

## أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض<sup>1</sup>  
د. أحمد جابر حسين أبوهادي<sup>(\*,2)</sup>

© 2019 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2019 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن  
<sup>2</sup> باحث في العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن  
\*عنوان المراسلة: [aabuhadi11@gmail.com](mailto:aabuhadi11@gmail.com)

## أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة، ومستوى تطبيق استراتيجيات الريادة تعزى لتغيري عمر الشركة ونوع المنتج، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية الكبيرة جدا البالغ عددها (16) شركة بواقع (5416) مفردة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية غير تناسبية بواقع (377) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات تولي اهتماما كبيرا بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها، كما تبدي الشركات اهتماما كبيرا بتطبيق استراتيجيات الريادة ببعديها، إضافة إلى وجود اختلاف في أثر استراتيجيات الريادة في تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات باختلاف البعد، فقد كان أثرها تأثيراً بعد استراتيجيات المبادأة، يليه بعد استراتيجيات المخاطرة، فضلاً عن وجود اختلاف في مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات بحسب عمر الشركة، ونوع المنتج، وكذلك اختلاف مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة بحسب عمر الشركة، بينما لا يختلف مستوى تطبيقها بحسب نوع المنتج، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة بجميع أبعادها، لاسيما بعد الكفاءة؛ كونه الأقل تحقّقاً، وكذلك زيادة تطبيق استراتيجيات الريادة؛ لما لذلك من أثر إيجابي في تحقق الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية المستدامة، استراتيجيات الريادة، الشركات اليمنية للصناعات الغذائية.

## Impact of Entrepreneurship Strategies on Achieving Sustainable Competitive Advantage in Yemeni Companies for Food Industries

### Abstract:

This paper aimed to identify the impact of entrepreneurship strategies on achieving sustainable competitive advantage and any statistically significant differences in the level of achieving this advantage and in using entrepreneurship strategies which can be attributed to the company age and product type. To achieve these objectives, the descriptive analytical method was used. The study population was (16) very large companies for food industries consisting of (5416) participants. A sample of 377 participants was selected using the random stratified non-proportional method, and a questionnaire was used to collect the data. Results revealed that the companies pay attention to achieving the sustainable competitive advantage covering all its dimensions as well as to entrepreneurship strategies. There was also a significant difference in the impact of entrepreneurship strategies on sustainable competitive advantage based on the strategies. The most influential one was the dimension of proactiveness strategy, followed by the risk strategy dimension. There were also differences between the level of achieving sustainable competitive advantage according to the company age and product type and the level of applying entrepreneurship strategies according to company age. However, there was no difference in applying these strategies based on the product type. The study proposed a number of recommendations, including the need to enhance the level of achieving sustainable competitive advantage in all its dimensions, especially the efficiency dimension as it was the least achieved. It was also recommended to increase the use of entrepreneurship strategies for their positive impact on achieving the sustainable competitive advantage.

**Keywords:** sustainable competitive advantage, entrepreneurship strategies, yemeni food industries companies.

## المقدمة:

تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً استراتيجياً تسعى إلى بلوغه الكثير من منظمات الأعمال؛ إذ أن أحد أهم التحديات التي تواجهها تلك المنظمات هو مدى قدرتها على الاستمرارية والبقاء في الصناعة أو السوق الذي تختاره، وإن مواجهتها لهذا التحدي يتطلب منها امتلاك العوامل الداعمة لذلك والتي منها: الأهداف والموارد والأفراد المؤهلين، وتطبيق الخيارات الاستراتيجية الملائمة والضرورية لبقاء المنظمة، وأن فقدان أي منها قد يعجل بفشلها وزوالها، وحتى تستطيع المنظمات الاستمرارية في ظل التغيرات المتسارعة في الأسواق، ومواجهة المنافسة العالمية فإنها تحتاج إلى سلوك ريادي يكون محفزاً ومثيراً للإبداع والابتكار وتبنى المخاطرة المحسوبة؛ وذلك لمواجهة تلك التغيرات، حيث إن المنظمات الريادية قد تكون أكثر قدرة على التكيف بسرعة مع بيئات الأعمال المتغيرة، وسرعة الابتكار للاستفادة من الفرص الجديدة التي قد تسهم في بناء منظمات ذات ميزة تنافسية عالية ومستدامة.

ويرجع التوجه نحو الريادة إلى سرعة التغيير والتطوير الذي تشهده البيئة الخارجية للمنظمات والذي يتميز بحدوث قفزات سريعة وبفترات زمنية قصيرة نسبياً، مما يتطلب من المنظمات المختلفة - ومنها شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة - أن تعمل بشكل ريادي من خلال تبني استراتيجيات الريادة؛ وذلك لأن استراتيجيات الريادة تقوم على المبادرة واغتنام الفرص والقدرة على التكيف، وهذا قد يمكن هذه الشركات من القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويرى Chiang (2013، 17) أن استراتيجيات الريادة تعد من أهم الاستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال للعمل على إشباع رغبات العملاء وتحقيق حاجاتهم، بما يقود المنظمة إلى التميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولعل الظروف الراهنة التي تعيشها الشركات اليمنية ومنها - شركات صناعة الأغذية - يتطلب منها السعي لتحقيق مزايا تنافسية تساعد في مواجهة الشركات الأجنبية من جهة، وتمكنها من تلبية احتياجات السوق المحلي من جهة ثانية لاسيما في ظل الظروف الراهنة، وقد يكون تبني الشركات محل الدراسة لاستراتيجيات الريادة من العوامل التي تمكنها من تحقيق تلك المزايا التنافسية.

### الميزة التنافسية المستدامة :

تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، حيث عرف Porter (2000) الميزة التنافسية بأنها "القيمة التي تنشأ من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تحققها لزيائنها، والتي تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متميزة في المنتج، تعوض الزيادة في السعر" (هشام، 2017، 183). كما تعرف بأنها "القدرة على تحقيق متطلبات العملاء أو القيمة التي يتمنون الحصول عليها من ذلك المنتج، من خلال تقديم كل ما يرغب به العملاء بصورة أفضل من أي منظمة أخرى" (بني إسماعيل، 2018، 86)، ويرى Hill و Jones (2011، 4)، أن الميزة التنافسية تعني "تقدم المنظمة على منافسيها، أو التي يتم التوصل إليها عندما تكون ربحية المنظمة أكبر من معدل ربحية المنظمات ضمن القطاع الصناعي الذي تعمل فيه"، كما يرى Eisner, Lumpkin, Dess و McNamara (2013، 7) بأنها "جميع موارد وقدرات المنظمة التي تمكنها من مواجهة قوى المنافسة في قطاع الصناعة"، وهي تتمثل في الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تحصل عليها المنظمة نتيجة تكامل عوامل متعددة أبرزها مدة ممارستها للعمل، والمهارات البشرية المتوفرة، والمهارات المعرفية المتاحة لديها.

وقد ظهر مصطلح الاستدامة في نهاية ثمانينات القرن الماضي، وتبلور هذا المفهوم بشكل أكبر بعدما حدد تعريف خاص به من قبل اللجنة العالمية للبيئة التابعة للأمم المتحدة، مشيراً إلى الاستدامة باعتبارها مفهوماً يعبر عن التطور المستمر للموارد، فضلاً عن المحافظة عليها لمواجهة الاحتياجات الحالية (صالح، 2017)، وعرف طالب والبناء (2012، 144) الاستدامة بأنها "الحالة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة (الاحتفاظ والإطالة)"، وبالتالي فقد تم تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها "النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمات الأعمال؛ لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن

استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة“ (زعلان، 2017، 181)، وعرفها Somuyiwa وAdebayo وMcilrt (2013، 33) بأنها ”عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمة وتحقق لها التفوق على المنافسين، بما تقدمه من منتجات، والاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة لصعوبة محاكاتها من المنافسين، وتحقق لها المنفعة خلال تلك الفترة“.

وبناء على ما سبق ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث في مجال الميزة التنافسية المستدامة تم التوصل إلى الآتي:

- ◀ أن هنالك ارتباطاً فيما بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة.
  - ◀ أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل.
  - ◀ أن الميزة التنافسية المستدامة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة تسهم في الدفاع عن المنظمة ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى.
  - ◀ أن المنظمات تسعى للمحافظة على استدامة ميزتها التنافسية من خلال القيام ببعض الأفعال والتصرفات التي تسهم في تضييق وسد الطريق أمام المنظمات المنافسة من تقليد واستخدام القدرات والموارد ونقاط القوة التي تمتلكها.
  - ◀ أن الموارد غير القابلة للتقليد تعد وسيلة أساسية لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها.
  - ◀ وبناءً عليه فإن الميزة التنافسية المستدامة تعرف بأنها: خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمة وتحقق لها الأداء المتفوق الذي تتميز به المنظمة على غيرها من المنظمات والمعتمد على المصادر والموارد النادرة، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين والمحافظة عليها في الأجل الطويل.
- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:**

لقد تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، في هذه الدراسة من خلال الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات ذات العلاقة كما يوضح ذلك الجدول (1).

