

الأثر المعدل لمراحل دورة حياة الشركة على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية
واستدامة الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المقيدة ببورصة
الأوراق المالية المصرية

**The Moderating Effect of Firm Life Cycle Stages on the
Association between the Competitive Strategies with Sustainable
Financial Performance: An Empirical Study on Manufacturing
Companies Listed on the Egyptian Stock Exchange**

الدكتور

محمد محمد محمد إبراهيم مندور

أستاذ مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة

كلية الأعمال (التجارة سابقاً) - جامعة الإسكندرية

Mohamed.Mandour@alexu.edu.eg

ملخص البحث

استهدف البحث دراسة واختبار العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها شركات الأعمال - لكونها استراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية التميز - واستدامة الأداء المالي، وكذلك اختبار أثر مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة على العلاقة محل الدراسة، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على عينة مكونة من (٥٩) شركة صناعية مقيمة في البورصة المصرية خلال الفترة من ٢٠٠٧-٢٠١٧ بإجمالي مشاهدات (٥١٥) مشاهدة. وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للأداء المالي عن الفترة الحالية على أدائها المالي المستقبلي، بما يشير إلى جودة واستمرارية الأداء المالي مستقبلاً للشركات محل عينة الدراسة؛ ومن ثم استقرار أدائها المالي. كما توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق استراتيجية التميز وتطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة على الأداء المالي للفترة الحالية، وهو ما يعني أن تطبيق الشركات لاستراتيجية التميز أو استراتيجية الريادة في التكلفة يؤثر إيجاباً على أدائها المالي مقارنة بالشركات التي لا تطبق أي استراتيجية تنافسية، بالإضافة إلى أن الشركات التي تطبق استراتيجية التميز أكثر محافظة على استدامة واستمرار أدائها المالي في المستقبل مقارنة بالشركات التي تطبق استراتيجية الريادة في التكلفة، وأخيراً توصل البحث إلى أن مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة لا تعدل العلاقة بين تطبيق استراتيجية التميز واستدامة الأداء المالي، في حين تعدل العلاقة بين تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة واستدامة الأداء المالي لمدة سنة واحدة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية التنافسية- استراتيجية التميز -استراتيجية الريادة في التكلفة - الميزة التنافسية المستدامة- الأداء المالي المستدام - دورة حياة الشركة.

Abstract

The research aimed to study and test the relationship between the competitive strategies and the sustainability of financial performance, as well as to test the impact of the firm life cycle stages on the relation under study. This was done by conducting an empirical study on a sample of (59) firms listed on the Egyptian Stock Exchange during the period from 2007 to 2017 with a total of (515) observations.

The research found a positive and significant effect of the financial performance achieved by the companies in the current period on their future financial performance, which indicates the quality and continuity of the future financial performance of the industrial companies under study. Hence the stability of its financial performance. The research also found that both cost leadership and differentiation strategies have a positive effect on contemporaneous performance. However, the differentiation strategy allows a firm to sustain its current performance in the future to a greater extent than cost leadership strategy. Finally, the research concluded that the stage of the life cycle does not modify the relationship between the differentiation strategy and the sustainability of financial performance, while it modifies the relationship between the cost leadership strategy and the sustainability of financial performance for one year.

Keywords: Competitive strategies, Differentiation strategy, Cost leadership strategy, Sustainable competitive advantage, Sustainable financial performance, Firm life cycle.

١- مقدمة البحث ومشكلته

أدت زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، وسرعة حركة الابتكارات والتطورات في بيئة الأعمال الحديثة، والتغير المستمر والسريع في أذواق واحتياجات العملاء إلى حتمية سعي الشركات نحو اكتساب مزايا تنافسية تمكنها من خلق قيمة لعملائها؛ لضمان البقاء في السوق، وأن تميز نفسها عن منافسيها من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية تنافسية^١ واضحة تحدد الطريقة التي ستنافس بها الشركة في السوق؛ لجذب العملاء والحفاظ عليهم واكتساب حصة سوقية (Jermias and Gani, 2004; Porter, 2008).

وقد حدد Porter(1985) طبيعة الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن من خلالها أن تنافس الشركات بفاعلية؛ إذ يمكن للشركات أن تحقق مزايا تنافسية من خلال تقديم منتج (سلعة أو خدمة) بأقل تكلفة؛ ومن ثم بأقل سعر مقارنة بالمنافسين - استراتيجية الريادة في التكلفة- أو من خلال تقديم منتج متميز ذي خصائص فريدة عما يقدمه المنافسون - استراتيجية التميز- ويكون ذلك إما على نطاق واسع أو عن طريق التركيز على قطاع سوقي محدد - استراتيجية التركيز-؛ ومن ثم فهناك ثلاث استراتيجيات يمكن للشركة اتباع أي منها؛ لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار في السوق وتحسين أدائها المالي. ويتم صياغة وتنفيذ استراتيجية الأعمال التي تمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية في ضوء فهم وتحليل موارد وقدرات الشركة؛ لتحديد نقاط القوة والضعف داخل الشركة، بالإضافة إلى معرفة وتحليل ظروف السوق التنافسية الخارجية في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة وما ينتج عنها من فرص يمكن اغتنامها أو تهديدات يجب مواجهتها(حسين، ٢٠٢٠).

ووفقاً للنظرية المعتمدة على الموارد "Resource-Based Theory" ينظر إلى الشركة على أنها مجموعة من الأصول أو الموارد يتم في ظلها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية المناسبة بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية (Barney et al., 2008; Assensoh-).

^١ سيتم خلال البحث استخدام لفظ الاستراتيجية التنافسية أو استراتيجية الأعمال بوصفهما مترادفين.

(Kodua, 2019). ويتوقف استمرار تحقيق الميزة التنافسية في المستقبل على طبيعة الموارد التي تمتلكها الشركة، فكلما كانت الموارد ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد أو الإحلال، زادت إمكانية استمرار الحصول على الميزة التنافسية في المستقبل؛ ومن ثم استدامة الميزة التنافسية (Barney, 2000)، ففي حالة امتلاك جميع الشركات داخل الصناعة نفس الموارد؛ فأنها سوف تطبق الاستراتيجية نفسها؛ ومن ثم سوف تتحسن كفاءة وفاعلية الشركات في نفس الاتجاه لنفس المدى الزمني، وفي هذه الحالة لا يمكن للشركات في هذه الصناعة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة (Barney, 2000; Barney et al., 2008).

وتعتمد الشركات التي تطبق استراتيجية الريادة في التكلفة على تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تحقيق كفاءة تشغيلية ينتج عنها إنتاج منتج أو تقديم خدمة بأقل تكلفة؛ ومن ثم بأقل سعر، وتحقق كفاءة التكلفة من خلال وفورات الحجم، وتحسين العمليات أو تطبيق ابتكار تكنولوجي (Khedmati et al., 2019)، أو تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية ذات الصلة بخفض التكلفة مثل التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر (Sharma, 2003)، أو الاعتماد على منحى التعلم أو تأثير الخبرة (Balsam et al., 2011)، مع تطبيق نظم رقابة تركز على تخفيض التكلفة (Banker et al., 2014)، في حين تستند الشركات التي تطبق استراتيجية التميز على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة ومتفردة عما يقدمه منافسيها في السوق (Porter, 1996; Teeratansirikool et al., 2013; Kharub et al., 2022)، ويمكن بناء استراتيجية التميز الناجحة على الكثير من العوامل مثل: البحث والتطوير، وتصميم المنتج أو تصميم العلامة التجارية، وجودة المنتج، ووظائف المنتج، والدعاية والإعلان، وقنوات التوزيع، وخدمة ما بعد البيع المميزة، واتباع نظام رقابة يركز على الإبداع والابتكار (Kim et al., 2004; Jermias, 2008; Banker et al., 2014).

وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات في مجال المحاسبة الإدارية أثر طبيعة الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة على الأداء المالي (Lahtinen and Toppinen, 2006; Amoako-Gyampah and Acquah, 2008; Valipour et al., 2012; Banker et al., 2014; Semuel et al., 2017; Hermawan, 2021) فإن

هذه الدراسات توصلت إلى نتائج متعارضة؛ فمنها من توصل إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لكل من استراتيجية الريادة في التكلفة واستراتيجية التميز على الأداء المالي (Banker et al., 2014; Hermawan, 2021) ومنها من توصل إلى أن تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة يؤثر إيجاباً على الأداء المالي (Lahtinen and Toppinen, 2006; Valipour et al., 2012)، في حين كان تطبيق استراتيجية التميز يؤثر سلباً على الأداء المالي (Valipour et al., 2012)، وهناك دراسات أخرى توصلت إلى عدم وجود تأثير مباشر لتطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة على الأداء المالي ووجود تأثير غير مباشر لها على الأداء المالي من خلال تأثيرها على أبعاد استراتيجية التصنيع من حيث التكلفة والتسليم والمرونة والجودة (Amoako-Gyampah and Acquah, 2008; Kharub et al., 2019; 2022).

ويستوجب هذا التعارض في نتائج الدراسات السابقة إلى المزيد من الدراسة في البيئة المصرية، أضيف إلى ذلك أنه حتى في حالة وجود علاقة وأضحى بين طبيعة الاستراتيجية التنافسية والأداء المالي للفترة الحالية؛ فهذا لا يعني بالضرورة إسهام الاستراتيجية التنافسية في تحقيق أداء مالي مستدام يستمر تحقيقه في المستقبل (Ongkodjojo and Juniarti, 2023)؛ إذ يتوقف استدامة الأداء المالي على استدامة الميزة التنافسية الناتجة عن تطبيق الاستراتيجية التنافسية وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين (Barney, 2000; Barney et al., 2008; Assensoh-Kodua, 2019)؛ لذا يجب أن يكون اختيار الاستراتيجية التنافسية مبنياً على أساس مدى قدرتها على استمرارية الأداء المالي الحالي في المستقبل وليس فقط مدى تأثيرها على الأداء المالي الحالي، قصير الأجل؛ وهو الأمر الذي لم يلقَ الاهتمام الكافي في الدراسات السابقة في مجال المحاسبة الإدارية باستثناء دراسة Banker et al. (2014) ودراسة Ongkodjojo and Juniarti (2023).

ومن ناحية أخرى يُعد هدف صياغة استراتيجية تنافسية واضحة شرطاً ضرورياً ولكنه غير كافٍ؛ لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة تنعكس على استمرار تحسن الأداء المالي في المستقبل؛ إذ يجب أن تُدعم الاستراتيجية التنافسية بنظام رقابة وهيكل تنظيمي ونظام محاسبة إدارية مناسبة لطبيعة الاستراتيجية (Jermias and Gani, 2004)، كما يجب عند

صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية مراعاة مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة؛ لأن التوافق بين الاستراتيجية التنافسية ومرحلة دورة الحياة يتوقع أن يكون لها تأثير إيجابي على أداء الشركة المالي (Jenkins et al., 2004). ووفق نظرية دورة حياة الشركة تمر الشركة عبر مراحل مختلفة من دورة الحياة وهي: مرحلة البداية، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة التذبذب، ومرحلة التدهور (Su et al., 2015; Sridharan and Joshi., 2018; Fodor et al., 2023)، وتختلف موارد وقدرات الشركة بمرور الوقت ويعتمد نمو الشركة على الاستخدام الفاعل لهذه الموارد والقدرات، وإدارتها بكفاءة (Habib and Hasan, 2019)، ولكي تتجح الشركة يجب أن تطبق استراتيجية تنافسية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد النادرة المتاحة في كل مرحلة بما ينعكس إيجاباً على أدائها المالي (Jenkins et al., 2004)؛ لذا يتوقع أن يؤثر الاختيار المناسب للاستراتيجية التنافسية والتي تلائم طبيعة المرحلة التي تمر بها الشركة من دورة حياتها إيجاباً على استدامة الأداء المالي، وهو الأمر الذي لم تقم أي من الدراسات السابقة- في حدود علم الباحث- بتناوله.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في الإجابة عملياً على الأسئلة الآتية؛ هل يؤثر تطبيق الشركات لاستراتيجية الريادة في التكلفة على أدائها المالي؟، هل يؤثر تطبيق الشركات لاستراتيجية التميز على أدائها المالي؟، ما مدى استدامة الأداء المالي للشركات محل عينة البحث؟، وأي الاستراتيجيات التنافسية تساعد الشركات في الحفاظ على أدائها المالي في المستقبل؟ ومن ثم استدامة الأداء المالي؟، وهل يوجد أثر معدل لمرحلة دورة حياة الشركة على العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية واستدامة الأداء المالي؟. وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية.

٢- هدف البحث

يهدف البحث إلى تحليل واختبار العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها شركات الأعمال - لكونها استراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية التميز - واستدامة الأداء المالي، وكذلك اختبار أثر مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة على العلاقة محل الدراسة. وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية خلال الفترة من ٢٠٠٧-٢٠١٧.

٣- أهمية البحث ودوافعه

يستمد البحث الحالي أهميته الأكاديمية من إسهامه في دراسات النظرية الشرطية "Contingency Theory" من خلال اختبار العلاقة بين طبيعة الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركات؛ لاكتساب مزايا تنافسية واستدامة الأداء المالي مع الأخذ في الاعتبار مراحل دورة حياة الشركة؛ ومن ثم تسهم الدراسة في أدبيات المحاسبة الإدارية المحدودة التي تبحث في أثر التوافق بين المتغيرات الشرطية والمتمثلة في الاستراتيجية التنافسية ومراحل دورة حياة الشركة على استدامة الأداء المالي، وهي بذلك تعد الدراسة الأولى - في حدود علم الباحث - التي تهتم بنتائج التوافق بين الاستراتيجية التنافسية ومراحل دورة حياة الشركة على استدامة الأداء المالي؛ لذا فإن نتائج البحث قد تكون مفيدة للباحثين والأكاديميين في توفير أدلة تطبيقية حول إسهام الاستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء المالي وضمان استمراريته في المستقبل، ولاسيما في سياق البيئة المصرية، كما يشكل البحث الحالي أيضاً مصدراً تجريبياً للبحث المستقبلي في محاولة بناء أدبيات كافية حول هذا الموضوع.

كما يستمد البحث أهميته من الناحية العملية لكونه يسعى إلى إيجاد دليل عملي بشأن العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية واستدامة الأداء المالي والأثر المعدل لمراحل دورة حياة الشركة على هذه العلاقة، وذلك بالاستناد إلى عينة من الشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية، وهو مجال يعاني من وجود ندرة نسبية في الدراسات العربية عامة ومصر خاصة؛ أضف إلى ذلك اعتماد غالبية الدراسات في هذا المجال على قائمة الاستقصاء كأداة

لجمع البيانات مما قد يؤثر على دقة النتائج؛ لذا فإن نتائج البحث يتوقع أن تُفيد المديرين عند اختيارهم الاستراتيجية التنافسية التي تضمن لهم استدامة الأداء المالي في المستقبل من ناحية، وعند تقييمهم لمدى أهمية التوافق، من عدمه، بين الاستراتيجية التنافسية ومرحلة دورة الحياة التي تمر بها شركاتهم؛ ومن ثم مدى الحاجة إلى تغيير الاستراتيجية التنافسية مع انتقال الشركة بين مراحل دورة حياتها المختلفة بما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة المالي في المستقبل، ويدعم استدامته.

٤- حدود ونطاق البحث

يقتصر البحث على دراسة تأثير طبيعية الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركات كونها استراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية التميز على استدامة الأداء المالي ويخرج عن نطاق البحث دراسة تأثير تطبيق استراتيجية التركيز أو تطبيق استراتيجية تنافسية مختلطة (هجين بين استراتيجية الريادة في التكلفة واستراتيجية التميز) والتي يصعب تحديد الشركات التي تطبقها بالاستناد إلى بيانات مستخرجة من القوائم المالية. كما تقتصر الدراسة التطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية دون غيرها من الشركات؛ للحد من آثار اختلاف طبيعة النشاط على نتائج الدراسة. كما يقتصر البحث على الشركات الصناعية في مراحل البداية والنمو والنضج دون بقية مراحل دورة حياة الشركة^٢. وأخيراً؛ فإن إمكانية تعميم نتائج البحث ستكون مشروطة بضوابط اختيار مجتمع وعينة الدراسة.

^٢ ذلك لأن الشركات خلال مرحلة التذبذب قد تطبق استراتيجية التميز أو تطبق استراتيجية الريادة في التكلفة؛ ومن ثم يصعب تحديد طبيعة الاستراتيجية التنافسية المناسبة لهذه المرحلة، أما في مرحلة التدهور فلا تطبق الشركات أي استراتيجية تنافسية.

٥- خطة البحث

لتحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته نظرياً وعملياً فسوف يُستكمل البحث على النحو الآتي:

١-٥ الإطار النظري لتوصيف متغيرات الدراسة من منظور محاسبي.

٢-٥ تحليل الدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث.

٣-٥ منهجية البحث.

٤-٥ نتائج البحث، والتوصيات، ومجالات البحث المقترحة.

وسيعرض الباحث لما سبق تفصيلاً على النحو الآتي:

١-٥ الإطار النظري لتوصيف متغيرات الدراسة من منظور محاسبي

١-١-٥ مفهوم استراتيجية الأعمال "Business Strategy"

تختلف استراتيجية الأعمال عن استراتيجية الشركة؛ إذ تعمل استراتيجية الشركة على الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بأين سيتم استثمار موارد الشركة؟ أين ننافس؟ ما هو العمل الذي يجب أن ننافس فيه؟ وكيف ستوزع موارد الشركة على مجموعة الأعمال التي ستنافس فيها بما يؤدي إلى تعظيم قيمة هذه الموارد؟، في حين تركز استراتيجية الأعمال على تحديد كيف ننافس في العمل الذي تم اختياره؟، وكيف سنجذب العملاء؟، وكيف سنحصل على حصة سوقية؟ (حسين، ٢٠٢٠ ص ٢٨٤). وقد عرف (Porter (1985) استراتيجية الأعمال بأنها "مجموعة من القرارات التي تتخذها الشركة لاكتساب ميزة تنافسية في ضوء ما تمتلكه من موارد وقدرات، وما يواجهها من فرص وتهديدات خارجية من أجل تحقيق أهدافها"، وعرفها (Teeratansirikool et al.(2013) بأنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي يتخذها وينفذها المديرون لتحقيق أفضل أداء مقارنة بالشركات المنافسة".

ويتم صياغة وتنفيذ استراتيجية الأعمال التي تمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية في ضوء فهم وتحليل موارد وقدرات الشركة؛ لتحديد نقاط القوة والضعف داخل الشركة،

بالإضافة إلى معرفة وتحليل ظروف السوق التنافسية الخارجية في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة وما ينتج عنها من فرص يمكن اغتنامها أو تهديدات يجب مواجهتها (حسين، ٢٠٢٠). وتشمل موارد وقدرات الشركة كل الأصول والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة وشبكة العلاقات مع الموردين والعملاء الرئيسيين التي تُسيطر عليها الشركة، والتي تُمكنها من وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها، وهناك ثلاثة أنواع من الموارد، وهي: موارد مادية، متمثلة في تكنولوجيا التصنيع المستخدمة، وموارد بشرية مدربة، ذات خبرة وكفاءة في أداء العمل، وموارد تنظيمية متمثلة في وجود هيكل للتقرير، ونظم للتخطيط الرسمي وغير الرسمي، ونظم رقابة، ونظم للتنسيق (Barney, 2000).

ومن جهة أخرى، يمكن تحديد الفرص والتهديدات الخارجية المؤثرة في تحديد استراتيجية الأعمال من خلال تحليل القوى التنافسية الخمس كما أوضحها (Porter (2008؛ وذلك لتقييم وضع الشركة والقوى التنافسية الخاصة بها، إذ لا تعتمد المنافسة داخل أي صناعة على عدد المنافسين الحاليين بل تعتمد على خمس قوى تنافسية أساسية تشكل حدة المنافسة، وجاذبية السوق، وهذه القوى هي:

– **المنافسون الحاليون (حدة المنافسة):** والتي تشير إلى شدة المنافسة التي تواجهها الشركة في سوق مستلزمات الإنتاج؛ للحصول على الموارد اللازمة للإنتاج أو في سوق المنتجات النهائية للحصول على حصة سوقية. وتزداد حدة المنافسة مع زيادة عدد المنافسين وزيادة قوتهم النسبية، وانخفاض تكلفة تحول العميل من منافس لآخر.

– **المنافسون الجدد:** لا تقتصر التهديدات التي تقابل الشركة على المنافسين الحاليين فقط بل تمتد لتشمل إمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق نفسه بما يعني إمكانية تآكل الحصة السوقية للشركة، بالإضافة إلى التأثير سلباً على قدرات الشركة في الحصول على مستلزمات الإنتاج؛ لذا يجب على الشركة دراسة الحوافز أو العوائق التي تحول دون دخول منافسين جدد إلى السوق مثل وجود براءات اختراع، وقوة

العلامات التجارية، ومتطلبات رأس المال، والسياسات الحكومية، واقتصاديات الحجم، وردة الفعل الانتقامية المتوقعة من المنافسين الحاليين تجاه المنافسين الجدد، فكلما انخفضت العوائق أو الحواجز لدخول الصناعة زاد تهديد المنافسين الجدد.

– **المنتجات البديلة:** إن توافر منتجات بديلة في السوق تؤدي نفس وظائف منتجات الشركة يزيد من إمكانية تحول عملاء الشركة إليها، وهو ما يمثل تهديداً خارجياً يزيد من حدة المنافسة السعرية. ومواجهة ذلك تكون ببناء استراتيجية تعتمد على تخفيض التكلفة؛ ومن ثم تخفيض السعر، أو تمييز منتجات الشركة مقارنة بالمنتجات البديلة من حيث الجودة، والابتكار، ومواعيد التسليم، وخدمات ما بعد البيع.

– **القوة التفاوضية للموردين:** تزداد القوة التفاوضية للموردين مع زيادة مستوى الطلب على مستلزمات الإنتاج سواء أكانت مواد خام أم عمالة أم مكونات أخرى عن المعروف منها، وعدم وجود بدائل لها، وتمايز مدخلات الإنتاج، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة التحول من مورد لآخر. وفي هذه الحالة قد يشكل المورد تهديداً ومصدر قوى تضغط على الشركة، ويفرضون عليها أسعار مرتفعة لمدخلات الإنتاج بما يؤثر على موقفها التنافسي في سوق المنتج النهائي.

– **القوة التفاوضية للعملاء:** وتُشير إلى مدى قدرة العملاء في التأثير على أسعار البيع، وتزداد القوة التفاوضية للعملاء مع انخفاض عدد العملاء وزيادة حجم مشترياتهم، وانخفاض مستوى تميز المنتجات التي تقدمها الشركة وزيادة نمطيتها، وزيادة عدد البائعين، وانخفاض تكلفة التحول من شركة لأخرى. وتؤثر زيادة القوة التفاوضية للعملاء على قدرة الشركة على رفع الأسعار؛ ومن ثم يزداد التهديد الخارجي.

