



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم التسويق



الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي
والميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية

The Moderating role of Organizational Culture on the
relationship between Entrepreneurial Marketing & Competitive
Advantage

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في التسويق

إعداد الطلاب:

إسراء عادل الطيب.

تمني سليمان إسماعيل.

تهجد محمد صديق عثمان.

عائشة عبد الله محمد عالم.

محمد أبو عبيدة القدال.

إشراف الأستاذة:

تيسير فضل سيد أحمد فضل

2016م

الآية

قال تعالى:

﴿ أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ
وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا
يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ (9)

صدق الله العظيم

سورة الروم الآية (9)



الإهداء

قال تعالى : (قل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، . ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، . ولا

تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، . ونصح الأمة، . إلى نبي الرحمة ونور العالمين،.

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار، . إلى من علمني العطاء بدون انتظار، . إلى من أحمل أسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك

لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى

الأب العزيز

إلى ملاكي في الحياة، . إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، . إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي

وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الجباب

أمي الحبيبة

إلى من أرى التناؤل بعينهم، . والسعادة في ضحكهم إلى شعلة الذكاء والنور

إلى الوجوه المفعمة بالبراءة ومحبتكم ازدهرت أيامي وتفتحت براعم للغد

أخوتي وأخواتي

إلى الأخوان الذين لم تلدهم أمي، . إلى من تحلو بالإحاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينايع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ،

وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا

أضيعهم زملائي وزميلاتي

إلى ذلك الصرح الشامخ وقلعة العلم والمعرفة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية

الشكر والتقدير

قال تعالى: (لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) فالشكر لله عز وجل كما يجب ويرضى ، قال النبي صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) .

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيتها في رحاب جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية قسم التسويق مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأذنين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد،..

"كن عالما ، فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

ونخص بوافر الشكر والتقدير الأستاذة/ تيسير فضل سيد أحمد فضل والتي نقول لها بشرك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير " كما أننا نتوجه لها بخالص الشكر والتقدير لإشرافها على هذا البحث ونرجو من الله أن يتقبل منها صالح الأعمال وان يعطيها حتى يرضيها فقد علمتنا التفاؤل والمضي إلى الأمام وكذلك نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة ربما دون أن نشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر والتقدير،،،،،،

نقدم شكرنا وتقديرنا للجميع

مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة لإختبار اثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لشركات الصناعية في السودان، وكذلك دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، مستخدمة نظرية الموارد (RBV) التي تم بواسطتها تطوير العديد من الفرضيات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار العينات غير الاحتمالية، ووجهت للإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطى ووجهت الإستبانة إلى مدراء إدارات عليا ووسطى في الشركات الصناعية في السودان وتم توزيع (240) إستبانة و تم إسترداد (171) و بلغت نسبتها (68%) ولاختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام برنامج مربع تحليل القوائم الجزئية Smart PLS، وأظهرت نتائجه أن هناك علاقة إيجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان بنسب متفاوتة، كما أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تضعف العلاقة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة تأثيرات نظرية وأخرى تطبيقية لمتخذي القرار خاصة مدراء الشركات الصناعية في السودان، وقدمت عدة توصيات، على الشركات التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية عليها تبني عمليات التسويق الريادي، والقيام بإجراء دراسات واسعة النطاق، تحتوي علي أبعاد مختلفة لمتغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية : التسويق الريادي، الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية.

Abstract

This study aimed to test the impact of Entrepreneurial Marketing on the competitive advantage for industrial companies in the Sudan, as well as study the impact of organizational culture as a moderator on the relationship between the Entrepreneurial Marketing and competitive advantage. Using resources theory (RBV) that have been through which many of the hypotheses developed. The study used the descriptive analytical method for testing non-probability sample,

It directed senior management and directors of the central departments and sent the questionnaire to the principals top and middle departments in industrial companies in Sudan and were distributed (240) questionnaire and was recovered (171) and total percentage (68%) and to test hypotheses of the study by Smart PLS, and the results showed that there is a positive relationship between the Entrepreneurial Marketing and competitive advantage of industrial companies in Sudan varying degrees, as the study proved that organization culture weaken the relationship. The study found a number of theoretical and applied to other decision-makers in industrial companies in Sudan's effects, and made several recommendations, the companies that seek to achieve competitive advantage by adopting pioneering marketing operations. In addition, to conduct large-scale studies, containing different dimensions to the variables of the study.

Key words: Entrepreneurial Marketing, Competitive Advantage and Organizational Culture.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	اسم الموضوع	الرقم
أ	الآية	
ب	الإهداء	
ج	الشكر و التقدير	
د	فهرس المحتويات	
و	فهرس الجداول	
ط	فهرس الأشكال	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	0.1
1	تمهيد	1.1
3	المشكلة	2.1
4	التساؤلات	3.1
5	أهداف البحث	4.1
5	أهمية البحث	5.1
7	التعاريف الإجرائية	6.1
7	تنظيم الدراسة	7.1
8	الخلاصة	8.1
الفصل الثاني: الإطار النظري.		
9	المقدمة	0.2
9	التسويق الريادي	1.2
9	تمهيد	1.1.2
9	مفهوم التسويق الريادي	2.1.2
11	نشأة التسويق الريادي	3.1.2

12	مقارنة بين التسويق الريادي والتسويق التقليدي	4.1.2
12	أهمية التسويق الريادي	5.1.2
14	كفاءات التسويق الريادي	6.1.2
16	أبعاد التسويق الريادي	7.1.2
21	الميزة التنافسية	2.2
21	تمهيد	0.2.2
22	مفهوم الميزة التنافسية	1.2.2
24	أهمية الميزة التنافسية	2.2.2
25	خصائص الميزة التنافسية	3.2.2
26	مصادر الميزة التنافسية	4.2.2
27	معايير الميزة التنافسية	5.2.2
28	أبعاد الميزة التنافسية	6.2.2
30	الثقافة التنظيمية	3.2
30	تمهيد	0.3.2
30	مفهوم الثقافة التنظيمية	1.3.2
31	أهمية الثقافة التنظيمية	2.3.2
31	خصائص الثقافة التنظيمية	3.3.2
32	تكوين الثقافة التنظيمية	4.3.2
34	العلاقة بين متغيرات الدراسة	4.2
34	العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية	1.4.2
36	الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية	2.4.2
37	الخلاصة	5.2

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

38	مقدمة	0.3
38	الإطار النظري للدراسة	1.3
38	نظرية الموارد	1.1.3
43	نظرية المجالات	2.1.3
43	نظرية المسارات	3.1.3
45	نموذج الدراسة	2.3
46	فرضيات الدراسة	3.3
47	منهجية الدراسة	4.3
49	مصادر جمع المعلومات	5.3
49	مجتمع الدراسة	6.3
50	عينة الدراسة	7.3
50	أداة الدراسة	8.3
51	مقياس متغيرات الدراسة	9.3
51	القسم الأول	1.9.3
51	القسم الثاني	2.9.3
51	القسم الثالث	3.9.3
57	الأساليب الإحصائية	10.3
59	ثبات وصدق أداة الدراسة	11.3
59	الثبات والصدق الظاهري	1.11.3
61	التأكد من صدق وثبات الاستبانة	2.11.3
62	الخلاصة	12.3

الفصل الرابع : تحليل البيانات،		
63	عرض وتحليل البيانات	1.4
63	تنظيف البيانات	1.1.4
64	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	2.1.4
69	التحليل العاملي الاستكشافي	3.1.4
70	التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة	4.1.4
73	التحليل العاملي التوكيدي	5.1.4
74	مؤشرات جودة النموذج	6.1.4
76	جودة النموذج البنائي المقترح	7.1.4
79	التحليل الاعتمادي	8.1.4
81	تحليل الارتباط	9.1.4
83	اختبار الفرضيات	2.4
83	مقدمة	1.2.4
100	الخلاصة	3.4
الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج والتوصيات،		
101	مقدمة	0.5
101	ملخص النتائج	1.5
102	مناقشة النتائج	2.5
102	العلاقة بين التسويق الريادي الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان	3.5
102	الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية	1.3.5
109	الفرضية الرئيسية الثانية : الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية	2.3.5
110	تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية	4.5
111	محددات الدراسة	5.5

112	مقترحات لبحوث مستقبلية	6.5
112	ملخص الدراسة	7.5
113	الخلاصة	8.5
114	قائمة المراجع	
	الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
	أبعاد التسويق الريادي	(1-2)
46	فرضيات الدراسة	(1.3)
52	عبارات قياس التسويق الريادي	(2.3)
54	عبارات قياس الميزة التنافسية	(3.3)
56	عبارات قياس الثقافة التنظيمية	(4.3)
60	أسماء محكمى الإستبيان	(5.3)
61	التحليل المبدئي	(6.3)
66	يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	(1.4)
71	التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة	(2.4)
76	يوضح جودة النموذج المقترح	(3.4)
76	يوضح R Square	(4.4)
77	يوضح F Square	(5.4)
79	معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان	(6.4)
80	يوضح Discriminant validity	(7.4)
81	يوضح Collinearity statistics (VIF)	(8.4)
82	يوضح تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(9.4)
86	يوضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التكلفة).	(10.4)

87	يوضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التميز).	(11.4)
89	يوضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد المرونة).	(12.4)
90	يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (التكلفة).	(13.4)
92	يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التميز).	(14.4)
94	يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (المرونة).	(15.4)
95	يوضح ملخص دعم الفرضيات	(16.4)
97	يوضح تحليل المسار للعوامل التحكمية (جديدة - قديمة).	(17.4)
99	يوضح تحليل المسار للعوامل التحكمية (كبيرة - صغيرة).	(18.4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
15	كفاءات التسويق الريادي	(1.2)
46	نموذج الدراسة	(1.3)
73	العامل التوكيدي	(1.4)
76	يوضح جودة النموذج	(2.4)
77	رسم بياني يوضح مؤشر جودة النموذج	(3.4)
78	رسم بياني يوضح f Square	(4.4)
80	رسم بياني يوضح ألفا كرونباخ	(5.4)
85	يوضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التكلفة)	(6.4)
86	يوضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التميز).	(7.4)
88	يوضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد المرونة).	(8.4)
89	يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (التكلفة).	(9.4)
91	يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التميز).	(10.4)
93	يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (المرونة).	(11.4)
96	يوضح تحليل المسار للعوامل التحكمية (جديدة - قديمة).	(12.4)
98	يوضح تحليل المسار للعوامل التحكمية (كبيرة - صغيرة).	(13.4)

الفصل الأول

0.1 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على مقدمة عامة عن موضوع الدراسة مع توضيح مشكلة الدراسة الأساسية التي بنيت على أساسها الدراسة، ومن ثم تم صياغة تساؤلات الدراسة من واقع الفجوات المستخرجة من مشكلة الدراسة، ووضع أهداف الدراسة وكذلك تم تبين الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة بجانب توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى هيكل الدراسة.

1.1 تمهيد:

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير حيث أصبحت تتأثر بشكل كبير بالتغيرات المحيطة بها و لذا يجب على المنظمات بمختلف أشكالها أن تستجيب لهذه التغيرات من خلال تصميم اساليب وطرق فعالة على مستوى أنشطة المنظمة ؛ لتكون قادرة على التعامل مع هذه المنافسة العالمية الجديدة. وتتميز بيئة الاعمال الحالية بزيادة كفاءة المنافسة حيث ان معركة كسب العملاء فيها تقوى يوم بعد يوم وقد أصبح المنافس يدخل السوق الجديد ويعمل على إضعاف المنافسين الحاليين وذلك نظراً للطرق الجديدة التي يتم فيها تسيير الاعمال (Mendoza el, at. , 2007).

و تؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب التقليدية (بوبة، 2012).

ويسهم التقدم التكنولوجي والمعرفي في زيادة الوعي للعملاء والمنافسين فيجب على المنظمات توفير مستويات مرتفعة من الابداع و الابتكار و التجديد فالعالم لا يحتاج الي مزيد من النسخ (عجيج، 2015).

ولذلك فان التسويق الريادي يعتبر بمثابة السمة الرئيسية فلعتماده و تطبيقه في توليد الافكار المبدعة و الجريئة و الحديثة التي تضع بصمتها في المجال إما عن طريق إطلاق منتج جديد ، او تعديل منتج موجود حالي بجودة و بتكاليف منخفضة، و تسليمه في الاجل المحدود وذلك بتطوير وسائل وآليات و نظم للإنتاج تتسم بالسرعة و المرونة و وفرة الإنتاج و ارتفاع الجودة، و كل ذلك يتيح لإدارة المؤسسات فرص وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات المنتج (البكري،2014).

ويعبر التسويق الريادي عن الانشطة الخاصة بدعم واستثمار الفرص لكسب ال عملاء والحفاظ عليهم من خلال المنهجية المعتمدة من قبل المنظمة لتحقيق الابداع وإدارة المخاطر وخلق القيمة وأيضاً تعظيم لموارد (Volkman، 2011).

إن تقييد معال تهباشتم في سفن طقلاوعا و نكلا فالاتخلا و التميز نوكي يوتسمب داء و إبداع نيلماعلا اهيف تافاضل إلى نأ تامظنملا دهتف كشبلماء إلى قيقحت تيجاتنلا نء قيرط يوتسماعل نم دلأاءء كالأل يهف حتوال ظفاحملاء إلى باحصأ تاربخلا تاراھملاو تمزلالا زاجنلا امعال نم جأل ريوطت معال و التميز عن المنظمات یرخلأا، و تسعى أيضاً إلى قدايز طابترا لاؤه نيلماعلا بمنظمتهم، و نإ ذلك كله اھعفدي إلى مامتهلا و التركيز على الفرد بان نوکي امزلم ھتمظنمب متھموأ نأب ینبتي و يساهم في یقحتق أهدافها، كالأل تاحبصأ تامظنملا تركزی إلى داچیل تفاقث تيمیظنت خاصة اھانبتت مزتلتو ھبا من جأل قيقحت أهدافها (النسور، 2012).

2.1 مشكلة الدراسة:

تُعبّر الميزة التنافسية عن مدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية و البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو قدرتها على تخفيض التكلفة أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة و إحداث التطوير و التغيير، في ظل وجود فلسفة قوية لدى أصحاب القرار في الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية (ادريس والمرسي،2002).

ونتيجة للتطورات المتواصلة في حقل التسويق قد تنامي و تبلور و ظهر مجال جديد و فرع معرفي مهم في علم التسويق و هو التسويق الريادي Entrepreneurial Marketing و الذي جاء ضمن عمليات التفاعل و التمازج بين حقل التسويق و الريادة (صادق،2010)، و بعد الاطلاع على العديد من الادبيات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة لوحظ أن معظم الدراسات السابقة إتبعنت المنهج الإستكشافي مثل دراسة: (طارق،2010) (سلمان، 2010) (Morries, (Shcherbak&Chechota ,2015) (Alzaydat el. at., 2013) & (Bercherer el. at., Schnidchutte, 2016) (lonita,2012)، (2008)، أما في هذه الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

تناولت مفهوم التسويق الريادي من بشكل مقتصر على أنه متغير تابع مثل دراسة (جواد، كاظم،2014)، (العطوي،2013)، (Rezvani& khazanaeni, (kilenthong & Hill,2016) ، (2014) أما في هذه الدراسة تناولت التسويق الريادي على أنه متغير مستقل. و فيما يتعلق بمجتمع الدراسة استخدمت الدراسات السابقة القطاعات الخدمية كمجتمع دراسة لها مثل دراسة (جواد، كاظم،2014) و (الكناني،2010)، أما في هذه الدراسة إستخدم القطاع الصناعي كمجتمع للدراسة. نلاحظ ان معظم الدراسات لم تناولت ابعاد التسويق الريادي التي توجد في الدراسة الحالية ولكن تناولتها بأبعاد مختلفة ، و نسبةً لأهمية الدور الذي يلعبه التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية،

جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر التسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو المبادرة، الإبتكار، تحمل المخاطر، خلق قيمة و قوة العملاء)، على الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، التمييز و المرونة) للشركات الصناعية. و نظراً لأن التسويق الريادي لا يتمكن من تحقيق مزايا تنافسية للشركات إلا إذا كانت الشركة قادرة على تطبيقه و العمل بموجبه، لذلك يجب على المنظمات تبني مفهوم الثقافة التنظيمية كنظام متكامل يساعد المنظمة على ان تعمل بشكل عملي وكفؤ ونرى أن دراسة (مشرف، 2014م) استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل وايضاً دراسة (jiang.2010) كمتغير معدل بالإضافة الى دراسة (Erkutlu,2010) استخدمت الثقافة التنظيمية متغير معدل.

3.1 تساؤلات الدراسة:

بناء على ما ورد ذكره في المشكلة أعلاه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما

هو مدى تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان في ظل وجود الثقافة التنظيمية؟

و من خلال ما تم التوصل إليه من فجوات في مشكلة الدراسة ينبغي تناول الأسئلة البحثية الآتية:

1. ما هو مستوى تطبيق التسويق الريادي في الشركات الصناعية في السودان؟.
2. ما هي عناصر التسويق الريادي الاكثر تأثيراً على نشاط الشركات الصناعية في السودان بأبعاده المختلفة؟.
3. ما هو أثر عناصر التسويق الريادي على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان؟ .
4. ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية في السودان؟.
5. هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية؟

4.1 أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. قياس مستوى تطبيق مفهوم التسويق الريادي للشركات الصناعية في السودان في السودان.
2. دراسة عناصر التسويق الريادي الأكثر تأثيراً على نشاط الشركات الصناعية في السودان بأبعادها المختلفة.
3. اختبار العلاقة بين المتغيرات التسويق الريادي التي تؤثر (سلباً أو إيجاباً) على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان.
4. قياس مدى تطبيق مفهوم الثقافة التنظيمية للشركات الصناعية في السودان.
5. اختبار أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان.

1.1 أهمية الدراسة:

1.5.1 أهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

1. من الناحية العلمية يسهم البحث في معرفة ماهية عوامل التسويق الريادي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان.
2. يسهم هذا البحث في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة عن مدى تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان.

3. الدراسة تناولت إضافة جديدة للمعرفة من ناحية قياس مدى تطبيق مفهوم الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة ما بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان إذ تعد هذه الناحية هي الإضافة الحقيقية للمعرفة.

4. تعد هذه الدراسة أرضية قوية و نقطة انطلاق للدراسات العلمية المستقبلية في هذا الجانب.

2.5.1 الأهمية العملية:

تتجسد الأهمية العملية للبحث في الاتي:

1. يساعد هذا البحث متخذي القرار بتوفير معلومات عن عناصر التسويق الريادي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان .
2. حاجة منظمات الأعمال في معرفة ماهي عوامل التسويق الريادي الأكثر تأثير على التوجه التسويقي الريادي لشركات الصناعة في السودان وذلك لجذب رواد الاعمال الأجانب والمحليين.
3. الدراسة تناولت قطاعاً مهماً (الشركات الصناعية في السودان) التي تعتبر من إحدى المصادر الرئيسية التي تمثل سوق العمل المحلي.
4. المساهمة في تقديم نتائج عن علاقة التسويق الريادي بالميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان في ظل وجود الثقافة التنظيمية.
5. تسهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات والمقترحات لجهات الصناعة التي يمكن تنفيذها كحل لبعض مشاكل الصناعة في السودان.
6. قد يكون ذو فائدة ومرجعية للآخرين ويساعد الطلاب في عمليات البحث والتقصي.

6.1 التعاريف الاجرائية:

1.6.1 التسويق الريادي:

هو وظيفة إدارية ومجموعة من العمليات لخلق وتوصيل قيمة للعملاء وإدارة علاقات العملاء بطرق مفيدة للمنظمة وأصحاب المصلحة ويتصف بالابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر.
(الجمعية الأمريكية للتسويق، 2008).

2.6.1 الميزة التنافسية:

هي كل شيء يجعل المنظمة في وضع أفضل عند مقارنتها بالمنافسين الآخرين، فعندما تقوم المنظمة بنشاط معين تعجز عنه المنظمات المنافسة او تمتلك أشياء تتمنى المنظمات المنافسة امتلاكها.
(الكردي، 2016)

3.6.1 الثقافة التنظيمية:

هي نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى وتتكون من مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها.
(العاجز، 2011)

7.1 تنظيم الدراسة:

يتكون البحث من خمسة فصول حيث اشتمل الفصل الاول علي مقدمة عامة عن الموضوع البحث، تساؤلات البحث، اهداف البحث، اهمية البحث من الناحية النظرية والتطبيقية، التعريف الاجرائي للمتغيرات.

الفصل الثاني ادبيات الدراسة فيحتوي علي اربعة مباحث :التسويق الريادي ، الميزة التنافسية ، الثقافة التنظيمية، العلاقة بين المتغيرات بينما يتناول الفصل الثالث :منهجية البحث ، عرض نموذج

الدراسة، فرضيات الدراسة، عرض مجتمع العينة، قياس متغيرات الدراسة، مصادر جمع البيانات، صدق وثبات الدراسة، والاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج حيث يحتوي الفصل الرابع علي : تحليل البيانات، تحليل بيانات كل متغيرات الدراسة، ويشمل علي :البيانات الشخصية، تحليل الاعتمادية، التحليل الوصفي، تحليل الارتباط والانحدار بالإضافة الي اختبار الفرضيات بينما يشمل الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات، الخاتمة، المصادر، الملاحق.

8.1 الخلاصة:

في هذا الفصل تم عرض مقدمة شاملة عن موضوع الدراسة، مع توضيح مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلات الدراسة من واقع الفجوات المستخرجة من مشكلة الدراسة، كذلك تمت صياغة أهداف الدراسة، مع تم تبيان الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة، بالإضافة لتوضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وسوف يتم في الفصل الثاني تعريف متغيرات الدراسة نظرياً.

الفصل الثاني

الإطار النظري

0.2 مقدمة:

في هذا الفصل سلطت الدراسة الضوء على ثلاثة مفاهيم رئيسة في الدراسة هي مفهوم التسويق الريادي، نشأته، اختلافه من التسويق التقليدي وأبعاده، كما تناولت مفهوم الميزة التنافسية وأهميته وأبعاده وطرق قياسه. بجانب العلاقة بين مفاهيم الدراسة. والأثر المعدل للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة.

1.2 التسويق الريادي:

1.1.2 تمهيد:

إن التسويق الريادي هو محاولة جادة ضمن إطار متكامل و متناسق لصياغة تأطير مفاهيم التسويق في عصر التغيير والتعقيد وضبابية الظروف المستقبلية والتناقض بين بعض عناصر البيئة وتناقص الموارد، وهو حقل قادر على برهنة نجاحه من مرحلة نمو المنظمة و مرحلة نضوجها. وبناءً على ما تقدم يستلزم الأمر الاخذ بالاعتبار إلى أهم التعاريف التي وردت عن التسويق الريادي التي تناولها الباحثون.

2.1.2 مفهوم التسويق الريادي:

وصف كل من (Becherer, Haynes& Helms, 2008) بأنه عبارة عن إجراءات عمليات الشركات عند تطوير طرق جديدة ومبتكرة لتسويق منتجاتها و خلق القيمة للعملاء في ظروف السوق المتغيرة والمضطربة وغالباً ما تخضع لقيود الموارد.

كما عرفه (أبو فارة، 2010) على أنه وظيفة جوهرية ومجموعة من الأنشطة الحيوية التي تقود إلى الابداع والابتكار، و هو عنصر حرج يساعد المنظمة للوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية. وأورد (Morries et. al, 2000) في تعريفه للمفوم بأنه المبادرة في تحديد الفرص واستثمارها واكتساب العملاء المربحين والمحافظة عليهم من خلال مدخل الابداع وإدارة المخاطر وتعظيم الموارد وخلق القيمة. أما (Miles & Darroach, 2006) يضيفان أنه هو الطريقة لخلق قيمة متفوقة في السوق ودعم الابداع لخلق منتجات واستراتيجيات تتلائم مع حاجات العملاء، وأيضاً هو السعي نحو اقتناص الفرص و تحويلها إلى افكار عملية وسوقية و أن كل مدخل من المدخلين "الريادة و التسويق" ويتسم بخصائص الابداع و الابتكار في توجهاته ومدخله الادارية و تحقيق القيمة المضافة من خلال الاستثمار الفعال للوقت و الأموال و الجهود و المهارات كما وضحه (knight, 2002).

و يرى كل من (Collinson & Shaw, 2001) أن التسويق الريادي هو الذي يتصف بالإستجابة للسوق و القدرة الحدسية إلى توقع التغيرات في طلبات العميل. أما (جواد و كاظم، 2014) قد عرفاه على أنه هو الإستجابة إلى السوق و الدخول إليه بالإستباقية و استغلال الفرص، و الإبتكار و خلق العمليات المنظمة بإتجاه توقع طلبات العميل الذي يحقق الفائدة للمنظمة.

