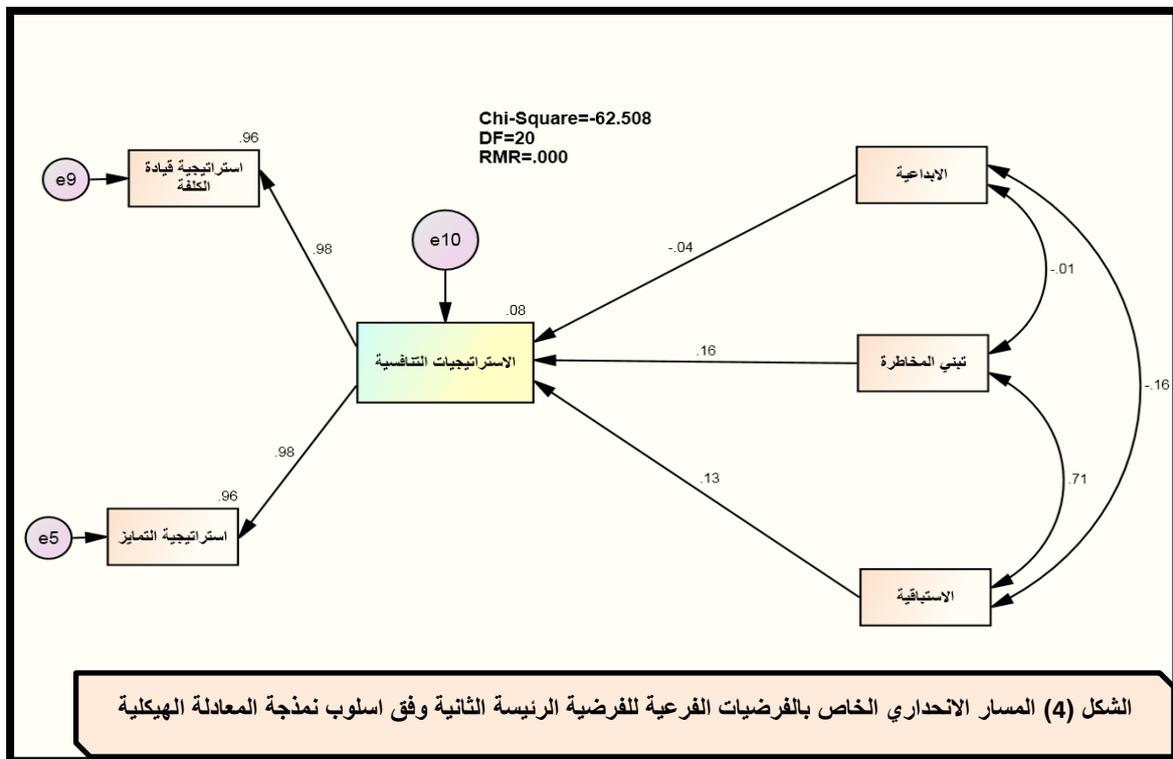
يبين الشكل (3) والجدول (6) نتائج تأثير بعد تبني المخاطرة في متغير الاستراتيجيات التنافسية، حيث تنتبأ هذه الفرضية بان بعد تبني المخاطرة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الاستراتيجيات التنافسية في شركة اور العامة عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد تبني المخاطرة بلغ (0.05) $P > 0.164$ ، وهو تأثير ايجابي وغير معنوي، فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) التي كانت اقل من المعيار المحدد لقبولها، والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96) $C.R. >$ ، وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة. وبناءً على مخرجات النموذج الهيكلي حول علاقة التأثير لبعد تبني المخاطرة في متغير الاستراتيجيات التنافسية، ترفض الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد التوجه الريادي في متغير الاستراتيجيات التنافسية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لُبعد الاستباقية في الاستراتيجيات التنافسية

يوضح الشكل (3) والجدول (6) نتائج تأثير بعد الاستباقية في متغير الاستراتيجيات التنافسية، حيث تتنبأ هذه الفرضية بان بعد الاستباقية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الاستراتيجيات التنافسية في شركة اور العامة عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الاستباقية بلغ ($\beta = 0.134$, $P > .05$)، وهو تأثير ايجابي وغير معنوي فضلا عن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) كانت اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون اكبر من ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة. و وفقا لمخرجات النموذج الهيكلية حول علاقة التأثير لبعد الاستباقية في متغير الاستراتيجيات التنافسية، ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد التوجه الريادي في متغير الاستراتيجيات التنافسية.

