

## الدور المعدل للثقافة التنظيمية فى العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية

اعداد

د.لينا محمد احمد بابك د.نسيبة عزام ابراهيم

كلية البيان للعلوم والتكنولوجيا - السودان كلية النصر التقنية - السودان

Doi:10.33850/ajahs.2020.73629

القبول : ٢٠٢٠/ ٢ / ٢١

الاستلام : ٢٠٢٠/ ٢ / ٧

### المستخلص :

هدفت الدراسة لإختبار اثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لشركات الصناعية في السودان، دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار العينات غير الاحتمالية، ووجهت للإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطى ووجهت الإستبانة إلى مدراء إدارات عليا ووسطى في الشركات الصناعية في السودان وتم توزيع (٢٤٠) إستبانة وتم إسترداد (١٧١) وبلغت نسبتها (٦٨%) ولاختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام برنامج مربع تحليل القوائم الجزئية ، وأظهرت نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان بنسب متفاوتة، كما أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تضعف العمل ، وتوصلت الدراسة إلى العلاقة تأثيرات نظرية وأخرى تطبيقية لمتخذي القرار خاصة مدراء الشركات الصناعية في السودان، وقدمت عدة توصيات، على الشركات التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية عليها تبني عمليات التسويق الريادي، والقيام بإجراء دراسات واسعة النطاق، تحتوي على أبعاد مختلفة لمتغيرات الدراسة.

**الكلمات المفتاحية :** التسويق الريادي، الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية.

### Abstract

This study aimed to test the impact of Entrepreneurial Marketing on the competitive advantage for industrial companies in the Sudan, as well as study the impact of organizational culture as a moderator on the relationship between the Entrepreneurial Marketing and competitive advantage. Using resources theory (RBV) that has been through which many of the

hypotheses developed. The study used the descriptive analytical method for testing non-probability sample, It directed senior management and directors of the central departments and sent the questionnaire to the principals top and middle departments in industrial companies in Sudan and were distributed (240) questionnaire and was recovered (171) and total percentage (68%) and to test hypotheses of the study by Smart PLS, and the results showed that there is a positive relationship between the Entrepreneurial Marketing and competitive advantage of industrial companies in Sudan varying degrees, as the study proved that organization culture weaken the relationship. The study found a number of theoretical and applied to other decision-makers in industrial companies in Sudan's effects, and made several recommendations, the companies that seek to achieve competitive advantage by adopting pioneering marketing operations. In addition, to conduct large-scale studies, containing different dimensions to the variables of the study.

**Key words:** Entrepreneurial Marketing, Competitive Advantage and Organizational Culture.

#### المقدمة:

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير حيث أصبحت تتأثر بشكل كبير بالتغيرات المحيطة بها و لذا يجب على المنظمات بمختلف أشكالها أن تستجيب لهذه التغيرات من خلال تصميم اساليب و طرق فعالة على مستوى أنشطة المنظمة؛ لتكون قادرة على التعامل مع هذه المنافسة العالمية الجديدة. وتتميز بيئة الاعمال الحالية بزيادة كفاءة المنافسة حيث ان معركة كسب العملاء فيها تقوى يوم بعد يوم وقد أصبح المنافس يدخل السوق الجديد ويعمل على إضعاف المنافسين الحاليين وذلك نظراً للطرق الجديدة التي يتم فيها تسيير الاعمال

(Mendoza el, at. , 2007)

و تؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها و قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب التقليدية (بوبة، ٢٠١٢).

ويسهم التقدم التكنولوجي والمعرفي في زيادة الوعي للعملاء والمنافسين فيجب على المنظمات توفير مستويات مرتفعة من الابداع و الابتكار و التجديد فالعالم لا يحتاج الي مزيد من النسخ ولذلك فان التسويق الريادي يعتبر بمثابة السمة الرئيسية فاعتماده و تطبيقه في توليد الافكار المبدعة و الجريئة و الحديثة التي تضع بصمتها في المجال إما عن طريق إطلاق منتج جديد، او تعديل منتج موجود حالي بجودة و بتكاليف منخفضة، و تسليمه في الاجل المحدود وذلك بتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة و المرونة و وفرة الإنتاج و ارتفاع الجودة، و كل ذلك يتيح لإدارة المؤسسات فرص وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات المنتج (البكري، ٢٠١٤).

ويعبر التسويق الريادي عن الانشطة الخاصة بدعم واستثمار الفرص لكسب العملاء والحفاظ عليهم من خلال المنهجية المعتمدة من قبل المنظمة لتحقيق الابداع وإدارة المخاطر وخلق القيمة وأيضاً تعظيم لموارد (Volkman، 2011).

إن بيئة العمل متشابهة في نفس القطاع و لكن الاختلاف و التميز يكون بمستوى أداء و إبداع العاملين فيها إضافة إلى أن المنظمات تهدف بشكل عام إلى تحقيق الإنتاجية عن طريق مستوى عال من الأداء لذلك فهي تحاول المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل و التميز عن المنظمات الأخرى، و تسعى أيضا إلى زيادة ارتباط هؤلاء العاملين بمنظمتهم، و إن ذلك كله يدفعها إلى الاهتمام و التركيز على الفرد إن يكون ملتزما بمنظمتهم ومهتماً بأن يتبنى و يساهم في تحقيق أهدافها، لذلك أصبحت المنظمات تركز على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تتبناها وتلتزم بها من أجل تحقيق أهدافها (النسور، ٢٠١٢).

#### مشكلة الدراسة:

تُعبّر الميزة التنافسية عن مدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية و البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو قدرتها على تخفيض التكلفة أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة و إحداث التطوير و التغيير، في ظل وجود فلسفة قوية لدى أصحاب القرار في الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية (ادريس والمرسي، ٢٠٠٢).

ونتيجة للتطورات المتواصلة في حقل التسويق قد تنامي و تبلور و ظهر مجال جديد و فرع معرفي مهم في علم التسويق و هو التسويق الريادي Entrepreneurial Marketing و الذي جاء ضمن عمليات التفاعل و التمازج بين حقل التسويق و الريادة (صادق، ٢٠١٠)، و بعد الاطلاع على العديد من الادبيات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة لوحظ أن معظم الدراسات السابقة إتبعَت المنهج الإستكشافي مثل دراسة: (طارق، ٢٠١٠)

(سلمان، ٢٠١٠) (Morries, (Shcherbak&Chechota ,2015) (Schnidchutte, 2016), (Ionita,2012), (Alzaydat el. at., 2013) & (Bercherer el. at., 2008)، أما في هذه الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

تناولت مفهوم التسويق الريادي من بشكل مقتصر على أنه متغير تابع مثل دراسة (جواد، كاظم، ٢٠١٤)، (العطوي، ٢٠١٣)، (kilenthong & Hill,2016) ، (Rezvani& khazanaeni, 2014) أما في هذه الدراسة تناولت التسويق الريادي على أنه متغير مستقل. و فيما يتعلق بمجتمع الدراسة استخدمت الدراسات السابقة القطاعات الخدمية كمجتمع دراسة لها مثل دراسة (جواد، كاظم، ٢٠١٤) و (الكناني، ٢٠١٠)، أما في هذه الدراسة إستخدم القطاع الصناعي كمجتمع للدراسة. نلاحظ ان معظم الدراسات لم تناولت ابعاد التسويق الريادي التي توجد في الدراسة الحالية ولكن تناولتها بأبعاد مختلفة، و نسبة لأهمية الدور الذي يلعبه التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر التسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو المبادرة، الإبتكار، تحمل المخاطر، خلق قيمة و قوة العملاء)، على الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، التمييز و المرونة) للشركات الصناعية. و نظراً لان التسويق الريادي لا يتمكن من تحقيق مزايا تنافسية للشركات إلا إذا كانت الشركة قادرة على تطبيقه و العمل بموجبه، لذلك يجب على المنظمات تبني مفهوم الثقافة التنظيمية كنظام متكامل يساعد المنظمة على ان تعمل بشكل عملي وكفؤ ونرى أن دراسة (مشرف، ٢٠١٤م) استخدمت الثقافة التنظيمية كمعيار معدل وايضاً دراسة (jiang,2010) كمعيار معدل بالإضافة الى دراسة (Erkutlu,2010) استخدمت الثقافة التنظيمية متغير معدل.