جدول (1): أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بحسب النماذج السابقة

م	النموذج	السنة	أبعاد النموذج
1	Porter *	1979	التكلفة - التميز - التركيز
2	wright	1984	التكلفة - التميز - المرونة
3	Wiseman	1989	التكلفة - التميز - السعر - التحالفات
4	Kay **	1993	الشهرة أو السمعة - المعمارية - الإبداع - الموجودات الاستراتيجية
5	Dillworth	1996	التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم
6	Evans ***	1993	التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم - الإبداع
7	Williamr *	1998	التكلفة - التميز - المرونة
8	Hill & Jones	2011	الجودة - الكفاءة - الإبداع أو التجديد - الاستجابة لحاجات العميل
9	Barney **	1999	القيمة - الندرة - عدم التقليد - صعوبة الاستبدال
10	Krajewski, Ritzman, & Malhotra	2005	التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم

المصدر: يتصرف بالاعتماد على المصادر بحسب الإشارة إليها\* (السكارنة، 2008)، \*\* (لويزة، 2016)، \*\*\* (جميل، 2018).

يتضح من الجدول (1) أن هناك نماذج متعددة تناولت أبعاد الميزة التنافسية المستدامة من وجهات نظر مختلفة، وقد تم اعتماد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لهذه الدراسة استناداً إلى الأبعاد التي حددها نموذج Jones و Hill (2011)، والمتمثلة في: (الجودة، الكفاءة، الإبداع أو التجديد، الاستجابة لاحتياجات العميل)، حيث إن هذه الأبعاد تتناسب مع مجتمع الدراسة؛ لأنها توحى بالاستمرارية والاستدامة. كما أنها تركز على تلبية احتياجات ورغبات العملاء من خلال الجودة والإبداع والتجديد المستمر وسرعة الاستجابة للعميل، وهذا ما تحتاجه المنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها بما يخدم أغراض هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. الكفاءة: يتركز امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة على كفاءتها في إنتاج مخرجات معينة باستخدام أقل المدخلات، حيث تشير الكفاءة إلى حسن استغلال موارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وعرف Jones و Hill (2011) الكفاءة بأنها الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمنظمة الأكثر كفاءة هي التي تستثمر مدخلاتها بشكل أفضل من المنافسين من خلال الحصول على مخرجات أكثر من خلال مدخلات الإنتاج المطلوبة، أو الحصول على المخرجات المطلوبة بمدخلات أقل (طالب والبناء، 2012)، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الكفاءة من خلال المؤشرات الآتية:

- تخفيض التكلفة من خلال زيادة حجم العمليات للاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- السيطرة على النفقات التشغيلية غير المباشرة وتخفيض كلف المدخلات.
- توفر الموارد في الوقت الملائم والاستخدام الأمثل لها، وتوفير نظام تقييم كفاءة الأفراد والعمليات.
- تطوير كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية، وتوفير نظام إدارة الأولويات.
- تبني تكنولوجيا حديثة في العمليات التشغيلية.

2. الجودة: يقصد بها "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبى حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع" (عايض، 2018، 34)، وتعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة التي تساعد في بقاء واستمرار المنظمات، فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء (ليلي والهام، 2018)، كما يرى اصبيح (2013) بأن الجودة تعتبر من المزايا التنافسية المهمة لدى المنظمة الصناعية حتى وإن كانت تركز على تخفيض التكلفة كميزة تنافسية؛ لأن العملاء يتوقعون مستوى من الجودة يناسب القيمة المالية التي أنفقوها، وتقاس الجودة من خلال ما تحققة المنتجات من قبول لدى العملاء، ومن مستوى تميز هذه المنتجات، من حيث الجودة العالية التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها (عبيد، 2017)، وتنقسم الجودة (البكري، 2012) إلى الآتي:

- جودة تصميم المنتج: وتتمثل في تطابق التصميم مع المواصفات التي يريدها العميل والتي يمكن الوصول إليها من خلال البحوث التسويقية.
- جودة المطابقة: وتتمثل في مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سلفاً بما يلبي توقعات العملاء، وكذلك تقليل المنتجات المعيبة للوصول إلى صفية المنتجات المعيبة.
- جودة الخدمة: وتتمثل في الخدمات المرافقة للمنتج وخدمات ما بعد البيع، مثل خدمات التدريب على استخدام المنتج والصيانة خلال فترة الضمان.

بناء على ما تقدم فإن الجودة: تُعد من ركائز نجاح المنظمة في عالم الأعمال، وتعني التحسين المستمر والبحث عن طرق أفضل لعمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، وتقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات العملاء لإرضائهم، ومن ثم إسعادهم، وهذا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الجودة من خلال المؤشرات الآتية:

- مطابقة المنتجات لمواصفات ومعايير الجودة العالمية، بحيث تكون خالية من العيوب.

- تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنتجات المنافسين، والالتزام بالتحسين المستمر.
- تقديم منتجات ذات موثوقية عالية، وتتناسب مع القيمة التي يدفعها العملاء.
- قيام العاملين بأداء الأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.

3. الإبداع/التجديد: يعتبر الإبداع أو التجديد من أهم أبعاد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فهو يشير إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، وإلى كل تقدم يطرأ على منتجات المنظمة وهياكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها (زعلان، 2017)، ويرى Millar و Russell (2014) أن الإبداع أو التجديد يشير إلى القدرة على تطبيق تكنولوجيا جديدة وفتح أسواق جديدة، وتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات، وإدخال منتجات جديدة، ويعتبر الإبداع أحد الأسس التي تسهم في المحافظة على مكانة المنظمة وموقعها في مقدمة المنافسين، وكذلك في حصول المنظمة على الميزة التنافسية التي تثمر في المزيد من العوائد المالية.

إن الإبداع يعد أحد أسس نجاح وتفوق المنظمات، فهو يسهم في بقائها واستمرارها، من خلال التطوير والتجديد المستمر في المنتجات، وعمليات الإنتاج، وأساليب وطرق الإدارة، بما يحقق للمنظمة التميز على المنافسين، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الإبداع أو التجديد من خلال المؤشرات الآتية:

- تطوير المنتجات الحالية ومعدات الإنتاج من خلال إدخال أفكار وأساليب جديدة.
- تطوير منتجات جديدة يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وسرعة تطوير المنتجات.
- البحث والتطوير، وتشجيع العاملين على الإبداع والتجديد، لتقديم أفكار إبداعية.
- توفر متطلبات واحتياجات الإبداع والتجديد.

#### 4. الاستجابة لاحتياجات العميل:

يعتبر الحصول على العملاء والمحافظة على ولائهم من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمنظمة، ويتطلب ذلك معرفة دقيقة بالعملاء، ومن ثم تحديد حاجاتهم لإشباعها من خلال إنتاج منتجات بمستوى جودة يفوق إنتاج المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات بما يلبي احتياجات العملاء ورغباتهم.

ويرى Papatla و Feng (2011) أن الاستجابة اتجاه إيجابي أو سلبي يعتمد عليه العملاء في تجاربهم لمنتجات المنظمة، بحيث تكون متوفرة لدى مجموعة كبيرة من الأفراد والمنظمات الموجودة في العالم الحقيقي أو العالم الافتراضي كالأترنت، وتستطيع المنظمة تحقيق الاستجابة للعملاء (جميل، 2018) من خلال:

- تحسين جودة المنتجات، أو تطوير منتجات جديدة ذات سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها، أو الخدمة حتى أداؤها.
- تصميم منتجات تنسجم مع طلبات العملاء، وتقديم خدمات البيع.

وبناءً عليه فإن الاستجابة لاحتياجات العميل: تعني تلبية طلبات واحتياجات العملاء من حيث الجودة والوقت مع المرونة في الاستجابة للتغيرات في أذواق ورغبات العملاء، والاعتماد على المنتجات في تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بشكل أفضل من المنافسين، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الاستجابة لاحتياجات العملاء، من خلال المؤشرات الآتية:



- مواكبة التغيير المتسارع في أذواق وتفضيلات العملاء، والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة.
- تخفيض وقت الاستجابة للعملاء وتقديم المنتجات لهم في الوقت المحدد.
- الاهتمام بالبحوث التسويقية لمعرفة احتياجات العملاء ورغباتهم.
- توفر استراتيجيات تتصف بالمرونة والاهتمام بالعملاء، وإنتاج منتجات متنوعة تلبي احتياجاتهم.

#### استراتيجيات الريادة:

إن استراتيجيات الريادة تعتمد على تكامل الريادة، والإدارة الاستراتيجية، وأن تبنيها في المنظمات يعمل على توليد الثروة، ويعد بعض الباحثين الأبعاد الريادية على أنها تمثل إستراتيجيات تعمل على التعزيز الكفاء والفعال للريادة، وأن استراتيجيات الريادة عبارة عن خطة من شأنها تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012). ويرى الفيرا (2005) أن استراتيجيات الريادة عبارة عن "عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المنظمة من جميع جوانبها بشكل ملائم، وذلك من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بها" (النصيري وأبو حسين، 2017، 183).

وقد وصفها Karlsson و Wiberg (2017، 11) بأنها "عملية اعتماد الأنشطة الريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي لإيجاد الفرص في البيئة الخارجية والقدرة على استغلالها بطرق إبداعية"، في حين أكد Dess et al. (2013، 281) بأنها "تحفيز النشاط الاستثماري وتطويره وتوفير الموارد الكافية، لتكريسها في المشاريع الجديدة من أجل تنفيذها بنجاح".

