



كلية ادارة الاعمال

دور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في تحقيق الميزة التنافسية

في مجال تربية النحل في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان

**The role of strategic leadership in achieving competitive  
advantage in the field of beekeeping, in North Al Sharqiyah  
Governorate, in the Sultanate of Oman**

إعداد الطالب

بدر بن سعيد بن محمد الاغبري

رقم الطالب ( 1706070 )

اشراف الدكتور

محمد الراشدي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

بكلية إدارة الاعمال بجامعة الشرقية

العام الجامعي 1442هـ/2021م

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في تحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في تربية نحل العسل بمحافظة شمال الشرقية وشمال الباطنة ، وقد قام الباحث باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وأن مستوى الميزة التنافسية جاءت بدرجة موافقة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a 0.000$ ) بين محاور الريادة الاستراتيجية (التفكير المستقبلي، الابتكار، التحليل والبحث) وتحقيق الميزة التنافسية (الجودة، الحصة السوقية ، النوعية ) في مجال تربية نحل العسل ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.953).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

1. زيادة اهتمام الوزارة في مجال تربية نحل العسل بتعزيز محاور الريادة الاستراتيجية في الخطط الاستراتيجية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية .
2. الاستمرار في تدريب العاملين على الريادة الاستراتيجية في تربية نحل العسل وارشادهم ودعمهم ماديا ومعنويا من خلال عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل .
3. ضرورة انشاء شركة حكومية لتجميع انتاج العسل وإعادة تدويره وإيجاد منافذ تسويقية لهم .
4. ضرورة تعزيز تحقيق الميزة التنافسية ومحاورها الثلاثة وصولا لتحقيق الكفاءة في مجال تربية نحل العسل وتقديم ميزة للسوق للأمد الطويل حيث ينعكس ذلك على زيادة عدد الزبائن ، وتحقيق الأرباح واكتساب قوة تنافسية عالية محليا ودوليا .
5. العمل على تطوير نماذج مقننة ومعيارية لتحقيق الجودة في منتوجات العسل في ضوء معايير الجودة العالمية لتحسين القدرة التنافسية .

الكلمات المفتاحية : الريادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، شركات الأدوية الفلسطينية.

## Abstract

The study aimed to identify the role of the strategic leadership of the Ministry of Agricultural Wealth, Fisheries and Water Resources in achieving competitive advantage in the field of honey bee farming. The researcher used the descriptive analytical method, and the study population was selected from all those working in honey bee farming in the North Al Sharqiyah and North Al Batinah governorates. The researcher used a questionnaire tool to collect data. The study reached a set of results, the most important of which are: The results of the study showed that the reality of the strategic leadership of the Ministry of Agricultural Wealth, Fisheries and Water Resources came with a moderate degree of approval, and that the level of competitive advantage came with a moderate degree of approval. The results showed the presence of a statistically significant effect and relationship at a significant level (0.000 a) between the axes of strategic leadership (future thinking, innovation, analysis and research) and achieving competitive advantage (quality, market share, quality) in the field of honey bee farming, where the correlation coefficient reached ( 0.953).

The study reached a set of recommendations, the most important of which are:

1. Increasing the Ministry's interest in the field of honey bee farming by strengthening the strategic leadership axes in the strategic plans, which contributes to achieving competitive advantage.
2. Continuing to train workers on strategic leadership in honey bee farming, guiding them and supporting them financially and morally by holding training courses, seminars and workshops.
3. The necessity of establishing a government company to collect and recycle honey production and find marketing outlets for them.
4. The need to enhance the achievement of competitive advantage and its three axes in order to achieve efficiency in the field of honey bee farming and provide an advantage to the market in the long term, as this is reflected in increasing the number of customers, achieving profits and gaining high competitive strength locally and internationally.
5. Work to develop codified and standardized models to achieve quality in honey products in light of international quality standards to improve competitiveness.

Keywords: strategic leadership, competitive advantage, Palestinian pharmaceutical companies.

## فهرس المحتويات

أ	الواجهة .....
ب	ملخص الدراسة .....
ج	ABSTRACT .....
د	فهرس المحتويات.....
هـ	قائمة الجداول .....
و	قائمة الاشكال .....
ز	قائمة الملاحق .....
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة .....
2	1.1 مقدمة .....
4	1.2 مشكلة الدراسة .....
5	1.3 أسئلة الدراسة .....
5	1.4 أهداف الدراسة .....
6-5	1.5 أهمية الدراسة .....
7	1.6 متغيرات الدراسة .....
8	1.7 فرضيات الدراسة .....
8	1.8 حدود الدراسة .....
9	1.9 مصطلحات الدراسة .....
9	1.10 صعوبات الدراسة .....
10	الملخص .....
11	الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة : .....
12	2.1 المبحث الأول الريادة الاستراتيجية : .....
12	2.1.1 تمهيد : .....
12	2.1.2 مفهوم الريادة الاستراتيجية : .....
17	2.1.3 أسباب التوجيه للريادة الاستراتيجية : .....
17	2.1.4 أهمية الريادة الاستراتيجية : .....
19	2.1.5 أهداف الريادة الاستراتيجية : .....
20	2.1.6 عناصر الريادة الاستراتيجية : .....
21	2.1.7 الريادي الاستراتيجي: .....
21	2.1.8 مميزات الريادي الاستراتيجي: .....
22	2.1.9 مهام الريادي الاستراتيجي ومسؤولياته: .....
24	2.1.10 المؤسسات التي تستخدم الريادة الاستراتيجية: .....
26	2.1.11 الاستراتيجيات الريادية المساهمة في تطوير المؤسسات: .....

28	.....	2.2 المبحث الثاني الميزة التنافسية :
28	.....	2.2.1 مفهوم الميزة التنافسية :
29	.....	2.2.2 أبعاد الميزة التنافسية :
32	.....	2.2.3 أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها:
34	.....	2.2.4 مصادر الميزة التنافسية:
36	.....	2.2.5 مؤشرات الميزة التنافسية:
38	.....	2.3 المبحث الثالث تربية النحل بسلطنة عمان:
38	.....	2.3.1 تمهيد :
40	.....	2.4 المبحث الرابع الدراسات السابقة :
40	.....	2.4.1 تمهيد :
40	.....	2.4.2 دراسات في الريادة الاستراتيجية:
53	.....	2.4.3 دراسات في الميزة التنافسية :
63	.....	2.4.4 دراسات في الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية :
69	.....	2.4.5 التعليق على الدراسات السابقة:
72	.....	2.4.6 الفجوة البحثية :
73	.....	2.4.7 الملخص:
74	.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها :
75	.....	3.1 تمهيد:
75	.....	3.2 منهج الدراسة:
76	.....	3.3 مصادر المعلومات:
77	.....	3.4 مجتمع الدراسة:
77	.....	3.5 عينة الدراسة:
82	.....	3.6 إداة الدراسة:
83	.....	3.7 الأهمية النسبية :
84	.....	3.8 حساب ثبات أداة الدراسة :
84	.....	3.9 حساب صدق أداة الدراسة :
85	.....	3.10 صدق الاتساق الداخلي:
88	.....	3.11 الأساليب الإحصائية المستخدمة :
88	.....	3.12 الخاتمة :
89	.....	الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات :
90	.....	4.1 تمهيد:
90	.....	4.2 تحليل فقرات الاستبانة:
103	.....	4.3 اختبار الفرضيات الفرعية :
109	.....	4.4 نتائج اختبار الفرضيات:

109	.....:4.5 الخاتمة:
110	.....:الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات:
111	.....:5.1 مقدمة:
111	.....:5.2 نتائج الدراسة :
111	.....:5.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما مستوى الريادة الاستراتيجية في تربية النحل بسلطنة عمان
111	.....:؟
112	.....:5.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان؟
113	.....:5.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما اثر الريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في تربية نحل العسل بسلطنة عمان؟
113	.....:5.3 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
115	.....:5.4 توصيات الدراسة :
116	.....:5.5 مقترحات لدراسات قادمة :
116	.....:5.6 تحديات الدراسة :
117	.....:المصادر والمراجع :
118	.....:أولا قائمة بالمراجع العربية :
121	.....:ثانيا قائمة بالمراجع الأجنبية :
123	.....:الملاحق :

## قائمة الجداول

72	جدول ( 2.1 ) :يوضح الفجوة البحثية.....
78	جدول رقم (3.1): المتغيرات الديموغرافية للمشاركين .....
83	جدول رقم (3.2): توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة.....
84	جدول رقم (3.3): معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات.....
84	جدول رقم (3.4) حساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة.....
85	جدول رقم (3.5) محاور الاستبانة في صورتها النهائية.....
86	جدول رقم ( 3.6 ) حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط الاحصائي بيرسون .....
91	جدول رقم (4.1): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور التفكير المستقبلي.....
92	جدول رقم (4.2): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور الابتكار.....
94	جدول رقم (4.3): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور التحليل والبحث .....
95	جدول ( 4.4 ) :تم استخدام المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والمقاييس التكرارية لمعرفة درجة الموافقة..
96	جدول رقم (4.5): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور الجودة.....
97	جدول رقم (4.6): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور الحصة السوقية.....
99	جدول رقم (4.7): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور النوعية.....
100	جدول( 4.8 ) : تم استخدام المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والمقاييس التكرارية لمعرفة درجة الموافقة..
101	جدول ( 4.9 ) يوضح معامل الارتباط بين الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في تحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل .....
101	جدول رقم ( 4.10): العلاقة الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية .....
102	جدول رقم (4.11): معامل الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.....
102	جدول رقم (4.12): اختبار تحليل التباين الأحادي بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.....
103	جدول رقم (4.13): مستوى الدلالة بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.....
103	جدول رقم (4.14): اختبار بيرسون بين التفكير المستقبلي والميزة التنافسية.....
104	جدول رقم (4.15): معامل الارتباط بين التفكير المستقبلي والميزة التنافسية.....
104	جدول رقم (4.16): اختبار تحليل التباين الاحادي بين محور التفكير المستقبلي والميزة التنافسية.....
104	جدول رقم (4.17): مستوى الدلالة لتفكير المستقبلي على الميزة التنافسية.....
105	جدول رقم (4.18): اختبار بيرسون بين الابتكار والميزة التنافسية.....

- جدول رقم (4.19): معامل الارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية..... 106
- جدول رقم (4.20): اختبار تحليل التباين الاحادي بين محور الابتكار والميزة التنافسية..... 106
- جدول رقم (4.21): مستوى الدلالة الابتكار على الميزة التنافسية..... 106
- جدول رقم (4.22): اختبار بيرسون بين التحليل والبحث وبين الميزة التنافسية..... 107
- جدول رقم (4.23): معامل الارتباط بين التحليل والبحث وبين الميزة التنافسية..... 107
- جدول رقم (4.24): اختبار تحليل التباين الاحادي بين محور التحليل والبحث والميزة التنافسية..... 108
- جدول رقم (4.25): مستوى الدلالة التحليل والبحث على الميزة التنافسية..... 108
- جدول ( 4.26 ): يوضح تلخيص نتائج اختبار الفرضيات..... 109



## قائمة الأشكال

7	شكل رقم (1.1) يوضح متغيرات الدراسة.....
16	شكل رقم (2.1): الإطار العام للريادية الإستراتيجية في المؤسسة.....
79	شكل رقم (3.1): نوع عينة الدراسة.....
80	شكل رقم (3.2): عمر عينة الدراسة.....
80	شكل رقم (3.3): مكان عينة الدراسة.....
81	شكل رقم (3.4): المستوى التعليمي لعينة الدراسة.....
82	شكل رقم (3.5): سنوات الخبرة لعينة الدراسة.....
83	شكل رقم (3.6): توزيع الأسئلة على محاور الدراسة.....

## قائمة الملاحق

- 124 ..... ملحق رقم ( 1 ) ملحق قائمة المحكمين
- 125 ..... ملحق رقم ( 2 ) الاستبانة في صورتها النهائية



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة :

لقد شهد العالم السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص، مما أدى إلى تراكم المعرفة والخبرة الواسعة لدى منظمات الأعمال، حيث لعبت المؤسسات الريادية دورًا بارزًا في الحياة الاقتصادية على المستوى العالمي. (فرحات، 2018، صفحة 3)

حيث برزت الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات، وهو أسلوب حديث يقوم على أن التركيز في المنظمة يكون على الابتكار كوحدة للتطوير وليس على الأفراد، حيث تتبنى المنظمة خطة استراتيجية وآليات تغيير تنقلها من وضع الركود إلى مصاف المنظمات والمؤسسات الرائدة في أعمالها، وحتى تستطيع المنظمات الكبيرة التعامل والتكيف مع التغيرات المختلفة التي تحدث حولها، سعت بصورة جدية على تطبيق مناهج إدارية تتصف بقدر كبير من الابتكارية والمؤسسية، حيث كانت الريادة الاستراتيجية أحد أهم هذه المناهج، التي تم استخدامها للتعامل مع البيئة التنظيمية للمنظمة، وفي محاولة لتحقيق التكامل بين نقاط القوة التي تتمتع بها المشروعات الصغيرة، مثل: (القدرة على الابتكار - المرونة - التشبيك - والقرب من الأسواق)، وبين القدرات السوقية والموارد المختلفة التي تتمتع بها المنظمات الكبيرة. (فرحات، 2018، صفحة 3)

حيث أن التوجه الريادي من الناحية الاستراتيجية يزود القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة لتطوير وتشجيع التمايز وإيجاد الميزة التنافسية التي تساعد المؤسسات في التغلب على الصعوبات في البيئات المتحركة والتي تظهر الفرص فيها بشكل نادر وامتلاكها أيضا للموارد المالية المحدودة، وقد وجد أن الريادة والإدارة الاستراتيجية هما عمليتان ديناميكيتان تهتمان بأداء المؤسسة، إذ تدعو الإدارة الاستراتيجية المؤسسات إلى تأسيس واستثمار المزايا التنافسية ضمن سياق بيئي معين، تعزز الريادة البحث عن الميزة التنافسية من خلال المنتج والعملية وإبداعات السوق وجودة الخدمة المقدمة بابتكار تقديم منتجات متميزة ومنافسة (أبوجويل، 2018).

وتؤكد العديد من الدراسات كدراسة ( فرحات، 2018، ودراسة ابوجويل، 2018 ) أهمية الريادة كالمصنوع الريادية في منظمات الأعمال باعتبارها وسيلة لتحسين القدرة على اكتشاف الفرص واستغلالها، حيث تعد تربية النحل أحد الأنشطة الزراعية التي تساهم في تحريك التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة لتوفير فرص عمل لبعض فئات المجتمع، نظراً لما يتسم به من انخفاض التكاليف الاستثمارية، كما إنه لا يحتاج إلى أساليب تكنولوجية متقدمة.

وتقدر انتاج العسل في العالم بأكثر من (1.5) مليون ونصف طن من العسل لعام 2020م حسب احصائيات منظمة الاغذية والزراعة الفاو. حيث يبلغ عدد طوائف نحل العسل لعام 2020 بالسلطنة حوالي ( 113798 ) طائفة بمعدل انتاجي (615752) كجم سنوياً، بعائد اقتصادي تصل الى (15393800) ريال عماني ( خمسة عشر مليون وثلاثمائة وثلاثة وتسعون الف وثمانمائة ريال عماني ) حسب احصائيات وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد مياه لعام 2020م.

ان استمرارية مساهمة القطاع في التنمية الاقتصادية تتطلب تطوير بيئة الاعمال في القطاع الزراعي وتذليل المعوقات التي تواجه الاستثمار والمشاريع على مختلف أحجامها .

وفي ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على كيانها، ويختلف الباحثون في تفسير مكامن هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية (وسيلة، 2012)، وتأسيساً على هذا تأتي حاجة تناول هذه الدراسة لموضوع دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على تربية النحل بسلطنة عمان، وذلك لمساعدة متخذي القرار في بناء السياسات الزراعية التي تساهم في زيادة حجم الاستثمار الخاص في قطاع نحل العسل .

## 1.2 مشكلة الدراسة:

مع بداية الاهتمام بدراسة موضوع الريادة وما رافق ذلك من جهود استهدفت التعرف على مختلف الجوانب التنظيمية التي من الممكن أن تتأثر بها، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي في أي منظمة، حيث كانت هناك مسوغات منطقية دفعت للتفكير بأهمية خصائص الشخص الريادي وفي أي مجال من الممكن أن تكون واضحة وجلية وذلك بقصد التركيز عليها وتعميق استخدامها للوصول بالمنظمات إلى الموقع الذي يناسب إمكاناتها وطموحاتها في البيئة التي تعمل فيها وبالمقابل ركزت كثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات لخدمة أهداف المنظمة، والعمل على وضع نماذج وأسس جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات التي تزيد من حجم إنتاج المنظمة وتحسين الأداء، وبالرغم من أهمية الخصائص الريادية التي يمتلكها في منظمات الأعمال يلاحظ، وبعد مراجعة الدراسات ذات العلاقة تبين أن الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية في بيئة الأعمال العربية لا زالت محدودة، بالإضافة إلى اختبار أثر هذه الخصائص في تحديد التوجهات الاستراتيجية (قديمات، 2019).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فقد بينت دراسة (عيداروس 2013) بأن نتائج آراء المبحوثين كانت تتجه سلباً من منظور استراتيجيات التطوير التنظيمي وآليات تطوير الذاكرة التنظيمية والصحية والتنظيمية، كما توصلت دراسة (عايض و أبوهادي، 2019) إلى أن الريادة الاستراتيجية تتميز بمجموعة من الأبعاد التي تتيح القدرات التنافسية والتميز لمنظمات الأعمال، وحثت المؤسسات على ضرورة امتلاك تفكير ريادي استراتيجي تسهم في تحقيق عوائد متميز على المؤسسة مع الاهتمام ببعدها الاستراتيجية المبادأة كونها الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأوصت دراسة (الشمري 2015) بضرورة تبنى المؤسسات لأبعاد الريادة الاستراتيجية التي تتيح لها إمكانات التطوير والبناء للمؤسسات باتجاه العولمة وبتجاه تكاملي مع البيئة المحلية، وتأسيساً على ما سبق وغيرها من الدراسات وغيرها إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول تطبيق الريادة الاستراتيجية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية، حيث يعد هذا الموضوع من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر ، وذلك نتيجة لوجود عقبات ومشكلات متتالية تحد من

الإبداع والتميز ،ولهذا تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في ضرورة تناول دور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على تربية النحل بسلطنة عمان .

### 1.3 أسئلة الدراسة:

ومن خلال مشكلة الدراسة أعلاه، يبرز معنا عدد من الأسئلة، وهي:

- 1- ما مستوى الريادة الاستراتيجية في تربية النحل بسلطنة عمان؟
- 2- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان؟
- 3- ما هو أثر الريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان؟

### 1.4 أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية في تربية النحل بسلطنة عمان.
- 2- الكشف عن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان.
- 3- التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان.
- 4- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في استجابات أفراد العينة تجاه الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية تبعا للمتغيرات الديموغرافية.

### 1.5 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي ستقدمها والحقائق التي ستكتشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على تربية النحل بسلطنة عمان، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:



## 1. الأهمية العلمية (النظرية):

- تبرز أهمية هذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم الريادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، وتوضيح دور متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان.

- استكمال الدراسات العربية والأجنبية التي تمت في هذا المجال وخاصة في بيئات متنوعة.
- تفيد هذه الدراسة وتوفر للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

## 2. الأهمية العملية (التطبيقية):

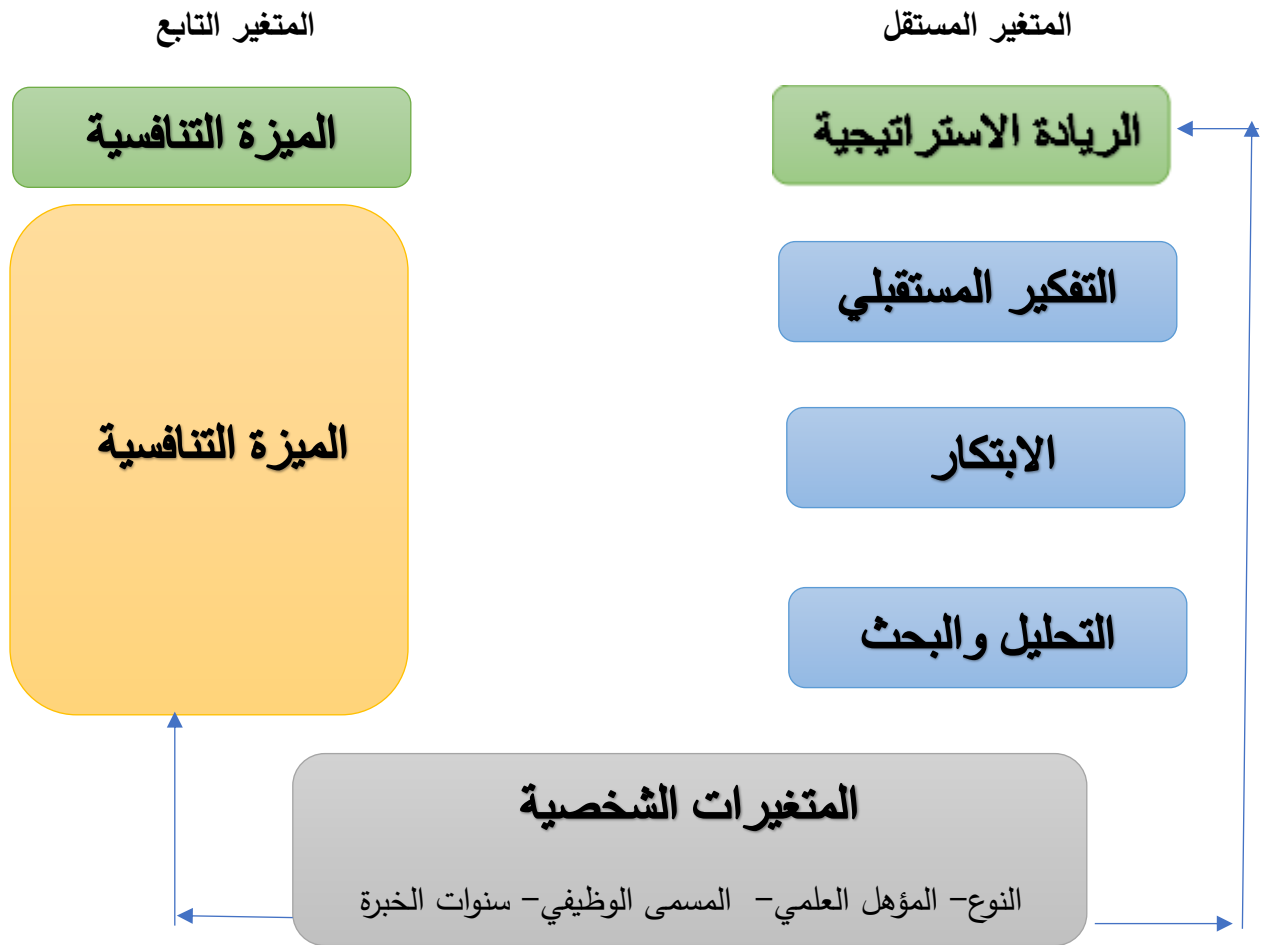
- تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها والتي قد نفيد تربية النحل في سلطنة عمان.
- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية القطاع الذي ستطبق عليه الدراسة وهو قطاع خدماته تقدم لفئات المجتمع بأكمله.
- التعريف بمتطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في تربية النحل بسلطنة عمان، وما له من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري المؤسسي في المؤسسات المبحوثة.
- تتبع أهمية البحث التطبيقية من حيث قاداتها على الاهتمام المستقبلي بالميزة التنافسية.
- العمل على تغيير واقع الأداء في تربية النحل بسلطنة عمان بصورة جزئية والبدء من جدد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة، وبما يسمو بمؤشرات الأداء عن طرق تطبيق هذه الاستراتيجية.

## 1.6 متغيرات الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة قياس دور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسكنية وموارد المياه بمجالاته الثلاثة على تحقيق الميزة التنافسية وهي كالاتي :

1. المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في الريادة الاستراتيجية.
2. المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها من خلال المتغير المستقل.

### انموذج وفرضيات الدراسة



شكل رقم ( 1 ) يوضح متغيرات الدراسة  
الشكل من تصميم الباحث

## 1.7 فرضيات الدراسة:

بهدف توفير إجابة مناسبة للسؤالات البحثية المطروحة، تسعى الدراسة الى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين عناصر الريادة الاستراتيجية (التفكير المستقبلي، الابتكار ، التحليل والبحث ) وتحقيق الميزة التنافسية ( الجودة ، الحصة السوقية ، النوعية ) في مجال تربية نحل العسل .

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين التفكير المستقبلي لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين الابتكار لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين التحليل والبحث لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان.

## 1.8 حدود الدراسة:

1. حدود موضوعية: تشمل دور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على تربية النحل بسلطنة عمان.
2. حدود مكانية: سلطنة عمان محافظة شمال الشرقية وشمال الباطنة.
3. حدود زمنية: تركز الدراسة على فترة زمنية خلال العام 2023 حتى الانتهاء من الدراسة.

## 1.9 مصطلحات الدراسة :

تحقيقاً لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

- **الريادة الاستراتيجية اصطلاحاً:** "تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرصة)، والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة)؛ لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات (بن قايد، 2017م، ص5).

أما التعريف الإجرائي للريادة الاستراتيجية: إطار عمل منظم تقوم به وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه يتضمن كلاً من أنشطة تنظيم الأعمال الحرة (أي البحث عن فرص جديدة) والأنشطة الاستراتيجية (أي البحث عن أفضل الفرص والمزايا)؛ سعياً لخلق الثروة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للوزارة .

- **الميزة التنافسية:** قدرة" المنظمة على توليد خدمات أو منتجات متميزة مختلفة عن بقية المنافسين، وبشرط أساسي أن يصعب احتواؤه أو تقليده من قبل المنافسين" (عجعج؛ والعبادي، 2015م، ص7).

أما التعريف الإجرائي للميزة التنافسية: قدرة وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه على تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والاستمرارية من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية؛ مما يعكس نجاح الوزارة من خلال الحفاظ على، والجودة، وزيادة الحصة السوقية، والتنوعية .

## 1.10 صعوبات الدراسة :

واجه الباحث مجموعة من الصعوبات أثناء إعداد الدراسة تمثلت في التالي:

1. عدم توفر المعلومات في المكتبات العمانية مما ادي الى صعوبة الحصول على المعلومات .
2. تم بناء استبانة الكترونية، ولكن لصعوبة تعبئتها من قبل المبحوثين.

