



الجامعة الأمريكية للعلوم الإنسانية
قسم إدارة الأعمال

السمات الريادية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية عن رواد الأعمال السوريين في تركيا

أطروحة أعدت لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال في الجامعة
الأمريكية للعلوم الإنسانية

إعداد الطالب

مناف الحمد

إشراف الدكتور طاهر الخلف

العام الدراسي: 2018/2019

**The Entrepreneurial Features And Their Impact In Achieving Competitive
Advantage**

A Field Study on Syrian Entrepreneurs in Turkey

**A Thesis prepared for A PhD in Business Administration at the American
University for Human Sciences**

Prepared by the Student

MANAF AL-HAMAD

Supervised by Dr

TAHER AL-KHALAF

2018/2019

الإهداء

مثلي الأعلى في الحياة

من علمتني الصبر

رفيقة الدرب بحلوله ومره

إلى والدي

إلى والدتي

إلى زوجتي

كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى رئاسة الجامعة وجميع الأساتذة الذين أشرفوا على مرحلة الدكتوراه وكل الكادر الإداري في الجامعة الأمريكية للعلوم الإنسانية وأخص بالشكر الدكتور طاهر الخلف الذي لم يكن هذا العمل ليكتمل لولا جهوده الكبيرة والمخلصة

ملخص البحث

يسلط البحث الضوء على مفهومي السمات الريادية والميزة التنافسية عبر تتبع الأدبيات النظرية التي عنيت بالمفهومين، وكذلك على تطور المفهومين، ومن ثم دراسة العلاقة بينهما واختبار أثر السمات الريادية التي صنفها الباحث إلى صنفين:

(سمات شخصية وسمات إدارية) في الميزة التنافسية التي قسمت بدورها إلى خمسة أبعاد:

(الوقت، النوعية، الابتكار، الكلفة، المرونة).

وقد طبقت الدراسة في مجتمع رواد الأعمال السوريين في تركيا في مدن اسطنبول ومرسين وغازي عنتاب وأورفة على عينة ملائمة من 81 مستجوباً.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر السمات الريادية، ومدى توافر الميزة التنافسية، والعلاقة بينهما لدى رواد الأعمال السوريين في تركيا.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة أفراد العينة وجود أثر للسمات الشخصية في الميزة التنافسية، ووجود أثر للسمات الإدارية في الميزة التنافسية.

كما خرجت الدراسة بتوصيات من أهمها: ضرورة الضغط على الحكومة في تركيا لاستصدار قوانين تفتح الأبواب أمام الرياديين السوريين من أجل مساعدتهم في تأسيس مشاريعهم الريادية، وتسهيل تواصلهم مع المجتمع المضيف.

وضرورة الضغط كذلك لاستصدار قوانين تساعد في تأمين الاستقرار الذي يحتاجه اللاجئ عمومًا والريادي خصوصًا، وإنهاء حالة عدم وضوح الوضع القانوني للريادي السوري الذي لا يتمتع بصفة لاجئ بالمعنى القانوني للكلمة في تركيا.

SUMMARY

The research attempts to explore the concepts of entrepreneurial features and competitive advantage by tracing the theoretical literature that interested in the two concepts, and highlights the evolution of the two concepts, and then, studying the relationship between them and testing the impact of the entrepreneurial features classified by the researcher into two categories:

(Personal features and administrative features) in the competitive advantage, which in turn was divided into five dimensions : (Time, quality, innovation, cost, flexibility).

the study was implemented in the Syrian entrepreneurs community in Turkey in the cities of Istanbul, Mersin and Gaziantep and Orfa. and was distributed on a suitable sample of 81 respondents.

The researcher used the analytical descriptive approach and the deductive approach. The study aimed at finding out the availability of entrepreneurial features, the availability of competitive advantage and the relationship between them at the Syrian entrepreneurs in Turkey. The results of the statistical analysis of the responses of the sample members proved that there is an impact of the personal features on the competitive advantage, and the effect of the managerial features on the competitive advantage.

The study also recommended the following: The need to pressure the government in Turkey to pass laws that open doors for Syrian entrepreneurs to help them establish their entrepreneurial projects. And the need to press for the issuance of laws to help in ensure the stability needed by the refugee in general and the refugee in particular, and end the state of uncertainty of the legal status of the Syrian entrepreneurs.

قائمة المحتويات

| | |
|----|--|
| 2 | مقدمة البحث |
| 4 | مشكلة وأسئلة البحث |
| 5 | الدراسات السابقة |
| 14 | أهمية البحث |
| 14 | أهداف البحث |
| 14 | فرضيات البحث |
| 16 | متغيرات الدراسة |
| 15 | أولاً- المتغيرات المستقلة |
| 17 | ثانياً- المتغيرات التابعة |
| 18 | قياس المتغيرات المستقلة |
| 19 | قياس المتغيرات التابعة |
| 20 | منهج البحث |
| 20 | الأسلوب النظري |
| 21 | الأسلوب الميداني |
| 21 | - التعريف بمجتمع الدراسة |
| 21 | - جمع البيانات وتحليلها |
| 21 | - حدود البحث |
| 22 | الفصل الأول: الريادة والسمات الريادية |
| 23 | أولاً- الريادة (تطور مفهوم الريادة، التعريف) |
| 23 | 1- تطور مفهوم الريادة |
| 24 | 2- التعريف |
| 25 | ثانياً- السمات الريادية للرائد |
| 26 | - الفروق بين الرواد والمدراء |
| 27 | -عيوب النموذج الخماسي للسمات |
| 28 | ثالثاً- نماذج معاصرة للسمات الريادية |
| 28 | 1- الكفاية الذاتية والابتكارية |
| 29 | 2- موضع التحكم |
| 29 | 3- الحاجة إلى الإنجاز |
| 30 | 4- تبني المخاطر |
| 31 | - طرق قياس مواقف المخاطرة |

| | |
|----|--|
| 33 | - مقارنة الرواد بالآخرين من حيث تقبل المخاطر |
| 34 | - أثر تحمل المخاطر في استمرار المشروع ونموه |
| 36 | رابعاً- علاقة السمات الريادية بأطوار المشروع وبالعوامل البيئية |
| 36 | 1-علاقة السمات الريادية بأطوار المشروع |
| 38 | 2- السمات الريادية والعوامل البيئية |
| 39 | خامساً- الأهداف والطموحات الريادية |
| 39 | - الأهداف الريادية لأنواع مختلفة من الرواد |
| 40 | سادساً- الريادة المهاجرة |
| 42 | - النماذج الشارحة للريادة المهاجرة |
| 45 | ملخص الفصل الأول |
| 46 | الفصل الثاني: الميزة التنافسية |
| 47 | أولاً- مفهوم الميزة التنافسية |
| 48 | 1- العوامل الداخلية |
| 48 | 2- العوامل الخارجية |
| 48 | 3- المحافظة على الميزة التنافسية |
| 49 | ثانياً- أبعاد الميزة التنافسية |
| 49 | 1- الوقت |
| 49 | 2- الكلفة |
| 50 | 3- النوعية |
| 50 | 4- المرونة |
| 50 | 5- الابتكار |
| 51 | ثالثاً- تطور مفهوم المنافسة |
| 51 | 1- المنافسة الكاملة |
| 52 | 2- المنافسة الاحتكارية |
| 52 | 3- نموذج الشركة المهيمنة أو الاحتكارية |
| 52 | 4- احتكار القلة |
| 53 | - نموذج البنية- السلوك- الأداء |
| 55 | - نظرية الألعاب |
| 56 | رابعاً- نظرية بورتر في التنافسية |
| 58 | خامساً- الاقتصاد التطوري (رؤية ديناميكية أخرى للمنافسة) |
| 59 | سادساً- نموذج قائم على العمل الديناميكي من الميزة التنافسية |
| 61 | - الإجراءات التنافسية |
| 62 | سابعاً- وضع الموارد النسبي |

| | |
|----|---|
| 64 | ثامناً- سرعة الاستجابة التنافسية |
| 65 | تاسعاً- تجنب المنافسين باتخاذ إجراءات ريادية |
| 66 | - الانطلاق والنمو والنضج |
| 67 | - السوق غير المتوازن ومعرفة المشكلة (مصدر عدم اليقين التنافسي والبيع العمياء) |
| 68 | معنى الاكتشاف |
| 69 | ملخص الفصل الثاني |
| 70 | الفصل الثالث: العلاقة بين السمات الريادية والميزة التنافسية |
| 71 | أولاً- أنواع المعرفة اللازمة للرواد |
| 71 | 1- المعرفة الخاصة بالفرص |
| 72 | 2- المعرفة الدقيقة بالمنافس |
| 72 | 3- معرفة التنفيذ |
| 73 | ثانياً- أنواع العمل الريادي |
| 74 | 1- منتج جديد أو تقديم خدمة |
| 74 | 2- تحسينات المنتج أو الخدمة |
| 75 | 3- التحول الجغرافي |
| 75 | 4- الاستجابة لنقص الإمدادات |
| 75 | ثالثاً- الفعل الريادي / رد الفعل والميزة التنافسية |
| 76 | 1- أمثلة على أساس نظرية اللعبة |
| 79 | 2- توقيت الإجراءات التنافسية والردود |
| 80 | 3- خلق ميزة الموارد |
| 81 | رابعاً- نظرية شومبيتر |
| 81 | 1- الحدث والإجراء |
| 81 | 2- السوق |
| 82 | خامساً- الفعل الريكاردى بوصفه فعلاً ريادياً |
| 84 | سادساً- كيف يخلق الفعل الريكاردى الريادة؟ |
| 84 | 1- المورد المتميز |
| 88 | 2- الموارد المتخصصة: شراء أو تطوير |
| 89 | 3- التنبؤ بردود الفعل التنافسية |
| 90 | ملخص الفصل الثالث |
| 91 | الفصل الرابع الدراسة الميدانية |
| 92 | - التعريف بالعينة محل الدراسة |
| 92 | - تصميم قائمة الاستقصاء |
| 93 | جداول التكرارات للمتغيرات الديموغرافية |

| | |
|-----|--|
| 97 | -اختبار الصدق والثبات Testing Measurement Model PLS |
| 98 | 1- Convergent validity مقياس التقارب |
| 102 | 2- Discriminant validity مقياس التباعد |
| 106 | اختبار فرضيات البحث. 21. PLS & SPSS Testing Structural Model |
| 120 | مناقشة النتائج |
| 123 | التوصيات |
| 125 | آفاق البحث |
| 126 | قائمة المراجع |
| 135 | الملاحق |

فهرس الجداول

| | |
|-----|--|
| 15 | جدول 1: علاقة السمات الشخصية كمتغير مستقل بالميزة التنافسية كتابع |
| 15 | جدول 2: علاقة السمات الإدارية كمتغير مستقل بالميزة التنافسية كمتغير تابع |
| 18 | جدول 3: مقياس السمات الريادية محل الدراسة |
| 19 | جدول 4: مقياس الميزة التنافسية محل الدراسة |
| 26 | جدول 5: الفروق بين الرواد والمدراء |
| 27 | جدول 6: الفروق بين أنماط الرواد من حيث سمات الانسجام والانفتاح |
| 93 | جدول 7: التكرارات لمتغير الجنس |
| 94 | جدول 8: التكرارات لمتغير العمر |
| 95 | جدول 9: التكرارات لمتغير المؤهل |
| 96 | جدول 10: التكرارات لمتغير الخبرة |
| 96 | جدول 11: مقياس ليكرت الخماسي لإجابات المستقصى منهم |
| 97 | جدول 12: الميزان التقديري لمقياس ليكرت |
| 99 | جدول 13: وثوقية كل سؤال بالنسبة للمتغير الخاص به |
| 104 | جدول 14: درجة التباعد بين المتغيرات |
| 105 | جدول 15: درجة التداخل بين أسئلة كل المتغيرات |
| 106 | جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية |
| 107 | جدول 17: أثر أبعاد السمات الشخصية في الميزة التنافسية |
| 108 | جدول 18: أثر أبعاد السمات الإدارية في الميزة التنافسية |
| 109 | جدول 19: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى |
| 110 | جدول 20: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى |
| 111 | جدول 21: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى |
| 112 | جدول 22: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى |
| 113 | جدول 23: نتيجة اختبار الفرضية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى |

| | |
|-----|---|
| 114 | جدول 24: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية |
| 115 | جدول 25: نتيجة اختبار الفرضية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية |
| 116 | جدول 26: نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية |
| 117 | جدول 27: نتيجة اختبار الفرضية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية |
| 118 | جدول 28: نتيجة اختبار الفرضية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية |

فهرس الأشكال

| | |
|-----|--|
| 20 | شكل 1: علاقة المتغيرات المستقلة بالتابعة |
| 38 | شكل 2: نموذج عملية معقدة لرائد |
| 47 | شكل 3: عوامل ظهور الميزة التنافسية |
| 59 | شكل 4: نموذج قائم على العمل الديناميكي للميزة |
| 66 | شكل 5: نموذج للتطور التنظيمي القائم على الفعل |
| 77 | شكل 6: الفعل الريادي ورد الفعل والميزة |
| 79 | شكل 7: دورة حياة الفعل |
| 80 | شكل 8: سلاسل الأفعال الريادية |
| 101 | شكل 9: وثوقية كل سؤال بالنسبة إلى المتغير الخاص به |
| 102 | شكل 10: قيم وثوقية المتغيرات |

مقدمة البحث

وصف حقل الريادة في بعض الأبحاث المبكرة بأنه بصلة فكرية كلما قشرت طبقة منها ظهرت قشرة تحتها، وعندما تصل إلى المركز لا تعثر على شيء. (Stevenson, 2004)

وعلى الرغم من افتقار هذا الحقل كما تصفه هذه الأدبيات القديمة نسبياً إلى جوهر نظري متكامل، فإن المشاريع الناشئة كانت ولا تزال موضع اهتمام كبير لما نتج عنها من مساهمة في النمو الاقتصادي ومن أثرها الكبير في خلق فرص العمل. وإذا كانت الشكاوى التي عبر عنها تشبيه حقل الريادة بالبصلة الفكرية لها ما يبررها عندما ظهرت، فإن التغير الذي حصل في علم اجتماع الريادة قد جعل هذه الشكاوى أخفت صوتاً.

وبيان ذلك أن الريادة في تعريف أساسي خام من تعريفاتها هي: "البحث عن الفرصة". وإذا كان السعي للفرصة يحتاج حتماً إلى موارد تساعد في عملية السعي، فإن هذه الموارد لم تتوافر كما هي متوافرة اليوم. وهذه الموارد التي باتت اليوم تتنوع بين رأس مال فكري ورأس مال بشري ورأس مال جماهيري صارت في متناول اليد أكثر من أي وقت مضى وهو ما يجعل القادر على استثمارها وهو بصدد السعي نحو اغتنام الفرصة متمسماً بسمه الرائد.

إن ما طرأ على العالم من تغيرات يقع في مركزها كسر الحواجز بين الدول وتدفق العمالة ورؤوس الأموال بينها، وضعف حقوق الملكية الفكرية، وسهولة انتقال الأفكار، والنمو الهائل في وسائل الاتصال على مستوى العالم سهل استخدام هذه الموارد بسهولة في مناطق الفرص الأكبر.

وما جعل التشبيه بالبصلة الفكرية يتوارى أيضاً هو ظهور أبحاث تركز على سمات الشركة الريادية، وكان تحليل الفرصة التي أشرنا آنفاً إلى أنها تقع في صلب مفهوم الريادة جزءاً أساسياً من هذه الأبحاث. وفي التركيز على السمات الريادية كان الاهتمام منصباً على الإجابة عن سؤال: كيف تعمل الشركات الريادية، وليس على: "من" أو "ماذا".

وقد شملت الإجابة عدة أبعاد: (Stevenson, 2004)

أولها: تحليل مصادر الفرصة. وقد انتقل تحليل مصدر الفرصة من الحقل الاقتصادي إلى حقل الأعمال في العمل الأساسي لـ "بورتر"، وهو عمل تلاه اهتمام بدور السياق في السلوك التنافسي الناجح.

الثاني: هو الاختلاف في الالتزام بالفرص. وقد عنى هذا البعد التحرك السريع الذي تحدث عنه بورتر وآخرون والذي عدّ بعد ذلك سلاحًا تنافسيًا.

الثالث: وهو بعد قديم، ولكنه ظل مرافقًا لحقل الريادة وهو مفهوم "تبنى المخاطر" والذي يقوم على فكرة بسيطة وهي أن الرائد يشتري بسعر معين ويبيع بسعر غير معين فيتحمل جراء ذلك مخاطرة، والفرق الدقيق بين الريادي وغيره هو أن الريادي يتبنى المخاطرة، ولا يكتفي بمجرد الميل إليها، وذلك عن طريق التزام متعاقب بالفرص.

الرابع: هو التحكم بالموارد والذي يتميز في المشاريع الريادية عن غيرها بكون هذه المشاريع لا تخضع لتسلسل هرمي، الأمر الذي يساعد في تقصير دورة الابتكار ودورة المنتج، ويزيل العوائق أمام احتمال الخروج. والشركات الريادية تتعامل مع الموارد على أنها كائنات غير ثابتة، وهو ما ينسجم مع عالم اليوم الذي تقوم فيه المنافسة على أساس المعرفة قبل أي شيء آخر.

الخامس: هو الإدارة من خلال الشبكات وليس من خلال الهيراركي. إن علاقة الريادي بالموارد البشرية الأساسية التي تمهد طريق النجاح أعقد بكثير من البنية النظرية التي تصور الهيكلية، والسبب في ذلك أن هذه الموارد تشمل قيمًا مثل الثقة والإقناع، وهي قيم يصعب تمثيلها في مخطط تنظيمي رسمي.

ما ذكره الباحث من تغير الظروف التي جاءت بها العولمة، ومن أبعاد تميز المشاريع الريادية يكمن فيها فاعل لا يمكن إغفاله، وهو الريادي بما يجب أن يحمله من سمات، والمهمة التنافسية التي تواجهه ويتصدى لها.

مشكلة وأسئلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في رصد مفهوم الريادة والرائد وسماته، ومفهوم الميزة التنافسية، والعلاقة بينهما، وتطبيق ذلك على عينة مأخوذة من مجتمع رواد الأعمال السوريين في تركيا. والعلاقة بين السمات الريادية للرواد السوريين، وبين قدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية في مجتمعهم الجديد وهو تركيا، وهي علاقة تظهر الملاحظات الأولية وجودها، وإن كانت لا تفصح عن مدى قوتها، ولذلك تتطلب فحصاً معمقاً لمعرفة طبيعة هذه العلاقة، وخصوصاً أن هذه العلاقة لها خصوصيتها من حيث إن الريادي السوري يأخذ في وضعه في تركيا بعض سمات الريادي المهاجر، ولكنه لا يتطابق معه؛ لأن الأدبيات التي تتناول الريادي المهاجر عادة ما تتحدث عن ريادي يهاجر في ظروف طبيعية بحثاً عن لقمة العيش، أو عن ثروة يجمعها ثم يعود، أما الريادي السوري في تركيا فقد اضطرته ظروف غير طبيعية إلى اللجوء إلى تركيا.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يشبه الريادي من الأقليات في بلد متنوع الأعراق والطوائف، ولكنه يشبهه من جهة كونه أقلية بالنسبة للريادي التركي، ولا يشبهها من جهة وجود قواسم مشتركة كبيرة بينه وبين التركي بحكم الجوار والاشتراك في الدين وفي المذهب و في الكثير من السمات المستقاة من العادات والتقاليد المشتركة والتاريخ المشترك والدين الواحد. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال طرح الأسئلة التالية:

1. ما أثر السمات الريادية في تحقيق الميزة التنافسية؟
2. ما درجة توافر السمات الريادية لدى الرواد السوريين في تركيا؟
3. ما مستوى الميزة التنافسية لدى الرواد السوريين في تركيا؟

الدراسات السابقة

باللغة العربية

أولاً- دراسة (الدرويش، 2013) بعنوان: الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية،

وقد حاولت الدراسة اكتشاف العلاقة بين الممارسات الأفضل وبين تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة:
هل ترتبط درجة تطبيق الممارسات الأفضل بمدى إدراك المدراء لمفهوم الممارسات الأفضل؟.
هل يختلف إدراك المدراء للممارسات الأفضل تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لهؤلاء المدراء؟.
هل يختلف مستوى تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لخصائص المنظمة؟.
هل سيقود التطبيق الناجح للممارسات الأفضل إلى تعزيز الميزة التنافسية؟.
هل يوجد فروق جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية فيما بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة أنشطة المنظمة، أم تبعاً لدرجة تطبيق هذه المنظمة الممارسات الأفضل للأفراد؟.
هل يوجد دور جوهري لدخول الممارسات الأفضل للأفراد كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات الأفضل للموارد البشرية كمتغير مستقل وتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع؟.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية فيما بين المجالات المختلفة لعمل الشركات، و في تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية فيما بين الأعمار المختلفة للشركات حيث كانت الشركات الأحدث عمراً هي الأفضل. وفي تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية فيما بين الشركات ذات الأعداد المختلفة من العاملين، و في مستوى إدراك المتغير المستقل (الممارسات الأفضل) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) تبعاً للنشاط الوظيفي.

ثانياً- دراسة (الرفاعي، 2012) بعنوان: استراتيجيات الابتكار، طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري

عرضت الورقة عدة تعريفات للابتكار وخصائص العملية الابتكارية.

كما صنفت الابتكار إلى صنفين :

فني وإداري.

وهو تصنيف بالغ الأهمية لأنه يوضح أن الابتكار لا يتعلق بالتكنولوجيا فقط، وإنما يشمل النظام الاجتماعي للمنظمة.

ثم تعرض الدراسة استراتيجيات الابتكار التي تقسم إلى:

العمل من الداخل على الخارج.

والعمل من الخارج إلى الداخل.

كما توضح الدراسة المراحل الأربع للابتكار:

تطوير الاستراتيجية.

التصور.

التقييم.

التنفيذ.

وتخلص الدراسة إلى نتائج منها أن بيئة الاقتصاد المتغيرة بسرعة اشتقاقاً من تنوع القوى الرئيسة ما بين العولمة والتكنولوجيا والعوامل الديموغرافية تحتم على المنظمات أن تتجاوب مع الابتكار وأن تلتزم به. وإلى أن عملية الابتكار تقع في قلب المنافسة بين الشركات في الاقتصاد الحالي القائم على المعرفة؛ لأن الابتكار مصدر مستدام للميزة التنافسية للشركة.

ثالثاً- دراسة (رمضان، 2012) بعنوان: تأثير موقف الطلاب في نيتهم للشروع بأعمال ريادية.

عمدت هذه الدراسة إلى تحليل متغيرات نظرية السلوك العقلاني ونظرية السلوك المخطط، وبلغت عينة الدراسة 406 طالب وطالبة من جامعة دمشق.

وقد خلصت الدراسة إلى أن نسبة الطلاب الذين يفضلون العمل لحسابهم الخاص أكبر من الذين يفضلون العمل لدى غيرهم سواء في القطاع العام أم الخاص. كما بينت الدراسة وجود نية لدى طلاب الجامعة للبدء بمشروع ريادي، كما ظهر تأثير لمتغير موقف الطالب من العمل الريادي في نيته للبدء بمشروع ريادي، ووجود تأثير للأهل والأصدقاء في نية الطلاب. وتبين نتائج الدراسة أن هناك فروقاً في نية الطلاب نحو ريادة الأعمال تعود لمتغير الجنس، وإلى كون أحد الوالدين أو كليهما يملك عملاً ريادياً. وخلافاً للعديد من الدراسات التي أجريت في الثقافات الغربية فإن وجود تأثير للمعايير الاجتماعية في نية الطالب يعد الاختلاف الأساسي بين هذه الدراسة وتلك الدراسات. في حين تتفق نتائج هذه الدراسة مع غيرها بالنسبة إلى المتغيرات الأخرى، مما يدل على وجود تشابه في المتغيرات العلمية واختلاف في المتغيرات الثقافية.

رابعاً- دراسة (صالح، 2011) بعنوان: مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش: دراسة استطلاعية تحليلية.

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

من هو الريادي وما الخصائص والسمات الواجب توافرها فيه؟

هل تمتلك إدارة معمل سمنت بادوش الخصائص والسمات الريادية الضرورية للقائد الإداري؟

هل تتباين الخصائص والسمات لدى القادة الرياديين في المكان المبحوث؟

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها توافر الخصائص الريادية المتبناة في الدراسة لدى معظم القياديين في المعمل المبحوث. والحاجة إلى تركيز أكبر على خاصية القدرة على تحمل المخاطر. وإلى وجود قدر من التردد لدى القياديين في التعامل مع المخاطر بسبب ظروف البيئة العراقية المتقلبة.

خامساً: دراسة (العنوم، 2009) بعنوان: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني.

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل لرسالة المنظمة أثر في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية؟

هل أثرت مكونات رسالة المنظمة المتمثلة في الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية؟

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر لتبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية. و أثر لتبني البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المبحوث وأثر لتبني تلبية حاجة العملاء في القطاع المبحوث في تحقيق الميزة التنافسية. و أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المبحوث.

سادساً- دراسة (عبد الرؤوف، 2007) بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها. دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي.

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال التالي:

كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية؟ وما دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟

وقد قسم هذا السؤال إلى أسئلة فرعية:

ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسة؟.

ما مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة؟.

ما دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؟.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تمثل مصدرًا حاسمًا لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل. وإلى أن المحيط بكل أشكاله ذو أثر ملحوظ على الميزة التنافسية للمؤسسة وإلى أن المؤسسة لا تحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها الملموسة وغير الملموسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية. وإلى الدور الكبير للإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك حسب نوع الميزة التنافسية للمؤسسة:

فإذا كانت تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتج المتميز، فإن الإبداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

وإذا كانت تتمتع بميزة تنافسية من نمط التكلفة الأقل، فإن الإبداع التكنولوجي في طرق أو أساليب الإنتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

أولاً- دراسة (Kerr, R. Kerr, Xu, 2017) بعنوان: Personality Traits of Entrepreneurs: Review of Recent Literature.

وقد حاولت الدراسة أن تحدد السمات الشخصية الأكثر أهمية للرواد، وأن تحدد العلاقة بين السمات الشخصية وأطوار المشروع، وهي علاقة حاول الباحثون رصدها من خلال ثلاثة أطوار جزئية:

-احتمالية الدخول في المشروع.

-نمو ونجاح الرائد.

-احتمالية الخروج من المشروع.

كما حاولت أن تبحث في السمات المعدلة والعوامل البيئية.

من السمات التي تميز الرواد ما خصه الباحثون بفصل مستقل وهو تبني المخاطرة من خلال تحدي قياس المخاطرة، وكيفية مواجهة الرواد لمواقف المخاطرة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن موضوع الشخصية / السمات النفسية لأصحاب المشاريع له أهمية كبيرة لدراسة ريادة الأعمال في العديد من السياقات، بما في ذلك فحص محددات الاختيار المهني (ريادة الأعمال مقابل العمل المدفوع الأجر)، ومؤشرات نجاح المشاريع، وتقييم آثار سياسات تنظيم المشاريع، وتصميم وتقييم النهج المختلفة لتعليم ريادة الأعمال. وأن العديد من النظريات والتحليلات التجريبية قد اقتربت من المفهوم، ولكن الأدبيات لا تزال متخلفة بسبب التحديات المفاهيمية والتجريبية التي يواجهها الباحثون. وأن رجال الأعمال هم مجموعة غير متجانسة للغاية، ولذا ليس من المستغرب أن تكون دراسات شخصياتهم مختلطة. يسلط هذا الاستعراض الضوء على الأماكن التي تتسق فيها النتائج التجريبية، مع التركيز على عدم التجانس حيث يكون واضحًا. ويظهر بعض هذا التباين بسبب أحجام العينات الصغيرة والمجموعات الفرعية المختارة، ومن المرجح أن تؤدي الدراسات والتحليلات الوصفية الأكبر إلى الحصول على صورة أوضح على المدى الطويل. إن الطبيعة المتعددة الاختصاصات لخصائص الريادة تعني أيضًا أن المصطلحات ليست موحدة بشكل جيد. ولفتت الدراسة النظر إلى أنه ثمة فرق كبير بين رائد عبقر يبدع تقنية حديثة، وبين رائد مهاجر يفتح مخزنًا مكسبًا بالبضائع الجديدة، وهذا يتطلب إبداع مصطلحات تأخذ بالاعتبار مثل هذه الفروق. وإلى أن أدواتنا التجريبية غالباً ما تفتقر إلى القدرة على تفكيك السمات النفسية المعقدة والمتداخلة لتعيين الأدوار السببية. تكمن الفرص والتحديات الكبيرة للبحث في سمات ريادة الأعمال

في تطوير المناهج النظرية والبنى التي يمكن قياسها تجريبيًا بطريقة تسمح بتحديد السببية بين السمات النفسية ونتائج المشاريع. غالبًا ما تكون الأدبيات غير واضحة فيما إذا كان الأفراد الذين لديهم مجموعة معينة من سمات الشخصية يتم اختيارهم في ريادة الأعمال، أو ما إذا كان الأفراد قد طوروا السمات الذاتية بعد أن أصبحوا رواد أعمال.

ثانيًا- دراسة (Pahuja, Sanjeev, 2015) بعنوان: Introduction to etrprenurship

وقد عنيت هذه الدراسة بمتبع مفهوم الريادة تاريخيًا، ومحاولة وضع إطار مفاهيمي لمفهوم الرائد ومفهوم الريادة. كما قدم الباحثان شرحًا لعملية صنع القرار الريادي، وأخلاقيات الرواد، والمسؤوليات الاجتماعية للرواد، ودور الريادة في التطور الاقتصادي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن فكرة الريادة وفكرة الرائد قد تطورتا عبر الزمن مع تغير البيئة الاقتصادية للعالم، وأصبحتا أكثر تعقيدًا، وأنها تعد الريادة محرك التطور الاقتصادي، وأن المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للرائد ليست مهمة له فحسب، وإنما للمجتمع أيضًا.

ثالثًا- دراسة (Mao, 2015) بعنوان: Competitive advantage and firm performance

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن أسئلة:
هل تساوي الميزة التنافسية الأداء الأمثل؟
هل الميزة التنافسية مشروطة بشروط السياق؟
وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها في تطابق الأداء مع الميزة التنافسية من حيث الجوهر، وإن اختلف شكلهما.
وحاجة الأدبيات الخاصة بالميزة التنافسية إلى تحديد أكثر لمفهوم الميزة التنافسية، وإلى أن للسياق دورًا أساسيًا في تحديد شكل الميزة التنافسية.

Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Past experiences, current knowledge and policy implications.

وقد عنيت هذه الدراسة بتعريف الريادة والبحث في أصولها وطرق قياسها، كما بحثت العلاقة بين الريادة والنمو، والعلاقة بين الريادة والابتكار. ومن أهم ما جاء في الدراسة مفهوم جغرافية الريادة، والعلاقة بين الابتكار والنمو.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها: أن قدرة المجتمع على زيادة ثروته مرتبطة بقدرته على تطوير واستثمار ونشر المعرفة التي تؤثر بالتالي على النمو، وأن الخطوة الأوضح في تطور النوع البشري قد أحدثها تراكم المعرفة والتطور التقني، وقد وصلت هذه المعرفة إلى مستويات جديدة وتبعها تطور اقتصادي موسوم بعدم اليقين، وبتوزيع الثروة، وبتجارب جديدة للسوق، وبتوليد بنى وصناعات جديدة. وإلى الافتقار للإطار النظري الذي يوضح العلاقة بين العمليات الاقتصادية على المستوى الميكروي وبين نشر المعرفة وبالتالي النمو الاقتصادي. مع أنه توجد علاقة معقدة بين المعرفة والابتكار والريادة. وأن الاهتمام بوضع نموذج يبحث العلاقة التكاملية بين المعرفة والابتكار والريادة منذ عشرة إلى خمسة عشر عاماً فقط، وأنه لا بد من توضيح العلاقة بين الريادة والابتكار والمعرفة من جهة، وبين النمو الاقتصادي من جهة أخرى.

خامساً- دراسة (Pihi, 2009) بعنوان:

Entrepreneurship as career choice: an analysis of entrepreneurial self-efficacy and intention university studies.

حاولت الدراسة قياس العلاقة بين المتغير المستقل: "إدراك الطلاب لفعاليتهم الذاتية الريادية"، والمتغير التابع: "النية تجاه ريادة الأعمال"، وقد بلغت العينة 1544 طالباً وقد تبين أن المتغير المستقل إدراك الطلاب لفعاليتهم الريادية له علاقة بالمتغير التابع النية الريادية، كما بينت الدراسة وجود علاقة بين الموقف من العمل الريادي، والقدرة على التحكم بأمور خارجة عن السيطرة من جهة وبين النية نحو ريادة الأعمال. ووجدت الدراسة أن الطلاب الذين يتعرفون الأعمال الريادية من خلال الجامعة كان المتوسط الحسابي لإجاباتهم نحو موقفهم من الأعمال الريادية أعلى ممن لم يتعرفوها من خلال الجامعة.

intrpreneuriaaI journey, emergence from intent to opportunity realization

وقد حاولت الدراسة أن تفحص أطوار المشروع الريادي بدءًا من النية وصولًا إلى التأسيس، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية إنشاء مشروع ريادي تبدأ من اكتشاف فرصة ما من قبل رائد الأعمال. وخلصت إلى أن النية الريادية تدمج في تصرفات أخرى، من أجل جمع الموارد المتاحة من أجل خلق قيم جديدة. وتبين أن الحافز نحو ريادة الأعمال يتكون بوجود النية المسبقة، وهي بدورها تتحول إلى تصرفات مثل التشبيك مع الآخرين، والبحث عن الموارد لكي تتحول إلى عملية خلق قيمة. وعملية خلق القيمة تحول بدورها الفرص المكتشفة إلى فرص حقيقية لتبدأ عندها الرحلة في عالم ريادة الأعمال.

سابعًا- دراسة (Oliveira, And Rath, 2008) بعنوان: Immigrant Entrepreneurship

حاولت الدراسة تحليل أثر السياسات والقوانين على المبادرات الريادية للمهاجرين من منظور دولي، كما اختص كل فصل فيها بدراسة السمات الريادية والوضع القانوني بما فيه من مشجعات ومعوقات في بلدان مختلفة مثل كندا وأستراليا وبريطانيا والبرتغال وفرنسا، وفي فصول أخرى درست المبادرات الريادية لرياديين من أصول معينة يقيمون في بلدان يعدون فيها أقلية مثل حالة الصينيين في البرتغال، وحاولت الدراسة تفصي الريادة من منظور جنس فعمدت إلى استقصاء حالة النساء البرازيليات في البرتغال.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن العولمة التي يمكن أن نقول إن معالمها اتضحت أكثر في الحقبة بعد الفورية هي التي منحت إطار التطور المستمر للمبادرات الريادية المهاجرة. ومن نتائجها نقصان نسبة أصحاب الأعمال الخاصة من المهاجرين المولودين في الخارج بين عامي 2000 و2005 وذلك لعدة عوامل منها تدفق أعداد كبيرة من المهاجرين مع نقص الميل إلى المبادرات الريادية.

عنيت الدراسات السابقة بأثر السمات الشخصية في تحقيق الميزة التنافسية، وبالعلاقة بين النية والشروع في العمل الريادي، كما اهتمت إحدى الدراسات ببعد من أبعاد السمات الريادية وهو الفعالية الذاتية، وبين العمل الريادي.

ومن ضمن المواضيع التي عالجتها الدراسات السابقة تاريخ الريادة وأطوار المشروع الريادي، والريادة المهاجرة، ومدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية، ولوحظ الاهتمام في الدراسات السابقة بأثر الإبداع التكنولوجي في الميزة التنافسية، وبأثر الممارسات الأفضل في الميزة التنافسية.