ويعتبر Morris (2000) أن استراتيجيات الريادة تُبنى على كل شيء جديد والقيام بالابتكار، والقدرة على التكيف والمنافسة وتحقيق الميزة التنافسية؛ ولهذا فإن على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، والموارد اللازمة للفوز بالفرص، ولابد من الأخذ في الاعتبار العاملين المهويين وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التميز لمنظمات الأعمال (القحطاني، 2012)، فيما يرى Histrich et al. (2005) بأن استراتيجيات الريادة هي تلك الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على الابتكار والإبداع، والتميز وأخذ المخاطرة، والمبادرة، وكذلك تشجيع الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية قراراتهم، وهي ترتبط بعدد من المفاهيم (السكرانة، 2008) منها:

- الاستغلال الأمثل للفرص في سوق العمل، ووجود موارد جديدة، والتكامل بين الموارد والعملاء والأسواق.
- الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل المنظمة وخارجها.
- القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكلة السوق وحاجات العملاء.
- الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.
- القدرة على تحقيق النجاح المالي والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

وبالتالي فإن استراتيجيات الريادة: هي الاستراتيجيات التي تُبنى على كل شيء جديد، وتعتمد على تكامل الريادة والإدارة الاستراتيجية، وتوسع للمواءمة بين موارد المنظمة المتاحة في البيئة الداخلية والفرص الحاصلة في البيئة الخارجية والقدرة على استغلالها والاستفادة منها والإبداع في إدارتها، ومواجهة المخاطر، بما يعزز الموقف التنافسي للمنظمة، وبذلك فإن مفهوم استراتيجيات الريادة يتضمن أربعة عناصر أساسية تتمثل في الآتي:

- إيجاد شيء جديد ذي قيمة للريادي نفسه والعملاء الذين يتعامل معهم.
- المبادرة في اغتنام الفرص والاستفادة منها من خلال توظيف موارد المنظمة المتاحة.



- الإبداع والتجديد في وسائل وأساليب إدارة موارد وعمليات المنظمة وتحفيز العاملين على ذلك.
- مواجهة المخاطر المرتبطة بحالة عدم التأكد لأنشطة المنظمة المستقبلية بطرق إبداعية.

ولذلك تعرف استراتيجيات الريادة بأنها: عملية إيجاد شيء جديد ذي قيمة، والإبداع والتجديد في وسائل وأساليب العمل المختلفة، من خلال توظيف موارد المنظمة المتاحة، وتحفيز العاملين، لاغتنام الفرص المتاحة والاستفادة منها، ومواجهة المخاطر المرتبطة بحالة عدم التأكد لأنشطة المنظمة المستقبلية بطرق إبداعية.

#### أبعاد استراتيجيات الريادة:

لقد تم تحديد أبعاد استراتيجيات الريادة في هذه الدراسة استناداً إلى مجموعة من النماذج السابقة، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): أبعاد استراتيجيات الريادة بحسب النماذج السابقة

م	النموذج	السنة	أبعاد النموذج
1	* Danny	1983	الإبداع - تحمل المخاطرة - الاستقلالية - التنافسية - الاستباقية
2	Miller	1983	المخاطرة - المبادرة - الإبداع
3	* Lumpkin & Dess	1997	الإبداع - تحمل المخاطرة - الاستقلالية - التنافسية - الاستباقية
4	Mintzberg	1999	المخاطرة - المبادرة - الإبداع
5	** Hitt et al.	2002	الرؤية - المخاطرة - التغيير
6	* Denrell, Jerker	2008	المبادرة - اغتنام الفرص - تعظيم الموارد - تحمل المخاطرة

المصدر: يتصرف بالاعتماد على المصادر بحسب الإشارة إليها \* (الحدراوي، 2013)، \*\* (التفيعي، 2018).

يتبين من الجدول (2) أن هناك نماذج متعددة تناولت أبعاد استراتيجيات الريادة من وجهات نظر مختلفة، وقد تم اعتماد بعدي استراتيجيات الريادة لهذه الدراسة استناداً إلى النماذج في الجدول (2)، وهما (المخاطرة، والمبادرة)؛ وذلك كونهما الأكثر تكراراً من جهة في النماذج السابقة والأكثر تناسباً مع الشركات محل الدراسة من جهة أخرى، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: المخاطرة:

تمثل المخاطرة جاهزية المنظمة لاغتنام الفرص رغم عدم التأكد من النجاح النهائي، وهذا يشمل إنجاز العمل بجرأة دون معرفة النتائج، والاستعداد لتحمل عدم التأكد والتعقيد البيئي، ويعرف Bleeker (2011) المخاطرة بأنها اتخاذ إجراءات جريئة مثل دخول أسواق جديدة غير معروفة أو تخصيص جزء كبير من الموارد للمشاريع ذات النتائج غير المؤكدة أو المبالغة في الاقتراض لتمويل مشروع جديد، وقد وصفت المخاطرة بأنها جزء من عملية وضع استراتيجية المنظمة، وتوفير الموارد الأساسية لاستثمار فرصة موجودة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وتكلفته (Karlsson & Wiberg, 2017)، وقد بين Dess و Lumpkin أن هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المنظمات (الشمري، الحسنائي، والشمري، 2017) وهي كالآتي:

- مخاطرة العمل: وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى أسواق جديدة أو استخدام تكنولوجيا غير مجربة.
- المخاطرة المالية: وهي تنشأ نتيجة قيام المنظمة باقتراض مبالغ كبيرة أو استخدام مقدار كبير من مواردها من أجل تحقيق النمو.
- المخاطرة الشخصية: وهي ترتبط بالقرارات التي يتخذها المدراء التنفيذيون؛ كونهم أشخاص رياديين في المنظمة وأنها تنعكس على مستقبلهم نفسه.

واستناداً لما سبق يمكن تعريف المخاطرة بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات جريئة تعتمد على المغامرة في ظل عدم التأكد والتعقيد البيئي، وتتمثل في دخول أسواق جديدة أو إنتاج منتجات جديدة دون معرفة النتائج، والاستعداد لتحمل مسؤوليتها، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس المخاطرة من خلال المؤشرات الآتية:

- فتح أسواق جديدة، والقيام بأعمال جديدة وغير مألوقة.
- تبني مشاريع عالية المخاطر وانفاق نفقات كبيرة عليها.
- التعامل مع التغيرات البيئية، واتخاذ الإجراءات للتصدي للمخاطر.
- استخدام تكنولوجيا جديدة وغير مجربة، وتبني حالات الغموض وعدم التأكد البيئي.

ثانياً: المبادأة:

تمثل المبادأة استعداد المنظمة مقدماً للتعامل مع الصعوبات المحتملة، واستشراف المستقبل، والبحث عن الفرص من خلال إدخال منتجات جديدة قبل المنافسين، والعمل على توقع الطلب في المستقبل (جندب، 2017)، كما تم استخدام مصطلح المبادأة لوصف المنظمة الأسرع في الابتكار، والسبق إلى طرح منتجات جديدة، كما أن المنظمة المبادئة تكون هي القائدة وليست تابعة؛ لأن لديها الإرادة والبصيرة لاغتنام الفرص الجديدة حتى لو لم تكن دائماً أول من يفعل ذلك (أبوهديب، 2017)، ويصف Laraway, Hughes, Kraus, Eggers, و Snyckerski (2013) المبادأة بأنها اتجاه المنظمة لتوقع وفهم الحاجات المحتملة التي من شأنها أن تنشأ في السوق، وبالتالي ترك المنافسة الحالية والاتجاه نحو منتجات في الأسواق تتقدم بها عن منافسيها، والعمل على الاستجابة السريعة للتغيرات في الأسواق على المدى الطويل، وتمييز الفرص المتاحة، وذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق والتنبيه بالمستقبل.

واستناداً لما سبق يمكن تعريف المبادأة بأنها قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء قبل المنافسين والتقدم عليهم، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس المبادأة من خلال المؤشرات الآتية:

- وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها.
- اغتنام الفرص الجديدة وتلبية احتياجات السوق والعملاء قبل المنافسين.
- التنبؤ باحتياجات العملاء وتحقيق الريادة في تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين.
- التنبؤ بالتغيرات في إجراءات العمل والتحضير المسبق للأعمال، وبناء روح المبادأة بين العاملين.

## الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح للكثير من الدراسات السابقة المنشورة وغير المنشورة التي تناولت موضوع استراتيجيات الريادة والميزة التنافسية المستدامة، وفيما يأتي عرض موجز لهذه الدراسات:

دراسة الجنيطي والقعيد (2019) هدفت إلى التعرف على الهياكل التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة.

دراسة الراعي (2019) هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية.

دراسة عبد اللوش وكورتل (2018) هدفت إلى دراسة إمكانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي

دلالة إحصائية لجودة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة بني إسماعيل (2018) هدفت إلى بيان أثر تطبيق نظام الإنتاج الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الإنتاجية في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الإنتاج الرشيق بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

دراسة يوسف (2017) هدفت إلى التعرف على أثر إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا بمصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري داخل المنشآت الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة الطائي (2016) هدفت إلى التحقق من تأثير تبني الاستراتيجيات الريادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير وارتباط له دلالة إحصائية ما بين الاستراتيجيات الريادية والميزة التنافسية المستدامة.