## الملخص:

اعتمد الباحث في الفصل الحالي على خطوات البحث العلمي لدراسة موضوع دور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في تحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل؛ حيث اشتمل هذا الفصل على مقدمة عامة، ومشكلة الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة، كما حدد الباحث السؤال الرئيس والتساؤلات الفرعية، ومن ثم أهداف الدراسة وأهميتها وفروضها، وتطرق الباحث إلى حدود الدراسة ومصطلحاتها وصعوبتها.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

## 2.1 المبحث الأول :

### الريادة الاستراتيجية

#### 2.1.1 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تناول الاطار النظري دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث يعرض هذا الفصل التعريف بالريادة الاستراتيجية ونشأتها وأهدافها وأهميتها والتعريف بالريادي، عناصر الريادية الاستراتيجية، الريادي الاستراتيجي، ومميزات الريادي الاستراتيجي، ومهام الريادي الاستراتيجي ومسئوليته، فضلا عن تناول المؤسسات التي تستخدم الريادية الاستراتيجية كمدخل تطويري، وتناول الاستراتيجيات الريادية المساهمة في تطوير المؤسسات، إضافة إلى تناول الميزة التنافسية من حيث مفهومها وأهدافها وأبعادها ومصادرها، فضلا عن تناول مؤشرات الميزة التنافسية، مع تناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف والاستفادة للدراسة الحالية.

#### 2.1.2 مفهوم الريادة الاستراتيجية:

ترتبط الريادة الاستراتيجية باستراتيجية المنظمة بشكل عام، وقد ترى أنها تفتح -على سبيل المثال- فروعاً جديدة وتعمل على برامج وبأنماط جديدة مثل: الحكومة الإلكترونية التي تقدم لمستفيدين عملاً جديداً بالكامل، ويمكن للريادة الاستراتيجية إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المنظمة من مجال منافستها الحالية إلى ساحة جديدة على الإطلاق، إذا أنها لن تتنافس مباشرة مع نظيراتها المحلية بل مع نظيراتها العالمية، وهذا ما يطلق عليه بمحرك الريادة، حيث تعتبر الريادة إحدى الوسائل التي تساعد المنظمة في تعزيز موقعها التنافسي، فالفكر الأساسية في مجال الريادة هي استثمار الفرص والبحث عن القيمة (قديمات، 2019).

الريادية في اللغة العربية مشتقة من الفعل (زاد)، وراد الكلأ ويروؤه زوداً ورياداً، وارتاده ارتياداً، أي بحث عنه وطلبه، و(رائد) وهو من كان يرسله قومه لاستكشاف أماكن جديدة للأكل ومسقط الأمطار (معجم لسان العرب).

كلمة الريادية فرنسية الأصل وتعني الشخص الذي يشرع أو يباشر في إنشاء عمل تجاري، وأول من استخدم هذا المصطلح هو رجل الأعمال الفرنسي الشهير جين بابيستيه. (خليل، 2011)

فيما أشار (Robert Hisrich) إلى الريادية بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي. وبعبارة أخرى أنها: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة"، كما يختلف مفهوم الريادة وفقا لمحددات عدة يتعلق بعضها البعض منها بالثقافة ومنها ما يتعلق بالمجتمع أو الاقتصاد وما يرتبط به من صفات تميز أفراد المجتمع، فتعريف الريادة لا زال سؤالاً مطروحاً في القراءات المختلفة. (قديمات، 2019، صفحة 15).

### مفهوم الريادة الاستراتيجية:

يعد أول ظهور لمفهوم الريادة في القرن السادس عشر ويعنى المخاطرة وتحمل الصعاب وكان يخص الحملات العسكرية، وفي القرن الثامن عشر أدخلت الريادة للنشاطات الاقتصادية على يد ريتشارد، وفي القرن التاسع عشر تم الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، وفي عام 1934 جاء جوزيف شمبيتر ليعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، وفي عام 1952 رأى هوزيلتر أن الريادي من تتوفر فيه مهارة الغدارة وروح القيادة، واستمرت الآراء حول الريادة والشخص الريادي إلى أن تم تحديدها بالقدرة على المخاطرة وتحمل الصعاب والمسئولية واكتشاف الفرص وإيجاد البدائل والسلوك الحسن مع الآخرين (شبات و المصري، 2020).

يتكون مفهوم الريادية من ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

- الابتكارية (**Innovativeness**): وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.

- المخاطرة (**Risk**): وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.



- الاستباقية (Proactiveness): وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادية مثمرة.

عملية اكتشاف الفرص الجديدة وتقييمها واستثمارها من خلال العمليات الإبداعية المتمثلة في تقديم سلع وخدمات جديدة، أو تنظيم خطط جديدة في السوق أو الدخول في أسواق جديدة وتحمل المخاطر المصاحبة لها من خلال اتخاذ القرارات الريادية واستخدام الموارد والدخول في المنافسة مع الغير لأجل تحقيق المزايا التنافسية و إيجاد القيمة الاستراتيجية (أبوجويل، 2018، صفحة 14).

مما سبق يعرف الباحث مفهوم الريادة الاستراتيجية يتحدد بالقدرة على البحث عن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والاعتراف بها، للعمل على تنمية وتعزيز نقاط القوة والحفاظ عليها من جهة، والتوجه نحو تعديلات نقاط الضعف لإعادة تقويتها واستخدامها كعمول ايجابي مستقبلاً، وذلك بهدف التهيئة للتجديد والتميز والنمو والابتكار والإبداع، بما يضمن تأهيل الذات للنجاح والتفوق والتميز والمنافسة والقدرة على إيجاد البدائل للمشاكل التنظيمية المتنوعة، وكذلك البحث عن الفرص والتهديدات، والعمل على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

• **الريادية كمدخل استراتيجي** إن الأدوار المطلوب ممارستها من قبل الريادية للاستراتيجية يتم صياغتها من

خلال الخطوات التالية: (الهنيني و النابلسي و أبورمان، 2019)

أ. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

ب. تقسيم البيئة الداخلية وتحليل الموقف المنظمة مقارنة بالمنافسين من حيث القوة والضعف؛

ت. تقييم البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

ث. تحديد البدائل الاستراتيجية المحتملة وفق ما جاء بعملية التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية.

ج. القيام بعملية الاختيار الإستراتيجية والمفاضلة بين الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز الأهداف .

• **الريادية ومرحلة تطبيق الإستراتيجية:** تلعب الريادية دورا مهما في تحقيق نجاح تطبيق الإستراتيجية فهي

التي تعي بمهمة تحديد غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الإستراتيجية المختارة وهي التي تحدد

الموارد اللازمة للتنفيذ وتديرها وتوزيعها على وحدات الأعمال الإستراتيجية، وتقوم المؤسسة بإجراء التطبيق

لاستراتيجيتها بإتباع الطرق التالية (صرصور، 2019):

أ. إجراء تغييرات في الريادية على المستويات الإدارية المناسبة.

ب. تقوم دوافع الرياديين عن طريق الحوافز المالية والمعنوية.

ت. تنمية وتطوير المدراء ممن سيحتلون مناصب إستراتيجية مستقبلاً.

اصطلح مفهوم الريادية الإستراتيجية في بعض الأدبيات في محاولة لتحقيق التكامل بين نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القدرة على الابتكار والمرونة والقرب من الأسواق)، وبين القدرات السوقية والموارد المختلفة التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة، وذلك في مصب تحقيق التحالف والشراكة الصناعية.

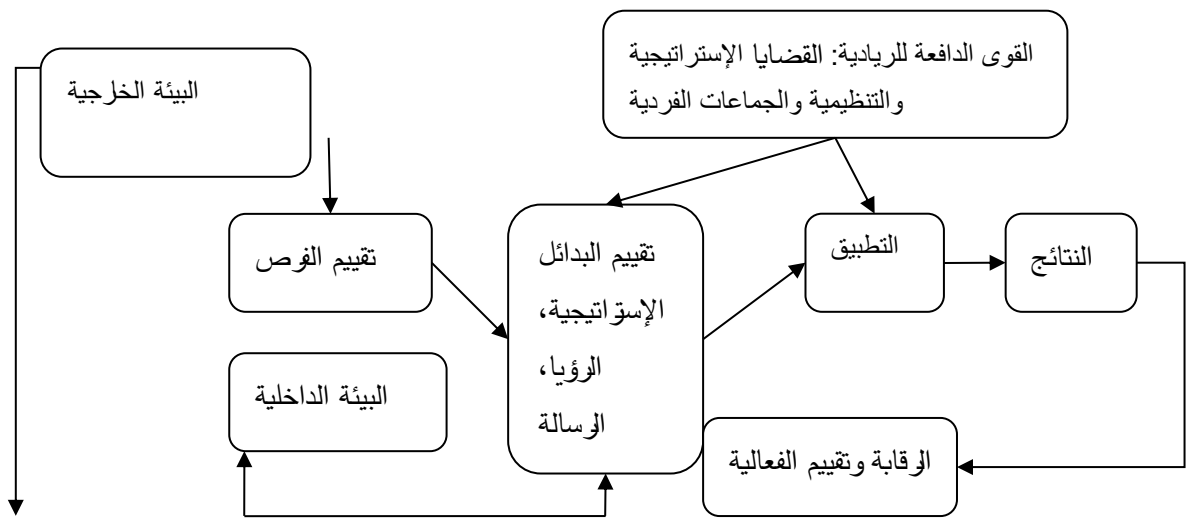
الريادية الإستراتيجية هي تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة)، لتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات وأشار Kyrgidou (Hughes, 2010:48) إلى ستة عناصر للريادية الإستراتيجية وهذه العناصر هي (تحديد الفرص، والنمو، والإبداع، وتبني المخاطرة، والمرونة، والرؤية)، أما (Kraus et al, 2011:63) فأشار إلى أبعاد جديدة فضلاً عن الأبعاد السابقة وهي (الموارد، والقدرات الإستراتيجية، والريادي، والبيئة، فضلاً عن الهيكل التنظيمي) والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية. نستنتج من ذلك أن مدخل النظرة المعتمدة على الموارد له دور في تشكيل الريادة الإستراتيجية لتعظيم الرفاهية لذا فإن التكامل بين النظرية الريادية والإدارة الإستراتيجية والخروج بنتيجة الريادة الإستراتيجية تساعد المؤسسات والرياديين بأن يتطوروا بدون منافس لأنهم سوف يخلقون موارد فريدة ذات قيمة خالقة للمجتمع.

وقد اشار (Bhardwaal) إلى أن الرؤية الريادية تخلق المغامرة الجديدة التي يمكن جني من خلالها المكاسب للفريق الريادي وللمنظمة وهي المغامرات الجديدة، والأعمال الجديدة، وإبداعية المنتج والخدمة، وإبداعية العملية، والتجديد الذاتي، وتبني المخاطرة، والاستباقية، والتنافسية الشديدة، فضلاً عن رأس المال الاجتماعي الذي له دور مهم في

انبثاق الريادة الداخلية. إن مسؤولية صياغة الرؤية الريادية تكمن لدى المدراء التنفيذيين في المستوى الأعلى والرؤية الريادية الفاعلة تسمح للأطراف المتأثرة، بالتركيز على المهام الحاسمة وهم يسعون إلى الأهداف التنظيمية والشخصية، فلا بد أن تكون الرؤية مفهومة وسهلة وبما يوحي للإفراد بدافع لأداء العمل وخلق تماسك ثقافي إذ يسهم في المشاركة بالمعرفة بطرائق تنافسية منطقية. (حسين، 2013).

وفيما يلي توضيح للإطار العام للريادة الإستراتيجية في المؤسسة:

شكل رقم (2.1): الإطار العام للريادة الإستراتيجية في المؤسسة



المصدر: سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر

الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نشر،

### 2.1.3 أسباب التوجه للريادية الإستراتيجية:

ارتبطت الريادية الإستراتيجية بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تنبع من الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى انه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل. ويمكن إيجاز أسباب لجوء المؤسسات لتبني الريادية الإستراتيجية في النقاط التالية:

✓ رغبة المؤسسة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق.

✓ تنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية.

✓ صعوبة الربط بين بعض عناصر الإستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد.

✓ الرغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.

### 2.1.4 أهمية الريادية الاستراتيجية:

للريادة الاستراتيجية أهمية كبيرة ليس فقط على مستوى المنظمة، والمتمثلة في الآتي (شبات و المصري، 2020):

1- تعد الريادة سمة مهمة كإستراتيجية للنمو والميزة، وجنى الأرباح، وتهتم بأداء الشركة.

2- الريادة الاستراتيجية تساعد على استقرار المنظمات والاقتصاد ككل وعلى المجتمع.

3- تعد عنصرا حيويا للمنظمات الناجحة إذ تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل.

4- من المتوقع أن تواجه المنظمات مخاطر وتهديدات من المنظمات الأخرى.

5- تسليط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري.

6- إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المؤسسة من مجال المنافسة الحالية إلى مجال أوسع على الإطلاق.

7- ضمان أو دعم الموقف التنافسي للمؤسسة محليا وعالميا، حيث تحدث الريادية اكبر تأثير لها على الأداء

التنظيمي في الأجل الطويل.

8- بناء مرونة في الإستراتيجية وجدارة في المنافسة والقدرات البشرية، والفعلية في التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل وثقافة جديدة في المؤسسة.

حيث تبين أن الحياة على الريادة يتطلب من المؤسسات العمل بشكل كبير، إذ لا يكفي أن تحوز المؤسسات على الخط الحسن والتكنولوجيا المتقدمة، وإنما يجب أن تحوز قبل ذلك وبعده قوة ماهرة قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، قوة عمل يتم تمكينها وتعليمها وتدريبها لتصبح مالكة للمؤسسة، وتم التأكيد بأن القدرة على التنبؤ يعد أساس الريادة وتحقيق التفوق على المنافسين، ويمكن تحديد أهمية الريادة في النقاط الآتية (أبوجويل، 2018، صفحة 16):

1- تحسن الوضع المالي الحالي للمؤسسة.

2- توظيف الآخرين في وظائف غالباً ما تكون أفضل لهم.

3- إيجاد أسواق جديدة.

4- التشجيع على المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير المعدات الحديثة للسوق المحلي.

5- تطوير مفاهيم صفحات ومواقف لريادة الأعمال بين رواد الأعمال الجدد لتحقيق المزيد من التغيرات الملحوظة.

6- تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.

7- إحداث التغيير والتحويل إذا يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المؤسسات الريادية

تعمل كبديل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.

8- إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته وهذا من شأنه توفير فرص عمل للأفراد.

9- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفؤ وفعال.

إذ تتجلى أهمية الريادة الاستراتيجية في أنها تخلق الثورة العظمي للمنظمات، أما بالنسبة إلى توسع القيمة أو النمو

فإن تكامل الريادة والاستراتيجية سيقودها إلى عملية ناجحة، حيث ذكر أهمية الريادة تتمثل في الآتي (حمادي و

سلمان، 2016، صفحة 136):

- 1- تحقيق عملية التنمية الذي يفتح أفقاً جديدة ويكشف عن مهمات متنوعة.
- 2- يتجلى الفعل الريادي بالقدرة على احتضان المستجدات البيئية والاهتمام بالسلوكيات.
- 3- بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لإقرار توجهات ريادية.

### 2.1.5 أهداف الريادية الإستراتيجية:

- تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة (أبوجويل، 2018).
- إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.
- تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الإستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمه.
- تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة. تعكس هذه الأهداف رؤية المؤسسة وقد تختلف من مؤسسة لأخرى ومن نشاط لأخر، ولكن مع تطور المؤسسة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وبزيادة الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات المؤسسية، الأمر الذي يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة طويلة المدى، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب التفكير الاستراتيجي.
- كما تعد الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة في إحداث التغيير والتحول، وكذلك إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتميمته، وكذلك العمل على إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل

من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، كما ان هناك مجموعة من الفوائد التي تحققها من خلال الريادة وهي (العبادي، أبوغنيم، و الحدراوي، 2010، صفحة 18):

- 1- الريح: عبر التحرر من قيود الرتب المعيارية للعمل الوظيفي التقليدي.
- 2- الاستقلالية: من خلال التحرر من الإشراف وقواعد التنظيمات البيروقراطية.
- 3- الأمان مدى الحياة: عن طريق التحرير من الروتين التعب الملل وضغوط العمل.

### 2.1.6 عناصر الريادية الإستراتيجية: (السكرانه، 2008)

- أ. الابتكار: نعني به الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية؛
- ب. المخاطرة: بتوفير الحماس والجرأة ونزعة المخاطرة؛
- ت. الرؤية: ونقصد بها الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارة الإستراتيجية وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة و فرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح؛
- ث. التنظيم الريادي: وهو الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد هيكل تنظيمي بديل يكون أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات المعلومات والاتصال، وزيادة الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرار؛
- ج. المرونة: وهي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسي على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق؛
- ح. رأس المال البشري: إن رقابة رأس المال البشري والالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية والمنظمات الريادية تدفع العاملين إلى المنافسة، و تقديم الخدمات بأكثر فعالية للعملاء؛
- خ. ريادية الميزة التنافسية: من خلال بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وان تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها.

## 2.1.7 الريادي الاستراتيجي:

"الريادي الاستراتيجي هو شخص متميز لديه القدرات والقابلية على تحمل المخاطرة وقبول المجازفة المحسوبة، ورؤية الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية لأعمال خاصة به ونجاح هذه الأعمال والعمل على تطويرها باستمرار، كما أنه يتمتع بالروح الريادية التي تجعله أكثر قدرة على رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرون إشكالا. (Jati Nityananda, 2012)

كما ينظر إلى الريادي الاستراتيجي على انه صاحب نظرة إستراتيجية يهتم كثيرا بالتوجهات الإستراتيجية العامة البديلة، وتقويم الموارد التنظيمية والبشرية للمؤسسة ودورة حياتها، وكذلك تقويم وتطوير الهيكل التنظيمي بالاعتماد على تقويم النمط الريادي للمؤسسة وتنمية واستخدام الموارد البشرية، حيث يمكن تعريفه بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك (العبادي، أبوغنيم، و الحدراوي، 2010).

## 2.1.8 مميزات الريادي الاستراتيجي:

هنا مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الريادي الاستراتيجي تجعله يرتقي بالإدارة الإستراتيجية إلى الريادية والتميز، نجد من هذه الخصائص التالي:

أ. **بناء الشراكة:** من بين المهارات القابلة للتحويل التي يتمتع بها الريادي الاستراتيجي هي ما عرفها "سقراط" على أنها جذب الحلفاء والأعوان، وسوف أطلق عليها هنا إقامة الشراكات، وهي الوظيفة العامة الخامسة من وظائف الريادية الإستراتيجية.

إن حالة الضرورة الأساسية للحليف أو الشريك الناجح، هي إذن هدف مشترك. وبالطبع، يجب أن يكون تحقيق الغاية المنشودة أمرًا في صالح كلا الطرفين، إلا أنهم يحددون مصالحهم إذا كانت المساهمات المحتملة للشركاء نحو الغاية المشتركة متكاملة، كتلك التي يشارك بها أعضاء الفريق داخل الفريق الحقيقي، كان ذلك أفضل.

وباستخدام نموذج الدوائر الثلاث لكي توضح:

✓ ما مهمتنا المشتركة؟



✓ كيف يمكننا تقديم أفضل ما بوسعنا في العمل كفريق واحد؟

✓ كيف يمكن لكل فرد (في القسم أو المؤسسة كاملة) أن يقدم أفضل ما بوسعها؟

ب. بث الروح المؤسسية: لا تتمثل مهمة القيادة في أن تدخل العظمة على الأشخاص، وإنما تتمثل في استخراج تلك العظمة؛ لأنها موجودة بالفعل.

وثمة عامل يختص بالمجموعات أو المؤسسات يتمثل فيما يطلق عليه الفرنسيون *de corps esprit*. والعبارة تصف شعور الإخلاص والفخر اتجاه المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، كما أنها تشير إلى التآزر فيما بين أفراد المجموعة أو الشركة والذي يتعدى مجرد مجموع أقسامه. فإن استطعت جمع ذلك وحصره في مجرى واحد أصبح بالإمكان تحقيق أمور عظيمة.

ت. النزعة لتحمل المخاطرة: الرواد لديهم نزعة أكبر من غيرهم لتحمل المخاطر (ويمكن القول إنها فوق المتوسط ولكنها ليست عالية). فهم ليسوا مقامرين يلعبون تحت درجة عالية من المغامرة والمخاطرة، بل هم يحسبون درجة المخاطرة، ويرتبون وينظمون ويدرسون ويحللون ويخططون حتى يمكنهم تحمل المخاطرة، فإن كانت درجة المخاطرة محسوبة *Calculated Risk* وتشير الحسابات أنها معقولة وأن فرص النجاح عالية، فإنهم يتحملون المخاطرة. (S.S.Khanka, 1999)

### 2.1.9 مهام الريادي الاستراتيجي ومسئوليته:

تعد الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل فيما يأتي (العبادي، أبوغنيمة، و الحدراوي، 2010) :

1. إحداث التغيير والتحول: إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المنظمات الريادية من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد الأنشطة الريادية.
2. إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
3. إيجاد فرض العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.

4. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفوء وفعال.
  5. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبنى الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
  6. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثرا إيجابيا في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.
  7. التنوع الكبير في الجودة والتنوعية، إذا أن المشروعات الجديدة تقدم أفكارًا جديدة، وإبداعًا اقتصاديًا.
- من مسؤوليات الريادي الاستراتيجي ومن خلال سياسات وبرامج ومشاريع التنمية الاقتصادية، خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية، ليس في الحضر فقط وإنما وبدرجة كبيرة في المناطق الريفية.
- كما أن دور الريادي الاستراتيجي يتضمن دفع وتحفيز المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة في منظومة متكاملة لخلق وحماية بيئة كلية محفزة لمنظومة الريادية والشركات الخاصة والجامعات للعمل معا الأعمال.
- ومن الأهمية أن يكون خلق بيئة كلية مواتية لمنظومة ريادية الأعمال أحد مكونات خطة التنمية الشاملة بما فيها التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- وفي ضوء ما تناولته الكتابات وما تظهره الممارسات ، يمكن القول أن مهام القائد الإستراتيجي الريادي هي مزيج من مسؤوليات المدير وممارسات الاستراتيجي وإبداعات القائد ومبادرات الريادي ، وتتلخص هذه المهام فيما يلي (العبادي، أبوغنيم، و الحدراوي، 2010):

1. يؤدون أعمالا تختلف اختلافا جوهريا عما يقوم به الآخرين.
2. يتمتعون بالخلق والابتكار.
3. يدركون ويستثمرون الفرص.
4. قادرون على مواجهة الأحداث غير المتوقعة.
5. يبني الرؤى الخاصة بالأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة.
6. يدير العلاقات التشابكية بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.

7. يطبق المنهج الإستباقي في تحسين المخاطر لاستثمار الفرص.

8. يتحمل مسؤولية تحقيق الجاهزية بتوفير متطلبات تحقيق المنافع من استثمار الفرص.

9. يوجه الإبداعات والابتكارات بما يتوافق مع اتجاهات السوق واحتياجات العميل.

### 2.1.10 المؤسسات التي تستخدم الريادية الإستراتيجية كمدخل تطويري:

قام kemelgor الريادية الإستراتيجية في المؤسسات بأنها " ظاهرة تبرز على مستوى المؤسسة التي تلتزم جديا

بتوليد الابتكار الجذري والابتكار التراكمي لتحقيق أهمية إستراتيجية متعلقة بتنافسية المؤسسة". (القحطاني، د.ن)

فالريادية الإستراتيجية في المؤسسة تنطلق عبر مستويين:

- المستوى الأدنى للمؤسسة: وفيه تنتقل إلى أعلى مستوى في بناء الهرمي لبناء ولاء تنظيمي اتجاه الريادية؛

- المستوى العالي: وفيه تنطلق المؤسسة من الاهتمام بجهود الجماعة التعاونية للعاملين الأساسيين فيها من

أصحاب العقلية الإبداعية وتنتقل إلى الأسفل الهرمي.

حيث تنشأ المؤسسات الريادية من خلال نوعين من العمليات هما :

1- تطوير أنماط جديدة من خلال الأعمال سواء أكان من خلال الإبداع الداخلي أم المشاركة في المخاطرة.

2- تطوير المؤسسات بواسطة التحديث الاستراتيجي أو التكامل ما بين الموارد، حيث إن المؤسسات الريادية بحاجة

إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، والتخطيط الاستراتيجي

وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المؤسسة الريادية، وصولا بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المؤسسات المتميزة

(أبوجويفل، 2018، صفحة 20).

ويرى Parker وبعض الباحثين الآخرين أن الريادية الإستراتيجية تمثل ممارسة لتطوير مشروع جديد داخل المؤسسة

التي تقوم باستغلال الفرص الجديدة وخلق قيمة اقتصادية، وينبغي الإشارة إلى أن إطار الريادية الإستراتيجية اكبر من

إطار ريادية الأعمال.

تتمتع المؤسسات التي تستخدم الريادية الإستراتيجية كمدخل تطويري على الخصائص التالية (العاني، 2020):

• تعمل المنظمة على ضوء خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، وتحقيق مستوى تنافسياً عالياً على الصعيدين الداخلي والخارجي.

• تتبنى المنظمات الريادية هيكلًا تنظيميًا عضويًا، ويقبل من معيقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والصناعة.

• تكون هذه المنظمات أكثر اهتمامًا بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية وتتحرك سريعًا للقيام بالعمل المطلوب.

• إن الأفراد في هذه المؤسسات هم مصدر الابتكار والريادية، لذا فهي تتبنى الأفراد الذين يتمتعون بالمواهب الريادية والابتكارية من خلال تشجيع المبادرات الشخصية وقبول المخاطرة.

• اقتراب هذه المؤسسات إلى عملائها من خلال ما تقدم لهم من منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية مقارنة بما يقدمه المنافسون.

• المنظمة الريادية لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة ونماذج وأسواق جديدة تركز على الإدارة الإستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء.

ولعل من أبرز مواصفات وخصائص مؤسسات التعليم الريادي عندما تذهب إلى العالمية تجعلها مختلفة عن بقية المؤسسات الأخرى، سواء أكانت محلية أم إقليمية وذلك حتى تستطيع أن تنافس بقوة الأمر الذي يتطلب منها أن تعيد بناءها بما يتناسب مع العالمية سواء من حيث رأس المال، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، خدماتها، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، ولعل أهم تلك الخصائص الآتي (أبوجوفل، 2018):

1- اعتماد المداخل الحيوية في حل المشكلات، اعتمادًا على الإبداعات وأساليب فرق العمل.