مما تقدم تبين أن المسارات التي حققت تأثير معنوي في المتغير المعتمد هي المسار من بعد الابداعية الى الاستراتيجيات التنافسية فيما لم يحقق باقي المسارات تأثير معنوي، وفي ضوء ذلك، فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج (Amos,V.20)

كما يوضح الجدول (6) ملخص التحليل، اذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$)، وكذلك كانت النسبة الحرجة (C.R.) اكبر من (1.96)، وهي تحقق الشرط المطلوب. ما عدا بعد تبني المخاطرة وبعد الاستباقية.

الجدول (6) تقديرات نموذج التأثير لأبعاد التوجه الريادي في الاستراتيجيات التنافسية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستراتيجيات التنافسية	<---	الابداعية	-.036	.196	.088	2.233	.026
الاستراتيجيات التنافسية	<---	تبني المخاطرة	.164	-.037	.054	-.688	.492
الاستراتيجيات التنافسية	<---	الاستباقية	.134	.162	.090	1.804	.071
استراتيجيات قيادة الكلفة	<---	الاستراتيجيات التنافسية	.979	1.005	.011	90.702	***
استراتيجية التمايز	<---	الاستراتيجيات التنافسية	.979	.995	.011	89.875	***

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات برنامج (SPSS, V.23)

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. اظهرت نتائج البحث بأن شركة أور العامة تُبدي اهتماماً كبيراً بالتوجه الريادي بوصفه عنصراً مؤثراً في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية.
2. تبين نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين المتغير المستقل (التوجه الريادي) والمتغير المعتمد (الاستراتيجيات التنافسية). اذ يمكن تفسير ذلك الارتباط بأهمية التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية، فكما هو واضح ان مبادرات الشركة ذات الاستباقية والتي تتحمل فيها المخاطرة، لها تأثير كبير في عملية اختراق اسواق المنافسين وتوسيع الحصة السوقية للشركة.
3. أظهرت نتائج التحليل أن ابعاد متغير التوجه الريادي قادرة على تفسير ما نسبته (8%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الاستراتيجيات التنافسية. ويمكن الاستدلال من ذلك التأثير أن هناك تأثيراً رئيساً للتوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية للشركة، اذ من المعروف أن هذه الاستراتيجيات التنافسية تحتاج من الشركة ان تكون على استعداد عالي للتصدر في مشهد المنافسة، عن طريق العمل على مواجهة المنافسين على اساس الكلفة او الخصائص الفريدة في المنتج، وان هذا الامر يستدعي من الشركة أن تكون قادرة على تحقيق الابداعية في هذين الجانبين، وذلك ما نجده واضحاً في التأثير الفعال لبعد الابداعية في الاستراتيجيات التنافسية لدى الشركة.

4. بناء على النتائج التي أظهرتها الدراسة، نستطيع ان نقول بأن للتوجه الريادية صلة وثيقة بالستراتيجيات التنافسية، ومن ثمَّ فهو عامل مؤثر تجاه تحقيق الاستدامة لنجاحاتها في السوق، فذلك الاستنتاج يعد مصداقا لدراسة (Block et al.,2014:14) التي أشارت الى حتمية العلاقة بين التوجه الريادي والستراتيجيات التنافسية.
5. وفقا لما كشفته نتائج الدراسة، عن حجم تأثير التوجه الريادي في الستراتيجيات التنافسية لشركة أور العامة، يمكن أن نستنتج بأن للتوجه الريادي دور مهم في استدامة نجاح استراتيجياتها التنافسية، وهذا ما نُؤشره في دور بعد الابداعية، والذي يتجسد ميدانيا بإبداع الشركة وتفوقها على المنافسين في انتاج القابلو الهوائي المعلق، ومن ثمَّ فهي تحتاج الى تفعيل ذلك الدور بشكل أكبر، لكي تتخطى التهديدات الحالية في الصناعة، برفع مستوى الابداعية في المنتجات الاخرى.
6. يتضح بأن الستراتيجيات التنافسية تحظى بأهمية كبيرة في شركة أور العامة، وذلك ما يبرر الحاجة اليها في ضوء المنافسة المحتملة بين الشركات، لكونها أداة استراتيجية فاعلة على مستوى وحدات الاعمال، ومن ثمَّ من المهم العمل على استدامة نجاحاتها. وذلك يتفق مع ما استنتجته دراسة (Herrmann,2008).

