



The role of adopting of entrepreneurial strategies and their impact on the achievement of sustainable competitive advantage (Exploratory study on Baghdad Company for soft drinks mixed contribution)

Ahmed Hadi Taleb al-Taie^(*)

دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
(دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة)

(*) أحمد هادي طالب الطائي

aa84ahmed@yahoo.com

Abstract

This research aims to investigate of the impact of entrepreneurial strategies represented by its dimensions (Innovation, Creative, Taking risk, proactive) and its role in achieving sustainable competitive advantage represented by (Core Capability, Quality, Competitive Position, Information Technology, Strategic Flexibility) in a sample of managers in Baghdad company for soft drinks mixed contribution. It was distributed (48) questionnaires on the sample of senior and middle management has respond fully at rate (100%).it was use of appropriate statistical methods (duplicates and arithmetic mean, simple regression, correlation coefficient) to analyze the obtained data. Results of this research revealed the presence of statically significant relationship between entrepreneurial strategies and sustainable competitive advantage Sequentially as the most influential (Innovation, Taking risk, creative, proactive). the most important recommendations of this research were: emphasize on quality in product being the most standard practice among sustainable competitive advantage dimensions. As well as focusing on the diversification of the production in terms of the introduction of unique products are characterized by all competitors, leading to sustained excellence and leadership in the Iraqi market, which makes the company the surveyed companies in the Iraqi memorable introduction.

Keywords: entrepreneurial strategies, sustainable competitive advantage, Baghdad company.

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى التحقق من تأثير تبني الاستراتيجيات الريادية المتمثلة بـ (الابداع، الابتكار، اخذ المخاطرة، المبادرة) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بـ (المقدرة الجوهرية، الجودة، الموضوع التنافسي، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية) في عينة من المديرين في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة حيث تم توزيع (48) استبانة على عينة قسدية من الادارة العليا والوسطى وتمت الاستجابة بشكل كامل اي بنسبة استجابة 100%. تم استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة (التكرارات والمتوسطات الحسابية، الانحدار البسيط، معامل الارتباط) لتحليل البيانات المستحصلة. خلص البحث الى وجود علاقة تأثير وارتباط ذو دلالة احصائية ما بين

^(*) Assistant lecturer, Babylon University, Administration and Economics College.

الاستراتيجيات الريادية والميزة التنافسية المستدامة وكان من ابرز النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية لكل من الاستراتيجيات الريادية على الميزة التنافسية المستدامة وبالتسلسل حسب الأقوى تأثيراً (الابتكار، اخذ المخاطرة، الابداع، المبادأة) وخرج البحث بتوصيات كان من ابرزها التأكيد على الجودة في المنتج كونها كانت البعد الأكثر مستوى ممارسة من بين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة. فضلاً عن التركيز على التنوع في الانتاج من حيث ادخال منتجات فريدة تتميز بها عن المنافسين مما يؤدي الى استدامة التميز والريادة في السوق العراقية الأمر الذي يجعل الشركة المبحوثة في مقدمة الشركات العراقية تميزاً.

المبحث الأول: منهجية البحث

1-1. تمهيد

تشهد الأسواق الحالية بشكل عام تغيرات متسارعة في مستوى التطور والتكنولوجيا وتقديم ما هو جديد ومبتكر على مستوى السلع والخدمات، ولعل من بين أهم القضايا المعاصرة في إدارة الأعمال والتسويق الحديث هو الريادة في الأعمال ومدى أهميته في طرح الأفكار الإبداعية الفريدة بالشكل الذي يلبي متطلبات الزبون بالدرجة الأولى وتوجهات المنظمة بالدرجة الثانية وجاءت الريادة في الأعمال نتيجة لتمائل الكثير من السلع والخدمات وطريقة ايصالها إلى أذهان المستهلكين حيث باتت الزبون على دراية كاملة في أحوال السوق وما يتوفر فيها من سلع وخدمات، لذا برزت الحاجة الى أفكار إبداعية وجريئة في التقديم كونه قائم على الولوج بالأعمال الجديدة والمبتكرة.

2-1. مشكلة البحث

إن استراتيجيات الريادة تعد من اهم الاستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وتعتبر الأداة الرئيسة للمنظمات المعاصرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وشغلها الشاغل في تقديم ما هو جديد ومبتكر تتفوق به عن نظيراتها من المنظمات لكن لا زال هذا المفهوم موضع نقاش وحوار وبخاصة في جانبه التطبيقي لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى اهتمام الشركة المبحوثة في الريادة في الأعمال؟
- 2- هل هناك تأثير للاستراتيجيات الريادية على الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة؟

3-1. اهمية البحث

تكمن اهمية البحث في كونه يتناول مفاهيم حديثة في إدارة الأعمال والتسويق والتي تتضح في عنوان البحث بالإضافة الى أن البحث يقدم لنا عدة امور وهي :

- 1- التعرف على الواقع الصناعي في شركة بغداد للمشروبات الغازية والكيفية التي تعمل بها في ظل ظروف غير مستقرة وغياب واضح للمنتج الوطني الأمر الذي أدى الى انعدام ثقة الزبون بالمنتجات الوطنية.
- 2- اهمية دراسة تبني الريادة في شركة بغداد للمشروبات الغازية والتي من شأنها أن ترفع مستوى الانتاجية في جميع الأعمال والأنشطة .
- 3- تعتبر اعمال شركة بغداد للمشروبات الغازية متميزة في السوق العراقية نظراً لما تملكه من رؤيا واضحة في ميدان عملها ومواكبتها للسوق العالمية لذا يمكن الإستفادة من تجربتها المتميزة في انجاح شركات عراقية اخرى.

4-1. اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق عدة اهداف وهي :

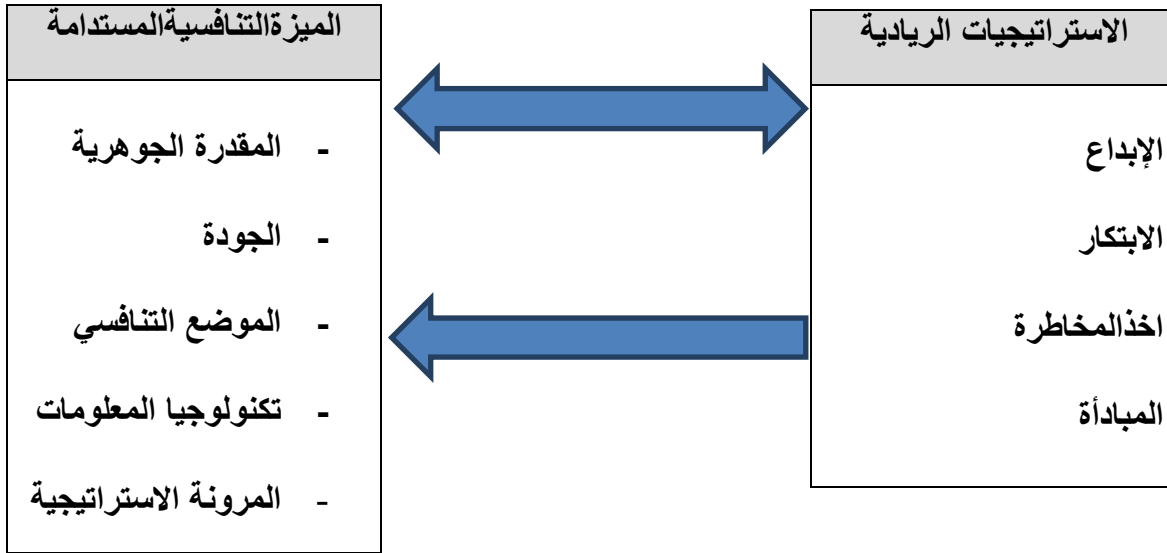
- 1- معرفة مدى وعي وتطبيق شركة بغداد للمشروبات الغازية بالريادة والاستراتيجيات الريادية.

2- قياس تأثير الاستراتيجيات الريادية على الميزة التنافسية المستدامة لشركة بغداد للمشروبات الغازية والذي يمكن أن تلقي بظلالها على الشركة والزبون من خلال تحقيق اهدافهم المشتركة.

5-1. نموذج البحث

تم اقتراح نموذج افتراضي للبحث يوضح ابعاد المشكلة المبحوثة والذي يتكون من متغيرين : المتغير المستقل (الاستراتيجيات الريادية) المتكون من:الإبداع، الابتكار، اخذ المخاطرة، والمبادأة. والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) والمتكون من: المقدره الجوهريه، الجودة، الموضع التنافسي، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية بناءً على ما جاء به العديد من الباحثون.

المتغير المستقل المتغير التابع



شكل (1-1)

نموذج البحث

تم الاستعانة بالمصادر أدناه في وضع أبعاد متغيرات البحث:

المتغير المستقل: (السكرانة، 2008)، (حسن، 2014)، (Weaver, 2002)، (Hufman, 2003)، (Gerry & Tomas, 2003)، (Culahan, 2009)

المتغير التابع: (الدليمي، 2009)، (البناء، 2009)، (اللهيبي، 2010)، (محسن، 2012)، (العبادي، 2014)، (Yusoff & Azam, 2011)، (Kazlauskait & Buciunien, 2008)، (Srivastava, 2005)، (Kak & Sushil, 2002)

6-1. فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث وبالشكل التالي:

- الفرضية الأولى : هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تبني الاستراتيجيات الريادية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولقد تفرع عن الفرضية اربع فرضيات فرعية وهي :-

1- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تبني استراتيجية الابداع وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تبني استراتيجية الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تبني استراتيجية اخذ المخاطرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4- هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تبني استراتيجية المبادأة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

• **الفرضية الثانية :** هناك علاقة اثر ايجابية ومعنوية بين تبني الاستراتيجيات الريادية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ولقد تفرع عن الفرضية اربع فرضيات فرعية وهي :-

1- هناك علاقة اثر ايجابية ومعنوية بين تبني استراتيجية الابداع وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2- هناك علاقة اثر ايجابية ومعنوية بين تبني استراتيجية الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3- هناك علاقة اثر ايجابية ومعنوية بين تبني استراتيجية اخذ المخاطرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4- هناك علاقة اثر ايجابية ومعنوية بين تبني استراتيجية المبادأة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

7-1. التعريفات الإجرائية

تم صياغة تعريفات اجرائية من قبل الباحث وبما يتلائم مع متطلبات البحث

- **الاستراتيجيات الريادية :** وهي التوجهات المتبعة في الشركات الهادفة للربح لغرض تقديم منتج أو خدمة متفوقة واستثنائية تتفوق بها عن سائر الشركات المنافسة وتتبع هذه الاستراتيجيات لدى الشركات المهتمة بالجودة وتقديم الابتكارات و الأفكار الجريئة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات: الإبداع، الابتكار، اخذ المخاطرة، المبادأة.