2- القدرة والاستعداد على تطوير المهارات الشخصية للأفراد العاملين والتأكيد على القيم والمعارف الأساسية للمنتج الإبداعي.

3- تطبيق النماذج الفعلية الحديثة للمداخل الموجهة بشكل ذاتي، وحل النزاعات والصدمات داخل العمل بالتعاون والتكاتف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4- النظر للمستقبل بتوجهات جادة في القيادة والبحث عن الأفضل.

5- اعتماد أسلوب القيادة الواضحة للعاملين بأسلوب الفريق المتكامل بدلا من هدم السلطة الرسمية.

### 2.1.11 الاستراتيجيات الريادية المساهمة في تطوير المؤسسات:

#### أ. تعريف الإستراتيجية الريادية:

تعرف الإستراتيجية بأنها اتجاه وهدف المنظمة طويل المدى سعيا لتحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئية لتلبي رغبات وتوقعات أصحاب المصالح، وينصب مفهوم الريادية الإستراتيجية على الريادية من حيث أهدافها وخصائصها ودعائمه المختلفة التي يجب على الريادي مراعاتها على المدى البعيد، ومراعاة الموارد والتغيرات البيئية المختلفة لتحقيق أهدافه المرجوة والحفاظ على ديمومته وتفرده في السوق (القحطاني، د.ن، صفحة 244).

تعرف استراتيجيات الريادية بأنها تلك الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالإبداع والابتكار والتميز واخذ المخاطر، وتشجع متخذي القرار على تحمل المسؤولية اتجاه قراراته. كما أنها ترتبط بعدة مفاهيم نحددها فيما يلي (السكرانة،، 2008، صفحة 288):

- استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق.
- الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.
- القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكله السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.
- الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.
- القدرة على تحقيق النجاح المالي والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

ومن بين أهم النشاطات الداعمة التي تستخدم في استراتيجيات الريادية للوصول إلى الأعمال الريادية كما أبرزتها بعض أدبيات الفكر الإداري والباحثين في هذا المجال، وهي كالتالي:

- اختيار الكوادر البشرية الكفؤة والمؤهلة للتعين وإخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة كل حسب اختصاصه ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير الحوافز بما ينسجم مع أدائهم وانجازهم الفردي.
- تبني الأفكار الإبداعية وامتلاك روح المخاطرة والتمكن من اتخاذ قرار الابتكار، أي التطبيق لاغتنام الفرص بالسرعة الممكنة قبل أن يغتتمها الآخرين، بالإضافة إلى مواكبة عملية التغيير في الأنظمة والقوانين وتوفير الموارد وتطبيق الحوافز الملائمة، واختيار الموظفين الأكفاء وغرس الثقافة التنظيمية في العمل المؤسسي التنظيمية.
- استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وتطبيق أنظمة إدارية فعالة مبنية على التخطيط السليم واستخدام أساليب الضبط والرقابة الفعالة بشكل مستمر.
- توفير الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارات العليا وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وخلق العمل المتخصصة، واستخدام أساليب الحفز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح.
- تبني مواكبة التغيير وقبول المخاطر واكتساب المعارف والخبرات والتعلم.
- تبني الإبداع والابتكار وإجراء تحسينات مستمرة وعدم الرضوخ للأعمال الروتينية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات.
- استخدام أساليب البحث والدراسة للسوق بشكل مستمر لكشف الفرص واغتنامها، وتوفير كافة الموارد، وتبني المبدعين وأصحاب العقول الموهوبة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المتواصل للعاملين.

## 2.2 المبحث الثاني:

### الميزة التنافسية:

#### 2.2.1 مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت آراء الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، حيث عرفها بعضهم بأنها القيمة التي تنشأ من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تحققها لزيائنها، والتي تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع

متساوية أو بتقديم منافع متميزة في المنتج تعوض الزيادة في السعر. (عايض و أبوهادي، 2019)

كما تعرف بأنها " المزة التنافسية في الوضع المتوقع الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك

بهدف زيادة الحصة التسويقية أو البقاء في السوق على الأقل". (عبدالرؤوف، 2007، صفحة 4)

كما يعرفها الباحث بأنها هي الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تحصل عليها المنظمة نتيجة تكامل عوامل متعددة أبرزها مدة ممارستها للعمل، والمهارات البشرية المتوفرة والمهارات المعرفية المتاحة لديها.

حيث عرف البعض الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين، كما

أنها تعرف بقدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى

العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة

إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق

استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين وهما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على

تحقيق التمييز (العنوم، 2009، الصفحات 42-43).

ويرجع ظهور الميزة التنافسية إلى Chamberlin 1939م لكن يمكن إرجاعه إلى Selznick سنة 1959م الذي ربط

الميزة التنافسية بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Hofe الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد

الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء Day سنة 1948م ثم M.Porter

سنة 1985م فوضعنا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية Reed و Defillipi عام 1990م، حيث يعتبر مايكل بورتو أول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على التغيرات الجزئية للاقتصاد معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها (عبدالرؤوف، 2007).

وقد ظهر مصطلح الاستدامة في نهاية ثمانينيات القرن الماضي وتبلور هذا المفهوم بشكل أكبر بعدما حدد تعريف خاص به من قبل اللجنة العالمية للبيئة التابعة للأمم المتحدة، مشيراً إلى الاستدامة باعتبارها مفهوماً يعبر عن التطور المستمر للموارد فضلاً عن المحافظة عليها لمواجهة الاحتياجات الحالية (عايض و أبوهادي، 2019).

## 2.2.2 أبعاد الميزة التنافسية:

هناك نماذج متعددة تناولت أبعاد الميزة التنافسية من وجهات نظر مختلفة وقد تم اعتماد أبعاد الميزة التنافسية حيث تم تحديد أبعاد التنمية المستدامة، والمتمثلة في الجودة والكفاءة والإبداع أو التجديد والاستجابة لحاجات العميل، حيث إن هذه الأبعاد تتمثل في الآتي (عايض و أبوهادي، 2019، الصفحات 61-63):

### 1. الكفاءة:

يتركز امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة على كفاءتها في إنتاج مخرجات معينة باستخدام أقل المدخلات، حيث تشير الكفاءة إلى حسن استغلال موارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، حيث يمكن قياس بعد الكفاءة من خلال المؤشرات الآتية:

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



- تبني تكنولوجيا حديثة في العمليات التشغيلية.

## 2. الجودة:

يقصد بها مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبى حاجات ورغبات العملاء ، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع، وتعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة التي تساعد في بقاء واستمرار المنظمات فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء، حيث تعتبر الجودة من المزايا التنافسية المهمة لدى المنظمة الصناعية حتى وإن كانت تركز على تخفيض التكلفة كميزة تنافسية، لأن العملاء يتوقعون مستوى من الجودة يناسب القيمة المالية التي أنفقوها، وتقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات من قبول لدى العملاء ومن مستوى تميز هذه المنتجات من حيث الجودة العالية التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها، وتنقسم إلى الآتي:

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

## 3. الإبداع:

يعد الإبداع أو التجديد من أهم أبعاد تحقيق الميزة التنافسية فهو يشير إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة وإلى كل تقدم يطرأ على منتجات المنظمة وهياكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها، حيث يشير الإبداع إلى القدرة على تطبيق تكنولوجيا جديدة وفتح أسواق جديدة، وتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات وإدخال منتجات جديدة، ويعتبر

الإبداع أحد الأسس التي تسهم في المحافظة على مكانة المنظمة وموقعها في مقدمة المنافسين، ويتم قياس الإبداع في المؤسسات من خلال المؤشرات الآتية (اللوزي، 2016):

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

#### 4. الاستجابة لحاجات العميل:

يعتبر الحصول على العملاء والمحافظة على ولائهم من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمنظمة ويتطلب ذلك معرفة دقيقة بالعملاء، ومن ثم تحديد حاجاتهم لإشباعها من خلال إنتاج منتجات بمستوى جودة يفوق إنتاج المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات بما يلبي احتياجات العملاء ورغباتهم، وتستطيع المنظمة تحقيق الاستجابة للعملاء من خلال الآتي (وسيلة، 2012، صفحة 19):

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

وعليه فإن الاستجابة لحاجات العميل تعنى تلبية طلبات واحتياجات العملاء من حيث الجودة والوقت مع المرونة في الاستجابة للتغيرات في أذواق ورغبات العملاء والاعتماد على المنتجات في تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بشكل أفضل من المنافسين بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### 2.2.3 أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها:

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، والجودة، والقيمة لدى الزبائن، وضمان التسليم، والإبداع، أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما كالآتي (عبدالرؤوف، 2007، الصفحات 15-17):

1- ميزة التكلفة الأقل: وتعنى قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط، تتمثل في الآتي:

- وجود طلب مرن على السلعة: حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسع.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة للتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف لتبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

2- ميزة التميز: تعنى قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها، وإن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط، وهناك مجموعة من الشروط يجب توافرها لتطبيق ميزة التمييز تتمثل في الآتي:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التنبؤ.

أما عن محددات الميزة التنافسية: فتتمثل في الآتي: (عبدالرؤوف، 2007، الصفحات 20-23)

#### 1- حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودًا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تمر الميزة التنافسية بمراحل هي :

- مرحلة التقديم: تحتاج هذه المرحلة إلى الكثير من الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك

كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة في المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة

التنافسية في الارتقاء في الإرتفاع نتيجة لإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث

نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

- مرحلة التنبؤ : هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من

حيث الانتشار، إذ أنه يتبين أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة يسبب حجم الميزة التنافسية

العالي يبدأ المنافس في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التنافسية التي امتلكتها المؤسسة.

- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يبدأ حجم الميزة في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت

عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

- مرحلة الضرورة: حيث يتم توصيل تراجع حجم الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس

الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها،

أو تقديم الإبداع.

2- نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية فإتساع هذا النظام يمكن أن يحقق فرق في التكلفة مقارنة المستفيدين المتواجدين في القطاع، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق وفرة الحجم ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس تؤثر على الميزة التنافسية وتتمثل في الآتي:

- نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- النطاق الرأسي: ويعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل بدرجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوزيع حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.
- نطاق الصناعة: يوضح مدى ارتباط الصناعات ببعضها والتي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

#### 2.2.4 مصادر الميزة التنافسية :

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية من خلال الخصائص الآتية (العنوم، 2009، صفحة 45):

- 1- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

3- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقيق قيمة لها.

4- تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

5- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفيزهم للشراء منها.

6- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

إن مصادر الميزة التنافسية لأي مؤسسة مصادر يمكن تقسيمها لمصادر داخلية وأخرى خارجية، تتمثل في الآتي

(عبدالرؤوف، 2007):

1- المصادر الداخلية: أن المصادر الداخلية ترجع الموارد كمصدر للميزة التنافسية والذي يرجع إلى نظرية الموارد

التي ترجع أصولها إلى الاقتصادي Penrose الذي طرح سنة 1959م فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد

التي تمتلكها المؤسسة لمالها من خصائص استراتيجية ومما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية فيها، إن

لكل نظرية فرضيات ومرتكزات وشروط كذلك أنها لا تخلو من الانتقادات، وتتمثل فرضيات نظرية الموارد

ومرتكزاتها في الآتي:

- التباين النسبي للموارد: يفترض أصحاب النظرية أن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة تختلف في

الموارد التي تمتلكها نسبياً.

- الحركية النسبية للموارد: أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة، وما يدعم استمرارية الميزة التنافسية

هو توافرها بشكل غير كاف في المؤسسة، وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل

كامل وكمثال فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى.

أما فيما يرتبط بمرتكزات تطبيقها فتتمثل في الآتي (عبدالرؤوف، 2007) (وسيلة، 2012):

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية- المالية - البشرية).

- لا يخرج ضعف الموارد المؤسسة من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن أنها حصة القائد.

- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.

- الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب الأعمال والمردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.

2- المصادر الخارجية:

تعتبر استراتيجيات التنافس، التي جاء بها "مايكل بورتو" مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وقبل التطرق إلى هذه الاستراتيجيات ينبغي التوقف عند مفهوم استراتيجيات التنافس أولاً ثم أشكالها، حيث تعرف استراتيجيات التنافس بأنها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات، وتنقسم إلى استراتيجيات التنافس وهي (عبدالرؤوف، 2007، الصفحات 58-62):

- استراتيجية خفض التكاليف.

- استراتيجية التمييز .

- استراتيجية التركيز.

### 2.2.5 مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، والحصة السوقية، وحجم المبيعات، ورضا المستهلك، وقيمة السهم، وتنوع المنتجات، والقدرة على التصدير والفعالية، وفيما يلي نتناول أبرز تلك المؤشرات وهي كالاتي (العنوم، 2009، الصفحات 45-48):

1. الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستشارات ويمكن تعظيم الربحية عن طريقة تحسين استثمارات المشروع واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

2. الحصة السوقية: يستخدم مقياس السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق تتمثل في الحصة السوقية الإجمالية، والحصة السوقية النسبية، والحصة السوقية المخدومة.

3. حجم المبيعات: حيث يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.



## 2.3 المبحث الثالث :

### تربية النحل بسلطنة عمان

#### 2.3.1 تمهيد

تعتبر سلطنة عُمان من الدول التي تتمتع ببيئة مناسبة لتربية نحل العسل، حيث تعتبر هذه الصناعة من الأعمال التي عرفت قديماً في عُمان انطلاقاً من حقيقة أن جغرافيا السلطنة المتنوعة تساهم في إيجاد بيئة مناسبة لتربية النحل كما يلعب التنوع البيئي في السلطنة دوراً فاعلاً في مسيرة الزراعة وتربية عسل النحل، ماضياً وحاضراً. تتباين سلالات النحل في عُمان فهناك النحل العماني البري "أبوطويق"، والنحل العماني المستأنس والنحل المستورد ويتم تربية النحل باستخدام الطريقة التقليدية، التي تعتمد على التجويف الداخلي لجذوع النخل، التي يطلق عليها محلياً اسم الطبل، والطريقة الحديثة التي تعتمد على عدة أنواع من الخلايا الخشبية، وقامت الجهات المسؤولة عن تربية النحل في عمان والمتمثلة في وزارة الزراعة بإيجاد مناطق معزولة خاصة بتربية النحل العماني فقط، منعاً للخلط بين سلالات النحل العماني والسلالات المستوردة. رعاية كبيرة يتميز العسل العماني باحتوائه على نسب جيدة من الفيتامينات والبروتين والمركبات العطرية، التي تبلغ أكثر من 19 مركبا عطريا. ويستخدم العسل العماني، خاصة العسل المستخرج من سلالات أبو طويق، في الطب الشعبي العماني لعلاج العديد من الأمراض، سواء منفرداً أو مخلوطاً مع بعض المواد والأعشاب الطبيعية. وتقدم الحكومة العديد من الخدمات البيطرية والإرشادية، والدعم المادي الموجه لكافة مربى النحل في السلطنة، بالإضافة إلى المحاضرات والندوات وإجراء الدراسات والبحوث ونشر الكتب.

تتمتع سلطنة عمان بظروف مناخية زراعية ملائمة لتربية وإكثار نحل العسل؛ حيث أن تربية النحل مشروع تجاري يتناسب بشكل جيد مع أنظمة الزراعة الصغيرة، ويساهم في رفع سبل معيشة المزارعين في المناطق الريفية والناحية، وهناك العديد من التحديات التي تواجه القطاع بالسلطنة والتي تؤثر على نمو حرفة تربية النحل وسبل العيش للمجتمعات الريفية؛ حيث يرتبط بعضها بالظروف المناخية القاسية في مناطق معينة من البلاد، ونقص القدرات التنظيمية والتقنية على المستوى الوطني (وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان، 2021م).

حيث قامت سلطنة عمان بتعزيز منظومة تربية النحل من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز قدرات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تربية النحل الاقتصادية والمستدامة في سلطنة عمان، وتتمثل مكونات وأنشطة المشروع في الاتي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان، 2021م):.

- توفير برامج تنمية القدرات في الجوانب التنظيمية والتقنية.
- تعزيز المهارات الفنية لمربي النحل -سواء كانوا مربين حاليين أو جدد مما يؤدي إلى اعتماد الممارسات الزراعية الجيدة في تربية النحل.
- توثيق هذه الممارسات عبر طباعة ونشر كتيب عنها.
- تطوير القدرات في إنتاج منتجات النحل الأخرى ذات القيمة المضافة والعمليات التسويقية وتوصيات مفصلة للماركة التجارية للعسل العماني.
- تطوير منصة تقنية لتبادل المعارف بين أصحاب المصلحة في تربية النحل؛ حيث سيتم دمج المعلومات ونشرها.

## 2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

### 2.4.1 تمهيد

تمثل الدراسات السابقة مصدرا أساسيا من مصادر البحث العلمي ، والتي يستند عليها الباحثون بشكل أساسي في بناء دراساتهم والاستناد على توصياتهم لاستكمال الجهود في العديد من المجالات لإنجازها بشكل افضل واكثر عمقا وشمولا، وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون .

وقد استعرض الباحث اهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية ، كما قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة اقسام ، هي الريادة الاستراتيجية ( 17 ) دراسات ، والميزة التنافسية ( 15 ) دراسات ، والريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية ( 9 ) دراسات ، و تم ترتيبها من الاحدث الى الاقدم حسب تاريخ نشرها .

### 2.4.2 دراسات في الريادة الاستراتيجية:

1. دراسة (خطاب و حسانين، 2020) بعنوان: "فاعلية ريادة الأعمال في تعزيز استراتيجية التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر"

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل فاعلية ريادة الأعمال في تعزيز استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. وعبر المنهج الوصفي التحليلي، بينت الدراسة نظريا أن ريادة الأعمال تعد أحد المداخل الأساسية للتطور الاقتصادي ومواجهة البطالة لدى مختلف المجتمعات، إذ تتصل بالتنمية المستدامة بصورة مباشرة سواء عن طريق تحقيق نفس أهدافها أو بطريقه غير مباشرة بالتأثيره على آليات تحقيق هذه الأهداف. ويساهم نشاط ريادة الأعمال في تحقيق النمو الاقتصادي - الهدف الأول للتنمية المستدامة بالتحفيز على خلق فرص العمل وتحسين المهارات وتشجيع الابتكار - التكنولوجي. بما يُعني أن نشاط ريادة الأعمال محوريا ذات فاعلية في استمرار ديناميكية عملية التنمية المستدامة.

وأظهرت الدراسة تطور نشاط ريادة الأعمال في المراحل المبكرة Entrepreneurship Total early-stage

Activity في الفترة (2008-2016)، قد بلغ متوسط 9.9 في المائة، بحد أدنى 7 في المائة عام 2010 و 14.3

في المائة عام 2014. ورغم وجود عدد من التوجهات الحكومية لدعم نشاط ريادة الأعمال في مصر أي أنه ثمة مخاوف وتحديات تواجه رواد الأعمال بشكل عام في مقدمتها الأمن المالي، قدرة المشروع على التنفيذ، تكاليف الفرص الضائعة، عدم التحديد الدقيق لماهية رائد الأعمال طبيعة المناخ الاستثماري، عدم توافر البيانات الدقيقة عن رواد الأعمال، تردي نظام التعليم وعدم عنايته بريادة الأعمال، ثقافة العمل الحر... وغيرها. ولتعزيز فاعلية ريادة الأعمال في استراتيجية التنمية المستدامة مصر 2030، لابد من تغيير قواعد اللعبة، بدءا بتغيير النظرة السائدة حول ريادة الأعمال والخوف من الفشل انطلاقا نحو التوجه لإرساء دعائم تهيئة بيئة مناسبة لهذا النوع من النشاطات، تحفزه من جانب وتضمن استمراريته من جانب آخر. ويمكن بلورة ذلك في عدد من الأطر أهمها الإطار العام المحفز لريادة الأعمال والإطارين التشريعي والمؤسسي والإطار الاجتماعي. إذ يُسند في كل إطار عدد من الأدوار للاعبين رئيسيين في مقدمتهم الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات التمويل وأنظمة التعليم والإعلام..... وغيرها.

## 2. دراسة (شيات، 2020) بعنوان: "دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية"

يهدف البحث إلى التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الوطنية للاتصالات، وقد وظف البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبق البحث على عينة مكونة من (39) موظفا، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها: أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية يساوي (85.6%، 86.82%) على التوالي. النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

كما أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجيا، وأن 77% من التغيير في الذاكرة التنظيمية يعود للتغيير في الريادة الاستراتيجية.

3. دراسة (العاني، 2020) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير مهارات ريادة الأعمال لدى ذوي الإعاقة في سلطنة عمان: دراسة حالة "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع مراكز تأهيل ذوي الإعاقة ومعوقاتهما بسلطنة عمان وصولاً إلى اقتراح استراتيجية لتفعيل وتطوير العمل بهذه المراكز في مجال ريادة الأعمال. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام منهج دراسة الحالة المتعمقة لمركز التقييم والتأهيل المهني التابع لمركز رعاية وتأهيل المعاقين بالخوض -نموذجاً-والذي يعمل تحت إشراف وزارة التنمية والشؤون الاجتماعية على تأهيل مهارات الملحقين به في مجال ريادة الأعمال. وذلك من خلال إجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد (7) من المسؤولين والقائمين عن البرامج التأهيلية بالمركز. وتشتمل المقابلات على أسئلة بلغ عددها 13 سؤالاً من الفريق البحثي ضمت أربع محاور أساسية هي: المعلومات الشخصية، والبرامج التأهيلية في مجال ريادة الأعمال (الفرص والتحديات)، والاحتياجات والمتطلبات من الموارد البشرية وغير البشرية التي تساهم في ذلك، وأخيراً الرؤية المستقبلية لدور المركز في تنمية مهارات ريادة الأعمال.

4. دراسة ( Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser2020), بعنوان:

"Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study Palestine Technical College- Deir al-Balah".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر الموظفين. حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة لجميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكلية، وقد استخدم الباحثون الجرد الشامل؛ حيث تم توزيع 149 استبياناً على جميع أفراد مجتمع الدراسة. وتم استرجاع (115) استبانة؛ أي أن معدل الإجابة كان (77.1%). وأظهرت نتائج الدراسة نتائج الارتباط الإيجابي القوي بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية القيادة، التفكير الريادي والثقافة الريادية، وإدارة الموارد الاستراتيجية)، وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح، كما أظهرت النتائج أثراً دالاً إحصائياً بين متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية الثقافة الرائدة وإدارة الموارد

الاستراتيجية)، وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية – دير البلح، بينما جاء تأثير المتغيرات المتبقية ضعيفاً . وأوصت الدراسة بأن تتولى الكلية التقنية الفلسطينية تلبية المتطلبات المختلفة؛ لتنفيذ قيادة الأعمال الاستراتيجية، وتطوير قدراتها التنظيمية لدورها المباشر في تحقيق الابتكار التقني للكلية.

##### 5. دراسة (صكوشي، 2019) بعنوان: "ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة: دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية"

تهدف إلى تتمحور فكرة هذه الورقة حول تبني المؤسسة الاقتصادية مفهوم ريادة الأعمال الاستراتيجية كآلية من آليات الإدارة الحديثة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والبحث عن التميز، وفي مجالي ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية يتم التركيز على كيفية استغلال الفرص والتكيف مع التغيير؛ حيث تعتبر الفرص واحدة من أهم الروابط التي تربط ريادة الأعمال بالإدارة الاستراتيجية، فالريادة تهتم باكتشاف الفرص؛ أما الإدارة الاستراتيجية فمهمتها كيفية استغلالها. وقمنا في هذه الورقة بتقديم مفهومي الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية، وما ينتج عن عملية دمجها في المؤسسة، مستعينين في ذلك بتقديم نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية من أجل أن تبين أهمية انتهاج المؤسسة لمفهوم ريادة الأعمال الاستراتيجية.

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث هي: تعتمد ريادة الأعمال على الابتكار، والمبادرة، والاستباقية، وتحمل المخاطرة؛ كما أن آليات الإدارة الاستراتيجية لموارد المؤسسة توفر القاعدة الأساسية في البحث عن الفرصة والسعي إلى التميز؛ وإدارة الموارد الاستراتيجية تتضمن عدة أنشطة (هيكلية الموارد، وجمع الموارد في حافظة الأعمال التي تتضمن مختلف قدرات المؤسسة، استغلال الموارد وما إلى ذلك) من شأنها اكتشاف الفرص وتطوير الميزة التنافسية، والريادة الاستراتيجية مفادها البحث واستغلال الفرص. كما أن تقنص الفرص، والابتكار، وخلق قيمة جديدة، هي مهارات وصفات شخصية، وعليه حتى يتم تحقيق النجاح في ريادة الأعمال الاستراتيجية يجب تبني عقلية رائد الأعمال والتي تتمثل في أفكار وسلوكيات الفرد الخاصة تجاه انجاز المشاريع الريادية.

## 6. دراسة (الهيني، 2019) بعنوان: "استراتيجية الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تبني استراتيجية الريادة في المصارف العاملة في الأردن في تحقيق التنمية الاقتصادية في الأردن، حيث تناولت أبعاد الريادة التالية (الثقافية الريادية، والإبداع والابتكار، ودرجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة الدراسة والتي بلغت 91 مستجيباً، وبعد ذلك تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المحوسب SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى وجود آثار ذات دلالة إحصائية لأبعاد الريادة (الثقافة الريادية، والإبداع والابتكار، ودرجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية) على تحقيق التنمية الاقتصادية.

### النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اتباع المصارف سياسة التطوير والتحسين المستمر للسياسات والإجراءات والأنظمة والبرامج المستخدمة في تسيير الأعمال، بالإضافة إلى ضرورة حرص المصارف على رفع كفاءة موظفيها وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وحثهم على مراعاة قواعد السلوك المهني؛ للوصول بهم إلى مستوى الريادة.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود عدة تحديات تواجه القائمين على المركز فيما يتعلق في تعليم المعاق في المراحل المبكرة، والتشخيص المتأخر للحالات، والبدء المتأخر بتأهيل المعاق... الخ. كما أوضحت النتائج أن هناك العديد من الفرص المتاحة التي من شأنها تنمية قدرات المعاق في مجال ريادة الأعمال منها: قدرة الموارد البشرية الحالية بالمركز، الإرادة الفعلية للمعاقين ذاتهم، الاستعداد الكبير للمجتمع لتقبل الفكرة. وأخيراً اقترحت الدراسة تصوراً لخطة مستقبلية للمركز للمساهمة في تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى الشباب المعاقين بسلطنة عمان. وفي ضوء النتائج تم التوصية بتوجيه وزارة التنمية لدعم فكرة ريادة الأعمال مركز التقييم والتأهيل المهني بالخوض وكذلك بتعميم تجربة المركز على باقي مراكز السلطنة.

