



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

قدرات المنظمة وأثرها على الميزة التنافسية : الدور المعدل للمواءمة الإستراتيجية
دراسة على عينة من الشركات السودانية بولاية الخرطوم

The Impact of The Organization Capabilities on the Competitive
Advantage: The Moderator Role of Strategic Alignment
(Study on a sample of Sudanese companies in the state of Khartoum)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال (MSC)

إشراف الدكتور:

عبد السلام ادم حامد

إعداد الدارس:

محمد عبد الرحمن عمران

1438هـ - 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستـهلال

قال الله تعالى:

(يَا أَيُّهَا النَّاسُ ضُرِبَ مَثَلٌ فَاستَمِعُوا لَهُ إِنَّ الَّذِينَ تَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ لَنْ يَخْلُقُوا
دُبَابًا وَلَوْ اجْتَمَعُوا لَهُ وَإِنْ يَسْلُبْهُمُ الذُّبَابُ شَيْئًا لَا يَسْتَنْقِذُوهُ مِنْهُ ضَعُفَ الطَّالِبُ
وَالْمَطْلُوبُ (73) مَا قَدَرُوا اللَّهَ حَقَّ قَدْرِهِ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ (74))

سورة الحج الآيات من 73 - 74

صدق الله العظيم

الإهداء

قال تعالى : (ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً) {صدق الله العظيم...الأحقاف ، الآية (15)}
إلى القلب الدافئ الذي غمرني منذو نعومة أظفري،مصدر سعادتي
والدتي الحبيبة،متعها الله بالصحة والعافية،،
إلى من علمني العطاء بدون إنتظار،وعلمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر
والدي العزيز حفظه الله وأمد في عمره،،
إلى من أفخر بهم وأعتز بوجودهم،من أينعو زهوراً في حديقة حياتي لتتم سعادتي
إخوتي وزملائي،،
إلى كل من علمني حرفاً إعترافاً وإحتراماً لهم
أساتذتي الأجلاء،،
إلى كل محبي العلم والعلماء من بلادي
أهدي ثمرة جهدي المواضيع هذا إليكم جميعاً،،

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليماً كثيراً أما بعد،،،
الشكر والتقدير اولاً لله تعالى ان وفقنى وسددنى لاداء هذا العمل فله الحمد والشكر اولاً واخيراً ،وثانياً
الشكر الى والدى اللذان كانا دائماً عوناً لى بالدعاء والتوفيق ثم الى اساتذتى الاجلاء الذين لم يخلون لى
بوقتهم الغالى بالتوجيه والارشاد بالأخص **أستاذ عبدالسلام ادم حامد** مع كثرة اعباءه الادارية والاكاديمية
ظل دائماً السند المتين لى تخرج الدراسة بالشكل الذى ترونه والى زملائى الذين ظلوا دائماً يدعمونى
بالراى السديد فى جميع مراحل دراستى بالجامعة الى الماجستير اخوانى ورفقاء دريى الاساتذة (أحمد
الامين احمد ، ياسر بشير ، عباس محمد البشير ، عامر الحيلى ، نورالدين احمد ، عبدالسلام عبداللطيف
الماحى ، العاقب فضل الله ، محمد عبدالحى ،محمد هجو ،محمد عجبنا، عبدالمحسن الفاتح) كما اخص
بالشكر **الدكتور الطاهر أحمد محمد** الذى ظل يساندنى ويحثى على المبادره وكذلك أتقدم بخالص شكري
وتقديري إلى كل من ساهم معي برأيه وفكره من أصدقائي وزملائي خلال فترة الدراسة فلهم التحية والتجلة
وجزاهم الله عنى خير الجزاء .

المستخلص:

تناولت الدراسة الميزة التنافسية بين المنظمات التي اصبحت العنصر الاكثر اهمية لنجاحها لذلك تبحث كل منظمة في جميع عملياتها في بناء قدرات تنافسية تمكنها من التغلب على المنافسين والسيطرة على السوق لذا هدفت هذه الدراسة لتخدم هذا الغرض وتتعرف على اثر قدرات المنظمة على الميزة التنافسية في وجود المؤاممة الاستراتيجية حيث كان مجتمع الدراسة متمثل في عينة من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الإستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غيراحتمالية ميسرة حيث وزعت 130 استبانة بنسبة استرداد 85% اي (113) استبانة ، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (110) بنسبة 85% ومن خلال مراجعة الادبيات السابقة صيغت عدة فرضيات لدراسة ذلك الاثر وتمت معالجة البيانات إحصائياً عن طريق smart pls وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية جزئية بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية كما توصلت الى أن المؤاممة الاستراتيجية لاتعدل العلاقة بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية ، وقد توصلت الى عدة توصيات منها ضرورة زيادة الوعي بأهمية قدرات منظمات الأعمال الصناعية وتأكيد دورها في تطوير هذه المنظمات وايضا ترسيخ ثقافة الجودة باعتبارها؛ عنصراً مهماً لضمان وديمومة وإستمرارية نمو هذه المنظمات وكذلك اوصت الدراسة على انه من اهم العوامل التي تساعد المنظمات على التميز هو تحقيق الجودة في عملياتها الداخلية التي تسهم في اخراج منتج بمواصفات جودة عالية.

الكلمات المفتاحية : قدرات المنظمة ، الميزة التنافسية ، المؤاممة الاستراتيجية .

Abstract

the organizations' competitive advantage has become the most important component of their success , so each organization is seeking at all its operations to build competitive capability in order to be able to overcome competitors and control the market , so this study conducted to serve that purpose and to identify the impact of the organizational capabilities on the competitive advantage in the presence of the strategic alignment , where the population of the study was represented by the industrial companies operating in Khartoum , while this study adopted the analytical descriptive method , and the questionnaire was a main tool for collecting data from a non-probabilistic sample which was convenient sample, and (130) questionnaires were distributed with a recall rate of 85% , and several hypotheses were formulated to study that impact through reviewing the previous literature , also the data was statistically analyzed by smart PLS , where as the results of the study showed that there is a partial positive relationship between the capabilities of the organization and competitive advantage, as well as the strategic alignment doesn't moderate the relationship between the organization capability and competitive advantage , the study has reached to several recommendations, including the need to raise the awareness regarding the importance of the industrial organizations' capabilities and the role they play in the development of these organizations , as well as the establishment of the quality culture as an important element to ensure the sustainability of these organizations , the study also recommended that one of the most important factors which helps the organizations to achieve excellence is that its internal operations' quality which contribute to the providing products with high quality features .

Keywords:

Organization capabilities, competitive advantage , strategic alignment.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	البسمة	1
ب	الإستهلال	2
ج	الإهداء	3
د	الشكر والتقدير	4
هـ	المستخلص	5
و	Abstract	6
ز - ح	قائمة الموضوعات	7
ط	قائمة الجداول	8
ي	قائمة الأشكال	9
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
1	تمهيد	10
2-4	مشكلة الدراسة	11
5	أسئلة الدراسة	12
5	الأهمية النظرية للدراسة	13
6	الأهمية التطبيقية للدراسة	14
6	أهداف الدراسة	15
7-6	منهجية الدراسة	16
7-8	التعريفات الإجرائية	17
8	هيكل الدراسة	18
الفصل الثاني (الإطار النظري)		
9-7	المبحث الأول: قدرات المنظمة.	18
22-18	المبحث الثاني: الميزة التنافسية	19
28-23	المبحث الثالث: المؤاممة الاستراتيجية	20
الفصل الثالث (منهجية الدراسة)		
29	تمهيد	21

33-29	النظرية	22
34	منهج الدراسة	23
34	النموذج	24
35	الفرضيات	25
36	مصادر البيانات	26
36	اداة الدراسة	27
36	مجتمع الدراسة	28
36	عينة الدراسة	29
36	حجم العينة	30
39-37	قياس متغيرات الدراسة	31
39	إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	32
41-40	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	33
الفصل الرابع (الدراسة الميدانية)		
66-42	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات	33
82-67	المبحث الثاني: إختبار الفروض	34
الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)		
83	النتائج الدراسة	35
89-83	مناقشة نتائج الدراسة	36
90	التأثيرات النظرية والتطبيقية	37
91-90	توصيات الدراسة	38
92-91	محددات الدراسة	39
92	التوصية ببحوث مستقبلية	40
93	الخاتمة	41
97-94	المصادر والمراجع	42
98	الملاحق	43

قائمة الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول	الرقم
11-10	البنىات الفرعية للقدرات التنظيمية	(1/2)
39-37	مقاييس عبارات الدراسة	(1/3)
40	قيمة ألفا كرونباخ لعبارات الدراسة المبدئية	(2/3)
44	معدل استجابة المبحوثين	(1/4)
47-46	تحليل البيانات الأساسية	(2/4)
50	التحليل العاملي للمتغير المستقل (قدرات المنظمة)	(3/4)
51	التحليل العاملي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)	(4/4)
52	التحليل العاملي للمتغير المعدل (المؤامة الاستراتيجية)	(5/4)
53	تحليل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة	(6/4)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(7/4)
58	تشبع عبارات ابعاد الدراسة	(8/4)
59	معامل الاعتمادية الفا كرومباخ لعبارات الاستبيان	(9/4)
63	صحة التمايز	(10/4)
63	معامل التحديد R2	(11/4)
66	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(12/4)
70	المسار بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية (الابداع)	(13/4)
72	المسار بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية (الجودة)	(14/4)
74	المسار بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية (التكلفة)	(15/4)
76	المؤامة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين القدرات والابداع	(16/4)
79	المؤامة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين القدرات والجودة	(17/4)
81	المؤامة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين القدرات والتكلفة	(18/4)
82	ملخص اختبار الفرضيات	(19/4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	الرقم
26	القوي المنشئة لحالة عدم الانسجام الاستراتيجي	(1/2)
33	العلاقة بين خصائص موارد المنظمة وانشاء القيمة	(1/3)
34	نموذج الدراسة	(2/3)
56	اختبار نموذج الدراسة	(1/4)
60	معامل الاعتمادية الفا كرومباخ	(2/4)
61	معامل الاعتمادية المركبة	(3/4)
62	نتائج تحليل التباين AVE	(4/4)
64	معامل التحديد R2	(5/4)
69	العلاقة بين قدرات المنظمة والابداع	(6/4)
71	العلاقة بين قدرات المنظمة والجودة	(7/4)
73	العلاقة بين قدرات المنظمة والتكلفة	(8/4)
75	اثر المؤاممة الاستراتيجية في العلاقة بين القدرات والابداع	(9/4)
77	اثر المؤاممة الاستراتيجية في العلاقة بين القدرات والجودة	(10/4)
80	اثر المؤاممة الاستراتيجية في العلاقة بين القدرات والتكلفة	(11/4)

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملية فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) لمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق. وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدعوب والمستمرة وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

ومن حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (تطوير المنتجات) و انطباعياً (الإعلام والاسم والشهرة) وللميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي، فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على

هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات و الموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة التي لا تعرف هذه القدرات ولا تتمنها التتمين المطلوب. والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير (مدونة الدكتور / العتيبي 2000).

1.1 المشكلة:

تسعى المنظمات الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يؤدي الى تحسين ادائها لتضمن من خلاله النمو ومن ثم البقاء في البيئه التي تعمل فيها بصورة تحقق لها المؤامه والتوافق مع هذه البيئه السريعه التغير .

وعلى الرغم من الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات في هذا العصر واهميتها في دعم المنظمة للبقاء والاستمرار والربحية إلا ان معظم هذه الدراسات التي كانت في هذا الصدد قليلة على حسب

إطلاع الدارس وتناولت مواضيع مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة ولكن من زوايا مختلفة فمثلاً نجد ان دراسة (فارس 2016) تناولت محور تحليل التكاليف ودوره فى تخفيض تكاليف الانشطة لدعم الميزة التنافسية فمن الواضح انها ركزت على عنصر تحليل التكاليف فقط فى دعم الميزة التنافسية دون الاهتمام بجوانب التنظيم والتسويق ودورها فى دعم الميزة التنافسية اى اهتمت بالجانب التشغيلى فقط وهذا ما إهت به هذه الدراسة و كذلك نجد ان فى دراسة (شهنار 2016) التى تناولت دور الخيار الاستراتيجى فى تحقيق الميزة التنافسية نجدها قد ركزت على عملية الخيار الاستراتيجى فقط دون معرفة قدرات المنظمة التى تدعم الاستراتيجية المختارة ودرجة مؤاممة الاستراتيجية لدعم الميزة التنافسية وهذا ما تصبوا الية هذه الدراسة ،و أيضاً فى دراسة (Lun el al.,2015) نجدها قد اهتمت باثر القدرات التنظيمية على الدور المعدل للربحية ورضاء العميل مركزتاً على الجانب التنظيمى اكثر من غيره من القدرات الاخرى مثل (التشغيلية ، والتسويقية) وهذا ما تركز عليه هذه الدراسة كذلك نجد ان فى دراسة (صلاح 2015) قد اخذت القدرات التسويقية ودورها فى نجاح المنظمة كمتغير مستقل دون الإهتمام بالقدرات التنظيمية والقدرات التشغيلية وجانب المؤاممة الاستراتيجية وهذا ماتميزت به هذه الدراسة .

وكذلك تظهر الفوارق بصورة واضحة فى دراسة (عثمان 2014) نجدها قد تناولت القدرات التشغيلية والتسويقية واثرها على اداء المنظمة فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فى فى بعدى القدرات التشغيلية والتسوقسة ولكن هذه الدراسة تناولت بعد جديد يتمثل فى (القدرات التنظيمية) التى اغفلتها تلك الدراسة، ودراسة (العبيد 2013) التى إهتمت بموضوع المؤاممة الاستراتيجية بين تقنية المعلومات والتوجه الاستراتيجى وأثرها على الاداء فقد اخذت هذه الدراسة المؤاممة الاستراتيجية كمتغير وسيط اما الدراسة الحالية فقد اخذته متغيراً معدلاً بين قدرات المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية اما دراسة (Jing&Tang2012) فقد اخذت المؤاممة الاستراتيجية واداء الشركات الداخلة فى الأسواق الاجنبية كمتغير مستقل بينما

أخذت هذه الدراسة المؤاممة كمتغير معدل ومن هنا يطر الفرق بينهما أما دراسة (فوزى 2009) فقد أخذت دور رسالة المنظمة فى تحقيق الميزة التنافسية دون غيرها من المتغيرات التى تسهم فى تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما تركز عليه هذه الدراسة والذى ربما يكون اكثر تأثيراً من رسالة المنظمة كقدرات المنظمة والمؤاممة الاستراتيجية.

كما نجد ان من ضمن الدراسات الحديثة التى ركزت على موضوع القدرات التنظيمية واكدت ضرورة توفرها من اجل تحقيق الاستدامة للشركات واهميتها فى تحقيق الميزة التنافسية دراسة (et al,2017 Annunziata) كذلك دراسة (المؤتمر الدولي الرابع حول القيادة والتكنولوجيا والابتكار وإدارة الأعمال 2015) التى قام بها من اجل فهم القدرات التنظيمية والديناميكية فى سياق المشاريع الصغيرة القدرات تعزز مزايا الشركات التنافسية، فضلا عن قدرتها على الاستجابة للتغيير الداخلى والخارجي وايضا دراسة (García el al,2017) التى اهتمت بالقدرات التنظيمية ودورها فى الابتكار فى المجال الاكاديمي بجامعة كولمبيا الوطنية وبينت ان الاستراتيجية التنظيمية الجيدة تساعد المنظمة على الابتكار لذا فنجد ان اغلب تلك الدراسات اهتمت بجانب القدرات التنظيمية فقط دون غيرها واقفلت جانب القدرات التشغيلية والتسويقية وهذا ما شملته هذه الدراسة .

بالإضافة الى الدراسات اعلاه التى بينت الفجوه بين هذه الدراسة والدراسات التى اجريت فنجد ان العديد من الدراسات التى تم القيام بها فيما يتعلق بقدرات المنظمة كانت فى دول اوربية و امريكية والقليل منها فى دول عربية فهذه الدراسة تقع بين القلة التى اجريت فى الدول النامية خصوصا السودان .

وبناءً على ماسبق تم صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤل التالى:

هل المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية ؟

1.2 أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي:

هل المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية ؟

الأسئلة الفرعية:

أ. هل تؤثر قدرات المنظمة على الميزة التنافسية ؟

ب. هل الملائمة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين القدرات والميزة التنافسية؟

ت. ما هو مستوى الميزة التنافسية بالشركات السودانية؟

ث. ما مستوى القدرات التي تمتلكها الشركات السودانية ؟

ج. ما هي درجة الملائمة الاستراتيجية بالشركات السودانية ؟

1.4 أهمية البحث:

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية :

- 1 تتبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناولته وندرة الدراسات في هذا المجال .
- 2 إثراء المعرفة من خلال استخدام النظرية في سياق هذه المتغيرات.
- 3 يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين والدارسين.
- 4 إلغاء الضوء على اقوال الكتاب والمتخصصين في المجال عن كتاباتهم في موضوع الدراسة لتوفير مرجعية في هذا الموضوع.

ثانياً: الأهمية العملية :

- 1 تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال النتائج المتحصلة والتي قد تساهم في التغلب على المشاكل التي تواجهها المنظمات السودانية في سبيل تحقيق المنظمة للميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة .
- 2 وكذلك تبع أهميتها من خلال التوصيات التي تقدمها للمنظمات التي من شأنها ان ترفع من درجة استغلال المنظمات لقدراتها المختلفة بما يحقق لها تميز في السوق .
- 3 تبين للمنظمات مدى أهمية المؤاممة الاستراتيجية مع بيئتها التي تتفاعل معها في سبيل التكيف معها دون حدوث مشاكل.
- 4 -تبين للمنظمات السودانية مدى أهمية تحويل موارد الشركة الى قدرات تنافسية تميزها عن المنافسين.

1.3 أهداف الدراسة

تعمل هذه الدراسة على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

1. التعرف على أثر قدرات المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات السودانية.
2. اختبار الدور المعدل للمؤاممة الإستراتيجية في العلاقة بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية للشركات السودانية .
3. قياس مستوى الميزة التنافسية بالشركات السودانية.
4. قياس مستوى القدرات التي تمتلكها الشركات السودانية.
5. تقييم درجة الملائمة الاستراتيجية بالشركات السودانية .

1.6 منهجية البحث:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم استخدام الاستبانة باعتبارها احد الادوات الاساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة و باعتبارها الطريقة الانسب لهذا النوع من البحوث الاساسية كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي pls (smart) في تحليل بيانات الدراسة للتوصل الى النتائج.

1.7 التعريفات الإجرائية:

1. قدرات المنظمة:

مجموع ماتملكة المنظمة من قدرات تنظيمية او تشغيلية او تسويقية .

أ. القدرات التنظيمية:

هي القدرات التي تجعل توديالشركة داخليا افضل من المنافسين باستخدام فريد من نوعه للانظمة الداخلية بطريقة يصعب معها للمنافسين تقليد مجموعة من سمات الأعمال التي تقوم بها هذه الشركة (عثمان 2014-ص8).

ب. القدرات التسويقية:

هي استخراج الإيرادات المثلى من العملاء عن طريق؛ إدارة القناة؛ إدارة الاتصالات مع العملاء؛ البيع؛ والمساعدة في تطوير المنتجات .(عثمان2014)

القدرات التشغيلية:

وتعرف القدرة التشغيلية بأنها "تكامل وتنسيق مجموعة معقدة من المهام وتشمل هذه المهام تحويل المدخلات مثل المواد والتكنولوجيات إلى مخرجات .(عثمان2014)

2. **الميزة التنافسية:** " ايضا من تعريف Porter يعرفها بانها قدرة المؤسسة على تقديم سلعة او

خدمة ذات نفقة اقل ,او منتج متميز عن نظيره في الاسواق ,مع قدرة المؤسسة على الاستمرار

في الاحتفاظ بهذه الميزة (شهنار 2016 ص 50)"

➤ **التكلفة:** يقصد بها انتاج وتسويق منتجات الشركة باقل النفقات مقارنة مع المنافسين

(عثمان 2014).

➤ **الجودة:** هي كفاءة واستعداد المنتج علي تلبية حاجات ورغبات الزبائن والعملاء وكلما كانت

جودة منجات الشركة افضل من غيرها حققت لها ذلك التمي(عثمان 2014).

➤ **الإبداع:** يقصد به جهود المنظمة في ايجاد وتطبيق حلول وافكار جديدة لم يسبقها الية احد

وهو احد اهم مصادر التميز(بن تليش ص 16).

3. **المؤاممة المؤاممة:**

عرفها (yonggui & hing- po2004) ليشير الى قدرة منظمات الأعمال وقابليتها على الإستجابة

لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمتجانسة .

1.8 **تنظيم البحث:**

تم تصميم البحث وذلك بتقسيمه الي فصول خمسة يحتوي الفصل الاول علي المقدمة والمشكلة والاهمية

والاهداف والمنهجية تنظيم البحث ،اما الفصل الثاني فيشمل الاطار النظري الذي بدوره يحتوي علي ثلاثة

مباحث وهي قدرات المنظمة ،الميزة التنافسية ،المؤاممة الاستراتيجية اما الفصل الثالث يحتوي علي منهجية

الدراسة والفصل الرابع يحتوي علي الدراسة الميدانية والتحليل واخير الفصل الخامس الذي فيه مناقشة النتائج

والتوصيات والمراجع والملاحق .

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

ويحتوى على :

المبحث الأول : قدرات المنظمة

المبحث الثانى : الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: المؤاممة الإستراتيجية.

