

دور الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة في شركة الفرات للصناعات الكيماوية

أ.م.د. اكرم محسن الياسري
جامعة كربلاء/ كلية العلوم السياحية

الملخص

يرمي البحث الى دراسة الريادة بأبعادها المتمثلة (الاستقلالية، الابداعية، الاستباقية، المغامرة التنافسية) ومعرفة اثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المتمثلة (الجودة ، الحصة السوقية، الكفاءة ، المقدره الجوهرية)، وقد حاول الباحث الاجابة في مجموعة من التساؤلات منها:-
- هل تتبنى الشركة المبحوثة مفهومي الريادة والميزة التنافسية المستدامة.

- وهل توجد علاقة ارتباط واثر بين هذين المتغيرين.

اذ تم استخدام استمارة الاستانة للحصول في المعلومات المطلوبة عبر اجابات (٤٥) فردا يمثلون المستوى التنظيمي الاول والثاني في شركة الفرات للصناعات الكيماوية / بابل ، فضلاً عن المقابلات والملاحظات الشخصية .

وتم اعتماد عدد من الاساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية منها الوسط الحسابي، ومعامل ارتباط سبيرمان، ومعامل الانحدار الخطي البسيط، فضلاً عن معامل التحديد R^2 واختباري (T) و (F) .

وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات منها :

- وجود أثر ذا دلالة معنوية لابعاد الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وختم البحث بعدد من التوصيات منها :

- ضرورة تطبيق الريادة بأبعادها في منظمات الاعمال كونها من الاستراتيجيات الحديثة التي تسعى الى تحقيق التفوق والابداع.

Abstract

The research aims to study the entrepreneurship of distract (Autonomy , Innovativeness , Proactiveness , Competitive adventure) and their impact in achieving Sustainable Competitive advantage of its dimensions (Quality , Market share , Efficiency , Core Competencies) .

Was used as a form of resolution to obtain needed information through responses (45) members of staff at the Euphrates for the chemical industry / Babylon , as well as interviews and personal observations .

The research found a number of conclusions , including :

- The existence of the effect was significant for the dimensions of entrepreneurship in achieving sustainable competitive advantage .
- Need to apply the dimensions of entrepreneurship in business organizations from being a modern strategies that seek to achieve excellence and innovation.

المقدمة

الاستدامة صفة العصر الحديث، فالتنمية المستدامة والميزة التنافسية المستدامة هي اساس وجود وبقاء واستمرار المنظمات وتحقيق نجاحها وتفوقها الاستراتيجي .

لذا اصبح لزاماً في المنظمات اليوم امتلاك الاستراتيجيات والتقنيات من اجل المواجهة والمنافسة وامتلاك كل ما هو جديد ومستدام، وتأتي الافكار الابداعية والاستباقية والمغامرات التنافسية لتشكّل مزيجاً متجانساً من اجل امتلاك الجودة، والكفاءة، والمقدرة الجوهرية وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

في ضوء ذلك يرمي هذا البحث الى دراسة اثر تبني الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات وهي احدى القطاع الصناعي العراقي من اجل تعميم النتائج، وقد تم تحقيق ذلك عبر عدة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني مفهوم الريادة، مداخل المنظمات الريادية، وعناصرها، ثم ابعادها، وتناول المبحث الثالث مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، مداخلها، ومعاييرها ، ثم ابعادها، فيما خصص المبحث الرابع للجانب الميداني، ثم الختام بالمبحث الخامس الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات .

املين التوفيق والسداد لكل من كتب كلمة في طريق العلم والمعرفة .

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

يتجه العالم اليوم نحو مرحلة من التطور السريع جداً والتي لم تسبق ان مرت بها منظمات الأعمال من قبل. وهذا ما حفز المنظمات الى مواكبة هذا التطور من اجل المحافظة في زبائنها وحصتها السوقية، ومن هذه التطورات الاهتمام الواضح بالمنظمات الريادية بوصفها توجهاً حديثاً يتطلب المنافسة من اجل المحافظة في الميزة التنافسية المستدامة ، وقد جعل ذلك اغلب المنظمات العالمية تهتم بالريادة من اجل المحافظة في مكانتها أمام زبائنها، وتحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة في تحقيق الأرباح للمنظمة وإرضاء حاجات الزبائن ورغباتهم واستمرار ديمومتها .

واستناداً لما تقدم ، يمكن إظهار مشكلة البحث عبر اثاره التساؤلات الآتية :

١- هل تتبنى الشركة المبحوثة مفهوم الريادة كونها تمثل توجهاً حديثاً يسعى الى المحافظة في الميزة التنافسية واستمرارها .

٢- هل تتبنى الشركة المبحوثة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق الأرباح وإرضاء حاجات الزبائن ورغباتهم واستمرار ديمومتها .

٣- هل توجد علاقة ارتباط بين الريادة والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة .

٤- ما مقدار تأثير الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة .

ثانياً : اهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في المكانة التي تحتلها الريادة في الوقت الحاضر كونها معياراً أساسياً في نجاح اغلب المنظمات العالمية وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة .

و تتبع اهمية البحث عبر الجوانب الآتية:-

١- يسهم هذا البحث في عرض بعض الأدبيات الإدارية التي سعت الى تأطير مفهوم المنظمات الريادية ، فضلاً عن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة كونها من الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين في الفكر الإداري الحديث.

٢- تناول بالوصف والتحليل العلاقة بين مفهوم الريادة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية وهي من الشركات المهمة في القطاع الصناعي العراقي .

٣- معرفة اثر تطبيق مفهوم الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المذكورة .

ثالثاً اهداف البحث

لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية من فراغ، بل لابد من قيام المنظمة بالتخطيط لتمييز نفسها عن المنظمات الاخرى المنافسة عبر امتلاكها احد الابعاد التنافسية، وعليه فإن الأدبيات الإدارية سلطت الضوء في الدور الذي يمكن ان تؤديه المنظمات الريادية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة عبر تطوير المزايا التنافسية .

وتأسيساً في ذلك يرمي البحث الى تحقيق الاتي :

١- بيان الاطار النظري والفكري لمتغيرات البحث : الريادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادهما والتعرف في مدى ادراك مديري الشركة لاهمية هذه المتغيرات.

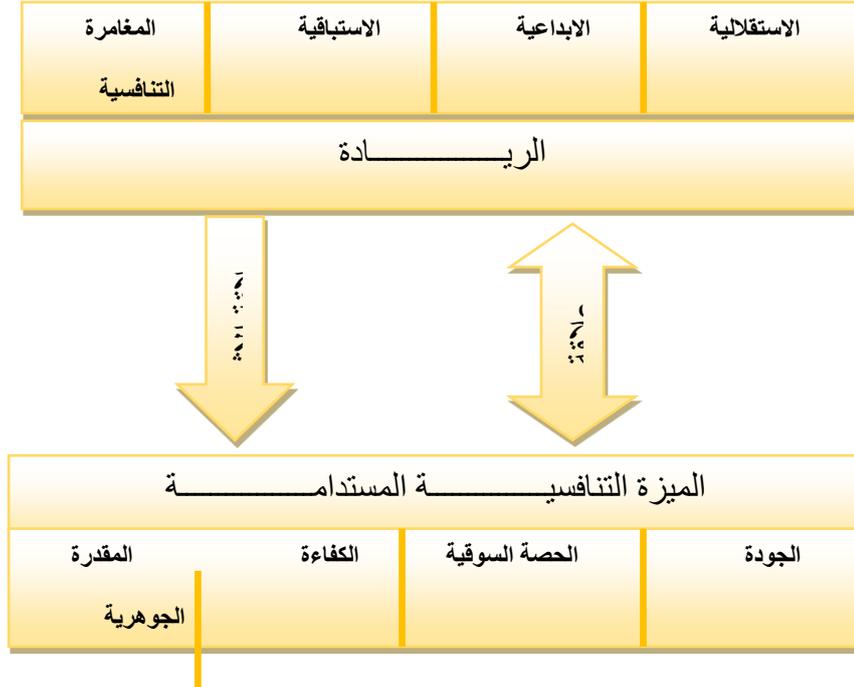
٢- تحديد اثر المنظمات الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وفي وفق الاطار النظري تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث . ويتكون المخطط الفرضي من متغيرين اساسيين:

- الريادة : وهو المتغير المستقل ، وقد تم اعتماد ابعاد (الاستقلالية - الابداعية - الاستباقية - المغامرة التنافسية) استنادا الى آراء مجموعة من الكتاب والباحثين (جدول ١).
- الميزة التنافسية المستدامة : وتمثل المتغير المعتمد ، وقد تم اعتماد ابعاد (الجودة - الحصة السوقية - الكفاءة - المقدرة الجوهرية) استنادا الى آراء مجموعة من الكتاب والباحثين (جدول ٢

(



شكل (١)

مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث

تم اعتماد بعض الفرضيات استناداً الى طبيعة المشكلة المعروضة وخصائصها وهي :

١- الفرضية الرئيسة الاولى ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الريادة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها)) .

وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستقلالية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الابداعية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستباقية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المغامرة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

٢- الفرضية الرئيسة الاخرى ((يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لتبني الريادة بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية))

وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

١. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعده الاستقلالية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها
٢. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعده الابداعية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
٣. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعده الاستباقية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
٤. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعده المغامرة التنافسية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

سادساً : حدود البحث

- ١- الحدود المكانية : تعد شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية الواقعة في محافظة بابل هي الحدود المكانية للبحث .
 - ٢- الحدود البشرية : وتتمثل بعينة البحث من صنفين :
- الصنف الاول : وهم الاداريون المسؤولون عن وضع الخطط والستراتيجيات لكافة العمليات التصنيعية داخل الشركة.
 - الصنف الثاني :- الفنيون وهم مجموعة من المهندسين المسؤولين عن تنفيذ الخطط والستراتيجيات والقيام بالعمليات الانتاجية.
- وقد بلغ عدد افراد العينة (٤٥) فردا من الاصناف المذكورة .
- ٣- الحدود الزمنية : تم اجراء البحث عبر المعايشة الميدانية في الشركة للمدة من ٢٠١١/٩/١ لغاية ٢٠١١/١٢/٣١ .

سابعاً : اساليب جمع البيانات والمعلومات .

لقد تم اعتماد مجموعة من اساليب جمع البيانات والمعلومات وذلك من اجل انجاز اهداف البحث وكالاتي :

- ١- الاطار النظري : تم الاعتماد في ما توافر من كتب ومقالات اجنبية بالفضلا عن الاستفادة من خدمات شبكة المعلومات الدولية (Internet) .
- ٢- الاطار الميداني : تم اعتماد مجموعة من الاساليب هي :
أ- المقابلات الشخصية : وشملت بعض مديري الاقسام داخل الشركة المبحوثة وبالاخص مدراء التسويق والانتاج وتم توجيه العديد من الاسئلة المتعلقة بالعمليات الانتاجية والتسويقية وطبيعة الانشطة الاخرى داخل المنظمة .
- ب- استمارة الاستانة : تعد الاستانة اداة رئيسة للبحث وتتضمن الفقرات التي تصف المتغيرات المراد قياسها وهي:

- الريادة : وقد تضمنت (٢٠) فقرة بواقع (٥) فقرات لكل بعد .

- الميزة التنافسية المستدامة: وقد تضمنت (٢٠) فقرة بواقع (٥) فقرات لكل بعد أيضا .

ثامناً : أدوات التحليل الاحصائي **Tools Analysis Techniques**

تم استخدام بعض الاساليب المعنوية الوصفية والتحليلية وكما يأتي:

١- الاساليب الاحصائية الوصفية

وتستخدم من اجل التحقق من تمرکز اجابات عينة البحث وتشتتها وكما يأتي :

أ- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة افراد العينة لمتغيرات البحث .

ب- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت قيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية .

٢- الأساليب الإحصائية التحليلية

أ. معامل الارتباط سبيرمان **Spermans Correlation Coefficient**: استخدم لفحص

العلاقة بين متغيري البحث .

- ب. معامل الانحدار الخطي البسيط **Simple Regression** : لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد .
- ج. معامل التحديد (R^2) : وهو يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
- د. اختبار (F) : وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات البحث .

المبحث الثاني

الريادة

أولاً : مفهوم الريادة **The Concept of Entrepreneurship**

لاتخلو الدراسات والأبحاث الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم المنظمات الريادية، ولفهم العملية الريادية يجب دراسة جميع العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية فالمنظمات التي ترغب في الالتزام بالريادة الناجحة تحتاج الى امتلاك توجه ريادي.

ويشير التوجه الريادي إلى الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات في تعريف المشروع الجديد وطرحه الى الأسواق اذ تمثل الإطار العقلي ووجهة النظر تجاه الريادة والتي تنعكس في عمليات المنظمة المستمرة وثقافتها (Dess, etal. 2005 :426) .

فالريادة هي معرفة الفرص واستخدام الموارد والإمكانيات لتنفيذ الأفكار الإبداعية في المشاريع الجديدة. ومن ثم فإن العملية الريادية هي مجموعة من النشاطات التي تقود الى المشاريع الريادية وهي تعني تكامل معرفة الفرص والموارد والقدرات الأساسية مع الريادي او الفريق الريادي لإيجاد مشروع جديد (Carpenter & Sanders,2009:405) .

وعرف (Leach & Melicher,2009:5) الريادة أنها عمليات تحويل الافكار الى فرص تجارية وخلق القيمة.

واشار (Dess, etal, :2007:400) الى ريادة المنظمة في انها استخدام ثمرة العملية الإبداعية لمساعدة المنظمات في بناء مصادر جديدة للميزة التنافسية وتجديد مقترحاتها ، إذ إن عملية الإبداع تساعد المنظمات في الحصول في التحسينات الايجابية، لذلك فإن الريادية تساعد المنظمات في معرفة الفرص وطرح المشاريع الجديدة الى الأسواق .

وأكد (Dess, etal. 2005 :417) ان إنشاء نشاط جديد للمشروع يسمى بالريادة لأنه يشير إلى بناء العمل الريادي داخل المنظمات الموجودة ، وللالتزام بالريادة التي تحقق عائدات أفي من المعدل وتسهم في تحقيق المزايا المستدامة فيجب ان ينجز المشروع الجديد بفاعلية .

ويرى (Hill & Jones,2008:341) ان أنظمة الإدارة في المنظمة الريادية يجب ان تعمل في :

- تشجيع المدراء في المجازفة .
- اعطاء المدراء الوقت والموارد للسعي وراء الأفكار المبتكرة .
- عدم عقاب المدراء عند فشل أي فكرة .
- التأكد من ان المنظمة لاتهدر الموارد بالسعي وراء المشاريع الجديدة المتعددة التي لها احتمالية قليلة في توليد العائدات .

وهناك عدة عوامل يجب اخذها بنظر الاعتبار في المشاريع الريادية هي : (Dess ,atal,2005: 416)

أ- استخدام الفرق في اتخاذ القرار الاستراتيجي .

ب- بيان حالة المنظمة فيما اذا كانت متوجهة للمنتج او الخدمة .

ج- بيان الجهود الإبداعية فيما اذا كانت تساعد في تحسين المنتج او العملية .

د- تحديد مدى استخدامها للتكنولوجيا اذا كانت تستخدم التكنولوجيا العالية .

ان عملية الإبداع تحافظ في المنظمة في حالة يقظة تامة عبر كشفها للتكنولوجيا الجديدة وجعلها في حالة إدراك لتوجهات السوق ومساعدتها في تقييم الاحتمالات الجديدة . وان هذه العوامل تختلف من منظمة لآخرى فان بعض المنظمات قد تكون مهتمة اكثر من غيرها في تطوير ومعرفة فرص المشاريع الجديدة .

ثانياً : مداخل المنظمات الريادية **Entrepreneurship Organization Approaches**

هناك مدخلين متميزين للحصول في المشاريع الجديدة للمنظمات التي تحاول اكتساب الاهداف الريادية وهي : (Dess , etal, 2005:418) :

١) مداخل التركيز لريادية المنظمات

المنظمات التي تستخدم هذه المداخل تفضل نشاطات المشاريع الجديدة في العمليات الاخرى للمنظمة . والريادية عادة هي مجال جماعات العمل المستقلة والتي تسعى لتحقيق اهداف ريادية مستقلة عن باقي المنظمة . وميزة هذه المداخل هي حرية اعضاء الفريق الريادي في التفكير والعمل من غير قيود تفرض عليه من قبل قواعد وروتين المنظمة ، وهذه الاستقلالية هي ضرورية للابتكار بالعقل المتفتح والذي يقود الى الاكتشافات الاستراتيجية الهامة . اما مساوئ هذه المداخل فتحدث بسبب الانعزال عن الاتجاه السائد للمنظمات وان جماعات العمل التي تركز في المشاريع الداخلية قد تفشل في الحصول في الموارد او الدعم المطلوب للاستمرار في المشروع الريادي وانجازه .