## 7. دراسة (Owusu–Boadi, 2019) ، بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في ربحية المنظمات الكبيرة

The Role of Strategic Leadership in the Profitability of Large Organizations.

أن الغرض من هذه الدراسة النوعية هو استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها كبار المديرين التنفيذيين لضمان الربحية في منظمات إعداد الضرائب الكبيرة. وكان الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة نظرية الرأي القائمة على الموارد، وتألقت العينة من عضوين من أعضاء مجلس الإدارة و 3 من كبار القادة من منظمة كبيرة لإعداد الضرائب تقع في الولايات المتحدة، كان للمشاركين في موقع الدراسة 15 عاما على الأقل من الخبرة في تعزيز الربحية التنظيمية و 5 سنوات من الخبرة باستخدام استراتيجيات لضمان الربحية في منظمات إعداد الضرائب، وتم جمع البيانات باستخدام مقابلات شبه منظمة ووثائق تنظيمية، تم تحليل البيانات باستخدام تحليل مواضيعي، وظهرت خمسة مواضيع، منها التخطيط الفعال، وإدارة المخاطر، واستخدام الموارد الفريدة، وتطوير التدريب والمهارات للقيادة الاستراتيجيين، والأداء التنظيمي.

**النتائج التي توصلت اليه هذه الدراسة :**

وقد تسهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في التغيير الاجتماعي حيث يستخدم كبار المديرين التنفيذيين استراتيجيات فعالة لزيادة الجدوى الاقتصادية وفرص العمل من خلال تحسين نمو الأعمال مع ضمان الربحية.

## 8. دراسة (قديمات، 2019) ، بعنوان " دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل "

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل، وكذلك من خلال دراسة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية ومجالاتها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة) وبين تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة لتنفيذ الدراسة، ثم القيام بتوزيع ( 52 ) إستبانة على مجتمع الدراسة كافة، والذي تمثل في جميع شاغلي المواقع الإدارية العليا في الشركات التجارية الكبرى في محافظة الخليل وعددهم 338 موزعين على 26 شركة



تجارية كبرى في محافظة الخليل، وتم أخذ عينة عنقودية من مرحلة واحدة، حيث تمثل العناقيد الشركات التجارية وعددها 26 عنقود (شركة تجارية)، وبلغت العينة 52 من موظفي المناصب الإدارية حيث تم توزيع الاستبيانات علي واسترداها منهم بنسبة استرداد بلغت 100 %، وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

#### وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها:

- أن درجة الخصائص الريادية في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة) لدي المبحوثين مرتفعة.
- أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الريادية لشاغلي المواقع الإدارية العليا بدلالة أبعادها (المبادرة، حب الإنجاز، وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

#### 9. دراسة (أبوجوفل، 2018) ، بعنوان : " درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (48) فقرة موزعة للاستبانة عن الريادة و (44) فقرة للاستبانة موزعة لمجال الأداء الأكاديمي، وتكونت عينة الدراسة من (102) أكاديميا من أعضاء هيئة التدريس باستخدام المنهج الوصفي التحليلي،

#### وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

- بلغ المتوسط الكلي لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة (3.15) وبوزن نسبي (63.09%) أي درجة متوسطة،

- وبلغ المتوسط الكلي لدرجة تحقيق الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الفلسطينية لدى أفراد العينة 3.33 بوزن نسبي (66.59%) أي بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية من خلال دعم التفكير الريادي وتعزيز وجود القيادة الريادية ونشر ثقافة الريادة.

#### 10. دراسة (نصير، 2017) ، بعنوان اثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الريادة الاستراتيجية لدى الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، كما هدف البحث إلى تقصي العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المالي مقاسا بالعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، أخيرا هدف البحث إلى قياس أثر خصائص الشركات (العمر، والحجم، وِر المال) باعتبارها عوامل وسيطة على العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي المالي للشركات القطاع الصناعي في الأردن، حيث اشتملت الدراسة على خمسة عناصر للريادة الاستراتيجية وهي الابداع والابتكار والاستباقية والمخاطرة والمرونة ودارة الموارد بطريقة استراتيجية. وأظهرت النتائج أنه :

- لدى شركات القطاع الصناعي الأردني في عينة الدراسة مستوى متوسط من الريادة الاستراتيجية حيث كانت المتوسطات الحسابية لبعدي المخاطرة والمرونة أقل من الأوساط الحسابية للعناصر الأخرى.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الريادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المالي (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية).

11. دراسة الحكيم؛ وعلي (2017)، بعنوان: "الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً".

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الريادة الاستراتيجية في تطوير عمل المنظمات الخدمية في القطاع العام، وتحديدًا المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق، وقد شملت عينة البحث 76 من العاملين في مكتب انتخابات النجف الأشرف، وبعد تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• للريادة الاستراتيجية تأثير إيجابي في تطوير المنظمات. للريادة الاستراتيجية تأثير معنوي وموجب في التطوير التنظيمي.

• الريادة الاستراتيجية تؤثر إيجابيًا في التطوير التنظيمي.

12. دراسة الأيوبي (2017)، بعنوان: "متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني دراسة حالة كلية فلسطين التقنية - دير البلح".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التقني بكلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في إجراء الدراسة الميدانية؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في الكلية، والبالغ عددهم (149) موظفًا، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

• أثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية: القيادة الريادية، والتفكير الريادي والثقافة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي) وتحقيق الإبداع التقني في كلية فلسطين التقنية -

دير البلح. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية،

إدارة الموارد بشكل استراتيجي)، وتحقيق الإبداع التقني في كلية فلسطين

التقنية - دير البلح ، وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.

### 13. دراسة شمس الدين وآخرين (2016) بعنوان: تأثير خصائص الريادة في متطلبات الريادة الاستراتيجية دراسة

استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين / أربيل".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الخصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية، وذلك لما لها من أثر كبير على منظمات الأعمال من خلال ما يتبناه الريادي من أفكار جديدة أو ابتكار أساليب جديدة أو منتج جديد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية العليا في جامعة صلاح الدين؛ وبعض كلياتها كعينة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أظهرت أن نتيجة القيادة الريادية ضعيفة، والتي تعمل على غرس فلسفة الريادة. كشفت نتائج الانحدار وجود علاقات تأثير معنوية لخصائص الريادة والثقافة الريادية،
- وبذلك لم تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

### 14. دراسة (اللوزي، 2016) ، بعنوان " أثر الخصائص الريادية في تعزيز القدرات الاستراتيجية لدى العاملين في قطاع الاتصالات الأردنية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية (المبادرة والمرونة والانجاز والابداع والمخاطرة والاستقلالية) في تعزيز القدرات الاستراتيجية لدى العاملين في قطاع الاتصالات الأردنية.

كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في تعزيز القدرات الاستراتيجية لدى العاملين في قطاع الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الخلوية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها 3 شركات، وتكونت عينة الدراسة من 300 شخص كأفراد لمجتمع الدراسة،

## وأكدت الدراسة مجموعة من النتائج منها:

- وجود متوسط للخصائص الريادية (المبادرة والمرونة والانجاز والابداع والمخاطرة والاستقلالية) لدى العاملين في قطاع الاتصالات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وجود مستوى من القدرات الاستراتيجية التالية (تطبيق وتوليد الموارد وامتلاكها وتطويع التكنولوجيا المستخدمة والمعرفة الفنية لبناء القيمة) في قطاع الاتصالات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة،
- أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على الخصائص الريادية في الشركات والمنظمات المختلفة بغية تعزيز ونشر روح الإبداع وتنمية المهارات أو الخصائص السلوكية لدى العاملين في هذه الشركات مع مراعاة الجوانب التي يتم التركيز عليها في العمل من أجل تدعيم وتعزيز القدرات الاستراتيجية فيها.

## 15. دراسة الشمري (2015) بعنوان: "دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز - دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الريادة الاستراتيجية وفق الأداء المصرفي المتميز لعينة من المصارف العراقية الخاصة، وهي المصرف الوطني الإسلامي، والمصرف الأهلي العراقي، ومصرف بغداد ومصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي الإدارة العليا والوسطى في المصارف الأربعة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- تعد الريادة الاستراتيجية أحد المواضيع الحديثة التي أخذت تحظى بالاهتمام الكبير نتيجة زيادة التنافسية في البيئة المحلية والعالمية.
- جاءت استجابات عينة الدراسة بدرة عالية نحو أبعاد الريادة الاستراتيجية.

هناك إدراك كامل من عينة الدراسة لأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز.

## 16 دراسة (Wang & ,Chang, 2013) بعنوان : دراسة حالة على نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية".

"A Case Study On the Model of Strategic Entrepreneurship".

هدفت الدراسة إلى استكشاف محتويات ريادة الأعمال الاستراتيجية من خلال دراسة حالة عن شركة Giant Manufacturing Co., Ltd، الشركة الرائدة في صناعة الدراجات التايوانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية، والملاحظة، وتحليل الوثائق كأدوات لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يتكون التفكير الريادي الاستراتيجي من خلال التعرف على فرصة ريادة الأعمال، وعمل رواد الأعمال، والقرارات الفعلية للرواد. شملت موارد صنع القرار لرواد الأعمال إنشاء الحواجز أمام التقليد، وبناء سلاسل القيمة، والتسويق الرياضي، وعوامل نجاح فرق العمل، مع أقصى قدر من التمايز.
- تتألف المزايا التنافسية من العلامات التجارية القوية، وخطوط الإنتاج الشاملة، وشبكات التسويق العالمية، ومزايا العلامة التجارية، وبناء الطرق العملاقة.

## 17. دراسة (Mahsud, 2006) ، بعنوان " القيادة الاستراتيجية القائمة على النتائج: القيادة الاستراتيجية

ومحددات أداء الشركة"

Results based strategic leadership: Strategic leadership and determinants of firm performance.

اختبرت هذه الدراسة مقترحات نظرية القيادة المرنة بأن الازدهار المالي على المدى الطويل للشركة يعتمد على ثلاثة محددات أساسية للأداء: الكفاءة والابتكار وجودة الموارد البشرية. يمكن للقيادة الاستراتيجية التأثير على هذه المحددات من خلال البرامج والأنظمة والهياكل والسياسات. وبحثت الدراسة ما إذا كانت الشركات الفعالة تختلف عن الشركات الأقل فعالية فيما يتعلق بالمحددات الثلاثة. وقيمت الدراسة أيضا ما إذا كانت الكفاءة و التكيف تتوسط جزئيا أو كليا

في العلاقة بين الموارد البشرية و أداء الشركات. وشملت العينة 30 زوجا من الشركات الفعالة والأقل فعالية في 15 صناعة، فضلا عن 44 شركة أخرى من نفس الصناعات. تم قياس أداء الشركة (الفعالية) بعوائد الأسهم التراكمية لمدة 10 سنوات لمساهمي الأسهم. وقُيست الكفاءة كتكاليف كنسبة مئوية من صافي المبيعات، وقُيست الابتكار/التكيف من حيث النسبة المئوية لزيادة المبيعات على مدى عشر سنوات. وتم الحصول على معلومات عن المؤشرات المالية من قاعدة بيانات البحوث (Insight ويعرف أيضا باسم Compustat) خلال الفترة 1995-2004 من فترة الدراسة. تم الحصول على تقييمات لجودة الموارد البشرية من مجموعة بيانات (Fortune الشركات الأكثر إثارة للإعجاب في أمريكا.

وقد دعمت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) مع AMOS الفرضيات التي مفادها أن محددات الأداء الثلاثة ضرورية لأداء الشركة وأن الكفاءة والابتكار يتوسط جزئياً في العلاقة بين جودة الموارد البشرية وأداء الشركة. و قدمت الحالات أمثلة على القيادة الاستراتيجية للتأثير على محددات الأداء في الشركات الفعالة.

**النتائج :** توفر الدراسة رؤى جديدة في مجال الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية.

### 2.4.3 دراسات في الميزة التنافسية:

1. دراسة (Flak & Głód, 2020) ، بعنوان " تأثير الميزة التنافسية على تحديد المواقع التنافسية لشركات سيليزيا في عام 2019 "

The impact of competitive advantage on the competitive positioning of Silesian companies in 2019.

إن الهدف من هذه الورقة هو عرض نتيجة البحوث السنوية التي أجريت في بولندا بشأن القدرة التنافسية للشركات. السؤال البحثي في هذه الورقة هو: هل هناك علاقة بين نوع معين من الميزة التنافسية وخصائص المواقع التنافسية للشركة؟ في الورقة هناك وصف لتأثير الميزة التنافسية على تحديد المواقع التنافسية في ستة أبعاد. أجاب المستجيبون في البحث 45 سؤالاً في المسح عبر الإنترنت في [sensorium24.com](http://sensorium24.com) (مقياس القدرة التنافسية للشركة). 8 من الأسئلة تتعلق بالميزة التنافسية و 6 تتعلق بالوضع التنافسي. هناك خلفية نظرية من القدرة التنافسية للشركة والظواهر التي تنتمي إلى هذا المصطلح العام - ميزة تنافسية وموقع تنافسي، ومنهجية للبحث والنتائج، فضلاً عن الاستنتاجات.

2. دراسة النعيمي (2018) بعنوان: "تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق".

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة كورك للهاتف النقال في العراق من وجهة نظر العاملين في الشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (50) موظفًا يعملون في أقسام وشعب الشركة المبحوثة، واستخدم الباحث أداة لجمع البيانات الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد تجربة الزبون والميزة التنافسية المستدامة في الشركة عينة البحث.



أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لتجربة الزبون في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي.

### 3 دراسة ( Khongmalai & Distanont 2018 ) بعنوان دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

"The role of innovation in creating a competitive advantage".

تناولت هذه الدراسة دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الأغذية المجمدة في سياق المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs).

مر البحث في ثلاث مراحل (1) دراسة الأدب ؛ 2 دراسة بحثية تجريبية باستخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات؛ و (3) تحليل واستنتاج نتائج البحوث باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية (EFA) وتحليل العوامل النسبية (CFA) ، ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) حيث أظهرت النتائج أن الابتكار عزز مزايا المنافسة عبر عوامل خارجية. وقد تم تقسيم هذه العوامل الخارجية إلى مجموعتين: العوامل ذات التوجه الجزئي، والعوامل ذات التوجه الكلي. كان للعوامل الخارجية على المستوى الجزئي تأثير أكبر على تطوير ابتكار شركات الأغذية المجمدة أكثر من تلك الموجودة على المستوى الكلي. كما أظهرت النتائج أن رواد الأعمال، وخاصة أصحاب المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم، يحتاجون إلى التكيف، وإعداد أنفسهم لمواجهة التغيرات الاقتصادية القادمة، والتي على وشك أن تحدث ليس فقط على المستوى العالمي، ولكن أيضًا على المستويين الإقليمي والقطري.

بالإضافة إلى السياقات الداخلية داخل المنظمة، فإن العوامل الخارجية مهمة أيضًا، لا سيما تلك التي ستؤدي إلى تطوير الابتكار. سيصبح الابتكار الأداة الاستراتيجية في هذه المنافسة المهمة؛ لتحسين الأعمال التجارية، وإبداعها، وتعزيزها لخلق مزايا تنافسية مساوية، أو أفضل من تلك الموجودة في البلدان الأجنبية؛ من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

### 4. دراسة الجدي (2018) بعنوان: "واقع" إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل تضمنت (166) فردًا من جميع الجامعات الفلسطينية العاملة بنظام التعليم النظامي في قطاع غزة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد تطبيقها على العينة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين أبعاد إدارة الموهبة وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

بينت النتائج أنه لا يوجد تأثير لمجالات إدارة الموهبة التخطيط الاستقطاب، الاحتفاظ) في الجامعات الفلسطينية على الميزة التنافسية لتلك الجامعات.

5. دراسة الحوراني (2017) بعنوان: "مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة".

هدفت الدراسة الكشف عن مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات على مجتمع الدراسة المكون من (120) موظفًا من (40) شركة تعمل في الصناعات الغذائية في قطاع غزة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد اهتمام ملحوظ، وموافقة كبيرة من قبل شركات المنتجات الغذائية على تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام.
- يوجد اهتمام كبير في مجالات الدراسة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة.
- توجد علاقة قوية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية.

6. دراسة النجار (2017) بعنوان : "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية".

هدفت الدراسة الكشف عن أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم في مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات على (42) فردًا من أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يتمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ، والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات مهارة إدارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كل منها.

7. دراسة كحيل (2016) بعنوان : إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات عينة عشوائية بواقع (132) من العاملين في جامعة فلسطين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية للجامعة بلغ نسبة مئوية (75.14%).
- توجد علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

8. دراسة (Berger, 2016) ، العنوان " تقديم إطار وعملية لتصميم برامج تنمية المهارات القيادية مميزة تنافسية مستدامة: دراسة حالة في منتجات ومنتجات هيرشي "

Presenting a framework and process for designing leadership development programs as sustainable competitive advantages: A case study at Hershey Entertainment and Resorts.,

يقدم هذا البحث إطار القيادة العملية التي يمكن أن تكون بمثابة أساس نظري، وأداة تستخدم لتصميم مثل هذه البرامج. كما توضح هذه الدراسة الوصفية كيف استخدمت إطار القيادة والعملية في هيرشي للترفيه والمنتجات (HE&R) لتصميم برنامج تطوير المهارات القيادية (أي مبادرة القيم الأساسية) كهيئة HE&R. SCA هي شركة خاصة للربح والضيافة والترفيه لديها تاريخ فريد والغرض الاجتماعي، وقد تقدمت الدراسة من خلال ثلاث مراحل متميزة. المرحلة الأولى توليف الأدبيات البحثية للوصول إلى إطار القيادة وعملية لتوجيه الممارسين المكلفين بتصميم برامج تطوير المهارات القيادية كسكس.

توضح المرحلة الثانية كيفية استخدام إطار القيادة والعملية ذات الصلة بنجاح لتصميم مبادرة القيم الأساسية في HE&R، وتقرح مبادرة القيم الأساسية تضمنين القيم الأساسية في جميع أنحاء المنظمة من خلال تحديد سلوكيات التميز لجوهر HE&R القيم على كل مستوى من المستويات التنظيمية المختلفة، ستقوم HE&R بعد ذلك بدمج سلوكيات التميز بشكل مجد في خطة إدارة الأداء الخاصة بهم، وتحديدًا تقييمات الأداء وخطط التعويض، وتقدم المرحلة الثالثة نتائج المقابلات الموجهة مع كبار القادة التسعة الذين قدموا تصوراتهم حول البراغمية لإطار القيادة وعمليتها، والمنطق ومعقولة مبادرة القيم الأساسية،

فتؤكد أن الاستراتيجية التنظيمية ومجالات القيادة قد حققت تقدما كبيرا ولها أغراض تكميلية، إلا أن العلماء لم يقوموا بتوليف هذه الأدبيات، ولا تزال هناك حاجة إلى تشكيل إطار مفاهيمي عملي وعملية تهدف إلى أن تكون بمثابة أساس نظري لتصميم برامج تنمية المهارات القيادية باعتبارها مزايا تنافسية مستدامة،

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

وتشير النتائج إلى أن الذين أجريت معهم مقابلات وجدوا الإطار القيادي والعملية البراغمية، وأيدوا منطق ومقولية مبادرة القيم الأساسية. توفر هذه الدراسة فهماً استراتيجياً للقيادة وتقدم خياراً قابلاً للتطبيق للممارسين المكلفين بتصميم برامج تطوير المهارات القيادية بنجاح ك SCAs.

**9. دراسة عجعج؛ والعبادي (2015) بعنوان: "أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية" أورانج الأردن ."**

هدفت الدراسة للتعرف إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج - الأردن)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة البحث من موظفي المجموعة باختلاف المناصب التي يشغلونها، وباختلاف موقع الخدمة داخل المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدم الباحث كأداة لجمع البيانات الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية. أظهرت النتائج أن التمكين هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية بينما كانت تفويض السلطة البعد الأقل تأثيراً.

**10. دراسة الأيوبي (2014) بعنوان: "تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني."**

هدفت الدراسة إلى تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؛ حيث استخدم الباحث مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما: مدخل المسح الاجتماعي بالعينة ، ومدخل الدراسات الوثائقية . كما استخدم أداتين لجمع المعلومات هن : الاستبانة، وأسلوب دلفي Delphi Technique على عينة قصدية من الخبراء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بلغ عددها (50) خبيراً، وبلغت عينة الدراسة (296) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية موزعون على (10) مؤسسات تعليم عالي فلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج

التالية: . أظهرت نتائج الدراسة أن (74.79%) من مجتمع الدراسة يرون أن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي مرتفعاً.

• يوجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات بيئة العمل وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

**11 .دراسة (غلبون، 2013) ، بعنوان " تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (جودة الخدمات، والسيطرة على الأسواق، والإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات)"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (جودة الخدمات، والسيطرة على الأسواق، والإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات). وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام بالفنادق اللبية الواقعة في مدينة بنغازي والمصنفة 3 أو 4 أو 5 نجوم. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد جمعت البيانات الخاصة بالجانب النظري عن طريق الاطلاع على الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، في حين تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الأولية، حيث وزعت ( 80 ) استمارة استبيان، استلم منها ( 75 ) استمارة، بحيث كان الفاقد (5)استمارات فقط، تم استبعاد (7) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ( 68 ) استمارة، حيث استخدمت بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في الجداول التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعامل الانحدار البسيط من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً بالأنشطة والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة في الفنادق قيد الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين بالفنادق لديهم إدراك ومعرفة بمفهوم إدارة المعرفة إلى حد ما.
- بينت نتائج الدراسة توفر المعلومات الداعمة لعملية اتخاذ القرار، مما يشير إلى بعض التطبيقات لمفهوم إدارة المعرفة.

- ضرورة أن يولي المسؤولين في القطاع الفندقي اهتماماً زائداً بإدارة المعرفة، وقد يكون ذلك من خلال إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة تهتم بإدارة المعرفة.

## 12. دراسة (زرزور، 2013) ، بعنوان " دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية"

تهدف إلى توضيح الدور المهم الذي تلعبه استراتيجيات التنافسية في نجاح أو فشل المؤسسات ، وكذلك ضرورة التأكيد على أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية نظرة شاملة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الانتاج الفكري من الكتب والدوريات وتقارير الملتقيات الوطنية، والمنهج التحليلي من خلال تناول وتحليل جوانب الخاصة بالدراسة الميدانية.

## 13. دراسة (وسيلة، 2012) ، بعنوان " تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد

### الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية

هدفت الدراسة إلى محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي، وكذلك تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية، بالاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يمكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تواجه المؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة الاتصالات وثورة المعلومات، والمتمثلة في تحول مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق بكل ما يتطلبه من تحرير للتجارة الخارجية والأسعار والمنافسة .

وتوصلت الدراسة الى أن عملية تكوين الاستراتيجية توجه تشخص واحد إما أن يكون ذلك أو المدير، بالإضافة إلى مشاركة مسؤولي بعض الإدارات في عملية الاعداد.

14. دراسة (Essary, 2011) ، بعنوان " استكشاف تطوير نموذج الميزة التنافسية للتعليم عبر الإنترنت في جامعة ولاية صغيرة "

Exploring the Development of a Competitive-Advantage Model for Online Education in a Small State University. al University, ProQuest Dissertations Publishing

حيث تشير استعراض الأدبيات إلى عدم وجود أدوات تخطيط لاتخاذ القرارات الإدارية في مجال التعليم العالي العام فيما يتعلق بتحقيق توازن فعال بين الدورات التقليدية والإلكترونية، وهناك نوع واحد من أدوات التخطيط التي يمكن استخدامها بفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية للتعليم العالي هو نموذج الميزة التنافسية، والغرض من الدراسة النوعية والاستكشافية المتعددة الحالات الحالية هو وضع نموذج للميزة التنافسية للتعليم الإلكتروني والتقليدي يساعد القيادة الجامعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد أجريت الدراسة في جامعة ولاية أثلينا، الواقعة في أثلينا، ألاباما. وانصب تركيز الدراسة على اكتساب معرفة متعمقة بالعوامل الداخلية والخارجية في ولاية أثلينا لإنشاء نموذج للميزة التنافسية للتعليم عبر الإنترنت والتعليم التقليدي. واستخدم استبيان مقابلات شبه منظم لجمع البيانات للدراسة. واستخدمت عينات هادفة لاختيار 16 مشاركا من موظفي الإدارة والمحاسبة/مكتب الأعمال، وأعضاء لجنة الخطة الرئيسية للجامعة الذين لديهم معرفة محددة بالمشاكل التي تمت دراستها. تم استخدام عملية التحليل النوعي للبيانات من بين على خمس مراحل لمعالجة البيانات عبر رموز تركز. وكانت مواضيع الدراسة الناشئة هي الإدارة، وتكلفة التعلم عن بعد، والتمويل، والقضايا التنافسية، ومخاوف أعضاء هيئة التدريس، والتفاعلات المجتمعية، والطلاب.

#### النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

وتضمنت نتائج الدراسة أربعة عوامل رئيسية تحدد حدود ما يمكن لمؤسسة عامة أن تحققه بنجاح: نقاط القوة والضعف المؤسسية، والفرص والتهديدات المؤسسية، وتوقعات المجتمع الأوسع وتوقعات دافعي الضرائب، والقيم الشخصية للمؤسسة. قد يصبح نموذج الميزة التنافسية لاتخاذ القرارات التعليمية عبر الإنترنت والتقليدية الذي تم تطويره في هذه الدراسة، إذا تم تنفيذه وتطبيقه بفعالية، أداة مهمة لضمان استمرار وجود وربحية الكليات الصغيرة مثل ولاية أثلينا.



وينبغي أن تستكشف البحوث المستقبلية نتائج تنفيذ نموذج الميزة التنافسية للتعليم عبر الإنترنت والتعليم التقليدي للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**15. دراسة (عثمان، مروة السيد) ، بعنوان " تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة"** هدفت الباحثة إلى تناول العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت العاملة في جمهورية مصر العربية، من خلال تحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي- بعد التعلم والنمو- بعد العمليات الداخلية- بعد العملاء - البعد الاجتماعي والبيئي) والميزة التنافسية المستدامة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليل، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للدراسة (35) وتم تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحليل أكثر عمقا لقياس الأبعاد المستقلة الأكثر تأثيرا على الميزة التنافسية.