المبحث الأول قدرات المنظمة

تمهيد:

لكي تكون المنظمات فعالة، فإنها تحتاج إلى قدرات ذات صلة بمهامها ، ويجب أن تدير تلك القدرات بكفاءة. فبدون المواهب الكافية، ستفشل المنظمة التي تدار جيدا في تحقيق أهدافها. وبالمثل، فإن عدم

كفاءة استخدام الموارد سيؤدي إلى فشل المنظمة المجهزة تجهيزا جيدا (Baseball: 1901-2002)

لذلك تسعى المنظمات الى استغلال كل قدراتها في سبيل الحصول على التميز والتفوق في السوق والمحافظة على ذلك من خلال حشد كل إمكانياتها المادية والبشرية.

أولاً: القدرات التنظيمية:

القدرة التنظيمية هي قدرة الشركة على إدارة الموارد، مثل الموظفين، على نحو فعال للحصول على ميزة على المنافسين. كما يجب أن تركز القدرات التنظيمية للشركة على قدرة الشركة على تلبية طلب العملاء. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون القدرات التنظيمية فريدة من نوعها للمنظمة لمنع تكرارها من قبل المنافسين والقدرات التنظيمية هي أي شيء تقوم الشركة به بشكل جيد ومميز. وان تطوير القدرات التنظيمية وتميئها يمكن أن يساعد أصحاب الأعمال الصغيرة على اكتساب ميزة في بيئة تنافسية من خلال التركيز على المناطق التي تتفوق عليها (عثمان 2014).

ويشار إلى القدرات التنظيمية بقدرة الشركة على أداء مجموعة من المهام، مع استخدام الموارد التنظيمية وتركز القدرات التنظيمية على العمليات والأنظمة الداخلية لتلبية احتياجات العملاء و تقوم الشركات بتطوير وإدارة القدرات التنظيمية من أجل الحصول على ميزة تنافسية من خلال خلق كفاءات تنظيمية محددة. فالقدرات التنظيمية هي القدرات التي تؤدي الشركة لأداء أفضل من المنافسين باستخدام فريدة من نوعه

للانظمة الداخلية وبطريقة يصعب معها تقليد مجموعة من سمات الأعمال وقد أصبحت القدرات المستخدمة بشكل مستمر أقوى وأكثر تعقيدا للمنافسين للتقليد. وكمصدر للميزة التنافسية، لا ينبغي أن تكون القدرة بسيطة جدا بحيث يمكن تكرارها بدرجة كبيرة وينبغي ألا تكون معقدا بحيث تقاوم التوجيه الداخلي والسيطرة. ومن خلال التنفيذ الناجح لتخطيط موارد المؤسسات، يمكن للشركات أن تزيد من الكفاءة مثل التنسيق بين الوظائف، والوصول إلى المعلومات، وتحسين العمليات، والابتكار (مثل ابتكار المنتجات) والاستجابة للعملاء، مثل المرونة وخفة الحركة.

وفي هذا النموذج المقترح، يقترح ستة أبعاد مختلفة لفهم القدرات التنظيمية المتعلقة بفوائد التخطيط للحصول على الميزة التنافسية . فهي التنسيق بين الوظائف، والوصول إلى المعلومات، وتحسين العملية، والابتكار الإنتاج، والمرونة، وخفة الحركة.

كما في الجدول الاتي الذي يوضح قائمة البنيات الفرعية، إلى جانب تعاريفها وأدبياتها الداعمة.

قائمة البنيات الفرعية للقدرات التنظيمية . جدول رقم (1/2)

المصدر (الادبيات الداعمة)	التعريف	البنيات الفرعية للقدرات التنظيمية:
Sherman, 2004; Eng, 2006; Zhang, 2005; Carr et al., 2008; Grant, 1996; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Jansen et al	درجة تحقيق الشركة للهدف والعمل المتسق لجميع الإدارات ووظائف العمل.	التنسيق بين الوظائف
Premkumar et al, 2005 ; Klein, 2007; Moorman and Minor, 1997; Brockman and Morgan	درجة دعم الشركة للإنتاج التنظيمي من خلال جمع البيانات بسرعة ومعالجتها.	الوصول الى المعلومات
Harkness et al., 1996 ; Ravichandran and Rai, 2000; Powell, 1995; Peng et al	درجة تعزيز الشركة للبرامجوالإجراءات القائمة داخل المنظمة.	تحسين العملية
Orlikowski, 1993; Koufterous, 1995; Deloitte Research study,	درجة قدرة الشركة على تعزيز جودة المنتج	ابتكار المنتجات

2004	وميزاته وأدائه	
Upton, 1994; Chang et al., 2006; Narasimhan et al., 2004; Swamidass and Newell, 1987; Zhang et al.,	الدرجة التي منتجات تصميم شركة لتلبية احتياجات السوق دون تكاليف زائدة، والوقت، وتعطيل التنظيمي، أو فقدان الأداء.	المرونة
Sambamurthy, 2003; Zhang, 2005; Lee et al., 2007; Brown and Eisenhardt, 1997; Gerwin, 1993; Upton, 1994; Sanchez, 1995; Kotha, 1995; Hayes and Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Goldman et al., 1995	درجة توافق الشركة مع التغيرات غير المتوقعة، من أجل البقاء على قيد الحياة ومواجهة تهديدات لم يسبق لها مثيل من بيئة الأعمال الخارجية، والاستفادة من التغييرات والفرص.	الحركية:

أولاً:التنسيق بين الوظائف:-

وقد بدأت العديد من المنظمات في تحقيق فوائد التكامل بين الشركات و عندما يتم تنسيق المجالات الوظيفية في منظمة ما ، يتم الانتهاء من المهام أو الأنشطة التي تعود بالفائدة على المنظمة بأكملها. ويشار إلى القدرة على التنسيق بين الوظائف على أنها الدرجة التي تحقق بها الشركة التطابق بين الأهداف والإجراءات المتسقة لجميع الإدارات ووظائف العمل وهذا ينسق مختلف الأنشطة التي تتم داخل الشركة لتحقيق المستوى المطلوب من الفعالية والكفاءة. وبعبارة أخرى، يعني التنسيق بين الوظائف التكامل التنظيمي للمجالات الوظيفية.

وفي الواقع، يشير الباحثون إلى أن التنسيق المتداخل بين الوظائف داخل الشركات وعبرها يسهل الإستحواذ السلس وتبادل المعلومات الهامة(Zhang, 2005). كما أن توفر المعرفة التي تحتاجها الشركات، من أجل التعرف بسرعة على التغيرات في الأسواق والمنتجات، وإعادة تصميم العمليات التجارية

وسير العمل، وتطوير رؤى ومهارات جديدة حتى أنه بدون أنشطة وظيفية منسقة تنسيقاً جيداً، فإن الشركات غير قادرة على الحصول على ميزة تنافسية، لأن من الصعب إدماج مختلف الأنشطة الوظيفية وتحسين التغييرات داخلياً (عثمان 2014).

الوصول إلى المعلومات:-

ويشار إلى القدرة على الوصول إلى المعلومات على أنها الدرجة التي تدعم بها الشركة الإنتاج التنظيمي من خلال جمع البيانات بسرعة ومعالجتها (Premkumar et al, 2005). وتحفز المعرفة والمعلومات القائمة أفكاراً جديدة وتصبح مصدراً للكفاءة للعمليات القائمة (Moorman and Minor, 1997). ويمكن للمنظمات التي لديها قاعدة معرفية قائمة قوية أن تتوقع أرباحاً أكبر من استثمارات البحث والتطوير، لأنها تضيع وقتاً أقل في البحث عن معلومات لا تفيد المشروع (عثمان 2014).

تحسين العملية:-

وبصفة عامة، تتوقع الشركات أن بيئة النظم الجديدة القائمة على تخطيط موارد المؤسسة سوف تسهل تحسين العمليات مثل اللوجستيات، أو جدولة الإنتاج، أو خدمة العملاء، وهي أسباب تستند إلى التكلفة. وفي حالات أخرى، تهتم الإدارة بوجه عام بعملية توحيد المعايير لضمان الجودة وإمكانية التنبؤ بعمليات الأعمال العالمية. ومن خلال توحيد العمليات، تتوقع هذه الشركات تقليل أوقات الدورات من طلب العميل إلى التسليم.

إبتكار المنتجات:-

ويشار إلى القدرة على الابتكار في الإنتاج على أنها الدرجة التي تكون فيها الشركة قادرة على تعزيز جودة المنتج وميزته وأدائه (Orlikowski -1993) (عثمان 2014).

المرونة:

ويشار إلى المرونة على أنها الدرجة التي تلبى بها الشركة احتياجات السوق دون تكاليف زائدة أو وقت أو اضطراب تنظيمي أو خسارة في الأداء وتعد المرونة في المنظمة أحد أهم عوامل النجاح عند اتباع مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية استجابة لمطالب الأسواق المتغيرة وهذه المرونة هي القدرة على زيادة مجموعة المنتجات التي يمكن لنظام الإنتاج أن يعالجها أو يقلل من التكلفة والوقت اللازمين لتحويل موارد الإنتاج من منتج إلى آخر " (sansher ، 1995).

وتمكن مرونة المنتج الشركات من التحكم في تنوع المنتجات وتغييرها بكفاءة وسرعة. كما أنه يتيح للشركات المزيد من الفرص الاستراتيجية للتعامل مع عدم التأكد البيئي (sanshe ، 1995). وبالمقارنة مع أنواع المرونة الأخرى مثل مرونة العملية، تمكن مرونة المنتج الشركة من تلبية احتياجات العملاء المتغيرة بشكل أكثر فعالية. ولهذا السبب، غالبا ما ينظر إلى مرونة المنتج على أنها أهم مصدر للمرونة الاستراتيجية . ومن أجل دعم المرونة في الأعمال التجارية، تحتاج الشركة إلى نظام معلومات يتيح الكشف السريع عن الفرص التنافسية في السوق والاستجابة لها وتسمح نظم المعلومات للشركة بتطوير وإعادة هيكلة العمليات التجارية، فضلا عن تبادل المعلومات بسهولة مع العملاء والموردين وشركاء الأعمال الآخرين(عثمان2014) .

الحركية (الدينامكية):-

يشار إلى الحركية على أنها الدرجة التي تتكيف بها الشركة مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وبصورة غير متوقعة وهي القدرة على الاستجابة بشكل استباقي لتغير بيئات الأعمال التنافسية، وبالتالي تطوير والحفاظ على ميزة تنافسية. في مجالات الإدارة الاستراتيجية، وإدارة التصنيع، وإدارة تكنولوجيا المعلومات،

كما ان العديد من الباحثين يظهرون اهتماما أكبر في دراسة مفهوم الدينامكية في بيئة الأعمال المضطربة اليوم.

و في الأدب، نوقشت عدة خصائص فيما يتعلق بخفة الحركة التنظيمية: (1) توقع واستشعار الفرصة؛ (2) سرعة الاستجابة؛ (3) دمج الموارد التنظيمية بفعالية واستباقية؛ (4) رفع قيمة العملاء؛ و (5) متابعة النمو. وهذه القدرة تسمح للشركة تحقيق السرعة والدقة والاقتصاد في التكلفة من خلال الاستفادة من الفرص للابتكارات والأنشطة التنافسية. وبصفة عامة، فإن هذه القدرات تمكن الشركة من تحقيق ابتكاراتها وحركاتها التنافسية من خلال تفاعلاتها الوثيقة مع العملاء، والتنسيق الفعال للعملية الداخلية، فضلا عن التأزر مع شركائها التجاريين الخارجيين. كما أنها تمكن الشركة من الاستجابة بسرعة للفرص الناشئة في الأسواق والفرص البيئية و كما أنه يساعد الشركات على الاستجابة بسرعة للتهديدات الطبيعية والتنافسية والتشغيلية.

ثانياً: القدرات التشغيلية:-

وتعرف القدرة التشغيلية بأنها "تكامل وتنسيق مجموعة معقدة من المهام وتشمل هذه المهام تحويل المدخلات مثل المواد والتكنولوجيات إلى مخرجات .

وقد عرفت ايضا القدرات التشغيلية بانها (الروتين اليومي والعمليات (بما في ذلك القدرات الوظيفية) التي

تمكن الشركة من العمل في بيئة عمل مستقرة نسبيا (Heiko Gebauer – 2012p556)

وقد أظهرت بحوث كبيرة أن التكنولوجيات التشغيلية المختلفة، مثل ممارسات الجودة، لها أهمية أساسية في

تفسير الأداء الراسخ وفي تحقيقها ومع ذلك كانت هناك دراسات قليلة نسبيا تبين تأثير القدرة التشغيلية ككل

على أداء الشركة وتشير البحوث إلى أن القدرة على التعامل مع التعقيد ضمن أنظمة التصنيع واللوجستيات

هي الكفاءة الأساسية للشركات التي لها تأثير كبير على أدائها بالإضافة إلى التنسيق وإدارة التعقيد، وتشارك

وظيفة العمليات أيضا في تطوير وتحسين التصنيع والتوريد، والعمليات اللوجستية وقد ركز بعض الباحثين حصرا على تحسين الجودة وتطوير المنتجات الجانب من القدرة التشغيلية .

واستنادا إلى تعريفنا العام القائم على ربط القدرات الوظيفية، فإننا نحدد القدرة التشغيلية على انها استخدام المدخلات والموارد مثل المواد الخام والعمل والتكنولوجيا بكفاءة في توليد المنتجات والخدمات. وتهدف القدرة التشغيلية إلى توليد أقصى قدر من التأثير الإيجابي على القيمة الاقتصادية التي تولدها الشركة من خلال فعالية التكاليف، وجودة توقيت نقل المدخلات إلى النواتج.

ويركز هذا التعريف على القيمة التي تولدها وظيفة العمليات، بالنظر إلى الموارد الأساسية المخصصة لها من قبل الإدارة العليا، مثل رأس المال (التكنولوجيا) والعمل (عثمان 2014).

ثالثاً: القدرات التسويقية:-

ومن الناحية التقليدية، يوصف التسويق بأنه "عملية تخطيط وتنفيذ مفهوم التسعير والترويج وتوزيع الافكار والسلع والخدمات لإنشاء التبادلات التي تلبي الاهداف الفردية والتنظيمية" (كوتلر، 2009، p. 86).

تصنيف القدرات التسويقية:-

القدرة التسويقية هي: استخراج الإيرادات المثلى من العملاء؛ إدارة القناة؛ إدارة الاتصالات مع العملاء؛ البيع؛ والمساعدة في تطوير المنتجات؛ وتأثير مختلف أبعاد القدرة التسويقية هو زيادة الإيرادات للشركة عن طريق الآثار السعرية والكمية (أي بيعها قدر الإمكان بأعلى سعر). ونتيجة لذلك، فإننا نحدد القدرة التسويقية على النحو التالي: القدرة على استخدام المدخلات والموارد، مثل الموارد المالية وقاعدة العملاء الحالية، بكفاءة لتوليد المبيعات المطلوبة. وتهدف القدرة التسويقية إلى توليد أقصى تأثير إيجابي على القيمة الاقتصادية التي تخلقها الشركة من خلال زيادة الطلب (الآثار الكمية) او السعر الذي يرغب العملاء في

دفعه وتولد القدرة التسويقية المبيعات عن طريق تحسين فهم الشركة للأسواق والعملاء او عن طريق زيادة رغبة العملاء في دفع ثمن منتجات الشركة وفي كلتا الحالتين تعزز القدرة التسويقية المبيعات للشركة. إن مدخلات القدرة التسويقية هي نفقات التسويق والمبيعات، ونفقات العلاقة مع العملاء، (مقدار الانتماء المقدم من الشركة إلى المشتريين)، وقاعدة العملاء المثبتة (عثمان 2014 ص8-11) يعرف (day 1994) في مساهمته الأساسية، القدرات التسويقية بأنها المهارات والكفاءات التي تمتلكها الشركة و التي تساعد على فهم التغييرات التي تحدث فيأسواقها مع الأسواق التي تمكنها من العمل بفعالية أكبر في تلك السوق.

وحسب دراسة محمد عثمان 2014 هناك ثلاثة انواع من القدرات التسويقية:

1 -قدرات خارجية.

2 -القدرات داخلية.

3 -قدرات مستمدة من الداخل والخارج .

القدرات الخارجية:

وهي مهارات الشركة وكفاءاتها التي تساعد على فهم التغييرات التي تحدث في أسواقها، جنبا إلى جنب مع تلك التي تمكنها من العمل بشكل أكثر فعالية في هذا السوق. وتشمل هذه القدرات التسويقية قدرات استشعار السوق مثل بحوث السوق ، وقدرات الترابط في السوق مثل إدارة علاقات العملاء. والبحوث، وقدرات الترابط في السوق مثل إدارة علاقات العملاء.

القدرات الداخلية:

وتركز القدرات الداخلية على الموارد والقدرات الداخلية للشركة مثل الإدارة المالية، ومراقبة التكاليف، وتطوير التكنولوجيا والخدمات اللوجستية المتكاملة.

القدرات المستمدة من الداخل والخارج:

هي المهارات والكفاءات التي تخدم الاندماج بين القدرات الداخلية والخارجية وعادة ما تتطلب كلا منها فهم السوق ومعرفة متطلباته والكفاءات الداخلية للوفاء بها. ويشمل نطاق الكفاءات تقاسم المعلومات ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، والتنسيق بين المعرفة بالسوق في العمليات والأنشطة الداخلية مثل تطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تتطلب مدخلات في السوق فضلا عن الكفاءة التقنية الداخلية (Andreu et al.,2014).

مجالات القدرات التسويقية:

التسعير :

تتمثل في العمليات اللازمة بوضع اسعار تنافسية لمنتجات المنظمة ومراقبة الأسعار في السوق.

الترويج :

تعد من القدرات المهمة للعديد من المنظمات محددة بالإعلان والترويج بالمبيعات والأنشطة البيعية الشخصية وغيرها من وسائل الترويج.

إدارة قنوات التوزيع:

لكي تمتلك المنظمة القدرة على إدارة هذه القنوات عليها إدارة علاقاتها بفاعلية مع المزعين .

بحوث التسويق :

مجموعة من العمليات اللازمة لاكتشاف معلومات سوقية أساسية وتطوير معلومات عن احتياجات الزبون وتصميم البرامج التسويقية لمقابلة تلك الإحتياجات .(اينار ،ايناس واخرون 2016 ص 76)

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

لقد حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية فقد عرفها (pitts and lei 1996) على انها استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في اداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في ادائهم لانشطتهم . (فوزى 2009)

وقد عرفها (macmillan 2000- p89) بانها الوسيلة التي تستطيع منظمة الاعمال من خلالها الفوز على المنافسين .

ويشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط ، وتتحقق من خلال الاستغلال الافضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية (ابوبكر 2008) .

1 مفهوم الميزة التنافسيه:

تعريف الأول: إن الميزة التنافسية هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

تعريف الثاني: تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (خليل 1996، ص 39).

2- أبعاد الميزة التنافسية:

1-2- بُعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها

وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العمليّ الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي

تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي

تقوم بإنتاجها كما إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية

المُتاحة لها فضلاً عن التحسين المُستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ

يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون

قائدة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من

الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2-2- بُعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة

صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن كما إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبّي

الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي

لا تقدم منتجات بجودة تلبّي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك

المنافسة.

2-3- بُعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة

السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة المزيح: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيح من المنتجات.

مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

2-4- بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير- (أكرم احمد 2008، ص13).

2-5- بعد الإبداع:

يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، وقد عرف الإبداع بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.

وأيضاً عرف بأنه يعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق)

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع

للمنظمة بما يأتي :

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار (بن عيشي).

ويمثل الإبداع ميزة تنافسية في كثير من الحالات كما انه يكسب المؤسسة المبدعة سواء كانت مؤسسة قائمة أو داخلية جديدة حصة سوقية عالية نسبيا، و مع ذلك للإبداع تكاليفه العالية والتي قد تستمر المؤسسة بتحملها لفترة طويلة دون أن تستطيع أن توصل منتجها الجديد إلى السوق ، كما أن إيصال المنتج الجديد إلى السوق، يمكن أن يجلب للمؤسسة ما تقوم المؤسسات المنافسة من التقليد ليعود السعر بسرعة إلى حالته الإعتيادية (سعر السوق التنافسي) إلا أن المؤسسة المبدعة، حتى بعد دخول المنافسين

بالمنتجات المقلدة، يمكن أن تكسب ميزة أخرى غير ميزة سعر الإحتكار، و هي ميزة السعر الأقل بسبب التكلفة الأقل في إقتصاديات الحجم بعد دخول المنتج مرحلة النضوج، تمثل هذه الحالات جوانب من إقتصاديات الإبداع بالعلاقة مع تكاليفه ومبيعاته وعوائده (روبرت 2008).

3- دور الإبداع في بناء الميزة التنافسية:

تؤسس الميزة التنافسية على بعض المصادر كي تكون ناجحة، و تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبعد و تتخذ خطوات تمكنها من إكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشتريين. وهذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة و الأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، و بصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة و توفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على إستدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية (روبرت ،ابتس 2008 -ص 301)

المبحث الثالث المواءمة الإستراتيجية

تمهيد:

برزت مؤخرا ظاهرة اقتصادية وإدارية تمثلت في تراجع بعض المنظمات الكبيرة رغم كل ما تملكه من مقدرات وأصول ضخمة، وازدهار منظمات أخرى بدأت متواضعة، ترى ما هو السبب في ذلك؟ قمنا بدراسة (6) منظمات صناعية تنتمي إلى ثلاثة مجالات مختلفة فوجدنا أن المنظمات ذات الموقف الاستراتيجي القوي هي التي تلتزم بخلق مواءمة عالية مع التغيرات في بيئتها انطلاقا من مسلمة: أن التغير والتغيير هو قانون الوجود، والثبات والاستقرار موت وعدم. فالمواءمة والتغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع المنظمات انبثاقا من البعد الحركي والزمني الذي يشكلها في تلك الحالة ، ولا تتوقف حالة المواءمة على البعد المادي بل تشمل البعد المعنوي لأنه يتفاعل المنظمة مع حركة المتغيرات تخلق لنفسها سلوكا جديدا يتناسب مع واقعها الجديد. وانطلاقا من أهمية المواءمة الاستراتيجية بشكل عام والموقف الاستراتيجي بشكل خاص، وما لهما من تأثيرات ايجابية على المنظمات، ولأهمية التعرف على هذه الجوانب وقع الاختيار على موضوع البحث، وقد اعتمد البحث في توجهاته النظرية والتطبيقية على فرضية رئيسية مفادها) أن المواءمة الاستراتيجية دالة لموقف المنظمات الاستراتيجية .(واتبع البحث المنهج التاريخي والمنهج المقارن في تحليل موقف المنظمات الاستراتيجية وفق منطوق يرجح الجانب الموضوعي على الذاتي وبيني مسارات التحليل على حقائق كمية ونوعية، يصور من خلالها حال المنظمة ماضيا وحاضرا ومستقبلا وفق رؤية استراتيجية تعكس مناحي تكيف المنظمة أو تناقضها مع بيئتها، وتشكل روافد تسترشد بها المنظمة تصورا أو تفكيرا واختبارا وسلوكا ورقابة(عبدالصياح2009ص99).

