

**دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز الميزة
التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة
مصر للتأمين**

دكتور / أسامة السيد أحمد الطبلاوي

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

ملخص:

هدفت الدراسة إلى : توضيح أثر الريادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة، واستخدم الباحث المنهج الإيجابي وبصفة خاصة النموذج الاستنباطي الفرضي، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء موجهة إلى عينة عددها (٢٨٥) مفردة من العاملين في شركة مصر للتأمين، واعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبارات الفروض على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). واتضح من نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغير الريادة الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وهي (التكلفة، الجودة، والمرونة والتسليم). كما يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الريادة الإستراتيجية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي) في الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها. وكانت من أهم التوصيات: توجيه اهتمام الشركات العاملة في مجال التأمين إلى الاهتمام بتحقيق الريادة الإستراتيجية وتنمية إدراكات العاملين بأبعادها الفرعية مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. بالإضافة إلى ضرورة توجيه النظر لأهمية الميزة التنافسية المستدامة، وما تسهم به في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية : الريادة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، شركة مصر للتأمين.

Abstract:

The study aimed to clarify the impact of Strategic Entrepreneurship (SE) on Sustainable Competitive Advantage (SCA) and the researcher used the positive approach based on the Hypothetical Deductive Model., and the data were collected using a survey list addressed to a single sample of (285) employees of Misr Insurance Company, and the researcher relied on data analysis and assumption tests on the Statistical Package of Social Sciences (SPSS). The results of the study showed that there was a positive and moral correlation between (SE) variable and (SCA) dimensions (cost, quality, flexibility and deliver). There is also a morally positive impact of (SE) dimensions (strategic leadership, entrepreneurial mentality, entrepreneurial culture, strategic resource management) in (SCA) and its dimensions. One of the most important recommendations was to draw the attention of insurance companies to (SE) and to develop workers' perceptions of their subsidiary dimensions, thereby increasing their ability to achieve (SCA). In addition, consideration should be given to the importance of sustainable competitive advantage and what it contributes to enhancing the ability of companies to achieve their goals.

Keywords: Strategic Entrepreneurship, Sustainable Competitive Advantage, Misr Insurance Company.

١. مقدمة :

أصبح اليوم في عالمنا المعاصر هناك ضرورة لتنمية وتطوير المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها في الأجل الطويل. ويعد موضوع الميزة التنافسية المستدامة واحداً من الموضوعات المعاصرة من خلال تأكيد سمة الاستدامة التي فرضتها طبيعة البيئة التنافسية وصراع الإستراتيجيات؛ حيث أصبح قياس مدى نجاح المنظمات في تبني الإستراتيجيات لا ينحصر في تحقيق المزايا التنافسية فقط، بل في مدى المحافظة على هذه المزايا في ظل التغيرات البيئية والتحديات المتسارعة. Heizer & (Render , 2015: 36) كما تعتبر الريادة الإستراتيجية وسيلة للتنمية الاقتصادية لكافة البلدان سواء النامية أو المتقدمة، لتمييز أعمال المنظمات في البيئة الاقتصادية وقيامها بتغييرات جذرية لمضاعفة الإنتاج وتنمية قدرات العاملين وخلق فرص جديدة ومستمرة (Mujura, 2014: 1). كما أن هناك حاجة لتحول الريادة التقليدية إلى الريادة الإستراتيجية حتى تواجه كل تلك التغييرات وتصبح أكثر فعالية وقدرة على المنافسة في عصر العولمة، مع ضرورة التعرف على العوامل الرئيسة التي تؤدي للريادة الإستراتيجية على مستوى المنظمة. (Nityananda and Mohanty, 2012:208)

وتعتبر شركة مصر للتأمين (١) من الشركات الرائدة في نشاط التأمينات العامة بخبرة ممتدة في صناعة التأمين في مصر والعالم العربي، وتمتلك قاعدة عريضة من العملاء، وتقدم خدماتها المتنوعة بتوفير كافة برامج تأمينات الممتلكات والمسئوليات التي تلبي كافة احتياجات العملاء الحاليين والمرتبين.

٢. مشكلة البحث :

تعتبر الميزة التنافسية القوة الأساسية لمواجهة تحديات الأسواق والمنظمات المنافسة، وذلك عبر قيام المنظمة بتنمية قدراتها التنافسية في تلبية احتياجات المستفيدين في المستقبل من خلال خلق التقنيات والمهارات بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل مناسب، وهي معيار لتحديد المنظمات الناجحة تلك التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة متطورة متفردة يصعب تقليدها؛ لأنها متيقنة من أن النماذج الكلاسيكية قد أصبحت معروفة، وأن المنافسين على علم بها. (البياتي، سعيد، ٢٠١٦: ١٣٨)

ويرى العديد من الكتاب في هذا المجال أن الريادة يمكن اعتبارها أداة مهمة في المنظمات كونها إستراتيجية للنمو والميزة وتحقيق الربح؛ حيث تسعى الريادة الإستراتيجية إلي دفع المنظمات بكافة أنواعها وأحجامها لتحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم من خلال خلق القيمة، وتنظيم المشاريع واقتناص

^١ أنشئت شركة مصر للتأمين في ١٤ يناير ١٩٣٤م كأول شركة تأمين مصرية، وهي إحدى شركات مصر القابضة للتأمين، والتي تم انشاؤها بموجب القرار الجمهوري رقم ٢٤٦ لسنة ٢٠٠٦م، وخاضعة لأحكام القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١م بشأن شركات قطاع الأعمال العام ولائحته التنفيذية.

الفرص واكتساب مزايا تنافسية. (الجازي، ١٢: ٢٠١٤، الشمري، ٢٠١٥: ١٨٠، شبات، المصري، ٢٠٢٠: ٢٥، Hitt, et al.2011:390)

كما يتضح (للباحث) من مراجعة وتحليل الدراسات السابقة ما يلي:

- أن هناك العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية الريادة الإستراتيجية وعلاقتها من النتائج التنظيمية، ومنها: دراسات كل من (الشمري، ٢٠١٥، الغالبي، آخرون، ٢٠١٦، الحكيم، علي، Ireland et al.,2003, Ireland & Webb, 2007, ٢٠٢٠، المصري، شبات، ٢٠١٧، Kimuli.2011، وهو ما يتفق مع أهداف وفروض الدراسة الحالية. بينما تناولت دراسات أخرى الريادة الإستراتيجية كمتغير (تابع) لبعض الممارسات التنظيمية ومنها: دراسات كل من (الياسري، حسين، ٢٠١٥، النعيمي، حميد، ٢٠١٥، حمادي، سلمان، ٢٠١٦، الفتلاوي، ٢٠١٧، الطحان، ٢٠٢٠، الحواجرة، ٢٠٢٠، عبد الله، ٢٠٢٠).

- أن الريادة الإستراتيجية يمكن اعتبارها كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية؛ وذلك استناداً إلى مجموعة أخرى من الدراسات، وهي: دراسات كل من (فتحي، ٢٠١٤، السكارنة، ٢٠١٧، بن قايد، ٢٠١٧، عتريس، ٢٠٢٠، Hitt, et.al, ٢٠٢٠، Foss & Lyngsie,2011, Ireland et al.,2003, 2011,Nityananda and Mohanty, 2012, Pack & Lee, 2017,Ogunkoya , 2018). وتعتبر الدراسة الحالية امتداداً لتلك الدراسات والبحوث العربية والأجنبية رغم قلتها والتي تناولت متغيرات الدراسة الحالية المقترحة.

وفي إطار سعي الدولة لتطوير صناعة التأمين في مصر، قامت شركة مصر للتأمين بتحديث وتميز خدماتها التأمينية (٢) من خلال قنوات اتصال متعددة وحديثة مثل ! الموبايل – الإنترنت – التحصيل الإلكتروني" لتحقيق سرعة الاستجابة والتفاعلية بين العملاء والجهاز التسويقي، كما حرصت على تقديم خدمات تأمينية عالية الجودة من خلال تكوين فريق إكتواري وإنتاجي عالي الكفاءة في مجالي الحياة والممتلكات؛ مما كان محفزاً على اختيار الشركة ك مجال للتطبيق في الدراسة الحالية.

وانطلاقاً من الظاهرتين السابق الإشارة إليهما (الريادة الإستراتيجية والميزة التنافسية) بالإضافة إلى رؤية الشركة وتوجهاتها الرائدة وفي إطار الدور الذي تنتبناه، يري (الباحث) أن هناك إمكانية لتحقيق الأثر الإيجابي المتوقع للريادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة في مجال التطبيق للدراسة الحالية.

^٢ تعتبر شركة التأمين الوحيدة في ج.م.ع. التي تمتلك الخبرة التأمينية في مجال تأمينات الطيران والفضاء والبتترول والطاقة. وقد حصلت الشركة على تصنيف انتمائي BBB مع تصنيف للقوة المالية B++ مع رؤية مستقبلية مستقرة للتصنيف الصادر عن مؤسسة AM Best العالمية خلال الفترة من عام ٢٠١٥ حتى عام ٢٠٢٠؛ ما يعكس قوة المركز المالي وتطور تطبيقها لقواعد الحوكمة وإدارة المخاطر وكفاءة الإدارة.

ومما سبق تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر الريادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لإدراكات العاملين في شركة مصر للتأمين؟
وللإجابة على هذا التساؤل يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى الريادة الإستراتيجية وأبعادها وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث؟
- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث؟
- ما طبيعة العلاقة الريادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث؟
- هل هناك تأثير محتمل لأبعاد الريادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث؟

٣. أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها في الشركة محل البحث.
- توضيح أهمية الريادة الإستراتيجية، والتوجهات الكفيلة بدعمها وتحقيقها في بيئة الأعمال المصرية.
- التحقق من صحة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة للعاملين في الشركة محل البحث.
- التعرف على أثر الريادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة للعاملين في الشركة محل البحث.
- التوصل إلى نتائج نظرية وتطبيقية تسهم في إثراء قاعدة البحث من ناحية، وتساعد المديرين في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنمية الريادة الإستراتيجية في بيئة عملهم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمتهم.

٤. أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث من خلال جانبين:

١/٤ : الأهمية العلمية :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع البحث في أدبيات ونظريات علم الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال مما يأتي:

- تعد هذه الدراسة مساهمة في إثراء المكتبة العربية ؛ نظراً لقلّة البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.
- وصف الريادة الإستراتيجية من خلال فحص أبعادها الأكثر تكراراً في الدراسات والبحوث السابقة في مجال التطبيق.

- وصف الميزة التنافسية المستدامة من خلال فحص أبعادها الأكثر تكراراً في الدراسات والبحوث السابقة في مجال التطبيق.
- مناقشة إمكانية التنبؤ بالميزة التنافسية وأبعادها اعتماداً على تقوية وتعزيز دور الريادة الإستراتيجية وأبعادها.

٢/٤: الأهمية العملية : وتشمل الآتي:

- تتناول الدراسة إمكانية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال كونها مطلباً مستقبلياً تنادي به الهيئات والجمعيات العلمية والمهنية العربية والدولية من أجل المحافظة علي سلامة وبقاء منظمات الأعمال.
- يقدم البحث للإدارة العليا في شركة مصر للتأمين نتائج وتوصيات يمكنها من الريادة في بيئة أعمالها والتعرف على المتغيرات التي لها علاقة معنوية؛ حتى يمكن إجراء التعديلات اللازمة.
- تزداد أهمية البحث على المستوى العملي مع زيادة أهمية قطاع التأمين، وبالتالي فإن الاهتمام بهذا القطاع وإبراز مشكلاته والعمل على حلها بشكل فعال.

٥. الإطار النظري وتنمية الفروض:

ويتناوله الباحث في الجزء التالي:

١/٥: الريادة الإستراتيجية: (SE) Strategic Entrepreneurship

يمكن النظر إلى الريادة الإستراتيجية باعتبارها أحد المداخل الحديثة في الفكر الاستراتيجي التي يمكن من خلالها تحسين الأداء التنافسي واستغلال الفرص؛ نظراً لأنها تمثل وظيفة لأداء الأعمال وعنصراً رئيساً لاستراتيجية أي منظمة في سعيها نحو تأسيس وتحقيق مزاياها وتحويلها إلى مزايا تنافسية مستدامة (Foss & Lyngsie, 2011:7).

ويرى كل من (Ireland & Webb, 2007:51, Yilmaz, 2012:73, Gelard & ghazi, 2014:207) أن الريادة الإستراتيجية كنتاج المزج والتكامل بين مصطلحي الريادة والإستراتيجية لفهم الريادة الإستراتيجية، حيث تتعلق الإستراتيجية بالتطورات بعيدة المدى كمجال عمل المنظمة وإدارة مواردها ومصادر الحصول عليها وتطوير الميزة التنافسية، بينما تتعلق الريادة بالبحث عن الفرص والتجديد والمحافظة على التقدم التكنولوجي، وتعمل الريادة الإستراتيجية على الموازنة بين الموارد من خلال الاستكشاف المستمر للفرص Exploration والاستثمار Exploitation لتحقيق تدفق مستمر من الابتكار (أشكال تنظيمية جديدة-منتجات جديدة- عمليات جديدة).