- **الميزة التنافسية المستدامة:** قدرة الشركة على طرح منتج يجمع بين الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية منطلقين من مفهوم جوهرى كون أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية القادمة وتتضمن الأبعاد التالية: المقدره الجوهرية، الجودة، الموضع التنافسي، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية.

8-1. حدود البحث

- **الحدود المكانية:** اقتصر هذا البحث على شركة بغداد للمشروبات الغازية والمتواجدة في العاصمة (بغداد).

- **الحدود الزمنية:** تم انجاز البحث وتحديدًا خلال الفترة الممتدة من 2016/3/1 ولغاية 2016/6/15.

- **الحدود البشرية:** الإدارة العليا والوسطى ومدراء الوحدات الإدارية ومسؤولوا الخطوط الانتاجية ووكلاء المبيعات وكل اصحاب القرار في الشركة الذين يعملون في الشركة موضوع البحث.

9-1. اداة البحث

تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي -Five Likert Scale ، بحيث اخذت كل اجابة اهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة اجزاء ، هي :

الجزء الاول : الجزء الخاص بالمعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات وهي (العمر ، النوع ، المؤهل العلمي ، الخبرة العملية ، التخصص حسب الشهادة ، والموقع الاداري للموظف).

الجزء الثاني : تضمن هذا الجزء محور قياس الاستراتيجيات الريادية والمكون من (4) ابعاد وهي : (الابداع، الابتكار، اخذ المخاطرة، المبادأة)

الجزء الثالث : تضمن هذا الجزء محور قياس الميزة التنافسية المستدامة والمكون من (5) ابعاد وهي : (المقدرة الجوهرية، الجودة، الموضوع التنافسي، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية)

10-1. ادوات تحليل البيانات

للإجابة عن اسئلة البحث واختبار فرضياتها تم اعتماد الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية – SPSS Statistical Package for Social Sciences ، والتي تكونت من :

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث ، وإظهار نسبة الاجابات من متغير معين من مجموع الاجابات.
- كرونباخ الفا (Cronbach Alfa) : لقياس ثبات اداة البحث.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : بهدف الاجابة عن اسئلة البحث ومعرفة الاهمية النسبية لكل فقرة من ابعاد البحث ، وإظهار درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
- الانحدار البسيط (Simple Regression): ويستخدم لإيجاد العلاقة التأثيرية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
- تحليل الارتباط (Pearson) : لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

المبحث الثاني: الإطار النظري

1-1. تمهيد

يتناول هذا المبحث الجانب النظري لكل من المتغير المستقل والمتمثل بـ (الاستراتيجيات الريادية) ابتداءً من الاستراتيجية، الريادة، والمنظمات الريادية، الاستراتيجيات الريادية والمتغير التابع المتمثل بـ (الميزة التنافسية المستدامة) حيث تم تناول الميزة التنافسية، أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشكل وافي وموسع بعض الشيء مما يقدم صورة واضحة عن متغيرات البحث.

2-2. المتغير المستقل (الاستراتيجيات الريادية) Entrepreneurial Strategies

بدايةً وقبل أن نخوض في التفاصيل لابد من معرفة وتفصيل عنوان هذا المتغير المهم والذي يحمل في طياته كثير من الدلالات الإدارية المعاصرة حيث يتكون من (الاستراتيجية)، (الريادة في الأعمال) ...والتي تعتبر الدافع الرئيسي لمنظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بهذه المنظمات الى التميز والاستحواذ على السوق من خلال الحصول على الحصة السوقية الأعلى.

1-2-2. الاستراتيجية Strategy

يعبر عن الاستراتيجية بأنها اتجاه ونطاق المنظمة على المدى الطويل من أجل الحصول على ميزة للمنظمة من خلال ترتيب المصادر المتاحة لها دون أن يكون هنالك تغيير في البيئة وبما يُرضي توقعات أصحاب المصلحة في المنظمة (Johnson & Scholes, 2002: 10). ويُشار للاستراتيجية بأنها استشراق المستقبل وتقديم فكرة مستقبلية والقيام بالأعمال الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الفكرة. كما وعرفها (الصميدعي، 2004: 190) بأنها اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

بناءً على ما تقدم فإن أي تعريف للاستراتيجية يمكن أن يكون مقبولاً عند الإشارة إلى المضامين التالية:

- انها وسيلة تُعتمد من قبل المنظمة للموائمة بين مواردها المتاحة والفرص الحاصلة أو الممكن حصولها في البيئة الخارجية.
- إدارة رئيسية لإتخاذ القرارات الهامة والمصيرية في حياة المنظمة وعلى الأمد البعيد.
- تعظيم مواردها المتاحة عبر الاستخدام الكفء لمواجهة احتياجاتها.
- تستمد الاستراتيجية وجودها من خلال رسالة المنظمة (البكري، 2012: 26).

2-2-2. الريادة في الأعمال Business Entrepreneur

تعتبر الريادة من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، ويمكن تعريف الريادة بأنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافئة الناتجة (النجار والعلي، 2008: 5). فالريادة هي العملية التي من خلالها يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام جهداً منظماً، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة، والنمو للمشروع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الابداع (Innovation) والتفرد (Uniqueness) .

ويعطي (بدران، 2005: 60) تعريفاً شاملاً للريادة على أنها مجموعة الصفات المركبة التي تجعل من صاحبها الريادي مستعداً للدخول في إنشاء أو تطوير مشروع لحسابه الخاص ، يضع فيه شيئاً من الإبداع والابتكار (التكنولوجي، أو الإداري، أو التسويقي، أو الثقافي، أو الاجتماعي، أو العلمي). والريادة هي عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تُقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس اموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات. وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة، ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية (Kuratko, 2001: 29). ولا بد للريادي من أن ينظر إلى تنظيم مشروعه بالشكل القانوني للأعمال، والقيام بتصميم هيكل تنظيمي مناسب لعمله لضمان تنفيذ الأعمال على خير وجه (Coulter, 2001: 6). وينظر (Michael&Ireland, 2001: 49) إلى الريادة والإدارة الاستراتيجية والتكامل بينهما للوصول إلى خلق ثروة كبيرة للمنظمة، ويعرفان الريادة على أنها مجال تابع للضرورة الاجتماعية للمنظمة من خلال عمل الأفراد وفرق العمل لخلق ثروة بواسطة توافق جديد وفريد من نوعه للموارد من أجل اكتشاف الفرص السوقية.

3-2-2. المنظمات الريادية Entrepreneurial Organizations

يُشار إلى المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات التي تعمل بقوة ايجابية في النمو الاقتصادي وتكوين العلاقة ما بين الابتكار والسوق وتؤدي إلى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد فرص العمل، وكذلك تقديم التكنولوجيا الحديثة لطرح المنتجات والخدمات بالأسواق (Manimala, 2006: 283). وعُرفت بأنها المنظمات التي تنتج عن الابتكار سواءً كان لمنتجات جديدة ام طرق انتاج جديدة ام اسواق جديدة ام نماذج جديدة من المنظمات، وإن الابتكار يأتي من الحاجات الجديدة للزبائن والذي ينتج عنه قيمة مُضافة للزبائن تساعد في تحقيق واشباع حاجاتهم (السكرانة، 2008: 22). كما وعرف

(120: 2000, Michael A) المنظمات الريادية هي التي تمتلك القدرات لتطوير منتجات وخدمات جديدة وكذلك تنظيم وإدارة عمليات الابتكار، والربط ما بين الابتكار والتحديث ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. فضلاً عن تعريف (Shattock, 2005: 17) الذي عرف المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذي قيمة وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر المتاحة وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر. وأشار (Caruang, 2000: 15) الى أن المنظمة الريادية لا بد أن يتوافر فيها ثلاث عناصر أساسية هي:

- 1- الأفراد الرياديين الذين هم مصدر الابداع.
- 2- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية والرسالة الواضحة، والمناخ التنظيمي الذي يرتبط بالثقة والمثالية والابداع، التحوط للفشل، التعامل مع حالات الغموض، والرقابة الداخلية.
- 3- البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق والمنتجات وأساليب العمل، ومداخل الأعمال الجديدة من خلال دراسة وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية.

وتنصب جهود المديرين والعاملين في المنظمة الريادية من خلال ابتكاراتهم وابداعاتهم وممارساتهم المؤسسية المختلفة في تعزيز الأداء المؤسسي للمنظمة وبالتالي تعزيز الوضع التنافسي لها وخلق ميزة تنافسية مستدامة تتفوق بها عن المنافسين الآخرين في مجالها.