#### تساؤلات الدراسة:

بناء على ما ورد ذكره في المشكلة أعلاه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو مدى تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان في ظل وجود الثقافة التنظيمية؟

و من خلال ما تم التوصل إليه من فجوات في مشكلة الدراسة ينبغي تناول الأسئلة البحثية الآتية:

١. ما هو مستوى تطبيق التسويق الريادي في الشركات الصناعية في السودان؟.
٢. ما هي عناصر التسويق الريادي الأكثر تأثيراً على نشاط الشركات الصناعية في السودان بأبعاده المختلفة؟.
٣. ما هو أثر عناصر التسويق الريادي على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان؟.

٤. ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية في السودان؟  
٥. هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية؟

**أهمية الدراسة:**

**أهمية النظرية:**

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

١. من الناحية العلمية يسهم البحث في معرفة ماهية عوامل التسويق الريادي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان.
٢. يسهم هذا البحث في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة عن مدى تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان.
٣. الدراسة تناولت إضافة جديدة للمعرفة من ناحية قياس مدى تطبيق مفهوم الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة ما بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان إذ تعد هذه الناحية هي الإضافة الحقيقية للمعرفة.
٤. تعد هذه الدراسة أرضية قوية و نقطة انطلاق للدراسات العلمية المستقبلية في هذا الجانب.

**الأهمية العملية:**

**تتجسد الأهمية العملية للبحث في الآتي:**

١. يساعد هذا البحث متخذي القرار بتوفير معلومات عن عناصر التسويق الريادي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان .
٢. حاجة منظمات الأعمال في معرفة ماهي عوامل التسويق الريادي الأكثر تأثير على التوجه التسويق الريادي لشركات الصناعة في السودان وذلك لجذب رواد الاعمال الأجانب والمحليين.
٣. الدراسة تناولت قطاعاً مهماً (الشركات الصناعية في السودان) التي تعتبر من إحدى المصادر الرئيسية التي تمثل سوق العمل المحلي.
٤. المساهمة في تقديم نتائج عن علاقة التسويق الريادي بالميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان في ظل وجود الثقافة التنظيمية.
٥. تسهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات والمقترحات لجهات الصناعة التي يمكن تنفيذها كحل لبعض مشاكل الصناعة في السودان.
٦. قد يكون ذو فائدة ومرجعية للأخريين ويساعد الطلاب في عمليات البحث والتقصي.

**أهداف الدراسة:**

وتتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

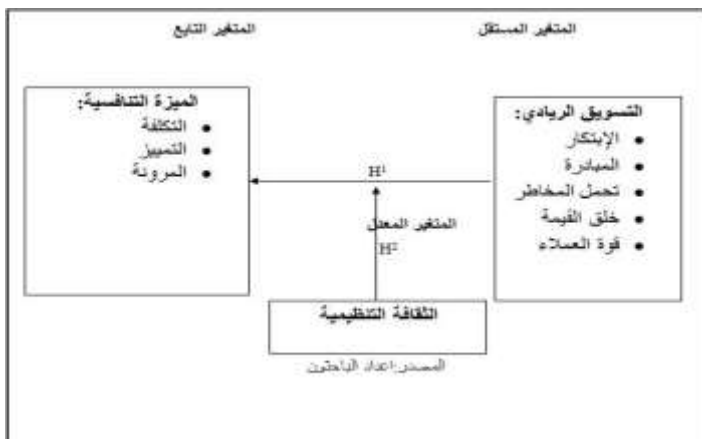
١. قياس مستوى تطبيق مفهوم التسويق الريادي للشركات الصناعية في السودان في السودان.
  ٢. دراسة عناصر التسويق الريادي الأكثر تأثيراً على نشاط الشركات الصناعية في السودان بأبعادها المختلفة.
  ٣. اختبار العلاقة بين المتغيرات التسويق الريادي التي تؤثر (سلباً أو إيجاباً) على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان.
  ٤. قياس مدى تطبيق مفهوم الثقافة التنظيمية للشركات الصناعية في السودان.
  ٥. اختبار أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان.
- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية: وتتفرع منها الفرضيات التالية:
هنالك علاقة بين التسويق الريادي و الميزة الميزة التنافسية (بعد التكلفة):
هنالك علاقة بين الابتكار و التكلفة
هنالك علاقة بين المبادرة و التكلفة.
هنالك علاقة بين تحمل المخاطر و التكلفة.
هنالك علاقة بين خلق القيمة و التكلفة.
هنالك علاقة بين قوة العملاء و التكلفة.
هنالك علاقة بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية (بعد التميز):
هنالك علاقة بين الابتكار و التميز.
هنالك علاقة بين المبادرة و التميز.
هنالك علاقة بين تحمل المخاطر و التميز.
هنالك علاقة بين خلق القيمة و التميز.
هنالك علاقة بين قوة العملاء و التميز.
هنالك علاقة بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية (بعد المرونة):
هنالك علاقة بين الابتكار و المرونة.
هنالك علاقة بين المبادرة و المرونة.
هنالك علاقة بين تحمل المخاطر و المرونة.
هنالك علاقة بين خلق القيمة و المرونة.
هنالك علاقة بين قوة العملاء و المرونة.
الفرضية الرئيسية الثانية: الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التسويق الريادي

والميزة التنافسية:
و تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين الابتكار و التكلفة
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المبادرة و التكلفة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين تحمل المخاطر و التكلفة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين خلق القيمة و التكلفة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين قوة العملاء و التكلفة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين الابتكار و التمييز.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المبادرة و التمييز.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين تحمل المخاطر و التمييز.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين خلق القيمة و التمييز.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين قوة العملاء و التمييز.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين الابتكار و المرونة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المبادرة و المرونة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين تحمل المخاطر و المرونة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين خلق القيمة و المرونة.
الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين قوة العملاء و المرونة.

### نموذج الدراسة:

"الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي وأثرها على الميزة التنافسية: الشكل (٥.٣) نموذج الدراسة



## الدراسات السابقة:

## التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية على الأداء التسويقي

اسم الباحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	متغيرات أخرى	المنهجية	العينات	أهم النتائج	التوصيات
عبد الوهاب احمد جندب	التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية	الأداء التسويقي	تطوير المنتجات	وصفي تحليلي	٩٢ شركة من إجمالي ١١٤ شركة	التوجه الاستراتيجي الإبداعي هو الأكثر أهمية يليه الاستباقي بالنسبة لشركات الأغذية في اليمن التي تستخدمها في تطوير المنتجات الجديد وتحسين الأداء التسويقي الحصة السوقية هي أحد معايير تقييم الأداء التسويقي بالنسبة شركات مجتمع الدراسة حيث احتلت الحصة السوقية المترتبة الأولى وتتبعها الربحية ثم الرضاء عن مستويات الأداء وأخيرا نجاح المنتجات الجديدة	تعزيز تبني شركات صناعة الأغذية في اليمن لكلا التوجهين الإبداعي والاستباقي والذي أكدته الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت اثر كل توجه على الأداء التسويقي تفرض حدة المنافسة بين الشركات الصناعية إضافة الى صغر حجم السوق والاهتمام بالمنافسة ومراقبة الجهود المبذولة في السوق والمحافظة علي الحصة السوقية تطوير منتجات جديدة وإدخال تحسينات على المنتجات القائمة لتلبية حاجات العملاء المتغيرة على مستوى السوق المحلي او الأسواق الخارجية

دور تكيف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

٢٠١٥



اسم وتاريخ البحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	العينة ومجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات	النظرية
دور تكيف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ٢٠١٥ ابن الطيب إبراهيم	دور تكيف الاستراتيجيات التسويقية التركيز التمييز قيادة التكلفة	الميزة التنافسية للمؤسسات الخبرة الحجم الإمكانات المادية والمالية والرأس مال البشري	استكشافية	المؤسسات الاقتصادية .. مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	إتباع الطرق والأساليب الحديثة وهذا وان المحيط التنافسي للمؤسسة قد تغير وله تأثير كبير على المؤسسة	التحسين المستمر في جودة المنتج بما يتطابق مع المواصفات العالمية تخصيص إدارة بحوث التسويق مستقبلا لتزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة ضرورة قيام المؤسسة بتحالفات مع المؤسسات الأجنبية ذات القدرات التكنولوجية العالمية من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها	نموذج بورتر للقوى الخمسة

**Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing:**

Researcher and year	Independent variable	dependent variable	Other	methodology	Sampling method	Theory	Results	Recommendations
Peter Whalena, Can Uslyab, Vincent J. Pascual, Glenn Omurad, Andrew McAuley, Chickery J. Kasouff, Rosalind Jonesg, Claes M. Hultmanh, Gerald E. Hillsi, David J. Hansenj, Audrey Gilmorek, Joe Giglieranol, Fabian Eggersm & Jonathan Deaconn Details:  Received: 11 Sep 2014  Accepted: 26 Feb 2015  Published online: 19 May 2015	Theory of entrepreneurial marketing  innovative behavior. creative marketing, entrepreneurial orientation. market creation and value co-creation with a focus on continuous increase in customer value.	competitive advantage  Temporary competitive Advantage: *Customer acquisition. *Customer retention. *First-time consumers.	Environmental turbulence (Moderate)	Descriptive	Small business.		This paper has presented a contingency framework and a set of new propositions underlying the claimed efficacy of EM in challenging markets, where traditional (administrative) marketing alone becomes impractical. The authors have sought to clarify and reposition EM and its relevance to both the entrepreneurs and the entrepreneurial marketers of all firm sizes. Presented propositions span from investigations of environmental turbulence to temporary competitive advantage; which involve innovative	Meanwhile, EM is also a social construct where entrepreneurs and entrepreneurial marketers are inextricable from the firm, requiring thoughtful and reflective ethnographic investigation to generate potentially radical new insights. It is our hope that the joint perspective presented here will advance a contingency view of EM, one that implies a series of temporary competitive advantages derived from EM as opposed to a singular, sustainable

							behavior and creative marketing, driven by key actors' entrepreneurial orientation, market creation and value co-creation with a focus on continuous increase in customer value	competitive advantage which is common in traditional marketing and strategy literatures
--	--	--	--	--	--	--	---	---

### مفهوم التسويق الريادي:

وصف كل من (Becherer, Haynes & Helms, 2008) كما عرفه (أبو فارة، ٢٠١٠) على أنه وظيفة جوهرية ومجموعة من الأنشطة الحيوية التي تقود إلى الإبداع والابتكار، و هو عنصر حرج يساعد المنظمة للوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية. وأورد (Morries et. al, 2000) في تعريفه للمفهوم بأنه المبادرة في تحديد الفرص واستثمارها واكتساب العملاء المربحين والمحافظة عليهم من خلال مدخل الإبداع وإدارة المخاطر وتعظيم الموارد وخلق القيمة. أما (Miles & Darroach, 2006) يضيفان أنه هو الطريقة لخلق قيمة متفوقة في السوق ودعم الإبداع لخلق منتجات واستراتيجيات تتلائم مع حاجات العملاء، وأيضاً هو السعي نحو اقتناص الفرص و تحويلها إلى افكار عملية وسوقية و أن كل مدخل من المدخلين "الريادة و التسويق" ويتسم بخصائص الإبداع و الابتكار في توجهاته ومدخله الادارية و تحقيق القيمة المضافة من خلال الاستثمار الفعال للوقت و الأموال و الجهود و المهارات كما وضحه (knight, 2002).

### نشأة التسويق الريادي:

بدأ التطور التاريخي لهذا المفهوم منذ عقدين، اما العمل المبكر في هذا المجال فقد ركز على قضايا متداخلة بين نظريات العمل التقليدية، وتشير المعلومات ان المصطلح ظهر في اعقاب الحلقة الدراسية التي اقامتها جمعية التسويق الامريكية والمجلس الدولي للاعمال الصغيرة، وبعد فجوة زمنية قصيرة تم تنظيم عدد من الندوات وورش العمل امتدت إلى عام ١٩٨٩م وبشكل دوري، وقد أسهمت هذه المتلفيات في تقديم عدد من الأوراق البحثية والمسارات التطبيقية في العمل التسويقي بهذا الخصوص وإمتدت البحوث والدراسة حتى عام ٢٠٠٦م، عندما عقدت لقاءات مشتركة ما بين جمعية التسويق الامريكية وأكاديمية التسويق في المملكة المتحدة للمعنيين في المجال التسويقي في كل من استراليا، نيوزلندا ومانيا وتم التركيز على توضيح مفهوم التسويق الريادي بشكل أكثر وضوحاً ما هو عليه في مرحلته السابقة (البكري، ٢٠١٤) (ووصفه Krous et al) بانها أداء الأنشطة التسويقية مع نمط التفكير في اتخاذ القرارات الريادية بغض النظر عن حجم المنظمة او عمرها.

وفي عام ٢٠٠٥ في قمة تشارلستون وضح ان التسويق يعتبر العنصر الثاني المسيطر على ريادة الاعمال لذلك وجهت الجهود لدمج المفهومين معاً (Ionita,2012).

### مقارنة بين التسويق الريادي و التسويق التقليدي:

#### ١. الفلسفة التسويقية:

يهتم التسويق التقليدي بالمنتج و خصائصه، اما التسويق الريادي فانه يهتم بدرجة كبيرة بمضامين و متطلبات مدخل إدارة العلاقة مع العملاء و تعد العلاقة معهم أداة رقابة نموذجية لتقييم نجاح هذه المنظمات في تحقيق اهدافها.

#### ٢. الدور الأساسي:

يركز التسويق التقليدي على تحقيق ممارسة عمليات التبادل و الرقابة على السوق، أما التسويق الريادي فإنه يركز على الاستمرار على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الابتكارات التي تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للعملاء.

#### ٣. القيمة المضافة:

في التسويق التقليدي تُبنى على مدخل الميزة التنافسية المركزة على اعتبارات التكلفة، أما في التسويق الريادي يستخدم الابداع و الابتكار بدرجة كبيرة لتحقيق فروق واضحة و جوهرية من خلال البرامج التسويقية.

#### ٤. دور السوق:

في التسويق التقليدي دوره هو التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي و بناء العلامة التجارية للمنتجات لبلوغ الاهداف الموضوعية، بينما في التسويق الريادي فيلعب السوق كوكيل للتغيير داخل المنظمة و خارجها و يهتم بطرح الاصناف المبتكرة. (أبو فارة، ٢٠١٠).

### أهمية التسويق الريادي:

وضح كل من (Miles & Hills, 2001) & (kotler, P .. & Armstrong, G , 2001) أهمية التسويق الريادي من خلال عدة نقاط جوهرية وهي كالآتي:-

١. يعد هذا النوع من التسويق مهم جداً للمنظمات و التي لا زالت في المراحل الأولى لتطور المنظمة و طرح منتجاتها إذ يتطلب ذلك استخدام التسويق الريادي.
٢. التسويق الريادي حقل معرفي قادر علي النشاط البحثي في هذا الحقل برهنة نجاحه في مرحلة نمو المنظمة في ومراحل نضوجها ويعمل علي تحقيق الدمج بين الاوجه الرئيسية للتطورات الحديثة في الفكر التسويقي و الممارسات التسويقية من جهة و التطورات الحديثة في فكر و ممارسات الريادة من جهة اخرى وهذا يؤدي إلى تحقيق بناء متكامل واحد.

٣. بات هذا النوع من التسويق مهما جدا في المجالات الاكاديمية، إذ بدأت تدرك تلك المنظمات الاكاديمية اهمية هذا النمط من التسويق و ايضا تدرك أهمية هذا الحقل المعرفي (التسويق الريادي) وتنتج الي التغيير و التجديد وقد زاد الاهتمام بالتسويق الريادي في كثير من دول العالم وخاصة المتقدمة منها كإجراء المؤتمرات وزيادة.

٤. تزداد أهمية التسويق الريادي عندما تتسم الاسواق بدرجة عالية من الحرية الاقتصادية والتي تجعل العملاء يتمتعون بخيارات واسعة للاختيار من بين المنتجات المتاحة في الاسواق و تؤدي إلي تزايد تنافس المنظمات فيما بينها للنيل بالفرص من خلال عمليات التبادل المربحة مع العملاء.