ثانيا: التوصيات:

1. على شركة أور العامة أن تشجع وتعزز دور ابعاد التوجه الريادي، ويجري ذلك بطرح الكراسات التعريفية والندوات التثقيفية وورش العمل، اذ ينبغي ان تطلع الادارات في مختلف المستويات على ما تحققه تلك الابعاد في المنافسة.
2. قبل التوجه نحو الريادة، من المهم لشركة أور العامة (كما غيرها من الشركات الاخرى) التعرف على موقفها التنافسي الحالي مقارنة بالشركات المنافسة، ويأتي ذلك في اطار مختلف عمليات التقييم للأداء، ومنها بطاقة الاداء المتوازن، ومؤشر اوراكل. فان هذا الامر يعد نقطة الانطلاق في التوجه نحو الريادة، لكي تعي حجم الانجاز الذي جرى تحقيقه في اطار هذه الاداة التنافسية.
3. الحاجة لبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التوجه نحو الريادة، لان التوجه الريادي هو توجه منظمي، ومن ثمَّ فهو يحتاج الى تضافر جميع الجهود في المنظمة، لذلك يجب أن تكون جميع الاطراف مؤمنة بأهمية دوره في تحقيق اهداف المنافسة.
4. يجب ان تحرص الشركة على دعم وتعزيز مواردها الداخلية بشكل مستمر، والمحافظة عليها. ويتمثل ذلك في اقتناء وتعزيز المعرفة الضمنية، لما تمثله من تأثير كبير في تصميم عمليات ونتاج منتجات متميزة.
5. لكي تتحقق التوصية السابقة، من الضروري لشركة أور العامة أن تقوم بتأسيس قسم خاص بإدارة المعرفة، تقع مهمته في جوهر عمليات ادارة المعرفة، والمتضمنة، الاكتشاف، الالتقاط، النشر، والتطبيق للمعرفة. مع توفير الموارد البشرية والاليات والتكنولوجيات الخاصة بإدارة تلك العمليات.

6. من الضروري للشركة أن ترفع حواجزها الهيكلية أمام المنافسين، مما يؤدي الى صعوبة دخولهم لأسواقها، ويجري ذلك بعدة طرق، تقع في اطار تحقيق التكامل الخلفي، بإقامة علاقات وطيدة مع المجهزين تدخل في حيز التحالفات الاستراتيجية والشراكات. وكذلك التكامل الامامي، الذي تجري في اطاره العمليات ذاتها مع الموزعين وتجار التجزئة.

7. من المهم تطوير البنية التحتية التكنولوجية للشركة، عن طريق امتلاك وسائل اتصال حديثة وقواعد بيانات كبيرة ومنظمة. مع أهمية العمل على تحديثها باستمرار. اذ توفر هذه الاداة المعلومات اللازمة للشركة حول المنافسين، مما ينعكس بقدرتها على تحقيق مبادرات فاعلة في توجيهها نحو الريادة، والتي تتمثل باستباقيتها وابداعها.

المصادر

1. Abdullah, H., Mohamed A., Othman R. & Uli, J. (2009), "The Effect of Sourcing Strategies on the Relationship Between Competitive Strategy and Firm Performance", International Review of Business Research Papers, 5(3):346-361.
2. Adiguzel, Zafer, & Zehir Cemal (2016), "A Study of The Effects of Competitive Strategies on Stakeholders Relationship Management and Stakeholder Behavior", Research Journal of Business and Management, 3(4):234-247.
3. Akan, S., Allen, M., Helms, S. & Sprawls, A. (2006), "Critical Tactics for Implementing Porter's Generic Strategies", Journal of Business Strategy: 5(1):43-53.
4. Al-Dhaafri, Hassan Saleh & Yusoff, Rushami Zien (2013), "The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence: A Proposed Research Framework", International Journal of Business Administration, 4(1):66-85.
5. Anderson, S., Covin G., & Slevin P. (2009), "Understanding The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation", Strategic Entrepreneurship Journal, 3:218-240.
6. Antoncic, B., & Zorn, O. (2004), "The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship In The Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination", Managing Global Transitions, 2(1):5-14.
7. Avdullahil, Ajtene & Fejzal, Vjosa (2015), "The Role of Competitive Strategies on Developing A Strong Competitive Advantage", Research Journal Of Economics, Business and ICT., 10(2):1-5.