كما يرى كل من (النعمي، حميد، ٢٠١٥: ٤٥ , Hitt, et.al , 2011 :60) أن الريادة الإستراتيجية تؤدي إلى خلق القيمة للمنظمات بكافة أنواعها وأحجامها، كما تسمح لها أن تواجه التحديات المزدوجة في

البيئة التنافسية من خلال تعقب واستثمار الفرص والميزات الحالية في نطاق الإدارة الإستراتيجية، بينما الميزات التنافسية وخلق الفرص فيكون من خلال منهجية ريادة الأعمال. وباستقراء الباحث لأدبيات البحوث والدراسات السابقة يتضح عدم وجود اتفاق على تعريف موحد للريادة الإستراتيجية، وكذلك أبعادها وعناصرها ، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (١): تعريفات وأبعاد الريادة الإستراتيجية

المرونة	النمو	اعتماد الفرص	المبادأة	المغامرة التنافسية	الاستباقية	المخاطرة	الاستقلالية	الإبداع	إدارة الموارد استراتيجية	الثقافة الريادية	العقلية الريادية	القيادة الريادية	التعريف	الكاتب
			✓	✓		✓	✓	✓					تعرف من منظور مفهوم التوجه الريادي والذي يعني ميل المنظمات إلى الارتباط بالإبداعية وتقبل المخاطر وممارسة المبادأة في إستراتيجيتها.	Lumpkin & Dess, 1996 :85
		✓		✓	✓		✓	✓					هي عمل ريادي من منظور إستراتيجي يشمل القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبين قدرات من المخاطر المحسوبة لتحقيق الربحية والتميز.	Hitt, et.al., 2005: 68
✓						✓						✓	هي نشاط ريادي يؤدي وفق منظور إستراتيجي من شأنه أن يطور خبرة تستند إلى المهارات الجوهرية والموارد بالإفادة من نقل المعرفة وتطبيقها لتقديم خدمات أو الدخول إلى أسواق جديدة .	Luke & Verreynn e,2006: 349
				✓	✓		✓	✓					أن الريادية تساعد المنظمات في معرفة الفرص وطرح أنشطة ومشاريع جديدة إلى الأسواق مع تحمل المخاطرة.	Dess, et.al, 2007: 482.
									✓	✓	✓	✓	هي تكامل بين ريادة البحث عن الفرص مع البحث عن الميزة للتعامل مع أعمال المنظمة المتخذة في استغلال الابتكارات الجديدة التي تنتج من جهود المنظمة في الاكتشاف المستمر للفرص.	Irland & webb, 2007: 49
				✓	✓		✓	✓					نشاط إبداعي وفريد بعقلية استباقية لتحقيق التفوق على المنافسين.	Hill & Jones, 2008:341

													مفهوم حديث كنتاج للتكامل بين الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال بهدف تقييم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تعمل على خلق القيمة وتعظيم الثروة.	Yilmaz, 2012: 73
													هي السلوك الموجه نحو تقييم الفرص الاستثمارية وصياغة الإستراتيجيات المناسبة لاستغلال تلك الفرص	Kimuli, 2011:26
													أنها تمثل مجموعة من الإجراءات الريادية والإجراءات الإستراتيجية والتوجه الريادي والتجديد الاستراتيجي.	Nityananda & Mohant, 2012:208
													تعني توجهاً ريادياً ممزوجاً بالقصد الإستراتيجي، كما تعني القيام بأداء أعمال جديدة ضمن الأعمال الحالية في المنظمة.	Rensburg, 2013: 16-17
													مجموعة من الظواهر كالتجديد الاستراتيجي والابتكار وخلق مسار جديد للإفادة من الجوانب الكامنة للمنظمة والفرص المتاحة والتكيف مع عدم التأكد.	Corbett, et al., 2013:312
													إن ريادة الأعمال الإستراتيجية هي المنظور الإستراتيجي للأنشطة الريادية.	Chang, et.al. 2013: 31
													فلسفة للممارسات الإستراتيجية تهدف الي تكامل الرؤية والأفكار والممارسات والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص واستغلالها وإحداث تغييرات جذرية وخلق ميزة تنافسية مستدامة.	البياسري، حسين، ٢٠١٥: ٦٩
													هي حقل حديث في علم الإدارة تعتمد على تكامل الريادة والإدارة الإستراتيجية لتقييم وتنفيذ الإستراتيجيات الريادية لتعمل على خلق الثروة.	النعيمي، حميد، ٢٠١٥: ٤٥
													هي سلوكيات البحث عن الفرص والميزة وتشير إلى الأنشطة الإستراتيجية من منظور إستراتيجي، وتقود إلى تحقيق الفعالية الموجهة نحو الحدأة كمصدر للتنافسية المستدامة.	الشمري، ٢٠١٥: ١٧٨
													هي عملية تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية.	حمادي، سلمان، ٢٠١٦

↘	↘											هي ظاهرة متعددة الأبعاد تعزى في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليها كأفعال صادرة من أفراد.	الغالبى، آخرون، ٢٠١٦: ١٩٠
		↘	↘								↘	أن الريادة الإستراتيجية هي تأسيس لأعمال جديدة، وهي عبارة عن توجيه الأعمال من خلال تنفيذ النشاطات الريادية.	الفتلاوي، ٢٠١٧: ١٠٩٠
		↘									↘	هي القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي.	الحكيم، علي، ٢٠١٧: ٤٧
	↘	↘									↘	تعني طريقة جديدة للتفكير تدمج بين ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية.	الزبيدي، ناجي، ٢٠٢٠
											↘	هي الأنشطة التي تسعى إلى اكتشاف الفرص واستثمارها وفق امكانيات المنظمة المتاحة للوصول إلى أفضل النتائج من خلال التنبؤ بالمتغيرات الجديدة ، ومن ثم الاستجابة لها .	عبد الله، ٢٠٢٠: ٣٣٦
											↘	هي القدرة على البحث عن نقاط القوة والضعف، وكذلك البحث عن الفرص والتهديدات، والعمل على استغلالها مع حساب المخاطر، وفقاً لرؤية إدارية جماعية، وقيادة ذات تفكير وتخطيط إستراتيجي.	شبات، المصري، ٢٠٢٠: ٣٤

المصدر: إعداد الباحث ؛ اعتماداً على الدراسات السابقة

ومن الجدول السابق يتضح أن هناك اختلافاً بين الباحثين في تحديد أبعاد الريادة الإستراتيجية (SE) ، ولذا تتبنى الدراسة الحالية الأبعاد الأكثر تكراراً في الأدبيات والبحوث وهي: (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي)، استناداً إلى دراسات كل من (الشمري، ٢٠١٥، الياسري، حسين، ٢٠١٥، النعيمي، حميد، ٢٠١٥، شبات، المصري، ٢٠٢٠، Kimuli.2011 و Irland & webb,2007) ويمكن تناولها كما يلي:

١/١/٥: القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership

وهي القدرة على التأثير في الأفراد من أجل التأكيد على سلوكيات البحث عن الفرص والميزة التنافسية واستخدام الموارد بشكل إستراتيجي. (Kimuli, 2011: 14) ويرى (Hitt, et al.,2007:253) أنها عملية استخدام السمات الريادية لتنظيم الأفراد من أجل تحسين الإبداع واستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على المخاطر، وتحقيق الاهداف وتحمل المسؤولية وادارة التغيير في المنظمة.

ويضيف أيضاً أن القيادة الريادية الناجحة لديها القدرة على التوقع واستشراف المستقبل والحفاظ على المستويات مع المرونة و تمكين العاملين من إحداث التغييرات المطلوبة. كما يرى (الشمري، ٢٠١٥: ١٨١) استناداً إلى (Yilmaz,2012:75) أن القيادة الريادية تعتمد على استقطاب وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها للاستخدامات الأفضل والمناسبة نحو تحقيق أهداف المنظمة وخدمة ذوي المصالح وتحقيق الربحية المثلى.

٢/١/٥: العقلية الريادية: Entrepreneurial Mindset

وتعني العقلية الريادية هي عملية خلق القيمة وكيفية استخدامها بمحاولة تحديد الفرص الريادية التي تستطيع المنظمة تحقيقها من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة والأسواق الجديدة، وتعد عاملاً مهماً في دعم عملية تكامل أفكار تصميم المنتج الجديد أو تطوير المنتجات القائمة والالتزام بتنفيذها. (Hitt et al.,2009:64). ويضيف (Rahman al,2017:29) أن التفكير الريادي حالة ذهنية تتعلق بقدرة الفرد على تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات واستخدام القدرات والإمكانيات والطاقات في وضع الأهداف موضع التنفيذ وتوجيه روح المبادرة نحو اقتناص الفرص المبتكرة في حالة عدم التأكد.

ويرى (Ireland,etal.,2003:968) أن الأفراد ذوي العقلية الريادية لديهم المرونة والخلق والإبداع المستمر في ظروف عدم التأكد ؛ نظراً لكونهم يمتلكون القدرات المعرفية التي تمكنهم من إدراك واستغلال الفرص الجديدة وتقديم حلول إبداعية للحالات الغامضة.

٣/١/٥: الثقافة الريادية: Entrepreneurial Culture

تعتبر الثقافة الريادية ، واحدة من الأفكار الجديدة التي تسهم في الإبداع والخطر المتوقع مع تشجيع التسامح مع بعض الأخطاء أو الفشل والترويج للتعلم وتحفيز العملية الادارية على الاستمرار بالإبداع، واعتبار عملية التغيير المحرك الموجه نحو الفرص المتاحة. (Hitt, et al.,2011:2) ويتفق مع (Chang,et.al.,2013:31) في أن وجود الثقافة الريادية شئ اساسي في المنظمة المتعلمة ضمن إطار المنافسة التي تشجع على الابتكار مع توقع الافكار الجديدة وتشجيع المخاطرة وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والتغييرات المستمرة كناقل للفرص. كما أضاف أن كلا من الثقافة الريادية والقيادة الريادية مترابطتان ؛ حيث تأتي الثقافة الريادية من القيادة الريادية والتي تأتي بدورها علي قمة العقلية الريادية وبذلك تنمو وتتطور الثقافة الريادية في المنظمة.

ويشير (Dess, et.al, 2005:420, Ireland,et.al.,2003:72) إلى أن الثقافة الريادية تعمل على تعزيز السلوك الريادي من خلال البحث عن الفرص والميزة من خلال تقييم نقاط القوة وأوجه الضعف والتهديدات في ظل عدم التأكد والتعقيد البيئي. كما يرى (Yilmaz,2012: 75) أن الثقافة الريادية تتضمن

المخاطرة والبحث عن الفرصة والإبداع والتنافس في بيئة معقدة وسرعة التغيير في حالة عدم التأكد فضلاً عن ذلك تعتمد على تقييم SWOT والتي تمثل أدوات التحليل للإدارة الإستراتيجية.

٤/١/٥: إدارة الموارد بشكل إستراتيجي: Strategic Management Resources

تكون إدارة الموارد إستراتيجياً من خلال تبني المنظمات لمفهوم (محفظة الموارد)، ويتحقق ذلك لتشكيل القدرات ورفع تدفقها من خلال سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة وخلق الثروة وتعظيم القيمة المستمدة من تلك الموارد. (Ireland, et al,2003:974) كما أن إدارة الموارد بالشكل الاستراتيجي من قبل القيادات الريادية في المنظمة يؤدي إلى تطوير وتكامل البحث عن الفرص المتاحة والاقتراب من تحقيق الميزة التنافسية وخلق الفرصة. (Ireland, et al,2003:145). ويرى (الياسري، حسين، ٢٠١٥: ٧١) أن المنظمات الريادية مطالبة بتحقيق التوازن بين كل من سلوكيات الريادة في البحث عن الفرصة والتي تتطلب المرونة والحدثة وسلوكيات الإدارة الإستراتيجية ممثلة في البحث عن الميزة والتي تتطلب الاستقرار والقدرة على التنبؤ.

وبمراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، يرى (الباحث): أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الكثير من النتائج التنظيمية، حيث تناولت دراسة (الشمرى، ٢٠١٥)، دور الريادة الإستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية-العقلية الريادية-الثقافة الريادية-إدارة الموارد إستراتيجياً) في تحسين الأداء المصرفي المتميز. وتوصلت دراسة (الياسري، حسين، ٢٠١٥) إلى أن الريادة الإستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في المكانة الإستراتيجية، ومن ثم يمكن الاستفادة منها في معرفة الأثر المترتب للاهتمام بالريادة على تحقيق المكانة الإستراتيجية.

وتوصلت دراسة (الغالبى، آخرون، ٢٠١٦) الي أن الريادة الإستراتيجية لها أثر معنوي على اللاتأكد البيئي والتكيف الإستراتيجي. كما توصلت دراسة (الحكيم، علي، ٢٠١٧) الي أن الريادة الإستراتيجية لها تأثير ايجابي معنوي في تطوير المنظمات، ومن ثم يمكن الاستفادة منها في معرفة المحددات التي يترتب عليها نجاح المنظمات. ويتفق معها دراسة (القحطاني، غير مبين التاريخ) في أهمية اعتبار الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، ولكي ينجح هذا الأسلوب لابد أن يكون جزءاً من الخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة. وأخيراً، أظهرت نتائج دراسة (شبات، المصري، ٢٠٢٠): وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة إستراتيجياً ماعدا الثقافة الريادية والعقل الريادي والذاكرة التنظيمية.