٥. هناك مؤشرات و دلائل كثيرة توضح تصاعد أهمية التسويق الريادي و دوره كعنصر من عناصر النجاح الرئيسية في المنظمات

#### أبعاد التسويق الريادي:

الابعاد التي يتضمنها التسويق الريادي تتعلق بالعلاقة التبادلية بين الريادة و التسويق، و بعد مراجعة العديد من الادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول عدد الأبعاد.

لقد تناول عدد من الباحثين أبعاد التسويق الريادي فمنهم من عددها ٥ و آخرون ٧، أما في هذه الدراسة ركزنا فقط على الابعاد التي اتفق عليها معظم الباحثين و هي: (الابتكار- المبادرة - تحمل المخاطر - خلق القيمة-قوة العملاء).

RESEARCHERS & YEARS										
DIMENSIONS										
التأكيد للعمليات.	القرب من السوق	نمو التوجه	الإبداعى التسويق	التوجه الريادي	تعظيم الموارد	اقتناص الفرص	خلق القيمة	الابتكار	تحمل المخاطر	المبادرة
*					*	*	*	*	*	*
			*	*				*		*
	*	*					*			*
*			*		*	*	*		*	*
*					*	*	*		*	*
*					*	*	*	*	*	*

جدول (٢-١) ابعاد التسويق الريادي

#### أولاً: المبادرة:-

عرفها (Bateman & Crant, 1993) على أنها هي الظروف البيئية التي تعمل فيها المنشأة، و التي يمكن أن تؤثر في بيتتها؛ و ذلك يعني مقدرة المنشأة على تحقيق

ميزتها التنافسية من خلال التغيرات الداخلية بتحسين و تقييم أداء نشاطاتها و عملياتها بصورة سليمة (Andersen at el.,2010) وأضاف كل من (Morries, Schindehutte & Laforge, 2002) أن من طرق المبادرة إجراء تعديلات في أساليب الإنتاج، البيع والتوزيع. وذكر (Miles & Darroch, 2006) إن المنظمات الريادية تقدم فهماً عميقاً للتسويق للفرص التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، فهم يرون الفرص ضمن المنتج أو سوق أو مجال تكنولوجي لذا فهم أول من يستغلون الفرص النموذجية والمنظمات الأخرى تتبع المنظمة الأولى و بسبب المبادرات التسويقية تمثل إشارة للمنافسين المحتملين، فتحفز المنافسين لفحص فرص السوق نفسها. إن قدرة المنظمات الريادية ستكون المحركة الأولى لأنها لديها إستراتيجية ثقافة عمليات التسويق الريادي، ويتطلب للمنظمة التوجه للفرص على نحو ثابت ودعم الإبداع لخلق قيمة مضافة للعملاء الحاليين ومالكين المنظمة الريادية.

**ثانياً: الابتكار:-**

اشار (حسن، ٢٠٠١) إلى أن الابتكار هو تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة و كلمة تنمية هما تشمل العملية كلها ابتداءً من الفكرة، ثم إدراكها إلى جلبها للمنظمة ثم تطبيقها. أما (عبود، ٢٠٠٣) فإنه يرى أن الابتكار هو قدرة المنظمة للتوصل إلى كل ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. ويضيف إليهما (Fiore, et al., 2013) أن الابتكار في التسويق يتضمن العمل على تحقيق مستوى جديد من الجودة في المنتجات والخدمات والعمليات وكذلك أيضاً في فرص الشركة الجديدة نسبة للتغيرات اليومية في الإتجاهات السوقية على المنتجات القائمة، ويرى أن نجاح الأسواق في الشركات يعتمد على وجود الابتكار في أداء أعمالها.

أما (Carson & Gilmore,2000) أشاروا إلى وجود عدة درجات متفاوتة ومختلفة من الإجراءات الابتكارية الناجحة للشركات في الأسواق تتراوح من بين إنشاء أسواق جديدة ومبتكرة أو اضافة الابتكار للاسواق الحالية، والفرق بين البعدين مقدرة بعض الأسواق لخلق حلول جديدة تماماً من خلال العلاقة مع العميل وإستخدام المعارف وتركز الشركات الصغيرة على الابتكار لأنه لا تمتلك الموارد اللازمة لتلبية معايير الصناعة.

**ثالثاً: قوة العملاء:-**

قوة أو كثافة العملاء ينظر إليها باعتبارها محركا أساسيا في المنظمة وهذا ما يعرف بالتوجه التسويقي القائم على العملاء "باستخدام مناهج مبتكرة" لانشاء وبناء علاقات مع العملاء والمحافظة عليها، وأشارت العديد من الدراسات الى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تضع مزيداً من التركيز على العميل، غير انه اشير

ايضاً الى ان التوجهات العميل قد تعوق تحقيق اختراقة الابتكارات لانشاء اسواق وتعطيل التوازن، نسبة لان هذه التغييرات الجذرية للعملاء كما ورد عن (Becherer et al., 2008). وأوضح Morris et al., 2002 أن التسويق الريادي يتضمن الحاجة لاستخدام مناهج ابتكارية لكسب ثقة العملاء ولاحفاظ بهم وتنمية الثقة تتطلب التركيز على الاساليب الابتكارية في إقامة علاقات جديدة، أو استخدام العلاقات القائمة لإنشاء أسواق جديدة وتساعد تقدير قيمة حياة العميل للمنظمة (lifetime value) القرارات المتعلقة بالاستثمارات ومستويات التخصيص، كما إن فلسفة العلاقات مع العملاء تنتج عنها قاعدة معرفية ديناميكية تسهل معرفة التغييرات في حاجات العملاء و متطلباتهم.

#### مفهوم الميزة التنافسية:

على الرغم من كثرة العلماء الذين بحثوا في تعريف الميزة التنافسية وخاصة بعد ظهور كتابات بورتر والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات. الا انه لا يتوافر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة والبعض الاخر يربطه بمستوى الابداع والتميز او معدل النمو والإنتاجية لدى الشركة او المؤسسة.

فقد عرف بورتر (porter, 1998) الميزة التنافسية بانها " الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة وتكون أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي في المؤسسة بمفهوم أوسع". ويرى (Pietrsen, 2010) ان الميزة التنافسية تعني تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج". ان الفجوة او القيمة التي تخلقها مؤسسة تقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج وبالتالي تستحوذ المؤسسة على ميزة تنافسية وتحقق ربحية اعلى عندما تخلق قيمة اكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعله المنافسون مع مراعاة تكاليفها.

وأشار (Liu, 2003) الى ان الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة من منظور سوق المنتج الذي يجلب اكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك ان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق.

ويوضح (محسن والنجار، ٢٠٠٤) بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة او ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفؤ ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها او تقديمها بشكل أفضل من الاخرين ويؤكد (Evans, et, 2007) بأن الميزة التنافسية تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز او اكثر بأسلوب ناجح و ربحية افضل.

كما أورد (Pitts and Lei, 1996) بانها استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية بلديها في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.

ويعرف (السلمي، ٢٠٠١) الميزة التنافسية بأنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين أحدهما: انتاج قيم ومنافع للعملاء اعلى مما يحققه المنافسون ، والأخر: تأكيد حالة من التميز والاختلاف ما بين المنظمة ومنافسيها.

كما يضيف (الايوبي، ٢٠١٤) انها قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء من خلال توليد الموارد والقدرات لداخلية الفريدة والتي تعطي المنظمة تفوق نوعي وافضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية الاداء.

ويرى (Mc.Fettridge) ان الميزة التنافسية لمنشأة ما يمكن ان تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها ان تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والارباح مقابل انخفاض التكاليف وارتفاع الحصة السوقية دون ان يكون ذلك على حساب الأرباح (بومدين، ٢٠٠٦).

والميزة التنافسية هي مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والابداع للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والفنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المشتريين للسلعة كعلامة فارقة يدركها الزبون في المنشأة او في المنتج وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها (مرسي، ١٩٩٨).

وكذلك ذكر (عدنان، ٢٠٠٣) انها القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

وتعرف أيضا بانها قدرة المنظمة على صيانة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تمكن من تطبيق استراتيجياتها التنافسية (ابوبكر، ٢٠٠٦).

#### أهمية الميزة التنافسية:

- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمات لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وبما يعني انه سيكون لها عملاء أكثر وولاء مما يجعلهم اقل تعرضا لهجمات عروض المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والارباح من جهة أخرى.

- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمتلكها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
  - تعتبر معيار مهم لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها (خوجلي، ٢٠١٥).
  - تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع والعلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
  - إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي الى تخفيض التكاليف للسلعة او العلامة التجارية.
  - إيجاد أسواق متخصصة وجديدة و منافذ توزيع جديدة وتطوير سلع وخدمات جديدة (الكردي، ٢٠١٦)
- خصائص الميزة التنافسية:**
- حسب (Barney,1991) تسهم الموارد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تتسم بهذه الخصائص:
- يجب ان يسهم المورد في خلق القيمة للمنظمة بعدة أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية.
  - لا بد ان يكون المورد غير قابل للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكه.
  - عدم استبداله بمورد آخر مماثل له.
  - يجب ان يكون المورد نادرا او فريدا او مميذا ضمن المنافسين الحاليين او المحتملين للمنظمة (المطيري، ٢٠١٢).
- ويؤكد (الغالبى وادريس، ٢٠٠٩) ان خصائص المزايا التنافسية يجب ان تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر لذلك يمكن تجسيدها في الاتي:
- ان تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تحقق السبق على المدى الطويل وليس على لمدى القصير فقط ان الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين في فترات زمنية مختلفة.
  - ان تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.



- ان يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد (الكردي، ٢٠١٢).

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرى (رضوي، ٢٠٠٩) أنها عبارة عن منظومة متكاملة من القيم والتقاليد التي يشترك في ادراكها والتعبير عنها والايان بها لكل افراد التنظيم بغض النظر عن المستوى الإداري، وأشار (أوبكر، ٢٠٠٨م) على انها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية اعضاء المؤسسة وادركناهم مما يؤثر على اسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الادارة وتحقيق الاهداف، أما (خلف، ٢٠١٣م) فيبين الثقافة التنظيمية هي المبادئ الاساسية التي اخترعتها واكتشفتها جماعة معينة بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيها يخص التأقلم الانسجام او التكامل الداخلي.

ويعرفها (Schien, 2007) بانها مجموعة المبادئ الاساسية التي تشكلها جماعة معينة وذلك بهدف التعود علي حل بعض المشاكل فيها يختص بالتأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي وهذه المبادئ الاساسية التي يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك علي انها الطريقة الملائمة للقدرة علي التفكير والاحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي اذا ظهرت المبادئ في شكل قيم معلنة او رموز وعادات وغيرها من العناصر، كما تعرف من وجهة نظر (مدحت، ٢٠٠٧م) بانها إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها الموظفين في المنظمة. ويرى (pIxllarand, 1997) بأنها المبادئ الاساسية في التي اكتشفتها او كونتها الجماعة اثناء حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي الاندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء باعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وفهمها .

### خصائص الثقافة التنظيمية:

١. التسامح مع المخاطرة لمدي تشجيع الاعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر.
٢. الثقافة انسانية واجتماعية باعتبار الانسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل والناطق.
٣. متشابه الشكل ومتنوعة المضمون عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب ومعهما اختلفت درجة نموها او تخلفها ومهما اختلفت تصنيفاتها والاسس المستعملة في ذلك فان يمكن وجود انظمة متشابه كنظام الاكل والملبس ونظام الاسرة .

### منهجية الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال

معالجة بيانات الدراسة و الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة. ويهدف المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (التسويق الريادي) كمتغير مستقل، (الميزة التنافسية) كمتغير تابع، (الثقافة) كمعدل حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

**مجتمع الدراسة:**

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للشركة أو المدير التنفيذي أو من ينوبهم في الإدارة العليا)، ومن رؤساء الأقسام والوحدات المختلفة داخل الشركات الصناعية في القطاع الخاص أو العام، وكذلك المحلية والأجنبية داخل السودان تحت مسمى منشآت كبيرة ومتوسطة الحجم والتي تحتوى على ١٠٠ عامل فأكثر، وتم اختيار المجتمع عشوائياً من خلال المعاينة العشوائية.

#### مصادر جمع المعلومات:

استخدم الباحث العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة الحالية و وصولها لتحقيق أهدافها متمثلة في الآتي:

- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

الإنترنت.

التحليل المبدئي

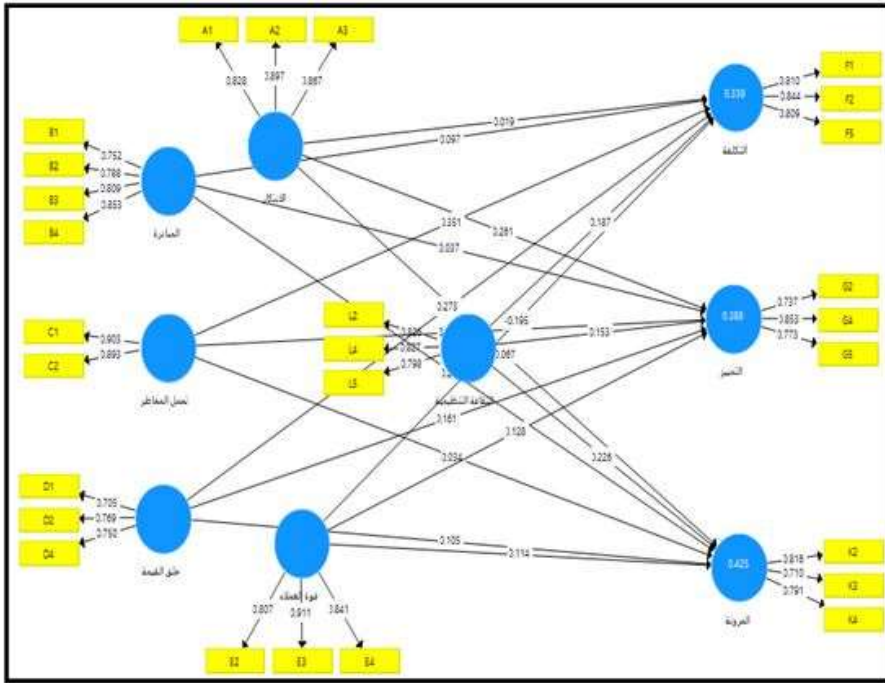
الرقم	الأبعاد	كرونياخ الفا
١	الإبتكار	.671
٢	المبادرة	.603
٣	تحمل المخاطر	.202
٤	خلق القيمة	.614
٥	التكلفة	.571
٦	التمييز	.682
٧	المرونة	.643
٨	الجودة	.562
٩	الثقافة التنظيمية	.681

التحليل العائلي الاستكشافي لنموذج الدراسة

	الابتكار	التكلفة	التميز	الثقافة التنظيمية	المبادرة	المرونة	تحمل المخاطر	خلق القيمة	قوة العملاء
A1	0.828								
A2	0.897								
A3	0.867								
B1					0.752				
B2					0.788				
B3					0.809				
B4					0.853				
C1							0.903		
C2							0.893		
D1								0.705	
D2								0.769	
D4								0.750	
E2									0.807
E3									0.911
E4									0.841
F1		0.810							
F2		0.844							
F5		0.809							
G2			0.737						
G4			0.853						
G5			0.773						
K2						0.816			
K3						0.710			
K4						0.791			
L2				0.826					
L4				0.827					
L5				0.798					

المصدر: إعداد الدارسون من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٦  
التحليل العائلي التوكيدي:

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (Smart PLS) يوضح الشكل التالي يوضح التحليل العاملي التوكيدي



الشكل (١.٤) العاملي التوكيدي  
تحليل الاعتمادية :

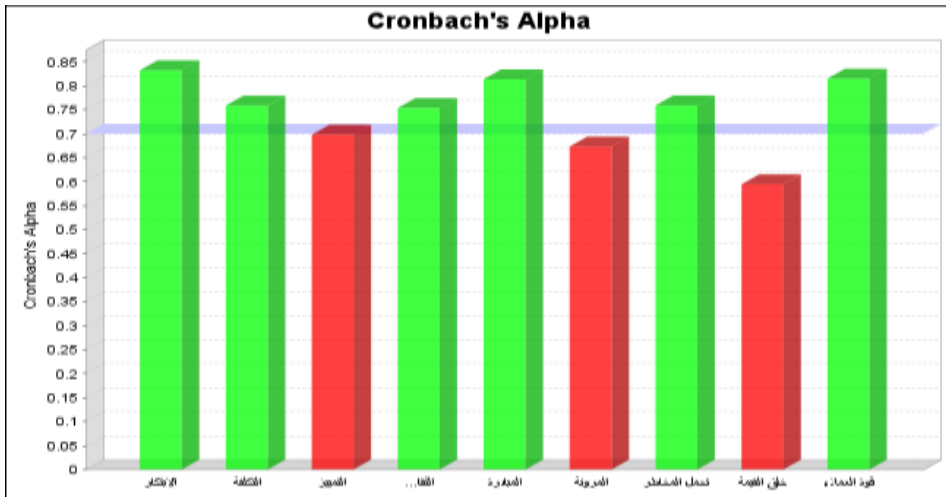
يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( ٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(١) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من ٠.٥٠-٠.٦٠ تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من ٠.٨٠ وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر

من ٠.٧٠ ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من ٠.٥٠ فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب (Bowling, 2009). ، ، يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ ( Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي والشكل رقم (٤-٥) يوضح نموذج الدراسة المعدل .

معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة : ١٦٤)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
الابتكار	0.832	0.849	0.898	0.747
التكلفة	0.759	0.760	0.861	0.674
التمييز	0.698	0.715	0.832	0.623
الثقافة التنظيمية	0.753	0.761	0.858	0.668
المبادرة	0.814	0.819	0.877	0.642
المرونة	0.673	0.692	0.817	0.598
تحمل المخاطر	0.759	0.760	0.892	0.806
خلق القيمة	0.595	0.600	0.786	0.550
قوة العملاء	0.815	0.835	0.890	0.730

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٤)



## الشكل (٥.٤) رسم بياني يوضح ألفا كرونباخ

## Discriminant validity

	الابتكار	التكلفة	التميز	الثقافة التنظيمية	المبادرة	المرونة	تحمل المخاطر	خلق القيمة	قوة العملاء
الابتكار	0.864								
التكلفة	0.287	0.821							
التميز	0.506	0.329	0.789						
الثقافة التنظيمية	0.528	0.359	0.483	0.817					
المبادرة	0.666	0.379	0.512	0.684	0.801				
المرونة	0.456	0.365	0.443	0.559	0.598	0.774			
تحمل المخاطر	0.310	0.461	0.337	0.280	0.375	0.283	0.898		
خلق القيمة	0.299	0.403	0.409	0.393	0.472	0.404	0.280	0.742	
قوة العملاء	0.437	0.215	0.462	0.558	0.607	0.492	0.312	0.474	0.854

## جدول (٧.٤) يوضح Discriminant validity

## Collinearity statistics (VIF)

	التكلفة	التميز	المرونة
الابتكار	1.849	1.849	1.849
الثقافة التنظيمية	2.036	2.036	2.036
المبادرة	2.925	2.925	2.925
تحمل المخاطر	1.200	1.200	1.200
خلق القيمة	1.407	1.407	1.407
قوة العملاء	1.811	1.811	1.811

## تحليل الارتباط

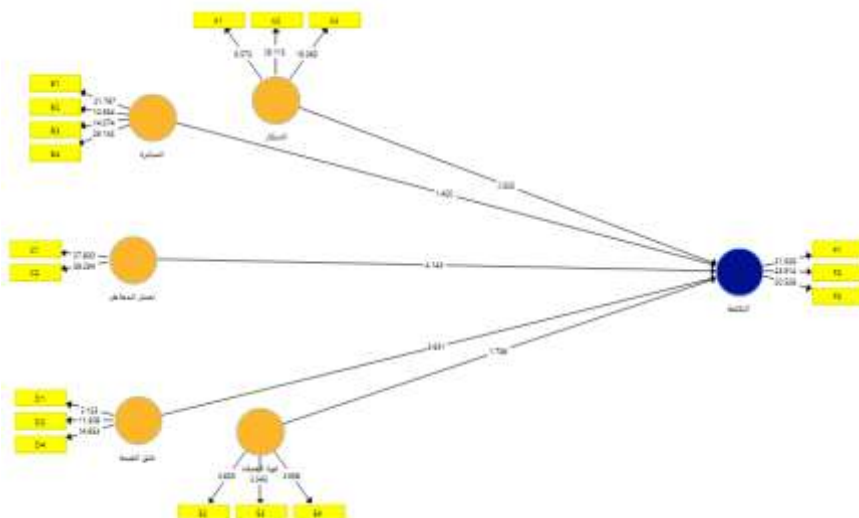
تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠.٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٣٠ - ٠.٧٠) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (٠.٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Table Person's Correlation Coefficient for All Variables

	الابتكار	التكلفة	التميز	الثقافة التنظيمية	المبادرة	المرونة	تحمل المخاطر	خلق القيمة	قوة العملاء
الابتكار	1.000								
التكلفة	0.287	1.000							
التميز	0.506	0.329	1.000						
الثقافة التنظيمية	0.528	0.359	0.483	1.000					
المبادرة	0.666	0.379	0.512	0.684	1.000				
المرونة	0.456	0.365	0.443	0.559	0.598	1.000			
تحمل المخاطر	0.310	0.461	0.337	0.280	0.375	0.283	1.000		
خلق القيمة	0.299	0.403	0.409	0.393	0.472	0.404	0.280	1.000	
قوة العملاء	0.437	0.215	0.462	0.558	0.607	0.492	0.312	0.474	1.000

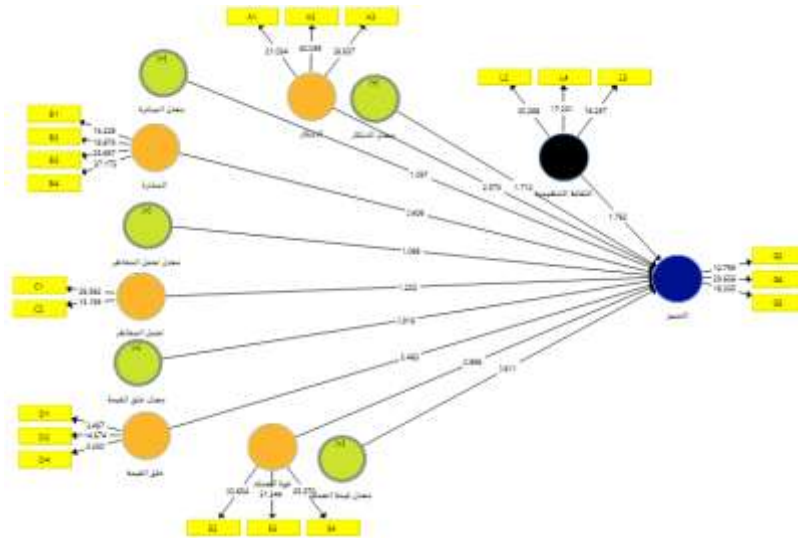
جدول يوضح تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة  
هناك علاقة ايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التكلفة):



شكل وضح تحليل المسار للعلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التكلفة)

والذي يهدف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية كما في الجدول (٤-٨). تم الاعتماد على معامل (T-statistic) لمعرفة قيمة المسار من متغير الي اخر ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ٠.٠٥ للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (٠.٠٥)

الثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (التمييز):



شكل يوضح تحليل المسار للثقافة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التمييز).

والذي يهدف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية كما في الجدول (٤-٨). تم الاعتماد على معامل (T-statistic) لمعرفة قيمة المسار من متغير الي اخر ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة



النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ٠.٠٥ للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (٠.٠٥) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي آخر.

#### مناقشة النتائج:

**العلاقة بين التسويق الريادي الميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان:** اشارت نتائج الدراسة الي ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية من خلال التحليل لمتغيرات التسويق الريادي (الابتكار -المبادرة- تحمل المخاطر -خلق قيمة -وقوة عملاء) مع متغيرات الميزة التنافسية (تكلفة -تميز -مرونة) ولكن هذه العلاقة دعمت جزئياً

**الفرضية الرئيسية الأولى:** هنالك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية أوضحت نتائج الدراسة ان هذه الفرضية دعمت جزئياً في بعدي (تحمل المخاطر، خلق القيمة)

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية

**الفرضية الفرعية الأولى:** هنالك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التكلفة)

(١) توجد علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والتكلفة: -

فالشركات المدروسة مستعدة للتحالف مع الشركات الأخرى لتقليل المخاطر وذلك يؤدي الي تخفيض التكاليف للشركة.

