

أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق العيزة التنافسية لمنظمات الأعمال

(دراسة ميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب)

طارق أبو شعفة معتوق^(*) سمية معمرا مسلم^(**)

^(*) كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب - ليبيا

^(**) كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة - ليبيا

E-mail address: tariqmatog05@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تساهم به العوامل الاستراتيجية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية للمنظمة قيد الدراسة وكذلك محاولة التعرف على مستوى الميزة التنافسية بالمنظمة قيد الدراسة، و تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل رئيسي وهو: ما أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة قيد الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن هذا المنهج ملائماً لأغراضها، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (173) موظف من المدراء العاملين بالإدارات العامة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام، و تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على العينة المستهدفة، وتم الحصول على (81) مفردة مطابقة لإجابات وتساؤلات الدراسة، واستخدم الباحثان مقياس النزعة المركزية كالتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل التباين الأحادي (F-Test)، لتحديد أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع واختبار طردية العلاقة باستخدام معامل الارتباط، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للعوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث كانت نسبة الأثر لبعدها المنتج (31.2%) ونسبة الأثر لبعدها سرعة الاستجابة (27.6%) وبعدها المرونة نسبة أثر (7.5%) وبعدها الاستمرارية (29.3%) وبعدها التنمية والتطوير نسبة أثر بلغت (47.8%) ما لم يؤثر مؤثر آخر، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أنّ العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.73) وكذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية على الميزة التنافسية بالمنظمة قيد الدراسة حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.533) أي ما نسبته (53.3%) من التغيرات في الميزة التنافسية سببه العوامل الاستراتيجية.

الكلمات الدالة: إبداع الجودة، سرعة الاستجابة، الاستمرارية، المرونة، التنمية والتطوير، الميزة التنافسية.

المقدمة

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة حيث تمارس المؤسسة نشاطها في سياق عالمي مفتوح تميزه تحولات سريعة وعميقة وأن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يتوقف على ما تملكه من الموارد التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها سواء كانت خدمية أو إنتاجية لتحقيق أهداف محددة، فالمنافسة اليوم أشد من ذي قبل على المنظمات حيث يبدأ التنافس بين المؤسسات من الخطوة الأولى وهي الحصول على الموارد الأولية وحتى الوصول إلى المخرجات النهائية والظروف البيئية المتغيرة تتطلب إدارة قادرة على المنافسة واستخدام آليات وتبني استراتيجيات وإيجاد أكبر قدر من المنافسة لتمكين من الحصول على حصة في السوق رغم كل التحديات التي قد تحصل بغرض كسب ثقة العميل والتنافس عليه (المرسى، 2006، ص20).

وفي سياق المنافسة إذا تحدثنا عن الشركات الصناعية الليبية بصفة عامة والشركة الليبية للحديد والصلب بصفة خاصة، فإنها تواجه العديد من التحديات في الأسواق الخارجية (من حيث الكفاءة التصديرية)، وبالتالي وجب على إدارات تلك الشركات التركيز على العوامل الاستراتيجية والتي تعد من الأهداف الاستراتيجية التي تتيح للمنظمة فرصة البقاء والمنافسة والاستمرار والتي من بينها الإبداع والجودة وسرعة الاستجابة والمرونة والاستمرارية والتنمية والتطوير، هذه العوامل من شأنها تساعد المنظمات على النمو والتكيف المستمر وفقاً للظروف البيئية المتغيرة مما يساعد على تحقيق رضا العملاء وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام العملاء، وإنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وعلية أصبح من الممكن تحقيق ميزة تنافسية تستطيع المنظمة من خلالها أن تحافظ على مكانتها في السوق والحصول على حصة سوقية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة واستخدام الأساليب والآليات المتطورة من المعدات الحديثة و بما يؤدي إلى تغيير العمل نحو الأفضل داخل المنظمة وخارجها.

المشكلة البحثية:

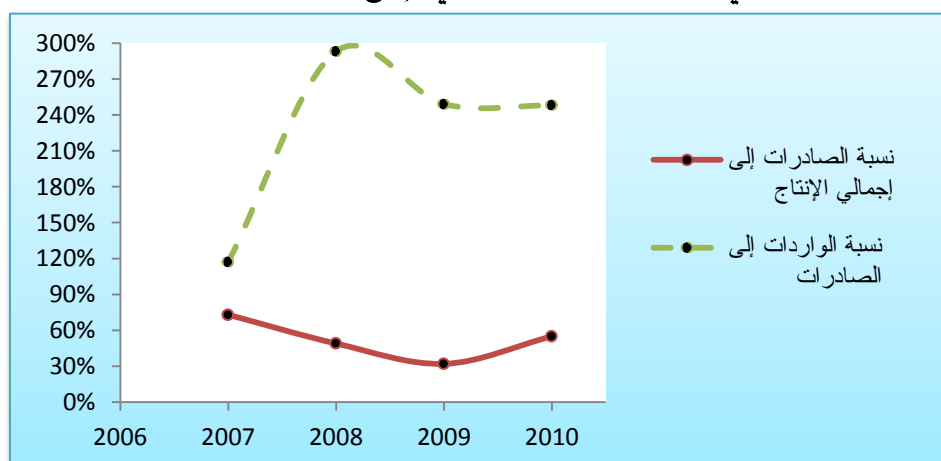
في ضوء التحولات والتطورات القائمة التي تواجهها المنظمات كان لا بد على الإدارة العليا أن تعمل على تطوير استراتيجياتها وتدعيم هذه الاستراتيجيات باستمرار لكي تتمكن المنظمات من الاستمرار والمنافسة سواء على الصعيدين المحلي أو الدولي، وبالتالي فإن هذه الدراسة ركزت على أهمية العوامل الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ما توجب العناية بهذا الموضوع انطلاقاً من أن التنافسية في تقديم المنتجات هي مصدر التفوق وهذا ما يدفع الباحثان في هذه الدراسة لمعرفة وتحليل أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لصادرات الشركة قيد الدراسة، ويعتبر ارتفاع معدلات التصدير دليلاً قوياً على القدرة التنافسية لمنتجات الشركة قيد الدراسة فارتفاع مستوى الصناعة واستخدامها لتكنولوجيا حديثة يعتبر مؤشراً على القدرة التنافسية للشركة في الأسواق الخارجية (التصدير) والجدول التالي يوضح نسبة صادرات الشركة إلى إجمالي ما تنتجه وكذلك نسبة الواردات إلى صادراتها خلال فترة سنوات الدراسة (2007 - 2010).

جدول (1) نسبة الصادرات إلى إجمالي الإنتاج ونسبة الواردات إلى الصادرات خلال (2010 – 2007).

السنة	الإنتاج الكلي للصلب الخام بآلاف الطن	الصادرات بآلاف الطن	الواردات بآلاف الطن	نسبة الصادرات إلى إجمالي الإنتاج	نسبة الواردات إلى الصادرات
2007	1.889.832	1.395.005	1.645.317	%73	%117
2008	1.684.291	831.948	2.442.862	%49	%293
2009	1.548.561	504.506	1.259.916	%32	%249
2010	1.657.943	925.070	2.301.590	%55	%248
المتوسط خلال الفترة				%52.25	%226.75

- المصدر: سجلات الشركة الليبية للحديد والصلب سنوات مختلفة.

شكل (1) التمثيل البياني لنسبة الصادرات إلى إجمالي الإنتاج وكذلك نسبة الواردات إلى الصادرات



من خلال الجدول (1) والشكل (1) يتضح:

أن نسبة الصادرات إلى إجمالي حجم الإنتاج وهي مؤشر يقيس قدرة الشركة على التصدير في الأسواق الخارجية وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على قدرة الشركة على التصدير ونلاحظ من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق أن حجم الصادرات إلى إجمالي حجم الإنتاج في سنة (2007) وصل نسبة (73%) من حجم الإنتاج السنوي وتراجع في سنة (2008) لتصل نسبة (49%) وتتحدر للتراجع سنة (2009) لتصل نسبة (32%) ثم تزداد في الارتفاع سنة (2010) لتصل نسبة (55%) وهي نسب متذبذبة من سنة إلى أخرى وتميل إلى الانخفاض وبلغ متوسط صادرات الشركة خلال الفترة (2010 - 2007) نسبة (52.25%) وهذا يعطي انطباع بأن التوجه التصديري للشركة الليبية للحديد والصلب خلال فترة الدراسة في مستوى المتوسط.