ومن اهم واشهر انواع المداخل التركيزية : (Leach &Melicher,2009:8)

أ. جماعات المشروع الجديد **New Venture Groups**

الوظيفة الاساسية لهذه الجماعات هي العمل كوحدات شبه مستقلة ، تعمل في ظل هيكل رسمي صغير . وهذه الجماعة قد تكون ببساطة لجنة ترسل تقاريرها الى الرئيس في المشاريع الجديدة المحتملة ، أو قد تنظم هذه الجماعات في شكل قسم له كادر وموازنة خاصة ، وفي كلا الحالتين فان هذه الجماعات لها مساحة كبيرة من الحرية لاتخاذ المخاطرة وتجهيز الموارد المطلوبة لعمل جماعات المشاريع الجديدة . وقد يمتد عملها الى ما هو ابعد من الابداع ليصل الى التنسيق مع باقي اقسام المنظمة ومعرفة الشركاء المحتملون وجمع الموارد وفي بعض الحالات طرح المشروع الجديد الى السوق .

ب. حاضنات الأعمال **Business incubators**

وتستخدم لاحتضان المنظمات الجديدة . وهي نوع من جماعات المشروع الجديد لدعم المشاريع الريادية حتى تستطيع الازدهار لتقف في قدمها كمنظمة مستقلة . والمنظمات غالباً ما تستخدم الحاضنات كطريقة لنمو الاعمال التي يتم تعريفها عبر جماعات المشاريع الجديدة . وهي عادة ماتحصل في الدعم من باقي اقسام الشركة وتبقى تعمل بشكل مستقل حتى تصبح قوية كفاية

لتستمر لوحدها . ويؤدي هذا النوع في المنظمة خمس وظائف هي : (Dess , etal, 2005:419)

- ١- التمويل : ويتضمن الاستثمارات الرأسمالية أو القروض .
- ٢- الحيز المادي : ان الحاضنات تتشارك في المكان لتعطي ارض خصبة للأفكار الجديدة والتعاون المشترك مع المنافسين .
- ٣- خدمات الاعمال : المشاريع الشبابية تحتاج الى خدمات أساسية وبنى تحتية التي تتضمن من انظمة الهاتف وشبكات الحاسوب الى العلاقات العامة والادارة الشخصية .
- ٤- التعليم الخاص : المدراء التنفيذيون والاشخاص ذوي المهارات الفنية والذين يمنحون النصائح والارشادات .
- ٥- الشبكات : الاتصال مع الأطراف الاخرى للمنظمة والموارد الخارجية مثل المجهزين وخبراء الصناعة والزبائن المحتملين .

(٢) مداخل الريادة المشتتة

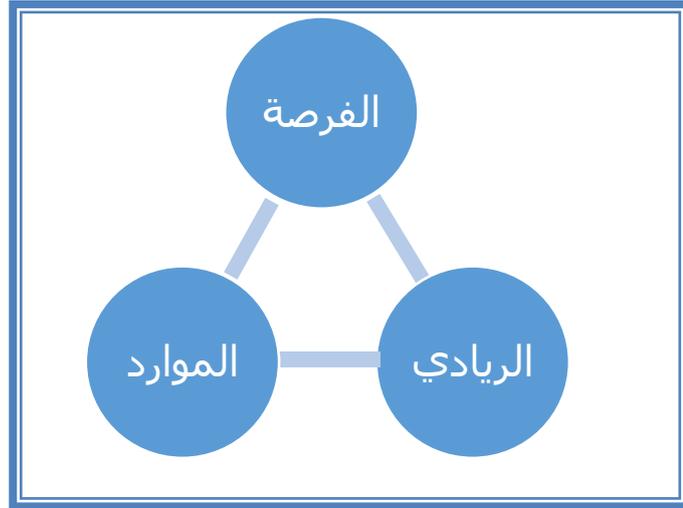
في بعض المنظمات تركز مبادئ وتطبيقات الريادية وتنتشر في جميع انحاء المنظمة . واحد مزايا هذه المداخل هو ان أعضاء المنظمة ليس عليهم ان يفكروا دائماً بريادية أو أن يفضلوا التغيير . أما مساوئ هذه المداخل هي ان المنظمات التي تكون متحمسة بشكل كبير للريادية احياناً ما تشعر أنها يجب ان تتغير من اجل التغيير فقط مسببة لنفسها بخسارة أموال طائلة في البحث والتطوير والإبداع . وهناك مجالين مرتبطين بالريادة المشتتة هما :

أ. ثقافة الريادة : هي الثقافة التي يكون البحث عن الفرص فيها مسؤولية كل جزء في المنظمة . وان النجاح الاستراتيجي للمنظمة يكون أقوى عندما تكون كل اجزاء المنظمة مفعمة بالحيوية والنشاط ويولد القادة الاستراتيجيون والثقافة معاً دافع قوي للابتكار وقبول المخاطرة والبحث عن الفرص الجديدة (Dess , etal, 2005:420).

ب. ابطال المنتج : هم هؤلاء الافراد الذين يعملون داخل الشركة ويقدمون الافكار الرائدة ويعرفون أي نوع من الاسواق الموجودة للمنتج او الخدمة ويجدون الموارد لدعم المشروع الجديد ويروجون مفهوم المشروع الجديد الى الادارة العليا (Hitt,etal,2007:400) .

ثالثاً : عناصر المنظمات الريادية

هناك ثلاث عناصر اساسية موضحة في الشكل (١) يجب ان تعمل بشكل متكامل ومتناسق لايجاد الريادة وهذه العناصر هي : (Dess, etal , 2007 : 482) .



شكل (٢)

عناصر المنظمة الريادية

Source : Dess etal,2007, 3th , " Strategic Management – text and cases ", P(482)

١- الفرصة : والتي يمكن ايجادها من قبل الافراد الذين لهم اتصال وثيق بالعلوم الحديثة. فالتكنولوجيات المبتكرة او عملية الاستكشافات غالباً ما تلهم الافراد للبحث عن الفرص السوقية . فالريادي يجد الفرصة اولاً ومن ثم يسعى الى جمعها مع الموارد والقدرات لاستغلال هذه الفرصة، وهناك خصائص للفرصة الجيدة واهمها ان تكون جذابة في السوق ويمكن تحقيقها وتخلق القيمة (Carpenter & Sanders, 2009 : 406) .

٢- الموارد والقدرات : وهي من العناصر الاساسية لتحقيق الريادية . هناك تداخل كبير في المنظمات بين عنصر الفرد وعنصر الموارد والقدرات والسبب في ذلك هو ان الفرصة الجديدة مستندة الى التكنولوجيا والتي تميز عبر معرفة فنية خاصة وخبرة الافراد الذين يجدونها . (Dess , etal : 482 , 2007)

٣- الريادي : اذا اكتشفت الفرصة عبر فكرة جيدة فان الريادي غالباً ما يعتمد في الموارد الشخصية والخبرات التي يمتلكها لاكتساب الموارد والامكانيات المطلوبة بضمنها الموارد المالية . وأشار كلاً من (Carpenter & Sanders, 2009 :408) الى ان الرياي الناجح هو الذي يتحدى كل ما هو تقليدي، والتقليدي ليس بالضرورة ان يكون مفهوم خاطيء في السوق الحالية . فالتقليدي قد يحقق مكانته لانه يمثل الوضع الراهن .

رابعاً : ابعاد المنظمة الريادية

لقد تم الاعتماد في هذا البحث في اهم الاراء للكتاب والباحثين عن ابعاد الريادية :

جدول (١) ابعاد المنظمة الريادية

ت	اسماء الباحثين	الاستقلالية	الابداعية	الاستباقية	المغامرة التنافسية	المجازفة
	Ferreira,2002	✓	✓	✓		✓
١	Dess,etal , 2005	✓	✓	✓	✓	✓
٢	Dess, etal , 2007	✓	✓	✓	✓	✓
٣	Hitt, etal , 2007	✓	✓	✓	✓	
٤	Hill&Jones,2008	✓	✓	✓	✓	
٥	Carpenter&Sanders,2009	✓	✓	✓	✓	
	المجموع	6	6	6	5	3

المصدر : من اعدادالباحث اعتماداً في الادييات

١- الاستقلالية Autonomy

يعني الرغبة في العمل باستقلالية لتصل الى الرؤيا والفرصة الريادية . وهي تطبق في كل من الافراد والفرق التي تعمل خارج الاستراتيجيات والمبادئ التنظيمية الموجودة . وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة ، ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة او تحسين اجراءات العمل ، لذلك فان الاستقلالية تمثل نوع من الصلاحية التي تقاد عبر معرفة ورفع الفرص الريادية . (Dess , etal , 2005 : 427) .

٢- الابداعية Innovativeness

وتعني موقف المنظمة تجاه عملية الابداع ومدى تفضيلها للابتكار . وتشير الى جهود المنظمة لاجاد الفرص الجديدة والحلول المبتكرة ، وتتضمن روح الابداع والتجربة التي تنتج منتج جديد او خدمات جديدة او تحسين العمليات التكنولوجية .

والابداعية هي واحد من اهم مكونات الاستراتيجية الريادية ، وادارة الابداعية يمكن ان تكون لها تحديات كبيرة أذ تتطلب من المنظمات الابتعاد عن التكنولوجيات والاجراءات الموجودة وتنتقل وتجازف الى ماوراء الوضع الحالي . فالابتكارات والافكار الجديدة تحتاج الى الدعم .