التوافق الاستراتيجي هي طريقة لفهم طبيعة العمل من خلال علاقته بالعمليات التجارية واستراتيجيات الأعمال و تستخدم المنظمات التوافق الاستراتيجي لانجاز رسالتها في المستقبل (Morrison p1) .

أولا : المواءمة الاستراتيجية : البعد الخارجي - البيئة التنافسية:

تتوقف فاعلية الشركة في مواجهة متطلبات بيئتها على عناصر مختلف الأنظمة الفرعية التي تؤلف الشركة، والمصممة وفقا إلى طلبات البيئة التي تتفاعل معها، وهذا يعني بأن مختلفعناصر الأنظمة الفرعية لابد أن تكون متطابقة من حيث الخصائص على طول كل بُعد من الأبعاد الأساسية التي تُحدد من خلالها (عبدالصياح 2009).

ويمكن أن يسمى هذا بفرضية التطابق Congruency Hypothesis التي تفيد بأن الشرط الضروري لفاعلية الشركة في تلبية متطلبات بيئتها هو ضرورة كون العلاقات بين خصائص الأنظمة الفرعية متطابقة، حيث يفترض بأن الشركة ستكون اقل فاعلية في معالجة طلبات بيئتها عندما تكون مثل هذه العلاقات غير متطابقة.

إن تكيف عناصر الأنظمة الفرعية للمطالب البيئية يؤدي إلى التميز ضمن الشركة التي تدعو إلى إدارة حدود بيئية مناسبة لتحقيق حالة من التكامل للشركة ككل، وهكذا فإن التطابق بين عناصر الأنظمة الفرعية للشركة هو شرط ضروري للنجاح، لكنه ليس كافيا إذ يجب إكماله بما التي تفيد بأن الشركة حال Reintegration Integration Hypothesis يمكن أن يسمى فرضية التكامل إذا ما أريد لها أن تكون تتميزها، يجب أن تحقق حالة مناسبة من إعادة التكامل فاعلة و عليه، فعند اتحاد فرضيتي التطابق والتكامل، فإن نجاح الشركة في معالجة الطلبات التي تفرض عليها من بيئتها يتوقف على التميز المناسب الذي يتصف بالتطابق ما بين عناصر الأنظمة الفرعية وتحقيق حالة مناسبة من التكامل (عبدالصياح 2009).

التوافق الاستراتيجي هي طريقة لفهم طبيعة العمل من خلال علاقته بالعمليات التجارية واستراتيجيات الأعمال و تستخدم المنظمات التوافق الاستراتيجي لانجاز رسالتها في المستقبل (Morrison p1) .

ثانياً:المواءمة الاستراتيجية: البعد الداخلي - البيئة الداخلية:

في ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين الهدف الاستراتيجي للشركة والأنشطة الاستراتيجية غير مستمر أو دائم، ومن المحتمل أن الأعمال والأنشطة الاستراتيجية تبدأ بتوجيه أو عرقلة الهدف الاستراتيجي .مثل هذا التناقض بين الهدف الاستراتيجي والنشاط الفعلي يسبب عدم الانسجام أو التناظر الاستراتيجي) في الشركة، فبينما يكون الهدف الاستراتيجي الجديد ضروري⁷ لقيادة الشركة بعيدا عن عدم الانسجام الاستراتيجي يكون المقترح الأساسي هو أن يوضع على أساس الاستفادة من المعلومات المتعارضة المتولدة عن حالة عدم الانسجام الاستراتيجي(Burgelman & Grovel, 1996, p. 8-9) .

تأسيساً على ما تقدم:

أ- فإن عدم الانسجام الاستراتيجي يظهر على أنه نقطة خلاف استراتيجي(SIP).

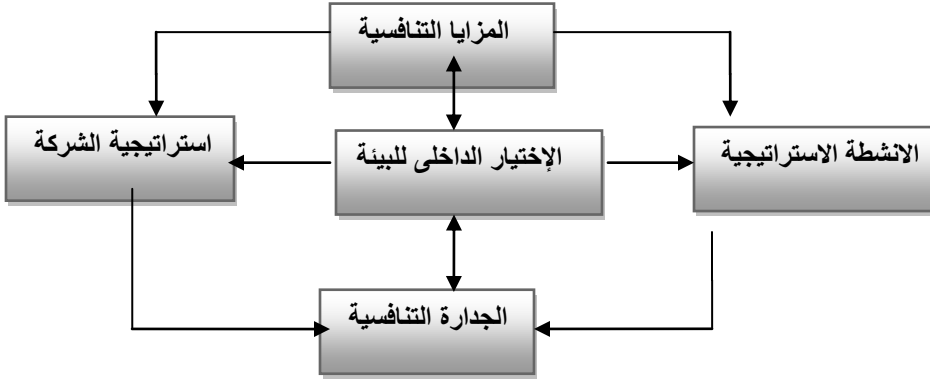
ب إدارة عدم الانسجام الاستراتيجي تحتاج إلى إدراك استراتيجي(S.R)

علاوة على ذلك فإن عدم الانسجام الاستراتيجي ونقطة الخلاف الاستراتيجي، والإدراك الاستراتيجي

هي مفاهيم متبادلة وعليه يقترح إطارا للتحليل (Burgelman, 1994, p.3) إطارا للتحليل، يتكون من

خمسة قوى ديناميكية تشكل حالة عدم الانسجام الاستراتيجي، وكما هو موضح بالشكل ادناه:

شكل رقم (1/2) القوى المنشئة لحالة عدم الانسجام الاستراتيجي:



Source: Burgelman, R. A. (1994). "UFading Memories: A process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic EnvironmentsU". Administrative Science Quarterly, p. 39.

في حالة المواءمة الاستراتيجية تتطابق)جدارة الشركة التنافسية مع أسس المنافسة في قطاع صناعتها، وتستجيب استراتيجيتها لنشاطها الاستراتيجي، وكذا اختيارها الداخلي لبيئتها مع عدم وجود مؤشر لعدم الانسجام الاستراتيجي.

وتبرز مظاهر عدم الانسجام الاستراتيجي بانحراف أسس المنافسة والجدارة المتميزة حيث تكون الجدارة التنافسية للشركة اقل ملاءمة مع مزاياها التنافسية، وكذلك الانحراف بين الاستراتيجية القائمة والعمل الاستراتيجي بسبب قصور الشركة في اختيار بيئتها الداخلية المناسبة (Porter, 1996, p. 61- 63).

وإذا كانت أسس الشركة التنافسية، وجاتها المتميزة، وإستراتيجيتها، ونشاطها الاستراتيجي قد انحرقت بعضها عن البعض الآخر فكيف تستطيع الشركة الاستمرار في البقاء؟.

في ضوء عدم التكيف الاستراتيجي يصبح الاختيار الداخلي للبيئة جدا مهم لبقاء الشركة في استراتيجيتها الحالية، وأن دور الاختيار الداخلي للبيئة يذهب إلى تنظيم وتوزيع وتوجيه موارد الشركة النادرة والقيمة نحو الأنشطة الاستراتيجية، وتستطيع الشركة أن تحقق بعض النجاح لبعض الوقت عندما يكون اختيارها الداخلي للبيئة متطابقا مع شروط المنافسة حتى لو انحرفت عن استراتيجيتها القائمة (Certo & Peter, 1995, p.82).

إن عدم الانسجام الاستراتيجي ونقاط الانحراف الاستراتيجي والإدراك الاستراتيجي ما هي إلا أدوات تستخدمها الشركة في إدارة التحولات لمواجهة التغير الدائم في بيئتها. فكلما اشتدت حالة عدم التكيف الاستراتيجي فإن أساس المنافسة القديم والجديد، والجدارة المتميزة القديمة والجديدة، والأنشطة الاستراتيجية القديمة والجديدة تقترب من بعضها وتعمل معاً. وتعتمد قدرة الشركة في التغلب على مظاهر عدم التكيف الاستراتيجي على (Burgleman, 1996, p. 19-22).

أ- وعي الأفراد لأهمية التغيير الاستراتيجي.

ب- تكوين هدف استراتيجي جديد على أساس الإدراك الاستراتيجي.

ج- والتحرك من الهدف الاستراتيجي إلى النشاط الاستراتيجي

العلاقات بين المتغيرات:-

تظهر العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال النموذج والدراسات المختلفة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة فمثلا دراسة (Annunziata et al,2017) التي ركزت على موضوع القدرات التنظيمية وأكدت ضرورة توفرها من اجل تحقيق الاستدامة للشركات واهميتها في تحقيق الميزة التنافسية كذلك (دراسة المؤتمر الدولي الرابع حول القيادة والتكنولوجيا والابتكار وإدارة الأعمال 2015) (Gurkan et al,2015) التي قام بها من اجل فهم القدرات التنظيمية والديناميكية في سياق المشاريع الصغيرة القدرات تعزز مزايا الشركات التنافسية، فضلا عن قدرتها على الاستجابة للتغيير الداخلي والخارجي وايضا دراسة (García el al,2017) التي اهتمت بالقدرات التنظيمية ودورها في الابتكار في المجال الاكاديمي بجامعة كولومبيا الوطنية وبينت ان الاستراتيجية التنظيمية الجيدة تساعد المنظمة على الابتكار وكذلك دراسة (الطيب 2016) التي ربطت بين عنصر التكاليف والميزة التنافسية ودراسة عادل صلاح 2015 التي بينت العلاقة بين متغير القدرات التسويقية والميزة التنافسية وكذلك دراسة عثمان 2014 التي وضحت العلاقة بين متغيرين وهي القدرات التنظيمية والقدرات التشغيلية واثرا على اداء المنظمة وغيرها من الدراسات التي استند عليها الدارس في رسالته هذه.

مما سبق يتضح ان هناك علاقات تربط بين متغيرات الدراسة سواء كانت قدرات المنظمة بابعادها المختلفة وكذلك متغير الميزة التنافسية الذي غالبا ما يكون نتيجة لاستغلال المنظمة لقدراتها المختلفة في ظل وجود البيئة المتغيرة وهذا ما حاولت معظم الدراسات التي اعتمد عليها الدارس في رسالته هذه ان تثبتة بشكل واضح.

الفصل الثالث إجراءات الدراسة

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على منهجية الدراسة والتي تشمل على النظرية و نموذج وفرضيات الدراسة وأسلوب الدراسة وطبيعة مجتمع عينة الدراسة، وقياس متغيرات الدراسة وبيين الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل.

1.3 نظرية الموارد:

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

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال، (Wernerfelt 1984) 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 وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

يرى كل من (Hamel et Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ

الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad Hamel في:

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

2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافضة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافضة 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 والمتاحة.

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 وبهدف 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 واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche. H., et Nioche, 1998).

على 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:

أ. الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل

ب. 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 وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى

الأنشطة (Tarondeau J-C, 2002)، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي

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 والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير أما المهارات

التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع

والأداء المتوسط (Leboyer L., la gestion des compétences, 1996).

2. المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة

للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال

التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

يظهر 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 (Quelin B,)

(2000):

أ. القيمة: القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) مرونة المورد وقدرته علي تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

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

ج. عدم قابلية التقليد: يصعب علي المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

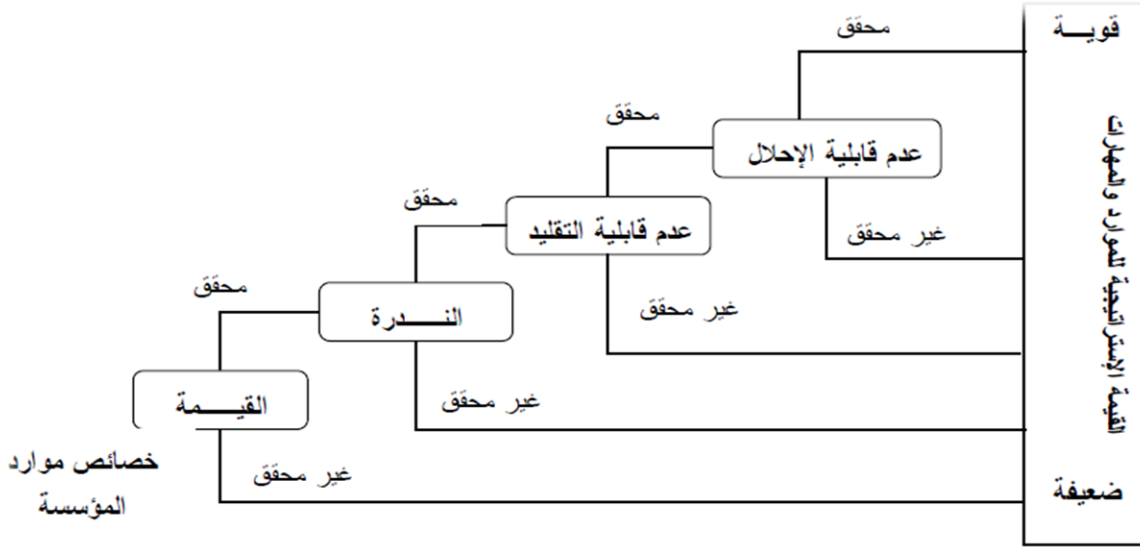
د. عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بأخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلي هذه الميزات يري (Dunod, Paris, 2001) أن الموارد التي تقوم علي هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.

هـ. عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

و. 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 إلي تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1/3) العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر: Puthod, D., *la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources*:

illustration avec le group Salamon, XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006. p.5.

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 والإستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

حسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان 2010م).

كذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الإستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل 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. (أبو زيد، 2012م).

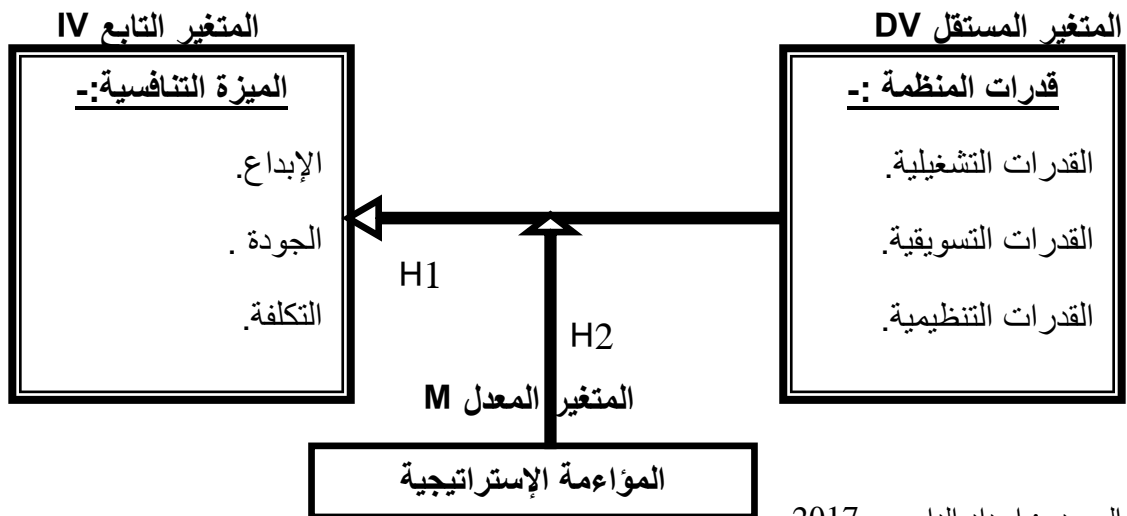
4.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث وقام الدارس باختيار هذا الاسلوب لان دراسة (شهرنار 2016) ودراسة (lun&chang el al.,2015) ودراسة (الزاكي 2013) كانت مشابهة للدراسة الحالية وقام الدارس باختيار المنهج الوصفي التحليلي ، ويهدف هذا المنهج الى دراسة خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في ابعاد قدرات المنظمة كمتغير مستقل وابعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع ويقوم هذا المنهج بتفسير الوضع القائم للظاهرة او المشكلة من خلال تحديد ظروفها وابعادها وتوصيف العلاقات بينها ، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما شمل تحليل البيانات وقياسها والتوصل الى توصيف دقيق للظاهرة او المشكلة ونتائجها.

2.3 نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة وتحديد العلاقات بين المتغيرات من خلال الرجوع إلى الادبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كما تم الاعتماد على نظرية الموارد (RBV) في شرح وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

شكل (2/3) نموذج الدراسة



3.3 فرضيات الدراسة:

من خلال الاطلاع الى الدراسات السابقة تم تطوير الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى الرئيسية: H1

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية إيجاباً.

الفرضية الثانية الفرعية H2 :

هنالك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة والميزة التافسية.

الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية:

1. هنالك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والإبداع .
2. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والإبداع .
3. هنالك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والإبداع .
4. هنالك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والجودة .
5. هنالك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والجودة .
6. هنالك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والجودة .
7. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والتكلفة .
8. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والتكلفة .
9. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والتكلفة .

الفرضية الثالثة الفرعية H3:

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة ايجابا بين قدرات المنظمة و الميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية:

1. المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التشغيلية و الإبداع.
2. المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التسويقية و الإبداع.
3. المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التنظيمية و الإبداع.
4. المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التشغيلية و الجودة .
5. المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التسويقية و الجودة .
6. المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التنظيمية و الجودة .
7. المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التشغيلية و التكلفة .
8. المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التسويقية و التكلفة .
9. المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التنظيمية و التكلفة .

1.3 مصادر جمع البيانات:

- استخدم الدارس العديد من المصادر بغرض اختبار الفروض وتحقيق أهداف الدراسة وهي موضحة كالاتي
- **البيانات الثانوية** : تم استخدام المصادر الثانوية وهي تلك البيانات والمعلومات الموجودة في (الكتب، المجلات العلمية ، الدراسات السابقة ومواقع الانترنت والتي لها علاقة بموضوع الدراسة).
- **البيانات الأولية** : وهي تلك البيانات التي يجمعها الدارس لأول مره عن متغيرات الدراسة لأغراض محددة تخدم الدراسة التي يقوم بها وقد تم تصميم استبيان لجمع هذا النوع من البيانات من مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً للحصول على النتائج .

6.3 أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الدارس في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضع الدراسة ، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات ، وقد إعتد الدارس على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينات الدراسة.

7.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من مجموع الشركات الصناعية في ولاية الخرطوم والذي كان في عام(2016) حوالى 1980 شركة تقريبا حسب احصائية وزارة الصناعة وتم اختيار قطاع الشركات الصناعية وبعض الشركات الخدمية باعتباره قطاع حيوي من بين القطاعات الاقتصادية ولتعلق متغيرات الدراسة به اكثر من غيره .

8.3 عينة الدراسة:

لقد تم اختيار العينة غير احتمالية والتي تسمى بالعينة الميسره وهي افضل طريقة للحصول على المعلومات الأساسية فيما يتعلق بموضوع الدراسة والذي ربما لايفهمه اى مستجيب اخر لتحقيق اهداف الدراسة و بسرعة وأقل تكلفة ممكنة ، وهي تتيح للدارس جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارس .

9.3 حجم عينة الدراسة:

نسبة لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين العاملين في الشركات الصناعية السودانية بالخرطوم وفي ظل قيود الوقت والجهد ، ستقتصر ولتحديد حجم العينة المناسب تم استخدام بعض المواقع الإلكترونية المختصة فى تحديد حجم العينات (www.surveysystem.com) كما هو مدرج فى الملاحق والذي يتم فيه تحديد مجتمع الدراسة وادخاله وتحديد مستوى الثقة المناسب لحساب حجم العينة .

10.3 قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ، ويتم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات و تتكون الإستبانة من ثلاثة اقسام هما :

القسم الاول : يحتوي هذا القسم على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالبيانات الشخصية والمهنية مثل (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية) .

القسم الثاني : يحتوي هذا القسم بيانات الشركة التي يعمل بها المستجيب مثل(طبيعة العمل ،حجم الشركة ،عمر الشركة ،عدد المنافسين،ملكية الشركة)

القسم الثالث:

يحتوي هذا القسم على المحاور والابعاد لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (1/3)

المرجع	العبارات والمحاور
محاور قدرات المنظمة	
القدرات التنظيمية :	
The Drivers Of Erp - Implementation Andits Impactonorganizational Capabilities And Performance And Customer Value By Woosang Hwang Submitted as partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Manufacturing Management Adviser: Dr. MarkA. Vonderembse Adviser: Dr. T.S. Ragu-Nathan Graduate School The University of Toledo June 2011	1 نحن قادرون على مشاركة الموارد والأفكار والمعلومات فيما بين وظائف المنظمة.
	2 نحن قادرون على الوصول إلى قواعد البيانات داخل المنظمة بخصوص المنتجات التي نحتاج إليها.
	3 نحن قادرون على الحد من المعاملات الورقية.
	4 نحن قادرون على الحد من إهدار الوقت والتكاليف في جميع العمليات الداخلية.
القدرات التشغيلية:	
Manufacturing capability and organizational performance:	1 منتجات شركتنا موثوق بها للغاية.
	2 لدى شركتنا قدرات انتاجيه عاليه.