بينما تناولت دراسات أخرى الريادة الإستراتيجية كنتاج لبعض الممارسات التنظيمية، حيث أوضحت دراسة (Kimuli,2011:26) وجود علاقة إيجابية بين الريادة الإستراتيجية وكل من التوجه الريادي والتوجه الإستراتيجي لخلق الفرص ونمو الثروة. كما توصلت دراسة (الياسري، حسين، ٢٠١٥) إلى أن

تبنى ممارسات وفلسفة الارتجال التنظيمي يسهم في بناء قدرات إبداعية تقود إلى تحقيق الريادة الإستراتيجية.

كما وجدت دراسة (النعمي، حميد، ٢٠١٥): علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الالتزام العالي ومتطلبات الريادة الإستراتيجية. كما توصلت الدراسة (حمادي، سلمان، ٢٠١٦) إلى دور عوامل النجاح الحاسمة (التوجه الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، الموارد، الحوكمة) في تحقيق الريادة الإستراتيجية. وأكدت دراسة (الفتلاوي، ٢٠١٧) إلى دور راس المال النفسي الإيجابي في دعم ريادة الأعمال الإستراتيجية في المنظمة. كما توصلت دراسة (الزبيدي، ناجي، ٢٠٢٠) إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتعزيز برامجها تؤثر في الريادة الإستراتيجية من خلال نظم العمل عالية الأداء.

وكان من نتائج دراسة (الطحان، ٢٠٢٠) وجود تأثير إيجابي لاستشراف المستقبل على تحقيق الريادة الإستراتيجية بأبعادها. كما كشفت دراسة (الحواجرة، ٢٠٢٠) عن وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة المخاطر الإستراتيجية بأبعادها في الريادة الإستراتيجية وكذلك وجود أثر لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية. وتوصلت دراسة (عبد الله، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صناع المعرفة والريادة الإستراتيجية.

٢/٥: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: Sustainable Competitive Advantage (SCA)

تعتبر الميزة التنافسية Competitive Advantage امتداداً لمفهوم الميزة النسبية لـ Ricardo، في أواخر السبعينات من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، بسبب زيادة الاهتمام بمفهوم الميزة النسبية كحجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء. (Chutkaew, 2006: 33) أما صفة الاستدامة (Sustainable) فتعني المدة التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من أجل الحفاظ على قدراتها باستخدام الموارد المحدودة. (المسعودي، ٢٠٠٧: ١٦)

وترجع نظرية الميزة التنافسية المستدامة الي (Porter, 1985) حيث يري أن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية يكون من خلال إمكانية تحقيق قيمة مضافة لعملائها، ويقضي منها ذلك تحليل البيئة الصناعية التي تعمل بها واختيار إستراتيجية تنافسية معينة. (Hoffman, 2008:2) ويرى (Hill & Jones, 2008:196) أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي بالمنظمة لتنمية وتطوير الميزة التنافسية، كالتغيرات التكنولوجية، وتغير حاجات المشترين، وظهور قطاعات سوقية جديدة، والتغيرات الجوهرية في تكاليف المدخلات، مما يتطلب تعديل الميزة التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة. كما تتأثر الميزة التنافسية أيضاً بالقيود التي تضعها الجهات الحكومية في مواصفات المنتج، وقوانين حماية البيئة من التلوث، وقيود الدخول إلى الأسواق، وحواجز التجارة.

وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تناول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، فمنهم من ركز على عنصر القيمة ومنهم من ركز على الزمن مع التأكيد على ضرورة أن تخلق الميزة التنافسية قيمة للمنظمة يدركها العملاء كما يلي:

جدول رقم (٢): تعريفات وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الكاتب	التعريف	التكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الابتكار والابتكار	الكفاءة	المقدرة الجوهرية	الحصة السوقية	التميز	التحالفات
Aaker. et. al., 1995: 47	هي زيادة الحصة السوقية.								✓		
Hoffman, 2000:15	هي المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة الفريدة، ويتم بناؤها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسون من تقليدها أو محاكاتها.							✓		✓	
Hitt, et.al, 2001:60	هي الموارد والإمكانات التي تميز المنظمة على منافسيها						✓	✓			
Heizer & Render, 2015: 36	هي خلق نظام يمتلك مزايا فريدة ومختلفة عن المنافسين، كونها عوائد تحققها المنظمات في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمنظمة.	✓	✓	✓	✓						
Chutkaew 2006:33	هي الكفاءة والمقدرة الجوهرية للمنظمة.						✓	✓			
Hill & Jones, 2008:201	الكفاءة في خلق منتجات وخدمات وعمليات جديدة						✓				
السكرانة، ٢٠٠٨ ٩٣:	هي ريادة التكلفة والتميز بالمقارنة بالمنافسين مع إمكانية تكوين تحالفات إستراتيجية.	✓								✓	✓

										هي توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة، كما توصف بأنها "الرياح المستديم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها، تطلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية".	البكري، ٣: ٢٠١٣
										هي تحقيق حاجات ورغبات العملاء مع القدرة على تخفيض التكاليف والتمايز والمرونة.	جازي، ٢٠١٤، ٤٠:
										استخدام للكفاءة والقدرة الأساسية في تقديم منتجات جيدة وزيادة الحصة السوقية.	الياسري، ١٣٥: ٢٠١٦
										تتحقق الميزة من خلال ما تقدمه الشركة من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن وهي القيمة التي يتوقع الزبائن الحصول عليه من تلك المنتجات.	كاظم، ٢٠١٧، ٤٧٠:
										هي استغلال المنظمة لقدراتها ومواردها من أجل تحقيق التميز في إشباع رغبات العملاء الحاليين والمتوقعين بدرجة أكبر من منافسيها في مجال عملها.	عفيفي، آخرون، ١٢٦٢: ٢٠١٩،
										ميزة على المنافسين تكسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما عن طريق أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى.	الشمري، ٢٠٢١، ٢٣٣:

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

ومن الجدول السابق يتضح أيضاً أن هناك اختلافات في تحديد أبعاد الميزة التنافسية (SCA) وتنبني الدراسة الحالية الأبعاد التالية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) استناداً على دراسات (جازي، ٢٠١٤، وكاظم، ٢٠١٧، وعفيفي، آخرون، ٢٠١٩، الشمري، ٢٠٢١، Heizer & Render, 2001) وهي كما يلي:

١/٢/٥ : ميزة التكلفة الأقل: Cost

ويقصد بميزة التكلفة هي قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في مجال الصناعة نفسها. وينعكس ذلك إيجاباً على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية. كما يمكن استخدام التكلفة كبعد تنافسي أساس يمكن من المحافظة والاستمرارية في الحصة السوقية. (Hill & Jones, 2008:201) كما يؤكد (كاظم، ٢٠١٧: ٤٧١) على أن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة المنظمة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن تمكّنها من أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

٢/٢/٥ : ميزة الجودة: Quality

لا شك أن زيادة حدة المنافسة فرضت على المنظمات التي ترغب في البقاء والاستمرار الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين بالعمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ونتيجة ازدياد وعي المستهلكين وتعدد احتياجاتهم وتعقدتها، لم يعد السعر العامل الأكثر أهمية في اتخاذهم قرارات الشراء؛ حيث أصبحت القيمة التي يريدون الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول لهم. Hill & Jones, (2008:201)

ويتفق رأي كل من (Hill & Jones, 2008:202, Heizer and Render, 2001:36) في أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم في الجودة والعمل على تحقيقها، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال: ملامة مواصفات التصميم جودة التصميم Design Quality مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، جودة المطابقة أو جودة العمليات Process Quality وتعني التوافق بين المنتج وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، والتخفيض لنسبة المعيب والتالف ومحاولة الوصول إلى التلف الصفري، بالإضافة إلى جودة الخدمات الراقفة للمنتج Service Quality من صيانة و ضمان وخدمات ما بعد البيع.

٣/٢/٥ : ميزة المرونة: Flexibility

تعتبر المرونة من أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المنظمة أن تتميز من خلالها وتعني المرونة قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وما يستتبع ذلك من القدرة على تقديم منتجات جديدة مع إجراء التحسينات على الجودة لتفني بالمقام الأول طبقاً لطلب العميل (Stevenson, 2007: 49) ويرى (كاظم، ٢٠١٧: ٤٧١) بأن بعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قدرة المنظمة على تطوير المنتجات الحالية وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة بالإضافة إلى القدرة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب.

كما يري (Heizer & Render , 2001: 38) المرونة وسيلة فعالة في المنافسة تعني بالقدرة على إجراء التغييرات في الموضع السوقي بأقل تكلفة أو تأثير يكون اعتمادا على الإبداعات في التصميم والأحجام. وتتضمن المرونة جانبين هما: مرونة الإنتاج: Volume Flexibility وتعني القدرة على مواكبة التغييرات في الأذواق والحاجات من خلال تغييرات في تصميم المنتجات، ومرونة الحجم: Product Flexibility وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، والتحكم في الحجم والتسليم بأوقات مختلفة.

٤/٢/٥: ميزة التسليم: Delivery

تعني ميزة التسليم قدرة العمليات على مقابلة مواعيد التسليم، ويتم من خلال تخفيض أداء وقت العمل المستغرق من استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. ولا شك أن سرعة الاستجابة للطلب ستؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون وزيادة هامش الربح. (كاظم، ٢٠١٧: ٤٧٢)

ويعرف (Kotler ; 2000: 292) بعد التسليم بأنه أفضل طريقة لتسليم المنتج / الخدمة إلى العملاء، ويتضمن الدقة والسرعة والاعتناء بخدمة التسليم، ويتضمن توافر كل من: سرعة التسليم Speed in Delivery والتسليم في الوقت المحدد ON time Delivery وسرعة التطوير Speed in Development.

ويري (Stevenson,2007:4) أن الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها من خلال تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة مع السرعة في تطوير المنتجات الحالية، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المنظمة وزيادة مستوى الولاء للعلامة. كما يري (Hill & Jones, 2008:202) أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يكون من خلال: تحسين جودة المنتج وتطوير منتجات جديدة وسمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات الموجودة في السوق، والتركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته مع التركيز من جهة أخرى على وقت الاستجابة للعميل، بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز تلك الاستجابة كالتصميم المتفوق، والخدمة المتميزة، وخدمات ما بعد البيع.

٣/٥: العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة: (SE & SCA)

يمكن النظر إلى العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال تبني مدخل النظرة القائمة على الموارد (RBV) الذي يربط بين العناصر والمقدرات الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال ادارة الموارد والقدرات الديناميكية، وبناء على ذلك فإنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة انطلاقا من الموارد التي لا يمكن تقليدها من المنافسين والتي تتميز بالقيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد وعدم القابلية للإحلال. (Ireland et al.,2003:68, Hitt, et.al, 2011:68) ومن ناحية

أخري، يري (كنوش، ٨٠٠: ٢٠١٢) أن أصحاب النظرية المبنية على الكفاءات يرون أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا ترجع إلى الموارد في حد ذاتها فقط، وإنما إلى كفاءة استغلالها. كما يشير (الشمري ٢٠١٥: ١٧٩) إلى أن التوفيق بين النظرية الريادية تسهم والإدارة الإستراتيجية والنظرة المعتمدة على الموارد يساعد على خلق موارد ذات قيمة تساهم في تطوير المزايا التنافسية في بيئة أعمال الشركة. ويرى (Murimbika, 2011:1) أن الريادة الإستراتيجية تمثل مجموعة واسعة من الظواهر الريادية التي تؤدي إلى إضافة أعمال جديدة للمنظمة من خلال الإبداعات الجديدة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية.

وبمراجعة الدراسات السابقة، يتضح أنه من الدراسات الرائدة في هذا المجال دراسة (Ireland & Webb, 2007) والتي تناولت في إطار مفاهيمي الريادة الإستراتيجية، كمجال عمل المنظمة وإدارة مواردها ومصادر الحصول عليها وخلق الميزة التنافسية من خلال تدفق مستمر من الابتكار. كما أوضحت دراسة (Foss and Lyngsie, 2011) اعتماداً على أسلوب المسح المكتبي أن هناك علاقة وثيقة بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية باعتبارها تمثل وظيفة لأداء الأعمال أو عنصراً رئيساً لاستراتيجية أي منظمة في سعيها نحو تأسيس وتحقيق مزاياها التنافسية. كما أكدت دراسة (Nityananda and Mohanty, 2012) على أن هناك حاجة لتحويل الريادة التقليدية إلى الريادة الإستراتيجية لتكون أكثر فعالية وقدرة على المنافسة ومواجهة التغييرات في عصر العولمة، وأن الريادة الإستراتيجية يمكن اعتبارها كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية ومصدراً من مصادر التطور والاستمرارية في عالم تنافسي دائم التغيير.