وهي مواضيع اقتصرت على أثر السمات الشخصية في مشاريع الريادة، وعلى أثر بعض السمات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، وعلى متغيرات تتعلق بالريادة المهاجرة في سياق معين.

وما يميز البحث الحالي عن الدراسة التي عنيت بالريادة المهاجرة أن الدراسة المذكورة وأمثالها لم تلتفت إلى ما عني به البحث من خصوصية تميز أوضاع اللاجئين السوريين، وما يميز هذا البحث أيضًا هو أنه يفصل أكثر في أبعاد الميزة التنافسية، ومدى أثر السمات الريادية بنوعها في كل منها. ويبدو متميزًا أيضًا في كونه لا يكتفي بالاعتراف بالحاجة إلى ضبط مفهوم الميزة التنافسية ضبطًا أكبر، وإنما يحاول أن يضطلع بهمة ضبط المفهوم في قسمه النظري، وأن يحاول كما ذكر الباحث أن يفصل في أبعاد الميزة التنافسية، وهو ما يجعله لا يعاني ما يعانيه البحث السابق من اختزال للميزة التنافسية في الأداء الأمثل بشكل عام. كما يثبت البحث أن السمات الريادية بشقيها تتفاوت في مدى دورها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة وذلك بسبب خصوصية السياق الذي أجري فيه البحث.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث النظرية في محاولته إضافة لبنة جديدة للأبحاث المتعلقة بالريادة والسمات الريادية والأفعال الريادية، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

ويمثل أهمية علمية لأنها يفتح الباب أمام دراسات أخرى مستقبلية لما يثيره من أسئلة وي طرحه من إشكالات حول علاقة السمات الريادية بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

أما أهميته العملية فتتمثل في رصد هذه العلاقة كما تتجلى في مجتمع رواد الأعمال السوريين في تركيا، وهو واقع جديد نسبياً فرضته ظروف اللجوء السوري إلى تركيا، ومعرفة مدى قوة هذه العلاقة. ويمثل عند إطلاع رواد الأعمال السوريين عليها فائدة لهم من جهة إمكانية أن يكون دليلاً لمعرفة أبعاد الميزة التنافسية من جهة، وكيفية استثمار السمات الشخصية والإدارية للرواد في تحقيق هذه الميزة التنافسية من جهة أخرى.

أهداف البحث

تبعاً لأهمية السمات الريادية على الميزة التنافسية على مستوى المنظمات المدروسة فإن الباحث يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أثر السمات الريادية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- تحديد درجة توافر السمات الريادية لدى الرواد السوريين في تركيا.
- 3- قياس مستوى الميزة التنافسية لدى الرواد السوريين في تركيا.

فرضيات البحث

يعتمد البحث على الفرضيات الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية في المنظمات محل الدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية حسب الجدول التالي:

جدول 1: علاقة السمات الشخصية كمتغير مستقل بالميزة التنافسية كتابع

| المتغير التابع | المتغير المستقل | الفرضية |
|-----------------------------|-----------------|--|
| الميزة التنافسية (الوقت) | السمات الشخصية | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية |
| الميزة التنافسية (النوعية) | السمات الشخصية | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية |
| الميزة التنافسية (الابتكار) | السمات الشخصية | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية |
| الميزة التنافسية (الكلفة) | السمات الشخصية | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية |
| الميزة التنافسية (المرونة) | السمات الشخصية | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية |

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية في المنظمات محل الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية حسب الجدول التالي:

جدول 2: علاقة السمات الإدارية كمتغير مستقل بالميزة التنافسية كمتغير تابع

| المتغير التابع | المتغير المستقل | الفرضية |
|-----------------------------|-----------------|---|
| الميزة التنافسية (الوقت) | السمات الإدارية | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية |
| الميزة التنافسية (النوعية) | السمات الإدارية | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية |
| الميزة التنافسية (الابتكار) | السمات الإدارية | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية |
| الميزة التنافسية (الكلفة) | السمات الإدارية | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية |
| الميزة التنافسية (المرونة) | السمات الإدارية | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية |

متغيرات الدراسة

تتضمن متغيرات الدراسة المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

أولاً- المتغيرات المستقلة : هي التي تتعلق بالسمات الريادية لرواد الأعمال السوريين اللاجئين في تركيا، وتتضمن السمات الشخصية والسمات الإدارية.

1- السمات الشخصية (اسماعيل، 2011)

- **الاستعداد والميل نحو المخاطرة:** من سمات الرائد الشخصية الأساسية استعداداه للمخاطرة التي تعد من أهم سماته، وهي تمكنه من تحقيق ميزة تنافسية لأنها اختراق أسواق جديدة يصعب التنبؤ بنتائج العمل فيها، وهو ما يجعلها موضع شك من جانب المنافسين ويحقق للرائد سبقاً تنافسياً.

- **الثقة بالنفس:** من سمات الريادي، ولكنها ثقة لا تصل إلى حدود قصوى ولذلك فهي تقع في منطقة وسط بين الحذر المبالغ فيه وبين التهور، ولذلك نجد في قصص نجاح ريادية كثيرة أن الثقة بالنفس كانت عاملاً من عوامل هذا النجاح فالرائد بسبب تمتعه بهذه السمة يعتمد على نفسه، ولا يأبه للانتقادات التي يسمعها من محيطه، ويقدم على تنفيذ أفكاره بشجاعة.

- **الاندفاع للعمل:** يتمتع الرائد بسمة الاندفاع عن العمل أكثر من الآخرين، حتى إن هذا الاندفاع يأخذ أحياناً شكل العناد والرغبة في العمل الشاق.

- **الالتزام:** من سمات الريادي التزامه بالعمل لتحقيق أهدافه، والتخطيط لإنجازها، فسر نجاح الريادي هو التزامه بواجباته.

- **التفاؤل:** يتميز الريادي بأنه متفائل أكثر من غيره، فعلى الرغم من أنه قد يفشل في مراحل مختلفة من حياته، إلا أنه يظل محتفظاً بتفاؤله.

- **التحكم الداخلي:** لدى الرائد ثقة بأنه هو الذي يصنع الأحداث فلا يعتمد على الحظ، ولذلك يخطط ويستشرف الأهداف مسبقاً.

2- السمات الإدارية (اسماعيل، 2011)

- **المهارات الإنسانية:** السمة الإدارية المهمة هي امتلاك الريادي مهارات التعامل الإنساني، والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الاجتماعية، وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير الذات، واحترام المشاعر الإنسانية، والكيفية التي تستمر فيها الطاقات في بيئة عمل تركز على الجانب الإنساني، وانعكاس كل ذلك على الأداء.

- **المهارات الفكرية:** أما السمة الإدارية المهمة الأخرى فهي امتلاكه المهارات الفكرية المتمثلة بامتلاك المعرفة والجوانب العلمية والتخطيطية، وارتكازه على مفاهيم علمية ومعرفية، والقدرة على تحديد السياقات والنظم والقدرة على صياغة الأهداف على أسس عقلانية.

- **المهارات الفنية:** تتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين مراحل العمل، ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية، وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية.

- **المهارة التحليلية:** تعني القدرة على تفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع، وتحليل الأسباب، وتحديد عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما تركز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم.

ثانيًا- المتغيرات التابعة: وهي تلك التي تتعلق بالميزة التنافسية لمنظمات رواد الأعمال وتتضمن: الوقت، النوعية في الإنتاج، الابتكار، الكلفة، المرونة (Li et al., 2005).

-**الوقت:** تكمن أهمية الوقت في أن إدراك قيمته يحقق سبق الزماني على المنافسين من جهة، ويمكن من سرعة الاستجابة للمنافسين من جهة أخرى.

-**النوعية:** عندما يكون التمايز في نوعية المنتج تصبح هذه الميزة أهم من تخفيض السعر لأن النوعية نادرة وبصعب منافستها وهي جودة منتج وجودة خدمة وجودة أداء وهي ميزة تنافسية مهمة في كل القطاعات.

- **الابتكار:** وهو يشمل تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة، كما يشمل طريقة جديدة في تقديم الخدمة، ولا يستثني من مفهومه الابتكار التنظيمي، وهي كلها أنواع للابتكار لا تحدد إلا بمقارنتها بالمنافسين، ولذلك فهي تأخذ معناها من تحقيق الميزة التنافسية.

- **الكلفة:** والتي قد لا تعني بالضرورة السعر الأخفض بالقيمة المطلقة، وإنما السعر الأخفض من المنافسين مقارنة بجودة المنتج المقدم أو الخدمة المقدمة.

- **المرونة:** وهي تتجلى في قدرة الريادي على مواكبة الظروف بعد استيعابه متغيراتها، والقدرة على مواكبة حاجات العملاء المتغيرة، والاستجابة السريعة لها، والتغلب على المنافسين في ذلك.

قياس المتغيرات المستقلة

تتضمن المتغيرات المستقلة للدراسة عدة متغيرات توزعت على مجموعة فرضيات تتعلق بالسمات الريادية لرواد الأعمال و قام الباحث باستخدام مقياس اعتمده مجموعة من الباحثين، وقد تم اختياره والاعتماد عليه من خلال بحوث علمية منشورة ومحكمة. استناداً الى بحوث، (Gomez et al, 2005. Stevenson et Gunpert, 1985) و(اسماعيل، 2011)، وقد تضمن المقياس 17 عبارة موجهة لعينة البحث موزعة على الأبعاد التالية للسمات الريادية كما في الجدول التالي:

جدول 3: مقياس السمات الريادية محل الدراسة

| العبارة | السمات الريادية المستقلة |
|----------------------|--------------------------|
| العبارة من 1 حتى 10 | السمات الشخصية |
| العبارة من 11 حتى 17 | السمات الإدارية |

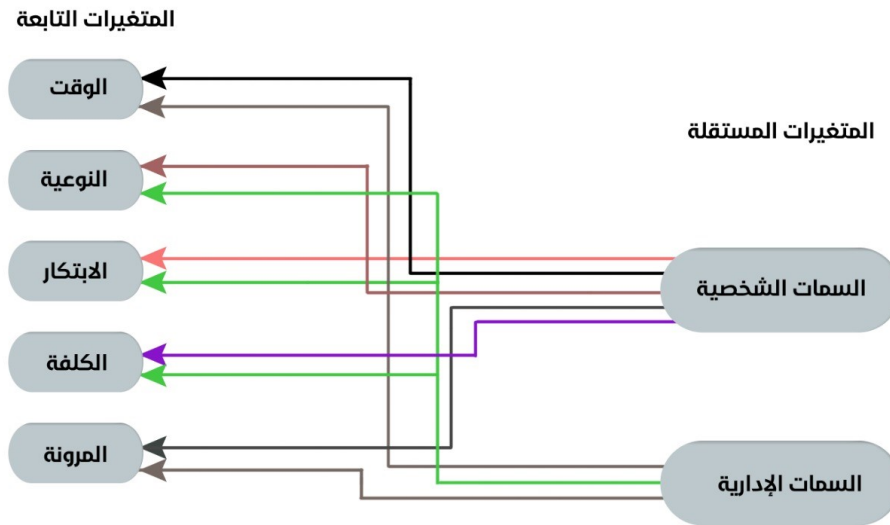
استقصى الباحث كل بعد من هذه الأبعاد في المنظمات الريادية للسوريين في تركيا، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. حيث إن كل عبارة كانت متدرجة من موافق بشدة الى غير موافق بشدة.

فيما يتعلق بالمتغيرات التابعة: تشمل الدراسة المتغيرات التابعة التي تشكل الفروض المتعلقة بالميزة التنافسية للمنظمات الريادية، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Li et al., 2005) الذي يعتبر مقياساً وصفيّاً واضحاً اعتمدت عليه كثير من الدراسات الحديثة. وقد تضمن المقياس 21 عبارة موجهة لعينة البحث موزعة على الأبعاد التالية للميزة التنافسية كما في الجدول التالي:

جدول 4: مقياس الميزة التنافسية محل الدراسة

| الميزة التنافسية | العبارات |
|------------------|-----------|
| الوقت | 18 حتى 21 |
| النوعية | 22 حتى 26 |
| الابتكار | 27 حتى 30 |
| التكلفة | 31 حتى 34 |
| المرونة | 35 حتى 38 |

قام الباحث بقياس كل بعد في المنظمات محل الدراسة من خلال العبارات المحددة في الجدول وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي. و تم تحديد المتغيرات المستقلة لكل فرض وعلاقتها بالمتغيرات التابعة كما في الشكل التالي:



شكل 1: علاقة المتغيرات المستقلة بالتابعة

منهج البحث

يوجد مناهج كثيرة في أدبيات البحث العلمي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري والمنهج الاستنباطي كما يلي:

الأسلوب النظري

اعتمد الباحث على الأدبيات النظرية والدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث: الكتب والمراجع العربية والأجنبية إضافة إلى الدوريات المتخصصة في هذا المجال.

قام الباحث بجمع البيانات من مجتمع الدراسة وعينتها الذي يضم الرواد السوريين اللاجئين في تركيا. جرى اختيار عينة تمثل مجتمع الدراسة وتوزيع استبيان جرى اعتماده واختباره من قبل متخصصين في أبحاث الريادة والتنافسية. وعلى أساسه تم اختبار صحة الفروض من خلال الاعتماد على تحليل الأجوبة تحليلًا إحصائيًا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.21 وبرنامج التحليل الإحصائي PLS-Smart.

- التعريف بمجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجتمع رواد الأعمال السوريين في المدن التركية التي يوجد فيها كثافة للسوريين، وقد شمل مفهوم الريادي أصحاب مشاريع صناعية وتجارية وخدمية.

- جمع البيانات وتحليلها

أخذت عينة ملائمة من مجتمع الدراسة شملت 81 مستجوبًا ممن تنطبق عليهم صفات: الجنسية السورية، والإقامة في تركيا، والعمل في مشروع يمكن عده رياديًا. وقد وزع الباحث 100 استمارة بشكل مباشر وعبر الإيميل، في مدن تركية فيها كثافة سكانية للاجئين السوريين، اسطنبول، أوفرة، عنتاب، مرسين. وقد استجاب لها العدد المذكور ولم يستجب 19 مستجوبًا.

- حدود البحث

حددت الفترة الزمنية في المنتصف الثاني لعام 2018، وهي الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية من توزيع واسترداد الاستبيانات. أما فيما يتعلق بالحدود المكانية فقد تمت الدراسة في تركيا، وعلى المنظمات الريادية للاجئين السوريين.

الفصل الأول: الريادة والسمات الريادية

أولاً- الريادة (تطور مفهوم الريادة، التعريف).

ثانيًا- السمات الريادية.

ثالثًا- نماذج معاصرة للسمات الريادية.

رابعًا- علاقة السمات الريادية بأطوار المشروع وبالعوامل البيئية

خامسًا- الأهداف والطموحات الريادية.

سادسًا- الريادة المهاجرة.

1- تطور مفهوم الريادة (Pahuja, 2015)

مصطلح الريادة في الفرنسية إذا ترجم إلى الانكليزية فسوف يعني go between أي التوسط، وقد استخدم منذ القرن الثاني عشر الميلادي.

المثال الأبر الذي يجسد هذا المصطلح بمعناه المذكور آنفاً هو ماركو بولو الذي حاول أن يفتح خطوطاً تجارية إلى الشرق الأقصى، وعقد لأجل ذلك صفقات مع أصحاب رؤوس أموال لكي يبيع بضائعه وهم ممولون يحصلون مقابل الدين الذي يقدمونه للتاجر أو المغامر على نسبة فائدة كبيرة.

كان الطرفان مخاطرين، فصاحب رأس المال يخاطر بمال، والتاجر يغامر بجسده وروحه، وكانت الأرباح نتيجة لإدراك تقاسم المخاطرة توزع بين الممول والتاجر بنسبة أعلى لصاحب رأس المال، وفي العصور الوسطى أعاق النظام الإقطاعي التطور وأعاق الريادة.

في القرن السابع عشر أصبح مصطلح الريادة يستخدم لوصف شخص يتعاقد مع الحكومة لتقديم خدمات بأسعار معينة. وفي هذه الحال يتحمل هذا الشخص الخسارة لو حده ويحصل على الربح لو حده. وفي بداية القرن السابع عشر استخدم ريتشارد المصطلح ليصف به الرائد الذي عده شخصاً سمته الأساسية هي تحمله للمخاطر.

فهذا الشخص (الرائد) يراقب الفروق بين العرض والطلب، ويحاول أن يشتري بسعر معين، ومن ثم يبيع بسعر غير معين لكي يجني الأرباح. في القرن الثامن عشر تغيرت الظروف القانونية والمؤسسية بعد زوال النظام الإقطاعي.

في هذا القرن أصبح هناك تمايز بين من يملك رأس المال، وبين من يحتاجه، وكان من أسباب التمايز ثورة التصنيع التي اجتاحت العالم الغربي. وقد ظهرت مخترعات عديدة نتيجة لهذا التغيير في القرن التاسع عشر أصبح ينظر الى الرواد من منظور اقتصادي.

فالرائد هو:

- الذي ينظم المشروع ويشغله من أجل مكسب شخصي.
- يدفع أموالاً معينة مقابل الحصول على مواد تستخدم في العمل.
- يساهم عبر مهاراته وتميزه ومبادراته في تخطيط وتنظيم وإدارة المشروع.
- ويخمن الأرباح والخسائر المتوقعة في ظل ظروف غير مرئية وغير متحكم بها.
- وهو يحتفظ بعد خصم النفقات بالباقي لنفسه.

في منتصف القرن العشرين ركز الاقتصادي جوزيف شومبيتر على التطور الاقتصادي من خلال الابتكارات، بتعبير آخر الرائد هو الذي يصلح المنتج أو يخلقه باستخدام الابتكار، أو هو الذي ينتج طريقة غير مجربة لخلق منتج جديد أو ينتج منتجاً قديماً بطريقة جديدة، أو هو الذي يفتح نافذة تزويد جديدة للمواد، أو منفذاً جديداً لتصرفها من خلال التنظيم.

2- التعريف

ثمة تعريفات مختلفة للريادة والرائد تأخذ كل منها المفهومين من زاوية معينة، ومن هذه التعريفات (Braunerhje, 2010) **الريادة:** هي المحرك الأساسي للاقتصاد الذي يدفعه إلى الأمام من حالة توازن سباتيكية بالاعتماد على قدرات متحدة لأفراد رياديين.

الريادة: هي قدرات متحدة تنتج بضاعة جديدة، أو نوعية جديدة، أو طريقة جديدة، أو سوقاً جديدة، أو مصدراً جديداً للدعم، أو طريقة جديدة لتنظيم الإنتاج أو المشروع.

الريادة: هي نتيجة تصرفات أفراد يتأثرون ببيئة تنظيمية وإقليمية معينة يعيشون ويعملون فيها.

أما الرواد فقد عرفوا تعريفات متنوعة أيضاً من أهمها:

الرواد: هم الأشخاص الذين يتخصصون في اتخاذ قرارات نهائية في ما يخص تنسيق الموارد النادرة.

الرواد: هم الذين يدركون الفرص الجديدة، ويخلقون الفرص الجديدة، ويعملون في ظل ظروف عدم اليقين، ويقدمون منتجات جديدة للسوق، ويقررون موضع وشكل استخدام المصادر، وأخيراً يديرون أعمالهم، ويتنافسون مع الآخرين للحصول على حصة من السوق.

الرواد: هم أصحاب القدرة على ترتيب الموارد من أجل استثمار فرص جديدة محورية للنمو الاقتصادي.

وفي الفضاء الدلالي نفسه يتخذ مفهوم الفعالية الريادية أهمية كبيرة وله تعريفات عديدة منها:

الفعالية الريادية: هي الفعالية التي تتطوي على تخفيض عدم الفعالية التنظيمية وعكس العجز التنظيمي.

الفعالية الريادية: هي الفعالية التي تدفع السوق نحو التوازن عندما يكتشف الرواد إمكانيات موازنة مربحة.

ثانيًا- السمات الريادية للرائد

تبحث الأدبيات المعنية بسمات الرائد ثلاثة مجالات (Kerr , et al., 2017)

-كيف تقارن سمات الرواد بسمات مجموعات أخرى؟.

-المواقف التي يتخذها الرواد تجاه الخطر.

-أهداف وطموحات الرواد من خلال نشاطاتهم.

وجدير بالذكر أن البحث عن سمات الرائد الذي بدأ في منتصف القرن العشرين قد عانى تشطيًا كبيرًا بسبب تشعب البحث وعلاقته بحقول معرفية عديدة كعلم النفس و علم الاجتماع والإدارة والاقتصاد، وهو ما جعل كل باحث في حقل من هذه الحقول يعتقد أنه قبض على فحوى شخصية الرائد مع أنه قاربها من منظور جزئي وهو خلاف دفع بعض الباحثين إلى الاستنتاج أنه ليس ثمة علاقة بين الشخصية والريادة، ولكن هذا الاستنتاج كان مغاليًا بعض الشيء، فقد أفضت ثقافة إطلاق المشاريع مع بداية القرن الواحد والعشرين إلى تقارب بين أدبيات الشخصية الريادية، وبين مجموعة من الأطر النظرية المتسقة مثل أطر الابتكار وثقافة التعليم في مجال الأعمال.

أصبحت هذه الأدبيات تحاول الإجابة عن سؤالين: (Baron, 2004)

1. هل تنبئ سمات معينة باحتمالية تحول الفرد إلى رائد؟

2. هل تنبئ سمات معينة بأن ينجز حامل هذه السمات نتائج توصف بأنها ناجحة؟

النموذج الأكثر شيوعًا لسمات الرائد هو النموذج المسمى: (Patterson & Kerrin, 2014)

نموذج السمات الخمس الكبيرة، وهو مصمم من سمات خمس عدّها واضعوه السمات الأهم من سمات الشخصية الريادية وهي:

(John, et al., 2008)

1. الانفتاح على التجارب.

2. الضمير.

3. الانفتاح على المجتمع.

4. الانسجام.

5. العصابية.

ويمكن تقديم شرح موجز لكل سمة:

تصف سمة الانفتاح على التجارب اتساع وعمق وأصاله وتعقيد حياة الفرد العقلية والتجريبية.

يصف الضمير التحكم في الدوافع الاجتماعية الذي يسهل انتهاج السلوك المؤدي إلى الهدف أو المهمة.

يصف الانفتاح على المجتمع العاطفة الإيجابية تجاه الآخرين، والقابلية الاجتماعية.

أما الانسجام فهي سمة يمكن تعريفها سلباً بأنها عكس الخصومة وتتضمن صفات مثل الإيثار والثقة والتواضع.

والعصابية كذلك سمة يمكن تعريفها سلباً بأنها عكس الاستقرار العاطفي وتتضمن سمات جزئية مثل الحزن والاكتئاب والقلق

والتوتر. ولهذا النموذج إجرائيته من حيث إنه يمكن تطبيقه لمعرفة الفروق بين الرواد والمدراء وبين الرواد من أصناف

متفاوتة. ولأجل فهم أعمق لسمات الريادي يمكن توضيح الفروق بينه وبين المدير.

- الفروق بين الرواد والمدراء

يوضح الجدول التالي الفرق بين المدراء والرواد (Zhao, Seibert, 2006):

جدول 5: الفروق بين الرواد والمدراء

| السمة | الرواد | المدراء |
|----------------------|--------|---------|
| الانفتاح على التجربة | أكثر | أقل |
| الضمير | أكثر | أقل |
| الانفتاح على المجتمع | متساو | متساو |
| الانسجام | أقل | أكثر |
| العصاب | أقل | أكثر |

وثمة تصنيفات للرواد بناء على سمات أخرى منها التصنيف الذي اعتمدته دراسة ميدانية في سلوفينيا و الذي يكونون وفقه

أربعة أنماط: (Antoncic et al., 2015)

1. الرواد الممارسون وهم من يمتلكون مشاريعهم الخاصة فعليًا.
2. الرواد المحتملون وهم الرواد الذين ينوون تأسيس مشاريعهم في غضون ثلاث سنوات.
3. الرواد الممكنون وهم الرواد الذين قد يؤسسون مشاريعهم في المستقبل.
4. غير الرواد وهم من لا نية لديهم لتأسيس مشاريع.

وفي تطبيق النموذج السابق للسمات على هذه الأصناف وجدت الدراسة الميدانية أن سمتي الانفتاح والانسجام تأخذان الشكل التالي:

جدول 6: الفروق بين أنماط الرواد من حيث سمات الانسجام والانفتاح

| الانسجام | الانفتاح | نمط الرائد |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| المرتبة الرابعة | المرتبة الأولى | الرواد الفعليون |
| المرتبة الثالثة | المرتبة الثانية | المحتملون |
| المرتبة الثانية | المرتبة الثالثة | الممكنون |
| المرتبة الأولى | المرتبة الرابعة | غير الرواد |

وواضح من نتائج هذه الدراسة أن الرواد الفعليين يتمتعون بدرجة عالية من الانفتاح ودرجة أقل من الانسجام، وهي نتيجة لها دلالة كبيرة من حيث إنها تبين أن الرائد لديه قابليات كبيرة للانفتاح على التجارب والاستفادة منها ومراعاة نتائجها ودروسها، وقابلية قليلة للانسجام لأنه شخص يحاول دائمًا خرق المألوف.

-عيوب النموذج الخماسي للسمات

وجد بعض الباحثين قصورًا في الأنموذج الخماسي للسمات يجعله غير كاف لشمول السمات الفعلية للرواد ومن الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج : (Kerr, et al., 2017)

1- إن التباينات التي استخلصت أخذت من دراسات ميدانية ذات عينات بأحجام صغيرة، وهو ما قد لا يمثل الواقع تمثيلاً كافياً.

2- إن هذه الدراسات التي استخلصت منها هذه السمات المختلفة لم تأخذ في حسابها أن الرواد الذين تحركهم الفرصة يتسمون بسمات مختلفة عن الرواد الذين تحركهم الضرورة.

3- لم تأخذ هذه الدراسات المعنية بالأنموذج الخماسي الدور الذي تلعبه البيئة؛ فالرواد الذين تحركهم الفرصة أنفسهم قد يختلفون في سماتهم من مكان إلى آخر.

4- إن فهم السمات الخمس للشخصية لا يساعد بالضرورة في فهم الدينامية التي تؤثر من خلالها الشخصية في المواقف والأفعال.

ثالثاً- نماذج معاصرة للسمات الريادية

وبسبب هذه المحددات وضعت نماذج متعددة الأبعاد تحاول مقارنة سمات أخرى، ومن هذه السمات:

1- الكفاية الذاتية والابتكارية

يمكن تحديد الكفاية الذاتية بأنها: (Cassar & Friedman, 2009)

اعتقاد الشخص أنه قادر على أداء المهام وإنجاز الأدوار، وهي مرتبطة ارتباطاً متيناً بالأهداف والتوقعات والدوافع.

ويوجد مقياسان لقياس الكفاءة الذاتية: (Pahuja, 2015)

1. فاعلية ذاتية معممة.

2. كفاءة ذاتية في تنظيم المشاريع (ESE).

والمقياس الثاني هو الأكثر تحديداً هو المستخدم أكثر بسبب إجرائيته، وهو يخصص خمس مهام للكفاءة الذاتية:

(Chen, et al., 1998)

1. الابتكار

2. تبني المخاطر

3. التسويق

4. الإدارة

5. السيطرة المالية

أما الابتكارية فهي تصف الكيفية التي يستجيب بها الأفراد إلى الأشياء الجديدة: (Goldsmith & Foxall, 2003) وقد صممت مقاييس عديدة لقياس الابتكارية ومن مقاييس الابتكارية تقصي علاقة الرائد بالقدرة على تحمل المخاطر وصنع فرصة جديدة (Patterson, & kerrin, 2009).

2- موضع التحكم

من سمات الرائد وجود موضع للتحكم في داخله، وتقول بعض أدبيات الريادة إن الأشخاص الذين يمتلكون هذه السمة تتحكم قراراتهم بحياتهم، وهم عكس الذين يعتقدون بوجود تحكم خارج ذواتهم، ولهذا لا يقاومون أي ظروف بيئية ويعتبرون ما يحدث لهم من صنع القدر أو الحظ. ومن هنا، ولأن من يمتلكون موضع تحكم داخلي يعتقدون بأن قدراتهم تمكنهم من صنع نتائج، فإن هذه السمة تزيد من احتمالية انخراطهم في فعاليات ريادية (Rotter, 1954). ترتبط هذه السمة بالخلفية الثقافية فهي تزيد في مجتمعات تؤمن بالفردية وتقل في مجتمعات أخرى لا يكون فيها للفردية حضور طاع (Mueller & Thomas. 2001).

3- الحاجة إلى الإنجاز

وهي رغبة الفرد في إنجاز شيء مهم، والسيطرة على المهارات، وتحقيق أهداف صعبة المنال. (Kerr , et al., 2017) وهي سمة من سمات الرواد؛ لأنها تظهر قدرات المرء الفردية، فمن خلالها يمكن المقارنة بين فرد ينجز إنجازاً مهماً بالانطلاق به من الصفر، وبين من يعمل ضمن منظومة تتوزع فيها المسؤولية. وهذه السمة التي تثبت دراسات عديدة ارتباطها بالريادة تتفاوت الدراسات في تأكيد تباین أهميتها عبر البلدان والثقافات، فبينما تثبت بعض الدراسات أنها ليست تابعة لاختلاف الثقافات (Stewart & Roth, 2007) تثبت دراسات أخرى العكس (Mueller & Thomas. 2001).

كما يوجد اختلاف في نتائج الأبحاث التي تحاول كشف علاقة الحاجة إلى الإنجاز بالأعمال، فبينما تخلص بعض الدراسات إلى أن هذه السمة تنبئ عن إنجازات ريادية (Collins, et al., 2004) تثبت دراسات أخرى أنها عامل أقل أهمية بكثير من عوامل أخرى مثل الموارد البيئية ومن ترتيب العمليات (Rauch & Frese. 2007b).

4- تبني المخاطر

ليس نقاش المخاطر جديداً في أبحاث الريادة، ولكنه التمس كثيراً كمفهوم مع مفهوم عدم اليقين، فثمة فرق بين حالات مستقبلية يمكن معرفتها، وهو ما يدخل في مفهوم المخاطرة وبين عدم اليقين الذي يجعل الحالات المستقبلية عصية على الوصف.

إن النموذج النظري الأكثر شعبية للمخاطرة هو الذي ينطوي على فكرة فحواها: (Kerr, et al., 2017) أن الأشخاص الذين ينفرون بشكل كبير من المخاطرة سيكونون موظفين، وأما الذين لا يأبهون كثيراً للمخاطرة سيتحولون إلى رواد أعمال.

وقد تطور هذا النموذج البسيط باستخدام نموذج المنفعة المتوقعة القياسي لتفضيل المخاطر، والذي يمكن تلخيص فكرته كما يلي: (Astebro, et al., 2014)

تحدد تفضيلات المخاطر من خلال منفعة الثروة ضمن إطار منفعة متوقعة قياسي، ووفقاً لهذا، فإن وظيفة المنفعة هي المنطلق لتحديد تفضيلات المخاطر.

بمعنى آخر: معظم الناس لديهم وظيفة منفعة تنطوي على نفور من المخاطر، ومثل هؤلاء يفضلون أن يعملوا عملاً بأجر، وهو أجز يفضلون أن يكون غير معرض لتقلبات.

وأقلية من الناس لديهم وظيفة منفعة من الموجود لديهم من إمكانيات وهم لذلك أقل نفوراً من المخاطر وأكثر احتمالاً للانجذاب إلى أرباح كبيرة من مشاريع عالية الخطورة مثل المشاريع الريادية.

وبناء على ما سبق، فإننا بـتثبيت العوامل الأخرى مثل القدرة الريادية والقيود المالية، فإن تفضيلات الأفراد للمخاطرة تلعب دورًا كبيرًا في اتخاذ قرار البدء في المشروع.

كل ما سبق مع ما وضع من مصطلحات لموقف المخاطرة من تحمل المخاطرة وتفضيل المخاطرة والميل إلى المخاطرة هي محاولات ومصطلحات تسعى للإجابة عن سؤال واحد بشقين:

1. هل يوجد في داخل الفرد ما يلزمه بالتعرض للمخاطرة الريادية؟

2. وما أثر هذه السمة الشخصية على النتائج؟.

- طرق قياس مواقف المخاطرة

يمكن قياس تبني المخاطرة عن طريق مقاييس محددة أو مقاييس عامة، ومن ضمن هذه الطرق اسئلة تتخذ صيغًا من قبيل:

كيف ترى نفسك؟ هل أنت شخص مستعد لتحمل المخاطر أم تحاول تجنبها؟ (Caliendo, et al., 2009)

وهو مثال على سؤال مباشر ويمكن طرح أسئلة غير مباشرة من قبيل: (Ekelund, et al., 2005)

هل تشعر بالتوتر والقلق عندما يتوجب عليك فعل شيء جديد وغير مألوف؟

هل تشعر أنك تفضل عمل أي شيء قليل المخاطرة بدل أن تبقى خاملاً لعدة ساعات؟

ويعيب هذه الأسئلة بنوعها كونها تسأل الشخص عن تقييمه لنفسه وإمكانية أن يكون الشخص لا يعرف نفسه جيدًا، وهو ما يحدث كثيرًا مع الرواد الذين يمتلكون ثقة مفرطة بأنفسهم مما قد يؤدي إلى نتائج غير صحيحة في ما يتحدثون به عن أنفسهم. ومما يعيبها أيضًا أن المواقف تجاه المخاطرة ليست من جنس واحد، ولهذا فإن موقف المرء تجاه المخاطرة وهو يقود سيارته لا ينسحب بالضرورة على موقفه تجاه البدء بمشروع.

ولأجل تلافي هذين القصورين يعمد بعض الباحثين إلى وضع سيناريوهات افتراضية لخطر يحق بعمل محدد، بينما يعمد باحثون آخرون أكثر قلقًا من الفجوة التي يسببها الإفراط في ثقة الرائد بنفسه إلى فحص محفظته الاستثمارية ومؤشرات عمله الواضحة التي يمكن أن تكون مؤشرات على موقفه تجاه المخاطر (Kerr, et al., 2017).

ومن بين الأسئلة التحليلية لقياس مواقف المخاطرة أسئلة تتنوع بين نوع يعنى بمواقف المخاطرة المالية ونوع يعنى بمواقف مخاطرة ريادية محددة.

مثال ذلك ما تعرضه بعض الاستطلاعات من أسئلة كالسؤال التالي الذي يمكن أن يكون جوابه واحدًا من جوابين:

(Kerr, et al., 2017)

افتراض أنك مالك فرد، أي وضع تفضل؟

1- عمل يمنحك حياة جيدة مع احتمال ضعيف لمخاطرة فشل واحتمال ضعيف كذلك لجعلك مليونيرًا.

2- أم عمل باحتمال كبير لجعلك مليونيرًا ولكن مع احتمال كبير جدًا لأن يتسبب في انهيارك؟

وسؤال من قبيل:

افتراض أنك المعيل الوحيد لعائلتك ولديك عمل يضمن لك دخلًا جاريًا كل سنة مدى الحياة، وجاءتك فرصة عمل جديد يحتمل

بنسبة 50% أن يضاعف دخلك وبنسبة 50% أن يخفض دخلك الحالي بنسبة الثلث، فهل ستستغل الفرصة أم لا؟

وهي أسئلة أكثر موثوقية في اكتشاف الميل إلى المخاطرة من الأسئلة العامة.