ويرى الباحث أن الأثر المجمع لهذه القوى الخمس هو الذي يخلق الفرص والتهديدات أمام الشركة، ويساعد الشركة على صياغة وتطوير استراتيجيتها التنافسية. وبصفة عامة تزداد التهديدات التي تواجهها الشركة كلما زادت حدة المنافسة وانخفضت العوائق أمام دخول منافسين جدد للسوق، وزاد عدد المنتجات البديلة، وزادت القوة التفاوضية للعملاء والموردين.

وتحاول الشركة صياغة وتنفيذ استراتيجية تنافسية تمكنها من استغلال مواردها وقدراتها الداخلية في مواجهة التهديدات واغتنام الفرص الخارجية بهدف تحقيق ميزة تنافسية. وتوفر

الأدبيات في مجال الإدارة الاستراتيجية والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية العديد من الأنماط لاستراتيجيات الأعمال التي تصف كيف يمكن للشركات أن تنافس وتحقق ميزة تنافسية، ومن أشهر هذه الأنماط الاستراتيجية العامة "Generic Strategies" التي قدمها (Porter 1985) والتي تُعد الميزة التنافسية محوراً لأي استراتيجية، وتكتسب الشركة ميزة تنافسية حينما تطبق استراتيجية لخلق القيمة لا يتم تطبيقها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين، وفي حالة عدم قدرة الشركات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية للشركة تصبح الميزة التنافسية مستدامة؛ ومن ثم تعمل الاستراتيجية التنافسية على جعل الشركة مختلفة عن المنافسين من خلال تقديم منتج أو خدمة فريدة يدرك العملاء قيمتها، ويرى Porter أن الشركات يمكنها اكتساب ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج أو خدمة بأقل تكلفة؛ ومن ثم بأقل سعر من المنافسين- استراتيجية الريادة في التكلفة- أو من خلال تقديم منتجات فريدة من حيث الجودة أو الخصائص المادية أو الخدمات المتعلقة بالمنتج- استراتيجية التميز- كما يمكن أن تطبق الميزة التنافسية الناتجة عن انخفاض التكلفة أو تميز المنتجات على نطاق واسع أو نطاق ضيق من خلال تطبيق استراتيجية التركيز^٣، لذا فهناك ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة يمكن لأي شركة أن تطبقها سواء أكانت صناعية أم تجارية أم خدمية، وسواء أكانت هادفة للربح أم غير هادفة للربح، وسيتم في الجزء التالي من البحث استعراض هذه الاستراتيجيات على النحو الآتي:

- استراتيجية الريادة في التكلفة "Cost Leadership Strategy"

تعمل الشركات التي تطبق استراتيجية الريادة في التكلفة على اكتساب مزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات بأقل تكلفة؛ ومن ثم بأقل سعر مقارنة بمنافسيها من دون المساس بالجودة (Porter, 1996; Teeratansirikool et al., 2013; Khedmati et al., 2019; Kharub et al., 2022). ويتحقق ذلك من خلال إنتاج منتج نمطي يباع على نطاق واسع بما يحقق وفورات الحجم واستغلال كامل للطاقة الإنتاجية؛ ومن ثم يكون التركيز على استغلال مزايا الحجم والتكلفة بما يحقق الكفاءة في استخدام عناصر التكاليف، مع تخفيض تكاليف

^٣ تتشابه استراتيجية الريادة في التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز عند Porter مع استراتيجية المحللين، واستراتيجية المنقبين، واستراتيجية المدافعين على التوالي عند Miles and Snow (1978).

المدخلات من خلال توطين الإنتاج في المناطق الجغرافية ذات تكلفة المدخلات المنخفضة، والتعامل مع الموردين الأقل تكلفة والحصول على قدرة تفاوضية أكبر مع الموردين ناتجة عن زيادة حجم الطلب على المواد الخام، والحد من نشاط النقابات العمالية، إلى جانب وجود رقابة صارمة على عناصر التكاليف الصناعية، وتكلفة البحث والتطوير والتكاليف البيعية (Ongkodjojo and Juniarti, 2023)، فضلاً عن وفورات التكلفة الناتجة عن منحى التعلم والابتكارات في تكنولوجيا التصنيع، مع تصميم المنتج بشكل غير معقد؛ بهدف تخفيض زمن الإنتاج والتسليم وخفض التكاليف (Balsam et al., 2011).

وتستهدف استراتيجية الريادة في التكلفة العملاء ذوي الحساسية المرتفعة لسعر المنتج أو الخدمة؛ إذ يكون السعر أكثر العوامل أهمية للتأثير على قرارات العميل؛ ومن ثم تكون الاسعار المنخفضة أسهل وأسرع طريقة للشركات للحفاظ على العملاء القدامى وجذب المزيد من العملاء الجدد (Kim et al., 2004; Baack and Boggs, 2008; Khedmati et al., 2019). وفي حالة قابلية المنتج أو الخدمة للتقليد يمكن أن تكون التكاليف المنخفضة وسيلة دفاعية فاعلة ضد المنافسين؛ إذ إن انخفاض الأسعار نتيجة انخفاض التكاليف يمكن أن يكون بمثابة حاجز يمنع دخول منافسين جدد إلى السوق (Kim et al., 2004).

ويلاحظ مما سبق أن الريادة في التكلفة تتحقق بالتركيز على عنصر الكفاءة في الإنتاج والتوزيع؛ نتيجة تطبيق الابتكارات التكنولوجية مثل: نظم التصنيع الحديثة، ورقابة التكلفة، وإنتاجية العاملين، والاستخدام الأمثل للأصول مقارنة بالمنافسين (Baack and Boggs, 2008). كما أن تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة قد يساعد الشركة في الحصول على مركز منخفض التكلفة يوفر لها قوى دفاعية ضد القوى التنافسية الخمس؛ إذ تساعد التكلفة المنخفضة الشركة في مواجهة القوة التفاوضية للعملاء؛ لأن العملاء الأقوياء لا يمكنهم ممارسة القوة إلا لخفض الأسعار إلى مستوى المنافس التالي الأكثر كفاءة. كما أنها تساعد الشركة على مواجهة الموردين عن طريق توفير مزيد من المرونة في التعامل مع زيادة أسعار المدخلات، كما تساعد التكلفة المنخفضة الشركة على وضع حواجز أمام

دخول منافسين جدد للسوق، وأخيراً تضع الشركة في وضع أفضل مقارنة بالمنتجات البديلة التي يعرضها المنافسون (Birjandi et al., 2014).

- استراتيجية التميز "Differentiation Strategy"

تعمل الشركات التي تطبق استراتيجية التميز على اكتساب مزايا تنافسية عن طريق تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة ومتفردة عما يقدمه منافسوها في السوق بما يؤهلها أن تكون المبادر أو المحرك الأول في السوق ("First Mover"; Porter, 1996; Teeratansirikool et al., 2013; Kharub et al., 2022). ولتحقيق ذلك يتم الاستثمار بكثافة في أنشطة البحث والتطوير؛ لتقديم منتجات مبتكرة، إلى جانب تطبيق تكنولوجيا تصنيع حديثة تكسبها المرونة التكنولوجية والاستجابة السريعة للتغيرات في أذواق العملاء (Bently et al., 2013; Kharub et al., 2022). ويمكن بناء استراتيجية التميز الناجحة على الكثير من العوامل مثل أنشطة البحث والتطوير، وتصميم المنتج، وتحسين صورة العلامة التجارية، وجودة المنتج، والاهتمام بوظائف المنتج، والدعاية والإعلان، وقنوات التوزيع، وخدمة ما بعد البيع المميزة، واتباع نظام رقابة يركز على الإبداع والابتكار، وتعمل هذه العوامل على خلق صعوبات تحول دون تقليد المنافسين لمنتجات الشركة في الأجل القصير (Kim et al., 2004; Jermias, 2008; Banker et al., 2014; Khedmati et al., 2019).

وتسمح استراتيجية التميز للشركة بفرض أسعار بيع مرتفعة لمنتجاتها أو خدماتها؛ نتيجة تميز وانفراد ما تقدمه من منتجات أو خدمات، وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين، ويكون العملاء على استعداد لدفع سعر بيع مرتفع لاعتقادهم بأن خصائص المنتج الفريدة وجودته المرتفعة تبرر ذلك (Kim et al., 2004; Khedmati et al., 2019). كما يترتب على صعوبة تقليد المنتج أو الخدمة من قبل المنافسين واستغراق ذلك فترة زمنية طويلة نسبياً إلى تحقيق الشركة لأداء مالي مستدام (Ongkodjojo and Juniarti, 2023). ومن ناحية أخرى يصاحب تطبيق استراتيجية التميز ارتفاع في التكلفة؛ نتيجة ما تتطلبه من استثمارات ضخمة في أنشطة البحث والتطوير لتقديم منتجات مبتكرة، بالإضافة إلى

الاستثمار في تكنولوجيا تصنيع حديثة بما يحقق مرونة التصنيع والاستجابة السريعة للتغيرات في أذواق العملاء ورغباتهم، إلى جانب الاستثمار في رأس المال البشري؛ لضمان جودة الإنتاج، مع متابعة ورصد دقيق لاحتياجات ورغبات العملاء والعمل على الوفاء بها؛ لضمان رضا العملاء وولائهم، بالإضافة إلى تطوير قنوات التوزيع وخدمات ما بعد البيع بما ينعكس في ارتفاع تكلفة التصنيع، وعلى الرغم من ارتفاع التكلفة المصاحب لتطبيق استراتيجية التميز فإن علاوة السعر التي تفرضها الشركات المطبقة لهذه الاستراتيجية تضمن تغطية هذه التكاليف وتحقيق أرباح مرتفعة في حالة نجاح تطبيقها (Kim et al., 2004).

- استراتيجية التركيز "Focus Strategy"

تهدف استراتيجية التركيز إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال توجيه جهود الشركة لخدمة شريحة محددة من العملاء أو قطاع سوقي محدد بدقة؛ لذا يتم التركيز على مجموعة محددة من العملاء أو خطوط الإنتاج وضمن نطاقها التنافسي المحدود تطبق استراتيجية الريادة في التكلفة المركزة أو استراتيجية التميز المركز على هذا القطاع (Porter, 1996; Kim et al., 2004; Teeratansirikool et al., 2013; Jamoza and Oloko, 2018)، وقد تختار الشركات حديثة التأسيس منافسة الشركات الكبيرة الرائدة في السوق من خلال التركيز على قطاع معين؛ لتزويد من فرصها للنجاح، ووضع عوائق أمام دخول منافسين جدد (Kim et al., 2004).

ويرى Porter (1985) أن استراتيجية الريادة في التكلفة واستراتيجية التميز هما استراتيجيات متعارضة بشكل أساسي ويتطلب كل منهما مجموعة مختلفة من الموارد بحيث إن أي محاولة للجمع بينهما ستؤدي إلى جعل الشركة عالقة في المنتصف "Stuck in the middle"، ونفشل في تحقيق أداء مميز، ومن وجهة النظر التقليدية يبدو أن استراتيجية الريادة في التكلفة واستراتيجية التميز غير متوافقين؛ إذ تتطلب استراتيجية الريادة في التكلفة إنتاج منتجات نمطية مع دعمها بعدد محدود من المزايا أو الخدمات المميزة بحيث يتم تخفيض تكاليف التصنيع والإنتاج إلى الحد الأدنى، في حين تعتمد استراتيجية التميز على تقديم منتج أو خدمة ذات مزايا فريدة للعملاء والتي يترتب عليها زيادة تكاليف الإنتاج والتسويق (Kim et al., 2004). وهناك الكثير من الدراسات التي دعمت وجهة نظر

Porter وتوصلت إلى أن الشركات التي طبقت استراتيجية تنافسية واحدة حققت أداء أعلى من الشركات التي طبقت أكثر من استراتيجية في الوقت نفسه - استراتيجية مختلطة أو هجينة- (Sharma, 2003; Nandakumar et al., 2011; Khedmadi et al., 2019). ومن جهة أخرى هناك دراسات شككت في وجهة نظر Porter حول ضرورة تطبيق استراتيجية تنافسية واحدة، وتوصلت إلى أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يعتمد على تطبيق مزيج من الاستراتيجيات التنافسية في الوقت نفس ولاسيما في ظل بيئة الأعمال سريعة التغير، والتي تتطلب مزيداً من المرونة في التعامل معها (Kim et al., 2004).

٥-١-٢ الميزة التنافسية المستدامة "Sustainable Competitive Advantage"

تُعتبر الميزة التنافسية عن مجموعة من المزايا والمنتجات والخدمات الفريدة التي تقدمها الشركة، وينظر إليها العملاء على أنها ذات قيمة ومختلفة ومتفوقة عما يقدمه المنافسون، أي يُدرك العملاء أن ما تقدمه الشركة أكثر قيمة مما يقدمه المنافسون (Egwakhe et al., 2020). وتتمتع الشركة بميزة تنافسية حينما تقوم بصياغة وتنفيذ استراتيجية لخلق القيمة لا يتم تنفيذها في الوقت نفسه من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين، وتكون الميزة التنافسية مستدامة حينما تنفذ الشركة استراتيجية تنافسية لخلق القيمة لا يتم تنفيذها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين وتكون الشركات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية؛ مما يتيح استمرار الميزة التنافسية حتى مع جهود المنافسين لتقليدها. (Barney, 2000; Barney et al., 2008; Assensoh-Kodua, 2019). ويرتبط على استدامة الميزة التنافسية استدامة الأداء المالي، أي استمرار تحقيق الأداء المالي الحالي في الفترات المستقبلية (Ongkodjojo and Junianti, 2023). ولاستمرارية الأرباح دور كبير في الحكم على جودة الأرباح من ناحية، والتنبؤ بأداء الشركة في المستقبل من ناحية أخرى (شحاتة وآخرون، ٢٠٢٣). ويتحقق الأداء المالي المستدام حينما يتم توجيه موارد الشركة باستمرار نحو أنشطة تستهدف خلق قيمة في الوقت الحاضر والمستقبل، ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها (Banker et al., 2014).

ووفق النظرية المعتمدة على الموارد ينظر إلى الشركة على أنها مجموعة من الأصول أو الموارد التي تُمكن الشركة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية المناسبة بما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية (Barney et al., 2008; Assensoh-Kodua, 2019). ولا يتوقع الحصول على ميزة تنافسية مستدامة حينما تمتلك كل الشركات المتنافسة في صناعة ما لنفس الموارد الاستراتيجية؛ لذا فإن البحث عن مصادر الميزة التنافسية المستدامة يجب أن يركز على الموارد الفريدة التي تمتلكها الشركة، ففي حالة امتلاك جميع الشركات داخل الصناعة لنفس الموارد فإنها سوف تطبق نفس الاستراتيجية؛ ومن ثم سوف تتحسن كفاءة وفعالية الشركات في نفس الاتجاه لنفس المدى الزمني وفي هذه الحالة لا يمكن للشركات في هذه الصناعة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة (Barney, 2000; Barney et al., 2008). وقد استعرضت دراسة Barney (2000) خصائص الموارد التي تُمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذ يجب أن تكون موارد الشركة:

- ذات قيمة "Valuable": المورد ذو القيمة هو الذي يساعد الشركة على تطبيق استراتيجية تُحسن كفاءتها وفعاليتها من خلال استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في بيئتها الخارجية.
- نادرة "Rare": المورد ذو القيمة الذي يمكن لجميع الشركات أن تحصل عليه لا يمكن أن يكون مصدرًا لتحقيق ميزة تنافسية أو ميزة تنافسية مستدامة؛ لأن توافر المورد يعني إمكانية استخدامه من قبل الشركات بنفس الطريقة مع تطبيق نفس الاستراتيجية بما لا يسمح لأي منهم من تحقيق مزايا تنافسية؛ لذا حتى تحقق الشركة ميزة تنافسية مستدامة يجب أن يكون المورد نادرًا.
- غير قابلة للتقليد أو للنقل "Imitable": المورد ذو القيمة، والنادر يكون مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة فقط لو أن الشركات المنافسة التي لا تمتلك هذا المورد لا يمكنها الحصول عليه؛ نتيجة البعد الزمني أو المكاني أو نتيجة غموض العلاقة السببية بين وجود المورد وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بما يصعب على المنافسين تحديد أي مورد يحقق للشركة ميزة تنافسية؛ ومن ثم يصعب تقليده، أو حينما يكون

المورد الذي يحقق للشركة ميزة تنافسية ناتجاً عن أبعاد اجتماعية متمثلة في ثقافة الشركة أو علاقة المديرين بالعاملين داخل الشركة أو سمعة الشركة بين الموردين والعملاء، ففي هذه الحالة يكون من الصعب على المنافسين تقليد المورد واستخدامه؛ لتحقيق ميزة تنافسية.

– **غير قابل للاستبدال "Substitutability"**: الشرط الأخير لكي يكون مورد الشركة مصدراً لميزة تنافسية مستدامة هو ألا يكون له مورد بديل ذو قيمة مكافئة استراتيجياً ويمكن للشركات المنافسة الحصول عليه؛ لأنه في حالة توافر مورد بديل سوف يصبح المورد الذي تمتلكه الشركة غير نادر أو قابل للتقليد؛ ومن ثم يمكن للشركات المنافسة المحتملة استخدام المورد البديل في تنفيذ نفس الاستراتيجيات التي تطبقها الشركة؛ مما يؤدي إلى فقد الميزة التنافسية المستدامة للشركة.

يخلص الباحث مما سبق إلى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال استخدام الشركة ما تمتلكه من موارد مادية، وموارد بشرية مدربة، ذات خبرة وكفاءة في أداء العمل، وموارد تنظيمية، ولكي تستمر الميزة التنافسية في المستقبل يجب أن تكون هذه الموارد ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال أو الإحلال؛ ومن ثم تُعد النظرية المعتمدة على الموارد هي الأساس في دراسة العلاقة بين نوع الاستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية المستدامة؛ إذ توضح أهمية الاستراتيجية في تحديد الموارد التي يمكن أن ينتج عنها ميزة تنافسية؛ ومن ثم اختيار الموارد التي تتوافق مع الاستراتيجية؛ بهدف خلق ميزة تنافسية مستدامة. إن استمرارية الميزة التنافسية لا تعني أنها ستستمر إلى الأبد ولكن قد تحدث تغيرات في هيكل الصناعة تفقد الميزة التنافسية قيمتها؛ مما يدفع الشركة إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى. كما أن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية بما يضمن استدامة الميزة التنافسية تعتمد في المقام الأول على الاستخدام الفاعل لما تمتلكه الشركة من موارد وقدرات والتي تتغير بمرور الوقت خلال مراحل دورة حياة الشركة المختلفة بما يستتبع معه إمكانية إعادة النظر في مدى ملاءمة الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة لمرحلة دورة الحياة

التي تمر بها وأثر ذلك على استدامة الميزة التنافسية. ويستعرض الباحث في الجزء التالي من البحث مفهوم دورة حياة الشركة، ومراحلها المختلفة.

٥-١-٣ دورة حياة الشركة "Firm life cycle (FLC)" (المفهوم، والمراحل)

يستند مفهوم دورة حياة الشركة إلى أدبيات العلوم التنظيمية، ويشير إلى المراحل التي تمر بها الشركة خلال حياتها الإنتاجية منذ بدايتها وتقديم منتجاتها إلى السوق حتى تدهورها وانسحابها من الصناعة (Hasan and Habib,2017). وتفترض نظرية دورة حياة الشركة أن الشركة لا تتبع نمطاً ثابتاً خلال عمرها الإنتاجي بل تمر عبر سلسلة من مراحل التطور التي يمكن التنبؤ بها، ويكون لكل مرحلة مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المراحل من حيث طبيعة الهيكل التنظيمي، وأسلوب اتخاذ القرارات، والاستراتيجية المتبعة لتحقيق أهداف الشركة (Miller and Friesen,1984; Sridharan and Joshi., 2018; Fodor et al.,2023).

وقد اقترح الكثير من الدراسات السابقة نماذج مختلفة لتحديد مراحل دورة حياة الشركة، وعلى الرغم من اختلاف هذه النماذج في تحديد عدد المراحل التي تمر بها الشركة خلال دورة حياتها، وخصائص كل مرحلة فإنها اتفقت على المفهوم الأساسي لدورة الحياة من أن هناك نقطة بداية للشركة ثم النمو والتطور ثم الانقضاء أو تجدد الشركة نفسها (Lester,2004; Fodor et al.,2023)، ويُعد نموذج Miller and Friesen (1984) من أشهر نماذج دورة حياة الشركة والذي اختبر تطبيقاً في الكثير من الدراسات السابقة، وقد قسم هذا النموذج مراحل دورة حياة الشركة إلى خمس مراحل وهي: البداية، والنمو، والنضج، والتذبذب، والتدهور. ويعتمد تحديد مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة على مزيج من العوامل الداخلية، مثل الخيارات الاستراتيجية، والموارد المالية، والقدرة الإدارية، والقدرات المتاحة، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الخارجية مثل: البيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركة، وحالة الاقتصاد الكلي (Dickinson,2011; Hasan and Habib,2017; Fodor et al.,2023).

وتعتمد نظرية دورة حياة الشركة على فكرة النظرية القائمة على الموارد، والتي تفترض أن موارد وقدرات الشركة تختلف بمرور الوقت، وأن نمو الشركة يعتمد على الاستخدام الفاعل لهذه الموارد والقدرات وإدارتها بكفاءة، ويترتب على تغيير الموارد والقدرات بمرور الوقت ظهور المراحل المختلفة لدورة حياة الشركة (Habib and Hasan, 2019)؛ لذا تفترض نظرية دورة حياة الشركة أن القرارات الإدارية وأداء الشركة في مراحل دورة الحياة المختلفة يتأثران بالتغيرات في موارد الشركة، ومدى فاعلية استخدام هذه الموارد (Hasan and Habib, 2017).

ويستعرض الجزء التالي خصائص الشركة خلال مراحل دورة حياتها المختلفة (Dickinson, 2011; Su et al., 2015; Sridharan and Joshi., 2018; Fodor et al., 2023) وهي:

- مرحلة البداية أو التقديم "Introduction stage"

تُشير مرحلة البداية إلى تأسيس الشركة ودخولها إلى السوق، وتسعى الشركة في هذه المرحلة إلى الحصول على قبول السوق لمنتجاتها، وتحقيق حصة سوقية من خلال تطوير منتجاتها وتميزها بالإنفاق على أنشطة البحث والتطوير التكنولوجي، وزيادة الحصة السوقية بالإنفاق على الدعاية والإعلان والترويج، وزيادة طاقتها الإنتاجية بزيادة الانفاق الرأسمالي. ويصاحب ذلك مستويات منخفضة من المبيعات وانخفاض في هامش الربحية بما يؤدي إلى تحقيق معدل عائد على الاستثمار منخفض أو سالب. ومع انخفاض هامش ربحية المنتجات تحقق الشركة صافي تدفقات نقدية سالبة من الأنشطة التشغيلية، كما تحقق الشركة صافي تدفقات نقدية سالبة من الأنشطة الاستثمارية؛ نتيجة التوسع في النفقات الرأسمالية والانفاق الاستثماري، كما تحقق الشركة صافي تدفقات نقدية موجبة من الأنشطة التمويلية؛ نتيجة عدم كفاية التمويل عن طريق أموال المساهمين والاتجاه نحو التمويل عن طريق المصادر الخارجية لتغطية النفقات التشغيلية والاستثمارية.

- مرحلة النمو "Growth stage"

يكون الهدف الأساسي للعديد من الشركات في هذه المرحلة هو النمو والبقاء. وتبدأ الشركات في بناء مكانة في السوق، وتستمر في إنفاق المزيد على الابتكار والتسويق؛ لزيادة حصتها في السوق، كما تواصل الشركات زيادة استثماراتها لردع المنافسين وتشكيل حاجز يمنعهم من دخول السوق وينعكس ذلك على زيادة الأرباح. تحقق الشركات في هذه المرحلة تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية إيجابية؛ نتيجة زيادة هامش الربحية، كما يترتب على زيادة الانفاق الاستثماري تحقيق تدفقات نقدية سالبة من الأنشطة الاستثمارية، كما تحقق تدفقات نقدية من الأنشطة التمويلية إيجابية؛ نظراً لتوسع الشركات في الاقتراض لتمويل نفقاتها الاستثمارية؛ للحفاظ على فرصها للنمو. ويزداد تعقيد الهيكل التنظيمي للشركة ودرجة اللامركزية في اتخاذ القرار مقارنة بمرحلة البداية، وتسعى الشركات جاهدة لتصبح كبيرة بما يكفي؛ لتحقيق وفورات الحجم.

- مرحلة النضج "Mature stage"

تصبح الشركات في مرحلة النضج رائدة في السوق وتمتاز بين منافسيها بالاستقرار وزيادة القدرة على المساومة. وينتج ذلك عن فوائد وفورات الحجم التي تؤدي إلى تحسين كفاءتها؛ ومن ثم زيادة الأرباح بشكل كبير ((Selling and Stickney, 1989; Choi et al., 2016)). كما تزداد المبيعات وتستقر عند حدود مرضية بالنسبة للشركة، وتقل درجة عدم التأكد من تحقيق المبيعات مقارنة بمرحلة النمو. وتحقق الشركة تدفقات نقدية موجبة من الأنشطة التشغيلية؛ نتيجة زيادة هامش الربحية الناتج عن زيادة الكفاءة من خلال زيادة المعرفة بعملياتها. ومع ذلك، فإن التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية تكون سالبة؛ لأنه في حين أن الشركات الناضجة تقلل من استثماراتها، فإنها لا تزال تتحمل تكاليف رأسمالية للصيانة التي تزداد بمرور الوقت مع زيادة التقادم. وبالمثل، فإن التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية تكون سالبة أيضاً؛ لأن الشركات الناضجة لا تحتاج إلى زيادة التمويل، ويكون لديها الحد الأدنى من الحاجة للاقتراض الإضافي إذ تبدأ في الاستفادة مما أنجزته بالفعل، ويتحول تركيزها من الحصول على التمويل إلى خدمة الديون، وتوزيع الأموال الزائدة على المساهمين (Barclay and Smith; 2005; Dickinson, 2011). كما تقوم الشركات

بتطوير هيكلها التنظيمي؛ ليصبح أكثر بيروقراطية مع توصيف وظيفي وعلاقات تقرير هرمية، وسياسات وإجراءات تحد من المرونة التي كانت تتمتع بها في المراحل السابقة.

- مرحلة التذبذب أو التجديد "Shake-OUT stage"

تعاني الشركات في هذه المرحلة من الركود وانخفاض الطلب على منتجاتها، ومحدودية فرص النمو، وتذبذب حصتها السوقية، وتراجع إيراداتها وانخفاض هامش الربحية؛ نتيجة تزايد حدة المنافسة. وتتجه الشركات للتغلب على هذه المخاطر التي تهدد بقائها نحو التوسع في أنشطة البحث والتطوير وتنويع منتجاتها ومحاولة دخول أسواق جديدة. وينتج عن ذلك تحقيق الشركة لتدفقات نقدية سالبة من الأنشطة التشغيلية؛ نتيجة انخفاض الإيرادات. كما أن اتجاه الشركة نحو الابتكار وتحمل تكاليف البحث والتطوير، وما يتتبع ذلك من زيادة الإنفاق الرأسمالي كمحاولة لتنويع منتجاتها والدخول في أسواق جديدة؛ يؤدي إلى تحقيق تدفقات نقدية سالبة من الأنشطة الاستثمارية. بينما لو استسلمت الشركة لانخفاض المبيعات واتجهت نحو التصفية واتخذت قراراً بالتخلص من المنتجات أو قنوات التوزيع التي لا تحقق أرباحاً سيترتب على ذلك تحقيق تدفقات نقدية موجبة من الأنشطة الاستثمارية. كما قد تحقق الشركة تدفقات نقدية موجبة من الأنشطة التمويلية في حالة التوسع في الأنشطة الاستثمارية وتمويلها عن طريق الديون، كما قد تحقق الشركة تدفقات نقدية سالبة من الأنشطة التمويلية في حالة التصفية والاتجاه نحو سداد الديون أو القيام بإجراء توزيعات أرباح على المساهمين لطمانتهم على موقف الشركة في السوق. ومن جانب آخر تعمل الشركات في هذه المرحلة على العودة إلى تجنب الروتين والتركيز على العمل الجماعي، والعودة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات في محاولة للاقتراب من العملاء ووضع الوفاء باحتياجاتهم في المقام الأول.

- مرحلة التدهور "Decline stage"

تدخل الشركات في هذه المرحلة في حالة عدم التوصل إلى حلول لمشكلة انخفاض المبيعات؛ مما يؤدي إلى انخفاض الإيرادات وعدم القدرة على تغطية التكاليف، ويتضاءل الاهتمام بالعملاء، ويدخل أعضاء الشركة في صراعات على السلطة، وينتقل التركيز من الاهتمام بالعمل إلى الاهتمام بتحقيق الأهداف الشخصية للموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض أو انعدام الابتكار مع خسارة متتابعة للحصة السوقية، وتراجع الأرباح وخروج الشركة من السوق. ويترتب على انخفاض هامش الربحية تحقيق الشركة لتدفقات نقدية سالبة من الأنشطة التشغيلية، كما يترتب على عدم التوسع الاستثماري والاتجاه نحو التصفية، وتوقيف خطوط الإنتاج إلى تحقيق تدفقات نقدية إيجابية من الأنشطة الاستثمارية، ونتيجة لتحقيق الشركة لخسائر تتوقف عن إجراء توزيعات أرباح واستخدام أموال التصفية لسداد الديون مما يؤدي إلى تحقيق تدفقات نقدية سالبة من الأنشطة التمويلية.

يتضح من العرض السابق أن مراحل دورة حياة الشركة تعكس التغيرات في البيئة الداخلية للشركة؛ إذ إن الشركات في مرحلة بدء التشغيل يكون لديها تكاليف رأسمالية مرتفعة نسبياً، ومستويات عالية من انتهازية الإدارة (Hasan et al., 2015)، ويهيمن عليها المالك، ولها هيكل تنظيمي بسيط وغير رسمي (Miller and Friesen, 1984)، ويفضل الملاك إبقاء الأنشطة الإدارية عند حدها الأدنى، وتكثف الجهود لتطوير وبيع منتجات جديدة مبتكرة (Kallunki and Silvola; 2008)، وحينما تدخل الشركة في مرحلة النمو يكون هدفها الرئيس تحقيق نمو سريع للمبيعات، وزيادة الموارد، مع استمرار الاعتماد على هيكل تنظيمي بسيط وتفويض بعض الصلاحيات إلى مديري الإدارة الوسطى (Miller and Friesen, 1984)، مع إيلاء المزيد من الاهتمام للابتكار وتطوير السوق (Xie et al., 2019)، وحينما تصل الشركة إلى مرحلة النضج ينخفض حجم المبيعات، وينخفض مستوى الابتكار، ويكون الهيكل التنظيمي أكثر بيروقراطية، وتميل الشركات إلى أن تصبح أكثر تحفظاً وتجنباً للمخاطر، وتسعى إلى استقرار عملياتها، وتجنب التوسع في إنتاج المنتجات

مرتفعة التكلفة، وتركز على توفير منتجات بأسعار مناسبة؛ لضمان زيادة أحجام المبيعات، وتحقيق كفاءة تشغيلية، وزيادة الربحية (Young and Huang 2004; Kallunki and Silvola, 2008; Su et al., 2015; Amir and Auzair, 2017; Xie et al., 2019) وفي مرحلة التذبذب تعمل الشركة على العودة إلى تجنب الروتين والتركيز على العمل الجماعي، والعودة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات في محاولة للاقتراب من العملاء (Lester et al., 2008)، وفي مرحلة التدهور تبدأ المنتجات في فقدان جاذبيتها، وينخفض حجم المبيعات أكثر؛ مما يدفع الشركة نحو الحفاظ على الموارد من خلال التوقف عن الابتكار، وخفض الأسعار؛ لتمديد وقت بقائها (Su et al., 2015; Xie et al., 2019) ويصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً (Miller and Friesen, 1984).

ويُعد تقدير مراحل دورة حياة الشركة أمراً معقداً لأن الشركة قد تقوم بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المتداخلة، كما قد تعمل الشركة في صناعات متنوعة ذات خطوط إنتاج متعددة. ومن الممكن أن يمر كل منتج بمرحلة مختلفة من دورة الحياة، ومع ابتكار منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة قد يؤدي ذلك إلى إمكانية عدم تتابع مراحل دورة حياة الشركة، كما يمكن للشركة في ظل ظروف داخلية وخارجية معينة أن تنتقل إلى مرحلة التدهور مباشرة من أي مرحلة من مراحل دورة الحياة. كل ذلك يجعل من الصعب تصور الانتقال بين مراحل دورة الحياة بدقة على مستوى الشركة (Dickinson, 2011; Hasan et al., 2015; Sridharan and Joshi., 2018; Habib and Hasan, 2019)

يخلص الباحث مما سبق إلى أن هناك عوامل تُشكل مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة، وعند انتقال الشركة من مرحلة إلى أخرى يجب عليها أن تتوافق مع المرحلة التي انتقلت إليها بتعديل هيكلها التنظيمي، ونمط وتوجه اتخاذ القرارات، واستراتيجياتها المتبعة لتحقيق أهدافها؛ ذلك لضمان الاستخدام الكفء للموارد المتاحة في تعظيم أداء الشركة.

٥-٢ تحليل الدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث

يركز البحث الحالي بصورة أساسية على تحليل واختبار العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة - لكونها استراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية تميز - واستدامة الأداء المالي، وكذلك اختبار أثر مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة على العلاقة محل الدراسة؛ لذا سوف يتناول الجزء التالي من البحث عرضاً للدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث على النحو الآتي:

- تحليل الدراسات السابقة التي تناولت أثر الاستراتيجية التنافسية على استدامة الأداء المالي.
- تحليل أثر مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة كمتغير معدل "Moderator" للعلاقة بين الاستراتيجية التنافسية واستدامة الأداء المالي.

٥-٢-١ تحليل الدراسات السابقة التي تناولت أثر الاستراتيجية التنافسية على استدامة الأداء المالي

سوف يستعرض الباحث في هذا الجزء دراسة تحليلية لطبيعة العلاقة المحتملة بين تطبيق استراتيجية التميز واستراتيجية الريادة في التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تنعكس في استدامة الأداء المالي، مع استعراض عدد من نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة؛ تمهيداً لاشتقاق الفرض الأول والثاني والثالث للبحث، وذلك على النحو الآتي:

٥-٢-١-١ تحليل العلاقة بين تطبيق استراتيجية التميز واستدامة الأداء المالي

تعتمد الشركات التي تطبق استراتيجية التميز في تعظيم أرباحها على ولاء العملاء لمنتجاتها، وعدم المرونة السعرية، وقوة العلامة التجارية، وعلاوة السعر، بالإضافة إلى السمعة الجيدة للشركة، وجودة قنوات التوزيع، وخدمة ما بعد البيع، وكل هذه العوامل تسمح للشركة ببناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء؛ مما ينعكس على استدامة الميزة التنافسية (Graham and Bansal, 2007; Balsam et al., 2011). كما أن الشركات التي تطبق استراتيجية التميز تمتلك منتجات وخدمات وموارد من الصعب تقليدها؛ لأن الأفراد والتميز وحسن

معاملة العملاء مع مرور الوقت يصبح من ضمن الثقافة التنظيمية للشركة؛ ومن ثم يصبح المورد الذي يحقق للشركة ميزة تنافسية ناتجاً عن أبعاد اجتماعية يصعب تقليدها؛ بما ينعكس في استمرارية الأرباح لفترة طويلة (Carter and Ruefli, 2006; Banker et al., 2014)؛ ومن ثم تساعد استراتيجية التميز الشركة على تحقيق ربحية أعلى من المنافسين نظراً لتمييز المنتج والخدمة المقدمة للعميل، والذي يكون على استعداد لدفع سعر مرتفع، وضعف قوة الموردين، ووجود حاجز قوي أمام دخول منافسين جدد، وانخفاض خطر المنتجات البديلة؛ لذا فإن المزايا المكتسبة من تطبيق استراتيجية التميز من المرجح أن تمتاز بالاستدامة؛ إذ يصعب على المنافسين تقليدها (Grant, 1991; Zehir et al., 2015). وكلما طالت الفترة الزمنية التي يستغرقها المنافسون لتقليد الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة زادت فرصتها للاستفادة من استمرار الميزة التنافسية وتطوير مزايا تنافسية أخرى، وهو ما يتحقق في حالة تطبيق استراتيجية التميز (Banker et al., 2014).

٢-١-٢-٥ تحليل العلاقة بين تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة واستدامة الأداء المالي

تهدف استراتيجية الريادة في التكلفة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق كفاءة تشغيلية ينتج عنها إنتاج منتج أو تقديم خدمة بأقل تكلفة وأقل سعر وهي ميزة تنافسية مؤقتة حتى يقوم المنافسين بالتعرف على مصادر الكفاءة التشغيلية وتقليدها أو ظهور مصادر جديدة؛ لتحقيق الكفاءة التشغيلية بخلاف ما تستند إليه الشركة؛ ومن ثم فإن استدامة تحقيق الربحية في الأجل الطويل بالاستناد إلى استراتيجية الريادة في التكلفة أمر محل شك (Eisenhardt and Martin, 2014; Banker et al., 2000). إذ إن تحقيق كفاءة التكلفة من خلال تحسين العمليات أو تطبيق ابتكار تكنولوجي جديد من غير المحتمل أن يترتب عليه توفير مصدر دائم للميزة التنافسية، ولاسيما إذا تم تطوير مصدر كفاءة التكلفة من خلال مورد خارجي يقوم ببيعه في السوق الخارجي؛ مما يسهل على المنافسين الحصول على نفس مصدر الميزة التنافسية؛ ومن ثم فإن كون الشركة أول من قامت بتطبيق ابتكار تكنولوجي جديد يعطيها ميزة مؤقتة؛ لأن التقليد من قبل المنافسين أمر لا مفر منه (Murray, 1988).

كما أن الاستناد إلى تخفيض التكلفة من خلال تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية ذات الصلة بخفض التكلفة مثل التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر، يسمح للمنافسين بسرعة تطبيق مثل هذه الممارسات وتقليد الشركة؛ مما يؤدي إلى تبديد مزايا التكلفة المنخفضة بمرور الوقت وعدم استدامتها (Banker et., 2014). كما أن الاعتماد على منحى التعلم أو تأثير الخبرة كمصدر لخفض التكلفة يُمكن أن يمثل مورداً هاماً لخلق مزايا تنافسية، إلا أنه لا يمثل عائقاً أمام دخول منافسين جدد للصناعة (Murray, 1988)؛ ذلك لسرعة انتشار المعلومات بين الشركات بما قد يؤثر على قدرة الشركة على الحفاظ على أي ميزة تنافسية ناتجة عن خفض التكلفة مقارنة بمنافسيها (Ongkodjojo and Juniarti, 2023). ومن ناحية أخرى، تواجه الشركات التي تطبق استراتيجيات الريادة في التكلفة على أساس منحى التعلم تحدياً يتمثل في عدم استجابتها للتغيرات في أذواق العملاء وعدم مرونتها؛ لمواجهة استراتيجيات الابتكار التي يطبقها المنافسون (Banker et al., 2014)، كما يفترض الباحثون استمرار أثر التعلم بمرور الوقت إلا أن الدلائل تُشير إلى أن أثر التعلم يكون أكبر خلال بداية عملية الإنتاج، ويتراجع أو يختفي بمجرد الوصول إلى تضاعف أو تراكم المخرجات؛ ومن ثم فإن أي خفض في التكلفة بعد هذه النقطة يكون ناتجاً عن عوامل أخرى بخلاف أثر التعلم مثل وفورات الحجم (Hill, 1988)؛ ومن ثم أثر التعلم يُمثل مصدراً مؤقتاً لخفض التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية؛ إذ يسهل تقليده من قبل المنافسين.

وترى دراسة Eisenhardt and Martin (2000) ودراسة Baack and Boggs (2008) أن مقومات تطبيق استراتيجيات الريادة في التكلفة من رقابة التكلفة وتخفيضها بالاعتماد على إنتاجية العاملين من الممكن تقليدها من قبل المنافسين؛ مما يجعل من الصعب استدامة المزايا التنافسية المترتبة على تطبيقها. كما يستجيب المنافسون بشكل سريع للتغير الذي تحدثه الشركة في سعر بيع منتجاتها في حالة تطبيق استراتيجيات الريادة في التكلفة ويقومون بتخفيض أسعارهم؛ ومن ثم تفقد الميزة التنافسية بسرعة، في حين يستغرق رد فعل المنافسين تجاه الابتكارات التي تقدمها الشركة بالاستناد إلى أنشطة البحث والتطوير

عند تطبيق استراتيجية التميز وقتاً أطول بكثير بما يسمح للشركة من استمرارية الحصول على الميزة التنافسية في المستقبل (Coombs and Biery, 2006).

٥-٢-١-٣ تحليل نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة واشتقاق الفرض الأول والثاني والثالث للبحث تناول عدد من الدراسات السابقة بحث تأثير الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة على استدامة الميزة التنافسية؛ ومن ثم استدامة الأداء المالي للشركة واستمراره في الفترات المستقبلية؛ نتيجة توجيه موارد الشركة باستمرار نحو خلق قيمة في الوقت الحالي والمستقبل (Banker et al., 2014; Ongkodjojo and Juniarti, 2023). فقد توصلت دراسة Penman and Zang (2004) إلى وجود علاقة سلبية بين التغير في نسبة الهامش والتي تقيس قدرة المبيعات على تحقيق أرباح والربحية المستقبلية وبررت الدراسة هذه النتيجة إلى أن زيادة نسبة الهامش كانت نتيجة خفض تكاليف التشغيل، وهو أمر مؤقت غير دائم مما أثر بالسلب على الأرباح المستقبلية. كما توصلت دراسة Lahtinen and Toppinen (2006) إلى أن تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة يؤثر إيجاباً على الأداء المالي قصير الأجل دون الأداء المالي طويل الأجل، في حين تؤثر قدرة الشركة على خلق قيمة مضافة للعملاء عن طريق تميز وانفراد منتجاتها عما يقدمه المنافسون على استدامة الأداء؛ ذلك لتأثيرها على الأداء المالي طويل الأجل ونمو المبيعات في المستقبل.

في حين توصلت دراسة Valipour et al. (2012) إلى أن تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة له تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركة، في حين يؤثر تطبيق استراتيجية التميز سلباً على الأداء المالي وذلك لعينة من ٤٥ شركة صناعية مقيدة في بورصة طهران للأوراق المالية خلال الفترة من ٢٠٠٣-٢٠١٠. وقد توصلت دراسة Banker et al. (2014) إلى أنه على الرغم من وجود تأثير إيجابي لتطبيق كل من استراتيجية الريادة في التكلفة واستراتيجية التميز على الأداء المالي الحالي، إلا أن استراتيجية التميز تسمح للشركات باستدامة الأداء المالي في المستقبل بشكل أكبر من استراتيجية الريادة في التكلفة، وذلك لعينة مكونة من ١٢٨٤٩ شركة- سنة من الشركات المسجلة في بورصات الأوراق

المالية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من ١٩٨٩-٢٠٠٣. وقد هدفت دراسة Birjandi et al.(2014) إلى بيان أثر تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة على الأداء المالي المستدام وذلك لعينة من ٤٥ شركة مقيدة في بورصة طهران للأوراق المالية خلال الفترة من ٢٠١٣-٢٠١٩، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة - مقاسة بنسبة المبيعات إلى النفقات الرأسمالية- على معدل نمو المبيعات، ووجود تأثير سلبي لتطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة - مقاسة بنسبة المبيعات إلى الأصول، ونسبة عدد العاملين إلى الأصول -على معدل العائد على الأصول والأداء المالي طويل الأجل.

ويرى Hilman and Kaliappen (2014) أن الشركات التي تطبق استراتيجية الريادة في التكلفة تكون ذات مصروفات تشغيلية منخفضة، وقنوات توزيع منخفضة التكلفة، واستخدام أكثر كفاءة وفاعلية للأصول من المنافسين بما يمكنهم من تحقيق عوائد مالية مرتفعة لبعض الوقت ولا يتوقع استمرار تحقيق هذه العوائد المالية المرتفعة في الأجل الطويل. كما توصلت دراسة Samuel et al.(2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجية التميز والأداء المالي مقاساً بمعدل العائد على المبيعات ومعدل نمو الأرباح، وذلك بالتطبيق على ٤٠ فندقاً عاملاً في إندونيسيا. وقد هدفت دراسة Jamoza and Oloko (2018) إلى بحث تأثير الاستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية المستدامة للشركات الصناعية في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التركيز كان لها أكبر تأثير على الميزة التنافسية المستدامة، ويليهما استراتيجية التميز، في حين كان لاستراتيجية الريادة في التكلفة التأثير الأقل على الميزة التنافسية المستدامة. وتوصلت دراسة Hermawan (2021) إلى وجود تأثير إيجابي للاستراتيجية التنافسية سواء أكانت الريادة في التكلفة أو التميز على الأداء المالي للشركة من خلال مؤشرات كفاءة استخدام الأصول والقدرة على وضع سعر منخفض، كما أن إدارة سلسلة التوريد تعزز هذه العلاقة، وذلك لعينة من ٢٥٨ شركة مسجلة في بورصة إندونيسيا للأوراق المالية خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠١٩. كما توصلت دراسة Ongkodjojo and Juniarti (2023) إلى وجود تأثير

إيجابي لتطبيق استراتيجية التميز على استدامة الأداء المالي، وعدم وجود تأثير لاستراتيجية الريادة في التكلفة على استدامة الأداء المالي، وذلك لعينة من ٣٩٥ شركة عاملة في جنوب شرق آسيا خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢٠ بإجمالي عدد مشاهدات ١٥٨٠ شركة -سنة.

ومن جهة أخرى، هناك فريق بحثي آخر توصل إلى عدم وجود تأثير مباشر لتطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي، بل تؤثر الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي من خلال تأثيرها على أبعاد استراتيجية التصنيع، ومن هذه الدراسة دراسة (Amoako-Gyampah and Acquah (2008) والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية واستراتيجية التصنيع وتأثيرها على الأداء المالي للشركات، وذلك لعينة مكونة من ١٢٢ شركة صناعية عاملة في غانا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستراتيجية التنافسية واستراتيجيات التصنيع من حيث التكلفة والتسليم والمرونة والجودة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين الاستراتيجية التنافسية سواء أكانت استراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية التميز والأداء المالي للشركة، ولكن تؤثر الاستراتيجية التنافسية على الأداء المالي بطريقة غير مباشرة من خلال تأثيرها على الجودة كأحد أبعاد استراتيجية التصنيع؛ ومن ثم سواء اختارت الشركة تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة أم استراتيجية التميز فإن التركيز على الجودة سوف يحسن الأداء المالي للشركات محل الدراسة.

وقد توصلت دراسة (Kharub et al. (2019 إلى عدم وجود تأثير مباشر لاستراتيجية الريادة في التكلفة على أداء الشركة، إذ يحدث التأثير بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على ممارسات إدارة الجودة، وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في الهند. وتوصلت دراسة (Kharub et al.(2022 إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تطبيق الاستراتيجيات التنافسية والمتمثلة في استراتيجية الريادة في التكلفة واستراتيجية التميز والأداء المالي، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة قد يكون خياراً استراتيجياً مناسباً يترتب عليه تحسن الأداء المالي من خلال تأثيرها الإيجابي على تطبيق استراتيجية تصنيع تهتم بالجودة، والتسليم السريع، ومن ثم

سوف يتحسن الأداء المالي إذا صاحب تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة تطبيق استراتيجية تصنيع تهتم بالجودة وسرعة التسليم، وذلك بالتطبيق على ٢٥٠ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم عاملة في الهند.

من العرض السابق يرى الباحث أن تطبيق الشركة إحدى الاستراتيجيات التنافسية سواء أكانت استراتيجية الريادة في التكلفة أم استراتيجية التميز سوف يؤدي إلى تحقيق الشركة لميزة تنافسية؛ لأن كليهما يعتمد في تحقيق ميزته التنافسية على استخدام مورد نادر ذي قيمة - يتمثل في الكفاءة التشغيلية، لأسبابها المختلفة، والتي تؤدي إلى خفض التكلفة في حالة تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة، والابتكار، والانفراد في أنشطة البحث والتطوير، والسمعة الجيدة، وحسن التعامل مع العملاء، والدعاية والإعلان، وصورة العلامة التجارية لدى العملاء، وجودة قنوات التوزيع وهي جميعها عوامل تؤدي إلى التميز والانفراد في حالة تطبيق استراتيجية التميز-؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في الأجل القصير؛ إلا أن استدامة التحسن في الأداء المالي في الأجل الطويل يعتمد على عدم قابلية المورد النادر ذي القيمة الذي تستند إليه الشركة في تحقيقها للميزة التنافسية للتقليد، وعدم وجود موارد بديلة يمكن إحلالها محله، فكلما كانت مصادر الميزة التنافسية التي تعتمد عليها الاستراتيجية التنافسية من الصعب تقليدها أو إحلالها تمكنت الشركة من الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامة أدائها المالي في الأجل الطويل، ومن المتوقع أن يحدث ذلك بشكل أكبر في حالة تطبيق استراتيجية التميز مقارنة باستراتيجية الريادة في التكلفة. وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحث اشتقاق فرض البحث الأول، والثاني، والثالث على النحو الآتي:

الفرض الأول (H1): يؤثر تطبيق استراتيجية التميز إيجاباً ومعنوياً على الأداء المالي للشركات الصناعية المقيدة في البوصة المصرية.

الفرض الثاني (H2): يؤثر تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة إيجاباً ومعنوياً على الأداء المالي للشركات الصناعية المقيدة في البوصة المصرية.

الفرض الثالث (H3): الشركات التي تطبق استراتيجية التميز أكثر احتمالاً أن تحافظ على استدامة أدائها المالي مقارنة بالشركات التي تطبق استراتيجية الريادة في التكلفة.

٢-٢-٥ تحليل أثر مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة كمتغير معدل "Moderator" للعلاقة بين الاستراتيجية التنافسية واستدامة الأداء المالي واشتقاق الفرض الرابع للبحث

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن طبيعة الاستراتيجية التنافسية يجب أن تختلف عبر مراحل دورة حياة الشركة المختلفة، فقد أكد Miller and Friesen (1984) على أن مراحل دورة حياة الشركة تمثل متغيرات شرطية يجب أن تستعد لها إدارة الشركة باستجابات تنظيمية مناسبة لطبيعة كل مرحلة، ويرى Chen and Hsieh (2005) أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى من دورة حياة الشركة يتطلب من الإدارة اتخاذ إجراءات حاسمة يمكن أن تلعب دور رئيس في نجاح أو فشل الشركة؛ ذلك لاختلاف خصائص وموارد الشركة خلال مراحل دورة حياتها المختلفة؛ لذا يجب على الشركات اختيار استراتيجية تنافسية مناسبة لطبيعة المرحلة التي تمر بها والتي تتماشى مع مواردها المتاحة؛ لضمان الاستغلال الأمثل لهذه الموارد؛ لما لهذا التوافق من تأثير إيجابي على قيمة الشركة (Jenkins et al., 2004)؛ ومن ثم فإن الاستراتيجية التنافسية الملائمة في مرحلة معينة من دورة حياة الشركة قد تكون غير ملائمة في مرحلة أخرى (Young and Huang 2004; Lester et al., 2008; Su et al., 2015; Pasch, 2019; Xie et al., 2019; Zhao et al., 2022).

وقد توصلت دراسة Selling and Stickney (1989) إلى أنه خلال مرحلتي البداية والنمو تركز الشركات على تطوير المنتج من خلال الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير، بالإضافة إلى الإنفاق على الدعاية والإعلان؛ لاكتساب حصة سوقية، وتوسيع الطاقة الإنتاجية من خلال زيادة الإنفاق الرأسمالي. أما في مرحلة النضج فينتقل التركيز إلى خفض

التكلفة من خلال الاستغلال الأمثل للطاقة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية. وتوصلت دراسة Anthony and Ramesh (1992) إلى أن اتباع الشركات لاستراتيجية التميز في مرحلة النمو حتى وإن كانت على حساب الكفاءة التشغيلية قصيرة الأجل سيترتب عليه تحقيق مزايا في الأجل الطويل من حيث التكلفة وحجم المبيعات؛ مما يؤدي إلى تحسين الربحية طويلة الأجل مقارنة بالمنافسين.

ووفق دراسة Lester (2004) تحاول الشركات في مرحلة البداية إلى التركيز على الابتكار وتقديم أفكار جديدة إلى السوق بسرعة وأن تحتل مركز المبادر أو المحرك الأول "First mover" لفكرة جديدة أو منتج جديد في السوق مما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها، والقيادة التكنولوجية، وتحقيق مزايا تنافسية تؤهلها إلى التحكم في السعر، أما في مرحلة النمو فتقوم الشركات بتحليل السوق؛ للبحث عن فرص تم إيجادها من خلال أحد المبادرين الأوائل وتقوم بتنفيذها، وفي مرحلة النضج تحاول الإدارة تجنب المخاطر؛ لذا تطبق استراتيجية تركز على رقابة التكلفة والكفاءة الإنتاجية، وفي مرحلة التجديد "التذبذب" يكون لدى الشركة الرغبة في العودة إلى المراحل السابقة عن طريق التعاون والعمل الجماعي، ويكون الهدف هو النمو والتنوع دون إضافة المزيد من البيروقراطية، وتعد استراتيجية المبادر الأول مناسبة لهذه المرحلة؛ إذ تعمل الشركات على اكتشاف أسواق جديدة، وأخيراً في مرحلة التدهور تميل الشركة إلى التركيز على البيئة الداخلية لها، واتباع نظام المركزية في اتخاذ القرارات، وارتفاع مستوى البيروقراطية، وفي هذه المرحلة لا يكون هناك استراتيجية ناجحة في الأجل الطويل؛ ومن ثم لا تتبع الشركة أي استراتيجية تنافسية.

وتوصلت دراسة Richardson (2006) إلى أن الشركات أكثر احتمالاً أن تقوم باستثمارات أكبر نسبياً موجهة نحو النمو في المرحلة الأولى من دورة حياتها، في حين أنه في مرحلة النضج توجه الشركات استثماراتها نحو الحفاظ على وصيانة الأصول وتخفيض تكاليفها. كما توصلت دراسة Dickinson (2011) إلى أنه مع دخول الشركات إلى مرحلة النضج تزداد حدة المنافسة، وينحول التركيز التشغيلي إلى خفض التكلفة والاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة مما يدفع الشركات نحو تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة، ويكون التركيز

على تعظيم الربحية من خلال زيادة معدل دوران الأصول، وهي النتيجة نفسها التي توصلت إليها دراسة (Selling and Stickney (1989).

وقد توصلت دراسة (Amir and Auzair (2017) إلى أن الشركات في مرحلة النمو تطبق استراتيجيات تهتم بالابتكار وتخفيض التكلفة، بينما في مرحلة النضج تركز بصورة أساسية على تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة مع تركيز أقل على الابتكار. ويرى Zhao et al.(2022) أن معظم الشركات في مرحلة النضج تكون قادرة على المنافسة وذات موقف تنافسي جيد نسبياً في سوق الصناعة، وفي كثير من الحالات تكون شركات رائدة في هذه الصناعة ترغب في الحفاظ على مزاياها التنافسية الحالية مع إنشاء حواجز أمام المنافسين المحتملين؛ للدخول إلى الصناعة؛ لتمديد الفترة الزمنية قبل دخول الشركة في فترة الركود قدر الإمكان؛ ومن ثم ستتبنى هذه الشركات استراتيجية الريادة في التكلفة؛ للحفاظ على مزاياها التنافسية الحالية، وفي الوقت نفسه إقامة الحواجز التي تحول دون دخول منافسين جدد إلى الصناعة عن طريق رقابة التكلفة و وفورات الحجم.

مما سبق يرى الباحث بأنه من المرجح أن تسعى الشركات في مرحلتي البداية والنمو إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيق نمو للمبيعات باتباع استراتيجية التميز من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات يترتب عليها تخفيض الربحية في الأجل القصير، من: الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير، وبناء اسم تجاري، والإنفاق على أنشطة الدعاية والإعلان، والاعتماد على قنوات توزيع متميزة؛ على أمل أن ينعكس ذلك في تحسين الربحية طويلة الأجل. ومع نضوج الأسواق وانحسار المنافسة؛ نتيجة العوائق التي تحول دون دخول منافسين جدد إلى السوق مثل: مزايا التكلفة الناتجة عن وفورات الحجم، والقوة التفاوضية المتزايدة لقادة السوق داخل قناة التوزيع، وتتحول استراتيجية الشركة نحو التركيز على استغلال المزايا التنافسية التي تم تأسيسها في المراحل السابقة، ومع تضاؤل فرص تطوير أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية يتحول التركيز نحو زيادة الربحية مقارنة بزيادة المبيعات عن طريق تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة؛ ومن ثم يتوقع أن يؤدي التوافق (عدم التوافق) بين طبيعة الاستراتيجية التنافسية ومرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة

إلى وجود متغير تفاعلي من شأنه أن يؤثر على قوة و/ أو اتجاه العلاقة التأثيرية بين الاستراتيجية التنافسية واستدامة الأداء المالي مقارنة بتجاهل ذلك الأثر التفاعلي. وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحث اشتقاق فرض البحث الرابع على النحو الآتي:

الفرض الرابع (H4): لمرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية تأثير معدل على العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية واستدامة الأداء المالي.

الفرض الرابع (H4a): تطبيق الشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية لاستراتيجية التميز خلال مرحلتَي البداية والنمو يؤثر إيجاباً ومعنوياً على استدامة الأداء المالي.

الفرض الرابع (H4b): تطبيق الشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية لاستراتيجية الريادة في التكلفة خلال مرحلة النضج يؤثر إيجاباً ومعنوياً على استدامة الأداء المالي.

٣-٥ منهجية البحث

يتناول هذا الجزء من البحث العناصر الأساسية للدراسة التطبيقية من حيث أهدافها وأسلوب جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتحقق من مدى صحة فروض البحث.

١-٣-٥ هدف الدراسة التطبيقية

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار مدى صحة الفروض التي قام الباحث باشتقاقها في الجزء النظري من البحث، وذلك عن طريق تقديم دليل تجريبي عن طبيعة العلاقة بين نوع الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركات - استراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية التميز - واستدامة الأداء المالي، إلى جانب اختبار الأثر المعدل لمرحلة دورة حياة الشركة - بالتركيز على مراحل البداية والنمو والنضج - على العلاقة بين نوع الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة واستدامة الأداء المالي، فضلاً عن التحقق من أثر بعض المتغيرات الرقابية.

٥-٣-٢ مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات الصناعية المساهمة التي تتداول أسهمها في سوق الأوراق المالية المصرية خلال الفترة من (٢٠٠٧ - ٢٠١٧). وقد اقتصر مجتمع الدراسة على قطاع اقتصادي واحد هو القطاع الصناعي؛ للحد من آثار اختلاف طبيعة النشاط على نتائج الدراسة، كما اختيرت فترة الدراسة (٢٠٠٧-٢٠١٧)، لأن قياس بعض متغيرات الدراسة مثل طبيعة الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة في سنة معينة يحتاج متوسط بيانات خمس سنوات سابقة، كما أن قياس متغير استدامة الأداء المالي يتطلب بيانات خمس سنوات لاحقه؛ لذا فان فترة الدراسة (٢٠٠٧-٢٠١٧) تتطلب تجميع بيانات بداية من عام ٢٠٠٢ حتى عام ٢٠٢٢.

وقد قام الباحث بتحديد عينة الدراسة التطبيقية بصورة انتقائية تحكيمية؛ لتقتصر على الشركات الصناعية المسجلة في البورصة، والتي يتوافر لها قوائم مالية مستقلة خلال فترة الدراسة عن فترة تزيد عن عشر سنوات متصلة^٤. وبذلك بلغت عينة الدراسة ٥٩ شركة صناعية تعمل في سبعة مجالات صناعية كما هو موضح في جدول رقم (١)، بإجمالي عدد مشاهدات ٥١٥ شركة-سنة صالحة لاختبار فرض الدراسة الأول والثاني والثالث، وعدد مشاهدات ٤٠٨ مشاهدة (شركة-سنة) -يمثل عدد المشاهدات التي تمر بمراحل البداية والنمو والنضج- صالحة لاختبار فرض الدراسة الرابع.

^٤ يلاحظ أن الحصول على مشاهدة واحدة داخل عينة البحث يتطلب بيانات عن خمس سنوات سابقة؛ لكي يتم تحديد طبيعة الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة، وخمس سنوات لاحقه؛ لقياس مدى استمرارية واستدامة الأداء المالي.

جدول رقم (١): طبيعة النشاط الصناعي للشركات محل الدراسة

النسبة	عدد المشاهدات (شركة-سنة)	عدد الشركات محل عينة الدراسة	عدد الشركات المسجلة في البورصة (مجتمع الدراسة)	بيان
١٨,٢%	٩٤	١٠	١٦	موارد أساسية
٢٠,٣%	١٠٥	١١	٢١	رعاية صحية وأدوية
٩,٤%	٤٨	٦	٦	خدمات ومنتجات صناعية وسيارات
٢٤,٧%	١٢٧	١٥	٢٩	أغذية ومشروبات وتبغ
٦,٨%	٣٥	٥	٨	منسوجات وسلع معمرة
١٥,٣%	٧٩	٩	١١	مواد البناء والتشييد
٥,٣%	٢٧	٣	٥	ورق ومواد تعبئة وتغليف
١٠٠%	٥١٥	٥٩	٩٦	إجمالي عدد الشركات

٣-٣-٥ توصيف وقياس متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة التطبيقية في متغير مستقل وهو الاستراتيجية التنافسية، ومتغير تابع وهو الأداء المالي المستدام، ومتغير معدل وهو مرحلة دورة حياة الشركة، بالإضافة إلى متغيرين رقابيين، هما: حجم الشركة، والرفع المالي. وفيما يلي عرض لكيفية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة:

- استدامة الأداء المالي (متغير تابع): يهدف أصحاب المصالح إلى استقرار أداء الشركة من وقت لآخر، ويعبر الأداء المالي المستدام عن الأداء المالي الحالي والذي من المتوقع أن يتحقق ويستمر في الفترات المستقبلية (Ongkodjojo and Junianti, 2023). ويتحقق الأداء المالي المستدام حينما توجه موارد الشركة باستمرار نحو أنشطة تستهدف خلق قيمة في الوقت الحاضر والمستقبل (Banker et al., 2014). ويُقاس الأداء المالي باستخدام معدل العائد على الأصول، والذي يُقاس بصافي الدخل قبل البنود غير العادية بعد الضريبة إلى القيمة الدفترية للأصول، ويُعد معدل العائد على الأصول من

أكثر المقاييس المحاسبية استخداماً لقياس الأداء المالي؛ إذ يُعد تحقيق معدل عائد مرتفع على الأصول هدفاً أساسياً لشركات الأعمال الهادفة للربح (Banker et al., 2014)، ولقياس استدامة الأداء المالي اعتمد الباحث على نموذج Kormendi and Lipe (1987) والذي يستند إلى الانحدار الخطي البسيط؛ إذ يمثل معدل العائد على الأصول للسنة الحالية المتغير المستقل بينما يمثل معدل العائد على الأصول المستقبلي لكل سنة من السنوات الخمس المتتالية المتغير التابع تماشياً مع دراسة Banker et al. (2014) ودراسة Ongkodjojo and Junianti (2023) وذلك على النحو الآتي:

$$ROA_{i,t+j} = \beta_0 + \beta_1 ROA_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad j=1, 2, 3, 4, 5$$

حيث:

$ROA_{i,t}$: يعبر عن معدل العائد على الأصول للشركة i في السنة t .

$ROA_{i,t+j}$: يعبر عن معدل العائد على الأصول للشركة i في السنوات اللاحقة

$(t+1)$ ، $(t+2)$ ، $(t+3)$ ، $(t+4)$ ، $(t+5)$.

β_0 : ثابت الانحدار.

$\varepsilon_{i,t}$: الخطأ العشوائي.

ويقيس معامل الانحدار β_1 استدامة أو استمرارية معدل العائد على الأصول للفترة الحالية في المستقبل، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على أن الأداء المالي أكثر استدامة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على انخفاض مستوى جودة واستمرارية الأداء المالي الحالي في المستقبل (Kormendi and Lipe, 1987; Ongkodjojo and Junianti, 2023).

– الاستراتيجية التنافسية (متغير مستقل): يفرق (1987) Mintzberg عند قياس وتحديد طبيعة الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة بين نوعين من الاستراتيجيات وهما: الاستراتيجية المستهدفة "Intended" والاستراتيجية المحققة أو المطبقة فعلاً "Realized"؛ إذ تعبر الاستراتيجية المستهدفة عن الاستراتيجية

التي تأمل الشركة تطبيقها؛ ومن ثم فهي تعبر عن نوايا الشركة، والتي قد لا تعكس واقع ما تقوم الشركة فعلاً بتطبيقه؛ في حين تهتم الاستراتيجية المحققة إلى القرارات والإجراءات التي تتخذها الشركة فعلاً لتحقيق وتطبيق استراتيجيته معينه، والتي تؤثر بدورها في قرارات تخصيص موارد الشركة على مدى فترة زمنية مما يؤثر على الأرقام الواردة في القوائم المالية؛ ومن ثم فمن الممكن استنتاج طبيعة الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة من البيانات المالية المفصّل عنها. إن استخدام المقاييس الإدراكية عن طريق استقصاء آراء المستقصى منهم عن طبيعة الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها شركاتهم والمستخدمه في العديد من الدراسات السابقة يتسق مع قياس الاستراتيجية المستهدفة، والذي قد يشوبه تحيز المستقصى منهم والتعبير عن الاستراتيجية التي يأملون أن تطبقها شركاتهم وليس الاستراتيجية المطبقة بالفعل؛ لذا تعتمد الدراسة الحالية في قياس طبيعة الاستراتيجية التي تطبقها الشركة على بيانات مستخرجة من القوائم المالية؛ لقياس الاستراتيجيات المحققة للشركات وليس الاستراتيجيات المستهدفة، قياساً على دراسة Balsam et al. (2011) ودراسة Banker et al.(2014) ودراسة Ongkodjojo and Junianti (2023).

ووفق دراسة Porter (1985) قد تحقق الشركة ميزة تنافسية من خلال خلق قيمة لعملائها أعلى من تكلفة إنشائها، عن طريق تبني استراتيجية التميز أو استراتيجية الريادة في التكلفة؛ إذ إن الشركات التي تتبع استراتيجية التميز يمكنها أن تميز نفسها عن منافسيها من خلال تقديم منتجات عالية الجودة ومبتكرة مع تصميم فائق أو صورة ذهنية جيدة لدى العملاء عن العلامة التجارية للشركة، أو التكنولوجيا، أو خدمة العملاء بشكل أفضل، وهي استراتيجية تُنفذ عادةً من خلال الاستثمار في أنشطة مكلفة مثل البحث والتطوير، وتصميم المنتجات والتسويق. وتُمكن هذه النفقات بدورها الشركة من بيع منتجها بسعر أعلى من المنافسين. أما استراتيجية الريادة في التكلفة فهي تستند إلى بعد الكفاءة، أي الدرجة التي تكون فيها المدخلات لكل وحدة مخرجات منخفضة إلى

الحد الذي تنجح فيه الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية في الوصول إلى الحد الأدنى من تكاليف التشغيل واستخدام الحد الأدنى من الأصول اللازمة لتحقيق المبيعات المرغوبة، بما يعكس في تحسين أدائها المالي (Khedmati et al., 2019). وتولي هذه الشركات اهتماماً كبيراً لاستخدام الأصول وإنتاجية العاملين ورقابة التكاليف العامة؛ لتقديم منتج بأقل تكلفة؛ ومن ثم بسعر بيع أقل من المنافسين؛ مما يدفع العملاء إلى شراء منتجات الشركة، وهي ميزة تتحقق من خلال تخفيض التكاليف والأصول المستخدمة لكل وحدة إنتاج (Banker et al., 2014). وقد قدمت دراسة Balsam et al. (2011) ستة متغيرات لقياس طبيعة الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة. ثلاثة منها لقياس مدى تطبيق الشركة لاستراتيجية التميز، والثلاثة الأخرى لقياس مدى تطبيق الشركة لاستراتيجية الريادة في التكلفة، وذلك على النحو الآتي:

- نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات (SG&A / SALES):

تقيس نسبة المصاريف البيعية والعمومية والإدارية إلى صافي المبيعات مدى استثمار الشركة في الأنشطة المطلوبة لتمييز منتجاتها أو خدماتها عن منافسيها؛ إذ من المتوقع أن تستثمر الشركات التي تتبع استراتيجية التميز في مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل: الإعلان، والعروض الترويجية، وخدمة ما بعد البيع، وقنوات توزيع المنتجات، والأنشطة الأخرى ذات الصلة بهدف تعزيز صورة العلامة التجارية للشركة، وتمييز نفسها عن المنافسين؛ مما يؤدي إلى ارتفاع المصروفات البيعية والإدارية والعمومية. كما أن ارتفاع المصروفات البيعية والإدارية والعمومية يشير إلى بذل الشركة جهداً أكبر في تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة داخل الشركة لتحقيق التميز؛ لذا يشير ارتفاع (انخفاض) نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات إلى احتمال كبير أن الشركة تتبع استراتيجية التميز (الريادة في التكلفة).

- نسبة صافي المبيعات إلى تكلفة البضاعة المباعة (SALES / COGS):
من المرجح أن تخلق الشركة التي تتبع استراتيجية التميز تصوراً فريداً لدى العملاء عن منتجاتها وخدماتها متفوقة على منافسيها؛ مما يمكنها من فرض سعر بيع أعلى لمنتجاتها مقارنة بأسعار المنافسين، وربحية أكبر لذلك من المرجح أن يرتبط ارتفاع نسبة صافي المبيعات إلى تكلفة البضاعة المباعة مع اتباع استراتيجية التميز. ومن ناحية أخرى يمكن استخدام متغير نسبة صافي المبيعات إلى تكلفة البضاعة المباعة لقياس كفاءة التكلفة ذلك لأن الشركات التي تتبع استراتيجية الريادة في التكلفة ستعمل على تخفيض تكلفة البضاعة المباعة مقارنة بالمبيعات؛ من أجل تحسين هامش الربح؛ ومن ثم فإن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ستبين لنا ما إذا كان هذا المتغير يرتبط باستراتيجية التميز أو باستراتيجية الريادة في التكلفة.
- نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى صافي المبيعات (R&D/SALES):
تُشير نسبة تكلفة البحث والتطوير إلى صافي المبيعات إلى مدى اهتمام الشركات بالإففاق على أنشطة البحث والتطوير؛ وحيث أن الهدف الأساسي للشركات التي تطبق استراتيجية التميز هو تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة، لذا تساعد هذه النسبة في تحديد مدى ميل الشركات إلى تطبيق استراتيجية التميز، فكلما ارتفعت نسبة تكلفة البحث والتطوير إلى صافي المبيعات دل ذلك على أن الشركة تتبع استراتيجية التميز.
- نسبة صافي المبيعات إلى الأصول الثابتة (SALES / PPE):
من المرجح أن تركز الشركات التي تتبع استراتيجية الريادة في التكلفة على تطوير العمليات التي تزيد من الكفاءة التشغيلية؛ ومن ثم تزداد قدرتها على تحقيق إيرادات مبيعات أعلى مقابل كل جنيه مستثمر في الأصول الثابتة من ممتلكات وتجهيزات ومعدات؛ ومن ثم يشير ارتفاع هذه النسبة إلى استخدام الأصول بطريقة أكثر إنتاجية وفاعلية، ويتحقق ذلك في حالة تطبيق الشركة لاستراتيجية الريادة في التكلفة؛ نتيجة الاهتمام بالتطوير لزيادة الكفاءة والإنتاجية.

- نسبة صافي المبيعات إلى القيمة الدفترية للآلات والمعدات (SALES / NPE):
يمثل صافي القيمة الدفترية للآلات والمعدات إجمالي تكلفة الآلات والمعدات بعد خصم مجمع الاستهلاك. وبصورة مشابهة لمتغير صافي المبيعات إلى الأصول الثابتة، تشير القيمة المرتفعة لنسبة صافي المبيعات إلى القيمة الدفترية للآلات والمعدات أيضاً إلى استخدام أكثر كفاءة لأصول الشركة؛ ومن ثم يفترض أن تزداد هذه النسبة في حالة تطبيق الشركة لاستراتيجية الريادة في التكلفة؛ نتيجة الاهتمام بتطوير العمليات لزيادة الكفاءة والانتاجية.

- نسبة عدد العاملين إلى إجمالي الأصول (EMPL/ASSETS):

تستخدم نسبة عدد العاملين إلى إجمالي الأصول والتي يشار إليها بنسبة كثافة العمل لقياس إنتاجية الأصول، إذ يتم استخدام عدد العاملين بوصفه بديلاً للحجم (الناتج) بدلاً من صافي المبيعات. كما يعد إجمالي الأصول المستخدمة في تحقيق هذا الحجم مدخلاً في عملية الإنتاج؛ ومن ثم تهتم هذه النسبة بقياس إنتاجية الشركة من خلال قياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وتزداد هذه النسبة في حالة تطبيق الشركة لاستراتيجية الريادة في التكلفة.

تأسيساً على ما سبق، كلما ازدادت (انخفضت) نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات، ونسبة صافي المبيعات إلى تكلفة البضاعة المباعة، ونسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى صافي المبيعات، دل ذلك على تطبيق الشركة استراتيجية التميز (الريادة في التكلفة). وكلما ازدادت (انخفضت) نسبة صافي المبيعات إلى الأصول الثابتة، ونسبة صافي المبيعات إلى القيمة الدفترية للتجهيزات والمعدات، ونسبة عدد العاملين إلى إجمالي الأصول، دل ذلك على تطبيق الشركة استراتيجية الريادة في التكلفة (التميز).

ونظراً لعدم توافر بيانات عن تكلفة البحث والتطوير وعدد العاملين في معظم الشركات محل عينة الدراسة بصورة منتظمة خلال فترة الدراسة فتم الاكتفاء في استكشاف طبيعة الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة على أربعة متغيرات، هي: نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات، ونسبة صافي المبيعات إلى تكلفة البضاعة المباعة،

ونسبة صافي المبيعات إلى الأصول الثابتة، ونسبة صافي المبيعات إلى القيمة الدفترية للتجهيزات والمعدات متمشياً مع دراسة (Ongkodjojo and Juniarti (2023).

ولتحديد نوع الاستراتيجية التنافسية طويلة الأجل التي تتبعها الشركة يتم لكل متغير من المتغيرات الأربعة السابقة احتساب متوسط السنوات الخمس السابقة من (t-1) إلى (t-5) على أساس مستمر. على سبيل المثال، متغير نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات للشركة في عام ٢٠٠٧ هو متوسط نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية للشركة خلال السنوات ٢٠٠٦-٢٠٠٢. وبالمثل متغير نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات للشركة في عام ٢٠٠٨ هو متوسط نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية خلال الأعوام ٢٠٠٣-٢٠٠٧، وهكذا. يتبع ذلك إجراء تحليل عاملي استكشافي "Explanatory factor analysis"؛ لتحديد الأنماط الشائعة بين المتغيرات الأربعة ومدى تحميل كل متغير منها على استراتيجية الريادة في التكلفة واستراتيجية التميز، وبناءً على نتيجة هذا التحليل يُستكشف مدى ميل كل مشاهدة من مشاهدات العينة محل الدراسة لتطبيق أحد نوعي الاستراتيجيات التنافسية (Balsam et al.,2011; Banker et al.,2014).

- **مرحلة دورة حياة الشركة "FLC"**: تم استخدام متغير دورة حياة الشركة كمتغير معدل، والذي يشير إلى المراحل التي تمر بها الشركة خلال حياتها الإنتاجية منذ بدايتها وتقديم منتجاتها إلى السوق حتى تدهورها وانسحابها من الصناعة (Hasan and Habib,2017) ويُعد نموذج (Miller and Friesen (1984 من أشهر نماذج دورة حياة الشركة والذي اختبر تطبيقاً في الكثير من الدراسات السابقة (Moores and Yuen,2001; Su et al., 2015; Habib and Hasan, 2019)، وقد قسم هذا النموذج مراحل دورة حياة الشركة إلى خمس مراحل وهي: مرحلة البداية، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة التذبذب، ومرحلة التدهور.

وقد قدم الأدب المحاسبي عدة مقاييس لتحديد مراحل دورة حياة الشركة يستند بعضها إلى مقياس أحادي يتمثل في عمر الشركة أو حجمها أو ربحيتها (Bhattachary et al., 2004). وعلى الرغم من أن عمر الشركة يوفر بعض المؤشرات حول مدى نضج الشركة فإنه لا يمكن أن يعبر عن مراحل دورة حياة الشركة بدقة إذ يفترض أن الشركة تتقدم بشكل خطي متتابع على مدار دورة حياتها في حين تشير الدراسات الحديثة إلى أن حركة الشركة خلال دورة حياتها حركة ديناميكية، كما أن الفترة الزمنية التي تحتاجها الشركة للانتقال من مرحلة إلى أخرى تختلف باختلاف طبيعة الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، وقدرة العاملين بالشركة على التعلم، وأخيراً تستخدم الدراسات سنة إدراج الشركة في البورصة لقياس عمرها متجاهله حقيقة أن الكثير من الشركات قد تعمل فترة طويلة قبل أن تدرج في البورصة؛ مما يتسبب في عدم دقة تحديد مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة (Dickinson, 2011; Hasan et al., 2015; Habib and Hasan, 2019; Fodor et al., 2023)

ومن ناحية أخرى فهناك من استخدم نسبة الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الأصول أو نسبة الأرباح المحتجزة إلى إجمالي حقوق الملكية لتحديد مراحل دورة حياة الشركة؛ إذ كلما ازدادت هذه النسبة، ازدادت درجة نضج الشركة وكلما انخفضت كان ذلك مؤشراً على أن الشركة لا تزال في مرحلة البداية أو النمو (DeAngelo et al., 2006). وعلى الرغم من أن نسبة الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الأصول أو نسبة الأرباح المحتجزة إلى حقوق الملكية تتغلب على افتراض التقدم المتتابع لدورة حياة الشركة فإنه لا يمكن الاعتماد عليها في تحديد المرحلة التي تمر بها الشركة من دورة الحياة (مليجي، ٢٠٢٠).

ولتفادي مشاكل الاعتماد على مقياس واحد لتحديد مرحلة دورة حياة الشركة ظهرت دراسة (Dickinson 2011) والتي قدمت مقياساً لدورة حياة الشركة يستند إلى إشارات التدفقات النقدية من الأنشطة المختلفة بالشركة؛ إذ تعكس التدفقات النقدية الربحية والنمو والمخاطر التي تتعرض لها الشركة؛ ومن ثم يمكن استخدام التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، والأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية؛ لتحديد مرحلة دورة الحياة التي

تمر بها الشركة. ولقد أصبح نموذج (Dickinson (2011 مقياساً شائع الاستخدام لدورة حياة الشركة كما يتضح من استخدامه المتزايد في البحوث المحاسبية التي تهتم بدورة حياة الشركة، إلا أنه يعاب عليه استخدامه إشارة التدفق النقدي لتحديد مرحلة دورة حياة الشركة من دون الأخذ في الحسبان مقدار التدفق النقدي، كما أن الشركات قد تقوم بتحويل البنود بين أنواع التدفقات النقدية (Habib and Hasan, 2019). وعلى الرغم من هذه الانتقادات فإنه لا يزال الأكثر استخداماً في الكثير من البحوث المحاسبية التي تهتم بدراسة مراحل دورة حياة الشركة (مليجي ٢٠٢٠)؛ لذا اعتمدت الدراسة الحالية في قياس مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة على النموذج الذي قدمته دراسة (Dickinson (2011 إذ تُستخدم إشارات (موجبة/سالبة) التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية والأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية في تحديد مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة كما يظهر في جدول رقم (٢) الآتي:

جدول رقم (٢): مراحل دورة حياة الشركة وفقاً لنموذج (Dickinson (2011

التدفق النقدي								مراحل دورة حياة الشركة					
								البداية	النمو	النضج	التذبذب	التدهور	
إشارة صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية								-	+	+	-	+	-
إشارة صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية								-	-	-	-	+	+
إشارة صافي التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية								+	+	-	+	-	-

وبناءً على ما سبق، تُقاس مراحل دورة حياة الشركة وفق إشارة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، والاستثمارية، والتمويلية من خلال متغير وهمي يأخذ القيمة صفر في حالة تطابق المشاهدة (شركة-سنة) مع إشارة صافي التدفقات النقدية عند مرحلة البداية أو مرحلة النمو، والقيمة واحد في حالة تطابق المشاهدات (شركة-سنة) مع مرحلة النضج (مليجي، ٢٠٢٠).

- **حجم الشركة "Firm Size":** استخدم حجم الشركة كمتغير رقابي، إذ يفترض أن الشركات كبيرة الحجم تمتلك موارد كافية وإدارة ذات كفاءة عالية تمكنها من المنافسة وكسب حصة سوقية تحقق من خلالها الإيرادات المستهدفة؛ ومن ثم يكون لديها فرصة أكبر لتحقيق أداء مالي مستدام مقارنة بالشركات صغيرة الحجم (Banker et al., 2014). وقد تم قياس حجم الشركة باللوغاريتم الطبيعي للقيمة الدفترية لإجمالي الأصول (Ongkodjojo and Junianti, 2023).
- **الرفع المالي "Financial Leverage (LEV):"** استخدم الرفع المالي كمتغير رقابي، ويشير إلى درجة اعتماد الشركة على أموال الديون في تمويل عملياتها، ويقاس بنسبة الديون إلى الأصول (Ongkodjojo and Junianti, 2023). ويشير ارتفاع درجة الرفع المالي إلى ارتفاع المخاطر المالية التي تواجه الشركة؛ ومن ثم ارتفاع تكلفة خدمة الديون؛ مما يؤثر بالسلب على الأداء المالي (Banker et al., 2014; Kalash, 2023).
- **مؤشر السنة (Year Indicator):** لرقابة الظروف الاقتصادية العامة؛ إذ يشار إلى سنة (٢٠٠٧) بالرقم (١)، وسنة (٢٠٠٨) بالرقم (2)، وسنة (٢٠٠٩) بالرقم (٣)، وهكذا (Banker et al., 2014).

٥-٣-٤ مصادر الحصول على البيانات

تم الاستناد إلى البيانات الثانوية "Secondary data" الواردة بالقوائم المالية المستقلة المنشورة للشركات محل عينة الدراسة من الموقع الرسمي لبورصة الأوراق المالية المصرية (www.egx.com.eg)، وموقع مباشر للمعلومات (www.mubasher.inf.com)، فضلاً عن مواقع الشركات على شبكة المعلومات الدولية.

٥-٣-٥ النماذج الإحصائية المستخدمة لاختبار فروض البحث

يسعى الباحث إلى قياس طبيعة العلاقة بين نوع الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركات - استراتيجية التميز أو استراتيجية الريادة في التكلفة - واستدامة الأداء المالي، بالإضافة إلى اختبار الأثر المعدل لمرحلة دورة حياة الشركة على طبيعة العلاقة بين نوع الاستراتيجية

التنافسية التي تطبقها الشركة واستدامة الأداء المالي، فضلاً عن التحقق من أثر بعض المتغيرات الرقابية؛ ومن ثمَّ سيعتمد الباحث في اختبار فروض البحث على أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ وذلك من خلال صياغة النماذج الآتية:

نموذج رقم (١): نموذج قياس العلاقة بين نوع الاستراتيجية التنافسية والأداء المالي الحالي والذي سيستخدم لاختبار مدى صحة الفرض الأول والثاني للبحث.

$$ROA_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \text{Differentiation}_{i,t} + \beta_2 \text{Cost Leadership}_{i,t} + \beta_3 \text{Size}_{i,t} + \beta_4 \text{LEV}_{i,t} + \beta_5 \text{Year} + \varepsilon_{i,t}$$

حيث:

- $ROA_{i,t}$: يعبر عن معدل العائد على الأصول للشركة في السنة t.
- β_0 : ثابت الانحدار.
- $\text{Differentiation}_{i,t}$: يعبر عن استراتيجية التميز التي تتبعها الشركة في السنة t، وتقاس بناءً على تحليل عاملي لمتوسط نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات؛ ونسبة صافي المبيعات إلى تكلفة البضاعة المباعة للفترات من (t-1) إلى (t-5).
- $\text{Cost Leadership}_{i,t}$: يعبر عن استراتيجية الريادة في التكلفة التي تتبعها الشركة في السنة t، وتقاس بناءً على تحليل عاملي لمتوسط نسبة صافي المبيعات إلى الأصول الثابتة؛ ونسبة صافي المبيعات إلى صافي القيمة الدفترية للتجهيزات والمعدات للفترات من (t-1) إلى (t-5).
- $\text{Size}_{i,t}$: حجم أصول الشركة في السنة t مقاساً باللوغاريتم الطبيعي للقيمة الدفترية لإجمالي الأصول.
- $\text{LEV}_{i,t}$: درجة الرفع المالي للشركة في السنة t مقاساً بإجمالي الديون إلى القيمة الدفترية لإجمالي الأصول.
- Year : رقم السنة.
- $\varepsilon_{i,t}$: الخطأ العشوائي.

ويتوقع أن تكون إشارة معاملي الانحدار β_1 و β_2 - الخاصين بمتغير استراتيجية التميز ومتغير استراتيجية الريادة في التكلفة على التوالي - موجبة معنوية، بما يُشير إلى أن تطبيق استراتيجية التميز أو استراتيجية الريادة في التكلفة له تأثير إيجابي على الأداء المالي الحالي.

نموذج رقم (٢): نموذج قياس العلاقة بين نوع الاستراتيجية التنافسية واستدامة الأداء المالي والذي سيستخدم لاختبار مدى صحة الفرض الثالث للبحث.

$$ROA_{i,t+j} = \beta_0 + \beta_1 ROA_{i,t} + \beta_2 ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t} + \beta_3 ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t} + \beta_4 Size_{i,t} + \beta_5 LEV_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

حيث:

$ROA_{i,t+j}$: يعبر عن معدل العائد على الأصول للشركة i في

السنوات اللاحقة $(t+1), (t+2), (t+3), (t+4), (t+5)$.

$ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t}$: متغير تفاعلي لمعدل العائد على الأصول واستراتيجية

التميز التي تتبعها الشركة i في السنة t .

$ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t}$: متغير تفاعلي لمعدل العائد على الأصول واستراتيجية

الريادة في التكلفة التي تتبعها الشركة i في السنة t .

أما بقية متغيرات النموذج فهي كما تم شرحه سابقاً.

ويتوقع أن يظل معامل الانحدار β_2 والخاص بالمتغير التفاعلي لمعدل العائد على الأصول واستراتيجية التميز موجب معنوي، كما يتوقع أن تكون قيمته أكبر من معامل الانحدار β_3 والخاص بالمتغير التفاعلي لمعدل العائد على الأصول واستراتيجية الريادة في التكلفة؛ مما يدل على أن تطبيق استراتيجية التميز يكون له تأثير إيجابي في الحفاظ على الأداء المالي الحالي في المستقبل؛ ومن ثم استدامة الأداء المالي بدرجة أكبر من تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة.

نموذج رقم (٣): نموذج قياس العلاقة التفاعلية بين دورة حياة الشركة ونوع الاستراتيجية التنافسية وأثرها على استدامة الأداء المالي والذي سيستخدم لاختبار مدى صحة الفرض الرابع للبحث.

$$ROA_{i,t+j} = \beta_0 + \beta_1 ROA_{i,t} + \beta_2 ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t} + \beta_3 ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t} + \beta_4 FLC_{i,t} + \beta_5 ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t} * FLC_{i,t} + \beta_6 ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t} * FLC_{i,t} + \beta_7 Size_{i,t} + \beta_8 LEV_{i,t} + \beta_9 Year + \varepsilon_{i,t}$$

حيث:

$FLC_{i,t}$: متغير وهمي يعبر عن مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة في السنة t يأخذ القيمة واحد في حالة مرور الشركة بمرحلة النضج والقيمة صفر في حالة مرور الشركة بمرحلة البداية أو مرحلة النمو.

$ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t} * FLC_{i,t}$: متغير تفاعلي لمعدل العائد على الأصول واستراتيجية التميز التي تتبعها ومرحلة دورة الحياة للشركة في السنة t .

$ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t} * FLC_{i,t}$: متغير تفاعلي لمعدل العائد على الأصول واستراتيجية الريادة في التكلفة ومرحلة دورة الحياة للشركة في السنة t .

أما بقية متغيرات النموذج فهي كما تم شرحه سابقاً.

ويتوقع أن يكون إشارة معامل الانحدار β_5 والخاص بالمتغير التفاعلي لمعدل العائد على الأصول واستراتيجية التميز ودورة حياة الشركة سالبة معنوية، بما يشير إلى أن تطبيق الشركات لاستراتيجية التميز خلال مرحلة النضج يؤثر سلباً على استدامة الأداء المالي، ويتوقع أن يكون إشارة معامل الانحدار β_6 والخاص بالمتغير التفاعلي لمعدل العائد على الأصول واستراتيجية الريادة في التكلفة ودورة حياة الشركة موجب معنوي، بما يشير إلى أن تطبيق الشركات لاستراتيجية الريادة في التكلفة خلال مرحلة النضج يؤثر إيجاباً على استدامة الأداء المالي.

٥-٣-٦ نتائج الدراسة التطبيقية

سيتم في الجزء التالي عرض نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بتحديد متغير الاستراتيجية التنافسية باستخدام التحليل العاملي، والإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، مع عرض نتائج نموذج تحديد مستوى استدامة الأداء المالي، ونتائج اختبار فروض البحث، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢١، على النحو الآتي:

٥-٣-٦-١ نتائج التحليل العاملي لتحديد طبيعية الاستراتيجية التنافسية

اعتمد الباحث في تحديد طبيعية الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها كل مفردة من المفردات محل عينة البحث على التحليل العاملي؛ لتحديد درجة الارتباط بين أربعة متغيرات وهي: نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات، ونسبة صافي المبيعات إلى تكلفة البضاعة المباعة، ونسبة صافي المبيعات إلى الأصول الثابتة، ونسبة صافي المبيعات إلى القيمة الدفترية للتجهيزات والمعدات. ويعتمد التحليل العاملي على هيكل الارتباط بين المتغيرات والذي يتأثر بدورة بحجم العينة؛ لذا تعتمد نتائج التحليل العاملي والحكم على مدى إمكانية الاعتماد على العوامل التي يستخلصها التحليل على مدى كفاية حجم العينة والذي يقاس عن طريق إجراء اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)؛ إذ تتراوح قيمة احصائية الاختبار KMO بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما زادت دل ذلك على زيادة الاعتمادية على العوامل التي يستخلصها التحليل وكفاية حجم العينة، ويُعد ٠.٥ هو الحد الأدنى المقبول لهذه الإحصائية حتى يمكن الحكم بكفاية حجم العينة (سليمان، ٢٠٠٨). ويشير جدول رقم (٣) إلى أن قيمة إحصائية الاختبار KMO تساوي ٠.٥٠٨ وهي أكبر من ٠.٥؛ ومن ثم فإن حجم العينة كافٍ للاعتماد عليها. ولقياس مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الأربعة؛ ومن ثم وجود مشكلة ارتباط خطي من عدمه فقد أُجري اختبار Bartlett's وكما هو موضح في جدول رقم (٣)، بلغت قيمة إحصائية Chi-Square ٢٣٩٩.٠٥ بمستوى معنوية (P-Value) أقل من ١٪؛ مما يشير إلى عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات الأربعة؛ ومن ثم فإن البيانات صالحة لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (سليمان، ٢٠٠٨).

جدول رقم (٣): نتائج اختبار KMO واختبار Bartlett's

الاختبار		قيمة الاحصائية
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		٠,٥٠٨
Bartlett's		قيمة إحصائية Chi-Square
		٢٣٩٩,٠٥
		مستوى معنوية
		٠,٠٠٠

ويوضح جدول رقم (٤) التباين الكلي المفسر "Total variance explained" للمتغيرات الأربعة المفسرة لمتغير الاستراتيجية التنافسية.

جدول رقم (٤): التباين الكلي المفسر لمتغير الاستراتيجية التنافسية

مجموع مربعات التحميل المعاد تدويرها			مجموع مربعات التحميل المستخرجة			قيم الجذر الكامن			المتغير
Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigen values			
النسبة المتراكمة (%)	نسبة التباين (%)	الإجمالي	النسبة المتراكمة (%)	نسبة التباين (%)	الإجمالي	النسبة المتراكمة (%)	نسبة التباين (%)	الإجمالي	
٤٩,٨٢	٤٩,٨٢	١,٩٩٣	٥١,٠٥	٥١,٠٥	٢,٠٤٢	٥١,٠٥	٥١,٠٥	٢,٠٤٢	SG&A / SALES
٨٠,٠٧	٣٠,٢٥	١,٢١٠	٨٠,٠٧	٢٩,٠٢	١,١٦١	٨٠,٠٧	٢٩,٠٢	١,١٦١	SALES / COGS
						٩٩,٨٧	١٩,٨٠	٠,٧٩٢	SALES / PPE
						١٠٠	٠,١٢٣	٠,٠٠٥	SALES / NPE

ويلاحظ من جدول رقم (٤) أن متغير نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات (SG&A / SALES) ونسبة صافي المبيعات إلى تكلفة البضاعة المباعة (SALES / COGS) يفسرا ٨٠,٠٧٪ من التباين الكلي للاستراتيجية التنافسية، ولكون هذه المتغيرات تحتفظ بقيمة Eigen أكبر من الواحد، فإنها تعبر عن عامل واحد وهو استراتيجية التميز. ويعبر متغير نسبة صافي المبيعات إلى الأصول الثابتة (SALES / PPE) ومتغير نسبة صافي المبيعات إلى القيمة الدفترية للآلات والمعدات (SALES / NPE) بشكل أكبر عن عامل ثانٍ وهو استراتيجية الريادة في التكلفة؛ ذلك لاحتفاظهما بقيمة Eigen أقل من الواحد.

ويعرض جدول رقم (٥) التحميلات الخاصة بكل متغير على كل عامل من العوامل المستخلصة بعد التدوير (درجة ارتباط كل متغير بكل عامل من العوامل)، إذ يُحمل المتغير (SG&A / SALES) والمتغير (SALES / COGS) معاً على عامل واحد والذي نطلق عليه استراتيجية التميز بمعامل تحميل ٠.٧٦٧ و ٠.٧٨٤ على التوالي مع تحميل بسيط على العامل الآخر والذي نطلق عليه استراتيجية الريادة في التكلفة بمعامل تحميل - ٠.٠٧٧ و - ٠.٠٢٢ على التوالي. في حين يُحمل المتغير (SALES / PPE) والمتغير (SALES / NPE) معاً على استراتيجية الريادة في التكلفة بمعامل تحميل ٠.٩٩٦ و ٠.٩٩٧ على التوالي مع تحميل بسيط على استراتيجية التميز بمعامل تحميل - ٠.٠٦٧ و - ٠.٠٥٩ على التوالي؛ ومن ثم تضم استراتيجية التميز كلا من متغير نسبة المصروفات البيعية والإدارية والعمومية إلى صافي المبيعات (SG&A / SALES) ومتغير نسبة صافي المبيعات إلى تكلفة البضاعة المباعة (SALES / COGS)، في حين تضم استراتيجية الريادة في التكلفة متغير صافي المبيعات إلى الأصول الثابتة (SALES / PPE) ومتغير صافي المبيعات إلى القيمة الدفترية للألات والمعدات (SALES / NPE) وهو ما يتفق مع ما توصل إليه عدد من الدراسات السابقة (Balsam et al., 2011; Banker et al., 2014; Ongkodjojo and Juniarti, 2023)

جدول رقم (٥): التحميلات الخاصة بكل متغير على الاستراتيجيات التنافسية

المتغير	التحميل الخاصة باستراتيجية التميز	التحميل الخاصة باستراتيجية الريادة في التكلفة
SG&A / SALES	٠.٧٦٧	- ٠.٠٧٧
SALES / COGS	٠.٧٨٤	- ٠.٠٢٢
SALES / PPE	- ٠.٠٦٧	٠.٩٩٦
SALES / NPE	- ٠.٠٥٩	٠.٩٩٧

كما يظهر جدول رقم (٦) مصفوفة المعاملات لدرجة المكون " Component Score " Coefficient Matrix" والتي توضح درجة إسهام كل متغير في تشكيل استراتيجية الشركة وبناءً عليها تُحتسب درجة تطبيق كل مشاهدة من المشاهدات محل عينة البحث لكل من استراتيجية التميز واستراتيجية الريادة في التكلفة، وذلك على النحو الآتي:

$$\text{Differentiation}_{it} = 0.638 * (\text{SG \& A} / \text{SALES}) + 0.657 * (\text{SALES} / \text{COGS}) + 0.028 * (\text{SALES} / \text{PPE}) + 0.035 * (\text{SLAES} / \text{NPE})$$

$$\text{Cost Leadership}_{it} = 0.026 * (\text{SG \& A} / \text{SALES}) + 0.056 * (\text{SALES} / \text{COGS}) + 0.503 * (\text{SALES} / \text{PPE}) + 0.504 * (\text{SLAES} / \text{NPE})$$

جدول رقم (٦): مصفوفة المعاملات لدرجة كل متغير في تشكيل الاستراتيجية التنافسية

الدرجة الخاصة باستراتيجية التميز	الدرجة الخاصة باستراتيجية الريادة في التكلفة	المتغير
٠.٦٣٨	٠.٠٢٦	SG&A / SALES
٠.٦٥٧	٠.٠٥٦	SALES / COGS
٠.٠٢٨	٠.٥٠٣	SALES / PPE
٠.٠٣٥	٠.٥٠٤	SALES / NPE

٥-٣-٦-٢ الإحصاءات الوصفية:

يعرض الجدول رقم (٧) الإحصاءات الوصفية لكل متغيرات الدراسة لاختبار العلاقة الرئيسية مجال البحث.

جدول رقم (٧): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

Maximum	Minimum	Median	Std. Deviation	Mean	N	
٦,٦٢	١,١٤-	٠,٣٠٧٠-	١	٠	٥١٥	Differentiation _{i,t}
١٣,٧	٠,٢٩-	٠,١٦٢٤-	١	٠	٥١٥	Cost Leadership _{i,t}
٠,٥٩	٠,٢٩-	٠,٠٦٨٣	٠,١٠٢٤٩	٠,٠٨٩٠	٥١٥	ROA _{i,t}
٠,٥١	٠,٢٨-	٠,٠٦٥٥	٠,١٠١١٧	٠,٠٨٥٢	٥١٥	ROA _{i,t+1}
٠,٥٧	٠,٢٣-	٠,٠٦٠٦	٠,١٠٢٢٥	٠,٠٨١٦	٥١٥	ROA _{i,t+2}
٠,٥٧	٠,٦٣-	٠,٠٥٧٧	٠,١٠٧١٨	٠,٠٧٥٦	٥١٥	ROA _{i,t+3}
٠,٥٧	٠,٦٣-	٠,٠٥٣٤	٠,١٠٩٢٨	٠,٠٦٩٦	٥١٥	ROA _{i,t+4}
٠,٥٧	٠,٨٢-	٠,٠٥٣٤	٠,١١٥٤٣	٠,٠٦٥٥	٥١٥	ROA _{i,t+5}
١٨٧٦٨,١٨	٢٣,٨٩	٤٢٩,٩٥	٢١٥٣,٦٣	١٠٩٩,٢٧	٥١٥	Firm Size (مليون جنيه مصري)
١,٥٩	٠,٠١	٠,٣٧١١	٠,٢٢٧١٦	٠,٣٩٤١	٥١٥	Leverage

ويتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن متوسط العائد على الأصول (ROA) للسنة الحالية (t) ولل سنوات اللاحقة (t+1)، (t+2)، (t+3)، (t+4)، (t+5) هو (٨.٩٪)، (٨.٥٢٪)، (٨.١٦٪)، (٧.٥٦٪)، (٦.٩٦٪)، (٦.٥٥٪) على التوالي، بانحراف معياري (١٠.٢٤٩٪)، (١٠.١١٧٪)، (١٠.٢٢٥٪)، (١٠.٧١٨٪)، (١٠.٩٢٨٪)، (١١.٥٤٣٪) على التوالي، ويلاحظ انخفاض متوسط العائد على الأصول من فترة لأخرى بما يتسق مع دراسة Banker et al. (2014). وفيما يتعلق بالمتغيرات الرقابية فقد بلغ متوسط حجم الشركات محل الدراسة (Size Firm) (١٠٩٩.٢٧) مليون جنيه بانحراف معياري (٢١٥٣.٦٣) مليون جنيه، ومتوسط درجة الرفع المالي (Leverage) للشركات محل الدراسة (٣٩.٤١٪) بانحراف معياري (٢٢.٧١٦٪).

كما يوضح جدول رقم (٨) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المنفصلة "Dummy Variables" وهي مراحل دورة حياة الشركة (FLC). ومنه يتضح أن ٥٠ مشاهدة (شركة-سنة) من المشاهدات محل عينة البحث (بنسبة ٩.٧٪) تمر بمرحلة البداية، و ٨٧ مشاهدة

(بنسبة ١٦.٩٪) تمر بمرحلة النمو، ٢٧١ مشاهدة (بنسبة ٥٢.٦٪) تمر بمرحلة النضج، و٧٧ مشاهدة (بنسبة ١٥٪) تمر بمرحلة التذبذب، و٣٠ مشاهدة (بنسبة ٥.٨٪) تمر بمرحلة التدهور. ويلاحظ زيادة عدد المشاهدات التي تمر بمرحلة النضج، تليها المشاهدات التي تمر بمرحلة النمو، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة مليجي (٢٠٢٠).

جدول رقم (٨): الإحصاء الوصفي لمتغير دورة حياة الشركة (FLC)

مرحلة دورة الحياة	عدد المشاهدات	النسبة
البداية	٥٠	٩.٧٪
النمو	٨٧	١٦.٩٪
النضج	٢٧١	٥٢.٦٪
التذبذب	٧٧	١٥٪
التدهور	٣٠	٥.٨٪
الاجمالي	٥١٥	١٠٠٪

كما يوضح جدول رقم (٩) مصفوفة الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة. وتشير نتائج تحليل الارتباط المبينة في الجدول رقم (٩) إلى أن استراتيجية التميز ترتبط ارتباطاً طردياً معنويًا مع العائد على الأصول (ROA) للسنة الحالية (t) وللسنوات اللاحقة (t+1)، (t+2)، (t+3)، (t+4)، (t+5) بمعامل ارتباط (٢٨.٢٪)، (٢٦.١٪)، (٢٥.١٪)، (٢٦.٢٪)، (٢٨.١٪)، (٢٣.٢٪) على التوالي، كما أن استراتيجية الريادة في التكلفة ترتبط ارتباطاً طردياً مع العائد على الأصول (ROA) للسنة الحالية (t) وللسنوات اللاحقة (t+1)، (t+2)، (t+3)، (t+4)، (t+5) بمعامل ارتباط (١٣.٣٪)، (٤.٢٪)، (٥.٩٪)، (٣.٢٪)، (٥.٢٪)، (٢.١٪) على التوالي وهو ارتباط معنوي للسنة الحالية (t)، وغير معنوي للسنوات اللاحقة. كما يلاحظ أن معاملات ارتباط استراتيجية التميز مع العائد على الأصول (ROA) للسنة الحالية والسنوات اللاحقة أكبر من معاملات ارتباط استراتيجية الريادة في التكلفة مع العائد على الأصول (ROA) للسنة الحالية وللسنوات اللاحقة. كما يلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات أقل من ٨٠٪ مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة (سليمان، ٢٠٠٨). كما تشير

نتائج تحليل الارتباط المبينة في الجدول رقم (٩) إلى أن استراتيجية التميز ترتبط ارتباطاً إيجابياً معنوي مع حجم الشركة، وترتبط ارتباطاً عكسياً غير معنوياً مع درجة الرفع المالي، كما ترتبط استراتيجية الريادة في التكلفة ارتباطاً عكسياً غير معنوياً مع كل من حجم الشركة ودرجة الرفع المالي.

جدول رقم (٩) مصفوفة الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Differentiation (1)	١									
Cost Leadership (2)	٠,٠٠٦	١								
ROA _{i,t} (3)	**٠,٢٨٢	**٠,١٣٣	١							
ROA _{i,t+1} (4)	**٠,٢٦١	٠,٠٤٢	**٠,٧٤٥	١						
ROA _{i,t+2} (5)	**٠,٢٥١	٠,٠٥٩	**٠,٦١٢	**٠,٧٥٥	١					
ROA _{i,t+3} (6)	**٠,٢٦٢	٠,٠٣٢	**٠,٥٤٩	**٠,٦٢٢	**٠,٧٦٨	١				
ROA _{i,t+4} (7)	**٠,٢٨١	٠,٠٥٢	**٠,٥١٠	**٠,٥٦٥	**٠,٦١٤	**٠,٧٢٢	١			
ROA _{i,t+5} (8)	**٠,٢٣٢	٠,٠٢١	**٠,٤٩٨	**٠,٥٢١	**٠,٥٣٥	**٠,٦٣٩	**٠,٦٦٥	١		
Size (9)	**٠,١٤١	٠,٠٧٢-	**٠,١٣٣	٠,٠٧٣	٠,٠٢٣	٠,٠١٤	٠,٠١٨-	٠,٠٠٨-	١	
Leverage (10)	٠,٠٦٦-	٠,٠٨٥-	**٠,٢٥-	**٠,٢١-	**٠,١٩-	**٠,١٨-	**٠,١٨-	**٠,١٧-	**٠,٢٤	١

(**) تشير إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وأقل.

(*) تشير إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% وأقل.

٥-٣-٦-٣ عرض نتائج نموذج تحديد مستوى استدامة الأداء المالي

لتحديد مستوى استمرارية واستدامة الأداء المالي الحالي في المستقبل استخدم نموذج Kormendi and Lipe (1987)، والذي يستند إلى الانحدار الخطي البسيط؛ إذ يمثل معدل العائد على الأصول للسنة الحالية ($ROA_{i,t}$) المتغير المستقل بينما يمثل معدل العائد المستقبلي على الأصول لكل سنة من السنوات الخمس المتتالية التالية ($ROA_{i,t+j}$) المتغير التابع؛ ومن ثم يركز النموذج على مدى تأثير الأداء المالي للفترة الحالية على الأداء المالي المستقبلي. وكلما اقترب معامل انحدار الأداء المالي الحالي من الواحد الصحيح دل ذلك على أن الأداء المالي أكثر جودة واستدامة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على انخفاض مستوى جودة واستمرارية الأداء المالي في المستقبل (Kormendi and

(Lipe,1987; Banker et al., 2014; Ongkodjojo and Junianti, 2023). ويعرض جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد مستوى استدامة الاداء للمالي؛ إذ يبلغ معامل التحديد للمعدل "Adjusted R Square" (٥٥.٥)٪، (٣٧.٤)٪، (٣٠.١)٪، (٢٥.٩)٪، (٢٤.٦)٪ للسنوات (t+1)، (t+2)، (t+3)، (t+4)، (t+5) على التوالي، ويعني ذلك أن (٥٥.٥)٪، (٣٧.٤)٪، (٣٠.١)٪، (٢٥.٩)٪، (٢٤.٦)٪ من التغيرات في الأداء للمالي المستقبلي للسنوات (t+1)، (t+2)، (t+3)، (t+4)، (t+5) على التوالي تُفسر بواسطة التغيرات في الأداء المالي للسنة الحالية (t). كما يوضح جدول رقم (١٠) وجود تأثير إيجابي معنوي ($P\text{-Value} < 0.01$)، للأداء المالي للسنة الحالية على الأداء المالي للسنوات الخمس المستقبلية، بما يشير إلى جودة واستمرارية الأداء المالي للشركات محل عينة البحث؛ إذ كانت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل ($ROA_{i,t}$) تزيد عن الصفر، وتقرب من الواحد في بعض السنوات، إلا أنها تتناقص من سنة لأخرى.

جدول رقم (١٠): نتائج تحليل الانحدار لتحديد مستوى استدامة الأداء المالي

$ROA_{i,t+j} = \beta_0 + \beta_1 ROA_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$					$j=1, 2, 3, 4, 5$
t+5	t+4	t+3	t+2	t+1	
٢٤.٦	٢٥.٩	٣٠.١	٣٧.٤	٥٥.٥	Adjusted R Square
٠.٤٩٨	٠.٥١٠	٠.٥٤٩	٠.٦١٢	٠.٧٤٥	معامل الانحدار (β_1)
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى المعنوية

٥-٣-٦-٤ نتائج اختبار الفرضين الأول والثاني

استهدف الفرض الأول والثاني للبحث دراسة أثر تطبيق استراتيجية التميز واستراتيجية الريادة في التكلفة على الأداء المالي للفترة الحالية، ويعرض جدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار للنموذج رقم (١) من حيث قيمة معامل التحديد المعدل والقوة التفسيرية للنموذج ككل، وقيم ومستوى معنوية معاملات معادلة الانحدار.

جدول رقم (١١): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرض الأول والثاني للبحث

Model Summary					
ROA _{i,t} = $\beta_0 + \beta_1$ Differentiation _{i,t} + β_2 Cost Leadership _{i,t} + β_3 Size _{i,t} + β_4 LEV _{i,t} + β_5 Year + $\epsilon_{i,t}$					
٪١٦,٥	Adjusted R Square	٢١,٣٧٢	F Value		
١,٨٩٧	Durbin-Watson	٠,٠٠٠	P Value للنموذج		
Collinearity Statistics VIF	P-Value	T-test	Coefficients	الإشارة المتوقعة	المتغير
	٠,٠٠٤	٢,٩١٧-	٠,١٧٦-	؟؟	ثابت الانحدار
١,٠٠٦	٠,٠٢٨	٢,٢٠١	٠,٠٨١	+	Differentiation
١,٠٣٨	٠,٠٢٣	٢,٢٧٥	٠,٠٩٣	+	Cost Leadership
١,١٠٤	٠,٠٠٠	٦,٠٤٢	٠,٢٥٦		Firm Size
١,٠٧١	٠,٠٠٠	٧,٣٧٠-	٠,٣٠٧-		Leverage
تم اخذه في الحسبان					Year

تشير نتائج تحليل الانحدار - جدول رقم (١١) - إلى معنوية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير التغيرات في الأداء المالي (المتغير التابع) مقاساً بمعدل العائد على متوسط الأصول (ROA)؛ إذ تبلغ إحصائية (F) (٢١.٣٧٢) بمستوى معنوية (P-Value) أقل من ١٪، كما تبلغ قيمة إحصائية اختبار Durbin-Watson (١.٨٩٧) وهي قيمة قريبة من القيمة (٢)؛ مما يدعم تحقق افتراض استقلالية البواقي في نموذج الانحدار؛ أي عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي؛ ومن ثم توافر أحد شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى. ومن جهة أخرى؛ نجد أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (٥)؛ ومن ثم؛ لا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (سليمان، ٢٠٠٨).

كما يبلغ معامل التحديد المعدل "Adjusted R Square" (١٦.٥٪)، ويعني ذلك أن (١٦.٥٪) من التغيرات في الأداء المالي يتم تفسيرها بواسطة التغيرات في المتغيرات المستقلة؛ وهي: استراتيجية التميز، واستراتيجية الريادة في التكلفة، بالإضافة إلى المتغيرات الرقابية؛ وهي: حجم الشركة، ودرجة الرفع المالي. ويلاحظ انخفاض المقدرة التفسيرية للنموذج، مقارنة بدراسة Banker et al. (2014) التي بلغت قيمة معامل التحديد المعدل فيها ٢٧٪، بما يدعو إلى إجراء المزيد من البحوث لاكتشاف المزيد من المتغيرات المستقلة

التي يمكن أن تفسر التغيرات في الأداء المالي للشركات بالإضافة إلى طبيعة الاستراتيجية التنافسية التي يتم تطبيقها.

كما يتضح وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق استراتيجية التميز على الأداء المالي باستخدام اختبار (T)؛ إذ كانت إشارة معامل الانحدار (β_1) موجبة ذات دلالة معنوية ($P\text{-Value} < 0.05$)، وهو ما يعني قبول فرض الدراسة الأولى (H1) القائل بوجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق استراتيجية التميز على الأداء المالي. كما يتضح وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة على الأداء المالي باستخدام اختبار (T)؛ إذ كانت إشارة معامل الانحدار (β_2) موجبة ذات دلالة معنوية ($P\text{-Value} < 0.05$)، وهو ما يعني قبول فرض الدراسة الثاني (H2) القائل بوجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة على الأداء المالي. ويتفق ذلك مع ما توصل إليه عدد من الدراسات السابقة (Lahtinen and Toppinen, 2006; Valipour et al., 2012; Banker et al., 2014; Hilman and Kaliappen, 2014; Samuel et al., 2017; Hermawan, 2021) من أن تطبيق الشركات لاستراتيجية التميز أو استراتيجية الريادة في التكلفة يؤثر إيجاباً على أدائها المالي مقارنة بالشركات التي لا تطبق أي استراتيجية تنافسية، كما يتفق مع ما أشار إليه (Porter (1985) من أن تطبيق أي من الاستراتيجيات التنافسية سواء أكانت استراتيجية التميز أو استراتيجية الريادة في التكلفة سوف يسمح للشركة بتحقيق أداء مالي أفضل مقارنة بالشركات التي لا تطبق أي استراتيجية تنافسية.

ويرى الباحث أن التأثير الإيجابي لتطبيق أحد الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي للفترة الحالية ناتج عن الميزة التنافسية التي تكتسبها الشركة في حالة اتباع استراتيجية تنافسية محددة، والمتمثلة في الكفاءة التشغيلية لأسبابها المختلفة والتي تؤدي إلى خفض التكلفة في حالة تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة، والابتكار، والافراد في أنشطة البحث والتطوير، والسمعة الجيدة، وجودة خدمة ما بعد البيع، والدعاية والإعلان، وصورة العلامة التجارية لدى العملاء وهي جميعها عوامل تؤدي إلى التميز والافراد في حالة تطبيق استراتيجية التميز - مما يؤدي إلى تحسن الأداء المالي للفترة الحالية في الأجل القصير، إلا

أن ذلك لا يعني بالضرورة أن التأثير الإيجابي على الأداء المالي الحالي الذي تحقق في السنة (t) يمكن أن يستمر في المستقبل.

أما بالنسبة للمتغيرات الرقابية؛ فتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي معنوي ($P\text{-Value} < 0.01$) لحجم الشركة على الأداء المالي للفترة الحالية؛ ويرجع ذلك إلى إن الشركات كبيرة الحجم تمتلك موارد كافية وإدارة ذات كفاءة عالية تمكنها من المنافسة وكسب حصة سوقية تحقق من خلالها الإيرادات المستهدفة؛ مما ينعكس إيجاباً على أدائها المالي مقارنة بالشركات صغيرة الحجم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Banker et al., 2014; Ongkodjojo and Junianti, 2023). ووجود تأثير سلبي معنوي ($P\text{-Value} < 0.01$) لدرجة الرفع المالي على الأداء المالي للفترة الحالية، ويرجع ذلك إلى أن ارتفاع درجة الرفع المالي يُشير إلى ارتفاع المخاطر المالية التي تواجه الشركة؛ ومن ثم ارتفاع تكلفة خدمة الديون؛ مما يؤثر بالسلب على الأداء المالي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kalash, 2023).

٥-٦-٣-٥ نتائج اختبار الفرض الثالث

لاختبار مدى استدامة الأداء المالي في ظل اتباع استراتيجية التميز واستراتيجية الريادة في التكلفة تم الاستناد إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للنموذج رقم (٢)، ويوضح جدول رقم (١٢) هذه النتائج من حيث قيمة معامل التحديد المعدل والقوة التفسيرية للنموذج ككل، وقيم ومستوى معنوية معاملات معادلة الانحدار على أداء الشركة المالي في السنوات اللاحقة (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5).

وتشير نتائج تحليل الانحدار - جدول رقم (١٢) - إلى معنوية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير التغيرات في الأداء المالي المستدام (المتغير التابع) مقاساً بمعدل العائد على الأصول؛ إذ تبلغ إحصائية (F) ١٢١.٧٦٣، ٦٦.١٣٢، ٥١.٩٠٨، ٤٠.٥٠٦، ٣٢.٣٤٧ للسنوات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5) على التوالي، بمستوى معنوية (P-Value) أقل من ١٪ في كل السنوات، كما تبلغ قيمة إحصائية اختبار Durbin-Watson ٢.١٢٦، ١.٩٨، ١.٨٣،

١.٩٢، ١.٨٢ للسنوات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5) على التوالي، وهي قيمة قريبة من القيمة (٢)؛ مما يدعم تحقق افتراض استقلالية البواقي في نموذج الانحدار؛ أي عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي؛ ومن ثمَّ توافر أحد شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى. ومن جهة أخرى؛ يوضح جدول رقم (١٢) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (٥)؛ ومن ثمَّ؛ لا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (سليمان، ٢٠٠٨). كما يبلغ معامل التحديد المعدل "Adjusted R Square" ٥٨.٢٪، ٤٣.٢٪، ٣٧.٣٪، ٣١.٦٪، ٢٦.٨٪ للفترات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5) على التوالي، وهي قيم قريبة إلى حد ما لما توصلت إليه دراسة (Banker et al. (2014).

وكما هو متوقع كان معامل الانحدار (β_1) للمتغير $ROA_{i,t}$ إيجابي معنوي في كل سنة من السنوات الخمس المستقبلية بقيمة ٠.٧٥١، ٠.٥٩٦، ٠.٥٣٦، ٠.٤٩١، ٠.٥٠٢ للسنوات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5) على التوالي، بمستوى معنوية (P-Value) أقل من ١٪ في كل السنوات بما يشير إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للأداء المالي للسنة (t) على استدامة الأداء المالي في المستقبل. كما كان معامل الانحدار (β_2) للمتغير التفاعلي $ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t}$ إيجابي معنوي في كل سنة من السنوات الخمس المستقبلية بقيمة ٠.١٤٩، ٠.٢١٣، ٠.٢٤٢، ٠.٢٣٤، ٠.١٤١ للفترات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5) على التوالي، بمستوى معنوية (P-Value) أقل من ١٪ في كل السنوات. في حين كان معامل الانحدار (β_3) للمتغير التفاعلي $ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t}$ سلبي معنوي في السنة (t+1)، بمستوى معنوية (P-Value) أقل من ١٪ وغير معنوي في بقية السنوات. كما يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير $ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t}$ أكبر من مثيله لمتغير $ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t}$ في كل سنة من السنوات المستقبلية الخمس؛ مما يشير إلى أن استراتيجية التميز تُمكن الشركات التي تطبقها من الحفاظ على واستمرارية أدائها المالي في المستقبل، كما أن التأثير الإيجابي لاستراتيجية الريادة في التكلفة في السنة (t) هو تأثير مؤقت للفترة الحالية فقط، ولا يستمر في المستقبل مما لا يُمكن الشركات التي تطبق هذه الاستراتيجية من تحقيق الاستدامة لأدائها

المالي مثلما هو الحال حين تطبيق استراتيجية التميز، بل على العكس يؤثر تطبيقها بالسلب على الأداء المالي للسنة (t+1) وقد يرجع ذلك إلى سهولة وسرعة تقليد المنافسين للميزة التنافسية التي تستند إليها استراتيجية الريادة في التكلفة مما لا يمكن الشركات التي تطبقها من تحقيق إيرادات كافية لتغطية المصاريف التشغيلية ومصاريف صيانة الأصول الثابتة؛ مما ينعكس بالسلب على الأداء المالي للشركة.

كما يلاحظ أن معامل الانحدار للمتغير التفاعلي $ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t}$ يزداد خلال الفترات (t+1) و (t+2) و (t+3) مما يشير إلى وجود تأثير كبير لاستراتيجية التميز في الحفاظ على واستمرارية الأداء المالي في المستقبل، ويشير كل ما سبق إلى صحة فرض الدراسة الثالث (H3) والقائل بأن الشركات التي تطبق استراتيجية التميز أكثر احتمالاً في المحافظة على استدامة أدائها المالي مقارنة بالشركات التي تطبق استراتيجية الريادة في التكلفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه عدد من الدراسات السابقة (Banker et al., 2014; Birjandi et al., 2014; Hilman and Kaliappen, 2014; Ongkodjojo and Juniarti, 2023).

ويرى الباحث أن وجود تأثير إيجابي لكلا الاستراتيجيتين على الأداء المالي الحالي لا يعني بالضرورة أن المنافع التي تحققت في السنة (t) يمكن أن تستمر في المستقبل؛ إذ يعتمد استدامة التحسن في الأداء المالي في الأجل الطويل على عدم قابلية المورد النادر ذي القيمة الذي تستند إليه الشركة في تحقيقها للميزة التنافسية للتقليد من قبل المنافسين وعدم وجود موارد بديلة يمكن إحلالها محله، فكلما كانت مصادر الميزة التنافسية التي تعتمد عليها الاستراتيجية التنافسية من الصعب تقليدها أو إحلالها تمكنت الشركة من الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامة أدائها المالي في الأجل الطويل، ويحدث ذلك في حالة تطبيق استراتيجية التميز مقارنة باستراتيجية الريادة في التكلفة.

أما بالنسبة للمتغيرات الرقابية؛ فتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود تأثير معنوي لحجم الشركة في السنة (t) على استدامة الأداء المالي خلال السنوات (t+1) و (t+2)

و (t+3) و (t+4) و (t+5) ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Banker et al. (2014) ؛ كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي غير معنوي لدرجة الرفع المالي في السنة (t) على استدامة الأداء المالي خلال السنوات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5) ، وهو ما يتعارض مع ما توصلت إليه دراسة (Banker et al. (2014) ودراسة Ongkodjojo and Junianti (2023).

جدول رقم (١٢): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرض الثالث للبحث

معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	الإشارة	المتغيرات المستقلة
الانحدار (t-test) للفترة t+5	الانحدار (t-test) للفترة t+4	الانحدار (t-test) للفترة t+3	الانحدار (t-test) للفترة t+2	الانحدار (t-test) للفترة t+1	الانحدار (t-test) للفترة t+1	المتوقعة	
ROA _{i,t+5}	ROA _{i,t+4}	ROA _{i,t+3}	ROA _{i,t+2}	ROA _{i,t+1}	ROA _{i,t+1}		
$ROA_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 ROA_{i,t} + \beta_2 ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t} + \beta_3 ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t} + \beta_4 Size_{i,t} + \beta_5 LEV_{i,t} + \beta_6 Year_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$							
	**٠,١٩٢ (٢,٩٥٦)	**٠,١٩٩ (٣,٣٥٢)	**٠,٢٠٦ (٣,٧٠١)	**٠,١٤٣ (٢,٨٣٥)	**٠,١١٦ (٢,٧٢٢)	??	Constant
١,٢٢٢	**٠,٥٠٢ (١٢,٠٣١)	**٠,٤٩١ (١٢,١٨٤)	**٠,٥٣٦ (١٣,٨٩٣)	**٠,٥٩٦ (١٦,٢١٧)	**٠,٧٥١ (٢٣,٩١١)	+	ROA _{i,t}
١,٠٠٩	**٠,١٤٩ (٣,٩٤٣)	**٠,٢١٣ (٥,٨١٣)	**٠,٢٤٢ (٦,٨٩٧)	**٠,٢٣٤ (٧,٠٠٤)	**٠,١٤١ (٤,٩٤٢)	+	ROA _{i,t} * Differentiation _{i,t}
١,٠٥٠	٠,٠٢٣- (٠,٥٩٨-)	٠,٠٣١- (٠,٨٣٧-)	٠,٠٦١- (١,٧١٨-)	٠,٠٢٢- (٠,٦٤٠-)	**٠,١٢١- (٤,١٤٣-)	+	ROA _{i,t} * Cost Leadership _{i,t}
١,١٨٥	٠,٠٧١- (١,٧٣٢-)	٠,٠٦- (١,٥٠٢-)	٠,٠٦٢- (١,٦٢٦-)	٠,٠٤١- (١,١٢٣-)	٠,٠٠٩- (٠,٢٩٤-)		Size _{i,t}
١,١٧٧	٠,٠٢٤- (٠,٥٨٣-)	٠,٠٤١- (١,٠٤٨-)	٠,٠٣٧- (٠,٩٦٥-)	٠,٠٣٦- (١,٠٠٠-)	٠,٠٢٤- (٠,٧٦٦-)		LEV _{i,t}
	تم اخذه في الحساب	تم اخذه في الحساب	تم اخذه في الحساب	تم اخذه في الحساب	تم اخذه في الحساب		Year
	٠,٢٦٨	٠,٣١٦	٠,٣٧٣	٠,٤٣٢	٠,٥٨٥		Adjusted R ²
	٣٢,٣٤٧	٤٠,٥٠٦	٥١,٩٠٨	٦٦,١٣٢	١٢١,٧٦٣		F-Value
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		P-Value للنموذج
	١,٨٢	١,٩٢	١,٨٣	١,٩٨	٢,١٢٦		Durbin-Watson
	٥١٥	٥١٥	٥١٥	٥١٥	٥١٥		عدد المشاهدات

(**) ، (*) تعني وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وأقل، ومستوى ٥% وأقل على التوالي.

٥-٣-٦-٦ نتائج اختبار الفرض الرابع

لاختبار الأثر المعدل لمرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة على العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية واستدامة الأداء المالي تم الاستناد إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للنموذج رقم (٣)، ويوضح جدول رقم (١٣) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة التفاعلية بين دورة حياة الشركة متمثلة في مراحل البداية والنمو والنضج والاستراتيجية التنافسية على استدامة الأداء المالي من حيث قيمة معامل التحديد المعدل والقوة التفسيرية للنموذج ككل، وقيم ومستوى

معنوية معاملات معادلة الانحدار على أداء الشركة في السنوات اللاحقة (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5).

وتشير نتائج تحليل الانحدار - جدول رقم (١٣) - إلى معنوية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير التغيرات في الأداء المالي المستدام (المتغير التابع) مقاساً بمعدل العائد على الأصول؛ إذ تبلغ إحصائية (F) ٧٧.٣٣٦ ، ٣٨.٢٤١ ، ٣٢.٥٢٦ ، ٢٧.٢٩٢ ، ٢٠.٥٦٩ للسنوات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5) على التوالي، بمستوى معنوية (P-Value) أقل من ١٪ في كل السنوات، كما تبلغ قيمة إحصائية اختبار Durbin-Watson ١.٩٨٦ ، ١.٨٥٢ ، ١.٨٢١ ، ١.٩٢ ، ١.٨٢ للسنوات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5) على التوالي، وهي قيمة قريبة من القيمة (٢)؛ مما يدعم تحقق افتراض استقلالية البواقي في نموذج الانحدار؛ أي عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي؛ ومن ثمّ توافر أحد شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى. ومن جهة أخرى؛ يوضح جدول رقم (١٣) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (٥)؛ ومن ثمّ لا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (سليمان، ٢٠٠٨). كما يبلغ معامل التحديد المعدل "Adjusted R Square" ٦٠٪، ٤٢.٣٪، ٣٨.٣٪، ٣٤.١٪، ٢٧.٨٪ للفترات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5) على التوالي.

كما يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي معنوي للأداء المالي للسنة (t) على استدامة الأداء المالي في المستقبل؛ إذ كانت إشارة معامل الانحدار (β_1) للمتغير $ROA_{i,t}$ موجبة في كل سنة من السنوات الخمس المستقبلية بقيمة ٠.٧٥١، ٠.٦٢٣، ٠.٥٦٨، ٠.٥٣٨، ٠.٥٠٨ للسنوات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) و (t+5) على التوالي، بمستوى معنوية (P-Value) أقل من ١٪ في كل السنوات. كما استمر معامل الانحدار (β_2) للمتغير التفاعلي $ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t}$ إيجابياً معنوياً في كل سنة من السنوات الأربعة المستقبلية بقيمة ٠.١٢٦، ٠.٣٣٤، ٠.٣٠٧، ٠.٢٢٥، للفترات (t+1) و (t+2) و (t+3) و (t+4) على التوالي، بمستوى معنوية (P-Value) أقل من ٥٪ في السنة (t+1) وأقل من ١٪ للسنوات (t+2) و (t+3) و (t+4) على التوالي، وتأثير إيجابي غير معنوي

على الأداء المالي للسنة (t+5). في حين كان معامل الانحدار (β_3) للمتغير التفاعلي $ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t}$ غير معنوي في كل السنوات. وتشير النتائج السابقة إلى أن استراتيجية التميز تمكن الشركات التي تطبقها من الحفاظ على أدائها المالي في المستقبل مقارنة باستراتيجية الريادة في التكلفة وهو ما يؤكد صحة فرض الدراسة الثالث (H3) وصحة النتيجة التي تم التوصل إليها بتطبيق نموذج الانحدار رقم (٢).

كما تُشير نتائج تحليل الانحدار إلى عدم وجود تأثير معنوي لمرحلة دورة حياة الشركة على استدامة الأداء المالي؛ إذ كان معامل الانحدار (β_4) لمتغير دورة حياة الشركة غير معنوي عند مستوى معنوية (P-Value) ٥٪ في كل سنة من السنوات الخمس المستقبلية، مما يعني إلى أن هناك نجاحات وإخفاقات خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Oluwatayol et al. 2016). وقد ترجع هذه النتيجة إلى اقتصار مراحل دورة الحياة محل الدراسة على مرحلة البداية والنمو والنضج؛ وهي مراحل من المفترض ألا تواجه فيها الشركة اهتزازات كبيرة على مستوى الربحية مقارنة بمرحلتَي التذبذب والتدهور.

كما كان معامل الانحدار (β_5) للمتغير التفاعلي $ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t} * FLC_{i,t}$ إيجابياً غير معنوي عند مستوى معنوية (P-Value) ٥٪ في كل سنة من السنوات الخمس المستقبلية، مما يُشير إلى أن انتقال الشركات من مرحلة البداية أو النمو إلى مرحلة النضج لا يؤثر معنوياً على العلاقة بين استراتيجية التميز والأداء المالي للسنة الحالية من ناحية واستدامة الأداء المالي من ناحية أخرى؛ ومن ثم فإن مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة لا تعدل العلاقة بين استراتيجية التميز واستدامة الأداء المالي؛ ومن ثم يتم رفض فرض الدراسة الرابع (H4a). وفيما يتعلق بمعامل الانحدار (β_6) للمتغير التفاعلي

$ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t} * FLC_{i,t}$ فقد كان إيجابياً معنوي عند مستوى معنوية (P-Value) ٥٪ في السنة (t+1) وإيجابياً غير معنوي لبقيّة السنوات، بما يُشير إلى أن انتقال الشركات من مرحلة البداية أو النمو إلى مرحلة النضج يؤثر معنوياً على العلاقة بين استراتيجية الريادة في التكلفة والأداء المالي للسنة الحالية من ناحية واستدامة الأداء المالي

من ناحية أخرى لمدة سنة واحدة فقط؛ ومن ثم فإن مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة تعدل العلاقة بين استراتيجية الريادة في التكلفة واستدامة الأداء المالي لسنة واحدة؛ ومن ثم يتم قبول فرض الدراسة الرابع (H4b) بصورة جزئية.

وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدم قيام الشركات محل عينة البحث بتعديل نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها خلال مراحل دورة الحياة المختلفة، نتيجة ما يصاحب ذلك التعديل من تكاليف ومخاطر، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Khedmati et al., 2019)؛ إذ يصاحب حدوث تغيير في الاستراتيجية التنافسية ضرورة إحداث تغيير متزامن في الهيكل التنظيمي للشركة تتحمل الشركة مقابله لتكاليف قد تفوق المنافع المترتبة على تطبيق الاستراتيجية الجديدة؛ مما قد يدفع الشركة إلى تأخير عملية التعديل لحين تبريره من حيث التكلفة والمنفعة (Miller, 1982) خاصة في ظل افتراض ديناميكية حركة الشركة، وأن الشركة لا تتقدم بشكل خطي متتابع على مدار دورة حياتها، مما يعني إمكانية قيام الشركة بإجراء تعديلات في عملياتها تمكنها من الرجوع إلى مرحلة سابقة (Dickinson, 2011) مما قد يصعب معه إجراء تغيير مستمر في طبيعة الاستراتيجية التنافسية.

كما أن الشركات قد لا تستطيع الانتقال بسهولة من استراتيجية لأخرى، فهناك عوائق تحول دون التنقل بين الاستراتيجيات التنافسية نتيجة ارتفاع تكلفة الاستثمار المبدئي لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية؛ لذا تُعد السمة الأساسية للاستراتيجية التنافسية التي تطبقها الشركة هي الاستمرار حتى تتمكن الشركة من الحصول على عائد من الموارد التي خصصت لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها؛ ومن ثم يجب الالتزام بتطبيق الاستراتيجية نفسها لبعض الوقت، فطالما كان أداء الشركة مرضياً ستستمر الشركات في تخصيص مواردها الداخلية باستخدام القواعد نفسها التي استخدمتها في الماضي، في حين إذا أصبح الأداء المالي غير مرضٍ قد تنتقل الشركة إلى تطبيق استراتيجيات جديدة (Oster, 1982; Chakrabarti, 2015). كما يرى (Hannan et al., 2003) أن هناك أربعة أبعاد أساسية تشكل جوهر أو الجوانب الأساسية لأي شركة وهي: أهدافها المعلنة والتي على أساسها تكتسب الشركة شرعيتها وتحشد الموارد اللازمة لتمويل عملياتها، وشكل السلطة داخل الشركة والتي ترتب لطبيعة

العلاقات بين الأفراد في الشركة، والتكنولوجيا الأساسية التي ستستخدم، والاستراتيجية التنافسية والتي تعكس طبيعة العملاء الذين ستتعامل معهم الشركة، وعلى الرغم من إمكانية إجراء تغييرات على هذه الأبعاد، فإن هذه التغييرات نادرة الحدوث؛ لأنها تعرض الشركة لمخاطر مرتفعة.

جدول رقم (١٣): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرض الرابع للبحث

معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	الإشارة	المتغيرات المستقلة
الانحدار	الانحدار	الانحدار	الانحدار	الانحدار	الانحدار		
(t-test)	(t-test)	(t-test)	(t-test)	(t-test)	(t-test)		
للفترة t+5	للفترة t+4	للفترة t+3	للفترة t+2	للفترة t+1	للفترة t+1		
VIF	ROA _{i,t+5}	ROA _{i,t+4}	ROA _{i,t+3}	ROA _{i,t+2}	ROA _{i,t+1}	المتوقعة	
$ROA_{i,t+j} = \beta_0 + \beta_1 ROA_{i,t} + \beta_2 ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t} + \beta_3 ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t} + \beta_4 FLC_{i,t} + \beta_5 ROA_{i,t} * Differentiation_{i,t} * FLC_{i,t} + \beta_6 ROA_{i,t} * Cost Leadership_{i,t} * FLC_{i,t} + \beta_7 Size_{i,t} + \beta_8 LEV_{i,t} + \beta_9 Year_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$							
	*،١٨٦ (٢,٥٥٠)	**،٢٢٤ (٣,٣٧٢)	**،٢٣٩ (٣,٧٨٧)	**،١٩٨ (٣,٤١٧)	**،١٤١ (٢,٩٦٧)	??	Constant
١,٢٥١	**،٥٠٨ (١٠,٧٧٣)	**،٥٣٨ (١١,٩٥٣)	**،٥٦٨ (١٣,٠٤٧)	**،٦٢٣ (١٤,٧٩٢)	**،٧٥١ (٢١,٤٢٨)	+	ROA _{i,t}
٣,١٨٠	،٠٦٧ (٠,٨٨٩)	**،٢٢٥ (٣,١٢٨)	**،٣٠٧ (٤,٤١٥)	**،٣٣٤ (٤,٩٧٠)	*،١٢٦ (٢,٢٥١)	+	ROA _{i,t} * Differentiation _{i,t}
٣,٤٢٧	،٠٠٦ (٠,٠٧٩)	،٠٤٥ (٠,٦٠٥)	،٠١٧ (٠,٢٤٠)	،٠١٠ (٠,١٤٤)	،٠٢٤- (٠,٤٢٢-)	+	ROA _{i,t} * Cost Leadership _{i,t}
١,١٣٨	،٠٠٧- (٠,١٤٦-)	،٠٤٠ (٠,٩٤١)	،٠٦١ (١,٤٥٧)	،٠١٣ (٠,٣٢١)	،٠٦١ (١,٨٢١)	??	FLC _{i,t}
٣,١٩٢	،٠١٧ (١,٤١٦)	،٠٠٥ (٠,٠٧٣)	،٠٦٠- (٠,٨٦١-)	،٠٩٩- (١,٤٧٣-)	،٠٢٥ (٠,٤٥٣)	-	ROA _{i,t} * Differentiation _{i,t} * FLC _{i,t}
٣,٤٣٢	،٠٠٦ (٠,٠٧٩)	،٠٣٣ (٠,٤٤٧)	،٠٤٣ (٠,٦٠١)	،٠٣٣ (٠,٤٧١)	*،١١٩ (٢,٠٥١)	+	ROA _{i,t} * Cost Leadership _{i,t} * FLC _{i,t}

	٠,٠٤٢-	٠,٠٧٤-	*٠,١٠٥-	*٠,٠٩٣-	٠,٠٦٥-	١,١٣١
Size _{i,t}	(١,٢٧٢-)	(١,٨٤٨-)	(٢,٥٢٩-)	(٢,١٦٧-)	(١,٤٥٧-)	
LEV _{i,t}	٠,٠١١-	٠,٠٤٢-	٠,٠٣٢-	٠,٠٤٣-	٠,٠٣١-	١,٢٢٢
	(٠,٣٠٨-)	(١,٠٠٢-)	(٠,٧٤١-)	(٠,٩٧١-)	(٠,٦٧٥-)	
Year	تم اخذه في الحساب	تم اخذه في الحساب	تم اخذه في الحساب	تم اخذه في الحساب	تم اخذه في الحساب	
Adjusted R ²	٠,٦٠	٠,٤٢٣	٠,٣٨٣	٠,٣٤١	٠,٢٧٨	
F-Value	٧٧,٣٣٦	٣٨,٢٤١	٣٢,٥٢٦	٢٧,٢٩٢	٢٠,٥٦٩	
P-Value للمودج	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	
Durbin-Watson	١,٩٨٦	١,٨٥٢	١,٨٢١	١,٩٢	١,٨٢	
عدد المشاهدات	٤٠٨	٤٠٨	٤٠٨	٤٠٨	٤٠٨	

(**) ، (*) تعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪ وأقل، ومستوى ٥٪ وأقل على التوالي

٥-٣-٦-٧ التحليل الإضافي

يعتبر التحليل الإضافي أحد الأساليب المستخدمة لإضفاء المزيد من الفهم أو الوضوح على العلاقات محل الدراسة، وقد اعتمد الباحث على إجراء تحليل إضافي للتحقق من مدى قيام الشركات محل عينة البحث بتغيير استراتيجيتها التنافسية مع الانتقال من مرحلة البداية أو مرحلة النمو إلى مرحلة النضج؛ لتبرير عدم وجود تأثير معدل لمرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة للعلاقة بين الاستراتيجية التنافسية واستدامة الأداء المالي. وقد تم إجراء اختبار Levene's test للتجانس واختبار (T) للفرق بين عينتين مستقلتين، وذلك لاختبار الفروض الآتية:

الفرض الإضافي الأول: يوجد اختلاف معنوي في مستوى ميل الشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية نحو تطبيق استراتيجية التميز مع الانتقال من مرحلتها البداية أو النمو إلى مرحلة النضج.