وتوصلت دراسة (فتحي، ٢٠١٤): إلى وجود علاقة معنوية لجميع متطلبات الريادة الإستراتيجية بمحاورها الأربعة (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً) وتعزيز المزايا التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبنى وتفعيل متطلبات الريادة الإستراتيجية وصولاً لتحفيز المزايا التنافسية. وتتفق معها دراستا (الجازي، ٢٠١٤، الياسري، ٢٠١٦)، حيث توصلنا إلى وجود أثر لأبعاد الريادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. كما يتضح من نتائج دراسة (السكرانة، ٢٠١٧) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، المخاطرة، المبادأة) وتحقيق الميزة التنافسية (التميز، قيادة التكلفة، التحالفات). واقترحت دراسة (Pack & Lee, 2017) من خلال مراجعة للبحوث السابقة إطاراً مفاهيمياً لأبعاد الريادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التي تعمل في بيئات متقلبة.

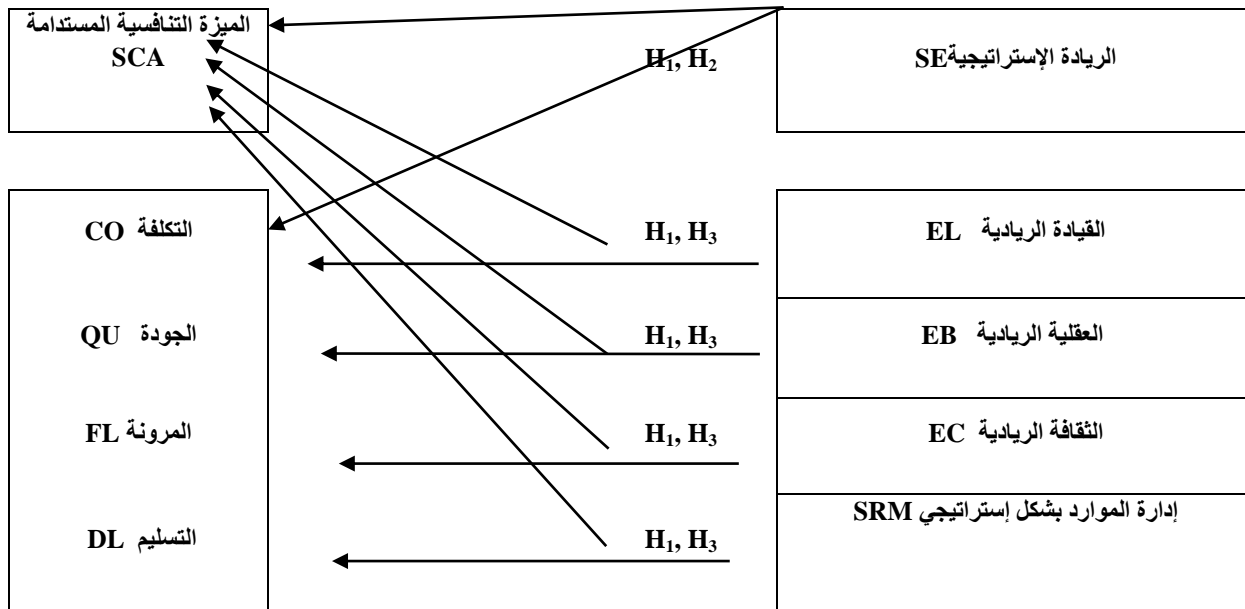
كما تشير نتائج دراسة (بن قايد، ٢٠١٧) إلى أن نجاح الإستراتيجية الريادية يتوقف على مدى نجاح الريادي الإستراتيجي في بناء الرؤية ذات الأبعاد الإستراتيجية والابتكار وروح المبادرة والمخاطرة ينمي الثقافة التنظيمية بشكل يساعد على تعزيز الاستدامة في قدراتها التنافسية وتحقيق شراكة من خلال

دعم التحالف الإستراتيجي. وتتفق معها دراسة (Ogunkoya 2018) حيث أوضحت وجود تأثير إيجابي للريادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية، وباعتبارها أداة مهمة لتحقيق الميزة من خلال عنصر الإبداع. وفي الاتجاه نفسه، توصلت دراسة (عتريس، ٢٠٢٠): إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الريادة وأبعادها والأداء التنافسي.

ومن خلال العرض السابق، واستناداً على الدراسات والبحوث السابقة يمكن صياغة الفروض التالية:

- H_1 : "توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين كل من متغيري الريادة الإستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها على المستوى الكلي، ولكل متغير على حدة وفقاً لإدراكات العاملين في شركة مصر للتأمين".
- H_2 : "يوجد تأثير إيجابي معنوي للريادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) على المستوى الكلي ولكل متغير على حدة وفقاً لإدراكات العاملين في شركة مصر للتأمين".
- H_3 : "يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الريادة الإستراتيجية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي) في الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها على المستوى الكلي ولكل متغير على حدة وفقاً لإدراكات العاملين في شركة مصر للتأمين".

ويصور الشكل التالي رقم (١): نموذج البحث والعلاقات المحتملة بين متغيرات البحث المستقلة (الريادة الإستراتيجية وأبعادها) والتابعة (الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها) كما يلي:



شكل رقم (١): نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحث

٦. أسلوب البحث :

ويتناوله الباحث في الجزء التالي:

١/٦: مجتمع وعينة البحث: يمثل مجتمع الدراسة العاملين في شركة مصر للتأمين وفروعها بمحافظات وسط الدلتا وعددهم (١١٤٠) (٣) مفردة، وتم حساب حجم عينة (٢٨٥) مفردة (٤) على أساس جدول تحديد حجم العينة الذي قدمه (Krejcie & Morgan,1970) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بعد الأخذ بالاعتبار احتمالية عدم استعادة بعض القوائم التي سيتم توزيعها، (Sekaran, 2003: 249). وقد بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل (٢٦٢) تمثل نسبة (٩٢ %) من القوائم الموزعة.

٢/٦: منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الإيجابي Positive – approach وبصفة خاصة النموذج الاستنباطي الفرضي Hypothetical –Deductive والذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة بطريقة غير انتقادية ! ومنها يتم اختيار مجموعة من الفروض يتم اختبارها باستخدام مقاييس إحصائية ورياضية، فإذا ثبت صحتها تصبح جزءاً من المعرفة، وتضاف إلى النظرية، وإذا ثبت عدم صحتها يعاد تكوين فروض جديدة. (عبد الجابر، ١٩٩٠، ص: ١٤).

٣/٦: أداة جمع البيانات: تم جمع البيانات من مفردات وعينة البحث باستخدام قائمة استقصاء موجهة إلى عينة من العاملين بالشركة محل البحث. وتم تصميم الاستقصاء بالاعتماد على مقياس رقمي متدرج من (٥-٠)، وهذا القياس الفردي يضمن تحقيق أكبر قدر من التباين عن تقدير الإجابات؛ حيث لوحظ أن القياس الفردي (Odd-measurement) قد يدفع أفراد العينة إلى التوسط، بينما القياس الزوجي يقلل الميل إلى التوسط ويؤدي إلى دقة النتائج وصدق دلالتها. (بسيوني، ١٩٩٢: ١٧٤). وقد استند الباحث على الدراسات والبحوث في هذا المجال في صياغة عبارات القائمة، كما يوضح الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣): متغيرات ومقاييس البحث

وصف	المتغيرات	الفقرات	المقاييس المستخدمة
المستقلة	الريادة الإستراتيجية	من (٢١-١)	النعمي، حميد، ٢٠١٥، الشمري، ٢٠١٥، Kimuli,2011,
التابعة	الميزة التنافسية المستدامة	من (٢٢ – ٤٣)	Heizer and Render,2001, Afuah, 2009, الجازي، ٢٠١٤، الشمري، ٢٠٢١

كما تم تقييم الاعتمادية (Reliability): استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرو نباخ Cronbach Alpha في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها،

^٣ العاملون في الوظائف التالية: (مدير، نائب مدير، رؤساء الأقسام، مراجعون، محاسبون، أخصائيو تأمين، قائد فريق، وكيل تأمين) وتم استبعاد السكرتارية والخدمات المعاونة والفنيين والصيانة.

^٤ تم اختيار العينة وتوزيعها على أساس التوزيع المتناسب لها في المجتمع.

وبلغت معامل الثبات للقائمة ككل (٨٩.٢%)؛ مما يشير درجة مرتفعة من التناسق الداخلي، كما يوضح الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤): تقييم درجة التناسق الداخلي بين متغيرات البحث باستخدام معامل ألفا

α	عدد العبارات	المتغيرات
٠.٨٨٥	٢١	SE الريادة الإستراتيجية
٠.٩٧٣	٦	EL القيادة الريادية
٠.٨٢٤	٥	EB العقلية الريادية
٠.٧٣٦	٥	EC الثقافة الريادية
٠.٨١٤	٥	SRM إدارة الموارد بشكل إستراتيجي
٠.٧٨٣	٢٢	SCA الميزة التنافسية المستدامة
٠.٨٥١	٥	CO التكلفة
٠.٨٦٣	٧	QU الجودة
٠.٧٦٢	٤	FL المرونة
٠.٨٣٣	٥	DL التسليم
٠.٨٩٢		معامل ألفا للقائمة ككل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

كما تم تقييم صدق البناء: Construct Validity من خلال استخدام اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)، والذي تنحصر قيمته بين الصفر والواحد لقياس كفاية العينة، كما تم التحقق من معنوية علاقات الارتباط بين المتغيرات من خلال إجراء اختبار Bartlett's Test of Sphericity لاختبار المعنوية الكلية لكل الارتباطات داخل المصفوفة؛ مما يعني عدم وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للتحليل، ويوضح جدول رقم (٥) نتائج اختبار (KMO)، Bartlett's كما يلي:

جدول رقم (٥): نتائج اختبار KMO and Bartlett's للمقاييس المستخدمة في البحث

الميزة التنافسية المستدامة SCA			الريادة الإستراتيجية SE		
اختبار Bartlett's		اختبار KMO	اختبار Bartlett's		اختبار KMO
Sig.	Chi ²		Sig.	Chi ²	
٠.٠٠٠	٨٤٥.١١	٠.٨٩٩	٠.٠٠٠	٩١٢.٤٠	٠.٩٣٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول السابق: أن قيمة (KMO) لمقياس الريادة الإستراتيجية تساوي (٠.٩٣٣)؛ مما يشير الي كفاية العينة، حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح، كما تشير نتائج

اختبار Bartlett's لمقياس الريادة الإستراتيجية أن قيمته تساوى (٩١٢.٤٠)، وهى قيمة كبيرة ومستوى معنوية (٠.٠٠٠)، كما تشير النتائج - أيضا - أن قيمة (KMO) لمقياس الميزة التنافسية المستدامة تساوي (٠.٨٩٩) مما يشير الي كفاية العينة، حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح، كما تشير نتائج اختبار Bartlett's لمقياس الميزة التنافسية المستدامة أن قيمته تساوى (٨٤٥.١١)، وهى قيمة كبيرة ومستوى معنوية (٠.٠٠٠).

٤/٦ : حدود البحث: وتتمثل في الآتي:

- **حدود موضوعية** : يقتصر البحث إلى تحري العلاقة بين كل من (الريادة الإستراتيجية بأبعادها) (الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها)؛ استناداً لبعض الدراسات، ومنها: (Foss and Lyngsie,2011, Nityananda and Mohanty, 2012, Pack & Lee,2017, Ogunkoya ,2018 (فتحي، ٢٠١٤، الجازي، ٢٠١٤، الياسري، ٢٠١٦، السكارنة، ٢٠١٧، بن قايد، ٢٠١٧).
- **حدود مكانية**: تم تطبيق هذا البحث على شركة مصر للتأمين وفروعها في محافظات وسط الدلتا، وهي إحدى شركات ذات الأهمية في الاقتصاد المصري، ونظراً لتضافر الجهود الحالية وتوجهات الشركة نحو تطوير خدماتها بما يلئم متطلبات السوق الحالية والمستقبلية.
- **حدود بشرية**: يمثل جمهور البحث عينة من العاملين بالشركة محل البحث.
- **حدود زمنية**: تم تجميع البيانات خلال مدة واحدة one-period مما يجعل البيانات التي يتم تحليلها تمثل قطاعاً عرضياً Cross-section؛ حيث استغرقت حدود الدراسة الزمانية من الفترة ٢٠٢٢/٣/١ إلى ٢٠٢٢/٦/١ م.

٥/٦ : الأساليب الإحصائية:

- استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما يلي :
- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation coefficient: وذلك لاختبار درجة الاعتمادية ومدى التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس.
- أساليب التحليل الوصفي: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لتحليل نتائج إجابات أفراد العينة، ومن ثم بيان درجة تشتت اللقيم عن وسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations)، ويبين هذا المعامل العلاقة الخطية بين مجموعتين من البيانات.
- أسلوباً الانحدار البسيط (Simple Regression) والانحدار المتعدد (Multiple Regression) في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

- معامل التحديد (R2) يوضح القوة التفسيرية للنموذج، وتحديد مدى التغير في المتغير التابع، والتي من الممكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.