8. Avlonitis, G., & Salavou, H. (2007), "Entrepreneurial Orientation of SMES, Product Innovativeness, and Performance", Journal of Business Research, 60(5):566–575.
9. Bartholomew, D. J. (1996), "**The Statistical Approach to Social Measurement**", Academic Reas. Inc, USA.
10. Block, Joern H., Kohn, K., Miller, D. & Ullrich, K. (2014), "**Necessity Entrepreneurship and Competitive Strategy**", Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor Necessity, IZA Discussion Paper No. 8219 May 2014.
11. Bojica, Ana Maria & Fuentes, Maria Delmar (2011), "Radical and Incremental Entrepreneurial Orientation: The Effect of Knowledge Acquisition", Journal of management & organization, 17(3):326–343.
12. Bordes, Jeff (2009), "**Strategic management assignment building and sustaining competitive advantage**", Master Program, Atlantic International University, Honolulu, Hawaii.
13. Chen, Jiawen & Liu, Linlin (2019), "Profiting from Green Innovation: The Moderating Effect of Competitive Strategy", Sustainability, 11(15):1–23.
14. Climent M., García R., & Zeng J. (2019), "Ambidextrous Leadership, Social Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance", Sustainability, 11(890):1–15.
15. Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Short, J. C. (2011), "Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship", Entrepreneurship: Theory & Practice, 35:413–425.
16. Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1989), "Strategic Management of Small Firms In Hostile and Benign Environments", Strategic Management Journal, 10:75–87.
17. Dangelico, Rosa Maria & Pujari, Devashish (2010), "Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability", Journal of Business Ethics, 95:471–486.
18. Dant, R. P. & Berger, P. D. (1996), "Modeling cooperative advertising decisions in franchising", J. Oper. Res. Soc., 47:1120–1136.
19. Davidson, S. (2001), "Seizing The Competitive Advantage", Community Banker, 6:32–47.

20. Enz Cathy A. (2010), "**Competitive Dynamics and Creating Sustainable Advantage**", Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Hospitality Administration.
21. Gómez, J., Aradros, Beatriz P. & Salazar, I. (2019), "Does Order of Entry Shape Competitive Strategies? An Analysis of European Mobile Operators" Long Range Planning, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.007>., <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630118303145>.
22. Gongera, Enock & Okoth, Oddillia N., (2012) "Critical Analysis of Competitive Strategies on Performance and Market Positioning: A Case Study of Middle Level Colleges, in Mombasa County", European Journal of Business and Management, 4(17):71–76.
23. Gupta, Vishal & Gupta, Alka (2015), "The Concept of Entrepreneurial Orientation", Foundations and Trends in Entrepreneurship, 11(2):55–137 .
24. Hansen, E., Dibrell, C., & Down, J. (2006), "Market Orientation, Strategy, and Performance in the Primary Forest Industry", Forest Science, 52(3):209–220.
25. Herrmann, Andrea M. (2008), "**Choosing and successfully sustaining competitive strategies in the European pharmaceutical industry**", MPIfG discussion paper, No. 08/9, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln.
26. Hill, W. & Jones R. (1992), "**Strategic Management Theory: an Integrated Approach**", 2nd Edition, Houghton Mifflin ISBH, USA.
27. Hinkin, T. R., (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", Journal of Management, 21:967–988.
28. Hornsby, J. H., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A., (2002), "Middle Manager's Perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale", Journal of Business Venturing, 17:253–273
29. Hult, G. M. M., Hurley, R. F., and Knight, G. A., (2004), "**Innovativeness: its antecedents and impact on business performance**", Industrial Marketing Management, 33:429–438.
30. Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999), "Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor", Journal Business Ventur, 14:363–395.
31. Jaworski, B. & Kohli, A. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, 57(3):53–70.