#### وأظهرت النتائج

• أنه يوجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي- بعد التعلم والنمو- بعد العمليات الداخلية - بعد العملاء - البعد الاجتماعي والبيئي) والميزة التنافسية المستدامة وبالتالي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

#### 2.4.4 دراسات في الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

1. دراسة (Do & Nguyen, 2020) ، بعنوان " الروابط بين الإستراتيجية البيئية الاستباقية والمزايا التنافسية وأداء الشركة: دراسة تجريبية في فيتنام "

The links between proactive environmental strategy, competitive advantage and company performance: An empirical study in Vietnam.

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء الروابط بين الاستراتيجية البيئية الاستباقية والمزايا التنافسية وأداء الشركة. كما يستكشف الآثار الضابطة لحجم الشركة ونوع الصناعة على اعتماد مثل هذه الاستراتيجية، تم الحصول على بيانات من 232 شركة شاركت في برنامج قياس الشركات المستدامة والإعلان عنها في فيتنام، وتكشف النتائج المستخلصة من نمذجة المعادلات الهيكلية أن اعتماد استراتيجية بيئية استباقية يولد مزايا تنافسية في آن واحد من التمايز وقيادة التكاليف. وعلاوة على ذلك، فإن المزايا التنافسية للتمايز تعزز أداء الشركات على المدى القصير (أي أداء المنتج والأداء المالي والإنتاجية) وعلى المدى الطويل (أي الأداء الاستراتيجي). ومن المثير للاهتمام أن وجود استراتيجية بيئية استباقية أكثر انتشارا بين الشركات الأكبر حجما والشركات العاملة في صناعات الخدمات.

نتائج هذه الدراسة :

وتوفر نتائج هذه الدراسة الدعم للشركات من أجل اتباع استراتيجية بيئية استباقية ولها آثار عديدة على واضعي السياسات في وضع السياسات الرامية إلى تعزيز الممارسات البيئية في الشركات.

2. دراسة (Banmore, Adebayo, & Mudashiru, 2019) ، العنوان " تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لشركات التأمين المدرجة المختارة في نيجيريا .

Effect Of Strategic Leadership On Competitive Advantage Of Selected Quoted Insurance Companies In Nigeria.

وضحت الدراسة أن الصناعة في نيجيريا تعاني من تحديات ضعف القيادة الاستراتيجية والحوكمة نحو تحقيق تنفيذ الاستراتيجية، مما تسبب في حرمان شركات التأمين في نيجيريا من القدرة التنافسية. من الآن فصاعدا، بحثت هذه الدراسة تأثير مكونات القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لشركات التأمين المختارة المقتبسة في نيجيريا. استخدمت

الدراسة تصميم أبحاث المسح وتم اختيار عشرين شركة تأمين مدرجة والتي تسيطر على 72% من إجمالي حصة السوق من إجمالي شركات التأمين. واستخدمت الدراسة التعداد الكلي حيث كان عدد السكان 420 نسمة. وتراوحت معاملات موثوقية ألفا كرونباخ بين 0.710 و 0.881. تم تحليل البيانات باستخدام إحصاءات كفاية.

## النتائج

وكشفت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة الاستراتيجية (التوجيه الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية، النية الاستراتيجية) على الميزة التنافسية،  $F(4,15) = 91.619$ ،  $Adj R^2 = 0.760$ ،  $p < 0.05$ ). وخلصت الدراسة إلى أن مكونات القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي وكبير على الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بأن تقوم إدارة شركات التأمين برعاية موظفيها لبرامج التدريب والتطوير المستمرة من أجل تعريض موظفيها للمهارات والمعارف المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

3. دراسة (Hunitie, 2018) ، بعنوان " تأثير القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية الإستراتيجية من خلال التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي "

The impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning

تهدف الدراسة إلى تناول التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في سياق القيادة الاستراتيجية وتأثيره على الميزة التنافسية الأساس المنطقي وراء النظر في هذه الدراسة. وبالتالي، كان الهدف من هذه الدراسة دراسة دور متغيرين للوساطة، أي التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية. وأسفر تحديد نطاق قطاع الرعاية الصحية في الأردن عن موافقة ثلاثة مستشفيات عامة على المشاركة في الدراسة. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وُضع على أساس استعراض المؤلفات. وقد تم تقديم ما مجموعه 1000 استبيان إلى المستشفيات. وأعيد ما مجموعه 521 استبياناً بمعدل استجابة قدره 52.1 في المائة. وأشارت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تتبأت بشكل كبير التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والمزايا التنافسية. كما كشفت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي يرتبط بشكل كبير وإيجابي بالميزة التنافسية. و قام التخطيط الاستراتيجي

و التفكير الاستراتيجي بدور الوسيط في تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية. وعلى الرغم من ذلك، فإن تأثير التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية أكبر من تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية. وتشير الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي أمران أساسيان في سياق القيادة الاستراتيجية، حيث أن الاستراتيجيات يتم تطويرها من خلال التفكير الاستراتيجي ويتم تنفيذها من خلال التخطيط الاستراتيجي.

4. دراسة (Lee2017 & Paek) بعنوان: "ريادة الأعمال الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركات القائمة : أدلة من صناعة التلفزيون الرقمي".

"Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry".

تقترح هذه الدراسة إطارًا مفاهيميًا لدراسة أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية ووظيفتها في الميزة التنافسية المستدامة للشركات القائمة بالاعتماد على القدرة الديناميكية.

ففي هذه الدراسة تم استخدام منهجية البحث المختلط، والتي تشمل دراسة مفاهيمية، ودراسة تجريبية مقابلة؛ لتعزيز فهم الدراسة النظرية وضمان موثوقية البحث حيث؛ أن الجزء الأول من هذا البحث هو دراسة مفاهيمية تم خلالها تطوير إطار البحث المفاهيمي من مراجعة الأدبيات المنهجية، وتتبع دراسة تجريبية للشركات المنشأة بإجراء تحليل محتوى نوعي لدعم نتائج الدراسة النظرية.

فقد تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات الخاصة بالوثائق البحثية السابقة من عام 1990 إلى العام 2015 في Scopus ؛ حيث تم جمع 258 ورقة بحثية تناولت القدرات الديناميكية، والنظر في العلاقات المتبادلة المفاهيمية بين ريادة الأعمال الاستراتيجية والقدرات الديناميكية، حيث تم اقتراح فئات تشتمل على أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية للشركة: الاستشعار البيئي، اغتنام الفرص المرنة الاستراتيجية، التوجه الريادي، والتعلم التنظيمي.

وبذلك تم تأسيس إطار مفاهيمي لريادة الأعمال الاستراتيجية تتفاعل فيه القدرات الإدارية لأصحاب المشاريع في مجال الاستشعار عن البيئة، واغتنام الفرص، والمرنة الاستراتيجية، والتوجه الريادي عن كثر مع التعلم التنظيمي، وبالتالي

تسهيل الأداء المستدام للشركات القائمة. وبعد الدراسات التجريبية لثلاث شركات قائمة في صناعة التلفزيون الرقمي من العام 1990 إلى العام 2015 تبين أن الإطار المفاهيمي المقترح إلى أن كل بعد من أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية يلعب دورًا حاسمًا في الميزة التنافسية للشركات.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج دراسة الحالة إلى أن موقف الشركة ومسارها التطوري يشكلان عوامل سابقة تؤثر على القدرات الإدارية لأصحاب المشاريع والتعلم التنظيمي للشركات القائمة.

#### 5. دراسة (بن قايد (2017) بعنوان: "تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الريادية الاستراتيجية باعتبارها توجه جديد للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، وهذا من خلال جمع عناصر الريادية ودمجها مع الاستراتيجية في شكل منظور متكامل يهدف إلى خلق الرفاهية والتكامل بين المؤسسات.

كما توصلت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ينبغي مواكبة السيورة الاقتصادية من خلال التوجه الريادي في بناء الاستراتيجية للمؤسسات كبيرة كانت أو صغيرة، وأوصت الدراسة على أن نجاح الريادية الاستراتيجية في بناء قدرة تنافسية جديدة للمؤسسات يتوقف على مدى نجاح الريادي الاستراتيجي في بناء الرؤيا ذات الأبعاد الاستراتيجية، وبعد النظر في كيفية تحقيق التميز والتفرد التي لا يستطيع الآخرون تقليدها.

#### 6. أما دراسة (Cannon, 2016) ، بعنوان " نجاح التحالفات الاستراتيجية الأفقية في مجال الرعاية الصحية: الجمع بين الاعتماد على الموارد ومنظور نظرية الميزة التنافسية "

Success of horizontal strategic alliances in healthcare: A combined resource dependence and competitive advantage theory perspective.

فأكدت أن التغيرات في البيئة الخارجية ضغوطا مالية وتنافسية على المستشفيات، مما استلزم اتخاذ إجراءات مبتكرة لترسيخ بقاء المنظمة - ومن هذه الإجراءات مشروع مشترك. يمكن تقسيم المشاريع المشتركة إلى نوعين، الرأسي والأفقي. والفرق الرئيسي بين التحالفات الرأسية والأفقية ينبع من مستوى رعاية المرضى الذي تنشأ منه الشركات الأم،

وفي التحالفات الرأسية، تأتي الشركات الشريكة من مستويات مختلفة من الرعاية، بينما تتألف التحالفات الأفقية من شركات أعضاء من نفس المستوى من الرعاية، حيث يتم دراسة التحالفات الرأسية بشكل جيد في الأدبيات التجريبية، في حين أن هناك نقص في الفهم في الأدب فيما يتعلق بالتحالفات الأفقية، وكان الغرض من هذا البحث دراسة العوامل التنظيمية المرتبطة بنجاح التحالفات الأفقية بين المستشفيات، ومن أجل تحديد العوامل التنظيمية التي سترتبط بنجاح التحالف الأفقي والتنبؤ بها، استُخدمت المنظورات المشتركة لنظريات الاعتماد على الموارد والميزة التنافسية.، حيث تناول هذا البحث فجوة في الأدب من خلال تقديم صورة وصفية عن الواقع الحالي وخلق لبنة البناء لمجال جديد من البحوث في الأدب التحالفات الاستراتيجية للرعاية الصحية، وتضمنت الدراسة البحثية دراسة استقصائية أرسلت إلى 290 مديراً تنفيذياً في المستشفيات الذين يديرون مشاريع مشتركة) تم تحديدها من خلال مجموعة بيانات AHA (2011-2005 لاستطلاعهم على وجهات نظرهم المتعلقة بنجاح مشروعهم المشترك أو فشله فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الأصلية والنجاح المالي. وقد وجد أن انتشار التحالفات الأفقية في المشاريع المشتركة في المستشفيات أقل من 50% من إجمالي المشاريع المشتركة للمستشفى في السوق. وبالإضافة إلى ذلك، تقرر أيضاً أن عدد المشاريع المشتركة الأفقية في السوق قد ازداد باطراد بعد عام 2008. ورسمت صورة وصفية تبين الفروق الديمغرافية بين المشاريع المشتركة الأفقية والعمودية. وأخيراً، تم اختبار سلسلة من خمسة فرضيات تستند إلى النظرية لتحديد عوامل نجاح المشاريع المشتركة الأفقية.

7. دراسة (ARIKAN & ENGINOĞLU, 2016) بعنوان: "إنشاء استراتيجية ريادية للشركة لتحقيق الميزة التنافسية".

"CREATING A CORPORATE ENTREPRENEURSHIP STRATEGY FOR COMPETITIVE ADVANTAGE".

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح قائم على الدمج بين الاستراتيجية والريادة لإدارة الشركات؛ سعياً لتحقيق الميزة التنافسية، وقد استخدم الباحثان المنهج الكيفي في تحقيق أهداف الدراسة من خلال مراجعة الأدب المتعلق بالإدارة

والإدارة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية ومن خلال مراجعة مستفيضة ، وربط عميق بين تلك المصطلحات توصل البحث إلى النموذج المقترح والذي يتناول عقلية الريادة في عمليات الدمج بين مؤشرات البيئة ومؤشرات الشركات والمؤشرات الفردية تمهيداً للوصول إلى استراتيجيات إدارة الموارد؛ وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية.

8. دراسة (الجازي، 2014) ، بعنوان " أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية " هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة- الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من 4134 موظفاً وموظفة وتم توزيع استبانة لتشكّل ما نسبته 76.3% من الاستبانات الموزعة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية SPSS في معالجة البيانات إحصائياً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج :

- أن مستوى الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وجود أثر لأبعاد الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وأن أبعاد الريادة الاستراتيجية تفسر ما يقدره 63.8% من التباين في تحقيق الميزة التنافسية،
- توصي الدراسة بعدة توصيات منها: تأسيس مناخ وبيئة تنظيمية محفزة ومساندة لتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، ونوعية العاملين في الشركة بأهداف وأهمية الريادة الاستراتيجية والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل حول هذا الموضوع.

9. دراسة (السكرانة 2008 بعنوان: "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)".

جاءت هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات للريادة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتعمل على تحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن ، وللتأكد من ذلك فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة

المستقلة والتابعة، والمتغيرات المستقلة تكونت من استراتيجيات الريادة المكونة من : الإبداع الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادرة)، وتكون المتغيران التابعان من الميزة التنافسية المكونة من: التمايز، قيادة التكلفة، التحالفات)، وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الأردن، والبالغ عددها أربع شركات تعمل في مجال الاتصالات، أما عينة الدراسة فتكونت من (50) من مديري الإدارات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.
- توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة: (الإبداع، الابتكار، التفرد ، أخذ المخاطرة، المبادرة)، وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات. . توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة، وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

#### 2.4.5 التعليق على الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من ركائز البحث العلمي التي توجه الباحث الى طريقة البحث ومنهجية العمل والاعتماد على ما توصلت اليه تلك الدراسات لتحقيق التكامل والبناء على الجهود ، وبعد استعراض وتحليل الدراسات السابقة ، توصل الباحث الى ان الدراسات السابقة تناولت محورين تمثل في الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية .ويمكن عرض التعليق على الدراسات السابقة والمثيلة لهذا الموضوع من خلال الآتي:

أولا / أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

#### 1. من حيث المنهج المستخدم

- اتفقت اغلب الدراسات مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة مثل دراسة (زرزور ، 2013) ودراسة (أبوجويل، 2018) ودراسة (وسيلة، 2012) ، دراسة (خطاب و حسانين، 2020) ، دراسة (شيات، 2020) ، دراسة (صكوشي، 2019) ، دراسة (الهنيبي، 2019) ، .



دراسة (قديمات، 2019) ، . دراسة (Mahsud, 2006) ، دراسة (Flak & Głód, 2020) ، دراسة ( Berger, ) ، دراسة (الجازي، 2016) ، دراسة (عثمان، مروة السيد) ، دراسة (غلبون، 2013) ، دراسة (Hunitie, 2018) ، دراسة (2014) .

• اختلفت مع دراسة دراسة (اللوزي، 2016) ، ودراسة (نصير، 2017) ، ودراسة (Owusu–Boadi, 2019) ، ودراسة (العاني، 2020) ، دراسة (Essary, 2011) . ودراسة (Do & Nguyen, 2020) ، ودراسة (Banmore, Adebayo, & Mudashiru, 2019) ، التي اعتمدت على أسلوب المسح الوثائقي من قبل الباحثين وكذلك المسح الاستكشافي والمسح التحليلي .

## 2. من حيث إدارة الدراسة :

• انتقلت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لمجمع بيانات الدراسة

• اختلفت مع دراسة دراسة (اللوزي، 2016) ، ودراسة (نصير، 2017) ، ودراسة (Owusu–Boadi, 2019) ، ودراسة (العاني، 2020) ، دراسة (Essary, 2011) . ودراسة (Do & Nguyen, 2020) ، ودراسة (Banmore, Adebayo, & Mudashiru, 2019) ، التي اعتمدت على أسلوب المسح الوثائقي من قبل الباحثين وكذلك المسح الاستكشافي والمسح التحليلي .

## 3. من حيث المجتمع وعينة الدراسة :

• انتقلت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث ان الفئة المستهدفة لتعبئة الاستبانات كانت من العاملين في المؤسسات والشركات ، والتي غالبا تكون من مجتمع العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة ، وباختلاف طبيعة عملهم .

• اختلفت بعض الدراسات من حيث العينة التي طبقت عليها وكذلك المتغير التابع فاعتمدت معظم الدراسات على تناول الريادة الاستراتيجية في مؤسسات أخرى مثل دراسة (أبجويفل، 2018) التي ركزت على المؤسسات التعليمية ودراسة (وسيلة، 2012) التي ركزت على المؤسسات الاقتصادية.

#### 4. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

يمكن للدراسة الحالية الاستفادة من الدراسات السابقة في نقاط عدة أهمها

- التعمق في فهم موضوع الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية
- الاستفادة من بناء الاطار النظري للدراسة الحالية ، والربط بين المتغيرات المختلفة.
- تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي.
- تحديد منهج الدراسة المناسب لمثل هذه الدراسات وهو المنهج الوصفي التحليلي .
- بناء أداة الدراسة وضبطها .
- تحديد لأساليب الاحصائية التي تتبعها الدراسة.
- تفسير نتائج الدراسة ، وتقديم التوصيات والمقترحات.

#### 5. أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها :

1. تم تطبيق هذه الدراسة على مربى النحل لما لها من أهمية كبيرة في تحسين العمل في هذا القطاع .

2. الربط بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية لم يتم تطبيقه من قبل على المستوى المحلي رغم

الأهمية الكبيرة التي يحملها .

3. اختلف مجال هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث تحدثت عن تربية نحل العسل في حين الدراسات

السابقة كانت تتحدث اغلبها عن مؤسسات وشركات ومصارف وامال أخرى ولم تتطرق الى هذا

المجال

## 2.4.6 الفجوة البحثية:

### جدل ( 2.1 ) يوضح الفجوة البحثية

الدراسات الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مربي نحل العسل .	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المحلية من الهدف ومجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة ركزت على العلاقة بين متغيرات الدراسة ( الريادة الاستراتيجية ، والميزة التنافسية ) .	محلّيًا لم تركز الدراسات السابقة على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
ركزت الدراسة الحالية على تربية نحل العسل	قلة عدد الدراسات التي ركزت على تربية نحل العسل	ركزت معظم الدراسات السابقة على مؤسسات و شركات الاعمال والصناعات المختلفة.
ركزت الدراسة الحالية على دور الريادة الاستراتيجية ( متغير مستقل ) على متغير تابع يسهل قياسه بدقة وهو ( الميزة التنافسية ) .	ندرة الدراسات المحلية والعربية والأجنبية على حد علم الباحث ، التي ربطت فعليًا بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية ببحوث كمية تطبيقية .	الدراسات السابقة التي ركزت على تأثير الريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية نادرة وأغلبها بحوث كيفية نظرية .

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الملخص:

تناول الفصل الثاني بعضًا من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثل مصدرًا أساسيًا من مصادر المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم النتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم، والتي كان لها الأثر الكبير في إثراء معرفة الباحث في موضوع الدراسة، وكذلك إنجازها بشكل أفضل، وأكثر عمقًا وشمولًا، وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، كما قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام هي: الريادة الاستراتيجية (17) دراسات، الميزة التنافسية (15) دراسة والريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية (9) دراسات، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها

## الفصل الثالث

# منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث  
منهجية الدراسة وإجراءاتها

**3.1 تمهيد:**

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها من حيث منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، فضلا عن تناول أدوات الدراسة، من حيث مصادر المعلومات الأولية والثانوية والتعريف بالاستبانة ومحاورها، ومن ثم حساب معامل صدق وثبات أدوات الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية للدراسة.

### 3.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها العمليات التي تتضمنها إذ نسعي في هذه الدراسة للتعرف على أثر الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسلمية وموارد المياه بمجالاته الثلاثة (التفكير المستقبلي، الابتكار، التحليل والبحث) في تحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل بسلطنة عمان.

حيث يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، مع ملاحظة أنه يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تتبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، وكذلك رصد ومتابعة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى النتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (المحمودي، 2019) فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ويقوم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة. (العزاوي، 2008، صفحة 96)

### 3.3 مصادر المعلومات:

تعتمد الدراسة في جمع بياناتها على الآتي:

#### 1. المصادر الأولية:

والمتمثلة في البيانات الميدانية والتي يتم جمعها باستخدام استبانة يتم اعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة، للحصول على النتائج النهائية حول موضوع الدراسة.

## 2. المصادر الثانوية:

وتتمثل المصادر الثانوية فيما يعتمد عليه الباحث في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من الكتب والمقالات والرسائل العلمية والبحوث المحكمة. إلخ، وذلك بهدف الوصول بالإلمام بكل ما يتعلق بمفهوم الريادة الاستراتيجية وتحقيقها للميزة التنافسية.

ويستخدم الاستبيان كأداة فعالة لجمع المعلومات، بشكل واسع في العديد من البحوث في الموضوعات الإنسانية والاجتماعية والعملية المختلفة، لما يمتاز به من صفات وجوانب ايجابية نستطيع تحديدها بالآتي (المحمودي، 2019):

الاستبيان يؤمن تشجيع الاجابات الصريحة والحرّة، لأنه يرسل إلى الفرد بالبريد أو أي وسيلة أخرى، وعند إعادته إلى الباحث يفترض أن لا يحمل توقيع أو حتى اسم الشخص المعنى بالإجابة، وذلك لعدم وضع الشخص في إحراج كونهم آمنوا الاجابات بأنها لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

تكون الأسئلة موحدة ومتشابهة لجميع أفراد عينة البحث في طريقة الاستبيان، لأنها مكتوبة ومصممة بشكل موحد للجميع، بينما قد تتغير صيغة بعض الأسئلة عند طرحها وجها لوجه.

تصميم الاستبيان ووحدة الأسئلة يسهل عملية تجميع المعلومات في مجاميع وتصنيفها في حقول، وبالتالي تفسيرها للوصول إلى استنتاجات مطلوبة ومناسبة.

## 3.4 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وفي ضوء ذلك وتحديد مشكلة الدراسة تم تحديد المجتمع المستهدف بحيث يتكون من جميع العاملين والمشتغلين بتربية النحل بسلطنة عمان والبالغ عددهم (5336) نحال (وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، 2021) ،

$$( 1000 / 20 ) = 200 \text{ نحال}$$

### 3.5 عينة الدراسة:

#### • أولاً العينة الاستطلاعية:

قد شملت عينة الدراسة الاستطلاعية عدد (40) مبحوث من العاملين في مجال تربية نحل العسل بمختلف محافظات المستهدفة، بهدف التحقق من أداة الدراسة ومدى صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية للدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من تلك العينة.

#### • ثانياً العينة الفعلية :

أما عينة الدراسة فتعتمد الدراسة العينة القصدية (شمال الشرقية ، شمال الباطنة ) ( وهو اختيار مقصود وحر من قبل الباحث على أساس انه يحقق أغراض الدراسة التي أقوم بها وذلك لعدة أسباب :

• سهولة الوصول الى البيانات .

• تنوع التضاريس مثل ( الجبال ، السواحل ، البلدان ) .

• الريادة .

• تفاوت الكثافة السكانية بين المحافظتين .

وحيث ان عددهم في المحافظتين 1000 نحال ومع صعوبة اخذ عينة مسحية فقط لجأ الباحث لاخذ عينة ميسرة بواقع

(200) نحال بنسبة (20%) تقريبا من إجمالي المجتمع الأصلي للمحافظتين وعددهم ( 1000 ) نحال . والجدول رقم (1)

يوضح حجم عينة الدراسة حسب النوع، العمر، المحافظة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.



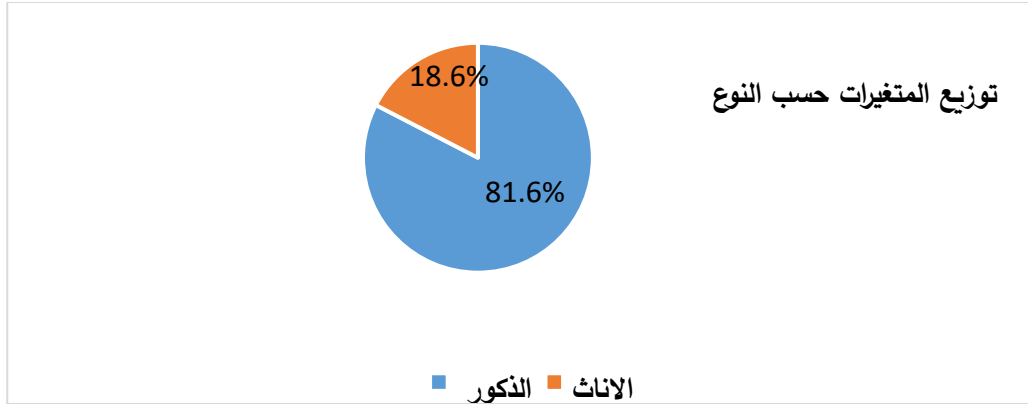
الجدول رقم (3.1): المتغيرات الديموغرافية للمشاركين

المتغيرات الديموغرافية للمشاركين			
النسبة %	العدد	المتغير	
81.6%	164	ذكر	النوع
18.4%	37	انثى	
100.0%	201	المجموع	
15.4%	31	اقل من 30 سنة	العمر
45.8%	92	من 31 - 40 سنة	
26.9%	54	من 41 - 50 سنة	
11.9%	24	اكثر من 50 سنة	
100.0%	201	المجموع	
31.3%	63	دبلوم التعليم العام	المؤهل الوظيفي
16.9%	34	دبلوم ما بعد التعليم العام	
39.3%	79	بكالوريوس	
11.9%	24	ماجستير	
0.6%	1	دكتوراه	
100.0%	201	المجموع	
52.2%	105	من (1) إلى (5) سنوات	الخبرة
13.4%	27	من (6) إلى (10) سنوات	
14.4%	29	من (11) إلى (15) سنة	
9%	18	من (16) إلى (20) سنة	
10.9%	22	اكثر من عشرين سنة	
100.0%	201	المجموع	
44.8%	90	شمال الشرقية	المحافظة
14.9%	30	شمال الباطنة	
40.3%	81	اخرى	
100.0%	201	المجموع	

يتضح من خلال جدول ( 3.1 ) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والذين بلغ عددهم 201 مشارك كالتالي:

- النوع الاجتماعي :

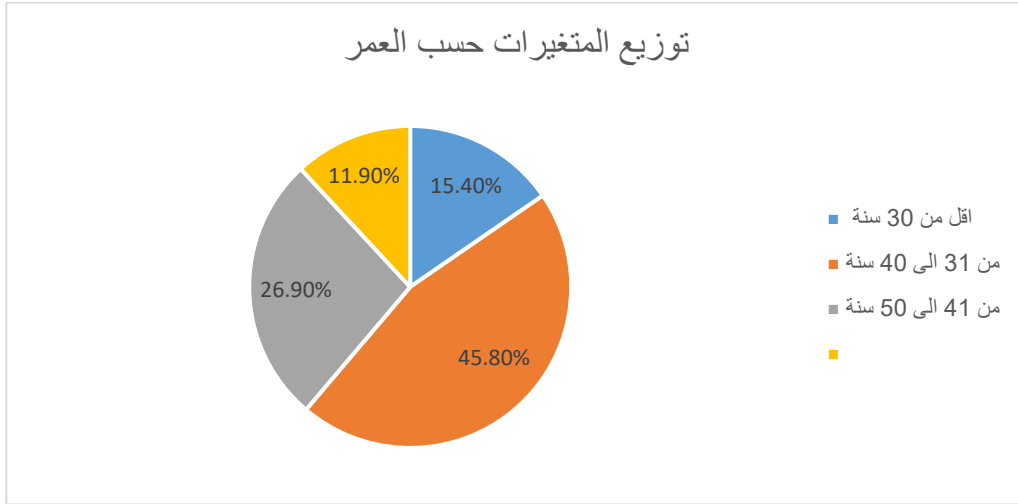
شكل نسبة الذكور النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (164) مشارك أي بنسبة (81.6%) من إجمالي العينة، أما فئة الإناث بلغ عددهن (37) مشاركة أي بنسبة (18.4%) من إجمالي العينة ، ورغم ان هذا العدد بشكل عام لا يعتبر كبيرا ، إلا انه يمكن ان يزداد مع التوعية والإرشاد التي سوف يقدمها المختصون فالوزارة .