4-2-2. الاستراتيجيات الريادية Entrepreneurial Strategies

تعتمد المنظمات الريادية الهادفة الى ايجاد قيمة فريدة للزبون والمجتمع والمنظمة استراتيجيات ريادية من خلال تقديم منتجاتها أو خدماتها بشكل يفوق منافسيها من حيث الجودة، الابتكار، التميز، التسليم... الخ. حيث يُعبر عن هذه الاستراتيجيات بأنها القدرة على تحقيق الفرق في القيمة ما بين الكلف والأرباح ، وإن قيادة التكلفة والتميز في المنتج تمثل ريادة في الأعمال وحتى تحقق المنظمات ذلك لا بد لها من أن توظف العاملين الأكفاء وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتدعمهم وتضعهم في الأماكن المناسبة لأداء اعمالهم (Baron&Kreps, 2000: 10). وعرف (Morris, 2000: 15) استراتيجيات الريادة بأنها التي تبني على كل شيء جديد والقيام بالابتكار والقدرة على التكيف وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية، ولهذا على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة المتاحة في الأسواق وكذلك الموارد الملائمة لهذه الفرص. كما وصف (Kathlean, 2000: 6) استراتيجيات الريادة بأنها ذات دلالات معينة وملموسة للعاملين من حيث الابتكار والتغيير وكذلك اجراء التحسينات وتطوير الأفكار للأعمال الحالية، وإن معظم المنظمات لديها استراتيجيات مجربة تساعدها في الريادة وكذلك العمل على الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات والمنتجات التي يتم طرحها في الأسواق الجديدة. ويمكن تعريف استراتيجيات الريادة من خلال الاجابة على التساؤل التالي وهو كيفية القدرة على انشاء منظمات اكثر ريادية وأن تصبح اكثر ابتكاراً واخذاً للمخاطرة واكثر سرعة وهذا يأتي من خلال البعدين التاليين :

- 1- أن تؤسس منظمة ذات اعمال جديدة ومخاطرة جديدة
- 2- أن تقوم بتحويل المنظمة وتجعلها الى وضع اكثر ريادية من خلال التغيير في مجال معايير الأداء وانظمة الموارد والمصادر وانظمة الحوافز والمكافآت بالإضافة الى ثقافة المنظمة ومعايير التوظيف والتعيين (Cooper, 2000: 16).

وتساعد استراتيجيات الريادة في الأعمال على تحقيق الرؤية للمنظمات، أي انها مفتاح لتحقيق قيمة وربحية عالية ومطلوبة على المدى الطويل للأعمال والقدرة على القبول بالمخاطرة (Hitt& Ireland, 2002: 112).

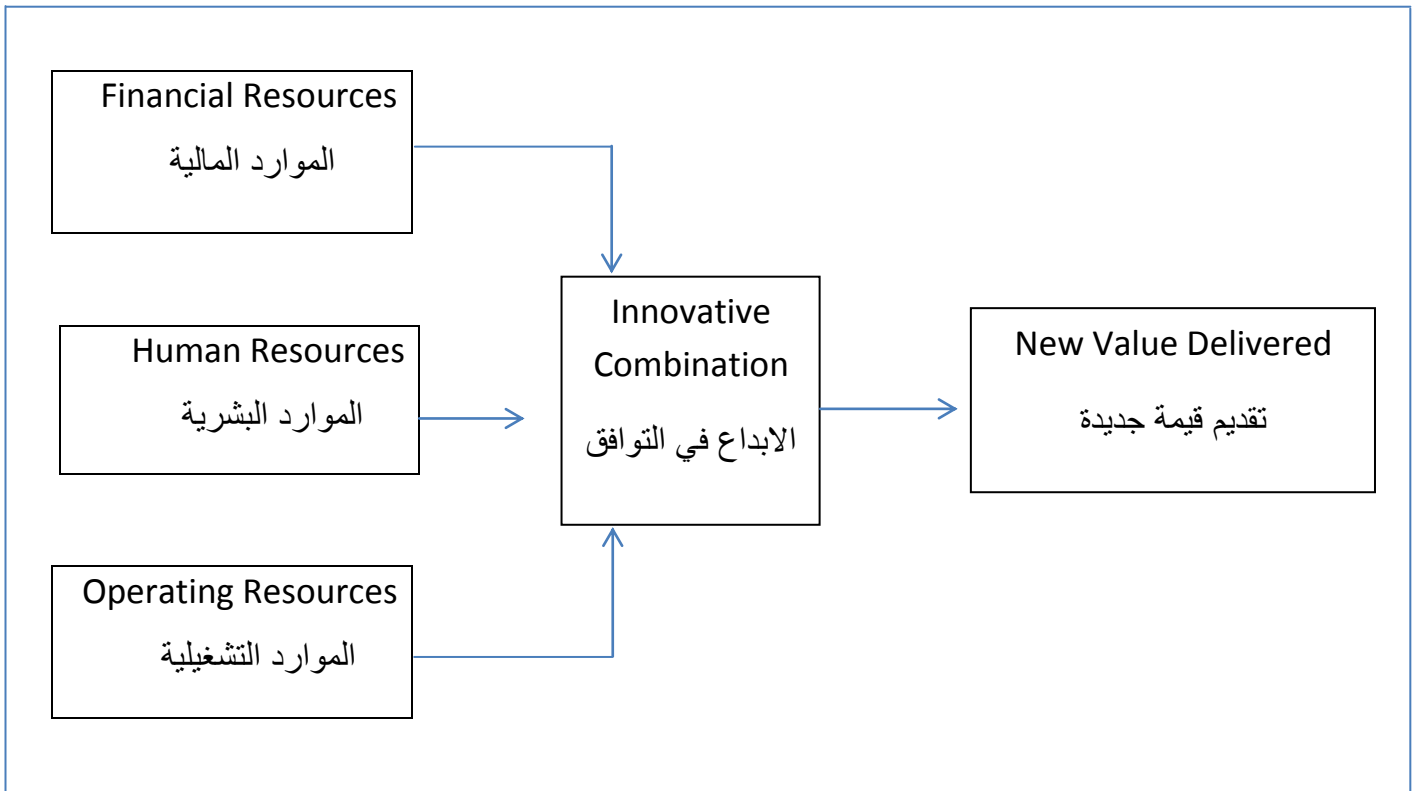
بناءً على ما تقدم وعلى ما يمكن تلمسه من واقع مجتمع البحث، يبرز لنا تعريف الاستراتيجيات الريادية التي يمكن اعتمادها في ادارة الشركة موضوع البحث لغرض تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وهو " تبني إدارة الشركة التوجه الريادي من خلال اعتماد استراتيجيات ذات ميزة ريادية تتمثل بالإبداع،

الابتكار، التميز، اخذ المخاطرة، والمبادأة في تقديم المنتج بالشكل الذي يهدف الى تعزيز الوضع التنافسي للشركة وبناء ميزة تنافسية مستدامة تتفوق بها عن منافسيها مستندةً في ذلك على استمرارية التخطيط الاستراتيجي ودراسة مستمرة للسوق".

وتضم الاستراتيجيات الريادية كلاً من : الابداع، الابتكار، التميز، اخذ المخاطرة، المبادأة وفيما يلي شرح لكل استراتيجية.

1-4-2-2. استراتيجية الابداع Strategy Innovation

الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير افكار جديدة تعكس الحاجات المُدركة وتستجيب للفرص في المنظمة حيث يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل (السكرانة، 2008: 47). وتركز المنظمة الريادية عادةً على الابداع، والذي قد يكون ابداع تكنولوجي، أو منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة من حيث التسعير، الترويج، التوزيع الأمر الذي يشكل قيمة متفوقة لدى الزبون. ويعتبر الابداع المصدر الحيوي للميزة التنافسية للشركات. وفي تعريف آخر يُشار الى الإبداع بأنه تطبيق فكرة طُورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواءً كانت تتعلق بالمنتج أو الخدمة أو الوسيلة أو النظام أو السياسة أو البرامج (مبارك، 2009: 205). ويعتمد اداء الإبداع في المنظمات على اجراءات واستراتيجيات محددة توظفها الشركة لزيادة مقدرتها الإبداعية حيث تتضمن التغيير في نمط القيادة ، التزام الإدارة العليا بالإبداع، تطوير المهارات الإبداعية للعاملين، تطوير المقدرات التكنولوجية (Bhattacharya 2006;). كما ورد في (Jayanth, 2014: 4424). ويُنظر الى الابداع على انه ايجاد توافق جديد للعوامل الاقتصادية (النجار و العلي، 2008: 14). ويبين الشكل الآتي تأمين قيمة جديدة من خلال الإبداع في توافق الموارد:



شكل (1-2)

تأمين قيمة جديدة من خلال الإبداع

2-4-2-2. استراتيجية الابتكار Strategy Creative

يرى (Amabile, 1998:78) أن الابتكار هو القدرة على التعبير عن الأفكار ذات الأصالة العالية، وأن تكون هذه الأفكار مثالية من حيث مناسبتها للاستخدام وقابليتها للتطبيق. وعرف (Smith & Gregorio, 2002: 81) أن الابتكار هو ذلك المحتوى في ايجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن. والمنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر اشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة (Wolff & Pett, 2006: 268). وتتم عملية الابتكار بثلاث مراحل رئيسية هي:

أولاً: مرحلة الابتكار Creativity أي خلق فكرة جديدة.

ثانياً: مرحلة التنفيذ Implementation يعني التطبيق العملي للفكرة.

ثالثاً: مرحلة الانتشار Diffusion يعني ادخال وقبول الفكرة المنفذة بالكامل داخل المنظمة أو خارجها. (التميمي والحضرمي، 1997: 87).