دراسة عسكر (2016) هدفت إلى التعرف على تحديد درجة ممارسة القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن.

دراسة المخلافي (2016) هدفت إلى معرفة أثر أبعاد البيئة الخارجية والبيئة الداخلية على الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمنية محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد البيئة الخارجية والبيئة الداخلية على الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمنية محل الدراسة.

دراسة Chiang (2013) هدفت إلى بحث إمكانية استراتيجيات ريادة الأعمال الأساسية في زيادة القدرة التنافسية للشركات في مجال السياحة الزراعية في ولاية ايووا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية مهمة بين استراتيجيات ريادة الأعمال وزيادة القدرة التنافسية.

دراسة Ramadan (2012) هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في كندا، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب ترتبط بشكل قوي مع إنتاجية المؤسسة؛ وهذا بدوره يعني أن إدارة المواهب تعتبر مصدرا أساسيا وحيويا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة السكارنة (2008) هدفت إلى بيان دور استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية، كما توجد علاقة تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

التعليق على الدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها الريادة واستراتيجيات الريادة كمتغير مستقل يؤثر في الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع، مثل دراسة السكارنة (2008)، الطائي (2016)، عسكر (2016)، ودراسة Chiang (2013)، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع مثل دراسة الطائي (2016)، ودراسة Ramadan (2012)، وكذلك اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في البيئة اليمنية مثل دراسة عسكر (2016)، ودراسة المخلافي (2016)، وتتميز عن الدراسات السابقة في أنها تعد من الدراسات القليلة بحسب المسح المكتبي، فقد تناولت استدامة الميزة التنافسية، كما أنها تناولت قطاعا مهما وحيويا على المستوى الوطني - المتمثل في قطاع الصناعات الغذائية - الذي يمثل أحد القطاعات المهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الأمن الغذائي في اليمن، حيث لم يحظ هذا القطاع بالاهتمام الكافي

بالدراسات في موضوع الميزة التنافسية المستدامة.

## مشكلة الدراسة:

إن منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق النجاح والاستمرار والبقاء ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها ليس فقط تحقيق الميزة التنافسية بل تتعدى ذلك إلى السعي لاستدامتها؛ وذلك لأن الميزة التنافسية المستدامة تعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال؛ وتمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمات لاحتلال موقع قوي في السوق، وتعد الريادة مكوناً أساسياً لنجاح أي اقتصاد وتحقيق معدلات نمو اقتصادي عالٍ، ونتيجة لاشتداد حدة المنافسة بين المنظمات برزت أهمية تطبيق المنظمات لاستراتيجيات الريادة كضرورة تنافسية تنعكس بشكل مباشر على أدائها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ووفقاً لدراسة الطائي (2016) فإن استراتيجيات الريادة تعد الأداة الرئيسة للمنظمات المعاصرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وترى النضيبي (2015) أن استراتيجيات الريادة تدورُ بصفة خاصة حول تعزيز المركز التنافسي للمنظمات وتعزيز قدرتها الإبداعية، خاصة فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتؤكد ذلك دراسة السكارنة (2008، 108) التي توصلت إلى "أن استراتيجيات الريادة تعد من الاستراتيجيات المهمة في المنظمة؛ وذلك لما لها من تأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال"، وبناء على ما سبق من أهمية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال لمواجهة المنافسة، وضمان البقاء والاستمرار لهذه المنظمات، وأهمية تطبيق استراتيجيات الريادة كما أشارت إلى ذلك دراسة النضيبي (2015) ودراسة الطائي (2016)، إضافة إلى أهمية قطاع الصناعات الغذائية في اليمن، واحتياجه لإجراء مثل هذه الدراسة؛ كونه يتعلق بغذاء الإنسان الذي يمثل أحد الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتجسد في وجود فجوة مفاهيمية وتطبيقية جديرة بالدراسة؛ تتمثل مفاهيمياً في غياب نموذج معرّف يتناول موضوع أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتطبيقياً تتحدد في حاجة شركات الصناعات الغذائية لدراسة واستقصاء أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية؟  
أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية.
- معرفة مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية.
- تحديد أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية.
- معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة، ومستوى تطبيق استراتيجيات الريادة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، تعزى للمتغيرات المنظمة للشركات المتمثلة في "عمر الشركة، ونوع المنتج".

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- حللت هذه الدراسة واقع الميزة التنافسية المستدامة، واستراتيجيات الريادة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، وقدمت توصيات قد تسهم في معالجة القصور، ومواجهة التحديات التي تواجه هذه الشركات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- إثارة انتباه القيادات الإدارية في الشركات لإبراز دور استراتيجيات الريادة كخطوة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومساعدة هذه القيادات من خلال نتائج وتوصيات الدراسة في اتخاذ قرارات وصناعة استراتيجيات تسهم في تعزيز موقع الشركات التنافسي في ظل التنافس المتزايد بين المنظمات.
- قد تمثل إضافة للمكتبة العربية، ورافداً للمكتبة اليمنية في موضوع الدراسة.
- تتناول الدراسة قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني المتمثل في قطاع الصناعات الغذائية الذي يمثل أحد القطاعات المهمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويسهم إلى حد ما في تحقيق الأمن الغذائي في اليمن.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

### 1. استراتيجيات الريادة:

هي "تلك الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على الابتكار والإبداع، والتميز وأخذ المخاطرة، والمبادأة، وكذلك تشجيع الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية قراراتهم" (السكرانة، 2008، 88)، ولأغراض هذه الدراسة تعرف استراتيجيات الريادة: بأنها مجموعة من الاستراتيجيات المتمثلة في المبادأة والمخاطرة التي تتبناها الشركات اليمنية للصناعات الغذائية من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها على المدى البعيد بتميز وبشكل أفضل وأسرع من المنافسين.

### 2. الميزة التنافسية المستدامة:

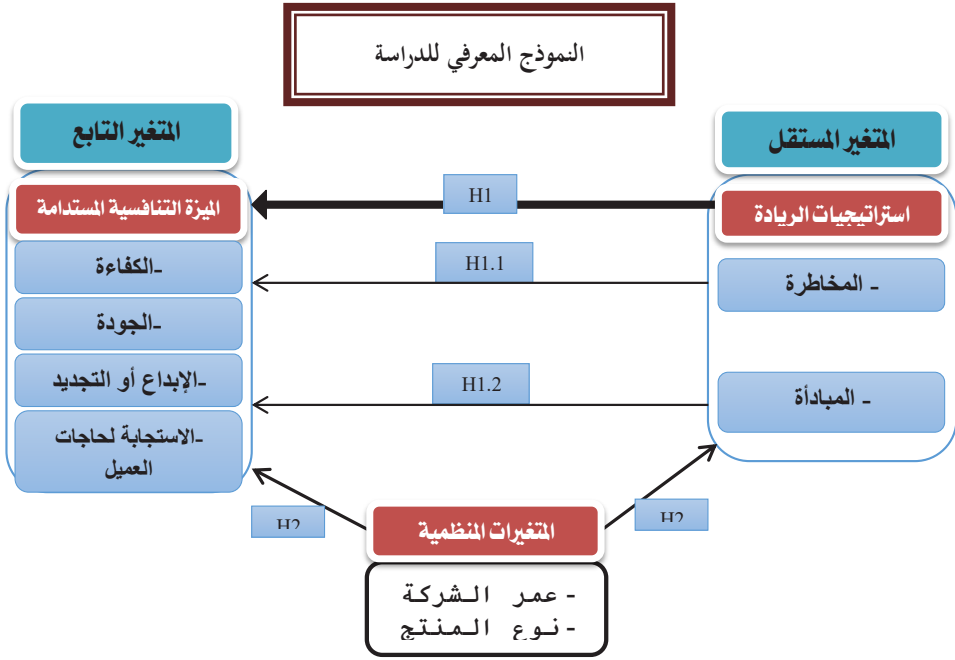
هي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمة وتحقق لها التفوق على المنافسين، بما تقدمه من منتجات، والاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة لصعوبة محاكاتها من المنافسين وتحقق لها المنفعة خلال تلك الفترة (33، 2013، Somuyiwa et al.)، ولأغراض هذه الدراسة تعرف الميزة التنافسية المستدامة: بأنها مجموعة من المزايا التي تتميز بها الشركات اليمنية للصناعات الغذائية على غيرها من المنظمات المنافسة، والمعتمدة على المصادر والموارد التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والمحافظة عليها في الأجل الطويل وتتضمن: (الكفاءة، الجودة، الإبداع أو التجديد، الاستجابة لحاجات العميل).

### 3. الشركات اليمنية للصناعات الغذائية:

هي الشركات التي تقوم بإنتاج المواد الغذائية من مأكولات ومشروبات وزيوت نباتية وغيرها، من خلال تحويل المواد الخام: (نباتية، حيوانية، سمكية... الخ) إلى منتجات صناعية غذائية، والصنفة تحت اسم شركات كبيرة جداً، وعدد العاملين فيها مائتي عامل فأكثر.

نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في استراتيجيات الريادة وقد تم تحديد أبعاد هذا المتغير استناداً إلى نموذج Miller (1983)، ونموذج Mintzberg (1999) والمتمثلة في (المخاطرة والمبادأة)، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، وقد تم تحديد أبعاد هذا المتغير استناداً إلى نموذج Hill و Jones (2011) والمتمثلة في (الكفاءة، الجودة، الإبداع أو التجديد، الاستجابة لحاجات العميل)، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في الشركات محل الدراسة، وتفرعت من هذه الفرضية فرضيتان اثنتان تمثلتا في الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المبادأة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية.

الفرضية الثانية H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول: مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة، ومستوى تطبيق استراتيجيات الريادة، في الشركات محل الدراسة تعزى للمتغيرات المنظمة للشركات المتمثلة في: عمر الشركة، ونوع المنتج.

## حدود الدراسة

◀ الحدود المكانية: تتمثل في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية الكبيرة جداً التي عدد العاملين فيها مئتا عامل فأكثر، والتي تقع في المحافظات الآتية: أمانة العاصمة، عدن، تعز، حضرموت، الحديدة، إب، ذمار، المهرة.

◀ الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على أثر استراتيجيات الريادة ببعديها ( المخاطرة، والمبادأة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، الكفاءة، الإبداع أو التجديد، والاستجابة لحاجات العميل).

◀ الحدود البشرية: تتمثل في جميع العاملين في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية في الوظائف الإدارية الآتية: مدراء العموم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمختصون الإداريون.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، حيث تم وصف وتقييم أثر استراتيجيات الريادة كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية.

### مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية الكبيرة جدا في الوظائف الآتية (مدراء العموم، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، والمختصون الإداريون)، والتي تنتمي للقطاع الصناعي، وعدد العمال فيها (200 عامل فأكثر) والبالغ عددها (16) شركة في (6) محافظات، بواقع (5416) عاملاً (الجهاز المركزي للإحصاء، 2012)، وقد تم تحديد حجم العينة بناء على جدول حجم العينات لمorgan and Krejcie (1970) الذي أورده العريقي (2016)، بحجم (359) مفردة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية، والجدول (3) يوضح مجتمع وعينة الدراسة بحسب المحافظات.

جدول (3): مجتمع وعينة الدراسة بحسب المحافظات

م	المحافظة	عدد الشركات	عدد أفراد المجتمع	عينة الدراسة	النسبة
1	أمانة العاصمة	5	1527	102	28 %
2	الحديدة	1	290	19	5 %
3	حضرموت	4	920	61	17 %
4	تعز	3	1904	125	35 %
5	عدن	2	510	34	10 %
6	ذمار	1	265	18	5 %
	الإجمالي	16	5416	359	100 %

المصدر: (الجهاز المركزي للإحصاء، 2012).

وحرصاً على زيادة نسبة الاستعادة فقد تم توزيع (424) استبانة، استُعيد منها (391) استبانة، بنسبة (92.2 %) من إجمالي الاستبانات الموزعة، استُعيد منها (14) استبانة كون إجابتها غير مكتملة أو غير صالحة للتحليل، وأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (377) استبانة بنسبة (96.4 %) من إجمالي الاستبانات المسترجعة، وهو ما يعادل (88.9 %) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

### وحدة التحليل :

تمثلت وحدة التحليل للدراسة بالمنظمة (الشركات اليمنية للصناعات الغذائية)، وعددها (16) شركة.

### أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم تصميمها وبنائها من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما :

◀ القسم الأول: عبارة عن البيانات العامة، وقد شملت المتغيرات الشخصية والديمغرافية، وعددها (5) وتمثلت في (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

◀ القسم الثاني: وتضمن فقرات المتغير التابع، والمتغير المستقل بواقع (48) فقرة، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي، لمنح الإجابات الدرجات الآتية: موافق بشدة 5 درجات، وموافق 4 درجات، ومحايد 3 درجات، وغير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة.



## اختبارات الصدق والثبات الإحصائي: أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص إدارة الأعمال في عدد من الجامعات المحلية والعربية، وبعض المسؤولين في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة، وعددهم (17) محكماً، للاستفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم، وقد أخذت آراؤهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار.

## ثانياً: اختبار ثبات ومصادقية الاستبانة:

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصادقية إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) – (Cronbach's alpha)؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة، كما في الجدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الاستبانة

متغيرات الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصادقية
استراتيجيات الريادة	16	0.875	0.936
الميزة التنافسية المستدامة	32	0.928	0.964

يتضح من الجدول (4) بأن متغيرات الاستبانة جاءت بدرجة ثبات تتراوح بين (0.875) و (0.928)، وبدرجة مصادقية تتراوح بين (0.936) و (0.964)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، ودرجة مصادقية مرتفعة جداً أيضاً، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة، والجدول (5) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) على مستوى جميع الأبعاد في الاستبانة.

جدول (5): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصادقية
استراتيجيات الريادة	استراتيجية المخاطرة	8	0.792	0.890
	استراتيجية المبادأة	8	0.867	0.931
الميزة التنافسية المستدامة	الكفاءة	8	0.799	0.894
	الجودة	8	0.845	0.919
	الإبداع أو التجديد	8	0.898	0.948
	الاستجابة للعميل	8	0.842	0.917

يتضح من الجدول (5) أن قيمة درجة الثبات لجميع الأبعاد للاستبانة تراوحت بين (0.792) و (0.898)، وجاءت درجة المصادقية لإجابات العينة تتراوح بين (0.890) و (0.948). وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة، ويمكن الاعتماد على نتائجها أيضاً في تعميمها على مجتمع الدراسة.

## الأساليب الإحصائية:

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، والمتمثلة في: التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وكذلك تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار التباين أحادي الاتجاه، واختبار الفروق البعدية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية:

يوضح جدول (6) مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية

جدول (6): مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة:

مستوى التطبيق	تقدير مدى التطبيق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95 %		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
عالٍ	82.5 %	84.6 %	83.5 %	0.530	4.176	الجودة	1
عالٍ	78.8 %	81.0 %	79.9 %	0.557	3.996	الاستجابة للعميل	2
عالٍ	77.3 %	79.5 %	78.4 %	0.530	3.919	الكفاءة	3
عالٍ	76.0 %	78.8 %	77.4 %	0.711	3.870	الإبداع أو التجديد	4
عالٍ	78.9 %	80.7 %	79.8 %	0.465	3.990	متوسط تحقق الميزة التنافسية المستدامة	

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها (الكفاءة، الجودة، الإبداع أو التجديد، والاستجابة للعميل) في الشركات، كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.990) وبانحراف معياري (0.465) وبنسبة مئوية بلغت (79.8 %)، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى عالٍ على تحقق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يدل على أن هذه الشركات تهتم بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد يعزى ذلك إلى إدراك قيادة الشركات بأهمية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بقاء واستمرار الشركات، كما تفسر هذه النتيجة قدرة هذه الشركات على استدامة ميزتها التنافسية في الظروف المختلفة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع: دراسة المخلافي (2016) التي توصلت إلى أن جميع أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمينية حصلت على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة، ودراسة الراعي (2019، 88) التي توصلت إلى أن "مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية جاء مرتفعاً، ودراسة بني اسماعيل (2018، 146) التي أكدت على أن "مستوى الميزة التنافسية في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن كان مرتفعاً" فيما اختلفت مع نتائج دراسة عبد اللوش وكورتل (2018) التي توصلت إلى أن تحقق الميزة التنافسية جاءت بمستوى منخفض.

كما يتضح من الجدول (6) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة بحسب بُعد الجودة جاء في المرتبة الأولى وبمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.176) وبانحراف معياري (0.530) وبنسبة مئوية بلغت (83.5 %)، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق بُعد الجودة، وقد يعزى ذلك إلى كون المنتجات التي تقدمها هذه الشركات تتعلق بغذاء الإنسان، وتعتبر الجودة من الضروريات لهذه المنتجات؛ لأن أي عيب في هذه المنتجات قد يؤثر على صحة الإنسان، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من الراعي (2019، 88) التي توصلت إلى أن "بُعد الجودة جاء في المرتبة الأولى ضمن أبعاد الميزة التنافسية، وبمستوى مرتفع"، ودراسة الحنيطي والقعيد (2019، 11) التي توصلت إلى أن "بُعد الجودة جاء في المرتبة الأولى ضمن أبعاد الميزة التنافسية، وأن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الجودة جاءت مرتفعة"، ودراسة المخلافي (2016) التي توصلت إلى أن جميع فقرات بُعد الجودة في المنظمات الصناعية اليمينية حصلت على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة، فيما اختلفت مع نتائج دراسة يوسف (2017) التي توصلت إلى عدم تحقق الجودة المتفوقة في المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا حيث جاءت نسبة تحقق البُعد (58 %) أقل من الحد الأدنى للثقة.