وتوجد أسئلة تتيح تنوعًا أكثر في الإجابات من المجال الذي تتيحه الأسئلة ذات الشقين وهي اسئلة تستخدم فكرة الفرصة

الاستثمارية أو اليانصيب الافتراضي من قبيل: (Block, et al., 2015)

تخيل أنك كسبت مئة ألف دولار في اليانصيب وكان أمامك فرصة لاستثمار المبلغ في فعالية ريادية مع احتمال بنسبة 50%

أن تضاعف المبلغ واحتمال 50% أن تخسر نصف المبلغ المستثمر، فكم قيمة المبلغ الذي سوف تستثمره من المبلغ الكلي الذي

كسبته؟

وما أشار إليه الباحث أنفًا من محاولة بعض الباحثين قياس تحمل المخاطرة بصورة تتغلب على فجوة عدم معرفة الذات أو

الإفراط في الثقة من خلال فحص الاستثمارات يمكن تفصيلها قليلًا:

فبالنسبة للأفراد: يمكن القياس من خلال كشف مدى مشاركة الفرد في أسواق الأوراق المالية ومن خلال قياس الانحراف

المعياري للأرباح على مستوى الصناعة في أول عمل يقوم به الفرد (Lazear, 2005).

أما على مستوى الشركات: فهو يقاس بمقاييس من قبيل فحص كمية الإنفاق على البحث والتطوير الذي يقوم على افتراض أن تحمل المخاطرة يكون أكبر في البحث عن منتجات جديدة منه في الاستثمار في تحسين منتجات موجودة.

(Caggese, 2012)

- مقارنة الرواد بالآخرين من حيث تقبل المخاطر

على عكس الشائع والمألوف أثبتت دراسات عديدة أن ما هو راسخ عن نفور الرواد من المخاطر أقل من نفور غيرهم من المجموعات ليس فيصلاً في خوض تجارب الريادة وبيان ذلك:

أن بعض الدراسات قاربت المسألة باستخدام نموذجين: (Xu & Ruef. 2004)

الأول: هو نموذج استراتيجي لتحمل المخاطر يستند إلى خيارات الاستثمار، وهو يعنى بتحمل المخاطر الظرفي عند اتخاذ استراتيجية محددة أو تنفيذ عمل محدد.

والثاني: هو نموذج غير استراتيجي يستند إلى انحياز المعلومات المتعلقة بنجاح الأعمال، وهو يعنى بتحمل المخاطر قبل التعرض لها.

وبتحليل النتائج الميدانية باستخدام هذين النموذجين وجد أن الرواد أكثر نفوراً من المخاطر من غيرهم، ولكنهم مع ذلك أكثر ميلاً لخوض تجارب مخاطرة من غيرهم؛ لأنهم مهجوسون بتحقيق الذات والاستقلالية أكثر من أي منافع مالية.

وفي مقارنة أخرى تزيل وهم أن الرواد لا يتباينون فيما بينهم تثبت دراسات أخرى وجود تباينات كبيرة بين الرواد أنفسهم وبيان ذلك: (Block, et al., 2015)

أن الرواد يصنفون في بعض الأبحاث إلى:

رواد فرصة: وهم من يشرعون في أعمالهم، وهم يطمحون إلى النمو.

ورواد ضرورة: وهم من يشرعون في أعمالهم، وكل همهم إنتاج دخل للأسرة.

ومن دراسات ميدانية ثبت أن رواد الفرصة أكثر تحملاً للمخاطر من رواد الضرورة.

- أثر تحمل المخاطر في استمرار المشروع ونموه

يبدو أن تحمل المخاطر لا تربطه علاقة سببية بنمو المشروع وبقائه وأن متغيراً يمكن أن يدخل فيخلق علاقة بين البقاء وتحمل المخاطر وهو متغير الابتكارية فمحبو المخاطرة من الرواد إذا أسسوا شركات ابتكارية هم أقل احتمالية للبقاء بكثير من محبي المخاطر من الرواد الذين يشغلون مشاريع أقل ابتكارية.

الأمر الذي يعني أن متغير الابتكارية يعرض علاقة إيجابية جزئياً بين تفضيلات المخاطر وبين بقاء الشركة.

(Hyttinen, et al., 2015)

لا توجد علاقة خطية بين تفضيل المخاطر وبين احتمالية الخروج ولكن بعض الدراسات تقول إن المخاطر المعتدل تقل احتمالية خروجه بنسبة 40% عن احتمالية خروج قليل المخاطرة والمصرف في تقبل المخاطرة (Caliendo, et al., 2010).

وهناك علاقة لا بد من الإشارة إليها بين التفاؤل والفعالية الريادية وبين الإفراط في الثقة وبين الفعالية الريادية: فالتفاؤل يمكن تعريفه بأنه اعتقاد غير واقعي بنتائج جيدة.

والإفراط في الثقة يمكن أن يكون ذا شقين: (Moore & Healy, 2008)

خطأ تقدير المرء لإمكانياته بتقديرها بأكبر مما هي عليه في الواقع.

وخطأ تقدير المرء لإمكانياته بأكبر مما هي عليه نسبة إلى مجموعة أخرى.

يتسم الرواد بدرجة تفاؤل عالية، وهو ما يجعلهم يقدمون على البدء في مشاريع جديدة، ويتحملون نتيجة لذلك مخاطر كبيرة، ولكنهم يمكن أن يعرضوا أنفسهم نتيجة الإفراط في التفاؤل إلى خسائر كبيرة لما قد يسببه التفاؤل من أخطاء في استشراف المستقبل (Puri & Robinson, 2007).

ولمعرفة فيما إذا كانت التنبؤات ناتجة عن الإفراط في الثقة أو عن الإفراط في التفاؤل تبين بمقارنة مجموعتين إحداهما رواد مخترعون، وأخرى من غير الرواد وقد جرت المقارنة باستخدام مقياسين: (Astebro, et al., 2007, P. 253-272) مقياس تنبؤ المرء بدرجةه في اختبار المعرفة العامة. ومقياس اعتقاده العام أن أشياء جيدة سوف تحدث.

وقد خلصت التجربة إلى أن الرواد يغالون في التفاؤل وفي الثقة، ولكن الفرق بين التفاؤل الزائد وبين الإفراط في الثقة أن التفاؤل يدفع إلى زيادة في إنفاق المال والوقت حتى لو كانت التوقعات محدودة في الحقيقة. بسبب سمة المغالاة في التقدير للإمكانيات يمكن للرواد أن يدخلوا سوقاً تنافسية تكون فرص النجاح فيها ضعيفة إما لأنهم يغالون في تقدير إمكانياتهم أو لأنهم يستمتعون بالبيئات التنافسية. نتيجة ما سبق أن سمتي التفاؤل المفرط والثقة المفرطة غالباً ما تكون نتائج ضارة.

رابعاً- علاقة السمات الريادية بأطوار المشروع وبالعوامل البيئية

1-علاقة السمات الريادية بأطوار المشروع

أ- احتمالية الدخول إلى المشروع

درست العلاقة بين احتمالية الشروع في مشروع ريادي ناجح والسمات الشخصية بطريقتين: (Kerr, et al., 2017)

1. عن طريق استقصاءات لطلاب جامعيين ومحاولة تحليل نياتهم الريادية وقدراتهم وتعليمهم.
2. عن طريق استخدام بيانات طولية على مستوى وطني لمعرفة فيما إذا كانت سمات شخصية ريادية قد ارتبطت بتأسيس أعمال فعلاً.

عبر الطريقة الأولى لدراسة العلاقات خلصت بعض الدراسات إلى أن سمة الانفتاح على التجارب وهي السمة الأولى في النموذج الخماسي ذات علاقة إيجابية بالنية الريادية وبالقدرة والتعلم في طور دخول المشروع، وكذلك السمات الأخرى على تفاوت في قوة العلاقة والسمة الوحيدة التي وجد أنها ليست مرتبطة بالنيات الريادية والقدرة على التعلم هي سمة الانسجام.

أما سمنا الحاجة إلى الإنجاز وموضع التحكم الداخلي، فهما مرتبطتان بقوة وبشكل إيجابي بنية دخول المشروع وبالقدرة على ذلك (Singh & DeNoble, 2003) ، وللانتقال من نوايا الرواد إلى تأسيس الأعمال فعليًا تستخدم الطريقة الثانية، وهي تحاول تتبع المجموعات عبر الزمن لمعرفة فيما إذا كانت سمات ملحوظة قد تنتهي بريادة أعمال فعلية.

وقد خلصت معظم الدراسات المعتمدة على بيانات طويلة موسعة إلى أن السمات الأكثر تنبؤية بتحول الفرد الذي يحملها إلى رائد هي الحاجة إلى الإنجاز وامتلاك موضع تحكم داخلي، ويأتي بعدهما تحمل المخاطر وإن كانت سمة لا ترتبط بطور الدخول بالدرجة نفسها (Zhao, et al., 2010).

ب- طور نمو ونجاح المشروع

في هذا الطور توجد مقاييس عديدة لقياس النمو والنجاح، وبعد تحديدها يمكن معرفة ارتباطها بالسمات الشخصية. فمثلاً: من ضمن مقاييس النمو كمية الاستثمار التي تثبت دراسات عديدة أنها مرتبطة بسمات الشخصية، سواء أكانت استثماراً من ثروة الرائد الشخصية أم استثماراً من وقته.

ومن ضمن مقاييس طور النمو البقاء طويل الأمد وهو ما يمكن أن تشير إليه مؤشرات عديدة مثل وجود موقع الويب للمشروع، ووجود دليل هاتف وغيرهما، وقد لوحظ أن سمة الضمير ترتبط إيجابياً بالبقاء طويل الأمد، وأن سمة الانفتاح على التجربة ترتبط به سلبياً أما باقي سمات الأنموذج الخماسي فلا علاقة بينها وبين البقاء طويل الأمد. (Ciavarella, et al., 2004)

يمكن تلخيص العلاقة بين السمات الشخصية والأداء الناجح بالتالي:

إن السمات ذات العلاقة القوية والأكثر حضوراً في نجاح المشروع هي: (Rauch & Frese, 2007)
الحاجة إلى الإنجاز، الابتكارية، الشخصية الفعالة، الكفاية الذاتية، تحمل الضغط، الحاجة إلى الاستقلال، وجود موضع داخلي للتحكم، وتبني المخاطر.

وإن كانت بعض الدراسات قد جعلت تبني المخاطر سمة متعلقة بأساس المشروع وليس بنموه. (Zhao, et al., 2010)

وهو ما لم تكن به الدراسات كما عُنيت بالدخول والنمو، ولكن يمكن استناداً إلى دراسات قليلة عن الخروج القول: إن سمة الانسجام تزيد احتمالية الخروج، بينما تجعل سمة التحكم الخروج أقل احتمالية. أما تبني المخاطر فإن له علاقة ليست خطية مع قرار الخروج (Caliendo, et al., 2014).

2- السمات الريادية والعوامل البيئية

تتأثر السمات ببعضها كما تتأثر بعوامل خارجية فالعوامل الشخصية التي هي محل بحثنا تتأثر أو تعدل بسمات فردية مثل الجنس والثقافة مثل ما تتأثر بشروط خارجية مثل:

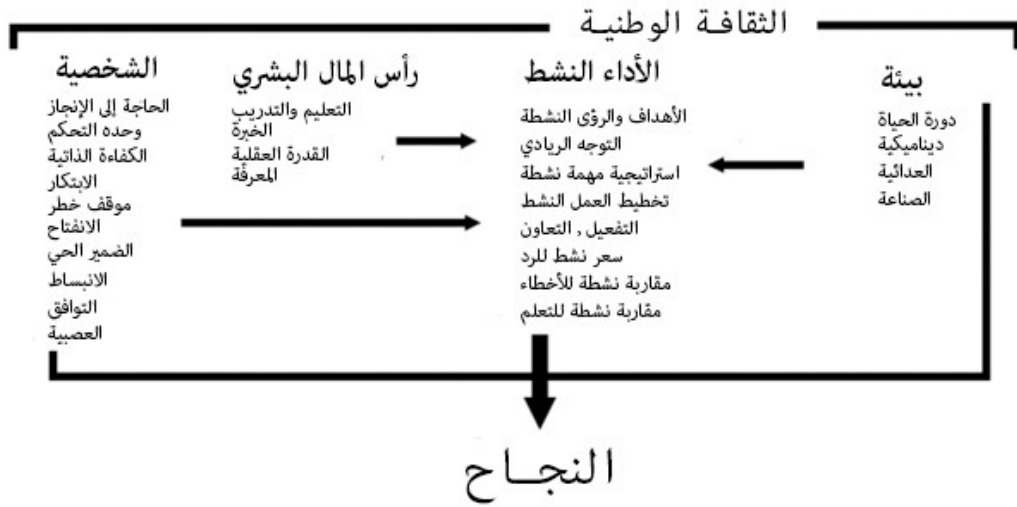
الظروف التي تحكم الأعمال في البلد، ومثل سمات خاصة بهذا البلد، فمثلاً وجد في مقارنة بين رواد أعمال بريطانيين ورواد أعمال سويديين في مجال التكنولوجيا العالية أن البريطانيين يسجلون نسباً أعلى في استطلاعات الرأي في الاستقلالية وتحمل المخاطر والتحكم الداخلي، بينما سجل السويديون نسباً أعلى في الحاجة إلى الإنجاز والابتكارية.

ولأن صناعة التكنولوجيا العالية متشابهة في البلدين في ما يتعلق بالتطور والدعم المؤسسي، فإن التفسير الوحيد للاختلاف بين رواد الأعمال في البلدين هو الاختلافات الثقافية بين البلدين (Tajeddini & Mueller, 2009)

ولم تكتف الدراسات التي عُنيت بالتفاعل بين السمات مع بعضها من جهة وبينها وبين العوامل البيئية من جهة أخرى بمجرد النصّ على وجود هذا التفاعل، وإنما تعدوا ذلك إلى وضع أنموذج أطلق عليه اسم: " نموذج العملية المعقدة للرائد " (Brandstätter, 2011)

في الشكل التالي يعرض الباحث نموذجاً:

نموذج عملية معقدة من تنظيم المشروع



شكل 2: نموذج عملية معقدة للرائد

يوضح هذا الشكل تفاعلاً بين البيئة من جهة ورأس المال البشري والسمات الشخصية من جهة ثانية وتأثير هذا التفاعل في الأداء النشط وما ينتج عنه هذا التأثير من نجاح، فهذا التفاعل وتأثيره ينسج السياق الذي يبدأ ضمنه إطلاق أي مشروع جديد وتشغيله.

خامساً- الأهداف والطموحات الريادية

يمكن صياغة سؤال معين لمعرفة هدف البدء في مشروع:

لماذا أردت البدء بهذا المشروع؟

يمكن استكشاف عشرات الدوافع عند الإجابة عن هذا السؤال، وهذه الدوافع يمكن تصنيفها في خمسة أصناف:

(Hurst & Pugsley, 2011)

1- أسباب غير مالية.

2- زيادة الدخل.

3- تحقيق فكرة عمل جيدة.

4- نقص الخيارات المتاحة للتوظيف.

5- أسباب متفرقة أخرى.

يؤكد باحثون أن أكثرية المشاريع الصغيرة لا يقصد أصحابها الابتكار ولا التوسيع وبقون مقتنعين بحجم المشروع ونطاقه. وعليه فإن استنتاج هؤلاء الباحثين ان الدوافع غير المالية هي الأكثر تواتراً بين محركات الرائد للبدء في المشروع. ومن هنا فإنه أصبح مقبولاً اليوم أن الرواد يضحون بالمنافع المالية لكي يصبحوا رواداً.

- الأهداف الريادية لأنواع مختلفة من الرواد

سبق أن اشار الباحث إلى أن الرواد يصنفون إلى رواد فرصة ورواد ضرورة، وفي الحديث عن الأهداف الريادية يصبح لهذا التصنيف أهمية بالغة.

فرواد الفرصة هم الذين يكونون مدفوعين بدافع الرغبة في اقتناص الفرصة، وبدافع الابتكار، ولذلك فإنهم يساهمون مساهمة ملموسة في تحقيق النمو.

أما رواد الضرورة الذين تختلط لديهم الأهداف من إنشاء مشاريعهم، فإنهم لا يساهمون في النمو وهو ما يكشف أمراً آخر، وهو أن من أسباب ضعف النمو الاقتصادي في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل أن الرواد هم من صنف رواد الضرورة. وأن من أسباب النمو الاقتصادي العالي في البلدان عالية الدخل هو أن الرواد فيها هم من صنف رواد الفرصة الذين يكون النمو الاقتصادي من أهدافهم الريادية.

علمًا أن نسبة الرواد في البلدان الفقيرة أعلى من نسبتهم في البلدان الغنية، ولكن فعالية رواد الفرصة أكبر من فعالية رواد الضرورة (Schoar, 2010) ويمكن للدوافع غير المالية أن تشكل طيفًا واسعًا من الدوافع مثل إرضاء الذات وإرضاء الزبائن والتفوق على المنافسين، وهي دوافع يمكن أن تعد مقاييس ذاتية.

أما المقاييس الموضوعية، فأفضل تمثيل لها هو نمو الشركة أو المشروع وهو يمثل دافعًا غير نقدي أيضًا. وجدير بالذكر أن أهداف الرواد تتأثر بالسمات الاجتماعية الثقافية مثل قيم العائلة، وتتأثر بالجنس فهي عند النساء تختلف عنها عند الرجال (Santos, et al., 2000).

فقد أثبتت دراسات ميدانية أن مقاييس النجاح الذاتية ذات شأن أكبر عند النساء، أما مقاييس الاستقلالية فهي ذات قيمة متساوية عند الجنسين. ولكن يحدث أن يغير الوضع العائلي الحال فتصبح مقاييس الاستقلالية أكثر أهمية من مقاييس النجاح الذاتية بين النساء اللواتي يعلنن أطفالًا. وهو انزياح يحدث لدى النساء المعيلات ولا يحدث لدى الرجال المعيلين. (Justo, et al., 2006)

سادسًا- الريادة المهاجرة

يجب أن يتحلى رواد الأعمال من المهاجرين إلى بلدان أخرى بسمات الرواد الأساسية، ولكنهم يحملون أعباء أكبر من غيرهم من الرياديين بسبب عوائق كثيرة تحول دون قدرتهم على استثمار هذه السمات الشخصية استثمارًا أمثل، فالأجزاء المتاحة لهم العمل فيها في السوق لن تكون مشرعة كما هو حالها أمام السكان الأصليين، وأحيانًا يلعب حاجز اللغة عائقًا مهمًا أمام مشاريعهم الريادية، ولا يمكن التقليل من دور العوامل القانونية كذلك.

وثمة تفسيرات كثيرة لنشوء الريادة المهاجرة ربما كان أهمها التفسير البنيوي والتفسير الثقافي والتفسير الاقتصادي. (Kerr, et al., 2017)

أما التفسير البنيوي: فهو يعزو التوجه إلى المشاريع الرائدة بوصفها مشاريع خاصة إلى العوائق التي تفرضها البيئة الجديدة أمام حركة المهاجر والتميز الذي يمارس ضده في سوق العمل مما يجعله يبحث عن بديل للعمل بأجر وإنشاء مشروعه الخاص.

وهو تفسير تكون الريادة وفقه ليست مؤشر نجاح بقدر ما تشير إلى حرمان وتمييز.

وأما التفسير الثقافي: فهو يعزو الفعل الريادي إلى خصائص ثقافية يحملها المهاجر وهي تحته على النجاح، وبناء عليه فإن استغلال الفرص لن يكون بنسبة متساوية بين مهاجرين قادمين من بيئات مختلفة بسبب اختلاف الثقافات بين كل منهم.

التفسير الاقتصادي، وهو يقوم على عدة افتراضات: (Kerr, et al., 2017)

- **النفور من المخاطرة:** يختار المهاجر الشروع في عمل خاص أو العمل بأجر بناء على تقييمه لمدى الخطر في كلا القرارين واختيار القرار الأقل خطورة.

- **السيولة:** فكلما كانت سيولة المهاجر أكبر كان إقدامه على المشروع الريادي أكبر.

- **المقدرة:** فالاختيار بين المشروع الريادي والانخراط في عمل موجود يتوقف كذلك على قدرات المهاجر وطموحاته.

- **ظروف السوق:** ويمكن أن تتوضح في مجال القدرة على العمل في قطاع سوقي يقدم فيه منتجات وخدمات لأبناء بلده المهاجرين وهو قطاع يكون الولوج إليه أسهل في بلد الهجرة.

- **الأسواق المحظورة:** توجد أحياناً أسواق لا تسمح الأكثرية من سكان البلد الأصليين لغيرها العمل فيها، وهو ما يجعل اختيار ما تتركه هذه الأكثرية من قطاعات سبباً في اختيار قطاعات معينة.

- **الاقتصاد المناطقي ضمن الناتج المحلي الإجمالي الكلي:** وتوضح هذا العامل أن المهاجر يبدأ عمله ضمن منطقة فرعية تتركز فيها جماعته ثم يوسع تجارته إلى مجموعات أخرى وقد ينتقل إلى العمل على نطاق الاقتصاد الوطني في البلد المضيف.

- **الاختلاف في تقدير الفرصة:** لا يتساوى المهاجرون في تقديرهم لتكاليف الفرصة، ولا يتساوون في امتلاكهم للمعلومات المتوافرة ويدخل في عدم التساوي هذا أحياناً اختلاف انتماءات المهاجرين الدينية والإثنية.

1- النموذج النيو كلاسيكي (Kloosterman & Rath, 2001)

في التقليد النيو كلاسيكي تكون الريادة عقلانية لأن:

يغتزم الرواد الفرص عند حوثها لأن استغلال مواردهم في مشاريع ريادية أكثر جدوى من استغلالها في بدائل أخرى.

إن بنى الفرص واضحة المعالم ومن العقلانية الاقتصادية أن يدركها الباحثون عن أرباح.

يمكن متابعة الفرص بسهولة عن طريق نقل الموارد من نشاط اقتصادي إلى آخر بدون عوائق.

يمكن للفرص أن تختفي عندما تصبح الأسواق واضحة ويعود التوازن مرة أخرى.

2- النموذج الخطي البسيط (Kerr, et al., 2017)

وفيه يمكن تصوير العلاقة بين سمات الرواد وبين المشروع على أنها علاقة خطية بسيطة، فالسمات متغير مستقل والمشروع متغير تابع.

3- النموذج البنوي والثقافي (Kerr, et al., 2017)

التفسير البنوي: هو يعزو التوجه إلى المشاريع الرائدة بوصفها مشاريع خاصة إلى العوائق التي تفرضها البيئة الجديدة أمام حركة المهاجر والتميز الذي يمارس ضده في سوق العمل مما يجعله يبحث عن بديل للعمل بأجر وإنشاء مشروعه الخاص. وهو تفسير تكون الريادة وفقه ليست مؤشر نجاح بقدر ما تشير إلى حرمان وتميز.

وأما التفسير الثقافي: فهو يعزو الفعل الريادي إلى خصائص ثقافية يحملها المهاجر وهي تحته على النجاح، وبناء عليه فإن استغلال الفرص لن يكون بنسبة متساوية بين مهاجرين قادمين من بيئات مختلفة بسبب اختلاف الثقافات بين كل منهم.

4- نموذج أسواق الأقليات المهاجرة مقابل الأسواق العامة (Kerr, et al., 2017)

ويفترض هذا النموذج وجود سوقين أساسيين للرواد المهاجرين:

أسواق أقلية وأسواق عامة والرواد المهاجرون يبدؤون العمل ضمن حدود مجتمعهم، وضمن هذه الحدود سيكون الترويج لأعمالهم عبر الإعلام الخاص بمجتمعهم، وشبكات المعلومات الخاصة به. ومن السهل تفسير البقاء ضمن حدود هذا المجتمع ففيه تكون التشارك في عدة عوامل منها اللغة والخلفية والعادات والقيم وطرق الاستهلاك.

من أجل النمو والتوسع في السوق السائدة، يجب أن يكون لدى الرواد من المهاجرين الرغبة في الاندماج في السوق الأكبر السائدة، وهي رغبة تحمل في طياتها تصوراً متطوراً للمخاطر على أساس الثقافة المحلية، وتحفز من خلال تشجيع مجتمعهم.

5- النموذج التفاعلي (Kerr, et al., 2017)

وفي هذا النموذج لا توجد سمة مفردة مسؤولة عن النجاح الريادي للمجموعة المهاجرة، ولكنه مرتبط بتفاعل معقد بين بعدين:

1. بنى الفرصة

2. سمات المجموعة

ومن هذين البعدين تشتق أربعة عوامل:

1. سمات المجموعة وخصوصاً السمات التي تساهم في النجاح الريادي للمهاجر.

2. بنية الفرصة التي تشمل ظروف السوق وإمكانية الحركة وعوائقها.

3. استراتيجيات العمل التي تأتي من التفاعل بين العاملين الأول والثاني: الخصائص والبنية.

4. سمات المنطقة مكان العمل.

6- نموذج الاندماج المختلط: هيكل الفرصة والسوق (Kerr, et al., 2017)

وهذا النموذج يستخدمه باحثون كثيرون لتوضيح التفاعل بين الرائد وبينه الفرصة المحتملة التي تحدث ضمن شبكات اجتماعية وبيئات اقتصادية اجتماعية سياسية. يؤكد هذا النموذج أن الأسواق ليست ظواهر ميثاقية تتعالى على الحقائق الاجتماعية وهي نفسها في كل مكان وفي أي وقت.

على العكس تمامًا: الأسواق وبالتالي هياكل الفرص هي ظواهر اجتماعية تمامًا وبالتالي مندمجة في سياقات اجتماعية أوسع قد تختلف وفقًا للزمان والمكان.

وبالتالي، فإن هيكल الفرص يتألف من ظروف السوق في أسواق الأقليات المهاجرة وغيرها، والأسواق المفتوحة التي يمكن للقادمين الجدد من خلالها بدء أعمال تجارية تحتوي على إمكانيات نمو.

كما ينبغي تحليل الفرص على جميع المستويات الثلاثة: الوطنية، والإقليمية، والمحلية؛ لأن العوامل المختلفة في كل فرصة تشكل بنية فرصة.

يقوم هذا النموذج للاندماج المختلط على ثلاثة افتراضات:

1. يجب أن يكون الوصول إلى الفرص متاحًا لأصحاب المشاريع الطموحين، وعدم حجبها عن طريق قوانين صناعية أو لوائح حكومية
2. يجب أن ينظر إلى فرصة واحدة باعتبارها فرصة لبدء الأعمال التجارية التي من شأنها توفير الدخل الكافي .
3. يجب أن يتمكن رواد الأعمال من اغتنام الفرص بطريقة واضحة، أي من خلال الشروع الفعلي في أعمالهم الخاصة.

ملخص الفصل الأول

استعرض الباحث في الفصل الأول مفهوم الريادة، وذلك من خلال عرض سيورة تطور المفهوم عبر مراحل تاريخية مختلفة، ومن ثم تقديم عدة تعريفات للريادة والرائد والفعالية الريادية.

وهي تعريفات تناولت الريادة من زوايا مختلفة، وهو ما حاول الباحث من خلاله أن يشير إلى تشعب مفهوم الريادة، وكونه حقلاً تتداخل في تحديده وضبطه علوم عديدة، وبناء على ذلك يرى الباحث أن هذه التعريفات تحتاج إلى إعادة نظر وضبط مستمرين مع تقدم البحث في الريادة؛ لما يطرأ على الحقول المختلفة التي تعنى بها من تطورات عبر تغير الظروف وتقدم مسيرة البحث العلمي.

كما عرض البحث نماذج للسماة الريادية القديمة والمعاصرة، وأشار إلى مقوم أساسي من مقومات الراءة وهو تحمل المخاطرة بوعي وبدون تهور.

وأكد الباحث في هذا الفصل تبعية السماة الريادية لأطوار المشروع، وللعوامل البيئية، وهو تأكيد مرتبط بقوة بموضوع البحث الذي يحاول اختبار أثر هذه السماة في الميزة التنافسية في سياق مكاني وزماني معين.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية.

ثانياً- أبعاد الميزة التنافسية.

ثالثاً- تطور مفهوم المنافسة.

رابعاً- نظرية بورتر في التنافسية.

خامساً- الاقتصاد التطوري (رؤية ديناميكية أخرى للمنافسة).

سادساً- نموذج قائم على العمل الديناميكي من الميزة التنافسية.

سابعاً- وضع الموارد النسبي.

ثامناً- سرعة الاستجابة التنافسية.

تاسعاً- تجنب المنافسين باتخاذ إجراءات ريادية.

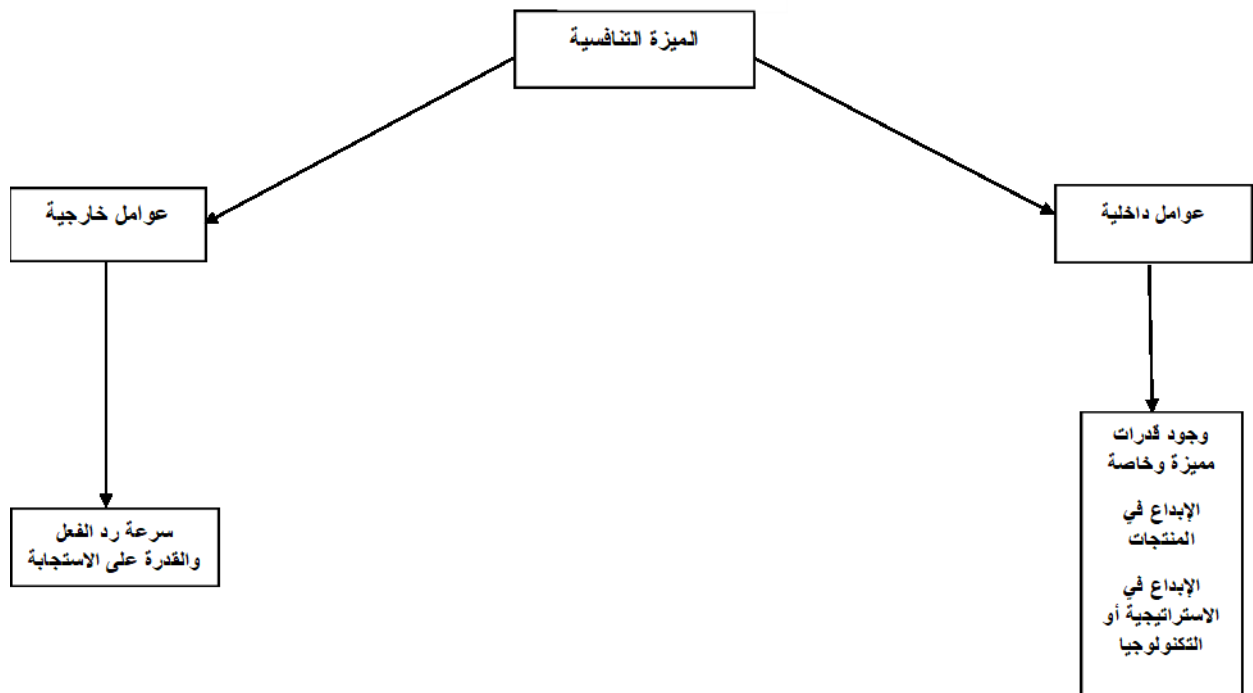
أولاً- مفهوم الميزة التنافسية

ينبغي قبل الشروع في تحديد مفهوم الميزة التنافسية التفريق بينها وبين التنافس لأن الباحث يرى أن الخلط بينهما يؤدي إلى التباس بين المفهومين. (الخفري، 2010)

فالتنافسية هي القدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من التفوق على المنافسين، بينما يمثل التنافس حالة المنافسة القائمة بين المنظمات وفق شروط السوق والضغوط التنافسية المختلفة.

تعرف الميزة التنافسية -كما ذكرنا- بأنها امتلاك المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى تفوقها على منافسيها.

وهي تنشأ نتيجة عوامل داخلية وخارجية يوضحها الشكل التالي:



شكل 3: عوامل ظهور الميزة التنافسية

1- العوامل الداخلية

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين . فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم مميز ومحبيب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم .

الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجياً المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

2- العوامل الخارجية

تغير احتياجات العميل التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات . التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق . من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

3- المحافظة على الميزة التنافسية

قد نتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية ، الموارد والمقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول ، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها ، فمثلا قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية ولكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية متميزة. (الخنفري، 2010).

تعرّض البحث لأبعاد أساسية من أبعاد الميزة التنافسية وهي:

1- الوقت

وهو ركن أساسي من أركان الميزة التنافسية و القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات من خلال التركيز على خفض المَهْل الزمنية، والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

ويمكن تصنيف كيفية استثمار الوقت لتحقيق ميزة تنافسية في ثلاثة أصناف: (الطويل، و اسماعيل، 2008)

- تقليص زمن تسليم الطلب سواء أكان منتجًا أو خدمة

- تسليم الطلب في الوقت المحدد.

- الاستجابة السريعة لضرورات تطوير المنتجات والخدمات.

2- الكلفة

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

قد تتنافس المنظمات في المنتج بتحسين نوعيته، وقد تتنافس في تخفيض كلفته، وإن الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للمنظمات التي تتنافس من خلال الكلفة ولكن عامل الكلفة موضع اهتمام من جانب المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فهي تسعى إلى تحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

وثمة أساليب عديدة لتخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية من خلالها حيث يمكن تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية المنظمة لتكون قائدة في مجال الكلفة (بن عيشي، وبن عيشي ، 2012).

3- النوعية

تعد النوعية من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. فالعملاء يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمنظمات التي لا تقدم منتجات بالنوعية تلبي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة (بن عيشي، وبن عيشي، 2012).

4- المرونة

تعد المرونة الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

تقسم المرونة إلى: (بن عيشي، وبن عيشي، 2012)

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

5- الابتكار

- وقد عرف على أنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد. (Mead, M, 1959, P. 223)
- ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الابتكار، والمنافع التي يحققها للمنظمة بما يأتي:
- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
 - سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :
- 1- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الابتكار في العمليات
- 2- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة
- 3- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداماً اقتصادياً.
- 4- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار (فنجان، 1990).

ثالثاً- تطور مفهوم المنافسة

يرى الباحث أن التنافسية والمنافسة ينتميان إلى فضاء دلالي واحد، ولهذا فإن إلقاء الضوء على تطور مفهوم المنافسة سيساعد أكثر على توضيح الفكرة الأساسية للبحث.

أخذ مفهوم المنافسة أشكالا عديدة منذ ظهور اقتصاد السوق ومع التحولات التي رافقت هذا الاقتصاد. يمكن العثور على التصور الاصلي للمنافسة في النظرية الاقتصادية النيو كلاسيكية التي تصنف المنافسة إلى:

1- المنافسة الكاملة

يطلق على المنافسة في هذه النظرية وصف المنافسة الكاملة حيث تقوم على فرضية وجود شركات صغيرة تنتج منتجات متشابهة، وتمتلك كل منها معلومات كاملة عن الظروف ولا توجد أمام أي منها حواجز تعيق دخولها إلى السوق، وهي تحاول أن تعظم الربح بوضع عوائد هامشية مساوية للكلفة الهامشية، فإذا تجاوزت الأسعار الكلف الهامشية حققت الشركة ربحاً اقتصادياً. وعندما تكون الاسعار مساوية للكلفة الهامشية ولمتوسط التكاليف لوقت طويل، وهي ما تسمى حالة التوازن فإن الأرباح تكون صفراً (Curtis, et al., 2006).

2- المنافسة الاحتكارية

وهو نموذج وضعه شامبرلين عام 1938، وهو يختلف عن نموذج المنافسة الكاملة في أنه يتصور وجود تفاضل بين الشركات. وهو تفاضل ناتج عن أسباب عديدة تتمحور حول الاختلاف بين المنتجات، وهو ما يمكن أن يحقق ربحاً كبيراً للشركات بسبب تميز منتجاتها. تتميز نظرية شامبرلين عن نظرية المنافسة الكاملة في أنها تعطي دوراً لاستراتيجية الشركة، فالعلامة التجارية وخدمة الزبائن والشهرة كلها مصادر للميزة التنافسية (Chamberlin, 1933).