شكل رقم (3.1): نوع عينة الدراسة

#### • العمر:

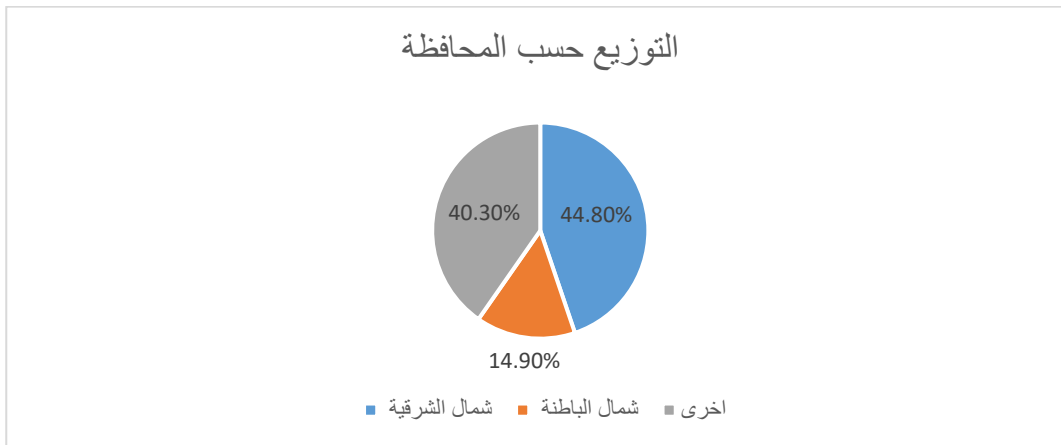
تمثل الفئة العمرية من (31 – 40 سنة) النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (92) مربّي نحل العسل أي بنسبة (45.8%) من الإجمالي، والفئة العمرية (41 – 50 سنة) كانت في المرتبة الثانية والتي بلغت نسبة (26.9%) وبلغ عددهم (54) من مربّي نحل العسل، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم (31) من مربّي نحل العسل بنسبة (15.4%) من الإجمالي وجاءت في المرتبة الرابعة الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) حيث بلغ عددهم (24) من مربّي نحل العسل بنسبة (11.9%) .



شكل رقم (3.2): عمر عينة الدراسة

#### • المحافظة

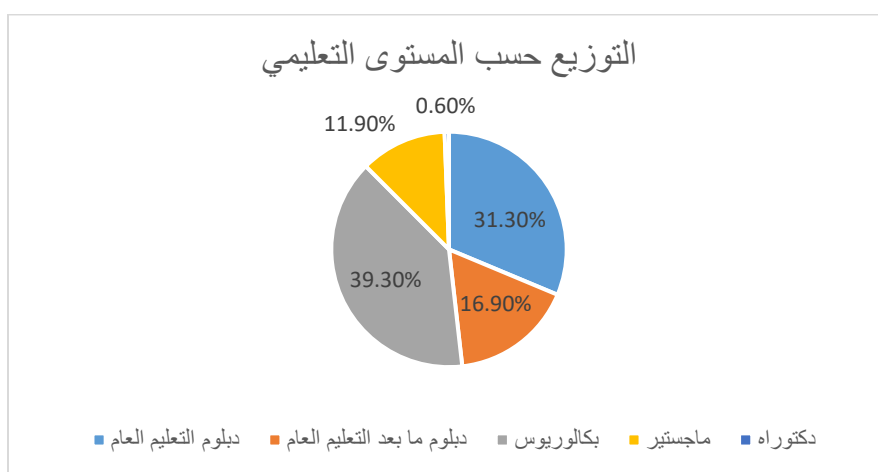
شكل نسبة المشاركة من محافظة شمال الشرقية النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (90) مشارك أي بنسبة (44.8%) من إجمالي العينة، أما المحافظات الأخرى بلغ عدد المشاركة (81) مشارك أي بنسبة (40.4%) من إجمالي العينة وأخيرا جاءت محافظة شمال الباطنة بعدد (30) مشارك أي بنسبة (14.9%) . عدم قدرة الباحث للوصول الى مربي النحل بمحافظة شمال الباطنة ، حيث تم ارسال الاستبانة الى مجموعات النحالين ولم يتم تعبئتها .



شكل رقم (3.3): مكان عينة الدراسة

• المستوى التعليمي:

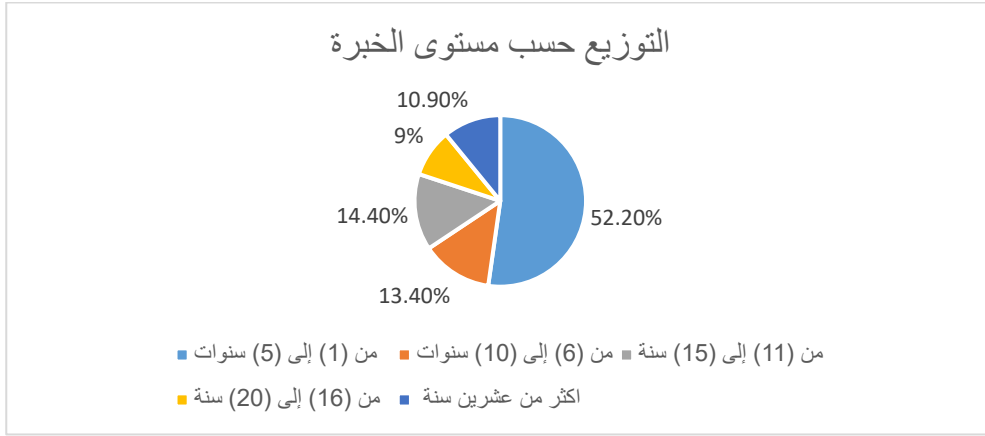
جاءت النسبة الأعلى لحملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (79) فرد أي بنسبة (39.3%) من الإجمالي، وفي المرتبة الثانية حملة مؤهل دبلوم التعليم العام حيث بلغ عددهم (63) فرد بنسبة (31.3%) من الإجمالي، وفي المرتبة الثالثة حملة مؤهل دبلوم ما بعد التعليم العام وكان عددهم (34) فرد بنسبة (16.9%) من الإجمالي، وفي المرتبة الرابعة حملة الماجستير وكان عددهم (24) فرد بنسبة (11.9%) وحملة الدكتوراه جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددهم (1) موظف وبنسبة (0.6%) من الإجمالي.



شكل رقم (3.4): المستوى التعليمي لعينة الدراسة

• سنوات الخبرة:

جاء سنوات الخبرة لمربي نحل العسل أصحاب سنوات الخبرة (من سنة الى خمس سنوات) النسبة الأعلى من الإجمالي حيث بلغ عددهم (105) مشارك بنسبة (52.2%)، يليهم أصحاب سنوات الخبرة من (11 الى 15 سنة) بعدد (29) مشارك وبنسبة بلغت (14.4%) من الإجمالي، وجاء أصحاب سنوات الخبرة من (6 الى 10 سنة) بعدد (27) بنسبة بلغت (13.4%)، وكان هناك عدد (22) فرد لمن لديهم خبرة (20) سنة بنسبة (10.9%) من الإجمالي. وفي الأخير جاء أصحاب سنوات الخبرة من (16 الى 20 سنة) بعدد (18) بنسبة بلغت (9%).



شكل رقم (3.5): سنوات الخبرة لعينة الدراسة

### 3.6 أداة الدراسة :

حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كونها أكثر الوسائل استخداماً في الدراسات الوصفية؛ وذلك بالاعتماد على الإطار النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. من أجل تحقيق أهدافها، حيث قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واشتملت على محورين هما :

- المحور الأول: الريادة الاستراتيجية وتشمل الأبعاد التالية (التفكير المستقبلي ، الابتكار ، التحليل والبحث).
- المحور الثاني: ابعاد الميزة التنافسية وسيتم قياسها من خلال الجودة ، الحصة السوقية و النوعية .

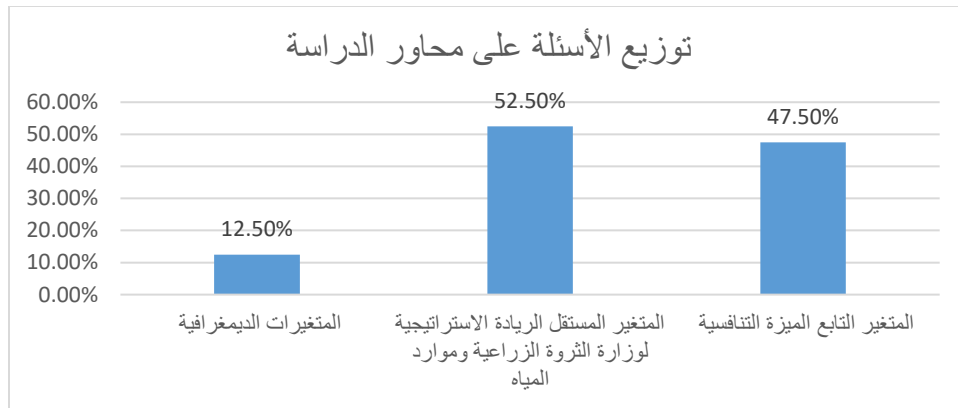
وتم إعداد الاستبانة بشكل مبدئي والتي تضمنت على 40 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول شمل على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والمجال الثاني للمتغير المستقل للدراسة موزع على ثلاث محاور في المحور الأول 5 فقرات، والمحور الثاني 7 فقرات والمحور الثالث 8 فقرات وجاء المجال الثالث للمتغير التابع للدراسة موزع على ثلاثة محاور المحور الأول 5 فقرات والمحور الثاني 7 فقرات واخير المحور الثالث 7 فقرات .

تقديم الاستبانة على عدد من الأكاديميين من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، والذي بلغ عددهم (4) محكمين.

تم تعديل الاستبانة وفقاً لما أقر المحكمين على تعديله وإضافته، وإعادة صياغة بعض الفقرات، حيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من 40 فقرة .

جدول رقم (3.2): توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

م	المحور أو المجال	عدد الفقرات	النسبة
1	المتغيرات الديموغرافية	5	12.5%
2	المتغير المستقل المجال الأول: الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية	21	52.5%
3	المتغير التابع: الميزة التنافسية	19	47.5%
اجمالي عدد الفقرات			100%



شكل رقم (3.6): توزيع الأسئلة على محاور الدراسة

### 3.7 الأهمية النسبية:

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لقياس درجة ومستوى الاتجاهات لأسئلة ومحاور الدراسة فقد تم تقسيم المعايير إلى خمس فئات متساوية بـ ( موافق بشدة (5) - موافق (4) - محايد (3) - غير موافق (2) - غير موافق بشدة (1)).

، ويتم تحديد درجة القياس بناءً على الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باستخدام مقياس " ليكرت الخماسي "، حيث تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس وتقسيمه على أكبر قيمة في ذات المقياس للحصول على طول الخلية وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{طول الخلية} = (\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}) \div \text{أكبر قيمة في المقياس}$$

$$\text{طول الخلية} = (5 - 1) \div 5 = 4 \div 5 = 0.8$$

بعد ذلك تم إضافة القيمة المتحصلة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى بهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (3.3): معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات

الدرجة	المتوسط المرجح	المستوى	م
ضعيفة جداً	من 1 الى 1.80	غير موافق بشدة	1
ضعيفة	من 1.81 الى 2.60	غير موافق	2
متوسطة	من 2.61 الى 3.40	محايد	3
عالية	من 3.41 الى 4.20	موافق	4
عالية جداً	من 4.21 الى 5	موافق بشدة	5

### 3.8 حساب ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من خلال استخدام الحزم

الإحصائية SPSS بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، والتي يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3.4) حساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
أبعاد الريادة الاستراتيجية.	21	98.2
المحور الأول: التفكير المستقبلي	6	95.6
المحور الثاني: الابتكار	7	97.1
المحور الثالث: التحليل والبحث	8	97.0
أبعاد الميزة التنافسية.	19	98.5
المحور الأول: الجودة	5	92.6
المحور الثاني: الحصة السوقية	7	97.6
المحور الثالث: النوعية	7	95.6

يتضح من الجدول رقم (3.4) أن محاور الاستبانة تتسم بدرجة ثبات دالة إحصائياً وتراوحت معاملات الثبات بين (92.6- 98.5) ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية.

### 3.9 حساب صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وبعد ذلك يتم إجراء التعديلات وفقاً لمقترحاتهم، ليصبح عدد بنود الاستبانة (40 بنوداً) في شكلها النهائي، ويعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة، ويوضح الجدول الآتي محاور الاستبانة في صورتها النهائية وعدد البنود بكل محور.

جدول رقم (3.5) محاور الاستبانة في صورتها النهائية

العبارات	المحور
21	المحور الأول: أبعاد الريادة الاستراتيجية.
19	المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.
40	المجموع

### 3.10 صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية، حيث طبقت الاستبانة على عينة تكونت من (40) مبحوث من العاملين في مجال تربية نحل العسل ، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس و وذلك باستخدام الحزم الاحصائية SPSS لحساب النتائج كما هي في الجدول الآتي:



جدول رقم ( 3.6 ) حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط الاحصائي ( بيرسون )

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة لأبعاد الريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>المحور الأول : التفكير المستقبلي</b>			
س6	لدى الوزارة العديد من الأفكار الواعدة في مجال تربية النحل	.733**	0.01
س7	الوزارة تدعم المشروعات الريادية في مجال تربية النحل	.546**	0.01
س8	الوزارة تتابع الفرص الريادية في مجال تربية النحل	.755**	0.01
س9	الوزارة تجتهد باستمرار على بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي لتطوير مجال تربية النحل	.781**	0.01
س10	تدرس الوزارة أي مشكلة وفق أسبابها الديموغرافية والاستراتيجية لخدمة مجال تربية النحل	.725**	0.01
س11	تحرص الوزارة على الاستفادة من الموارد والوقت في تربية النحل	.817**	0.01
<b>المحور الثاني : الابتكار</b>			
س12	تتبنى الوزارة الأفكار الجماعية والفردية الخاصة بتربية النحل	.853**	0.01
س13	تستثمر الوزارة طاقات العاملين للبحث عن الأفكار والمعلومات المهمة الخاصة بتربية النحل واغتنامها .	.814**	0.01
س14	تمتلك الوزارة من خلال مواردها الداخلية القدرة على حماية الابتكارات الخاصة بتربية النحل وتأكيد وصولها للسوق	.897**	0.01
س15	تعمل الوزارة باستمرار على تقديم اكتشافات جديدة تتناسب مع الفرص والمخاطر المرتبطة بتربية النحل	.916**	0.01
س16	تسعى الوزارة في ضوء التفكير الابتكاري لتقديم منتجات مطورة خاصة بتربية النحل	.945**	0.01
س17	تشجع الوزارة مربي النحل على الابتكار في الأساليب الإنتاجية	.872**	0.01
س18	تحرص الوزارة على الابداع والابتكار في منتجاتها المرتبطة بتربية النحل	.930**	0.01
<b>المحور الثالث : البحث والتحليل</b>			
س19	تركز الوزارة على تحسين الخدمات الموجودة في تربية النحل بسلطنة عمان	.937**	0.01
س20	تحرص الوزارة على مواكبة المستجدات الحديثة في مجال تربية نحل العسل	.890**	0.01
س21	تشجع الوزارة مربي النحل على استخدام أساليب مبتكرة من اجل تحسين أداء العمل بشكل دائم	.886**	0.01
س22	توفر الوزارة بيئة دعم الابتكار والتطوير المستمر في مجال تربية النحل	.907**	0.01
س23	تستخدم الوزارة المعدات التكنولوجية الحديثة في تطوير المنتجات الخاصة بتربية النحل	.871**	0.01
س24	تطور الوزارة بنيتها البحثية لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية المرتبطة بتربية النحل	.844**	0.01
س25	تحرص الوزارة على اكتشاف المفاهيم الجديدة لاستخدامها في عمليات التحليل والبحث لخدمة وتطوير تربية النحل	.888**	0.01
س26	تسعى الوزارة الى تطوير امكانياتها الذاتية من اجل تنظيم عملياتها الإنتاجية بما يوجد عمليات تربية النحل	.892**	0.01

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة لأبعاد الميزة التنافسية والدرجة الكلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>المحور الأول : الجودة</b>			
س27	حققت الوزارة الاتساق في منتج العسل بتطبيق المعايير المقترحة من العملاء وفقا لحاجاتهم	.889**	0.01
س28	حققت الوزارة معايير الجودة العالمية في منتج العسل متفوقة بذلك على المنافسين	.922**	0.01
س29	تنفذ الوزارة منظومة من الإجراءات تعمل على خلق قيمة لمنتجاتها ضمن مراحل الإنتاج والترويج	.822**	0.01
س30	تستجيب الوزارة بفاعلية لطلب العملاء فيما يتعلق بالمزايا والتحسينات الجديدة لمنتج العسل	.819**	0.01
س31	قدمت الوزارة منتج العسل بجودة عالية	.693**	0.01
<b>المحور الثاني : الحصة السوقية</b>			
س32	تبتكر الوزارة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات في إنتاج العسل	.778**	0.01
س33	تسعى الوزارة الى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة	.907**	0.01
س34	تبحث الوزارة عن أسواق مستهدفة جديدة	.881**	0.01
س35	تقيم الوزارة وضع السوق المستهدف باستمرار	.932**	0.01
س36	تسعى الوزارة الى التوسع في السوق جغرافيا من اجل تحقيق حصة سوقية كبيرة	.907**	0.01
س37	تحرص الوزارة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات	.847**	0.01
س38	تحرص الوزارة على جذب اكبر عدد من المستثمرين والموردين في مجال تربية نحل العسل .	.949**	0.01
<b>المحور الثالث : النوعية</b>			
س39	تلبى الوزارة كافة رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات خاصة بالعسل بجودة عالية	.938**	0.01
س40	تحرص الوزارة على تقديم سلعة العسل وفق افضل المعايير العالمية	.871**	0.01
س41	تقوم الوزارة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات الخاصة بمنتج العسل بشكل مستمر	.905**	0.01
س42	تسعى الوزارة الى تحليل السوق المستهدف لتسويق العسل بعناية	.884**	0.01
س43	تهتم الوزارة بتقديم الخدمات الخاصة بالعسل المستندة على رغبات الزبائن	.906**	0.01
س44	تحرص الوزارة على الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول الى ضبط الجودة للخدمات والسلع المتعلقة بالعسل	.896**	0.01
س45	تلتزم الوزارة بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات خاصة بالعسل تفوق توقعاتهم	.775**	0.01

بين من الجدول ان جميع بنود المقياس حققت ارتباطات دالة احصائيا مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة ( 0.05 )

- ( 0.01 ) وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء .

### 3.11 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في الآتي:

- أساليب الإحصاء الوصفي: والتي تمثلت في التكرارات والنسبة المئوية.
- اختبار (Cronobuch Alpha) والذي يتم استخدامه لقياس الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة ومصادقيتها.
- الوسط الحسابي ((Statistical Mean) وذلك لقياس النزعة المركزية، علماً بأن هذا المقياس يستعمل على نطاق واسع في الدراسات لقياس متوسط الإجابات في عينة استبانة الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- اختبار التباين الأحادي
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression: لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression: لاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

### 3.12 الخاتمة:

تناول الباحث في هذا الفصل عرضاً لمنهجية ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات، واداة الدراسة، وبين اختبارات الصدق والثبات للأداة، واستخرج معامل الصدق والثبات كرونباخ الفا لبيان مدى ثبات الدراسة وبين الاختبارات الخاصة بتحليل الاداة، بهدف تحليل الاستبانة للإجابة على فرضيات الدراسة، وهو ما تناوله الباحث في الفصل التالي.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 4.1 تمهيد :

يقدم الفصل الحالي عرضاً لتحليل البيانات ونتائج فحص فرضيات الدراسة ، وذلك بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، وعرض أهم نتائج الاستبانة ، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على المتغيرات الديمغرافية ( نوع الجنس ، العمر ، المحافظة ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة في مجال تربية نحل العسل ) ، والمتغير المستقل ابعاد الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسكنية وموارد المياه حيث اشتمل على ثلاثة محاور ( التفكير المستقبلي ، الابتكار ، البحث والتحليل ) والمتغير التابع ابعاد الميزة التنافسية حيث اشتمل على ثلاثة محاور ( الجودة ، الحصة السوقية ، النوعية ) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة ، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

#### 4.2 تحليل فقرات الاستبانة :

أولاً: تحليل فقرات المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسكنية وموارد المياه :

تحليل بيانات السؤال الأول: ما مستوى الريادة الاستراتيجية في تربية النحل بسلطنة عمان؟

- يمكن الإجابة على هذا السؤال عبر نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي) والجداول التالية ستبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

- أولاً: تحليل فقرات مجال التفكير المستقبلي

تم استخدام المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والمقاييس التكرارية لمعرفة درجة الموافقة حيث النتائج موضحة في

جدول ( 4.1 ) .

جدول رقم (4.1): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور التفكير المستقبلي

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الأول: (التفكير المستقبلي)
متوسطة	1.28	2.81	33	21	50	67	29	تكرار	لدى الوزارة العديد من الأفكار الواعدة في مجال تربية النحل
			16.5	10.5	25.0	33.5	14.5	نسبة%	
متوسطة	1.31	2.78	34	25	33	80	28	تكرار	الوزارة تدعم المشروعات الريادية في مجال تربية النحل
			17.0	12.5	16.5	40.0	14.0	نسبة%	
متوسطة	1.29	2.79	32	25	41	73	29	تكرار	الوزارة تتابع الفرص الريادية في مجال تربية النحل
			16.0	12.5	20.5	36.5	14.5	نسبة%	
متوسطة	1.31	2.88	36	29	35	76	24	تكرار	الوزارة تجتهد باستمرار على بناء شركات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي لتطوير مجال تربية النحل
			18.0	14.5	17.5	38.0	12.0	نسبة%	
متوسطة	1.26	2.97	36	28	50	66	20	تكرار	تدرس الوزارة أي مشكلة وفق أسبابها الديموغرافية والاستراتيجية لخدمة مجال تربية النحل
			18.0	14.0	25.0	33.0	10.0	نسبة%	
متوسطة	1.32	2.88	37	27	37	73	26	تكرار	تحرص الوزارة على الاستفادة من الموارد والوقت في تربية النحل
			18.5	13.5	18.5	36.5	13.0	نسبة%	
متوسطة	1.20	2.85	نتيجة المحور الأول ( التفكير المستقبلي )						

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

جميع المتوسطات الحسابية لهذا المحور جاءت متوسطة، وهذا يعني بان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة

على هذه الفقرات ، حيث ان الوزارة لم تضع خطة استراتيجية شاملة ولم تدعم المشروعات الريادية ولم تستغل الفرص في

مجال تربية نحل العسل والتي تستند على التفكير المستقبلي

جاءت الفقرة الخامسة الترتيب الأول تليها الفقرتين الرابعة والسادسة ، ثم الفقرة الاولي ، ثم الفقرة الثالثة وجاءت الفقرة الثانية

في الأخير بمتوسطات حسابية حسب الترتيب ( 2.97 - 2.88 - 2.81 - 2.79 - 2.78 ) ( الدرجة الكلية من 5 ) .

بشكل عام بان المتوسط الحسابي لمحور التفكير المستقبلي يساوي ( 2.85 ) ، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور .وهذا يرجع الى ان الوزارة ليس لديها القدرة على استغلال الفرص الريادية واستغلال الموارد الطبيعية التي تزخر بها السلطنة .

• ثانيا تحليل فقرات مجال الابتكار

تم استخدام المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والمقاييس التكرارية لمعرفة درجة الموافقة حيث النتائج موضحة في جدول ( 4.2 ) .