- اختبار (F-Test) لقياس معنوية النموذج المستخدم، وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٧. نتائج البحث :

ويتم في هذا الجزء تناول نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات كما يلي:

١/٧: نتائج وصفية: يتناول هذا الجزء وصف وتفسير المتغيرات الخاضعة للبحث، باستخدام أسلوب

الوصف الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للمتغيرات

CV	SD	Mean	α	المتغيرات	
٢١.٢%	٠.٩٦	٤.٥٣	٠.٨٨٥	SE	١ الريادة الإستراتيجية
٢٨.٩%	١.٢٤	٤.٢٨	٠.٩٧٣	EL	٢ القيادة الريادية
٣١.٣%	١.٠٢	٣.٢٦	٠.٨٢٤	EB	٣ العقلية الريادية
٢٥.٤%	٠.٨١	٣.١٩	٠.٧٣٦	EC	٤ الثقافة الريادية
١٤.٨%	٠.٦٤	٤.٣٢	٠.٨١٤	SRM	٥ إدارة الموارد بشكل إستراتيجي
١٩.٧%	٠.٨١	٤.١١	٠.٧٨٣	SCA	٦ الميزة التنافسية المستدامة
٢٧.٩%	١.٢٠	٤.٣٠	٠.٨٥١	CO	٧ التكلفة
٢٨.٣%	١.٣٤	٤.٧٣	٠.٨٦٣	QU	٨ الجودة
٢٠.٤%	٠.٧٩	٣.٨٧	٠.٧٦٢	FL	٩ المرونة
٢٣.٢%	٠.٩٨	٤.٢٢	٠.٨٣٣	DL	١٠ التسليم

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن هناك اختلافاً بين العاملين في ترتيب أهمية متغيرات البحث كما يلي:

- أن هناك اختلاف بين العاملين في ترتيب أهمية متغيرات البحث حيث يأتي في المرتبة الأولى متغير (الريادة الإستراتيجية) بمتوسط (٤.٥٣) ومعامل اختلاف (٢١.٢٠%)، يليه في المرتبة الثانية المتغير (الميزة التنافسية المستدامة) بمتوسط (٤.١١) ومعامل اختلاف (١٩.٧٠%) على التوالي.

- أن هناك اختلافاً بين العاملين في ترتيب أهمية أبعاد الريادة الإستراتيجية، وهي: (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي)، حيث يأتي في المرتبة الأولى متغير (إدارة الموارد بشكل إستراتيجي)؛ بمتوسط (٤.٣٢) ومعامل اختلاف (١٤.٨%) ، يليه في

المرتبة الثانية متغير (القيادة الريادية) بمتوسط (٤.٢٨) ومعامل اختلاف (٢٨.٩%) ، يليه في المرتبة الثالثة متغير (العقلية الريادية) بمتوسط (٣.٢٦) ومعامل اختلاف (٣١.٣%) ، ويأتي في المرتبة الأخيرة متغير (الثقافة الريادية) بمتوسط (٣.١٩) ومعامل اختلاف (٢٥.٤%).

- أن هناك اختلافاً بين العاملين في ترتيب أهمية أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وهي: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)؛ حيث يأتي في المرتبة الأولى متغير (الجودة) بمتوسط (٤.٧٣) ومعامل اختلاف (٢٨.٣%)، يليه في المرتبة الثانية متغير (التكلفة) بمتوسط (٤.٣٠) ومعامل اختلاف (٢٧.٩%) يليه في المرتبة الثالثة متغير (التسليم) بمتوسط (٤.٢٢)، ومعامل اختلاف (٢٣.٢%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة متغير (المرونة) بمتوسط (٣.٨٧) ومعامل اختلاف (٢٠.٤%).

٢/٧: نتائج اختبارات الفروض:

١/٢/٧: نتائج اختبار الفرض الأول:

وينص الفرض الأول للبحث علي:

H_1 : "توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين كل من متغيري الريادة الإستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها علي المستوي الكلي ولكل متغير على حدة وفقاً لإدراكات العاملين في شركة مصر للتأمين". واستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون؛ لتحديد معنوية العلاقات بين متغيرات البحث كما يلي:

جدول رقم (٧): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون

DL	FL	QU	CO	SCA	SRM	EC	EB	EL	SE	المتغيرات
									١	الريادة الإستراتيجية SE
								١	**٧٣٤.	الريادة الإستراتيجية EL
							١	.٧٤٠.**	.٧٦٢**	العقلية الريادية EB
						١	.٦٤٤**	.٨١٧**	.٦٣٥**	الثقافة الريادية EC
					١	.٨٦٤**	.٧٥٤**	.٧٣٦**	.٨٢٤**	إدارة الموارد بشكل إستراتيجي SRM
				١	.٨١٦**	.٨٤٠.**	.٧٢٥**	.٨٥٣**	.٨٧١**	الميزة التنافسية المستدامة SCA
			١	.٨٦٣**	.٨١٨**	.٦٢٨**	.٦٧٣**	.٧٦٢**	.٨١٥**	التكلفة CO
		١	.٦٥٣**	.٧٨١**	.٨٢٣**	.٧١٢**	.٧٤٢**	.٧٥٦**	.٧٤٢**	الجودة QU
	١	.٧٣١**	.٧٤٢**	.٦٨٤**	.٧٣٤**	.٦٤٣**	.٦٦٠.**	.٧٧٣**	.٨١٣**	المرونة FL
١	.٦٧٤**	.٨٥٧**	.٦١٣**	.٨٨٣**	.٧٢٢**	.٧٧١**	.٧٥٤**	.٧٤٨**	.٧١٢**	التسليم DL

**p < .01.

ويتضح من الجدول رقم (٧) الآتي:

توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين كل من متغيري الريادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وبلغت قوة هذه العلاقة حوالي (٨.٧١)، وهي تقترب من الواحد الصحيح. كما توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين كل من الريادة الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وبلغت قوة هذه العلاقة (٠.٨١٥، ٠.٧٤٢، ٠.٨١٣، ٠.٧١٢)، وهي تقترب من الواحد الصحيح.

- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية، وهي (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي) والميزة التنافسية المستدامة، وبلغت قوة هذه العلاقة (٠.٨٥٣، ٠.٧٢٥، ٠.٨٤٠، ٠.٨١٦) على التوالي. كما توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية - أيضا - بين أبعاد الريادة الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وهي تقترب من الواحد الصحيح.

- ويتضح من النتائج (قبول الفرضية البديلة) ومفادها : أن هناك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين كل من متغيري الريادة الإستراتيجية وأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها على المستوى الكلي ولكل متغير على حدة".

٢/٢/٧: نتائج اختبار الفرض الثاني:

وينص الفرض الثاني للبحث على:

H2: " يوجد تأثير إيجابي معنوي للريادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) على المستوى الكلي، ولكل متغير على حدة وفقاً لإدراكات العاملين في شركة مصر للتأمين". واستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لاختبار الفرض الثاني كما يلي:

جدول رقم (٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الريادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها

المتغير التابع	F Sig.	F-test	(R)	(Adjusted R2)	T Sig.	T-test	Beta	β	المتغيرات المستقلة
الميزة التنافسية المستدامة SCA	٠.٠٠٠	٩٨.٣١٤**	.٧٩٩	٠.٧٩٤	٠.٠٠٠	*٥٦.٦٣٢*	٠.٩٧٢	٠.٨٣١	SE الريادة الإستراتيجية
التكلفة CO	٠.٠٠٠	٨١.٥٢٦**	.٨٤٢	٠.٧٨٠	٠.٠٠٠	*٦١.٧٢٠*	٠.٦٢١	٠.٧٢٤	
الجودة QU	٠.٠٠٠	٨٤.٨٣١**	.٧٩٦	٠.٧٢٦	٠.٠٠٠	*٣٩.٣٤٦*	٠.٧١٨	٠.٦٢٥	
المرونة FL	٠.٠٠٠	٦٣.١١٢**	.٧٨١	٠.٨٤٦	٠.٠١٦	*٧٧.٤١١*	٠.٧٣٢	٠.٧٩١	
التسليم DL	٠.٠٠٠	٥٦.٤٢١**	.٦٤٥	٠.٦٨٩	٠.٠٢٠	*٢٧.٥٣٢*	٠.٩٧٢	٠.٦٧٣	

المصدر: إعداد الباحث **ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.01$)

توضح نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول رقم (٨) ما يلي:

- تأثير المتغير المستقل (الريادة الإستراتيجية) على الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج؛ حيث بلغت (٩٨.٣١٤) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R2 (٠.٧٩٤) أي إن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٩.٤%) من التباين في (الميزة التنافسية المستدامة)، كما يشير معامل الارتباط (R) البالغ (٠.٧٩٩) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقلة وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) لها موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-test) عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للريادة الإستراتيجية (متغير كلي) على الميزة التنافسية المستدامة.
- تأثير المتغير المستقل (الريادة الإستراتيجية) على التكلفة كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج؛ حيث بلغت (٨١.٥٢٦) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R2 (٠.٧٨٠)؛ أي إن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٨.٠%) من التباين في (التكلفة)، كما يشير معامل الارتباط (R) البالغ (٠.٨٤٢) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) له قيمة موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-test) عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.01$) إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للريادة الإستراتيجية (متغير كلي) على التكلفة.

- تأثير المتغير المستقل (الريادة الإستراتيجية) على الجودة كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (٨٤.٨٣١) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R2 (٠.٧٢٦) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٢.٦%) من التباين في (الجودة)، كما يشير معامل الارتباط (R) البالغ (٠.٧٩٦) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) لها موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-test) عند مستوى معنوية $(\alpha > 0.01)$ إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الإستراتيجية (متغير كلي) على الجودة.

- تأثير المتغير المستقل (الريادة الإستراتيجية) على المرونة كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج، حيث بلغت (٦٣.١١٢) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R2 (٠.٨٤٦)، أي إن المتغيرات المستقلة تفسر (٨٤.٦%) من التباين في (المرونة)، كما يشير معامل الارتباط (R) البالغ (٠.٧٨١) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) له قيمة موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-test) عند مستوى معنوية $(\alpha > 0.01)$ إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للريادة الإستراتيجية (متغير كلي) على المرونة.

- تأثير المتغير المستقل (الريادة الإستراتيجية) على التسليم كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج؛ حيث بلغت (٥٦.٤٢١) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R2 (٠.٦٨٩)؛ أي إن المتغيرات المستقلة تفسر (٦٨.٩%) من التباين في (التسليم)، كما يشير معامل الارتباط (R) البالغ (٠.٦٤٥) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) له قيمة موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-test) عند مستوى معنوية $(\alpha > 0.01)$ إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الإستراتيجية (متغير كلي) على التسليم.

- ويتضح من النتائج (قبول الفرضية البديلة) ومفادها: أن هناك تأثيراً إيجابياً للريادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها على المستوي الكلي، ولكل متغير على حدة.

٣/٢/٧: نتائج اختبار الفرض الثالث:

وينص الفرض الثالث للبحث علي:

H3: "يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الريادة الإستراتيجية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي) في الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها على المستوى

الكلية وكل متغير على حدة وفقاً لإدراكات العاملين في شركة مصر للتأمين". واستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لاختبار الفرض الثالث كما يلي:

جدول رقم (٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الريادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة كلياً

المتغير التابع	F Sig.	F-test	(R)	(Adjusted R2)	الرتبة	T Sig.	T-test	Beta	β	المتغير المستقل
الميزة التنافسية المستدامة SCA	٠.٠٠٠	**٧٣.٥٢٠	٠.٧٦٢	٠.٨٥٣	١	٠.٠٠٠	٦٧.٥٣٢**	٠.٩١٢	٠.٧٢٦	الريادة الإستراتيجية EL
					٤	٠.٠٠٣	٤٨.٣٣١**	٠.٧٤٨	٠.٥٥١	العقلية الريادية EB
					٣	٠.٠٠٠	٥٩.٢١٠**	٠.٧٣١	٠.٤٦٣	الثقافة الريادية EC
					٢	٠.٠٠٠	٦٢.٥١٣**	٠.٨٩٣	٠.٧٧٠	إدارة الموارد بشكل استراتيجي SRM

المصدر: إعداد الباحث *ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.01)$

توضح نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول رقم (٩) ما يلي:

- تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الإستراتيجية) على الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (٧٣.٥٢٠) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R2 (٠.٨٥٣)؛ أي أن المتغيرات المستقلة تفسر (٨٥.٣%) من التباين في (الميزة التنافسية المستدامة)، كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (٠.٧٦٢) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المستقلة وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معاملات الانحدار (β) لها موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-test) عند مستوى معنوية $(\alpha > 0.01)$ إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الريادة الإستراتيجية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي) على الميزة التنافسية المستدامة، ويكون الريادة الإستراتيجية الأعلى تأثيراً عليه إدارة الموارد بشكل إستراتيجي والثقافة الريادية ويكون العقلية الريادية في المرتبة الأخيرة. ويتضح من النتائج (قبول الفرضية البديلة) ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد الريادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة على المستوي الكلي.