32. Kaufmann, P.J. & Dant, R. P. (1998), "Franchising and The Domain of Entrepreneurship Research", *Journal Business Venture*, 14:5–16.
33. Ketchen, D. & Short, J. (2012), "**Strategic Management: Evaluation and Execution**" Chapter 2: 70–75, https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/.
34. Kreiser, P., Marino, L. & Weaver, KM. (2002), "**Assessing The Relationship Between Entrepreneurial Orientation, The External Environment and Firm Performance**", <http://www/babson.edu/entrep/fer/BABSON2002/X/X/-p3/p3/html/x-p3.htm>.
35. Lechner, C. & Gudmundsson, V. (2014), "Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy and Small Firm Performance", *International Small Business Journal*, 32(1):36–60.
36. Li, Caroline Bingxin & Li, Julie Juan (2008), "Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both?", *Journal of International Marketing*, 16(3):1–22.
37. Linton, G. & Kask, J. (2016), "Configurations of Entrepreneurial Orientation and Competitive Strategy for High Performance", *Journal of Business Research*, 70:168–176.
38. Lumpkin G. T. and Dess, Gregory G. (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performan", *The Academy of Management Review*, 21(1):135–172.
39. Lumpkin, G. T. & Dess, Gregory G. (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, 16:429–451.
40. Mohsenzadeh, Mohsen, & Ahmadian, Sahar., (2016), "**The Mediating Role of Competitive Strategies in the Effect of Firm Competencies and Export Performance**", 1st International Conference on Applied Economics and Business, ICAEB, *Procedia Economics and Finance* 36:456–466.
41. Narikae, Parmain O. & Lewa, Peter M. (2017), "The Origins and Development of Strategic Management "Knowledge": A Historical Perspective", *European Journal Of Business And Strategic Management*, 2(6):1–19.
42. Nickols, Fred (2008), "**Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking**", New Yourk, USA.

43. Okangi, Fred Phaniel, (2019), "The Impacts of Entrepreneurial Orientation on The Profitability Growth of Construction Firms in Tanzania", Okangi Journal of Global Entrepreneurship Research, 9(14):1-23.
44. Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E. & Pinkse, J. (2016), "The Effect of Small Firms' Competitive Strategies on Their Community and Environmental Engagement", Journal of Cleaner Production, 129:578-585.
45. Phillips, Paul & Moutinho, Luiz (2018), "**Contemporary Issues in Strategic Management**", 1st Edition, Routledge, New York, USA.
46. Prajogo, D. I. (2016), "The Strategic Fit Between Innovation Strategies and Business Environment In Delivering Business Performance" , Int. J. Prod. Econ., 171:241-249.
47. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", Entrepreneurship: Theory and Practice, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x.
48. Reijonen, H., Tammi, T., & Saastamoinen, J. (2014), "SMEs and Public Sector Procurement: Does Entrepreneurial Orientation Make A Difference?", International Small Business Journal, doi.org/10.1177/0266242614556661.
49. Rezaei, Jafar & Ortt Roland (2018), "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Mediating Role of Functional Performances", Management Research Review, doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0092.
50. Ritson, Neil (2017), "**Strategic Management**", Agilient Pup. Book Boon, New York.
51. Saedee, R. (2012), "Moderating Role of Business Strategies on the Relationship between Best Business Practices and Firm Performance" International Journal of Business and Social Science, 3(24):137-150.
52. Schillo, S. (2011), "Entrepreneurship Orientation and Company Performance: Can The Academic Literatures Guide Managers?", Technology Innovation Management Review, 1(2), 20-25.
53. Scott, W. (2004), "Personality, Attitude and Leader Influences on Divergent Thinking", European Journal of Innovative Management, 7(3):186-204.
54. Slater, S. & Narver, J. (1994), "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?", Journal of Marketing, 58(1):46-55.