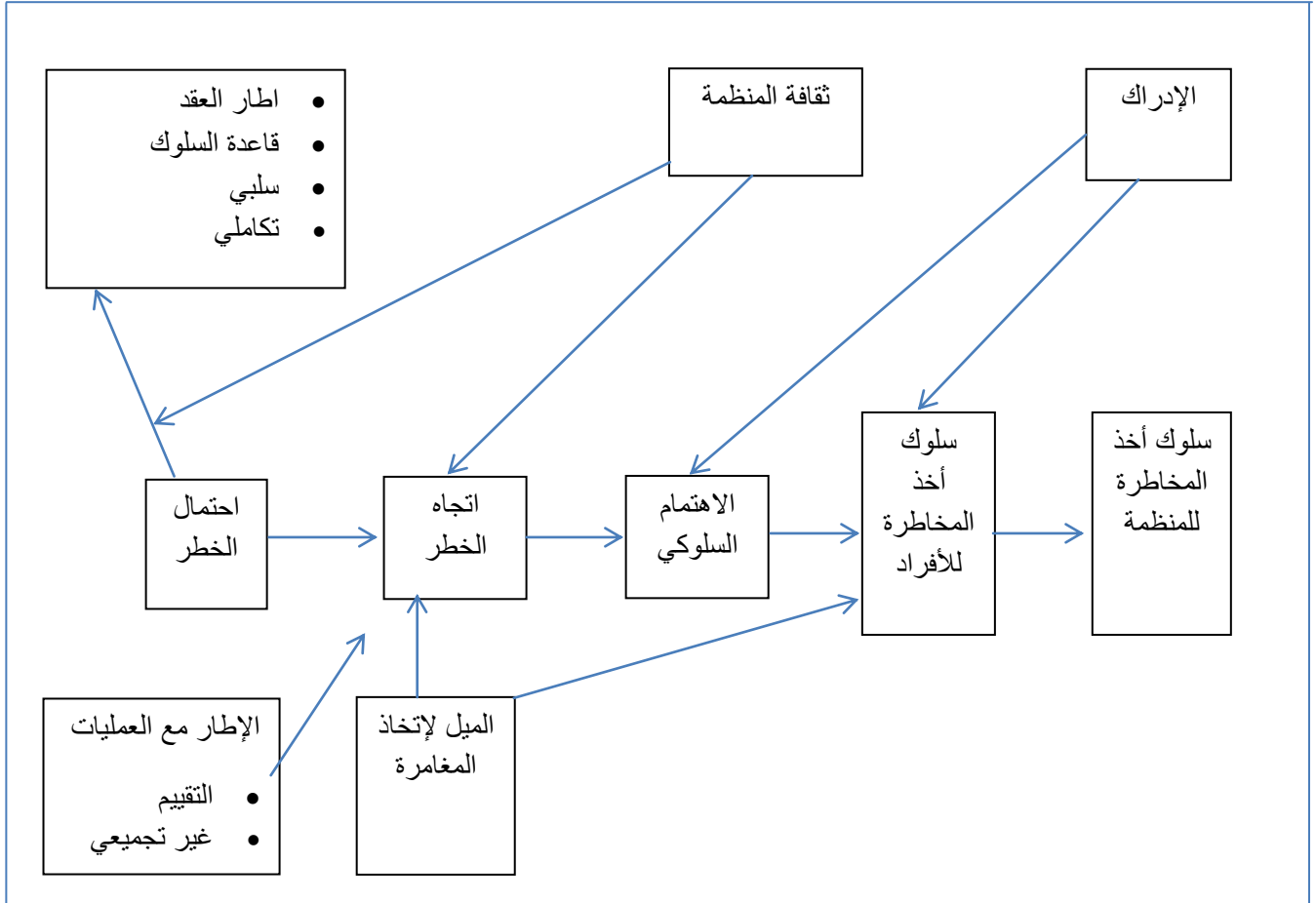
وقد أشار (الصرن، 2001: 53) الى انه من الضروري تنمية عمليات الابتكار والإبداع في المنظمات على اختلاف انواعها وعملياتها، وهذه التنمية والتطوير للعمليات الابتكارية والإبداعية وصلت الى اعلى مراحلها خلال عصرنا الحالي والتي تسمى ثقافة الابتكار والإبداع، ومن اجل تحقيق هذه الثقافة في منظمات الأعمال يتطلب القيام بمجموعة من المهام منها:

- 1- البحث عن طرائق جديدة ومبتكرة في الانتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.
- 2- مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المنظمة.
- 3- مراجعة وتقييم الأداء للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة عن مستوى الأداء لجميع الأقسام والأفراد في المنظمة.
- 4- دراسة العلاقة والتفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية ايضاً ومدى تأثير ذلك في الثقافة الابتكارية والإبداعية للمنظمة.

2-4-2-3. استراتيجية اخذ المخاطرة Taking Risk Strategy

يقصد بالمخاطرة القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها، والمواجهة النفسية والاقتصادية، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها (مبارك، 2009: 210). ويمكن القول بأن اخذ المخاطرة هي الاحتمالية في الحصول على مكافأة، أو تحقيق عوائد في حال نجاح خطة المشروع المقترحة، ويكون تقييم اخذ المخاطرة من ناحية اقتصادية ويكون ذو علاقة باتخاذ القرارات ومبنياً على مبدأ المقامرة والمغامرة والمخارج المتأتية (Oviatt& McDougall, 2005: 538). ولا توجد حدود معينة وإطار محدد لسلوك أخذ المخاطرة ما بين المنظمات والأشخاص على حد سواء، اما بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الشخص عبارة عن عامل أو فرد عادي، وكلما زادت درجة المخاطرة يصبح ريادةياً (Bostjan, 2003:3). ويرى (Kozan&Ozsoy, 2006: 114) الى أن الميل نحو اخذ المخاطرة مرتبط بطبيعة المؤسسات والأشخاص ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر، وعندها لا بد من إدراك هذه المخاطر خصوصاً وإن المنظمات والأفراد جزء من المجتمع والبيئة المحيطة، حيث يتم قراءة وتحليل كافة الظروف والمتغيرات. وتأتي مهارات أخذ المخاطرة في حالات الغموض وعدم التأكد من الكيفية التي تضمن بقاء ونجاح الأعمال والخوف من الفشل، ولأجل

بقاء الريادة لا بد من احتساب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال (Grilo, 2005: 29). ويوضح الشكل (2-2) في أدناه بناء سلوك أخذ المخاطرة سواءً للمنظمات أو الأفراد الرياديين:



شكل(2-2)

بناء سلوك أخذ المخاطرة سواءً للمنظمات أو الأفراد الرياديين

المصدر: (Bostjan.Antoncic, 2003: 10)

4-4-2-2 استراتيجية المبادرة Strategy Proactive

يعتبر سلوك المبادرة هو المشاركة في التغييرات والانتباه الى البيئة، وإن المنظمات لديها القدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها، وهناك تمييز بين المبادرة والتفاعل، حيث إن السلوك التفاعلي هو الذي يكون بمثابة ردة فعل للتغييرات التي تحدث في البيئة الذي يتطلب إجراء سريع كجزء اساسي في إدارة الأزمات (Birgitta, 2012: 5). ويرى (Argon, 1998: 113) أن المبادرة هي القدرة على ايجاد الفرص أو تمييز الفرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق، وتكون استجابة للتغييرات وليس كردة فعل للأحداث، ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق وفي المستقبل. وتعرف المبادرة بأنها اتجاه الشركة لتوقع وفهم والتعرف بناءً على الحاجات المحتملة التي من شأنها أن تنشأ في السوق وبالتالي ترك المنافسة الحالية والاتجاه نحو انشاء منفعة تتقدم بها عن منافسيها بخطوة (Eggers et al,2013: 526). فضلاً عن أن

المبادأة هي أداة متعددة الأبعاد يمكن أن تقترن بالإبداع أو بدونه ومن المتوقع من المبادأة أن تكون مهمة في تأمين أداء متفوق للشركة (Karen. Y.wang et al, 2015: 68;74)..ويُشار الى المبادأة بأنها القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر اساسية :

- 1- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع
- 2- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير
- 3- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم

3-2. المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage)

يتناول المتغير التابع تعريف الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة ، وفيما يلي شرح لكل مفهوم من المفاهيم التي يمكن أن تتأثر من جراء استخدام الاستراتيجيات الريادية التي سبق ذكرها في المتغير المستقل.

1-3-2. الميزة التنافسية Competitive Advantage

تسعى المنظمات بشكل عام لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، محاولة تقديم سلعة أو خدمة تتفوق فيها عن منافسيها. ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض الى منافسة شديدة، في إشارة الى وجود منافسة شديدة وقوية، ومن أجل تحقيق ذلك فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات المجال (البكري، 2014: 168). لذا فإن الميزة التنافسية هي ميزات المنظمات في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمنظمة (Liu, 2003: 15). كما إن الميزة التنافسية على مستوى المنظمة تدل على قدرتها على انتاج السلع أو الخدمات بجودة عالية أو بكلفة منخفضة مقارنةً بالمنافسين محلياً أو دولياً (التميمي والخشالي، 2004: 160). وعرفت أيضاً بأنها أية ميزة متحققة من قبل الشركة هي أعلى مما يقدمه المنافسون الى الزبائن وذات قيمة، وقد يكون ذلك التمايز من خلال السعر الأوطى أو الخدمة المضافة (Ehmak, 2011: 18). ويرى (Evans, et al, 2007:118) بأن الميزة التنافسية هي اعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال تحديد الإدارة العليا لحاجات ورغبات الزبون وكيفية ايصالها له في الوقت المناسب، اضافةً الى أخذها بنظر الاعتبار معدل القدرات التشغيلية.