وفي بيئة اليوم سريعة التغير فأن الانتاج الفاعل والانداماجات واستغلال الابتكارات يمكن ان يكون الطريق المهم لتحقيق الميزة التنافسية (Hitt , etal, 2007 : 378) .

٣- الاستباقية Proactiveness

وتشير الى جهود المنظمة للاستيلاء في الفرص الجديدة . فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزيائن الحالية وادراك التغيرات في الطلب أو بادراك المشاكل الناشئة التي يمكن ان تقود الى فرص لمشاريع جديدة .

والاستباقية لا تتضمن فقط ادراك التغيرات ، وانما ان تكون قادرة في العمل عليها والتقدم في المنافسين وتكون الاستباقية فاعلة جدا في خلق الميزة التنافسية ، لانها تضع المنافسين في موقع الاستجابة لمبادرات المنظمات الاستباقية . والمنظمات يمكن ان تستخدم اسلوبين في العمل الاستباقي :

أ. تقديم منتجات جديدة او قدرات تكنولوجية تتقدم في المنافسين .

ب. البحث المستمر عن العرض الجديد للمنتجات والخدمات .

لذلك فان الاشراف الدقيق وفحص البيئة والبحث المكثف مطلوب في الاستراتيجية الاستباقية التي تفود الى الميزة التنافسية (Ferreira,2002:13).

٤- المغامرة التنافسية Competitive Adventure

وتشير الى جهود المنظمات التي تؤدي افضل من منافسيها في الصناعة ، فالمنظمات ذات التوجه الجسور غالباً ماتفضل صنع المعارك مع المنافسين . فهي قد تقلل الاسعار وتضحي بالارباح من اجل الحصول في الحصة السوقية ، او ان تنفق بشكل كبير للحصول في القدرة التصنيعية .

ولتطوير ونمو المنظمة فان المغامرة التنافسية قد تجعل المنظمة ان تكون حازمة جداً في رفع نتائج النشاطات الريادية الاخرى مثل الابداعية والاستباقية . وتختلف المغامرة التنافسية عن الابداعية والاستباقية في انها تتوجه مباشرة الى المنافسين بينما البعدين الاخرين تركزان في الفرص التسويقية . ويرى (Hitt , etal , 378 : 2007) ان هناك اسلوبين للجسارة التنافسية يمكن عبرها تحسين الموقع الريادي للمنظمات :

أ. الدخول الى الاسواق باسعار منخفضة جداً .

ب. تقليد الاجراءات والتقنيات الخاصة بالمنافسين الناجحين .

لذلك فان المنظمات التي تحقق الموقع التنافسي بجسارة وتستغل الفرص لتحقيق الريادة تكون قادرة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة اذا انها تستخدم استراتيجية التغلب في المنافسين وليس تقليدهم .

المبحث الثالث

الميزة التنافسية المستدامة

اولاً : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

The Concept of Sustainable Competitive Advantage

يعد موضوع الميزة التنافسية المستدامة من الموضوعات التي لازالت محور اهتمام الباحثين والكتاب في ادبيات الادارة الاستراتيجية ، ويرغم ان قضية الميزة التنافسية لها امتدادات تاريخية الى الفكر الاستراتيجي العسكري الا ان الاهتمامات المعاصرة ركزت في سمة الاستدامة (Sustainable) في الميزة التنافسية التي فرضتها طبيعة البيئة التنافسية وصراع الاستراتيجيات.

فقد عرف قاموس (Webster,2003:16-234-1184) مصطلح الميزة Advantage أنه التفوق مع حالة أو شرط ، اما التنافسية Competitive فهي الانتماء او الاستناد الى المنافسة ، اما الاستدامة Sustain أنها الاحتفاظ او الإطالة .

اما في الادبيات الاستراتيجية ...

فقد عرف (Hoffman, 2000 :15) الميزة التنافسية المستدامة أنها فائدة متأية من صياغة وتطبيق نوع فريد من استراتيجية خلق القيمة التي لم يتم تطبيقها في ذلك الوقت من قبل أي منافس حالي او محتمل مع عدم القدرة في تكرار او تقليد فوائد هذه الاستراتيجية وغياب التطورات السوقية المهددة .

وعرف (Adams & Lamont, 2003 : 149) الميزة التنافسية المستدامة في انها القدرة في تحقيق افي عوائد الاستثمار في الصناعة والاستمرار في المحافظة في هذا التقدم .

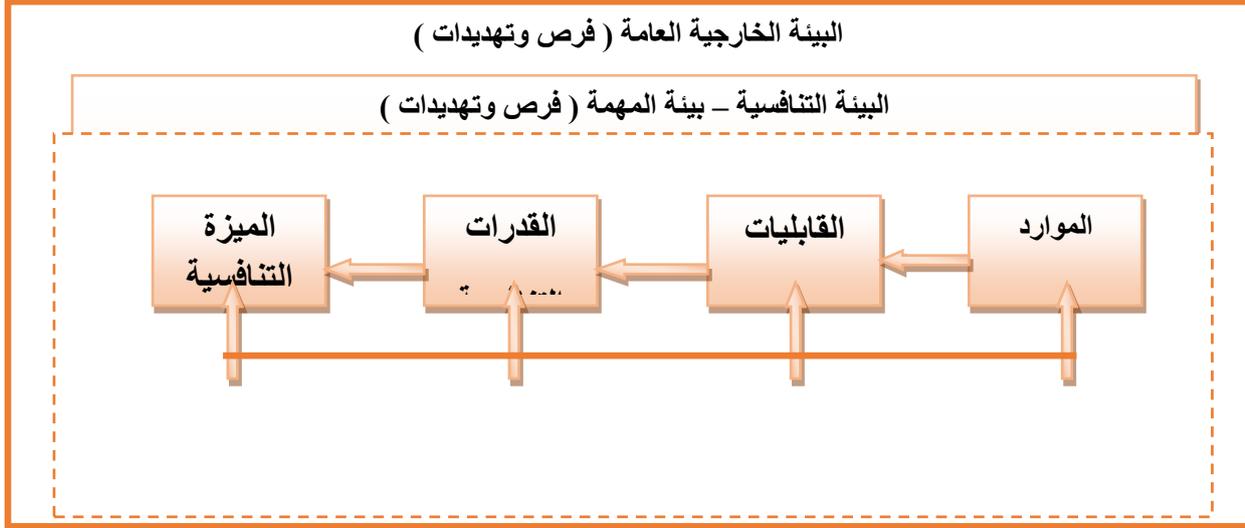
ثانياً : مداخل الميزة التنافسية المستدامة

١. المدخل المستند الى الموارد

Resource – Based View Approach

أ. موارد المنظمة Resources of organization

تشكل الموارد والقابليات والقدرات الجوهرية اساس الميزة التنافسية. اذ تعد الموارد مصدراً للقابليات وهي بدورها مصدراً للقدرات الجوهرية في حين تشكل الاخيرة القاعدة الاساسية للميزة التنافسية (Pearce & Robinson, 2000:199).



المصدر : من اعداد الباحث شكل (٣) مداخل الميزة التنافسية المستند الى الموارد

ويرى (Hitt, etal, 2001 : 102) ان الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب ان تكون قيمة، نادرة، وغير قابلة للاحلال، ومكلفة اذا ماتم تقليدها .

ويؤكد (David, 2005: 117) في ان الموارد هي التي تساعد المنظمة في استغلال الفرص وتقليل المخاطر ، وان المنظمة التي ترغب في وضع استراتيجية من اجل تطور فاعليتها وكفاءتها لابد من ان يكون المورد قيماً، صعب التقليد، ومن الصعوبة استبداله، وهذا يقود الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ويرى (Macmillan & Tampoe, 2000:348) ان الموارد تصنف حسب هذا المدخل الى :

١- الموارد المادية : وتتضمن الموجودات الثابتة والتجهيزات .

٢- الموارد البشرية : وتتضمن الافراد ومهاراتهم .

٣- الموارد المالية : وتتضمن النقد وامكانية توفيره .

ب. القابليات Capabilities

هي مقدرة مجموعة من الموارد في اداء نشاط او مهمة بحالة متكاملة من اجل تحقيق الحالة

النهائية المرغوبة وان المنظمة التي تمتلك القدرة المتميزة يجب ان تمتلك في الاقل (Hitt,

etal, 2001 : 108):

١- موارد محددة وقيمة وقابليات ضرورية للحصول في الميزة التنافسية المستدامة من الموارد .

٢- قابلية محددة لإدارة الموارد والقدرة المتميزة للمنظمة تكون أقوى إذا امتلكت كلاً من الموارد القيمة والقدرات القيمة .

