

استراتيجية التنوع للمنتوج وإسهامها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / نينوى)

أ.م.د. عادل ذاكر النعمة م.م. نسرین محمد فتحي محمود

جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد

المقدمة

باتت المنافسة في العصر الحالي العامل المحدد للرابحين والخاسرين في بيئة الأعمال المعاصرة كونها لا ترتبط فقط بالاستخدام الكفوء والفاعل للموارد المادية والبشرية فحسب، بل بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والسياسات التي تتبعها الشركات الصناعية من أجل تحقيق ميزة تنافسية عالية مما حتم عليها السعي إلى تبني الاستراتيجيات المناسبة لرسم خططها التي تبنتها وترجمتها إلى أنشطة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، فضلاً عن تحسين الكفاءة التشغيلية عبر الاستغلال الأمثل لمدخلات العملية الإنتاجية بهدف الوصول إلى ميزة تنافسية متقدمة.

هذا ألتوجه بدوره ساعد على اتساع نطاق مفهوم المزايا التنافسية باتجاه الأداء المتفوق المعتمد على قدرة الشركة على تطوير قدراتها التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها في السوق الذي عرف بالميزة التنافسية المستدامة، وللوصول إلى هذه الصورة ينبغي على الشركة الاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها، وتعد استراتيجية التنوع للمنتوج أحد تلك البدائل الذي تلجأ إليه عندما تستنفد فرص النمو في أعمالها الحالية باعتماد أحد الاتجاهين لهذه الإستراتيجية وهما أما "التنوع المترابط" وبموجبة يتم تنوع المنتج بنشاط جديد

يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للشركة عبر وجود سمة مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة، وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع والتسويق والتقانة، أو "التنوع غير المترابط" الذي يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأي علاقة واضحة مع أنشطة الشركة القائمة فهي توجه مالي لمتغير الربح أساساً لكونها تتنازل عن احتمال المزايا التنافسية مع بقية الشركات في ميدان المنافسة.

وعلى وفق هذا التصور فقد غطى البحث الحالي موضوعاً من خلال أربعة مباحث، عرض الأول المنهجية أما الثاني فتناول إطاره النظري في حين تضمن الثالث جانبه الميداني، واختتم بمبحثه الرابع بتقديم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تواجه الشركات الصناعية المعاصرة ظروفًا تتسم بالتغيرات المتسارعة، نتيجة لتغير حاجات الزبائن ورغباتهم على نحو مستمر، الأمر الذي حثَّ على القائمين على إدارتها ضرورة تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التحديات في البيئة المحيطة والمحافظة على موقعها التنافسي وإدامة مزاياها التنافسية لأطول مدة ممكنة، وإذا كان المجال الاقتصادي الحالي للعديد من الشركات الصناعية المعاصرة لا يقدم الكثير من فرص النمو والربح بفعل المنافسة الشديدة والتي ليست بعيدة عن الشركات الصناعية العراقية، وبالتالي باتت حصتها في السوق في انخفاض لذلك فإنَّ اعتماد استراتيجية التنوع للمنتج قد تكون مناسبة لمواجهة هذه الحالة، لأنها تقتضي دخول الشركة الصناعية في مجالات جديدة تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية لمدة أطول من المنافسين، فضلاً عن عدم قدرة المنافسين تقليد تلك الفوائد المتحققة للشركة في هذا المجال على الأقل في المدى الزمني القصير.

وتأسيساً على ما تقدم فإنّ المنطق النظري يعد مسوغاً للولوج بدراسة الواقع الميداني في الشركات العاملة في بيئة الصناعة العراقية التي تواجه منافسة حادة في بيئتها بفعل انفتاح السوق العراقية بعد عام ٢٠٠٣ ودخول منتجات من مناشيء مختلفة وذات أبعاد تنافسية مقارنة مع نظيرتها الوطنية، وتعد الشركة العامة لصناعة الألبسة بمعاملها الثلاث (الغزل والنسيج، ولدي، القطن الطبي) من بين هذه الشركات التي تعمل في بيئة ضمن هذه الصورة مما شكل تحدياً أمامها باتجاه البقاء والاستمرار، ومن هنا جاء اختيار هذه الشركة ميداناً لتشخيص متضمنات العلاقة الممكنة وجدواها بين بعدي الدراسة (استراتيجية التنويع والمزايا التنافسية المستدامة) وعلى هذا الأساس فإنّ طرح التساؤلات الآتية يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة هذه البحث الحالي وكما يأتي :-

• ما هي المضامين النظرية لاستراتيجية التنويع للمنتج وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة ؟

• ما طبيعة العلاقة والأثر بين استراتيجية التنويع للمنتج والمزايا التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة ممثله بمعاملها الثلاثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة تنبع أهمية البحث في اتجاهين هما :

١- الأهمية النظرية :يتمثل في كونه يتناول متغيرين هما "استراتيجية التنويع" و"المزايا التنافسية المستدامة" واللذان يعدان من المتغيرات الأساسية في تحديد مستقبل الشركة الصناعية.

٢- الأهمية الميدانية : وتكمن في إثارة الاهتمام لدى إدارة الشركة المبحوثة ممثلة بإدارة معاملها الثلاثة إلى الأبعاد والآثار الإيجابية لمثل هذه الموضوعات للاستفادة منها.

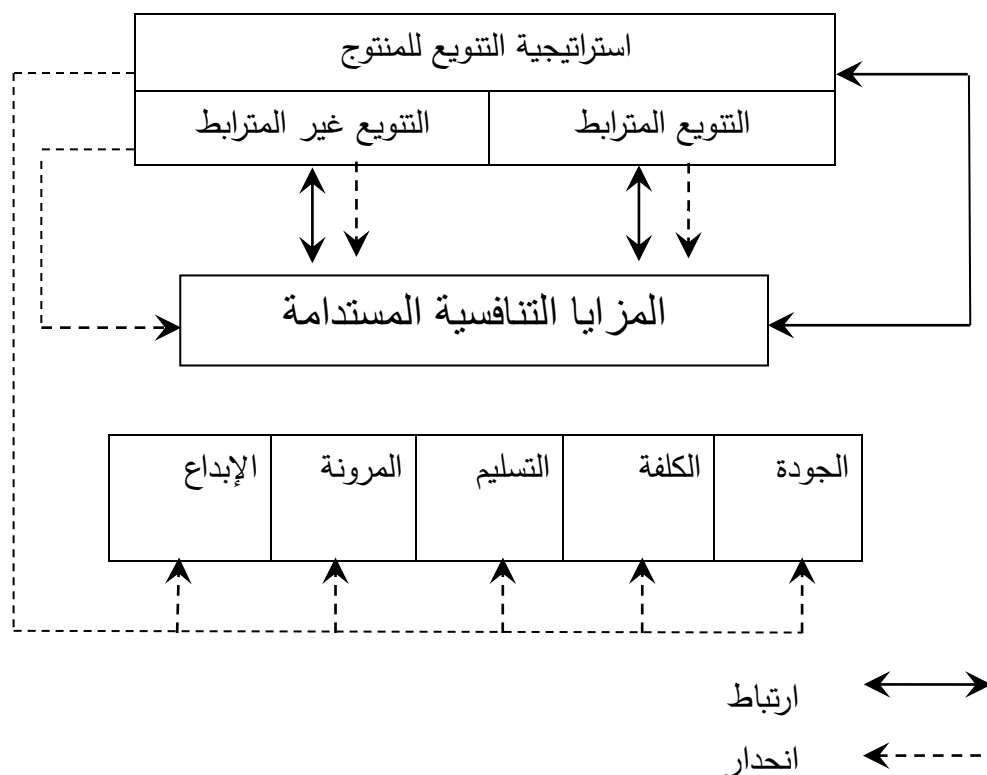
ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الى تأشير دور استراتيجية التنويع في الشركة المبحوثة ممثلة

بمعامليها الثلاثة وعلى النحو الذي يدعم ويعزز المزايا التنافسية المستدامة، فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والأثر بين استراتيجية التنوع والمزايا التنافسية المستدامة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

اعتمدت البحث المخطط الافتراضي المبين بالشكل (١) الذي يبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجية التنوع بوصفها متغيراً مستقلاً (مفسراً) وبعض المزايا التنافسية المستدامة للشركة المبحوثة بوصفها متغيراً معتمداً (مستجيباً).



الشكل (١)

مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

اعتمد البحث للتوصل إلى أهدافه واختبار مخططة الفرضيات الآتية :-

١. الفرضية الأولى :- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التنويع

للمنتوج بدلالة متغيراتها (التنويع المترابط وغير المترابط) والمزايا التنافسية المستدامة إجمالاً وانفراداً.