وحيث أن الواردات تحدد مدى اعتماد الشركة على استيراد المواد الخام من الخارج فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على أن الواردات تمتص جزءاً كبيراً من حصيلة الصادرات، وتبين هذه النسبة أثر

التغير في حصة الصادرات على الواردات، وهذا يعني أن الواردات تعتمد اعتماداً مباشراً على حصة الصادرات

ومن خلال البيانات الواردة بالجدول السابق نلاحظ أن واردات الشركة قيد الدراسة تمتص ما نسبته (117%) من حصة الصادرات في عام (2007) ثم تزداد هذه النسبة بشكل ملحوظ في سنة (2008) لتصل بنسبة (293%) وترجع إلى الانخفاض بشكل طفيف لتصل إلى (249%) خلال السنة (2009) وكذلك ما نسبته (248) خلال السنة (2010)، وهذه النسب تعد نسب مرتفعة وهذا يقود إلى الاعتقاد بأن الشركة تواجه مشكلة في كيفية الموازنة بين صادراتها و وارداتها، وأن جانب الواردات خلال فترة الدراسة امتص جزء كبير من الصادرات مما أثر على الكفاءة التصديرية للشركة.

ولمعرفة مدى حدة المنافسة التي تواجهها الشركة الليبية للحديد والصلب في الأسواق الخارجية يمكن توضيحها بالجدول التالي:

جدول (2) مؤشر الميزة التنافسية لصادرات الحديد والصلب الليبي بمنتجات بعض الدول المنافسة (2010 - 2007)

الدولة	2007	2008	2009	2010	المتوسط
أوكرانيا	4.137	4.404	7.569	7.919	6.007
الصين	3.577	5.100	1.937	2.601	3.304
تركيا	2.157	5.100	1.937	2.343	2.587
روسيا الاتحادية	1.402	1.583	1.427	1.199	1.403
اليابان	1.157	1.482	1.409	1.410	1.365
بلجيكا	1.429	1.545	1.043	1.095	1.275
إيطاليا	1.235	1.411	1.022	1.119	1.197
اسبانيا	1.179	1.334	0.942	1.066	1.105
فرنسا	0.962	1.013	0.799	0.814	0.897
ألمانيا	0.746	0.820	0.652	0.644	0.715
هولندا	0.625	0.660	0.499	0.567	0.588
المملكة المتحدة	0.649	0.692	0.526	0.874	0.586
ليبيا	0.111	0.196	0.114	0.195	0.154

المصدر: <http://www.comtrade.un.org>

يتضح أنّ اتجاه قيمة مؤشر الميزة التنافسية وفقاً لمؤشر Bela Balassa لمنتج الشركة الليبية للحديد والصلب يميل إلى الانخفاض (حيث بلغ أقل من الواحد الصحيح خلال الفترة (2007 – 2010) مما يشير إلى فقد صادرات الشركة لميزتها التنافسية وفقاً لهذا المؤشر الأمر الذي يؤكد وجود تحديات أو ربما بعض المشكلات التي تعاني منها الشركة في كيفية تصدير منتجاتها في الأسواق الخارجية مما أدى إلى انخفاض ميزتها التنافسية في هذه الأسواق وبصورة أكثر تحديداً يمكن إبراز مشكلة الدراسة في شكل التساؤل التالي:

- ما أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الليبية للحديد والصلب - مصراته؟

مبررات اختيار الشركة كمجتمع للدراسة:

- تعتبر الشركة الليبية للحديد والصلب أكبر شركة صناعية في ليبيا وهي تمثل ركيزة مهمة في الاقتصاد المحلي لذلك توجب العناية و الاهتمام باختيارها كمجتمع للدراسة.
- أن الشركة تصدر جزء من منتجاتها في الأسواق العالمية لذلك ركزت الدراسة وبشكل أساسي على معرفة القدرة التنافسية للشركة من خلال معرفة مؤشر الميزة التنافسية لمنتجاتها مقارنةً بالمنتجات المنافسة.

فرضية الدراسة:

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين العوامل الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة قيد الدراسة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين إبداع الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين سرعة الاستجابة وتحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المرونة وتحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التنمية والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية.

هدف الدراسة:

- التعرف على الدور الذي يمكن أن تساهم به العوامل الاستراتيجية في بناء الاستراتيجية التنافسية للمنظمة قيد الدراسة.

- محاولة التعرف على مؤشر الميزة التنافسية للمنتج الليبي المتمثل في الحديد والصلب مقارنةً بالمنتجات المنافسة في الأسواق الخارجية.
- تحليل أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة قيد الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تعتبر صناعة الحديد والصلب من الصناعات الاستراتيجية الهامة والمؤثرة في العديد من الصناعات الأخرى وكذلك لما لهذا القطاع دور هام وحيوي في تنمية الاقتصاد الوطني.
- المكانة التي تحتلها الميزة التنافسية باعتبارها تلعب دوراً مهماً في استمرارية المنظمات وكذلك تميزها.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: (العوامل الاستراتيجية بأبعادها - إبداع الجودة - الاستمرارية - المرونة - سرعة الاستجابة - التنمية والتطوير).

المتغير التابع: (الميزة التنافسية بأبعادها - التميز في الجودة - التكنولوجيا الحديثة - الحصة السوقية).

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسباً لأغراض هذه الدراسة من حيث دراسة أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وذلك من خلال تتبع أدبيات الموضوع في الكتب والمراجع والوثائق المتوفرة والدراسات السابقة في نفس الموضوع لتغطية الجانب النظري للدراسة، و تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات و إجراء البحث والتحليل والمعالجة وذلك لإثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات بأسرع وقت وأكثر دقة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في المدراء العاملين في الإدارات العامة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بالشركة قيد الدراسة والبالغ عددهم (173) موظف، وتم تحديد عينة عشوائية بسيطة باستخدام مقياس ذي مورجان قوامها (118) مفردة .

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: (أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية).

الحدود المكانية: (الشركة الليبية للحديد والصلب - مصراته).

الحدود الزمنية: (أجريت الدراسة خلال الفترة (يونيو - يوليو - أغسطس 2017م).

الدراسات السابقة:

تناول الباحثان عدة دراسات سابقة تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع (الميزة التنافسية)، بينما اختلفت الدراسة الحالية عن مثيلاتها من الدراسات السابقة من حيث المتغير المستقل وفيما عرضاً لدراسات سابقة مبيناً الهدف منها وأهم النتائج التي توصلت إليها.

■ **دراسة عبده، (2015)،** بعنوان: (الاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التسويقية في الشركة قيد الدراسة وكذلك تحديد العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية.

وقد تبين من واقع الدراسة أن الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الاستراتيجيات التسويقية تختلف في الدول النامية والتي تركز بشكل أكثر تحديداً على الحصة السوقية والتكلفة، بعكس الدول المتقدمة والتي تركز على الحصة السوقية والتكلفة والصورة الذهنية.

■ **بنزهة، (2013)،** بعنوان: (أثر البناء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الخدمات الصحية وكذلك وأيضاً التعرف على نوعية وصيغة الخيارات الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية في قطاع الخدمات الصحية وكذلك التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الخدمات الصحية محل الدراسة.

حيث أن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين البدائل الاستراتيجية والميزة التنافسية إلا أن اغلب إجابات المدراء ورؤساء الأقسام أشارت إلى عدم التأكيد من أثر البدائل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. وكذلك وجود علاقة بين القرار الاستراتيجي وبين الميزة التنافسية ورغم هذا فإن مفردات عينة الدراسة أشارت إلى ضعف أثر القرارات الاستراتيجية المترتبة على تحقيق الميزة التنافسية وأيضاً أشارت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة بين البناء الاستراتيجي والميزة التنافسية إلا أنه النتائج التي أشارت إليها إجابات مفردات العينة من المدراء ورؤساء الأقسام الصحية والإدارية.