The role of entrepreneurial orientation- Roberto Chavez, Wantao Yu, Mark A. Jacobs, Mengying Feng Facultad de Economía	3	يتم تسليم منتجات شركتي في الوقت المحدد.
	4	لدى شركتنا معدات انتاجيه ذات كفاءه عاليه.
	5	تمتلك شركتنا المرونة في تغيير حجم الإنتاج.
	6	تقوم شركتنا بعمل تغييرات في مزيج المنتجات بسهولة .
القدرات التسويقية:		
Marketing capabilities: do they matter in INVs? Andreu Blesa*, María Ripollés and Diego Monferrer Universitat Jaume I de Castellón, Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Dpto. Administración de Empresas y Marketing, Campus del Riu Sec, s/n, 12071 Castellón, Spain	1	لدى شركتنا قدره في انشاء وتعزيز العلاقات مع العملاء.
	2	تتميز شركتنا بجودة تقديم خدمات العملاء.
	3	تسعى شركتنا الى التعرف على احتياجات العملاء.
	4	تمتلك شركتنا خبراء تسويق ذوي مهارات عاليه.
	5	تتميز شركتنا بالقدره على طرح منتجات جديده.
	6	شركتنا قادره على اكتساب المعرفه من المنافسي.
	7	لدى شركتنا قدرات عاليه في الاستفاده من المعلومات الوارده عن السوق.
الإبداع		
دور التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تخفيض تكاليف الانشطة لدعم الميزة التنافسية للمنشاء الصناعيه في ظل بيئة التصنيع الحديثه -المنطقه الصناعيه الخرطوم- رسالة دكتوراة -اعداد/ فارس الطيب محمد 2016- جامعة النيليين - الخرطوم	1	تقدم شركتنا منتجات جديده تواكب التطور .
	2	تقدم شركتنا منتجات ذات جوده عاليه وتكلفه اقل .
	3	تهتم شركتنا بالبحث والتطوير بصوره مستمره.
	4	تسعى شركتنا الى تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق .
الجودة		
اثر قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والدور المعدل للاضطراب السوقي .اعداد .اماني واخرون 2016	1	شركتنا تنتج بناءً على حاجات المشترين.
	2	شركتنا تمتلك تكنولوجيا فريده وخبراء موهوبين.
	3	تتبنى شركتي مواصفات ومعايير ضمان الجوده بشكل صارم في جميع

اقاسمها.	جامعة السودان للعلوم
4 تشجع شركتى العاملين على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزها عن الشركات الاخرى.	والتكنولوجيا_الخرطوم.
5 لدى الشركه تعاون مع شركات خارجيه لتحسين الجوده والتميز فى العمل.	
التكلفة:	
1 تقدم شركتى منتجات بتكلفه اقل من المنافسين.	اثر قدرات سلسلة التوريد على الميزة
2 تسعى شركتى الى تحسين الانتاج والانتاجيه.	التنافسية والدور المعدل للاضطراب
3 شركتى تستغل طاقتها القصوى فى الانتاج.	السوقى .اعداد .امانى واخرون 2016
4 شركتى تعمل باقل مخزون.	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا_الخرطوم.
محور المؤامه الاستراتيجيه	
1 تؤكد ادارة الشركه على الاستجابه السريعه لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع.	اثر المرونة الاستراتيجيه كمتغير وسيط بين عدم التاكيد البيئى واتخاذ القرارات
2 تؤكد ادارة الشركه على الاستجابه لحاجات للمتعاملين فى الاسواق المختلفه.	الإستراتيجية_ دراسة تطبيقية على شركات
3 تقوم الشركة بعرض منتجات جديده بين فتره واخرى.	تصنيع الادوية فى الاردن -الباحثه -
4 تلتزم إدارة الشركه بانتاج تشكيله متنوعه من المنتجات .	بسمه وليد سليم مايو 2010م
5 تقوم إدارة الشركة بتعديل الاسعار حسب المتطلبات السوقية.	
6 تهتم إدارة الشركه بتخفيض التكاليف الانتاجية حسب التغيرات فى حجم الطلب فى الاسواق المختلفه.	
7 تؤكد الاداره العليا للشركه على استباق المنافسين فى طرح المنتجات الجديده.	

10.3 إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

ثبات الاداة:

يشير إلى قدرة الإستهبان في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الاداة (الإستهبان) على نفس العينة (أي عدم تناقضه) ، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه الى مدى خلوه من الأخطاء ، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به.

الجدول (2/3) قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الدراسة المبدئية (pre-test) (حجم العينة 30)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.589	2	القدرات التنظيمية 1	المتغيرات المستقلة
0.612	2	القدرات التنظيمية 2	
0.718	3	القدرات التشغيلية	
0.720	3	القدرات التسويقية	
0.677	3	الإبداع	المتغيرات التابعة
0.788	4	الجودة	
0.679	3	التكلفة	
0.717	3	المؤامة الإستراتيجية	المتغير المعدل

المصدر: اعداد الدارس ، 2017م

صدق الاداة:

تعني مدى قدرة الاداة على قياس المتغيرات التي صممت الإستبيان لقياسها ولإجل ذلك عرضت على ستة محكمين من ذوي الخبرة والدرابة في هذا المجال بغرض التأكد من صدقها.

11.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها والتحقق من فرضياتها تم استخدام أساليب إحصائية عديدة و قد اعتمد الباحث في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب نمذجة المعادلة البنائية تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSSpls) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي بهدف اكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من

متغيرات الدراسة، وتم استخدام تحليل المسار لدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من متغيرات الدراسة، تم استخدام مؤشرات جودة المطابقة لمعرفة جودة التطابق للنموذج والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه، تم استخدام تحليل العائلي التوكيدي لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، تم استخدام تحليل الاعتمادية لتأكد من درجة الاعتمادية ثم اختبار أسئلة الإستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية، وتم استخدام تحليل الارتباط للتعرف على العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

المبحث الاول

عرض وتحليل النتائج

1.4 المقدمة:

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستجابة لاستبانة الدراسة والبيانات الشخصية للأفراد الذين اجريت عليهم الدراسة والتحليل العاملي بالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل الفرضيات و نموذج الدراسة المعدل بجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

2.4 تمهيد :

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج، والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي " أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة " حيث تم إعطاء الأوزان في عملية التحليل على النحو التالي : الرقم (1) يقابل أوافق بشدة، الرقم (2) يقابل أوافق، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا أوافق، الرقم (5) يقابل لا أوافق بشدة، و تم توزيع عدد (130) استبانة على العاملين بعدد من الشركات بولاية الخرطوم بمساعدة مقدر ومشكورة من الزملاء والعاملين بتلك الشركات تمكنت الدراسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة .

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.

معدل الاستجابة:

تم توزيع عدد (130) استبيان على عينة الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية (العينة الميسرة) تمكنت الدراسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (113) استبيان بنسبة (86.9%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم تسترد (17) استبيان بنسبة (13%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (2) استبيان بنسبة (07%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (110) استبيان بنسبة (85%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

جدول رقم (1/4) معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 112)

النسبة %	العدد	البيانات
100%	130	الاستبيانات الموزعة
86.9%	113	الاستبيانات المستردة
13%	17	الاستبيانات التي لم ترد
0.02%	2	الاستبيانات غير الصالحة للتحليل
85%	110	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

1.2.4 تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:-

احتوت البيانات الاساسية علي احدى عشر عنصرا هي : الجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المؤهل العلمي ،المستوي الوظيفي سنين الخبرة ،طبيعة عمل الشركة ،حجم الشركة ، عمر الشركة ، عدد المنافسين، ملكية الشركة .

الجدول رقم (2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلي (111) بلغت

نسبة الذكور 55.9% من افراد العينة وهي النسبة الاكبر بينما نسبة الاناث فهي 44.1% من حجم العينة،

اما في ما يتعلق بالحالة الاجتماعية فنجد ان نسبة غير المتزوجين بلغت 72.1% وهي اكبر نسبة ونسبة

المتزوجين بلغت 27.9% ، اما فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 1.8% من افراد العينة اعمارهم من 41-

50 سنة بينما نسبة 68.5% من افراد العينة اعمارهم من 20-30 سنة وهي النسبة الاكبر في العينة وان

نسبة 29.7% من عينة الدراسة اعمارهم من 31-40 سنة ،اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان نسبة

47.7% من افراد العينة بكالوريوس بينما نسبة 50.5% من افراد العينة من حملة الماجستير و نسبة

0.9% من حملة الدكتوراه واخري بنسبة 0.9% ،اما فيما يتعلق بالمستوب الوظيفي فنجد ان نسبة 8.1%

من افراد العينة بدرجة مدير ادارة بينما نسبة 7.2% يشغلون وظيفة رئيس قسم 7.2% من افراد العينة في وظيفة مساعد اداري بينما نسبة 77.5% من افراد العينة في وظيفة اخري .

اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان نسبة 49.5% من افراد العينة تقع ضمن الفئة من 1-2 سنة بينما نسبة 18.9% من افراد العينة ضمن الفئة من 3-4 سنة و بينما نسبة 29.7% من افراد العينة اكثر من 5 سنوات ،بينما الذين لم يستجيبو 1.8% من افراد العينة ،اما من حيث طبيعة عمل الشركة فنجد ان الشركات التي تعمل في المجال الصناعي من بين افراد العينة بلغت نسبة 18.9% والتجارية نسبة 19.8% والتي تعمل في المجال الخدمي بنسبة 36.9% وهي اكبر نسبة واخري بنسبة 24.3% ، اما توزيع افراد العينة حسب حجم الشركة فكانت نسبة 42.3% للشركات التي يبلغ عددموظفيها من 100-200 موظف ونسبة 10.8% للشركات التي يبلغ عدد موظفيها ما بين 200-300 موظف ونسبة 6.3% للشركات التي يبلغ عدد موظفيها من 300-400 اما الشركات التي يبلغ عدد موظفيها اكثر من 400 موظف فكانت نسبتها 40.5% ، اما بالنسبة إلى بالنسبة إلى عمر فنجد أن نسبة 42.3% يبلغ عمرها بين 10 - 20 سنة ونسبة 27% من الشركات محل الدراسة يبلغ عمرها بين 20 - 40 سنة والشركات التي يقع عمرها بين 40-50 سنة بلغت نسبة 9% اما التي يبلغ عمرها من 50 فاكثر فقد بلغت 21.6% ، وبالنسبة الى عدد المنافسين للشركات محل الدراسة فقد كانت الشركات التي تواجه منافسين من 3-7 منافس كانت نسبتها 35.1% اما التي تواجه منافسين من 7-9 فقد كانت 16.2% والتي تواجه من 9-11 منافس فقد بلغت 7.2% والشركات التي تواجه من 11 فاكثر فقد بلغت النسبة الأكبر وهي 41.4 منافس ، واما من حيث ملكية الشركة الى قطاع عام او خاص او شركة فقد بلغت نسبة الشركات العامة 45% من نسبة مجتمع الدراسة اما الشركات الخاصة فقد كانت تمثل النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة وهي 50.5% من جملة الشركات اما الشركات التي تعتبر شراكة بيب لقطاع العام والخاص فقد كانت تمثل النسبة الاقل وهي 4.5% والجدول التالي يوضح تحليل البيانات اعلاه بصورة اوضح.

جدول رقم (2-4) تحليل البيانات الأساسية

العامل الديموغرافى	البيان	العدد	النسبة
النوع	نكر	62	55.9
	انثى	49	44.1
المجموع		111	100
الحالة الإجتماعية			
أعزب		80	72.1
		31	27.9
المجموع		111	100

العمر	30-20 سنة	76	68.5
	40-31 سنة	33	29.7
	50-41 سنة	2	1.8
المجموع		111	100
خبرة المبحوث	1-2 سنة	55	49.5
	3-4	21	18.9
	5 فأكثر	35	31.5
المجموع		111	100
المؤهل العلمى	بكلوريوس	53	47.7
	ماجستير	56	50.5
	دكتوراة	1	.9
	اخرى	1	.9
المجموع		111	100
مستوى الوظيفة	مدير ادارة	9	8.1
	رئيس قسم	8	7.2
	مساعد ادارى	8	7.2
	اخرى	86	77.5
المجموع		111	100

تحليل بيانات الشركة :

18.9	21	صناعى	طبيعة عمل الشركة
19.8	22	تجارى	
36.9	41	خدمى	
24.3	27	اخرى	
100	111	المجموع	

42.3	47	من 100 الى 200	حجم الشركة تقاس بعدد الموظفين
10.8	12	من 200 الى 300	
6.3	7	من 300 الى 400	
40.5	45	من 400 فاكثر	
100	111	المجموع	

42.3	47	من 10 الى 20 سنه	عمر الشركة
27.1	30	من 20 الى 30سنه	
9.0	10	من 30 الى 40سنه	
21.6	24	من 40 فاكثر	
100	111	المجموع	

35.1	39	3 من الى 7 منافسين	عدد المنافسين
16.2	18	من 7 الى 9 منافسين	
7.2	8	من 9 الى 11 منافسين	
41.4	46	من 11 فاكثر	
100	111	المجموع	

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2017)

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis:

3.4 التحليل العاملي:

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 الأقصى 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 عبارة 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 .

التحليل العاملي للمتغير المستقل (قدرات المنظمة):

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من محورين للمتغير المستقل قدرات المنظمة و هي (القدرات التشغيلية والتسويقية والتنظيمية) وعدد عباراتها (4) 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 مكوناتاساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس قدرات المنظمة وتفسر تلك المكونات مجتمعة (69.96%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998) كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي Varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4.3)

جدول رقم (3.4) التحليل العاملي للمتغير المستقل (قدرات المنظمة)

القدرات النظيمية 2	القدرات النظيمية 1	القدرات التشغيلية	القدرات التسويقية	
.137	.022	.134	.853	C5
.140	.086	.257	.743	C3
.099	.390	.006	.697	C4
.223	-.038	.777	.052	B1
.086	.108	.774	.184	B2
.030	.352	.738	.165	B3
-.065	.827	.201	.175	A4
.340	.758	.071	.105	A3
.823	.103	.188	.079	A2
.770	.078	.089	.213	A1
0.748			KMO	
274.513			الجذر الكامن	
69.096			نسبة التباين	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

4.3.4 التحليل العاملي للمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من ثلاثة محاور للمتغير المستقل الميزة التنافسية وهي (الابداع ، الجودة ، التكلفة) وعدد عباراته (14) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة الشروط السابقة، وعدم وجود قيم منقطة 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 الجذر الكامن لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها نقاطات وقد نتج عن التحليل حذف عدد من البنود (العبارات)

الخاصة ببعض المحاور، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الميزة التنافسية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (62.856%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998) كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي Varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4.4) ونتائج تحليل SPSS في الملحق رقم (5.4)2-4

جدول رقم(4.4) التحليل العاملي للمتغير التابع الميزة التنافسية

م	العبارات	الابداع	الجودة	التكلفة
C2	G1	.844	.100	.021
C1	G3	.753	.227	.163
C4	G2	.726	.026	.241
D2	G4	.644	.374	-.035
C3	D2	.125	.816	.081
D1	D4	.161	.765	.113
D4	D1	.456	.545	.060
D3	K4	.101	.094	.812
E4	K3	.240	-.114	.811
E5	K2	-.034	.324	.665
KMO		.722		
الجذر الكامن		325.230		
نسبة التباين		63.856		

4.3.4 التحليل العاملي للمتغير المعدل المؤاممة الإستراتيجية :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة لعبارات المتغير المعدل مع بعضها البعض والمكون من محور واحد للمتغير المعدل المؤاممة الإستراتيجية وعدد عباراته (6) عبارات 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 الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل حذف عدد من البنود (العبارات) الخاصة ببعض المحاور، حيث تم التوصل إلى مكوناساسي (عامل) من جميع العبارات في مقياس المؤاممة الاستراتيجية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (64.085%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998) كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي Varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4.4) ونتائج تحليل SPSS في الملحق رقم (4-2).

جدول رقم (5/4) التحليل العاملي للمتغير المعدل المؤاممة الاستراتيجية

م	العبارات	التكلفة
	L6	.836
	L4	.803
	L5	.761
	KMO	.666
	الجذر الكامن	65.191
	نسبة التباين	64.085

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

5.4 الاعتمادية حسب برنامج التحليل الاحصائي spss:

جدول رقم (6.4) يبين الاعتمادية لمتغيرات الدراسة

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.589	2	القدرات التنظيمية 1	المتغيرات المستقلة
0.612	2	القدرات التنظيمية 2	
0.718	3	القدرات التشغيلية	
0.720	3	القدرات التسويقية	
0.677	3	الإبداع	المتغيرات التابعة
0.788	4	الجودة	
0.679	3	التكلفة	
0.717	3	المؤامة الإستراتيجية	المتغير المعدل

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية 2017

7.4: متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل والتابع والوسيط:

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (قدرات المنظمة).

يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي لبعد القدرات التنظيمية (وسط حسابي = 2.3604، انحراف

معيارى=1.00944) اكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعد القدرات التسويقية (وسط حسابي =

2.1141، انحراف معيارى= 0.82204)، واخيرا بعد القدرات التشغيلية (وسط حسابي = 1.9520 ،

وانحراف معياري = 0.7389) ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (3) مما يشير إلى ضعف المتغيرات تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (7) أن الذين تم استقصائهم عن ابعاد قدرات المنظمة قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لهذه الابعاد.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (7) أن المستجيبون تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد القدرات التنظيمية مقارنة ببقية أبعاد قدرات المنظمة من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات أو القدرات كما يلي: القدرات التنظيمية ثم القدرات التسويقية ثم القدرات التشغيلية .

ومن جانب آخر ومن ذات الجدول يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) نجد ان بعد التكلفة (الوسط حسابي = 2.3213، الانحراف المعياري = 0.82257)، ثم بعد الإبداع الوسط الحسابي = 2.0901، الانحراف المعياري = 0.76005)، و يليه بعد الجودة الوسط الحسابي = 1.9324 الانحراف المعياري = 0.67752) والجدير بالذكر أن هذه الاوساط الحسابية اقل من الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي مما يشير إلى ضعف ابعاد المتغير التابع اداء تحقيق الميزة التنافسية للعينة تحت الدراسة. كما يستنتج أن المستقصون قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد لا بعد تحقيق الميزة التنافسية والتي كان ترتيبها كالاتي(بعد التكلفة ، بعد الابداع واخيرا بعد الجودة) كما بلغ الوسط الحسابي للمتغير المعدل 2.1802 وانحراف معياري = 0.80376) اقل من الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي مما يشير إلى ضعف بعد المتغير المعدل للمؤامة الاستراتيجية للعينة تحت الدراسة.

جدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :-

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرات التنظيمية	مستقل	2.3604	1.00944
القدرات التشغيلية		1.9520	.76389
القدرات التسويقية		2.1141	.82204
الإبداع	تابع	2.0901	.76005
الجودة		1.9324	.67752
التكلفة		2.3213	.82257
المؤامة الاستراتيجية		2.1802	.80376

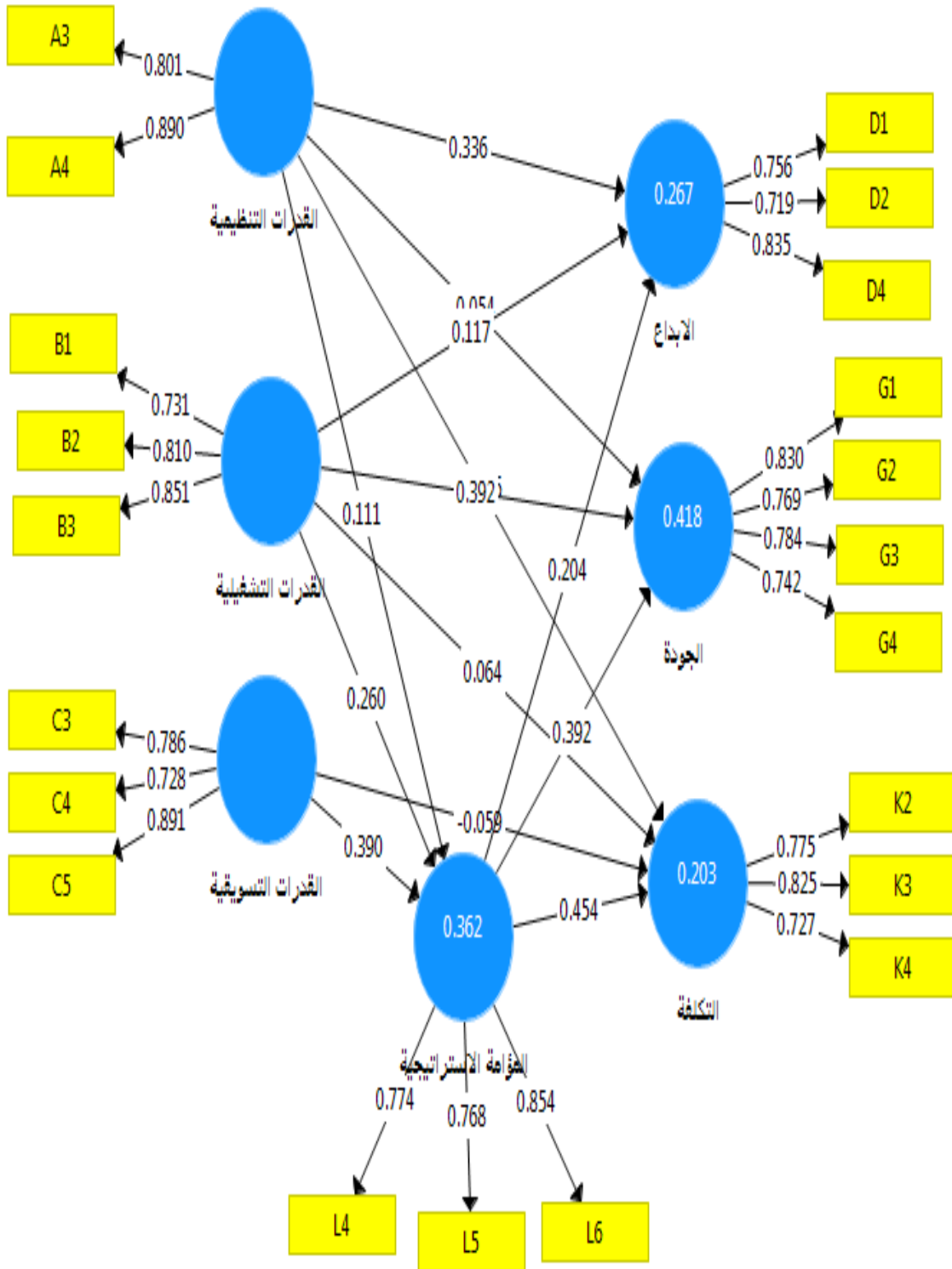
المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اختبار نموذج الدراسة :

لعرض اختبار جودة النموذج وجودة عبارات الاستبانة الخاصة بمحاور الدراسة تم اختبار النموذج

باستخدامى برنامج SMART PLS وذلك لخصوصية البرنامج (نمذجة المعادلات الهيكلية) ولتوافقه مع

العينات الصغيرة حيث تم اخذ عينة من (110) موظف والشكل رقم (1.4) ادناه يبين نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

يتضح من خلال الشكل الموضح اعلاه ان هنالك عدد عشرة متغيرات كامنة وكل متغير كامن موصول بمتغيرات جلية تعبر عن سلم قياسي بمعنى العبارات المشككة لاستنبانه الدراسة المتعلقة بكل متغير بحيث انها توزعت علي النحو التالي وهي : القدرات التنظيمية عبارتين والقدرات التشغيلية ثلاثة عبارات والقدرات التسويقية ثلاثة عبارات والتي تمثل المتغير المستقل قدرات المنظمة اما ابعاد المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية فكان عدد عبارات متغير الابداع ثلاثة عبارات ومتغير الجودة اربعة عبارات ومتغير التكلفة ثلاثة عبارات اما عبارات المتغير المعدل فقد بلغت ثلاثة عبارات وما تجدر الاشارة اليه ان هذه العبارات تم اعتمادها بعد تصنيفها والتأكد ملائمتها مع المتغير الكامن عن طريق ما يسمى بالتحليل العائلي الاستكشافي والتحليل العائلي التوكيدي (CFA) كما يبين ذلك الجدول التالي .