٢. الفرضية الثانية :- لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التنويع للمنتوج بدلالة

متغيراتها (التنويع المترابط وغير المترابط) في المزايا التنافسية المستدامة إجمالاً وانفراداً.

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهجين الوصفي والتحليلي لقياس العلاقات والتأثيرات بين استراتيجية التنويع للمنتوج بدلالة متغيراتها والمزايا التنافسية المستدامة بدلالة متغيراتها.

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

١. معلومات الجانب النظري

اعتمد البحث في تغطيته جانبه النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية والتي تمثلت بالمراجع العلمية كالكتب والمجلات والبحوث والأطاريح والرسائل الجامعية ذات الصلة سواء المتوافرة داخل القطر أو عن طريق الشبكة الدولية (الانترنت) ، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين بهذا المجال باتجاه بناء إطار علمي واضح لاهتمامات البحث.

٢. بيانات الجانب الميداني (التطبيقي): اعتمدت فيه استمارة الاستبانة لجمع البيانات وقد روعي في صياغتها القدرة على تشخيص المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث وقياسها، وقد اعتمد الباحثان في تحديد متغيراتها (فقراتها ، وأسئلتها) على العديد من الدراسات والأبحاث (Homburg,2006) (عجام،٢٠٠٧)، (جعيجع،٢٠٠٧)، (العنزي

والـرواي، ٢٠١٢)، (تيمجفـدين، ٢٠١٣) (المعاضـي، ٢٠٠٦)، (النسور، ٢٠٠٩)، (روؤف، وحـدي، ٢٠١٠)، (طالب، والبناء، ٢٠١٠)، (Huisun, et al., 2010)، (محسن، والداعمي، ٢٠١٢)، واشتملت الاستبانة على جزئين رئيسين ركز الأول على على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل (استراتيجية التنوع للمنتوج) والتي شملت (١٩) فقرة لقياسه، يليه (٢٥) فقرة للمتغير الثاني (المزايا التنافسية المستدامة). وقد قام الباحثان بزيارات ميدانية لموقع الشركة ومعاملها وإجراء المقابلات الشخصية مع عدد من قياداتها الإدارية للتعرف على المشكلة في واقعها الميداني فضلاً عن الحصول على المعلومات عن طبيعة عملها والتحاور معهم فيما يخص توضيح عدد من أسئلة الاستبانة. وفي مقاييس الاستبانة جميعها تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي)، إذ خصص لكل اختيار نقطة وأعطى الباحثان لإجابات الأفراد المبحوثين درجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه) اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وبوسط فرضي قدرة (٣) وأصبح الاستبيان النهائي يتكون من (٣٤) مقياساً موزعاً على بعدين رئيسيين.

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي

أعتمد البرمجة الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المطلوبة وبرنامج (Minitab)، ومن هذه الاختبارات:

١. معامل الارتباط البسيط: لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن تحديد الاتساق الداخلي لأنواع استراتيجية التنوع للمنتوج وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة.
 ٢. معامل الارتباط المتعدد: لتحديد قوة العلاقة بين مجموعة متغيرات المستقلة ومتغير المعتمد.
 ٣. اختباري t و F لاختيار فروق ذات الدلالة بين مجموعتين من البيانات.
- تاسعاً: وصف الشركة المبحوثة ممثلة بمعاملها ومسوغات اختيارها

تم تطبيق البحث في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى ممثله بمعاملها (الغزل والنسيج، وولدي، والقطن الطبي) للمسوغات التالية:

١. كون الشركة المبحوثة من أكبر الشركات الصناعية الحكومية في محافظة

نينوى وأقدمها فضلاً عن كونها تمتلك كادراً فنياً في ميدان نشاطها في

معاملها (الغزل والنسيج، وولدي، والقطن الطبي).

٢. كونها تمتلك منافذ تسويقية لمنتجاتها في محافظة نينوى وعدداً من

المحافظات الأخرى.

٣. استمرار معامل الشركة في إنتاجها على الرغم من صعوبة الظروف التي

يمر بها البلد.

والجدول (١) يعرض نبذة موجزة عن الشركة المبحوثة ومعاملها

الجدول (١)

التعريف بميدان البحث

ت	اسم المعمل	التطور التاريخي	النشاط
١	مقر الشركة	تأسست سنة ١٩٥٤	التخطيط والرقابة على أنشطة المعامل المبحوثة.
٢	معمل الغزل والنسيج	أسس سنة ١٩٥٤ وبدأ التشغيل سنة ١٩٥٧	أقمشة بأنواعها، قماش تغليف، شرشف بأنواعها، أقمشة مطبوعة، أصناف مختلفة من الأقمشة.
٣	معمل ولدي	أسس في ١٩٨٨/٣/٦ كشركة عامة بالبداية بموجب قانون الشركات العامة رقم ٢٢ في ١٩٩٧ .	القمصنة، الفستان، تراكسود بدلات، ملابس أطفال الدشداشة بمختلف أنواعها.
٤	معمل القطن الطبي	أسس سنة ٢٠١٠	القطن الطبي، الشاش الطبي.

المصدر : من إعداد الباحثان بالاستفادة من الكراسات التعريفية للشركة ومعاملها.

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً : مفهوم استراتيجية التنوع للمنتج

تسعى الشركات الصناعية باستمرار على تقديم تشكيلة من المنتجات بإتباع استراتيجية تعتمد على إضافة أسواق أو منتجات أو مراحل إنتاج جديدة، في ضوء ما يتيح وضع هذه الشركة على المستوى التنافسي والمالي والتسويقي، وتعد أفكار Igor Ansoff (1957) نقطة البدء في هذا المجال عندما طرح مفهوم استراتيجية التنوع للمنتج ضمن نموذج الذي عُرف بمصفوفة النمو التي عن طريقها عرف استراتيجية التنوع بأنها "دخول الشركة أسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة"، وبهذا المنطق يعد التعريف ضمن الفهم التقليدي للتنوع من منظور الأسواق والمنتجات" (Frihojh, 2009, 9).

وعليه فإن جميع المنتجات بحاجة؛ لأن يكون لها مجال أو دائرة، تكون هي القاعدة ضمنه، بمعنى يجب أن تكون المنتجات متخصصة في مجال معين، وعلى الرغم من ذلك عليها محاولة الحصول على ما هو أكثر من ذلك التخصص، وأن تتنوع في أعمالها والموازنة بين هذين العاملين _التخصص والتنوع_ سيحدد لها المجال بأن تكون قائمة للسوق (Drucke, 2006, 208).

والجدول (٢) يبين مجموع من المفاهيم التي قدمها الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع والتي أتيحت للباحثان

جدول (٢)

وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم استراتيجية التنوع للمنتج

ت	الباحث	المفهوم
١	جميع، ٢٠٠٧، ٨٢	الاستراتيجية التي تنمو فيها الشركة عبر انتاج منتجات مختلفة

٢	Hill&Jones,2008,180	عملية الدخول في منتج واحد أو أكثر من المنتجات التي تتميز أو تختلف عن المنتجات الأساسية للشركة للبحث عن طرائق التنافس المميز لتحقيق رضا الزبون وزيادة قيمة المنتجات
٣	ياسين، ٢٠١٠، ١١٧	اختيار الشركة للدخول في ميدان إنتاجي جديد مختلف تماماً عن طبيعة المنتجات التي تقوم بتصنيعها الشركة في الوقت الحاضر ولمدة طويلة
٤	Coulter,2010,197	الاستراتيجية التي تنمو فيها الشركة عبر انتاج منتجات مختلفة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء المصادر الواردة فيه
 مما تقدم، يبدو أنّ هناك قدراً من الاتفاق بين وجهات النظر المقدمة حول مفهوم استراتيجية التنويع للمنتج بأنّها تمثل عملية الدخول في نشاط جديد أو منتج جديد يختلف عن المنتجات الحالية التي تنتجها الشركة تتناسب مع حاجات السوق الزبائن ورغباتهم أو سعياً منها لدخول أسواق جديدة فضلاً عن الأسواق الحالية للشركة وهو المفهوم الإجرائي للبحث الحالي.