2-3-2. الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

تعتبر الاستدامة من الأولويات الرئيسية في الاستراتيجية المعتمدة من قبل اغلب المنظمات في القرن الواحد والعشرون، لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر (البكري، 2014: 164). لذا فإن صفة الإستدامة (Sustainable) تعبر عن الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية (الطائي والسبعراوي، 2012: 298). والشركات يمكن أن تطور رؤية مستدامة، التي تخدمها كدليل للمستقبل، وتعرض لها كيف يمكن لمنتجات الشركة وخدماتها، والعمليات، والسياسات من أن تتطور وما هي التكنولوجيا الحديثة المتطورة التي يجب أن تحقق ذلك. واصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يحتل مكانة هامة في الكثير من الأدبيات ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي، والتي تشير الى أن اغلب المنظمات تسعى لتحقيق المتطلبات الأساسية من أجل تحقيق الإستدامة لميزتها التنافسية (الحدراوي، 2015: 230). لذا يمكن الإشارة الى الميزة التنافسية المستدامة بأنها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بالاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (Asli, 2011: 53). ويرى (Hoffman, 2008: 10) أن الميزة التنافسية

المستدامة هي المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة التي توفر الثقة المالية، والأداء العالي للمنظمة، ويتم بناؤها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يمكن للمنافسين من تقليدها أو محاكاتها. في حين عرف (Chutkaew, 2006: 33) الميزة التنافسية المستدامة بأنها هدف للاستراتيجية، إذ ينتج عن الأداء المتفوق ميزة تنافسية تُشتق من موارد المنظمة الجوهرية، التي تقوم الإدارة الاستراتيجية باستدامتها من خلال المحافظة عليها ومنع تقليدها. وبناءً على ذلك فإن الميزة التنافسية أصبحت من الاستراتيجيات المهمة في حياة المنظمات الرائدة، حيث تعتبر السبيل إلى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المنظمة لبناء مزايا تنافسية وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة، وأصبح الجوهر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو الزبون والمعرفة المتجددة (اسحق، 2013: 68). والتحدي الذي يواجه الشركات المعاصرة هو كيفية استدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل في ظل بيئة محيطة متماز بمنافسة عالية في نفس مجال الصناعة وتقلب لرغبات الزبائن.

3-3-2. ابعاد الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage Dimensions

هناك ابعاد محددة يمكن الاستدلال بها على الميزة التنافسية المستدامة التي تعمل كمعايير للتفاضل بين المنافسين، لذا تم اتخاذ الأبعاد الأكثر تمثيلاً من حيث طبيعة عمل الشركة المبحوثة، حيث تم تناول بعض الأبعاد التي وردت في عدة دراسات وكما وردت في المصادر اسفل نموذج البحث لكي تكون متلائمة مع متطلبات البحث الحالي وواقع حال الشركة المبحوثة. حيث تم اتخاذ الأبعاد كالاتي :

1-3-3-2. المقدرة الجوهرية Core Capability

تتمثل المقدرة الجوهرية بأنها القابليات والموارد والمهارات الخاصة بالمنظمة التي يمكن من خلال الاستثمار الأمثل لها والتنسيق فيما بينها الحصول على التفرد والتميز عن المنافسين على المدى البعيد (الطائي، 2015 : 52). وتعرف أيضاً بمجموعة الموجودات الملموسة وغير الملموسة ذات الخصائص النادرة التي تتميز بها المنظمة على المنافسين الآخرين، وتستخدمها في أداء أنشطتها ومهامها المختلفة، فضلاً عن تعزيز ميزتها التنافسية (عباس، 2013 : 72-73). وهي أيضاً الموارد والقوى الفريدة التي تأخذها المنظمة بالاعتبار عند صياغة إستراتيجيتها (Krajewski & etal, 2010:31) ويُشار لها بأنها دمج القدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات، والإدارة، وغير ذلك والتي تكون مهمة للشركات لكسب الميزة التنافسية (Lin & etal, 2012 : 159).

2-3-3-2. الجودة Quality

لغرض بقاء المنظمات الصناعية في السوق التنافسية يتوجب عليها أن تقدم منتج ذو جودة عالية يلبي طموح ورغبة الزبائن، لذا فإن مفهوم الجودة يعتبر من المفاهيم التي حصلت على اهتمام كبير من الباحثين في حقل إدارة العمليات وإن التطور الذي حصل في مفاهيم الجودة وأبعادها وتعدد مجالات تطبيقها خصوصاً في الجوانب غير الملموسة جعل منها متطلباً أساسياً لنجاح المنظمة (الجشعمي، 2013: 121). وعرفت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) بأنها "مجمّل السمات والخصائص لمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المذكورة صراحة أو المضمنة. ويرى (Hizer, 2001) ان الجودة معنى للتميز في الاداء او خصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع وتشير الجودة الي تطابق مواصفات المنتج مع المعايير المحددة مسبقاً ومدى خلو المنتج من الاضرار الصناعية. فضلاً عن أن الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير الى أداء الأعمال بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن، ومقابلة احتياجات الزبون أول بأول وفي كل وقت (الطائي والسعاوي، 2013: 288).

3-3-3-2. الموضع التنافسي Competitive Position

الموضع التنافسي هو مفهوم تجريدي يرتبط بالطريقة التي يدرك فيها المستهلكون مزايا المنتج ومنافعه وخصائصه عند مقارنتها بمزايا ومنافع وخصائص المنتجات المنافسة، وبعبارة أخرى يعبر الموضع التنافسي للمنتج (بالإنجليزية: Product Position) عن الصورة أو الفكرة أو (العلامات التجارية)

الأخرى المنافسة (wikipedia.org). ويبدأ التموضع مع المنتج فهو ليس ما ستقوم به لمنتج معين بل هو ما يمكن أن تحدثه في ذهن المستهلك المحتمل (Ries & Trout, 2001: 2). ويمكن تعريف التموضع بأنه نظام منتظم لإيجاد نافذة في ذهن المستهلك، حيث انه مستند على مفهوم الاتصالات الذي يمكن أن يتخذ موقع في الوقت المناسب وفي ظل الظروف المناسبة (Jekaterina, 2010: 23). أما من حيث التموضع التنافسي يمكن أن يوصف بأنه انشاء علاقة متفوقة في أذهان المستهلكين، وهو بالأساس يقنع المستهلكين بمزايا أو نقطة اختلاف العلامة التجارية من بين المنافسين بينما في نفس الوقت يخفف من حدة المخاوف بشأن أي مساوئ محتملة (تأسيس نقاط التكافؤ) (Keller, 2008: 38).

2-3-3-4. تكنولوجيا المعلومات Information Technology

تعتبر تكنولوجيا المعلومات واحدة من أهم الأدوات التي يستخدمها المديرون لمواجهة التحديات سواءً في التجهيزات المادية لإتمام نشاط المدخلات، والمعالجة، والمخرجات أو في برمجيات الحاسب التي تراقب وتعمل على تعاون المكونات المادية في نظام المعلومات (النجار، 2008: 11). وعرفت بها مجموعة تكنولوجيا المعلومات الأمريكية (ITAA) هي دراسة وتصميم وتطوير أنظمة المعلومات خصوصاً المرتبطة ببرامج وهاردوير الكمبيوترات. حيث تهتم تكنولوجيا المعلومات باستخدام أحدث التقنيات في تحويل وتخزين وحماية ومعالجة وأمان المعلومات والشبكات وإدارة قواعد المعطيات وبناء الحلول البرمجية الذكية للشركات (Wikipedia.org). فالبرمجيات الحديثة والمعدات التكنولوجية هي أفضل محفز للإبداع كما أن المزايا التنافسية لا تتبع من إقتناء التكنولوجيا فقط، وإنما من كيفية استخدام هذه التكنولوجيا أخذين بعين الاعتبار أن الإبداع في العمليات الإدارية والمنظمات لا يمكن نسخه بسهولة من منظمة لأخرى، ففوة المنظمات في عصرنا الحالي تقاس بقدراتها التكنولوجية ومدى مساهمتها في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات (الظاهر والخفاف، 2013: 30).

2-3-3-5. المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility

يعد مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً نتيجة زيادة درجة عدم التأكد البيئي الذي يواجهه منظمات الأعمال نتيجة العوامل التكنولوجية، ثورة الاتصالات، والمعلوماتية (Abbott & Banerji, 2003: 42). والتي أدت إلى ظهور العديد من الفرص والتحديات وأصبحت السوق عالمية والمنافسة فيها شديدة (Bhandari et al, 2004: 13). ويُشار إليها أيضاً بأنها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات (Shimizu & Hitt, 2004: 45). وتُعرف أيضاً بأنها قدرة الشركة على أن تكون مرنة في خياراتها الاستراتيجية عند المستويات العليا والمتوسطة والدنيا في آن واحد (Palmer & Nilson, 2014: 8). أي أنها تكون قادرة على تحديد التغيرات البيئية وتخصيص الموارد كمستجيبات للتغيرات والعمل بكفاءة خلال حدوث تلك التغيرات (Singh et al, 2013: 1444). بناءً على ما تقدم يمكن القول أن الشركة المبحوثة تضع هذه الأبعاد أو المعايير كأهداف استراتيجية تعمل على ضمان بقائها واستدامتها وتعزيزها بكل ما هو مواكب مع المتطلبات الحديثة لسوق العمل، الزبون، المجتمع ككل الأمر الذي يتطلب منها استخدام استراتيجيات ناجحة وطويلة الأمد وتوظيف الموارد البشرية والمالية والمواد الأولية بشكل يلبي حاجات ورغبات الزبون والشركة و يضمن بقاء الشركة في مقدمة الشركات المنافسة في نفس الصناعة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

3-1. المقدمة

يهدف البحث الحالي الى التحقق من تأثير الاستراتيجيات الريادية على الميزة التنافسية المستدامة في شركة بغداد للمشروبات الغازية موضوع البحث. ولتحقيق ذلك تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الاسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الاحصائية ذات العلاقة بموضوع البحث.

ويتضمن هذا الفصل مجتمع البحث ، عينة البحث، ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث ، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق اداة البحث وثباتها، والنتائج واهم الاستنتاجات التي توصل لها الباحث وبعض التوصيات التي تُسهم في دعم أداء الشركة.

3-2. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في (شركة بغداد للمشروبات الغازية) موضوع البحث. ك مجال لتطبيق البحث في استحصال البيانات المطلوبة عبر استمارة الاستبيان.