و يضيف (Nassif, 2010) انه هو استثمار البعد الثقافي لمواقف الريادة في تطوير نموذج يوضح تأثير الثقافة بمواقف الريادة لإنجاح المجازفات الجديدة في خلق السلوك الريادي و تطويره المرتبط بالتسويق.

وأيضاً عبر عنه (جابر، 2012) بأنه المبادرة في فهم وادراك حاجات العملاء والعمل على اشباع حاجاتهم و مواكبة توقعاتهم بطريقة فريدة ومبتكرة من خلال تبني استراتيجيات تسويقية مبدعة ومميزة لا تخلو من المخاطرة المدروسة وصولاً إلى التميز فيما تقدمه للعملاء من منتجات وعروض قادرة على خلق القيمة المميزة لهم.

ونتيجةً لما سبق عرضه من تعاريف، تم التوصل للتعريف الشامل للتسويق الريادي كما ورد عن (Kraus et al., 2010) "بأنه عبارة عن عملية تنظيمية، ومجموعة من العمليات لإيجاد وتقديم القيمة للعملاء، وإدارة العلاقات معهم بالطريقة التي تفيد المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، والتي تتسم بالإبتكار، المخاطرة والمبادرة ويمكن إدارتها من غير الموارد".

3.1.2 نشأة التسويق الريادي:

بدأ التطور التاريخي لهذا المفهوم منذ عقدين، أما العمل المبكر في هذا المجال فقد ركز على قضايا متداخلة بين نظريات العمل التقليدية، وتشير المعلومات ان المصطلح ظهر في اعقاب الحلقة الدراسية التي اقامتها جمعية التسويق الامريكية والمجلس الدولي للاعمال الصغيرة، وبعد فجوة زمنية قصيرة تم تنظيم عدد من الندوات وورش العمل امتدت إلى عام 1989م وبشكل دوري، وقد أسهمت هذه المنقلبات في تقديم عدد من الأوراق البحثية والمسارات التطبيقية في العمل التسويقي بهذا الخصوص وإمتدت البحوث والدراسة حتى عام 2006م، عندما عقدت لقاءات مشتركة ما بين جمعية التسويق الامريكية وأكاديمية التسويق في المملكة المتحدة للمعنيين في المجال التسويقي في كل من استراليا، نيوزلندا والمانيا وتم التركيز على توضيح مفهوم التسويق الريادي بشكل اكثر وضوحاً ما هو عليه في مرحلته السابقة (البكري، 2014)

ووصفه (Kraus et al.,2010) بأنه أداء الأنشطة التسويقية مع نمط التفكير في اتخاذ القرارات الريادية بغض النظر عن حجم المنظمة او عمرها.

وفي عام 2005 في قمة تشارلستون وضح ان التسويق يعتبر العنصر الثاني المسيطر على ريادة الاعمال لذلك وجهت الجهود لدمج المفهومين معاً (Ionita,2012).

4.1.2 مقارنة بين التسويق الريادي و التسويق التقليدي:

1. الفلسفة التسويقية:

يهتم التسويق التقليدي بالمنتج و خصائصه، اما التسويق الريادي فانه يهتم بدرجة كبيرة بمضامين و متطلبات مدخل إدارة العلاقة مع العملاء و تعد العلاقة معهم أداة رقابة نموذجية لتقييم نجاح هذه المنظمات في تحقيق اهدافها.

2. الدور الأساسي:

يركز التسويق التقليدي على تحقيق ممارسة عمليات التبادل و الرقابة على السوق، أما التسويق الريادي فإنه يركز على الاستمرار على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الابتكارات التي تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للعملاء.

3. القيمة المضافة:

في التسويق التقليدي تُبنى على مدخل الميزة التنافسية المركزة على اعتبارات التكلفة، أما في التسويق الريادي يستخدم الابداع و الابتكار بدرجة كبيرة لتحقيق فروق واضحة و جوهرية من خلال البرامج التسويقية.

4. دور المسوق:

في التسويق التقليدي دوره هو التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي و بناء العلامة التجارية للمنتجات لبلوغ الاهداف الموضوعية، بينما في التسويق الريادي فيلعب المسوق كوكيل للتغيير داخل المنظمة و خارجها و يهتم بطرح الاصناف المبتكرة. (أبو فارة،2010).

5.1.2 أهمية التسويق الريادي:

وضح كل من (Miles & Hills, 2008) & (kotler, P .. & Armstrong, G , 2001)

أهمية التسويق الريادي من خلال عدة نقاط جوهرية وهي كالآتي:-

1. يعد هذا النوع من التسويق مهم جداً للمنظمات و التي لا زالت في المراحل الأولى لتطور المنظمة و طرح منتجاتها إذ يتطلب ذلك استخدام التسويق الريادي.

2. التسويق الريادي حقل معرفي قادر علي برهنة نجاحه في مرحلة نمو المنظمة في ومراحل

نضوجها ويعمل علي تحقيق الدمج بين الواجه الرئيسية للتطورات الحديثة في الفكر التسويقي و

الممارسات التسويقية من جهة والتطورات الحديثة في فكر و ممارسات الريادة من جهة اخرى وهذا يؤدي إلى تحقيق بناء متكامل واحد.

3. بات هذا النوع من التسويق مهما جدا في المجالات الاكاديمية ، إذ بدأت تدرك تلك المنظمات

الاكاديمية اهمية هذا النمط من التسويق و ايضاً تدرك أهمية هذا الحقل المعرفي (التسويق

الريادي) وتوجه الي التغيير و التجديد وقد زاد الاهتمام بالتسويق الريادي في كثير من دول العالم وخاصة المتقدمة منها كإجراء المؤتمرات وزيادة النشاط البحثي في هذا الحقل.

4. تزداد أهمية التسويق الريادي عندما تتسم الاسواق بدرجة عالية من الحرية الاقتصادية والتي

تجعل العملاء يتمتعون بخيارات واسعة للاختيار من بين المنتجات المتاحة في الاسواق و تؤدي

إلي تزايد تنافس المنظمات فيما بينها للنيل بالفرص من خلال عمليات التبادل المربحة مع

العملاء.

5. هناك مؤشرات و دلائل كثيرة توضح تصاعد أهمية التسويق الريادي و دوره كعنصر من عناصر

النجاح الرئيسية في المنظمات.

6.1.2 كفاءات التسويق الريادي:

يمكن تعريف الكفاءة على أنها سمة أساسية في الشخص تساعد على أداء الأنشطة بصورة فعالة و متفوقة كما ورد عن (Armstrong, 2006).

نظراً للقرارات المتنوعة والمختلفة التي يتخذها رواد الاعمال، يجب الاخذ بالاعتبار القرارات المتعلقة بالتسويق، ويحتاج إتخاذ هذه القرارات إلى كفاءات تسويقية محددة تختلف عن الكفاءات التسويقية التقليدية.

يمكن تعريف الكفاءة التسويقية كما ورد عن (فريد، 1998) هي الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات.

ونسبةً للطبيعة الديناميكية للسوق و يجب للمسوقين تحسين مهاراتهم في التسويق الريادي وهذه العملية تسمى بالتعلم التجريبي (EL) و هو يختلف عن التعلم الرسمي و يتكون من اربعة عناصر وهي:

▪ المعرفة knowledge (k):

تشير المعرفة إلى وجود معلومات محددة حول أسواق و منتجات المنافسين و العملاء.

▪ التجربة Experience (E):

نعني بها الزمن (عدد السنوات)، و يمكن وصفها بأنها أكثر عمقاً و إتساعاً، و تتطلب التجربة

العمل في نفس المجال لمدة طويلة، مما يساعد الرواد للتعلم من أخطائهم و إدراك ما هي خصائص

المنتجات الجاذبة و تمكنهم من تبرير التغيرات التي تحدث في إستراتيجيات المنافسين، تساعد التجارب

الرواد معرفة موقفهم الحالي، و تشجعهم على تجربة أفكار جديدة و يسمح لهم ذلك تطوير أنفسهم.

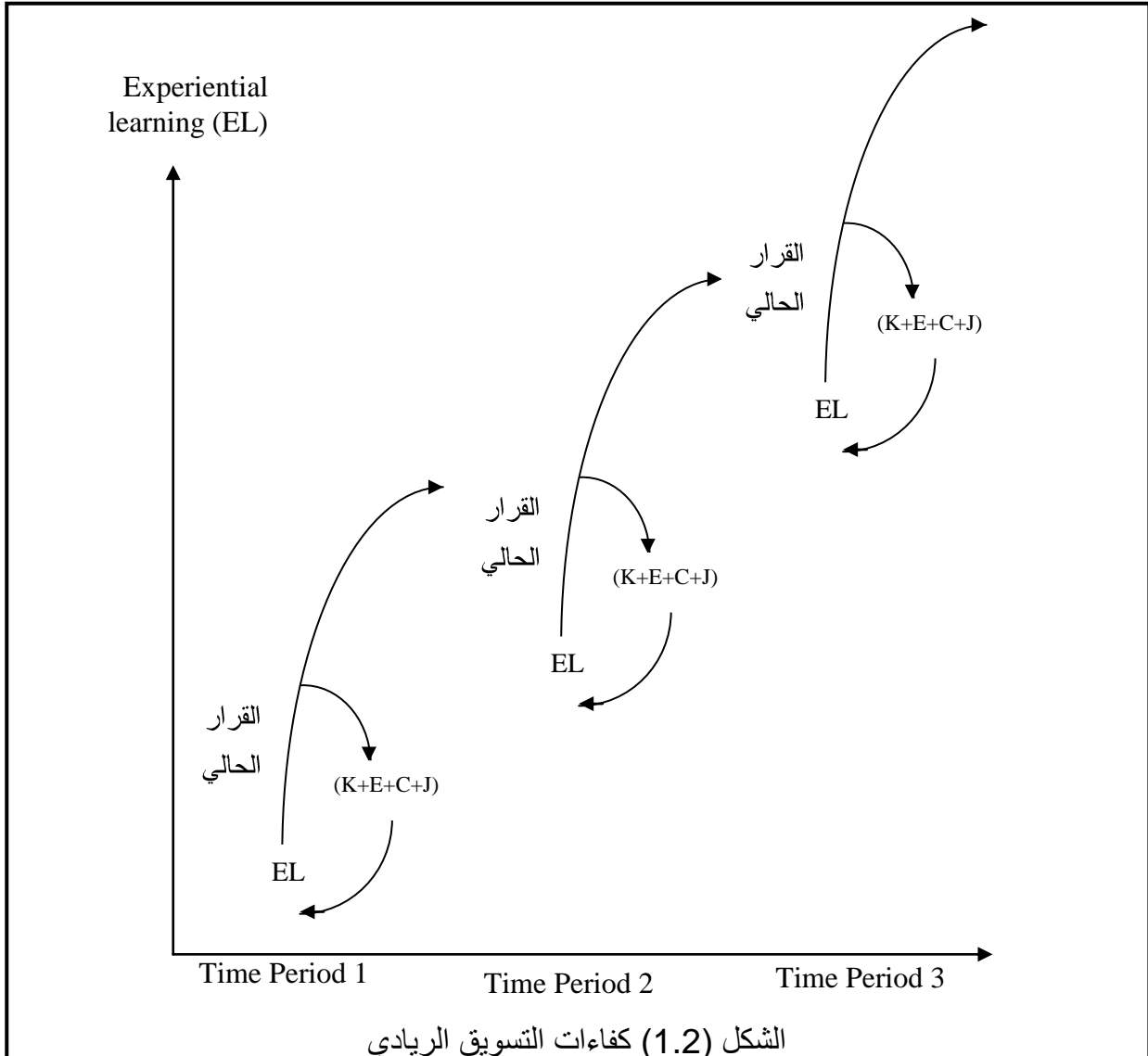
■ الاتصال Communication (C):

تتبعني به نوع الإتصال المستخدم و تعتبر الإتصال من أهم مصادر المعلومات و يساعدهم على معرفة المجال الذي يجب التركيز عليه.

■ الحكم Judgment (J):

يشير إلى تفاعل العناصر التي سبق ذكرها (المعرفة، التجربة و الاتصال) و يساعد الحكم على اتخاذ القرار المثالي في الموافق المحددة.

يوضح النموذج أدناه التدرج الزمني للتعلم التجريبي:



7.1.2 أبعاد التسويق الريادي:

الأبعاد التي يتضمنها التسويق الريادي تتعلق بالعلاقة التبادلية بين الريادة و التسويق، و بعد مراجعة

العديد من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول عدد الأبعاد.

لقد تناول عدد من الباحثين أبعاد التسويق الريادي فمنهم من عددها 5 و آخرون 7، أما في هذه

الدراسة ركزنا فقط على الأبعاد التي اتفق عليها معظم الباحثين و هي:

(الابتكار - المبادرة - تحمل المخاطر - خلق القيمة-قوة العملاء).

التأكيد للعميل.	القرب من السوق	نمو التوجه	التسويق الإبداعي	التوجه الريادي	تعظيم الموارد	اقتناص الفرص	خلق القيمة	الابتكار	تحمل المخاطر	المبادرة	RESEARCHERS & YEARS
DIMENSIONS											
*					*	*	*	*	*	*	Shchebera, Beal & Chechota 2015.
			*	*				*		*	Whalen 2015.
	*	*					*				& Hills 2016. Kilenthon, Hultman
*			*		*	*	*		*	*	العطوي 2013.
*					*	*	*		*	*	الكناني 2013.
*					*	*	*	*	*		صادق 2010.

جدول (1-2) ابعاد التسويق الريادي

أولاً: المبادرة:-

عرفها (Bateman & Crant, 1993) على أنها هي الظروف البيئية التي تعمل فيها المنشأة، و التي يمكن أن تؤثر في بيئتها؛ و ذلك يعني مقدرة المنشأة على تحقيق ميزتها التنافسية من خلال التغيرات الداخلية بتحسين و تقييم أداء نشاطاتها و عملياتها بصورة سليمة (Andersen at el.,2010) وأضاف كل من (Morries, Schindehutte & Laforge, 2002) أن من طرق المبادرة إجراء تعديلات في أساليب الإنتاج، البيع والتوزيع.

وذكر (Miles & Darroch, 2006) إن المنظمات الريادية تقدم فهماً عميقاً للتسويق للفرص التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، فهم يرون الفرص ضمن المنتج أو سوق أو مجال تكنولوجي لذا فهم أول من يستغلون الفرص النموذجية والمنظمات الأخرى تتبع المنظمة الأولى و بسبب المبادرات التسويقية تمثل إشارة للمنافسين المحتملين، فتحفز المنافسين لفحص فرص السوق نفسها.

إن قدرة المنظمات الريادية ستكون المحركة الأولى لأنها لديها إستراتيجية ثقافة عمليات التسويق الريادي، ويتطلب للمنظمة التوجه للفرص على نحو ثابت ودعم الإبداع لخلق قيمة مضافة للعملاء الحاليين ومالكين المنظمة الريادية.

ثانياً: الابتكار:-

اشار (حسن،2001) إلى أن الابتكار هو تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة و كلمة

تنمية هما تشمل العملية كلها ابتداءً من الفكرة، ثم إدراكها إلى جلبها للمنظمة ثم تطبيقها. أما

(عبود،2003) فإنه يرى أن الابتكار هو قدرة المنظمة للتوصل إلى كل ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر

وأسرع من المنافسين في السوق.

ويضيف إليهما (Fiore, et al., 2013) أن الابتكار في التسويق يتضمن العمل على تحقيق مستوى جديد من الجودة في المنتجات والخدمات والعمليات وكذلك أيضاً في فرص الشركة الجديدة نسبة للتغيرات اليومية في الإتجاهات السوقية على المنتجات القائمة، ويرى أن نجاح الأسواق في الشركات يعتمد على وجود الابتكار في أداء أعمالها.

أما (Carson & Gilmore,2000) أشاروا إلى وجود عدة درجات متفاوتة ومختلفة من الإجراءات الابتكارية الناجحة للشركات في الأسواق تتراوح من بين إنشاء أسواق جديدة ومبتكرة أو إضافة الابتكار للأسواق الحالية، والفرق بين البعدين مقدرة بعض الأسواق لخلق حلول جديدة تماماً من خلال العلاقة مع العميل وإستخدام المعارف وتركز الشركات الصغيرة على الابتكار لأنه لا تمتلك الموارد اللازمة لتلبية معايير الصناعة.

ثالثاً: خلق القيمة:-

إن خلق القيمة هي مسألة جوهرية وإن واجب السوق هو إكتشاف مصادر قيمة العميل الغير مكتشفة و خلق مجموعات فريدة من الموارد من أجل إيجاد القيمة ومسؤولية السوق الدائمة تتعلق بإكتشاف كل عنصر من العناصر المتعلقة بالسوق في عملية البحث عن الموارد الجديدة لقيمة للعملاء كما أشار (Morries, et al., 2002) .

أما (Miles & Darroach, 2006) فقد ذكرا أهمية فهم حاجات العملاء على المدى الطويل لاستمرارية الأعمال، فالمنظمات الريادية تدرك أهمية خلق القيمة والحاجة لتزويد العملاء والمالكين قيمة أفضل من عروض المنافسين. يفترض أن القيمة يمكن اضافتها بواسطة زيادة عرض المنفعة في المنتج، المنافع المتعلقة بالسمعة وغيرها ..

فالمنظمات الريادية لديها القدرة على تحديد الفرص الريادية و استغلالها بواسطة دعم الابداع وتحسين فوائد العروض او تخفيض تكلفة العروض نتيجة للقيمة المتفوقة المقدمة للعميل.

رابعاً: قوة العملاء:-

قوة أو كثافة العملاء ينظر اليها باعتبارها محركا اساسيا في المنظمة وهذا ما يعرف بالتوجه التسويقي القائم على العملاء "باستخدام مناهج مبتكرة" لانشاء وبناء علاقات مع العملاء والمحافظة عليها، وأشارت العديد من الدراسات الى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تضع مزيدا من التركيز على العميل، غير انه اشير ايضا الى ان التوجهات العميل قد تعوق تحقيق اختراقة الابتكارات لانشاء اسواق وتعطيل التوازن، نسبة لان هذه التغييرات الجذرية للعملاء كما ورد عن (Becherer et al., 2008). وأوضح (Morris et al., 2002) أن التسويق الريادي يتضمن الحاجة لاستخدام مناهج إبتكارية لكسب ثقة العملاء ولاحفاظ بهم وتنمية الثقة تتطلب التركيز على الاساليب الابتكارية في إقامة علاقات جديدة، أو استخدام العلاقات القائمة لإنشاء أسواق جديدة وتساعد تقدير قيمة حياة العميل للمنظمة (lifetime value) القرارات المتعلقة بالاستثمارات ومستويات التخصيص، كما إن فلسفة العلاقات مع العملاء تنتج عنها قاعدة معرفية ديناميكية تسهل معرفة التغيرات في حاجات العملاء و متطلباتهم.

خامساً: تحمل المخاطر:-

يرى (Durcker, 1988) ان منظمات الاعمال التي تسعى إلى تقليل مخاطرها للحد الأدنى، ولكن إذا كان سلوكها محكوماً و موجهاً بمحاولة تجاوزها او التهرب منها فقد ينتهي بها الحال إلى اختيار اكبر المخاطر وأقلها معقولة و قبولاً، فهمالك سبب يسوغ عدم القيام بأي عمل اذا ارادت المنظمة السلبيات التي ترافق او تنجم عن القيام بأي شيء. فالمخاطر مهما كانت مهمة فهي ليست قاعدة للعمل وإنما قيد عليه فالأعمال التي تقوم بها المنظمة يجب ان تكون منتقاة ومختارة لزيادة الفرص.

أما (Morris et al., 2004) يشير إلى أن قوة تحمل المخاطر تتضمن القدرة على استخدام موارد محدودة واستغلالها لاقتناص الفرص الكبيرة بناءً على استراتيجيات الأعمال في ظل الظروف الغامضة، وأضاف كل من (Miles & Darroch, 2004) أن الشركات التي تتبنى عمليات التسويق الريادي تعمل دائماً على حساب وقياس المخاطر وتقبل المخاطر المفهومة المتعلقة بالابتكار في نفس المجتمع، التكنولوجيا، والبيئة الإقتصادية، ويعتبر التحالف مع الشركات الأخرى من أساليب إدارة المخاطر لتوفير القدرات و تقليل المخاطر إلى الأطراف الأخرى.

2.2 الميزة التنافسية

0.2.2 تمهيد:

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية الى Chamberlin سنة 1993 لكن يمكن اسناده الى سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة التنافسية حينما وصف Schendel و Hofe الميزة بانها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد (الزغبي 2005).

ويعتبر مايكل بورتر M.Porter اول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا ان التنافس انما يتم بين المؤسسات نفسها، وقد عرف بورتر الميزة التنافسية بانها "تنشأ أساسا من القيم التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزيائنها بحيث يمكن ان تأخذ أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية او بتقديم منافع متفردة في المنتج تعرض بشكل واسع الزيادة السعرية المعروضة" (مرسي، 1998).

وقد حاولت ادبيات الاستراتيجية تقديم التفسيرات والمسوغات التي توضح مصادر الميزة التنافسية منذ إطلاق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مطلع الثمانينيات حيث قدم بورتر مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الاعمال وأشار الى ان العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الاعمال هو الموقف التنافسي لها.

كان مفهوم الميزة التنافسية هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين والاداريين حتى منتصف السبعينيات حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية وأصبح التحدي الذي يواجهه جال الاعمال هو تحويل الميزة النسبية الى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج والتي تستند الى مهارات بشرية عالية وقاعدة علمية قوية (مرسي، 1998).

1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية:

على الرغم من كثرة العلماء الذين بحثوا في تعريف الميزة التنافسية وخاصة بعد ظهور كتابات بورتر والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات.

الا انه لا يتوافر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة

والبعض الاخر يربطه بمستوى الابداع والتميز او معدل النمو والإنتاجية لدى الشركة او المؤسسة.

فقد عرف بورتر (porter,1998) الميزة التنافسية بانها" الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة

وتكون أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا أي في المؤسسة بمفهوم أوسع".

ويرى (Pietrsen,2010) ان الميزة التنافسية تعني تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة

التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج".

ان الفجوة او القيمة التي تخلقها مؤسسة تقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج وبالتالي

تستحوذ المؤسسة على ميزة تنافسية وتحقق ربحية اعلى عندما تخلق قيمة اكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعله المنافسون مع مراعاة تكاليفها.

وأشار (Liu,2003) الى ان الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة من منظور سوق المنتج

الذي يجلب اكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك ان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق.

ويوضح (محسن والنجار، 2004) بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة او

ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفؤ ومستدامة يمكن المحافظة عليها

باستمرار وعرضها او تقديمها بشكل أفضل من الاخرين

ويؤكد (Evans,et,2007) بأن الميزة التنافسية تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز او اكثر بأسلوب ناجح وربحية افضل.

كما أورد (Pitts and Lei,1996) بانها استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية بلديها في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.

ويعرف (السلمي، 2001) الميزة التنافسية بأنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد

والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين أحدهما: انتاج قيم ومنافع للعملاء اعلى مما يحققه المنافسون ، والآخر: تأكيد حالة من التميز والاختلاف ما بين المنظمة ومنافسيها. كما يضيف (الايوبي،2014) انها قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء من خلال توليد الموارد والقدرات لداخلية الفريدة والتي تعطي المنظمة تفوق نوعي وفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية الاداء.

ويرى (Mc.Fetridge) ان الميزة التنافسية لمنشأة ما يمكن ان تتحقق في حالة ما إذا كان

باستطاعتها ان تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والارباح مقابل انخفاض التكاليف وارتفاع الحصة السوقية دون ان يكون ذلك على حساب الأرباح (بومدين،2006).

والميزة التنافسية هي مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والابداع للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والفنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المشترين للسلعة كعلامة فارقة يدركها الزبون في المنشأة او في المنتج وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها (مرسي،1998).

وكذلك ذكر (عدنان، 2003) انها القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر

المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

وتعرف أيضا بانها قدرة المنظمة على صيانة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تمكن من تطبيق استراتيجياتها التنافسية (ابوبكر، 2006).