ثانياً: أهمية استراتيجية التنويع للمنتج

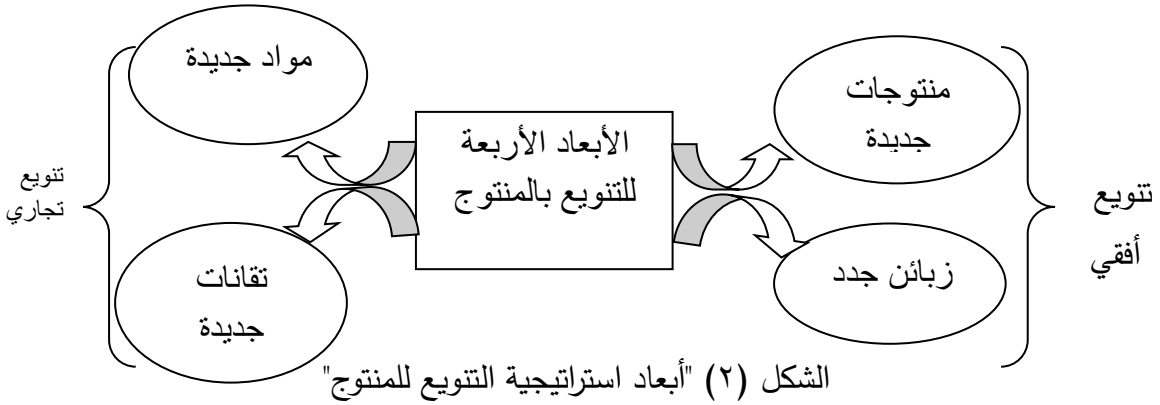
في ضوء ما تقدم حول مفهوم استراتيجية التنويع للمنتج يمكن القول بأنّ أهمية هذه الاستراتيجية تتجلى في زيادة الحصة السوقية للشركة مقارنة مع منافسيها في السوق ، بإضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة للمنتج الحالي للشركة، وبهذا السياق يتفق كل من (Kalika,2008,200)،(الظاهر، ٢٠٠٩، ٢٥٢)،(السنهوري، ٢٠١٣، ٢٠٠) على أنّ أهمية استراتيجية التنويع للمنتج تتمثل بالآتي:-

- ١.زيادة المعدل الإجمالي لنمو الشركة بإتباع استراتيجية التنويع للمنتج.
- ٢.إيجاد خط متكامل لزيادة مبيعات المنتج الأصلي للشركة بتبني استراتيجية التنويع للمنتج.

٣. تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على الشركة.
٤. البيئة التي تعمل بها الشركة مناسبة لاستراتيجية التنوع للمنتج.
٥. استغلال الموارد سواء كانت مالية ، أو بشرية ، أو تقنية في إنتاج منتج جديد فضلاً عن المنتج الحالي للشركة.

ثالثاً: إبعاد استراتيجية التنوع للمنتج

لاستراتيجية التنوع أبعاد تقنية وتجارية، فمن المنظور التقني يكون التنوع في وظائف الإنتاج عبر إنتاج منتجات مختلفة من ناحية المواد المستخدمة أو العمليات التشغيلية، ومن المنظور التجاري التنوع يتبع المنتجات ذات الطبيعة المختلفة لكل صنف بحيث يتميز كل منتج بظروف طلب مستقلة عن المنتج الآخر، وكما مبين بالشكل (٢)



Source:– Michel,Dar Belet,2007,'Lessentiel Surle

management,5eme Berti Editions p28

ويلاحظ من الشكل (٢) أنَّ التنوع التجاري يتمثل بالآتي(البكري،٢٠٠٨، ٢٥٦):

- ١.منتجات جديدة: وفيه المنتج لا يبقى على حاله دون تغير على أساس أن الزبون بطبعه تواق إلى التغير والتنوع في تلبية حاجاته،مما يساعد على طرح منتجات جديدة باستمرار للسوق.

٢. زبائن جدد: وبموجبه تنوع الشركة في المنتجات وتقديم منتج يفوق رغبات الزبائن ويسهم التنوع التجاري في إعطاء دهشة غير متوقعة لدى الزبون وتمكين

الشركة من تكوين انطباع مفضل للمنتج الجديد، وهو بدوره يساعد على كسب زبائن جدد للشركة فضلاً عن زبائنها الحاليين
(M.Scarborough,et.al,2009,325)

أما التنويع التقاني فانه يتمثل بالاتي(العسكري، ٢٠٠٧، ٣٩):

١. مواد جديدة :المواد الجديدة هي المواد التي تدخل في الإنتاج وتصبح جزءاً من منتج الشركة ،ولذلك فإنّ المواد الجديدة هي تلك المواد التي لم تستخدمها الشركة في العمليات الصناعية الحالية من قبل .

٢. تقانات جديدة : يرى (Capta) بأنّ هناك نوعين من تقانات الإنتاج الحديثة ، الأول يتمثل في تقانة المعدات والعمليات (مناولة المواد وتحويل الطاقة). والثاني يتمثل في تقانة المعلومات.

نستخلص مما سبق أنّ بالإمكان تلبية حاجات الزبائن بالتغيرات الحاصلة في المنتج، إذ ما اعتمد عليه من مواد جديدة تستخدمها الشركة في العمليات الصناعية الحالية أو في عمليات إنتاجها لمنتج جديد يفوق رغبات الزبائن مستفيدة من التقانات الحديثة في الإنتاج.

رابعاً : أنواع استراتيجية التنويع للمنتج :

الأدبيات بهذا المجال (هلو جونز ٢٠٠٧، سادلر ٢٠٠٨ ، Hill & Jone 2008 ،

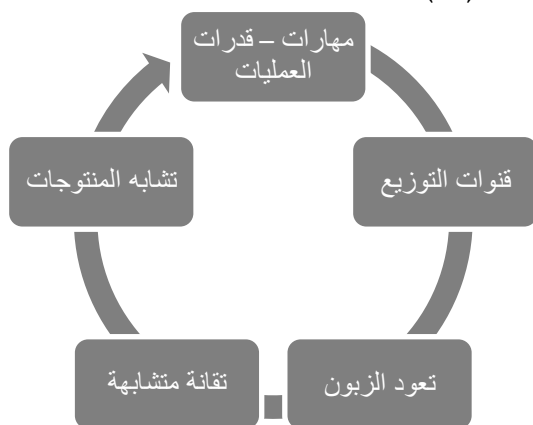
Colter, 2010، السنهوري ٢٠١٣) يشير إلى أنها تتمثل بخيارين هما:

١ - التنويع المترابط للمنتج

ويعتمد على دخول الشركة ببعض المجالات الجديدة لإنتاج المنتجات بشرط أن ترتبط هذه المنتجات ارتباطاً استراتيجياً بالمنتج الحالي الذي تعمل له سعياً فيها لتحقيق المزايا التنافسية ، مستفيدة من إمكانية تحقيق التعاون المشترك في أنشطتها الحالية والجديدة للاستفادة من الموارد ذات الاستخدام المشترك Mary (Hofor,2007,44).

وعليه فإنّ التنوع المترابط للمنتوج بات ينظر إليه بأنه هو ذاته الذي يحدث عندما تقوم الشركات الصناعية بتوسيع إنتاجها بإضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى منتوجاتها الموجودة ، وليس بتغيير سوق منتوجاتها الأخير (الغالبى، وإدريس، ٢٠٠٧، ٤١١).

ويتفق كل من (شارلز، وجونز، ٢٠٠٧، ٤٩١) و (Coulter, 2010, 197) و (السنهوري، ١٩٩، ٢٠١٣) على أنّ التنوع المترابط للمنتوج هو "التنوع داخل نشاط جديد يرتبط بالمنتوجات الحالية للشركة بوجود خصائص مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل منتج في سلسلة القيمة"، وهذه تستند بروابط التصنيع أو التسويق والتي يوضحها الشكل (٣).



الشكل (٣) خيارات التنوع المرتبط للمنتوج

Source: Coulter, M, 2010, 'Strategic Manegment in Action', 2nd, Prentice Hall: upper Saddle River New Jersey p197.

بناء على ما تقدم، يرى الباحثان أنّ التنوع المترابط للمنتوج لأغراض البحث الحالي هو "قيام الشركة باعتماد استراتيجية إضافة أنواع متعددة من المنتوجات مترابطة مع المنتوجات الحالية سواء بالموارد والقدرات مما يعزز مزاياها التنافسية".

١- التنوع غير المترابط للمنتوج

ويقصد به تحول الشركة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية لإنتاج منتجاتها (المرسى، ٢٠٠٧، ٣٠٤)، بمعنى أن هذا النوع من التنوع يتضمن

إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كلياً إلى أعمال الشركة لا ترتبط بالمنتجات الحالية، وبموجبه تهتم الشركة بمقياس العائد على الاستثمار عوضاً عن وجود خيط متصل يربط بين أعمالها (الصميدعي، ٢٠٠٧، ١١٢).

ويذكر (Dived, 2013 , 175) أنّ التنوع غير المترابط للمنتج هو "التنوع في إضافة منتج أو صناعة جديدة لا ترتبط في سلسلة القيمة مع المنتجات أو الصناعات التي تعمل فيها الشركة"، وبالسّياق ذاته أكد (السنهوري، ٢٠١٣، ٢٠٠) أنّ التنوع غير المترابط للمنتج هو "إضافة منتج جديد للشركة يعتمد على تقانة مختلفة ويشبع رغبات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي".