جدول رقم (8/4) يبين تشبع العبارات

	الابداع	التكلفة	الجودة	القدرات التسويقية	القدرات التشغيلية	القدرات التنظيمية	المواءمة الاستراتيجية
A3						0.801	
A4						0.890	
B1					0.731		
B2					0.810		
B3					0.851		
C3				0.786			
C4				0.728			
C5				0.891			
D1	0.756						
D2	0.719						
D4	0.835						
G1			0.830				
G2			0.769				
G3			0.784				
G4			0.742				
K2		0.775					
K3		0.825					
K4		0.727					
L4							0.774
L5							0.768
L6							0.854

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

معايير جودة النموذج Quality Criteri

وفقا لمدخل PLS لا توجد مؤشرات عامة تسمح بالحكم علي جودة النموذج لانها لا توجد دالة امثلة

لكن يمكن التعرف علي ثلاثة مستويات لاختبار النموذج هي : (جودة النموذج الخارجي وجودة النموذج

الداخلي وجودة كل معادلة بنائية)

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، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (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 الفاكرونباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي

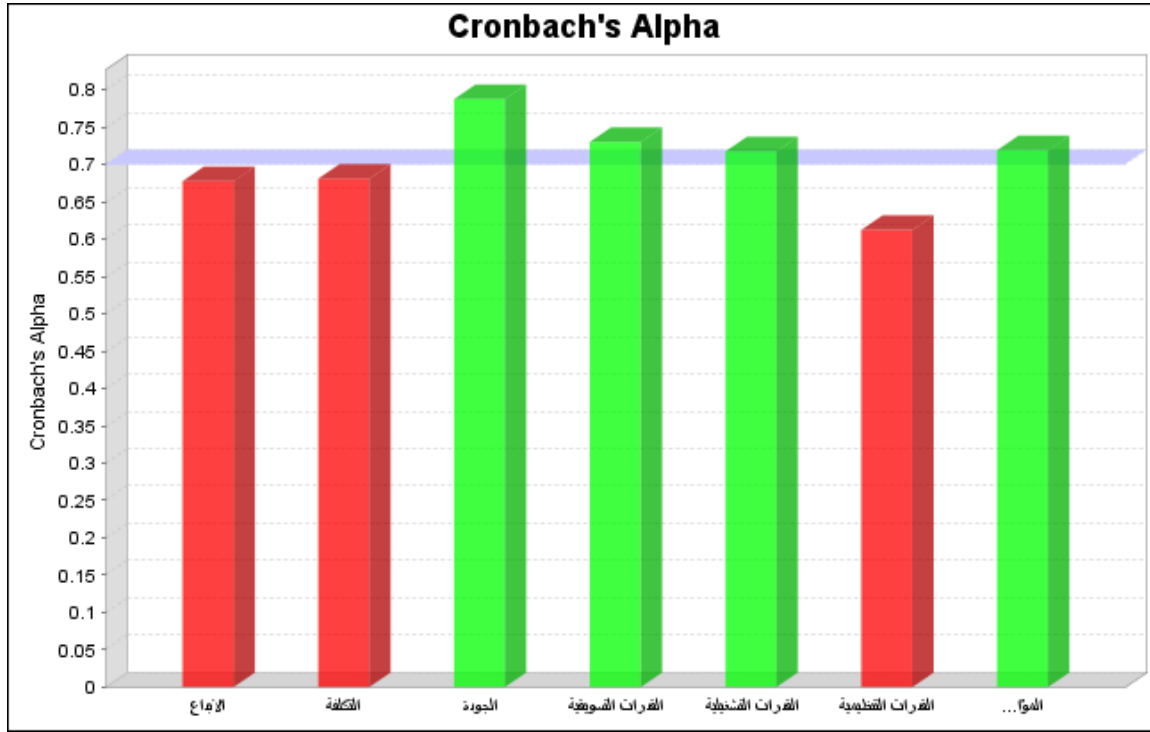
الجدول (4-9)

معامل الإعتدافية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان حجم العينة 112

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
الابداع	0.678	0.719	0.815	0.595
التكلفة	0.681	0.697	0.820	0.603
الجودة	0.787	0.789	0.863	0.611
القدرات التسويقية	0.730	0.784	0.845	0.647
القدرات التشغيلية	0.718	0.739	0.841	0.638
القدرات التنظيمية	0.612	0.642	0.835	0.717
المواءمة الاستراتيجية	0.719	0.734	0.842	0.640

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

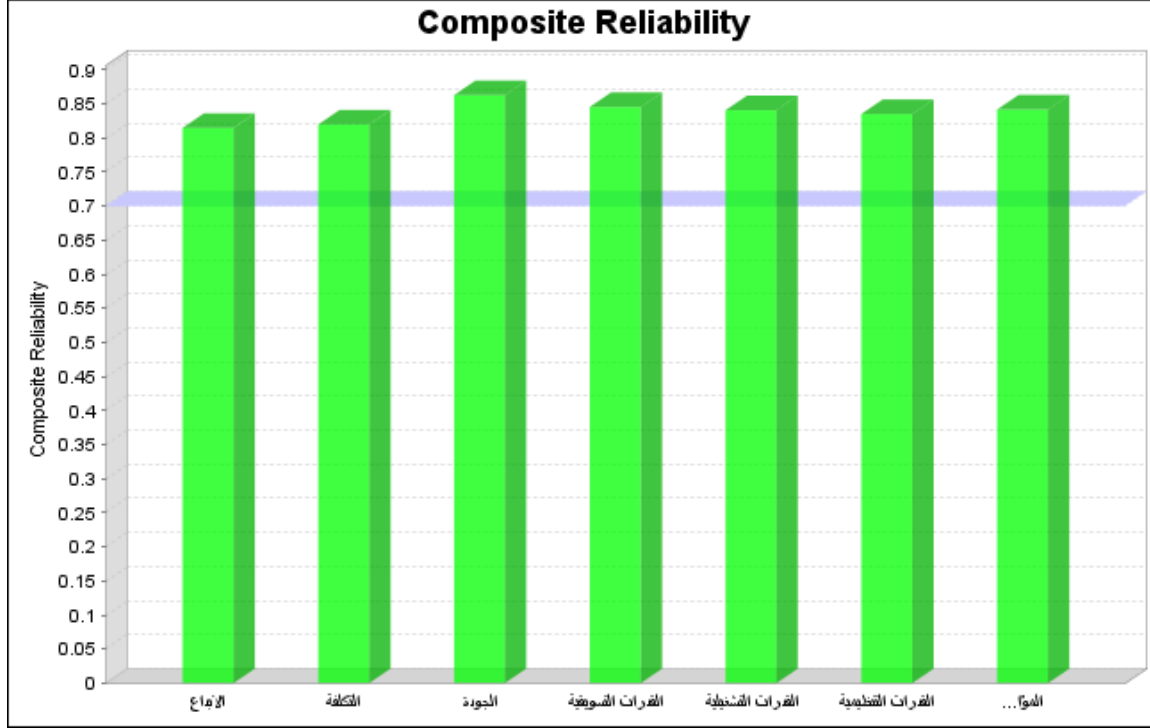
الشكل رقم (4/2) ألفا كرونباخ



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

استنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) في تحليل الاعتمادية على ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ولكن عند استخدام برنامج (Smart PLS) تستخدم الموثوقية المركبة بدلا من الفاكرونباخ لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي لنموذج القياس وتقليديا كان يتم التحقق من موثوقية الاتساق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ ومع ذلك فانها ليست مناسبة لبرنامج (Smart PLS)لانه حساس لعدد من البنود كما وجد ان هذا الاجراء يولد تقصيرا شديدا عند تطبيقه علي نماذج التحليل باستخدام (Smart PLS) (see Werts, Linn, &Joreskog, 1974).

الشكل رقم (3/4) معامل الإعتدائية المركبه



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

متوسط التباين المفسر AVE :

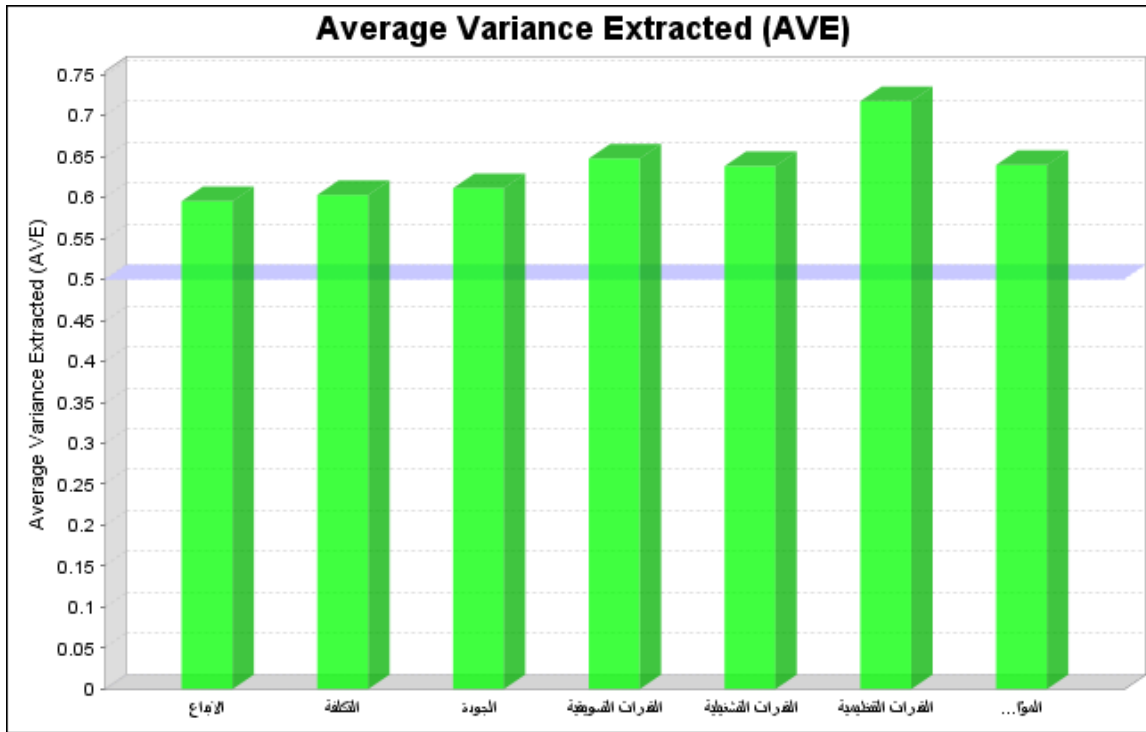
من خلال الشكل رقم (4/3) والجدول رقم ادناه نجد ان كل متوسطات التباين المفسر اكبر من

0.50 مما يدل علي جودة النموذج المقترح ويمكن ان يوفر ذلك دليلا علي صحة التقارب كما اشار

(Bagozzi and Yi (1988

الشكل رقم (4/4)

يبين نتائج تحليل التباين AVE



المصدر: إعداد الدارس من الدراسة الميدانية بيانات 2017

Discriminant Validity: صحة التمايز

يتم استخدام معيار (Fornell-Larcker criterion (1981 لصحة التمايز وهو نهج شائع لتقييم

صحة التمايز ويمكن تطبيقه عند استخدام برنامج SMART PLS كما توجد طريقة اخري وهي طريقة

cross-loading وهي يتم استخدامها بحيث يجب ان يكون تحميل المتغير الكامن اكبر من المتغيرات

الاخري كما يوضح ذلك الجدول رقم (4/10)

الجدول رقم (10/4) صحة التمايز: Discriminant Validity

التحقق من صحة التمايز	المؤامة الاستراتيجية	القدرات التنظيمية	القدرات التشغيلية	القدرات التسويقية	الجودة	التكلفة	الابداع
نعم							0.772
نعم						0.777	0.249
نعم					0.782	0.281	0.489
نعم				0.805	0.625	0.200	0.524
نعم			0.799	0.378	0.548	0.239	0.333
نعم		0.847	0.371	0.376	0.230	0.147	0.451
نعم	0.800	0.354	0.448	0.530	0.549	0.446	0.375

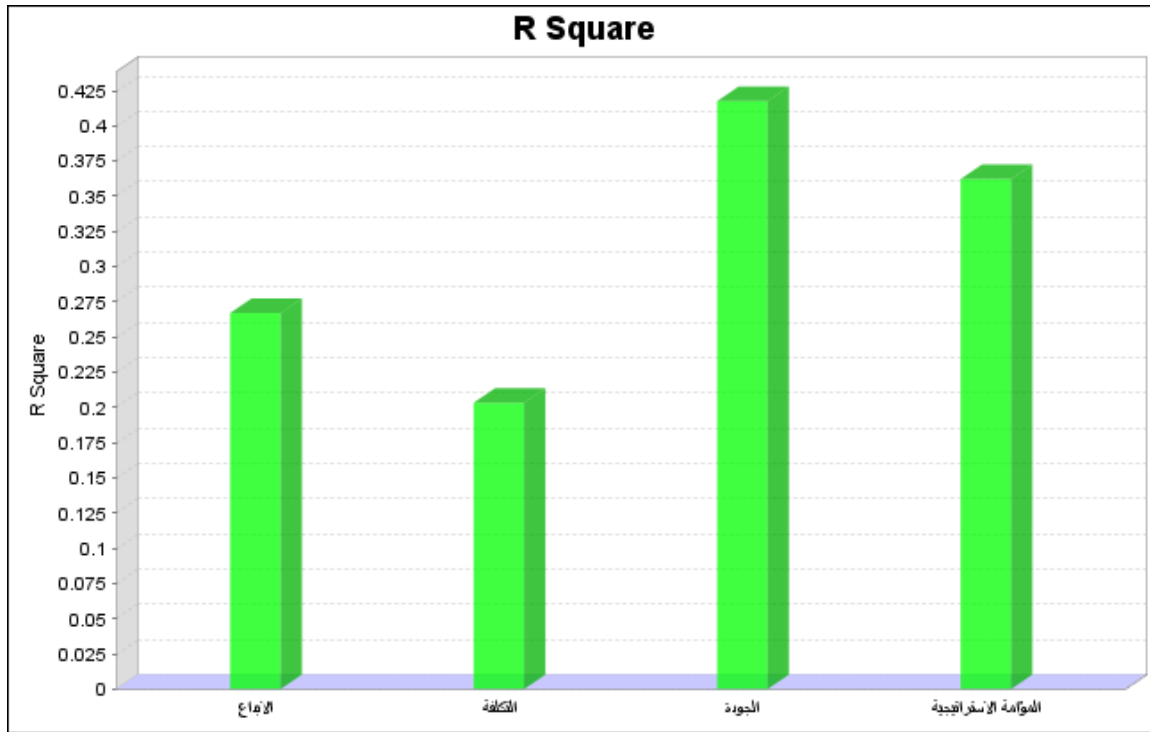
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

معامل التحديد R :

من خلال الجدول رقم (4/11) والشكل رقم (4/5) ادناه يتضح ان معامل التحديد R Square معنوي حيث ان معامل الابداع = 0.276 ومعامل التكلفة = 0.203 ومعامل الجودة = 0.418 ومعامل المؤامة الاستراتيجية = 0.362 حيث ذكر (Hair at el., 2013) ان قيمة R اذا كانت اقل من 0.25 ضعيفة ومتوسطة اذا بلغت 0.50 و وقوية اذا زادت عن 0.70 جدول رقم (11/4)

	R Square	R Square Adjusted
الابداع	0.267	0.247
التكلفة	0.203	0.173
الجودة	0.418	0.401
المؤامة الاستراتيجية	0.362	0.344

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

تحليل الارتباط (Person Correlation):

8.4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين

متغيرات الدراسة . الجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

يلاحظ أن بعد (القدرات التنظيمية) يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بعد القدرات التشغيلية حيث

كانت قيمة الارتباط = 0.359) . و في ذات الجدول نجد أن بعد القدرات التنظيمية ارتبط ارتباطاً إيجابياً

متوسط مع المتغير المستقل القدرات التسويقية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.405) كما ارتبط مع المتغير

التابع الإبداع ارتباطاً معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط (0.388) وارتباطاً إيجابياً ضعيفاً مع إبعاد

المتغير التابع (الجودة، التكلفة) حيث بلغت قيمة الارتباط علي التوالي = (0.227) ، (0.148) وارتباط

معنوي متوسط مع المتغير المعدل المؤامة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.347). كما نجد من ذات الجدول ان المتغير المستقل (القدرات التشغيلية) إرتبطت ارتباط معنوي متوسط مع بعد القدرات التسويقية و ابعاد المتغير التابع (الابداع والجودة) حيث بلغت قيمة الارتباط علي التوالي = (0.369) و (0.310) و (0.544) وارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع التكلفة حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.219) وارتبط ارتباط معنوي متوسط مع المتغير المعدل المؤامة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.435) . كما ارتبط المتغير المستقل القدرات التسويقية ارتباط معنوي متوسط مع ابعاد المتغير التابع (الابداع ، الجودة) حيث بلغت قيمة الارتباط علي التوالي (0.514) و (0.617) وارتباط معنوي ضعيف مع بعد التكلفة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.183) وارتباط معنوي متوسط مع المتغير المعدل المؤامة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.513) كما ارتبط المتغير التابع الابداع ارتباط معنوي متوسط مع المتغير التابع (الجودة) وبلغت قيمة الارتباط (0.478) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير التابع التكلفة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.252) وارتباط معنوي متوسط مع المتغير المعدل المؤامة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.362) ، كما ارتبط المتغير التابع الجودة ارتباط معنوي ضعيف مع المتغير التابع التكلفة حيث بلغت قيم الارتباط (0.280) وارتباط متوسط مع المتغير المعدل المؤامة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.541) كما ارتبط المتغير التابع التكلفة ارتباط معنوي متوسط مع المتغير المعدل المؤامة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.419)

جدول رقم (12.4)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Person's Correlation Coefficient for All Variable

المتغيرات	القدرات التنظيمية	القدرات التشغيلية	القدرات التسويقية	الإبداع	الجودة	التكلفة	المواءمة الاستراتيجية
القدرات التنظيمية	1						
القدرات التشغيلية	.359**	1					
القدرات التسويقية	.405**	.369**	1				
الإبداع	.388**	.310**	.514**	1			
الجودة	.227*	.544**	.617**	.478**	1		
التكلفة	.148	.219*	.183	.252**	.280**	1	
المواءمة الاستراتيجية	.347**	.435**	.513**	.362**	.541**	.419**	1

المصدر إعداد الدراس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

المبحث الثاني

إختبار الفرضيات

1.2.4 نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

اعتمد الباحث 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:

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعنى 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 أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

يستخدم 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.