ج. المقدرات الجوهرية : Core Competence

هي ما تستخدمه المنظمة من موارد لإداء انشطتها بصورة أفضل من منافسيها ، او أداء تلك الانشطة بالشكل الذي لا يستطيع المنافسون ادائها به (Macmillan & Tampoe, 2000 :101) . وعرف (Hill & Jones , 2001 :221) المقدرات الجوهرية في انها تلك الموارد والانشطة التنافسية التي تستطيع المنظمة عبرها تحقيق الاداء المتفوق مقارنة بالمنافسين .

ان المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة في استغلال مقدراتها الجوهرية ضمن بيئتها التنافسية ، اذ تنبع اهمية المقدرات الجوهرية من قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
٢. المدخل المستند الى المعرفة

Knowledge – Based View Approach

اشارت الدراسات المعاصرة الى النظرة المستندة الى المعرفة بوصفها احدى مداخل التحليل الاستراتيجي لتنافسية الاعمال وبناء الميزة المستدامة بوصفها منظور متقدم للنظرة المستندة للموارد خاصة وان الميزة التنافسية المستندة للمعرفة عادة ما تكون مستدامة لكونها قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد او المناقلة او الاحلال . لذلك فان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تقف عند قدرة منظمات الاعمال في اكتساب الموارد المستندة للمعرفة واستعمالها وتطويرها (Katsoulakos & Rutherford 2005 : 3) .
وان النظرة المستندة الى المعرفة وظفت مقدرات التعلم الجمعي والمعرفة كنقطة انطلاق في تطوير الميزة التنافسية المستدامة (Sveiby, 2004 : 17) .
ثالثاً : معايير الميزة التنافسية المستدامة

Standards of Sustainable Competitive Advantage

هناك معايير محددة للميزة التنافسية اذ تستطيع المنظمة عبر هذه المعايير تحديد الموارد والقدرات التي تشكل ميزة تنافسية مستدامة .
وسيتم توضيح هذه المعايير وكالاتي (Chen & Chen, 2003 :287) (Jelassi & Enders,) (2008 : 79) :

١- الموارد القيمة Value Resources

أي الموارد ذات القيمة لدى المنظمة لاستغلال الفرص أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية والتي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للزبائن المستهدفين .

٢- الموارد النادرة Rare Resources

ان المنظمة التي تمتلك موارد نادرة تستطيع اكثر من غيرها تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين لها .

٣- تكلفة في التقليد Costly to Imitate

أي الموارد التي لا تستطيع المنظمات استخدامها وتطويرها بسهولة لعدة أسباب مثل الحالة التاريخية الفريدة التي تمتلكها المنظمة دون غيرها من المنظمات، وعدم قدرة المنافسين في الفهم

الكامل لكيفية استعمال المنظمة لمواردها لإيجاد الميزة التنافسية المستدامة، والتعقيد الاجتماعي الذي يتضمن العلاقات الشخصية، والثقة، والصداقة بين المديرين وبينهم وبين العاملين والزبائن .

٤- صعوبة الاحلال والاستبدال No substitutable

ان موارد وقابليات المنظمة تصبح مصدراً للميزة التنافسية عندما لا يوجد مكافئ .

رابعاً : ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

لقد تم الاعتماد في هذا البحث في اهم الاراء للكاتب والباحثين عن ابعاد الميزة التنافسية المستدامة والمشار إليها عبر جدول (٢) .

جدول (٢) ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

ت	الباحثون والكتاب	الجودة	الحصة السوقية	الكفاءة	المقدرة الجوهرية	التداوئية
١.	Aaker.et.al.,1995		✓			✓
٢.	Zeithaml & Betner, 2000	✓				
٣.	Hitt, etal , 2001			✓	✓	
٤.	Adams & Lamont, 2003			✓		
٥.	Hamon & Laird, 2004		✓			
٦.	Goetsch & Davis, 2006	✓				
٧.	Spend love, 2007				✓	
٨.	Cardy & Gandz, 2007				✓	
٩.	Hill & Jones, 2008			✓		
١٠.	Armstrong, 2009	✓				
	المجموع	٣	٢	٣	٣	١

المصدر : من اعدادالباحث اعتماداً في الادبيات الادارية

١- الجودة Quality

الجودة ماهي الا محصلة للداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الانتاجية، المالية، التسويقية)، ونتيجة للاستغلال الامثل لمواردها واصولها المالية والبشرية والتكنولوجية .

فقد عرف (Zeithaml & Betner, 2000: 36) الجودة أنها تقديم منتجات مميزة وذات تفوق عال. واكد (5 : Goetsch & Davis, 2006) في ان الجودة مرتبطة بالادارة الاستراتيجية بأذ انها تحسن من قدرة المنظمة في الحصول في الميزة التنافسية المستدامة .

ويرى (151 : Armstrong, 2009) ان الجودة تعني ارضاء الزبائن وتذكر اليوم في انها الاساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

٢- الحصة السوقية Market Share

وهي قياس حجم المبيعات في صيغة حصة سوقية عبر قسمة حجم المبيعات الكلية للمنظمة في حجم المبيعات الكلية في الصناعة ذات العلاقة خلال مدة زمنية معينة، أذ يتم التوصل الى نسبة مئوية تمثل الحصة السوقية . وفي المنظمات التي تقدم الخدمات ونظراً لصعوبة قياس المبيعات في صيغة وحدات، فيتم

قياس الحصة السوقية بصفة انها عدد العملاء الذين تقدم لهم الخدمة وبالنسبة لحجم السوق المستهدف. (Aaker.et.al.,1995:)

ويذكر (Hamon & Laird, 2004: 429) ان المنظمة تقوم بإتباع عدة طرائق من اجل زيادة حصتها السوقية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- ▶ تقوم المنظمة باقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباحها .
- ▶ تسهم في زيادة القيمة التي لها الأثر الكبير لدى المجهزين وأصحاب المصالح، وأساس لمواجهة المنافسين .
- ▶ تحقيق مزايا تفتقر لها المنظمات الأخرى.

كما تعتمد المنظمات في بعض الأحيان إستراتيجية محددة تدعم مشروع عملها مع تحديد العمليات والأنشطة المساندة لهذه الاستراتيجية من اجل تحقيق أهدافها وزيادة الأرباح، فالهدف هو نمو العائد في الاستثمار، كما تتبع الاستراتيجيات القصيرة والطويلة الأمد من اجل تحقيق العوائد عبر تحسين الحصة السوقية، وبما يسهم في زيادة حجم المبيعات في السوق. كما يمكن أن تؤدي إلى زيادة الأرباح، ومن ثم نمو الزبائن ومن ثم حصة سوقية اكبر، وتدفعات نقدية أفي، ويتم بلوغ أهداف الاستراتيجية عبر تفاعل جهود العاملين في جميع أنشطة المنظمة. كما ترتبط زيادة الحصة السوقية باستخدام المنظمة للأساليب الكمية والإحصائية التي تسهم بشكل فعال في التخطيط الإستراتيجي وتطوير المزايا التنافسية لها .

٣- كفاءة المنظمة Organization Efficiency

ان الكفاءة الاساسية هي الموارد والامكانات التي من شأنها ان تميز المنظمة عن منافسيها، وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة المتمثلة بالتسويق والتصنيع والتمويل والبحث والتطوير ، ولا يمكن تطوير هذه الميزة من دون تطوير الموارد البشرية (Hitt, etal , 2001 : 498) .

اذ تعني الكفاءة القدرة في التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها . أذ تمثل الاستخدام الكفوء للموارد المتاحة (البشرية ، والمادية ، والمالية ، والزمن) (Bowman, 1996 : 48) . وعرف (Hill & Jones, 2008 : 88) الكفاءة أنها الوسيلة لتحويل المدخلات الى مخرجات. والمدخلات هي العوامل الرئيسية للانتاج مثل العمل والارض ورأس المال والادارة والتكنولوجيا. والمخرجات هي السلع والخدمات التي ينتجها المنتج . أذ الكفاءة تساوي المخرجات / المدخلات ، والمنظمة الاكبر كفاءة هي التي تكون مدخلاتها اقل لانتاج مستوى معين من المخرجات .

فالكفاءة الإنتاجية تعني استمرار تحسين قدرة عنصر الإنتاج بزيادة الإنتاج كما بالإمكانات المتاحة نفسها اذ تركز في زيادة الإنتاج او تحسين نوعيته او تقليل التبذير في المواد المستخدمة بالإمكانات المتاحة المتاحة نفسها كما ان تطوير الابداعات ضروري عبر استخدام الافكار الجديدة التي تقود الى تخفيض الكلف وانتاج عال وتضيف قيمة للزبائن وهذا مايقود الى النجاح والوقوف بوجه المنافسين ، أذ ان استمرار الميزة التنافسية والمحافظة عليها عبر خلق منتجات وخدمات وعمليات جديدة اكثر كفاءة وفاعلية (Adams & Lamont, 2003 : 144) .