جدول رقم (4.2): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور الابتكار

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الثاني (الابتكار )
متوسطة	1.24	2.87	31	29	45	74	21	تكرار	تتبنى الوزارة الأفكار الجماعية والفردية الخاصة بتربية النحل
			15.5	14.5	22.5	37.0	10.5	نسبة %	
متوسطة	1.24	3.01	31	41	48	59	21	تكرار	تستثمر الوزارة طاقات العاملين للبحث عن الأفكار والمعلومات المهمة الخاصة بتربية النحل واغتنامها .
			15.5	20.5	24.0	29.5	10.5	نسبة %	
متوسطة	1.22	2.94	29	37	46	69	19	تكرار	تمتلك الوزارة من خلال مواردها الداخلية القدرة على حماية الابتكارات الخاصة بتربية النحل وتأكيد وصولها للسوق .
			14.5	18.5	23.0	34.5	9.5	نسبة %	
متوسطة	1.28	2.95	33	38	39	67	23	تكرار	تعمل الوزارة باستمرار على تقديم اكتشافات جديدة تتناسب مع الفرص والمخاطر المرتبطة بتربية النحل
			16.5	19.0	19.5	33.5	11.5	نسبة %	
متوسطة	1.24	2.97	32	37	43	69	19	تكرار	تسعى الوزارة في ضوء التفكير الابتكاري لتقديم منتجات مطورة خاصة بتربية النحل
			16.0	18.5	21.5	34.5	9.5	نسبة %	
متوسطة	1.31	2.78	32	30	31	77	30	تكرار	تشجع الوزارة مربي النحل على الابتكار في الأساليب الإنتاجية
			16.0	15.0	15.5	38.5	15.0	نسبة %	
متوسطة	1.28	2.91	32	36	38	70	24	تكرار	تحرص الوزارة على الابداع والابتكار في منتجاتها المرتبطة بتربية النحل
			16.0	18.0	19.0	35.0	12.0	نسبة %	
متوسطة	1.17	2.92							نتيجة المحور الثاني (الابتكار )

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

جميع المتوسطات الحسابية لهذا المحور جاءت متوسطة، وهذا يعني بان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرات ، حيث ان الوزارة لم تستثمر طاقات مربى النحل ولم تدعم المشروعات الريادية ولم تستغل المبادرات في مجال تربية نحل العسل للوصول الى الأفكار الفردية الخاصة بتربية النحل والتي تستند على الابتكار في الأساليب الإنتاجية .

جاءت الفقرة الثانية الترتيب الأول تليها الفقرة الخامسة ، ثم الفقرة الرابعة ، والثالثة ، والسابعة ، الاولي ، وجاءت الفقرة السادسة في الأخير بمتوسطات حسابية حسب الترتيب ( 3.01 - 2.97 - 2.95 - 2.94 - 2.91 - 2.87 - 2.78 ) ( الدرجة الكلية من 5 ) .

بشكل عام بان المتوسط الحسابي لمحور الابتكار يساوي ( 2.92 ) ، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور . وهذا يرجع الى ان الوزارة لم تستثمر طاقات مربى النحل ولم تدعم المشروعات الريادية ولم تستغل المبادرات في مجال تربية نحل العسل للوصول الى الأفكار الفردية الخاصة بتربية النحل والتي تستند على الابتكار في الأساليب الإنتاجية .

• ثالثا : تحليل فقرات مجال محور التحليل والبحث :

تم استخدام المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والمقاييس التكرارية لمعرفة درجة الموافقة حيث النتائج موضحة في جدول ( 4.3 ) .



جدول رقم (4.3): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور التحليل والبحث

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الثالث (التحليل والبحث )
متوسطة	1.28	2.83	33	27	38	77	25	تكرار	تركز الوزارة على تحسين الخدمات الموجودة في تربية النحل بسلطنة عمان
			16.5	13.5	19.0	38.5	12.5	نسبة %	
متوسطة	1.32	2.91	36	30	43	62	29	تكرار	تحرص الوزارة على مواكبة المستجدات الحديثة في مجال تربية نحل العسل
			18.0	15.0	21.5	31.0	14.5	نسبة %	
متوسطة	1.32	2.80	35	21	46	65	33	تكرار	تشجع الوزارة مربي النحل على استخدام أساليب مبتكرة من اجل تحسين أداء العمل بشكل دائم
			17.5	10.5	23.0	32.5	16.5	نسبة %	
متوسطة	1.29	3.06	36	41	47	52	24	تكرار	توفر الوزارة بيئة دعم الابتكار والتطوير المستمر في مجال تربية النحل
			18.0	20.5	23.5	26.0	12.0	نسبة %	
متوسطة	1.23	3.03	31	44	44	62	19	تكرار	تستخدم الوزارة المعدات التكنولوجية الحديثة في تطوير المنتجات الخاصة بتربية النحل
			15.5	22.0	22.0	31.0	9.5	نسبة %	
متوسطة	1.26	3.03	35	35	49	60	21	تكرار	تطور الوزارة بنيتها البحثية لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية المرتبطة بتربية النحل
			17.5	17.5	24.5	30.0	10.5	نسبة %	
متوسطة	1.26	2.96	34	32	48	65	21	تكرار	تحرص الوزارة على اكتشاف المفاهيم الجديدة لاستخدامها في عمليات التحليل والبحث لخدمة وتطوير تربية النحل .
			17.0	16.0	24.0	32.5	10.5	نسبة %	
متوسطة	1.25	2.86	32	28	41	78	21	تكرار	تسعى الوزارة الى تطوير امكانياتها الذاتية من اجل تنظيم عملياتها الإنتاجية بما يوجد عمليات تربية النحل .
			16.0	14.0	20.5	39.0	10.5	نسبة %	
متوسطة	1.19	2.93	نتيجة المحور الثالث ( التحليل والبحث )						

## التحليل

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي : جميع المتوسطات الحسابية لهذا المحور جاءت متوسطة، وهذا يعني بان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرات ، حيث ان الوزارة ليس لديها خطة واضحة تساهم في ارشاد مربي النحل وتحسين الخدمة المقدمة لهم ، وكذلك ليس لديها مختبرات ومعدات فنية حديثة من اجل البحث والتحليل .

جاءت الفقرة الرابعة الترتيب الأول تليها الفقرتين الخامسة والسادسة ، ثم الفقرة السابعة ، والثانية ، والثامنة ، الاولي ، وجاءت الفقرة الثالثة في الأخير بمتوسطات حسابية حسب الترتيب ( 3.06 - 3.03 - 3.03 - 2.96 - 2.91 - 2.86 - 2.83 ) ( الدرجة الكلية من 5 ) .

بشكل عام بان المتوسط الحسابي لمحور التحليل والبحث يساوي ( 2.93 ) ، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور .

• ملخص تحليل محاور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسلمية وموارد المياه :

تم استخدام المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والمقاييس التكرارية لمعرفة درجة الموافقة حيث النتائج موضحة في جدول ( 4.4 )

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	التفكير المستقبلي	2.85	1.20	متوسطة	3
2	الابتكار	2.92	1.17	متوسطة	2
3	التحليل والبحث	2.93	1.19	متوسطة	1

## التحليل

من جدول (4.4) تبين ان المتوسط الحسابي لجميع محاور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية وموارد المياه جاءت متوسطة، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على محاور الريادة الاستراتيجية بشكل عام ويستند من النتائج السابعة عدم توافر محاور الريادة الاستراتيجية في مجال تربية نحل العسل .

جاء محور التحليل والبحث في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ( 2.93 ) ، ثم جاء محور الابتكار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 2.92 ) وفي الأخير جاء محور التفكير المستقبلي بمتوسط حسابي ( 2.85 ) ( الدرجة الكلية من 5 )

تحليل بيانات السؤال الثاني : ما مستوى الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان؟

يمكن الإجابة على هذا السؤال عبر نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي) والجداول التالية ستبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

• أولاً تحليل فقرات مجال محور النوعية :

تم استخدام المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والمقاييس التكرارية لمعرفة درجة الموافقة حيث النتائج موضحة في جدول ( 4.5 )

جدول رقم (4.5): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور الجودة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الأول ( الجودة )
متوسطة	1.28	2.90	32	33	44	65	26	تكرار	حققت الوزارة الاتساق في منتج العسل بتطبيق المعايير المقترحة من العملاء وفقا لحاجاتهم
			16.0	16.5	22.0	32.5	13.0	نسبة %	
متوسطة	1.30	2.82	34	26	39	73	28	تكرار	حققت الوزارة معايير الجودة العالمية في منتج العسل متفوقة بذلك على المنافسين
			17.0	13.0	19.5	36.5	14.0	نسبة %	
متوسطة	1.25	2.95	33	32	49	65	21	تكرار	تنفذ الوزارة منظومة من الإجراءات تعمل على خلق قيمة لمنتجاتها ضمن مراحل الإنتاج والترويج
			16.5	16.0	24.5	32.5	10.5	نسبة %	
متوسطة	1.31	2.91	37	27	45	64	27	تكرار	تستجيب الوزارة بفاعلية لطلب العملاء فيما يتعلق بالمزايا والتحسينات الجديدة لمنتج العسل
			18.5	13.5	22.5	32.0	13.5	نسبة %	
متوسطة	1.28	2.74	32	20	43	75	30	تكرار	قدمت الوزارة منتج العسل بجودة عالية
			16.0	10.0	21.5	37.5	15.0	نسبة %	
متوسطة	1.20	2.86							نتيجة المحور الأول ( الجودة )

التحليل

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

جميع المتوسطات الحسابية لهذا المحور جاءت متوسطة، وهذا يعني بان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرات ،

جاءت الفقرة الثالثة الترتيب الأول تليها الفقرة الرابعة ، ثم الفقرة الاولى ، ثم الفقرة الثانية ، وجاءت الفقرة الخامسة في الأخير بمتوسطات حسابية حسب الترتيب ( 2.95 - 2.91 - 2.90 - 2.82 - 2.74 ) ( الدرجة الكلية من 5 ) .

بشكل عام بان المتوسط الحسابي لمحور الجودة يساوي ( 2.86 ) ، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور . ويرجع ذلك بان جودة المنتج تعتمد بشكل أساسي على تطوير المنتج وخلقه بمواصفات ذات ابعاد مختلفة تراعى فيه الكلفة والجودة ، والاحتياجات البشرية والاجتماعية في ظل التنافس الكبير بين الشركات العاملة في هذا المجال وبشكل يتناسب ويتكامل مع التغييرات المتسارعة والذي يتطلب النمو .لذا فان الوزارة لم تحقق معايير الجودة العالمية في منتج العسل ولم تبادر باي مزايا او تحسينات يزيد من انتاج العسل .

• ثانيا تحليل فقرات مجال محور الحصة السوقية :

تم استخدام المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والمقاييس التكرارية لمعرفة درجة الموافقة حيث النتائج موضحة في جدول ( 4.6 ) .

جدول رقم (4.6): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور الحصة السوقية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الثاني (الحصة السوقية )
متوسطة	1.33	2.82	33	31	36	68	32	تكرار	تبنكر الوزارة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات في انتاج العسل
			16.5	15.5	18	34	16	نسبة %	
متوسطة	1.30	2.83	33	29	38	72	28	تكرار	تسعى الوزارة الى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة
			16.5	14.5	19.0	36.0	14.0	نسبة %	
متوسطة	1.29	2.98	35	37	42	62	24	تكرار	تبحث الوزارة عن أسواق مستهدفة جديدة
			17.5	18.5	21.0	31.0	12.0	نسبة %	
متوسطة	1.31	2.91	32	38	41	59	30	تكرار	تقيم الوزارة وضع السوق المستهدف باستمرار
			16.0	19.0	20.5	29.5	15.0	نسبة %	
متوسطة	1.31	2.95	35	36	40	62	27	تكرار	تسعى الوزارة الى التوسع في السوق جغرافيا من اجل تحقيق حصة سوقية كبيرة
			17.5	18.0	20.0	31.0	13.5	نسبة %	
متوسطة	1.32	2.99	37	37	38	63	25	تكرار	

			18.5	18.5	19.0	31.5	12.5	نسبة %	تحرص الوزارة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات
متوسطة	1.31	3.03	40	32	45	60	23	تكرار	تحرص الوزارة على جذب اكبر عدد من المستثمرين والموردين في مجال تربية نحل العسل .
			20.0	16.0	22.5	30.0	11.5	نسبة %	
متوسطة	1.21	2.93	نتيجة المحور الثاني (الحصة السوقية )						

## التحليل

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

جميع المتوسطات الحسابية لهذا المحور جاءت متوسطة، وهذا يعني بان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرات .

جاءت الفقرة السابعة الترتيب الأول تليها الفقرة السادسة، ثم الفقرة الاولي ، ثم الفقرة الثالثة ، ثم الفقرة الثانية ، ثم الفقرة الرابعة ، ثم الفقرة الخامسة وجاءت الفقرة الاولي في الأخير بمتوسطات حسابية حسب الترتيب ( 3.03 - 2.99 - 2.98 - 2.95 - 2.91 - 2.83 - 2.82 ) ( الدرجة الكلية من 5 ) .

بشكل عام بان المتوسط الحسابي لمحور الحصة السوقية يساوي ( 2.93 ) ، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور . ويرجع ذلك بان المعارض التسويقية التي تقيمها الوزارة شجعها على ابتكار طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات العسل ، وإيجاد أساليب ترويجية ذات كلفة منخفضة والبحث عن أسواق جديدة مستهدفة ، ودراسة الفرص والتهديدات الخارجية كلها عوامل تساعد على زيادة الحصة السوقية .

• ثالثا تحليل فقرات مجال محور النوعية :

تم استخدام المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والمقاييس التكرارية لمعرفة درجة الموافقة حيث النتائج موضحة في

جدول ( 4.7 )

جدول رقم (4.7): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على العبارات المكونة لمحور النوعية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الأول (النوعية)
متوسطة	1.31	2.89	33	34	41	62	30	تكرار	تلبية الوزارة كافة رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات خاصة بالعسل بجودة عالية
			16.5	17.0	20.5	31.0	15.0	نسبة %	
متوسطة	1.30	2.68	27	28	37	70	38	تكرار	تحرص الوزارة على تقديم سلعة العسل وفق افضل المعايير العالمية
			13.5	14.0	18.5	35.0	19.0	نسبة %	
متوسطة	1.34	2.90	35	34	41	57	33	تكرار	تقوم الوزارة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات الخاصة بمنتج العسل بشكل مستمر
			17.5	17.0	20.5	28.5	16.5	نسبة %	
متوسطة	1.33	2.92	36	33	40	62	29	تكرار	تسعى الوزارة الى تحليل السوق المستهدف لتسويق العسل بعناية
			18.0	16.5	20.0	31.0	14.5	نسبة %	
متوسطة	1.26	2.96	31	38	48	58	25	تكرار	تهتم الوزارة بتقديم الخدمات الخاصة بالعسل المستندة على رغبات الزبائن
			15.5	19.0	24.0	29.0	12.5	نسبة %	
متوسطة	1.31	2.82	34	25	43	67	31	تكرار	تحرص الوزارة على الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول الى ضبط الجودة للخدمات والسلع المتعلقة بالعسل
			17.0	12.5	21.5	33.5	15.5	نسبة %	
متوسطة	1.29	3.11	40	39	46	54	21	تكرار	تلتزم الوزارة بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات خاصة بالعسل تفوق توقعاتهم
			20.0	19.5	23.0	27.0	10.5	نسبة %	
متوسطة	1.21	2.89	نتيجة المحور الثالث (النوعية)						

### التحليل

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

جميع المتوسطات الحسابية لهذا المحور جاءت متوسطة، وهذا يعني بان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على هذه الفقرات ، ويرجع ذلك على ان الوزارة تسعى الى تلبية كافة عوامل المدخلات والمخرجات الخاصة بتربية نحل العسل ، وحرصها الدائم للحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لتقييم جودة المنتج التي تخدم مربى النحل حتى يتمكنوا من تقديم سلعة العسل وفق المعايير العالمية تفوق توقعات المستهلك .

جاءت الفقرة السابعة الترتيب الأول تليها الفقرة الخامسة، ثم الفقرة الرابعة ، ثم الفقرة الثالثة ، ثم الفقرة الثالثة ، ثم الفقرة الاولى ، ثم الفقرة السادسة وجاءت الفقرة الثانية في الأخير بمتوسطات حسابية حسب الترتيب ( 3.11 - 2.96 - 2.92 - 2.90 - 2.89 - 2.82 - 2.68 ) ( الدرجة الكلية من 5 ) .

بشكل عام بان المتوسط الحسابي لمحور النوعية يساوي ( 2.89 ) ، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور .

#### ملخص تحليل محاور الميزة التنافسية :

تم استخدام المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والمقاييس التكرارية لمعرفة درجة الموافقة حيث النتائج موضحة في جدول(4.8)

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	الجودة	2.86	1.20	متوسطة	3
2	الحصة السوقية	2.93	1.21	متوسطة	1
3	النوعية	2.89	1.21	متوسطة	2

#### التحليل

من جدول (9) تبين ان المتوسط الحسابي لجميع محاور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية وموارد المياه جاءت متوسطة ، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على محاور الريادة الاستراتيجية بشكل عام ويستند من النتائج السابعة عدم توافر محاور الريادة الاستراتيجية في مجال تربية نحل العسل .

جاء محور الحصة السوقية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ( 2.93 ) ، ثم جاء محور النوعية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 2.89 ) وفي الأخير جاء محور الجودة بمتوسط حسابي ( 2.86 ) ( الدرجة الكلية من 5 ) .

• تحليل بيانات السؤال الثالث : ما هو أثر الريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة

عمان؟

- اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين عناصر الريادة الاستراتيجية ( التفكير المستقبلي ، الابتكار ، التحليل والبحث ) وتحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون للارتباط والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول ( 4.9 ) يوضح معامل الارتباط بين الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسكنية وموارد المياه في تحقيق الميزة

التنافسية في مجال تربية نحل العسل .

القيمة الاحتمالية ( sig )	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
.000	.953**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين عناصر الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

يبين جدول ( 14 ) ان معامل الارتباط بين الريادة الاستراتيجية ، وتحقيق الميزة التنافسية يساوي (  $.953^{**}$  ) ، وان القيمة الاحتمالية ( sig ) تساوي ( 0.000 ) ، وهي اقل من مستوى الدالة ( 0.05 ) ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات إحصائية بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل . كما تبين دراسة العلاقة بين محاور الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية .

جدول رقم ( 4.10 ) : العلاقة الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

العلاقة الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية		
الميزة التنافسية		
0.953**	معامل بيرسون	الريادة الاستراتيجية
0.000	مستوى الدلالة	
200	العدد	
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01		



اختبار بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرات يوضح ان العلاقة الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية تساوي (\*\*0.953) وهي علاقة ارتباط جيدة.

ولدراسة العلاقة السببية بين المتغيرين اقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (4.11): معامل الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

ملخص النموذج				
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	خطأ التقدير في الانحراف المعياري
1	.953	.908	.908	.35991
المتنبات: الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية وموارد المياه				

يبين الجدول السابق قيمة الارتباط (R) بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية والتي تساوي (0.953).

(. وتشير قيمة مربع (R) إلى نسبة تفسير محور الريادة الاستراتيجية لمحور الميزة التنافسية، حيث نستنتج ان الريادة الاستراتيجية تفسر (90.8%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية .

جدول رقم (4.12): اختبار تحليل التباين الأحادي بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

اختبار تحليل التباين الأحادي					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	245.495	1964.661	0.000
	البواقي	198	.130		
	المجموع	199			
المتغير التابع: الميزة التنافسية					

جدول اختبار تحليل التباين الأحادي يوضح ان قيمة (F) تساوي (1964.661) ودرجات الحرية (1,198) وبما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية ، والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسلمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية .

جدول رقم (4.13): مستوى الدلالة بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

المعاملات					
مستوى الدلالة	t	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
		Beta	Std. Error	B	
.190	1.315		0.68	0.90	ثابت
0.000	44.324	.953	.022	.968	الريادة الاستراتيجية

من الجدول السابق للمعاملات نشاهد ان قيمة (T) تساوي (44.324) ومستوى الدلالة لريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

أقل من (0.000) وهو دال إحصائياً، وبالتالي نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{الميزة التنافسية} = (0.90) + (968.) \text{ الريادة الاستراتيجية}$$

### 4.3 اختبار الفرضيات الفرعية

• الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )

بين التفكير المستقبلي لوزارة الثروة الزراعية والسلمية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة

عمان.

نختبر مقدار العلاقة بين التفكير المستقبلي والميزة التنافسية باستخدام اختبار بيرسون.

جدول رقم (4.14): اختبار بيرسون بين التفكير المستقبلي والميزة التنافسية

العلاقة بين التفكير المستقبلي والميزة التنافسية		
الميزة التنافسية		
.911**	معامل بيرسون	التفكير المستقبلي
0.000	مستوى الدلالة	
200	العدد	
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01		

اختبار بيرسون يوضح إلى ان العلاقة بين التفكير المستقبلي والميزة التنافسية تساوي (911.) وهي علاقة عالية .

بعد ذلك نوجد العلاقة بين التفكير المستقبلي والميزة التنافسية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (4.15): معامل الارتباط بين التفكير المستقبلي والميزة التنافسية

ملخص النموذج				
خطأ التقدير في الانحراف المعياري	مربع R المعدل	R مربع	R	النموذج
.49039	.829	.830	.911	1
المتنبئات: التفكير المستقبلي				

يوضح جدول ملخص النموذج ان قيمة الارتباط (R) بين محور التفكير المستقبلي والميزة التنافسية تساوي (0.911)، وتدل قيمة مربع (R) إلى ان محور التفكير المستقبلي يفسر (83%) من التباين الحاصل لمحور الميزة التنافسية .

جدول رقم (4.16): اختبار تحليل التباين الاحادي بين محور التفكير المستقبلي والميزة التنافسية

اختبار تحليل التباين الاحادي						
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	966.916	232.527	1	232.527	الانحدار	1
		.240	198	47.616	البواقي	
			199	280.143	المجموع	
المتغير التابع: الميزة التنافسية						

يبين جدول اختبار تحليل التباين الاحادي ان قيمة (F) تساوي (966.916) ودرجات الحرية (1,198) وبما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية ، والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير المستقبلي لوزارة الثروة الزراعية والسلمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية . في مجال تربية النحل بسلطنة عمان.

جدول رقم (4.17): مستوى الدلالة لتفكير المستقبلي على الميزة التنافسية

المعاملات					
مستوى الدلالة	t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		النموذج
		Beta	Std. Error	B	
0.000	3.869		.089	.345	ثابت
0.000	31.095	.911	.029	.897	التفكير المستقبلي
1					

جدول المعاملات يوضح ان قيمة (T) تساوي (31.095) ومستوى الدلالة لتفكير المستقبلي على الميزة التنافسية أقل من (0.000) وهو دال إحصائياً، لذلك نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{الميزة التنافسية} = (.345) + (.897) \text{ التفكير المستقبلي} .$$

حيث ترجع هذه النتائج في نظر الباحث الى ان الوزارة اعتمدت في خطتها الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية على التفكير المستقبلي التي ركز على الأفكار الواعدة ودعم ومتابعة المشروعات الريادية وبناء شراكات استراتيجية مع المجتمع المحلي لتطوير قطاع تربية نحل العسل بالاستفادة من الموارد والفرص المتاحة .

- الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الابتكار لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان. نختبر مقدار العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية باستخدام اختبار بيرسون.

جدول رقم (4.18): اختبار بيرسون بين الابتكار والميزة التنافسية

العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية		
الميزة التنافسية		
94.0**	معامل بيرسون	الابتكار
0.000	مستوى الدلالة	
200	العدد	
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01		

- . اختبار بيرسون يوضح إلى ان العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية تساوي ( .940) وهي علاقة عالية . بعد ذلك نوجد العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (4.19): معامل الارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية

ملخص النموذج				
خطأ التقدير في الانحراف المعياري	مربع R المعدل	R مربع	R	النموذج
.40634	.883	.883	.940	1
المتنبئات: الابتكار				

يوضح جدول ملخص النموذج ان قيمة الارتباط (R) بين محور الابتكار والميزة التنافسية تساوي (0.940)، وتدل قيمة مربع (R) إلى ان محور الابتكار يفسر (88.3%) من التباين الحاصل لمحور الميزة التنافسية .

جدول رقم (4.20): اختبار تحليل التباين الاحادي بين محور الابتكار والميزة التنافسية

اختبار تحليل التباين الاحادي						
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	1498.703	247.451	1	247.451	الانحدار	1
		.165	198	32.692	البواقي	
			199	280.143	المجموع	
المتغير التابع: الميزة التنافسية						

يبين جدول اختبار تحليل التباين الاحادي ان قيمة (F) تساوي (1498.703) ودرجات الحرية (198.1) وبما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية ، والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية . في مجال تربية النحل بسلطنة عمان .

جدول رقم (4.21): مستوى الدلالة الابتكار على الميزة التنافسية

المعاملات					
مستوى الدلالة	t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		النموذج
		Beta	Std. Error	B	
0.085	1.729		.077	.133	ثابت
0.000	38.713	.940	.024	.948	الابتكار

جدول المعاملات يوضح ان قيمة (T) تساوي (38.713) ومستوى الدلالة للابتكار على الميزة التنافسية أقل من (0.000)

وهو دال إحصائياً، لذلك نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{الميزة التنافسية} = (.133) + (.948) \text{ للابتكار.}$$

حيث ترجع هذه النتائج في نظر الباحث الى ان الوزارة اعتمدت في خطتها الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال

تقديم اكتشافات جديدة ، والعمل على حمايتها ، لخلق ميزة تنافسية .

- الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )

بين التحليل والبحث لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل

بسلطنة عمان.

نختبر مقدار العلاقة بين التحليل والبحث والميزة التنافسية باستخدام اختبار بيرسون.

جدول رقم (4.22): اختبار بيرسون بين التحليل والبحث وبين الميزة التنافسية

العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية		
الميزة التنافسية		
94.9**	معامل بيرسون	التحليل والبحث
0.000	مستوى الدلالة	
200	العدد	
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01		

اختبار بيرسون يوضح إلى ان العلاقة بين التحليل والبحث والميزة التنافسية تساوي ( .949 ) وهي علاقة عالية .

بعد ذلك نوجد العلاقة بين التحليل والبحث والميزة التنافسية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (4.23): معامل الارتباط بين التحليل والبحث وبين الميزة التنافسية

ملخص النموذج				
خطأ التقدير في الانحراف المعياري	مربع R المعدل	R مربع	R	النموذج
.37468	.900	.901	.949	1
المتنبئات: التحليل والبحث				

يوضح جدول ملخص النموذج ان قيمة الارتباط (R) بين محور الابتكار والميزة التنافسية تساوي (0.949)، وتدل قيمة مربع (R) إلى ان محور التحليل والبحث يفسر (90.0%) من التباين الحاصل لمحور الميزة التنافسية .

جدول رقم (4.24): اختبار تحليل التباين الاحادي بين محور التحليل والبحث والميزة التنافسية

اختبار تحليل التباين الاحادي						
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	1797.478	252.346	1	252.346	الانحدار	1
		.140	198	27.797	البواقي	
			199	280.143	المجموع	
المتغير التابع: الميزة التنافسية						

يبين جدول اختبار تحليل التباين الاحادي ان قيمة (F) تساوي (1797.478) ودرجات الحرية (198.1) وبما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية ، والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل والبحث لوزارة الثروة الزراعية والسلمية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية النحل بسلطنة عمان.