■ **عبد المولى، (2006)**، بعنوان: (التوجه الاستراتيجي للشركة العامة للإلكترونيات لمواجهة التهديد التنافسي).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي للشركة العامة للإلكترونيات في مواجهة التهديد التنافسي للبيئة التنافسية ومدى قدرة القيادات الإدارية في الشركة لمواجهة التهديد التنافسي وأيضاً الكشف على بعض جوانب القصور في عملية التوجه الاستراتيجي للارتقاء بأداء الشركة بوجه عام.

ومن أهم نتائجها أن الإدارة العليا هي المخولة بوضع الخطط الاستراتيجية وهو ما ينطبق على وظيفة الإدارة العليا وأن الظروف الحالية والمستقبلية تتطلب ممارسة أكثر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من أجل الحصول على ميزة تنافسية أفضل وأيضاً لاحظت الدراسة وجود بعض القصور في الشركة بالنسبة لتحليل السوق المستهدف والقدرة على المنافسة واختيار البديل الأفضل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة والدعاية والإعلان والترويج للمنتجات التي تنتج والتي سوف يتم إنتاجها.

■ **الروسان، (1999)**، بعنوان: (أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل وهما الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية، وحاول بيان أثر الأول في الثاني في الواقع الميداني لشركات الأدوية وأيضاً محاولة معالجة مشكلة ضعف إدراك العلاقة بين حلقات المسار الاستراتيجي والميزة التنافسية.

حيث دلت نتائج الدراسة على أن تمتع الشركات الدوائية بمزايا تنافسية سعرية يعود إلى القدرة على التحكم بكلف الأنشطة الأخرى غير الإنتاج وإلى كلف العمل المباشر في الإنتاج ولا تتمتع تلك الشركات بمزايا كلف المواد التي يعزز ميزاتها التنافسية السعرية وكذلك أن الشركات الدوائية تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية غير السعرية من خلال النوعية والتسليم والمرونة والابتكار

الإطار النظري للدراسة:

العوامل الاستراتيجية:

تمهيد:

تعتبر العوامل الاستراتيجية من العناصر المهمة في منظمات الأعمال خاصة في ظل التحولات السريعة والمنافسة القوية في عالم مفتوح تواجه فيه المنظمات جميع ظروف المنافسة الحادة، وبالتالي فإن العوامل الاستراتيجية تعتبر من المرتكزات المهمة التي ينبغي على المنظمات تبنيها لتستشرق بها المستقبل خاصة في بيئة تتسم بالتغيرات والتحولات السريعة والمفاجئة حتى تتمكن هذه المنظمات من التحول إلى الأفضل في ظل الظروف والمتغيرات التي تحيط ببيئة المنظمة، وفيما يلي عرضاً لأهم العوامل الاستراتيجية في منظمات الأعمال.

• الإبداع:

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعاً مهماً في التفكير الاستراتيجي للمنظمة باعتباره يتيح تأمين جودة عالية للميزة التنافسية وكذلك قدرات الاحتفاظ بها أكبر فترة ممكنة وكثيراً ما تستعمل كلمة الإبداع للدلالة على شيء جديد بارع مدهش وحتى فريد من نوعه وهناك عدة تعريفات للإبداع التكنولوجي نورد منها ما يلي (رفراي، 2014: 76):

حيث يعرف على: أنه عنصر محرك لقدوم منظمة جديدة كما أنه تدرج يشمل التكنولوجيا في حد ذاتها والاقتصاد، بحيث يُدخل متغيرات مثل المردورية، والتنافسية، والاستثمار... الخ، كما أنه يمثل تدرج اجتماعي يُدخل ممثلين وفوائد تتقارب أو تتباعد وهو أيضاً تدرج مؤسساتي يتم في برامج أو داخل تنظيمات عمومية أو خاصة.

وكذلك يمكن تعريفه: بأنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة، ويعرفه آخرون بأنه "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر نتيجة لقرارات داخل المنظمة (العميان، 2013: 389).

• الجودة:

تعد الجودة من أهم الأهداف التي تسعى الشركات لتحقيقها ذلك لضمان رضا عملائها وزيادة الربحية وتعزيز مركزها التنافسي وضمان البقاء والاستمرار في الأسواق المحلية والدولية، وأيضاً تساهم الجودة في منح الفرصة للشركة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها، كما يعد الاهتمام بإدارة جودة المنتجات على مستوى المنظمة سبباً رئيسياً للتأهيل التنافسي وإذا نجحت المنظمة في تصميم وإدارة برنامج الجودة فإن هذا سيشكل قاعدة قوية ويؤهلها للتوافق مع متطلبات المنافسة (الوليد، 2009: 26).

والجودة بمعناها العام إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم الخدمة بمستوي عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا لديهم ويتم ذلك من خلال خطط موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وعرفها (سيكيموتو): بأنها المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبى حاجات الزبائن وتحترمها، وكذلك عرفها (mitra, 1993) أن الجودة تعبر عن "قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على موائمة الاستعمال بالصورة التي يطلبها ويرغب فيها المستفيد، ومما سبق فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي (مجيد والزيادات، 2007: 16):

- معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه.

- تقديم أفضل ما يمكن لدي المنظمة لعملائها، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.

- الاهتمام بكل شيء وبالتفصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى بالسلعة أو الخدمة إلى الوجهة الأمثل.

• سرعة الاستجابة:

من الطبيعي أن يتمتع الزبون بميزة تجعل الحصول على المنتج بسرعة كبيرة حالما يتم طلبه، لأن التأخير في التوريد أو إيصال المنتج إلى مستهلكه قد يؤدي إلى التأخير وخلق الاختناقات وكذلك زيادة الكلف بالإضافة إلى ظهور مشاكل عديدة للمستهلك. أما التوريد المبكر فيؤدي إلى خلق مشاكل عديدة تتعلق بالمخزون كالتلف أو الأضرار التي قد يصيب المفردات المخزونة مما يؤدي إلى زيادة الحاجة للمزيد من الأموال للاحتفاظ بالمخزون لأن طول المدة الزمنية للتوريد يجعل المستهلكين (أو الزبائن) للالتزام بإصدار أوامر الشراء حتى قبل أن تكون المواد جاهزة للتوريد (العلي، 2006: 43).

• التنمية والتطوير:

لقد تصدى العديد من الباحثين والدارسين لمفهوم التنمية الإدارية محاولين الوصول إلى صيغ مرضية لهذا المفهوم ويمكن تعريف التنمية الإدارية بأنها: عملية حركية مستمرة متطورة ومتجددة وشاملة ومتكاملة تقوم على أركان خمسة هي (اللوزي، 2002: 41 - 42):

- فهم العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليها.
- تنمية المراد البشرية بمعنى إيجاد العنصر البشري الذي يترجم أهداف المنظمة إلى أفعال.
- دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة والعمل على تبسيطها وكسر حلقات الروتين المعقدة.
- تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة الإدارة.
- دراسة وتحديث الأنظمة التي تحكم العمل بحيث تناسب البيئة التي تعمل فيها وتواكب متطلبات العصر.

ويعد نشاط التطوير داخل المنظمة المغدي الرئيسي للابتكارات خاصة المنظمات الكبيرة التي تتوفر لها إمكانيات مادية وبشرية معتبرة، حيث كلما كبر حجم المنظمة كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير، ويمكن قياس هذا النشاط من خلال الإنفاق عليه لأن يعد استثماراً بالغ الأهمية خاصة للمنظمات الكبيرة لذلك عادة ما تلجأ المنظمات إلى قياس نتائجها بالاستناد إلى مدخلات ومخرجات هذا النشاط ويتم التعبير عليه بصورة كمية ويمكن تعريف نشاط البحث والتطوير بأنه: الاستعمال المنظم للمعرفة الموجهة نحو إنتاج المواد، الوسائل، المنظومات، الطرق، وخاصة إدخال الجديد منها عن طريق نتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي أي يعالج تطبيقات لبحث ذي نتائج معروفة ونجح بالتجريب (كمال، 2009: 5).

ويمكن تعريفه أيضاً: هو مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (عبوي، 2006: 176).