2.2.2 أهمية الميزة التنافسية

- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمات لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وبما يعني انه سيكون لها عملاء أكثر وولاء مما يجعلهم اقل تعرضا لهجمات عروض المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والارباح من جهة أخرى.
- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمتلكها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تعتبر معيار مهم لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها (خوجلي، 2015).
- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع والعلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي الى تخفيض التكاليف للسلعة او العلامة التجارية.
- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة ومنافذ توزيع جديدة وتطوير سلع وخدمات جديدة (الكردي، 2016)

3.2.2 خصائص الميزة التنافسية:

حسب (Barney,1991) تسهم الموارد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تتسم بهذه

الخصائص:

- يجب ان يسهم المورد في خلق القيمة للمنظمة بعدة أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية.
 - لابد ان يكون المورد غير قابل للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكه.
 - عدم استبداله بمورد آخر مماثل له.
 - يجب ان يكون المورد نادرا او فريدا او مميزا ضمن المنافسين الحاليين او المحتملين للمنظمة (المطيري،2012).
- ويؤكد (الغالبى وادريس، 2009) ان خصائص المزايا التنافسية يجب ان تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر لذلك يمكن تجسيدها في الاتي:
- ان تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تحقق سبق على المدى الطويل وليس على لمدى القصير فقط ان الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين في فترات زمنية مختلفة.
 - ان تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
 - ان يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد (الكردي،2012).

4.2.2 مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية و نذكر منها ما يلي:

1. الابداع: وهي محاولة الابداع في عملية صناعة المنتجات والتي من خلاله تتم المنافسة بحيث تكون السلع ذات قيمة جديدة على بيئتها المحيطة ومن الأمثلة على ذلك ما يحدث من منافسة على مستوى الأجهزة الذكية بين شركتي أبل وسامسونج ومحاولة اظهار كل منهما سلع تتفوق على الأخرى وذلك مكن اجل السيطرة على السوق العالمية.
2. الزمن: يعتبر عامل الزمن عامل مهم واساسي في عصرنا الحالي الذي هو عصر السرعة بحيث يجب على المنشآت توفير سلعها الى زبائنها بشكل سلس وسريع لان عامل السرعة هو جاذب للزبائن واحد عوامل نجاح الميزة التنافسية (نزال واخرون،2011).
وحسب (الغالبى وادريس،2009):
 1. المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة او رصيد خبرة وتجارب ودراسات فرد او مجموعة من الافراد في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ومنه فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة.
 2. المصادر الداخلية: وهي المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية قنوات التوزيع الموجودات وغيرها كذلك تأتي الميزة التنافسية من المنظمات الادارية المستخدمة والمطورة مثل أساليب التنظيم الإداري طرق التحفيز مردودات البحث والتطوير والابداع والمعرفة.

3. المحيط العام للمنافسة: ان وجود المنافسة في القطاعات الصناعية يتعلق دائما بالبنيات التحتية وشدة هذه المنافسة تتعلق دائما بالمنافسين الكامنين وبالتهديدات من السلع البديلة الأخرى وبحسب بورتر فهناك خمسة قوى تحدد مستويات المنافسة وهي شدة المنافسة والتحديات من الداخلين الجدد وقوة المفاوضة من طرق الزبائن وأيضا قوة المفاوضة من المحتملين (الخالدي 2015).

5.2.2 معايير الميزة التنافسية:

تعتبر معايير الميزة التنافسية من المؤشرات الجودة الإدارة وتتمثل في النقاط التالية كما ورد عن (تيراب، 2015):

1. مدى تثبيت مفهوم الجودة الشاملة.
2. مدى تفويض وتمكين العاملين.
3. مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وكمية التخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة للمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة.
4. الاهتمام بالبحوث والتطوير.
5. زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المنظمة وقطاعاتها.
6. مدى توافر العمالة والمهارة.
7. فعالية إدارة التكاليف.
8. الحصة السوقية ونسبتها الى اجمالي الطلب الفعال في السوق.
9. القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية. (خوجلي، 2009)

6.2.2 أبعاد الميزة التنافسية:

1- التكلفة:

عرفها (التلباني واخرون، 2012) انها قدرة الشركة على تقديم منتجاتها بتكلفة اقل من الشركات المنافسة.

من خلال القيام ببعض الإجراءات مثل تخفيض أسعار المنتجات والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للشركة من خلال استكشاف موارد رخيصة المنشأ، واستغلال وفرة المتعلمين او استخدام التقنيات الحديثة للتقليل من التكاليف والتخلص من الروتين، وغيرها من الأمور التي تساعد على تقليل التكلفة (المبيضين، 2013).

وحسب (الدهدار، 2006) تعني قدرة المنظمة على تقليل تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها مقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة للمنظمة والتي تعد مصداقاً هاماً للتميز في انخفاض التكلفة (الغصين، 2014). بين (Evans, 2007) بان الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفؤ للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والابداع في تصميم المنتجات واتقان العمليات اذ يعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم واسناد استراتيجيات الشركة ليكون لها تميز في مجال الشركة (المطيري، 2014).

2- التمييز:

أورد (التلباني واخرون ، 2012) ان التمييز هو قدرة الشركات على تقديم التفرد عن غيرها من الشركات في نفس المجالات الأخرى المنافسة سواء كان ذلك من خلال التفرد بنوعية المنتج او طبيعة الموارد التي تملكها وقدرتها على الاستمرارية من خلال تقديم افضل الخدمات والمنتجات بشكل يصعب

تقليده والتميز فيه سواء ان كان ذلك بتقديم منتج بنفس المواصفات خال من العيوب والشوائب بحيث تكون قادرة على التفرد في المخرجات قياسا للبدائل المطروحة (المبيضين ، 2013).

عرفه (best 1997) بانه تقديم الشركة لمنتجات فريدة مختلفة عن المنتجات الأخرى المنافسة، وذلك من خلال تقديم خصائص فريدة للمنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في الأسواق (المطيري، 2014)

أوضح (بو عزة، 2012) انه تقديم الشركة لمنتجات او خدمات من الصعب محاكاتها من قبل المنافسين او عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول للتميز من أهمها الموارد المالية والبشرية والإمكانات التنظيمية. (ناصر، 2014)

3- المرونة: المرونة تعني قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من عميل إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير (العلي، 2000)

أورد (شلاس وآخرون، 2011) تطوي بعض المنظمات عملياتها بسرعة للاستجابة لطلبات العملاء ويعتبر زمن تقديم الخدمة عاملا هاما يحدد مستوى جودة الخدمة وما يرتبط بها من تكاليف(الغصين، 2014).

وقد عرف (Shimzn,2004) المرونة بانها قابلية المنظمة في تحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات (الشبلي، 2014).

ويشير (Steven Son,2007) بان المرونة يقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة

للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج او التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون عرف

(Krajewski and Ritzman,2005) أن المرونة تتعلق بعمليات الشركة التي تمتلكها من الاستجابة

السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة (المطيري، 2014).

3.2 الثقافة التنظيمية:

0.3.2 تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، وتعتبر من أهم المحددات التي تعمل على نجاح المنظمة أو فشلها.

وتمثل الثقافة التنظيمية بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع فهي المكونة لشخصية المنظمة التي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات سنتطرق في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالعمل وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها.

1.3.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرى (رضوي،2009) أنها عبارة عن منظومة متكاملة من القيم والتقاليد التي يشرك في ادراكها والتعبير عنها والايمان بها لكل افراد التنظيم بغض النظر عن المستوى الإداري ،وأشار(أوبكر،2008م) على انها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية اعضاء المؤسسة وادركتاهم مما يؤثر على اسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الادارة وتحقيق الاهداف ،أما (خلف، 2013م) فيبين الثقافة التنظيمية هي المبادئ الاساسية التي اخترعتها واكتشفتها جماعة معينة بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيها يخص التأقلم الانسجام او التكامل الداخلي.

ويعرفها(Schien,2007) بانها مجموعة المبادئ الاساسية التي تشكلها جماعة معينة وذلك بهدف

التعود علي حل بعض المشاكل فيها يختص بالتأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي

وهذه المبادئ الأساسية التي يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك علي أنها الطريقة الملائمة للقدرة علي التفكير والاحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي اذا ظهرت المبادئ في شكل قيم معلنة او رموز وعادات وغيرها من العناصر ، كما تعرف من وجهة نظر (مدحت ، 2007م) بانها إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها الموظفون في المنظمة. ويرى (Pillarand,1997) بلأنها المبادئ الأساسية في التي اكتشفتها او كونتها الجماعة اثناء حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي الاندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء باعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وفهمها .

2.3.2 الأهمية:

1. تخلق ضغوطا على الموظفين على المنظمة للمضي قدما والتصرف بطريقة تتناسب وتتسجم مع الثقافة السائدة للمنظمة فالثقافة التنظيمية توجد شعور واحساس بالهوية التنظيمية بالنسبة للموظف في المنظمة ويساعد في خلق التزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم.
2. تعمل على توسيع افق الموظفين على الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيهاي انها تشكل إطار مرجعيا يقوم الافراد بتفسير الاحداث والانشطة في ضوءه .
3. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن بقية المنظمات وتحقيق انتماء الافراد للمنظمة وتحقيق التوازن بين مختلف مصالح الموظفين وتحفيز الطاقات لتحقيق الاهداف الكبرى للمنظمة .

3.3.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

1. التسامح مع المخاطرة لمدي تشجيع الاعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر.
2. الثقافة انسانية واجتماعية باعتبار الانسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل والناطق.

3. متشابه الشكل ومتنوعة المضمون عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب ومعهما اختلفت درجة نموها او تخلفها ومهما اختلفت تصنيفاتها والاسس المستعملة في ذلك فان يمكن وجود انظمة متشابه كنظام الاكل والملبس ونظام الاسرة .

4. الثقافة متواصلة ومعبرة باستمرار تتميز الانماط الثقافية باستمرار وهذه التغير يختلف من سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها وانفتاحها على ثقافات اخري كما يمكن لثقافة ان تتقرب نهائيا عن طريق غرو ثقافات اخري ولا نستطيع مواجهتها او عن طريق الغزو والفتوحات اين م يتم اندماج المجتمعات لتعطي انماط ثقافية جديدة .

4.3.2 تكوين الثقافة التنظيمية:

تساهم العديد من العوامل في تكوين ثقافة الشركة، و اوضح (البيساني،2014) منها:

1 - منشئ الشركة:

قد تعزي ثقافة المنظمة ولو جزئيا الي شخص او الاشخاص الذين أنشئوا الشركة وغالبا م يظهر بينهم شخصية ديناميكية و قيم مهيمنة قوية وواضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل ونقل اتجاهاتهم وقيمهم للعاملين الجدد بالشركة مما ينتج عنه القبول وجهات نظرهم متي ظهرت بالمنظمة وتظل آرائهم موجودة طالما انهم يعملون في الشركة .

2 -التأثر بالبيئة الخارجية:

تتأثر خبرة المنظمة بالبيئة الخارجية فتنمو ثقافة المنظمة لكي تجد لها مكان مناسب في الصناعة التي تعمل بها او الاسواق التي تتعامل معها .

3 الاتصال بالعاملين الاخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية بالاتصال بمجموعات العاملين مع بعضهم البعض فالثقافة تقوم علي الفهم المشترك للظروف والاحداث التي يوجهها العاملون بالمنظمة والذين يكون لهم فهم واحد للأحداث والانشطة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.

ويرى (العطية، 2003) الثقافة التنظيمية ويبين أنها تتكون من:

1. يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم .ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

2. أنهم يعلمون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

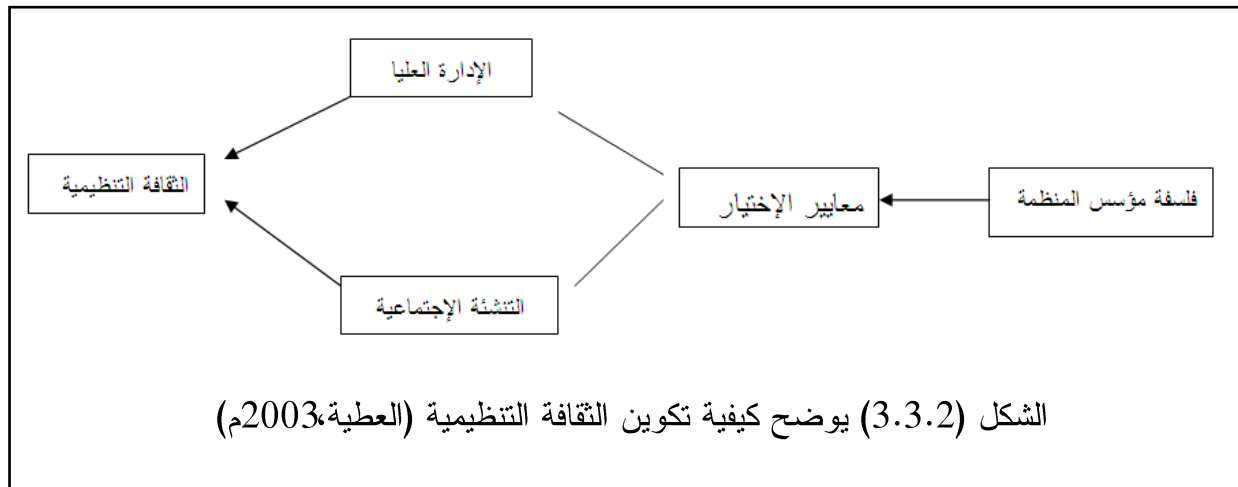
3. فإن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم،

و بذلك يدخلون معتقداتهم و قيمهم و افتراضاتهم في المنظمة، وحينما تنجح

المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، و

بذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة المنظمة.. ويمكن توضيح كيفية تكون الثقافة

التنظيمية من خلال الشكل التالي:



الشكل (3.3.2) يوضح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية (العطية،2003م)

4.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

1.4.2 العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية:

أوضحت دراسة (غازي المطيري، 2015) الى مدى أهمية تأثير التوجه الإبداعي الذي يركز على تأثير الابداع وتطوير الأفكار الجديدة والذي من خلاله تكون المنظمات قادرة على تحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد وتمكنها من وضع قرارات مناسبة واستراتيجيات تدعم أداء في مختلف الوحدات الرئيسية وأيضا عن أهمية تقديم العاملين للمبادرات للتميز على المنافسين.

وأشار كل من (Miles, Darroch, 2004) ان عملية التسويق والتركيز على العملاء هي أساس المبادرة للشركات في البحث عن الفرص المتاحة بكفاءة وفعالية ويجب ان تسعى الشركات على نحو استباقي لابتكار منتجات ذات قيمة اعلى للعملاء الحاليين والمستقبليين وأصحاب المصلحة كما يجب توجيه المديرين بالكيفية التي يستطيعون من خلالها بناء استراتيجية فعالة للميزة التنافسية.

وبين (سلمان، 2007) ان الابتكار التسويقي هو اهم وسيلة من اجل البقاء في بيئة دائمة التغيير لان الابتكار التسويقي هو دور مهم في حل المشاكل من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات الى فرص جديدة ويساعد المنظمة على امتلاك ميزة تنافسية مؤقتة كما يعكس قدرة المنظمة للاستجابة لقطاعات سوقية جديدة وكذلك على قدرته للتكيف مع التغيرات الجديدة في حاجات ورغبات المستهلكين بفعل المنافسين وبالتالي قادر على تحويل المهددات الى فرص واستغلالها بشكل افضل وهو يحقق ميزة تنافسية (مستدامة - مؤقتة) حسب درجة كثافة الابتكار.

ويرى كل من (خميسات و سلماني ، 2013) ان الابداع يعتبر العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية وان الميزة التنافسية هي الهدف الأساسي الذي تسعى له المؤسسة من اجل تحقيق الريادة والتفوق على المنافسين وان عملية الميزة التنافسية تتطلب نوعا من الابداع والابتكار بسبب سرعة تغير اذواق

ورغبات المنافسين وذلك ما اثبتته فرضية "ان هنالك علاقة طردية بين الابداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية فمن خلال الابداع الإداري تتحقق الميزة التنافسية وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

وحددت دراسة (بوبعة، 2012) ان الابتكار هو مفتاح البقاء في المنظمة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الاعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي تحدث لحاجات ورغبات المستهلكين بفعل المنافس ويسمح الابتكار بإجراء التحسينات التي تجعل المنتج متناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين بالشكل الذي كان عليه قبل ان يتغير اكثر او اقل حسب درجة كثافة التحسينات وردة فعل المنافسين وبالتالي فانه يعمل على تحويل التهديدات الى فرص واستغلالها بشكل افضل.

وأوضح (حامدي، 2012) أن الابتكار يعتبر من بين الأساليب التي تعطي أفضل الحلول لمواجهة تحديات المنافسة والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الصناعية بكافة أنواعها لذا لا بد للمؤسسات من الابداع والابتكار في الجهود التسويقية، وخلق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في خلق ميزة تنافسية متجددة تمكنها من البقاء والاستمرار.

أما كل من (Miles, Darroch, 2006) اشاروا الى ان المنظمات الريادية تقدم فهما اعمق

للتسويق الى الفرص التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى فهم يرون الفرص ضمن منتج او سوق او مجال تكنولوجي ، لذا فهم أولا يستغلون الفرص والمنظمات الأخرى تتبع المنظمة الأولى وبسبب ان المبادرات التسويقية تمثل اشارة للمنافسين المحتملين فيحفز المنافس لفحص فرص السوق نفسها.

أورد (جغوب، 2013) إذا تمكنت شركات الصناعة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها وذلك من

خلال التوجه ابداعي المستمر فان هذا الامر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين

الجدد على الصناعة مما يكسبها الميزة التنافسية عليها وتصبح رائدة في السوق.

وبينما وضح (العبادي، 2010) ان المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تقترب من خلال

التمايز في المنتجات والخدمات التي تقدمها مقارنة بما يقدمه المنافسين ولذلك لابد من إيجاد منتجات

جديدة تلبي حاجات الزبائن وتشبع رغباتهم ولذلك من الضروري تبني إجراءات استباقية من خلال تقديم

المنتج الأول لتتفوق على المنافسين فضلا عن ضرورة المبادرة في تقديم الأفكار والمفاهيم الجديدة.

2.4.2 الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي و الميزة

التنافسية:

أوضحت دراسة (مرزوع، 2015) ان الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي والأول على نجاح

المنظمة او فشلها اذ ان هنالك علاقة تربط بين نجاح المنظمة والقيم التنظيمية السائدة فيها ولا تحقق

الوظيفة الإبداعية الا بتوفر محيط يتميز بالتغير الدائم لذا أصبح لزاما على مسؤولي المنظمات ان يدركوا

اننا نعيش فترة تحولات اجتماعية وتنظيمية ويجب إعطاء أهمية لمن لهم القدرة الفكرية على الابداع

وتوليد الأفكار الجديدة التي تخدم المنظمة.

اشارت دراسة (نورية ونبيلة، 2015) الى انه في ظل التغيير السريع لبيئة الاعمال وحدة

المنافسة بين المنظمات أصبح لزاما على المنظمات إيجاد طرق مثلى للتأقلم والتكيف مع هذه التغيرات

والسعي بصورة مستمرة لبلوغ الكفاءة والفعالية والابداع لكسب ميزة تنافسية ولكي تحقق المنظمة أهدافها

لابد من وجود ثقافة تنظيمية بكل ما تتضمنه من قيم وعادات وتقاليد تتلاءم مع قيم الموظفين العاملين

باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة بالإضافة الى الاهتمام بالإبداع باعتباره ضرورة حتمية

للنجاح.

5.2 الخلاصة:

أشار هذا الفصل الى التسويق الريادي من حيث مفهومه، نشأته، وأهميته، إختلافه من التسويق التقليدي، أهميته، الكفاءات المطلوبة لتطبيق التسويق الريادي وأبعاده ووجد ان عوامل التسويق الريادي تتصف بالتغير المستمر وتأثر بصورة كبيرة في تطوير منظمات الاعمال وعلى ادائها كما تطرق الفصل الي مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي اصبحت لها اهمية كبيرة من حيث الدور الذي تلعبه في جذب العملاء ومعرفة نقاط القوة والضعف التي يمتلكها ال منافسين وبالتالي تعمل علي براء السمعة الجيدة للمؤسسة التي تمكن من المنافسة المحلية والاقليمية وتطرقنا الي الاهمية والاهداف والخصائص والابعاد وطرق قياسها لهذا المفهوم كما ان الفصل تطرق الي الثقافة التنظيمية التي تلعب دور رئيسيا في الربط بين المتغيرين حيث يشير المفهوم للاهمية الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر وقوة العملاء وخلق القيمة باعتبارهم من اهم مميزات النجاح في المنظمات الاعمال.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

0.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة والعينة الدراسية وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الاحصائية والتي استخدمت في تحليل النتائج و على نظرية الموارد والتي تفسر الموارد الملموسة والغير ملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للشركات و نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

1.3 الإطار النظري للدراسة:

1.1.3 نظرية الموارد:-

إن نظرية الموارد و المهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تكونت من عدد من النظريات مثل: (نظرية المهارات المحورية ، نظرية الطاقات الديناميكية ، النظرية التطويرية، نظرية المعرفة).

فقد ظهرت مقارنة الموارد و المهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال، (Wernerfelt) الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية و غير المادية أو حافطة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات و تمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، و كيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى بعض الباحثين بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء و تكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل و بسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد و مهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. و تتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب آرائهم في:

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تنفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية ، مادية و بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة علي سوق معينة.

3. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد و المتاحة.

4. الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة

مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد و بهدف استمرار

الميزة التنافسية المرتكزة علي هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل

أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط .

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح و اتساع مجاله

حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده و في الاتفاق

على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبيًا.

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1. موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال... الخ).

2. موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

- **الجودة:** وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل

- **التكنولوجيا:** تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.

- **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

- **المعرفة:** تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

- **المهارات:** إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق و تترابط و تتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة ، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة و التي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

1/ **المهارات الفردية:** تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف و المؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، و هي تكتسب بالتدريس و التطوير أما المهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

2/ المهارات الجماعية: و هي تلك المهارات و المعرفة الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها و هي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير و التجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

القيمة: القيمة تكمن في مرونة المورد وقدرته علي تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً و يصعب علي المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

عدم قابلية التقليد: يصعب علي المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة

المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) و الخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

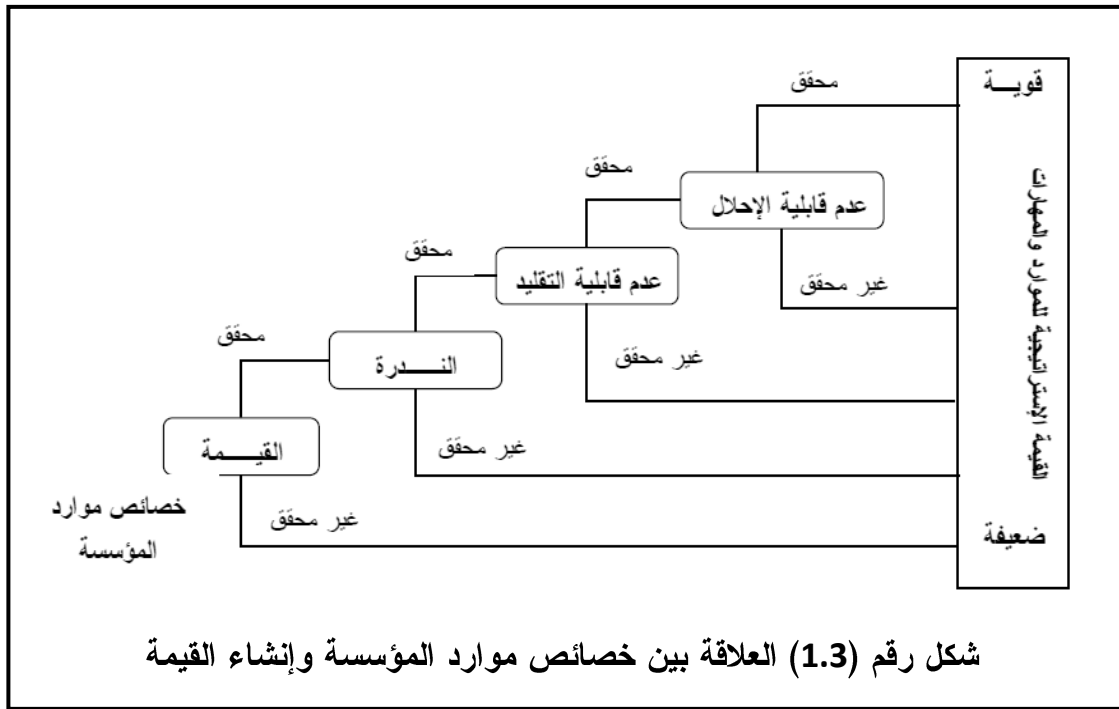
عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته و خصائصه إضافة إلي

هذه الميزات أن الموارد التي تقوم علي هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.

عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بآخرى سابقة و هي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في

متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول علي معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلي قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني علي أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة. كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها و هو ما يوضحه الشكل التالي:



تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة

القدرات التنظيمية و الإستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد و استجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع.

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الإستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها و تفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات. (فضل، 2015).