جدول رقم (١٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الريادة الإستراتيجية على التكلفة

المتغير التابع	F Sig.	F-test	(R)	(Adjusted R ²)	رتبة	T Sig.	T-test	Beta	β	المتغير المستقل
التكلفة CO	٠,٠٠٠	٧٠,١٤٣**	٠,٨١١	٠,٧٢٢	١	٠,٠٠٠	٤٨,٢١١**	٠,٨٢٠	٠,٦٣٧	الريادة الإستراتيجية EL
					٤	٠,٠٢٤	٣٢,٤٣٠**	٠,٦٣٤	٠,٣٦٢	العقلية الريادية EB
					٢	٠,٠٠١	٣٩,٥٣٢**	٠,٧٨١	٠,٧٣٤	الثقافة الريادية EC
					٣	٠,٠٠٠	٣٧,١١٠**	٠,٥٧٦	٠,٤٣٢	ادارة الموارد بشكل استراتيجي SRM

المصدر: إعداد الباحث
**ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.01)$

توضح نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الإستراتيجية) على التكلفة كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج؛ حيث بلغت (٧٠.١٤٢) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (٠.٧٢٢)؛ أي إن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٢.٢%) من التباين في (التكلفة)، كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (٠.٨١١) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المستقلة وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معاملات الانحدار (β) لها موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-test) عند مستوى معنوية $(\alpha > 0.01)$ إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الريادة الإستراتيجية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، ادارة الموارد بشكل استراتيجي) على التكلفة، ويكون الريادة الإستراتيجية الأعلى تأثيراً يليه الثقافة الريادية وادارة الموارد بشكل استراتيجي، ويكون العقلية الريادية في المرتبة الأخيرة. ويتضح من النتائج (قبول الفرضية البديلة) ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد الريادة الإستراتيجية على التكلفة.

جدول رقم (١١): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الريادة الإستراتيجية على الجودة

المتغير التابع	F Sig.	F-test	(R)	(Adjusted R ²)	رتبة	T Sig.	T-test	Beta	β	المتغير المستقل
الجودة QU	**٨١,٣٣٠	٠,٧٤٧	٠,٧٩٨	٠,٨١٥	١	٠,٠٠٠	٥٤,٢٦١**	٠,٦٣١	٠,٨٢٣	الريادة الإستراتيجية EL
					٤	٠,٠٠٠	٣١,٥٢٣**	٠,٦٤٥	٠,٤١٦	العقلية الريادية EB
					٢	٠,٠٠٠	٤٨,٦٨١**	٠,٨٨٢	٠,٦٣٧	الثقافة الريادية EC
					٣	٠,٠٠٠	٣٧,١١٠**	٠,٥٧٦	٠,٤٣٢	ادارة الموارد بشكل استراتيجي SRM

المصدر: إعداد الباحث
**ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.01)$

توضح نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول رقم (١١) ما يلي:

تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الإستراتيجية) على الجودة كمتغير تابع، وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج، حيث بلغت (٨١.٣٣٠) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R2 (٠.٧٩٨)؛ أي إن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٩.٨%) من التباين في (الجودة)، كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (٠.٧٤٧) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المستقلة وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معاملات الانحدار (β) لها موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-test) عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.01$) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الريادة الإستراتيجية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي) على الجودة، ويكون الريادة الإستراتيجية الأعلى تأثيراً يليه الثقافة الريادية وإدارة الموارد بشكل إستراتيجي ويكون العقلية الريادية في المرتبة الأخيرة. ويتضح من النتائج (قبول الفرضية البديلة) ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد الريادة الإستراتيجية على الجودة.

جدول رقم (١٢): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الريادة الإستراتيجية على المرونة

المتغير التابع	F Sig.	F-test	(R)	(Adjusted R2)	رتبة	T Sig.	T-test	Beta	β	المتغير المستقل
المرونة FL	٠.٠٠٠	٥٤.٠١٢**	٠.٧٣١	٠.٨٦٢	١	٠.٠٠٠	٣٣.٥١٢**	٠.٦٦٣	٠.٨٤٥	الريادة الإستراتيجية EL
					٢	٠.٠٠٠	٢٨.٤٢٠**	٠.٤٤٨	٠.٧٢١	العقلية الريادية EB
					٤	٠.٠٠٠	١٩.٨٣٣**	٠.٦٣٢	٠.٤٨٣	الثقافة الريادية EC
					٣	٠.٠٠٠	٢٣.٢٧١**	٠.٧١٦	٠.٦٥٢	ادارة الموارد بشكل استراتيجي SRM

المصدر: إعداد الباحث
**ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.01$)

توضح نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الإستراتيجية) على المرونة كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج، حيث بلغت (٥٤.٠١٢) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R2 (٠.٨٦٢)؛ أي إن المتغيرات المستقلة تفسر (٨٦.٢%) من التباين في (المرونة)، كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (٠.٧٣١) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المستقلة وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معاملات الانحدار (β) لها

موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-test) عند مستوى معنوية ($0.01 > \alpha$) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الريادة الإستراتيجية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي) على المرونة، ويكون الريادة الإستراتيجية الأعلى تأثيراً تليها العقلية الريادية وإدارة الموارد بشكل إستراتيجي، وتكون الثقافة الريادية في المرتبة الأخيرة. ويتضح من النتائج (قبول الفرضية البديلة) ومفادها أن: هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد الريادة الإستراتيجية على المرونة

جدول رقم (١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الريادة الإستراتيجية على التسليم

المتغير التابع	F Sig.	F-test	(R)	(Adjusted R2)	الترتيب	T Sig.	T-test	Beta	β	المتغير المستقل
التسليم DL	٠.٠٠٠	**٤٩.٣٨٠	٠.٧٢٧	٠.٦٥١	١	٠.٠٠٠	٦٢.٨٩٨**	٠.٥٩٤	٠.٨٢٦	الريادة الإستراتيجية EL
					٢	٠.٠٠٠	٥٤.٨٨٨**	٠.٣١٢	٠.٧٤٦	العقلية الريادية EB
					٤	٠.٠٠٠	٢١.٩٧١**	٠.٣٨٧	٠.٦٨٩	الثقافة الريادية EC
					٣	٠.٠٠٠	٣٨.٦٧٤**	٠.٤٣٧	٠.٥٣٩	إدارة الموارد بشكل إستراتيجي SRM

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.01 \geq \alpha$)

المصدر: إعداد الباحث

توضح نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الريادة الإستراتيجية) على التسليم كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج، حيث بلغت (٤٩.٣٨٠) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R2 (٠.٦٥١)؛ أي إن المتغيرات المستقلة تفسر (٦٥.١%) من التباين في (التسليم)، كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (٠.٧٢٧) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المستقلة وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معاملات الانحدار (B) لها موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-test) عند مستوى معنوية ($0.01 > \alpha$) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الريادة الإستراتيجية (الريادة الإستراتيجية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل إستراتيجي) على التسليم وتكون الريادة الإستراتيجية الأعلى تأثيراً تليها العقلية الريادية وإدارة الموارد بشكل إستراتيجي وتكون الثقافة الريادية في المرتبة الأخيرة. ويتضح من النتائج (قبول الفرضية البديلة) ومفادها: أن هناك تأثيراً إيجابياً للريادة الإستراتيجية على التسليم.

٨. مناقشة النتائج

ويتم تناولها فيما يلي:

- يتضح من نتائج اختبار كلاً من الفرضين (الأول والثاني): وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية إحصائية بين الريادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها. ويؤكد هذه النتيجة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغير الريادة الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة وهي: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) وبلغت قوة هذه العلاقة (٨.٥٠، ٨.٦١، ٧.٤١) على التوالي. ويفسر ذلك أن استدامة الميزة التنافسية يتوقف على مدى نجاح الريادي الإستراتيجي في بناء الرؤية ذات الأبعاد الإستراتيجية في كيفية تحقيق التميز والتفرد واكتساب ميزة لا يستطيع المنافسون تقليدها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (Ireland & Webb, 2007, Kimuli, 2011, Foss and Lyngsie, 2011, Murimbika, 2011, Nityananda and Mohanty, 2012, Pack & Lee, 2017, Ogunkoya, 2018) ودراسات كل من (الجازي، ٢٠١٤، الشمري، ٢٠١٥، الياسري، حسين، ٢٠١٥، الغالبي، آخرون، ٢٠١٦، الحكيم، علي، ٢٠١٧، بن فايد، ٢٠١٧، القحطاني، غير مبين التاريخ، شبات، المصري، ٢٠٢٠).
- يتضح من نتائج اختبار كلاً من الفرضين (الأول والثالث): وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين (القيادة الريادية) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها. ويؤكد هذه النتيجة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغير (القيادة الريادية) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها وهي: (التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم) وبلغت قوة هذه العلاقة (٨.٠٢، ٧.٦٢، ٨.٨٣) على التوالي. ويفسر ذلك بأهمية القيادة الريادية في القدرة على التأثير في الأفراد من أجل التأكيد على سلوكيات البحث عن الفرص والميزة التنافسية واستخدام الموارد بشكل إستراتيجي. والقيادة الريادية تعتمد على استقطاب وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها للاستخدامات الأفضل والمناسبة نحو تحقيق أهداف المنظمة وخدمة ذوي المصالح وتحقيق الربحية المثلى. ويتفق هذا مع نتائج دراسات (Kimuli, 2007, Hitt, et al., 2012, Yilmaz, 2011, الشمري، ٢٠١٥). وتعود أهمية القيادة الفاعلة للعنصر البشري إلى المكانة الأولى له بالمقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، حيث تسهم القيادة في تحقيق الأهداف المطلوبة الناتجة عن سلوك الفرد والذي يكون من الصعب التنبؤ به؛ وذلك بسبب التغييرات المستمرة في مشاعره وعواطفه فضلاً عن التغيير في ظروف العمل. ولكي تؤمن المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة يجب أن توفر الدعم المطلوب للعاملين وتحصل على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم. (Partridge, et. al., 2009:351)

- يتضح من نتائج اختبار كلٍّ من الفرضين (الأول والثالث): وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين (العقلية الريادية) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، ويؤكد هذه النتيجة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغير (العقلية الريادية) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها وهي (التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم) وبلغت قوة هذه العلاقة (٨.٠٢، ٧.٦٢، ٨.٨٣) على التوالي. ويفسر ذلك أن الأفراد ذوي العقلية الريادية لديهم المرونة والخلق والإبداع المستمر في ظروف عدم التأكد، نظراً لكونهم يمتلكون القدرات المعرفية التي تمكنهم من إدراك واستغلال الفرص الجديدة وتقديم حلول إبداعية ويتفق ذلك مع دراسات: (Ireland, et al.,2003, Hitt et al.,2009, Rahman al,2017).

- يتضح من نتائج اختبار كلٍّ من الفرضين (الأول والثالث): وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين (الثقافة الريادية) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، ويؤكد هذه النتيجة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغير (الثقافة الريادية) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) وبلغت قوة هذه العلاقة (٨.٠٢، ٧.٦٢، ٨.٨٣) على التوالي. ويفسر ذلك أن الثقافة الريادية تعمل على تعزيز السلوك الريادي من خلال البحث عن الفرص والميزة من خلال تقييم نقاط القوة وأوجه الضعف التهديدات في ظل عدم التأكد والتعقيد البيئي. ويتفق ذلك مع دراسات: (Ireland, et al.,2003, Dess, et al, 2005, Hitt, et al.,2011, Yilmaz,2012, Changeal. 2013).

- يتضح من نتائج اختبار كلٍّ من الفرضين (الأول والثالث): وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين (إدارة الموارد إستراتيجياً) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، ويؤكد هذه النتيجة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغير (إدارة الموارد إستراتيجياً) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) وبلغت قوة هذه العلاقة (٧.٦٩، ٧.٩٢، ٧.٣٠) على التوالي. ويفسر ذلك أن إدارة الموارد بالشكل الإستراتيجي من قبل القيادات الريادية في المنظمة يؤدي إلى تطوير وتكامل البحث عن الفرص المتاحة والاقتراب من تحقيق الميزة التنافسية وخلق الفرصة. ويتفق ذلك مع دراسات (الياسري، حسين، ٢٠١٥، Ireland, et al., 2003).

٩. دلالات الدراسة ومضامينها

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تناول مجموعة من الدلالات النظرية والتطبيقية كما يلي:

١/٩: **دلالات نظرية:** وتمثل مجموعة من النتائج التي يمكن إضافتها للنظرية بعد تعميمها، باعتبار الدراسة امتداداً للدراسات السابقة من ناحية، ومساهمة منها في معالجة الفجوة البحثية من ناحية أخرى، وهي:

- تتوجه الدراسة الحالية نحو محاولة تفسير العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في إطار مدخل النظرية المعتمدة على الموارد (RBV) من خلال الربط بين العناصر والمقدرات الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية. حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من الموارد التي لا يمكن تقليدها من المنافسين والتي تتميز بالقيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد وعدم القابلية للإحلال. بينما أصحاب النظرية المبنية على الكفاءات أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا ترجع إلى الموارد في حد ذاتها فقط، وإنما إلى كفاءة استغلالها. (كنوش، ٢٠١٢: ٨٠). وترى الدراسة الحالية أن الدمج والتوفيق بين النظرية الريادية والإدارة الإستراتيجية والنظرية المعتمدة على الموارد يساعد في خلق موارد ذات قيمة تسهم في تطوير المزايا التنافسية في بيئة أعمال الشركة وتتفق تلك النتائج مع الدراسات القليلة التي تناولت هذه العلاقة، هي: دراسات كل من (Foss and Lyngsie, 2011, Nityananda and Mohanty, 2012, Pack & Lee, 2017, Ogunkoya, 2018) (فتحي، ٢٠١٤، الجازي، ٢٠١٤، الياسري، ٢٠١٦، السكارنة، ٢٠١٧، بن قايد، ٢٠١٧).