55. Subrahmanyam, Satya & Azad, Sara (2019), "Carrefour's Competitive Strategy–Cost Leadership and Differentiation: A Case Study", Pacific Business Review International, 11(8):137–145.
56. Sanders, M., Lewis P. & Thornhill A. (2009), "**Research Methods for Business Students**", Prentice Hall.
57. Wakoya, Abdeta Gutu & Bayiley, Yitbarek Takele (2015), "The Effect of Mass Customization on Competitive Strategy", Journal of Management Policies and Practices, 3(1):31–42.
58. Waweru, Maina A. S. (2011), "Comparative Analysis of Competitive Strategy Implementation", Journal of Management and Strategy, 2(3):49–61.
59. Weber, Wilson & Polo, Edison Fernandes (2010), "Evolution of Generic Competitive Strategies and The Importance of Michael E. Porter", Revista de Gestão USP , São Paulo, 17(1):99–117.
60. Wheelen, L., Hunger, D., Wheelen, E., & Hoffman, N. (2012), "**Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability**", 13th Edition, Pearson Education, New York, USA.
61. Ying, Hong Z. (2007), "**Firm's Propensity to Risk Taking Entrepreneurial Strategy Making: An Empirical Study Based on China's Transitional Economy**", International Conference on Management Science and Engineering, Hong Kong University.
62. Zahra, S. A. (1993), "New product introduction in established companies: associations with industry and strategy variables", Entrepreneurship: Theory and Practice, 18(2):47–70.
63. Zeebaree, Mohammed R. Yaseen & Siron, Rusinah Bt (2017), "The Impact of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage Moderated by Financing Support in SMEs", International Review of Management and Marketing, 7(1):43–52.
64. Zehir, C., Can, E., & Karabog, T. (2015), "**Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance**", 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 210:358–367.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة القياس

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	موقع العمل
1.	استاذ متمرس	نعمه عباس خضير	الادارة الاستراتيجية	الجامعة التقنية الوسطى/كلية العلوم الادارية
2.	استاذ	احسان دهش جلاب	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
3.	استاذ	أكرم محسن الياسري	الادارة الاستراتيجية	مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية/ جامعة كربلاء
4.	استاذ	طاهر محسن منصور	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة
5.	استاذ	عبد الرضا فرج بدر اوي	ادارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة
6.	استاذ	علاء فرحان طالب	ادارة التسويق	عميد كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
7.	استاذ	ليث علي يوسف الحكيم	السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة
8.	استاذ	محمد حسين منهل	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة
9.	استاذ مساعد	أسيل علي مزهر	ادارة الانتاج والعمليات	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
10	استاذ مساعد	باسم عباس كريدي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية
11	استاذ مساعد	بشار عباس حسين	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بابل
12	استاذ مساعد	عروبة رشيد علي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة
13	استاذ مساعد	مها عبد الكريم حمود	إدارة العمليات	الجامعة التكنولوجية/قسم ضمان الجودة
14	استاذ مساعد	نسرین جاسم محمد	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد
15	استاذ مساعد	هاني فاضل جمعة	الادارة الاستراتيجية	كلية شط العرب الجامعة/البصرة

ملاحظة: تم ترتيب أسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.

ملحق رقم (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال - الدراسات العليا



م / استبانة أطروحة دكتوراه

السيد المُجيب المحترم ...

نهديكم اطيب التحيات ...

بين ايديكم استمارة الاستبيان التي أُعدت لإكمال بحث بعنوان (تأثير التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية) بحث تحليلي لآراء عينة من مدراء شركة أور العامة في محافظة ذي قار . ونظراً لما تتمتعون به من دراية واسعة وخبرة في ميدان عملكم نرجو إجابة الاستبانة بدقة عالية، تملؤنا الثقة بأن تحظى فقراتها بحرصكم واهتمامكم عند الإجابة عليها، لضمان دقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث، على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم البحث العلمي وتعزز أطره المعرفية والفلسفية والتطبيقية، وذلك بفضل ما ستقدموه من إجابات دقيقة وموضوعية. ولكي تتضح الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط الآتية:

- تقع أمام كل فقرة خمسة بدائل تتراوح بين (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق تماماً، لا أتفق)، لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (√) امام الإجابة التي تختارونها، مع مراعاة ان تكون الإجابات مستندة الى الواقع الفعلي الموجود حالياً في الشركة.
- يرجى من حضرتكم عدم ترك أي فقرة من دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
- إن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.
- الباحث على استعداد كامل للإجابة على الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة، وسيكون بينكم في أي وقت تشاؤون.

نشمن ونقدّر سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا

الأستاذ الدكتور

الأستاذ المساعد الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي**أحمد كاظم برييس**

الجزء الاول: معلومات عامة:

1. النوع الاجتماعي:.....
2. العمر:.....
3. المؤهل العلمي:.....
4. سنوات الخدمة:.....

5. المنصب الوظيفي:.....

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: التوجه الريادي: هو توجه من قبل الشركة نحو اعتماد الأنشطة التي يمكن ان تضعها في موقع الريادة، عن طريق تبنيها للمخاطرة، وطرح مبادرات ذات إستباقية وابداع عاليين.