٤- المقدرات الجوهرية Core Competence

تعرف المقدره الجوهرية أنها المهارات التي تمكن المنظمة من التفوق في ادائها واكتساب القدرة في التنافس بشكل أفضل . اذ تتوقف قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح في امتلاكها مقدره جوهرية تمكنها من التفوق في منافسيها. اذ ترتبط تلك المقدره بالمحاور الاتية : (Johnson & Scholes, 1997 : 141) .

▶ تدقيق الموارد المتاحة للمنظمة .

▶ تحليل وتحديد المقدره الموجودة .

▶ الموازنة بين الموارد والنشاطات ووحدات الاعمال .

كما عرفها (Spend love, 2007 : 410) في انها السلوكيات الاستراتيجية لتحقيق النتائج المرغوبة، عبر مواردها الكامنة .

في حين يرى كل من (Cardy & Gandz, 2007 : 31) ان منظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة تتمثل بالمنافسة الشديدة والتقلب في اذواق الزبائن ، لذلك يستوجب ان تكون مرنة لمساعدة العاملين في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها عبر التدريب المستمر والتعليم ، وهذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهتمام بالخبرات والمهارات لتطوير قدرات العاملين من جانب وتعزيز مقدرات المنظمة من جانب اخر

واشار (Hitt, etal , 2001 : 144) الى ان استخدام موارد المنظمة وقدراتها اذ يعدها مقدره جوهرية عبر جعل هذه الموارد غير قابلة للاستنساخ والتقليد وازافة القيمة لها بأذ لاتستطيع المنظمات الاخرى الحصول عليها بسهولة بسبب كلفتها العالية . ويرى ايضاً انه عبر هذه المعايير تتبنى المنظمة منهجاً لبناء المقدرات الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

المبحث الرابع

الجانب التطبيقي

أولاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث

تم استخدام مقياس (ثيرستون) العشري والذي يتألف من احدى عشرة رتبة، اذ يتوزع من افي وزن له وهي المرتبة الحادية عشرة، التي تمثل حقل الاجابة (اتفق بنسبة ١٠٠%) . الى أوطأ وزن له وهي المرتبة الاولى حسب استمارة الاستأنة والتي تمثل حقل الاجابة (اتفق بنسبة ٠%)، وهي (٩٠%، ٨٠%، ٧٠%، ٦٠%، ٥٠%، ٤٠%، ٣٠%، ٢٠%، ١٠%)، وذلك بهدف التعرف في اراء افراد عينة البحث واستجاباتهم والبالغ عددهم (٤٥) فرد . علماً ان متوسط اداة القياس البالغة (٠.٥) ، يمكن استخراجها بجمع أقيام الأوزان مقسومة في عدد الأوزان وكما يأتي:

$$\text{الوسط الحسابي الفرضي} = \frac{\text{قيم الرتب}}{\text{عدد الرتب}} = \frac{5.5}{11} = 0.5$$

أ- وصف وتشخيص اجابات افراد العينة عن ابعاد الريادة:

يوضح جدول (٣) ان الوسط الحسابي الموزون للريادة (٠.٦٤) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (٠.٠٧٥) وهو يدل في تجانس البيانات مما يعني ان الشركة المبحوثة تهتم بالريادة لتنفيذ الافكار الابداعية في المشاريع الجديدة.

جدول (٣) وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن ابعاد الريادة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الابعاد	
0.75	0.640	X	الريادة
0.74	0.651	X1	الاستقلالية
0.95	0.635	X2	الابداعية
0.98	0.653	X3	الاستباقية
0.94	0.622	X4	المغامرة التنافسية

المصدر : من اعدادالباحث اعتماداً في نتائج الحاسبة الالكترونية

اما بخصوص ابعاد الريادة فتؤشر النتائج الظاهرة في الجدول (٣) ما يأتي :

- الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستقلالية (X1) (٠.٦٥١) وهذا يعني ان لدى الشركة المبحوثة الرغبة في العمل باستقلالية للوصول الى الرؤيا والفرصة الريادية .
- الوسط الحسابي الموزون لبعد الابداعية (X2) (٠.٦٣٥)، وهذا يعني ان الشركة تركزي الجهود المبذولة لايجاد الفرص الجديدة والحلول المبتكرة .
- الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستباقية (X3) (٠.٦٥٣)، وهذا يعني ان الشركة تنتهج اسلوب التفكير والعمل الاستباقي في ايجاد الفرص الجديدة .
- الوسط الحسابي الموزون لبعد المغامرة التنافسية (X4) (٠.٦٢٢)، وهذا يعني ان الشركة تعمل في صنع المعارك التنافسية وممارسة اختراق السوق .

ب - وصف وتشخيص اجابات افراد العينة عن ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

يشير الجدول (٤) ان الوسط الحسابي الموزون للميزة التنافسية المستدامة (Y) (0.625)، وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٠.٥)، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.112)، وهذا يدل في وضوح الرؤيا والادراك عن اهمية الميزة التنافسية المستدامة وابعادها وان الشركة المبحوثة لها القدرة في تحقيق افي عوائد الاستثمار في الصناعة والاستمرار في المحافظة في هذا التقدم .

جدول (٤) وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الابعاد	
0.112	0.625	Y	الميزة التنافسية المستدامة
0.121	0.665	Y1	الجودة
0.112	0.622	Y2	الحصة السوقية
0.11	0.623	Y3	كفاءة المنظمة
0.111	0.591	Y4	المقدرات الجوهرية

المصدر : من اعدادالباحث اعتماداً في نتائج الحاسبة الالكترونية

اما بخصوص ابعاد الميزة التنافسية المستدامة فتؤشرالنتائج الظاهرة في الجدول (٤) وكما يأتي :

- الوسط الحسابي الموزون لبعد الجودة (Y1) (٠.٦٦٥)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى ادراك عينة البحث لاهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد للشركة المبحوثة في تقديم منتوجات مميزة وذات تفوق عال .

- الوسط الحسابي الموزون لبعد الحصة السوقية (Y2) (٠.٦٢٢)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى ادراك عينة البحث لاهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد للشركة المبحوثة لاقتناص الفرص التي تؤدي الى زيادة ارباحها .
- الوسط الحسابي الموزون لبعد كفاءة المنظمة (Y3) (٠.٦٢٣)، وهو يشير الى ارتفاع مستوى ادراك عينة البحث لاهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد للشركة المبحوثة كونه يمثل الاستخدام الكفوء للموارد المتاحة (البشرية ، والمادية ، والمالية ، والزمن) .
- الوسط الحسابي الموزون لبعد المقدرات الجوهرية (Y4) (٠.٥٩٢)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى ادراك عينة البحث لاهمية الدور الذي يلعبه هذا البعد لتتمكن الشركة المبحوثة من التفوق في ادائها واكتساب القدرة في التنافس بشكل أفضل.

ثانياً - تحليل واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث- (اختبار الفرضية الرئيسية الاولى) ، تهدف هذه الفقرة الى قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الاولى ، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط، وتم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام احصاءة الاختبار (t)، وكما يأتي :

١- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستقلالية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

جدول (٥) نتائج علاقات الارتباط بين بعد الاستقلالية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

المتغير الاول	الميزة التنافسية المستدامة Y	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				المتغير الثاني
		الجودة Y ₁	الحصة السوقية Y ₂	كفاءة المنظمة Y ₃	المقدرات الجوهرية Y ₄	
الاستقلالية X ₁	0.702	0.722	0.692	0.692	0.659	2.423
قيمة (t) المحسوبة	6.468	6.84	6.28	6.28	5.74	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					0.99

المصدر : من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%)، بين متغير الاستقلالية (X1) والميزة التنافسية المستدامة (Y)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (٠.٧٠٢)، ومما يدعم صحة هذه العلاقة هو قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.468) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وبدرجة ثقة (٠.٩٩) .

ب. وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين بعد الاستقلالية (X1) والمتغيرات الفرعية : الجودة (Y1)، الحصة السوقية (Y2)، وكفاءة المنظمة (Y3)، والمقدرات الجوهرية (Y4)، اذ بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات (٠.٧٢٢، ٠.٦٩٢، ٠.٦٩٢، ٠.٦٥٩) ومما يدعم معنوية هذه العلاقات ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٦.٨٤٠ ، ٦.٢٨٠ ،

٠.٢٨٠، ٠.٧٤) في التوالي وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٤٢٣) وبدرجة ثقة (٠.٩٩) .