2.1.3 نظرية المجالات:

وتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لان لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليده تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة .

3.1.3 نظرية المسارات:

تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي :

1. مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.
2. مسار التالف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.
3. مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة .
4. مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة(مصباح،2011)

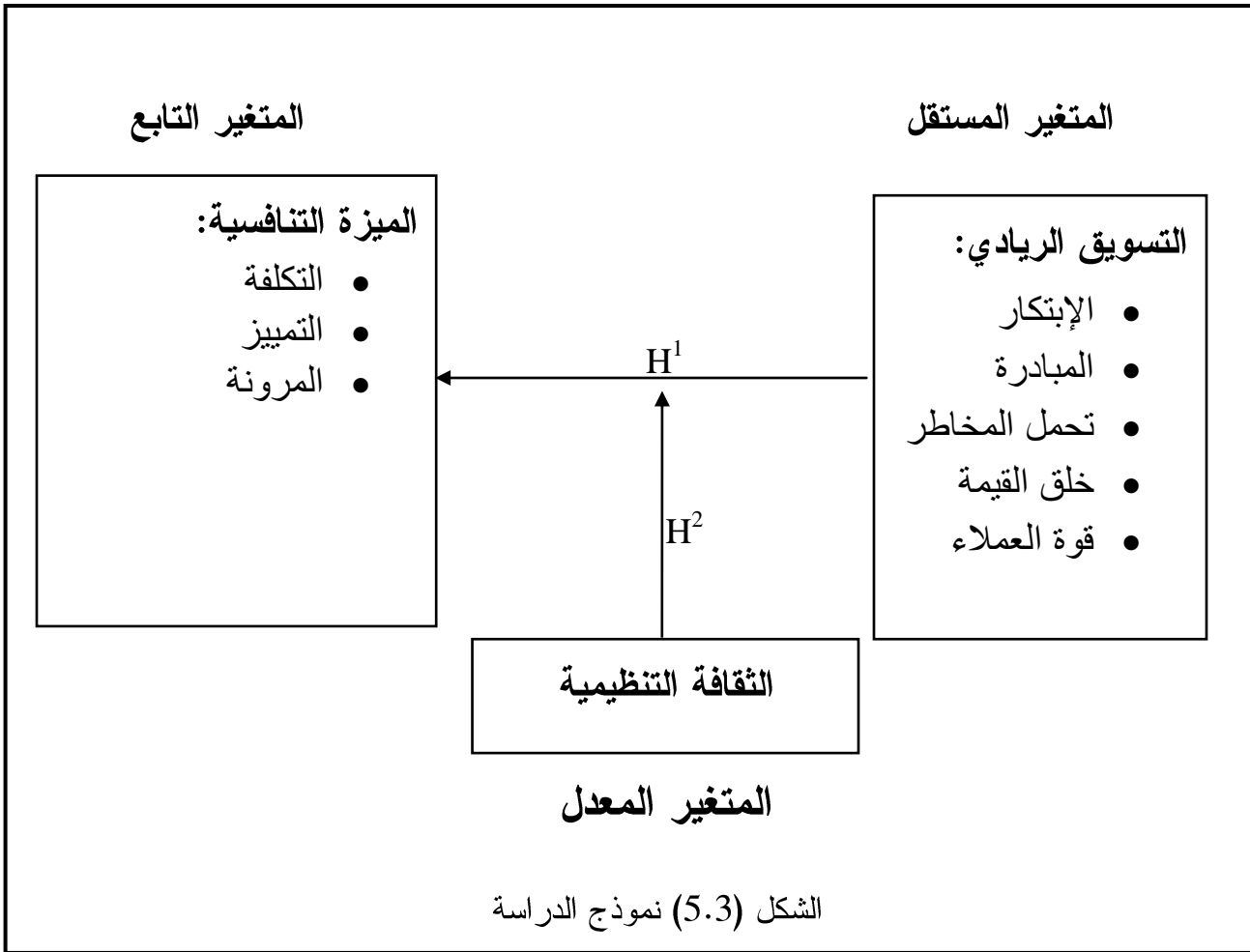
2.3 نموذج الدراسة:

استند تكوين نموذج الدراسة من خلال النظرية اعلاه والبحث في الدراسات السابقة وما فيها من

فجوات ومن خلال ذلك تم التوصل الي نموذج الدراسة التالي:

نموذج الدراسة المقترح:

"الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي وأثرها على الميزة التنافسية:



3.3 فرضيات الدراسة:

جدول (1.3) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية:
وتتفرع منها الفرضيات التالية:
هناك علاقة بين التسويق الريادي و الميزة الميزة التنافسية (بعد التكلفة):
هناك علاقة بين الابتكار و التكلفة
هناك علاقة بين المبادرة و التكلفة.
هناك علاقة بين تحمل المخاطر و التكلفة.
هناك علاقة بين خلق القيمة و التكلفة.
هناك علاقة بين قوة العملاء و التكلفة.
هناك علاقة بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية (بعد التميز):
هناك علاقة بين الابتكار و التميز.
هناك علاقة بين المبادرة و التميز.
هناك علاقة بين تحمل المخاطر و التميز.
هناك علاقة بين خلق القيمة و التميز.
هناك علاقة بين قوة العملاء و التميز.
هناك علاقة بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية (بعد المرونة):
هناك علاقة بين الابتكار والمرونة.

هنالك علاقة بين المبادرة و المرونة.
هنالك علاقة بين تحمل المخاطر و المرونة.
هنالك علاقة بين خلق القيمة و المرونة.
هنالك علاقة بين قوة العملاء و المرونة.
الفرضية الرئيسية الثانية: الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية:
و تنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين الابتكار و التكلفة
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المبادرة و التكلفة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين تحمل المخاطر و التكلفة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين خلق القيمة و التكلفة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين قوة العملاء و التكلفة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين الابتكار و التميز.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المبادرة و التميز.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين تحمل المخاطر و التميز.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين خلق القيمة و التميز.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين قوة العملاء و التميز.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين الابتكار والمرونة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المبادرة و المرونة.

الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين تحمل المخاطر و المرونة.

الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين خلق القيمة و المرونة.

الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين قوة العملاء و المرونة.

4.3 منهجية الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة و الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة ، بالإضافة إلى ذلك هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة. ويهدف المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (التسويق الريادي) كمتغير مستقل، (الميزة التنافسية) كمتغير تابع، (الثقافة) كمعدل حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

5.3 مصادر جمع المعلومات:

استخدم الباحث العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة الحالية و وصولها لتحقيق أهدافها المتمثلة في الآتي:

- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- الإنترنت.

6.3 مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للشركة أو المدير التنفيذي أو من ينوبهم في الإدارة العليا) ، ومن رؤساء الأقسام و الوحدات المختلفة داخل الشركات الصناعية في القطاع الخاص أو العام، وكذلك المحلية و الأجنبية داخل السودان تحت مسمى منشآت كبيرة ومتوسطة الحجم والتي تحتوى على 100 عامل فأكثر،و تم اختيار المجتمع عشوائيا من خلال المعاينة العشوائية.

7.3 عينة الدراسة:

اختار الباحث أسلوب العينة الغير احتمالية ونوعية العينة الملائمة والتي تنعدم أوجه إحصائيتها الدقيقة لمجتمع البيئة ولذا فقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث. حيث وضح (Here, 2010) أن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلي بيانات دقيقة. اختصرت عينة الدراسة على مجموعة من الشركات الصناعية المحلية والأجنبية العاملة تحت مسمى (شركات كبيرة ومتوسطة الحجم). حيث شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية العليا والإدارات الوسطى للشركات الصناعية. إذ تم توزيع (240) استبانه بواقع استبانان إلى ثلاث لكل شركة من شركات مجتمع البحث، وقد بلغ عدد الاستبانان المستردة (171) استبانة، و بلغ عدد الإستبانان الغير صالحة للتحليل (7) إستبانان.

8.3 أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينات الدراسة.

9.3 قياس متغيرات الدراسة:

يحتوى هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتكون الاستبانة من "3" أقسام:

1.9.3 القسم الأول:

يشمل على اسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمى، التخصص، الخبرة العملية، الدرجة الوظيفية.

2.9.3 القسم الثاني:

ويحتوى هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببيانات الشركات المبحوثة مثل طبيعة عمل الشركة، عدد العاملين، عمر الشركة الأسواق التي تعمل بها الشركة، ملكية الشركة، منتجات الشركة.

3.9.3 القسم الثالث:

يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي

وبحيث يشير الرقم (1) أوافق بشدة والرقم (2) أوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) لا أوافق والرقم (5) لا أوافق بشدة، ويتكون من ثلاثة محاور متغيري مستقل و تابع و معدل، وهى كالآتي:

المحور الأول: ويناقش هذا المحور التسويق الريادي و يتكون من(5)أبعاد : (الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر، خلق القيمة و قوة العملاء)

وصف كل من (Becherer, Haynes & Helms, 2008) بأنه عبارة عن إجراءات عمليات الشركات

عند تطوير طرق جديدة و مبتكرة لتسويق منتجاتها و خلق القيمة للعملاء في ظروف السوق المتغيرة

والمضطربة و غالباً ما تخضع لقيود الموارد، تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد بعدد (4) ابعاد

من دراسة (Becherer, Helms & McDonald, 2012)، بعدد (21) عبارة.

جدول (1.3) عبارات قياس التسويق الريادي

العبارات	الرقم	
الشركة تحاول اتباع نهج إبتكاري.	1	الإبتكار
تحاول الشركة إستخدام أساليب إبتكارية أكثر من منافسيها.	2	
الإدارة العليا تشجع على الإبتكار.	3	
التواصل مع العملاء طريقة فعالة لتحديد فرص الإبتكار.	4	
الشركة تبحث عن طرق أفضل لإداء انشطتها.	5	المبادرة
الشركة لها السبق في تحويل التحديات إلى فرص.	6	
تتحمس الشركة في تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع.	7	
الشركة تقوم بالمساعدة في تخطي لعقبات التي تعترض الأفكار الجديدة.	8	
تقوم الشركة دائماً بحساب المخاطر.	9	تحمل المخاطر
تشجع الشركة العاملين على حساب المخاطر قبل تبني الأفكار الجديدة.	10	
لا تخشى الشركة المخاطر الناتجة عن التحسين و الابتكار في المنتجات.	11	
الشركة مستعدة للتحالف مع الشركات الأخرى لتقليل المخاطر.	12	

عمليات الشركة مصممة بناءً على القيمة التي تقدمها.	13	خلق القيمة
الموظفون داخل الشركة يساهمون في تقديم منتجات ذات قيمة عالية.	14	
تكامل الوظائف داخل الشركة يعمل على خدمة العملاء بصورة أفضل.	15	
السعر في الشركة محدد ليعكس القيمة الفعلية للمنتج.	16	
الموظفون في الشركة يدركون أهمية إرضاء العملاء.	17	قوة العملاء
الشركة تقيس رضى العملاء بصورة مستمرة	18	
اهداف الشركة تتوجه نحو إرضاء عملائها.	19	
الشركة تشجع الموظفين على بناء علاقات مع العملاء.	20	
أحيانا الشركة لا تقدم العملاء الذين يعتقدون انهم أكثر دراية بأعمالها على الموظفين.	21	

المحور الثاني: و يتناول المحور الثاني الميزة التنافسية عرف (porter,1998) الميزة التنافسية بانها"

الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة لتكون أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين بحيث

يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا أي في المؤسسة بمفهوم أوسع" تم قياس هذا المتغير من

خلال ثلاثة إبعاد بعدد (13) عبارات من دراسة مختلف الدراسات (المطيري، 2012) بعنوان أثر التوجه

الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة

لدراسة (الشبلي، 2015)

جدول (2.3) عبارات قياس الميزة التنافسية

العبارات	الرقم	
تتسم تكلفة المنتجات المقدمة من الشركة بأنها أقل تكلفة من الشركات المنافسة.	1	التكلفة.
تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير العلمي لإيجاد وسائل تساعد على تخفيض التكلفة	2	
تمارس الشركة رقابة مالية جيدة على الانفاق.	3	
تعمل الإدارة على تخطيط حجم القوى العاملة فيها.	4	
تتبنى الشركة منتجات متطورة توائم حاجات السوق أكثر من غيرها.	5	التمييز
تتبنى الشركة اتجاهات نحو التخصص في بعض المنتجات.	6	
يتوفر في الشركة مركز ضبط وقياس للجودة في المنتجات.	7	

تُوفّر الشركة الكوادر المؤهلة القادرة على تقديم الأفضل.	8	المرونة .
تقدم الشركة مواصفات فريدة للمنتج مقارنة بالمنافسين.	9	
يَمْتَلِكُ العاملون داخل الشركة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	10	
الشركة لديها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في أي وقت	11	
تتصف الات ومعدات الشركة بأنها ذات اغراض متعددة	12	
الشركة لديها القدرة على تلبية جميع احتياجات العملاء.	13	

المحور الثالث: عن الثقافة التنظيمية اشار (chuang et al... 2004) ان الثقافة التنظيمية تتبر نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات و السلوك و التأسيس لما هو مهم لافراد المنظمة فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة و تعطى هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. و تم قياس هذا المتغير بصورة شاملة، و بـ (5) عبارات من دراسة الثقافة التنظيمية و تأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية (حريم و الساعد، 2006).

جدول (3.3) عبارات قياس الثقافة التنظيمية

1	لدى الموظف استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديه من معلومات مع الاخرين.	الثقافة التنظيمية.
2	تهتم الادارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للعاملين.	
3	تتيح الشركة للموظف حرية الوصول للإدارة العليا.	
4	السلوكيات المعرفية للإدارة تشكل نموذجاً للعاملين.	
5	تعتبر الشركة الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها مصدرا للتعلم.	

10.3 الأساليب الإحصائية:

فيما يلي عدد من الأساليب الإحصائية التي أستخدمت في تحليل البيانات، و تم بإستخدام برنامج Smart PLS إختصاراً لـ ("Parental List Square") هو من البرامج الإحصائية الحديثة و في تحليل البيانات وإستخراج النتائج، لوصف خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها وإختبار فرضياتها.

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي والشكل رقم (4-5) يوضح نموذج الدراسة المعدل .

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت

العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

و لقد أعتد الدارسين في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis:

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأعراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية

Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات

المستقلة (Jeonghoon ,2002)

تحليل المسار:

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

11.3 ثبات وصدق أداة الدراسة:

1.11.3 الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان ومدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح، تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة بمجال الدراسة، وبعدها تم إجراء التعديلات التي اقترحت .

جدول (4.3) أسماء محكمي الإستبيان

الرقم	الاسم	العنوان
1	د. صديق بلل إبراهيم	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2	أ.عبد السلام أدم	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
3	أ.ميسون علي	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4	أ.عماد الدين	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
5	د. أبوبكر	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
6	أ.أحمد الأمين	كلية الدراسات التجارية- جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

المصدر: إعداد الدارسين من الدراسة الميدانية، 2016م.

2.11.3 التأكيد من صدق وثبات الاستبانة :

للتأكد من صدق وثبات الإستبانة تم توزيع عدد (23) نسخة من الإستبانة من أفراد العينة من مجتمع الدراسة لقياس مدى صدق وثبات العبارات وتم إجراء بعض التعديلات بعد التجربة، الموضحة في الجدول التالي :

جدول (6.3) التحليل المبدئي

الرقم	الأبعاد	كرونباخ الفا
1	الإبتكار	.671
2	المبادرة	.603
3	تحمل المخاطر	.202
4	خلق القيمة	.614
5	التكلفة	.571
6	التمييز	.682
7	المرونة	.643
8	الجودة	.562
9	الثقافة التنظيمية	.681

12.3 الخلاصة:

اشتمل الفصل الثالث على نظرية الموارد والتي تسعى إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وتطرق إلى مصادر جمع المعلومات التي تمت من خلالها إجراءات الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة والوسائل التي تم بها قياس المتغيرات والاختبار المبدئي، ونجد أن الفصل الرابع يشير إلى تحليل البيانات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

1.4 عرض وتحليل البيانات

مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات(تنظيف البيانات)، معدل إستجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية، المتوسطات والانحراف المعياري، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

1.1.4 تنظيف البيانات **Cleaning data**:

1. البيانات المفقودة **Missing data**

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2.الاجابات المتماثلة : **Unengaged responses**

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف

على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها.

3. معدل إستجابات العينة :

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من البنوك التجارية السودانية، حيث تم توزيع (240) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (171) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (71%) ولم تسترد (69) إستبانة بنسبة (29%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (4-1).

2.1.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (4. 2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث بلغت نسبة الذكور(64%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (36%) من العينة والتي تعكس ان نسبة الذكور يمثلون ثلثي العينة، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية أن الفئة العمرية من 25 - 36 سنة شكلت نسبة (50.6%)، بينما شكلت الفئة أقل من 37 سنة الي 47 نسبة (25%) ، واقل من 25 سنة نسبة(14%)، حيث بلغت نسبة الذين تجاوزت أعمارهم 48 سنة (10.4%) أما المؤهل العلمي فيوضح أن الجامعيين يشكلون أكبر نسبة، حيث بلغت (57.9%) من العينة، تليها نسبة حملة الشهادات فوق الجامعية بنسبة (38.4%)، ثم حملة الشهادات دون الجامعية بنسبة (3.7%)، أما توزيع أفراد العينة حسب التخصص، فقد تبين أن تخصص العلوم الادارية يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (45.7%)، والتي تليها اخري بنسبة (26.2%) ثم العلوم الهندسية بنسبة (20.7%)، أما فئة العلوم الطبية بنسبة (7.3%)، وقد كان المسمى الوظيفي 52% لاخري يليها مدراء الوحدات بنسبة 31.7% ثم نائب مدير بنسبة 104% ثم نائب مدير بنسبة 10.4% ثم مدير عام بنسبة 5.5% ، أما عدد سنوات الخبرة فقد أوضح

التحليل أن الفئة اقل من 5 سنوات بلغت نسبة (37.2%) وتشكل أكبر نسبة، تليها الفئة 6-10 سنوات بلغت (32.9%)، ثم الفئة من 11-15 سنة بنسبة (15.9%)، وتليها الفئة من 16-20 سنة بنسبة (14%).

أما توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عمل الشركة، فقد تبين أن طبيعة العمل في مجال المواد الغذائية يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (40.2%)، والتي تليها الاعمال الهندسية بنسبة (20.1%) ثم اخري بنسبة (18.9%) ثم العلوم الهندسية بنسبة (20.1%)، اما مجال الكيمائية فيشكلون نسبة (8.5%) أما مجال الانشاءات بنسبة (8.5%)، وقد كان مجال الطبية بنسبة (3.7%)، أما بخصوص حجم الشركة فقد أوضح التحليل أن الفئة اكثر من 200 موظف بلغت نسبة (54.3%) وتشكل أكبر نسبة، تليها الفئة 100-150 موظف بلغت (36.6%)، ثم الفئة من 150-200 موظف بنسبة (8.5%)، و تليها الفئة من 50-100 موظف بنسبة (6%)،

أما توزيع أفراد العينة حسب عمر الشركة، فقد تبين أن الفئة اكثر من 15 سنة يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (52.4%)، والتي تليها الفئة من 5-10 سنوات بنسبة (29.9%) ثم الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة (9.1%)، واخيرا الفئة من 11 سنة الي 15 سنة بنسبة (8.5%) أما الاسواق التي تعمل فيها الشركة فقد كانت الاسواق المحلية اكبر فئة بنسبة (59.1%)، وقد كانت الاسواق المختلطة مابين المحلية والدولية بنسبة (39.6%) يليها اخيرا الاسواق الدولية بنسبة (1.2%)، حيث ملكية الشركة فكانت اكبر فئة لشركات القطاع الخاص المحلي بنسبة 73.8% ثم القطاع العام بنسبة 14% ثم القطاع الخاص الاجنبي بنسبة 10.4% ثم الشركات ذات الشراكة بين القطاع الخاص والعام بنسبة 1.8%، أما بخصوص منتجات الشركات فقد أوضح التحليل أن المنتجات الاستهلاكية بلغت نسبة (45.7%) وتشكل أكبر نسبة، تليها المنتجات الاخري بنسبة بلغت (28.7%)، ثم المنتجات الصناعية بنسبة (25.6%)

يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (1.4)

النسبة	العدد	النوع
%64	105	ذكر
%36	59	أنثى
%100	164	المجموع
%14	23	أقل من 25
%50.6	83	من 25 - 36
%25	41	37 - 41
%10.4	17	أكثر من 48
%100	164	المجموع
%3.7	6	دون الجامعي
%57.9	95	جامعي
%38.4	63	فوق الجامعي
100	%100	164
%45.7	75	علوم ادارية
%20.7	34	علوم هندسية
%7.3	12	علوم طبية
%26.2	43	اخرى
%100	164	المجموع

%5.5	9	مير عام	المسمى الوظيفي
%10.4	17	نائب مدير عام	
%31.7	52	مدير وحدة	
%52.4	86	أخرى	
%100	164		المجموع
%37.2	61	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
%32.9	54	6-10 سنوات	
%15.9	26	11-15 سنة	
%14	23	16-20 سنة	
%100	164		المجموع
%40.2	66	مواد غذائية	طبيعة عمل الشركة
%20.1	33	هندسية	
%8.5	14	كيميائية	
%3.7	6	طبية	
%8.5	14	انشائية	
%18.9	31	أخرى	
%100	164		

6%	1	من 50-100	حجم الشركة
36.6%	60	150-100	
8.5%	14	200-150	
54.3%	89	أكثر من 200	
100%	164		المجموع
9.1%	15	أقل من 5 سنوات	عمر الشركة
29.9%	49	من 5-10 سنوات	
8.5%	14	من 11-15 سنة	
52.4%	86	أكبر من 15 سنة	
100%	164		المجموع
59.1%	97	محلية	الاسواق التي تعمل فيها الشركة
1.2%	2	دولية	
39.6%	65	محلية ودولية	
100%	164		المجموع
14%	23	قطاع عام	ملكية الشركة
10.4%	17	قطاع خاص اجنبي	
73.8%	121	قطاع خاص محلي	
1.8%	3	شراكة بين القطاع الخاص والعام	
100%	164		المجموع
45.7%	75	استهلاكية	منتجات الشركة
25.6%	42	صناعية	
28.7%	47	أخرى	
100%	164		المجموع

المصدر: إعداد الدارسون من بيانات الدراسة الميدانية 2016

3.1.4 التحليل العاملي الاستكشافي :

تأتي أهمية هذا الاجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى ، وتحقق طريقة التباين الاقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية ، و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979, Hair et al,1998) التي تتمثل في النقاط التالية:

- ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارته أو متغير 0.60 أو أكثر .
- ان يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.2.
- ان يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.5 أو أكثر .
- ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت .
- ان لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .

اي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.50% (تناسب العينة)، وان لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن

الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.50%، وان لا يقل تشبع العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد .

4.1.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمنودج الدراسة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من خمسة محاور للدوافع التجريبية وعددها واحد و عشرون عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة الشروط السابقة، وعدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث إن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل حذف عدد من البنود (العبارات) الخاصة ببعض المحاور، حيث تم التوصل إلى اربعة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس التسويق الريادي وتفسر تلك المكونات مجتمعة (65.53%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) والشكل الموضح في الجدول رقم (4.4) ونتائج تحليل Smart PLS في الملحق رقم (4-2).

