



استراتيجية التمايز ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بحث تحليلية الآراء مجموعة من العاملين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف.

The Differentiation Strategy and Its Role in Strengthening Sustainable Competitive Advantage: An Analytical Study of Employee Perspectives at the Ready-Made Garments Factory in Najaf.

م. عدنان رحيم حمود الكريطي (1) أ.م. احسان عبد الأمير عزيز (2)

جامعة الكوفة- كلية الإدارة والاقتصاد

ehsanb.alameer@uokufa.edu.iq

adnanr.hamad@uokufa.edu.iq

أ.م.د. محمد صالح مهدي (4)

م.م. رياض جواد محمد (3)

جامعة الكوفة- كلية الإدارة والاقتصاد

وزارة التربية- مديرية تربية الكوفة

mohammeds.alasdy@uokufa.edu.iq

riadj.alzarfi@student.uokufa.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث إلى تشخيص مستوى اهتمام العينة المبحوثة بمتغيري البحث (استراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة)، فضلاً عن اختبار علاقة التأثير بينهما. انطلقت البحث من مشكلة بحثية محددة هي هل ان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يرتكز على اتباع منهج استراتيجية التمايز؟ تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز متطلبات البحث من خلال استعراض الأسس الفكرية والمعرفية ذات العلاقة. ثم تم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من 25 فقرة (9 فقرات لاستراتيجية التمايز و16 فقرة للميزة التنافسية المستدامة). تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف) بلغ عددهم (139) فرداً. مستخدماً البرنامج التحليل الاحصائي (AMOS.V.26) لتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها وجود علاقة تأثير إيجابية بين استراتيجية التمايز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التمايز، الميزة التنافسية المستدامة، معمل الالبسة الجاهزة في النجف.

Abstract

The study's objectives are to determine the surveyed sample's level of interest in the two research variables (sustainable competitive advantage and differentiation strategy) and to assess the relationship between them.

The study was designed depend on a specific research problem: Does achieving a sustainable competitive advantage rely on adopting a differentiation strategy?

The descriptive–analytical approach was employed by reviewing relevant theoretical and cognitive foundations. Data were collected through a questionnaire consisting of 25 items (9 items related to differentiation strategy and 16 items related to sustainable competitive advantage).

A sample of 139 employees was selected randomly from the Ready-Made Garments Factory in Al-Najaf holy city. The statistical analysis of this study done by using AMOS.V.26 software to clarify the relationship between the study variables. The research findings revealed the existence of a positive relationship between differentiation strategy and the achievement of sustainable competitive advantage.

Keywords: Differentiation Strategy, Sustainable Competitive Advantage, Ready-Made Garments Factory in Najaf.

المقدمة

أصبحت منظمات الأعمال في العصر الحديث تواجه تحديات متزايدة نتيجة لتسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، إلى جانب اشتداد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، بات من الضروري على المنظمات تطوير استراتيجيات فعالة تُمكنها من الصمود والمنافسة، وتحقيق أداء متميز ومستدام. ومن بين هذه الاستراتيجيات، تبرز استراتيجية التمايز كأداة محورية تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تقديم قيمة فريدة يصعب تقليدها.

إنَّ التمايز لا يُعد مجرد خيار استراتيجي، بل يمثل ضرورة تفرضها طبيعة الأسواق المعاصرة التي تتطلب استجابات مرنة ومبتكرة لتوقعات الزبائن، مع الحفاظ على جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وتعزيز الابتكار. وتكمن أهمية التمايز في قدرته على خلق ميزة تنافسية مستدامة، تُمكن المنظمة من كسب رضا الزبائن وولائهم، وتحقيق معدلات أداء مرتفعة، وضمان استمرارية الربحية على المدى الطويل.

وتسعى المنظمات اليوم إلى بناء هذه الميزة من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية، وتطوير قدراتها التنظيمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، مع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة. إذ لم تعد المسؤولية الاجتماعية مجرد

التزام أخلاقي، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية المؤسسية، تسهم في تحسين صورة المنظمة وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة بها، وتوفير بيئة عمل محفزة قادرة على مواكبة التطورات.