ويعرفه (Trott, 2005: 243) بأنه: الاستخدام المنظم والهادف للمعرفة العلمية لتطوير معرفة جديدة وتطبيق المعرفة العلمية الجديدة للربط بين مختلف العلوم.

• الاستمرارية:

لقد ذهب العديد من الباحثين والكتاب في بيان مفهوم التحسين المستمر:

فقد عرفه (الجبوري، 2008: 256) بأنه: مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصل.

وعرفه (Mclancy, 200: 144) فعرف التحسين المستمر بأنه: طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة مقدماً.

أهمية التحسين المستمر:

- يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالتقاط التالية (الجبوري، 2008: 266):
- التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية لذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح الشركة واستمرارها في الأسواق.
- التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين لأرجاء الشركة كافة.
- يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا What وكيف How وليس على منهجية من Who.
- التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ البدء.
- التحسين المستمر يجب الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.

• المرونة:

المرونة تستخدم في تلبية حاجات المستهلك المختلفة لأن التسويق يهدف دائماً إلى إشباع كافة الطلبات التي يتقدم بها المستهلكون. والسبب في ذلك يعود إلى أن المبيعات تعتبر جزءاً من وظائف التسويق، وتزداد المبيعات بسهولة كلما طرحت الشركة الصناعة تشكيلة واسعة من المنتجات إلى السوق، ويستطيع التسويق أيضاً من أن يتفادى التأخير غير الضروري في تقديم الخدمة أو السلعة، ومن المداخل المستخدمة في ذلك هو الاحتفاظ بمخزون مناسب من المنتجات المختلفة في المخازن إلا أن ذلك يؤدي إلى زيادة في الكلف.

وأيضاً تستخدم المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق، لأن المرونة في العمليات الإنتاجية تسمح أيضاً على ملائمة الطاقات والتسهيلات الأخرى في المؤسسة الصناعية للتغيرات الطارئة في السوق، المفهوم العام للمرونة هو الحل الأيسر أو اللين واليسر أو القابلية للتغير إلى الأحسن والأفضل ومنهم من يرى المرونة في تقبل الآخرين وأفكارهم .

وتعرف المرونة بأنه: قدرة العمليات على التغير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأخير ممكنين. (العلي، 2006 : 44).

ويمكن تعريف المرونة بأنها: قابلية المنظمة في تحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة والاستجابة السريعة لهذه التغيرات (Shimizu & HittL2004 : 45).

الميزة التنافسية:

تمهيد:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء منظمة الأعمال ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين. نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب. وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة وهكذا فالميزة التنافسية تعبر مفتاح لنجاح منظمات الأعمال.

مفهوم الميزة التنافسية:

يتبع مفهوم الميزة التنافسية في كلاً من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي امثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ولقد أدى تحرير التجارة العالمية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمراً حتمياً أمام مراكز الإنتاج والمنظمات وتعتبر التنافسية التحدي الرئيسي للمنظمات المعاصرة.

وعرفت الميزة التنافسية بأنها: القدرات الذاتية التي تمتلكها المنظمة مثل (المهاراتى- التكنولوجيا - الموارد - المزايا)، التي تستطيع توظيفها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل أو المستهلك ويحقق تميزاً واختلافاً عن بقية المنافسين وتسمح باستمرار تحقيق النجاح في ظل التنافسية على المستويين المحلي والعالمي (الطيرة، 2011 : 6).

ويعرفها (Bamey) بأنها: تطبيق المنظمة لاستراتيجية خلق القيمة لا يطبقها المنافسون الحاليون أو المرتقبون في نفس الوقت. وكما تعرف: بأنها صناعة وخلق وإيجاد أوضاع مختلفة يملكها مشروع معين ويتفوق فيه (الخضيرى، 2004 : 85).

ويرى (Porter) أنها: مكانة متميزة تحققها المنظمة مقارنة بمنافسيها ويصعب تقليدها ومجاراتها من جانب منافسيها، على أن تحقق هذه المكانة من خلال تقديم قيمة، ويتفق (Slater) مع (Porter) في

تعريفه ويضيف إليه القيمة المضافة لا يستطيع المنافسون خلقها، كما يتفق (Thompson) في تعريف (Porter) ويضيف إليه: أنّ المنافع المتحققة للعميل يجب أن تكون أكبر من تكلفة الحصول عليها (إدريس والمرسي، 2005: 122).

مصادر الميزة التنافسية:

إن مصادر الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال، فإنها بالتأكيد متنوعة ومتعددة وكثيرة نظرا لاعتمادها على موارد المنظمة بمفهومها العام الواسع، وما تتجه البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها وهي (الركابي، 2004: 114):

- المصادر الداخلية المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها. كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.

- المصادر الخارجية وهي كثيرة متعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتعتبرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

- يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتبويب والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

أبعاد الميزة التنافسية:

التكلفة: تركز أي منظمة على بعد لتكلفة من أن أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أذني من الشركات المنافسة لها، كما يرى بأن الشركات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين.

الجودة: وتمثل مجموعة وخصائص المنتج النهائي والمحددة في مرحلة التصميم الوظيفية ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء.

الإبداع والابتكار: والمقصود بها طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة لحاجة السوق وبالتالي يمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين.

المرونة: وتعني قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلائم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة.

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 (الوليد، 2009: 61).

كيفية تحقيق المزايا التنافسية:

إن كون الميزة التنافسية تجسد إمكانية المنظمة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسين عملها أو عمل أشياء مماثلة بطرق مختلفة متفردة أفضل وأحسن منهم، فهذا يعني أن الميزات التنافسية في منظمات الأعمال تتحقق من خلال إقناع الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات المنظمة تركز إلى مميزات تتفرد فيها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التضرده أو تقليد هذه الميزات. إن المنافسة تصبح شديدة جدا ومؤثرة على منظمة الأعمال إذا ما حققت معها عناصر ومميزات تنافسية مماثلة لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد لنفسها موقعا متفردا ومختلفا عن المنافسين الآخريين ويستشعر هذا الموقف العملاء بشكل خاص (الزغبى، 2005: 141-142).

مؤشرات قياس الميزة التنافسية لصادرات الصناعة في الأسواق الخارجية:

يتم قياس الميزة التنافسية لصادرات الصناعة في الأسواق الدولية بالأساليب الإحصائية باستخدام العديد من المؤشرات ونذكر أهمها (أبو الفضل، 2004: 218):

• مؤشر Balassa:

ويعتمد هذا المؤشر على بيانات الصادرات الوطنية المراد قياس الميزة التنافسية لها بالأسواق الدولية وإجمالي صادرات الدولة التي تمتلك هذه الصناعة، وكذلك إجمالي صادرات هذه الصناعة على مستوى العالم وإجمالي صادرات العالم من جميع الصناعات ويستخدم مؤشر Balasaa الصيغة التالية:

$$\text{Revealed comparative advantage RCA} = (X_{ij}/X_{it})/(X_{wj}/X_{wt})$$

X_{ij} : وهي تمثل صادرات الدولة i من المنتج j .

X_{it} : وهي تمثل إجمالي الصادرات في الدولة.

X_{wj} : وهي تمثل صادرات العالم W من المنتج j .

X_{wt} : وهي تمثل إجمالي صادرات العالم.

فإذا كان RCA أقل من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن تلك السلعة (j) لا تتمتع بميزة تنافسية، وأما إذا زادت القيمة عن الواحد الصحيح دل ذلك على توافر الميزة التنافسية للدولة في تصدير السلعة (j)، ويقاس المؤشر الميزة التنافسية وليس الميزة النسبية حيث يعتمد على البيانات الفعلية للصادرات كمحصلة نهائية لكافة العوامل السعرية وغير السعرية المؤثرة.

الإطار العملي للدراسة:

نبذة عن الشركة الليبية للحديد والصلب:

تم إنشاء الشركة الليبية للحديد والصلب سنة (1991)، وحددت اختصاصات هذه الشركة في الآتي (الشركة الليبية للحديد والصلب، 2014 : 46):

- تشغيل وإدارة ومصانع ومرافق مجمع الحديد والصلب .
- تسويق منتجات المجمع في الداخل والخارج.
- إجراء الدراسات والأبحاث اللازمة لتطوير ورفع الطاقة الإنتاجية للمجمع وإعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.
- إعداد وتأهيل القوى العاملة اللازمة لتشغيل المجمع وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة .
- إقامة وتوفير المرافق والخدمات اللازمة لمجمع الحديد والصلب.