وهذه نبذة عن الشركة موضوع البحث :

تعود بدايات تأسيس شركة بغداد للمشروبات الغازية الى عقد الستينات كإحدى منشآت وزارة الصناعة والمعادن، حيث صدرت بها إجازة تأسيس من المديرية العامة للتنمية الصناعية برقم (474) في 1961/12/21، الا انها تحولت لتكون شركة مختلطة في سنة 1989 وفق قانون الشركات رقم 36 لسنة 1983 وتعديلاته . وبدأت عملها برأسمال قدره (70 مليون) ديناروهي الآن تحمل عنوان : شركة بغداد للمشروبات الغازية / مساهمة خاصة والواقع مقرها في بغداد_ الزعفرانية ويتضمن نشاطها تأسيس المعامل والمصانع لإنتاج المشروبات الغازية والمعدنية على اختلافها وإقامة مشاريع اخرى مكلمة وفقاً للأساليب الحديثة، وتأسيس مصانع أو معامل لإنتاج العلب المعدنية لأغراض تعبئة المياه الغازية والمعدنية مع انتاج السدادات للقناني الزجاجية وتأسيس معامل لإنتاج الصناديق والقواعد البلاستيكية ، اما نشاطها التسويقي فالشركة لديها عدة مراكز ومجمعات موزعة على العديد من المناطق داخل محافظة بغداد وعلى عدد من المحافظات الأخرى وهي كالاتي:

- 1- بغداد: سبع مراكز ومجمعات
- 2- كربلاء: مجمع كربلاء للتسويق المباشر
- 3- الرمادي: مجمع الرمادي للتسويق المباشر ، مجمع الفلوجة التسويقي
- 4- نينوى : مجمع نينوى للتسويق المباشر
- 5- صلاح الدين: مجمع صلاح الدين للتسويق المباشر، مجمع سامراء، مجمع بلد
- 6- بابل: مجمع بابل للتسويق المباشر
- 7- ديالى: مجمع ديالى التسويقي
- 8- واسط: مجمع واسط التسويقي

و بالنسبة للجودة في المنتج فقد اثبتت الشركة ريادتها وتفوقها في الجودة عن باقي المنافسين حيث تسلم السيد المدير المفوض للشركة موضوع البحث حيدر البصام جائزة الجودة الأوروبية المقدمة من جمعية اعمال أوروبا وذلك لسعي الشركة لتحقيق الجودة العالية بما يتوافق مع المعايير الدولية كما حصلت الشركة على مرتبة الشرف لعضوية نادي القادة العالمي.

وقد مُنحت الشركة هذه الجائزة المرموقة لموقعها القوي في السوق الوطنية و حالة الشركة في التصنيفات العالمية بالإضافة الى استعمال تقنيات الإدارة الحديثة ومؤهلات الكادر العالية و استراتيجيات التسويق الناجحة.

جدير بالذكر إن جمعية اعمال اوروبا مؤسسة دولية تهدف لتطوير وتنفيذ التقدم الاقتصادي والاجتماعي حيث تسعى الى تطوير وتنفيذ مشاريع النمو الاقتصادي والاجتماعي للمناطق والشركات، وقد اعربت الجمعية عن فخرها بتقديم شركة بغداد للمشروبات الغازية كشركة قائدة في المنطقة عبر منحها جائزة الجودة الأوروبية وضمها الى نادي القادة العالمي وقد جرى حفل توزيع الجوائز في العاصمة البريطانية لندن بتاريخ 22-مارس-2016 بحضور عدد من ممثلي الشركات العالمية في مختلف القطاعات (الطائي، 2016: 22،21،98).

3-3. عينة البحث

أما عينة البحث فهي عينة قصدية ملائمة من الإدارات العليا والوسطى العاملة في الشركة موضوع البحث كون موضوع البحث يرتبط الى حد كبير بالاستراتيجية المتبعة في تلك الشركة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة البحث (48) استبانة، وقد تم استرجاعها بالكامل أي بنسبة استجابة 100%. وفي أدناه جدول (1-3) يوضح المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة :

جدول (1-3)

التكرارات والنسب لأفراد عينة الدراسة (وصف المتغيرات الديموغرافية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكور	36	75%
	اناث	12	25%
	المجموع	48	100%
العمر	30 سنة فأقل	1	2.08%
	30-40 سنة	8	16.66%
	41-50 سنة	13	27.08%
	51 سنة فأكثر	26	54.16%
	المجموع	48	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	13	27.08%
	بكالوريوس	30	62.5%
	ماجستير أو دبلوم عالي	4	8.33%
	دكتورة	1	2.08%
	المجموع	48	100%
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	2	4.16%
	6-10 سنوات	10	20.83%
	11-15 سنة	3	6.25%
	16 سنة فأكثر	33	68.75%
	المجموع	48	100%
التخصص حسب الشهادة	اقتصاد	-	-
	ادارة أعمال	7	14.58%
	محاسبة	5	10.41%
	أخرى	36	75%
	المجموع	48	100%
الموقع الإداري	مدير شركة	1	2.08%
	مدير مركز	4	8.33%
	مدير قسم	35	72.91%
	وكيل مبيعات	8	16.66%
	المجموع	48	100%

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت (75%) وهي نسبة عالية نظرا لارتفاع عدد الموظفين الذكور في الشركة موضوع البحث وخاصة في الإدارة العليا والوسطى مقارنة بعدد الاناث. في حين شكلت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) اعلى نسبة بلغت (54.16%) نظرا لتركز اعمار افراد العينة ضمن هذه الفئة، تلتها الفئة العمرية (41-50 سنة) سنة حيث شكلت ما نسبته (27.08%) اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد شكل اصحاب البكالوريوس اعلى نسبة بلغت (62.5%)، تلاهم أصحاب شهادة (دبلوم فأقل) بنسبة (27.08%). في حين تركزت الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة ضمن الفئة (16 سنة فأكثر) حيث شكلت نسبة (68.75%)، تلتها الفئة (6-10 سنوات) بنسبة (20.83%). أما فيما يتعلق بالتخصص حسب الشهادة فقد شكلت التخصصات غير الادارية أعلى نسبة

حيث بلغت (75%) ثلثها تخصص إدارة الاعمال بنسبة (14.58%). واخيرا فقد شكلت فئة (مدير قسم) اعلى نسبة حيث بلغت (72.91%)، ثلثها فئة (وكيل مبيعات) بنسبة (16.66%) مقارنة بالمستويات الادارية الاخرى لأفراد عينة الدراسة.

4-3. نتائج البحث

أولاً. مقاييس البحث

قام الباحث ببناء مقياس هذه الدراسة بعد الاطلاع وبشكل وافي على أدبيات الإدارة الخاصة بكل من الاستراتيجيات الريادية والميزة التنافسية المستدامة، وقد صمم مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي.

1. اتساق وثبات مقاييس البحث

قام الباحث بالتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث بطريقة إلفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط إلفا كرونباخ الموضح ولقد بلغت قيمة معامل كرونباخ إلفا (0.784) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75)، وتدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

2. الصدق الظاهري لمقاييس البحث:

بهدف التأكد من الصدق الظاهري لمقياس البحث تم عرضه بصيغته النهائية على عدد من المختصين (ملحق 2)، ولقد تم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها وتعديل فقرات المقياس بما يتلاءم والمقترحات التي أبدوها.

ثانياً: الإحصائيات الوصفية :

يلاحظ في الجدول (2-3) مصفوفة الارتباط والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة :

جدول (2-3)

مصفوفة الارتباط، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N =48)

انحراف معياري	وسط حسابي	X	X4	X3	X2	X1	
0.50	4.17	0.44**	0.197	0.347*	0.481**	0.312*	Y1
0.33	4.74	0.14	-0.07	0.363*	0.275	0.027	Y2
0.40	4.44	-0.03	-0.24	0.226	0.301*	-0.099	Y3
0.53	4.11	0.33*	0.14	0.243	0.430**	0.204	Y4
0.40	4.19	0.46**	0.15	0.41**	0.565**	0.336*	Y5
0.31	4.33	0.405**	0.073	0.443**	0.592**	0.241***	Y
		4.26	4.42	4.09	4.18	4.32	وسط حسابي
		0.42	1.13	0.50	0.48	0.38	انحراف معياري

المصدر: إعداد الباحث

* معنوي عند مستوى 5%.

** معنوي عند مستوى 1%.

*** معنوي عند مستوى 10%

1. استراتيجية الابداع (Innovation Strategy).

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير استراتيجية الابداع (x1) (4.32) بانحراف معياري عام بلغ (0.38). إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على إدراك عينة الدراسة إن استراتيجية الابداع متبناة وبقوة في الشركة عينة الدراسة، ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص المتغير.

2. استراتيجية الابتكار (Creative Strategy).

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير استراتيجية الابتكار (x2) (4.18) بانحراف معياري عام بلغ (0.48). إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على تبني الشركة عينة الدراسة لاستراتيجية الابتكار وبقوة أثناء ممارستها لأعمالها، وانها تنال الاهتمام الكبير من قبل ادارة الشركة، ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص المتغير.

3- استراتيجية اخذ المخاطرة (Taking Risk Strategy)

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير استراتيجية اخذ المخاطرة (x3) (4.09) بانحراف معياري عام بلغ (0.50). إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على إدراك عينة الدراسة أن تعمل على تقبل المخاطرة بدرجة كبيرة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأن هذا البُعد نال الاتفاق الكافي من قبل المستجيبين ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص المتغير.

4. استراتيجية المبادأة (Proactive Strategy)

نال متغير استراتيجية المبادأة (x4) وسطاً "حسابياً" موزوناً عاماً بلغ (4.42) وبانحراف معياري عام بلغ (1.13). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لتبني هذا البعد في الشركة مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، ولكن تميزت اجابات افراد العينة بخصوص هذا المتغير بنوع من التشتت اذ كانت قيمة الانحراف المعياري اكبر من باقي المتغيرات الاخرى وهذا يدل على وجود نوع من عدم الاتفاق بين افراد عينة الدراسة بخصوصه.