وفي هذا السياق، يُعد البحث في استراتيجية التمايز ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من الموضوعات الحيوية التي تستحق البحث والتحليل، لما لها من أثر مباشر في تمكين المنظمات من التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التميز في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتقلب

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يواجه معمل الألبسة الجاهزة بالنجف تحديات بيئية ومنافسة شديدة تتطلب استراتيجيات حديثة قادرة على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في طرح تساؤل رئيس هو ما دور استراتيجية التمايز في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في معمل الألبسة الجاهزة؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية منها:

1. ما مستوى تبني استراتيجية التمايز في معمل الألبسة الجاهزة؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في معمل الألبسة الجاهزة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة في معمل الألبسة الجاهزة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال ارتباطه الوثيق بالمنظمة المبحوثة، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تعزيز التنمية الاقتصادية وتوفير موارد إضافية للاقتصاد المحلي المستدام. كما تبرز أهمية البحث من خلال تناوله لمتغيرين أساسيين هما: استراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة، ويمكن إيجاز تلك الأهمية على صعيد المتغيرات والجانب التطبيقي كما يأتي:

1. ربط أداء معمل الألبسة بالتنمية الاقتصادية المحلية وإمكانية توفير موارد إضافية.
2. توضيح عناصر التمايز (منتج، جودة، تصميم، خدمة) وتأثيرها على جذب الزبائن.
3. كشف نقاط القوة والضعف في استراتيجيات التمايز واقتراح تحسينات عملية.
4. تقييم قدرة المعمل على تحويل الموارد والقدرات إلى ميزة تنافسية مستدامة.
5. إبراز دور الابتكار والقدرات التنظيمية (تدريب، حماية المعرفة، شبكة موردين) في الحفاظ على التفوق.
6. وضع مؤشرات قياس وأوصى تطبيقية لرفع الكفاءة، زيادة الإيرادات، وتوسيع فرص التوظيف

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف العلمية يمكن إيجازها بالنقاط الآتية:

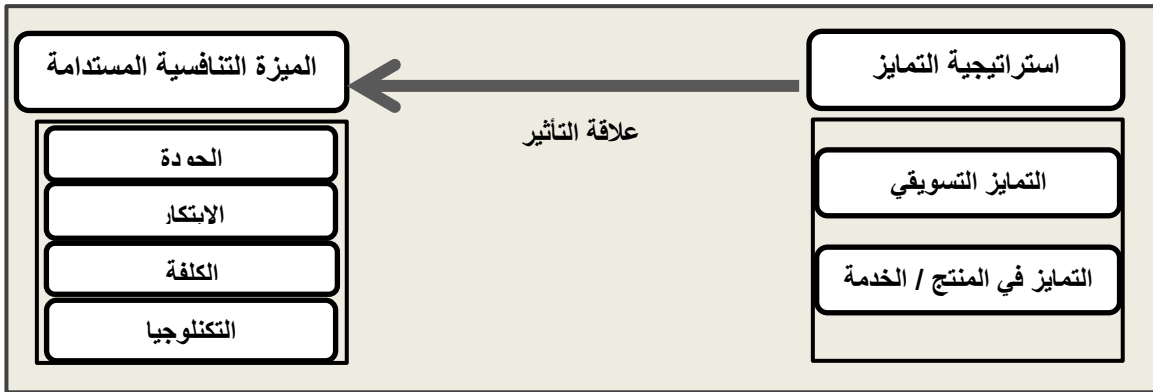
1- تقديم إطار فكري وتحليلي لمتغيرات البحث الأساسية، والمتمثلة في: استراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة، من خلال استعراض المفاهيم النظرية ذات الصلة وتوضيح العلاقات البيئية بينها.

- 2- تشخيص مستوى تبني المعمل المبحوث لاستراتيجية التمايز، وذلك عبر تحليل مدى اهتمامه بتطبيق هذه الاستراتيجية في أنشطته الإنتاجية والتسويقية.
- 3- استخلاص مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التطبيقية التي من شأنها دعم المعمل المبحوث في تحسين أدائه الاستراتيجي، وتعزيز قدرته على التمايز وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

رابعاً: المخطط الفرضي

بُنِيَ المخطط الفرضي للبحث القائم بالتأسيس على مقياس (Navaia et al., 2023) وليمكس العلاقة بين متغيرات البحث للمتغير المستقل (استراتيجية التمايز) ومقياس (Shehadeh, 2024) للمتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) كما يستعرضه

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: إعداد الباحثين.

خامساً: فرضيات البحث

بالاعتماد على المخطط الفرضي في الشكل أعلاه وبناءً على ما تُطرق إليه من أهمية واهداف البحث، فضلاً عن التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية يمين ان تصاغ فرضيات البحث على النحو الآتي:

الفرضية: يوجد تأثير معنوي لمتغير استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي للمتغيرين. وانبثقت عنها فرضيتين على مستوى الأبعاد هما:

1. يوجد تأثير معنوي موجب لبعد التمايز التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
2. يوجد تأثير معنوي موجب لبعد التمايز في المنتج لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

سادساً: مجتمع البحث وعينة البحث

إنَّ مجتمع البحث تمثل في قطاع مهم على مستوى اي بلد وهو قطاع الصناعة وتمثلت عينة البحث (معمل الالبسة الجاهزة في النجف الاشرف) ذلك من خلال عمل الميداني التطبيقي للبحث عبرة توزيع استمارة الاستبيان التي اعدت

لجمع البيانات المطلوبة بواقع (139) استمارة من أصل مجتمع البحث البالغ (215) فرد وزعت الاستمارات ما بين الموظفين الاداريين والفنية بطريقة العينة العشوائية.

المحور الثاني: المرتكزات الفكرية لمتغيرات البحث

أولاً: - متغير استراتيجيات التمايز

1. مفهوم استراتيجية التمايز

مطلع القرن الحادي والعشرين اصبحت المجالات الاقتصادية والاكاديمية والمجالات الأخرى تواجه تحديات ومنافسة شديدة في البيئتين الداخلية والخارجية فعليه وجب على المنظمات المحافظة على مكانتها وتميزها في الاسواق مما حتم عليها التركيز على الوسائل الكفية في تحقيق الاستدامة ومن هنا اضحى الالتفات الى استراتيجية التمايز كأحد تلك الوسائل.

اتفق الباحثين (Block et al.,2015; Geng & Chen2017; Banker et al.,2014) ان جذور استراتيجية التمايز تعود الى (Porter) ويعد أبرز نظراً لما أظهرته نتائج الاتساق الداخلي لمتغير استراتيجية التمايز في الفرضية الأولى من تعزيز للثقة والموثوقية روادها، إذ تعدُّ إحدى الاستراتيجيات العامة الثلاثة التي حددها في نموذجها (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز). يتمحور التمايز حول توضيح السبب والكيفية التلبية لاحتياجات أو رغبة المستهلك الخاصة للمنتج، الخدمة أو التجربة لا يتعلق الأمر فقط بالمنافسة وبالتأكيد ليس مجرد تقليد وانما يتعلق بالأصالة والقيمة، التمايز ينطوي على تلبية متطلبات السوق من المنتجات الجديدة أو الخدمات للحصول على اهتمام كبير في السوق للاستفادة من القيمة المضافة (Williams et al.,2017).

يقترّب نموذج اعمال استراتيجية التمايز الذي قدمه (Hedman & Kalling, 2003) من نموذج (Porter) بشكل عام، لكنه كان أكثر وضوحاً من عدة جوانب عامة متعلقة بالتمايز: (1) الزبائن (2) المنافسون (3) العرض (4) الأنشطة والتنظيم (5) الموارد (6) توريد عوامل الإنتاج ومدخلات الإنتاج (Islami et al.,2020).

حدد (Sirotkin,2014) ثلاث مستويات لممارسة استراتيجية التمايز يمكن ان تحقق بمجملها تمايز عام للمنظمة، المستوى الاول على مستوى المنظمة، إذ يشكل التمايز هنا تفرد المنظمة في اعمالها عن المنظمات العاملة في نفس قطاع الاعمال. أما المستوى الثاني فهو على مستوى الأعمال، أي ان استراتيجيات التمايز تحدد ما هو سر تميزنا في الأسواق، والجواب هنا لا بد ان يكون نجاحنا نتاج اعمالنا المتقنة ذات الجودة في الانجاز. واخير المستوى الثالث هو المستوى الوظيفي وما نقصده بالتحديد هو تمايز المنتج أو الخدمة نفسها بما تحمله من خصائص محددة (فلا فائدة من منتج بالغ التعقيد وذا جودة عالية لكن غير مدركة بالنسبة للمستفيد).