جدول رقم (2.4)

التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة

	الابتكار	التكلفة	التميز	الثقافة التنظيمية	المبادرة	المرونة	تحمل المخاطر	خلق القيمة	قوة العملاء
A1	0.828								
A2	0.897								
A3	0.867								
B1					0.752				
B2					0.788				
B3					0.809				
B4					0.853				
C1							0.903		
C2							0.893		
D1								0.705	
D2								0.769	
D4								0.750	
E2									0.807
E3									0.911
E4									0.841
F1		0.810							
F2		0.844							
F5		0.809							
G2			0.737						
G4			0.853						
G5			0.773						

K2						0.816			
K3						0.710			
K4						0.791			
L2				0.826					
L4				0.827					
L5				0.798					

المصدر: إعداد الدارسون من بيانات الدراسة الميدانية 2016

5.1.4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

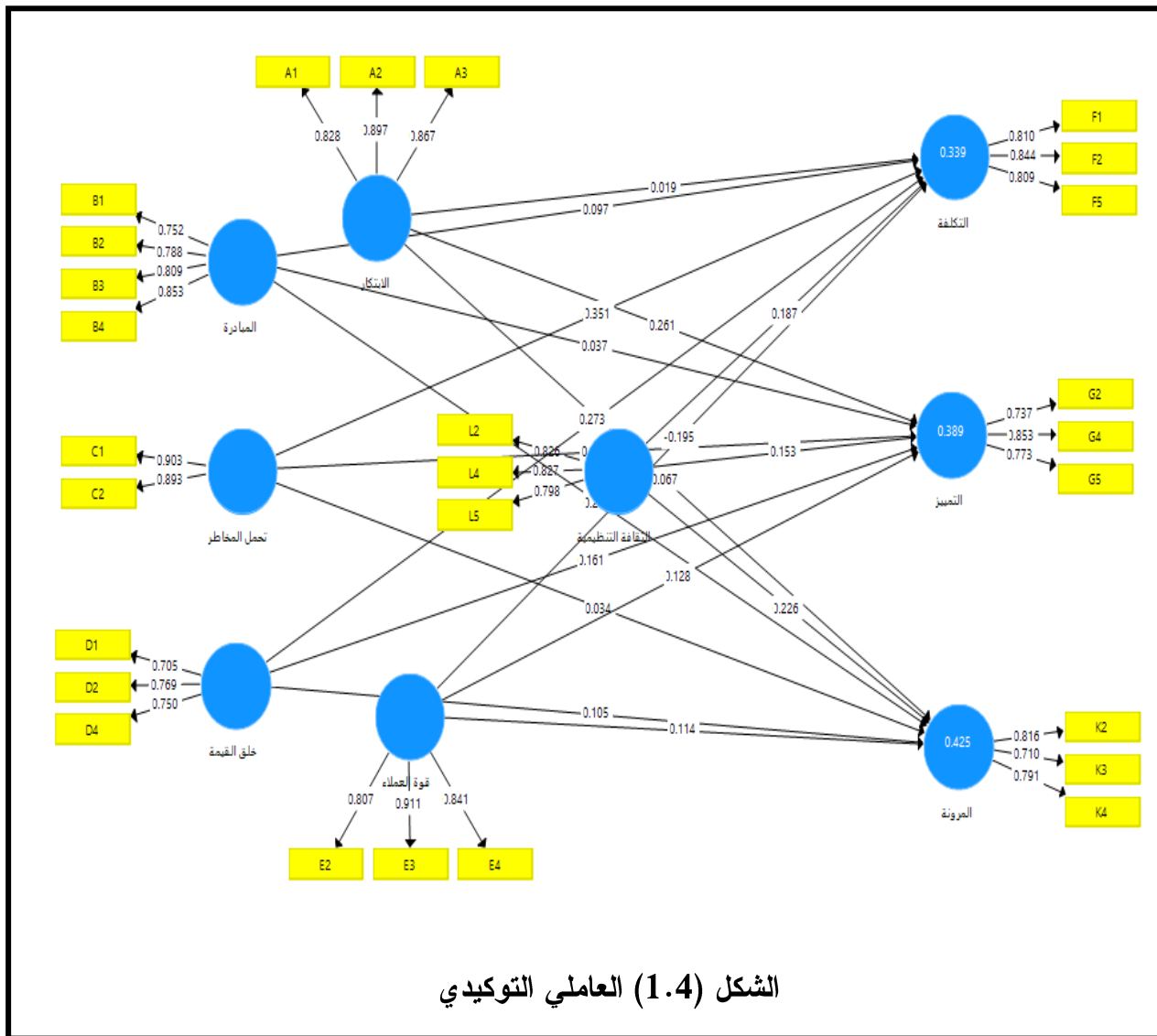
يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل

الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن

مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة

التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (Smart PLS) يوضح

الشكل التالي يوضح التحليل العاملي التوكيدي



الشكل (1.4) العاملي التوكيدي

6.1.4 مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1 - النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية DF النسبة النسبية

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض للبيانات العينة.

2 مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3 مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق

بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and

Others, 2002& George A. Marcoulides and Irini Moustaki2002)

4 - مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell1996)

5 - مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell1996)

6 - مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996)

7 - مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others1995)

7.1.4 جودة النموذج البنائي المقترح:

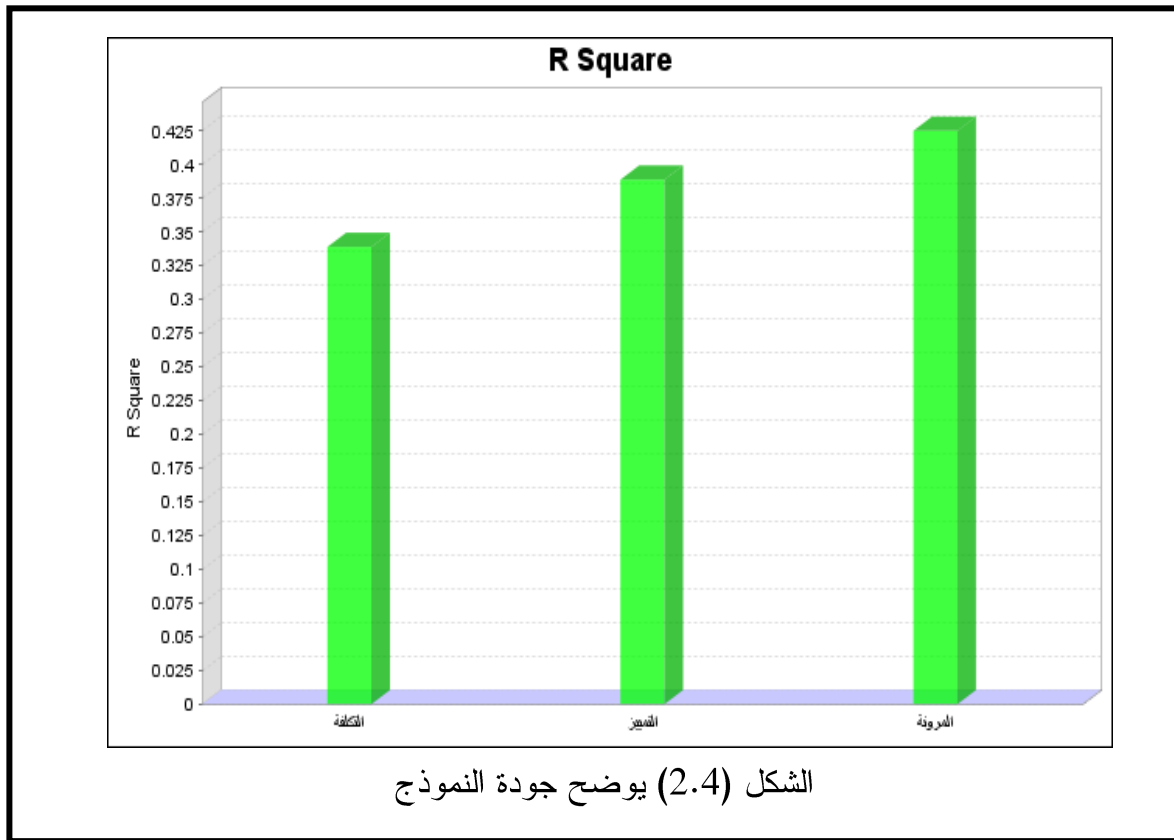
جدول (3.4) يوضح جودة النموذج المقترح

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.083	0.254
d_ULS	2.631	24.402
d_G	1.170	1.664
Chi-Square	833,274	1,122.502
NFI	0.623	0.492

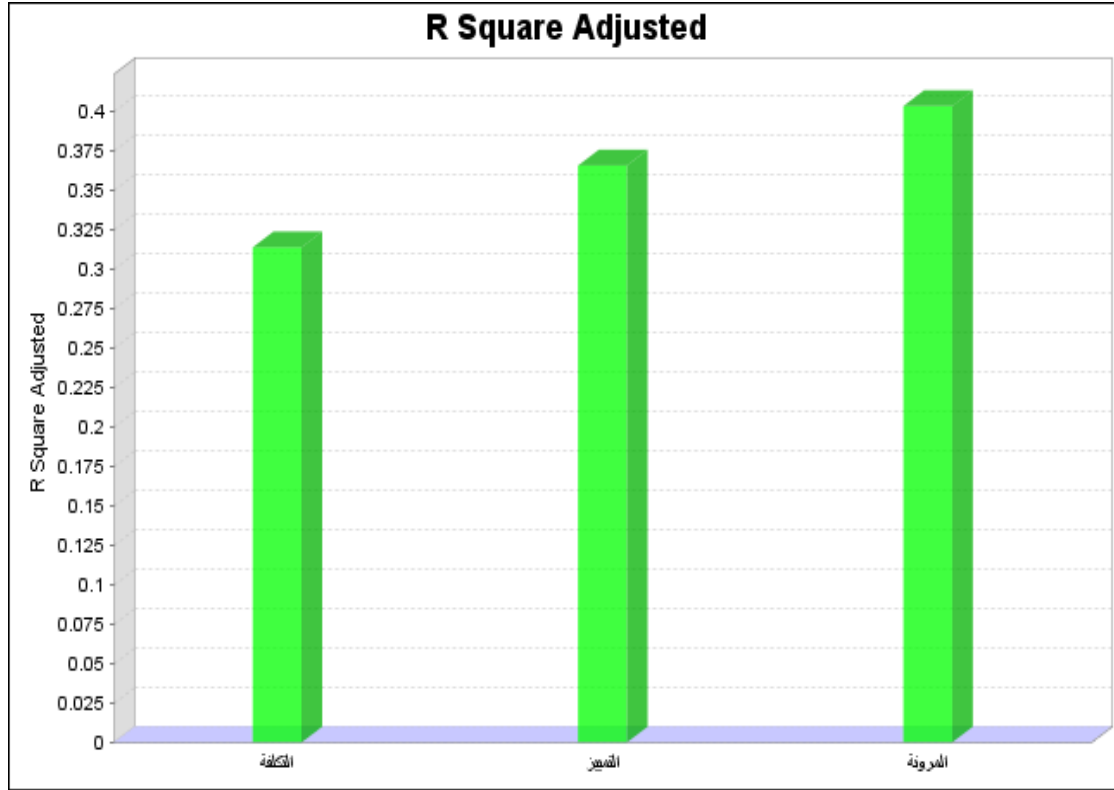
R Square

	R Square	R Square Adjusted
التكلفة	0.339	0.314
التمييز	0.389	0.366
المرونة	0.425	0.403

جدول (4.4) يوضح R Square



الشكل (2.4) يوضح جودة النموذج

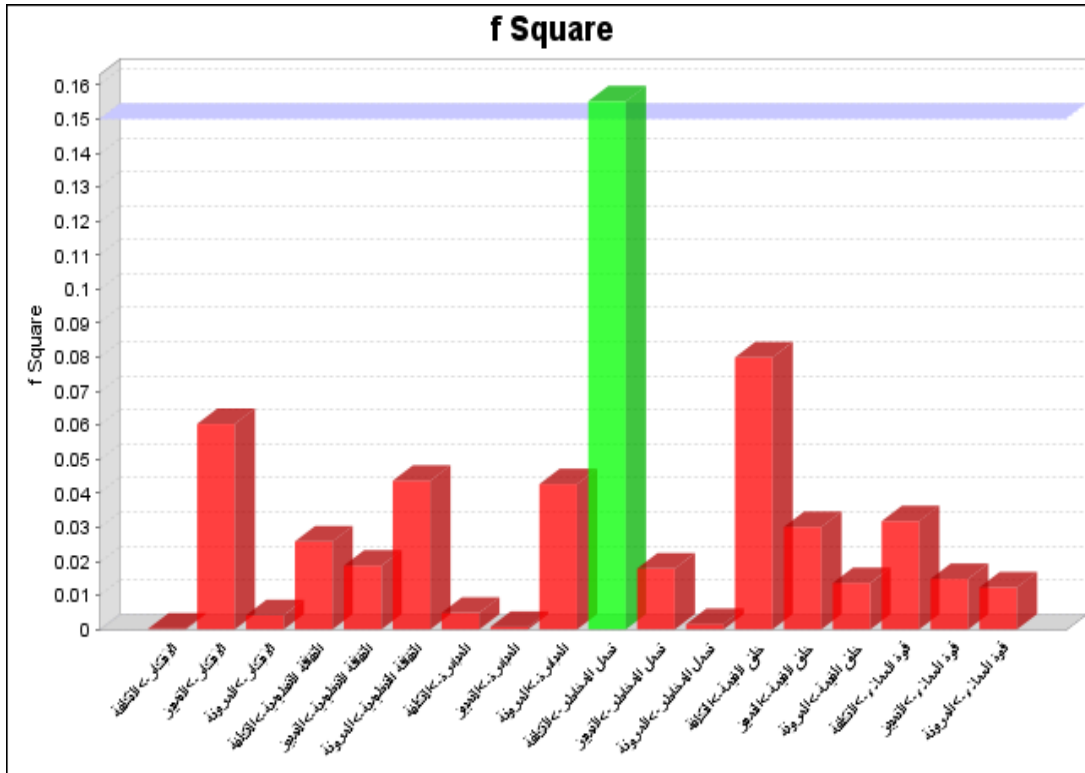


الشكل (1.7.1.4) رسم بياني يوضح مؤشر جودة النموذج

F Square

	التكلفة	التميز	المرونة
الابتكار	0.000	0.060	0.004
الثقافة التنظيمية	0.026	0.019	0.044
المبادرة	0.005	0.001	0.043
تحمل المخاطر	0.155	0.018	0.002
خلق القيمة	0.080	0.030	0.014
قوة العملاء	0.032	0.015	0.012

جدول (5.4) يوضح F Square



الشكل (4.4) رسم بياني يوضح f Square

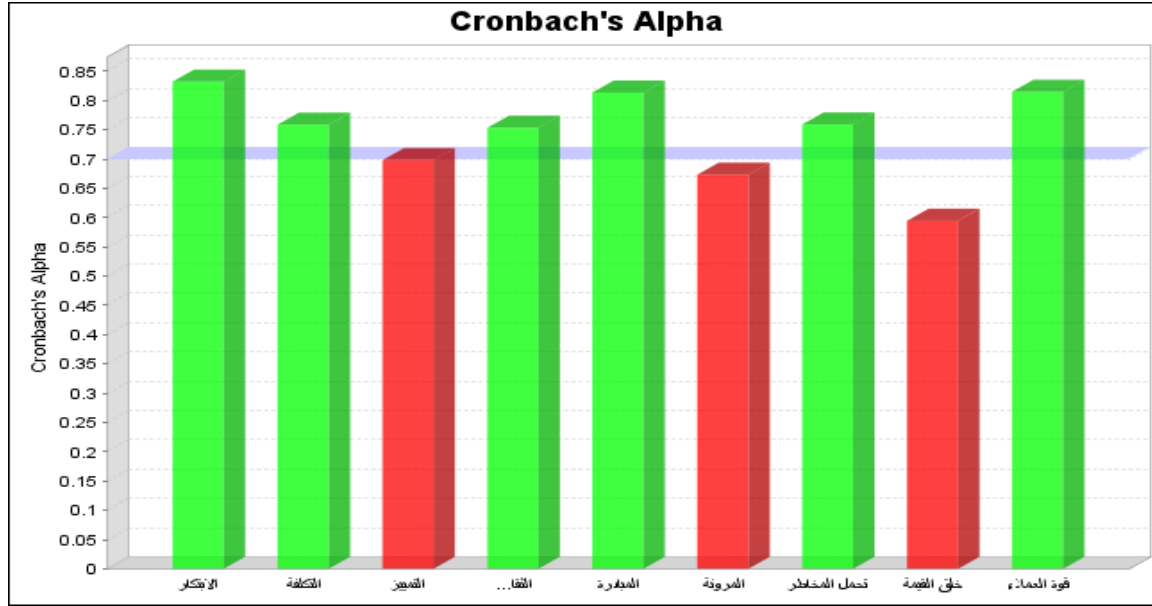
8.1.4 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009) ، ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي والشكل رقم (4-5) يوضح نموذج الدراسة المعدل .

الجدول (6.4) معامل الإعتدائية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة : 164)

	Cronbach's Alpha	rho_ A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
الابتكار	0.832	0.849	0.898	0.747
التكلفة	0.759	0.760	0.861	0.674
التمييز	0.698	0.715	0.832	0.623
الثقافة التنظيمية	0.753	0.761	0.858	0.668
المبادرة	0.814	0.819	0.877	0.642
المرونة	0.673	0.692	0.817	0.598
تحمل المخاطر	0.759	0.760	0.892	0.806
خلق القيمة	0.595	0.600	0.786	0.550
قوة العملاء	0.815	0.835	0.890	0.730

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2014)



الشكل (5.4) رسم بياني يوضح ألفا كرونباخ

Discriminant validity

	الابتكار	التكلفة	التمييز	الثقافة التنظيمية	المبادرة	المرونة	تحمل المخاطر	خلق القيمة	قوة العملاء
الابتكار	0.864								
التكلفة	0.287	0.821							
التمييز	0.506	0.329	0.789						
الثقافة التنظيمية	0.528	0.359	0.483	0.817					
المبادرة	0.666	0.379	0.512	0.684	0.801				
المرونة	0.456	0.365	0.443	0.559	0.598	0.774			
تحمل المخاطر	0.310	0.461	0.337	0.280	0.375	0.283	0.898		
خلق القيمة	0.299	0.403	0.409	0.393	0.472	0.404	0.280	0.742	
قوة العملاء	0.437	0.215	0.462	0.558	0.607	0.492	0.312	0.474	0.854

جدول (7.4) يوضح Discriminant validity

Collinearity statistics (VIF)

	التكلفة	التمييز	المرونة
الابتكار	1.849	1.849	1.849
الثقافة التنظيمية	2.036	2.036	2.036
المبادرة	2.925	2.925	2.925
تحمل المخاطر	1.200	1.200	1.200
خلق القيمة	1.407	1.407	1.407
قوة العملاء	1.811	1.811	1.811

جدول (8.4) يوضح (VIF) Collinearity statistics

9.1.4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن

ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت

العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت

قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين

(0.30 – 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Table Person's Correlation Coefficient for All Variables

	الابتكار	التكلفة	التميز	الثقافة التنظيمية	المبادرة	المرونة	تحمل المخاطر	خلق القيمة	قوة العملاء
الابتكار	1.000								
التكلفة	0.287	1.000							
التميز	0.506	0.329	1.000						
الثقافة التنظيمية	0.528	0.359	0.483	1.000					
المبادرة	0.666	0.379	0.512	0.684	1.000				
المرونة	0.456	0.365	0.443	0.559	0.598	1.000			
تحمل المخاطر	0.310	0.461	0.337	0.280	0.375	0.283	1.000		
خلق القيمة	0.299	0.403	0.409	0.393	0.472	0.404	0.280	1.000	
قوة العملاء	0.437	0.215	0.462	0.558	0.607	0.492	0.312	0.474	1.000

جدول (9.4) يوضح تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

2.4 إختبار الفروض

1.2.4 مقدمة :

في هذا المبحث نناقش فروض الدراسة بعد التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للبيانات .

وفقاً لهدف البحث المتعلق الدور المعدل للثقاف التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة

التنافسية ولقد أعتمد الباحثين في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية

وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة

والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة

المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا

الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا

الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر

من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات

التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون

لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل

الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن

تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في

الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية

Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات

المستقلة (Jeonghoon ,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1 - أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

2 - يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3 - إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4 - يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5 - تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة

والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

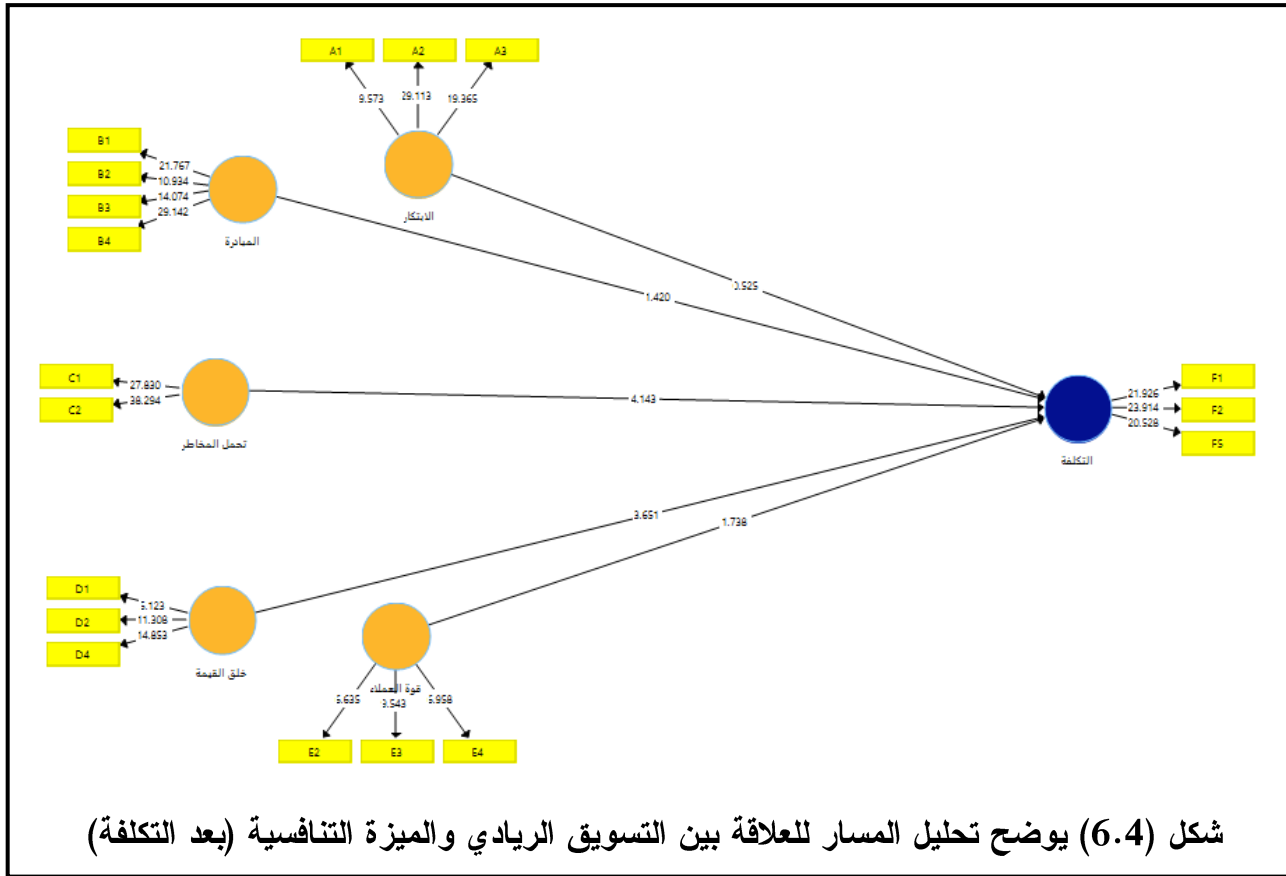
6 - يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير

العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات

ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7 - معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية

هناك علاقة ايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التكلفة):



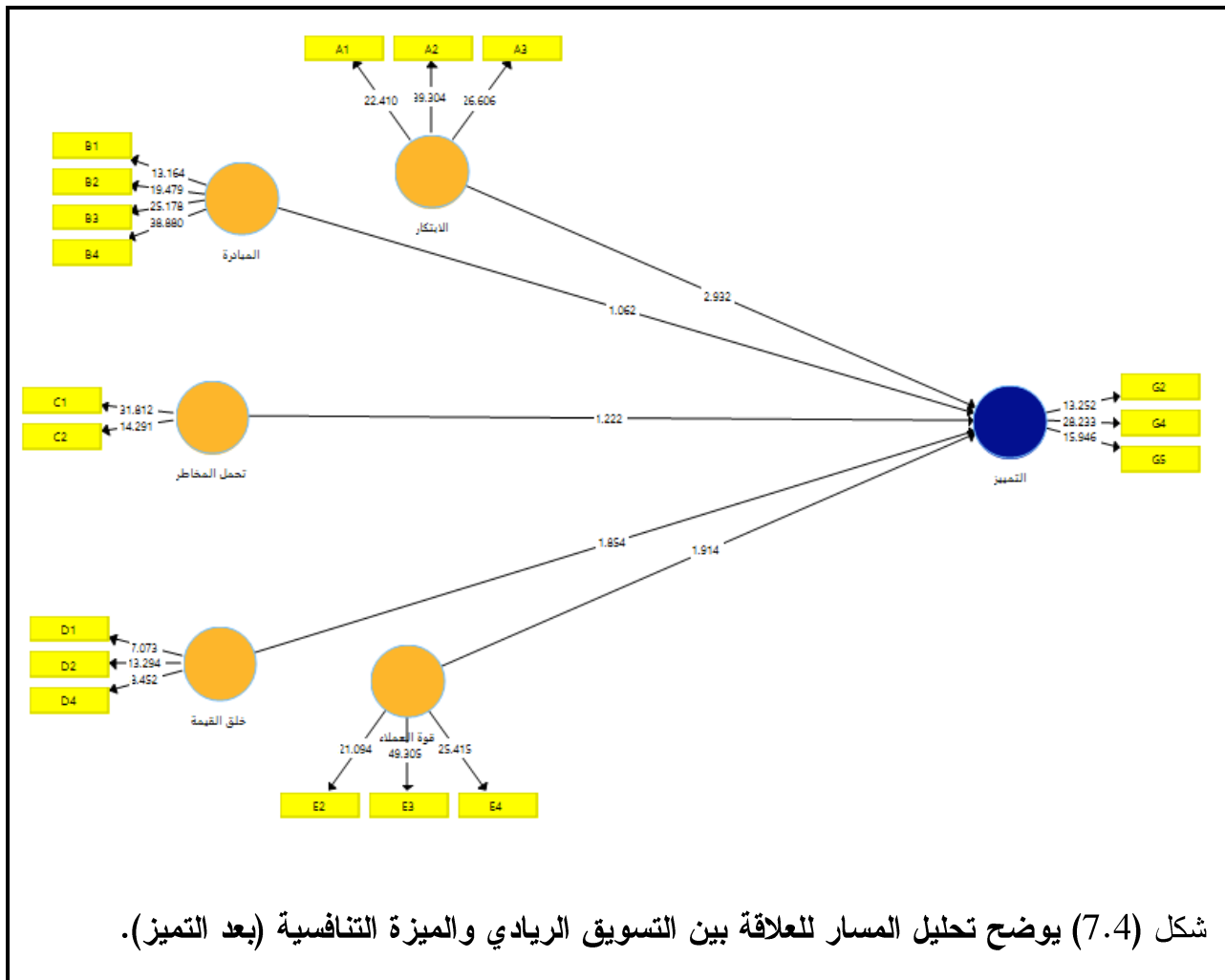
شكل (6.4) يوضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التكلفة)

لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار (By using Smart PLS) والذي يهدف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية كما في الجدول (4-8). تم الاعتماد على معامل (T-statistic) لمعرفة قيمة المسار من متغير الي اخر ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
الابتكار - < التكلفة	0.049	0.058	0.094	0.525	0.600
المبادرة - < التكلفة	0.197	0.200	0.139	1.420	0.156
تحمل المخاطر - < التكلفة	0.334	0.334	0.081	4.143	0.000
خلق القيمة - < التكلفة	0.299	0.297	0.082	3.651	0.000
قوة العملاء - < التكلفة	-0.154	-0.141	0.089	1.738	0.083

جدول (10.4) يوضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التكلفة).