جدول رقم (4.25): مستوى الدلالة التحليل والبحث على الميزة التنافسية

المعاملات						
مستوى الدلالة	t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		النموذج	
		Beta	Std. Error	B		
0.059	1.897		.070	.134	ثابت	1
0.000	42.397	.949	.022	.944	التحليل والبحث	

جدول المعاملات يوضح ان قيمة (T) تساوي (42.397) ومستوى الدلالة للتحليل والبحث على الميزة التنافسية أقل من (0.000) وهو دال إحصائياً، لذلك نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{الميزة التنافسية} = (.134) + (.944) \text{ لتحليل والبحث} .$$

حيث ترجع هذه النتائج في نظر الباحث الى ان الوزارة اعتمدت في خطتها الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تشجيع مربى النحل على استخدام أساليب مبتكرة والتكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتجات ، وصولاً لخلق ميزة تنافسية .

#### 4.4 نتائج اختبار الفرضيات :

تبين من تحليل الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار الفرضيات ما يلي :

##### جدول ( 4.26 ) يوضح تلخيص نتائج اختبار الفرضيات

النتيجة	الفرضية
ثبت صحة الفرضية	<b>الفرضية الرئيسية الاولى:</b> توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $(\alpha \geq 0.05)$ عناصر الريادة الاستراتيجية ( التفكير المستقبلي ، الابتكار ، التحليل والبحث ) وتحقيق الميزة التنافسية ( الجودة ، الحصة السوقية ، النوعية ) في مجال تربية نحل العسل
ثبت صحة الفرضية	<b>الفرضية الفرعية الاولى:</b> توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $(\leq 0.05)$ بين التفكير المستقبلي لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية تربية النحل بسلطنة عمان.
ثبت صحة الفرضية	<b>الفرضية الفرعية الثانية:</b> توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $(\leq 0.05)$ بين الابتكار لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان.
ثبت صحة الفرضية	<b>الفرضية الفرعية الثالثة:</b> توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $(\leq 0.05)$ بين التحليل والبحث لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان.

#### 4.5 الخاتمة :

استعرض الباحث في الفصل الرابع تحليل فقرات المتغيرين ، المستقل المتمثل في ابعاد الريادة الاستراتيجية لوزارة

الثروة الزراعية ، والتابع المتمثل في الميزة التنافسية بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتغيرات الدراسة ، ثم أوضح الباحث تفسير نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها .



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## 5.1 مقدمة :

بناء على الدراسة التي أجريت حول دور الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في تحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل ، وبعد الاطلاع على الادب المتخصص ، ومراجعة الدراسات السابقة ، ومن ثم بناء أداة الدراسة وضبطها ، ومن ثم تنفيذها على عينة الدراسة قام الباحث لعمل التحليل الاحصائي المناسب لمجالات الدراسة للوصول إلى دلالات ومؤشرات للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، بالإضافة إلى عملية ربط النتائج بالموضوع الرئيسي للدراسة ، بعد ذلك سيتطرق الباحث في هذا الفصل على أبرز التوصيات التي جاءت بها نتائج هذه الدراسة، وفي المقابل الوقوف على أبرز التحديات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة، والتي من الممكن أن يؤخذ بها في الدراسات القادمة .

## 5.2 نتائج الدراسة :

### 5.2.1 - النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الريادة الاستراتيجية في تربية النحل بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج الدراسة ان واقع الريادة الاستراتيجية في مجال تربية نحل العسل جاءت بدرجة موافقة متوسطة. ويستدل من النتائج السابقة على توافر محاور الريادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بدرجة موافقة متوسطة من جهة نظر عينة الدراسة، ويعزو الباحث تلك النتيجة الى الدور الرئيس والفاعل الذي تلعبه الريادة الاستراتيجية في خلق بيئة عمل تنافسية تزيد من استغلال الفرص الريادية والموارد المتاحة بطريقة ابتكارية، وبناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي، وإيجاد الحلول لاي مشكلة لتساعدها على مواجهة المخاطر لتحقيق اهداف الوزارة.

الريادية والموارد المتاحة بطريقة ابتكارية، وبناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي، وإيجاد الحلول لاي مشكلة لتساعدها على مواجهة المخاطر لتحقيق اهداف الوزارة.

اتفقت نتائج الدراسة المتعلقة بالريادة الاستراتيجية ومحاورها مع نتائج دراسة ( فرحات ، 2018 ) التي بينت ان مجتمع الدراسة يرون ان مستوى الريادة الاستراتيجية في مؤسسات الصحافة المطبوعة بمحافظة غزة جاءت بدرجة موافقة متوسطة ، كما اختلفت مع نتائج دراسة ( Alayoubi,Al Shobaki & Abu- Naser,2020 ) التي اكدت ان الريادة استراتيجية ومحاورها حصلت على درجة موافقة كبيرة ، وكذلك دراسة ( الشمري ، 2015 ) التي اكدت على أهمية ابعاد الريادة الاستراتيجية وحصولها على درجة موافقة عالية ، وكذلك دراسة ( الحكيم وعلي ، 2017 ) التي اكدت على دور الريادة الاستراتيجية في تطوير عمل المنظمات الخدمية في القطاع العام ، وتحديد المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق ، وكذلك اختلفت مع دراسة ( السكارنة ، 2008 ) التي اشارت على تحقق مستوى عال للريادة الاستراتيجية وابعادها المختلفة في شركات الاتصالات الأردنية ، كما اتفقت مع دراسة ( شمس الدين واخرون ، 2016 ) التي أظهرت ان نتيجة القيادة الريادية ضعيفة ، والتي تعمل على غرس فلسفة الريادة .

#### 5.2.2 - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان ؟

أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل جاءت بدرجة موافقة متوسطة بأبعادها الثلاثة (الجودة، الحصة السوقية، النوعية) ويرى الباحث ان بناء الميزة التنافسية لوزارة الثروة الزراعية والسلمكية موارد المياه والاستمرار في نموها يعد منطلقاً رئيسياً لمواجهة التحديات الاقتصادية التي يتعرض لها مربو نحل العسل. حيث بينت النتائج ان مستوى الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل كانت وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي.

#### • جاء محور الجودة بدرجة موافقة متوسطة.

ويرجع ذلك بان جودة المنتج تعتمد بشكل أساسي على تطوير المنتج وخلفه بمواصفات ذات ابعاد مختلفة تراعى فيه الكلفة والجودة، والاحتياجات البشرية والمجتمعية في ظل التنافس الكبير بين الشركات العاملة في هذا المجال وبشكل يتناسب ويتكامل مع التغيرات المتسارعة والذي يتطلب النمو. لذا فان الوزارة لم تحقق معايير الجودة العالمية في منتج العسل ولم تبادر باي مزايا او تحسينات يزيد من انتاج العسل .

### • جاء محور الحصاة السوقية بدرجة موافقة متوسطة .

ويرجع ذلك بان المعارض التسويقية التي تقيمها الوزارة شجعها على ابتكار طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات العسل ، وإيجاد أساليب ترويجية ذات كلفة منخفضة والبحث عن أسواق جديدة مستهدفة ، ودراسة الفرص والتهديدات الخارجية كلها عوامل تساعد على زيادة الحصاة السوقية .

### • جاء محور النوعية بدرجة موافقة متوسطة .

ويرجع ذلك على ان الوزارة تسعى الى تلبية كافة عوامل المدخلات والمخرجات الخاصة بتربية نحل العسل ، وحرصها الدائم للحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لتقييم جودة المنتج التي تخدم مربى النحل حتى يتمكنوا من تقديم سلعة العسل وفق المعايير العالمية تفوق توقعات المستهلك .

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة ( الجدي، 2018 ) ، ودراسة ( النعيمي ، 2018 ) ، ودراسة ( الحوراني ، 2017 ) ودراسة ( النجار ، 2017 ) ودراسة ( كحيل ، 2016 ) ودراسة ( الايوي ، 2014 ) حيث جاءت جميعها بدرجة موافقة كبيرة ،

### 5.2.3 - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هو أثر الريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في تربية

النحل بسلطنة عمان؟

### 5.3 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين عناصر الريادة الاستراتيجية ( التفكير المستقبلي ، الابتكار ، التحليل والبحث ) وتحقيق الميزة التنافسية ( الجودة ، الحصاة السوقية ، النوعية ) في مجال تربية نحل العسل . حيث بلغ معامل الارتباط ( 0.953 ).

اما بالنسبة لنتائج الفرضيات الفرعية كانت على النحو التالي :

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التفكير المستقبلي لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان ، حيث بلغ معامل الارتباط  $(0.911)$  ، والدالة الإحصائية  $(0.000)$  ، وهي اقل من  $(0.05)$

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الابتكار لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان ، حيث بلغ معامل الارتباط  $(0.94)$  ، والدالة الإحصائية  $(0.000)$  ، وهي اقل من  $(0.05)$  .

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التحليل والبحث لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتحقيق الميزة التنافسية في تربية النحل بسلطنة عمان ، حيث بلغ معامل الارتباط  $(0.949)$  ، والدالة الإحصائية  $(0.000)$  ، وهي اقل من  $(0.05)$

ويعزو الباحث النتيجة بان الريادة الاستراتيجية بكافة محاورها ، تعمل على تحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل ، حيث تسعى الوزارة الى الحصول على ميزة تنافسية تساعد للحصول على مجموعة من السمات التي تتيح لها التفوق ، وتمثلت المهمة الأساسية للريادة الاستراتيجية في بناء المزايا التنافسية للوزارة والحفاظ عليها وتحقيق الربحية من خلال زيادة الثروة لرجال الاعمال وتطوير الاعمال وكذلك انشاء تقنيات جديدة وتشجيع الابتكار وصولاً لمخرجات التي تنعكس في خلق قيمة لرواد الاعمال.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج ( Paek&Lee ,2017 ) ودراسة ( بن قايد ، 2017 ) ودراسة ( Wingwon,2012 ) ودراسة ( السكارنة ، 2008 ) .

## 5.4 توصيات الدراسة :

في ضوء الاطار النظري للدراسة ، والنتائج التي اسفرت عنها ، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية :

1. زيادة اهتمام الوزارة في مجال تربية نحل العسل بتعزيز محاور الريادة الاستراتيجية في الخطط الاستراتيجية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية .
2. زيادة اهتمام الوزارة في مجال تربية نحل العسل بتعزيز محاور الريادة الاستراتيجية في الخطط الإجرائية بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .
3. الاستمرار في تدريب العاملين على الريادة الاستراتيجية في تربية نحل العسل وارشادهم ودعمهم ماديا ومعنويا من خلال عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل .
4. ضرورة انشاء شركة حكومية لتجميع انتاج العسل وإعادة تدويره وإيجاد منافذ تسويقية لهم .
5. العمل على مشاركة العاملين بمجال تربية نحل العسل على مواجهة المخاطر ، وتشجيعهم على التفكير المستقبلي والابتكار بحيث يسهل ذلك في بناء روية مستقبلية لهم .
6. ضرورة تعزيز تحقيق الميزة التنافسية ومحاورها الثلاثة وصولا لتحقيق الكفاءة في مجال تربية نحل العسل وتقديم ميزة للسوق للأمد الطويل حيث ينعكس ذلك على زيادة عدد الزبائن ، وتحقيق الأرباح واكتساب قوة تنافسية عالية محليا ودوليا .
7. العمل على تطوير نماذج مقننة ومعيارية لتحقيق الجودة في منتوجات العسل في ضوء معايير الجودة العالمية لتحسين القدرة التنافسية .

8. توفير الدعم المادي والمعنوي لكافة العاملين في مجال تربية نحل العسل وحثهم على اكتساب المهارات المرتبطة بقياس الأداء التسويقي في بيئة تنافسية .

9. ضرورة تطوير منظومة من القيم والمعايير التي تعتبر مصدرا رئيسا لتحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية نحل العسل . والتي تتوافق مع المسؤولية الاجتماعية للمربين ، ومصدرا للفرص والابتكار .

10. ضرورة اهتمام الوزارة بمقترحات المربين ، وتبنيها ، والسعي للأخذ بها فعليا والاستمرار بالتواصل مع الزبائن ، وتحقيق الراجعة بين الطرفين .

### 5.5 مقترحات لدراسات قادمة :

وبعد الانتهاء من الدراسة يقترح الباحث دراسات مستقبلية للباحثين لعل ما أهمها:

التشجيع على اجراء العديد من الأبحاث العلمية في مجال العسل التي يمكن الاستفادة من نتائجها في الحصول على علاج طبية ومستحضرات تجميلية .

### 5.6 تحديات الدراسة :

تعرض الباحث لعدد من التحديات أثناء قيامه بإعداد هذه الدراسة والتي من الممكن أجمالها في:

1. ضعف المكتبة العمانية من المراجع المحلية والتي ترتبط دراستها على علاقة بموضوع هذه الدراسة.

2. غياب البحوث والدراسات التي تتحدث عن مشاريع مربّي نحل العسل .

## المصادر والمراجع



## المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية:

- أبو جويفل، ريم جمعة. (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. أطروحة (ماجستير). الجامعة الإسلامية - غزة. كلية التربية.
- الأيوبي، منصور (2014). تصميم بيئة العمل والتغيرات المنشودة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
- الجازي، فيصل . (2014). أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية . أطروحة (ماجستير). جامعة وّته. عمادة الدراسات العليا.
- بركات، محمد. (2018). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية ، (رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- بن قايد ، زهرة (2017) تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية"، مجلة المركز الجامعي تندوف، ع(2)، ص184-203
- الجازي، فيصل . (2014). أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية . أطروحة (ماجستير). جامعة وّته. عمادة الدراسات العليا.
- الحكيم، ليث علي؛ وعلي، أحمد. (2017). "الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنونجا"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (2)، ص47-86.
- حسين، ميسون علي. (2013). الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، ص386،387.
- حمادي، انتصار، و سلمان، مهند . (2016). توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج22(ع87)، ص 120-146.

خليل، أحمد. (2011). مقدمة في ريادة الأعمال نقلا من الموقع

<http://www.igal.blogspot.com/entrepreneurship-introduction/> consulté le:28/ 3/ 2021

- داود ، فضيلة سلمان. (2016). ريادة جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي : بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 8 (15)، ص253 - 283.
- زرزور، سهنال. (2013). دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة . اطروحة (ماجستير) . جامعة محمد خيضر - بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية- قسم علو التسيير .
- السكرانة، بلال . (2008) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع(17)، ص77-112.
- السكرانه، بلال خلف . (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان. ص151،152.
- شبات، جلال إسماعيل، و المصري، نضال حمدان. (2020). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذكرا التنظيمية: دراسة تنظيمية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2)، ص 23-56.
- الشمري ، صادق. (2015). "دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحشين الأداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(83)، ص170-196.
- صرصور، جابرز (2019). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى . أطروحة (ماجستير). جامعة الأقصى. كلية التربية.
- عايض، عبداللطيف ، و أبوهادي، أحمد . (2019). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج25(ع3)، ص 57 - 88.
- العبادي، هاشم ، أبوغنيم، أزهار، و الحدرواي، حامد . (2010). الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسوق الريادي في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة. مجلة القادسية لعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16.
- عبدالرؤوف، حجاج . (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة. اطروحة (ماجستير). كلية التسيير والاقتصاد. قسم اقتصاد المؤسسات.

- العتوم، محمد فوزي . (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني. أطروحة (ماجستير). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. كلية الأعمال.
- العمرى، فاطمة . (2011). استراتيجية مقترحة لتطبيق التعلم للريادة في مدراس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان . اطروحة (ماجستير) جامعة السلطان قابوس . كلية التربية.
- عثمان، مروه السيد . (د.ت). تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية. كلية التجارة جامعة بورسعيد. قسم غدارة الأعمال.
- عجع، محمد ؛ والعبادي، هيثم . (2015) أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، المؤتمر العلمي الدولي الأول - منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات جامعة البلقاء التطبيقية.
- فرحات، غالي ديب . (2018). دور الريادة الاستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي لمؤسسات الصحافة المطبوعة في فلسطين . أطروحة (ماجستير). أكاديمية لإدارة والساسة للدراسات العليا . جامعة الأقصى غزة- فلسطين. تخصص القيادة والإدارة.
- غلبون، فاطمة على. (2013). تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية. أطروح (ماجستير). جامعة بنغازي. كلية الاقتصاد. قسم اقدارة.
- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر . (د.ن). الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ، ص242.
- قديمات، محمد. (2019). دور الخصائص الريادية في تبنى التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل. أطروحة (ماجستير) كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل . قسم ادارة الاعمال.
- اللوزي، خلود صدقي . (2016). أثر الخصائص الريادية في تعزيز القدرات الاستراتيجية :دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية. رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. كلية الدراسات العليا.
- معجم لسان.العرب. (بلا تاريخ). <http://www.maajim.com/dictionary> الريادة. تم الاطلاع على الموقع: 28/2021/ 3
- نصير، غدير فؤاد . (2017). أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن . أطروحة (ماجستير). جامعة اليرموك . كلية الاقتصاد والادارة.

وسيلة، بوازيد . (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. أطروحة (ماجستير). جامعة سطيف 1.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الهنيني، إيمان والنبلسي، زينب وأبورمان، محمد . (2019). استراتيجية الريادة ودورها تحقيق التنمية الاقتصادية .

مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية.

وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان. (2021). تربية النحل بسلطنة عمان. تاريخ الاطلاع  
(2021 /10 /24). متاح على:

<https://www.maf.gov.om/Investment/OpportunityList?page=10>

رحيم يونس الع زاوي . (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار دجلة

محمد سرحان المحمودي . (2019). مناهج البحث العلمي. صنعاء: دار الكتب.

مجلة المبتعث . (2019). ريادة الأعمال وروادها علامة بارزة في تاريخ التطور الحديث، تاريخ الاطلاع:

22/5/ 2020 ، من سكام ميديا، موقع إلكتروني : <http://sacmmedia.org> مركز التجارة الفلسطيني. (د.ت).

القطاعات الاقتصادية الرئيسية، تاريخ الاطلاع: 19/5/2020، موقع إلكتروني : <https://www.paltrade.org>.

**ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:**

Banmore, O. O., Adebayo, L., & Mudashiru, M. (2019). *Effect Of Strategic Leadership On Competitive Advantage Of Selected Quoted Insurance Companies In Nigeria. The Journal of Accounting and Management; Zagreb Vol. 9, Iss. 2, .*

Berger, T. A. (2016). *Presenting a framework and process for designing leadership development programs as sustainable competitive advantages: A case study at Hershey Entertainment and Resorts. Indiana University of Pennsylvania, ProQuest Dissertations Publishing.*

Cannon, E. H. (2016). *Success of horizontal strategic alliances in healthcare: A combined resource dependence and competitive advantage theory perspective. The University of Texas School of Public Health, ProQuest Dissertations Publishing.*

- Do, B., & Nguyen, N. (2020). *The Links between Proactive Environmental Strategy, Competitive Advantages and Firm Performance: An Empirical Study in Vietnam..Sustainability; Basel Vol. 12, Iss. 12, : 4962. DOI:10.3390/su12124962.*
- Essary, M. (2011). *Exploring the Development of a Competitive–Advantage Model for Online Education in a Small State University.al University, ProQuest Dissertations Publishing.*
- Flak, O., & Głód, G. (2020). *Influence of competitive advantage on competitive positioning of Silesian companies in 2019.SHS Web of Conferences; Les Ulis Vol. 83, Les Ulis: EDP Sciences. () DOI:10.1051/shsconf/20208301049.*
- Hunitie, M. (2018). *Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi–meditational research.Verslas : Teorija ir Praktika; Vilnius Vol. 19, (Jan 2018): 322–330.*
- Jati Nityananda, A. N. (2012). Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization International Journal of Science and Research (IJSR), India Online ISSN: 2319–7064Volume 1 Issue 3, December , p210.
- Mahsud, R. (2006). *Results based strategic leadership: Strategic leadership and determinants of firm performance.State University of New York at Albany, ProQuest Dissertations Publishing,.*
- Owusu–Boadi, B. Y. (2019). *The Role of Strategic Leadership in the Profitability of Large Organizations.Walden University, ProQuest Dissertations Publishing,.*
- S.S.Khanka. (1999). Entrepreneurial Development, Ram Nagar, 1st edition, New

الملاحق

ملحق رقم ( 1 )

قائمة المحكمين

مكان العمل	اسم المحكم	م
جامعة الشرقية		1
جامعة الشرقية		2
جامعة الشرقية		3
جامعة الشرقية		4

الملحق رقم ( 2 )  
الاستبانة في صورتها النهائية



## استبانة

المحترم .

الفاضل / الفاضلة

تحية طيبة وبعد...

تهدف هذه الدراسة إلى قياس اثر الريادة الاستراتيجية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في تحقيق الميزة التنافسية في مجال تربية النحل في سلطنة عمان ومن هنا ارجو التكرم بملء فقرات هذه الاستبانة بالإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية لاستخدام بياناتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال تخصص إدارة عامة من جامعة الشرقية ، علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث:



## أولاً: البيانات الشخصية:

### 1 - النوع:

أنثى	ذكر

### 2 - العمر:

أقل من 30 سنة	31 - 40	41 - 50	أكثر من 50 سنة

### 3 - المحافظة

شمال الشرقية	شمال الباطنة	اخرى

### 4 - المستوى التعليمي:

دبلوم التعليم العام	دبلوم ما بعد التعليم العام	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

### 5 - سنوات الخبرة في مجال تربية النحل:

من سنة الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	من 11 - 15 سنة	من 16 الى 20 سنة	اكثر من عشرين سنة

ثانياً: الريادة الاستراتيجية لدى لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان في مجال تربية العسل

م	العبرة	درجة الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: التفكير المستقبلي</b>						
1	لدى الوزارة العديد من الأفكار الواعدة في مجال تربية النحل					
2	الوزارة تدعم المشروعات الريادية في مجال تربية النحل					
3	الوزارة تتابع الفرص الريادية في مجال تربية النحل					
4	الوزارة تتجهد باستمرار على بناء شركات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي لتطوير مجال تربية النحل					
5	تدرس الوزارة أي مشكلة وفق أسبابها الديموغرافية والاستراتيجية لخدمة مجال تربية النحل					
6	تحرص الوزارة على الاستفادة من الموارد والوقت في تربية النحل					
<b>المحور الثاني: الابتكار</b>						
1	تتبنى الوزارة الأفكار الجماعية والفردية الخاصة بتربية النحل					
2	تستثمر الوزارة طاقات العاملين للبحث عن الأفكار والمعلومات المهمة الخاصة بتربية النحل واغتنامها .					
3	تمتلك الوزارة من خلال مواردها الداخلية القدرة على حماية الابتكارات الخاصة بتربية النحل وتأكيد وصولها للسوق .					
4	تعمل الوزارة باستمرار على تقديم اكتشافات جديدة تتناسب مع الفرص والمخاطر المرتبطة بتربية النحل					
5	تسعى الوزارة في ضوء التفكير الابتكاري لتقديم منتجات مطورة خاصة بتربية النحل					
6	تشجع الوزارة مربّي النحل على الابتكار في الأساليب الإنتاجية					
7	تحرص الوزارة على الابداع والابتكار في منتجاتها المرتبطة بتربية النحل					
<b>المحور الثالث: التحليل والبحث</b>						
1	تركز الوزارة على تحسين الخدمات الموجودة في تربية النحل بسلطنة عمان					
2	تحرص الوزارة على مواكبة المستجدات الحديثة في مجال تربية نحل العسل					
3	تشجع الوزارة مربّي النحل على استخدام أساليب مبتكرة من اجل تحسين أداء العمل بشكل دائم					
4	توفر الوزارة بيئة دعم الابتكار والتطوير المستمر في مجال تربية النحل					
5	تستخدم الوزارة المعدات التكنولوجية الحديثة في تطوير المنتجات الخاصة بتربية النحل					
6	تطور الوزارة بنيتها البحثية لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية المرتبطة بتربية النحل					
7	تحرص الوزارة على اكتشاف المفاهيم الجديدة لاستخدامها في عمليات التحليل والبحث لخدمة وتطوير تربية النحل .					
8	تسعى الوزارة الى تطوير امكانياتها الذاتية من اجل تنظيم عملياتها الإنتاجية بما يوجد عمليات تربية النحل .					

ثالثاً: الميزة التنافسية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان في مجال تربية نحل العسل

درجة الإجابة					العبارة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>المحور الأول : الجودة</b>						
					1	حققت الوزارة الاتساق في منتج العسل بتطبيق المعايير المقترحة من العملاء وفقا لحاجاتهم
					2	حققت الوزارة معايير الجودة العالمية في منتج العسل متفوقة بذلك على المنافسين
					3	تنفذ الوزارة منظومة من الإجراءات تعمل على خلق قيمة لمنتجاتها ضمن مراحل الإنتاج والترويج
					4	تستجيب الوزارة بفاعلية لطلب العملاء فيما يتعلق بالمزايا والتحسينات الجديدة لمنتج العسل
					5	قدمت الوزارة منتج العسل بجودة عالية
<b>المحور الثاني : الحصة السوقية</b>						
					1	تبتكر الوزارة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات في انتاج العسل
					2	تسعى الوزارة الى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة
					3	تبحث الوزارة عن أسواق مستهدفة جديدة
					4	تقيم الوزارة وضع السوق المستهدف باستمرار
					5	تسعى الوزارة الى التوسع في السوق جغرافيا من اجل تحقيق حصة سوقية كبيرة
					6	تحرص الوزارة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات
					7	تحرص الوزارة على جذب اكبر عدد من المستثمرين والموردين في مجال تربية نحل العسل .
<b>المحور الثالث : النوعية</b>						
					1	تلبى الوزارة كافة رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات خاصة بالعسل بجودة عالية
					2	تحرص الوزارة على تقديم سلعة العسل وفق افضل المعايير العالمية
					3	تقوم الوزارة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات الخاصة بمنتج العسل بشكل مستمر
					4	تسعى الوزارة الى تحليل السوق المستهدف لتسويق العسل بعناية
					5	تهتم الوزارة بتقديم الخدمات الخاصة بالعسل المستندة على رغبات الزبائن
					6	تحرص الوزارة على الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول الى ضبط الجودة للخدمات والسلع المتعلقة بالعسل
					7	تلتزم الوزارة بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات خاصة بالعسل تفوق توقعاتهم