3- نموذج الشركة المهيمنة أو الاحتكارية

وهي من ضمن الأنموذجات في النظرية النيو الكلاسيكية، وهي تفترض وجود شركة وحيدة لديها معلومات كاملة عن منحنى الطلب وعن السعر الذي يمكن للزبون أن يدفعه، ولذلك فهي تسيطر سيطرة كاملة على السوق وتصبح عائقاً كبيراً أمام الدخول لأي شركة أخرى، وتصبح قادرة على تعظيم الأرباح بسبب سماتها تلك على المدى الطويل.

يمكن في هذا الأنموذج أن تنقلب الآية، ويصبح رفع الأسعار لتعظيم الأرباح غير مرغوب ويحل محله تخفيض الأسعار لردع دخول منافسين والاستغناء عن أرباح على المدى القصير مقابل تعظيم الأرباح على المدى الطويل (Baye, 1996).

4- احتكار القلة

في هذا النموذج تنتوع الافتراضات التي يتبناها عدد محدود من الشركات ولا تسيطر شركة واحدة كحالة الشركة المهيمنة، ولا تتطابق الافتراضات وتتشابه المنتجات كما في حالة المنافسة الكاملة. وتعد كل شركة افتراضات عن أفعال منافسيها الممكنة؛ لكي تتصرف على أساس ما تتوقعه من سلوك المنافس. (Curtis, et al., 2006) من النماذج المهمة في المنظمات الصناعية لتحليل السلوك التنافسي الأنموذج المسمى:

- نموذج البنية- السلوك- الأداء

وهو يعبر في عنصره الأول (البنية) عن عدد الموجودين من بائعين أو شركات في الصناعة، وفي عنصره الثاني (السلوك) عن قوة المنافسة وهو يشمل كل الخيارات الاستراتيجية والتكتيكية لسلوك الشركات بما فيها سياسة التسعير واستراتيجية المنتجات والاستثمار والإعلان والبحث والابتكار، وفي الثالث (الأداء) عن طريقة قياس بديلة للإنتاج والكفاءة والعمالة والابتكار. (Curtis, et al., 2006)، ويركز نموذج S-C-P على العوامل التي تدفع كثافة التنافس. هذا المنظور مفيد جدًا في فهم المنافسة والاستراتيجية التنافسية.

توجد عوامل رئيسة تؤثر في التنافس أو احتمال التواطؤ الضمني الصارم لتقييد التنافس. وتشمل هذه العوامل:

(Scherer & Ross, 1990)

- مرونة الطلب.
- تجانس المنتج.
- تركيز البائع مع عدد البائعين.
- حصص السوق للشركات الرائدة.
- التغيرات في حصة السوق مع مرور الوقت.
- وجود مجموعات صناعية مثل الجمعيات التجارية.
- طبيعة السوق الجغرافية، بما في ذلك المنافسة الدولية.
- التغير في الطلب في السوق بمرور الوقت.
- علاقة التكاليف بين المنافسين.
- معدل التغير التكنولوجي.
- درجة تنوع الشركات والاتصال متعدد الوسائط المرتبط بها.
- عوائق الدخول، بما في ذلك حجم التكاليف، رأس المال، والحد الأدنى من الكفاءة، والنفقات الإعلانية للصناعة.

وقد استخدم هذا النموذج في الصناعة ثم انتقل في الآونة الأخيرة من الصناعة إلى قطاعات أخرى. طور ريتشارد كيفز ومايكل بورتر بالاستناد إلى أنموذج البنية والسلوك والأداء مفهوم حواجز التنقل لشرح الاختلافات في أداء الشركة داخل الصناعة. على سبيل المثال، يمنع وجود حواجز التنقل بين المجموعات الشركات في مجموعة منخفضة الأداء من التحول

إلى مجموعة أكثر ربحية. ومن داخل هذا النموذج أيضاً، يتم تحديد الأداء ضمن مجموعة استراتيجية معينة في المقام الأول من خلال العوامل الهيكلية مثل عدد المنافسين (Caves & Porter, 1977).

وقد لاقى النموذج انتقادات عديدة: (Curtis, et al., 2006)

- عدم صلاحيته لإنتاج نظرية شاملة للميزة التنافسية؛ بسبب كونه لا يقوم على أنموذج رياضي تحتاج إليه النظرية.
- عدم تضمنه تحليلاً للعوامل التنظيمية الداخلية والعجز عن قياس العنصر الثاني من عناصره بشكل سلس ومباشر.

كان الهدف من دراسات المنظمة الصناعية (IO) للعلاقات بين البنية، والسلوك، والأداء هو المساعدة في تطوير السياسات العامة التي تعزز المنافسة، ولكن مايكل بورتر كان رائداً في تطبيق مفاهيم IO على صياغة الاستراتيجيات. (Porter, 1981).

وفي نظر بورتر فإن البنية التي هي العنصر الأول في النموذج هي المحدد الرئيسي للميزة التنافسية. وعلى الرغم من فائدة النموذج، ولكن شكله الأولي والتطوير الذي أدخله بورتر يجعلانه مقيداً بحدود؛ لأن البنية التي اعتبرت العامل الأساسي في تحديد الميزة التنافسية قد أصبحت عاملاً متغيراً بسرعة بسبب التغير الديناميكي في بيئة العمال وبصورة مطردة. (Curtis, et al., 2006)

بكلمات أخرى تميل رؤية بورتر إلى عدّ الصناعات كما في التوازن والميزة التنافسية على أنها مستدامة. ومع ذلك، في عالم اليوم سريع الخطى، من المؤكد أن الاستناد إلى أمجاد أعمال الأمس، حتى لو نجحت، ستؤدي إلى الفشل غداً. وتدعو البيئة الحالية إلى اتخاذ إجراءات ديناميكية، مع التحديث المستمر وإعادة تقييم الموقف والاستراتيجية.

وهنا يمكن لدور الريادي أن يكون مؤثراً ويمكن أن يصبح الربط بين بعض سماته وبين الميزة التنافسية ربطاً مشروعاً بل وضرورياً. فسمّة الانفتاح على التجارب مثلاً تنسجم مع الشكل الجديد للمنافسة الذي يتخذ صفة التغير المستمر غير المستدام. وكذلك صفة الابتكارية التي تتطوي في جوهر مفهومها على عنصر الجودة ترتبط بعلاقة وثيقة مع سمّة التغير في بيئة الأعمال، ومن ثم بالبنية التي هي إحدى أهم محددات المنافسة (Curtis, et al., 2006).

في عام 1949، عندما فجر الاتحاد السوفياتي أول قنبلة ذرية، انتهى الاحتكار النووي الأمريكي. سرّعت القنبلة السوفيتية سباق التسلح النووي بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفياتي.

كل من الدولتين كانتا قادرتين على شن هجوم يدمر الأخرى ويدمر الكوكب أيضًا، وكانت تلك نتيجة تنافسية صفرية. رأى العديد من المراقبين أن مثل هذه النتيجة التنافسية هي معضلة غير مقبولة. لأنه يمكن تدمير الكوكب. دفع المأزق بعض العلماء إلى القول إن الحل الأكثر منطقية هو هجوم مفاجئ من قبل الولايات المتحدة من شأنه أن يمحو الأمة المعادية.

يمثل التنافس إبان الحرب الباردة بين الاتحاد السوفياتي والولايات المتحدة الأمريكية أنموذجًا على معضلة السجين في نظرية الألعاب، حيث إن كلا المتنافسين يملكان قدرًا كافيًا من العقلانية وحيث إن تصرف كل منهما غير مستقل عن رد فعل الآخر. (Curtis, et al., 2006)

تسمح نظرية الألعاب بتحليل دقيق جدًا للأفعال وردود الأفعال والنتائج.

اللعبة لها شكلان: (Curtis, et al., 2006)

- الشكل الاستراتيجي أو العادي.

- والشكل الشامل.

وللشكلان عناصر مشتركة:

1. قائمة المشاركين، أو اللاعبين
2. قائمة من الاستراتيجيات لكل لاعب.
3. لكل مجموعة من الاستراتيجيات التي يتبعها اللاعبون، قائمة بالنتائج التي يحصلها كل منهم.

إذا استبدلنا باللاعبين العسكريين منظمات الأعمال المتنافسة:

شركة "أ" و شركة "ب" شركتان تتنافسان في منتجات ذات حجم متساوٍ في قطاع فريد من قطاعات صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية.

علاوة على ذلك تعد الشركتان اللاعبان الوحيدين في اللعبة، وكلاهما جديان في هذه الصناعة. كلا الشركتين ترغبان في النمو وتحقيق أقصى قدر من الربح.

تدرس الشركة "أ" طرح منتج ثوري في السوق من شأنه أن يضر بشدة الشركة "ب". ومع ذلك ، فقد علمت الشركة "أ" أن الشركة "ب" تدرس إدخال منتج جديد مماثل. ما الذي يجب على الشركة القيام به؟

إذا تمكنت الشركة "أ" من تقديم المنتج و لم تتمكن الشركة "ب"، لأي سبب من الأسباب، فإن الشركة "أ" سوف تخرج الفائزة، بعد أن أسقطت "ب" بالضربة القاضية. ومع ذلك، إذا تمكنت الشركة "ب" من إعاقة الشركة "أ" بطريقة أو بأخرى من خلال كونها الأولى في السوق، فإن الشركة ب قد تخرج الفائزة. إذا قدمت الشركتان المنتج، فسوف تؤديان إلى تصعيد المنافسة وسيكون كلاهما أسوأ حالاً. ماذا يجب أن يفعلوا؟

توضح اللعبة أن نتائج العمل (أي تقديم منتج جديد) تعتمد على رد فعل المنافسين. إذا تمكنت الشركة "أ" من التصرف وفشلت الشركة "ب" في التصرف، فستكون الشركة "أ" هي الفائزة. العكس هو الصحيح.

إذا توقعت الشركتان أن الآخر سيتصرف، فكل منهما سيكون أفضل حالاً بعدم إدخال المنتج، لكنه يعتمد على مستوى الثقة بين اللاعبين. هل يمكن للثقة أن تدفع ب إلى عدم التصرف والعكس صحيح؟ قد تعتمد الإجابة على التاريخ السابق للمنافسة بين "أ" و "ب" وقدرتها على الإشارة بشكل ضمني إلى نواياها.

رابعاً- نظرية بورتير في التنافسية

اقترح بورتير ثلاث استراتيجيات للتنافسية: (مزوغ ، 2013)

1- استراتيجية قيادة التكلفة: وتذهب هذه الاستراتيجية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج من أجل تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبياً من التميز.

وقد وضع بورتير عدة محددات للتفوق في التكلفة:

- عوامل منحني التعلم والخبرة: ويقصد بهذا المحدد أن تراكم خبرة اليد العاملة سوف تؤدي إلى زيادة الإنتاج الذي يفضي إلى انخفاض تكاليف الوحدة.

- التوقيت: ويقصد به استغلال عنصر الزمن من أجل تخفيض الكلفة وذلك باستغلال الفرص التسويقية الموجودة قبل أن تختفي.

- استغلال الطاقة الإنتاجية: والذي يظهر أثره بتأثر الإنتاج بالتذبذبات الموسمية التي تحصل للإنتاج - اقتصاديات الحجم: والتي تعني انخفاض الكلفة الكلية بزيادة الإنتاج.

2- استراتيجية التميز: وتعني تميز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين.

ولتحقيق هذه الاستراتيجية ينبغي أن يتوافر ما يلي:

➤ تقدير المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

➤ عدد كبير من المنافسين.

وقد وضع بورتر عدة محددات لاستراتيجية التميز:

- التميز على أساس الجودة: فكلما كانت الجودة مرتفعة كانت المردودية أعلى.

- التميز على أساس مدة حياة المنتج: فالمستهلكون يفضلون شراء منتج لا يفقد صلاحيته بسرعة.

- التميز على أساس التغليف: فالغلاف يمكن أن يعطي صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك؟

- التميز على أساس شبكة التوزيع: وذلك عن طريق إنشاء قنوات توزيعية تمكن المنتج من الوصول إلى تغطية كاملة للسوق.

- التميز عن طريق العلامة التجارية: وهي أهم وسيلة من وسائل ارتباط المنتج بمعنى في ذهن المستهلك.

3- استراتيجية التركيز: وتعني أن تركز المنظمة جهودها على قطاع سوقي واحد بحيث تقدم إلى هذا السوق منتجاتها أو خدماتها بفعالية وكفاءة أكبر.

خامساً- الاقتصاد التطوري (رؤية ديناميكية أخرى للمنافسة)

يرتبط مجال الاقتصاد التطوري ارتباطاً وثيقاً بنيلسون وشتاين. فكتابهما "نظرية التطور الاقتصادي التطوري"، الذي نشر عام 1982، هو واحد من الكتب أو المقالات الأكثر شهرة في العلوم الاجتماعية، وهو العمل الأساسي في هذا المجال. يعتمد هذا العمل على منظور شومبيتر ويركز على الابتكار والتغيير التقني اللذين يعملان باستمرار على تحسين البيئة.

(Nelson & Winter, 1982)

قام نيلسون وشتاين بفحص استراتيجيات وأداء وبقاء الشركات مع مرور الوقت باستخدام نظرية داروين للاختيار الطبيعي. على المدى القصير، قد تسعى الشركات لتحقيق أهداف غير تعظيم الربح، مثل السعي لتحقيق أرباح فوق مستوى مقبول. ومع ذلك، سيتم التخلص من أي تباطؤ في الاتجاه بعيداً عن السوق في نهاية المطاف.

إن الشركات وفق الاقتصاد التطوري تدرك عملية الاختيار الطبيعية القاسية هذه، وتميل إلى تعلم كيفية التكيف مع الوقت على نحو أفضل. على سبيل المثال، قد تبدأ الشركة باستراتيجية معينة، وليس من المؤكد على الإطلاق أنها ستجعلها الشركة الأولى، وتستمر في انتهاج هذه الاستراتيجية إلى أن ينخفض مستوى الأداء إلى ما دون مستوى الحد الأدنى. عندها فقط ستغير الشركة استراتيجيتها. يقدم هذا المنظور فكرة مفيدة عن رؤية أكثر ديناميكية للاستراتيجية.

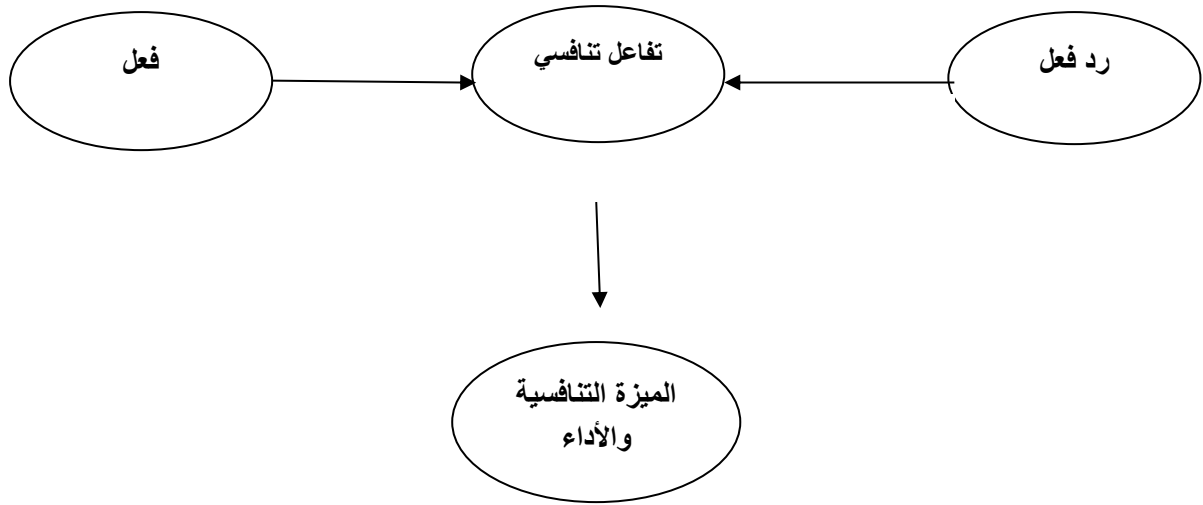
مثلاً هو منظور شومبيتر ديناميكي ويتمركز حول الإجراءات التي تتخذها الشركات واختلال الأسواق التنافسية. ضمن منظور شومبيتر، يتم استعراض وتسليط الضوء على الإجراءات وردود الفعل.

فعلى الرغم من أن هذا المنظور الشومبيتر يحتوي على عناصر داخلية وخارجية على حد سواء، حيث إن الميزة التنافسية تابعة للابتكار (وهو مورد داخلي) وللعمل التنافسي الخارجي.

ومع ذلك، فإن الهيكل التنافسي للصناعة، وخاصة من حيث التنافس والتفاعل التنافسي، يحدد مدى فعالية وطول عمل الشركة التنافسية. يواصل المنظور التطوري لنيلسون وشتاين هذا التقليد في دراسة المنافسة بأسلوب ديناميكي.

سادسًا- نموذج قائم على العمل الديناميكي من الميزة التنافسية

يوفر نموذج العمل من المزايا صورة حديثة عن كيفية تطوير الشركات وتحسينها والدفاع عن ميزتها التنافسية في العصر الجديد للمنافسة السريعة. تعمل الشركات في سياق العمل ورد الفعل، يتم إنشاء المزايا التنافسية وتآكلها بمرور الوقت. يصور الشكل الأفكار الأساسية لإطار الفعل ورد الفعل. تكمن جذور هذا الإطار في "نظرية العمل لدى تالكوت بارسونز".



شكل 4: نموذج قائم على العمل الديناميكي للميزة التنافسية

يمكن استخدام نظرية بارسونز (عالم الاجتماع، صاحب نظرية الفعل الاجتماعي) لشرح نمو Microsoft من الشركات الصغيرة إلى الشركات الرائدة في المجال. وفقًا لبارسونز، فإن أصغر وحدة غير قابلة للاختزال، وبالتالي وحدة التحليل الأكثر أهمية داخل النظام هي العمل. على سبيل المثال، قد يكون أحد الإجراءات هو تقديم MS-DOS أو Windows95.

ولذلك، فإن نظرية بارسونز في العمل تهتم صراحة باختيار إجراء من مجموعة من البدائل لتحقيق بعض الحالات المستقبلية. ومع ذلك، أبرز بارسونز مشكلة اختيار الفعل من خلال ملاحظة "مبدأ الفعل ورد الفعل"، حيث إنه في أي نظام معين، تميل الإجراءات إلى التشكل من خلال ردود الفعل المقابلة. على سبيل المثال، تفاعل جهاز كمبيوتر Apple مع نظام التشغيل

MS-DOS الأولي من Microsoft.

احتدمت معركة لاحقة على نظام التشغيل الذي سيصبح معيار الصناعة. وهكذا، يمكن لردود الفعل أن تعوق التقدم تجاه بعض المستقبل المرغوب فيه.

تعمل منظمات جيمس تومبسون في العمل على تطوير إطار بارسونز من خلال وصف المنظمات بأنها مشاكل في الكيانات القادرة على التعلم والتعديل. من خلال اتخاذ إجراء، تعرف الشركة ردود أفعال منافسيها، وتدخل التعديلات على الإجراءات المستقبلية على أساس تلك المعلومات (Thompson, 1967).

إن المنظمات، على سبيل المثال Microsoft ومنتجات البرامج الآخرين، هي عبارة عن حل للمشاكل، وكيانات تعظيم الربحية قادرة على التعلم والتكيف من أجل تحسين أدائها مع مرور الوقت. وبالنظر إلى هذا الافتراض، فإن الميزة التنافسية تكون متقدمة، ويتم تحقيق التعلم والتعديلات عن طريق اتخاذ إجراء.

ولكن بدون عمل، لا يمكن إنشاء أو استغلال أي ميزة محددة للشركة. علاوة على ذلك، من المرجح أن تتآكل المزايا في البيئات التي يكون فيها المنافسون أكثر نشاطاً أو منافسة من الشركة المركزية.

ولأن الإجراءات غالباً ما تثير ردود فعل، فهي في سياق الفعل ورد الفعل تحدث التعلم وتخلق مزايا تنافسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات لديها خيارات حول العمل، ويجب على صانعي القرار الاختيار بين الإجراءات البديلة على أساس موارد الشركة والاستجابات المتوقعة من المنافسين.

يجب على صانعي القرار أيضاً أن يقرروا ما إذا كان عليهم إشراك منافسين بإجراءات تنافسية أو العمل مع منافسين من خلال إجراءات تعاونية. يحتوي نموذج العمل لدينا على ثلاثة مكونات رئيسية: الإجراءات وردود الفعل والموارد والميزة التنافسية (Wiley & Sons, 1992).

نقطة الانطلاق لنموذج العمل من المزايا هي الإجراءات وردود الفعل. الإجراء التنافسي هو خطوة تنافسية محددة وملاحظة، مثل تقديم منتج جديد، أو حملة إعلانية، أو خفض الأسعار التي تبوؤها الشركة لتحسين أو الدفاع عن موقعها التنافسي. (Porter, 1980).

يضع الباحث تركيزه على ثلاثة أنواع:

1. الريادي
2. الريكاردى
3. الرادع.

وقد اختار الباحث هذه الأنواع بسبب علاقتها الوثيقة بالاختلاف في سوق الشركة ومكانتها، بعبارة أخرى، يعتمد مدى ملاءمة كل نوع من الإجراءات لتعزيز الميزة التنافسية والأداء على وضع السوق والموارد الخاص بالشركة.

وبالاستفادة من شومبيتر، فإننا نعرّف الإجراءات الريادية على أنها: (Schumpeter, 1938)
إجراءات تقوم بتنفيذ مجموعات جديدة من الموارد الحالية.

نظرًا لأن إجراءات الريادة تتطوي على "توليفات جديدة"، فإنها غالبًا ما تتطوي على الابتكار ومزايا المحرك الأول. يعرّف شارون أوستر العمل الريادي على أنه يستغل الفرص الجديدة في وقت مبكر. تلاحظ أن المنظمات التي لديها "إرادة شومبيترية" والقدرة على اتخاذ إجراءات لاغتنام الفرص الجديدة ستجني أرباحًا من ريادة الأعمال. (Oster, 1999)
نظرًا لأن معظم إجراءات الريادة لا تتطلب موارد فريدة، فغالبًا ما يستطيع المتنافسون التفاعل معها بسهولة. ومع ذلك، فإن الإجراءات الفعالة للريادة تعمل على تأخير رد الفعل التنافسي من خلال استغلال عدم اليقين التنافسي والبيع العمياء. ويمكن أن تشمل مثل هذه الإجراءات إدخال منتج جديد (Microsoft MS-DOS)، واختيار موقع سوق جديد، وإجراءات تسعير مبتكرة، وطرق جديدة لتعزيز الموقع (استخدام بيبسي للمشاهير) أو تقديم المنتجات (توصيل منزلي لشركة FreshDirect) من منتجات البقالة الطازجة والمخصصة (Curtis, et al., 2006).

وعلى النقيض من الأفعال الريادية التي تستغل عدم اليقين والبيع العمياء، تستغل الإجراءات الريكاردية موارد نادرة ومتفوقة تملكها الشركة، من المبادئ الأساسية للإدارة الإستراتيجية أن الشركات تستغل مواردها الفريدة (Barney, 1986).

اعتقد ديفيد ريكاردو أن القيمة التي تنشأ في أي كيان تابعة لامتلاك هذا الكيان موارد، وأن الكيان الذي لا يملك مثل هذه الموارد لن يتمكن من إنشاء هذه القيمة. فالتركيز ينبغي أن يكون على أهمية وندرة وملكية الموارد. (Heilbroner, 1953) قام علماء يعتقدون وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد بتطوير أفكار ريكاردو بشكل أكبر، مجادلين بأن المزايا التنافسية للشركة تابعة لمواردها الفريدة التي تمكن بعض الشركات من القيام بأعمال لا يستطيع الآخرون القيام بها.

ومن ثم، فإن الباحث نحدد الإجراءات الريكاردية كإجراءات تنافسية تتبع من ملكية الموارد الفريدة المهمة من الناحية الاستراتيجية (Curtis, et al., 2006).

على سبيل المثال، كان عمل Caterpillar لتوفير تسليم البضاعة خلال 48 ساعة في أي مكان في العالم عملاً ريكاردياً؛ نظراً لأنه نشأ من شبكة الموزعين الفريدة والمتفوقة في جميع أنحاء العالم (Curtis, et al., 2006).

أما الأعمال الرادعة فهي تتطور من قوة السوق الخارجية وقيادة السوق. للأدبيات الاقتصادية تاريخ طويل من التركيز على تصرفات الشركات المهيمنة للدفاع عن موقف السوق. وقد تناولت بعض الأعمال المبكرة في هذا الموضوع تخفيض السعر - مما يجعل سعراً أقل من غيره من شأنه أن يثبط أو يبطئ من معدل الدخول وقد درست هذه الأدبيات أيضاً إجراءات منع الدخول مثل الإعلان والترويج المكثف والاستثمار الزائد، والقدرة المتجددة على الانتشار وبراءات الاختراع، ومن ثم، فإن الباحث يحدد الإجراءات الرادعة على أنها تتضمن، من بين أمور أخرى، التسعير المنخفض والإعلان والترويج على نطاق واسع، والاستثمار في القدرات الزائدة، وانتشار المنتجات، وبراءات الاختراع الاستباقية (Gaskins, 1971). ولتوضيح هذه الأنواع، لا بد من التعرض لمفهوم الموارد وسرعة الاستجابة التنافسية ومفهوم التجنب، واتخاذ الأفعال بحسب المراحل.

سابعاً. وضع الموارد النسبي

تجعل الموارد الثابتة من الممكن اتخاذ إجراء، ولكنها أيضاً تنشأ من العمل. على سبيل المثال، يمكن لشركة تتمتع بفكرة عظيمة أن تعمل على تقديم منتج جديد، وبالتالي تحسين وضعها في السوق أو حصتها في السوق وتعزيز أرباحها. يمكن للشركة استثمار الربح في المصانع والمعدات التي تمكنها من تحقيق وفورات الحجم الأكبر، ومن ثم إشراك المنافسين من

خلال إجراءات التنفيذ. وبالتالي ، فإن الموارد هي جانب أساسي لنموذج العمل؛ بجعلها الإجراءات ممكنة وباختلافها بمرور الوقت مع إعادة استثمار الربح من تلك الإجراءات.

نحدد الموارد على أنها:

جميع المعلومات والمعرفة والقدرات والعمليات التنظيمية والأصول الملموسة التي تسيطر عليها شركة. يوجد نوعان من المصادر:

1. مصادر داخلية مرئية وغير مرئية.

2. مصادر خارجية هي وضع السوق الخارجي (Curtis, et al., 2006).

تتضمن الموارد غير الملموسة ثقافة الشركة وهيكلها وعملياتها وإجراءاتها، فضلاً عن المهارات الفردية وكفاءات المديرين والعاملين الرئيسيين (Nelson & Winter, 1982).

إن المفهوم القائل بأن الكفاءات التنظيمية والإدارية هي موارد شركة مهمة أمر راسخ. على سبيل المثال ، قيل أي نقاش للـ innovation الإبداع يجب أن يسلم بالدور الهام الذي تضطلع به الدراية الإدارية. قد تكون أنواع ومستويات الكفاءات الداخلية متنوعة للغاية. من المؤكد أن بعض جوانب المعرفة والكفاءة تخضع "لمخاطر النقل غير الطوعي"، في حين أن جوانب أخرى قد تكون مقاومة للغاية للبيع أو التبادل. (Barney, 1991) على سبيل المثال، هناك اثنان من موارد Microsoft الهامة هما: رئيسها التنفيذي، وقدرة المؤسسة لتوظيف مطورين برامج عالية الجودة.

تتكون الموارد الداخلية أيضاً من الموجودات الملموسة والمالية الظاهرة في الميزانية العمومية. الموارد الداخلية الملموسة هي جميع الأصول المادية، بما في ذلك المنشآت والمعدات والأراضي ورؤوس الأموال وبراءات الاختراع والمواد الخام. وخلافاً للمعرفة والكفاءات ، فإنها لا تترك الشركة عندما يستقيل الموظفون (Porter, 1985). مع كلا النوعين من الموارد الداخلية، يكون التركيز على الميزة النسبية للشركة على المنافسين. على سبيل المثال، تمكّن ميزات الضخمة لشركة Microsoft في تطوير برامج الشركة من الحصول على تكاليف تطوير منتجات جديدة أقل بكثير من منافسيها.

يعدّ وضع السوق الخارجي وهو الفئة الثانية من الموارد في النموذج، مفهومًا متعدد الأبعاد، مثل الموارد الخاصة بالشركة التي تتضمن حصة الشركة من السوق في الأسواق ذات الصلة، وسمعة الشركة في السوق، وتجربتها.

يتم مراقبة الشركات التي تتمتع بمركز قوي في السوق عن كثب من قبل المنافسين وتعتبر من القادة لأنها أظهرت أعمالًا ناجحة في الماضي ولأنها قادرة على المنافسة (Scherer & 1990). وفي هذا الصدد، ترتبط حصة السوق المرتفعة بالنجاح التاريخي في الصناعة وبالنمو المرتفع، وبتراكم مهارات تنظيمية كبيرة، وغالبًا ما ينسب المديرون المتنافسون الحصة السوقية العالية للمنافسين إلى القيادة والقدرات الماهرة.

ثامنًا- سرعة الاستجابة التنافسية

عادة ما تركز نظريات الميزة التنافسية على توليد أرباح أعلى من المعتاد. مع نموذج العمل المميز، يمكن تقييم الميزة التنافسية من خلال التغيير في مركز السوق و / أو التغيير في الأرباح الناتجة عن كل حركة تنافسية. وبالتالي، يمكن قياس الميزة الكلية للشركة من خلال الأرباح الناتجة عن سلسلة من التحركات المتخذة مع مرور الوقت.

إن الشركات ليست مستقلة في بيئتها التنافسية، فهي تتأثر بأفعال بعضها وتجبر بشكل عام على التفاعل. وفقًا لشومبيتر، فإن بعض الشركات تحاول القيادة عن قصد، بينما يتبعها الآخرون ويقلدونها (Schumpeter, 1942). إن تصرفات القادة وردود أفعالهم ضرورية لنظرية شومبيتر.

فقد رأى شومبيتر السوق كآلية تقوم من خلالها الشركات بالتجريب باتخاذ إجراءات محددة. والشركات التي تنجح في اتخاذ الإجراءات أو اغتنام الفرص تجني الربح من خلال الوضع الاحتكاري الذي يوفره المتأخر المقلد. وهكذا، فإن الشركة التي تتخذ إجراءات ناجحة يمكن أن تهيمن في السوق على تلك التي لا تستجيب. ومع ذلك، لن يتم الوصول إلى توازن دائم، حيث إن الربح المرئي للشركة العاملة والخسارة من قبل غير المستجيب من شأنه أن يحفز هذا الأخير على الاستجابة.

وهذا يوضح بجلاء أنه في بيئة اليوم السريعة، لكل إجراء تنافسي ناجح، هناك رد فعل تنافسي، ويترتب على ذلك أن فعالية أي إجراء تعتمد على سرعة الاستجابة التنافسية. في دراسة عن إجراءات المنتجات الجديدة وردود الفعل في صناعات

الاتصالات والكمبيوتر الشخصي ، لوحظ أن المحرك الأول حقق زيادات كبيرة في الأرباح على المتقاعدين، وأن المستجيبين الأوائل حققوا نتائج أفضل من المستجيبين المتأخرين. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن رد الفعل التنافسي يقطع من أرباح الشركة الأولى (Lee et al., 2000).

تاسعاً. تجنب المنافسين باتخاذ إجراءات ريادية (Curtis, et al., 2006)

عندما تعاني الشركة فقراً في الموارد الداخلية والخارجية بالمقارنة بالمنافس، فإن مثل هذه الشركة يجب أن تتجنب المنافسة لمنع خسارة معركة مباشرة مع منافس غني بالموارد، ويكون أفضل خيار للشركة هو اكتشاف واقتناص الفرص الجديدة التي لن يدركها المنافس أو لا يستطيع التصدي لها على الفور. لا يمكن أن تعزى النتائج الناتجة عن مثل هذا الاكتشاف، كما هو موضح في المصطلحات النمساوية، إلى أي مورد ملموس معين ، ولا يمكن لأي مصدر مادي أن يضمن الاكتشاف.

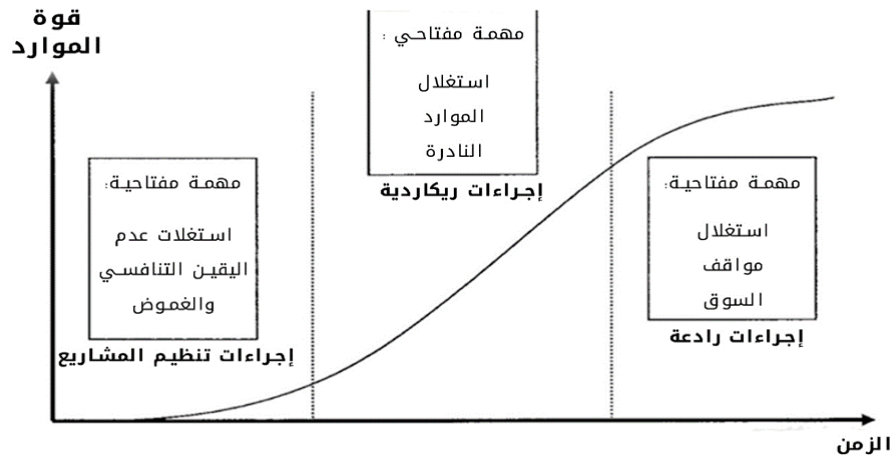
عندما تصرف شركة "ول مارت" لإنشاء متاجر بيع بالتجزئة بأسعار مخفضة في المناطق الريفية الجنوبية، كانت تتصرف بطريقة لم يسمع بها قبل ذلك الوقت. إنه إجراء ريادي يتمثل باغتنام فرصة لا يراها آخرون، وعندما يرونها لا يتمكنون من الاستجابة برد فعل سريع لها.

فقد تتجنب الشركات التي تفتقر إلى الموارد المنافسين. وبالتالي، عندما تكون الشركة ذات الموارد المحدودة في مواجهة منافس أقوى، فإنها ستسعى إلى تجنب المنافسة المباشرة. ولكنها بتجنبها المنافسة المباشرة ستكون أكثر قدرة على القيام بأعمال ريادية أكثر من غيرها من أنواع الإجراءات.

يلعب هنا مفهوم "عدم اليقين" الدور المركزي. وهذا يعني أن المنافسين الأغنياء بالموارد يمكنهم بسهولة تكرار أي إجراء تتخذه الشركة بموارد أقل، ولكن عدم اليقين المحيط بأعمال الريادة يؤخر الاستجابة التنافسية.

قد تتأخر الاستجابة التنافسية للإجراءات التجارية؛ لأن المنافسين إما غير متأكدين من الأرباح أو غير مدركين بأن الإجراء قد حدث. وبالتالي، فإن إجراءات الريادة تؤخر رد الفعل التنافسي بسبب ارتفاع مستوى عدم اليقين التنافسي المحيط بالعمل. يؤدي عدم اليقين إلى عدم تناسق المعلومات بين المنافسين، والذي يؤدي عند حلها إلى إجراء يمكن تقليده بشكل مثالي وسريع.

يمكن النظر في نموذج التطور ثلاثي الأبعاد -كما هو موضح في الشكل- من أجل توضيح الفروق بين الإجراءات الريادية والريكاردية والرادعة عبر مراحل:



شكل 5: نموذج للتطور التنظيمي القائم على الفعل

- الانطلاق والنمو والنضج

وتتناول المرحلة الأولى الشركة الصغيرة أو المشروع الجديد أو الشركة التي تحتاج إلى تحول محدود الموارد وضعف القدرة التنافسية فيما يتعلق بالشركات المنافسة. يجب أن تعتمد هذه الشركة على اكتشاف المشاريع أو قدرة الرواد على استغلال عدم اليقين والبقع العمياء عن طريق اتخاذ إجراءات ريادة الأعمال. وفي الوقت الذي يتم فيه تنفيذ الأعمال الريادية وإلى الحد الذي تتأخر فيه الاستجابة التنافسية بسبب عدم اليقين، فإن الشركة ذات الموقع الضعيف يمكن أن تحسن مكانتها وأرباحها في السوق، وبالتالي تعيد استثمار الأرباح لتحسين مواردها النسبية.