هنالك علاقة ايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التمييز):

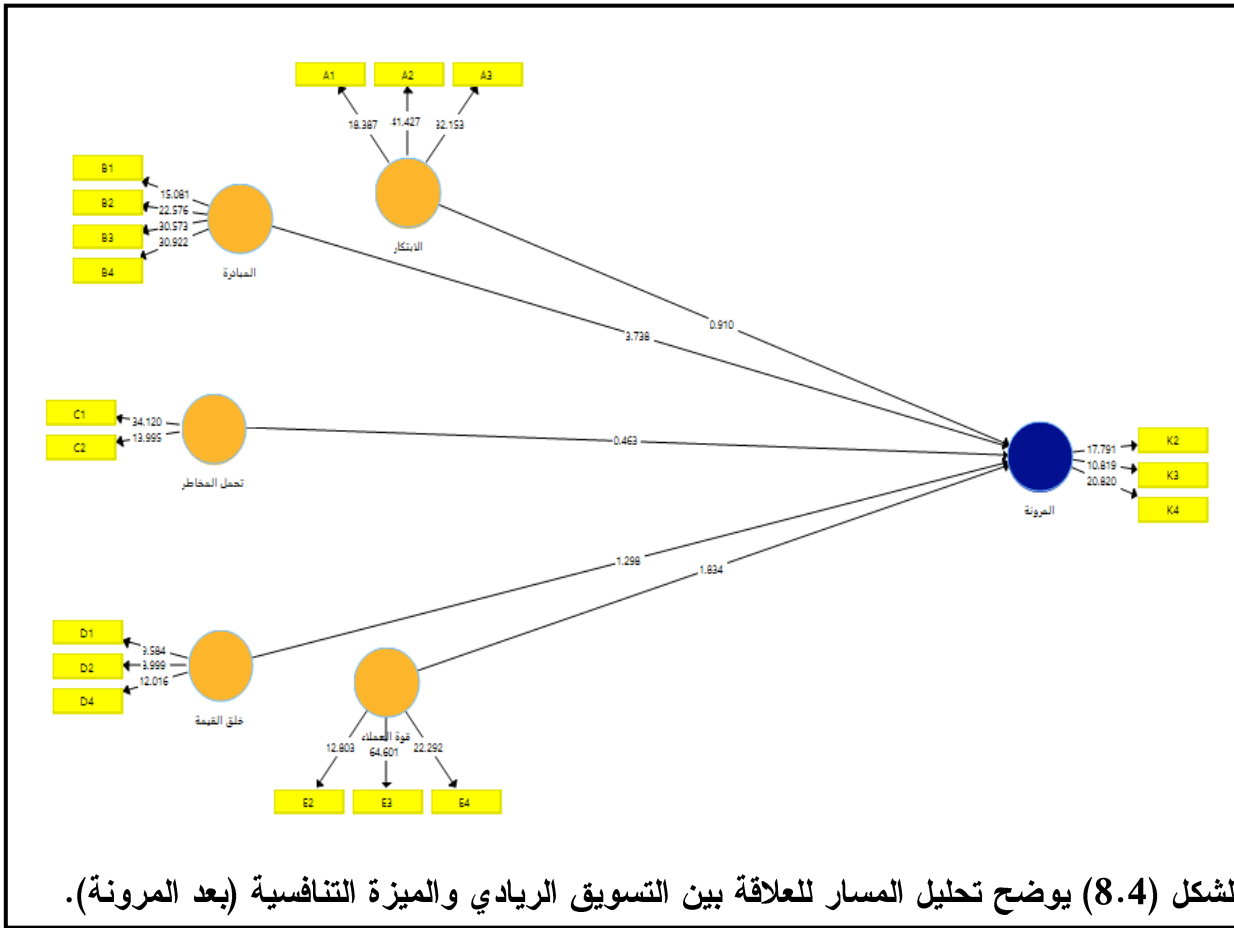


لقد تم استخدام اختبار تحليل ال مسار (By using Smart PLS) والذي يهدف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية كما في الجدول (4-8) . تم الاعتماد على معامل (T-statistic) لمعرفة قيمة المسار من متغير الي اخر ، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
الابتكار - < التمييز	0.276	0.268	0.094	2.932	0.004
المبادرة - < التمييز	0.109	0.116	0.103	1.062	0.289
تحمل المخاطر - < التمييز	0.116	0.114	0.095	1.222	0.222
خلق القيمة - < التمييز	0.171	0.189	0.092	1.854	0.064
قوة العملاء - < التمييز	0.161	0.156	0.084	1.914	0.056

جدول (11.4) يوضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التمييز).

هناك علاقة ايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (المرونة):

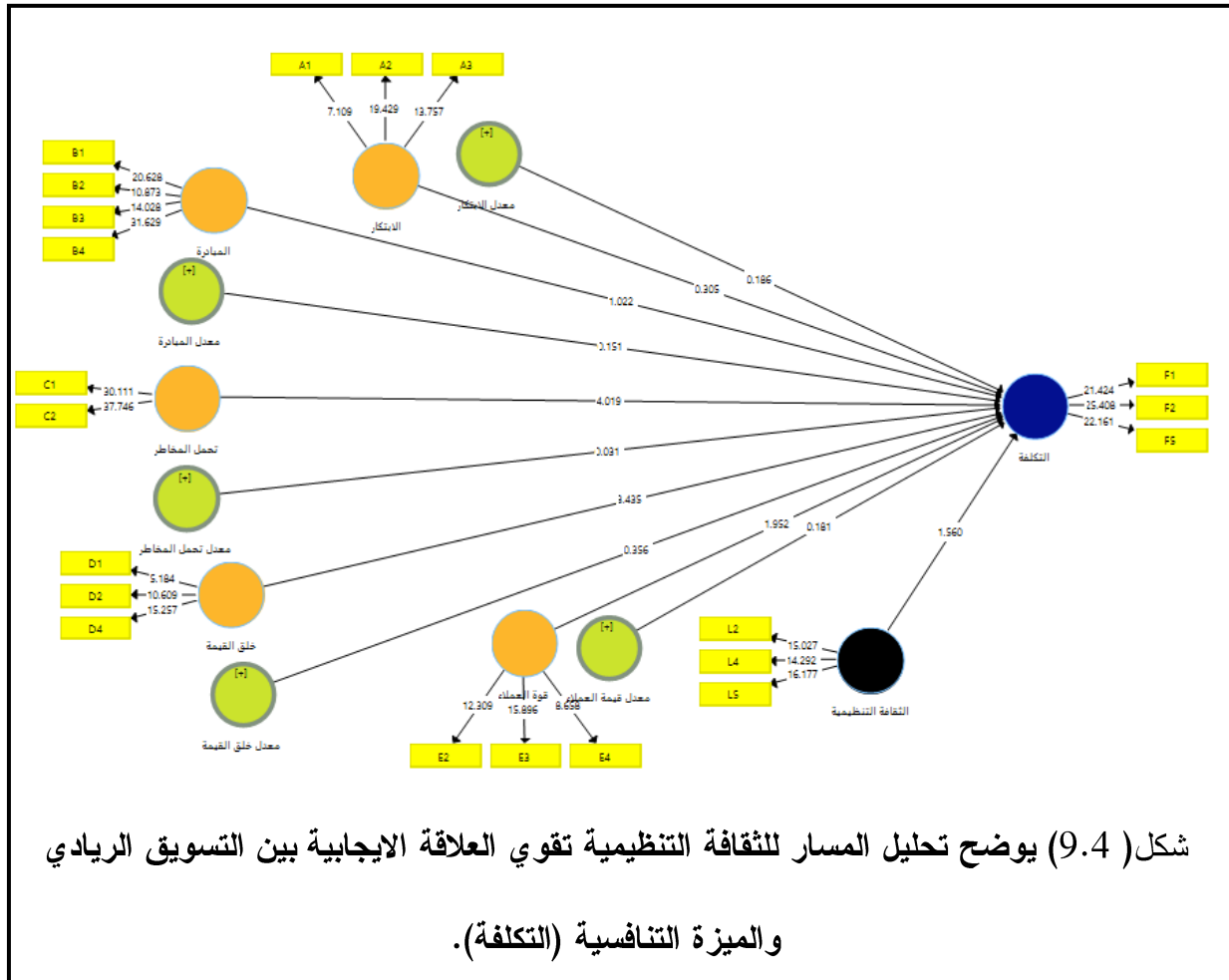


لقد تم استخدام اختبار تحليل ال مسار (By using Smart PLS) والذي يهدف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية كما في الجدول (8-4) . تم الاعتماد على معامل (T-statistic) لمعرفة قيمة المسار من متغير الي اخر ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
الابتكار -> المرونة	0.090	0.099	0.099	0.910	0.363
المبادرة -> المرونة	0.372	0.364	0.100	3.738	0.000
تحمل المخاطر -> المرونة	0.037	0.045	0.081	0.463	0.643
خلق القيمة -> المرونة	0.108	0.113	0.083	1.298	0.195
قوة العملاء -> المرونة	0.165	0.168	0.090	1.834	0.067

جدول (12.4) يوضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد المرونة).

الثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (التكلفة):



شكل (9.4) يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي

والميزة التنافسية (التكلفة).

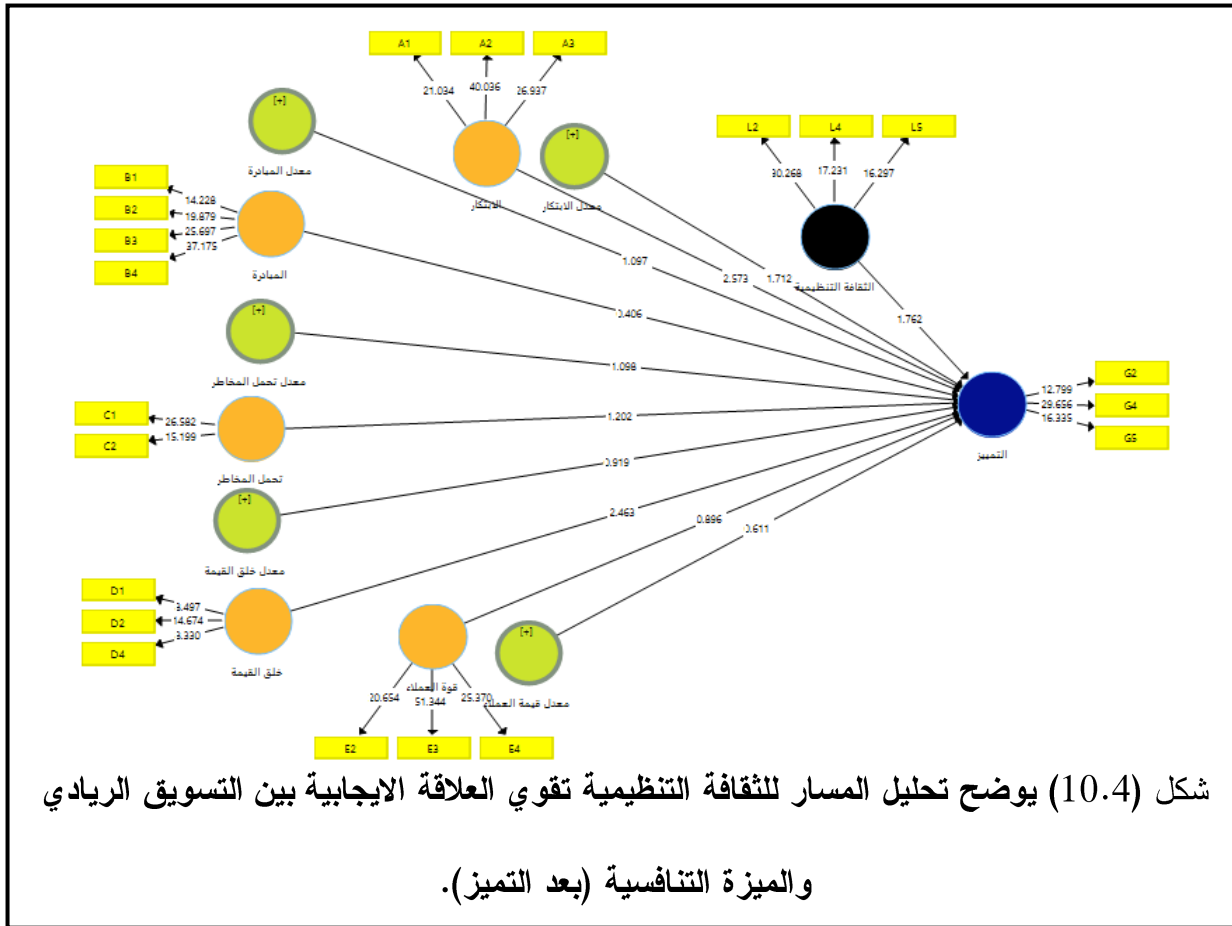
لقد تم استخدام اختبار تحليل ال مسار (By using Smart PLS) والذي يهدف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية كما في الجدول (4-8) . تم الاعتماد على معامل (T-statistic) لمعرفة قيمة المسار من متغير الي اخر ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
الابتكار -> التكلفة	0.033	0.044	0.108	0.305	0.760
الثقافة التنظيمية -> التكلفة	0.180	0.184	0.115	1.560	0.119
المبادرة -> التكلفة	0.138	0.130	0.135	1.022	0.307
تحمل المخاطر -> التكلفة	0.333	0.338	0.083	4.019	0.000
خلق القيمة -> التكلفة	0.283	0.292	0.082	3.435	0.001
قوة العملاء -> التكلفة	-0.184	-0.177	0.094	1.952	0.052
معدل الابتكار -> التكلفة	-0.024	-0.048	0.128	0.186	0.853
معدل المبادرة -> التكلفة	-0.023	0.002	0.150	0.151	0.880
معدل تحمل المخاطر -> التكلفة	-0.003	0.009	0.103	0.031	0.975
معدل خلق القيمة -> التكلفة	0.031	0.037	0.088	0.356	0.722
معدل قيمة العملاء -> التكلفة	-0.020	-0.010	0.108	0.181	0.857

جدول (13.4) يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي

والميزة التنافسية (التكلفة).

الثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (التميز):



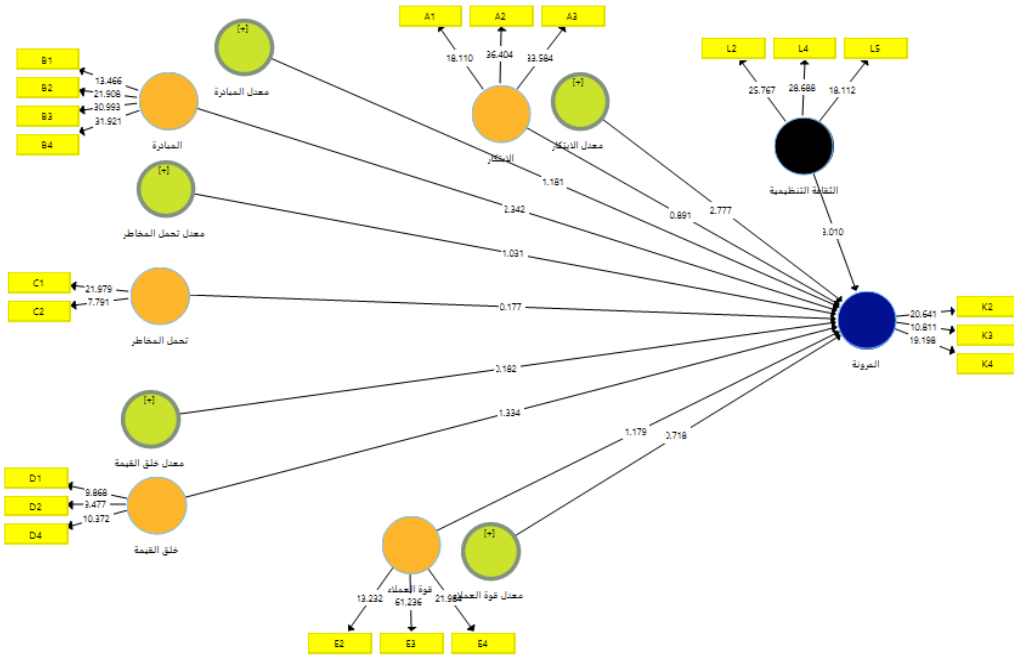
لقد تم استخدام اختبار تحليل ال مسار (By using Smart PLS) والذي يهدف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية كما في الجدول (4-8) . تم الاعتماد على معامل (T-statistic) لمعرفة قيمة المسار من متغير الي اخر ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
الابتكار - < التمييز	0.230	0.201	0.089	2.573	0.010
الثقافة التنظيمية - < التمييز	0.141	0.150	0.080	1.762	0.079
المبادرة - < التمييز	0.046	0.059	0.114	0.406	0.685
تحمل المخاطر - < التمييز	0.093	0.093	0.077	1.202	0.230
خلق القيمة - < التمييز	0.195	0.211	0.079	2.463	0.014
قوة العملاء - < التمييز	0.085	0.089	0.095	0.896	0.371
معدل الابتكار - < التمييز	0.207	0.188	0.121	1.712	0.088
معدل المبادرة - < التمييز	-0.165	-0.139	0.150	1.097	0.273
معدل تحمل المخاطر - < التمييز	0.096	0.091	0.088	1.098	0.273
معدل خلق القيمة - < التمييز	-0.089	-0.075	0.096	0.919	0.358
معدل قيمة العملاء - < التمييز	0.059	0.046	0.097	0.611	0.541

جدول (14.4) يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي

والميزة التنافسية (بعد التمييز).

الثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (المرونة):



شكل (11.4) يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (المرونة).

لقد تم استخدام اختبار تحليل ال مسار (By using Smart PLS) والذي يهدف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية كما في الجدول (4-8) . تم الاعتماد على معامل (T-statistic) لمعرفة قيمة المسار من متغير الي اخر ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
الابتكار -> المرونة	0.086	0.106	0.097	0.891	0.373
الثقافة التنظيمية -> المرونة	0.254	0.260	0.084	3.010	0.003
المبادرة -> المرونة	0.259	0.250	0.110	2.342	0.020
تحمل المخاطر -> المرونة	0.013	0.024	0.073	0.177	0.860
خلق القيمة -> المرونة	0.110	0.119	0.083	1.334	0.183
قوة العملاء -> المرونة	0.108	0.090	0.092	1.179	0.239
معدل الابتكار -> المرونة	-0.231	-0.216	0.083	2.777	0.006
معدل المبادرة -> المرونة	0.124	0.099	0.105	1.181	0.238
معدل تحمل المخاطر -> المرونة	0.075	0.082	0.073	1.031	0.303
معدل خلق القيمة -> المرونة	0.015	0.008	0.080	0.182	0.856
معدل قوة العملاء -> المرونة	0.062	0.075	0.086	0.718	0.473

جدول (15.4) يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (المرونة).