- توجه الدراسة الحالية النظر إلى أهمية الريادة الإستراتيجية باعتبارها مدخلاً جديداً في علم الإدارة الإستراتيجية؛ وتتفق الدراسة الحالية، وذلك استناداً إلى العديد من الدراسات التي تناولت الريادة الإستراتيجية في هذا المجال ومنها: (Ireland & Webb, 2007, Kimuli, 2011, Foss and Lyngsie, 2011, Murimbika, 2011, Nityananda and Mohanty, 2012, Pack & Lee, 2017, Ogunkoya, 2018) ودراسات كل من (الجازي، ٢٠١٤، الشمري، ٢٠١٥، الياسري، حسين، ٢٠١٥، الغالي، آخرون، ٢٠١٦، الحكيم، علي، ٢٠١٧ بن قايد، ٢٠١٧، القحطاني، غير مبين التاريخ، شبات، المصري، ٢٠٢٠).

- تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تناولت أهمية الميزة التنافسية، ومنها: دراسات كل من (Aaker.et.al.,1995, Hitt, etal, 2001, Heizer & Render, 2001, Hill & Jones, 2008) ودراسات كل من (السكرانة،٢٠٠٨، جازي،٢٠١٤، الياسري،٢٠١٦، كاظم،٢٠١٧، عفيفي، آخرون،٢٠١٩، الشمري،٢٠٢١).

٢/٩: دلالات تطبيقية: توصلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج التالية :

- أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين متغير الريادة الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وهي: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) تؤكدها وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تلك المتغيرات. وفي هذا الصدد توجه الدراسة الحالية النظر إلى ضرورة تبني إدارة الشركات العاملة في مجال التأمين لمفهوم الريادة الإستراتيجية باعتبارها توجهها جديداً للمؤسسات التي تسعى لتعزيز قدراتها التنافسية ويعد ذلك إشارة إلى الجهود المبذولة في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية؛ وذلك بأن تكون الريادة الإستراتيجية جزءاً من رؤية ورسالة الشركة.

- أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين متغير (القيادة الريادية) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، وهي: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) يؤكدها وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تلك المتغيرات. ويعد ذلك إشارة تطبيقية إلى دور المديرين في توفير الدعم المطلوب للعاملين والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم، والتأكيد على سلوكيات البحث عن الفرص واستقطاب وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها للاستخدامات، بل والأفضل المناسبة نحو تحقيق أهداف المنظمة وخدمة ذوي المصالح وتحقيق الربحية المثلى. مما يتطلب ضرورة الاستعانة بمراكز بحوث متخصصة لعقد الدورات التدريبية التي تستهدف إكساب العاملين مهارات القيادة الريادية بما يضمن تحقيق ردود فعل إيجابية داخل بيئة العمل.

- أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين متغير (العقلية الريادية) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها وهي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) تؤكدها وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تلك المتغيرات. وضع معايير توظيف غير تقليدية تتفق وطبيعة بيئة الأعمال المتغيرة، وتركز على استقطاب نوعية من العاملين تتمتع بمستويات عالية ومتنوعة من المعارف والمهارات والقدرات الاستيعابية والتحليلية، والقدرة على التكيف والتعامل مع المواقف المختلفة.

- أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين متغير (الثقافة الريادية) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، وهي: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) يؤكد لها وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تلك المتغيرات. ويتطلب ذلك من إدارة الشركة محل البحث ضرورة نشر ثقافة تنظيمية تعزز من سلوكيات الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتقبل الآراء والاقتراحات والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين أساليب العمل المتبعة. بالإضافة إلى تعزيز روح المبادرة والتفاعل لدى العاملين وتنمية شعورهم بتقدير الذات في المنظمة،
- أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين متغير (إدارة الموارد إستراتيجيا) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، وهي: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) يؤكد لها وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تلك المتغيرات. ويعد ذلك دلالة تطبيقية إلى المديرين في الشركات العاملة في مجال التأمين ضرورة زيادة اهتمام الشركات بتطوير البنية التحتية البشرية والتقنية القادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتحقق هذا من خلال تحديد مجالات واتجاهات التغييرات ذات الأهمية في البيئة بصفة مستمرة مع توفر خطط عمل وإستراتيجيات لتحقيق الاستجابة الملائمة في الوقت المناسب؛ مما يؤدي إلى تكامل البحث عن الفرص وتحقيق الميزة.

١٠- التوصيات

- ١/١٠: توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، وهي:

مسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالتنسيق مع الأقسام والكليات ذات الصلة وكذلك التنسيق مع الإدارة العليا بتلك الشركات.	١١- تخصيص مقررات دراسة تتعلق بتحسين الريادة الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال وعلى وجه التحديد في الكليات ذات الصلة ١٢- تخصيص مقررات دراسية تتعلق بتنمية وتطوير الأساليب التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية خصوصاً في القطاعات الصناعية والخدمية. ١٣- الاستعانة ببعض أساتذة الجامعات والمدرّبين المعتمدين لتدريب وتدريب هذه المقررات للعاملين سواء في أماكن العمل أو في قاعات المحاضرات بالجامعات المصرية.	تدريب المقررات التي تتناول الريادة الإستراتيجية وأساليب تحسينها، وكذلك تدريب مقررات وأساليب تدريبية لتنمية الميزة التنافسية.	عامة
الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وإدارة الموارد البشرية	توفير برامج التدريب التي تساعد على رفع مهارات وتنمية الميزة التنافسية لدي العاملين. توفير مناخ تنظيمي إيجابي يعمل على خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة على الإبداع والابتكار. العمل على نشر ثقافة الالتزام بمعايير الجودة عند تقديم الخدمات الصحية لدي جميع العاملين. العمل على نشر ثقافة تقديم أفضل خدمة بأقل تكلفة ممكنة. العمل على استخدام أحدث التكنولوجيا في تقديم الخدمات التأمينية. العمل على نشر ثقافة الاهتمام بالعميل حتى في أداء الخدمات المجانية أو الشبه مجانية.	ضرورة توجيه النظر لأهمية الميزة التنافسية المستدامة، وما تسهم به في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها، ويتحقق ذلك بتوجيه الاهتمام إلى تطوير وتنمية قدراتها والإفادة من خبراتها.	الميزة التنافسية المستدامة
الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وإدارة الموارد البشرية	صياغة رؤية ورسالة شركات التأمين بالشكل الذي يتضمن تحقيق الريادة الإستراتيجية. وضع مجموعة من الأهداف التي تدعم رؤية ورسالة تلك الشركات. العمل على تنفيذ هذه الأهداف من خلال شرح تفصيلي للخطط والبرامج والسياسات. العمل على مشاركة العاملين في صياغة رؤية ورسالة تلك الشركات. تعزيز روح المبادرة والتفاعل لدى العاملين وتنمية شعورهم بتقدير الذات في المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد ذوي المواهب، والذين توافر لديهم درجات عالية من القدرات والمشاركة في مهام العمل. وضع معايير توظيف غير تقليدية تركز على استقطاب نوعية من العاملين تتمتع بمستويات عالية ومتنوعة من المعارف والمهارات. ضرورة الاستعانة بمراكز البحوث المتخصصة لعقد الدورات التدريبية التي تستهدف إكساب العاملين مهارات القيادة الريادية وضع الخطط المرنة وعقد اجتماعات دورية وورش العمل للعاملين والتفاعل مع المرؤوسين بأساليب أكثر إيجابية. ضرورة زيادة اهتمام شركات التأمين بتطوير البنية التحتية البشرية والتقنية القادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية	توجيه اهتمام الشركات العاملة في مجال التأمين إلى الاهتمام بتحقيق الريادة الإستراتيجية وتنمية إدراكات العاملين بأبعادها الفرعية؛ مما يؤدي إلى زيادة قدرة تلك الشركات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	الريادة الإستراتيجية

٢/١٠: توصيات ببحوث مستقبلية: وهي كما يلي:

- توجيه اهتمام الباحثين لإثراء المعرفة بإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوعات ذات الأهمية في بيئة الأعمال، وكذلك إجراء الدراسة في قطاعات أخرى كالشركات الصناعية والبنوك والقطاع الصحي وغيرها.
- إعادة الدراسة نفسها مع بحث أثر العوامل الديموغرافية على إدراكات العاملين لمتغيرات البحث (الريادة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة).
- توجيه النظر إلى بحث أثر بعض العوامل الأخرى (اللاتأكد البيئي، التشخيص الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي) على الميزة التنافسية.
- توجيه النظر إلى بحث أثر بعض العوامل الأخرى (أنماط القيادة، رأس المال النفسي، التمكين النفسي، الأمان الوظيفي، خصائص الشخصية) على الميزة التنافسية مع توسيط كل الريادة الإستراتيجية.
- إجراء الدراسة خلال فترات زمنية متعاقبة؛ اعتماداً على الدراسات الطولية longitudinal study؛ حيث تمثل الدراسة الحالية قطاعاً عرضياً Cross-section، خلال فترة زمنية واحدة.

١١. المراجع:

١/١١: المراجع العربية :

- البياتي، فائز غازي، وسعيد، عباس محمد، (٢٠١٦)، "المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد ٢٧، بغداد، العراق.
- الجازي، فيصل، (٢٠١٤)، "أثر الريادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحكيم، ليث علي، علي، أحمد راضي محمد، (٢٠١٧)، "الريادة الإستراتيجية وانعكاساتها في تطوير المنظمات"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد ١٤، العدد ٢، ص ٤٧-
<http://search.mandumah.com/Record/91161686>
- الحواجرة، كامل محمد، "التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الإستراتيجية وريادة الأعمال الإستراتيجية في المشروعات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٦، العدد ٣، ص ٦٤٨-٦٧٩ <http://search.mandumah.com/Record/1069806>
- الزبيدي، غني دحام، ناجي، هالة تركي، (٢٠٢٠)، "الدور التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الإستراتيجية/ دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٦، العدد ١٢، ص ٧٧-٩٢.
- السكارنة، بلال خلف، (٢٠٠٨)، "إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ١٧، ص ٧٧-١٢٠
- الشمري، آخرون، (٢٠٢١)، "تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية- بحث تحليلي لآراء عينة من مديري الجامعة الإسلامية النجف الأشرف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٧، العدد ٦٨، ص ٢٣٣-٢٦٢
- الشمري، صادق، (٢٠١٥)، "دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز: دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٨٣، ص ١٦٩-١٩٦.