ومع انتهاء اختبارات القبول المبدئي وبدء التشغيل التجاري لمصانعها تم إشهار الشركة الليبية للحديد والصلب بتاريخ 1991/08/28م. كشركة مملوكة بالكامل للمجتمع ومقرها الرئيسي مدينة مصراتة برأس مال قدره (1.000.000.000) دينار ليبي، ثم رفع بسبب ما قامت به الشركة من توسعات ليصل في 2010/12/31م إلى: (1.300.000.000) دينار ليبي.

شهادات حصلت عليها الشركة: (الشركة الليبية للحديد والصلب، 2014 : 188 - 189)

- جائزة أوروبا الدولية الثانية عشر للجودة لعام 1998م.
- جائزة النجمة الذهبية الدولية الرابعة والعشرون للجودة عام 1999 من قبل جمعية النجمة الذهبية الدولية.
- الجائزة الدولية للامتياز التجاري من قبل مركادو مونديال للعام 2001م.
- الجائزة الدولية للألفية الذهبية للجودة للعام 2002م.
- شهادة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفق المواصفات الدولية للأيزو (2000/9001) سنة 2002م.
- جائزة التقنية البلاتينية للجودة والأفضل علامة تجارية للعام 2002م.
- الجائزة الملكية للتفوق والامتياز للعام 2003م.
- جائزة أفريقيا للجودة والإتقان للعام 2003م. وغيرها من الجوائز العالمية.

■ أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعده على اختبار فرضيات البحث المتعلقة بموضوع الدراسة حيث قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان وتضم استمارة الاستبيان محورين رئيسيين: الأول هو المتغير المستقل (العوامل الاستراتيجية) والثاني هو المتغير التابع (الميزة التنافسية) وتكون المقياس من (46) عبارة، وقد استخدم الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات المتعلقة بمقياس ليكرت الخماسي، حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة غير موافق بشدة ودرجتان للإجابة غير موافق وثلاث درجات للإجابة محايد وأربع درجات للإجابة موافق وخمس درجات للإجابة موافق بشدة.

جدول (3) ترميز بدائل الإجابة

الاتجاه الإجابة	المتوسط
غير موافق بشدة	1.79 - 1.0
غير موافق	2.59 - 1.8
محايد	3.39 - 2.6
موافق	4.19 - 3.40
موافق بشدة	5.0 - 4.20

وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5، وقد استخدم الباحث درجة الثقة (95%) في الاختبارات بما يعني إن احتمال الخطأ يساوي (5%).

■ صدق فقرات الاستبانة:

وتم ذلك من خلال الآتي:

صدق المحكمين: أن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: وقد بينت النتائج في الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت.

جدول (4) معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	إبداع المنتج	7	0.794	0.000
2	سرعة الاستجابة	7	0.802	0.000
3	المرونة	8	0.646	0.000
4	الاستمرارية	7	0.830	0.000
5	التنمية والتطوير	8	0.786	0.000
6	الميزة التنافسية	9	0.789	0.000

■ الثبات:

هو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ:

- معامل (ألفا) للاتساق الداخلي:

ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات البحث البالغ عددها (81) استمارة، وقد تم استخراج قيم الثبات (معامل ألفا) من البرنامج الإحصائي، وقد كانت قيمة معامل الثبات لمحور العوامل الاستراتيجية (0.83) ومحور الميزة التنافسية (0.878) وإجمالي الاستبيان (0.904)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

الجدول (5) معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	العوامل الاستراتيجية	37	0.830
2	الميزة التنافسية	9	0.878
	إجمالي الاستبانة	46	0.904

■ الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة وفق إجابات المبحوثين:

لتحديد اتجاه الإجابات تم تحديد طول الفترة بـ 0.8 وحدة، وهذا الطول ناتج عن قسمة 4 على 5 وفقاً للآتي: (1 - 1.79) يكون اتجاه الإجابة غير موافق بشدة، (1.8 - 2.6) يكون اتجاه الإجابة موافق، (2.6 - 3.39) يكون اتجاه الإجابة محايد، (3.4 - 4.19) يكون اتجاه الإجابة موافق، (4.2 - 5) يكون اتجاه الإجابة موافق بشدة.

ولتحديد مدى الاتفاق على إجمالي كل محور من محاور الدراسة، تم استخدام اختبار (One Sample T-Test)، فيكون المحور مرتفع (أفراد العينة متفقين على فقرات المجال) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3)، ويكون المحور منخفض (أفراد العينة غير متفقين على فقرات المجال) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري (3) أو إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة.

المحور الأول: العوامل الاستراتيجية

• إبداع المنتج:

جدول (6) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور إبداع المنتج

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تتبنى الشركة سياسات لإبداع المنتج من أجل تطوير منتجاتها وخدماتها.	ك	0	8	14	47	12	3.78	موا فق	0.822
		%	0	9.9	17.3	58	14.8			
2	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها وذلك باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.	ك	1	9	13	49	9	3.69	موا فق	0.861
		%	1.2	11.1	16	60.5	11.1			
3	تتعاون الشركة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.	ك	2	9	18	41	11	3.62	موا فق	0.943
		%	2.5	11.1	22.2	50.6	13.6			
4	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق.	ك	1	9	21	42	8	3.58	موا فق	0.864
		%	1.2	11.1	25.9	51.9	9.9			

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
5	يتم تطوير منتجات الشركة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة.	ك	3	9	18	46	5	3.51	موافق	0.910
		%	3.7	11.1	22.2	56.8	6.2			
6	تخصص الشركة مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.	ك	4	9	17	46	5	3.48	موافق	0.950
		%	4.9	11.1	21	56.8	6.2			
7	يتم التنسيق والتعاون بين أقسام الإنتاج والتطوير والبحث لتطوير منتجات الشركة.	ك	0	6	19	53	3	3.65	موافق	0.674
		%	0	7.4	23.5	65.4	3.7			

أظهرت النتائج في الجدول (5.3) اتفاق أفراد العينة على جميع فقرات محور إبداع المنتج، ولتحديد مستوى إبداع المنتج، فإن النتائج في الجدول (6.3) أظهرت أن متوسط الاستجابة (3.62) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.62) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى إبداع المنتج كان مرتفعاً.

جدول (7) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور إبداع المنتج

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	المستوى
إبداع المنتج	3.62	0.62	0.608	9.104	0.000	معنوية	مرتفع

• سرعة الاستجابة:

جدول (8) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور سرعة الاستجابة

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تعطي الشركة العلم للعملاء بموعد تقديم وانتهاء الخدمة بدقة.	ك	4	10	33	31	3	3.23	محايد	0.898
		%	4.9	12.3	40.7	38.3	3.7			
2	تستجيب الشركة لاحتياجات عملائها من خلال تحديد وإشباع حاجات عملائها بدقة.	ك	2	13	26	36	4	3.33	محايد	0.894
		%	2.5	16	32.1	44.4	4.9			

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
3	تعمل الشركة على تطوير آليات سريعة للتغذية العكسية للمعلومات.	ك	0	8	38	34	1	3.35	محايد	0.674
		%	0	9.9	46.9	42	1.2			
4	تقدم الشركة منتجاتها بسرعة للعملاء.	ك	6	11	24	35	5	3.27	محايد	1.025
		%	7.4	13.6	29.6	43.2	6.2			
5	لدى العاملون بالشركة استعداد تام للتعاون مع العملاء ومساعدتهم بكل رحابة صدر.	ك	2	7	12	47	13	3.77	موافق	0.912
		%	2.5	8.6	14.8	58	16			
6	تعمل الشركة على تطوير استراتيجيات لمواجهة التغيرات الحادة.	ك	0	2	22	47	10	3.80	موافق	0.679
		%	0	2.5	27.2	58.0	12.3			
7	تقوم إدارة الشركة بالاستجابة الفورية لمعالجة شكاوي العملاء.	ك	4	13	16	42	6	3.41	موافق	1.010
		%	4.9	16	19.8	51.9	7.4			

أظهرت النتائج في الجدول (7.3) اتفاق أفراد العينة على (3) فقرات من فقرات محور سرعة الاستجابة واتفاقهم المحدود على باقي فقرات هذا المحور، ولتحديد مستوى سرعة الاستجابة، فإن النتائج في الجدول (8.3) أظهرت أن متوسط الاستجابة (3.45) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.45) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى سرعة الاستجابة كان مرتفعاً .