ومع تطور الشركة من مرحلة بدء التشغيل أو مرحلة التحول إلى مرحلة عالية النمو، فإن اهتمامها سيبتعد عن اكتشاف ريادة الأعمال والأعمال التجارية إلى استغلال موارد محددة من خلال إجراءات ريكاردية. قد يتطلب هذا الانتقال قدرات إدارية مختلفة، فبدلاً من اكتشاف ريادة الأعمال يصبح التركيز على إدارة الكفاءات الأساسية.

فيجب على المديرين تصميم إجراءات ريكاردية على أساس مزايا الموارد المحددة التي تحتفظ بها الشركة. بدل صب الاهتمامات الرئيسية على الشركات المنافسة التي ينبغي أن تستهدفها. و من خلال استغلال الموارد النادرة مع الإجراءات الريكاردية، يمكن للشركة عرقلة استجابة المنافسين وتحسين موقفها التنافسية النسبية والربح، وقد تصل إلى حد القيادة.

وفي مرحلة النضج تهيمن الإجراءات الرادعة ومهمة الشركة في هذه المرحلة هي الدفاع عن قيادتها في السوق ضد أي هجوم. قد تشتمل الإجراءات الرادعة في الدفاع التصرف بأسعار تفضيلية، وشراء المنافسين ، وتأمين مصادر المواد. باختصار، يشير أنموذج التطوير التنظيمي ثلاثي المراحل إلى أن الشركات ذات الموارد المحدودة والوضع السيئ في السوق يمكنها تحسين مواردها وموقعها من خلال استغلال عدم اليقين فيما يتعلق بإجراءات ريادة الأعمال، فيمكن للشركات ذات مزايا الموارد المحددة تحقيق مزيد من التقدم على المنافسين من خلال اتخاذ إجراءات ريكاردية. ويمكن لقادة السوق الدفاع عن موقفهم من خلال اتخاذ إجراءات رادعة.

- السوق غير المتوازن ومعرفة المشكلة (مصدر عدم اليقين التنافسي والبقع العمياء)

يؤدي اختلال التوازن إلى خلق تباين في المعرفة بين المشاركين في السوق، وهو ما قد يكون مصدرًا للفرص المتاحة للمدراء اليقظين (Curtis, et al., 2006).

في حال وجود سوق يسود فيه سعران لنفس السلعة في أجزاء مختلفة من السوق، وهو افتراض تنفيذه نظرية التوازن التي تؤكد أن مثل هذا لا يحدث إلا إذا وجدت اختلافات في جودة السلعة، أو وجدت حواجز تفصل بين الأسواق. (Curtis, et al., 2006) غير أن وجهة نظر أخرى، أكثر اتساقًا مع المدرسة الاقتصادية النمساوية ، تشير إلى أن أسعارًا مختلفة لنفس السلعة هي نتيجة للاختلافات في المعرفة بين المديرين؛ أي أن بعض المديرين أكثر دراية من غيرهم ، وليس جميع المدراء على دراية بالفرق. أطلق على الفرق في المعرفة اسم: "مشكلة المعرفة". (Kirzner, 1992)

الفكرة المهمة هنا هي أن المتسابقين في السوق فشلوا في فهم الفرص المحتملة؛ لأن لديهم معرفة غير دقيقة عما قد يكون الآخرون مستعدين للقيام به. تسلط هذه الأخطاء الضوء على مشكلة المعرفة، حيث إن المتسابقين في السوق لا يدركون أحيانًا ما قد يكون الآخرون مستعدين لدفعه أو القيام به؛ لأن المتسابقين يفتقرون إلى معرفة السوق الحاسمة.

أهمية مشكلة المعرفة هي أنها تخلق عدم اليقين التنافسي و / أو البقع العمياء بين المنافسين. يرجع عدم اليقين التنافسي إلى عدم قدرة المشاركين على التنبؤ بنتائج الأحداث التنافسية بثقة. ترجع البقع العمياء إلى افتقار صانعي القرار إلى معلومات دقيقة لصنع تنبؤاتهم. يخلق عدم اليقين التنافسي والبقع العمياء فرصًا للربح تجذب الرواد اليقظين وتحثهم على استغلال إمكانيات الربح والبحث عن الربح (Kirzner, 1992).

إن استخدام المصطلح "صاحب المشروع" يتماشى مع مصطلح Schumpeter والمدرسة النمساوية ويشير إلى أي شخص يمر عبر عملية اكتشاف المشاريع ويأخذ في وقت لاحق إجراءات ريادية. يمكن أن يكون الريادي مالكًا أو مديرًا أو حتى فريقًا من المديرين. وكما أشار شومبيتر: "إن القيادة أكثر من كونها مهمة." من وجهة النظر النمساوية، فإن أهم ميزة في السوق هي عملية الاكتشاف الريادية (Schumpeter, 1939).

- معنى الاكتشاف

يُنظر عمومًا إلى الشركة التي حققت أرباحًا عالية على أنها حققت ذلك عن طريق الاستخدام المتعمد للموارد. في الواقع، أشار الباحث سابقًا إلى أن وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد تدعي أن الميزة التنافسية للشركة والربح المرتفع ينبعان من الملكية، والمساهمة الهامشية للموارد المنتجة. غير أن ما يتم تجاهله غالبًا هو أن موارد الشركة الإنتاجية العالية ربما تكون نتيجة لاكتشاف ريادي ما. بشكل جوهري، يشمل عمل الاكتشاف اغتنام الفرصة المتصورة والمتاحة. والنتيجة من فعل اكتشاف لا تعزى إلى أي مورد معين، ولا يمكن لأي مورد مادي ضمان الاكتشاف. تعتمد نتيجة الاكتشاف على مهارات المكتشف بالاقتران مع المصادفة (Curtis, et al., 2006).

ومع ذلك، فإن الباحث يشدد على أن هذا اليقظة وحدها ليست شرطًا كافيًا لتحقيق الربح يجب أن يتبع اليقظة اغتنام الفرصة. وقد أدركت الكتابات المبكرة لجوزيف شومبيتر هذه النقطة: "العمل التحضيري الشامل والمعرفة الخاصة، واتساع الأفق الفكري، وموهبة التحليل المنطقي. قد تكون في ظروف معينة مصادر فشل". اعتقد شومبيتر أنه على الرغم من أن معظم الناس ينظرون بسهولة إلى الفرصة، قلة هم "في وضع يمكنهم من القيام بذلك. معظم الناس يرون ذلك ولكنهم يريدون من شخص آخر أن يقود" لقد أبرز شومبيتر الحاجة إلى الاكتشاف والعمل (Schumpeter, 1934).

ملخص الفصل الثاني

حاول الباحث في الفصل مقارنة مفهوم الميزة التنافسية، بعد أن مهد للفرق بين التنافس والتنافسية، لما يعتقد الباحث من لبس حاصل بينهما من جهة، ومن انتمائهما إلى فضاء دلالي واحد يجعل توضيح أحدهما مساعداً على فهم الآخر. كما استعرض الباحث نظريات المنافسة، وأبعاد الميزة التنافسية التي تمثل المتغير التابع في البحث.

فحص هذا الفصل حالة العمل التي لا تمتلك فيها الشركة مزايا موارد كبيرة مقارنة بالمنافسين، و تعاني من ضعفها في السوق. وغالباً ما يكون هذا مأزق الشركات الصغيرة أو المشاريع الجديدة أو حتى الشركات الكبيرة التي تحتاج إلى تحول. في العديد من الحالات، تكون الشركات التي لا تتمتع بمزايا الموارد في المركز الثالث أو الرابع في صناعاتها. ومن الواضح أن هذا موضع لا تحسد عليه.

يجب أن تعتمد الشركات في هذا الوضع غير الصحي على معرفة ومهارات المديرين لخلق ميزة تنافسية. إذا كان عليهم البقاء على قيد الحياة، يجب على مديريهم استكشاف واكتشاف الفرص الناشئة عن عدم التوازن في السوق وتنفيذ إجراءات ريادية لاستغلال هذه الفرص.

يرى الباحث الإجراءات الريادية كإجراءات تستغل فرصاً جديدة في السوق من خلال الجمع بين الموارد الحالية بطرق جديدة. وبعبارة أخرى: تنطوي الإجراءات الريادية على تنفيذ توليفات جديدة من الموارد الحالية والعادية بطرق مبتكرة. والأهم من ذلك، أن الإجراءات الريادية تؤكد على فرص السوق، وليس على مزايا الموارد.

استعرض الباحث كذلك مفهوم عدم التوازن، وكيف يمكن أن يؤدي الاختلال إلى الاكتشاف والربح للمدير اليقظ. بعد ذلك ناقش معنى الاكتشاف وحافز الربح للاكتشاف الذي يرى الباحث أنه لا يكفي لتحقيق الريادة ما لم يقترن بالعمل. وعرض الباحث كذلك أيضاً بعض المهارات الإدارية الأساسية والمعرفة اللازمة للاكتشاف، ثم عمد إلى شرح أنواع مختلفة من العمل الريادي التي تترجم عدم التوازن إلى ربح، ووضح كيف يمكن أن تؤدي الأعمال الريادية إلى تأخير الاستجابة التنافسية ومدى ارتباط التأخير بالميزة التنافسية.

الفصل الثالث: العلاقة بين السمات الريادية والميزة التنافسية

أولاً- أنواع المعرفة اللازمة للرواد.

ثانيًا- أنواع العمل الريادي.

ثالثًا- الفعل الريادي / رد الفعل والميزة التنافسية.

رابعًا- نظرية شومبيتر.

خامسًا- الفعل الريكاردى بوصفه فعلًا رياديًا.

سادسًا- كيف يخلق الفعل الريكاردى الريادة؟

أولاً- أنواع المعرفة اللازمة للرواد

لقد أوضح الباحث كيف يؤدي عدم التوازن إلى حدوث تباين في المعرفة، أو مشاكل في المعرفة، والتي بدورها يمكن استغلالها من قبل رائد الأعمال اليقظ، فما أنواع المعرفة الأكثر قيمة للرواد الذين يحاولون استغلال عدم التوازن وتحديد الفرص.

1- المعرفة الخاصة بالفرص

ليست كل الاكتشافات والإجراءات فعالة. وقد بدأ العلماء بالاعتراف بأن الرواد يجب أن يكون لديهم معرفة محددة بالفرص ومعرفة حول فرصة معينة (Vesper, 1990).

غالباً ما يفشل المديرون كرواد "لأنهم يفتقرون إلى الخبرة الكافية في مجالات محددة في السوق والأعمال" (Timmons, 1985)، فهم يفتقرون إلى المعرفة بالمعايير التي يمكن أن ترشدهم في التعرف على فرصة جيدة، وتجاهل الباقي.

ذكر جاري هامل وك. براهالاد أن أجندة الإدارة العليا في الولايات المتحدة تهيمن عليها قضايا إعادة الهيكلة و تقليص الحجم. ووجدوا أن أقل من 1 في المائة من وقت الإدارة كان مخصصاً للفرص المستقبلية، وخلصا إلى ما يلي: "إذا لم يكن لدى كبار المسؤولين التنفيذيين إجابات تفصيلية معقولة لأسئلة المستقبل "فإن هناك فرصة ضئيلة في أن تبقى شركاتهم رائدة في السوق". وأوصيا بأن يسعى المدراء إلى معرفة محددة بالفرص – مثل:

المنتجات والخدمات التي سيتطلبها العملاء في المستقبل، وما الكفاءات اللازمة لإنتاج منتجات مستقبلية أو الخدمات؟
وبأي طريقة سيتم تسويق المنتجات والخدمات المستقبلية؟

وعبر الإجابة عن هذه الأسئلة يطور رواد الأعمال الناجحون أفكاراً جديدة من خلال دراسات السوق، والتخطيط الاستراتيجي، والخبرة الخاصة بالحقل، والتحدث مع العملاء ويمكن أن تؤدي المعلومات المكتسبة إلى قدرة فائقة على إدراك الفرص أو اكتساب ميزة المعرفة (Hammel & Prahalad, 1994).

وقد أنجزت دراسات مثيرة للاهتمام عن اكتشاف الرواد للفرص. على سبيل المثال، وجدت دراسة واحدة لثمانية وعشرين رجلاً أعمال أن معظمهم وجد تلك الفرص في الحقول التي لديهم فيها خبرة عملية ومعرفة خاصة بالحقول. في دراسة أجريت على ما يقرب من 3000 مشروع جديد توصل الباحث إلى النتيجة نفسها. تؤكد هذه الدراسة أهمية الخبرة الخاصة بالحقول في تحديد الفرص الفعالة للعمل أكثر من أي شيء آخر، فهذه الخبرة المرتبطة بالمجال تعطي الرائد حدسًا بإمكانية النجاح من عدمه (Cooper et al., 1990).

ويمكن تأكيد النتيجة نفسها من خلال دراسة أخرى وجد فيها أنه في 95 في المائة من الشركات الجديدة المدروسة، أطلق المؤسسون المشروع في نفس السوق أو الصناعة، حيث اكتسبوا الجزء الأكبر من خبرتهم في هذا السوق أو هذه الصناعة. (Timmons, 1985).

2- المعرفة الدقيقة بالمنافس

يجب أن يكون الرائد قادرًا أيضًا على التنبؤ بأفعال المنافس ورد فعله، حيث إن الاستجابة التنافسية السريعة قد تقلل من فعالية إجراءات الريادة. من خلال معرفة مسبقة بالطريقة التي من المرجح أن يتصرف بها المنافسون، يمكن للرواد تصميم الإجراءات التي لن تؤدي إلى استجابات سريعة. ويمكن لهم أيضًا أن يتنبؤوا بأفعال وردود فعل المنافسين من خلال النظر في قناعاتهم التنافسية ونواياهم وتاريخهم السابق في العمل. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات التي أجريت في كلية سميث للأعمال بجامعة ميريلاند أن المنافسين يستجيبون بسرعة إذا كان لديهم موارد وفيرة خارجية بدلاً من التركيز على الداخل، وإذا كانت الشركات يديرها مديرون أصغار السن نسبيًا. وقد وجد باحثون آخرون أن المنافسين الصغار يستجيبون ببطء أكثر وأقل استجابةً من المنافسين الكبار. وبالإضافة إلى ذلك، وجدوا أن استجابات الشركات الصغيرة أقل وضوحًا.

(Chen & Hambrick, 1995)

3- معرفة التنفيذ

إن القدرة على التعرف على الفرص والتنبؤ بأفعال المنافسين وردود أفعالهم لن تؤدي إلى اتخاذ إجراءات فعالة، بل يجب أن يكون لدى الرائد أيضًا إحساس شديد بالتوقيت والقدرة على تنفيذ الإجراءات؛ فـ"نافذة الفرصة" تفتح وتغلق باستمرار تبعًا

للتغييرات في السوق، والتكنولوجيا، وأفعال المنافسين وردود أفعالهم، فإذا تأخر الريادي في تنفيذ الإجراء، فسيقفد جزءًا من نافذة الفرصة.

في إنتاج البرمجيات، على سبيل المثال، يرتبط معدل تقديم منتج جديد للشركة بشكل إيجابي بالربحية – كلما كان تقديم المنتجات أسرع، كلما زادت الأرباح (Young, et al., 1996).

كما أن عملية اتخاذ القرارات السريعة من جانب الرواد في الشركة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالربحية. ومن ثم هناك دعم كبير للفكرة القائلة بأنه يمكن تعزيز ميزة الشركة التنافسية من خلال تنفيذ الإجراءات بسرعة.

ثانيًا- أنواع العمل الريادي

والآن بعد أن فحص الباحث عدم التوازن، والاكتشاف، وأنواع المعرفة المحددة التي تعزز عملية الاكتشاف، سوف ينظر في ما يتعلق بالأعمال التجارية التي تزيد من احتمال النجاح.

سبق أن حدد الباحث إجراءات ريادة الأعمال على أنها إجراءات تنفذ تركيبات جديدة من الموارد الحالية بطرق مبتكرة. كما ذكر أن إجراءات ريادة الأعمال ليست قائمة على الموارد، بل تعتمد على الفرص. وسوف تحصل المنظمات التي تتضمن "إرادة شومبيترية" والقدرة على الاستفادة من الفرص الجديدة على تحقيق الربح الريادي (Oster, 1999).

ثمة سمتان للفعل الريادي الناجح هما:

1- الإبداع أو الخلق.

2- والتحرك أولاً.

يمكن لمجموعة متنوعة من الأعمال الريادية المبتكرة تتحرك أولاً أن تكون متنوعة تمامًا. زعم جوزيف شومبيتر أن رواد الأعمال يخلقون منافسة مع إدخال سلع جديدة، وتقنيات جديدة، ومصادر جديدة للإمداد، وأنواع جديدة من التنظيم. وفي الآونة الأخيرة، حدد كارل فيسبر مجموعة من استراتيجيات المشاريع الجديدة التي توازي إدعاءات شومبيتر. شملت إجراءات فيسبر إدخال منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسينات في المنتجات أو الخدمات، أو تحسينات للكفاءة، وعمليات نقل

جغرافية، والاستجابات لنقص الإمدادات. تشرح الأقسام التالية كيف يمكن لكل نوع من إجراءات تنظيم المشاريع أن يؤدي إلى ميزة تنافسية (Vesper, 1990).

1- منتج جديد أو تقديم خدمة

من المحتمل أن يكون إدخال منتج أو خدمة جديدة هو النوع الأكثر وضوحًا من العمل الريادي. ومن المؤكد أن كلاً من الشركات الكبيرة والصغيرة تقدم منتجات أو خدمات جديدة، ولكن أظهرت دراسة أجريت على 8000 ابتكار أن الشركات الصغيرة أنتجت أغلبية أو 55 في المائة من المنتجات أو الخدمات الجديدة (Case, 1989).

في دراسة حديثة عن تقديم المنتجات والخدمات الجديدة في صناعات الكمبيوتر الشخصي والاتصالات السلكية واللاسلكية، وجد أن أول شركة في السوق لديها منتج جديد حققت مكاسب كبيرة في سوق الأوراق المالية أكثر من المنافسين الذين لم يقدموا المنتج، أو المنافسين الذين قلدوا المنتج في وقت لاحق (Lee, et al., 2000).

2- تحسينات المنتج أو الخدمة

يتمثل أحد البدائل في تقديم منتج أو خدمة جديدة تمامًا في تعديل وتحسين المنتج أو الخدمة الحالية. وبالفعل، فقد قيل إن أكثر الأعمال التجارية شيوعاً هو القيام بما يفعله المنافسون، ولكن بشكل أفضل أو أكثر فعالية (Vesper, 1990) ومن الأمثلة على ذلك شركة طيران جنوب غرب. شاركت في أعمال الريادة التي حسنت كفاءة شركات الطيران، و ساهمت في انخفاض الأسعار، وزيادة الطلب. ومن الأمثلة على التحسين: قيام أحد الرواد بإدراك أن الألبسة الداخلية للرياضيين غير مريحة، فاستبدل بها ألبسة مريحة أكثر، وأسس شركة لإنتاجها أصبحت رائدة في السوق (Lloyd, 2003).

وقيام شركة لمبيعات التجزئة أخرى بالتركيز على مناطق سكنية لا يوجد فيها كثافة سكانية في مخالفة للحكمة التقليدية التي تقول إن تجارة التجزئة تتطلب قاعدة سكانية لا تقل عن 100,000، وتخفيض أسعار المبيعات في مناطق ريفية، وتحقيق نجاح كبير.

3- التحول الجغرافي

كما يمكن أن تكون إجراءات الريادة المصممة لنسخ ونقل الإجراءات الفعالة من منطقة جغرافية أو جزء من السوق إلى منطقة أو جزء جديد ناجحة للغاية.

ويتحقق ذلك بالانتقال من المستوى المناطقي إلى المستوى الوطني، وبالتركيز على منافذ بيع لا يكثرث بها المنافسون إما لأنهم لا يعرفون أهميتها، أو لشكوكهم بجودها (Curtis, et al., 2006).

4- الاستجابة لنقص الإمدادات

إن بيع المظلات على زاوية ممطرة في الشارع وفتح مطعم بالقرب من تقاطع مزدحم هي أمثلة على أعمال الريادة التي تستجيب لنقص الإمدادات. وقد جادل العديد من الخبراء أن مهمة الريادة هي تحديد شيء ما هو نقص في المعروض وإيجاد طريقة لتوفيره (Vesper, 1900).

توضح جميع الأمثلة السابقة العلاقة بين المعرفة والعمل الريادي. العمل الريادي هو الآلية أو الآلية التي يحققها رواد الأعمال. ننقل الآن إلى العلاقة بين العمل الريادي والميزة التنافسية.

ثالثًا- الفعل الريادي / رد الفعل والميزة التنافسية

بما أن الشركات ليست مستقلة تمامًا فإنها حتى لو كانت لديها الفرصة والمهارات اللازمة، فإن فعالية العمل الريادي تظل تعتمد على مدى رد الفعل التنافسي. إن الرد على الأعمال الريادية للشركات التي تتمتع بمزايا محدودة من حيث الموارد والوضع السيئ في السوق هو أمر سهل نظريًا بالنسبة إلى المنافسين الأكثر رسوخًا، حيث إن الإجراءات الريادية لا تستند عمومًا إلى مزايا الموارد. ولكن لتجنب ردود الفعل، يجب على المدير الموجه نحو العمل التركيز على استغلال عدم اليقين التنافسي والبقع العمياء الناتجة عن مشاكل المعرفة.

في مقالة أساسية، صاغ C. K. Prahalad و Richard A. Bettis عبارة "المنطق السائد" للإشارة إلى "الطريقة التي يصور بها المدبرون الأعمال التجارية واتخاذ قرارات حاسمة لتخصيص الموارد". وهم يؤكدون أن قلة من الأحداث التنظيمية فريدة تمامًا. وبالتالي، يقوم المدبرون بمعالجة المعلومات حول أحداث معينة من خلال نظم المعرفة الحالية الخاصة بهم ، والتي يطلق عليها "المخططات" (Prahalad & Bettis, 1986).

تمثل المخططات وجهة نظر المدير لكيفية تصرف المنافسين وكيفية عمل بيئة العمل، فهي أنظمة معرفية للمعتقدات والنظريات والمقترحات التي تطورت بمرور الوقت على أساس تجارب الشخص. تمكّن المخططات الأشخاص من تصنيف وتقييم أهمية الأحداث المحددة بشكل فعال. المنطق السائد لشركة ما أو الصناعة هو مجموعة المخططات المدبرين في تلك الشركة أو الصناعة.

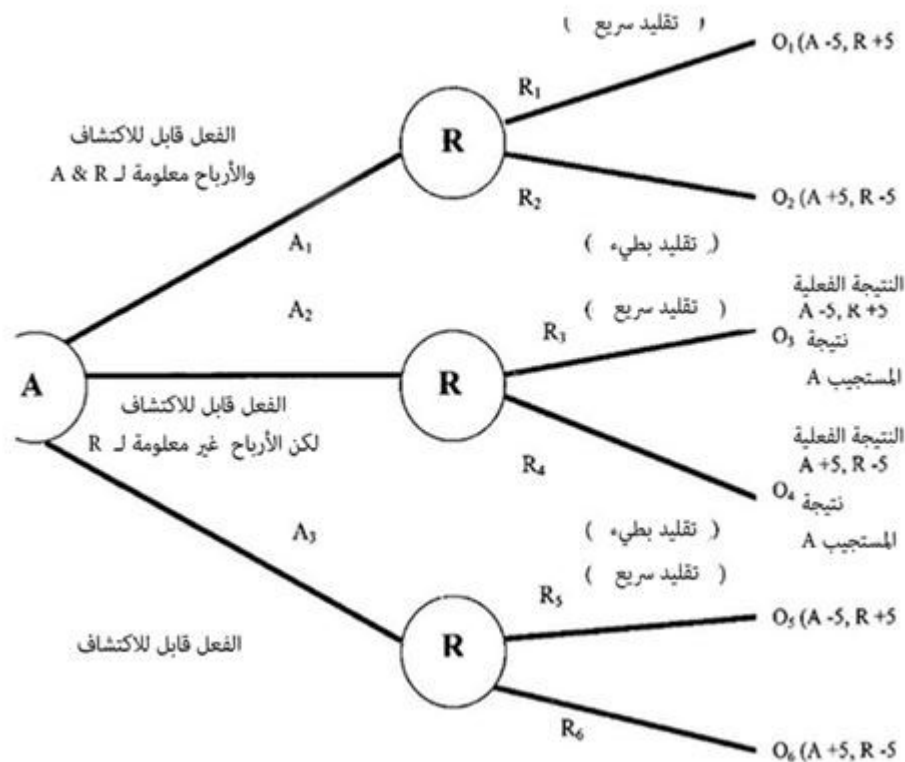
قد لا يكون المنطق السائد لشركة أو صناعة تمثيلاً مثاليًا للمنظمات أو بيئة الأعمال ذات موضع الدراسة. في الواقع، تعتبر بعض المخططات منظورات غير دقيقة نسبيًا للعالم ، خاصة مع تغير الظروف البيئية. قد لا يكون المنطق السائد قد أدرج الابتكارات أو التغييرات الحديثة. يمكن للمنطق السائد المهلك أن يؤدي إلى مشاكل في المعرفة، ويمكن أن يؤدي عدم اليقين التنافسي الناجم عن ذلك والبقع العمياء إلى تأخير الاستجابة التنافسية لإجراءات الريادة.

قامت رؤية مايكل بورتر على أن عدم اليقين في نتائج العمل والبقع العمياء هما "مناطق لا يرى فيها منافس أهمية الأحداث على الإطلاق، أو يدركها بشكل غير صحيح ، أو سوف يتصورها ببطء شديد" (Porter, 1980).

1- أمثلة على أساس نظرية اللعبة

يمكن للباحث فحص أهمية عدم اليقين التنافسي والبقع العمياء في سياق العمل الريادي والتفاعل مع نموذج نظرية اللعبة البسيطة. الشكل عبارة عن لعبة شاملة تقوم بنموذج الخيارات والرواتب لشركة ذات موقع موارد نسبية محدود وسوق ضعيف. نحن نفترض أن هذه الشركة يجب أن تتنافس ضد واحد أو أكثر من المنافسين الأكبر والأكثر ثراءً نسبيًا من خلال إجراءات ريادة الأعمال للبقاء على المدى الطويل. الشركة لديها اختيار ثلاثة إجراءات ريادية أولية، تدل على A1، A2 ، و A3. لنفترض، لأغراض هذا المثال، أن السيناريو الجاري النظر فيه يتضمن إدخال تحسين جديد للخدمات، مثل غسل السيارات المجاني بعد خدمة السيارات.

يوضح الشكل التالي هذا المثال:



شكل 6: الفعل الريادي ورد الفعل والميزة

الرد في الوقت المناسب. في A1، يمكن اكتشاف الإجراء بسهولة من قبل المنافسين ، وتكون نتائج الإجراء الجديد واضحة لكل من اللاعبين. بمجرد اتخاذ هذا الإجراء ، لدى الشركة المنافسة خياران ، R1 و R2 ؛ R1 هي استجابة مطابقة سريعة، و R2 هي استجابة بطيئة. كل مجموعة من الإجراءات والردود لها نتيجة مرتبطة بها، وتعكس المردود لكل من اللاعبين. تنتج المجموعة A1-R1 النتيجة O1. إن الاستجابة السريعة لحركة المشاريع الخاصة بإطلاق خدمة جديدة (A1) تنتج نتيجة سلبية للشركة العاملة ونتائج إيجابية للشركة المستجيبة، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى اختلال التوازن في الموارد بين الشركات. مع موارد أكبر، تكون الشركة المستجيبة قادرة على استغلال إجراءات الخدمة الجديدة بسرعة والتي تعترف بأنها مفيدة أو تضيف قيمة مضافة للعملاء.

ينتج عن الاستجابة البطيئة نتيجة O2 ، وهي موجبة للشركة العاملة والسلبية للشركة المستجيبة. في حالة A1 ، التي يمكن اكتشافها بسهولة والتي تكون فيها الأرباح معروفة لكلا اللاعبين ، ستختار الشركة المستجيبة الاستجابة السريعة، مع نتيجة سلبية للشركة العاملة (Curtis, et al., 2006).

عدم اليقين التنافسي. كما هو مبين في الشكل، يمكن للشركة أن تختار، بدلاً من ذلك ، العمل الريادي A2 ، الذي تكون النتائج المرتبطة بخيارات الاستجابة المقابلة مماثلة لتلك الواردة في A1. ومع ذلك ، في هذه الحالة ، نفترض وجود معلومات غير متماثلة حول الأرباح. سيكون المنافسون الكبار قادرين على الاستجابة الفورية لعمل الشركة كما هو الحال في A1 ، ولكن في A2 ، تعرف الشركة العاملة الأرباح الحقيقية للخدمة الجديدة ، بينما تعتقد الشركة المستجيبة أن الأرباح هي عكس ذلك. بعبارة أخرى ، في رأي الشركة المستجيبة ، توجد درجة عالية من عدم اليقين تحيط بالإجراء A2. لا ترى الشركة المستجيبة بوضوح فائدة الإجراء. لذلك سوف تختار R2 ، وتأخير ردها، على الأقل مؤقتاً، مما ينتج عنه نتيجة إيجابية للشركة العاملة. حدث مثال على حالات عدم اليقين غير المؤكدة في حالة عمل وول مارت في المناطق الريفية في الجنوب الغربي. لم يواجه الخصوم المتأصلون إجراءات وول مارت لأنهم كانوا غير متأكدين من الأرباح (Curtis, et al., 2006).

نقاط عمياء. في المثالين السابقين ، تم تحديد الاستجابات الثابتة بمستوى عدم اليقين المحيط بالعمل. الخيار الثالث للشركة العاملة A3 ، هو التركيز على البقع العمياء. الاستجابات والمكافآت المحتملة لـ A3 مماثلة لتلك الموجودة في الحالتين الأوليين. ومع ذلك ، لأنه في هذه الحالة ، يحدث النقل في نقطة غير مرئية ، لا يتم الكشف عنها في البداية من قبل الشركة المستجيبة. وبحلول الوقت الذي يكتشف فيه المستجيب هذه الحركة، فإن الاستجابة السريعة (R1) لم تعد ممكنة ، والنتائج هي R2 و O6.

من الواضح أن عدم اليقين وسوء الفهم من القضايا الرئيسية. أي أن الموارد اللازمة لتنفيذ إجراءات ريادية متاحة بسهولة بين الشركات المتنافسة، ولكن عدم اليقين المحيط بالعمل يمكن أن يؤخر الاستجابة التنافسية.

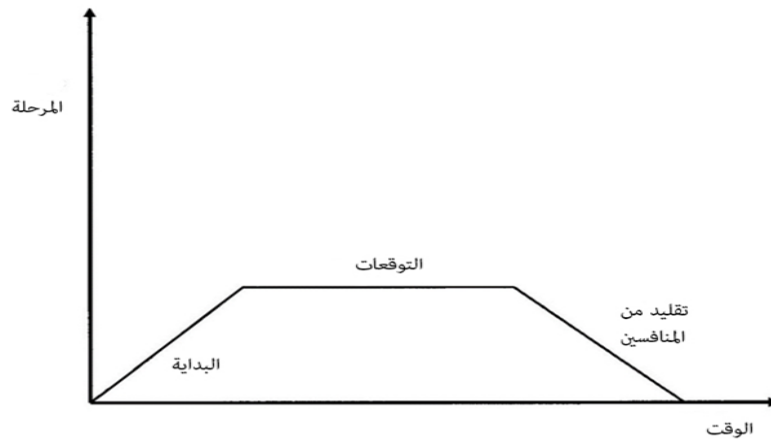
قد يتأخر الرد لأن المنافسين إما غير متأكدين من الأرباح المرتبطة بالعمل الريادي أو غير مدركين بأن الإجراء قد حدث. ومن ثم، فإن أعمال الريادة التي قد تؤخر التفاعل التنافسي هي تلك التي تحيط بها مستويات عالية من عدم اليقين التنافسي، مما يؤدي إلى عدم تناسق المعلومات بين المنافسين. بسبب عدم التماثل في المعلومات أو العيوب في تصور فرص السوق، سيتم القضاء على الربح على الفور تقريباً من خلال المنافسة. باختصار:

تؤدي إجراءات ريادة الأعمال الناجحة إلى تأخير الاستجابة التنافسية من خلال خلق حالة من عدم اليقين. كلما زاد عدم اليقين التنافسي المحيط بالعمل، كلما كان التأخير المحتمل في الاستجابة التنافسية. يتطلب الفعل الريادي في علاقته بالميزة التنافسية توقيتاً مناسباً للإجراء التنافسي، وخلق ميزة للموارد.

2- توقيت الإجراءات التنافسية والردود (Curtis, et al., 2006)

الميزة التي أوجدتها إجراءات الريادة هي بصفة عامة مؤقتة. يوضح الشكل (7) دورة حياة عمل فعال، من الإطلاق من خلال الاستغلال، وأخيراً إلى تقليد المنافسين.

مع تقليد المنافسين، فإن ميزة الحركة سوف تتبخر. وحتى إذا كانت إجراءات الشركة الأولية تتم في حالة عدم اليقين التنافسي، فإنه مع نجاح هذه الإجراءات فمن المرجح أن تصبح معروفة. لذلك، يجب على الرياديين التفكير في سلاسل من العمل.

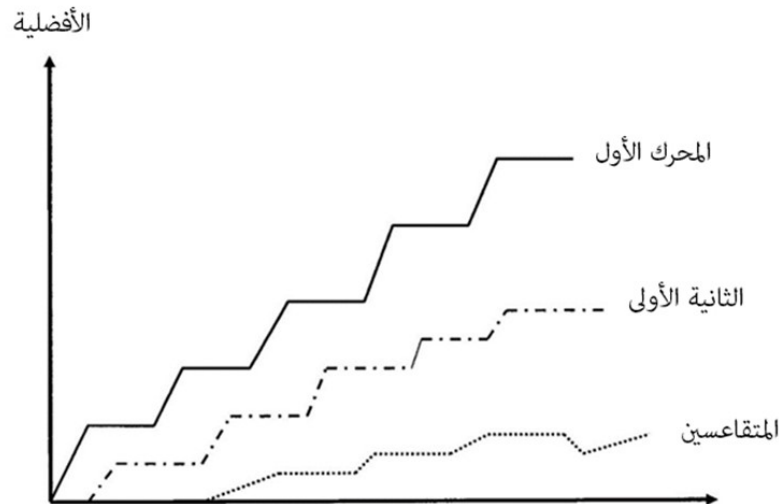


شكل 7: دورة حياة الفعل

3- خلق ميزة الموارد (Curtis, et al., 2006)

تعتبر إجراءات الريادة مناسبة بشكل خاص للشركات التي تفتقر إلى الموارد، والتي يجب أن تتجنب المنافسة المباشرة مع المنافسين الأقوياء. لقد ذكرنا أن إجراءات الريادة يمكن أن تكون أكثر فعالية في توليد الأرباح عن طريق استغلال عدم اليقين التنافسية والبيع العمياء. ومع ذلك، لا تؤدي إجراءات الريادة إلى خلق منافع تنافسية غير المنفعة الناتجة عن ميزة المحرك الأول. وإذا كانت أعمال الريادة تولد الأرباح فيمكن توقع استجابة تنافسية. ونتيجة لذلك، يجب على الشركات ذات الموارد المحدودة أن تفكر في إيجاد مزايا للموارد يمكنها توفير دفاع أفضل ضد المنافسة. يجب أن تركز أي نظرية لبناء ميزة موارد جديدة أولاً على اختلاف موارد الشركة عن تلك الخاصة بالخصوم.

يوضح الشكل التالي الأفضلية التي يحققها المحرك الأول:



شكل 8: سلاسل الأفعال الريادية

أثر كتاب شومبيتر الموسوم: "الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية" في عام 1942 لفترة طويلة في مجال الاقتصاد. كما كانت آراء شومبيتر مؤثرة بشكل متزايد في الإدارة الإستراتيجية، ولا سيما فكرته أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال اكتشاف المشاريع والأعمال التنافسية المبتكرة.

لا يمكن فهم أفكار شومبيتر قبل إلقاء الضوء على بعض مفاهيم مدرسة الاقتصاد النمساوية، ومن أهم هذه المفاهيم التي تساعد في هذا المسعى مفهوم الحدث والإجراء ومفهوم المدرسة الخاص للسوق (Rothbard, 1973).

1- الحدث والإجراء

الحدث: هو شيء يحدث. على سبيل المثال، يحدث تغيير في العالم مثل زيادة هائلة في الطلب على أجهزة الكمبيوتر الشخصية. أما الإجراء فهو: يحدث نتيجة للنوايا الهادفة في السياق الطبيعي للأحداث. مثال على الإجراء هو تقديم Microsoft لـ Windows 95، والتي تسببت في زيادة هائلة في الطلب على أجهزة الكمبيوتر الشخصية. الخلاف هو أنه لم يكن هناك زيادة كبيرة في الطلب على أجهزة الكمبيوتر دون إجراء Microsoft. كان الاقتصاديون في المنظمات الصناعية غير مرتاحين لمفهوم العمل لأن "النية" غير قابلة للملاحظة. ونتيجة لذلك، ركز الاقتصاديون التقليديون في IO بشكل حصري تقريباً على أحداث يمكن ملاحظتها، مثل الطلب الكلي على أجهزة الكمبيوتر الشخصية.

2- السوق

ينظر النمساويون إلى السوق كعملية اكتشاف تحشد المعلومات المتفرقة وغير المعروفة من قبل. من وجهة نظر المدرسة النمساوية تحقق الشركات ربحاً من خلال اكتشاف الأعمال واتخاذها. وبالتالي فإن المنظور النمساوي يؤكد على رائد الأعمال أو المدير، الذي يحفز على اتخاذ إجراءات من خلال الرغبة في الربح غير الطبيعي. (في أدبيات هذه المدرسة الرواد والمديرون متشابهاً ويستخدمون بالتبادل). إن الرغبة في الربح تحفز رواد الأعمال على اكتشاف واتخاذ الإجراءات بشأن الفرص في بيئة دائمة التغير تتميز بعدم التوازن، وبوجود مستويات مختلفة من المعلومات.

ومن ثم، فإن مفتاح الميزة التنافسية لا يتمثل في تقييد القوى التنافسية، كما هو الحال في نموذج بورتر، أو استغلال الموارد النادرة، كما هو الحال في وجهة النظر القائمة على الموارد، وإنما في الاكتشاف والعمل. وبالعودة إلى شومبيتر، فإن مفهومه أن الشركات الكبيرة مفيدة وقيمة لأنها الأكثر إبداعاً. وأن الابتكارات المتفوقة ستعوض عن أي تضحية (Scherer, 1992).

وقد ألهمت تلك الحجة سلسلة طويلة من العمل التجريبي لاختبار العلاقة بين الابتكار وبنية السوق وحجم الشركة التي لا تزال مستمرة حتى يومنا هذا. وعلى وجه الخصوص، تشير أفكار شومبيتر إلى أن الشركات الكبيرة قد تكون قادرة على الحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال كونها الأكثر قدرة على الابتكار.

توحي نظرية شومبيتر بشكل عام أنه على الرغم من أن الشركات الصغيرة تنتج المزيد من الأفكار الجديدة إلا أن الشركات الكبيرة قادرة بشكل أفضل على إنتاج وتوزيع منتجات جديدة. وهكذا، وبما يتفق مع سمات المنظور النمساوي، فإن وجهة نظر شومبيتر هي في المقام الأول ديناميكية متميزة، على عكس النماذج الثابتة للمنافسة في IO ووجهات النظر القائمة على الموارد. بمعنى آخر فإن التركيز لدى شومبيتر على تحقيق الميزة التنافسية بمرور الوقت عن طريق الابتكارات.

لقد ألهمت أفكار شومبيتر حول اكتشاف الأعمال الحرة والعمل والإبداع مجموعة كبيرة من المؤلفات حول مزايا الريادي الذي يطلق عليه بعض الباحثين لقب المحرك الأول (Cohen, Levin, 1989).

المحرك الأول، أو الشركات الأولى التي تعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال الوضع الاحتكاري المؤقت الذي يوفره تأخر المقلد (Kerin, et al., 1992).

خامساً- الفعل الريكاردى بوصفه فعلاً ريادياً

كما أشار الباحث في نهاية الفقرة السابقة، فإن الإجراء الريادي مفيد أكثر إذا تمكن من استغلال الموارد والدفاع ضد المنافسين بميزات خاصة لموارده، وهو ما يتيح لنا وصف الفعل الريادي إذا اقترن باستغلال الموارد بالفعل الريكاردى لأن جوهر الأخير كما ذكرنا هو استغلال الموارد المتاحة.

ويرى الباحث أن الفرق بين الفعل الريادي والفعل الريكاردى لا يجوز أن يخفى اتفاقهما في النتيجة التي يسعيان على تحقيقها، فمثلاً يعتبر تحدي "بيبيسي" عملاً ريكاردياً لأنه يستند إلى بحث يوضح أن العملاء يفضلون صيغة كولا من بيبيسي على تركيبة كولا، كما كان تحرك "ول مارت" لإنشاء متاجر في البلدات الصغيرة أيضاً عملاً ريكاردياً لأنه نشأ من نظام التوزيع الفريد والمتفوق للشركة. افتقر كمارت، وهو أقرب منافس لشركة وول مارت، إلى الموارد المالية اللازمة للحصول على نفس نظام التوزيع.

في السعي وراء إجراءات التكلفة، يتمثل هدف الشركة في استغلال وتعزيز موقع الريادة في التكلفة أما في السعي إلى التمايز، تتخذ الشركات إجراءات تستغل وتعزز صورة علامتها التجارية الرائدة.

بعض الشركات لديها بالفعل استراتيجيات عمل مركزة للغاية. وهذا يعني أن الشركات منخفضة التكلفة غالباً ما تتخذ إجراءات تفاضلية، وغالباً ما تتخذ شركات تفاضلية إجراءات التكلفة. فمثلاً تعتبر تويوتا منتجاً متكاملاً منخفض التكلفة للسيارات، ولكنها تشتهر أيضاً بإبداعها وتصنيعها للسيارات ذات الجودة العالية.

في العديد من الصناعات يستغل قائد السوق كلاً من إجراءات التمايز والتكلفة. تستخدم كل من Dell و General Motors و Computer و FedEx و McDonald جميع أنواع الإجراءات. ومع ذلك، فإن هذه الإجراءات هي ريكاردية إذا كانت تتبع فقط من ملكية الموارد النادرة، ولدى الشركة العاملة ميزة قوية في الموارد.

يمكن فهم الإجراءات الريكاردية على نحو أفضل من خلال مقارنتها مع إجراءات الريادة. تعتبر الأعمال الريكاردية نتائج متعمدة لخطط استغلال الموارد الفريدة. عند اتخاذ إجراءات ريكاردية، يمكن للشركات أن تختار بين التأكيد على خفض التكاليف أو تمييز المنتجات وتحسينها، ولكن يمكن اختيار عدد قليل من الشركات لدمج مزايا التكلفة والتفاضل.

تكون إجراءات الريادة أكثر تلقائية، فهي تقوم ببناء على الفرص الناشئة عن عدم توازن السوق. بينما تتوافق الإجراءات الريكاردية مع معايير الكفاءة الاقتصادية أو المنفعة. يتحقق الإجراء الريكاردى لتعظيم المزايا على المنافسين من خلال تحقيق أدنى تكلفة أو أكبر التمايز. وعلى النقيض من ذلك، لا تملك إجراءات الريادة مثل هذا الحد الأقصى. إن النتائج المستقبلية للإجراءات الريكاردية يمكن التنبؤ بها، حيث إن كل عمل ريكاردى يتكشف من المصادر المعروفة. أما عملية الاكتشاف فهي أكثر غموضاً ويصعب التنبؤ بها.

يعالج الباحث فيما يلي الأساليب التي يساهم من خلالها الفعل الريكاردى في خلق الريادة:

1- المورد المتميز

مزايا التمايز هي أكثر تعقيداً من مزايا الموارد المنخفضة التكلفة التي تمكن الشركات من تحقيق ميزة تنافسية عن طريق التسعير المنخفض.

يقول مايكل بورتر: "تميز الشركة نفسها عن منافسيها عندما تقدم شيئاً فريداً ذا قيمة للمشتريين يتجاوز مجرد تقديم سعر منخفض" (Porter, 1980) وفقاً لبورتر، يؤدي التفاضل إلى أداء أعلى إلى الحد الذي يتجاوز فيه السعر تكاليف إضافية لتوفير المنتج أو الخدمة الفريدة (Porter, 1980).

يمكن تصنيف مزايا الموارد التي تعمل كأساس للتمييز على نطاق واسع كمزايا إلى:

(Curtis, et al., 2006)

-الابتكار

-التسويق

أ-الابتكار

إن القدرة على الابتكار يمكن أن تكون مصدراً قوياً. هناك ثلاث خصائص حاسمة للابتكار تتمثل في:

- الإنفاق على البحث والتطوير

- وعملية البحث والتطوير

- وحقوق الملكية في مجال البحث والتطوير.

إذا افترضنا أنه لا يوجد "توسع" في البحث والتطوير. لذلك ، إذا نجحت شركة واحدة فقط في تطوير التكنولوجيا الجديدة، فلن يتمكن الآخرون من الوصول إليها. كما أن احتمال نجاح أي من الشركات مستقل عن جهد البحث والتطوير الخاص بالآخر.

إذا نجحت شركتان في تطوير المنتج الجديد ، فإن المنافسة الشديدة ستدفع أرباح الشركتين إلى الصفر. وأخيرًا إذا لم تطور الشركة نجاحها في التكنولوجيا ، سيستمر موقع القيادة في الشركة صاحبة التطوير، ولن تحقق الأخرى أي عوائد. بالإضافة إلى الإنفاق على البحث والتطوير، تلعب الخبرة التنظيمية في عملية البحث والتطوير دورًا رئيسيًا في عملية الابتكار.

جادل سيدني وينتر بأن معرفة أو خبرة إحدى المنظمات يمكن أن تستخدم كمورد رئيسي نادر طالما أن المعرفة تتميز بكونها:

➤ ضمنية أكثر من كونها قابلة للتحديد.

➤ لا يمكن ملاحظتها بسهولة.

➤ معقدة بدلاً من بسيطة.

ب- التسويق

والذي يعبر عنه بالتسويق الريادي الذي يمكن تعريفه وتوضيح أبعاده باختصار: (LaForge, et al., 2003) يقترح مصطلح "التسويق الريادي" كمفهوم تكاملي لتصور التسويق في عصر كثافة المعلومات والتغيير المستمر في السياق البيئي الذي تعمل فيه الشركات. ويمكن تعريفه على أنه "التحديد الاستباقي واستغلال الفرص لجذب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال أساليب مبتكرة لإدارة المخاطر واستغلال الموارد وخلق القيمة". يمثل التسويق الريادي منظورا براغماتيًا حيث لا يكون المسوق مسؤولاً عن أنشطة التواصل فحسب، وإنما عن اكتشاف مصادر جديدة للقيمة باستمرار للعملاء والأسواق الجديدة للشركة.

يتم إنشاء القيمة من خلال مقاربات لتكوين عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) بطريقة تجذب العملاء وتمكن من الاحتفاظ بهم. الأهم من ذلك ، يمثل التسويق الريادي نهجًا مختلفًا لتصوير النشاط الريادي نفسه، وعلاقته بالسوق، ودور وظيفة التسويق داخل الشركة. يتألف التسويق الريادي من ستة أبعاد:

- كثافة العملاء

وهو ينطوي على بعد عاطفي يتجاوز القدرات التسويقية التقليدية، حيث يكون التركيز على جعل كل الموظفين في المنظمة يستشفون هدفًا معينًا هو حلم المنظمة بخلق قيمة لمنتجاتها أو خدماتها، ويخططون معًا للوصول إليه.

- الابتكار المستدام

ينطوي الابتكار المستدام على القدرة على الحفاظ على تدفق الأفكار الجديدة الداخلية والخارجية، حيث تكون هذه الأفكار قابلة للترجمة إلى منتجات وخدمات و تطبيقات تكنولوجية و أسواق جديدة. يلعب التسويق دورًا أساسيًا في الابتكار المستدام، مع أدوار تتراوح من تحديد الفرص وتوليد المفاهيم إلى الدعم الفني والإضافة الإبداعية لموارد الشركة.

داخل عمليات التسويق، يصبح الابتكار عملية حجر الزاوية. يدافع المديرون باستمرار عن طرق جديدة للتجزئة، والتسعير، واستخدام العلامة التجارية، والتعبئة، وإدارة علاقات العملاء، والخدمات اللوجستية ، وتواصل العملاء، ومستويات الخدمة، وما إلى ذلك.

تعتبر الإجراءات التسويقية وسمعة السوق مهمة للغاية بالنسبة للخدمات والمنتجات التي يصعب قياس الجودة فيها حتى بعد الشراء. على سبيل المثال، في الشركات المصرفية والقانونية، لا يمكن التأكد من جودة واعتمادية المنظمة بسهولة حتى بعد إقامة علاقة. ولذلك ، تعتمد هذه الأنواع من المنظمات على الاستثمارات لإنتاج رموز الرخاء والأمن ، مثل ديكور المكاتب، والملابس المناسبة، والشعارات، وإرفاق المنتج بمعنى يترسخ في ذهن المستهلك.

- البحث عن الفرصة

يجب أن تحقق الشركات توازناً في أنشطة الابتكار بين المبادرات الرائدة التي تقود السوق، والتكيف السريع والخلق مع التغيرات في ظروف السوق.

اقترح بعض الباحثين سلسلة متصلة من المناهج الإدارية تتراوح بين التركيز المستمر على السعي وراء الفرص بغض النظر عن الموارد التي يتم التحكم فيها حالياً (أي سلوك ريادة الأعمال) إلى التركيز على الاستخدام الفعال للموارد الموجودة (أي السلوك الريكاردى). تمثل الفرص أوضاع السوق غير الملاحظة، والتي تشكل مصادر للربح المستدام. وهي مستمدة من فجوات في السوق تميز معرفتها وكيفية استغلالها تميز التسويق الريادي.

يميل توافر الفرص إلى الارتباط بمعدلات التغير البيئي، مما يشير إلى حاجة المسوقين للانخراط في مستويات مرتفعة من كل من البحث والاكتشاف النشط. علاوة على ذلك، يستلزم استغلال الفرص التعلم والتكيف المستمر من قبل المسوقين قبل وأثناء وبعد تطبيق المفهوم الجديد.

- تبني المخاطر المحسوب

تتطوي عملية أخذ المخاطر على الرغبة في السعي وراء الفرص التي يمكن أن تسبب خسائر غير كبيرة. يجري التركيز على المخاطر المعتدلة والمحسوبة. لا يستلزم التسويق الريادي اتخاذ القرارات المتهورة، بل هو وعي معقول بالمخاطر التي تتطوي عليها ومحاولة لإدارة عوامل الخطر هذه. تنعكس هذه المخاطر في مختلف قرارات تخصيص الموارد، وكذلك في اختيار المنتجات والخدمات والأسواق التي يجب التأكيد عليها. مع التوغل أكثر في معرفة السوق واكتشاف منافذ واعده يمكن التقليل من احتمال التعرض للمخاطر الكبيرة.

- الاستباقية البيئية

لا يأخذ المسوق التجاري البيئة الخارجية كمعطى، أو كمجموعة من الظروف التي يمكن للشركة أن تستجيب لها فقط. وإنما ينظر إليها كأفق فرصة، مع الاعتراف بالمناطق التي تكون فيها الشركة معتمدة على الظروف الخارجية أو عرضة لها.

إن جهود التسويق موجهة بشكل استباقي نحو إحداث التغيير في البيئة. وبشكل أكثر تحديدًا، يحاول المسوق إعادة تعريف عناصر البيئة الخارجية بطرق تقلل من عدم اليقين، وتقلل من تبعية الشركة وضعفها، وتعديل ظروف البيئة التي تعمل فيها الشركة. في الجوهر يعزز المسوق مستوى سيطرة الشركة على مصيرها.

- الاستفادة من الموارد

المسوقون الرياديون متميزون في الاستفادة من الموارد. في شركاتهم ، يتجاوز الطموح الموارد. وهذا يعني أن المسوقين الرياديين غير مقيدون بالموارد التي يسيطرون عليها حالياً أو التي تحت تصرفهم. فهم قادرون على الاستفادة من الموارد بعدة طرق مختلفة:

- توسيع الاستفادة من الموارد إلى أبعد مما فعله الآخرون في الماضي.

- والحصول على موارد لا يستطيع الآخرون الحصول عليها.

- وباستخدام موارد الآخرين لتحقيق أغراضهم.

- واستكمال مورد واحد مع آخر لإنشاء قيمة أعلى.

- واستخدام موارد معينة للحصول على موارد أخرى.

2- الموارد المتخصصة: شراء أو تطوير

التطوير: يتمثل البديل لشراء الأصل في تطويره داخليًا. لقد أوضحنا بالفعل أن المنافسين يواجهون صعوبة في تكرار الإجراءات التي تستند إلى المعرفة التنظيمية والروتينية الفريدة. على سبيل المثال ، فإن محاولات جنرال موتورز لتقليد تقنيات الإنتاج المعتمدة على فريق تويوتا على غرار تويوتا المستخدمة في مشروعها تضمنت مشاكل معقدة في التعلم والتكيف. ظلت دون حل لأكثر من سنوات (Brown and M. Reich, 1989). مثل العمل للحصول على موارد منخفضة التكلفة، يمكن اعتبار العمل على الابتكار أو التسويق أو الحصول على الأصول المتخصصة إجراءً تنافسيًا هامًا.

3- التنبؤ بردود الفعل التنافسية (Curtis, et al., 2006)

يكن المبدأ الكامن وراء أعمال ريكاردين، بل وجاذبيتها في حقيقة أنها تقوم على مزايا الموارد النسبية التي تمتلكها الشركة العاملة بمفردها. إن امتلاك مورد نادر واستغلاله من خلال العمل الريكاردى ، إلى جانب الطلب الإيجابي للعملاء، يخلق فرصة لتحقيق ربح كبير وتحسين وضع السوق للشركة العاملة. ومع ذلك ، فإن أي إجراء ناجح مصحوب بربح غير طبيعي سيخلق حافزاً للشركات الأخرى لمحاولة الاستجابة والتقليد. يمكن استخدام العديد من العوامل المعقدة للتنبؤ برد الفعل التنافسي. ندرس ثلاثة متغيرات ذات صلة:

درجة اختلال التوازن في الموارد بين الشركة العاملة والمستجيبين المحتملين.

والدرجة التي يهدد بها العمل منافساً واحداً أو أكثر .

ودرجة ترابط المتنافسين بنفس العميل.

في نفس الدراسة وجد الباحث أن سرعة الاستجابة المحاكية كانت مرتبطة عكسياً بتطرف الفعل الريكاردى أو الدرجة التي انحرف بها العمل عن معايير الصناعة. مع ازدياد التطرف أو الابتكار في العمل الريكاردى ، انخفضت سرعة الاستجابة التنافسية. علاوة على ذلك ، كلما كان التفاوت في الموارد بين الشركات العاملة والاستجابة أكبر، كما تم قياسه من حيث نفقات التسويق، كلما كان التأخير في الاستجابة أكبر.

ملخص الفصل الثالث

تتبع الباحث في هذا الفصل أنواع المعرفة اللازمة للرواد، وهي معرفة تمثل -في نظر الباحث- مقومًا أساسيًا من مقومات الريادي؛ وخصوصًا في عصر باتت فيه المعرفة سلاح المنافسة الأهم، ومعيار التفاضل بين الأفراد والمؤسسات، كما تناول الباحث أنواع العمل الريادي الذي لا يقتصر على المبادرة العملية المحضة، وإنما هو فعل مسبق بفكر إبداعي يميز الريادي.

وانتقل الباحث إلى عرض مختصر لنظرية شومبيتر الذي يعد مؤسس المفهوم بصيغته الحديثة، وهو استناد قصد من خلاله الباحث أن يضع أساسًا نظريًا متينًا لرؤيته في البحث، وقد تعرض الباحث في هذا الفصل للفعل الريكاردى، الذي يرى الباحث المصادر أنه مشابهة للفعل الريادي من جهة ومتغاير معه من جهة أخرى، ووجه تشابههما هو الغاية التي يسعى إليها كل من الفعلين.

فالفاعل يسعيان إلى التغلب على المنافسين، وهو تشابه في الغاية يحدث تشابهًا مماثلًا في الوسائل، وهو ما حاول الباحث إثباته من خلال السؤال: كيف يخلق الفعل الريكاردى الريادة؟ وهو سؤال أجاب الباحث عنه من خلال عرض مجموعة من الأساليب التي تعد استغلالًا ريكارديًا للموارد- وهي موارد مرئية وغير مرئية- بشكل أو بآخر يحرص الريادي على استثمارها لتحقيق الريادة، وتجسيد الفعل الريادي، والتغلب على المنافسين.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- التعرف بالعينة محل الدراسة
- جمع البيانات وتحليلها
- تصميم قائمة الاستبيان
- جداول التكرارات للمتغيرات الديموغرافية
- اختبار صدق الأداة المستخدمة والثبات
- اختبار المقياس حسب برنامج PLS. Smart . Testing Measurements Model
- جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- اختبار فرضيات البحث. PLS.Smart Testing Structural Model SPSS.21 &

- التعريف بالعينة محل الدراسة

تضم عينة الدراسة 81 من رواد الأعمال السوريين يعملون في تركيا بصفة لاجئين قسراً. موزعين في منطقة غازي عنتاب ومرسين واسطنبول. يتنوع مجال نشاط هؤلاء اللاجئين بين مجالات خدمية تجارية وغير تجارية، و تجارية بحتة، وصناعية.

استخدم الباحث الأسلوب الاحصائي في جمع البيانات ميدانياً باتباع أسلوب العينة الملائمة من مجتمع الدراسة.

وزع الاستبيان على أفراد العينة للإجابة عن أسئلته خلال فترة محددة، وقد وزعت مئة استمارة من الاستبيان بشكل شخصي وعبر الإيميل، ثم استردت من المستجوبين. حيث جرى استرداد 81 استبياناً من مجموع الاستبيانات البالغ عددها 100. ولم يسترد 19 استبياناً ضمن الفترة المعطاة. فيكون عدد الاستبيانات المستخدم 81؛ أي مانسبته 81 %.

- تصميم قائمة الاستبيان

حرص الباحث عند تصميم قائمة الاستبيان على أن تكون الأسئلة واضحة بحيث يفهمها المستجوبون بدون عناء، ويتمكنون من الإجابة عنها.

وقد شملت قائمة الاستبيان ثلاثة أقسام:

تضمن القسم الأول أسئلة تقيس متغير السمات الريادية الشخصية وتآلف من عشر عبارات.

تضمن القسم الثاني أسئلة لقياس متغير السمات الريادية الإدارية وتآلف من سبع عبارات.

تضمن القسم الثالث أسئلة تقيس متغير القدرة التنافسية وتآلف من 21 عبارة.

وقد توجه الباحث في جميع بنود الاستبيان إلى رواد الأعمال السوريين اللاجئين في تركيا منطلقاً من مفهوم موسع للريادة لا يختزلها في مشاريع ربحية أو في حجم معين أو في نجاح ملموس.

جداول التكرارات للمتغيرات الديموغرافية

قام الباحث باختبار بعض خصائص العينة المدروسة كمتغيرات ديمغرافية: الجنس، العمر، والمؤهل، والخبرة. والجداول التالية هذه النتائج.

متغير الجنس: الفروق بين أعداد الذكور والإناث ونتائج الاختبار كما في الجدول:

جدول 7: التكرارات لمتغير الجنس

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية | النسبة الصالحة | النسبة المتراكمة |
|---------|---------|----------------|----------------|------------------|
| 1: ذكر | 69 | 85.2 | 85.2 | 85.2 |
| 2: أنثى | 12 | 14.8 | 14.8 | 100.0 |
| الكلي | 81 | 100.0 | 100.0 | |

يلاحظ أن النسبة الأكبر من المستجوبين هم من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور: 85.2 بينما بلغت نسبة الإناث: 14.8 على الرغم من أن الباحث وزع الاستثمارات على الجنسين بنسبة متقاربة. وتشير النسبة الأكبر من الذكور بين رواد الأعمال إلى طغيان الهيمنة الذكورية في ثقافة المجتمع السوري.

متغير العمر

العمر: الفرق في أعمار العينة المدروسة.

الجدول التالي يوضح أعمار الذين تم توزيع الاستبيان عليهم لاستيضاح الفئة العمرية التي تهتم بالأعمال الريادية. وتظهر النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 8: التكرارات لمتغير العمر

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية | النسبة الصالحة | النسبة المتراكمة |
|-----------------|---------|----------------|----------------|------------------|
| 1: من 20 إلى 30 | 17 | 21.0 | 21.0 | 21.0 |
| 2: من 30 إلى 40 | 42 | 51.9 | 51.9 | 72.8 |
| 3: من 40 إلى 50 | 16 | 19.8 | 19.8 | 92.6 |
| 4: فوق الخمسين | 6 | 7.4 | 7.4 | 100 |
| الكلي | 81 | 100 | 100 | |

يلاحظ أن المستجوبين في معظمهم من الفئة الثانية التي تتراوح أعمالهم بين 30 و40 عامًا، حيث بلغت نسبتهم: 51.9% بينما بلغت نسبة الفئة الأولى من الأعمار بين الـ 20 والـ 30: 21%. وهي تلي النسبة الأولى. ونسبة الفئة العمرية الثالثة بين الـ 40 والـ 50 19.8%، وهي تلي النسبة السابقة، أما نسبة الفئة العمرية الرابعة الـ أكبر من 50 عامًا، فقد بلغت: 7.4% وهي النسبة الأقل.

يرى الباحث أن رواد الأعمال من الفئة العمرية بين الـ 30 إلى 40 عامًا هم النسبة الأكبر، وهو يوحي بأن أصحاب هذه الفئة العمرية هم أقدر من غيرهم من الفئات العمرية الأخرى على اكتشاف السوق، ومحاولة اختراقه، وهو ما يمكن عزوه إلى رغبتهم وحاجتهم إلى تدارك ما فاتهم في بلدهم الأصلي، ومحاولتهم شق طريقهم في بلد اللجوء لكي يحققوا استقلاليتهم المادية والمهنية.

أما الفئة الأصغر فهي أقل إقدامًا على اغتنام الفرص وتحمل المخاطر، وكذلك الفئتان الأكبر، وهو ما يمكن عزوه إلى عدم وضوح الهدف بالنسبة إلى الفئة الأصغر وتشتتهم بين الاستيطان في بلد اللجوء أو مغادرته، وبين متابعة التحصيل العلمي، أو الانصراف إلى العمل.

أما الفئتان الأكبر فإن نسبتهما الأقل من النسبة الكلية للرواد فيمكن تفسيره بضعف الثقافة الريادية، وعدم امتلاك المعرفة الخاصة بالريادة، والخوف من الجديد.

متغير المؤهل: هدف الباحث من هذا الاختبار التعرف على المؤهلات العلمية للرواد السوريين في العينة المدروسة. وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 9: التكرارات لمتغير المؤهل

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية | النسبة الصالحة | النسبة المتراكمة |
|----------------|---------|----------------|----------------|------------------|
| 1: دون الجامعي | 20 | 24.7 | 24.7 | 24.7 |
| 2: بكالوريوس | 41 | 50.6 | 50.6 | 75.3 |
| 3: ماجستير | 17 | 21.0 | 21.0 | 96.3 |
| 4: دكتوراه | 3 | 3.7 | 3.7 | 100.0 |
| الكلي | 81 | 100 | 100 | |

يلاحظ أن معظم المستجوبين من الفئة الثانية أي أصحاب البكالوريوس، الذين بلغت نسبتهم: 50.6%. أما ما دون الجامعي فقد بلغت النسبة: 24.7% وهي النسبة الثانية في الترتيب. وبلغت نسبة حملة الماجستير: 21% وهي النسبة الثالثة في الترتيب، أما حملة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم: 3.7% وهي النسبة الأقل.

تظهر النتائج أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من الرواد، وهم فئة تقع أيضاً في الفئة العمرية السابقة، ولذلك فإن التفسيرات السابقة تنسحب عليهم، فهم الأكثر رغبة في التطور والأكثر امتلاكاً للطموح والعزم على السعي إلى تحقيقه.

متغير الخبرة: يهدف الباحث الى سبر والتعرف إلى خبرات أفراد العينة، وماهي خبراتهم في عالم الأعمال، وهل سنوات الخبرة قد تؤثر على أدائهم لأعمالهم.

جدول 10: التكرارات لمتغير الخبرة

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية | النسبة الصالحة | النسبة المتراكمة |
|---------------------|---------|----------------|----------------|------------------|
| 1: أقل من 5 سنوات | 26 | 32.1 | 32.1 | 32.1 |
| 2: بين 5 و10 سنوات | 29 | 35.8 | 35.8 | 67.9 |
| 3: أكثر من 10 سنوات | 26 | 32.1 | 32.1 | 100.0 |
| الكلي | 81 | 100.0 | 100.0 | |

يلاحظ أن النسبة الأكبر هم من أصحاب الخبرات بين 5 و10 سنوات حيث بلغت نسبتهم: 35.8%. بينما بلغت نسبة أصحاب الخبرة الـ أقل من خمس سنوات: 32.1% وهي النسبة الثانية في الترتيب. أما نسبة أصحاب الخبرة الأكبر من عشر سنوات فقد بلغت نسبتهم: 32.1% وهي مساوية لنسبة أصحاب الخبرة الـ أقل من خمس سنوات.

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على البنود لجميع متغيرات الدراسة، وكانت الإجابات متدرجة على المقياس كما يلي:

جدول 11: مقياس ليكرت الخماسي لإجابات المستقصى منهم

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

اعتمد الباحث ميزاناً تقديرياً وفقاً لقياس مقياس ليكرت الخماسي.

جدول 12: الميزان التقديري لمقياس ليكرت

| الاتجاه العام | المتوسط المرجح | الاستجابة |
|-------------------|------------------|---------------|
| عدم الموافقة بشدة | من 1 إلى 1.80 | لا أوافق بشدة |
| عدم الموافقة | من 1.81 إلى 2.60 | لا أوافق |
| المحايدة | من 2.61 إلى 3.40 | محايد |
| الموافقة | 3.41 إلى 4.20 | أوافق |
| الموافقة بشدة | أكبر من 4.20 | أوافق بشدة |

- اختبار الصدق والثبات Testing Measurement Model PLS

عمد الباحث إلى مراجعة بنود الاستبيان مع مشرفه، والاستفادة في وضع البنود من مقاييس مطابقة، وذلك من أجل التأكد من:

- ملائمة البنود للفرضيات.
- وضوح العبارات المستخدمة.
- وضوح المصطلحات المرفقة بالاستبيان.

وبعد مراجعة قائمة الاستبيان أجرى الباحث اختباراً صغيراً للتأكد من النقاط السابقة، وذلك بعرض البنود على مجموعة صغيرة من رواد الأعمال، وبعد ذلك توصل الباحث -بالأخذ بملاحظات العينة الصغيرة التي استمزع آراءها، وبعد الأخذ بملاحظات الأستاذ المشرف- إلى الصياغة النهائية للاستبيان.

وبعد ذلك عمد الباحث إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي PLS-Smart. الذي يتشكل من اختبارين (Hair, et al. 2013)

الأول: « Testing Measurements Model » يقيس الصدق والثبات أما الثاني: « Testing Structural Model » فهو يقيم ويختبر فرضيات البحث.

يحلل برنامج الـ PLS الثبات والصدق من خلال قياس التقارب بين الأسئلة في كل متغير، وقياس عدم التداخل بين الأسئلة لكل متغير وبينها وبين أسئلة المتغيرات الأخرى. ويستخدم لقياس ذلك ما يسمى: أولاً: Convergent validity وثانياً: Discriminant validity. (Fornell et Larcker, 1981)

1- Convergent validity :: مقياس التقارب

وهو مقياس التقارب الذي يتضمن ثلاثة أجزاء: (Fornell, et Larcker. 1981; Hair, et al, 2013; Hulland, 1999)

الأول: Outer Loading وهو يقيس وثوقية كل سؤال للمتغير الخاص به ويجب أن يكون فوق 70%

الثاني: Composite Reliability والثالث Average Variance Extracted وهما مطابقان لمقياس ألفا أكرونباخ

ويجب أن يكون الأول فوق 70% وهو وثوقية كل متغير والثاني فوق 50%

ويعتبر مقياس التقارب على البيانات الموجودة يظهر الجدول التالي:

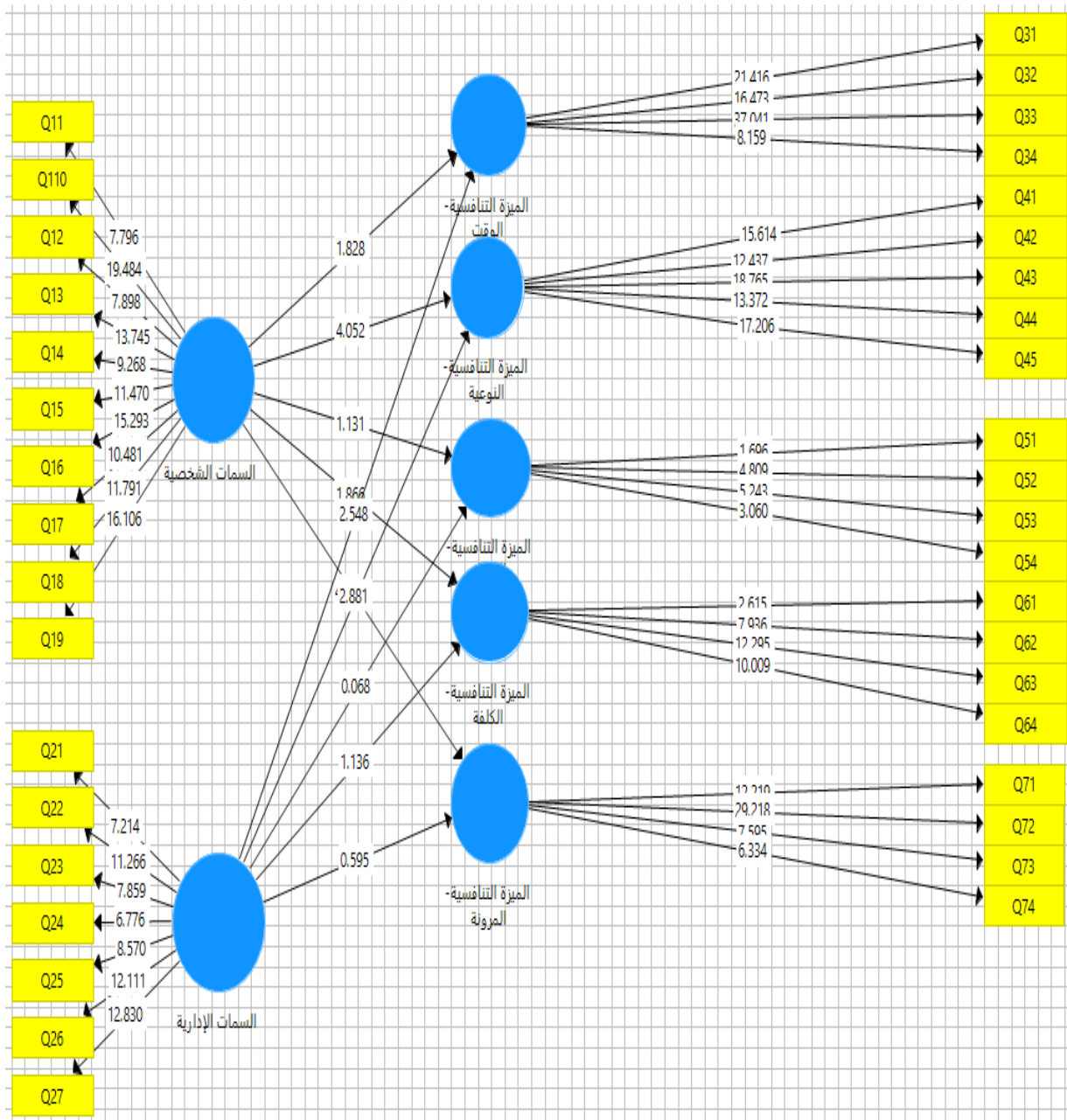
جدول 13: وثوقية كل سؤال بالنسبة للمتغير الخاص به

| CR | AVE | LOADING | الأسئلة | المتغيرات |
|-------|-------|---------|---------|---------------------------|
| 0.930 | 0.570 | 0.745 | Q1-1 | السمات الشخصية |
| | | 0.741 | Q1-2 | |
| | | 0.750 | Q1-3 | |
| | | 0.733 | Q1-4 | |
| | | 0.721 | Q1-5 | |
| | | 0.794 | Q1-6 | |
| | | 0.754 | Q1-7 | |
| | | 0.771 | Q1-8 | |
| | | 0.767 | Q1-9 | |
| | | 0.772 | Q1-10 | |
| 0.877 | 0.507 | 0.624 | Q2-1 | السمات الإدارية |
| | | 0.767 | Q2-2 | |
| | | 0.702 | Q2-3 | |
| | | 0.637 | Q2-4 | |
| | | 0.718 | Q2-5 | |
| | | 0.750 | Q2-6 | |
| | | 0.770 | Q2-7 | |
| 0.883 | 0.655 | 0.850 | Q3-1 | الميزة التنافسية-الوقت |
| | | 0.789 | Q3-2 | |
| | | 0.892 | Q3-3 | |
| | | 0.692 | Q3-4 | |
| 0.904 | 0.654 | 0.815 | Q4-1 | الميزة التنافسية-النوعية |
| | | 0.780 | Q4-2 | |
| | | 0.820 | Q4-3 | |
| | | 0.801 | Q4-4 | |
| | | 0.827 | Q4-5 | |
| 0.770 | 0.473 | 0.380 | Q5-1 | الميزة التنافسية-الابتكار |
| | | 0.801 | Q5-2 | |
| | | 0.823 | Q5-3 | |
| | | 0.653 | Q5-4 | |
| 0.763 | 0.461 | 0.368 | Q6-1 | الميزة التنافسية-الكلفة |
| | | 0.721 | Q6-2 | |
| | | 0.795 | Q6-3 | |
| | | 0.747 | Q6-4 | |
| 0.847 | 0.584 | 0.781 | Q7-1 | الميزة التنافسية-المرونة |
| | | 0.876 | Q7-2 | |
| | | 0.714 | Q7-3 | |
| | | 0.670 | Q7-4 | |

يلاحظ أن سؤالين من أسئلة المتغير الثاني لا يحققان درجة الوثوقية المطلوبة، وأن سؤالاً من أسئلة المتغير الثالث لا يحقق

درجة الوثوقية المطلوبة، وأن سؤالين من أسئلة المتغير الخامس لا يحققان درجة الوثوقية المطلوبة، وأن سؤالاً واحداً من

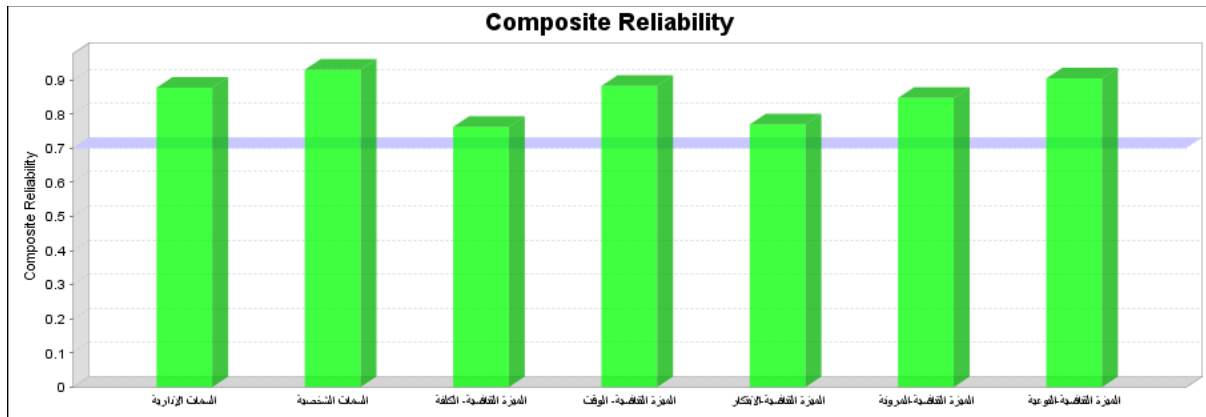
أسئلة المتغير السادس لا يحققها، وسؤالاً واحداً كذلك من المحور السابع لا يحققها. أما المتوسط فهو يحقق الثبات والصدق المطلوبين، بينما تحقق كل المتغيرات درجة الـ AVE المطلوبة باستثناء متغير الميزة التنافسية- الكلفة الذي يقل عن 50% ، ويعني هذا أن الثبات سيكون أكبر إذا حذفنا الأسئلة التي لا تحقق النسبة المذكورة. كما توضح الأرقام على الأسهم المنطلقة من المتغير باتجاه أسئلته هذه القيم كما يبدو في الشكل:



شكل 9: وثوقية كل سؤال بالنسبة للمتغير الخاص به

ويلاحظ أن جهة الأسهم من المتغيرات باتجاه العبارات وهو ما يطلق عليه نموذج الـ reflective الذي يعني أن المتغيرات هي التي تُشتق منها العبارات، أو بمعنى آخر أن المتغير قد انعكس في العبارات، على عكس نموذج الـ formative الذي تُصنع فيه المتغيرات باستخدام العبارات، والذي تكون فيه الأسهم من العبارات باتجاه المتغيرات.

يوضح الرسم البياني التالي الـ COMPOSITE RELIA and:



شكل 10: قيم وثوقية المتغيرات

2- Discriminant validity: مقياس التباعد

أما مقياس عدم التداخل فهو يتألف من قسمين: (Drucker, et al. 1999).

الأول هو: Variable Correlation وهو يقيس التباعد عن طريق التحقق من أن كل متغير يأخذ مع نفسه النسبة الأكبر وإذا لم يكن كذلك فهذا يعني وجود تداخل بين المتغيرات.

الثاني: هو Cross Loadings : وهو يتحقق من مدى ملائمة كل سؤال للمتغير الخاص به وضرورة أن يكون ذا نسبة أكبر في موقعه في المتغير من أي نسبة يأخذها في موقع آخر لمتغير آخر. وبتطبيق مقياس عدم التداخل الأول تظهر النتائج التالية:

- التداخل والارتباط بين المتغيرات Variable Correlation

ينبغي أن يأخذ كل متغير النسبة الأكبر مع نفسه، وعندما لا يأخذ النسبة الأكبر مع نفسه، فهذا يعني وجود تداخل بينه وبين غيره.

وبتطبيق المقياس يظهر الجدول التالي:

جدول 14: درجة التباعد بين المتغيرات

| الميزة التنافسية- المرونة | الميزة التنافسية- الكلفة | الميزة التنافسية- الابتكار | الميزة التنافسية- النوعية | الميزة التنافسية- الوقت | السمات الإدارية | السمات الشخصية | |
|---------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------|----------------|----------------------------|
| | | | | | | 0.755 | السمات الشخصية |
| | | | | | 0.712 | 0.825 | السمات الإدارية |
| | | | | 0.809 | 0.631 | 0.619 | الميزة التنافسية- الوقت |
| | | | 0.809 | 0.675 | 0.717 | 0.745 | الميزة التنافسية- النوعية |
| | | 0.687 | 0.282 | 0.422 | 0.241 | 0.300 | الميزة التنافسية- الابتكار |
| | 0.679 | 0.445 | 0.489 | 0.606 | 0.549 | 0.583 | الميزة التنافسية- الكلفة |
| 0.764 | 0.640 | 0.651 | 0.649 | 0.443 | 0.449 | 0.584 | الميزة التنافسية- المرونة |

يلاحظ من الجدول أن كل المتغيرات تحقق الشرط المطلوب باستثناء متغيري السمات الشخصية والسمات الإدارية وهو يعني أن المتغيرين متداخلان وفق المعيار المذكور.

ويرى الباحث أن سبب التداخل هو عدم وضوح الفرق في أذهان المستجوبين بين السمات الشخصية والسمات الإدارية لأن هذه الفروق دقيقة من جهة، ولأن السمات الشخصية والإدارية يوجد بينها قدر من التداخل فعلاً.

أما باقي المتغيرات فهي كما يتضح من المحور تحقق المعيار المذكور ويمكن أن نلاحظ ذلك بمقارنة كل متغير منها مع المتغيرات التي تقع على يساره ومع المتغيرات التي تقع أسفله فنجد أن كلاً منها أكبر من المتغيرات على يساره والمتغيرات أسفله.

-التداخل والارتباط بين أسئلة المتغيرات

وهو يتحقق من أن كل سؤال من أسئلة كل متغير في موقعه أكبر منه فيما لو وضع في مكان آخر.

وبتطبيق هذا المقياس يظهر الجدول التالي:

جدول 15: درجة التداخل بين أسئلة كل المتغيرات

| المرونة | الكلفة | الابتكار | النوعية | الوقت | السمات الإدارية | السمات الشخصية | العبارات |
|---------|--------|----------|---------|-------|-----------------|----------------|----------|
| 0.241 | 0.404 | 0.153 | 0.556 | 0.492 | 0.645 | 0.745 | Q1-1 |
| 0.307 | 0.435 | 0.138 | 0.517 | 0.414 | 0.621 | 0.741 | Q1-2 |
| 0.390 | 0.557 | 0.224 | 0.489 | 0.556 | 0.626 | 0.750 | Q1-3 |
| 0.376 | 0.507 | 0.253 | 0.657 | 0.545 | 0.646 | 0.733 | Q1-4 |
| 0.454 | 0.369 | 0.248 | 0.577 | 0.444 | 0.503 | 0.721 | Q1-5 |
| 0.564 | 0.383 | 0.156 | 0.653 | 0.515 | 0.686 | 0.794 | Q1-6 |
| 0.469 | 0.276 | 0.259 | 0.259 | 0.375 | 0.586 | 0.754 | Q1-7 |
| 0.542 | 0.383 | 0.298 | 0.491 | 0.483 | 0.537 | 0.771 | Q1-8 |
| 0.534 | 0.491 | 0.303 | 0.591 | 0.450 | 0.676 | 0.767 | Q1-9 |
| 0.493 | 0.500 | 0.212 | 0.524 | 0.371 | 0.597 | 0.772 | Q1-10 |
| 0.377 | 0.419 | 0.242 | 0.454 | 0.421 | 0.624 | 0.521 | Q2-1 |
| 0.657 | 0.370 | 0.174 | 0.383 | 0.522 | 0.767 | 0.521 | Q2-2 |
| 0.376 | 0.348 | 0.584 | 0.455 | 0.550 | 0.785 | 0.507 | Q2-3 |
| 0.262 | 0.090 | 0.287 | 0.261 | 0.313 | 0.584 | 0.507 | Q2-4 |
| 0.357 | 0.205 | 0.313 | 0.252 | 0.291 | 0.629 | 0.521 | Q2-5 |
| 0.405 | 0.333 | 0.519 | 0.390 | 0.516 | 0.736 | 0.485 | Q2-6 |
| 0.433 | 0.332 | 0.587 | 0.465 | 0.497 | 0.748 | 0.574 | Q2-7 |
| 0.560 | 0.567 | 0.530 | 0.374 | 0.791 | 0.499 | 0.494 | Q3-1 |
| 0.538 | 0.545 | 0.552 | 0.591 | 0.844 | 0.541 | 0.435 | Q3-2 |
| 0.678 | 0.657 | 0.679 | 0.628 | 0.898 | 0.641 | 0.542 | Q3-3 |
| 0.588 | 0.614 | 0.514 | 0.559 | 0.784 | 0.477 | 0.472 | Q3-4 |
| 0.529 | 0.523 | 0.604 | 0.821 | 0.571 | 0.435 | 0.299 | Q4-1 |
| 0.449 | 0.472 | 0.538 | 0.791 | 0.472 | 0.473 | 0.354 | Q4-2 |
| 0.608 | 0.616 | 0.609 | 0.857 | 0.624 | 0.519 | 0.444 | Q4-3 |
| 0.558 | 0.483 | 0.388 | 0.775 | 0.475 | 0.401 | 0.498 | Q4-4 |
| 0.461 | 0.500 | 0.388 | 0.795 | 0.475 | 0.367 | 0.365 | Q4-5 |
| 0.602 | 0.632 | 0.913 | 0.601 | 0.614 | 0.624 | 0.423 | Q5-1 |
| 0.604 | 0.578 | 0.942 | 0.566 | 0.646 | 0.641 | 0.426 | Q5-2 |
| 0.514 | 0.497 | 0.820 | 0.503 | 0.565 | 0.602 | 0.369 | Q5-3 |
| 0.595 | 0.563 | 0.882 | 0.572 | 0.631 | 0.614 | 0.413 | Q5-4 |
| 0.653 | 0.846 | 0.606 | 0.473 | 0.605 | 0.439 | 0.441 | Q6-1 |
| 0.636 | 0.897 | 0.523 | 0.639 | 0.683 | 0.443 | 0.448 | Q6-2 |
| 0.624 | 0.810 | 0.562 | 0.545 | 0.537 | 0.282 | 0.345 | Q6-3 |
| 0.556 | 0.689 | 0.325 | 0.433 | 0.486 | 0.134 | 0.218 | Q6-4 |
| 0.804 | 0.666 | 0.465 | 0.536 | 0.467 | 0.306 | 0.426 | Q7-1 |
| 0.800 | 0.524 | 0.514 | 0.517 | 0.581 | 0.426 | 0.504 | Q7-2 |
| 0.707 | 0.592 | 0.466 | 0.476 | 0.482 | 0.348 | 0.413 | Q7-3 |
| 0.807 | 0.591 | 0.572 | 0.500 | 0.669 | 0.546 | 0.465 | Q7-4 |

يظهر من الجدول أن كل الأسئلة تحقق الشرط، وهو أن كل سؤال في مكانه في المتغير يأخذ نسبة أكبر مما لو نقل إلى متغير آخر.

جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغير |
|-------------------|-----------------|-------------------------------|
| 0.547 | 4.28 | السمات الشخصية |
| 0.523 | 4.12 | السمات الإدارية |
| 0.584 | 3.86 | الميزة التنافسية |
| 0.622 | 3.49 | الميزة التنافسية (الوقت) |
| 0.599 | 4.18 | الميزة التنافسية (النوعية) |
| 0.822 | 3.61 | الميزة التنافسية (الابتكار) |
| 0.809 | 3.49 | الميزة التنافسية (الكلفة) |
| 0.958 | 3.36 | الميزة التنافسية (المرونة) |

يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي للسمات الشخصية 4.28 وهو حسب مقياس ليكرت المستخدم في البحث يقع في فئة الموافق بشدة، وأن المتوسط الحسابي للسمات الإدارية 4.12 وهي فئة الموافق، وأن الميزة التنافسية - الوقت أكبر من 3.4 ولذلك تقع في فئة الموافق حسب المقياس، أما الميزة التنافسية - النوعية، فهي بين الموافق والموافق بشدة أيضًا، ولكنها أعلى من الميزة التنافسية الوقت، وأن الميزة التنافسية - الابتكار والميزة التنافسية - الكلفة تقعان بحسب ما يشير متوسطهما الحسابي بين الموافق والموافق بشدة، أما الميزة التنافسية المرونة فهي 3.36، وهي أقل من الموافق وتقع في فئة بين الحيادي والموافق.

اختبار فرضيات البحث. Testing Structural Model PLS

قام الباحث باختبار الفروض الرئيسية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.21، بينما قام باختبار الفروض الفرعية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي PLS-Smart.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية في العينة محل الدراسة.

لاختبار أثر أبعاد السمات الشخصية في الميزة التنافسية اعتمد البحث على المقاييس المعتمدة لدى كثير من الباحثين وباستخدام العبارات التالية حسب الجدول التالي :

| المتغير المستقل- السمات الشخصية | المتغير التابع-الميزة التنافسية |
|---------------------------------|---------------------------------|
| العبارات من 1- 10 | العبارات من 18-38 |

(العبارات في الملحق رقم:1)

فأظهرت النتائج أن الدلالة المعنوية للعلاقة هي : 0.000 وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السمات الشخصية كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع عند درجة الثقة 0.05. كما يوضح الجدول التالي:

جدول 17 : أثر أبعاد السمات الشخصية في الميزة التنافسية

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | .645 | .373 | | 1.729 | .088 |
| السمات الشخصية | .752 | .086 | .699 | 8.692 | .000 |

Dependent Variable: الميزة التنافسية

ويرى الباحث أن هذه النتيجة يمكن تفسيرها بالنظر إلى أن رواد الأعمال السوريين في تركيا في سعيهم لإثبات الوجود في أسواق العمل التركية، إنما يتحركون بدافع الضرورة التي تفرضها متطلبات العيش، ولذلك فهم يستثمرون كل إمكانياتهم الموجودة بشكل مسبق استثماراً في حده الأقصى من تحمل المخاطرة وثقة بالنفس وتحكم داخلي إلى غيرها من السمات. وكما أشارت نتائج التكرارات الديموغرافية، فإن الفئتين الأكثر حضوراً بين الرواد هم من الفئة العمرية الثانية التي يكون فيها الفرد -عموماً- مدرجاً لسماته الشخصية، وقادراً على استغلالها بما يحقق الهدف.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية في المنظمات محل الدراسة.

وباستخدام برنامج التحليل نفسه لاختبار أثر أبعاد السمات الإدارية كما في الجدول التالي :

| المتغير المستقل- السمات الإدارية | المتغير التابع- الميزة التنافسية |
|----------------------------------|----------------------------------|
| العبارات من 11-17 | العبارات من 18-38 |

(العبارات في الملحق رقم:1)

فأظهرت النتائج أن الدلالة المعنوية للعلاقة بين أبعاد السمات الإدارية في الميزة التنافسية كمتغير تابع هي: 0.000 ، وهي أقل بكثير من 0.05، وهو يدل على أن أثر أبعاد السمات الإدارية في الميزة التنافسية أثر قوي جداً. كما يوضح الجدول التالي:

جدول 18 : أثر أبعاد السمات الإدارية في الميزة التنافسية

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 1.032 | .415 | | 2.486 | .015 |
| السمات الإدارية | .687 | .100 | .612 | 6.872 | .000 |

Dependent Variable: الميزة التنافسية

يرى الباحث أن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد السمات الإدارية و الميزة التنافسية. وهذه النتيجة تعبر عن إدراك فعلي لأبعاد السمات الإدارية المدروسة فيما يتعلق بالمهارات الفنية والتحليلية والإنسانية والمهارة في الأداء، وأخيراً المعرفة التي تعتبر القوة المحركة لأي منظمة تدخل السوق، وتحاول أن تبقى في حلبة الصراع التنافسي بين المنتجين.

اختبار الفرضيات الفرعية.

أولاً- اختبار الفرضيات الفرعية للعلاقة بين السمات الشخصية والميزة التنافسية.

ويستخدم برنامج الـ PLS. Smart لاختبار صحة أو عدم قبول الفرضيات، حيث قام الباحث بتقييم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. فإذا أظهرت النتائج أن الدلالة المعنوية أصغر من 0.05، فهذا يعني وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع في الفرضية. أما إذا كانت أكبر من 0.05، فهذا يعني عدم وجود أثر للمتغير المستقل في التابع (Hair, et al, 2013).

تحاول فرضيات البحث أن تفحص أثر المتغيرين المستقلين: السمات الشخصية والسمات الإدارية في المتغيرات التابعة التالية:

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية -الوقت.

ولفحص أثر السمات الشخصية في الميزة التنافسية - الوقت عمد الباحث إلى استخدام العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى في قائمة الاستقصاء والعبارات المتعلقة بالوقت كأحد أبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع وهي كما يلي:

| المتغير المستقل- السمات الشخصية | المتغير التابع-الميزة التنافسية (الوقت) |
|---------------------------------|---|
| العبارات من 1-10 | العبارات من 18-21 |

(العبارات في الملحق رقم:1)

وقد أظهرت نتائج البحث أن السمات الشخصية تؤثر في الميزة التنافسية- الوقت لأن قيمة الدلالة المعنوية P-Value: 0.002 وهي أقل من 0.05. وهذا يعني أن الفرضية الأولى مقبولة.

جدول 19: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

| الفرضية | العلاقة | STD. Beta | STD. EROR | P- Value | النتيجة |
|------------------------|---|-----------|-----------|----------|------------------------------------|
| الفرضية الفرعية الأولى | السمات الشخصية و الميزة التنافسية - الوقت | 0.309 | 0.169 | 0.002 | يوجد تأثير للسمات الشخصية في الوقت |

يرى الباحث أن رواد الأعمال يعبرون اهتمامًا للوقت كعامل يساعدهم على البقاء في السوق والتنافس مع المنتجين الآخرين لأسباب منها: وجودهم في مجتمع منظم يحرص الأفراد فيه والمؤسسات حرصًا كبيرًا على عامل الوقت، الأمر الذي يعني سهولة خروج من لا ينظم وقته ويستثمره بصورة دقيقة في مجتمع يتميز بهذه السمة، وثقل الحاجة إلى تأمين مصدر للرزق، وهو ما يحرص على استغلال الوقت بالشكل الأمثل.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية - النوعية.

وهي فرضية تختبر العلاقة بين السمات الشخصية كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية-النوعية كمتغير تابع. ولفحص أثر السمات الشخصية في الميزة التنافسية-النوعية عمد الباحث إلى استخدام برنامج PLS علمًا أن العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية في قائمة الاستقصاء هي كما يلي:

| المتغير المستقل- السمات الشخصية | المتغير التابع- الميزة التنافسية (النوعية) |
|---------------------------------|---|
| العبارات من 1-10 | العبارات من 22-26 |

(العبارات في الملحق رقم: 1)

تظهر نتيجة الاختبار أن السمات الشخصية لها أثر في الميزة التنافسية- النوعية؛ لأن قيمة الدلالة المعنوية 0.000، وهي أقل بكثير من 0.05.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة. كما يظهره الجدول التالي:

جدول 20: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

| الفرضية | العلاقة | STD. BETA | STD. EROR | P-VALUE | النتيجة |
|------------------------|---|-----------|-----------|---------|---|
| الفرضية لفرعية الثانية | السماوات الشخصية ← الميزة التنافسية-النوعية | 0.482 | 0.119 | 0.000 | يوجد تأثير للسماوات الشخصية في الميزة التنافسية-النوعية |

ويرى الباحث أن الريادي في أماكن اللجوء يهتم كثيرًا بجودة مايقدمه من منتجات وخدمات بقدر ما يهتمه البقاء وكسب قوته.

ويرى الباحث لذلك أن الريادي يعتقد أن الجودة هي من الميزات التي تحقق له هذا الهدف.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسماوات الشخصية في الميزة التنافسية-

الابتكار

وهي فرضية تختبر طبيعة العلاقة بين السماوات الشخصية كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية - الابتكار كمتغير تابع. ولفحص

أثر السماوات الشخصية في الميزة التنافسية - الابتكار عمد الباحث إلى استخدام برنامج PLS علمًا أن البنود المتعلقة

بالفرضية الثالثة في قائمة الاستقصاء هي كما يلي:

| المتغير المستقل- السماوات الشخصية | المتغير التابع- الميزة التنافسية (الابتكار) |
|-----------------------------------|---|
| العبارات من 1-10 | العبارات من 27-30 |

(العبارات في الملحق رقم: 1)

تظهر نتيجة الاختبار أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة حسب هذه الفرضية؛ لأن قيمة الدلالة

المعنوية 0.002، وهي أقل من 0.05، وهذا يعني أن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة. كما يظهره الجدول التالي:

جدول 21: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

| الفرضية | العلاقة | STD. BETA | STD. ERROR | P-VALUE | النتيجة |
|-------------------------|--|-----------|------------|---------|--|
| الفرضية الفرعية الثالثة | السمات الشخصية ← الميزة التنافسية-الابتكار | 0.315 | 0.278 | 0.002 | يوجد تأثير للسمات الشخصية في الميزة التنافسية-الابتكار |

يرى الباحث أن رواد الاعمال في حالة الجوء يجدون أنفسهم في سوق شديد التنافسية، وهذا يدفعهم بقوة إلى الاهتمام بالابتكار لكي يستطيعوا الصمود في هذه السوق، وإذا ربطنا ذلك بكون الرواد في العينة المدروسة هم من الجامعيين صغار السن نسبيًا أمكننا تفسير قدرة هذه النوعية على امتلاك طموح مستمر بابتكار الجديد.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية الكلفة.

وهي فرضية تختبر طبيعة العلاقة بين السمات الشخصية كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية - النوعية كمتغير تابع. علمًا ان البنود المتعلقة بالفرضية الرابعة في قائمة الاستقصاء هي كما يلي:

| المتغير المستقل- السمات الشخصية | المتغير التابع- الميزة التنافسية (الكلفة) |
|---------------------------------|--|
| العبارات من 1 - 10 | العبارات من 31-34 |

(العبارات في الملحق رقم:1)

وتظهر نتيجة الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، فهذه الفرضية مقبولة لأن قيمة الدلالة المعنوية

P-Value هي 0.004 حسب الجدول التالي:

جدول 22: نتيجة اختبار الفرضية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى

| الفرضية | العلاقة | STD. BETA | STD. ERROR | P-VALUE | النتيجة |
|-------------------------|--|-----------|------------|---------|--|
| الفرضية الفرعية الرابعة | السمات الشخصية ← الميزة التنافسية-الكلفة | 0.406 | 0.218 | 0.004 | يوجد تأثير للسمات الشخصية في الميزة التنافسية-الكلفة |

يرى الباحث أن الرائد في عالم الأعمال وضمن ظروف طبيعية يمكنه أن يحقق الميزة التنافسية بأدوات عديدة يوظفها لهذا الغرض. ومن خلال الدراسة الميدانية يستنتج الباحث أن السمات الشخصية للرواد في المنظمات المدروسة في تركيبها لها تأثير ذو دلالة إحصائية في الميزة التنافسية-الكلفة. والسبب يعود في نظر الباحث إلى أن اللاجئ أكثر مايعنيه ويهمه هو البقاء في السوق ليتمكن من تحقيق دخل له ولعائلته. ولا شك أن تكلفة المنتجات أو الخدمات المنخفضة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة قد تحقق تميزاً لأي مشروع، مما يضمن لها البقاء في سوق المنافسة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية في الميزة التنافسية-المرونة.

وهي فرضية تختبر قوة تأثير السمات الشخصية كمتغير مستقل في الميزة التنافسية - المرونة كمتغير تابع. علماً أن البنود المتعلقة بهذه الفرضية في قائمة الاستقصاء هي كما يلي:

| المتغير المستقل- السمات الشخصية | المتغير التابع- الميزة التنافسية (المرونة) |
|---------------------------------|---|
| العبارات من 1-10 | العبارات من 35-38 |

(العبارات في الملحق رقم:1)

وتظهر نتيجة الاختبار أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. فهذه الفرضية مقبولة؛ لأن قيمة الدلالة المعنوية P-Value هي 0.000 حسب الجدول التالي:

جدول 23: نتيجة اختبار الفرضية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى

| الفرضية | العلاقة | STD. BETA | STD. ERROR | P-VALUE | النتيجة |
|-------------------------|--|-----------|------------|---------|--|
| الفرضية الفرعية الخامسة | السمات الشخصية ← الميزة التنافسية- المرونة | 0.668 | 0.159 | 0.000 | يوجد تأثير للسمات الشخصية في الميزة التنافسية- المرونة |

تظهر نتيجة الاختبار أن السمات الشخصية أثراً ذا دلالة إحصائية في الميزة التنافسية- المرونة؛ لأن قيمة الدلالة المعنوية 0.000، وهي أقل بكثير من 0.05 وهذا يدعونا إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أن السمات الشخصية لها أثر في الميزة التنافسية- المرونة.

ويرى الباحث أن السمات الشخصية لها أثر في الميزة التنافسية- المرونة- نتيجة كون الرواد في العينة معظمهم من رواد الضرورة وليسوا من رواد الفرصة، وهم بسبب كونهم من هذا الصنف يبحثون عن البدائل التي تؤمن هدف تأمين الدخل اللازم للحياة، ولهذا فإن الجمود وعدم المرونة في ظروف كالتى يعيش فيها الرواد السوريون في بلد اللجوء قد تكون كفيلة بإخراج الريادي من السوق بسهولة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للعلاقة بين السمات الادارية والميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الريادية في الميزة التنافسية الوقت.

وهي فرضية تختبر تأثير السمات الإدارية كمتغير مستقل في الميزة التنافسية الوقت كمتغير تابع. علماً أن البنود المتعلقة بهذا الفرض في قائمة الاستقصاء هي كما يلي:

| المتغير المستقل السمات الإدارية | المتغير التابع- الميزة التنافسية (الوقت) |
|---------------------------------|--|
| العبارات من 11-17 | العبارات من 18-21 |

(العبارات في الملحق رقم:1)

تظهر نتيجة الاختبار أن للسمات الإدارية أثرًا ذا دلالة إحصائية في الميزة التنافسية-الوقت؛ لأن قيمة الدلالة المعنوية P- Value هي 0.002 حسب الجدول التالي:

جدول 24: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

| الفرضية | العلاقة | STD. BETA | STD. EROR | P-VALUE | النتيجة |
|------------------------|--|-----------|-----------|---------|---|
| الفرضية الفرعية الأولى | السمات الإدارية ← الميزة التنافسية-الوقت | 0.376 | 0.148 | 0.002 | يوجد أثر قوي جدًا للسمات الإدارية في الميزة التنافسية-الوقت |

من خلال الجدول وقيمة الدلالة المعنوية نقبل الفرضية القائلة بأن السمات الإدارية تؤثر في الميزة التنافسية من خلال عامل الوقت. فكلما كانت الأعمال تتم بسرعة أكثر كلما كانت هناك قيمة مضافة أكبر. الإنتاج السريع للوحدة الواحدة، وتقديم الخدمة بالسرعة التي ترضي المستهلك النهائي قد يكونان سببين في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات المدروسة للرواد في مشاريع اللاجئين السوريين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية - النوعية.

وهي فرضية تختبر وجود أثر للسمات الإدارية كمتغير مستقل في الميزة التنافسية- النوعية كمتغير تابع. علمًا أن البنود المتعلقة بهذه الفرضية في قائمة الاستقصاء هي كما يلي:

| المتغير المستقل- السمات الإدارية | المتغير التابع- الميزة التنافسية (النوعية) |
|----------------------------------|--|
| العبارات من 11-17 | العبارات من 22-26 |

(العبارات في الملحق رقم:1)

ومن خلال الاختبار الإحصائي نستنتج وجود أثر للسمات الإدارية في الميزة التنافسية- النوعية لأن قيمة الدلالة المعنوية هي 0.004 وهي أقل من 0.05. وهذا يدعونا لقبول هذه الفرضية كما في الجدول التالي:

جدول 25: نتيجة اختبار الفرضية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

| الفرضية | العلاقة | STD. BETA | STD. EROR | P-VALUE | النتيجة |
|-------------------------|---|-----------|-----------|---------|---|
| الفرضية الفرعية الثانية | السمات الإدارية ← الميزة التنافسية- النوعية | 0.319 | 0.111 | 0.004 | يوجد أثر للسمات الإدارية في الميزة التنافسية- النوعية |

اعتمادًا على معطيات الجدول السابق وقيمة الدلالة المعنوية نقبل الفرضية القائلة بأن السمات الإدارية تؤثر في الميزة التنافسية من خلال الجودة في المنتجات والخدمات وأداء الأعمال. فكلما كانت الأعمال تتم بجودة عالية كلما كانت هناك قيمة مضافة أكبر. الإنتاج الجيد يساهم في زيادة القيمة المضافة، فالسعر غالباً مرتبط بالجودة، والمستهلك يمكنه تحمل ثمن تكلفة السلعة أو الخدمة المقدمة له والتي تشبع حاجاته.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية- الابتكار.

وهي فرضية تختبر وجود أثر للسمات الإدارية كمتغير مستقل في الميزة التنافسية- الابتكار كمتغير تابع. علمًا أن البنود المتعلقة بهذا الفرض في قائمة الاستقصاء هي كما يلي:

| المتغير المستقل- السمات الإدارية | المتغير التابع- الميزة التنافسية (الابتكار) |
|----------------------------------|---|
| العبارات من 11-17 | العبارات من 27-30 |

(العبارات في الملحق رقم:1)

ومن خلال الاختبار الاحصائي نستنتج وجود أثر للسمات الإدارية في الميزة التنافسية- الابتكار لأن قيمة الدلالة المعنوية هي 0.000 وهي أقل من 0.05 درجة الثقة الاحصائية المعيارية، وهذا يدعونا لقبول هذه الفرضية كما في الجدول التالي:

جدول 26: نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

| الفرضية | العلاقة | STD. BETA | STD. ERROR | P-VALUE | النتيجة |
|-------------------------|---|-----------|------------|---------|--|
| الفرضية الفرعية الثالثة | السمات الإدارية ← الميزة التنافسية-الابتكار | 0.764 | 0.123 | 0.000 | يوجد أثر قوي جداً للسمات الإدارية في الميزة التنافسية-الابتكار |

يرى الباحث أن هذا الأثر للسمات الإدارية كمتغير مستقل في الميزة التنافسية-الابتكار كمتغير تابع ناتج عن الخصائص الطبيعية التي يجب أن يتمتع بها أي ريادي في مجال الأعمال؛ فالابتكار هو أحد أهم النشاطات أو الركائز التي يقوم عليها مفهوم الريادة من حيث الأساس. فالرواد اللاجئون في المنظمات المدروسة يقدرون أهمية ودور الابتكار في بقاء منظماتهم في السوق، وإمكانية تحقيقهم لميزات تنافسية مقارنة بالمنظمات التقليدية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية الكلفة.