- الطحان، عماد عبد الخالق صابر، (٢٠٢٠)، "تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، العدد ٧٣، ص ٤٦-٨٣.
- <http://search.mandumah.com/Record/1132516>
- الغالبي، طاهر محسن، آخرون، (٢٠١٦)، "اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد ١٤، العدد ٢٨، ص ١٨٥-٢١١
- الفتلاوي، ماجد، (٢٠١٧)، "رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الإستراتيجية: بحث تحليلي للمنظمات الصناعية في النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد ١٤، العدد ٢، ص ١٠٨٠-١١٠
- القحطاني، سلم بن سعيد، "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية" المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، غير مبين التاريخ، ص ٢٢٥-٢٨٢.
- النعيمي، شهاب الدين حمد، حميد، ريم مهند، (٢٠١٥)، "متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال: بحث ميداني"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٨٤، ص ٣٦-٥٩
- الياسري، أكرم محسن، حسين، عادل عباس، (٢٠١٥)، "تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الإستراتيجية، أكرم محسن، (٢٠١٦)، دور الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة في شركة الفرات للصناعات الكيماوية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ٩، العدد ٣٨، ص ١٣٥-١٦٢
- الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٢، العدد ٥٠، ص ٥٤-٩٠.
- الياسري، أكرم محسن، حسين، عادل عباس، (٢٠١٥)، "تأثير الريادة الإستراتيجية في تحسين المكانة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٢، العدد ٤٩، ص ١-٣٩.
- بليونني، إبراهيم، (١٩٩٢)، "أهمية العوامل المؤثرة على مستوي النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية، دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ٤، ص ١-١٥.
- بن قايد، فاطمة زهرة، (٢٠١٧)، "تبني مقاربة الريادة الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، الجزائر، العدد ٢، ص ١-١٥

- حمادي، انتصار عباس، سلمان، مهند كاظم، (٢٠١٦)، "توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٧، ص ١١٩-١٤٦.
- شبات، جلال اسماعيل، المصري، نضال حمدان، (٢٠٢٠)، "دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للإتصالات"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٨، العدد ٢، ص ٢٣-٥٤.
- عبد الله، حيدر طه، (٢٠٢٠)، "صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية بحث استطلاعي لآراء العاملين في شركة اسياسل في أربيل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٢، العدد ٢٩، ص ٣٣٦-٣٥٥.
- <http://search.mandumah.com/Record/1096774>
- عتريس، محمد عيد، "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر" ٢٠٣٠، جامعة الزقازيق نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٧٧، ص ٧٩١-٩٤٨.
- عفيفي، سامية أحمد، آخرون، (٢٠١٩)، "دور الابداع التكنولوجي في دعم الميزة التنافسية: بالتطبيق على قطاع صناعة الأدوية بمدينة العاشر من رمضان"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد ٣٩، العدد ١، ص ١٢٥٥-١٢٧٩.
- عبد الجابر، إبراهيم، (١٩٩٠)، "نحو استخدام مناهج بديلة في بحوث الإدارة والمحاسبة"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ١، ملحق ٢.
- فتحى، سلطان عبد الرحمن، (٢٠١٤)، "دور متطلبات الريادة الإستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية: دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٣٧، العدد ٩٩، ص ١٠٢-١١٩.
- كاظم، أمل جواد، (٢٠١٧)، "أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٠، ص ٤٥٧-٤٨٤.
- كنوش، محمد، (٢٠١٢)، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج"، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

٢/١١ : المراجع الأجنبية :

- Aakr, David, (2004),"Strategic Market Management", 6th John Wiley, Sons, INC.
- Afuah, Allan, (2009)," Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage", Routledge, New York.
- Afuah, Allan, (2009)," Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage", Routledge, New York.
- Byungioo Park, and Lee, Heesang (2017),"Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage of Established Firms: Evidence from the Digital TV Industry, Int Entrep. Manag. J., LLC,.
- Chang, Hung-Jung and Wang, Hsien-Bin, (2013)," A Case Study on The Model of Strategic Entrepreneurship", The International Journal of Organizational Innovation 5(4).
- Corbett, A., Covin, J., G., Connor, Gina C. O, and Tucci, Christopher L., (2013), "Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda", Prod Innov Manag, 30 (5), PP,812–820
- Covin, Jeffrey G, Miles, Morgan, p, (1999),"Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage Entrepreneurship: Theory and Practice., PP.47-63
- Dess, Gregory G and Lumpkin, GT and Taylor, Marlin L., (2005),"Strategic Management–Creating, Competitive, advantages", 2ed McGraw-Hill / Irwin.
- Dess, Gregory G, Lumpkin, GT and Eisner, Alan B., (2007),"Strategic Management –text and cases", 3th McGraw-Hill / Irwin.
- Foss, Nicolai J. and Lyngsie, Jacob,(2011),"The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets, and Research Gaps", Handbook of Organizational Entrepreneurship, Daniel Hjorth, ed., Edward Elgar, (2011), pp.2-36, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1747711>
- Gelard P. and and ghazi, E., (2014), " Strategic Entrepreneurship Element from Theory to Practice", International Journal of Business and Technopremiership Volume 4, No. 2 p.p 205-216.
- Heizer, J. and Render, B. (2014), "Operations management: sustainability and supply chain management", 11th ed. London: Pearson Prentice Hall.
- Heizer, Jay and Render, Barry, (2011,2015),"Operations Management ",10th Ed, Pearson, New Jersey.
- Hill, Charles W.L and Jones, Gareth R., (2008), "Strategic Management an Integrated Approach ", 8th, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. D. and Sirmon., David G. and Trahms, Cheryl A. ,(2011) ,Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society", The Academy of Management Perspectives , pp. 57 – 75.

- Hoffman, (2000), " An Examination of the Sustainable Competitive Advantage: Concept: Past, Present and future", Academy of Marketing Science Review, <http://www.amsreview.org>.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2009), "Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation", Business Horizons, 52(5), PP. 469–479.
- Ireland, R. D., and Webb, J. W. (2007). " Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation", Business Horizons, 50(1), PP.49-59.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009), "Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy", Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1), PP.19–46.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003), "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", Journal of Management, 29(6), PP.963–989.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A. & Christe-Zeyse, J., (2013),"A theoretical framework of organizational change", Journal of Organizational Change Management, 26(5), PP.772- 792. [online]. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm>
- Kimuli, et.al. (2011), " Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Waklso District", Dissertation submitted to Makerere University Business School in Partial Fullment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Science in Entrepreneurship of Makere University.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary, (2010),"Principles of Marketing ", 13th Ed, Pearson Education, New Jersey.
- Luke, Belinda, (2005), Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice, the Degree Masters of Business, (Auckland University of Technology, New Zealand).
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", Academy of Management Review, 21(1), PP. 135-172.
- Murimbika, McEdward,(2011),"Influence of strategic management practices on the entrepreneurial orientation of South African firms in the financial and business services sector", Thesis for Master , University of Witwatersrand.
- Nityananda, Jati, and Mohanty, Ajit,(2012),"Strategic Entrepreneurship: Key the to Success For Competitiveness and Globalization", International Journal of Science and Research, 1 Issue. (3), PP.208-214
- Ogunkoya, Olufemi, (2018),"Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage in Nigeria Banking Industry", Olabisi Onabanjo University, Nigeria, Management and Marketing, Vol. XVI, (1),pp.107-121
- Partridge, B., Lucke, J., Bartlett, H., & Hall, W. (2009),"Ethical, social, and personal implications of extended human lifespan identified by members of the public", Rejuvenation research, 12(5), PP.351-357.
- Rensburg, Deryck. J, Van, (2013), " IS Strategic Entrepreneurship a Pleonasm? ", Journal of management and strategy, 4(1), pp: 1 – 25
- Stevenson, William, J. (2007),"Production / Operations Management".8th ed, Von Hoffmann Press, 2007.

- Webb, J. W., Ketchen, D. J., and Ireland, R. D. (2010), "Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges", *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), PP. 67-.77
- Yilmaz, Kurtulus, (2012), "The Response of The Entrepreneurship to the Changing Business Environment: Strategic Entrepreneurship", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 5 (9), PP.69-84

١٢- الملاحق

ملحق (أ) : قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ /-----

تحية طيبة وبعد،

يقوم (الباحث) بإعداد بحث بعنوان: " دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين" وننشرف بالإفادة بأنه قد وقع الاختيار عليكم ضمن عينة من العاملين بشركة مصر للتأمين، ويقدر (الباحث) أهمية آرائكم التي يتوقف عليها نجاح البحث، كما يشكر لكم صدق تعاونكم في إمداده بالبيانات المطلوبة، كما يؤكد على التزامه الكامل بسرية هذه البيانات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر الاحترام، الباحث

أولاً: البيانات التخصّصية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تستخدم في قياس أبعاد (الريادة الإستراتيجية)، وأمام كل عبارة مقياس رقمي متدرج من (٠) إلى (٥)، حيث يعنى (٠) غير موافق تماماً، و(٥) موافق جداً، والمطلوب منكم وضع دائرة حول الرقم الذي تراه مناسباً وفقاً لتقديرك لمدي توافرها في بيئة العمل.

الرقم	العبارات	مدى الحدوث
أ. القيادة الريادية:		
١.	توجد بالشركة قيادة ذات رؤية مستقبلية سواء بالنسبة للشركة أو العاملين.	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥
٢.	تمتلك القيادات بالشركة القدرة علي صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥
٣.	تمتلك القيادات بالشركة القدرة على مواجهة مشكلات العمل.	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥
٤.	تحاول القيادات بالشركة وضع حلول للمشكلات بطرق ابتكارية.	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥
٥.	تسعى القيادات بالشركة للمعاملة العادلة للموظفين وتشجيع العمل الجماعي.	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥
٦.	تسعى القيادات إلى تنمية العاملين وزيادة مهاراتهم كأساس لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥
ب. العقلية الريادية:		
٧.	هناك مؤشرات لمدي تلبية رغبات وتطلعات العملاء تراجع باستمرار .	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥
٨.	تتوافر القياسات اللازمة لبيان مدى تأثير الشركة في المجتمع والبيئة .	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥
٩.	تسعى الشركة لتحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال إتاحة كافة فرص التعلم للعاملين .	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥

٥	٤	٣	٢	١	٠	١٠	يتم الأفادة من القرارات الإستراتيجية السابقة والتي أثبتت فاعليتها في صنع القرارات الإستراتيجية الحالية للشركة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١١	تطبق الشركة الإستراتيجيات الأساسية لتطوير وتحسين الأداء في جميع مجالات عملها .
ج. الثقافة الريادية:							
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٢	تهتم الشركة بالتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الساندة والعوامل المؤثرة عليها لاستثمارها في تحقيق الريادة الإستراتيجية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣	تعتمد الشركة على الابتكار والإبداع كجزء من الإستراتيجيات الأساسية للشركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤	تشجع الشركة روح المبادرة وتحمل المخاطر باعتبارها من ممارسات الشركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥	تشجع الشركة العاملين على طرح أفكارهم والتعبير عن آرائهم في العمل.
						١٦	توجه الشركة اهتمامها بالقيم والمعتقدات التي تركز على الريادة بشكل أساس .
د. الإدارة الإستراتيجية للموارد:							
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧	تعمل الشركة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق مفهوم الريادة الإستراتيجية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨	تسعى الشركة إلى اتخاذ الإجراءات التي من شأنها خفض التكلفة إلى أقل قدر ممكن .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩	يتم مراقبة العمليات وطرق التشغيل لضمان تحقيق معدلات أداء عالية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠	يتم التأكد من تحقيق التطوير المستمر لعمليات الشركة لتحقيق الريادة الإستراتيجية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢١	تسعى الشركة لتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لزيادة قدرة الشركة على المنافسة.
فيما يلي مجموعة من العبارات التي تستخدم في قياس (الميزة التنافسية المستدامة)، وأمام كل عبارة مقياس رقمي متدرج من (٠) إلى (٥)؛ حيث يعني (٠) غير موافق تماماً، و(٥) موافق جداً، والمطلوب منكم وضع دائرة حول الرقم الذي تراه مناسباً وفقاً لتقديرك لمدي توافرها في بيئة العمل.							
أ. التكلفة:							
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٢	تقوم الشركة بتحسينات وتطوير أداء الخدمات لتخفيض تكاليف الخدمات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٣	تسعى الشركة لتخفيض تكاليف المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤	تقوم الشركة بعملية الرقابة على جميع عناصر التكاليف.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٥	تهدف الشركة زيادة مهارات العاملين وإنتاجيتهم لتخفيض التكاليف في الأجل الطويل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦	تستهدف الشركة تخفيض تكاليف الخدمات التأمينية مع الحفاظ على مستوى الجودة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧	تتنصف تكلفة الخدمة بالانخفاض بالمقارنة بالشركات المنافسة.
ب. الجودة:							
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨	تمتلك الشركة أفراداً ذوي مهارات متنوعة في فحص ورقابة الجودة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩	تقوم الشركة بتقديم خدمات تأمينية بأفضل جودة ممكنة.

٥	٤	٣	٢	١	٠	تمتلك الشركة المعدات والأجهزة لقياس وضمان الجودة.	٣٠.
٥	٤	٣	٢	١	٠	تسعى الشركة للحصول على شهادات عالمية في مجال الجودة.	٣١.
٥	٤	٣	٢	١	٠	لدي الشركة سياسة واضحة ومعلنة وموثقة للجودة.	٣٢.
٥	٤	٣	٢	١	٠	تقوم الشركة بتنظيم لقاءات وورش عمل لتوعية العاملين بالجودة.	٣٣.
٥	٤	٣	٢	١	٠	تقوم الشركة بتقديم خدمات تأمينية تتفق وحاجات ورغبات العملاء.	٣٤.
ج. المرونة:							
٥	٤	٣	٢	١	٠	تمتلك الشركة فرق عمل مرنة ومتعددة الاختصاصات.	٣٥.
						تمتلك الشركة عاملين ذوي مهارات متنوعة قادرين على أداء أكثر من عمل.	٣٦.
٥	٤	٣	٢	١	٠	تستطيع الشركة الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.	٣٧.
٥	٤	٣	٢	١	٠	تسعى الشركة للتطوير المستمر، ومواكبة التغيير في تصاميم خدماتها التأمينية.	٣٨.
د. التسليم:							
٥	٤	٣	٢	١	٠	تحرص الشركة على تقديم خدماتها في الوقت والمواعيد المحدده لها.	٣٩.
٥	٤	٣	٢	١	٠	تمتلك الشركة العديد من الفروع داخليا وخارجيا.	٤٠.
٥	٤	٣	٢	١	٠	تحرص الشركة على توفير السرعة في تقديم الخدمات.	٤١.
٥	٤	٣	٢	١	٠	تحرص الشركة علي رضا عملائها عند تقديم الخدمة.	٤٢.
٥	٤	٣	٢	١	٠	تحقق الشركة سرعة الاستجابة لطلبات عملائها بدرجة أفضل من منافسيها.	٤٣.

ثانياً: البيانات الشخصية:

اختياري	الاسم:
	الوظيفة: