

دور التوجه الابتكاري في خلق مزايا تنافسية مستدامة  
"دراسة ميدانية"

فاروق أحمد محمد حسن

إشراف

الدكتورة

إنجي أحمد عوض

الأستاذ الدكتور

نجلاء حسن جمعه

الملخص:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة تأثير التوجه الابتكاري علي المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة، ومعرفة تأثير أبعاد التوجه الابتكاري مجتمعة علي أبعاد المزايا التنافسية المستدامة كل علي حدة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة، كما هدفت الدراسة إلي تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الابتكاري (فلسفة التعلم- الاتجاه الإستراتيجي- النية الإستراتيجية- بيئة عمل تساعد علي الابتكار) علي أبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات صناعة المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة، كذلك معرفة هل يوجد فروق بين آراء فئات الدراسة (المديرين والعملاء) حول أبعاد التوجه الابتكاري وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع- العمر- الدرجة الوظيفية- المستوي التعليمي).

وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وإستمارة الإستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة حيث تم توجيه الإستمارة بشكل إلكتروني إلي مديري و عملاء شركتي كوكاكولا وبيبيسي محل الدراسة بإقليم القاهرة في جمهورية مصر العربية، وذلك للتعرف علي آراء وأتجاهات المديرين والعملاء حول موضوع الدراسة، وبلغ حجم مجتمع الدراسة عدد يفوق (١٠٠٠٠٠) مفردة

فاروق أحمد محمد حسن

وأعتمد الباحث علي أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ  $\pm ٥\%$  وتم الحصول علي ردود (٤٠٠) إستقصاء وبلغت عينة الدراسة (٣٨٤) مفردة بنسبة إستجابة (٩٦%). ولقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25 & AMOS V25، حساب معامل الارتباط لبيرسون، وتم استخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار .

**توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الابتكاري (فلسفة التعلم- الإتجاه الإستراتيجي- النية الإستراتيجية- بيئة عمل تساعد على الابتكار) وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة (القيمة- الندرة- غير قابلة للتقليد- غير قابلة للإستبدال) بشركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الابتكاري على المزايا التنافسية المستدامة، كذلك وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الابتكاري على أبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة، بالإضافة إلي وجود فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة (المديرين والعملاء) حول أبعاد التوجه الابتكاري وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوي التعليمي، الدرجة الوظيفية).**

**الكلمات المفتاحية:**

- التوجه الابتكاري
- المزايا التنافسية المستدامة

## **Absract:**

The study aimed to identify the degree of impact of innovative orientation on sustainable competitive advantages in soft drink companies (Coca-Cola - Pepsi) under study, and to know the impact of the dimensions of innovative orientation combined on the

dimensions of sustainable competitive advantages separately in soft drink companies (Coca-Cola - Pepsi) under study, and the study also aimed to determine the nature of the relationship between the dimensions of innovative orientation (learning philosophy- strategic direction- strategic intention- work environment conducive to innovation) on the dimensions of sustainable competitive advantages in companies the soft drinks industry (Coca-Cola - Pepsi) under study, as well as knowing whether there are differences between the opinions of the study Categories (managers and customers) on the dimensions of innovation orientation and the dimensions of sustainable competitive advantages in soft drink companies (Coca-Cola - Pepsi) according to demographic variables (type- age- functional degree- educational level).

The researcher used the descriptive analytical approach for this purpose, and the questionnaire form as a main tool to collect the primary data necessary for the study, where the form was directed electronically to the managers and customers of soft drink companies (Coca-Cola - Pepsi) in the study in the Cairo region in the Arab Republic of Egypt in order to identify the opinions and trends of managers and customers on the subject of the study, and the size of the study population number exceeds (100,000) single and the researcher relied on the method of simple random sample in determining the sample size using the Sample Size Calculator program at the level of 95% confidence and error limits  $\pm 5\%$ , and responses were obtained (400) questionnaires and

the study sample reached (384) single, with a response rate of (96%). The study data were analyzed using the statistical software SPSS V25 & AMOS V25, calculating Pearson's correlation coefficient, and using descriptive statistics and regression analysis.

The study found that there is a statistically significant correlation between the dimensions of the innovative orientation (learning philosophy - strategic direction - strategic intention - a work environment conducive to innovation) and the dimensions of sustainable competitive advantages (value - scarcity - non-imitable - irreplaceable) in soft drink companies (Coca-Cola - Pepsi) under study, and the existence of a statistically significant effect of the innovative orientation on sustainable competitive advantages, and as well as the existence of a statistically significant effect of the dimensions of innovative orientation on the dimensions of competitive advantages Sustainable in the companies of soft drinks (Coca-Cola - Pepsi) under study, in addition to the existence of a differences between the opinions of the study Categories (managers and customers) on the dimensions of innovation orientation and the dimensions of sustainable competitive advantages in soft drink companies (Coca-Cola - Pepsi) according to demographic variables (type-age- functional degree- educational level).

**Key Words:**

- Innovative Orientation
- Sustainable Competitive Advantage

## ١ - المقدمة:

أدت التطورات التكنولوجية الحديثة إلي تواجده تحديات غير مسبوقة لم يكن من الممكن توقعها، بفعل التغيرات المتسارعة باستمرار، والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة، وظهور منتجات وخدمات جديدة متنوعة ومتميزة، وسرعة التحديث والتطوير، وتعدد الخيارات أمام العملاء، وإمكانية مقارنة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة بمنافسيها، فكان لا بد علي المؤسسات سرعة الإستجابة لهذه التغيرات في التوجه نحو الابتكار، والذي يتضمن خلق وتقديم أفضل المنتجات والخدمات فائقة التميز من أجل أرضاء العملاء والمحافظة عليهم، لذا فقد أصبح التوجه الابتكاري بإعتباره الكفاءة الجوهرية الأساسية الجديدة التي تحتضنها الكثير من مؤسسات الأعمال الرائدة في جميع أنشطتها وممارستها لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة (طاقة، ٢٠١٨).

وأصبح التبني لمفهوم المزايا التنافسية المستدامة في عصر العولمة خياراً لا يمكن أن تعيش مؤسسات الأعمال بدونه، أو مجرد بديل يمكن الاستغناء عنه، بل أصبح أمراً يتعدى نطاق الضرورة تفرضه متطلبات التواجد في عالم قائم ليس فقط علي بناء المزايا التنافسية المستدامة في الأجل الطويل، بل أيضاً علي تطوير وتحسين المؤسسات والإرتقاء بها، فاكتماب المزايا التنافسية المستدامة في عالم اليوم تعد من المرتكزات والأليات الأساسية لأي مؤسسة تريد البقاء والتنافس لفترات زمنية طويلة (بلوناس، ٢٠١٠).

ويعتبر التوجه الابتكاري إستراتيجية ضرورية للكثير من المؤسسات، نظراً لسرعة تحسن الأساليب الإنتاجية، وحاجة المنظمات الأكثر إباحاً للأفكار الجديدة، وتطوير التقنيات الجديدة التي تحسن من قدرة المؤسسة علي خلق المنتجات والخدمات الجديدة التي تميزها عن بقية المنافسين من المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة ومن ثم خلق المزايا التنافسية المستدامة (Gallego-Álvarez, 2020).

## ٢ - أهداف الدراسة:

١ - فحص العلاقات بين أبعاد التوجه الابتكاري وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا - بيبسي) محل الدراسة.

٢- التعرف علي درجة تأثير التوجه الابتكاري علي المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة.

٣- دراسة تأثير أبعاد التوجه الابتكاري مجتمعة علي أبعاد المزايا التنافسية المستدامة كل علي حدة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة.

٤- معرفة هل يوجد فروق بين آراء فئات الدراسة (المديرين والعملاء) حول أبعاد التوجه الابتكاري وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع- العمر- الدرجة الوظيفية- المستوى التعليمي).

### ٣- أهمية الدراسة:

#### أ- الأهمية العلمية:

١- تكمن أهمية الدراسة في ندرة الدراسات التي تحتويها المكتبة المصرية والعربية التي تتناول التوجه الابتكاري كمدخل لخلق مزايا تنافسية مستدامة.

٢- تقدم هذه الدراسة الإطار النظري والفروض التي تم التوصل إليها والتي يمكن أن تستند إليها الدراسات والأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

٣- للدراسة الحالية دراسة ميدانية علي أساس منهجي وذلك لسد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين التوجه الابتكاري والمزايا التنافسية المستدامة.

٤- يعتبر موضوع التوجه الابتكاري وكذلك موضوع المزايا التنافسية المستدامة من المواضيع الهامة في العصر الحالي، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول التوجه الابتكاري والمزايا التنافسية المستدامة.

## ب- الأهمية العملية:

- ١- يتم تطبيق هذه الدراسة علي شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) بإقليم القاهرة، وهي من ضمن القطاعات الكبرى الذي يقدم مختلف منتجاته المتميزة للعملاء وباعتباره قطاعاً إستراتيجياً هاماً.
- ٢- يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إيجاد قواعد هامة قد تساعد الشركتين محل الدراسة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.
- ٣- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في رفع قدرة مديري شركات (كوكاكولا- بيبسي) في التعرف علي التوجه الابتكاري وتأثيره علي خلق مزايا تنافسية مستدامة.
- ٤- يمثل عدد العاملين في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة في إقليم القاهرة حوالي (٢٢٣٠) عاملاً.
- ٤- مشكلة الدراسة:  
في ضوء الدراسة الإستطلاعية ومجموعة المقابلات مع المديرين والظواهر التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة تبين وجود قصور في خلق المزايا التنافسية المستدامة بشركات (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة وهل يساهم التوجه الابتكاري في تحسين المزايا التنافسية المستدامة؟".  
٥- فرضيات الدراسة:  
**الفرض الرئيسي الأول:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد التوجه الابتكاري وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة".  
**الفرض الرئيسي الثاني:** لا يوجد تأثير معنوي للتوجه الابتكاري على المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة".  
**الفرض الرئيسي الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الابتكاري على أبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة".

ويتفرع عن هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية وهي:

**الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الابتكاري على القيمة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة.

**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الابتكاري على الندرة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة.

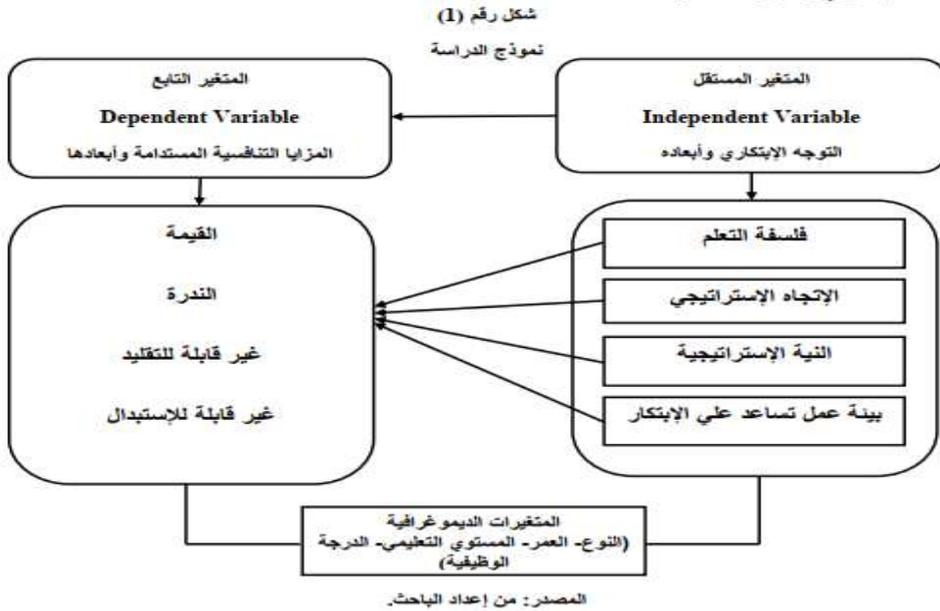
**الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الابتكاري على غير قابلة للتقليد في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة.

**الفرض الفرعي الرابع:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الابتكاري على غير قابلة للإستبدال في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة.

**الفرض الرئيسي الرابع:** لا توجد فروق معنوية بين فئات الدراسة (المديرين والعملاء) حول أبعاد التوجه الابتكاري وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع- العمر- المستوي التعليمي- الدرجة الوظيفية).

٦- نموذج الدراسة:

يمثل الشكل التالي عرضاً لنموذج الدراسة الحالية، والذي يوضح العلاقة بين التوجه الابتكاري والمزايا التنافسية المستدامة:



## ٧- مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة مديري و عملاء شركتي كوكاكولا وبيبيسي بإقليم القاهرة والذي يضم محافظات (القاهرة- الجيزة- القليوبية) حيث بلغ عدد يفوق (١٠٠٠٠٠) مفردة حتي نهاية عام ٢٠٢٢.

- **حجم ونوع عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة علي أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولذا تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مديري و عملاء شركتي كوكاكولا وبيبيسي بإقليم القاهرة في جمهورية مصر العربية عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ  $\pm 5\%$ ، وتساوي ٣٨٤ مفردة.

## ٨- حدود الدراسة:

- **حدود مكانية:** سوف تقتصر الدراسة علي شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) بإقليم القاهرة ويشمل محافظات (القاهرة- الجيزة- القليوبية) في جمهورية مصر العربية.
- ٩- **مصطلحات الدراسة:**

- **التوجه الابتكاري:** هو الفلسفة الثقافية لأعمال المنظمة التي توجه جميع الإجراءات والعمليات التنظيمية نحو الابتكار مما يجعل المنظمة منفتحة علي خلق وتطوير الأفكار الجديدة والقدرة علي الإبداع والتغيير في الأجل الطويل (Pisicchio,2020).
  - **المزايا التنافسية المستدامة:** تنفيذ إستراتيجية خالقة للقيمة غير مقلدة في الماضي والتي ليس بالإمكان تقليدها مستقبلاً من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين، وعندما تكون المنظمات المنافسة الأخرى غير قادرة علي تكرار منافع هذه الإستراتيجية (El Daly, 2020).
- ١٠- **مراحل التوجه الابتكاري:**

- **تتمثل مراحل التوجه الابتكاري فيما يلي (الطويل، ٢٠١٠):**
- ١- **مرحلة توليد الأفكار الابتكارية:** وتشير هذه المرحلة إلي إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار الابتكارية، ومن أكثر الطرق أو الأساليب التي يمكن الاستعانة بها في توليد هذه الأفكار أسلوب العصف الذهني، حيث يعتمد هذا الأسلوب علي تقديم أفكار جديدة، من خلال التفكير الجماعي بدون وضع أي قيود عليها.
- ٢- **مرحلة إختيار (تصفية) الأفكار الابتكارية:** يمكن النظر إلي هذه المرحلة علي أنها تقييم مبدئي وسريع للأفكار التي تم الحصول عليها في المرحلة الأولى، حيث أنه لا يتوقع أن تكون جميعها صالحة للتطبيق، لذلك لابد من تصفيتها بناءً علي مدي تماشي هذه الأفكار مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة، ومدي قابليتها للتطبيق.

٣- **مرحلة إختبار الإبتكار (الفكرة):** وتتركز هذه المرحلة علي وضع الفكرة الإبتكارية الذي تم إختيارها في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي، ويفيد هذا الإختبار في تحديد ردود فعل المستهلكين في السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وما إذا كانت هناك مشاكل مرتبطة بتنفيذها، أو وجود معلومات إضافية يجب الحصول عليها.

٤- **مرحلة تطبيق الفكرة:** ويقصد بهذه المرحلة أنه في حالة نجاح إختبار الفكرة، فعلي المنظمة إتخاذ قرار نهائي بتطبيقها علي نطاق واسع، أخذه بعين الإعتبار بأن أي خطأ ناتج عن التطبيق سوف يحمل المؤسسة تكاليف عالية.

٥- **مرحلة تقييم نتائج التطبيق:** ويعني ذلك بمقارنة النتائج الفعلية للإبتكار بالنتائج المتوقع تحقيقها عند التنفيذ، وما إذا كان هناك فرق بينهما، وإتخاذ ما يلزم من قرارات لتصحيح الوضع.

• وفي ذات السياق أشار (الظفيري، ٢٠١٣) إلي مراحل التوجه الإبتكاري ما يلي:

١- **مرحلة التعامل مع توجه الإبتكار:** ويتم فيها تدريب الأفراد داخل المؤسسة علي مهارات الاتفاق والتتابع، وذلك بهدف تنفيذ توجه الإبتكار وإستخدامه.

٢- **مرحلة تبادل توجه الإبتكار:** ويعني ذلك بتبادل التكنولوجيا المتقدمة بين مختلف المؤسسات لكي يتم حصول كل طرف علي الأفضل لدي الطرف الأخر.

٣- **مرحلة تبادل المعرفة:** حيث يتم الحصول علي المعرفة وتبادلها بين الأفراد من أجل إحداث فكر متغير لكل الوظائف الإدارية التي تعتمد علي توجه الإبتكار.

١١- **صلاحية نموذج القياس:**

للتأكد من دقة المقاييس وإمكانية تطبيقه قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA) لأسئلة

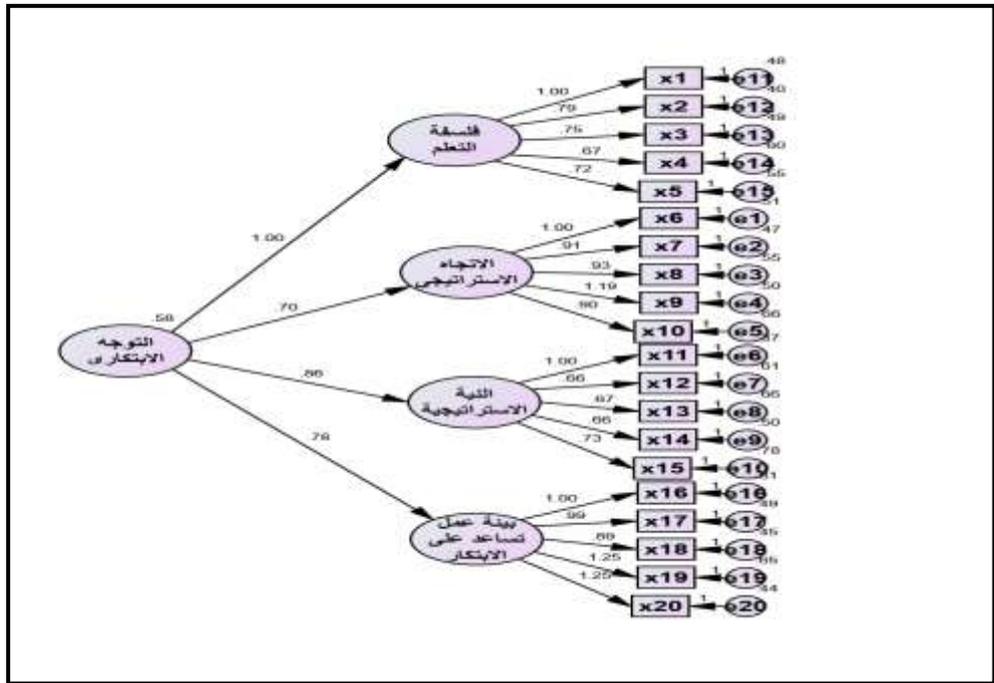
الإستقصاء، وذلك لبحث مدي صلاحية أسئلة الإستقصاء ولبحث مدي إمكانية الإعتماد علي هذه الأسئلة في التحليل كما يلي:

- المتغير المستقل (التوجه الابتكاري):

يوضح الشكل التالي نموذج القياس Measurement Model لأبعاد المتغير المستقل (التوجه الابتكاري):

شكل رقم (2)

نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (التوجه الابتكاري)



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS. وللحكم على صلاحية ذلك النموذج تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (1)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (التوجه الابتكاري)

| المتغير             | العبارة | البيد  | معامل الانحدار المعياري (S.C) | الخطأ المعياري (S.E.) | القيمة الحرجة (C.R.) | المعنوية Sig. |
|---------------------|---------|--|-------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------|
| فلسفة التعلم        | X11     | تهتم إدارة الشركة بتحسين طريقة تفكير المديرين والعملاء.  | 1.000                         | -                     | -                    | -             |
|                     | X12     | يتفوق المدراء على أن قدرة الشركة على التعلم واكتساب المهارات والمعرفة الجديدة هي مفتاح للميزة التنافسية المستدامة. | .906                          | .094                  | 9.686                | ***           |
|                     | X13     | تسعى الشركة إلى توفير كل الاجراءات والتدابير اللازمة لتوسيع ونشر التعلم وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة.      | .927                          | .099                  | 9.389                | ***           |
|                     | X14     | ينظر للتعلم في الشركة على أنه عنصر أساسي لضمان النمو والبقاء في الأجل الطويل.                                      | 1.189                         | .110                  | 10.837               | ***           |
|                     | X15     | توفر الشركة مصادر متنوعة للتعلم.   | .902                          | .102                  | 8.797                | ***           |
| الاتجاه الاستراتيجي | X21     | تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية إلى نقاط قوة ونقاط ضعف.   | 1.000                         | -                     | -                    | -             |
|                     | X22     | تحلل الشركة الفرص المتاحة أمامها في ضوء إمكانياتها الحالية.  | .664                          | .072                  | 9.238                | ***           |
|                     | X23     | تحلل الشركة التهديدات الخارجية التي تتوقع عملها.   | .669                          | .074                  | 9.040                | ***           |
|                     | X24     | تضع الشركة بدائل إستراتيجية مناسبة.  | .631                          | .062                  | 10.177               | ***           |
|                     | X25     | تقوم الشركة باعتماد أسواق جديدة.   | .730                          | .074                  | 9.865                | ***           |
| النية الاستراتيجية  | X31     | تحرص إدارة الشركة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها.   | 1.000                         | -                     | -                    | -             |
|                     | X32     | تسعى الشركة إلى تحقيق الفوز على منافسيها في الأسواق الحالية والمستقبلية.   | .791                          | .059                  | 13.517               | ***           |
|                     | X33     | نية الشركة على تقديم منتجات جديدة متنوعة إلى العملاء.  | .754                          | .061                  | 12.370               | ***           |
|                     | X34     | تسعى الشركة إلى تحقيق الريادة في السوق.  | .675                          | .063                  | 10.696               | ***           |
|                     | X35     | تهتم إدارة الشركة بقوة عرض منتجاتها وخدماتها في الأسواق الحالية أو الجديدة.  | .719                          | .062                  | 11.517               | ***           |
| العمل               | X41     | تحرص إدارة الشركة على جعل مكان العمل مريح به تهوية جيدة تساعد المديرين والعملاء على الاندماج في العمل.             | 1.000                         | -                     | -                    | -             |
|                     | X42     | تسعى إدارة الشركة إلى إزالة كافة معوقات الأداء.  | .992                          | .102                  | 9.736                | ***           |

دور التوجه الابتكاري في خلق مزايًا تنافسية مستدامة" دراسة ميدانية"

فاروق أحمد محمد حسن

|     |        |      |       |  |  |     |
|-----|--------|------|-------|--|--|-----|
| *** | 9.492  | .094 | .888  |  | تعمل إدارة الشركة على تبسيط إجراءات العمل.                                 | X43 |
| *** | 10.054 | .124 | 1.247 |  | تعقد إدارة الشركة دورات تدريبية لتنمية قدرة المديرين والعملاء على الإبداع. | X44 |
| *** | 10.662 | .117 | 1.245 |  | تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً بعنصر الابتكار لتواكب البيئة المتغيرة.        | X45 |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

\*\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001).

يتضح من الجدول السابق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (0.5)، ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التوجه الابتكاري:

جدول رقم (2)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التوجه الابتكاري

| قيمة المؤشر | القيمة المعيارية                                     | المؤشر  |
|-------------|--|---|
| 0.928       | كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح                   | مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI) |
| 0.953       | دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة | مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)         |
| 0.944       |  | مؤشر جودة التوفيق المعيارية Normed of Fit Index (NFI)         |
| 0.919       |  | مؤشر توكير لويس Tucker-Lewis Index (TLI)                      |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تظهر قيم الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التوجه الابتكاري مقبولة إحصائياً، كما يوضح الجدول التالي معاملات الثبات والصدق لمقياس التوجه الابتكاري:

**جدول رقم (3)**  
**معاملات الثبات والصدق لمقياس التوجه الابتكاري**

| معامل الصدق | قيم معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | البعد                       |
|-------------|------------------------|--------------|-----------------------------|
| 0.921       | 0.850                  | ٥            | فلسفة التعلم                |
| 0.943       | 0.891                  | ٥            | الاتجاه الاستراتيجي         |
| ٠.٩٠٦       | ٠.٨٤١                  | ٥            | النية الاستراتيجية          |
| ٠.٩١١       | ٠.٨٦٦                  | ٥            | بيئة عمل تساعد على الابتكار |

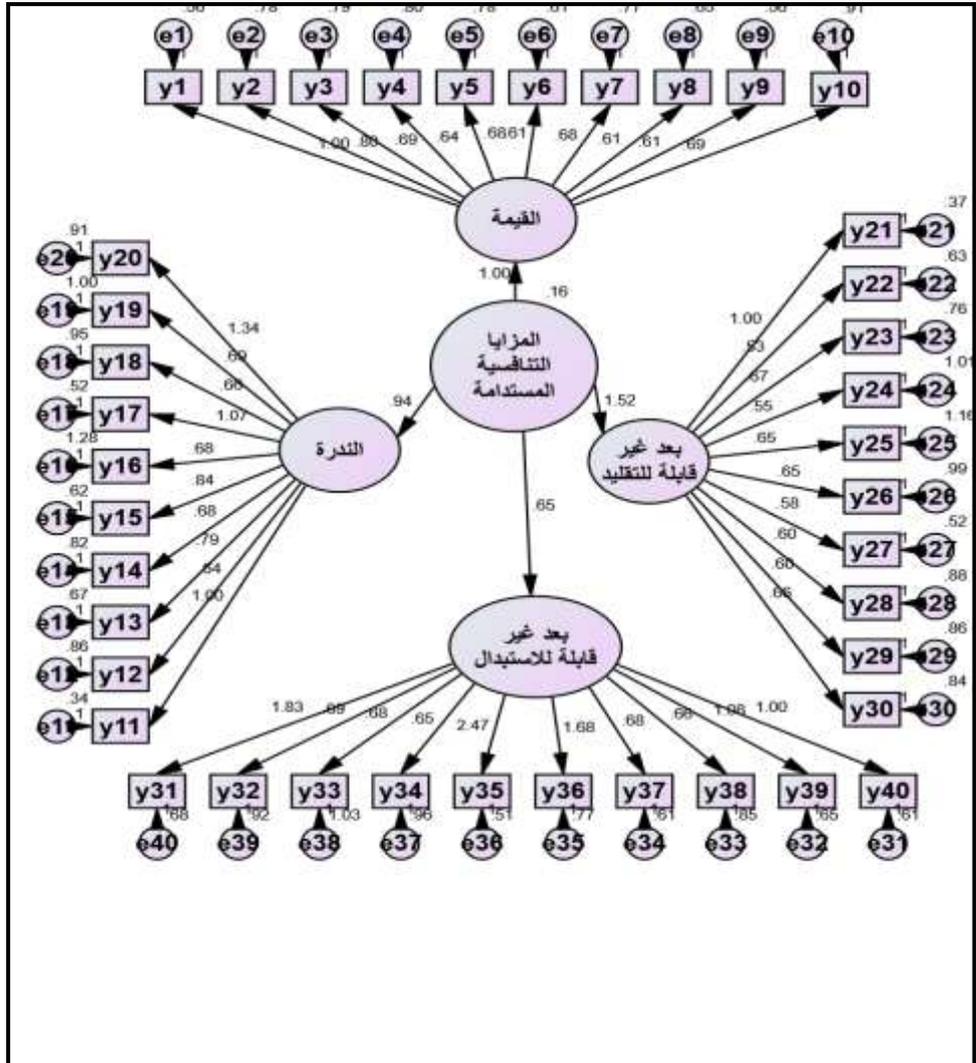
المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

أشارت النتائج المبينة في الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha لأبعاد المتغير المستقل (التوجه الابتكاري)، كانت على التوالي: (٠.٨٥٠، ٠.٨٩١، ٠.٨٤١، ٠.٨٦٦)؛ وتعتبر هذه القيم مقبولة جداً، لأنها أكبر من (٧٠%) بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس التوجه الابتكاري. وبحساب معامل الصدق الذاتي (وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات) تبين أن قيمته تساوي (٠.٩٢١، ٠.٩٤٣، ٠.٩٠٦، ٠.٩١١)؛ على التوالي بما يؤكد أن عبارات قياس التوجه الابتكاري تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجله، ومن النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (التوجه الابتكاري).

• المتغير التابع (المزايا التنافسية المستدامة):

يوضح الشكل (٣) نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (المزايا التنافسية المستدامة):

شكل رقم (3)  
 نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (المزايا التنافسية المستدامة)



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

وللحكم على صلاحية ذلك النموذج تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)،  
ويوضح الجدول التالي النتائج كما يلي:

جدول رقم (4)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (المزايا التنافسية المستدامة)

| المعوية<br>Sig. | القيمة<br>الحرجة<br>(C.R.) | الخطأ<br>المعياري<br>(S.E.) | معامل<br>الانحدار<br>المعياري<br>(S.C) | البيان   | العبارة   | البيان  |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------|--|--|---|---|
| -               | -                          | -                           | 1.000                                  | القيمة   | تقدم شركة كوكاكولا منتجات ذات قيمة للعملاء.             | Y11   |
| ***             | 5.381                      | .148                        | .796                                   |  | تقدم شركة بيبسي منتجات ذات قيمة للعملاء.                | Y12   |
| ***             | 5.457                      | .127                        | .693                                   |  | أشعر بالفرحة والسعادة عند استهلاك منتجات شركة كوكاكولا. | Y13   |
| ***             | 5.008                      | .128                        | .641                                   |  | أشعر بالفرحة والسعادة عند استهلاك منتجات شركة بيبسي.    | Y14   |
| ***             | 5.512                      | .123                        | .678                                   |  | أحرص على شراء منتجات شركة كوكاكولا.                     | Y15   |
| ***             | 5.241                      | .116                        | .608                                   |  | أحرص على شراء منتجات شركة بيبسي.                        | Y16   |
| ***             | 5.361                      | .122                        | .654                                   |  | أوصي أصدقائي بشراء منتجات شركة كوكاكولا.                | Y17   |
| ***             | 5.434                      | .113                        | .614                                   |  | أوصي أصدقائي بشراء منتجات شركة بيبسي.                   | Y18   |
| ***             | 5.035                      | .122                        | .613                                   |  | تهتم شركة كوكاكولا بشكاوى ومقترحات العملاء.             | Y19   |
| ***             | 5.126                      | .135                        | .692                                   |  | تهتم شركة بيبسي بشكاوى ومقترحات العملاء.                | Y110  |
| -               | -                          | -                           | 1.000                                  |  | القيمة  | تقدم شركة كوكاكولا منتجات جديدة تتفرد بها عن المنافسين. |
| ***             | 1.760                      | .137                        | .241                                   | تقدم شركة بيبسي منتجات جديدة تتفرد بها عن المنافسين.                         |   | Y22   |
| ***             | 5.739                      | .138                        | .791                                   | تحرص شركة كوكاكولا على تقديم منتج ذو شكل مميز للمستهلك.                      |   | Y23   |
| ***             | 5.112                      | .133                        | .680                                   | تحرص شركة بيبسي على تقديم منتج ذو شكل مميز للمستهلك.                         |   | Y24   |
| ***             | 6.160                      | .137                        | .843                                   | تسعي شركة كوكاكولا إلى تقديم منتج خالي من السكر إلى فئة معينة من المستهلكين. |   | Y25   |

## دور التوجه الابتكاري في خلق مزايا تنافسية مستدامة" دراسة ميدانية"

فاروق أحمد محمد حسن

|      |       |      |       |                     |   |      |
|------|-------|------|-------|---------------------|---|------|
| ***  | 4.120 | .166 | .684  |                     | تسعي شركة بببسي إلى تقديم منتج خالي من السكر إلى فئة معينة من المستهلكين. | Y26  |
| ***  | 7.587 | .141 | 1.067 |                     | تقدم شركة كوكاكولا منتجات متنوعة ذات أطعم مختلفة للمستهلك.                | Y27  |
| ***  | 4.415 | .147 | .649  |                     | تقدم شركة بببسي منتجات متنوعة ذات أطعم مختلفة للمستهلك.                   | Y28  |
| ***  | 4.699 | .146 | .686  |                     | تسعي شركة كوكاكولا إلى تقديم منتجات رياضية.                               | Y29  |
| ***  | 7.354 | .182 | 1.341 |                     | تسعي شركة بببسي إلى تقديم منتجات رياضية.                                  | Y210 |
| -    | -     | -    | 1.000 | غير قابلة للتقليد   | تهتم شركة كوكاكولا بتقديم منتج غير قابل للتقليد.                          | Y31  |
| ***  | 6.734 | .078 | .528  |                     | تهتم شركة بببسي بتقديم منتج غير قابل للتقليد.                             | Y32  |
| ***  | 8.337 | .080 | .667  |                     | تقدم شركة كوكاكولا لأحجام مختلفة من منتجاتها.                             | Y33  |
| ***  | 5.725 | .096 | .552  |                     | تقدم شركة بببسي أحجام مختلفة من منتجاتها.                                 | Y34  |
| ***  | 6.680 | .097 | .648  |                     | تطور شركة كوكاكولا في شكل ولون عبوة المنتج.                               | Y35  |
| ***  | 7.032 | .091 | .640  |                     | تطور شركة بببسي في شكل ولون عبوة المنتج.                                  | Y36  |
| ***  | 7.892 | .074 | .584  |                     | تعرض شركة كوكاكولا منتجات ذات مذاق مميز للعملاء.                          | Y37  |
| ***  | 7.071 | .085 | .601  |                     | تعرض شركة بببسي منتجات ذات مذاق مميز للعملاء.                             | Y38  |
| ***  | 8.298 | .084 | .697  |                     | تقدم شركة كوكاكولا خدمات يصعب على المنافسين تقليدها.                      | Y39  |
| ***  | 7.916 | .083 | .657  |                     | تقدم شركة بببسي خدمات يصعب على المنافسين تقليدها.                         | Y310 |
| -    | -     | -    | 1.000 | غير قابلة للاستبدال | تعرض شركة كوكاكولا لمنتجاتها بطريقة مناسبة للمستهلك.                      | Y41  |
| ***  | 4.307 | .250 | 1.077 |                     | تعرض شركة بببسي لمنتجاتها بطريقة مناسبة للمستهلك.                         | Y42  |
| ***  | 5.017 | .120 | .602  |                     | تحرص شركة كوكاكولا على تقديم منتج صديق للبيئة غير قابل للاستبدال.         | Y43  |
| ***  | 3.380 | .202 | .683  |                     | تحرص شركة بببسي على تقديم منتج صديق للبيئة غير قابل للاستبدال.            | Y44  |
| ***  | 4.954 | .339 | 1.678 |                     | تهتم شركة كوكاكولا بتقديم منتج عالي الجودة لا يمكن استبداله بمنتج آخر.    | Y45  |
| ***  | 5.574 | .442 | 2.466 |                     | تهتم شركة بببسي بتقديم منتج عالي الجودة لا يمكن استبداله بمنتج آخر.       | Y46  |
| .003 | 3.085 | .211 | .651  |                     | تمتلك شركة كوكاكولا عند توزيع منتجاتها موارد بشرية متميزة.                | Y47  |
| .002 | 3.133 | .218 | .683  |                     | تمتلك شركة بببسي عند توزيع منتجاتها موارد بشرية متميزة.                   | Y48  |
| .022 | 3.206 | .214 | .686  |                     | تقدم شركة كوكاكولا منتجات سهلة الفتح غير قابلة للاستبدال.                 | Y49  |
| ***  | 5.158 | .354 | 1.828 |                     | تقدم شركة بببسي منتجات سهلة الفتح غير قابلة للاستبدال.                    | Y410 |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS .  
\*\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001).

فاروق أحمد محمد حسن

يتضح من الجدول السابق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (٠.٥)، ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العملي التوكيدي لمقياس المزايا التنافسية المستدامة:

**جدول رقم (5)**

**مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العملي التوكيدي لمقياس المزايا التنافسية المستدامة**

| قيمة المؤشر | القيمة المعيارية  | المؤشر  |
|-------------|---|---|
| 0.873       | كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة | مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI) |
| 0.906       |   | مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)         |
| 0.903       |   | مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)          |
| 0.718       |   | مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)                       |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تُظهر قيم الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العملي التوكيدي لمقياس المزايا التنافسية المستدامة مقبولة إحصائياً، كما يوضح الجدول التالي معاملات الثبات والصدق لمقياس المزايا التنافسية المستدامة:

**جدول رقم (6)**

**معاملات الثبات والصدق لمقياس المزايا التنافسية المستدامة**

| معامل الصدق | قيم معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | البعد               |
|-------------|------------------------|--------------|---------------------|
| 0.821       | 0.750                  | ١٠           | القيمة              |
| 0.922       | 0.852                  | ١٠           | الندرة              |
| 0.950       | 0.861                  | ١٠           | غير قابلة للتقليد   |
| ٠.٩١٣       | ٠.٨٤٢                  | ١٠           | غير قابلة للاستبدال |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

أشارت النتائج المبينة في الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha لأبعاد المتغير التابع (المزايا التنافسية المستدامة)، كانت على التوالي: (٠.٧٥٠، ٠.٨٥٢، ٠.٨٦١، ٠.٨٤٢)؛ وتعتبر هذه القيم مقبولة جداً، لأنها أكبر من (٧٠%) بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس المزايا التنافسية المستدامة. وبحساب معامل الصدق الذاتي (وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات) تبين أن قيمته تساوى (٠.٨٢١، ٠.٩٢٢، ٠.٩١٣، ٠.٩٥٠)؛ على التوالي بما يؤكد أن عبارات قياس المزايا التنافسية المستدامة تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجله، ومن النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (المزايا التنافسية المستدامة).

#### ١٢- نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (٠.٠١) بين التوجه الابتكاري والمزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة.
- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية أقل من (٠.٠٠١) للتوجه الابتكاري على المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة.
- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية أقل من (٠.٠٠١) لأبعاد للتوجه الابتكاري على أبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة.
- وجود فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة (المديرين والعملاء) عند مستوي معنوية (٠.٠٥) حول أبعاد التوجه الابتكاري وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة في شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية).

### ١٣ - توصيات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة يقوم الباحث بتقديم بعض التوصيات على النحو التالي:

- ضرورة استفادة شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة من التأثير الإيجابي للتوجه الإبتكاري علي المزايا التنافسية المستدامة.
- ضرورة سعي إدارات شركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة إلي اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال التوجه نحو الإبتكار وخلق المنتجات والتصميمات والأشكال الجديدة.
- ضرورة تفاعل إدارة شركات المشروبات الغازية محل الدراسة مع العملاء من خلال الإتصالات الإلكترونية بإرسال المعلومات اللازمة عن المنتجات المبتكرة ولماله من أثر علي اتمام الصفقات وتحقيق زيادة في مبيعاتها.
- ضرورة الاهتمام بتوافر مناخ عمل يساعد المديرين والعاملين على الإبتكار من أجل الارتقاء بشركات المشروبات الغازية (كوكاكولا- بيبسي) محل الدراسة.

#### ٤-١ - قائمة المراجع:

##### • المراجع باللغة العربية:

١. الطويل، رانيا حمدي عبدالجواد، (2010): "أثر التسويق الداخلي علي التوجه الابتكاري لدي العاملين في قطاع الإتصالات في مصر: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، مكتبة كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
٢. الظفيري، مبارك وسمي محمد، (2013): "نموذج مقترح لإستخدام التوجه الابتكاري وإرتباطه بالعلاقة بين التوجه بالعملاء ومستويات الرضا في التأثير علي الحصة السوقية: دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٣. بلوناس، عبدالله (2010): "طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة لبورتر"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا- كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التيسير - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
٤. طاقة، شهب باسل أحمد، (2018): "أثر التسويق الداخلي علي التوجه الابتكاري التسويقي في قطاع المصارف العراقية: دراسة علي عينة من المصارف العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

##### • المراجع باللغة الأجنبية:

1. Çetin, O., and Knouch, M., (2018): "Sustainable Competitive Advantage in Green Supply Chain Management", In: Çahyurt, K.T., and Said, R., (eds.) Sustainability and Responsibility of Accountability Reporting Systems, Accounting, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application, Springer, Singapore.
2. El Daly, N., (2020): "Towards an Understanding of the Sources of Sustainable Competitive Advantage: A literature Review and Conceptual Framework", In: Mateev, M., and Nightingale, J., (eds.), Sustainable Development and Responsibility- Volume 1, Advances in Science, Technology & Innovation, Springer, Switzerland.
3. Gallego-Álvarez, I., and Pucheta-Martínez, M.C., (2020): "Hofstede's Cultural Dimensions and R&D Intensity as an Innovation Strategy:

- 
- a View from Different Institutional Contexts", Eurasian Business Review.
4. Mulibana, L., & Rena, R., (2021): "Understanding the Contemporary Innovation Orientation of Informal Micro-Enterprises", International Journal of Innovation, Creativity and Change, Vol. 15, ISS.5.
  5. Pisicchio, A.C., and Toaldo, A.M.M., (2020): "Integrated Marketing Communication in Hospitality SMES: Analyzing the Antecedent Role of Innovation Orientation and The Effect on Market Performance", Journal Of Marketing Communications.