وهي فرضية تختبر وجود أثر للسمات الإدارية كمتغير مستقل في الميزة التنافسية- الكلفة كمتغير تابع. علماً أن البنود المتعلقة بهذه الفرضية في قائمة الاستقصاء هي كما يلي:

| المتغير التابع- الميزة التنافسية (الكلفة) | المتغير المستقل- السمات الإدارية |
|---|----------------------------------|
| العبارات من 31-34 | العبارات من 11-17 |

(العبارات في الملحق رقم:1)

من خلال الاختبار الاحصائي نستنتج وجود أثر للسمات الإدارية في الميزة التنافسية- الكلفة لأن قيمة الدلالة المعنوية هي 0.000 وهي أقل من 0.05 درجة الثقة المعيارية، وهذا يدعونا لقبول هذه الفرضية كما في الجدول التالي:

جدول 27: نتيجة اختبار الفرضية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

| الفرضية | العلاقة | STD. BETA | STD. ERROR | P-VALUE | النتيجة |
|-------------------------|---|-----------|------------|---------|---|
| الفرضية الفرعية الرابعة | السمات الإدارية ← الميزة التنافسية-الكلفة | 0.203 | 0.159 | 0.000 | يوجد أثر للسمات الإدارية في الميزة التنافسية-الكلفة |

من خلال الجدول السابق يظهر أن قيمة الدلالة المعنوية تدعونا لقبول الفرضية القائلة بأن السمات الادارية في الميزة التنافسية من خلال عامل الكلفة. فكلما كانت منظمات الأعمال تدار بأداء إداري وإنتاجي عال، فسوف يقود هذا -حكماً- إلى تكلفة قليلة مقارنة بالمنظمات التقليدية التي لاتهتم بالميزة التنافسية. وهذه الميزة تساهم في ربحية المنظمات وتؤدي الى تطور هذه المنظمات.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمات الإدارية في الميزة التنافسية - المرونة.

وهي فرضية تختبر أثر السمات الإدارية كمتغير مستقل في الميزة التنافسية- المرونة كمتغير تابع. علماً أن البنود المتعلقة بهذه الفرضية في قائمة الاستقصاء هي كما يلي:

| المتغير المستقل- السمات الإدارية | المتغير التابع- الميزة التنافسية (المرونة) |
|----------------------------------|--|
| العبارات من 11-17 | العبارات من 35-38 |

(العبارات في الملحق رقم:1)

من خلال الاختبار الإحصائي نستنتج وجود أثر للسمات الإدارية في الميزة التنافسية- الكلفة لأن قيمة الدلالة المعنوية هي 0.000 وهي أقل من 0.05 درجة الثقة المعيارية، وهذا يدعونا لقبول هذه الفرضية كما في الجدول التالي:

جدول 28: نتيجة اختبار الفرضية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية

| الفرضية | العلاقة | STD. BETA | STD. EROR | P-VALUE | النتيجة |
|------------------------|--|-----------|-----------|---------|--|
| الفرضية الفرعية الخامس | السمات الإدارية ← الميزة التنافسية-المرونة | 0.234 | 0.123 | 0.000 | يوجد أثر للسمات الإدارية في الميزة التنافسية-المرونة |

يرى الباحث أن السمات الإدارية كمتغير مستقل تؤثر في الميزة التنافسية-المرونة كمتغير تابع؛ لأن الخصائص الإدارية للرائد تدفعه إلى إدراك ضرورة مواكبة التغيرات لتحقيق المرونة من خلال الاهتمام بالوقت، واستخدام المعرفة لتقديم أفضل الأداء بمرونة عالية ترضي حاجات المستهلكين المتغيرة في المنظمات المدروسة للسوريين في تركيا.

عند دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والإدارية والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة تبين للباحث أن الرواد في تركيا يمارسون أعمالهم بهدف أساسي هو الحصول على دخل مناسب يقيهم شر العوز وطلب المساعدة بالدرجة الأولى. نسبة من رجال الأعمال كانوا فعلاً يمارسون أعمالاً ريادية، وقد أظهرت جداول التكرارات الديمغرافية أن الرواد طبقة عمرية شابة ومؤهلة، وأن الرجل له النصيب الأكبر في هذا النشاط.

يظهر من خلال اختبار الفرضيات أن السمات الشخصية والإدارية للرواد لها أثر في تحقيق الميزات التنافسية. وهو ما تتميز به نتيجة هذا البحث عن دراسة (Kerr, R. Kerr, Xu, 2017) بعنوان:

Review of Recent Literature: Personality Traits of Entrepreneurs

والتي تؤكد أيضاً وجود أثر للسمات الشخصية في منح المشروع قدرة على البقاء، ولكن الدراسة الحالية تتميز في شمولها السمات الإدارية إلى جانب السمات الشخصية، وتركيزها على الغاية من وجود هذين النوعين من السمات بدون الخوض في جدل نظري عن تعقيد السمات الشخصية وصعوبة سبر غورها.

كما أن ما خلصت إليه الدراسة المذكورة من نتيجة تلفت النظر إلى ضرورة التفريق بين رائد مبدع يبتكر تقنية، وبين رائد مهاجر يفتتح محلاً تجارياً يمكن أن يساهم في فهم وجود أثر للسمات الشخصية في الميزة التنافسية؛ لأن العينة المدروسة معظمها من النوع الثاني.

وتفترق نتيجة البحث الحالي عن دراسة بعنوان: (مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش: دراسة استطلاعية تحليلية للباحث: ماجد محمد صالح 2011) في أن الأخيرة قد خرجت في إحدى نتائجها أن تحمل المخاطر سمة ضامرة في عينة الدراسة التي أخذت من مجتمع صناعي معين في العراق، وعزا الباحث ذلك إلى بيئة العراق المتقلبة، بينما تثبت الدراسة الحالية أن سمة تحمل المخاطر ظاهرة لدى الرواد السوريين في تركيا على الرغم من أنهم يعانون ظرفاً لا يقل تقلباً، ليس بسبب ظروف البيئة كما هو الحال في المجتمع العراقي، وإنما بسبب ظروفهم الشخصية غير المستقرة في بلد اللجوء وغموض مستقبلهم فيه.

أما السمات الإدارية فهي تؤثر في الميزات التنافسية: الوقت والنوعية والابتكار والكلفة والمرونة. وهو إذا ربط بأن معظم الرواد من الفئة العمرية الثانية والمؤهل العلمي الجامعي، فإنه يعزى غالبًا إما إلى وجود خبرة إدارية نظرية وعملية سابقة، أو إلى اكتسابها من خلال التجربة الحالية. وهو ما يمكن أن يكون جوابًا عن سؤال طرحته الدراسة المذكورة وهو: هل يصنع الرواد تميزهم؟ أم تصنع المشاريع الرواد بإكسابهم الخبرة عبر التجربة؟.

ويبدو أن عينة رواد الأعمال السوريين اللاجئين في تركيا تصلح جوابًا بالإيجاب على شقي السؤال فكون الرواد في معظمهم من الشباب بين 30 و40 عامًا، وكونهم من أصحاب البكالوريوس يرجحان امتلاكهم خبرة إدارية سابقة، ويرجحان كذلك قدرتهم على اكتساب خبرات جديدة من خلال التجربة.

وما يميز البحث الحالي عن الدراسات التي عنيت بالريادة المهاجرة مثل الدراسة المذكورة في بداية البحث للباحثين:

(Oliveira & Rath, 2008) بعنوان: Immigrant Entrepreneurship

أن الدراسة المذكورة وأمثالها لم تلتفت إلى ما عني به البحث من خصوصية تميز أوضاع اللاجئين، فهم ليسوا مهاجرين بالمعنى القانوني للكلمة، وليسوا مواطنين أصليين، ولذلك تبدو دراسة سماتهم الريادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية حقلاً جديراً بالاهتمام ومبشراً بتزويد الباحثين في حقل الريادة بنتائج جديدة قد تعمق فهم المتغيرات بصورة أكبر، وتضيف إليها متغيرات ليست في الحساب.

ويبدو البحث متميزاً عن غيره من الدراسات التي عنيت بالميزة التنافسية من قبيل الدراسة المذكورة في بداية البحث بعنوان: (الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي للباحث: حجاج عبد الرؤوف، عام 2007) في أن هذا البحث يفصل أكثر في أبعاد الميزة التنافسية ولا يكتفي بدراسة النوعية والكلفة والابتكار، وإنما يتعدى ذلك إلى فحص ميزة الوقت وميزة المرونة، ومدى أثر السمات الريادية بنوعها في كل منهما، وفي الميزات التنافسية الأخرى.

ويبدو متميزاً أيضاً عن بحث من قبيل البحث المذكور في فقرة الدراسات السابقة بعنوان:

(Competitive a Advantage and firm performance) للباحث: (Hao Mao. 2015)

في كونه لا يكفي بالاعتراف بالحاجة إلى ضبط مفهوم الميزة التنافسية ضبطاً أكبر، وإنما يحاول أن يضطلع بهمة ضبط المفهوم في قسمه النظري، وأن يحاول - كما ذكر الباحث- أن يفصل في أبعاد الميزة التنافسية، وهو ما يجعله لا يعاني ما يعانيه البحث السابق من اختزال للميزة التنافسية في الأداء الأمثل بشكل عام.

اعتمد الباحث في سياق عرضه لأدبيات البحث على نظرية شومبيتر التي تؤسس للعمل الريادي، وتغذي مفهومه العام، وتوضح ماهية الغاية المرجوة من نشاط الريادي في أي منظمة من منطلق أن العمل الريادي كالابتكار والمعرفة هو أساس إنتاج الجديد، واستبدال كل ما هو قديم مما يجعل الأسواق في ديناميكية دائمة. واعتماداً على هذه النظرية يستطيع الباحث القيام بالتحليل والاستنتاج، وإبداء آرائه المبنية على هذا الأساس النظري.

من ناحية ثانية اعتمد الباحث على نظرية بورتر في التنافسية، والتي سمحت للباحث بالاطلاع على مفهوم المنافسة بشكل عام، وبخاصة عند بورتر. فصاحب هذه النظرية يشرح كيفية عمل السوق والقوى المؤثرة به. وهذا مايشكل البيئة التي يعمل فيها الريادي، ويواجه كل المنافسين وقدراتهم، وما يقدمونه من منتجات وخدمات، وبطرق متجددة لإرضاء حاجة المستهلك النهائي.

وقد أجاب البحث عن السؤال الأول عن أثر السمات الريادية في الميزة التنافسية بأن أثر هذه السمات موجود بشكل واضح، ولكنه يتفاوت في أثره لأسباب قد تتعلق بالسياق، وبالتفاوت في امتلاك هذه السمات بين الرياديين.

أما جواب السؤال الثاني الذي نصه: ما مدى امتلاك رواد الأعمال السوريين في تركيا سمات ريادية؟ فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن رواد الأعمال السوريين يمتلكون سمات ريادية إدارية و سمات ريادية شخصية، وهو ما يمكن أن يعزى إلى أن هؤلاء الرواد من الفئة العمرية الثانية التي تتراوح بين الثلاثين والأربعين سنة، وهو ما يفسر امتلاكهم قدرات إدارية سابقة، أو قدرتهم على خوض غمار العمل في بلد اللجوء بطريقة تمكنهم من اكتساب سمات إدارية من خلال التجربة الجديدة، وامتلاكهم سمات شخصية موجودة مسبقاً أو مطورة من خلال التجربة وشروطها وظروفها.

وهم كذلك من حملة البكالوريوس وأصحاب الخبرة التي تتراوح بين خمس إلى عشر سنوات، وهم من الذكور، وهي كلها خصائص تساعد أكثر من غيرها في امتلاك قدرات إدارية، فالذكور السوريون أكثر انخراطاً في سوق العمل من الإناث،

وحملة البكالوريوس أكثر قدرة من أصحاب المؤهل الأقل على اكتساب المهارات الإدارية، وأكثر قدرة على ذلك من أصحاب المؤهلات الأعلى، لأن احتكاكهم بسوق العمل يكون أكبر من المتفرغين للبحث الأكاديمي.

أما جواب السؤال الثالث عن مدى امتلاك الرواد السوريين ميزة تنافسية، فقد أجاب عنه البحث بأن امتلاك الرواد السوريين لها يرقى إلى المستوى المطلوب، فالميزات التنافسية واضحة لديهم، وإن كان امتلاكهم لكل ميزة ليس بنفس المستوى.

- التوصيات

1- إن طغيان نسبة الذكور بين رواد الأعمال السوريين يؤكد ضرورة العمل على تغيير هذه الثقافة، والتركيز على منح دور للمرأة في مجال الريادة، وهو ما يمنح هذا المجال ثراءً وتطويراً كبيرين لما تمتلكه المرأة من خصائص لا يمتلكها الرجل، وامتلاكها مهارات لا يمتلكها، وهو ما يمكن العمل عليه عبر برامج تمكين المرأة، وتنقيفها ثقافة تؤكد ضرورة استقلاليتها عن الرجل.

2- يجب تشكيل تجمعات مدنية تضغط لا ستصدار قوانين حكومية تركية تساعد اللاجئين السوريين على البدء بتأسيس مشاريعهم وتسهيل الإجراءات اللازمة لذلك، وهو ما تعيقه وضعية اللاجئ السوري في تركيا الذي لا يتمتع بصفة اللاجئ القانونية، ولذلك فهو لا يشعر بالاستقرار الكافي الذي يمثل عاملاً أساسياً من عوامل القدرة على الفعل الريادي.

3- يجب تكريس ثقافة الريادة التي اتضح من النتائج نفعها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية حيث تبين أن السمات الشخصية لها أثر في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يعني أنه لا بد من تمكين الريادي من التعرف على سماته الشخصية لكي يتمكن من استغلالها؛ فالبعض قد لا يكون مدرّكاً لها إدراكاً عميقاً، أو قد لا تكون قد تبلورت لديه تبلوراً كافياً، وهو ما يتطلب تطويرها وبلورتها عبر التدريب والتنقيف الذي يتضمن الدورات والمحاضرات والمؤتمرات والندوات.

4- من الضروري توضيح مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها من أجل تمكين الريادي السوري من تحقيقها، ومن أجل جعله أكثر قدرة على الربط بين ما يمتلكه من سمات وبين تحقيقها.

5- لا بد من زرع ثقافة الفردية التي بدونها سيظل اللاجئ غير قادر على الخروج من ثقافة الاتباع والتقليد التي تمثل عائقاً كبيراً أمام الفعل الريادي الذي يمثل الاكتشاف وتحمل المخاطرة واستغلال الفرص أهم أركانه، وهو ما يجب أن تضطلع بمسؤولية القيام بحقيقه منظمات المجتمع المدني السورية المختلفة في تركيا عبر الندوات والمحاضرات، والمساهمة في إنشاء مشاريع خاصة للشباب.

6- لا بد من تكريس ثقافة التحكم التي سبق أن اشرنا في القسم النظري أنها تعني عدم الاعتماد على الحظ والتوكل على القدر، والاعتماد بدلاً من ذلك على القدرات والمهارات الشخصية، وهو ما يتطلب قيام المتخصصين في الشأن الديني بتقديم خطاب يوضح مفهوم التوكل والاستسلام، وعدم انسجامهما مع جوهر الدين.

7- يمثل عائق اللغة في أي تجربة ريادية كما توضح إحدى الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها عائقاً كبيراً أمام ولوج السوق، ولهذا فإن كسر هذا الحاجز ليس ترفاً، وإنما هو ضرورة من أجل القدرة على إطلاق المشاريع الريادية القادرة على البقاء والنضوج، ولهذا ينبغي تشجيع اللاجئين السوريين على تعلم اللغة التركية وافتتاح دورات مجانية وبأسعار رمزية لتعليمها، أو مساهمة القادرين مادياً من السوريين في تقديم المساعدة لغير القادرين على تحمل أعباء دورات تعلم اللغة التركية.

8- كما وضح الباحث في الدراسة، فإن ثمة أنواعاً متنوعة من المعرفة لا يكون الريادي ريادياً بدونها، ولذلك ينبغي تثقيف الرياديين السوريين بأنواع المعرفة اللازمة للريادي.

9- وبالمثل ينبغي تعريف الريادي السوري بأنواع الفعل الريادي، الذي يتنوع بحسب المرحلة وحسب الطرف.

10- الاستفادة من تجارب الريادة المهاجرة في العالم من أجل امتلاك خلفية تساهم في فتح الآفاق الفكرية أمام اللاجئ السوري، وجعله أكثر قدرة على التفكير خارج الصندوق.

11- ضرورة انفتاح اللاجئ السوري الريادي على البيئة التركية، والتعرف على ثقافته؛ لأن الفعل الريادي غير ممكن بدون معرفة عميقة بالبيئة بجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

12- ضرورة خروج الريادي السوري من محيط مجتمع السوريين، والانطلاق نحو المجتمع الأوسع لكي يتمكن من إطالة عمر مشروعه، وتمكنه من التطور والنضج.

13- يمتلك السوريون مهارات خاصة بهم في مجالات عديدة، وهو ما يستدعي ضرورة استثمارها بصورة تجعلهم أكثر قدرة على استغلال النقاط العمياء وعدم اليقين التنافسي اللذين تحدث عنهما الباحث في الدراسة النظرية.

14- ترسيخ ثقافة استغلال الوقت الاستغلال الأمثل؛ لأنه كما بين الباحث يمكّن من سرعة الاستجابة التنافسية من جهة، ويمكن من تأخير استجابة المنافس من جهة.

15- إن التسويق الريادي حقل لا بد من الاهتمام به، وخصوصاً في ظروف السوريين في بلد اللجوء؛ لأنه بدون القدرة على مزج عناصر المزيج التسويقي بصورة مبتكرة تناسب ظروفه الحالية، فإن مشاريعهم لن تتمكن من البقاء فضلاً عن النضوج.

16- مساهمة التعليم في تطوير القدرة على الابتكار حقيقة راسخة، ولذلك ينبغي العمل على الاهتمام بالتعليم للرواد بشكل مستمر ولجميع الفئات العمرية والدراسية والجنسية.

1- يفتح البحث مجال التوسع في دراسة أعمق وأوسع للأبعاد الشخصية والإدارية، والبحث عن أبعاد أخرى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

2- كما يمثل حافزاً لدراسة مفهوم ريادة الأعمال من زوايا متعددة لا تقتصر على المؤلف في دراستها على أنها تبين للمخاطر واعتنام للفرص وشغف بالإنجاز وبابتكار الجديد، وإنما توسيع المفهوم ليشمل أبعاداً أخرى كما فعل الباحث عندما عدّ الفعل الريكاردى الذي يتميز بالبحث عن الموارد المتميزة وامتلاكها فعلاً ريادياً..

3- يمكن للأبحاث المستقبلية أن تتوسع أكثر في بحث العلاقة بين السمات الريادية وبين تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة إلى اللاجئين، ومحاولة اكتشاف عوامل أخرى تدخل في تفسير هذه العلاقة.

4- يمكن للأبحاث المستقبلية أن تبحث عن علاقات بين عوامل بيئية سياسية وقانونية واقتصادية واجتماعية في بلدان اللجوء، وبين العمل الريادي بصورة موسعة.

قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية

- اسماعيل، عمر، (2014). "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مجلد 12(4): 73-75.
- بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، (2012)، " أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة ولاية بسكرة"، *ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول " منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"*، الجزائر، جامعة بشار.
- الخنفري، فيصل،(2010). " الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة" ، المملكة المتحدة الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال.
- الطويل، أكرم و إسماعيل، رغيد ، (2008). "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى" ، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق.
- فنجان، موسى، (1990). "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ، مطبعة الراية، بغداد.
- لطرش رمضان، (2015). " دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملينة ألوراس" ، باتنة، الجزائر، جامعة محمد مخيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- مزوغ عادل، (2013). "دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتير التنافسية" ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة سعد دحلب، الجزائر.

- Antoncic, et al., (2015). "The big five personality–entrepreneurship relationship: Evidence from Slovenia". *Journal of Small Business Management*, 53(3): 819-841.
- Åstebro, T. (2007). "Inventor perseverance after being told to quit: The role of cognitive biases". *Journal of Behavioral Decision Making*, 28(3): 49-70
- Åstebro, T, et al., (2014). "Seeking the roots of entrepreneurship: Insights from behavioral economics". *Journal of Economic Perspectives*, 28(3): 49-70.
- Barney, J. (1968). "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*. 11: 791–800.
- Baron, R. (2004). "The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic, "why" questions". *Journal of Business Venturing*. 19(2): 221-239.
- Barney, j. (1986). "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review* 11: 791–800
- Barney, j. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17: 99–120.
- Baye, M. (1996). *Managerial economics and business strategy*, (Chicago: Irwin). New York.
- Block, et al., (2015). "How do risk attitudes differ within the group of entrepreneurs? The role of motivation and procedural utility". *Journal of Small Business Management*, 53(1): 183-206.
- Brandstätter, H, (2011). "Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses, Personality and Individual Difference. *Johannes-Kepler-University, Social and Economic Psychology Unit, Altenbergerstr.* 51(3): 222-230.
- Brown, C & M. Reich, M. (1989). "When does union-management cooperation work?

A look at NUMMI and GM-Van Nuys”. *California Management Review*. 31(4): 26–44.

Braunerhje, P. (2010). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth Past experiences, current knowledge and policy implications, *Swedish Entrepreneurship Forum and the Royal Institute of Technology*. Stockholm 4(5): 451–533.

Caggese, A. (2012). “Entrepreneurial risk, investment, and innovation”. *Journal of Financial Economics*. 106(2): 287-307.

Caliendo, et al., (2009). *Risk attitudes of nascent entrepreneurs—new evidence from an experimentally validated survey*. *Small Business Economics*, 32(2): 153-167.

Caliendo, M, et al., (2010). “The impact of risk attitudes on entrepreneurial survival”. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 76(1): 45-63.

Caliendo, M., F.M. Fossen & A.S. Kritikos, 2014. “*Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed*”. *Small Business Economics*,

Case, J. (1989). "The origins of entrepreneurship".

<https://www.inc.com/magazine/19890601/5675.html>

Cassar, G. & Friedman, H. (2009). “Does self-efficacy affect entrepreneurial investment?” *Journal Strategic Entrepreneurship*, 3: 241–260.

Cascales, M. et al., (2000). Creating an International Marketspace, case no. HKU067 (Hong Kong: University of Hong Kong School of Business).

Caves, R. (1977). “From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition”. *Quarterly Journal of Economics*. 91: 241–261

Chamberlin, E. (1933). *The theory of monopolistic competition*, (Cambridge, MA).

Chen, C, ET AL., (1998). “Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?”. *Journal of Business Venturing*. 13: 295-316.

Chen, M & Hambrick, D. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior, *Academy of Management Journal* 38(2): 453–482.

Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural. Equation Modeling, Modern Methods for Business Research*, Larence Eribaum Associates, Publisher.

Ciavarella, et al., (2004). “*The big five and venture survival: Is there a linkage?*” *Journal of Business Venturing*. 19(4): 465-483.

Cohen & Levin, (1989). *Empirical Studies of Innovation and market structure in* Richard Schmalensee and Robert Willig. (Eds). Hand book of industrial organization. V2. P. 1059-1107. Amsterdam: NorthHolland.

Collins, C., et al., (2004). *The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis*. Human Performance. 17: 95–117.

Drucker, C et al., 1999. « Validité et fiabilité de la recherche in Méthodes de recherche en management ». R.A. Thiétart (ed.) Paris, Dunod. P. 257-287.

Ekelund, J, et al., (2005). “Self-employment and risk aversion—evidence from psychological test data”. *Labour Economics*. 12(5): 649-659.

Fornell, C & Larcker, D. (1981). “Structural equation models with unobservable variables and measurement errors”. *Journal of Marketing Research*. 18(2).

Gaskins, D. (1971). “Dynamic limit pricing: Optimal pricing under threat of entry”, *Journal of Economic Theory*. 3: 306–322.

Ghemawat, P. (1986). *Wal-Mart Stores’ discount operations*. (Boston: Harvard Business School).

Goldsmith, R & Foxall. G. (2003). *The measurement of innovativeness*. In Shavinina, L.V. (Ed.), *The International Handbook of Innovation*. Elsevier Science, Oxford, UK. P. 321-328.

Hair, J.F. Black, W.c, Babin, B.J. Anderson, R.O, (2014). “***Multivariate Data Analysis***”. Pearson new international.

Hair, J, et al., (2013). *Multivariate Data Analysis*, Pearson new international.

Heilbroner, P. (1953). *The worldly philosophers*. Simon and Schuster. New York.

Hammel, C & K. Prahalad, K. (1994). "Competing for the future". *Harvard Business Review*. 72(4): 122–130.

Hulland, J. (1999). "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies". *Strategic Management Journal*, 20(2): 195.

Hurst, E & B.W. Pugsley, B. (2011). "What do small businesses do?". *Brookings Papers on Economic Activity*. 43(2): 73-142.

Hyytinen, A, et al., (2006). "Does innovativeness reduce startup survival rates?" *Journal of Business Venturing*. 30(4): 564-581.

John, O, et al., (2008). *Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy: history, measurement, and conceptual issues*. In O.P. John, R.W. Robins & L.A. Pervin. *Handbook of Personality: Theory and Research*, Guilford Press, New York.

Justo, et al., (2006). *Entrepreneurs' perceptions of success: Examining differences across gender and family status*. Instituto de Empresa Business School

Kirzner, I. (1992). *The meaning of market process*. Routledge. London.

Kerr, S, et al., (2017). *Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature*, Wellesley College, Harvard Business School, Wellesley College.

Kerin, A, et al., (1992). "First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions". *Journal of Marketing*. 56: 33–52

Kloosterman, R & Rath, J. (2001). "Immigrant entrepreneurs in advanced economies: mixed embeddedness further explored," *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 27 (2): 189- 202.

Lazear, E. (2005). "Entrepreneurship". *Journal of Labor Economics*. 23(4): 649-680.

LaForge, W. (2003). *The Emergence of Entrepreneurial Marketing: Nature and Meaning in Haroldp. Welcsh. (eds). Entrepreneurship: The Way Ahead*. P. 79-101. New York, Routledge.

Lee, H, et al., (2000). "Timing, order, and durability of new product advantages with imitations". *Strategic Management Journal*. 21: 23–30.

Mead, M. (1959). Creativity in Cross-Cultural Perspective in: Anderson, H. (Ed.), *Creativity and Its Cultivation*, P.223. N. Y, Harper and Row.

Moore, D & Healy, P. (2008). "The trouble with overconfidence". *Psychological Review*. 115(2): 502-17.

Mueller, S & Thomas, A. (2001). "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness". *Journal of Business Venturing*. 16(1): 51-75.

Nelson, R & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change* (Cambridge, MA: Harvard University Press).

Oster, S. (1999). *Modern competitive analysis* (New York: Oxford University Press).

Pahuja, A & Sanjeev, R, (2015). "Introduction to Entrepreneurship".

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2761878.

Patterson, F. & M. Kerrin, M. (2014). "Characteristics and behaviors associated with innovative people in small- and medium-sized enterprises". In E. Chell & M. Karatas-Ozkan (Eds.) *Handbook of Research on Small Business and Entrepreneurship*. Edward Elgar. London, UK. P. 187-206.

Porter, M. (1981). "The contributions of industrial organization to strategy management". *Academy of Management Review*. 6: 609–620.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (New York: Free Press).

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (New York: Free Press).

Prahalad. C & Bettis. A. (1986). "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*, 1986. 7(6): 485–501.

Puri, M & Robinson, D. (2007). "Optimism and economic choice". *Journal of Financial Economics*. 86(1): 71-99.

Rauch, A & Frese, M. (2007a). "Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16: 353-385.

Rauch, A & Frese, M (2007b). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. *The Psychology of Entrepreneurship*. P.41-65.

Rothbard, M. (1973). *Praxeology as the method of economics*, in N. Natanson. (ed.) *Phenomenology and the social sciences*, (Evanston, IL: Northwestern University Press). P. 311–339.

Requejo, L & Benito, O. (2000). "Economic success factors in Spanish small retail businesses. An analysis based on sector-relative definitions". *Small Business Economics*. 15(3): 209-222.

Rotter, J. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Samila, S. & Sorenson, O. (2011). Venture capital, entrepreneurship, and economic growth. *Review of Economics and Statistics*. 93(1): 338-349

Scherer, F & Ross, D (1990). 3rd ed, *Industrial market structure and economic performance*, (Boston: Houghton Mifflin).

Scherer, F. (1992). *Schumpeter and plausible capitalism*, *Journal of Economic Literature* 30: 1416–1433.

Schumpeter, J. (1924). *Capitalism, socialism, and democracy*. (New York: Harper).

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. (Cambridge, MA: Harvard University Press).

Scherer, F & Ross, D (1990). 3rd ed, *Industrial market structure and economic performance*. (Boston: Houghton Mifflin).

Scherer, M. (1992). Schumpeter and plausible capitalism. *Journal of Economic Literature*. 30: 1416–1433.

Schoar, A. (2010). The divide between subsistence and transformational entrepreneurship. In J. Lerner & S. Stern (Eds.) *Innovation Policy and the Economy*, Number 10. University of Chicago Press, Chicago.

Schumpeter, J. (1938). *Capitalism, socialism, and democracy*. (New York: Harper).

Schumpeter, J. (1939). *Business cycles*, (Philadelphia: Porcupine Press).

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy* (New York: Harper).

Stevenson, H. (2004). *Intellectual Foundations of Entrepreneurship* in Harold P. Welsh. (eds). *Entrepreneurship: The Way Ahead*, P. (3- 15). New York. Routledge.

Singh, G. & A. DeNoble, A. (2003). “Views on self-employment and personality: An exploratory study”. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 8(3): 265.

Stevenson, H. Gumpert, D. (1985) "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*. 63 (2).

Stewart, W & Roth, P. (2007). “A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4): 401-421.

Tajeddini, K & Mueller, S. (2009). “Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK: A comparative study of techno-entrepreneurs”. *Journal of International Entrepreneurship*., 7(1): 1-25.

Thompson, (1967). *Organizations in action* (New York: McGraw Hill).

Timmons, J. (1985). *New venture creation*, (Homewood, IL: Richard D. Irwin). P. 78.

Vesper, K. (1990). *New venture strategies* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).

Williams, C. (1981). *Lead, follow, or get out of the way*, (New York: Times Books).

Xu, H. & Ruef, M. (2004).” The myth of the risk-tolerant entrepreneur”. *Strategic Organization*. 2(4): 331-355

Young, G, et al., (1996). “Austrian” and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance, *Organization Science*. 7: 243–254.

Zhao, H & Seibert, S. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2): 259

Zhao, et al., (2010). “The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review”. *Journal of Management*. 36: 381–404.

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الاستبيان

السيد المجيب المحترم: تحية طيبة

يقوم الباحث مناف الحمد من طلاب الجامعة الأمريكية للعلوم الإنسانية بتحضير أطروحة دكتوراه بعنوان:

أثر السمات الريادية في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية عن رواد الأعمال السوريين في تركيا)

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقة ذات اثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم

باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وهي

نشكر لكم حسن استجابتكم مع وافر الشكر والعرفان. لغرض البحث العلمي

الباحث

مناف الحمد

أولاً: فيما يلي بعض البيانات العامة والشخصية، الرجاء الإجابة عليها بوضع علامة (√) وعدم إغفال أي منها.

■ الجنس:

○ ذكر ○ أنثى

■ العمر:

○ أقل من 30 سنة ○ 30 إلى أقل من 40 سنة

○ من 40 إلى أقل من 50 ○ 50 سنة فأكثر

سنة

■ المؤهل العلمي:

○ دون الجامعي ○ بكالوريوس

○ ماجستير ○ دكتوراه

■ سنوات الخبرة:

○ أقل من 5 سنوات ○ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

○ 10 سنوات فأكثر

ثانياً: فضلاً حدد درجة موافقتك على مدى توافر العبارات التالية (المتغير المستقل: السمات الريادية) في المنظمة

أو الشركة

أو المشروع الذي تعمل به وذلك بوضع علامة (√) في الحقل المناسب:

| العبارة | غير موافق إطلاقاً | غير موافق | محايد | موافق | موافق جداً |
|---|-------------------|-----------|-------|-------|--|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| السمات الريادية | | | | | |
| أولاً- السمات الشخصية | | | | | |
| 1 | | | | | امتلاك القدرة على تحمل المخاطرة في عملي ومعرفة كيفية مواجهتها. |
| 2 | | | | | أتحمل المسؤولية الكاملة في عملي. |
| 3 | | | | | اتخذ قرارات حاسمة في عملي. |
| 4 | | | | | أبحث في عملي عن أشياء تحتاج إلى تحسين. |
| 5 | | | | | أنجز عملي في الوقت المحدد. |
| 6 | | | | | أثق بنفسي وقدراتي. |
| 7 | | | | | لدي الرغبة في التخطيط لعملي قبل الدخول فيه. |
| 8 | | | | | أضع أهدافاً واضحة ومحددة لنجاح عملي في الشركة. |
| 9 | | | | | أعتمد على نفسي في عملي ويعتمد الآخرون علي. |
| 10 | | | | | أتمتع بالنظرة المستقبلية |
| ثانياً- السمات الادارية | | | | | |
| 11 | | | | | أستخدم الوقت بكفاءة. |
| 12 | | | | | عند البدء في مهمة معينة أقوم بجمع أكبر قدر من المعلومات عنها. |
| 13 | | | | | أمتلك القدرة على إدارة العمل بكفاءة في مواقف الفوضى. |
| 14 | | | | | أثابر في عملي لساعات طويلة دون ملل. |
| 15 | | | | | أفكر في المزايا والعيوب للسبل المختلفة لإنجاز المهام بكفاءة. |
| 16 | | | | | أمتلك وعياً شاملاً بكافة تفاصيل العمل الموكل به. |
| 17 | | | | | دائماً أقدم أفكاراً جديدة لتحسين عملي. |
| <p>ثالثاً- فضلاً حدد درجة موافقتك على مدى توافر العبارات التالية (المتغير التابع: الميزة التنافسية) في المنظمة أو الشركة أو المشروع الذي تعمل به وذلك بوضع علامة (✓) في الحقل المناسب.</p> <p style="text-align: center;">الميزة التنافسية</p> | | | | | |
| أولاً- الوقت | | | | | |
| 18 | | | | | نقدم المنتج إلى السوق بسرعة. |
| 19 | | | | | نحن السباقون في تقديم المنتجات الجديدة. |
| 20 | | | | | لدينا تطوير أسرع من منافسينا للمنتجات. |

| | | | | | | |
|------------------|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| 21 | الوقت الذي نستغرقه للوصول إلى السوق أقصر من المعدل المتوسط. | | | | | |
| ثانياً- النوعية | | | | | | |
| 22 | نوعية منتجاتنا تمثل أساساً تنافسياً لشركتنا | | | | | |
| 23 | منتجاتنا تتمتع بخصائص تميزها عن منتجات الشركات الأخرى. | | | | | |
| 24 | تتحكم مؤسستنا بكل مراحل الإنتاج بدقة. | | | | | |
| 25 | نستفيد من آراء الزبائن من أجل ترقية المنتج. | | | | | |
| 26 | تتكيف منتجاتنا وتتطور وفقاً لحاجات الزبائن. | | | | | |
| ثالثاً- الابتكار | | | | | | |
| 27 | أعتقد ان التعلم في المنظمات يساهم في تطوير الابتكار التكنولوجي | | | | | |
| 28 | يساهم التعليم في المنظمة في خلق الفرص والمبادرات. | | | | | |
| 29 | يساهم تعليمنا في مواكبة وتيرة تكنولوجيا الإنتاج . | | | | | |
| 30 | يستخدم التعليم في المنظمة في تطوير المنتجات. | | | | | |
| رابعاً- الكلفة | | | | | | |
| 31 | تقدم منتجاتنا وعروضنا في الأماكن المناسبة. | | | | | |
| 32 | نسعى لجعل الحصول على منتجاتنا وعروضنا بأقصى جهد ممكن من العميل سهلاً. | | | | | |
| 33 | توفر مؤسستنا جميع المعلومات للعميل لتسهيل عملية الشراء | | | | | |
| 34 | تقوم مؤسستنا بتخفيض التكاليف للعملاء عند شراء منتجاتهم | | | | | |
| خامساً- المرونة | | | | | | |
| 35 | نحن نقدم النوع المطلوب من المنتجات. | | | | | |
| 36 | نسلم طلب العميل في الوقت المحدد. | | | | | |
| 37 | نحن نقدم ما يمكن الاعتماد عليه. | | | | | |
| 38 | تقدم المنظمة المنتجات الجديدة بشكل أسرع من المنافسين الرئيسيين. | | | | | |