5. الاستراتيجيات الريادية (Entrepreneur Strategy)

نال متغير الاستراتيجيات الريادية (X) وسطاً "حسابياً" موزوناً عاماً بلغ (4.26) وبانحراف معياري عام بلغ (0.42). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لقوة تطبيق الاستراتيجيات الريادية وعلى اختلاف انواعها في الشركة مجتمع الدراسة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا المتغير.

6. المقدره الجوهرية (Core Capability)

حقق متغير المقدره الجوهرية (y1) وسطاً "حسابياً" موزوناً عاماً بلغ (4.17) وبانحراف معياري عام بلغ (0.50). إن النتيجة المذكورة تعني قوة إدراك عينة الدراسة لتوافر هذا البعد في شركة ببسي بغداد، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول توافر هذا المتغير.

7. الجودة (Quality)

نال متغير الجودة (y2) وسطاً "حسابياً" موزوناً عاماً بلغ (4.74) وبانحراف معياري عام بلغ (0.33). إن النتيجة المذكورة تعني قوة تبني شركة ببسي بغداد لمتغير الجودة وسعيها للمحافظة عليه، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني قوة تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا المتغير.

8. الموضع التنافسي (Competitive Position)

نال متغير الموضع التنافسي (y3) وسطاً "حسابياً" موزوناً عاماً بلغ (4.44) وبانحراف معياري عام بلغ (0.40). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لتوافر هذا البعد في الشركة المبحوثة بدرجة عالية، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا المتغير.

8. تكنولوجيا المعلومات (Information Technology)

حقق متغير تكنولوجيا المعلومات (y4) وسطاً "حسابياً" موزوناً عاماً بلغ (4.11) وبانحراف معياري عام بلغ (0.53). إن النتيجة المذكورة تعني قوة إدراك عينة الدراسة لتوافر هذا المتغير في الشركة المبحوثة بدرجة كبيرة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا المتغير.

9. المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)

حقق متغير المرونة الاستراتيجية (y5) وسطاً "حسابياً" موزوناً عاماً بلغ (4.19) وبانحراف معياري عام بلغ (0.40). مما يدل على توافر هذا المتغير وبدرجة كبيرة، لأن قيمة الوسط الحسابي

كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا المتغير.

10. الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage)

حقق متغير الميزة التنافسية المستدامة (y) وسطاً "حسابياً" موزوناً عاملاً بلغ (4.33) وانحراف معياري عام بلغ (0.31). مما يدل على توافر المتغير المعتمد وبدرجة كبيرة في الشركة المبحوثة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا المتغير.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات التي انبثقت عن البحث، وحسب طبيعة كل فرضية وعلى النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الأولى:

استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط (Pearson) من أجل اختبار قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة والواردة في الفرضية الأولى من البحث. ويبين الجدول (2-3) أعلاه قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة على المستوى الإجمالي والتفصيلي، وما يهم الباحث من الجدول أعلاه هو قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الاستراتيجيات الريادية) سواء على المستوى التفصيلي أو الإجمالي والميزة التنافسية المستدامة. ويتبين من خلال الاطلاع على الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (1% و 10%) بين المتغيرات الرئيسية والميزة التنافسية المستدامة. عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها.

2- اختبار الفرضية الثانية

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فإن الباحث اعتمد تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل الانحدار بيتا (β) وقيمة (T) ومعامل التحديد (التفسير) (R²). وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، ويبين الجدول أدناه اختبار تلك الفرضيات:-

الجدول (3-3)

نتائج تحليل الانحدار البسيط وقيم (R2) و قيمة (T) للفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات المستقلة	معادلة الانحدار	T قيم	R2 قيمة	مستوى المعنوية
استراتيجية الابداع x1	Y= 3.50+0.192x1	1.681	0.058	0.100
استراتيجية الابتكار x2	Y= 2.75+0.366x2	4.984	0.351	0.000
استراتيجية اخذ المخاطرة x3	Y=3.219+0.271x3	3.348	0.196	0.002
استراتيجية المبادأة x4	Y=4.244+0.020x4	0.495	0.005	0.623
الاستراتيجيات الريادية X	Y= 3.07+0.294X	3.001	0.164	0.004

المصدر: مناعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط (3-3) وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى (10%) لاستراتيجية الابداع في الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيم معامل بيتا (β) (0.192)، ولقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.681)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية وقد بلغ معامل التحديد (0.058) بمعنى أن استراتيجية الابداع تفسر ما نسبته (5.8%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، أما النسبة المتبقية (94.5%) فيعود لتداخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وتدعم هذه النتيجة صحة فرضية الوجود ولا تدعم صحة فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى.

ويظهر الجدول (3-3) وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى (1%) لاستراتيجية الابتكار في الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيم معامل بيتا (β) (0.366) ولقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.984) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد

(0.351) بمعنى أن استراتيجية الابتكار تفسر ما نسبته (35.1%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، أما النسبة المتبقية (64.9%) فيعود لتداخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وتدعم هذه النتيجة صحة فرضية الوجود ولا تدعم صحة فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية.

ويظهر جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط (3-3) وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى (1%) لاستراتيجية اخذ المخاطرة في الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيم معامل بيتا (β) (0.271) ولقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.348) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.196) بمعنى أن استراتيجية اخذ المخاطرة يفسر ما نسبته (19.6%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة، أما النسبة المتبقية (80.4%) فيعود لتداخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وتدعم هذه النتيجة صحة فرضية الوجود ولا تدعم صحة فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة.

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط (3-3) وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى (623%) لاستراتيجية المبادأة في الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيم معامل بيتا (β) (0.020) ولقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.495) مما يدل على ضعف معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.005) بمعنى أن استراتيجية المبادأة تفسر ما نسبته (0.5%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، أما النسبة المتبقية (99.5%) فيعود لتداخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. ولا تدعم هذه النتيجة صحة فرضية وجود اثر ذو دلالة احصائية للفرضية الفرعية الرابعة.

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية. يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط (3-3) وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى (1%) للاستراتيجيات الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة ببسي بغداد، إذ بلغت قيم معامل بيتا (β) (0.294) ولقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.001) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.164) بمعنى أن الاستراتيجيات الريادية تفسر ما نسبته (16.4%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، أما النسبة المتبقية (83.6%) فيعود لتداخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وتدعم هذه النتيجة صحة فرضية الوجود ولا تدعم صحة فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثانية.

3-5. التوصيات

بناءً على ما تم التوصل اليه من نتائج يتبين لدينا بعض التوصيات التي تُسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي واجهتها شركة بغداد للمشروبات الغازية في تبنيها للاستراتيجيات الريادية وهي كالاتي:

- 1- دعم وزيادة التركيز على استراتيجية الابتكار كونها ظهرت الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد المؤثرة في الميزة التنافسية المستدامة وهذا دليل على ادراك الإدارات العليا والوسطى لأهمية هذه الاستراتيجية.
- 2- حث الكادر الإداري والفني العامل في الشركة المبحوثة على تقديم افكار واقتراحات غير مسبوقه تساهم في رفع مستوى أداء الشركة وذلك لظهور استراتيجية المبادأة كأقل بُعد تأثيراً من بين الأبعاد على الميزة التنافسية المستدامة.
- 3- التأكيد على الجودة في المنتج كونها كانت البُعد الأكثر مستوى ممارسة من بين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لأنها مفتاح نجاح الشركة المبحوثة.
- 4- السعي وبشكل مستمر في مواكبة واقتناء التكنولوجيا المتقدمة وادخالها في عمليات الإنتاج كونها ظهرت الأقل مستوى ممارسة من بين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
- 5- ضرورة عقد إدارة الشركة بكافة مستوياتها الإدارية والفنية ورش عمل لمناقشة آلية العمل والانتاج لإطلاع العاملين بأهمية المحافظة على الريادة في المنتج من حيث الاستماع للمشاكل التي تواجههم اثناء العمل واستقبال الأفكار البناءة التي يطرحونها ومحاولة ادخالها في تعديل مسار عمل الشركة بشكل عام للحفاظ على استدامة المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركة.

- 6- اجراء بحوث للسوق بشكل مستمر للوقوف على حاجات الزبائن المستقلة وبما يناسب المتغيرات البيئية المحيطة.
- 7- واخيراً التأكيد على التنوع في الانتاج من حيث ادخال منتجات فريدة تتميز بها عن المنافسين مما يؤدي الى استدامة التميز والريادة في السوق العراقية الأمر الذي يجعل الشركة المبحوثة في مقدمة الشركات العراقية تميزاً.