أظهرت نتائج دراسة (حسن، ٢٠١٤) ان هنالك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والتكلفة وحيث وردت في هذه للدراسة أيضا ان تخفيض التكاليف والضبط المحكم للتكاليف والنفقات العامة والرغبة لتفادي حسابات الزبائن الهامشية وتخفيض التكاليف في مجالات البحث والتطور وفي مجال الخدمات ومجال قوة البيع وميدان الرعاية وتطلب وجود نظام توزيع غير مكلف وتنظيم محكم للمؤسسة

(٢) توجد علاقة إيجابية بين خلق القيمة والتكلفة:

اذ ان الشركات التي تم اجراء الدراسة عليها كانت تمارس رقابة مالية جيدة على الانفاق وتستخدم مواردها بصورة اقتصادية رشيدة وذلك ينعكس على خفض التكاليف مما يساعد الشركة في تصميم عملياتها بناء على القيمة التي تقدمها وخدمة العملاء بصورة أفضل.

**حيث دعمت نتائج دراسة (Morries,2006) صحة الفرضية:**

دعمت دراسة (الكناني، ٢٠١٣) صحة الفرضية، حيث أشارت الى ضرورة تولي المديرين الاهتمام البالغ بتوليد القيمة من قبل الشركتين لأنها المصدر المحتمل لأرباحها وذلك من خلال تنسيق صفقات مشترياتها ومبيعاتها اذ تولد الشركة القيمة لتقديم منتجات الي الزبائن وتنتجها من خلال شراء المدخلات من الموردين وتجهيز بعض من مدخلاتها الخاصة وتكون القيمة التي تولدها الشرة مساوية للفرق بين المنافع التي يحصل عليها الزبائن وكلفة التجهيز.

**(٣) لا توجد علاقة بين المبادرة والتكلفة:**

أظهرت نتائج التحليل ان المبادرة في الشركات يزيد من تكاليفها لذلك هي تتفادى الأفكار الجديدة والغير مجربة مسبقا حيث اثبتت دراسة (السكرانه، ٢٠٠٧) صحة الفرضية، اذ ورد فيها؛ عدم وجود علاقة ارتباطية وتبادلية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين المبادرة والتكلفة والتي اثبتت الدراسة المبدئية وجود علاقة سلبية بينهما.

**(٤) لا توجد علاقة بين الابتكار والتكلفة:**

أظهرت نتائج تحليل الدراسة ان الشركات المدروسة هدفها هو تحقيق اعلى عائد من الأرباح، لذلك تركز على منحنيات التعلم والخبرة المكتسبة لضمان زيادة عمليات الكفاءة الإنتاجية مع المحافظة على التكاليف المنخفضة اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Nitu,2014) الذي بينت نتائج دراسته وجود علاقة إيجابية بين البعدين.

**(٥) لا توجد علاقة بين قوة العملاء والتكلفة:**

أظهرت نتائج التحليل في الدراسة ان عملية المحافظة على العملاء واستمراريتهم لوقت طويل يحتاج لتكاليف عالية وجهود تسويقية وانشطة بحث وتطوير وهذا مالا تركز عليه الشركات التي تمت دراستها لأنها ترى ان هذه الطرق لا تحقق عائد عالي على المدى القصير وتحتاج للتخطيط والمتابعة مما يجعل تكاليفها عالية ولا يحقق أرباح عاجلة.

**الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد التمييز)**

أوضحت نتائج الدراسة ان هذه الفرضية دعمت جزئيا في بعدي (الابتكار، قوة العملاء)

**تتفرع منها الفرضيات التالية:**

**(١) هنالك علاقة إيجابية بين الابتكار والتمييز:**

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والتمييز في الشركات الصناعية التي أجريت فيها الدراسة، اذ ان هذه الشركات تسعى لاستخدام أساليب

ابتكارية لتمييز منتجاتها عن المنافسين وأنها ترى ان التواصل مع العملاء طريقة فعالة لتحديد فرص الابتكار تدعم نظرية RBV صحة الفرضية حيث تعتبر النظرية المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد غير الملموسة انها تساعد على تمييز المنتجات من خلال طرح أفكار جديدة ومبتكرة للحصول على ميزة تنافسية، وذلك باستغلال الموارد غير الملموسة بشكل فعال مما يساعد في استغلالية المنظمة ونجاحها، وفي هذه الحالة تعمل المنظمة على التركيز على الابتكار والحصول على الأفكار من قسم البحوث والتطوير وتطبيقها للحصول على منتجات وخدمات متميزة.

### (٢) توجد علاقة ايجابية بين قوة العملاء والتمييز:

بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين قوة العملاء والتمييز، ويعزى ذلك الى ان الشركات التي تحاول إضافة خصائص لمنتجاتها وتمييزها بمواصفات متميزة تلبى حاجات السوق أكثر من المنافسين، يجعل ذلك اهداف الشركة توجه نحو إرضاء عملائها وبناء علاقات معهم .

اثبتت نتائج دراسة (البغدادي والعطوي، ٢٠١٤) ان هنالك علاقة ايجابية بين قوة العملاء والتمييز حيث ان الموارد المعنوية التي تمتلكها المنظمة لها دور هام في تعزيز تقدم الشركة نحو الريادة واستثمار الفرص والقدرة على الابداع ومن ثم تحقيق قيمة متميزة للزبون التي تؤدي الى الاحتفاظ بقاعدة من الزبائن وزيادتها مستقبلياً.

### (٣) لا توجد علاقة بين المبادرة والتمييز:

اثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بين المبادرة والتمييز ويعزى ذلك الى ان الشركات التي أجريت عليها الدراسة لم تشجع على المبادرة في طرح الأفكار الجديدة وتبني المنتجات الجديدة وتطوير الحالية وذلك لتساعد الشركات في الوصول الى طرق أفضل لأداء أنشطتها وتمييز منتجاتها عن المنافسين.

### (٤) لا توجد علاقة بين تحمل المخاطر والتمييز:

الشركات المدروسة تخشى المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار في منتجاتها ولا تقوم بحساب المخاطر وذلك لا يساعد الشركة في تقديم مواصفات منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين اثبتت دراسة (البغدادي والعطوي، ٢٠١٣) صحة الفرضية حيث ورد فيها ان الريادة تبرز عندما تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد حالي او تقديم منتج جديد في سوق جديد وعندما تعمل المنظمة في تحقيق هذا التمييز فان نسبة المخاطر تكون مرتفعة لأنها ستستكشف سوق جديد بمنتج جديد وان المخاطر ضمن هذه الاستراتيجية تتجسد باحتمال عدم تقبل السوق المستهدف للمنتج الجديد.

### (٥) لا توجد علاقة بين خلق القيمة والتمييز:

الشركات لا توفر كوادرات مؤهلة قادرة على تقديم الأفضل ولا تركز على ان يكون لديها مركز ضبط وقياس للجودة وذلك لا يساعد الشركات في خدمة عملائها بشكل

أفضل وعمليات الشركة لا تتعكس على القيمة التي تقدمها وذلك أظهرت نتائج التحليل عدم وجود علاقة بين خلق القيمة والتميز.

اختلفت دراسة (البغدادى والعطوي، ٢٠١٣) مع نتائج هذه الدراسة حيث ورد فيها ان المبادرات التسويقية تمثل إشارة للمنافسين المحتملين، فيحفز ذلك المنافس لفحص فرص السوق نفسها ، فقدرة المنظمة الريادية ستكون المحرك الأول الذي لديه عمليات التسويق الريادي وذلك يتطلب من المنظمة الفرص بشكل ثابت ودعم الابداع لخلق قيمة مضافة للزبائن الحاليين ولمالكي المنظمات الريادية.

**الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية (بعد المرونة):**

**أوضحت نتائج الدراسة ان هذه الفرضية دعمت جزئيا في بعد (المبادرة) تتفرع منها الفرضيات التالية:**

**(١) توجد علاقة إيجابية بين المبادرة والمرونة :**

حيث بينت نتائج الدراسة ان الشركات التي تمت دراستها لها درجة عالية من المرونة في تلبية احتياجات العملاء والشركات لديها القدرة على الاستجابة والتغيرات التي تحدث في أي وقت وذلك ينعكس على المبادرة إيجابا في جعل الموظفين يقدمون قيمة عالية للشركة تساعدهم في تخطي العقبات التي تعترض الأفكار الجديدة.

اثبتت دراسة (حسن، ٢٠١٤) التي ورد فيها ان المبادرة هي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والمتغيرات التي ترتبط بمنتجات جديدة وتكنولوجيا وتقنيات إدارية تحت ظروف البيئة المحيطة وأشار الباحث أيضا الي ان المبادرة تكون بتنفيذ الاعمال الريادية بحيث تكون بأخذ هذه المخاطر مسؤوليه من الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتجات بما يلائم الزبائن وإدخال منتجات جديدة بي سرعة فضلا عن استجابة لحاجات الزبون.

**(٢) لا توجد علاقة بين قوة العملاء والمرونة:**

دعمت دراسة (شريف، ٢٠١٥) صحة الفرضية حيث وردت فيها النتائج الإحصائية ان التركيز علي الزبون من قبل إداره المصنع المبحوث موجودة ولكن بنسبة ضئيلة وهذا يعني ان الاهتمام بالزبون لم يكون بمستوي طموح المصانع المبحوثة لا تسعى بشكل كبير على تصنيع وتقديم المنتجات الي الزبائن وفقا لتقنيات السوق.

**(٣) لا توجد علاقة بين الابتكار والمرونة**

ويعزى ذلك الى ان العاملون داخل الشركة ليست لديهم مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل وأيضا أدوات الشركة لا تتنصف بانها متعددة الأغراض اذ ان ذلك كله بحجم قدرة الشركة على اتباع نهج ابتكاري.

اختلفت دراسة (عجيج والشبلي، ٢٠١٥) عن الدراسة الحالية، حيث توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والمرونة حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان مستوى تطبيق الابداع كان مرتفعا في سبيل تحقيق الميزة التنافسية وذلك بسبب إدراك الموظفين بأهمية الابداع لتسهيل اجراءات العمل وتشكيل المرونة في التعامل مع العملاء

الا ان دراسة (صادق، ٢٠١٠) اتفقت مع دراستنا الحالية وذلك بوجود الابتكار ولكن بنسبة ضعيفة وذلك بسبب ضعف حرص المصانع الى اجراء التغييرات المستمرة سواء في الاعمال او المنتجات وفق متطلبات السوق والتغييرات البيئية.

#### (٤) لا توجد علاقة بين تحمل المخاطر والمرونة

بينت الدراسة ان مرونة الشركة في سياساتها وعملياتها والتغيير والتطوير في منتجاتها يحمل الشركة مخاطر كبيرة إذا لم تتجح هذه المنتجات المبتكرة ولذلك تفضل الشركات ان تكون بعيدة عن المخاطر وتقاديها.

اختلفت دراسة (شريف، ٢٠١٤) مع نتيجة هذه الفرضية ان هناك درجة عالية من تحمل المخاطر التسويقية واحتسابها والتنبؤ بها بالشكل الذي يجعل المصارف لها القدرة على ان تستجيب للتغييرات البيئية والتكيف معها بالطريقة التي تجعل المصارف بها القدرة والامكانيات التسويقية على مواجهة تلك المخاطر وتحمل نتائجها حتى تستطيع تحقيق الريادة التسويقية

#### (٥) لا توجد علاقة بين خلق القيمة والمرونة

أظهرت نتائج التحليل انه لا توجد علاقة بين البعدين ،حيث ان الشركات التي تمت دراستها نلاحظ انه لا توجد مرونة في عملياتها وأداء أنشطتها والقيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر، والشركات التي ليست لديها القدرة على الاستجابة للتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية لا تستطيع تقديم منتجات ذات قيمة عالية لعملائها.

#### 2.3.5 الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية في السودان:

أوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، ولكن تضعفها ويعزى ذلك لأن الشركات المدروسة لا تهتم بالثقافة التنظيمية.

وتختلف هذه النتيجة مع (البيساني، ٢٠١٤) التي أشارت إلى أن الشركات الصناعية السودانية تهتم بالثقافة التنظيمية.

المراجع:

- ١/ بوبعة، عبد الوهاب(٢٠١٢) دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الجزائر
- ٢/ سليمان، درمان صادق (٢٠١٠)، قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات الاعمال الصغيرة، دراسة إستطلاعية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان - العراق.
- ٣/ خوجلي ، محمد محمد احمد (٢٠١٥) ، المسؤولية الاجتماعية واثرها في الميزة التنافسية، دكتوراة الفلسفة في إدارة الاعمال
- ٤/ الكردي، عائشة احمد (٢٠١٦) ، الذكاء العقلاني والعاطفي كمدخل في تعزيز الميزة التنافسية ، ماجستير إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية بغزة
- ٥/ غالب ،سعد "الإدارة المالية " دار البار مري العلمية للنشر والتوزيع الأردن ٢٠٠٧ ص ٢٤٣
- ٦/ أبو فارة، يوسف(٢٠١٠)، التسويق الريادي في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة، المؤتمر الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة) جامعة الزيتونة الأهلية، عمان-الأردن
- ٧/أبو النصر ،مدحت " الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة" مجموعة النيل العربية مصر ٢٠٠٧
- ٨/أبو بكر ،مصطفى محمود "إدراة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية "دار الجامعية الإسكندرية ٢٠٠٨
- ٩/ادراة الثقافة والتغيير " الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ٢٠٠٦ ص ١٥
- ١٠/خليل ،موسى " الإدارة المعاصرة " دار مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ط١ لبنان ٢٠٠٥ ص٤٤
- ١١/السكرانه ،بلال خلف "التطوير التنظيمي والإداري " دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان ٢٠١٣
- سليمان ،محمود "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" ص (٣١٠- ٣١٣) ٢٠٠٥
- العباب ،أحمد عبد الله وآخرون " اساسيات الإدارة الحديثة " دار خوارزم للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية ٢٠١٠ ص ٤٣٠
- عبد الرازق ،محمد ،وإبراهيم وآخرون " ثقافة الطفل "دار الفكر ط٤ ٢٠١٠ ص (٤٧-٥٥)
- غالب ،سعد "الإدارة المالية " دار البار مري العلمية للنشر والتوزيع الأردن ٢٠٠٧ ص ٢٤٣

ناصر دادي عدون "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي" دار النشر والتوزيع  
٢٠٠٣ ص (١٠٧-١٠٩)

### ثانيا: الأوراق والمجلات العلمية

أبو فارة، يوسف (٢٠١٠)، التسويق الريادي في منظمات الأعمال، ورقة بحثية  
مقدمة، المؤتمر الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة) جامعة  
الزيتونة الأهلية، عمان- الأردن.

بوبعة، عبد الوهاب (٢٠١٢) دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة  
الإقتصادية، الجزائر.

تيراب، سارة أحمد (٢٠١٥) جودة الخدمة المصرفية و أثرها على الميزة التنافسية،  
السودان.

تيراب، سارة أحمد (٢٠١٥) جودة الخدمة المصرفية و أثرها على الميزة التنافسية،  
السودان.

تيسير فضل سيد أحمد فضل (٢٠١٥م) ، الدور المعدل للتوجه الريادي للعلاقة بين  
البيئة الخارجية وأثرها على التوجه التسويقي للاستثمار في الشركات الصناعية  
في السودان ، جامعة السودان ، كلية الدراسات التجارية ، رسالة ماجستير  
منشورة.

الخالدي، معتصم مفضي (٢٠١٥) دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية  
في الشركات الصناعية ، ماجستير كلية الاقتصاد والاعمال جامعة جدار- اربد -  
الأردن

خميسات، نوال (٢٠١٣) الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة  
قاصدي مرباح - ورقلة.

خوجلي ، محمد محمد احمد (٢٠١٥) ، المسؤولية الاجتماعية واثرها في الميزة  
التنافسية، دكتوراة الفلسفة في إدارة الاعمال

سليمان، درمان صادق (٢٠١٠)، قياس مكانة عمليات التسويق الريادي في منظمات  
الاعمال الصغيرة