مما تقدم يرى الباحثان أنّ الشركات تنتهج التنوع غير المترابط من خلال إضافة منتج مختلف كلياً عن المنتجات التي تقدمها .

خامساً: المزايا التنافسية المستدامة: مدخل مفاهيمي

يشكل تحقيق مزايا تنافسية للشركة الصناعية غاية ما تطمح الشركات المعاصرة وبات الهدف هو استدامتها-المحافظة عليها لأطول مدة ممكنة- وعملية الاستدامة تلك ليست بالأمر السهل، ولاسيما في بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالتغير السريع والتنافس الشديد، وقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية التي تميز الشركة عن منافسيها، ضمن هذه الصورة سيتناول المحور التالي موضوعه كما يأتي:

١: مفهوم المزايا التنافسية المستدامة

بهدف تقديم إطار معرفي لمضمون هذا المفهوم فقد ارتى الباحثان اعتماد وجهات نظر الباحثين والكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع في محاولة هدفها التّأصيل لهذا المفهوم وكما موضح بالجدول (٣):

جدول (٣)

وجهات نظر عدد من الباحثين حول مفهوم المزايا التنافسية المستدامة

ت	الباحث	المفهوم
١	Ishii,2005,8-9	المزايا التي تتفوق بها الشركات على المنافسين

		بتقديم قيمة أكبر للزبون سواء أكان عن طريق السعر المنخفض والجودة المناسبة والخدمات الأخرى المضافة التي تسهم في تلبية حاجات الزبائن
٢	المعاضيدي، ٢٠٠٦، ٧	هي المجالات التي تتمكن الشركة من التميز على منافسيها في السياق التنافسي الذي تتخبط فيه، بحيث يقود هذا التميز إلى تحقيق تفوق عبر المعطيات التي تتمكن الشركة فيها التفوق على منافسيها وتحتل مكانة الصدارة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه
٣	Allen,2007,13	تمثل إمكانية الشركة الصناعية بالتميز على المنافسين والبقاء أطول مدة ممكنة، عبر تقديم منتجات تقابل احتياجات الزبائن المتنوعة والمتطورة بشكل مستمر
٤	Haffman,2008,10	الفائدة طويلة الأمد لأنجاز بعض القيم الفريدة لمدة أطول من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية تقليدها
٥	الفحم، ٢٠٠٩، ٩٢	الخصائص الفريدة التي تميز الشركات عن منافسيها الحاليين والمحتملين
٦	Peters ,2010,5-6	تمثل السعي نحو تحقيق التميز في تنفيذ أعمال الشركات الصناعية
٧	مصطفى، ٢٠١٠، ٩٣	الخدمة الفريدة التي تقدمها الشركة على نحو متميز عما يفعل المنافسون أو على نحو متميز مقارنة بما يقدمه المنافسون

٨	منور، وصليحة، ٢٠١١، ٧،	ميزة أو عنصر تفوق للشركة يتم تحقيقه في حالة إتباعها استراتيجية معينة
٩	Ashi,2011,53	تلبية الحاجات الحالية للسوق اخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة
١٠	اسحق، ٢٠١٣، ٦٨،	خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها الشركة وتمكنها من الاحتفاظ بها لمدة طويلة نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن

الجدول: من إعداد الباحثان في ضوء المصادر الواردة فيه

وعلى أساس ما تقدم من مفاهيم يمكن تأشير مجموعة حقائق تعبر عن مضمون المزايا التنافسية المستدامة وهي:

١- هناك اتفاق واضح بأن تلك المزايا تتمثل بالسمات الفردية لمخرجات الشركة التي تميزها مقارنة بمنافسيها.

٢- اتفقت وجهات النظر على أن مصطلح الاستدامة يتعلق بقدرة الشركة بالحفاظ على التميز لمدة أطول في السباق التنافسي في سوقها أو قطاعها لأجل البقاء في الصدارة على طول الخط.

وعليه فان مفهوم المزايا التنافسية المستدامة لأغراض البحث الحالي تتمثل بأنها " الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل الشركة التي تتميز بها مقارنة بمنافسيها والقدرة على الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة" وهو المفهوم الإجرائي لها لأغراض البحث الحالي.

٢: أهمية المزايا التنافسية المستدامة وأساس تحقيقها

تمثل المزايا التنافسية المستدامة أحد المرتكزات الأساس التي يركز عليها أداء الشركات الصناعية المعاصرة، وبات من النادر أن تمتلك هذه الشركات سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين، نظراً

لمحدودية مواردها من جانب ،وصعوبة وضع قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الإمكانيات المميزة للشركة الصناعية من جانب آخر، وهكذا أصبحت المزايا التنافسية المستدامة مفتاحاً لنجاح تلك الشركات (المطيري، ٢٠١٢، ٤١).

ومن هذا الاتجاه برزت أهمية المزايا التنافسية المستدامة بفعل التسارع الكبير بتطور تقانات التنافس ودورها المحوري في تحديد عناصر النجاح الأساسية للشركة الصناعية مقارنة بمنافسيها وتتمثل بضرورة سعيها لبناء استراتيجياتها اعتماداً على مزايا تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين ولمدد طويلة مما يعني أن أهمية المزايا التنافسية المستدامة تتمثل في إتباع الشركة الصناعية أسلوب عمل متفوق على مثيلاتها في سوق المنافسة عبر تقديم قيمة أكبر للزبون مقروناً بالسعي دائماً لإرضائه باعتباره الهدف الذي تسعى لتلبية كل رغباته في الحصول على منتج يجعله يشعر بصواب اختياره للشركة، وثم الغاية التي ترجوها في الاحتفاظ به وكسب ولائه الدائم مما يشكل عامل جذب في الحصول على زبائن آخرين (طالب، ومحسن، ٢٠١٢، ٧).

وفي ظل بيئة المنافسة المتسارعة وإمكانية التقليد بات من الضروري على إدارات الشركات الصناعية العمل على تهيئة العوامل الأساسية التي تسهم في استدامة مزاياها التنافسية وتحويلها إلى مزايا تنافسية مستدامة، لتمثل المستوى الأعلى من اهتمام تلك الإدارات، وأصبح بلوغ ذلك لا يقتصر على الاستخدام الكفوء لكل من الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب، بل إلى أبعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المعمق نحو عمليات التصنيع التي تنجزها من قبل الشركة الصناعي (البكري، وبني حمدان، ٢٠١٣، ٧).

ويشير كل من (طالب، والبناء، ٢٠١٢، ١٤٨، - ١٤٩) بأن الشركات الصناعية اليوم تمتلك المزايا التنافسية المستدامة عندما تمتلك عمليات خلق القيمة ومواقع لا يمكن أنقلها الآخرون وهذا يقود إلى التصنيع بمستويات عالية جداً بحيث يعد

الزبائن هذه المزايا مهمة لتشمل جودة المنتج وسعره وكلفة الحصول عليه وسرعة التسليم ومستوى الإبداع والتنوع في البدائل وغيرها.

إن تحقيق المزايا التنافسية هو غاية ما تطمح إليه الشركات الصناعية والهدف هو استدامتها- أو المحافظة عليها- وهو أمر ليس بالسهل ولاسيما في البيئة الصناعية الحالية التي تتميز بالتغير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد المزايا التنافسية، لذلك فإنّ تحقق سمة الاستمرارية للمزايا التنافسية تتم إذا استطاعت الشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبالتالي فإنّ خاصية الاستدامة تمثل الاستمرارية والتواصل في تحقيق التفوق عبر التجديد والتطوير المستمرين والدائمين للموارد (Lynch,2007,48).

من ما تقدم يتأكد لنا إن الاستدامة ما هي إلا أداة تمكن الشركة من تحقيق التنافس سواء كان في كلفة المنتج أو الجودة المثلى ومرونة التتويج والإبداع وهذه العوامل تقودنا إلى إبعاد المزايا التنافسية المستدامة.

٣: أبعاد المزايا التنافسية المستدامة

يعرض الجدول (٤) تلك الأبعاد

الجدول (٤)

وجهات نظر عدد من الباحثين حول إبعاد المزايا التنافسية المستدامة

ت	الباحث	السنة	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	الاحتفاظ بالزبون	الموارد	البيئة	الخدمة	السرعة	الحصة السوقية
١	Asikhin	20066	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢	المعاضدي	٢٠٠٦	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٣	الطويل وسلطان	٢٠٠٦	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٤	Astnnssen	2007	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٥	Evans & Cottler	2007	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٦	Smith	2007	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٧	السمان	٢٠٠٨	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

٨	Shen, <i>et, al.</i>	2008	*	*	*	*	*	*	*	*
٩	اللامي	٢٠٠٨	*	*	*	*	*	*	*	*
١٠	Kroes	2008	*	*	*	*	*	*	*	*
١١	Ngainsirijit	2008	*	*	*	*	*	*	*	*
١٢	الحريري	٢٠٠٩	*	*	*	*	*	*	*	*
١٣	الصفو و Horte	2009	*	*	*	*	*	*	*	*
١٤	الحسيني واخرون	٢٠١٣	*	*	*	*	*	*	*	*
١٥	اسحق	٢٠١٣	*	*	*	*	*	*	*	*
	المجموع	٢١	٢٢	١٧	٩	٨	١	١	٢	١
	النسبة	٩٥ %	١٠٠ %	٧٨ %	٦٠ %	٥٣ %	٤ %	٤ %	٨ %	٤ %

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه من خلال ما جاء بالجدول (٤) يلاحظ إن نسب الاتفاق حول إبعاد المزايا التنافسية المستدامة وفقاً للنسب المئوية التي حازت على أعلى نسبة تتدرج كالاتي (الجودة، والكلفة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) على التوالي وفيما يأتي عرضاً موجزاً لمضامين هذه الإبعاد وكما تخدم أهداف البحث الحالي:

أ- الجودة: يتفق كل من

(Zolghadar, 2007, 29) (Hindrikes *etal*, 2006, 18) بأنّ بعد الجودة يتعلق بالقدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات الزبائن ورغباتهم. بينما عد (Evans & Collier, 2007, 126) الجودة العالية للمنتجات تساهم في تحقيق رضا الزبائن وتحسين سمعة الشركة، ولما كانت الجودة كما وصفها جوران تعني "الملائمة للاستخدام" (Stromgren, 2007, 13)، في حين يرى (Karahasanovic & Lonn, 2007, 1) أنّ الجودة تعني "المطابقة مع المتطلبات"، وعلى وفق هذا التصور فقد وصفها (Meiling, 2008, 19) بأنّها تمثل "قدرة المنتج على إشباع الحاجات والتوقعات المفضلة للزبون وتجاوزها. ويؤكد (Armstrong, 2009, 9) بأنّ الجودة تعني إرضاء الزبائن وبانت الأساس في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

مما تقدم فإنه يجب على الشركات النظر إلى الجودة كفرصة لإرضاء الزبائن وعدم النظر إليها بوصفها وسيلة لتفادي المشكلات أو خفض تكاليف إعادة العمل.

ب-الكلفة: الشركات التي تتنافس بصورة مباشرة على أساس الكلفة ستكون هي العامل الأساسي، إذ يمكن تقديم المنتجات بكلف منخفضة للزبائن، وفي الوقت نفسه فإن الشركات التي تتنافس على الأسس الأخرى غير الكلفة فإنها تحاول الاحتفاظ بكلف منخفضة لتلك المنتجات التي تقوم بتصنيعها أو تقديمها فكل مبلغ توفره من كلف العمليات سوف يعود بأرباح إضافية (صالح، ٢٠٠٦، ٩٠).

وعلى وفق هذه الصورة فقد طرحت مضامين عديدة للكلفة فقد وصفها (Hammer, 2006, 3) بأنها تمثل "أحد عوامل المنافسة البالغة الأهمية المؤدية إلى إزالة الحواجز التجارية، وذلك بتخفيض أسعار المنتجات"، ويشير (Evans & Collier, 2007, 124) إلى أن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف بالاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف، فضلاً عن إسناد استراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة، ويذكر (العامري، ٢٠٠٨، ١١٩) أنه بالإمكان خفض كلف التصنيع عبر النظام الإنتاجي الكفوء والاعتماد على المجهزين بتوريد المواد الأولية بأسعار تنافسية مع الحفاظ على مسألة الجودة، وأشار (الحرباوي، ٢٠٠٩، ٧٤) إلى الشركات التي تركز على تخفيض كلفة المنتج إلى أقل حد ممكن دون المساس بالجودة التي تعمل على تقليل الهدر والوحدات المعيبة، أن هذا النوع من الشركات تقوم بإنتاج منتجات نمطية للأسواق الكبيرة، إذ تحقق نجاحات كبيرة نتيجة ثبات عملياتها التصنيعية.

مما سبق يلاحظ أنه يمكن الحصول على وفورات في التكاليف التصنيعية للمنتج عبر تقليل الهدر وتقليل وقت الدورة الإنتاجية للمنتجات بالاعتماد على أساليب إنتاج حديثة.

ج-المرونة: يتفق كل من (Krajewsky & Ritzman,2005,62) و (Simaei & Jolai,2006,14) أنّها تمثل "النشاط الذي يتعلق بأعمال الشركة التي تمكنها من الاستجابة بكفاءة وسرعة لاحتياجات الزبائن ذات المواصفات المتعددة والمحددة"،ويؤكد(Kaschel & Brenal,2006,1) بأنّ المرونة تمثل "قدرة نظام التصنيع للاستجابة بأقصى سرعة لاحتياجات ومتطلبات التصنيع في البيئة المتقلبة والمتغيرة"،وأشار(Willian,2007,38-39) إلى أنّ المرونة يقصد بها "قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات بحجم طلبات الزبون"،في حين عرّفها(Helkio,2008,1)بأنّها "التكيف للتغيرات"،ويرى (الطويل، وإسماعيل،٢٠٠٨، ١٤) بأنّ بعد المرونة بات جزءاً من المزايا التنافسية لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال، وذلك بقيامها بالتغير، والاستجابة لحاجات الزبائن ومتطلباتهم من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن، ويرى (krajewski *et al*, 2010,14) أن للمرونة ثلاثة أبعاد هي:

١-الايصائية: وتشير إلى العمليات التي تمتلك القدرة على تقديم منتجات ذات حجم أقل باتصال محكم مع الزبون والقدرة على إعادة تشكيل الموارد والعمليات لتلبية أنواع مختلفة من حاجات الزبون.

٢-التنوع: وتمثل العمليات التي تملك القدرة على تقديم حجم أكبر من الإنتاج مقارنة بالإيصائية، وليس بالضرورة أن تكون المنتجات متفرقة لزبائن محددين، وربما تكون هناك طلبات متكررة.

٣-مرونة الحجم: وتتعلق بالقدرة على تغيير الطاقة (أو المخزون) للتعامل مع التغيرات في الطلب،على أنّ التطورات المتسارعة في بيئة التصنيع المعاصرة تعني التحول من سوق البائع إلى سوق المشتري، وهذا يعني التحول من مرونة التكنولوجيا نحو مرونة السوق، فإنّ مرونة التكنولوجيا تعني قيام الشركة بتطوير منتجاتها على وفق قدراتها التكنولوجية. ويشتري الزبون تلك المنتجات بالسعر الذي يعتمد على كلفة الإنتاج الكلية زائداً الربح. وعند تدني الأسعار بسبب

المنافسة وتغير الأسواق فإنّ الشركة لا يمكنها تطوير منتجات جديدة على الرغم من قدراتها التكنولوجية إلا أنها ستكون مكلفة للزبون. وفي مثل هذه الحالات يجب أن تتجه الشركة نحو السوق لتحديد أدق لكلفة المنتج.

اتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان أنّ بعد المرونة أصبحت ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد إدامة مزاياها التنافسية لأطول مدة ممكنة عبر القدرة على التكيف مع متغيرات بيئتها.

د-التسليم: وتعكس قدرة النظام الإنتاجي لتلبية حاجات الزبون عند تقديمه طلباً للشركة (Smith, 2005, 34)، ويرى (العامري، ٢٠٠٨، ١٢٨) إلى أنّ التسليم يمثل "قابلية الشركة على الإيفاء بالتزاماتها تجاه الزبون"، كما تستطيع الشركة التي تصمم وتصنع وتوزع على نحو أسرع من المنافسين تحقيق تكاليف إنتاج وتكاليف تطوير منتج منخفضة، تمكنهم من الحصول على حصة سوقية أكبر، وفي ذات السياق يشير (Evans & Collier, 2007, 126-127) أنّ عامل الوقت في المدة الحالية يعد أحد المصادر الرئيسة لتحقيق المزايا التنافسية، إذ يرغب الزبائن باستجابة متطلباتهم على نحو سريع وأوقات انتظار قصيرة، ويبين (الطويل، وإسماعيل، ٢٠٠٨، ١٥) وجود ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

١- سرعة التسليم: يقاس هذا البعد بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب الذي يسمى بوقت الانتظار، وبالإمكان زيادة سرعة التسليم بتقليل أوقات الانتظار.