جدول (9) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور سرعة الاستجابة

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	المستوى
سرعة الاستجابة	3.45	0.45	0.595	6.827	0.000	معنوية	مرتفع

• المرونة:

جدول (10) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور المرونة

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تستجيب الشركة لطلبات زيائتها المتباينة كما ونوعاً.	ك	1	5	14	55	6	3.74	موافق	0.738
		%	1.2	6.2	17.3	67.9	7.4			
2	تستجيب الشركة للتغيرات السريعة في تصميم المنتجات.	ك	3	8	29	41	0	3.33	محايد	0.806
		%	3.7	9.9	35.8	50.6	0			
3	تعمل الشركة على تطوير استراتيجيات استجابة للتغيرات الخارجية والبدائل الاستراتيجية.	ك	0	14	18	46	3	3.47	موافق	0.823
		%	0	17.3	22.2	56.8	3.7			
4	تسعى الشركة إلى التوسع في منتجاتها لمقابلة احتياجات العملاء المتعددة.	ك	1	6	21	44	9	3.67	موافق	0.822
		%	1.2	7.4	25.9	54.3	11.1			
5	تعمل الشركة على تبني استراتيجيات تمكنها من التكيف تبعاً للتغيرات الطارئة في السوق.	ك	2	8	22	42	7	3.54	موافق	0.881
		%	2.5	9.9	27.2	51.9	8.6			
6	تعمل الشركة على تقبل آراء وأفكار الآخرين في نطاق عملها.	ك	8	5	23	39	6	3.85	موافق	4.634
		%	9.9	6.2	28.4	48.1	7.4			
7	لدى الشركة القابلية للتغير إلى الأحسن والأفضل دائماً.	ك	0	3	17	45	16	3.91	موافق	0.745
		%	0	3.7	21.0	55.6	19.8			
8	تتميز الشركة بسلاسة الإجراءات في تنفيذ الأعمال والمهام وبأقل جهد وفي التوقيت المناسب.	ك	1	6	26	36	12	3.64	موافق	0.870
		%	1.2	7.4	32.1	44.4	14.8			

بينت النتائج في الجدول (10) اتفاق أفراد العينة على (6) فقرات من فقرات محور المرونة واتفاقهم المحدود على فقرة واحدة من فقرات هذا المحور، ولتحديد مستوى المرونة فإن النتائج في الجدول (10.3) أظهرت أن متوسط الاستجابة (3.65) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفرق تساوي (0.65) ولتحديد

معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى المرونة كان مرتفعاً.

جدول (11) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور المرونة

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	المستوى
المرونة	3.65	0.65	0.73	7.949	0.000	معنوية	مرتفع

• الاستمرارية:

جدول (12) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور الاستمرارية

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تعمل الشركة على إجراء تحسينات مستمرة على جودة منتجاتها.	ك	0	8	13	46	14	3.81	موافق	0.838
		%	0	9.9	16	56.8	17.3			
2	تعمل الشركة على تحسين أداء أنشطتها باستمرار لكي تضيف قيمة للعملية التصنيعية.	ك	1	10	16	47	7	3.60	موافق	0.861
		%	1.2	12.3	19.8	58	8.6			
3	تعمل الشركة على تطوير آليات سريعة للتغذية العكسية للمعلومات.	ك	7	6	19	41	8	3.46	موافق	1.061
		%	8.6	7.4	23.5	50.6	9.9			
4	تسعى الشركة إلى تقليل التفاوت بين توقعات الزبون حول المنتج وبين الجودة الفعلية المقدمة له	ك	1	5	13	54	8	3.78	موافق	0.758
		%	1.2	6.2	16	66.7	9.9			
5	سعى الشركة إلى التحسين المستمر لنظام الإنتاج والعمليات والخدمة المقدمة من أجل التميز في الجودة.	ك	0	1	12	54	14	4.00	موافق	0.612
		%	0	1.2	14.8	66.7	17.3			

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
6	تعمل الشركة على تحسين منتجاتها وجودة خدماتها باستمرار للمحافظة على عملائها وكسب ولائهم وثقتهم نحوها.	ك	1	6	16	54	4	3.67	موافق	0.742
		%	1.2	7.4	19.8	66.7	4.9			
7	تعمل الشركة وبشكل دوري للبحث في رغبات وحاجات العملاء من أجل ضمان ثقتهم والاستمرار معهم.	ك	2	9	19	43	8	3.57	موافق	0.907
		%	2.5	11.1	23.5	53.1	9.9			

بينت النتائج في الجدول (12) اتفاق أفراد العينة على جميع فقرات محور الاستمرارية ، ولتحديد مستوى الاستمرارية فإن النتائج في الجدول (12.3) أظهرت أن متوسط الاستجابة (3.7) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.7) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى الاستمرارية كان مرتفعاً .

جدول (13) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور الاستمرارية

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	المستوى
الاستمرارية	3.7	0.7	0.562	11.176	0.000	معنوية	مرتفع

• التنمية والتطوير:

جدول (14) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التنمية والتطوير

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تعمل الشركة على البحث عن خصائص جديدة للمنتجات من أجل الارتقاء بمستوى جودتها.	ك	0	6	20	44	11	3.74	موافق	0.787
		%	0	7.4	24.7	54.3	13.6			
2	لدى الشركة القدرة على التطوير والتفاعل وذلك لتبني الأفكار المبتكرة.	ك	0	7	23	48	7	3.58	موافق	0.705
		%	0	8.6	28.4	59.3	8.6			

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
3	تعمل الشركة على تطوير وتمية هيكلها التنظيمي من حيث الوظائف والأنشطة والاتصالات.	ك	2	9	12	48	10	3.68	موافق	0.920
		%	2.5	11.1	14.8	59.3	12.3			
4	تصميم وتقييم وتحسين العمليات الإنتاجية لغرض إنتاج منتجات جديدة.	ك	0	10	26	38	7	3.52	موافق	0.823
		%	0	12.3	32.1	46.9	8.6			
5	إشراك الموردين في عملية التصميم والتطوير.	ك	5	22	30	22	2	2.93	محايد	0.946
		%	6.2	27.2	37	27.2	2.5			
6	الاستجابة لاستراتيجيات وقرارات المنافسين والحصول على تغذية مرتدة لاستمرار عملية التطوير والتمية.	ك	2	13	32	30	4	3.26	محايد	0.877
		%	2.5	16	39.5	37	4.9			
7	تمية وبناء كوادر تخصصية قادرة على تنظيم التغيرات والتحولات المستقبلية.	ك	2	13	19	40	7	3.46	موافق	0.949
		%	2.5	16	23.5	49.4	8.6			
8	تمية الإجراءات والوسائل الإدارية من حيث تحديد أوجه القصور والضعف في الشركة.	ك	1	13	21	42	4	3.43	موافق	0.865
		%	1.2	16	25.9	51.9	4.9			

بينت النتائج في الجدول (14) اتفاق أفراد العينة على (6) فقرات من فقرات محور التمية والتطوير واتفاقهم المحدود على فقرتين من فقرات هذا المحور، ولتحديد مستوى التمية والتطوير، فإن النتائج في الجدول (14.3) أظهرت أن متوسط الاستجابة (3.45) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.45) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى التمية والتطوير كان مرتفعاً.