وذكر (okong,2007) في دراسته التمايز على انها استراتيجية تعمل المنظمة من خلالها الى تحقيق العمل المستدام في برامجها والسيطرة على الاسواق مقارنة بمنافسيها. إن استراتيجية التمايز تمتاز بالقدرة على إقناع الزبائن بأن المنتج متفوق على المنتجات التي يقدمها المنافسون (Campbell et al,2002). من جانبه يعرفها (Tanwar,2013) بانها استراتيجية قابلة للتطبيق لكسب عوائد أعلى من المتوسط في عمل معين لأن الولاء المتراد للعلامة التجارية الناتج يقلل من حساسية الزبائن للسعر.

من جانب اخر تشير استراتيجية التمايز إلى طريقة تجعل بها المنظمات منتجاتها مختلفة عن منتجات المنظمات المنافسة، غالبًا ما يصف اقتصاديو المنظمات الصناعية التمايز كوسيلة لتقليل المنافسة (Mosakowski, 1993). اوضح (Roberts, 2020) التمايز في الجانب التعليمي بانه عبارة عن سلسلة من الأطر والتدخلات المستخدمة لتخصيص التعلم لتلبية التميز بين قدرات الطلاب وأنماط التعلم. عرف (Heizer et al., 2017) التمايز على أنه ميزات تتجاوز كل من الخصائص المادية وسمات الخدمة ليشمل كل شيء عن المنتج أو الخدمة التي تؤثر على القيمة التي يستمدتها الزبائن منها. ويتفق (Bett, 2005; Johnson et al., 2008) على ان استراتيجية التمايز بانها استراتيجية واسعة النطاق تسعى إلى توفير منتجات أو خدمات تقدم مزايا مختلفة عن تلك الخاصة بالمنافسين وهي تحظى بتقدير كبير من قبل المشترين .

ويؤكد (Weber & Polo, 2010) على قدرة المنظمة على طرح منتجات وخدمات تمتاز بخصائص اضافية يقدرها المستهلكون ويكون لديهم الرغبة بالحصول عليها مقابل اسعار اعلى.

من جانبهم (Islami et al., 2020) عرفوا استراتيجية التمايز بانها تصميم منتج فريد أو تقديم خدمة فريدة بناءً على احتياجات المستهلكين من خلال إيجاد طريقة فريدة على المستوى التنظيمي لغرض تقديم منتج أو خدمة بطريقة فريدة الى الاسواق.

فيما يذهب (Violinda et al., 2016) في تعريف استراتيجية التمايز بانها سلسلة متكاملة من الإجراءات المصممة لإنتاج سلع أو خدمات يعتبرها الزبائن مختلفة في الأشياء التي تحقق الاهمية. ويذكر (Jermias, 2008) أن المنظمات التي تقوم بتمييز منتجاتها تميل إلى الاستثمار عالي التكاليف في أنشطة البحث والتطوير من أجل زيادة قدرتها الابتكارية وتعزيز قدرتها على مواكبة منافسيها. ويعرف الباحثين إجرائيا استراتيجية التمايز بما يخدم البحث القائم على انها تمثل نهج تسويقي يسعى لتحقيق منتج فريد بالأسواق ومختلف عن المنتجات التي تقدمها المنظمات المنافسة من خلال التركيز على التمايز في الاسواق والتمايز في المنتج.

2. اهمية استراتيجية التمايز

اخذت اهمية التمايز تتزايد في ضل التحديات البيئية والمنافسة الشديدة التي لزمتم المنظمات الى البحث عن استراتيجيات تميز منتجاتها عن منتجات المماثلة للمنافسين. حدد (Mukewa, 2005) الاستراتيجية التمايز الأهمية بتقليل المنافسة المباشرة بين المنظمات، وايضا تقلل من حساسية الزبائن تجاه الميزات الأخرى التي يقدمها المنافسون، مما يؤدي إلى تعزيز صورة العلامة التجارية في إذهان المستهلكين، والذي بدوره يحقق هامش ربح أعلى للمنظمة، ويجعلها في وضع أفضل ضد البدائل المحتملة. من جانبها يؤكد كل من (Weber & Polo, 2010) ان اهمية استراتيجية التمايز تسمح للمنظمة ببيع المزيد من منتجاتها بسعر معين أو حصولها على قدرًا معينًا من المرونة بالأسواق. قريبا من هذا التفسير يذهب (Jermias, 2008) للنظر الى اهمية استراتيجية التمايز كونها تعمل على تقديم منتجات فريدة من حيث الجودة أو الخصائص المادية أو الخدمات المتعلقة بالمنتج بالإضافة إلى ذلك، يؤكد أن جوهر استراتيجية عمل المنظمة هو قدرتها على اختيار مجموعة من الأنشطة بتأن والتي ستقدم مزيدًا فريدًا من القيم لعملائها. فيما لخص آخرون عشرة عوامل رئيسة لتحقيق التميز من خلال المقارنة بين منظمتين الاولى تعمل على وفق استراتيجيات التمايز والآخرى لا تعتمد عليها وكما يأتي (Heizer et al., 2017) .