٢- التسليم بالوقت المحدد: وتعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت الذي تحدده الشركة لهم.

٣- سرعة التطوير: تتمثل بسرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة مروراً بالتصميم النهائي للمنتج وطرحه في السوق. وفي ضوء ما جاء فإنّ التسليم يمثل أحد ركائز نجاح الشركة وتفوقها؛ لأنّه يتعلق بتسليم المنتجات إلى الزبائن بالوقت المحدد وهو أحد اهتمامات الزبون المعاصر، وهذا يمكن أن يسهم في تعزيز المزايا التنافسية للشركة.

هـ-الإبداع : يشكل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق الشركات، كونه يعنى برضا زبائنها ويمكنها من تلبية احتياجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد، إذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن باستمرار، وفي عالم المنافسة الذي تعيشه الشركات الصناعية المعاصرة فإنّ بعض المنافع التي تجنيها تلك الشركات ترجع إلى أسلوب واستراتيجية الإبداع والتجديد التي تنتهجها، إذ بفضلها تستطيع أن تحقق نتائج طيبة في معاملات السوق والمنافسة وتعد أفضل من تلك الشركات التي مازالت تتبع الأفكار التقليدية (البناء، ٢٠١٢، ٢٧٥).

وأشارت (التك، ٢٠٠٦، ٥٠) إلى أن الإبداع يمثل "بناء الأفكار الجديدة أو إيجادها، البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث الطرائق والأساليب كافة التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمجتمع محتملين في ذلك كل أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغير والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وبذلك يشمل الإبداع طرائق الإدارة الفاعلة والأفضل، ويشير (Tyagi, 2008, 3) إلى أن الشركات الصناعية تتنافس عبر الإبداع يجب أن تملك المقدرات الاستراتيجية التي تؤهلها لتطوير منتجات جديدة أو أن تكون قادرة على تطوير عمليات وتكنولوجيا جديدة، وجميعها تهدف إلى تحقيق منتجات ذات مواصفات عالية، وتسهم الإبداعات في فتح أسواق جديدة للمنظمات وتزيد من حصتها السوقية وربحيته، وإنّ الشركات الصناعية تستطيع أن تكتسب مزايا الإبداع في مجال تطوير منتجات وعمليات جديدة أسرع من المنافسين في السوق، ويمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فالإبداع يعني انتخاب الأفكار الصحيحة وتنفيذها وترجمتها إلى منتجات وعمليات جديدة ونظم إدارية ، لتحسين ربحية الشركة ونموها. وتبقى المشاريع والأفكار غير إبداعية إن لم تترجم بلغة السوق. وعلى مستوى تصنيف الإبداع فإنّه صنف إلى إبداع تكنولوجية وإبداع منتج وإبداع عملية.

بناء على ما تقدم فإنَّ الإبداع يشكل في ميدان المنافسة خطوة إضافية تتعلق بتطبيق الأفكار الخلاقة، باتجاه يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للشركة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا المبحث إلى التأكد من صحة فرضيات البحث التي حددها مخططة على مستوى الشركة ككل ومعاملها المبحوثة وعلى النحو الآتي:

١- الفرضية الأولى والتي تنص "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التنوع للمنتج بدلالة متغيراتها (التنوع المترابط وغير المترابط) والمزايا التنافسية المستدامة إجمالاً وانفراداً".

أ- على مستوى (الشركة ككل): يُشير الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية التنوع للمنتج (مجتمعة) والمزايا التنافسية المستدامة (مجتمعة)، بدلالة المؤشر الكليل معامل الارتباط البالغ (0.765^*) عند مستوى المعنوية (0.05) أما بالنسبة لعلاقات الارتباط (الجزئية) بين كل من نوعي استراتيجية التنوع المترابط وغير المترابط وبين المزايا التنافسية المستدامة (مجتمعة) فقد كانت تلك العلاقة معنوية أيضاً بلغت قيمتها (0.807 و 0.788) على التوالي عند مستوى المعنوية (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الأولى وتقبل الفرضيات البديلة لها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (منور، وصليحة، ٢٠١١، ٧) حينما أشارا إلّا أنّ المزايا التنافسية المستدامة تمثل ميزة أو عنصر تفوق للشركة يتم تحقيقه في حالة إتباعها استراتيجية التنوع للمنتج.

ب- على مستوى (معمل الغزل والنسيج): تشير نتائج التحليل في الجدول (٥) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التنوع للمنتج (مجتمعة) و (انفراداً)، وبين المزايا التنافسية المستدامة (مجتمعة)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.826) وعند مستوى معنوية (0.05). أمّا علاقة الارتباط (الجزئية) بين كل من إستراتيجيتي التنوع المترابط وغير المترابط وبين المزايا

التنافسية (مجتمعة) فقد كانت معنوية أيضاً ، وبلغت قيمتها (٠.٧٦٠) و (٠.٨٠٤) على التوالي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وبهذا ترفض الفرضية الأولى وتقبل الفرضيات البديلة لها، وهذه النتيجة تلقي مع دراسة (تيمجدين، ٢٠١٣) التي أوضحت أنّ استراتيجية التنوع المترابط للمنتج هي البديل الاستراتيجي الأنسب للشركة الصناعية كما يسمح لها البقاء والتطلع إلى النمو والتوسع وتحقيق إدامة لمزاياها التنافسية بتوزيع المخاطر وتجنب تقلبات المحيط.

ج- على مستوى (معمل ولدي): تشير نتائج الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التنوع للمنتج (مجتمعة) و(انفراد) وبين المزايا التنافسية المستدامة (مجتمعة)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.749) عند مستوى معنوية (0.05)، أما علاقة الارتباط (الجزئية) بين كل من إستراتيجيتي التنوع المترابط وغير المترابط وبين المزايا التنافسية (مجتمعة) فقد كانت معنوية هي أيضاً ، وبلغت قيمتها (٠.٧٩٧) و (٠.٦٣٧) على التوالي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبهذا ترفض الفرضية الأولى وتقبل الفرضيات البديلة لها، وهذه النتيجة تلقي مع دراسة (جميع، ٢٠٠٧) التي أوضحت أنّ باستطاعة الشركة أن تكسب مزايا تنافسية مستدامة بتبنيها استراتيجية التنوع للمنتج، وذلك لانخفاض سعر منتجاتها مقارنة بالمنافسين .

د- على مستوى (معمل القطن الطبي): يشير الجدول (٥) إلى أنّ هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة إستراتيجية التنوع للمنتج (مجتمعة) و(انفراد) وبين المزايا التنافسية المستدامة مجتمعة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠.٧٩٥) وعند مستوى المعنوية (٠.٠٥) . أما علاقة الارتباط (الجزئية) بين كل من إستراتيجيتي التنوع المترابط وغير المترابط وبين المزايا التنافسية (مجتمعة) فكانت معنوية هي أيضاً، وبلغت قيمتها (٠.٩٤٥) و (٠.٧٤٧) على التوالي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبهذا ترفض الفرضية الأولى وتقبل الفرضيات البديلة لها، وهذه النتيجة تلقي مع دراسة (السنهوري، ٢٠١٣، ٢٠٠) الذي أوضح فيها أنّ

استراتيجية التنوع للمنتج هي إضافة منتجات جديدة للشركة تعتمد على تقانة مختلفة وتنشعب رغبات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي بما يسهم في تعزيز مزاياها التنافسية .

الجدول (٥) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين استراتيجية التنوع للمنتج والمزايا التنافسية المستدامة على مستوى (الشركة ككل) وكل معمل من معاملها (الفرضية الأولى)

الشركة او المعمل	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	المزايا التنافسية المستدامة
الشركة كلها	إستراتيجية التنوع للمنتوج	التنوع المترابط للمنتوج	0.٨٠٧*
		التنوع غير المترابط للمنتوج	0.٧٨٨*
		المؤشر الكلي	0.٧٦٥*
معمل الغزل والنسيج	إستراتيجية التنوع للمنتوج	التنوع المترابط للمنتوج	0.٧٦٠*
		التنوع غير المترابط للمنتوج	0.٨٠٤*
		المؤشر الكلي	0.٨٢٦*
معمل ولدي	إستراتيجية التنوع للمنتوج	التنوع المترابط للمنتوج	0.٧٩٧*
		التنوع غير المترابط للمنتوج	0.٦٣٧*
		المؤشر الكلي	0.٧٤٩*
معمل	إستراتيجية	التنوع المترابط	0.747*

القطن الطبي	التنوع للمنتج	للمنتج
	التنوع غير المتربط للمنتج	0.945*
	المؤشر الكلي	0.795*

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرمجية (SPSS). N= 46

$$p \leq 0.05$$

٢- الفرضية الثانية: التي تنص: "لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التنوع للمنتج بدلالة متغيراتها (التنوع المتربط وغير المتربط) في المزايا التنافسية المستدامة إجمالاً وانفراداً".