جدول (15) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور التنمية والتطوير

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	المستوى
التنمية والتطوير	3.45	0.45	0.547	7.39	0.000	معنوية	مرتفع

• إجمالي العوامل الاستراتيجية:

جدول (16) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي العوامل الاستراتيجية

الاجمالي	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	المستوى
العوامل الاستراتيجية	3.57	0.57	0.476	10.798	0.000	معنوية	مرتفع

أظهرت النتائج في الجدول (16) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي العوامل الاستراتيجية (3.57) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.57) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى العوامل الاستراتيجية كان مرتفعاً.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

جدول (17) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها مما يكسبها ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق.	ك	0	8	9	54	10	3.81	موافق	0.776
		%	0	9.9	11.1	66.7	12.3			
2	تسعى الشركة للاهتمام بالتقنية الصناعية الحديثة كمورد داخلي يساعد على تحقيق ميزة تنافسية وتقديم المنتج للزبون.	ك	0	9	20	44	8	3.63	موافق	0.813
		%	0	11.1	24.7	54.3	9.9			
3	تستخدم الشركة التقنية الحديثة لتحقيق جودة عالية في المنتجات وبأقل تكلفة مما يجعلها تحقق ميزة تنافسية عالية.	ك	2	8	26	37	8	3.51	موافق	0.896
		%	2.5	9.9	32.1	45.7	9.9			

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
4	تقوم الشركة بدراسة دورية لمستوى جودة منتجاتها للحفاظ على المستوى التنافسي.	ك	1	15	17	41	7	3.47	موافق	0.937
		%	1.2	18.5	21	50.6	8.6			
5	تعمل الشركة على توظيف نقاط القوة بها واستغلالها ومعالجة نقاط الضعف لتقديم منتجات تقابل الاحتياجات المتغيرة للعملاء.	ك	2	5	33	38	3	3.43	موافق	0.774
		%	2.5	6.2	40.7	46.9	3.7			
6	تحصل الشركة على أكبر حصة سوقية من خلال قدراتها على تقديم أفضل المنتجات للعملاء.	ك	1	18	21	31	10	3.38	موافق	1.007
		%	1.2	22.2	25.9	38.3	12.3			
7	تقوم الشركة بدراسة الشركات المماثلة لها على الصعيد الدولي من حين لآخر لتعزيز مكانتها التنافسية الدولية.	ك	2	26	22	22	9	3.12	محايد	1.065
		%	2.5	32.1	27.2	27.2	11.1			
8	هناك إدراك من إدارة الشركة بأهمية تحقيق ميزة تنافسية تتوافق مع التوجه الاستراتيجي للشركة.	ك	3	20	14	38	6	3.30	محايد	1.042
		%	3.7	24.7	17.3	46.9	7.4			
9	تسعى الشركة إلى مواكبة التقدم في المجال التقني والاختراعات الصناعية لتقديم منتجات جديدة ومتميزة على المنتجات المنافسة.	ك	3	18	18	33	9	3.33	محايد	1.061
		%	3.7	22.2	22.2	40.7	11.1			

بينت النتائج في الجدول (17) اتفاق أفراد العينة على (6) فقرات من فقرات محور الميزة التنافسية واتفاقهم المحدود على (3) فقرات من فقرات هذا المحور، ولتحديد مستوى الميزة التنافسية فإن النتائج في الجدول (17.3) أظهرت أن متوسط الاستجابة (3.44) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.44) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى الميزة التنافسية كان مرتفعاً.

جدول (18) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور الميزة التنافسية

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	المستوى
الميزة التنافسية	3.44	0.44	0.666	5.987	0.000	معنوية	مرتفع

■ اختبار الفرضيات:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين أبعاد العوامل الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

ولتحديد أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، سيتم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد، وسيتم تأكيد نسبة الأثر عن طريق البرنامج الإحصائي المرئي (bath analysis version 22).

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة قيد الدراسة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (19) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر إبداع المنتج على تحقيق الميزة التنافسية

قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R2)	نسبة الأثر	معاملات الانحدار	
					الثابت	إبداع المنتج
35.766	0.000	0.558	0.312	%31.2	1.234	0.611

أظهرت النتائج في الجدول (19) وجود علاقة إيجابية معنوية بين إبداع المنتج وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.558) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن إبداع المنتج يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد أثر إبداع المنتج على تحقيق الميزة التنافسية، فإن تم قيمة F تساوي (35.766) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.001)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبداع منتج على تحقيق الميزة التنافسية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.312) وهي تشير إلى أن ما نسبته (31.2%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى إبداع المنتج ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 1.234 + 0.611 * X1 + \varepsilon$$

حيث:

Y: تحقيق الميزة التنافسية، X1: إبداع المنتج، ε : الخطأ العشوائي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (20) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر سرعة الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار		نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة
سرعة الاستجابة	الثابت					
0.588	1.415	%27.6	0.276	0.525	0.000	30.065

أظهرت النتائج في الجدول (20) وجود علاقة إيجابية معنوية بين سرعة الاستجابة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.525) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن سرعة الاستجابة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد أثر سرعة الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية، فإن تم قيمة F تساوي (30.065) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.001)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.276) وهي تشير إلى أن ما نسبته (27.6%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى سرعة الاستجابة ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 1.415 + 0.588 * X2 + \varepsilon$$

حيث:

Y: تحقيق الميزة التنافسية، X2: سرعة الاستجابة، ε: الخطأ العشوائي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (21) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر المرونة على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار		نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة
المرونة	الثابت					
0.25	2.533	%7.5	0.075	0.274	0.013	6.402

بينت النتائج في الجدول (21) وجود علاقة إيجابية معنوية بين المرونة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.274) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن المرونة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد أثر المرونة على تحقيق الميزة التنافسية، فإن تم قيمة F تساوي (6.402) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.001)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.013) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على تحقيق الميزة التنافسية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.075) وهي تشير إلى أن ما نسبته (7.5%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى المرونة ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 2.533 + 0.25 * X_3 + \varepsilon$$

حيث:

Y: تحقيق الميزة التنافسية، X3: المرونة، ε: الخطأ العشوائي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (22) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر الاستمرارية على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار		نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة
الاستمرارية	الثابت					
0.641	1.073	%29.3	0.293	0.541	0.000	32.727

بينت النتائج في الجدول (22) وجود علاقة إيجابية معنوية بين الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.541) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن الاستمرارية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد أثر الاستمرارية على تحقيق الميزة التنافسية، فإن تم قيمة F تساوي (32.727) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.001)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستمرارية على تحقيق الميزة التنافسية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.293) وهي تشير إلى أن ما نسبته (29.3%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى الاستمرارية ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 1.073 + 0.641 * X4 + \varepsilon$$

حيث:

Y: تحقيق الميزة التنافسية، X4: الاستمرارية، ε: الخطأ العشوائي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (23) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التنمية والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار		نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة
الثابت	التنمية والتطوير					
0.539	0.842	%47.8	0.478	0.691	0.000	72.307

بينت النتائج في الجدول (23) وجود علاقة إيجابية معنوية بين التنمية والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.691) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن التنمية والتطوير تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد أثر التنمية والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية، فإن تم قيمة F تساوي (72.307) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.001)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.478) وهي تشير إلى أن ما نسبته (47.8%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى التنمية والتطوير ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 0.539 + 0.842 * X_5 + \varepsilon$$

حيث:

Y: تحقيق الميزة التنافسية، X_5 : التنمية والتطوير، ε : الخطأ العشوائي.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين العوامل الاستراتيجية بأبعادها (إبداع المنتج، سرعة الاستجابة، المرونة، الاستمرارية، التنمية والتطوير) على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (24) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار						معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة
التنمية والتطوير	الاستمرارية	المرونة	سرعة الاستجابة	إبداع المنتج	الثابت				
0.619	0.136	0.041-	0.165	0.107	0.001-	0.533	0.73	0.000	17.123

بينت النتائج في الجدول (24) وجود علاقة إيجابية معنوية بين العوامل الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.73) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن العوامل الاستراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد أثر العوامل الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، فإن تم قيمة F تساوي (17.123) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (2.3683)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.533) وهي تشير إلى أن ما نسبته (53.3%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى العوامل الاستراتيجية ما لم يؤثر مؤثر آخر.