1. الإبداعية.
تميل شركة أور العامة الى تجربة المداخل المبتكرة في العمل، بمعنى طرح وإستخدام الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى عمليات ومنتجات جديدة، بالإضافة إلى حل المشاكل بطرق مبدعة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	1. تسعى شركتنا إلى طرح الأفكار الجديدة وانضاجها.					
2	2. تهتم شركتنا بالبحث والتطوير لتحقيق القيادة التكنولوجية.					
3	3. تميل شركتنا إلى التنوع في الأنشطة وحل المشاكل بأفضل الطرق.					

2. تبني المخاطرة.
تقوم شركة أور العامة بتخصيص موارد كبيرة وتحمل التزامات مالية عالية، لاقامة مشاريع ذات مخاطرة، عن طريق دفع مبالغ كبيرة من المال مقدماً في شكل رسوم أو ضمانات... إلخ، ورصد سيولة نقدية. مما يعني الانخراط في إجراءات جريئة وليست حذرة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
4	1. تميل شركتنا إلى الدخول بمشاريع جديدة وذات مخاطرة.					
5	2. تهتم شركتنا بمنح المدراء حرية اتخاذ القرارات المؤثرة في مصيرها.					
6	3. تسعى شركتنا إلى العمل على استثمار جميع نقاط القوة المتاحة.					

3. الإستباقية.
تعمل شركة أور العامة على تخمين الأوضاع المستقبلية والتهياً لها، فيما يتعلق بالمنتجات والتقنيات والأسواق، لغرض تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين أو التخلص من الأنشطة والمنتجات التي في المراحل الأخيرة من دورة حياتها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
7	1. تسعى شركتنا إلى سبق المنافسين في طرح منتجات ذات خصائص جديدة.					
8	2. تهتم شركتنا بكيفية إمتلاك وتطوير برامج وتقنيات جديدة لاستخدامها في تنفيذ مختلف الأنشطة.					
9	3. تميل شركتنا إلى الإستمرار في تخمين الوضع المستقبلي والتهياً له.					

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية: هي خطط طويلة الاجل تقوم الشركة بصياغتها بهدف التركيز على كيفية تنافس وحدات أعمالها في السوق، عن طريق توظيف مصادر الميزة التنافسية بأفضل شكل، الامر الذي يساعد في منع المنافسين من الوصول إلى مناطق عملها، بل ومحاولة اختراق اسواقهم واجبارهم على الانسحاب منها.

1. إستراتيجية قيادة الكلفة.
تركز وحدات الاعمال في شركة أور العامة على تخفيض التكاليف إلى الحد الذي يحقق لها إنتاج منتج بكلف اقل من المنافسين، مع الاحتفاظ بالخصائص الأساسية لجودة المنتج، وذلك عن طريق عدد من الخطوات، من أهمها، دمج العمليات المتشابهة، تقليل كلف الترويج، الاستفادة من العاملين متعددي المهارات.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
10	1. تسعى شركتنا إلى تقديم منتجات منخفضة السعر مقارنة بالمنافسين.					

					11	2. تميل شركتنا إلى الانتاج بكميات كبيرة لتحقيق ميزة الكلفة.
					12	3. تسعى شركتنا لدمج العمليات المتشابهة من اجل توفير التكاليف.
					13	4. تعزز شركتنا علاقاتها مع الموردين للمحافظة على ميزة الكلفة.
2. إستراتيجية التمايز.						
تركز وحدات الاعمال في شركة أور العامة على كيفية تحقيق تمايز منتجات الشركة على المنتجات الاخرى المشابهة لها، فهي تقوم بذلك بالاعتماد على موارد غير قابلة للنسخ او التقليد من قبل المنافسين، ومن اهمها المعرفة العالية، والتكنولوجيا المتطورة.						
					ت	الفقرات
					14	1. تميل شركتنا إلى تقديم منتجات ذات خصائص فريدة مقارنة بمنتجات المنافسين.
					15	2. تسعى شركتنا إلى إمتلاك موارد متطورة، تتيح لها انتاج منتجات متميزة .
					16	3. تعمل شركتنا على القيام بحملات ترويجية واسعة جدا.
					17	4. تهتم شركتنا بتعزيز العناصر المعرفية التي تشكل ميزة المنتج.
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		