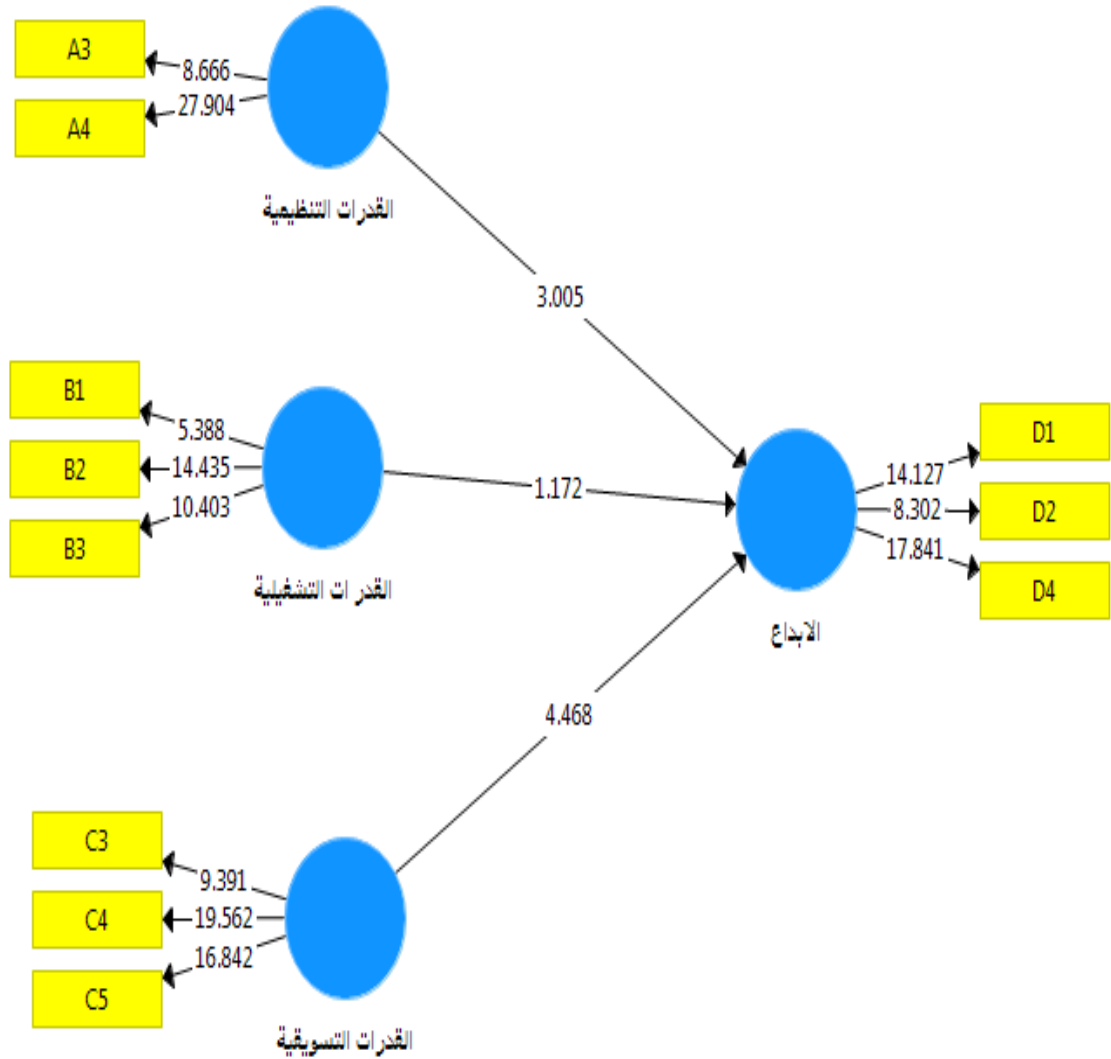
كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

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

الفرضية الرئيسية الاولى:توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة والابداع

الشكل رقم (4/6)

يبين العلاقة بين قدرات المنظمة والابداع



المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ، 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 إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ،ايضا تم الاعتماد على قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ، ان المسار من القدرات التنظيمية الي الابداع يساوي 3.005 وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.003) والمسار القدرات التسويقية الي الابداع يساوي 4.468 وهو دالة احصائية عند مستوي معنوية (0.000) والمسار القدرات التشغيلية الي الابداع 1.172 وهو غير دالة احصائية عند مستول معنوية (0.242) و الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (13/4)

يبين المسار من قدرات المنظمة الي تحقيق الميزة التنافسية بعد (الابداع) (Estimate)

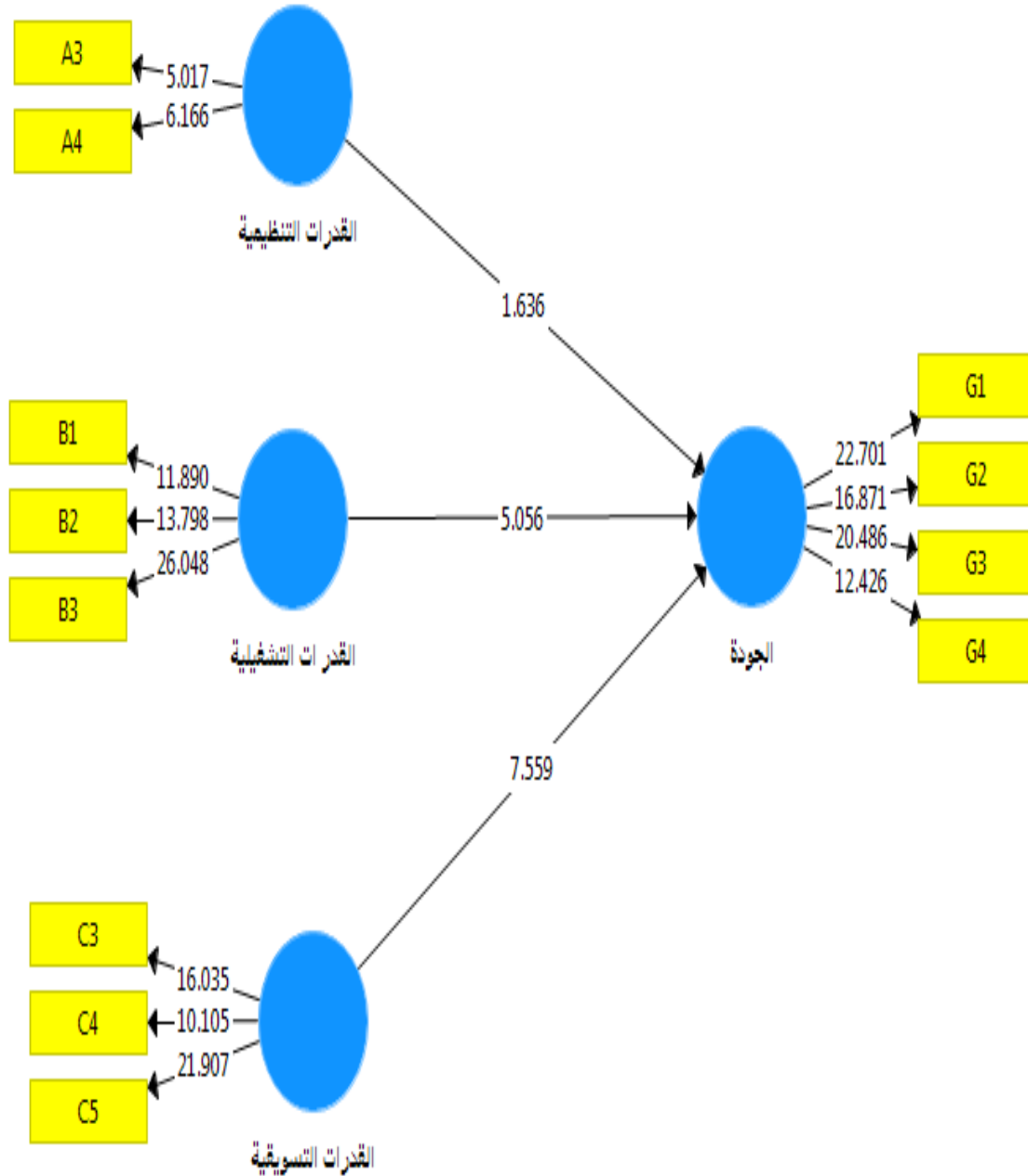
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T	Statistics (O/STDEV)	P Values
القدرات التشغيلية - < الابداع	0.098	0.113	0.083		1.172	0.242
القدرات التسويقية - < الابداع	0.398	0.395	0.089		4.468	0.000
القدرات التنظيمية - < الابداع	0.259	0.271	0.086		3.005	0.003

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ايجابية قدرات المنظمة والجوده

الشكل رقم (4/7)

يوضح العلاقة بين قدرات المنظمة والجوده



المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، أيضا تم الاعتماد على قيمة (T-statistic) أقل من القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ، ان المسار من القدرات التشغيلية الي الجودة يساوي 5.056 دال احصائية عند مستوي معنوية (0.000). والمسار من القدرات التسويقية الي التكلفة يساوي 7.559 وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.000). اما المسار من القدرات التنظيمية الي بعد الجودة غير دال احصائيا حيث يساوي 1.5101 عند معنوية (0.103)الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (14/4)

المسار من قدرات المنظمة الي تحقيق الميزة التنافسية بعد (الجودة)(Estimate)

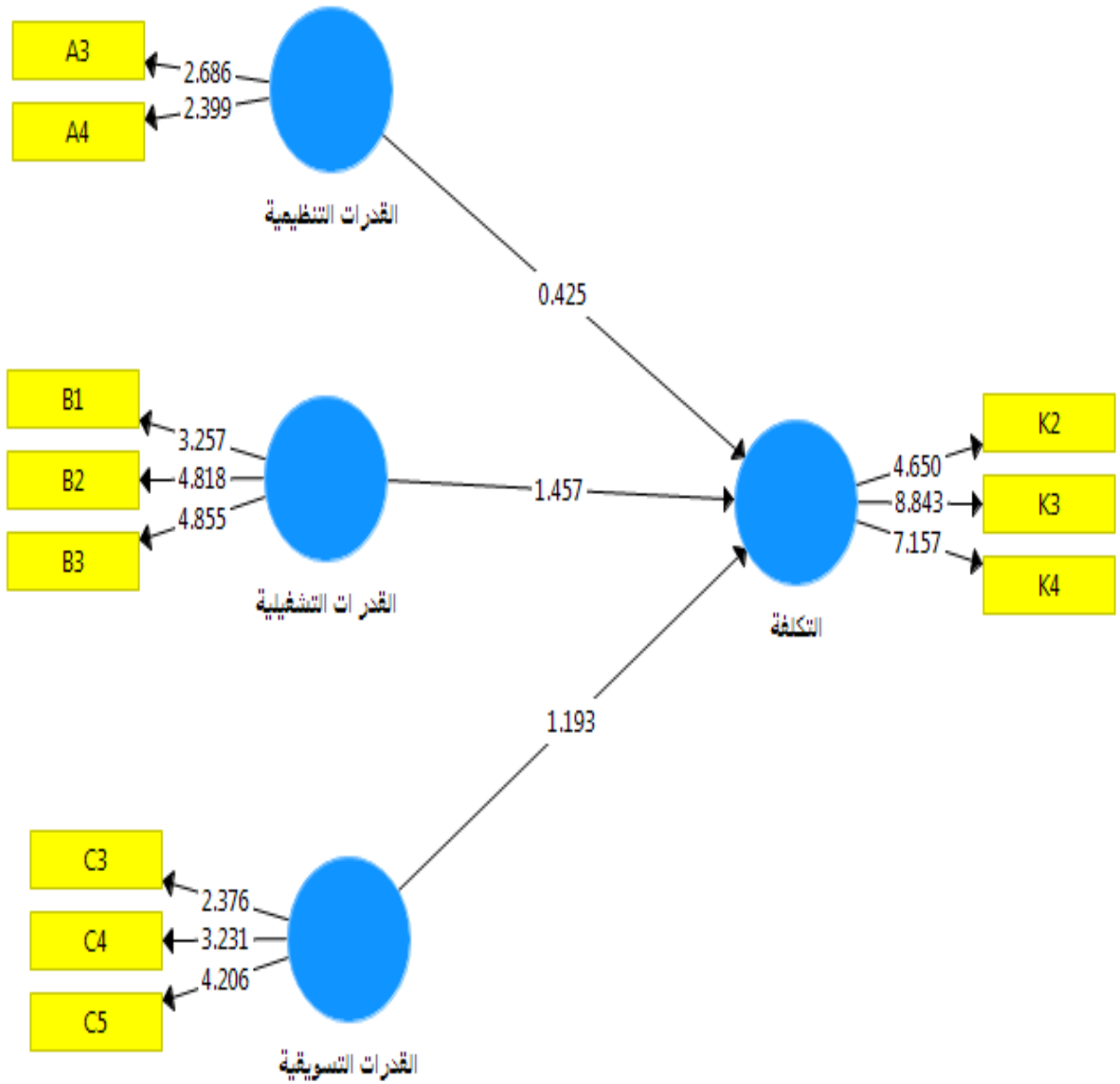
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
القدرات التشغيلية -> الجودة	0.395	0.394	0.078	5.056	0.000
القدرات التسويقية -> الجودة	0.522	0.525	0.069	7.559	0.000
القدرات التنظيمية -> الجودة	-0.119	-0.112	0.073	1.636	0.103

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة و التكلفة

الشكل (8/4)

توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة و التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، 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 إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، أيضا تم الاعتماد على قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ، ان المسار من القدرات التشغيلية الي التكلفة يساوي 1.457 وهو غير دال إحصائيا عند مستوي معنوية (0.146). والمسار من القدرات التسويقية الي التكلفة يساوي 1.193 وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية (0.233). والمسار القدرات التنظيمية الي التكلفة يساوي 0.425 وهو غير دال احصائيا عند مستوي معنوية (0.671).الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (15/4)المسار من قدرات المنظمة الي التكلفة(Estimate)

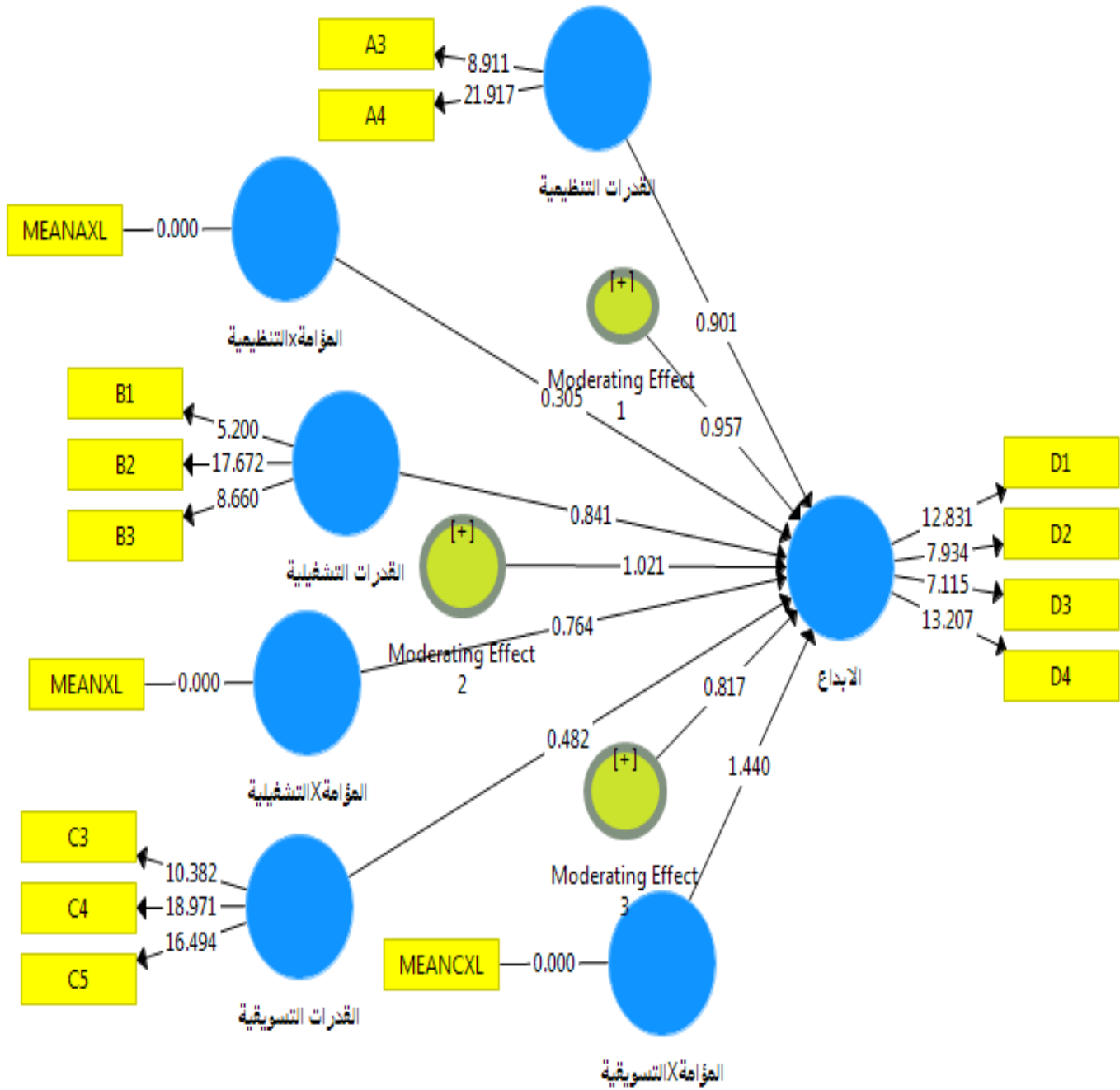
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
القدرات التشغيلية - < التكلفة	0.170	0.180	0.117	1.457	0.146
القدرات التسويقية - < التكلفة	0.151	0.170	0.126	1.193	0.233
القدرات التنظيمية - < التكلفة	0.054	0.070	0.127	0.425	0.671

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

الفرضية الرئيسية :المؤامة الإستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة والابداع

الشكل (9/4) يبين الدور المعدل

العلاقة بين قدرات المنظمة والابداع



المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية ؛ وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، 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 إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ،ايضا تم الاعتماد علي قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ومن خلال الجدول رقم (4/16) الذي يوضح قيم تحليل العلاقات نجد انه لا يوجد اثر للمتغير المعدل المؤامة الاستراتيجية في العلاقة بين قدرات المنظمة و الابداع

جدول رقم (16/4)

المسار للمتغير المعدل المؤامة الاستراتيجية بين قدرات المنظمة و الابداع (Estimate)

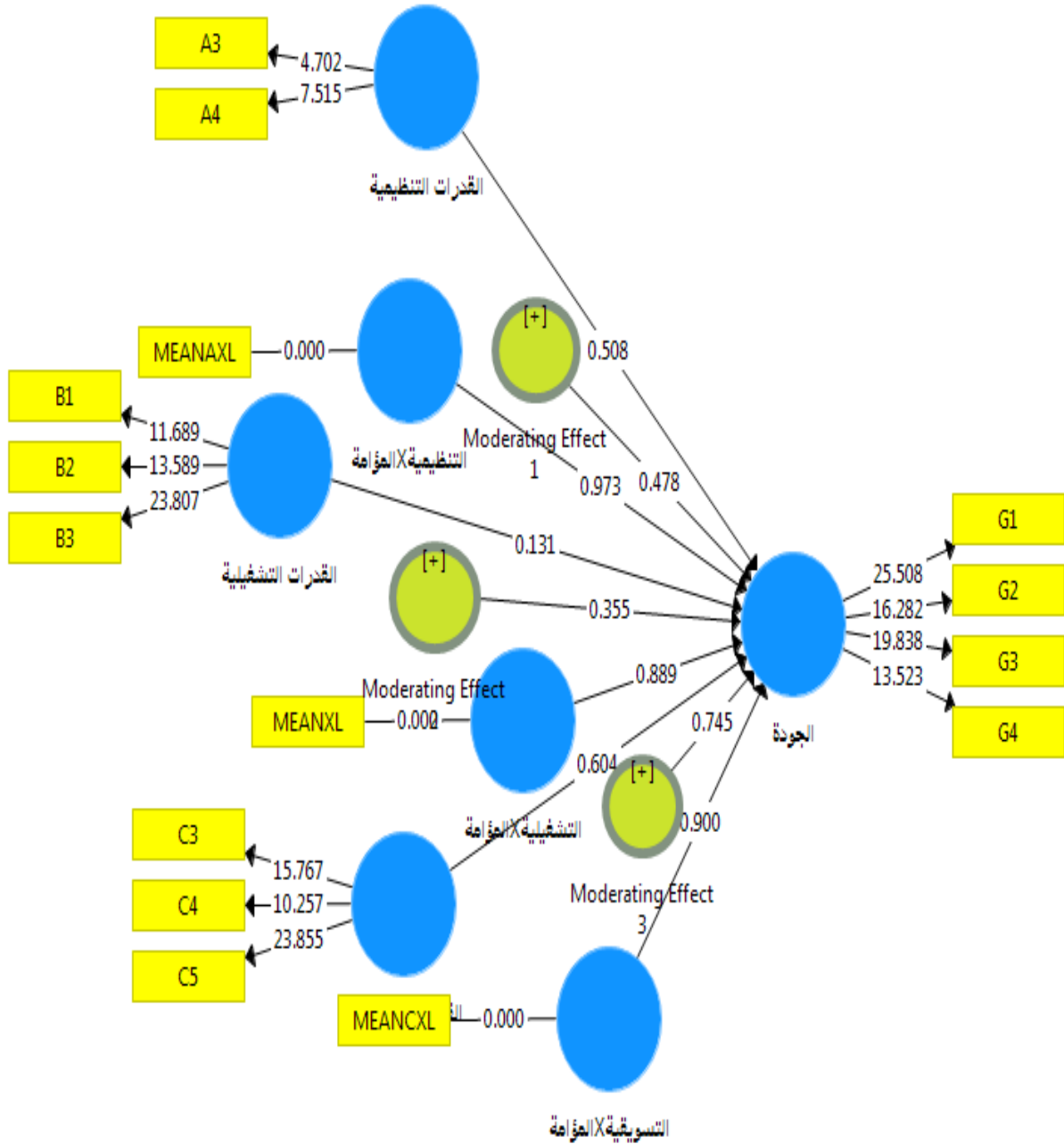
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect 1 -> الابداع	-0.099	-0.128	0.104	0.957	0.339
Moderating Effect 2 -> الابداع	0.093	0.107	0.091	1.021	0.308
Moderating Effect 3 -> الابداع	-0.075	-0.053	0.092	0.817	0.414
التسويقية X المؤامة -> الابداع	1.043	0.826	0.724	1.440	0.150
التشغيلية X المؤامة -> الابداع	-0.486	-0.527	0.636	0.764	0.445
التنظيمية X المؤامة -> الابداع	-0.199	0.040	0.651	0.305	0.760
القدرات التسويقية -> الابداع	-0.195	-0.080	0.404	0.482	0.630
القدرات التشغيلية -> الابداع	0.301	0.346	0.358	0.841	0.401
القدرات التنظيمية -> الابداع	0.363	0.213	0.403	0.901	0.368