وقد جاء في المرتبة الثانية من حيث مستوى التحقق بعد الاستجابة للعميل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.996) وبانحراف معياري (0.557) وبنسبة مئوية بلغت (79.9%)، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى عال على تحقق بعد الاستجابة للعميل، وقد يعزى ذلك إلى حرص الشركات على تحقيق رضا العملاء، والاحتفاظ بهم وتطوير العلاقة معهم، من خلال الاستجابة السريعة لطلباتهم وتقديم منتجات تلبي احتياجاتهم، وتواكب التغيرات في أذواقهم ورغباتهم، بما يحقق التميز على المنافسين، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة مهدي (2018) التي توصلت إلى أن تحقق بعد الاستجابة للعميل جاء بمستوى مرتفع، كما اختلفت مع دراسة عسكر (2016، 170) التي توصلت إلى أن "مستوى تحقق الاستجابة للعملاء جاءت بدرجة متوسطة".

وجاء في المرتبة الثالثة بعد الكفاءة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.919) وبانحراف معياري (0.530) وبنسبة مئوية بلغت (78.4%)، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى عال على تحقق بعد الكفاءة، وقد يعود ذلك إلى سعي الشركات محل الدراسة لزيادة كفاءة المدخلات لإنتاج منتجات بتكلفة منخفضة لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين من خلال الأسعار المنخفضة للمنتجات التي تقدمها، مع المحافظة على الجودة المناسبة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة مهدي (2018) التي توصلت إلى أن تحقق بعد الكفاءة جاء بمستوى مرتفع، كما اختلفت مع دراسة يوسف (2017) التي توصلت إلى عدم تحقق الكفاءة المتفوقة في المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، حيث جاءت نسبة تحقق البعد (61%) أقل من الحد الأدنى للثقة.

فيما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الإبداع أو التجديد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.870) وبانحراف معياري (0.711) وبنسبة مئوية بلغت (77.4%)، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى عال على تحقق بعد الإبداع أو التجديد، ورغم ذلك فإن الإبداع مقارنة بالأبعاد الأخرى جاء في المرتبة الأخيرة، وقد يعود ذلك إلى إعطاء الشركات محل الدراسة أولوية أقل للإبداع مقارنة ببقية الأبعاد؛ نظرا لنمطية بعض منتجات الشركات محل الدراسة وطرق العمل لديها، ويؤكد ذلك الاهتمام المتوسط لدى الشركات في استثمار الطاقات الإبداعية وتوفير المناخ الذي يساعد ويشجع العاملين على الإبداع والتجديد، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الحنبطي والقعيد (2019، 11) التي توصلت إلى أن "الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الإبداع جاءت مرتفعة"، ودراسة المخلافي (2016) التي توصلت إلى أن جميع فقرات بعد الإبداع في المنظمات الصناعية اليمينية حصلت على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع دراسة يوسف (2017) التي توصلت إلى عدم تحقق الإبداع المتفوق في المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، حيث جاءت نسبة تحقق البعد (55%) أقل من الحد الأدنى للثقة.

مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية:

يوضح الجدول (7) مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية

جدول (7): مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة

المرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التطبيق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%	
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	استراتيجية المبادأة	3.797	0.654	75.9%	77.3%	74.6%
2	استراتيجية المخاطرة	3.333	0.644	66.7%	68.0%	65.4%
متوسط تطبيق استراتيجيات الريادة		3.565	0.567	71.3%	72.4%	70.2%

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة ببعديها (استراتيجية المخاطرة، واستراتيجية المبادأة) في الشركات محل الدراسة، كان عاليا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.565) وبانحراف معياري (0.567) وبنسبة مئوية بلغت (71.3%)، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق متغير استراتيجيات الريادة، وقد يدل ذلك على أن الشركات تهتم بتطبيق استراتيجيات الريادة مع تحفظ نسبي في بعد المخاطرة، كما أن اهتمام الشركات بتطبيق استراتيجيات الريادة جاء بمستوى أقل من اهتمامها بمتغير الميزة التنافسية المستدامة، وهذه النتيجة قد تعزى إلى تخوف الشركات محل الدراسة من الفشل في حال تطبيق استراتيجيات الريادة واتخاذ قرارات طموحة تقوم على المخاطرة والمغامرة، بسبب الظروف السياسية والاقتصادية غير المشجعة على تبني استراتيجيات الريادة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع: دراسة الطائي (2016، 152) التي توصلت إلى أن "مستوى تطبيق الاستراتيجيات الريادية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، جاء بدرجة كبيرة"، ودراسة السكارنة (2008، 99) التي توصلت إلى أن "استراتيجيات الريادة حققت متوسطا حسابيا بلغ (4.16)".

كما يتضح من الجدول (7) أن مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة بحسب بعد استراتيجية المبادأة جاء في المرتبة الأولى وبمستوى عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.797) وبانحراف معياري (0.654) وبنسبة مئوية بلغت (75.9%)، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق بعد استراتيجية المبادأة، وقد يعزى ذلك إلى حرص الشركات على التميز على المنافسين بما يحقق استمرارها في الأسواق، واغتنام أكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة والوصول إليها قبل المنافسين، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة أبوهديب (2017، 103) التي توصلت إلى أن "المتوسط العام لبعد استراتيجية المبادأة، كان مرتفعا"، ودراسة الطائي (2016، 152) التي توصلت إلى أن "مستوى تطبيق استراتيجية المبادأة في شركة بغداد للمشروبات الغازية، جاءت بدرجة كبيرة"، كما تقاربت مع نتائج دراسة جندب (2017، 114) التي توصلت إلى أن "مستوى أهمية استراتيجية المبادأة، كانت متوسطة".

وقد جاء في المرتبة الثانية والأخيرة من حيث مستوى التطبيق بعد استراتيجية المخاطرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.333) وبانحراف معياري (0.644) وبنسبة مئوية بلغت (66.7%)، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط على تطبيق بعد استراتيجية المخاطرة، وقد يعزى ذلك إلى الظروف السياسية والاقتصادية غير المستقرة التي تمر بها اليمن، والتي انعكست سلبا على انخفاض مستوى المخاطرة لدى هذه الشركات بسبب ضعف احتمالية نجاح المشاريع الجديدة، كما قد يعزى ذلك إلى أن البيئة اليمينية في الظروف الحالية غير مشجعة على المخاطرة، كما قد تفسر تلك النتائج قلة الخبرة لدى القيادات الإدارية في الشركات في استراتيجية المخاطرة التي تحتاج إلى حنكة إدارية وثقة بالنفس وقدرة على تحمل المسؤولية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبوهديب (2017، 103) التي توصلت إلى أن "المتوسط العام لبعد استراتيجية المخاطرة، كان متوسطا"، ودراسة عسكر (2016، 170) التي توصلت إلى أن "مستوى تطبيق المخاطرة جاء بدرجة متوسطة"، كما تقاربت مع نتائج دراسة الطائي (2016، 152) التي توصلت إلى أن "مستوى تطبيق استراتيجية المخاطرة في شركة بغداد للمشروبات الغازية، جاءت بدرجة كبيرة".

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (8).

جدول (8): أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
*0.000	19.085	0.702	*0.000	364.218	0.493	0.702	أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يتضح من الجدول (8) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.493)؛ وهذا يعني أن استراتيجيات الريادة تفسر ما نسبته (0.493) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات، مما يشير إلى أن (49.3%) من الميزة التنافسية المستدامة المتحققة في الشركات محل الدراسة ناتج عن تطبيق هذه الشركات لاستراتيجيات الريادة بعبءها، كما تعني هذه النتيجة أن (50.7%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تعود إلى عوامل أخرى غير استراتيجيات الريادة، وهذه النتيجة تفسر أهمية تطبيق استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ لأن استراتيجيات الريادة تعد من أهم الاستراتيجيات التي تدفع الشركات نحو التوجه لتحقيق حاجات ورغبات العملاء، وتقديم كل ما هو جديد ومبتكر تتفوق به على الشركات المنافسة، كما تفسر هذه النتيجة أنه كلما زاد اهتمام الشركات باستراتيجيات الريادة زاد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أن قيمة معامل الانحدار (Beta) بلغت (0.702)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة في الشركات بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (70.2%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهذه الشركات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (364.218)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها (3.866) عند حجم العينة (377) ودرجة الحرية (377 - 1)، وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في الشركات، وهذا يعني إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطائي (2016، 154) التي توصلت إلى "وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستراتيجيات الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، ودراسة Chiang (2013) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير إيجابية مهمة بين استراتيجيات ريادة الأعمال وزيادة القدرة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال السياحة الزراعية في ولاية ايوا الأمريكية، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عسكر (2016) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) قوية جدا وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن، وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عن الفرضية الرئيسية الأولى، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): أثر استراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
*0.000	10.777	0.486	*0.000	116.138	0.236	0.486	أثر استراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يتضح من الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.236)؛ وهذا يعني أن استراتيجية المخاطرة يفسر ما نسبته (0.236) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات، مما يشير

إلى أن (23.6%) من الميزة التنافسية المستدامة المتحققة في الشركات ناتج عن تطبيق هذه الشركات لاستراتيجية المخاطرة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.486) (Beta)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق وممارسة استراتيجية المخاطرة في الشركات بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (48.6%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهذه الشركات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (116.138)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ قيمتها (3.866) عند حجم العينة (377) ودرجة الحرية (377 - 1)، وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات، وبالتالي تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الطائي (2016، 154) التي توصلت إلى "وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستراتيجية المبادأة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، ودراسة السكارنة (2008، 106) التي توصلت إلى "وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المبادأة والميزة التنافسية لشركات الاتصالات".