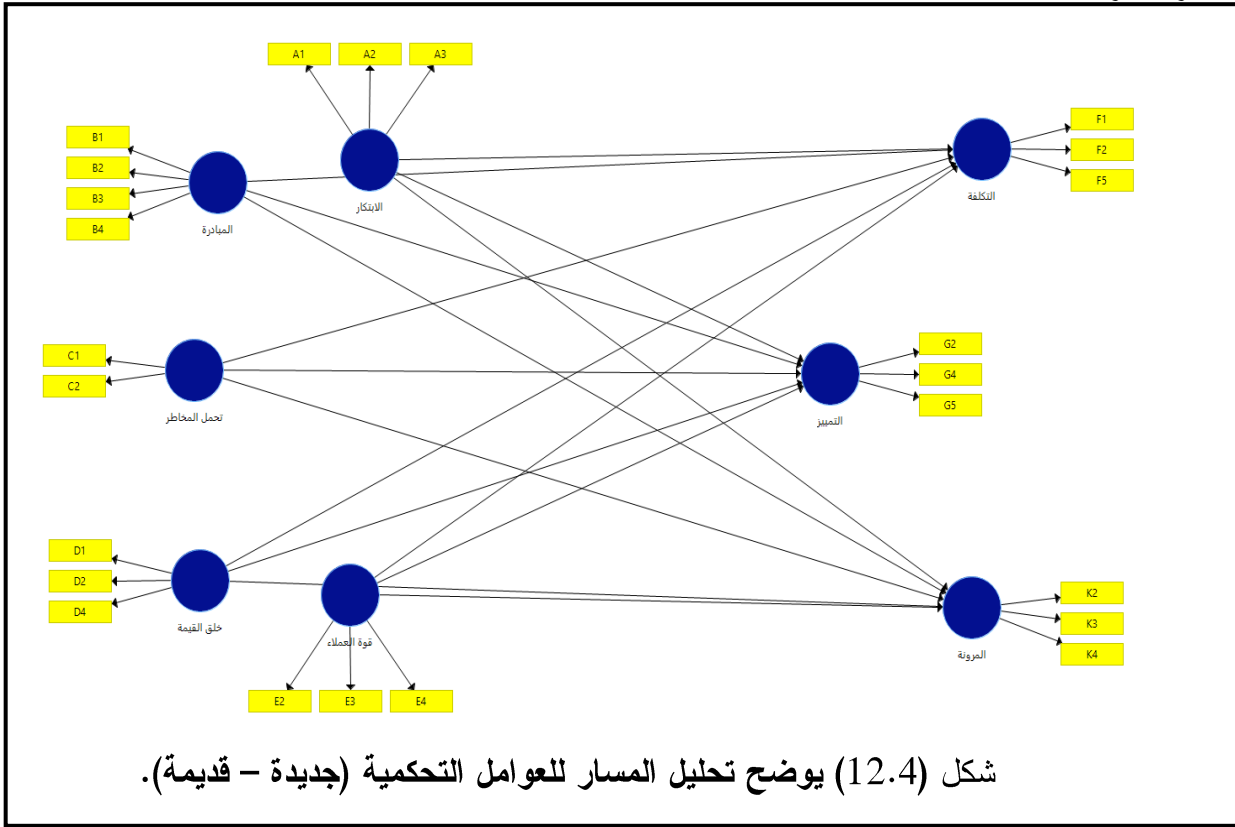
ملخص دعم الفرضيات:

	T Statistics (O/STDEV)	P Values	حالة الإثبات
الابتكار -> التكلفة	0.416	0.678	لم تدعم
الابتكار -> التمييز	2.745	0.006	دعمت
الابتكار -> المرونة	0.883	0.378	لم تدعم
المبادرة -> التكلفة	1.400	0.162	لم تدعم
المبادرة -> التمييز	0.996	0.320	لم تدعم
المبادرة -> المرونة	3.584	0.000	دعمت
تحمل المخاطر -> التكلفة	4.419	0.000	دعمت
تحمل المخاطر -> التمييز	1.306	0.192	لم تدعم
تحمل المخاطر -> المرونة	0.388	0.698	لم تدعم
خلق القيمة -> التكلفة	2.989	0.003	دعمت
خلق القيمة -> التمييز	1.675	0.094	لم تدعم
خلق القيمة -> المرونة	1.520	0.129	لم تدعم
قوة العملاء -> التكلفة	1.752	0.080	لم تدعم
قوة العملاء -> التمييز	1.815	0.070	دعمت
قوة العملاء -> المرونة	1.866	0.063	لم تدعم
معدل الابتكار -> التكلفة	0.186	0.853	لم تدعم
معدل المبادرة -> التكلفة	0.151	0.880	لم تدعم
معدل تحمل المخاطر -> التكلفة	0.031	0.975	لم تدعم
معدل خلق القيمة -> التكلفة	0.356	0.722	لم تدعم
معدل قيمة العملاء -> التكلفة	0.181	0.857	لم تدعم
معدل الابتكار -> التمييز	1.712	0.088	لم تدعم
معدل المبادرة -> التمييز	1.097	0.273	لم تدعم
معدل تحمل المخاطر -> التمييز	1.098	0.273	لم تدعم
معدل خلق القيمة -> التمييز	0.919	0.358	لم تدعم
معدل قيمة العملاء -> التمييز	0.611	0.541	لم تدعم
معدل الابتكار -> المرونة	2.777	0.006	لم تدعم
معدل المبادرة -> المرونة	1.181	0.238	لم تدعم
معدل تحمل المخاطر -> المرونة	1.031	0.303	لم تدعم
معدل خلق القيمة -> المرونة	0.182	0.856	لم تدعم
معدل قوة العملاء -> المرونة	0.718	0.473	لم تدعم

جدول (16.4) يوضح ملخص دعم الفرضيات

العوامل التحكمية (عمر الشركة و حجمها) :

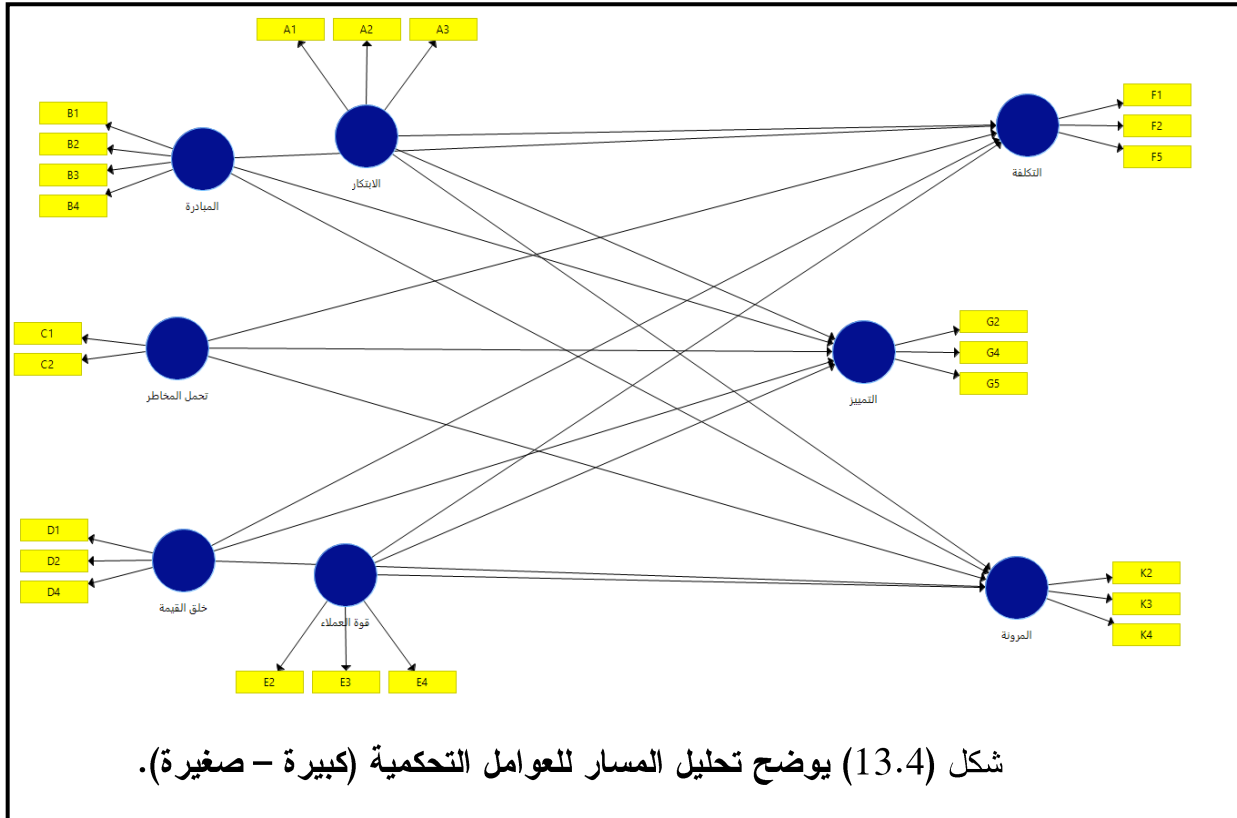
عمر الشركة:



	STDEV (جديدة)	STDEV (قديمة)	p-Values (جديدة)	p-Values (قديمة)
الابتكار -> التكلفة	0.182	0.142	0.754	0.708
الابتكار -> التمييز	0.140	0.114	0.025	0.064
الابتكار -> المرونة	0.168	0.143	0.423	0.694
المبادرة -> التكلفة	0.210	0.155	0.970	0.005
المبادرة -> التمييز	0.133	0.139	0.042	0.867
المبادرة -> المرونة	0.146	0.161	0.045	0.006
تحمل المخاطر -> التكلفة	0.135	0.101	0.004	0.002
تحمل المخاطر -> التمييز	0.137	0.105	0.695	0.015
تحمل المخاطر -> المرونة	0.139	0.101	0.614	0.966
خلق القيمة -> التكلفة	0.151	0.113	0.117	0.004
خلق القيمة -> التمييز	0.146	0.119	0.060	0.188
خلق القيمة -> المرونة	0.124	0.126	0.611	0.295
قوة العملاء -> التكلفة	0.165	0.131	0.667	0.011
قوة العملاء -> التمييز	0.106	0.126	0.267	0.002
قوة العملاء -> المرونة	0.131	0.136	0.101	0.327

جدول (17.4) يوضح تحليل المسار للعوامل التحكمية (جديدة - قديمة).

حجم الشركة:



	STDEV (صغيرة)	STDEV (كبيرة)	p-Values (صغيرة)	p-Values (كبيرة)
الابتكار -> التكلفة	0.160	0.152	0.620	0.891
الابتكار -> التمييز	0.118	0.154	0.007	0.062
الابتكار -> المرونة	0.142	0.160	0.118	0.703
المبادرة -> التكلفة	0.194	0.166	0.258	0.348
المبادرة -> التمييز	0.125	0.182	0.006	0.428
المبادرة -> المرونة	0.131	0.145	0.074	0.001
تحمل المخاطر -> التكلفة	0.116	0.125	0.000	0.066
تحمل المخاطر -> التمييز	0.149	0.105	0.593	0.379
تحمل المخاطر -> المرونة	0.107	0.118	0.413	0.187
خلق القيمة -> التكلفة	0.111	0.159	0.042	0.009
خلق القيمة -> التمييز	0.138	0.114	0.344	0.020
خلق القيمة -> المرونة	0.107	0.125	0.196	0.426
قوة العملاء -> التكلفة	0.123	0.141	0.251	0.136
قوة العملاء -> التمييز	0.125	0.112	0.990	0.012
قوة العملاء -> المرونة	0.119	0.146	0.019	0.995

جدول (18.4) يوضح تحليل المسار للعوامل التحكمية (كبيرة - صغيرة).

الخلاصة:

يعرض هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم إجراؤها في عينة من الشركات الصناعية في السودان وقد تم تحليل البيانات باستخدام مختلف تقنيات التحليل الإحصائي وتم التأكد من صدق الاختبار وثباته على العبارات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ، ثم تم استخدام التحليل الوصفي للتعرف على خصائص الاستجابة للمبحوثين وجميع المتغيرات قيد الدراسة كما أجري تحليل الارتباطات ذات المتغيرين أيضاً إلى تحديد العلاقات المتبادلة بين جميع المتغيرات وتم تحليل المسار لإختبار فرضيات الدراسة ، ويعرض الفصل التالي خلاصة نتائج الدراسة مناقشتها كما يناقش الإسهامات النظرية والعملية والمقترحات للدراسات المستقبلية.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج والتوصيات

0.5 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، يليه تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية، كما سيتم تحديد لبعض أوجه القصور في هذه الدراسة، بالإضافة إلى عرض جملة من التوصيات ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة.

1.5 ملخص النتائج:

1. توجد علاقة إيجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية
2. توجد علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والتكلفة
3. توجد علاقة إيجابية بين خلق القيمة والتكلفة
4. لا توجد علاقة بين الابتكار والتكلفة
5. لا توجد علاقة بين المبادرة والتكلفة
6. لا توجد علاقة بين قوة العملاء والتكلفة
7. توجد علاقة إيجابية بين الابتكار والتميز
8. توجد علاقة إيجابية بين قوة العملاء والتميز
9. لا توجد علاقة بين المبادرة والتميز
10. لا توجد علاقة بين خلق قيمة والتميز

11. لا توجد علاقة بين تحمل المخاطر والتميز
12. توجد علاقة إيجابية بين المبادرة والمرونة
13. توجد علاقة إيجابية بين الابتكار والمرونة
14. توجد علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والمرونة
15. توجد علاقة إيجابية بين خلق القيمة والمرونة
16. توجد علاقة إيجابية بين قوة العملاء والمرونة
17. الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية

2.5 مناقشة النتائج:

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ من:

3.5 العلاقة بين التسويق الريادي الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان:

أشارت نتائج الدراسة الي ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الريادي والميزة

التنافسية من خلال التحليل لمتغيرات التسويق الريادي (الابتكار -المبادرة-تحمل المخاطر -خلق قيمة -

وقوة عملاء) مع متغيرات الميزة التنافسية (تكلفة -تميز -مرونة) ولكن هذه العلاقة دعمت جزئيا

1.3.5 الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية

أوضحت نتائج الدراسة ان هذه الفرضية دعمت جزئيا في بعدي (تحمل المخاطر، خلق القيمة)

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التكلفة)

(1) توجد علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والتكلفة: -

فالشركات المدروسة مستعدة للتحالف مع الشركات الأخرى لتقليل المخاطر وذلك يؤدي الى تخفيض التكاليف للشركة.

أظهرت نتائج دراسة (حسن، 2014) ان هناك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والتكلفة وحيث وردت في هذه للدراسة أيضا ان تخفيض التكاليف والضبط المحكم للتكاليف والنفقات العامة والرغبة لتفادي حسابات الزبائن الهامشية وتخفيض التكاليف في مجالات البحث والتطور وفي مجال الخدمات ومجال قوة البيع وميدان الرعاية وتطلب وجود نظام توزيع غير مكلف وتنظيم محكم للمؤسسة

(2) توجد علاقة إيجابية بين خلق القيمة والتكلفة:

اذ ان الشركات التي تم اجراء الدراسة عليها كانت تمارس رقابة مالية جيدة على الانفاق وتستخدم مواردها بصورة اقتصادية رشيدة وذلك ينعكس على خفض التكاليف مما يساعد الشركة في تصميم عملياتها بناء على القيمة التي تقدمها وخدمة العملاء بصورة أفضل.

حيث دعمت نتائج دراسة (Morries,2006) صحة الفرضية:

دعمت دراسة (الكناني، 2013) صحة الفرضية، حيث أشارت الى ضرورة تولي المديرين الاهتمام البالغ بتوليد القيمة من قبل الشركتين لأنها المصدر المحتم ل لأرباحها وذلك من خلال تنسيق صفقات مشترياتها ومبيعاتها اذ تولد الشركة القيمة لتقديم منتجات الي الزبائن وتنتجها من خلال شراء المدخلات من الموردين وتجهيز بعض من مدخلاتها الخاصة وتكون القيمة التي تولدها الشرة مساوية للفرق بين المنافع التي يحصل عليها الزبائن وكلفة التجهيز.

(3) لا توجد علاقة بين المبادرة والتكلفة:

أظهرت نتائج التحليل ان المبادرة في الشركات يزيد من تكاليفها لذلك هي تتفادى الأفكار الجديدة والغير مجربة مسبقا حيث اثبتت دراسة (السكرانه، 2007) صحة الفرضية، اذ ورد فيها؛ عدم وجود علاقة ارتباطية وتبادلية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين المبادرة والتكلفة والتي اثبتت الدراسة المبدئية وجود علاقة سلبية بينهما.

(4) لا توجد علاقة بين الابتكار والتكلفة:

أظهرت نتائج تحليل الدراسة ان الشركات المدروسة هدفها هو تحقيق اعلى عائد من الأرباح، لذلك تركز على منحنيات التعلم والخبرة المكتسبة لضمان زيادة عمليات الكفاءة الإنتاجية مع المحافظة على التكاليف المنخفضة اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Nitu,2014) الذي بينت نتائج دراسته وجود علاقة إيجابية بين البعدين.

(5) لا توجد علاقة بين قوة العملاء والتكلفة:

أظهرت نتائج التحليل في الدراسة ان عملية المحافظة على العملاء واستمراريتهم لوقت طويل يحتاج لتكاليف عالية وجهود تسويقية وانشطة بحث وتطوير وهذا مالا تركز عليه الشركات التي تمت دراستها لأنها ترى ان هذه الطرق لا تحقق عائد عالي على المدى القصير وتحتاج للتخطيط والمتابعة مما يجعل تكاليفها عالية ولا يحقق أرباح عاجلة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التمييز)

أوضحت نتائج الدراسة ان هذه الفرضية دعمت جزئياً في بعدي (الابتكار، قوة العملاء)

تتفرع منها الفرضيات التالية:

(1) هناك علاقة إيجابية بين الابتكار والتمييز:

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والتمييز في الشركات الصناعية التي

أجريت فيها الدراسة، اذ ان هذه الشركات تسعى لاستخدام أساليب ابتكارية لتمييز منتجاتها عن المنافسين

وأنها ترى ان التواصل مع العملاء طريقة فعالة لتحديد فرص الابتكار تدعم نظرية RBV صحة

الفرضية حيث تعتبر النظرية المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد غير الملموسة انها تساعد على تمييز

المنتجات من خلال طرح أفكار جديدة ومبتكرة للحصول على ميزة تنافسية، وذلك باستغلال الموارد غير

الملموسة بشكل فعال مما يساعد في استغلالية المنظمة ونجاحها، وفي هذه الحالة تعمل المنظمة على

التركيز على الابتكار والحصول على الأفكار من قسم البحوث والتطوير وتطبيقها للحصول على منتجات

وخدمات متميزة.

(2) توجد علاقة إيجابية بين قوة العملاء والتمييز:

بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين قوة العملاء والتمييز، ويعزى ذلك الى

ان الشركات التي تحاول إضافة خصائص لمنتجاتها وتمييزها بمواصفات متميزة تلبي حاجات السوق

أكثر من المنافسين، يجعل ذلك اهداف الشركة توجه نحو إرضاء عملائها وبناء علاقات معهم .

اثبتت نتائج دراسة (البغدادي والعطوي، 2014) ان هناك علاقة إيجابية بين قوة العملاء والتمييز

حيث ان الموارد المعنوية التي تمتلكها المنظمة لها دور هام في تعزيز تقدم الشركة نحو الريادة واستثمار

الفرص والقدرة على الابداع ومن ثم تحقيق قيمة متميزة للزبون التي تؤدي الى الاحتفاظ بقاعدة من الزبائن وزيادتها مستقبليا.

(3) لا توجد علاقة بين المبادرة والتميز:

اثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بين المبادرة والتميز ويعزى ذلك الى ان الشركات التي أجريت عليها الدراسة لم تشجع على المبادرة في طرح الأفكار الجديدة وتبني المنتجات الجديدة وتطوير الحالية وذلك لتساعد الشركات في الوصول الى طرق أفضل لأداء أنشطتها وتميز منتجاتها عن المنافسين.

(4) لا توجد علاقة بين تحمل المخاطر والتميز:

الشركات المدروسة تخشى المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار في منتجاتها ولا تقوم بحساب المخاطر وذلك لا يساعد الشركة في تقديم مواصفات منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين اثبتت دراسة (البغدادي والعطوي،2013) صحة الفرضية حيث ورد فيها ان الريادة تبرز عندما تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد حالي او تقديم منتج جديد في سوق جديد وعندما تعمل المنظمة في تحقيق هذا التميز فان نسبة المخاطر تكون مرتفعة لأنها ستستكشف سوق جديد بمنتج جديد وان المخاطر ضمن هذه الاستراتيجية تتجسد باحتمال عدم تقبل السوق المستهدف للمنتج الجديد.

(5) لا توجد علاقة بين خلق القيمة والتميز:

الشركات لا توفر كوادر مؤهلة قادرة على تقديم الأفضل ولا تركز على ان يكون لديها مركز ضبط وقياس للجودة وذلك لا يساعد الشركات في خدمة عملائها بشكل أفضل وعمليات الشركة لا تنعكس على القيمة التي تقدمها وذلك أظهرت نتائج التحليل عدم وجود علاقة بين خلق القيمة والتميز.

اختلفت دراسة (البغدادى والعطوي، 2013) مع نتائج هذه الدراسة حيث ورد فيها ان المبادرات التسويقية تمثل إشارة للمنافسين المحتملين، فيحفز ذلك المنافس لفحص فرص السوق نفسها ، ففكرة المنظمة الريادية ستكون المحرك الأول الذي لديه عمليات التسويق الريادي وذلك يتطلب من المنظمة الفرص بشكل ثابت ودعم الابداع لخلق قيمة مضافة للزبائن الحاليين ولمالكي المنظمات الريادية. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد المرونة):

أوضحت نتائج الدراسة ان هذه الفرضية دعمت جزئيا في بعد (المبادرة) تتفرع منها الفرضيات التالية:

(1) توجد علاقة إيجابية بين المبادرة والمرونة :

حيث بينت نتائج الدراسة ان الشركات التي تمت دراستها لها درجة عالية من المرونة في تلبية احتياجات العملاء والشركات لديها القدرة على الاستجابة والتغيرات التي تحدث في أي وقت وذلك ينعكس على المبادرة إيجابا في جعل الموظفين يقدمون قيمة عالية للشركة تساعدهم في تخطي العقبات التي تعترض الأفكار الجديدة.

اثبتت دراسة (حسن، 2014) التي ورد فيها ان المبادرة هي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والمتغيرات التي ترتبط بمنتجات جديدة وتكنولوجيا وتقنيات إدارية تحت ظروف البيئة المحيطة وأشار الباحث أيضا الي ان المبادرة تكون بتنفيذ الاعمال الريادية بحيث تكون بأخذ هذه المخاطر مسؤولي من الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتجات بما يلائم الزبائن وإدخال منتجات جديدة بي سرعة فضلا عن استجابة لحاجات الزبون.

(2) لا توجد علاقة بين قوة العملاء والمرونة:

دعمت دراسة (شريف، 2015) صحة الفرضية حيث وردت فيها النتائج الإحصائية ان التركيز علي الزبون من قبل إداره المصنع المبحوث موجودة ولكن بنسبة ضئيلة وهذا يعني ان الاهتمام بالزبون لم يكون بمستوي طموح المصانع المبحوثة لا تسعي بشكل كبير على تصنيع وتقديم المنتجات الي الزبائن وفقا لتقنيات السوق.

(3) لا توجد علاقة بين الابتكار والمرونة

ويعزى ذلك الى ان العاملون داخل الشركة ليست لديهم مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل وأيضا أدوات الشركة لا تتصف بانها متعددة الأغراض اذ ان ذلك كله بحجم قدرة الشركة على اتباع نهج ابتكاري.

اختلفت دراسة (عجعج والشبلي، 2015) عن الدراسة الحالية، حيث توصلت الى وجود علاقة

إيجابية بين الابتكار والمرونة حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان مستوي تطبيق الابداع كان

مرتفعا في سبيل تحقيق الميزة التنافسية وذلك بسبب إدراك الموظفين بأهمية الابداع لتسهيل اجراءات

العمل وتشكيل المرونة في التعامل مع العملاء

الا ان دراسة (صادق، 2010) اتفقت مع دراستنا الحالية وذلك بوجود الابتكار ولكن بنسبة ضعيفة

وذلك بسبب ضعف حرص المصانع الى اجراء التغييرات المستمرة سواء في الاعمال او المنتجات وفق

متطلبات السوق والتغيرات البيئية.

(4) لا توجد علاقة بين تحمل المخاطر والمرونة

بينت الدراسة ان مرونة الشركة في سياساتها وعملياتها والتغيير والتطوير في منتجاتها يحمل الشركة مخاطر كبيرة إذا لم تنجح هذه المنتجات المبتكرة ولذلك تفضل الشركات ان تكون بعيدة عن المخاطر وتفاديها.

اختلفت دراسة (شريف، 2014) مع نتيجة هذه الفرضية ان هناك درجة عالية من تحمل المخاطر التسويقية واحتسابها والتنبؤ بها بالشكل الذي يجعل المصارف لها القدرة على ان تستجيب للتغيرات البيئية والتكيف معها بالطريقة التي تجعل المصارف بها القدرة والامكانيات التسويقية على مواجهة تلك المخاطر وتحمل نتائجها حتى تستطيع تحقيق الريادة التسويقية

(5) لا توجد علاقة بين خلق القيمة والمرونة

أظهرت نتائج التحليل انه لا توجد علاقة بين البعدين ،حيث ان الشركات التي تمت دراستها نلاحظ انه لا توجد مرونة في عملياتها وأداء أنشطتها والقيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر، والشركات التي ليست لديها القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لا تستطيع تقديم منتجات ذات قيمة عالية لعملائها.

2.3.5 الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات

الصناعية في السودان:

أوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، ولكن تضعفها ويعزى ذلك لأن الشركات المدروسة لا تهتم بالثقافة التنظيمية. وتختلف هذه النتيجة مع (البيساني، 2014) التي أشارت إلى أن الشركات الصناعية السودانية تهتم بالثقافة التنظيمية.

4.5 تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية:

أولاً: التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار العلاقة بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية و الثقافة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور التي يسهم به التسويق الريادي و الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان و التعرف على متغيرات الدراسة، و الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية، و المؤثرات المنصبة عليها و أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الريادي: (تحمل المخاطر، خلق القيمة، الإبتكار، قوة العملاء، المبادرة) لهم تأثير كبيراً على الميزة التنافسية بأبعادها: (التكلفة، التمييز و المرونة) على التوالي. و أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة

ثانياً: التأثيرات التطبيقية:

- 1 إذا كانت الشركات تسعى لاكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكلفة فيجب عليها تطبيق مفهوم تحمل المخاطر عن طريق التحالفات من الشركات الأخرى و تشجيع العاملين على حساب المخاطر بصورة مستمرة، و أيضاً أن تحاول الشركات بخلق قيمة متفوقة من خلال إضافة منافع إضافية للمنتجات (تطوير المنتج، و المنتج الموسع) عن طريق تقليل التكلفة الكلية (زمن و جهد العميل).
- 2 أما إذا كانت الشركات تسعى لاكتساب ميزة تنافسية عن طريق التمييز فلا بد أن تدرك أهمية إرضاء العملاء، و توجه جهودها نحو إشباع حاجاتهم و رغباتهم و كذلك يجب عليها أن تشجع موظفيها على بناء علاقات مع العملاء، و أن تحاول الشركات دائماً باتباع مناهج إبتكارية و أساليب إبتكارية أفضل من منافسيها لتقدم لعملائها كل ما هو جديد و يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق.

3- الشركات التي تسعى دائماً لاداء انشطتها بطرق أفضل و دائماً تسعى لتخطي العقبات التي تعترض افكارها الجديدة تتميز بالمرونة مقارنةً بالمنافسين، لذلك الشركات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية اكبر من المنافسين يجب أن تمتلك داخل الشركة مهارات متعددة تجعلها قادرة على الاستجابة للتغيرات الخارجية في أي وقت و أن تستطيع تلبية حاجات عملائها أفضل من المنافسين و كذلك أن تسبق المنافسين في تحويل التهديدات إلى فرص.