ت. ولهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الاخرى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الابداعية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

جدول (٦) نتائج علاقات الارتباط بين بعد الابداعية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

قيمة الجدولية (t)	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير الاول
	المقدرات الجوهرية Y ₄	كفاءة المنظمة Y ₃	الحصة السوقية Y ₂	الجودة Y ₁		
2.423	0.608	0.652	0.655	0.645	0.650	الابداعية X ₂
درجة الثقة	5.021	5.63	5.68	5.53	5.602	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر : من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يشير جدول (٦) الى ما يأتي :

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين متغير الابداعية (X₂) والميزة التنافسية المستدامة (Y)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (٠.٦٥٠)، ومما يدعم صحة هذه العلاقة هو قيمة (t) المحسوبة بلغت (٥.٦٠٢) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٤٢٣) وبدرجة ثقة (٠.٩٩) .

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%)، بين متغير الابداعية (X₂) والمتغيرات الفرعية : الجودة (Y₁)، الحصة السوقية (Y₂)، كفاءة المنظمة (Y₃)، والمقدرات الجوهرية (Y₄)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذه المتغيرات (٠.٦٤٥، ٠.٦٥٥، ٠.٦٥٢، ٠.٦٠٨)، ومما يدعم صحة هذه العلاقات هو قيم (t) المحسوبة بلغت (٥.٦٨، ٥.٥٣، ٥.٦٣، ٥.٠٢١) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وبدرجة ثقة (0.99) .

ت. ولهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الاخرى.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستباقية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

جدول (٧) نتائج علاقات الارتباط بين بعد الاستباقية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

قيمة الجدولية (t)	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير الاول
	المقدرات الجوهرية y ₄	كفاءة المنظمة y ₃	الحصة السوقية y ₂	الجودة y ₁		المتغير الثاني
2.423	0.788	0.766	0.752	0.738	0.772	الاستباقية X3
درجة الثقة	8.39	7.81	7.48	7.17	7.958	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يشير جدول (٧) الى ما يأتي :

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين متغير الاستباقية (X3) والميزة التنافسية المستدامة (Y)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (٠.٧٧٢)، ومما يدعم صحة هذه العلاقة هو قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.958) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وبدرجة ثقة (٠.٩٩) .

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%)، بين متغير الاستباقية (X3) والمتغيرات الفرعية : الجودة (y1)، الحصة السوقية (y2)، كفاءة المنظمة (y3)، والمقدرات الجوهرية (y4)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذه المتغيرات (٠.٧٣٨ ، ٠.٧٥٢ ، ٠.٧٦٦ ، ٠.٧٨٨)، ومما يدعم صحة هذه العلاقات هو قيم (t) المحسوبة بلغت (٧.٤٨ ، ٧.٨١ ، ٨.٣٩) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وبدرجة ثقة (0.99) .

ت. ولهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المغامرة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

جدول (٨) نتائج علاقات الارتباط بين بعد المغامرة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

قيمة الجدولية (t)	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير الاول
	المقدرات الجوهرية y ₄	كفاءة المنظمة y ₃	الحصة السوقية y ₂	الجودة y ₁		المتغير الثاني
2.423	0.812	0.750	0.729	0.728	0.765	المغامرة التنافسية X4
درجة الثقة	9.12	7.43	6.98	6.96	7.799	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يشير جدول (٨) الى ما يأتي :

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١%)، بين متغير المغامرة التنافسية (X4)، والميزة التنافسية المستدامة (Y)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.765)، ومما يدعم صحة هذه العلاقة هو قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.799). وهي اكبر من (t) الجدولية البالغة (2.423) وبدرجة ثقة (0.99).

ب- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%)، بين بعد المغامرة التنافسية (X4)، والمتغيرات الفرعية الجودة (y1)، الحصة السوقية (y2)، وكفاءة المنظمة (y3)، والمقدرات الجوهرية (y4)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذه المتغيرات (0.812, 0.750, 0.729, 0.728)، ومما يدعم صحة هذه العلاقات هو قيم (t) المحسوبة بلغت (9.12, 7.43, 6.98, 6.96)، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وبدرجة ثقة (0.99).

ت- ولهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

٥- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى : وجود علاقة ارتباط بين الريادة والميزة التنافسية المستدامة .

جدول (٩) نتائج علاقة الارتباط بين الريادة والميزة التنافسية المستدام

قيمة الجدولية (t)	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة				الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير الاول
	المقدرات الجوهرية y ₄	كفاءة المنظمة y ₃	الحصة السوقية y ₂	الجودة y ₁		المتغير الثاني
2.423	0.858	0.854	0.844	0.843	0.862	الريادة X
درجة الثقة	10.95	10.76	10.31	10.27	11.152	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١% ولجميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة					نوع العلاقة

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

- أ- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين الريادة (X) والميزة التنافسية المستدامة (Y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.862)، وما يدعم معنوية هذه العلاقة هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (١١.١٥٢) . وهي اكبر من (t) الجدولية البالغة (2.423)، وبدرجة ثقة (0.99) .
- ب- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين الريادة (X) وكل من الجودة (y1)، الحصة السوقية (y2)، كفاءة المنظمة (y3)، المقدرات الجوهرية (y4)، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط البسيط (0.858,0.854,0.844,0.843) في التوالي، ومما يدعم معنوية هذه العلاقات هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.95,10.76,10.31,10.27) في التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) .
- ت- لهذا يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .
- بناءً في ما تقدم يمكن ترتيب قوة العلاقة بين متغيرات الريادة والميزة التنافسية المستدامة وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط (r) عبر جدول (١٠)

جدول (١٠) ترتيب قوة العلاقة بين متغيرات الريادة والميزة التنافسية المستدامة

الترتيب	الميزة التنافسية المستدامة Y	المتغير الرئيسي الاول المتغير الثاني
الثالث	0.702	الاستقلالية X1
الرابع	0.650	الابداعية X2
الاول	0.772	الاستباقية X3
الثاني	0.765	المغامرة التنافسية X4

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثاً: تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث (اختبار الفرضية الرئيسية الاخرى) تهدف هذه الفقرة الى قياس اثر الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الذي تضمنته الفرضية الرئيسية الاخرى ، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وقد استخدم لهذا الغرض (نموذج الانحدار البسيط) واختبار (F) للوقوف في معنوية الانموذج ومعامل التحديد ومعامل التفسير (R^2) لتفسير مقدار الريادة وابعادها للمتغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة ، وكما يأتي :

١- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للاستقلالية في الميزة التنافسية المستدامة .

جدول (١١) تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الاستقلالية في الميزة التنافسية المستدامة

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الاستقلالية X1	Constant	المتغير المستقل X_1 المتغير المعتمد Y الميزة التنافسية المستدامة Y
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	A	
0.493	7.31	41.8	1.061	0.065	

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$p \leq 0.01$, N = 45 , df (43)

يشير جدول (١١) الى ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (b) (1.061) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (1.061) .

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (41.8) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (١%)، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يكون لمتغير الاستقلالية تأثير عال في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١%)، اي بدرجة ثقة (0.99) .

ج- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.493)، وهذا يعني ان متغير الاستقلالية يفسر مانسبته (49.3%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (٥٠.٧%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج .

وبناءً في ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي ، تأكد قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاخرى .

٢- اختبار الفرضية الفرعية الاخرى : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعد الابداعية في الميزة التنافسية المستدامة .

يشير الجدول (١٢) الى ما يأتي :

جدول (١٢) تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الابداعية في الميزة التنافسية المستدامة

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الابداعية X2	Constant	المتغير المستقل x_1 المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%١)	المحسوبة	b	A	الميزة التنافسية المستدامة Y
0.422	7.31	31.3	0.762	0.141	

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$p \leq 0.01$, $N = 45$, $df (43)$

أ- بلغت قيمة (b) (0.762) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.762) .

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (31.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (١%)، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يكون لمتغير الابداعية تأثير عال في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١%)، اي بدرجة ثقة (0.99) .

ج- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.422)، وهذا يعني ان متغير الابداعية يفسر مانسبته (42.2%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (٤٧.٨%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج .

وبناءً في ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي ، تأكد قبول الفرضية الفرعية الاخرى المنبثقة عن الفرضية الفرعية الرئيسية الاخرى .

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعده الاستباقية في الميزة التنافسية المستدامة .

يشير جدول (١٣) الى ما يأتي :

جدول (13) تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الاستباقية في الميزة التنافسية المستدامة

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الاستباقية X3	Constant	المتغير المستقل x_1
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	A	المتغير المعتمد Y
0.596	7.31	63.3	0.881	0.050	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$p \leq 0.01$, $N = 45$, $df (43)$

أ- بلغت قيمة (b) (0.881) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.881) .

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (63.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (١%)، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يكون لمتغير الاستباقية تأثير عال في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%)، اي بدرجة ثقة (0.99) .

ج- ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.596)، وهذا يعني ان بعد الاستباقية يفسر مانسبته (59.6%) من التغيرات التي تطرأ في متغير الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (٤٠.٤%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج .

وبناءً في ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي ، تأكد قبول الفرضية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاخرى .