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

الفرضية الرئيسية: هناك اثر معدل للمؤامة الاستراتيجية في العلاقة بين قدرات المنظمة والجودة:

الشكل (10/4)

يبين اثر المؤامة الاستراتيجية في العلاقة بين قدرات المنظمة والجودة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

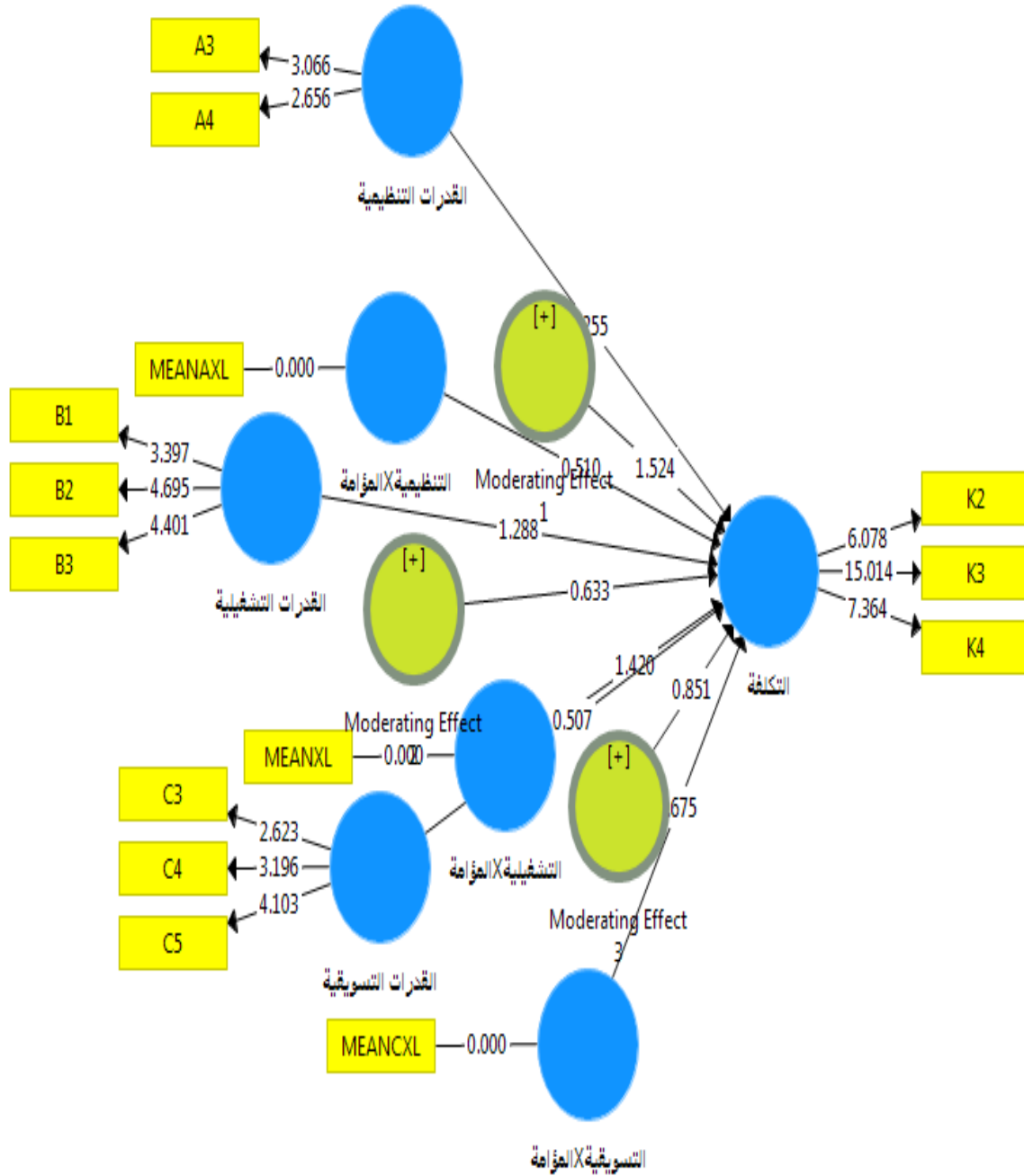
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، أيضا تم الاعتماد على قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ، الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار للعلاقات المباشرة ومن الجدول ادناه نجد انه لا يوجد اثر للمتغير المعدل المؤامة الاستراتيجية في العلاقة بين قدرات المنظمة.

جدول رقم (17/4) المسار للمتغير المعدل المؤامة الاستراتيجية بين قدرات المنظمة و الجودة
(Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect 1 - >الجودة	-0.039	-0.045	0.082	0.478	0.633
Moderating Effect 2 - >الجودة	-0.031	-0.025	0.088	0.355	0.723
Moderating Effect 3 - >الجودة	-0.048	-0.045	0.065	0.745	0.457
القدرات التسويقية -< الجودة	0.184	0.167	0.304	0.604	0.546
القدرات التشغيلية -< الجودة	0.042	0.110	0.324	0.131	0.896
القدرات التنظيمية -< الجودة	0.140	0.112	0.275	0.508	0.611
المؤامة X التسويقية -< الجودة	0.479	0.509	0.532	0.900	0.369
المؤامة X التشغيلية -< الجودة	0.506	0.401	0.570	0.889	0.375
المؤامة X التنظيمية -< الجودة	-0.440	-0.389	0.452	0.973	0.331

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

الفرضية الرئيسية : هناك اثر معدل للمؤامة الاستراتيجية في العلاقة بين قدرات المنظمة والتكلفة :
 الشكل (11/4) يبين اثر المؤامة الاستراتيجية في العلاقة بين قدرات المنظمة والتكلفة



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، 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 إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ،أيضا تم الاعتماد على قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ، الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار للعلاقات المباشرة ومن الجدول ادناه نجد انه لا يوجد اثر للمتغير المعدل المؤامة الاستراتيجية في العلاقة بين قدرات المنظمة والتكلفة .

جدول رقم (18/4)المسار فى توضيح اثر المؤامة الاستراتيجية بين قدرات المنظمة والتكلفة (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect 1 -> التكلفة	-0.263	-0.222	0.172	1.524	0.128
Moderating Effect 2 -> التكلفة	-0.072	-0.028	0.113	0.633	0.527
Moderating Effect 3 -> التكلفة	0.100	0.040	0.118	0.851	0.395
القدرات التسويقية -> التكلفة	0.218	0.044	0.429	0.507	0.612
القدرات التشغيلية -> التكلفة	-0.486	-0.191	0.377	1.288	0.198
القدرات التنظيمية -> التكلفة	-0.098	-0.065	0.385	0.255	0.799
المؤامة X التسويقية -> التكلفة	-0.537	-0.090	0.796	0.675	0.500
المؤامة X التشغيلية -> التكلفة	1.009	0.520	0.711	1.420	0.156
المؤامة X التنظيمية -> التكلفة	0.363	0.283	0.712	0.510	0.610

جدول رقم (4/19) يوضح ملخص اختبار الفرضيات:

الفرضيه الاولى	
هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة والإبداع	
لم تدعم	1. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية و الإبداع.
دعمت	2. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والإبداع.
دعمت	3. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والإبداع .
دعم جزئى مستوى دعم الفرضية	
هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة والجودة	
دعمت	4. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والجودة .
دعمت	5. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والجودة .
لم تدعم	6. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والجودة.
مستوى دعم الفرضية دعم جزئى	
هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة والتكلفة.	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية و التكلفة.
لم تدعم	7. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والتكلفة.
لم تدعم	8. هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والتكلفة .
مستوى دعم الفرضية لم تدعم باكملها	
المؤامعة الاستراتيجية تعدل العلاقة ايجابا بين قدرات المنظمة والابداع	
لم تدعم	المؤامعة للاستراتيجية تعدل علاقه بين القدرات التشغيلية والإبداع
لم تدعم	المؤامعة للاستراتيجية تعدل علاقه بين القدرات التسويقية والإبداع
لم تدعم	المؤامعة للاستراتيجية تعدل علاقه بين القدرات التنظيمية والإبداع
مستوى دعم الفرضيه لم تدعم باكملها	
المؤامعة الاستراتيجية تعدل العلاقة ايجابا بين قدرات المنظمة والجودة	
لم تدعم	المؤامعة للاستراتيجية تعدل علاقه بين القدرات التشغيلية والجودة.
لم تدعم	المؤامعة للاستراتيجية تعدل علاقه بين القدرات التسويقية والجودة.
لم تدعم	المؤامعة للاستراتيجية تعدل علاقه بين القدرات التنظيمية والجودة.
مستوى دعم الفرضية لم تدعم باكملها	
المؤامعة الاستراتيجية تعدل العلاقة ايجابا بين قدرات المنظمة والتكلفة	
لم تدعم	المؤامعة للاستراتيجية تعدل علاقه بين القدرات التشغيلية والتكلفة.
لم تدعم	المؤامعة للاستراتيجية تعدل علاقه بين القدرات التسويقية والتكلفة.
لم تدعم	المؤامعة للاستراتيجية تعدل علاقه بين القدرات التنظيمية والتكلفة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 نتائج البحث:

استعراض اهم نتائج البحث :

اظهرت نتائج البحث ان هناك علاقة ايجابية بشكل جزئى بين قدرات المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

1. ان المؤاممة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية بشكل كبير .
2. لاتوجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والإبداع.
3. توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والإبداع.
4. توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والإبداع.
5. توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والجوده.
6. توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والجودة.
7. لا توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والجوده.
8. لاتوجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والتكلفة.
9. لاتوجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والتكلفة.
10. لاتوجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والتكلفة.
11. المؤاممة الاستراتيجية لاتعدل العلاقة بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية .

5-2 مناقشة النتائج:

توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والإبداع.

اظهرت نتائج الدراسة انه توجد علاقة ضعيفه بين قدرات المنظمة التشغيلية والابداع وقد اختلفت هذه

الدراسة عن غيرها طبقاً لاختلاف البيئة التى طبقت فيها ومجتمع الدراسة فنجدها قد اختلفت مع دراسة

(عثمان 2014) التي بينت انه توجد علاقة بين قدرات المنظمة التشغيلية واداء المنظمة والذي يمكن ان يكون الابداع جزءاً من ذلك الاداء.

توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والإبداع.

اظهرت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والابداع وقد اتفت هذه الدراسة مع دراسة (عبدالرازق 2007) ودراسة (عثمان 2014) وقد يعزى ذلك الى اهمية قدرات المنظمة التسويقية والاهتمام الزائد من قبل المنظمات بمجال التسويق ودورة في دعم الميزه التنافسية لاسيما في هذا العصر الذي اشتدت فيه المنافسة بين الشركات.

توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والإبداع.

اظهرت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والابداع وقد اتفقت هذه الدراسة في هذا الصدد على ماورد في دراسة (Lun el al.,2015) وبينت ان قدرات المنظمة تؤثر ايجاباً على الابداع مما يؤدي الى الربحية ورضا العملاء كما انها اتفقت مع بعض الدراسات الحديثة التي ركزت على موضوع القدرات التنظيمية واكدت ضرورة توفرها من اجل تحقيق الاستدامة للشركات واهميتها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة (Annunziata et al,2017) كذلك دراسة (المؤتمر الدولي الرابع حول القيادة والتكنولوجيا والابتكار وإدارة الأعمال 2015) (Gurkan et al,2015) التي قام بها من اجل فهم القدرات التنظيمية والديناميكية في سياق المشاريع الصغيرة القدرات تعزز مزايا الشركات التنافسية، فضلا عن قدرتها على الاستجابة للتغيير الداخلي والخارجي وايضا دراسة (García el al,2017) التي اهتمت بالقدرات التنظيمية ودورها في الابتكار في المجال الاكاديمي بجامعة كولمبيا الوطنية وبينت ان الاستراتيجية التنظيمية الجيدة تساعد المنظمة على الابتكار

توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والجوده.

اظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والجوده وبهذا فان هذه الدراسة تتفق بشكل عام مع دراسة (عثمان 2014) وداسة (وسانغ هوان 2012) .

توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والجودة.

اظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والجوده وقد يعزى ذلك الى اهية الجودة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية ببنظمات ودرجة الاهتمام بها من قبلها.

توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والجوده.

اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والجوده وقد يعزى ذلك الى الاهمية النسبية للجودة عند كل مؤسسة على حده وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (luu&cheng el al 2015,.) طبقاً لاختلاف البيئة التى اجريت فيها الدراسة ودرجة الاهتمام بالجودة لاسيماً فى الدول المتقدمة كالصين وان هذه الدراسة كانت في دوله نامية وان مستوى الصناعة فيها مازال ضعيفاً.

توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية والتكلفة.

اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التشغيلية التكلفة وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (فارس الطيب 2009) التى بينت اهمية الاهتمام بتحليل تكاليف الانشطة التشغيلية ودوره فى دعم الميزة التنافسية وقد يعزى ذلك عدم الاهتمام من قبل الشركات السودانية بعنصر التكلفة كمصدر للميزة التنافسية وعدم تعيل استراتيجيات قيادة التكلفة بشكل جي وقد اختلفت هذه الدراسة ايضا مع دراسة (عبدالرؤوف 2007) التى اكدت ان المؤسسة لكى تحقق الميزة التنافسية عليها ان تنتج

منتجات ذات تكلفة اقل من المنافسين وقد يرجع ذلك الاختلاف الى اهمية عنصر التكلفة ودرجة التركيز عالية من قبل الشركات باعتبار العنصر الاساسى للتميز .

توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والتكلفة

اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التسويقية والتكلفة وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراسة (سروات افزال 2009) التى اكدت ان القدرات التسويقية تؤثر على اداء الشركة بشكل عام .

توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والتكلفة.

اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة ايجابية بين قدرات المنظمة التنظيمية والتكلفة ونجد ان هذه الدراسة ايضا اختلفت مع دراسة (الطيب 2009) التى بينت اهمية الاهتمام بتحليل تكاليف الانشطة التشغيلية ودورة فى دعم الميزة التنافسية وقد يعزى ذلك عدم الاهتمام من قبل الشركات السودانية بعنصر الادارة والتنظيم واعتباره كمصدر للميزة التنافسية وعدم تعيل النظم الادارية بشكل متجدد وبصورة تراعى عنصر التكلفة .

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة التشغيلية والإبداع.

اظهرت نتائج الدراسة بان المؤاممة الاستراتيجية لاتعدل العلاقة بين ابعاد قدرات المنظمة وابعاد الميزه التنافسية بشكل عام وقد اختلفت هذه الدراسة فى هذا الصدد مع ماورد فى دراسة (Jing'an Tang el al.,2012) ودراسة(أجروال و غويال 2009) وقد يعزى ذلك الى الاختلاف البيئى ودرجة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجى بالنسبة للمنظمات فى كل منطقة من مناطق البحث وقد اختلفت مع دراسة(المؤتمر الدولي الرابع حول القيادة والتكنولوجيا والابتكار وإدارة الأعمال2015) التى قام بها من اجل فهم القدرات

التنظيمية والديناميكية فى سياق المشاريع الصغيرة القدرات تعزز مزايا الشركات التنافسية، فضلا عن قدرتها على الاستجابة للتغيير الداخلي والخارجي.

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة التشغيلية والإبداع.

اظهرت نتائج الدراسة ان المؤاممة الاستراتيجية لاتعدل العلاقة ايجاباً بين قدرات المنظمة التشغيلية والإبداع وقد يعزى ذلك الى الاهمية النسبية للإبداع عند كل مؤسسة على حده وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Lun et al.,2015) طبقاً لاختلاف البيئة التي اجريت فيها الدراسة ودرجة الاهتمام بالجودة لاسيماً فى الدول المتقدمة كالصين وان هذه الدراسة كانت في دوله نامية وان مستوى الصناعة فيها مازال ضعيفاً.

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة التسويقية والإبداع.

اظهرت نتائج الدراسة ان المؤاممة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التسويقية والإبداع وقد اختلفت هذه الدراسة مع (دراسة عبدالستار 2009) التي اكدت وجود علاقة مباشرة بين المؤاممة الاستراتيجية وتحقيق نجاح الشركة والتي اوصت بدورها بالتعمق بدراسة العوامل التي تؤثر على المؤاممة وقد يرجع هذا الإختلاف الى مجتمع وعينة الدراسة ودرجة الوعى بموضوع المؤاممة من شركة الى اخرى

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة التنظيمية والإبداع.

اظهرت نتائج الدراسة ان المؤاممة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التنظيمية والإبداع وقد اختلفت هذه الدراسة فى هذا المساق عن دراسة (عبدالرؤوف 2007) التي اكدت ضرورة الاهتمام بالمحيط البيئى حتى يتم دعم الميزة التنافسية من قبل الشركة كما اوصت بضرورة ترسيخ ثقافة الإبداع فى كل مستويات المؤسسة .

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة التشغيلية و الجودة .

اظهرت نتائج الدراسة ان المؤاممة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التشغيلية والجودة وقد إختلفت هذه الدراسة عن دراسة (العبيد2013) والتي اكدت ان المؤاممة تؤثر على اداء الشركة وعلى الابتكار الذلى يمكن ان يقود الى تحقيق الجودة فى العمليات والانشطة الداخلية كلما سبق يقودنا الى ان المؤاممة الاستراتيجية بين قدرات المنظمة والميزة التنافسية تمثل قيمة للمنظمة وان تبني المؤاممة الاستراتيجية يرفع من مؤشرات اداء المنظمة ويساعد فى تقليل التكاليف التشغيلية للمنظمة حسب ماجاء فى تلك الدراسة .

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة التسويقية والجودة .

اظهرت نتائج الدراسة ان المؤاممة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التسويقية والجودة وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراسة سورات افزال2009 التى بينت دور القدرات التسويقية فى تحقيق نجاح المنظمة والتي يمكن ان تكون الجودة من اهم عوامل ذلك النجاح بصورة عامة .

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة التنظيمية والجودة .

اظهرت نتائج الدراسة ان المؤاممة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التنظيمية والجودة وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عثمان 2014) التى بينت دور تطبيق نظام تخطيط الموارد ودوره فى تحقيق الجودة باعتبار قدرة تنظيمية تحقق الترابط بين الوحدات والإدارات المختلفة داخل المنظمة.

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة التشغيلية و التكلفة .

اظهرت نتائج الدراسة ان المؤاممة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التشغيلية والتكلفة وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الطيب 2016) التي اكدت ضرورة الاهتمام بالانشطة الداخلية وتحليل تكاليفها بالاساليب الحديثة مما يدعم الميزة التنافسية عن طريق تقديم منتجات ذات تكلفة اقل من المنافسين.

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة التسويقية و التكلفة .

اظهرت نتائج الدراسة ان المؤاممة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التسويقية والتكلفة وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (صلاح 2015) التي اكدت أثر القدرات التسويقية على نجاح المنظمة .

المؤاممة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات المنظمة التنظيمية والتكلفة .

اظهرت نتائج الدراسة ان المؤاممة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة إيجاباً بين قدرات المنظمة التنظيمية والتكلفة وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (shsng&cheng&lun2014) التي أكدت دور القدرات التنظيمية في تحسين عمليات المنظمة الإبتكارية والذي يمكن ان تكون التكلفة اهم العمليات المنتهت بها المنظمة باعتبارها عنصر للتميز عن طريق ابتكار اساليب وطرق عمل جديدة يمكن ان تساهم في خفض التكاليف الإجمالية للمنظمة.

3.5 تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية:

أولاً : التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت بإختبار قدرات المنظمة (التشغيلية ،التسويقية،التنظيمية) وأثرها على الميزة التنافسية (الابداع،الجودة ،التكلفة) تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة في توضيح مفهوم قدرات المنظمة وإنعكاسه على الميزة التنافسية ، وبالتالي إنعكاسه على تميز المنظمات فى ظل وجود المواءمة الاستراتيجية للمنظمات مع بيئتها .

كذلك قامت الدراسة بإختبار المواءمة الاستراتيجية كمتغير معدل .

ثانياً : التأثيرات التطبيقية:

أظهرت الدراسة ضرورة الإهتمام بموضوع الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة وان المنظمات لابد ان تتجه الى هذا المفهوم لكي تستمر وتبقى فى الاسواق وان هذا البقاء يحتاج الى عناء وبحث مستمر للتغيرات التى تحدث فى المحيط الذى تعيش فيه المنظمة ، كما أن المنظمة تسعى جاهدة للتميز والنجاح المستمر لابد ان تمتلك قدرات تمكنها من ذلك ، واطهرت الدراسة اهمية هذه الموضوعات المختلفه لى تسهم فى توجيه متخذى القرارات الاستراتيجية فى المنظمات حتى يصلوا الى اهدافهم .

4.5 توصيات الدراسة:

1. ضرورة زيادة الوعي بأهمية قدرات منظمات الأعمال الصناعية وتأكيد دورها في تطوير هذه المنظمات.

2. ترسيخ ثقافة الجودة باعتبارها عنصراً مهماً لضمان وديمومة واستمرارية نمو هذه المنظمات.

3. من اهم العوامل التي تساعد المنظمات على التميز هو تحقيق الجودة فى عملياتها الداخلية التي تسهم فى اخراج منتج بمواصفات جودة عالية.

4. تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الاهتمام بجميع نواحي العمل الداخلية والخارجية (من التصنيع وحتى تسليم المنتج الى العميل ومتابعة).

5. من خلال إستعراض نتائج الدراسة علاقة إيجابية جزئية بين قدرات المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لذا نوصى بتطبيق هذه الدراسة فى المجال الصناعى اكثر من غيره.

5.5 محددات الدراسة :

1. الدراسة الحالية إتخذت من الشركات الصناعية ولاية الخرطوم مجتمعاً للدراسة فحجم العينة مقارنة مع حجم المجتمع صغير ونسبة لأن الدراسة أكاديمية بحتة ، فكبر حجم العينة يحتاج إلى وقت وجهد وتمويل أكبر.

2. عدم توفر دراسات سابقة باللغة العربية بالقدر الكافي ، فقد واجه الدارس صعوبة في ترجمة النصوص.

3. تم إستخدام الإستبيان لجمع بيانات الدراسة وفيه تم الإعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على الإستبيان حسب أسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً.

4. كانت بعض مفردات حجم العينة يشمل قطاعات اخرى غير صناعية مما لا يتفق مع موضوع الدراسة بشكل جيد وهذا يعكس اجابات ونتائج غير متسقة اكثر مما اذا وزعت على قطاع صناعى بحت.

5. بعض افراد العينة كان يشمل قطاع خدمى وهذا لا يخدم موضوع الدراسة بالشكل الجيد مما اذا شمل قطاع صناعى وهذا هو مجال الدراسة.

6.5 التوصية ببحوث مستقبلية :

ان الاهتمام بالجانب الصناعى هو اساس تقدم وازدهار الاقتصاد ويجب الاهتمام به اكثر من غيره للنهوض بالقطاع الصناعى لذلك نقترح إجراء دراسات عن الآتي :

1. تطبيق هذه الدراسة بصورة اشمل على الشركات الصناعية فى جميع ولايات السودان.
2. اثر المؤاممة الاستراتيجية على الميزة التنافسية .
3. دور قدرات المنظمة الصناعية مجتمعة فى نجاحها فى الدول النامية.
4. القدرات التسويقية واثرها على تميز المنظمات الصناعية.
5. اثر الميزة التنافسية على ولاء العملاء .
6. القدرات التنظيمية واثرها فى تبني نظام الجودة الايزو.
7. دور القدرات التشغيلية فى تحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة:-

تناولت الدراسة موضوع الميزة التنافسية باعتبارها من الموضوعات الحيوية والتي تسعى كل منظمة اعمال لبلوغ هذه الميزة ، وماهو اثر قدرات المنظمة على تحقيقها فى ظل وجود المؤاممة الاستراتيجية وقد تكونت الدراسة من خمسة فصول تناول الفصل الاول الإطار العام للدراسة ؛ وفيه مشكلة الدراسة واهداف الدراسة واهميتها والأسئلة ، الفصل الثانى فية الإطار النظرى للدراسة الذى تناول شرح متغيرات الدراسة المختلفة ،اما الفصل الثالث فقد شمل إجراءات اومنهجية الدراسة التى وضحت نموذج الدراسة ومجتمع وعينة واداة الدراسة المنهج المستخدم وإسلوب التحليل وفرضيات الدراسة ، اما الفصل الرابع فقد تناول الدراسة الميدانية التى فيها تم اختبار اداة القياس المستخدمة فى الدراسة واختبار فرضيات الدراسة واخيراً الفصل الخامس الذى شمل على مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات، كما شملت الدراسة على الملاحق التى فيها تم ادراج الدراسة السابقة بصورة مختصره والمراجع ومخرجات الدراسة.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. القرآن الكريم- سورة الحج الايات من 73 -74.
2. العتيبي 2000 مدونة الدكتور -<http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat>
3. ابوبكر ،مصطفى محمود 2008 -إدارة الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية -ب.ط. القاهرة الدار الجامعية.
4. أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص13 .
5. بسمه وليد سليم - اثر المرونة الاستراتيجيه كمتغير وسيط بين عدم التاكيد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية_ دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية فى الاردن -الباحثه - بسمه وليد سليم مايو2010م.
6. بن عيشى - أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة -الجزائر من إعداد الأساتذة بن عيشى بشير وعمار-ص 5).
7. بن تليش ص 16 دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية .
8. حجاج عبدالرؤوف 2007 - الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي فى تنميتها - رسالة ماجستير - جامعة 20 اوت 55 بسكيسكة - الجزائر 2007.

9. حوحو شهرار_2016 دور الخيار الاستراتيجى فى تحقيق الميزه التنافسيه _دراسة حالة الموسسه الوطنيه لصناعة الكوابل_ جنرال كابل- اعداد/ح_ 2015 الجزائر -بسكره.
10. روبرت ،ابتس ، ديفيد - ترجمة عبدالحكم الخزامى-الادارة الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية -دار الفجر للنشر والتوزيع -القاهرة -مصر الطبعة الاولى-2008 ص 301.
11. عبدالستار عبدالصياح-المؤاممة الاستراتيجية واثرها فى تحديد الموقف الاستراتيجى لمنظمات الاعمال-جامعة البلقاء التطبيقية -الاردن2009
12. فارس الطيب 2016 دور التحليل الاستراتيجى للتكاليف فى تخفيض تكاليف الانشطة لدعم الميزة التنافسية للمنشاء الصناعيه فى ظل بيئة التصنيع الحديثة -المنطقه الصناعيه الخرطوم- رسالة دكتوراة -اعداد/ فارس الطيب محمد 2016- جامعة النيليين -الخرطوم.
13. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية فى مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص39.

المراجع الأجنبية:

1. Andreu 2014 -Marketing capabilities: do they matter in INVs? Andreu Blesa*, María Ripollés and Diego Monferrer Universitat Jaume I de Castellón-2014 p75-76.
2. - Annunziata et al, 27 January 2017 - The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry
3. Baseball: 1901-2002- -1 Organizational capability, efficiency, and effectiveness in Major League.

4. Etienne colliznon et michel wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises – du diagnostic aux actions de progrès** , 2 eme édition, economica, paris, France,2003, p : 15.
5. Gurkan et al,2015 International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management - Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda ab Heriot-Watt University, Edinburgh, EH14 4AS, UK
6. Garcia el al.,2017- Measuring organizational capabilities for technological innovation through a fuzzy inference system Jakeline Serrano García a, * , Carlos Alberto Acevedo Alvarez a , Johnatan Mauricio Castelblanco Gomez b , Juan Jose Arbel aez Toro a a Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia b Universidad Nacional de Colombia, Colombia (26 May 2017).
7. Heiko Gebauer 2012 p556- The role of organisational capabilities in the formation of value networks in public transport services.
8. Jing'an Tang el al.,2012 Strategic alignment and foreign entry performance: a holistic approach of the impact of entry timing, mode and location-.
9. *Ken Kwong-Kay Wong* - TECHNICAL NOTE: Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS - ,
- 10.Lun el al.,2015 Examining the influence of organizational capability in innovative business operations and the mediation of profitability on customer satisfaction

11. Muhammad Usman Ahmed, Mehmet Murat Kristal, Mark Pagell 2014 p8-11. Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns
12. Morrison, Aditya K Ghose, Hoa K. Dam, Kerry G. Hinge, and Konstantin Hoesch-Klohe -Strategic Alignment of Business Processes- Evan D. –p1.
13. Porter & Kramer. (2006). *"Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility"*, Harvard Business Review December.
14. Roberto - Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation- Chavez, Wantao Yu, Mark A. Jacobs, Mengying Feng Facultad de Economía y Empresa, Universidad Diego Portales, Av. Santa Clara 797, Huechuraba, Santiago, Chile.
15. Woosang Hwang 2011/ The Drivers Of Erp Implementation And Its Impact On organizational Capabilities And Performance And Customer Value By Submitted As Partial Fulfillment Of The Requirements For The Doctor Of Philosophy Graduate School The University Of Toledo June 2011.
16. www.surveysystem.com.
17. <http://smallbusiness.chron.com/importance-organizational-capability-13295.html>.

الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

نموذج استبانة

نرجو التكرم بمنحنا بعض من وقتكم الغالي لاستكمال الاستبانة المتعلقة باجراء بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان: (الدور المعدل للمؤاممة الاستراتيجية في العلاقة بين قدرات المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية) بالتطبيق علي عينة من الشركات العاملة في السودان ، مع الأخذ في الإعتبار أن البيانات التي ستدلي بها ستكون لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة ، لكم مني خالص الشكر والتقدير علي حسن التعاون والإستجابة لترقية البحث العلمي والإسهام المعرفي.

مع أطيب التمنيات ،،،

إعداد الدارس:

محمد عبدالرحمن عمران

مشرف البحث :

أ.عبدالسلام آدم حامد

(مارس 2017م)

المعلومات الأولية:-

<input type="checkbox"/>	انثي	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:
<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	اعزب	الحالة الاجتماعية :
<input type="checkbox"/>	31- 40 سنة	<input type="checkbox"/>	20- 30 سنة	العمر:
<input type="checkbox"/>	اكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	41- 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	المؤهل العلمى :
<input type="checkbox"/>	اخرى	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	مدير اداره	المستوي الوظيفي:
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	مساعد ادارى	
سنوات الخبرة:				
<input type="checkbox"/>	5 فأكثر	<input type="checkbox"/>	3-4 سنه	<input type="checkbox"/>
				1 - 2 سنه

بيانات الشركه:

طبيعة العمل :

<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	خدمى	<input type="checkbox"/>	تجارى	<input type="checkbox"/>	صناعى
حجم الشركة (عدد العاملين بالشركة) :							
<input type="checkbox"/>	400 فأكثر	<input type="checkbox"/>	300 - 400	<input type="checkbox"/>	200 - 300	<input type="checkbox"/>	100 - 200
عمر الشركة:							
<input type="checkbox"/>	40 فأكثر	<input type="checkbox"/>	30 - 40	<input type="checkbox"/>	20 - 30	<input type="checkbox"/>	10 - 20
عدد المنافسين:							
<input type="checkbox"/>	11 فأكثر	<input type="checkbox"/>	9 - 11	<input type="checkbox"/>	7 - 9	<input type="checkbox"/>	1 - 7

البيانات الثانوية :

*الرجاء وضع علامة (√) علي الاجابة التي تراها مناسبة وتعبر عن وجهة نظرك :

لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	وافق	وافق بشدة	العبارات والمحاور
محاور قدرات المنظمة					
القدرات التنظيمية :					
					1 نحن قادرون على مشاركة الموارد والأفكار والمعلومات فيما بين وظائف المنظمة.
					2 نحن قادرون على الوصول إلى قواعد البيانات داخل المنظمة بخصوص المنتجات التي نحتاج إليها.
					3 نحن قادرون على الحد من المعاملات الورقية.
					4 نحن قادرون على الحد من إهدار الوقت والتكاليف في جميع العمليات الداخلية.
القدرات التشغيلية:					
					1 منتجات شركتنا موثوق بها للغاية.
					2 لدى شركتنا قدرات انتاجيه عاليه.
					3 يتم تسليم منتجات شركتي في الوقت المحدد.
					4 لدى شركتنا معدات انتاجيه ذات كفاءه عاليه.
					5 تمتلك شركتنا المرونة في تغيير حجم الإنتاج.
					6 تقوم شركتنا بعمل تغيرات في مزيج المنتجات بسهولة .
القدرات التسويقية:					
					1 لدى شركتنا قدره في انشاء وتعزيز العلاقات مع العملاء.
					2 تتميز شركتنا بجودة تقديم خدمات العملاء.
					3 تسعى شركتنا الى التعرف على احتياجات العملاء.
					4 تمتلك شركتنا خبراء تسويق ذوي مهارات عاليه.
					5 تتميز شركتنا بالقدره على طرح منتجات جديده.
					6 شركتنا قادره على اكتساب المعرفه من المنافسي.
					7 لدى شركتنا قدرات عاليه في الاستفاده من المعلومات الوارده عن السوق.
الإبداع					
					1 تقدم شركتنا منتجات جديده تواكب التطور .
					2 تقدم شركتنا منتجات ذات جوده عاليه وتكلفه اقل .
					3 تهتم شركتنا بالبحث والتطوير بصورة مستمره.

4	تسعى شركتنا الى تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق .				
الجودة					
1	شركتنا تنتج بناءً على حاجات المشترين.				
2	شركتنا تمتلك تكنولوجيا فريده وخبراء موهوبين.				
3	تتبنى شركتى مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم فى جميع اقسامها.				
4	تشجع شركتى العاملين على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزها عن الشركات الاخرى.				
5	لدى الشركه تعاون مع شركات خارجيه لتحسين الجودة والتميز فى العمل.				
التكلفة:					
1	تقدم شركتى منتجات بتكلفه اقل من المنافسين.				
2	تسعى شركتى الى تحسين الانتاج والانتاجيه.				
3	شركتى تستغل طاقتها القصوى فى الانتاج.				
4	شركتى تعمل باقل مخزون.				
محور المؤامه الاستراتيجيه					
1	تؤكد ادارة الشركه على الاستجابه السريعه لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع.				
2	تؤكد ادارة الشركه على الاستجابه لحاجات للمتعاملين فى الاسواق المختلفه.				
3	تقوم الشركه بعرض منتجات جديده بين فتره واخرى.				
4	تلتزم إدارة الشركه بانتاج تشكيله متنوعه من المنتجات .				
5	تقوم إدارة الشركه بتعديل الاسعار حسب المتطلبات السوقية				
6	تهتم إدارة الشركه بتخفيض التكاليف الانتاجية حسب التغيرات فى حجم الطلب فى الاسواق المختلفه.				
7	تؤكد الاداره العليا للشركه على استباق المنافسين فى طرح المنتجات الجديده.				

أولاً: قائمة باسماء المحكمين لإستبانة الدراسة:

م	الإسم	الدرجة العلمية	الجهة
1	د.صديق ابراهيم بلل	استاذ مشارك - وعميد كلية الدراسات التجاريه	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	د.الظاهر احمد محمد	دكتوراة فى ادارة الاعمال ومحاضر بالجامعهورئيس قسم السكرتاية بالجامعة	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د.ميسون علي عبد الكريم	دكتوراة فى ادارة الاعمال ورئيس قسم التسويق	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	د.يوسف محمد احمد	دكتوراة فى إدارة الاعمال ومحاضر بالجامعه	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملخص الدراسات السابقة

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط/المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
فارس الطيب محمد 2016	دور التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية للمنشأة الصناعية	التحليل الاستراتيجي	الميزة التنافسية	تخفيض تكاليف الأنشطة	الوصفي التحليلي	تطبيق التحليل يؤدي الى دعم الميزة التنافسيه وان تحليل الموقف الاستراتيجي لا يؤدي الى تخفيض التكاليف	-	ضرورة تبني ادوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف في الشركات الصناعية التي تواجه منافسه عاليه.

المحددات	النتائج	المنهجية	الوسيط/ المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	المؤلف والسنة
-	أكدت أهم نتائج الدراسة ان للخيار الاستراتيجي دور ولكنه ليس كبيراً في تحقيق الميزة التنافسيه	المنهج الوصفي التحليلي	-	الميزة التنافسيه	الخيار الاستراتيجي	دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة للمؤسسات الوطنية لصناعة الكوابل الجزائر - بسكرة	حوحو شهران 2016

التوصية ببحوث مستقبلية	المحددات	النتائج	المنهجية	الوسيط/المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	المؤلف والسنة
القيام بدراسة تعتمد على بيانات موضوعية	اعتمدت الدراسة على بيانات غير موضوعية لقياس رضا العملاء	توجد علاقة ايجابية بين القدرات التنظيمية والربحية ورضا العملاء ورضا العملاء يتوسط العلاقة بين القدرات التنظيمية وعمليات المنظمة الابتكارية	بحث وصفي	الربحية و رضا العميل	عمليات المنظمة الابتكارية	القدرات التنظيمية	اثر القدرات التنظيمية على عمليات المنظمة الابتكارية الدور الوسيط للربحية و رضا العميل	Lun .el al.,2015

المحددات	النتائج	المنهجية	الوسيط/المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	المؤلف والسنة
-	تؤثر القدرات التسويقية بصورة ايجابية على نجاح المنظمة	بحث وصفي	-	نجاح المنظمة	القدرات التسويقية	دور القدرات التسويقية في نجاح المنظمة	عادل صلاح 2015

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المغیر المستقل	المغیر التابع	الوسيط/المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
محمد عثمان و مراد كريستال 2014	اثر القدرات التشغيلية والتسويقية على اداء المنظمة	القدرات التشغيلية والتسويقية	اداء المنظمة	-	بحث وصفي	القدرات التشغيلية والتسويقية تؤثر على اداء المنظمة في فترة النمو الاقتصادي	اعتمد البحث على دراسة وقائية	القيام بدراسة طولية يستخدم فيه المسح ودراسة الحالة

التوصية ببحوث مستقبلية	المحددات	النتائج	المنهجية	الوسيط /المعدل	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	المؤلف والسنة
استخدام أكثر من مقياسين لقياس أداء المنظمات مثل الوظيفية والمالية لتقوية النتائج	اعتمدت على مقياسين فقط لقياس أداء المنظمة (تشغيلية). موضوعية	هناك اثر ايجابي لتقوية المعلومات على أداء الشركة هناك اثر ايجابي للتوجه الاستراتيجي ى على أداء المنظمة	الوصفي التحليلي	-	أداء المنظمة	المواءمة الاستراتيجية للتوجه الاستراتيجي تقنيات المعلومات	المواءمة لإستراتيجية بين تقنية المعلومات والتوجه الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة	المتنى العبيد الذالكى 2013

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط/المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
جونسون 2012	دور القدرات التنظيمية في تشكيل شبكات القيمة في خدمة النقل العامة	القدرات التنظيمية	شبكات القيمة	-	بحث وصفي	توجد علاقة مشتركة بين القدرات التشغيلية وشبكات القيمة	هذه الدراسة استخدمت البيانات النوعية فقط	-

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط/ المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
Jing'an Tang et al.,2012	المؤامة الاستراتيجية واداء الشركات الداخلة في الاسواق الاجنبية	المؤامة الاستراتيجية	اداء الشركات الداخلة في الاسواق الاجنبية	-	بحث وصفى	هناك علاقة بين توقيت دخول (المو) - فح - التكتلات) وبقاء الشركات التابعة الأجنبية.	كانت الدراسة على مستوى الدولة فقط وبالتالي يختلف تعريف المتغيرات عن الدول الاخرى	تكرار مثل هذه الدراسة باستخدام الشركات المتعددة الجنسيات من دول متعددة.

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط/المعدّل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
بجى سائى 2012	دور الاداره الاستراتيجيه فى تعزيز الميزه التنافسيه المستدامه للشركات - قطاع التصنيع نجيريا	الاداره الاستراتيجيه	الميزه التنافسيه	-	المنهج الوصفى التحليلى	عكست الدراسه ان المصنعين النيجريين متفوقون على ان تطبيق الاداره الاستراتيجيه يقود الى التميز والافضليه التنافسيه	-	-

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط/ لمعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
وسانغ هوانغ 2012	رود تطبيق برنامج تخطيط موارد الموسسه واثره على القدرات التنظيميه والاداء وقيمة العملاء	تطبيق نظام ERP	القدرات التنظيميه والاداء وقيمة العملاء	-	وصفي	ن تطبيق نظام ERP لا يؤدي الى نتائج ايجابية فقط وانما يؤدي الى بعض العيوب اذا لم يهتم بتدريب العاملين عليه بصورة جيدة	هناك مسألة عدم دقة القياس. في هذا البحث، طلب فقط المدعى واحد لكل منظمة في الدراسة على الاستجابة لقضايا معقدة مثل تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، وقدرات المورد والأداء والقدرات التنظيمية والأداء، والقيمة للعملاء. ولكن	-

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط/ معدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
سروات افزال 2009	اثر القدرات التسويقية على الاستراتيجية واداء المنظمة في الاسواق الناشئة في باكستان	القدرات التسويقية	الاستراتيجية واداء المنظمة	-	بحث وصفي	تؤثر القدرات التسويقية ايجابا على استراتيجية الشركة	اجريت الدراسة على شركات متعددة في صناعة واحدة	اجراء دراسة في صناعات مختلفة

المؤلف والسنة	محمد فوزى على 2009
عنوان الدراسة	دور رسالة المنظمة فى تحقيق الميزة التنافسية
المتغير المستقل	رسالة المنظمة
المتغير التابع	الميزة التنافسية
الوسيط/ معدل	-
المنهجية	بحث وصفى
النتائج	يوجد اثر لرسالة المنظمة فى تحقيق الميزة التنافسية
المحددات	اقتصرت الدراسة على القطاع الصناعى والتجارى
التوصية ببحوث مستقبلية	اجراء دراسات مماثلة فى قطاعات خدمية

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط/المعدل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
عبد الستار الصياح 2009	المواءمة الاستراتيجية واثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الاعمال	المواءمة الاستراتيجية	الموقف الاستراتيجي لمنظمات الاعمال	-	بحث وصفي	انضح وجود تأثيرات تفاعلية بين متغيرات البحث اتخذت أشكالاً مختلفة من المسارات منها ما هو مباشر بين المواءمة الاستراتيجية والأداء، والأداء والموقف الاستراتيجي	اقتصرت الدراسة على القطاع الصناعي فقط	إجراء بحوث مماثلة لهذا البحث في قطاعات أو بيئات مختلفة

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط/مع دل	المنهجية	النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
أجروال و غوبال 2009	المواءمة الاستراتيجية في الشركات وتقنية المعلومات في مؤسسات قطاع البترول هندية	المواءمة الاستراتيجية	تقنية المعلومات	-	بحث وصفي	هناك علاقة بين المواءمة الاستراتيجية واستراتيجيات تطبيق تقنية المعلومات	اقتصرت هذه الدراسة على شركات القطاع العام فقط	يمكن إجراء الدراسة بحجم عينة أكبر من القطاع الخاص

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	الوسيط/المعدل	المنهجية	النتائج
حجاج عبدالرؤوف 2007	دور الابداع التكنولوجى فى تنمية الميزة التنافسية	الابداع التكنولوجى	تنمية الميزة التنافسية	-	بحث وصفى	هنالك علاقة جزئية بين الميزة التنافسية والابداع التكنولوجى