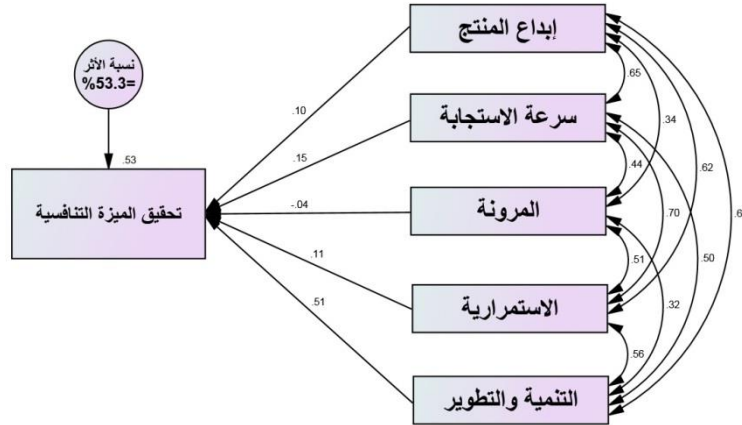
ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = -0.001 + 0.107 * X_1 + 0.165 * X_2 - 0.041 * X_3 + 0.136 * X_4 + 0.619 X_5 + \varepsilon$$

حيث:

Y: تحقيق الميزة التنافسية، X_1 : إبداع المنتج، X_2 : سرعة الاستجابة، X_3 : المرونة، X_4 : الاستمرارية، X_5 : التنمية والتطوير، ε : الخطأ العشوائي.

شكل (2) نتائج تحليل المسار لبيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية



النتائج:

بناءً على تحليل البيانات السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. بينت الدراسة أن مستوى أبعاد العوامل الاستراتيجية كانت مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة لبعد إبداع المنتج (3.62) ولبعد سرعة الاستجابة (3.45) ولبعد المرونة (3.65) ولبعد الاستمرارية (3.7) ولبعد التنمية والتطوير (3.45).
2. أظهرت الدراسة أن مستوى أبعاد العوامل الاستراتيجية مجتمعة كان مرتفعاً، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة تساوي (3.57).
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للعوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث كانت نسبة الأثر لبعد إبداع المنتج (31.2%) ونسبة الأثر لبعد سرعة الاستجابة (27.6%) ولبعد المرونة نسبة أثر (7.5%) ولبعد الاستمرارية (29.3%) ولبعد التنمية والتطوير نسبة أثر بلغت (47.8%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.
4. توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للعوامل الاستراتيجية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية، وبلغت نسبة الأثر (53.3%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر طردي ذو دلالة إحصائية للعوامل الاستراتيجية على الميزة التنافسية بالشركة قيد الدراسة حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.73) وهي قيمة موجبة تشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين.

6. وجود أثر ذو دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية على الميزة التنافسية بالشركة قيد الدراسة حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.533) أي ما نسبته (53.3%) من التغيرات في الميزة التنافسية سببه العوامل الاستراتيجية.

التوصيات:

1. بالنسبة للأبعاد التي تكون فيها المتوسطات مرتفعة ومرتفعة جداً يجب على الشركة قيد الدراسة أن تعتبرها مواطن قوة وتعمل على تدعيمها وتطويرها والاطلاع على برامج المنافسين لممارستها.
2. ضرورة تعاون الشركة مع الخبرات المتخصصة في هذه الصناعة والسعي للحصول على الاستشارات الخارجية من أجل تقديم منتجات جديدة و متميزة .
3. أن تقوم إدارة التسويق في الشركة قيد الدراسة على إدارة السياسات التنافسية (فيما يتعلق بتصدير منتجاتها) بشكل فعال من خلال إجراء دراسات سوقية شاملة للتعرف على متطلبات ورغبات العملاء في الأسواق الخارجية.
4. أن تسعى الشركة على زيادة قدراتها التنافسية كهدف استراتيجي بشكل يتفق مع متطلبات النظام الاقتصادي العالمي.
5. زيادة العمل والاهتمام بتطوير المواصفات والمقاييس المعمول بها داخل الشركة بحيث تكون مماثلة بالمواصفات المعتمدة عالمياً والتي تحتاج إليها الصناعة من أجل المنافسة على الصعيد الدولي.
6. ضرورة الاستجابة لاستراتيجيات وقرارات المنافسين على مستوى الأسواق الخارجية والحصول على تغذية مرتدة لكي تستفيد منها الشركة في استمرار عمليات التحسين على منتجاتها.
7. القيام بدراسات دورية لمستوى منتجات الشركة لزيادة وتدعيم المستوى التنافسي للشركة.
8. الاهتمام بإجراء دراسات مماثلة خلال فترات أخرى للتعرف على مؤشر الميزة التنافسية للشركة قيد الدراسة.

المراجع

1. أبو الفضل فتحي، أبو الفضل (2004) القدرة التنافسية للصادرات التحويلية المصرية وأثر تحديد التجارة وسعر الصرف عليها، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد(1)، 218.
2. إدريس، ثابت عبدالرحمن، المرسي، جمال الدين محمد (2005) التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، ط(1).
3. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد (2008)، نظم إدارة الجودة، بغداد، ط(1)، العراق.

4. الخضيرى، محسن أحمد (2004) صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط(1)، القاهرة.
5. الروسان، محمود (1999) أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا.
6. الركابي، كاظم نزار (2004) الإدارة الاستراتيجية العولة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان.
7. الطيرة، خالد معيتيق (2011) "أفراد الإدارة العليا" المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على المزايا التنافسية بالتطبيق على قطاع الصناعات ليبييا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
8. العلي، عبد الستار محمد (2006) إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل للنشر، ط(2)، عمان.
9. العميان، محمود سلمان (2013) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط(6)، عمان.
10. المنباوي، رانيا محمد (2011) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات الأدوية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
11. المرسي، جمال الدين محمد (2006) الإدارة الاستراتيجية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
12. الوليد، هلال (2009) الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودرها في خلق القيمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
13. اللوزي، موسي (2002) التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط(2)، عمان.
14. تقارير عن شاط الشركة الليبية للحديد والصلب للسنوات (2007 - 2008 - 2009 - 2010).
15. بن نزهة، عبد الحفيظ على مولود (2013) أثر البناء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا.
16. رفايفي، محمد (2014) دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
17. زموري كمال (2009) دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

18. صناعة الحديد والصلب في ليبيا، تاريخها ونشأتها (2014)، دار الكتب الوطنية، ط(1)، بنغازي.
19. عبدالمولى، شوقي عبد الحميد علي (2006)، التوجه الاستراتيجي للشركة العامة للإلكترونيات لمواجهة التهديد التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا.
20. عبده، نور مصطفى (2015)، الاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
21. عبوي، زيد منير (2006)، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار المشرق، عمان.
22. عقيلي، عمر وصفي (2001)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
23. مجيد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد عواد (2007)، إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
24. مصطفى، أحمد سيد (2002)، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط(3)، الأردن.
25. -McLancy, Eddic & Atrill, Peter (2007), "Management Accounting for decision makers .5", Ed, prentice Hall co.p144.
26. -Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael A., (2004) "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", Academy of Management Executive. P45
27. -Trott, P., (2005). Innovation management and new product developmen(3rd ed.). England: Pearson Education Limited, p243. □
28. 1-[http:// www.mafhoum.com /press2/comp76/2017/03/13-12.him](http://www.mafhoum.com/press2/comp76/2017/03/13-12.him)
29. 2- [http:// www.comtrade.un.org/db/Pig and sponge iron \(SITC Rev.3 code 671\), Ingots and primary forms \(SITC Rev.3 code 672\), Iron and steel , rods ,shapes \(SITC Rev.3 code673\),Universals ,plates ,and sheets\(SITC Rev.3 code 674\), 2017/2/22-23. him](http://www.comtrade.un.org/db/Pig%20and%20sponge%20iron%20(SITC%20Rev.3%20code%20671),%20Ingots%20and%20primary%20forms%20(SITC%20Rev.3%20code%20672),%20Iron%20and%20steel%20,rods%20,shapes%20(SITC%20Rev.3%20code%20673),%20Universals%20,plates%20,and%20sheets(SITC%20Rev.3%20code%20674),%202017/2/22-23.him)