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعده المغامرة التنافسية في الميزة التنافسية المستدامة .

يشير جدول (١٤) الى ما يأتي :

جدول (14) تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد المغامرة التنافسية في الميزة التنافسية المستدامة

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		المغامرة التنافسية X4	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	A	المتغير المعتمد Y
0.586	7.31	60.82	0.910	0.059	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$p \leq 0.01$, $N = 45$, $df (43)$

أ- بلغت قيمة (b) (0.910) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.910).

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (60.82) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (١%)، مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، وبذلك يكون لمتغير المغامرة التنافسية تأثير عال في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا التأثير يعد ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١%)، اي بدرجة ثقة (0.99) .

ج- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.586)، وهذا يعني ان متغير المغامرة التنافسية يفسر مانسبته (58.6%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، وان النسبة المتبقية والبالغة (٤١.٤%) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج .

وبناءً في ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي ، تأكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاخرى .

٥- اختبار الفرضية الرئيسية الاخرى : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمتغير الريادة في الميزة التنافسية المستدامة .

جدول (١٥) يشير الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس الريادة في الميزة التنافسية المستدامة .

جدول (١٥) تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الريادة في الميزة التنافسية المستدامة

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الريادة X	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.737	7.31	124	1.271	0.189	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

$p \leq 0.01$, $N = 45$, $df (43)$

أ- بلغت قيمة (b) (1.271) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (1.271) .

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (124) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (١%)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للريادة (X) تأثير عال في الميزة التنافسية المستدامة (Y).

ج- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.737) وهذا يعني ان الريادة (X) تفسر ما نسبته (73.7%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (٢٦.٣%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج .

وتأسيساً في نتائج التحليل الاحصائي السالفة الذكر، وبعد اثبات معنوية تأثير الريادة (X) وابعادها ، في الميزة التنافسية المستدامة (Y) ، تأكد قبول الفرضية الرئيسية الاخرى .

وبناءً في ما تقدم يمكن ترتيب قوة تأثير ابعاد الريادة في الميزة التنافسية المستدامة، وذلك عبر جدول (١٦) .

جدول (١٦) ترتيب قوة تأثير ابعاد الريادة في الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة Y		المتغير المعتمد المتغير المستقل	
الترتيب	معامل التفسير R ²		
الثالث	0.493	الاستقلالية X1	X
الرابع	0.422	الابداعية X2	
الاول	0.596	الاستباقية X3	
الثاني	0.586	المغامرة التنافسية X4	

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً- الاستنتاجات

ظهر وجود تأثير معنوي للريادة بابعادها المتمثلة بـ (الاستقلالية ، الابداعية ، الاستباقية ، والمغامرة التنافسية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك عبر :-

١- اعتماد سياسة الاستقلالية، اذ تقوم الشركة بمنح الصلاحيات للأفراد ولفرق العمل لتمكينهم من ممارسة اعمالهم خارج المبادئ التنظيمية الموجودة.

٢- تشجيع عملية الابداع بوسائل شتى ، وبذل جهود كبيرة من اجل العمل الاستباقي لاجاد الفرص الجديدة.

٣- مراقبة الاتجاهات والمتطلبات المستقبلية للزبائن ، والاستجابة للتغيرات البيئية بشكل تسبق به جميع المنافسين.

٤- انفاق مبلغ كبير في نشاطات البحث والتطوير والاستخبارات التنافسية، والسعي الى زيادة قدرتها التصنيعية.

ثانياً - التوصيات

- ١- استمرار الشركة تبني مفهوم الريادة وتطبيقاتها كونها من الاستراتيجيات الحديثة التي تسعى الى تحقيق التميز والابداع في المنظمات المعاصرة.
- ٢- اعتماد الريادة ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة بوصفها جزءا من الثقافة السائدة من اجل المحافظة في التطور والابداع وارضاء حاجات الزبائن ورغباتهم، فضلا عن تحقيق الربحية.
- ٣- التركيز في ابعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الحصة السوقية، الكفاءة، المقدرة الجوهرية) من اجل تفوق الشركة في ادائها واكتساب القدرة في التنافس بشكل افضل.

المصادر

A. Book

- 1- Armstrong, Michael , "Strategic Human Resource Management " , KOGAN, (2009) .
- 2- Aaker , David A . " Strategic Marketing Management " , 4th ed , John Wiley & Sons , Inc , New York , (1995) .
- 3- Bowman , Cliff . " The Essence of Strategic Management " , Prentice – Hill , (1996) .
- 4- Carpenter ,Mason.A & Sanders ,Wm. Gerard " Strategic Management - ADynamic perspective concepts" , 2nd , pearson Education International – prentice Hall , 2009 .
- 5- Daft, Richard L." Organization and Design " , 7th ed . printed in the U.S.A south – western college , publishing ,New York , (2001) .
- 6- David R . " Strategic Management : Concepts and Cases " , 10th ed , prentice – Hall , New Jersey , Pearson Education International , (2005) .
- 7- Dess, Gregory G & Lumpkin, GT & Eisner, Alan B . " Strategic Management –text and cases" , 3th McGrow-Hill / Irwin, 2007 .
- 8- Dess, Gregory G & Lumpkin, GT & Taylor,Marlyn L . " Strategic Management –Creating , Competitive , advantages" , 2^{ed} McGrow-Hill / Irwin, 2005.
- 9- Ferreira, Joao"Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", International Council, 2002.
- 10- Goetsch, David L. & Davis Stanley B." Quality Management Introduction to Total Quality Management for production processing , and services " , 5th ed , prentice Hall , ohio, (2006) .
- 11- Hamel, G . & Henne , A . " Competence Based Competition " John Wiley & Sons , Ltd , U.S.A , (1994) .
- 12- Hill , Charles W.L. & Jones , Gareth R . " Strategic Management Theory " , Houghton Miffling Company , Boston , (2001) .
- 13- Hill, CharlesW.L & Jones, Gareth R." Strategic Management An integrated Approach " , 8th , Houghton Mifflin Company Boston New York, 2008.
- 14- Hitt ,M ichael . A & Ireland , R.Duane & Hoskisson , Robert . E . " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " , 4th ed , South – Western College Publishing , U.S.A , (2001) .
- 15- Hitt,Micheal &Hoskensson, Robert & Ireland, R. Duane " Management of Strategy " , Thomson, South-Western, 2007.
- 16- Jelassi , Tawfik & Enders , Albrecht . " Strategies for e – Business Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce : Concepts and Cases " , prentice Hall . New York , (2008) .

- 17- Johnson , Gerry & Scholes , Kevan . " Exploring Corporate Strategy " , 4th ed , printic – Hall , U.S.A , (1997) .
- 18- Kotler , Philip . " Marketing Management " , prentice Hall , Inc . New Jersey , (2000) .
- 19- Leach, J. Chris & Melicher, Ronald W., "Entterpreneurial Finance", 3rd ed, South-western, 2009.
- 20- Macmillan , Hught & Tampoe , Mahen . " Strategic Management " , Oxford University press Inc ., New York , (2000) .
- 21- Merriam – Webster's collegiate Dictionary . 10th ed, printed, U.S.A , (2003) .
- 22- Pearce, Jogn A & Robinson, JR, Richard B " Strategic management :Formulation , Im pl Emntation , and control " 7th ed . Irwin mcGraw Hill , (2000) .
- 23- Zeithaml , Valarie A & Benter , Mary Jo . " Services Marketing : Integrating Customer Focus Across the Firm " 2nd ed , Irwin , McGraw – Hill , (2000) .

B.Periodicals

- 1- Adams L. , Garry &T. Lamont , Bruce . " Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage " . Journal of Knowledge Management , Vol .7 , No .2 , (2003) .
- 2- Cardy, Robert . & Gandz , Jeffrey."Be Structured in Managing Talent,Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change" Development And Learning in Organizations , Vol 1 , No,3, Emerald Group Publishing Iimited , (2007) .
- 3- Chen, H & Chen , T.J . " Goverance Structures in Strategic Alliance : Transaction Cost Versus Resource – Based Perspective " . Journal of world Business , 38 , (2003) .
- 4- Spend love, Marion. " Competencies For Effective Leadership in Higher Education " , International journal of Managemant Studies, (2007) .
- 5- Sveiby, K.E . " A Knowledge Based Theory of the firm " , Journal of Intellectual Capital , Vol.2 No.4, (2004) .

C. Enternet

- 1- Clark, Timothy , ASQ Discussion Boards : Blue Ocean Strategy, (2007) . www.etbc.com
- 2- Hoffman " An Examination of the Sustainable Competitive Advantage : Concept : Past, Present and future" Academy of Marketing Science Review , (2000) . <http://www.amsreview.org>.
Katsoulakos , P & Rutherford . " An Introduction to Knowledge Oriented strategy " (Kbos)and strategic knowledge management , (2005) . <http://www.kbos.net>.