5.5 محددات الدراسة:

1. عدم موافقة الإدارات العليا في بعض الشركات قيد الدراسة على السماح بتوزيع الإستبانة عليهم شخصياً، حيث تم تسليم الإستبانات للجهات المعنية وهي تعهدت بعملية التوزيع ، وكذلك رفض بعض المدراء في بعض الشركات بتعبئة الإستبانة والإجابة عليها، وهذا أدى بدوره إلى تقليل نسبة توزيع واسترجاع الإستبانات.
2. حجم عينة الدراسة حيث انها ركزت على بعض القطاعات (شركات صناعية) بصورة اكبر مما يحد إمكانية تعميم نتائج الدراسة.
3. تناولت هذه الدراسة التسويق الريادي من خلال ابعاده (الابتكار- المبادرة- تحمل المخاطر- خلق القيمة- قوة العملاء) وهذه الابعاد قد لاتمثل كل ابعاد التسويق الريادي المختلفة التي تم التركيز عليها في الكثير من الدراسات.
4. تناولت الدراسة التسويق الميزة التنافسية بابعادها (التكلفة- التمييز- المرونة) وهذه الابعاد قد لاتمثل ابعاد الميزة التنافسية في العديد من الدراسات.
5. اختصرت الدراسة على منطقة محددة من الشركات المحلية والأجنبية في السودان بولاية الخرطوم ولم تشمل إي ولايات أخرى.

6. الترجمة كانت تحت اشراف الدارسين لذلك يمكن ان يكون فيها قصور.

6.5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. اجراء دراسات تتعلق بمعرفة اثر التعلم التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة ما بين التسويق الريادي والميزة التنافسية
2. دراسة التسويق الريادي وتأثيره على الميزة التنافسية المستدامة
3. لم يحظى مفهوم التسويق الريادي داخل السودان باهتمام كبير ونسبة لذلك يوجد القليل من الدراسات التي تناولته وذلك من خلال ملاحظة الدارسين أثناء البحث المستمر في الأدبيات السابقة لذلك يرى الدارسين أن تتوجه الدراسات المستقبلية في دراسة مفهوم التسويق الريادي مع متغيرات مختلفة.
4. اجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات، المستشفيات... الخ، بهدف تكوين صورة شاملة عن إمكانية تعميم هذه المقاييس ومعرفة جودتها لتكون مقاييس نافعة تخدم مجالات العلم في مجال نظرية الموارد للسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.
5. دراسة التسويق الريادي وتأثيره في الميزة التنافسية لقطاع أعمال آخر بأبعاد أخرى لم يتسنى للدارسين دراستها.

7.5 ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة مدى التسويق الريادي على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان المحلية والأجنبية باختيار الثقافة التنظيمية كمتغير معدل. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية

للشركات الصناعية. حيث أثبتت الدراسة صحة الفرضيات التالية:

هناك علاقة إيجابية بين المبادرة والمرونة، توجد علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والتكلفة، توجد علاقة

إيجابية بين خلق القيمة والتكلفة، توجد علاقة إيجابية بين قوة العملاء والتميز، وعلاقة إيجابية بين

الابتكار والتميز.

كما جاءت نتائج الدراسة لتبين تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين التسويق

الريادي والميزة التنافسية. حيث أثبتت الدراسة ان الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التسويق الريادي

والميزة التنافسية حيث انه لم يكن هنالك نتائج إيجابية اذ ان الثقافة التنظيمية تضعف العلاقة بين التسويق

الريادي والميزة التنافسية.

وبينت الدراسة تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية، وخرجت بعدد من التوصيات الهامة التي

يجب على الشركات الصناعية السودانية المحلية والأجنبية الاهتمام بها، كما تم وضع عدد من المقترحات

لبحوث مستقبلية لدراساتها في المدى القريب.

8.5 الخلاصة:

تناول هذا الفصل على ملخص عام لعرض النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج

الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم أتبع بالتأثيرات النظرية والتطبيقية

لدراسة، بالإضافة إلى عرض جملة من التوصيات العامة للدراسة، يليه تحديد لبعض أوجه القصور

لدراسة، ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختتم بملخص الدراسة.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب العربية:

1. أبو النصر ،مدحت " الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة" مجموعة النيل العربية مصر 2007"
2. أبو بكر ،مصطفى محمود "إدرا ره الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية "دار الجامعية الإسكندرية 2008"
3. ادراة الثقافة والتغيير " الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2006 ص 15
4. خليل ،موسى " الإدارة المعاصرة " دار مجد المؤسسة الجامعية للنشر التوزيع ط 1 لبنان 2005 ص44
5. السكارنه ،بلال خلف "التطوير التنظيمي والإداري " دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2013
6. سليمان ،محمود "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" ص (310- 313) 2005
7. العباب ،أحمد عبد الله واخرون " اساسيات الإدارة الحديثة " دار خوارزم للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية 2010 ص 430
8. عبد الرازق ،محمد ،وإبراهيم واخرون " ثقافة الطفل "دار الفكر ط4 2010 ص (47-55)
9. غالب ،سعد "الإدارة المالية " دار البار مري العلمية للنشر والتوزيع الأردن 2007 ص 243
10. ناصر دادي عدون "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " دار النشر والتوزيع 2003 ص (107-109)

ثانياً: الأوراق والمجلات العلمية

1. أبو فارة،يوسف(2010)، التسويق الريادي في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة، المؤتمر الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة) جامعة الزيتونة الأهلية، عمان- الأردن.

2. بوبعة، عبد الوهاب(2012) دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الجزائر.
3. تيراب، سارة أحمد (2015) جودة الخدمة المصرفية و أثرها على الميزة التنافسية، السودان.
4. تيراب، سارة أحمد (2015) جودة الخدمة المصرفية و أثرها على الميزة التنافسية، السودان.
5. تيسير فضل سيد أحمد فضل (2015م) ، الدور المعدل للتوجه الريادي للعلاقة بين البيئة الخارجية وأثرها على التوجه التسويقي للاستثمار في الشركات الصناعية في السودان ، جامعة السودان ، كلية الدراسات التجارية ، رسالة ماجستير منشورة.
6. الخالدي، معنم مفضي (2015) دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية ، ماجستير كلية الاقتصاد والاعمال جامعة جدار- اربد -الأردن
7. خميسات، نوال(2013) الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
8. خوجلي ، محمد محمد احمد (2015) ، المسؤولية الاجتماعية واثرها في الميزة التنافسية، دكتوراة الفلسفة في إدارة الاعمال
9. سليمان، درمان صادق (2010)، قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الاعمال الصغيرة، دراسة إستطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان - العراق.
10. سليمان، درمان صادق (2010)، قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الاعمال الصغيرة، دراسة إستطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان - العراق.
11. سليمان، وفاء و خميسات، نوال(2007)، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر.

12. الشبلي ، هيثم محمود (2016)، التوجه الإبداعي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة البلقاء التطبيقية،الأردن
13. العاجز، إيهاب فاروق مصباح (2011) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، الجامعة الإسلامية _غزة.
14. الغصين، لما بسام (2015) ، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية
15. كاظم، سناء جواد و شبر، رونق كاظم حسن (2014) توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي "دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية.
16. كاظم، سناء جواد وشبر، رونق كاظم حسن (2014) توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي "دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية.
17. الكردي،عائشة احمد (2016) ، الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل في تعزيز الميزة التنافسية ، ماجستير إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية بغزة
18. المبيضين، هشام عثمان (2015)، نظم المعلومات الاستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ،المجلد(1) العدد (2)
19. المطيري، فيصل غازي عبد العزيز عبدالله (2012) اثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، ماجستير إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط
20. ناصر، مها حسن (2014) ، إدارة التسويق بالعلاقات واثره على الميزة التنافسية، ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم التسويق



الموقر

المستجيب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبيان

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تهدف للتعرف على:

(الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية)

لذا أرجو منكم قراءة هذه الإستبانة يتمعن ورؤية ومن ثم الإجابة على كافة بنودها بدقة وموضوعية بوضع علامة (√) في المكان المناسب علماً بأن إجابتك ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلم فقط، وسوف نعلمكم بالنتائج التي توصل إليها البحث إن رغبتكم.

شاكرين حسن تعاملكم معنا ..

إعداد الطلاب:

- 1- إسراء عادل الطيب.
- 2- تمني سليمان إسماعيل.
- 3- تهجد محمد صديق عثمان.
- 4- عائشة عبد الله محمد عالم.
- 5- محمد أبو عبدة القدال.

إشراف : أ/تيسير فضل

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:-

الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة التي تناسب خياركم:

1. الجنس:

انثى ذكر

2. العمر:

36-25 سنة

اقل من 25 سنة

48 سنة فاكثر

من 37-47 سنة

3. المؤهل العلمي:

دون الجامعي

فوق الجامعي

4. التخصص:

علوم إدارية علوم هندسية

علوم طبية

5. المُسمى الوظيفي:

مدير عام نائب مدير وحدة

أخرى

6. الخبرة العملية:

15-11 سنة

من 6-10 سنة

من 5 سنوات فأقل

من 16-20 سنة

القسم الثاني: بيانات الشركة:-

1 - طبيعة العمل:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مواد غذائية	<input type="checkbox"/>	كيميائية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	طبية	<input type="checkbox"/>	إنشائية
		أخرى		

2 - حجم الشركة (عدد العاملين):

<input type="checkbox"/>	من 100-150	<input type="checkbox"/>	من 50-100
<input type="checkbox"/>	من 200 فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 150-200

3 - عمر الشركة:

<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنة
				<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

4 - الأسواق التي تعمل فيها الشركة:

<input type="checkbox"/>	محلية	<input type="checkbox"/>	دولية	<input type="checkbox"/>	محلية ودولية
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	--------------

5 - ملكية الشركة:

<input type="checkbox"/>	قطاع خاص محلي	<input type="checkbox"/>	قطاع خاص أجنبي	<input type="checkbox"/>	قطاع عام
				<input type="checkbox"/>	شراكة بين القطاع الخاص والعام

6 - منتجات الشركة:

<input type="checkbox"/>	استهلاكية	<input type="checkbox"/>	أخرى
--------------------------	-----------	--------------------------	------

القسم الثالث: البيانات المتعلقة بالدراسة

المحور الأول

المستجيب الكريم: العبارات في الجدول أدناه تقيس التسويق الريادي للشركة عليه نرجو من كريم تفضلكم بوضع علامة (✓) امام العبارة التي توافق رؤياكم. التسويق الريادي:

"هو وظيفة إدارية ومجموعة من العمليات لخلق وتوصيل قيمة للعملاء وإدارة علاقات العملاء بطرق مفيدة للمنظمة وأصحاب المصلحة، يتصف بالابتكار، المبادرة وتحمل المخاطر".

الابتكار					
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	الشركة تحاول إتباع نهج ابتكاري.				
2	تحاول الشركة استخدام أساليب إبتكارية أكثر من منافسيها.				
3	الإدارة العليا تشجع على الابتكار.				

المبادرة						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الشركة تبحث عن طرق أفضل لأداء أنشطتها.					
2	الشركة لها السبق في تحويل التحديات إلى فرص.					
3	تتحمس الشركة في تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع.					
4	تقوم بالمساعدة في تخطي العقبات التي تعترض الأفكار الجديدة.					

تحمل المخاطر						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم الشركة دائماً بحساب المخاطر.					
2	تشجع الشركة العاملين على حساب المخاطر قبل تبني الأفكار الجديدة.					

خلق القيمة						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	عمليات الشركة مصممة بناءً على القيمة التي تقدمها.					
2	الموظفون داخل الشركة يساهمون في تقديم منتجات ذات قيمة عالية.					
3	السعر في الشركة محدد ليعكس القيمة الفعلية للمنتج.					

قوة العملاء						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الشركة تقيس رضا العملاء بصورة مستمرة					
2	أهداف الشركة تتوجه نحو إرضاء عملائها					
3	الشركة تشجع الموظفين على بناء علاقة مع العملاء					

المحور الثاني

المستجيب الكريم: العبارات في الجدول ادناه تقيس الميزة التنافسية للشركة عليه نرجو من كريم تفضلكم بوضع علامة (✓) امام العبارة التي توافق رؤياكم.

الميزة التنافسية:

" هي كل شيء يجعل المنظمة في وضع أفضل عند مقارنتها بالمنافسين الاخرين، فعندما تقوم المنظمة بنشاط معين تعجز عنه المنظمات المنافسة او تمتلك أشياء تتمنى المنظمات المنافسة امتلاكها ".

التكلفة						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل الإدارة على تخطيط حجم القوى العاملة فيها.					
2	تمارس الشركة رقابة مالية جيدة على الإنفاق.					
5	تستخدم الشركة مواردها المتاحة بصورة إقتصادية و رشيدة لخفض التكاليف.					

التمييز						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتبنى الشركة اتجاهات نحو التخصص في بعض المنتجات.					
2	توفر الشركة الكوادر المؤهلة القادرة على تقديم الأفضل.					
3	تقدم الشركة مواصفات منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين.					

المرونة						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الشركة لديها القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في أي وقت.					
2	تنصف الأدوات التي تستخدمها الشركة بأنها متعددة الأغراض.					
3	الشركة لديها القدرة على تلبية جميع احتياجات العملاء.					

المحور الثالث

المستجيب الكريم: العبارات في الجدول ادناه تقيس الثقافة التنظيمية للشركة عليه نرجو من كريم تفضلكم بوضع علامة (√) امام العبارة التي توافق رؤياكم.
الثقافة التنظيمية:

"هي نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى، وتتكون من مجموعة القيم والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها".

الثقافة التنظيمية						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للعاملين.					
2	السلوكيات المعرفية للإدارة تشكل نمودجا للعاملين.					
3	تعتبر الشركة الاعتراف بالأخطاء واكتشافها مصدرا للتعلم.					

ملاحظة: -

تعتبر المساهمة من قبل المستجيبين في التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بالمحاور المختلفة عمل تطوعي والمقابل الأفضل في هذه الحالة هو إشراك المستجيبين في المعرفة.

تنبيه:-

المستجيب الكريم .. اذا كنت ترغب في الحصول على نتائج هذه الدراسة نرجو ان تمدنا بالمعلومات التالية:

E-mail:

.....

Phone Number:

.....

ملخص الدراسات السابقة

1. التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية على الأداء التسويقي

اسم الباحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	متغيرات أخرى	المنهجية	العينات	أهم النتائج	التوصيات
عبد الوهاب احمد جندب	التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية	الأداء التسويقي	تطوير المنتجات	وصفي تحليلي	92 شركة من إجمالي 114 شركة	التوجه الاستراتيجي الإبداعي هو الأكثر أهمية يليه الاستباقي بالنسبة لشركات الأغذية في اليمن التي تستخدمها في تطوير المنتجات الجديد وتحسين الأداء التسويقي الحصة السوقية هي أحد معايير تقييم الأداء التسويقي بالنسبة لشركات مجتمع الدراسة حيث احتلت الحصة السوقية المترتبة الأولى وتتبعها الربحية ثم الرضاء عن مستويات الأداء وأخيرا نجاح المنتجات الجديدة	تعزيز تبني شركات صناعة الأغذية في اليمن لكلا التوجهين الإبداعي والاستباقي والذي أكدته الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت اثر كل توجه على الأداء التسويقي تفرض حدة المنافسة بين الشركات الصناعية إضافة الى صغر حجم السوق والاهتمام بالمنافسة ومراقبة الجهود المبذولة في السوق والمحافظة على الحصة السوقية تطوير منتجات جديدة وإدخال تحسينات على المنتجات القائمة لتلبية حاجات العملاء المتغيرة على مستوى السوق المحلي او الأسواق الخارجية

2. دور تكيف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

2015

اسم وتاريخ البحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	العينة ومجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات	النظرية
دور تكيف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية 2015 ابن الطيب إبراهيم	دور تكيف الاستراتيجيات التسويقية التركيز التمييز قيادة التكلفة	الميزة التنافسية للمؤسسات الخبرة الحجم الإمكانات المادية والمالية والرأس مال البشري	استكشافي	المؤسسات الاقتصادية.. مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	إتباع الطرق والأساليب الحديثة وهذا وان المحيط التنافسي للمؤسسة قد تغير وله تأثير كبير على المؤسسة	التحسين المستمر في جودة المنتج بما يتطابق مع المواصفات العالمية تخصيص إدارة بحوث التسويق مستقبلا لتزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة ضرورة قيام المؤسسة بتحالفات مع المؤسسات الأجنبية ذات القدرات	نموذج بورتر للقوى الخمسة

التكنولوجية العالمية من اجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها							
---	--	--	--	--	--	--	--

3. دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية

اسم وتاريخ البحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	العينة ومجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات	النظرية
إعداد معتصم مفضي الخالدي المشرف الدكتور ثائر أبو طبر 2015	محاسبة المسؤولية	الميزة التنافسية	الوصفي التحليلي	102 من المدراء الماليين والمحاسبين ومحاسب ومحاسب والتكاليف العاملين في الشركات الصناعية مجتمع الدراسة	تحقق الميزة التنافسية في الشركة من خلال التكامل بينما ركز المسؤولية والتي تعمل على رفع كفاءة أداء الشركة، بتحديد عملي مركز مسؤولية على حدة والذي بشأنه يجعل العمل أكثر سهولة ودقة. ويتضح ذلك من خلال قيام الشركة بسرعة الاستجابة لخدمة الزبائن	إعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركات مجتمع الدراسة وذلك لتعريفهم بمزايا مركز المحاسبة زيادة التنسيق بينما ركز المسؤولية، والعمل على توضيح العلاقات فيما بينها، والعمل على رفع مستوى الأداء المقدم من قبل المركز من خلال عقد الدورات التدريبية، مما يسهم في تطبيق نظام المحاسبة بالشكل	النظرية

	<p>الصحيح.</p> <p>ضرورة توجيه مديري مركز المسؤولية في الشركات السعودية إلى إجراء المقارنات من خلال الأرقام والنسب المالية بين الأداء الفعلي وأرقام الأداء المخطط من أجل تقييم الأداء الحقيقي في الشركات</p> <p>الصناعية تحقق أهدافه او تصل إلى التميز (العمل على المحافظة على وجود نظام وافر في الشركة لزيادة الاهتمام بالكوادر البشرية كونها</p>	<p>عبر مركز المسؤولية، حيث تعمل ركز المسؤولية على إصدار تقارير تؤدي هذه التقارير الى سهولة الاتصال بينما ركز الاستثمار مما ينعكس على الميزة التنافسية للشركة توصلت الدارسة إلى أن تحقق الميزة التنافسية في الشركة يتم من خلال التكامل بينها ما ركز المسؤولية والتي تعمل على رفع كفاءة أداء الشركة</p>					
--	---	---	--	--	--	--	--

	المقوم الأساسي في نجاح الشركات، وكونه الذي سيدير مركز المسؤولية في شركات الصناعية							
--	--	--	--	--	--	--	--	--

4-

Researcher and year	Independent variable	dependent variable	Other	methodology	Sampling method	Theory	Results	Recommendations
Qiumei Jane Xu Jianfeng Jiang, (2010)	leadership training effectiveness		cultural similarity (moderator)	exploratory A quasi-experiment was conducted with 40 managers from international corporations as the subjects. The 40 subjects were equally assigned to a treatment group and a control group. In each group, half share similar backgrounds with the followers while the other half do not. Leadership training was offered to managers in the treatment group, but not to those in the control group	European Industrial Training.		Results show that leadership training has positive effects on followers' fairness perception and organizational citizenship behavior, and the effects are stronger for those leaders who are similar to their followers in cultural background.	Moreover, this study is an exploratory study and has a small sample size. Future researchers are encouraged to use larger samples to validate our findings. Finally, this study examined the training effectiveness in terms of the variation in followers' perceived fairness and organizational citizenship behavior. A more fruitful approach in assessing training effectiveness would be to examine whether leaders who received training also have relatively higher perceived fairness and organizational citizenship behavior

5- Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing:

Researcher and year	Independent variable	dependent variable	Other	methodology	Sampling method	Theory	Results	Recommendations
<p>Peter Whalena, Can Uslayb, Vincent J. Pascalc, Glenn Omurad, Andrew McAuleye, Chickery J. Kasouff, Rosalind Jonesg, Claes M. Hultmanh, Gerald E. Hillsi, David J. Hansenj, Audrey Gilmorek, Joe Giglieranol, Fabian Eggersm & Jonathan Deaconn</p> <p>Details:</p> <p>Received: 11 Sep 2014</p> <p>Accepted: 26 Feb 2015</p> <p>Published online: 19 May 2015</p>	<p>Theory of entrepreneurial marketing</p> <p>innovative behavior. creative marketing, entrepreneurial orientation. market creation and value co-creation with a focus on continuous increase in customer value.</p>	<p>competitive advantage</p> <p>Temporary competitive Advantage: *Customer acquisition. *Customer retention. *First-time consumers.</p>	<p>Environmental turbulence (Moderate)</p>	<p>Descriptive</p>	<p>Small business.</p>		<p>This paper has presented a contingency framework and a set of new propositions underlying the claimed efficacy of EM in challenging markets, where traditional (administrative) marketing alone becomes impractical. The authors have sought to clarify and reposition EM and its relevance to both the entrepreneurs and the entrepreneurial marketers of all firm sizes. Presented propositions span from investigations of environmental turbulence to temporary competitive advantage; which involve innovative behavior and creative marketing, driven by key actors' entrepreneurial orientation, market creation and value co-creation with a focus on continuous increase in customer value</p>	<p>Meanwhile, EM is also a social construct where entrepreneurs and entrepreneurial marketers are inextricable from the firm, requiring thoughtful and reflective ethnographic investigation to generate potentially radical new insights. It is our hope that the joint perspective presented here will advance a contingency view of EM, one that implies a series of temporary competitive advantages derived from EM as opposed to a singular, sustainable competitive advantage which is common in traditional marketing and strategy literatures</p>

6- "Entrepreneurial marketing behaviours: impact of firm age, firm size, and firm's founder:

Researcher and year	Independent variable	dependent variable	Other	methodology	Sampling method	Theory	Results	Recommendations
Pitsamorn Kilenthong Claes Hultman Gerald Ernest Hills , (2016)	Firms characteristics:- * firm age * firm size * founding status of firms managers	Entrepreneurial marketing behaviours. Growth orientation, closeness to the market, value creation through networks, and informal market analysis		Descriptive	The dataset collection was sponsored by the National Federation of Independent Business (NFIB) interviewing group of The Gallup Organization. Individual interviews were conducted from a national sample of 752 business owners in the US		The findings that firms' characteristics alone are not appropriate determinants for firms' EM practice make an important theoretical contribution to existing literature. They suggest that EM behaviours cannot be conceptualized solely in relation to the activities of small firms, young firms, or founder operated firms. Researchers may use other measures that better represent the level of firm's entrepreneurship, for example, entrepreneurial orientation (EO)	This study offers some implications for future research. Results from the analysis indicated that younger firms engaged less in closeness to the market dimension of EM than older firms. The results may reflect that younger firms did not have well-defined markets or well established customer bases, so they relied less on market demand/market information than older firms when introducing their new products. These findings imply that future research may need to investigate the extent to which EM can help alleviate the impact of liability of newness in young/new firms, and to identify the best EM practices that young/new firms should adopt in order for them to survive in the long-run

7-The moderator role of organizational culture between intellectual capital and business performance: An empirical study in Iraqi industry:

Researc her and year	Indep enden t varia ble	depen dent varia ble	Other	metho dolog y	Sampling method	Results	Recommendatio ns
Abbas Mezeal Mushref 2014	intell ectual capita l — Custo mer capita l, huma n capita l, struct ural capita l, Relati onal capita l.	busin ess perfo rman ce — Innov ation, Rate of new produ ct devel opme nt, Custo mer Satisf actio n, Custo mer retent ion and opera	organi zation al cultur e (moder ator)	Descri btive	An empirical study in Iraqi industry . There was only a set sample in the study which was targeting the random sampling of the 320 managers of Iraqi companie s.	The results of this study showed that intellectual capital elements (customer capital, human capital, structural capital and relational capital) can have a strong influence on the business performance of Iraqi industry. Moreover, the study made an important contribution by providing an increased understanding about the role of intellectual capital to improve	Overall, the evidence suggests that the factors identified in the present study have effect on business performance. Finally, the researcher hopes that more research will be conducted in the future in order to gain a whole understanding of intellectual types as other practices may also contribute to organization performance by using other moderator variables such as organizational structure,

		ting costs.				<p>business performance in large-sized companies and the effect of culture, which has received little attention in the literature. It has used multiple analyses in this study, and a correlation coefficient which measures the strength of a line between the five variables as well as a correlation coefficient measuring the strength of a line between two variables. However, the correlations between all attributes of intellectual capital and business performance</p>	<p>leadership, and human recourse management. So, more research requires to be carried out to examine other factors that can possibly have effect on business performance.</p>
--	--	-------------	--	--	--	---	--

						were positive and were significant at the 0.01 level. These results support hypothesis 1.	
--	--	--	--	--	--	---	--