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المبادأة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (10).

جدول (10): أثر استراتيجية المبادأة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
*0.000	21.185	0.738	*0.000	448.823	0.545	0.738	أثر استراتيجية المبادأة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يتضح من الجدول (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية المبادأة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.545) (R<sup>2</sup>)؛ وهذا يعني أن استراتيجية المبادأة تفسر ما نسبته (0.545) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات، مما يشير إلى أن (54.5%) من الميزة التنافسية المستدامة المتحققة في الشركات ناتج عن تطبيق هذه الشركات لاستراتيجية المبادأة، وتفسر هذه النتيجة أهمية أثر استراتيجية المبادأة في تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات؛ كونها تركز على تحديد الفرص واغتنامها قبل المنافسين، وتقديم منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة، مما يعكس على زيادة الحصة السوقية؛ وبالتالي زيادة أرباح الشركات، وهذا يزيد من عملية تأثير استراتيجية المبادأة في تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات، كما تفسر هذه النتيجة أنه كلما زاد اهتمام الشركات باستراتيجية المبادأة زاد تحقق الميزة التنافسية المستدامة، كما أن قيمة معامل الانحدار (Beta) بلغت (0.738)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق وممارسة استراتيجية المبادأة في الشركات بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (73.8%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهذه الشركات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (448.823)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ قيمتها (3.866) عند حجم العينة (377) ودرجة الحرية (377 - 1)، وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية المبادأة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات، وبالتالي تم إثبات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عسكر (2016، 212) التي توصلت إلى أنه "توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) بين تحمل المخاطرة وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية"، ودراسة السكارنة (2008، 105) التي توصلت إلى "وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المخاطرة والميزة التنافسية لشركات الاتصالات".



يتبين مما سبق أن استراتيجيات الريادة تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات، لكن أكثرها تأثيراً هو استراتيجية المبادأة، يليها استراتيجية المخاطرة، وهذا يأتي منسجماً مع مستوى تحقق المتغيرات، حيث إن استراتيجية المبادأة كانت الأكثر تطبيقاً، يليها استراتيجية المخاطرة في المرتبة الثانية والأخيرة. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة، ومستوى تطبيق استراتيجيات الريادة، في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية تعزى للمتغيرات المنظمية للشركات والمتمثلة في "عمر الشركة ونوع المنتج"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين باتجاه واحد (One-Way ANOVA)؛ لاستخراج قيمة (F) لكل فرق من فروق المتغيرات المنظمية "عمر الشركة، ونوع المنتج" عند مستوى الدلالة (0.05).

أولاً: اختبار الفروق بحسب متغير عمر الشركة:

يوضح جدول (11) اختبار الفروق بحسب متغير عمر الشركة.

جدول (11): نتائج اختبار الفروق بحسب متغير عمر الشركة

One-Way ANOVA						متغيرات الدراسة	المتغير المنظمي
مستوى الدلالة	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات			
		المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية		
*0.000	7.091	2.173	3	0.306	373	استراتيجيات الريادة	عمر الشركة
*0.001	5.415	1.130	3	0.209	373	الميزة التنافسية المستدامة	

يتضح من الجدول (11) أن قيمة (F) ذات دلالة إحصائية بحسب متغير عمر الشركة في متغيري: استراتيجيات الريادة، والميزة التنافسية المستدامة، ودلالة قيمة (F) تعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لعمر الشركة، وهذا يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة ومستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة تعزى لمتغير عمر الشركة، وهذا يعني إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية بحسب متغير عمر الشركة، ولعرفة تفاصيل الفروق التي ظهرت تم استخدام تحليل شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق بحسب متغير عمر الشركة

المتغير	عمر الشركة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة عند 0.05			
			من 10 - 20 سنة	من 21 - 30 سنة	من 31 - 40 سنة	من 41 سنة فأكثر
استراتيجيات الريادة	من 10 - 20 سنة	3.536		0.271	0.316	0.964
	من 21 - 30 سنة	3.705	0.271		*0.000	0.476
	من 31 - 40 سنة	3.364	0.316	*0.000		0.069
	من 41 سنة فأكثر	3.585	0.964	0.476	0.069	
الميزة التنافسية المستدامة	من 10 - 20 سنة	3.964		0.849	0.479	0.317
	من 21 - 30 سنة	4.027	0.849		*0.034	0.651
	من 31 - 40 سنة	3.846	0.479	*0.034		*0.002
	من 41 سنة فأكثر	4.108	0.317	0.651	*0.002	



يتضح من الجدول (12) الآتي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء عينة الدراسة في الشركات ذات الفئة العمرية (من 21 - 30 سنة) والشركات ذات الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة)، لصالح الشركات ذات الفئة العمرية (من 21 - 30 سنة)، حيث يتم فيها تطبيق استراتيجيات الريادة بدرجة أكبر من الشركات ذات الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة)، وقد يعود ذلك إلى السياسة التحفظية التي تدار بها الشركات ذات الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة) التي لا تفضل المخاطرة في مشاريع جديدة، أو دخول أسواق جديدة قبل المنافسين، وتعتمد على منتجاتها الحالية وتاريخها الطويل في السوق، بينما الشركات ذات الفئة العمرية (من 21 - 30 سنة) تعتبر حديثة، وتحتاج إلى التوسع في المنتجات والأسواق؛ لذلك تنتهج استراتيجيات الريادة المتمثلة في المخاطرة والمبادأة.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء عينة الدراسة في الشركات ذات الفئة العمرية (من 21 - 30 سنة)، والشركات ذات الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة)، لصالح الشركات ذات الفئة العمرية (من 21 - 30 سنة)؛ وهذا يعني أنها تحقق الميزة التنافسية المستدامة بدرجة أكبر من الشركات ذات الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة)، وقد يعود ذلك إلى اهتمام الشركات ذات الفئة العمرية (من 21 - 30 سنة) بالعملاء وتلبية احتياجاتهم قبل المنافسين وإلى استراتيجيات الريادة التي تتبناها هذه الشركات والتي تميزها عن المنافسين، وما يعزز ذلك الفروق التي ظهرت في البند رقم (1) لصالح هذه الشركات، كما ظهرت فروق بين الشركات ذات الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة)، وبين الشركات ذات الفئة العمرية (من 41 سنة فأكثر)، لصالح الشركات ذات الفئة العمرية (من 41 سنة فأكثر)؛ وهذا يعني أنها تحقق الميزة التنافسية المستدامة بدرجة أكبر من الشركات ذات الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة)، وقد يعزى ذلك إلى الخبرة الطويلة التي لدى هذه الشركات، ومعرفتها بالأسواق والعملاء واحتياجاتهم، والمنافسين وكيفية التمييز عليهم، وبالتالي تحقق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: اختبار الفروق بحسب متغير نوع المنتج:

يوضح جدول (13): نتائج اختبار الفروق بحسب متغير نوع المنتج

جدول (13): نتائج اختبار الفروق بحسب متغير نوع المنتج

One-Way ANOVA						المتغير المنظمي
مستوى الدلالة	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	
0.267	1.308	0.419	4	0.320	372	استراتيجيات الريادة
*0.027	2.774	0.588	4	0.212	372	الميزة التنافسية المستدامة

يتضح من الجدول (13) أن قيمة (F) ذات دلالة إحصائية، بحسب متغير نوع المنتج في متغير الميزة التنافسية المستدامة، وجاءت غير دالة إحصائياً فيما يتعلق بمتغير استراتيجيات الريادة، ودلالة قيمة (F) تعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لنوع المنتج، وهذا يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات تعزى لمتغير "نوع المنتج"، وهذا يعني إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية فيما يتعلق بمستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة بحسب متغير نوع المنتج، وعدم صحتها فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجيات الريادة، ولعرفة تفاصيل الفروق التي ظهرت تم استخدام تحليل شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية كما هو موضح في الجدول (14).

جدول (14): نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق بحسب متغير نوع المنتج

مستوى الدلالة عند 0.05					المتوسط الحسابي	نوع المنتج	المتغير
منتجات متنوعة	منتجات الدقيق ومشتقاته	منتجات بحرية	منتجات خفيفة	منتجات سائلة			
1.000	0.977	0.173	0.931		4.027	منتجات سائلة	
0.916	0.671	0.575		0.931	3.963	منتجات خفيفة	الميزة التنافسية
*0.017	*0.006		0.575	0.173	3.832	منتجات بحرية	المستدامة
0.985		*0.006	0.671	0.977	4.079	منتجات الدقيق ومشتقاته	
	0.985	*0.017	0.916	1.000	4.032	منتجات متنوعة	

يتضح من الجدول (14) الآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء عينة الدراسة في الشركات المنتجة للمنتجات (البحرية) وبين كل من الشركات المنتجة لمنتجات (الدقيق ومشتقاته) والمنتجة للمنتجات (المتنوعة)، لصالح الشركات المنتجة للدقيق ومشتقاته، والمنتجة للمنتجات (المتنوعة)، حيث يتم فيهما تحقق الميزة التنافسية المستدامة بدرجة أكبر من الشركات المنتجة للمنتجات (البحرية)، وقد يعود ذلك إلى شدة حدة المنافسة بين منتجات الشركات المنتجة للدقيق ومشتقاته، وكذلك الشركات المنتجة للمنتجات المتنوعة مع منتجات الشركات الأجنبية؛ مما جعلها تعطي اهتماماً لتحقيق مزايا تنافسية أكثر من الشركات المنتجة للمنتجات البحرية التي لا تواجه منافسة كبيرة؛ إذ تلقى المنتجات البحرية اليمنية قبولاً واسعاً على المستوى المحلي إضافة إلى قدرتها على مواجهة المنافسة خارج اليمن لنوعية الأسماك اليمنية.

## الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- تهتم الشركات اليمنية للصناعات الغذائية اهتماماً كبيراً بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها: (الكفاءة، الجودة، الإبداع أو التجديد، والاستجابة للعميل).
- اهتمام الشركات اليمنية للصناعات الغذائية بتحقيق بعدي: (الجودة، والاستجابة للعميل)، كان أكبر من اهتمامها بتحقيق بعدي: (الكفاءة، والإبداع أو التجديد).
- تبدي الشركات اليمنية للصناعات الغذائية اهتماماً بتطبيق استراتيجيات الريادة ببعديها: (المخاطرة، المبادرة).
- تطبيق الشركات لاستراتيجية المبادرة كان أكبر من تطبيقها لاستراتيجية المخاطرة.
- يختلف أثر استراتيجيات الريادة في تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات باختلاف البعد، فقد كان أكثرها تأثيراً بعد المبادرة، يليه بعد استراتيجية المخاطرة.
- لا يختلف تطبيق استراتيجيات الريادة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية بحسب نوع المنتج، حيث إن كل الشركات باختلاف منتجاتها تطبق فيها استراتيجيات الريادة بنفس المستوى.
- يختلف تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية بحسب عمر الشركة، ونوع المنتج، فالشركات ذات الفئة العمرية (من 21 - 30 سنة) والفئة العمرية (من 41 سنة فأكثر) يتم فيهما تحقق الميزة التنافسية المستدامة بدرجة أكبر من الشركات ذات الفئات العمرية الأخرى، كما أن الشركات المنتجة للدقيق ومشتقاته يتم فيها تحقق الميزة التنافسية المستدامة بدرجة أكبر من الشركات ذات المنتجات الأخرى.
- يختلف تطبيق استراتيجيات الريادة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية بحسب عمر الشركة،

فالشركات ذات الفئة العمرية (من 21 - 30 سنة) يتم فيها تطبيق استراتيجيات الريادة بدرجة أكبر من الشركات ذات الفئات العمرية الأخرى.

## التوصيات:

- ضرورة تعزيز مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة بجميع أبعادها في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية.
- ضرورة زيادة الاهتمام ببعدي الابداع، والكفاءة؛ كونهما الأقل تحققاً على مستوى أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية؛ لما لهما من دور في تطوير المنتجات واستدامة الميزة التنافسية.
- على الشركات اليمنية للصناعات الغذائية زيادة الاهتمام بتطبيق استراتيجيات الريادة.
- ضرورة زيادة الاهتمام ببعيد استراتيجية المخاطرة؛ كونه الأقل تحققاً على مستوى جميع أبعاد متغيرات الدراسة، وذلك من خلال إجراء دراسات للمشاريع التي تنفذها ولا سيما المشاريع عالية المخاطر وذات المردود العالي؛ لتجنب مخاطر الغموض وعدم التأكيد في المشاريع والأعمال الجديدة.
- على الشركات اليمنية للصناعات الغذائية زيادة الاهتمام ببعيد استراتيجية المبادأة؛ كونها الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال اغتنام الفرص قبل المنافسين، ودخول أسواق جديدة وإنتاج منتجات جديدة، والاهتمام بالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وتطويرها، وإدخال تكنولوجيا جديدة قبل المنافسين، كونها تعزز من المزايا التنافسية للشركات.

## المراجع:

- أبوهديب، إيمان كمال عبد المجيد (2017)، *أثر استخدام نظم دعم القرار على ريادة الأعمال في جمعية شركات تقنية المعلومات والاتصالات (إنتاج) الأردن* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- اصبيح، موسى احمد (2013)، *استراتيجية مقترحة للتسويق الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- البكري، ثامر ياسر (2012)، *استراتيجيات التسويق* (ط2)، عمان، الأردن؛ دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بني إسماعيل، احمد محمود عقله (2018)، *أثر تبني نظام الإنتاج الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية؛ دراسة تطبيقية على الشركات الإنتاجية في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- جميل، هادية النور محمد نور الهدى (2018)، *دور القياس والإفصاح المحاسبي عن معلومات التنمية المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السودانية - دراسة ميدانية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.
- جندب، علي أحمد علي (2017)، *أثر تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات ريادة الأعمال في شركات الاتصالات اليمنية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الجهاز المركزي للإحصاء (2012)، *التقرير النهائي لنتائج المسح الصناعي*، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الجمهورية اليمنية.
- الحدراوي، حامد كريم (2013)، *الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري*، دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9 (27)، 85 - 128.

الحنيطي، أحمد يوسف، والقعيد، مرزوق عايد (2019)، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15 (1)، 1 - 20.

الراعي، ليث عبد اللطيف (2019)، *أثر ممارسة إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

زعلان، عبد الفتاح جاسم (2017)، استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الرصد البيئي - دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات في العراق، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، 15 (3)، 170-199.

السكرانة، بلال خلف (2008)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، *مجلة العلوم الاقتصادية*، (17)، 77 - 112.

الشمري، أحمد، الحسناوي، صالح، والشمري، سرمد (2017)، دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة أمنية للاتصالات، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 9 (1)، 52-81.

صالح، ماجد محمد (2017)، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تحليلية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 2 (38)، 144 - 180.

طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي (2012)، *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة - مدخل معاصر* (ط1)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطائي، أحمد هادي طالب (2016)، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة استطلاعية علي شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة)، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 8 (4)، 136-162.

عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (2018)، *إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة* (ط1)، صنعاء، اليمن: مركز الأيمن للنشر والتوزيع.

عبد اللوش، محمد، وكورتل، فريد (2018)، أثر جودة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، (18)، 225-242.

عبيد، شاهر (2017)، تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك، *مجلة جامعة النجاح، العلوم الإنسانية*، 31 (10)، 1745-1782.

العريقي، منصور محمد اسماعيل (2016)، *طرق البحث* (ط5)، صنعاء، اليمن: الأيمن للنشر والتوزيع. عسكر، نجيب مصلح محمد (2016)، *درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن.

القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر (2012)، *الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية*، 10-12 ديسمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

لويزة، فرحاتي (2016)، *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة*، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

ليلى، بووحيد، والهام، يحيى (2018)، *دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية - دراسة حالة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 1 (43)، 221-234.

المخلاف، مازن محمد سرحان (2016)، *أثر التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية اليمنية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قناة السويس، مصر.

- مهدي، محمد حسن احمد (2018)، تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأدوية العاملة بـج. م. ع.، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 32 (1)، 185-233.
- النصيري، بكر، وأبو حسين، الحارث (2017)، أثر إدارة المواهب على إستراتيجيات الريادة في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات الأردنية، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الإدارية*، 1 (1)، 176-197.
- النفيعي، مزنة بنت عوض (2015)، واقع استراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية - دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، *مجلة الإدارة العامة*، 15 (4)، 663-718.
- هشام، برو (2017)، دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية - تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري، *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية*، 10 (10)، 180-193.
- يوسف، هاني جمال (2017)، إدارة رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 1 (44)، 378-439.
- Chiang, L. (2013). *An evaluation of the levels of entrepreneurship and competitive advantages in small midwestern agritourism businesses* (Doctoral dissertation). Iowa State University, Ames, Iowa.
- Dess, G., Lumpkin, G.T., Eisner, A., & McNamara, G. (2013). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Dilworth, J. B. (1996). *Operations Management* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Company.
- 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.
- Feng, J., & Papatla, P. (2011). Advertising: stimulant or suppressant of online word of mouth?. *Journal of Interactive Marketing*, 25(2), 75-84.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Essentials of Strategic Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Massachusetts: Cengage Learning.
- Karlsson, J. A., & Wiberg, L. (2017). *The Entrepreneurial Orientation of Nonprofits: A Case Study on Swedish Sport Associations* (Master thesis). Jönköping University, Jönköping, Sweden.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2005). *Operations Management: Process and Value Chains* (7<sup>th</sup> ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.

- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan management review*, 40, 21-30.
- Ramadan, W. H. (2012). *The influence of talent management on sustainable competitive advantage of small and medium sized establishments*. In E-Leader is a global forum for Entrepreneurs, Ethics, E-commerce, and E-Learning, in all academic disciplines (pp. 1-15). 4-6 June, Berlin, Germany.
- Russell, S. N., & Millar, H. H. (2014). Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean. *Journal of Business and Management*, 16(10), 72-82.
- Somuyiwa, A., Mcilt, M., & Adebayo, T. I. (2013). Firm's competitiveness through supply chain responsiveness and supply chain management practices in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 10(1), 142-147.