الفرض الإضافي الثاني: يوجد اختلاف معنوي في مستوى ميل الشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية نحو تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة مع الانتقال من مرحلتها البداية أو النمو إلى مرحلة النضج.

ويوضح جدول رقم (٤) نتائج اختبار Levene's test للتجانس ونتائج اختبار (T) للفرق بين عينتين مستقلتين؛ وذلك للتحقق من مدى صحة الفرض الإضافي الأول والثاني. وفيما

يتعلق بالفرض الإضافي الأول والمختص باستراتيجية التميز، يتضح أن قيمة P-value في اختبار Levene's test تساوي ٠.٨٧ وهي أكبر من مستوى المعنوية ٥٪؛ مما يؤدي إلى رفض الفرض القائل بوجود اختلاف في مستوى ميل الشركات نحو تطبيق استراتيجية التميز مع الانتقال من مرحلتي البداية أو النمو إلى مرحلة النضج، ومن ثم يمكن القول بأن الشركات محل عينة البحث والتي تطبق استراتيجية التميز لا تقوم بتغيير استراتيجيتها عند التنقل بين مراحل دورة حياة الشركة المختلفة؛ ومن ثم فهناك تجانس بين المجموعتين من المراحل في تطبيق استراتيجية التميز؛ مما يعني أننا سنعتمد على نتائج اختبار (T) للفرق بين عينتين مستقلتين في حالة افتراض التجانس. وكما هو موضح في الجدول رقم (١٤) تبلغ قيمة P-value في اختبار (T) ٠.٦٩٦ وهي أكبر من مستوى المعنوية ٥٪؛ مما يعني أن الفروق في ميل الشركات نحو تطبيق استراتيجية التميز بين مرحلتي البداية أو النمو ومرحلة النضج غير معنوية بما يؤكد رفض الفرض الإضافي الأول.

وفيما يتعلق بالفرض الإضافي الثاني والمختص باستراتيجية الريادة في التكلفة، يتضح أن قيمة P-value في اختبار Levene's test تساوي ٠.٧٥٧ وهي أكبر من مستوى المعنوية ٥٪؛ مما يؤدي إلى رفض الفرض القائل بوجود اختلاف في مستوى ميل الشركات نحو تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة مع الانتقال من مرحلتي البداية أو النمو إلى مرحلة النضج، ومن ثم يمكن القول بأن الشركات محل عينة البحث والتي تطبق استراتيجية الريادة في التكلفة لا تقوم بتغيير استراتيجيتها عند التنقل بين مراحل دورة حياة الشركة المختلفة؛ ومن ثم فهناك تجانس بين المجموعتين من المراحل في تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة؛ مما يعني أننا سنعتمد على نتائج اختبار (T) للفرق بين عينتين مستقلتين في حالة افتراض التجانس. وكما هو موضح في الجدول رقم (١٤) تبلغ قيمة P-value في اختبار (T) ٠.٨٨٥ وهي أكبر من مستوى المعنوية ٥٪؛ مما يعني أن الفروق في ميل الشركات نحو تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة بين مرحلتي البداية أو النمو ومرحلة النضج غير معنوية بما يؤكد رفض الفرض الإضافي الثاني.

وتُشير النتائج السابقة إلى عدم قيام الشركات محل عينة البحث بتعديل نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها خلال مراحل دورة الحياة المختلفة؛ بما يبرر عدم وجود تأثير معدل لمرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة على العلاقة بين تطبيق استراتيجية التميز واستدامة الأداء المالي، واقتصار تعديل العلاقة بين تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة واستدامة الأداء المالي على سنة واحدة فقط.

جدول رقم (١٤): نتائج اختبار Levene's test للتجانس واختبار (t) للفرق بين عيّنتين مستقلتين

نتائج اختبار (t) للفرق بين عيّنتين مستقلتين		نتائج اختبار Levene's test للتجانس		
P-value	درجات الحرية	P-value	إحصائية (ف)	
٠,٦٩٦	٤٠٦	٠,٨٧٠	٠,٠٢٧	افتراض وجود تجانس بين المجموعتين من المراحل لتطبيق استراتيجية التميز
٠,٨٨٥	٤٠٦	٠,٧٥٧	٠,٠٦٩	افتراض وجود تجانس بين المجموعتين من المراحل لتطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة

٥-٤ نتائج البحث والتوصيات ومجالات البحث المقترحة

بشأن نتائج البحث، توصل الباحث للنتائج الآتية:

- وجود تأثير إيجابي معنوي للأداء المالي الذي تحققه الشركة في الفترة الحالية على الأداء المالي المستقبلي؛ مما يشير إلى جودة الأداء المالي واستمراريته في المستقبل للشركات الصناعية محل عينة البحث.
- وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق استراتيجية التميز على الأداء المالي؛ وهو ما يعني قبول فرض الدراسة الأول (H1)، ووجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة على الأداء المالي؛ وهو ما يعني قبول فرض الدراسة الثاني (H2)، ويعني ذلك أن تطبيق الشركات لاستراتيجية التميز أو استراتيجية الريادة في التكلفة يؤثر إيجاباً على أدائها المالي مقارنة بالشركات التي لا تطبق أي استراتيجية تنافسية.
- وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق استراتيجية التميز في الحفاظ على واستمرارية الأداء المالي في المستقبل، ووجود تأثير سلبي معنوي لتطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة على الأداء المالي للسنة (t+1)، وغير معنوي على الأداء المالي لبقية السنوات الخمس. ويشير ذلك إلى أن الشركات التي تطبق استراتيجية التميز أكثر محافظة على استدامة واستمرار أدائها المالي في المستقبل مقارنة بالشركات التي تطبق استراتيجية الريادة في التكلفة مما يدعم صحة فرض الدراسة الثالث (H3). وقد يرجع ذلك إلى صعوبة قيام المنافسين بتقليد الميزة التنافسية التي تركز إليها استراتيجية التميز مقارنة باستراتيجية الريادة في التكلفة.
- عدم معنوية تأثير دورة حياة الشركة كمتغير معدل للعلاقة بين استراتيجية التميز واستدامة الأداء المالي؛ ومن ثم رفض فرض الدراسة الرابع (H4a)، ووجود تأثير إيجابي معنوي لمرحلة دورة الحياة على العلاقة بين استراتيجية الريادة في التكلفة واستدامة الأداء المالي لسنة واحدة؛ ومن ثم يمكن القول: إن مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الشركة تعدل العلاقة بين استراتيجية الريادة في التكلفة واستدامة الأداء المالي

لسنة واحدة؛ ومن ثم قبول فرض الدراسة الرابع (H4b) بصورة جزئية. وقد يرجع ذلك إلى عدم قيام الشركات محل عينة البحث بتعديل نوع الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها خلال مراحل دورة الحياة المختلفة؛ نتيجة لما يصاحب ذلك التعديل من تكاليف ومخاطر.

- عدم قيام الشركات محل عينة البحث بتغيير استراتيجياتها التنافسية مع الانتقال من مرحلة البداية أو مرحلة النمو إلى مرحلة النضج.

وبشأن توصيات البحث فإن النتائج التي توصل إليها الباحث تقوده إلى أن يوصي بما يلي:

- ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني تطبيق استراتيجية التميز أو استراتيجية الريادة في التكلفة؛ لما لها من تأثير إيجابي على أدائها المالي.

- على الشركات الصناعية الراغبة في استدامة واستمرارية أدائها المالي في المستقبل أن تطبق استراتيجية التميز؛ لاستنادها في اكتساب مزايا تنافسية إلى مجموعة من الموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين مقارنة باستراتيجية الريادة في التكلفة.

- على الشركات التي تطبق استراتيجية التميز الاستمرار في تطبيقها خلال مراحل دورة الحياة المختلفة حتى مع الانتقال إلى مرحلة النضج، إذ إن مرحلة دورة الحياة لا تعدل العلاقة التآثرية بين استراتيجية التميز واستدامة الأداء المالي.

- عدم مناسبة تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة خلال مرحلتي البداية أو النمو وأفضلية تطبيقها خلال مرحلة النضج؛ لما لهذا التوافق من تأثير إيجابي على استمرارية الأداء المالي.

- ضرورة اختبار العلاقات محل الدراسة بالتطبيق على قطاعات اقتصادية أخرى.

- على الباحثين إجراء المزيد من البحوث لاكتشاف المزيد من المتغيرات المستقلة التي يمكن أن تفسر أسباب استدامة واستمرارية الأداء المالي في ظل البيئة المصرية.

وبشأن مجالات البحث المقترحة فإن الباحث يرى أن هناك العديد من الموضوعات المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية ودورة حياة الشركة التي تحتاج إلى دراسة في واقع الممارسة المصرية، ومن هذه الموضوعات:

- دراسة الأثر المعدل لمراحل دورة حياة الشركة على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية واستدامة المخاطر المالية.
- دراسة أثر تطبيق استراتيجية تنافسية واحدة أو خليط من الاستراتيجيات التنافسية على استدامة الأداء المالي.
- دراسة أثر التوافق بين ممارسات المحاسبة الادارية الاستراتيجية ومراحل دورة حياة الشركة على استدامة الأداء المالي.
- دراسة أثر الاستراتيجيات التنافسية المدعومة بتحليلات البيانات الضخمة على استدامة الأداء المالي.
- دراسة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وآليات حوكمة الشركات.
- دراسة الأثر المعدل لمراحل دورة حياة الشركة على العلاقة بين القدرات الإدارية واستدامة الأداء المالي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- حسين، أحمد حسين على.(٢٠٢٠). "التحليل الاستراتيجي للسعر والتكلفة والدخل التشغيلي". قسم المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة جامعة الإسكندرية
- سليمان، أسامة ربيع أمين.(٢٠٠٨). "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS". الطبعة الثانية، قسم الإحصاء والرياضة والتأمين، كلية التجارة-جامعة المنوفية.
- شحاتة، شحاتة السيد: الصيرفي، أسماء السيد: أيوب، شاهنדה أشرف.(٢٠٢٣). "العلاقة بين القدرات الإدارية واستمرارية الأرباح في ظل الأثر المعدل لجودة المراجعة المدركة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المقيدة ببورصة الأوراق المالية المصرية". مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد (٧)، العدد (١)، ١-٣٦.
- مليجي، مجدي مليجي عبد الحكيم.(٢٠٢٠). " أثر دورة حياة الشركة والمسؤولية الاجتماعية وجودة المستحقات على سياسة توزيعات الأرباح: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في مؤشر EGX-30". مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد (٤)، العدد (٢)، ١-٧٤.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Amir,A.M., and Auzair,S. (2017). Re-examining organizational life cycles criteria: An analysis of service organisations in growth and maturity stages. **Jurnal Pengurusan**, 50, 13-23.
- Amoako-Gyampah, K., and Acquah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. **International Journal of Production Economics**, 111(2), 575-592.
- Anthony J.H. and Ramesh K. (1992). Association between accounting performance measures and stock prices: A test of the life-cycle hypothesis. **Journal of Accounting and Economics**, 15, 203-227.
- Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. **Problems and Perspectives in Management**, 17(3), 143–152.
- Baack, D. W., and Boggs, D. J. (2008). The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets. **International Journal of Emerging Markets**, 3(2), 125-139.
- Balsam, S., Fernando, G. D., and Tripathy, A. (2011). The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. **Journal of Business Research**, 64(2), 187–193.
- Banker, R. D., Mashruwala, R., and Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. **Management Decision**, 52(5),872-896.
- Barclay, M. J., & Smith, C. W. (2005). The capital structure puzzle: The evidence revisited. **Journal of Applied Corporate Finance**, 17(1), 8-17.
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. **Economics Meets Sociology in Strategic Management**, 17, 203-227.
- Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D. J. (2008). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, 27(6), 625-641.
- Bentley, K. A., Omer, T. C., and Sharp, N. Y. (2013). Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. **Contemporary Accounting Research**, 30(2), 780-817.

- Bhattacharya, N., Black, E. L., Christensen, T. E., and Mergenthaler, R. D. (2004). Empirical evidence on recent trends in pro forma reporting. **Accounting Horizons**, 18(1), 27-43.
- Birjandi, H., Jahromi, N. M., Darabi, S. A., and Birjandi, M. (2014). The effect of cost leadership strategy on ROA and future performance of accepted companies in Tehran Stock Exchange. **Research Journal of Finance and Accounting**, 5(7), 152-159.
- Carter, S. M., and Ruefli, T. W. (2006). Intra-industry reputation dynamics under a resource-based framework: Assessing the durability factor. **Corporate Reputation Review**, 9, 3-25.
- Chakrabarti, A. (2015). Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. **Strategic Management Journal**, 36(11), 1717-1738.
- Chen, H. M., and Hsieh, Y. H. (2005). Incentive reward with organizational life cycle from competitive advantage viewpoint. **Human Systems Management**, 24(2), 155-163.
- Choi, J., Choi, W., and Lee, E. (2016). Corporate life cycle and earnings benchmarks. **Australian Accounting Review**, 26(4), 415-428.
- Coombs, J.E. and Bierly III, P.E. (2006). Measuring technological capability and performance., **R and D Management**, 36(4), 421-438.
- DeAngelo, H., DeAngelo, L., and Stulz, R. M. (2006). Dividend policy and the earned/contributed capital mix: a test of the life-cycle theory. **Journal of Financial Economics**, 81(2), 227-254.
- Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. **The Accounting Review**, 86(6), 1969-1994.
- Egwakhe, A. J., Falana, R. B., Asikhia, O. O., and Magaji, N. (2020). Business strategies and competitive advantage: Evidence from Flour Mill Companies in Lagos State, Nigeria. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, 12(2), 17-26.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. **Strategic Management Journal**, 21(10-11), 1105-1121.
- Fodor, A., Lovelace, K. B., Singal, V., and Tayal, J. (2023). Does firm life cycle stage affect investor perceptions? Evidence from earnings announcement reactions. **Review of Accounting Studies**, 1-58. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09749-2>.

- Graham, M. E., and Bansal, P. (2007). Consumers' willingness to pay for corporate reputation: The context of airline companies. **Corporate Reputation Review**, 10(3), 189–200.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 33(3),114-135.
- Habib, A., and Hasan, M. M. (2019). Corporate life cycle research in accounting, finance and corporate governance: A survey, and directions for future research. **International Review of Financial Analysis**, 61, 188-201.
- Hannan, M. T., Pólos, L., and Carroll, G. R. (2003). Cascading organizational change. **Organization Science**, 14(5), 463-482.
- Hansen, J. C., Hong, K. P., and Park, S. H. (2018). Accounting conservatism: A life cycle perspective. **Advances in Accounting**, 40, 76–88.
- Hasan, M. M., and Habib, A. (2017). Firm life cycle, corporate risk-taking and investor sentiment. **Accounting and Finance**, 57(2), 465-497.
- Hasan, M., Hossain, M., Cheung, A., and Habib, A. (2015). Firm life cycle and cost of equity capital. **Journal of Contemporary Accounting and Economics**. 11. 46–60.
- Hermawan, D. (2021). The effect of competitive strategies on company performance with supply chain management as moderating variables in Indonesian manufacturing corporations. **Uncertain Supply Chain Management**, 9(2), 237-246.
- Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. **Academy of Management Review**, 13(3), 401-412.
- Hilman, H., and Kaliappen, N. (2014). Do cost leadership strategy and process innovation influence the performance of Malaysia hotel industry?. **Asian Social Science**, 10(10), 134–141
- Jamoza, R. M. and Oloko, M. A. (2018). Effect of generic strategies on sustainable competitive advantage among toll manufacturing companies in Kenya: A case of Orbit Products Africa Limited. **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, 3(3), 52-72

- Jenkins, D. S., Kane, G. D., and Velury, U. (2004). The impact of the corporate life-cycle on the value-relevance of disaggregated earnings components. **Review of Accounting and Finance**, 3(4), 5-20.
- Jermias, J., and Gani, L. (2004). Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. **Management Accounting Research**, 15(2), 179-200.
- Jermias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. **The British Accounting Review**, 40(1), 71-86.
- Kalash, I. (2023). The financial leverage–financial performance relationship in the emerging market of Turkey: the role of financial distress risk and currency crisis. **EuroMed Journal of Business**, 18(1), 1-20.
- Kallunki, J. P., and Silvola, H. (2008). The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing. **Management Accounting Research**, 19(1), 62-79.
- Kharub, M., Mor, R. S., and Sharma, R. (2019). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 30(6), 920-936.
- Kharub, M., Mor, R. S., and Rana, S. (2022). Mediating role of manufacturing strategy in the competitive strategy and firm performance: evidence from SMEs. **Benchmarking: An International Journal**, 29(10), 3275-3301.
- Khedmati, M., Lim, E. K., Naiker, V., and Navissi, F. (2019). Business strategy and the cost of equity capital: An evaluation of pure versus hybrid business strategies. **Journal of Management Accounting Research**, 31(2), 111-141.
- Kim, E., Nam, D. and Stimpert, J. (2004). The applicability of Porter's Generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions. **Journal of Management**, 30(5), 569-589.
- Kormendi, R., and Lipe, R. (1987). Earnings innovations, earnings persistence, and stock returns. **The Journal of Business**, 60(3), 323-345.
- Lahtinen, K., and Toppinen, A. (2006). The effects of value-added creation and cost efficiency strategies on the financial performance of Finnish medium-sized and large sawmills. In *Scandinavian Forest*

- Economics: **Proceedings of the Biennial Meeting of the Scandinavian Society of Forest Economics**. (1330),185-196.
- Lester, D. L. (2004). Organizational life cycle stage and strategy: must they match?. **International Journal of Management and Decision Making**, 5(2-3), 135-143.
- Lester, D. L., and Parnell, J. A., "Rick" Crandall, W., and Menefee, M. L. (2008). Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. **International Journal of commerce and Management**, 18(4), 313-330.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978). **Organizational Strategy, Structure, and Process**. McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. (1982). Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. **Journal of Management studies**, 19(2), 131-151.
- Miller, D., and Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, 30(10), 1161-1183.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, 30(1),11-24.
- Moore, K., and Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, 26(4-5), 351-389.
- Murray, A. (1988). A contingency view of Porter's generic strategies. **Academy of Management Review**,13(3),390-400.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., and O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance—evidence from manufacturing firms. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 60(3), 222-251.
- Oluwatayo, A. A., Amole, D., and Uwakonye, O. (2016). Organizational life cycle, business orientation and performances of architectural firms in Nigeria. **Construction Economics and Building**, 16(1), 50-63.
- Ongkodjojo, E. J. and Juniarti, J. (2023). Strategies affecting sustainable financial performance: A case study on southeast Asian companies. **The Indonesian Accounting Review**,13(1), 61 - 78.

- Oster, S. (1982). Intraindustry structure and the ease of strategic change. **The Review of Economics and Statistics**, 376-383.
- Pasch, T. (2019). Organizational lifecycle and strategic management accounting. **Journal of Accounting and Organizational Change**, 15(4), 580-604.
- Penman, S., and Zhang, X. (2004). Modeling Sustainable Earnings and P/E Ratios with Financial Statement Analysis. **Working paper, Columbia University and University of California, Berkeley**. Available at: https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/904/Penman_Modeling_Sustainable_Earnings_and_PE_Ratios.pdf
- Porter, M. E. (1985). **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy?. **Harvard Business Review**, 74 (6), 61-78.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, 86(1),25-41.
- Richardson, S. (2006). Over-investment of free cash flow. **Review of Accounting Studies**, 11(2), 159-189.
- Selling, T. I., and Stickney, C. P. (1989). The effects of business environment and strategy on a firm's rate of return on assets. **Financial Analysts Journal**, 45(1), 43-52.
- Semuel, H., Siagian, H., and Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 237, 1152-1159.
- Sharma, B. (2003). R and D strategy and Australian manufacturing industry: an empirical investigation of emphasis and effectiveness. **Technovation**, 23(12), 929-937.
- Sridharan, S., and Joshi, M. (2018). Impact of ownership patterns and firm life cycle stages on firm performance: Evidence from India. **Journal of Corporate Accounting and Finance**,29(1),117-136.
- Su, S., Baird, K., and Schoch, H. (2015). The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance. **Management Accounting Research**, 26, 40-53.

- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., and Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 62(2), 168-184.
- Valipour, H., Birjandi, H., and Honarbakhsh, S. (2012). The effects of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms. **Journal of Asian Business Strategy**, 2(1), 14-23.
- Xie, X., Firch, T., Zhang, J., and Liu, L. (2019). Corporate life cycle, real activity manipulation, and future performance. **Pan Pacific Journal of Business Research**, 10(2), 1-23.
- Young, C. S., and Huang, C. (2004). The association between firm life-cycle stage, assets portfolio, and firm's future performance. **Commerce and Management Quarterly**, 5(1), 49-71.
- Zehir, C., Can, E., and Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 210, 358-367
- Zhao, P., Noordin, R., and Laison, S. (2022). The relationship between environment uncertainty and firm performance in Chinese listed manufacturing companies: The mediating role of competitive strategy. **Asian Economic and Financial Review**, 12(8), 636-658.