المصادر

- **المصادر العربية**
- 1. اسحق، اثير حسو (2013). "دور ادارة المعرفة في تعزيز فاعلية ادارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية"، مجلة كلية الحداثة الجامعة، بحوث مستقبلية، العدد 41.
- 2. بدران، ابراهيم أ. (2005). "الشباب العربي وتحديات المستقبل _ سلسلة الحوارات العربية 2005/2"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 3. البكري، ثامر ياسر (2012). "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الاردن.
- 4. البكري، ثامر ياسر (2014). "فضايا معاصرة في التسويق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
- 5. التميمي، حسن عبد الله والحضرمي، أحمد محمد (1997) "بعض العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن"، مجلة الإداري، المجلد (19)، العدد (68).
- 6. التميمي، إياد والخشالي، شاكرا (2004). "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية)"، البصائر، مجلة جامعة البترا الخاصة، المجلد (8) ، العدد (2) ، أكتوبر.
- 7. السكارنة، بلال خلف (2008) "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 8. الشمري، أحمد عبد الله أمانة (2011). "الرصد البيئي و الذكاء التنافسي و أثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق، كربلاء.
- 9. الجشعمي، كاظم احمد جواد (2013). " دور مرونة التصنيع وتصميم العملية في أبعاد محتوى استراتيجية العمليات دراسة حالة" اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد _ الجامعة المستنصرية.
- 10. الحدراوي، حامد كريم (2015). "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر-المجلد التاسع-العدد الثالث والثلاثون: 222-242، الكوفة: العراق.
- 11. زيدان، عمرو أ (2005). "ريادة الأعمال : المفهوم والتطور التاريخي (1)". الشركات العائلية العربية. السنة الثانية-العدد 5-يناير.
- 12. الصرن، رعد (2001). "ادارة الابداع والابتكار"، الطبعة الاولى، دار الرضا، دمشق .
- 13. الصميدعي، محمود (2004). "استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
- 14. الطائي، ايمن (2015). "تأثير القدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي : بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد_كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، العراق، بغداد.
- 15. الطائي، بسام منيب والسبعواوي، اسراء وعد الله (2012). "دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/ دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012 : 287-306، نينوى: العراق.
- 16. الطائي، هادي طالب (2016). "شركة بغداد للمشروبات الغازية-قصة نجاح عراقية-ريادة في التحديث وتفوق في الأداء للفترة 2010-2014"، الطبعة الأولى، شركة مطبعة سليم دبوس. بيروت : لبنان.
- 17. طاهر، ناجحة محمد (2006). "الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة : العراق.

18. الطاهر، اسمهان ماجد و الخفاف، مها مهدي (2013). "مقدمة في نظم المعلومات الادارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان : الأردن.
19. الطويل، أكرم أحمد و اسماعيل، رغيد ابراهيم (2008). "العلاقة بين انواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، ورقة عمل: 1-29.
20. عباس ، حسين وليد حسين (2013). "ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات"، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، العراق ، بغداد.
21. كتانة، خيرى مصطفى و أحمد أعاء، أحمد عوني (2012). "عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج – دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل" ، ابحاث اقتصادية وإدارية - العدد الحادي عشر جوان، جامعة محمد خضر بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: 1-32.
22. مبارك، مجدي (2005). "واقع الريادة في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة وصفية تحليلية ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك-إربد.
23. مبارك، مجدي (2009). "الريادة في الأعمال –المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية" ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، اربد: الأردن.
24. المناصرة، إكسمري (2008). "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
25. النجار، فايز جمعة صالح (2008). " نظم المعلومات الادارية " ،دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.
26. النجار، فايز جمعة و العلي، عبد الستار (2008). "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.

• المصادر الأجنبية

1. Abbott, A. and Banerji, K. (2003). "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 9: 42-66.
2. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77-89.
3. Argon-Correa, J.A., 1998. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *The Academy of Management Journal* 41 (5), 556–567.
4. Asli, Kucukaslan (2011). "The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies", *African Journal of Agricultural Research* Vol. 6(1), pp. 514 ,59.
4. Baraskova, Jekaterina (2010). "Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage in Food Industry" Aarhus School of Business-Master thesis : 1-72.
5. Baron, J.N. and Kreps, D. M. (2000) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley.
6. Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh. (2004). "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", *Global Journal of flexible Systems Management*, Vol.5: 11-22.
7. Birgitta Sandberg. (2002). Creating the Market for Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage. www.EBSCO.host.com.cited 15/2/2016.

8. Bostjan, A., 2003, Risk Taking in Interpreneurship Translating the Individual level Risk aversion in to Organization Risk Taking, ***journal of Entexpyising culture***, vol. 1, No. 1.
9. Bouncken, Ricarda & Koch, Michael, (2007). "The role of innovation orientation: strategic antecedents and innovation consequences of innovation orientation", ***International Journal of Technology Intelligence and Planning***, Vol. 3, No.3: 213-232.
10. Caruang. Albert. (2000). The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm.. ***Journal of small Business Management***, Vol.36. Issuc.1
11. Cheraghi, Hossein; Khaligh, Alireza Abdolhosseini & Naderi Abbass, (2012). "Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran", ***Intemational Business Research***, Vol. 5, No. 2: 179 – 191.
12. Chutkaew. Chutchanok.. 2006. " *Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies*", Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree MA Corporate Strategy and Governance.
13. Cooper . Arnold. (2000). Entrepreneurship Technology. www.detination.km.com. Cited 10/2/2016.
14. Coulter, Mary, (2001). *Entrepreneurship in Action*, Prentice- Hall Inc, New Jersey.
15. Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. ***Management Decision***, 51(3), 524-546.
16. Ehmke, Cole, (2011) "*Strategies for competitive advantage*", Western Center for Risk and Management Education, University of Wyoming.
17. Evans, James Robert; Evans, James Robert & Collier, David A, (2007). "*Operations management: an integrated goods and services approach*", Thomson/South-Western, U.S.A.
18. Georgzén, Per & Palmér, Henrik and Nilsson, Göran (2014). "Managing Strategy and Flexibility- A Trade-Off for Swedish Companies", ***Uppsala University Department of Business Studies Master Thesis***
19. Grilo Isabel Thurik, A. Roy (2005). Latent and Actual Entrepreneurship In Europe and The US: Some Recent Developments. ***International Entrepreneurship and Management Journal***, 1, No 4.1-29.
20. Hitt, M.A. & Ireland, R.D and Hoskisson. R. E, (2002). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, (4th ed). Cincinnati: South-Western College

21. Hizer , J . and Render, B .principles of Operations management , 6 rd Ed. , prentice Hill , New Jersey ,2001
22. Hoffman , 2008," *Some Sekjour Development of a CCR .Strategy* " framework , Doctoral thesis , Queen'shiversity Belfast .
23. Jayaram, J., Oke, A., &Prajogo, D. (2014). *The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in Australian manufacturing firms. International Journal of Production Research*, 52(15), 4424-4439.
24. Jeffry A. Timmons & Stephen Spinelli, (1997). *New Venture Creation-Entrepreneurship for the 21st Century*, (8th ed). The McGraw-Hill Irwin.
25. Jelinek, M. and Litters, J (1995). Toward Entrepreneurial Organizations: Meeting Ambiguity with Engagement. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, **Spring**, 19(3): 137-181, P: 140.
26. Johnson, G & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*,(6thed). Prentice Hall, London.
27. Karen Yuan Wang., Antoine Hermens., Kai-Ping Huang and John Chelliah (2015). ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON SMES' INNOVATION, Management Discipline Group, University of Technology, Sydney, Australia, **The International Journal of Organizational Innovation**Vol 7 Num 3 : 65-75.
28. Kathrean . M. Eisentlardt. (2000). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Stand Ford University. U.S.A.
29. Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (Third edition ed.). Upper Saddle River, , New Jersey: Pearson Prentice Hall.
30. Kozan, K.M., Oksay, D., &Ozsoy, O. (2006). Growth Plans of Small Business in Turkey: Individual and Environmental Influences, **Journal of Small Business Management**, 44, (1), 114.
31. Krajewski, Lee j., Ritzman, Larry P &Malhotra, Manoj K (2010). *Operations Management Processes and supply Chains*",Global Edition, Copyright by Pearson Education, Inc.,America ,Upper Saddle River, New Jersey.
32. Kuratko, Donald F.; Hodgetts, Richard M, (2001). *Entrepreneurship A contemporary Approach* (5th ed.).Harcourt College Publishers. USA.

33. Lin , Hsiu-Chuan ; Lee , Yen-Duen& Tai , Chein (2012). "A study on the relationship between human resource management strategies and core competencies", *The International Journal of Organizational Innovation* , vol4,Num 3,PP153-173.
34. Liu, Tsai-Lung, (2003). "Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage", www.hicbusiness.org, *Working Paper*: 1 - 39.
35. Manimala, Mathew, (2006). "Entrepreneurship Globalizing Economy" ,*IIMB Management Review*, 18. 283.
36. Michael, A. (2000). "*Corporate Entrepreneurship and Innovation*", South Western College Publishing, U.S.A.
37. Michael, A. & Ireland, R (2001). "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth. *The Academy of Management Executive*. Feb. 15(1): 49-55.
38. Morris, H. (2000). "Entreprenuereral Intensity : *Sustainable Advantages for Individuals Organizations and Societies*", West Port. CT: Quorum Books , U.S.A.
39. Oviatt, Benjamin M. and McDougall. Patricia P (2005). "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization Entrepreneurship": *Theory and Practice*.Vol. 29, No, (5) p: 538-549.
40. Ries, A., & Trout, J (2001). "*Positioning: The Battle for Your Mind*". McGraw-Hill.
41. Salomo, Sören; Talke, Katrin&Strecker, Nanja, (2008). "Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, No.6: 560–576.
42. Shattock, Michael (2005) European Universities for Entrepreneurship: Their role in the Europe of Knowledge. The Theoretical Context. *Higher Education Management and Policy*, Special issue: entrepreneurship, vol. 17, no. 3, 13–25, oeCd. ShooK, chRistoPheR I.– PRieM, RichaRd I. – Mcgee.
43. Shimizu, K. and Hitt, M. A. (2004). 'Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions'. *Academy of Management Executive*, 18, 44–59.
44. Singh, D., Oberoi, J., and Ahuja, I (2013). "An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations"*Management Decision*, 51, 7, pp. 1442-1461.
45. Smith. K. G. and Gregorio. D (2002). Biscociation, Discovery and the Role of Entrepreneurial Action. www.EBSCO.host.com.cited 4/2/2016.

46. Wickham, Philip A (2001). *Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management*, (2nded). Harlow: Person Education Limited.

47. Wolff ,J, &pett, T.L (2006). "Small-Firm performance Modeleling the Role of produce and process Improvement", *Journal of S mall Business Management*, 44. (2) .268.

48. Yonggui, W. and Hing-po, Lo (2004). "Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework", *Customer Relationship*, Vol.14: 34 – 59.

Sites

<https://ar.wikipedia.org/wiki/> 3/5/2016- 7:30 Pm