الجدول (٦)

نتائج اختبار تأثير استراتيجية التنوع للمنتج في المزايا التنافسية المستدامة على مستوى الشركة ككل ومعاملها (الفرضية الثانية)

F	المحسوبة	الجدولية	R ²	استراتيجية التنوع للمنتج		المتغير المستقل / المتغير المعتمد	الشركة أو المعمل
				B1	B.		
4.064	76.342 *		0.633	0.961 (8.737)*	21.534 (2.610)*	المزايا التنافسية المستدامة	الشركة كلها
4.45	51.123 *		0.750	0.949 (7.150)*	17.244 (2.720)*		معمل الغزل والنسيج
4.54	23.056 *		0.605	0.880 (4.802)*	30.446 (2.218)*		معمل ولدي
5.32	15.814 *		0.664	1.210 (3.977)*	8.254 (3.364)*		معمل القطن الطبي

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرمجة p , N= 17 (SPSS) ≤ 0.05 , df:(1 , 15)

أ- على مستوى (الشركة كلها): تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التنوع للمنتج (إجمالاً) في المزايا التنافسية

المستدامة (إجمالاً)، بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧٦.٣٤٢) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها والبالغة (٤.٠٦٤) وعند مستوى المعنوية (٠.٠٥) ودرجاتي حرية (١,١٥)، كما بلغ معامل التحديد R^2 (٠.٦٣٣) وهذا يعني أن استراتيجية التنوع للمنتج أسهمت وفسرت (٦٣.٣%) من الاختلافات المفسرة في المزايا التنافسية المستدامة ويعود الباقي (٤٦.٧%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وبمتابعة قيم معاملات (B) واختبار (T) لها، تبين أن قيمة (T) المحسوبة لها بلغت (٨.٧٣٧) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (٤.٠٦٤) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (1.15)، وبهذا ستفرض الفرضية الثانية على مستوى الشركة ككل وتقبل الفرضية البديلة لها.

ب- على مستوى (معمل الغزل والنسيج): من النتائج الواردة في الجدول (٦) نلاحظ وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التنوع للمنتج (إجمالاً) في المزايا التنافسية المستدامة (إجمالاً)، بدلالة قيمة (F) المحسوبة (٥١.١٢٣) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها (٤.٤٥) وعند مستوى المعنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (١,١٥)، كما بلغ معامل التحديد R^2 (٠.٧٥٠) وهذا يعني أن استراتيجية التنوع للمنتج أسهمت وفسرت (٧٥%) من الاختلافات المفسرة في المزايا التنافسية المستدامة ويعود الباقي (٢٥%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وتبين من متابعة قيم معاملات (B) واختبار (T) لها، أن قيمة (T) المحسوبة لها بلغت (٧.١٥٠) وهي قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (٤.٤٥) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (١.١٥)، وبهذا ستفرض الفرضية الثانية على مستوى هذا المعمل وتقبل الفرضية البديلة لها.

ج- على مستوى (معمل ولدي): تبين النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التنوع للمنتج (إجمالاً) في المزايا التنافسية المستدامة (إجمالاً)، بدلالة قيمة (F) المحسوبة (٢٣.٥٦) وهي أعلى من القيمة

الجدولية لها (٤.٥٤) وعند مستوى المعنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (١,١٥)، كما بلغ معامل التحديد R^2 (٦٠.٥) وهذا يعني أنّ استراتيجية التنوع للمنتج أسهمت وفسرت (٦٠.٥%) من الاختلافات المفسرة في المزايا التنافسية المستدامة ويعود الباقي (٣٩.٥%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنّها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، وتبين من متابعة قيم معاملات (B) واختبار (T) لها، تبيان أن قيمة (T) المحسوبة لها بلغت (٤.٨٢٢) وهي قيمة معنوية؛ لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (٥.٢٣) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (1.15)، وبهذا سترفض الفرضية الثانية على مستوى هذا المعمل وتقبل الفرضية البديلة لها.

د - على مستوى (معمل القطن الطبي): يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التنوع للمنتج (إجمالاً) في المزايا التنافسية المستدامة (إجمالاً)، بدلالة قيمة (F) المحسوبة (١٥.٨١٤) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها (٥.٣٢) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (١,١٥)، كما بلغ معامل التحديد R^2 (٠.٦٦٤) وهذا يعني أنّ استراتيجية التنوع للمنتج أسهمت وفسرت (٦٦.٤%) من الاختلافات المفسرة في المزايا التنافسية المستدامة ويعود الباقي (٣٣.٦%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنّها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، وتبين من متابعة قيم معاملات (B) واختبار (T) لها، أنّ قيمة (T) المحسوبة لها بلغت (٣.٩٧٧) وهي قيمة معنوية؛ لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (٥.٣٢) وعند مستوى المعنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (١.١٥)، وبهذا سترفض الفرضية الثانية على مستوى هذا المعمل وتقبل الفرضية البديلة لها.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

في ضوء نتائج اختبار فرضيات البحث يمكن تأشير الاستنتاجات التالية :

أولاً : - الاستنتاجات:

١-أشرت نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التوزيع للمنتوج (إجمالاً) والمزايا التنافسية المستدامة (إجمالاً). أما بخصوص علاقة الارتباط بين استراتيجية التوزيع للمنتوج (انفراداً) والمزايا التنافسية المستدامة (إجمالاً) فإنّ (التوزيع المترابط للمنتوج) حقق أعلى علاقة ارتباط من بين نوعي التوزيع للمنتوج مع المزايا التنافسية المستدامة على مستوى الشركة المبحوثة ككل ومعمل ولدي فقط، في حين حقق (التوزيع غير المترابط للمنتوج) أعلى علاقة ارتباط من بين نوعي التوزيع للمنتوج مع المزايا التنافسية المستدامة لمعملي الغزل والنسيج والقطن الطبي فقط ، ويعود ذلك إلى دعم إدارة الشركة المبحوثة، وإدارات المعملين لخيار التوزيع بالمنتوج.

٢-أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التوزيع للمنتوج (إجمالاً) في المزايا التنافسية المستدامة (إجمالاً)، أما فيما يتعلق بتأثير نوعي التوزيع (انفراداً) في المزايا التنافسية المستدامة (إجمالاً) فإنّ (التوزيع المترابط للمنتوج)، حقق أعلى نسبة تأثير معنوي في المزايا التنافسية المستدامة، في حين شكل (التوزيع غير المترابط للمنتوج) النسبة الأقل من بين النوعين في التأثير على المزايا التنافسية المستدامة على مستوى الشركة المبحوثة ككل ومعاملها الثلاث وهذه النتيجة تتطابق مع نتيجة علاقات الارتباط بهذا الشأن.

أولاً : المقترحات

اعتماداً على الاستنتاجات المقدمة أعلاه نعرض فيما يأتي بعض المقترحات التي نعتقد بأنها ضرورية لإدارة للشركة المبحوثة وإدارات معاملها وعلى النحو الآتي :-

١-ضرورة متابعة تطبيق خيار التوزيع بالمنتوج في الشركة المبحوثة ومعاملها وبما يحقق الربط مابين أنواع استراتيجية التوزيع للمنتوج والمزايا التنافسية المستدامة التي

اعتمدها البحث الحالي والذي سيمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

٢- يقترح الباحثان على إدارة الشركة المبحوثة وإدارات معاملها توجيه اهتماماتها إزاء اعتماد أنواع استراتيجية التنوع للمنتوج التي اهتم بها البحث الحالي لإدامة مزاياها التنافسية، وتحقيق حصة سوقية عبر التركيز على الكفاءة في استخدام الموارد مما يعزز موقفها إزاء التوجه لإتباع هذه الاستراتيجية.

٣- من المفيد جداً تفعيل اهتمامات إدارة الشركة المبحوثة وإدارات معاملها بكل السبل التي تمكنها من تنويع منتوجاتها، ولاسيما بتلك التي أبرزها البحث الحالي (منتجات جديدة، ومواد جديدة، تقانات جديدة، وزيائن جدد) التي لها إسهام كبير في تعزيز حصتها السوقية وإدامة مزاياها التنافسية.

المصادر

أولاً : المصادر باللغة العربية:

أ_ الرسائل والاطاريح الجامعية

١. البناء، زينب مكي، ٢٠١٠، "استراتيجية المحيط الأزرق والمزايا التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
٢. ألتك، أسيل رشيد زهير أمين، ٢٠٠٦، "دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٣. الحرباوي، هاني أحمد، ٢٠٠٩، "صوت الزبون كأداة لتعزيز المزايا التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٤. جعيجع، نبيلة، ٢٠٠٧، "أثر استراتيجية التنوع على تنافسية المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو صنايف، المسيلة، الجزائر.
٥. العامري، عامر عبداللطيف، ٢٠٠٨، "المؤاتمة بين سلسلة التجهيز واستراتيجيات العمليات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٦. صالح، إيمان كاظم، ٢٠٠٦، "تقانة المعلومات وأثرها في التنافس بالعمليات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقنية، بغداد، العراق.
٧. المطيري، فيصل غازي، ٢٠١٢، "أثر التوجها لإبداعي في تحقيق ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ب- البحوث والدوريات

١. الطويل، أكرم أحمد، وإسماعيل، رغيد إبراهيم، ٢٠٠٨، "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لآراء المديرين في مجموعة مختارة من

- الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، دورية تنمية الرافدين، المجلد ١١، العدد ٣٠، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٢. سعيد، سناء إبراهيم، والباوي، عبد الرضا، ٢٠١٠، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
٣. المعاضيدي، معن وعد الله ، (٢٠٠٦)، "إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة تحليلية)" ، بحث قيد النشر، مجلة بحوث مستقبلية.

ت-الكتب

١. البكري، ثامر ، ٢٠٠٨، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد، ٢٠٠٩، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. ثومبسون، أرثر أي، وستريكلاند، اي جي، ٢٠٠٦، "الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية"، كتاب مترجم، مكتبة لبنان: ناشرون، بيروت، لبنان.
٤. السنهوري، محمد مصطفى، ٢٠١٣، "الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
٥. العسكري، أحمد شاكر، ٢٠٠٧، "التسويق الصناعي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، ٢٠٠٧، "الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٧. الصميدعي، محمود جاسم محمد، ٢٠٠٧، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الثانية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي، ٢٠١٢، "استراتيجية المحيط الأزرق والمزايا التنافسية المستدامة" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. الظاهر، نعيم إبراهيم، ٢٠٠٩، "الإدارة الاستراتيجية"، جدار للكتاب العالمي، عمان الأردن.
١٠. ساسي، الياس، ٢٠١١، "الخيارات الاستراتيجية لنمو الشركة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. شارلزهل، وجونز، جاريث، ٢٠٠٧، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، كتاب مترجم، دار المريخ للنشر، الرياض .
١٢. المرسي، جمال الدين محمد، ٢٠٠٧، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي" الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
١٣. ياسين، سعد غالب، ٢٠١٠، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانياً: - المصادر الاجنبية:

A- Academic Disertation and Theises1

- 1- Meiling, John, 2008, 'Product Quality through Experience feed back in Industrialized Housing', Licentiate Thesis, Industrial business administration Lulea university of technology, Sweden.
- 2- Helkio, Pekka, 2008, 'Industrial Investigation of Manufacturing flexibility: Strategic Contingencies & Antecedents', Master thesis, industrial engineering & Management, Helsinki University of technology, Sweden.

3- Smith,M,2005,'Manufacturing Responsiveness as a Competitive Advantage & Implementation in a Make-To-Order Environment',Master Thesis of business administration Massachusetts Institute of Technology,U.S.A.

4-Stromgren,O,2007,'Analysis Service Quality: A study Among Peruvian Resort Hotel',Master Thesis in business administration Lulea University of Technology,Sweden.

B- Journal

1-Asli,Kucukaslan,2011,'The value of environmental management & green product design within sustainable development & competitive strategies of the companies African Journal of Agricultural Research vol.34

2- Evans J.E and Hamner W.B , 2007 , 'cleaner production at the asian development bank" , Journal cleaner production , vol. 1. no 6

3- Hoffman,Werner H.,2007,'Strategic Management Journal 28,(<http://www.bauer.bwi-unl-manhheim.de>).

4-Porter,Michael,& Mark R.,2007,'Strategy & Society:the link between Competitive advantage & Corporate social Responsibility',Harvard Business Review December vol84 issue12.

C- Books

1-Daft,Richard L.,2010,'Management'South-Western Division of Thomson Learning C& A.

2- David,Fred R.,2013,Strategic Management:A Competitive Advantage Approach,Concepts & Cases,14th Ed, Prentice-Hill, U.S.A..

3-Dess,G.,Lumpkin,G.T.,& Taylor,L.,2005,"Creating Competitive Advantages",Congress cataloging, Richard D., Irwin, U.S.A.

4- Drucker, peterf, 2006, 'Managing for Results', 1st ,ed, colling publishers.

6- Frihjoh, Pils, 2009, 'Diversification: Related ness & performance", 9th ed , Mc araw-Hill , Irwin , Boston. 34- coulter, M, 2010, 'Strategic Manegment in Action', 2nd ed, Prentice Hall: upper Saddle River New Jersey.

7- Hill, Charles Wil, & Jones, Gareth R, 2009, 'Strategic Management Theory: An Integrated Approach, South-westem Canada.

8- Krajewsk, Lee, J., & Ritzman, Larry p., 2005, 'Operations Management' , 7th ed prentice Hall : New Jersey, U.S.A.

9- Lynch, R, 2006, 'Corporate Strategy', 4th ed., prentice-Hall. Ine. (www.allbookez.com/pdf/s65d6y/).

10- Mary hofor, Ulrike, 2007, 'Management Strategy', Prentice - Hall , Inc, New Jersey , London .

11- Michel, Dar Belet, 2007, 'Lessentiel Surle management', 5^{eme} Berti Editions, Homewood Illinois Irwin, Inc, New Jersey.

12- Michel, Kalika, 2008, 'Management istrategicet or ganis alion', 7^{eme}.

13- Poter, Michael, 1985, 'Competitive Strategy: Techning use for Analyzing Indusfries & Competitors, New York: the freepress.

14- Scarborough, Norman M., & Wilson, Douglas L., & Zimmerer, Thomas W, 2009, 'Effective Small Business Management An Enterpren eurial Approach', 9th ed, person prentice Hall.

الملخص :

يسعى البحث إلى تحديد دور استراتيجية التنوع للمنتج في المزايا التنافسية المستدامة عبر دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى ممثلة بمعاملها (الغزل والنسيج، وولدي، والقطن الطبي)، ونظراً لمحدودية الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العراقية سعى الباحثان إلى تضمينه في هذا البحث ضمن إطار شمولي يحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هي المضامين النظرية لاستراتيجية التنوع للمنتج وأبعاد المزايا التنافسية المستدامة؟
- ما طبيعة العلاقة والأثر بين استراتيجية التنوع للمنتج والمزايا التنافسية المستدامة ؟

وفي ضوء ذلك تم صياغة فرضيتين لتحقيق أهداف وتوجهات البحث وثم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة اعتماداً على استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على القيادات الإدارية بالشركة ومعاملها الثلاثة، واستنتج البحث ما يأتي:

- ١- أشرت نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التنوع للمنتج والمزايا التنافسية المستدامة.
- ٢- أظهرت اختبار الفرضية الثانية وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التنوع للمنتج في المزايا التنافسية المستدامة.

وفي ضوء هذه الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات لمساعدة إدارة الشركة وإدارات معاملها على الاستفادة من هذا البحث لتطوير واقعها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التنوع للمنتج، المزايا التنافسية المستدامة^(١)

(١) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة- "استراتيجية التنوع للمنتج وإسهامها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة": دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/ نينوى والمقدمة من قبل الطالبة نسرین محمد فتحي محمود إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل، ٢٠١٧.

Abstract:

Research seeks to determine the role of the product diversification strategy in sustainable competitive advantages through analytical study at the General Company for the manufacture of ready-made clothe in Nineveh represented by its coefficient.

due to the limitations of studies and research that dealt with this subject in the Iraqi environment researchers has sought to include in In this research

within a holistic He tries to answer the following questions:

1.What are the implications of the theory of strategic diversification of the product and the dimensions of the sustainable competitive advantages?

2.What is the true relationship between the impact of the product diversification and competitive advantages Sustainable strategy?

In the light of this, two hypotheses were formulated, And to achieve the objectives and directions of research and then obtain the necessary field information based on a questionnaire questionnaire prepared for this purpose and distributed to the administrative leadership of the company and its three laboratories, and concluded the research Maati:

1. The results of the first hypothesis test indicated a significant correlation between the diversification strategy of the product and the sustainable competitive advantage.

2. The second hypothesis test showed a significant effect of the diversification strategy of the product on sustainable competitive advantages.

Keywords: Product diversification strategy ,Competitive Competitive Advantages.