3. ابعاد استراتيجية التمايز

1- التمايز التسويقي: في ظل العولمة الاقتصادية، أعيد تشكيل البنية التنافسية للأسواق بشكل جذري، مما أدى إلى نشوء بيئة أعمال أكثر تعقيداً وديناميكية وتوجهاً عالمياً (Abdelsalam,2025) وقد ساهمت عمليات التكامل الاقتصادي بين الدول، والتي تجسدت في تحرير التجارة، والتطورات في تكنولوجيا المعلومات، وزيادة حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال، في تلاشي الحدود الجغرافية للنشاط الاقتصادي، هذا التحول فرض على الشركات، بمختلف أحجامها، ضغوطاً تنافسية متزايدة، لا تقتصر على تحسين الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل تشمل أيضاً ضرورة تطوير قدرات تكيفية لمواكبة تغيرات تفضيلات المستهلكين العالمية، والتشريعات الدولية، والاضطرابات التكنولوجية المتسارعة (Nazara, 2025).

ويُعرّف التمايز التسويقي بأنه عملية تهدف إلى بناء هوية مميزة للمنظمة في السوق، من خلال تقديم عروض تتماشى مع احتياجات وتطلعات الزبائن، وتتمكن المنظمات التي تضع العميل في صلب استراتيجيتها من تحقيق هذا التمايز عبر تعديل عناصر المزيج التسويقي بناءً على فهم عميق لرغبات الزبائن (Li & Zhou,2010). كما يُعدّ أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تُمكن المنظمات من الحفاظ على قدرتها التنافسية. فالعولمة لا توسع الأسواق فقط، بل توحد أيضاً توقعات المستهلكين فيما يتعلق بالجودة والاستدامة والقيمة المضافة للمنتجات وبالتالي، فإن قدرة المؤسسة على الاستجابة للديناميكيات العالمية من خلال أساليب مبتكرة بتصميم المزيج التسويقي (Al-alak & Tarabieh, 2011). من جانبه يعرف الباحث بُعد التمايز التسويقي أسلوب تتبناه المنظمة لتمييز منتجاتها أو خدماتها عن المنافسين، من خلال تقديم ميزة فريدة أو تجربة مختلفة تلبي احتياجات الزبائن بشكل أفضل، وتُعزز من جاذبية العرض في الأسواق.

2- تمايز المنتج/ الخدمة

يعد التمايز أحد الخيارات الاستراتيجية الفعالة التي تعتمدها منظمات الأعمال، ويهدف إلى تعزيز القيمة المقدمة للمنتج أو الخدمة بما يبرر التسعير المرتفع يلجأ المديرون التنفيذيون في قطاع الضيافة إلى التمايز من خلال التركيز على جودة الخدمات وطبيعتها الفريدة وينظر إلى التمايز القائم على الخدمة على أنه خيار استراتيجي واعد في هذا القطاع (Ruiz atel,2021;Chon & Zoltan,2019) ان تمايز المنتج يعني قدرة المنظمة على تقديم تصميم أو مواصفات فريدة في منتجاتها، تميزها عن المنافسين وتُرسخ صورة ذهنية خاصة بها لدى المستهلكين. (Han, 2024:55) إذ عدّ (Dyer atel., 2021) التمايز وسيلة فعالة لاكتساب ميزة تنافسية في السوق، حيث يركّز على عنصر واحد على الأقل يجعل المنتج أكثر جاذبية لشريحة معينة من المستهلكين، ويسهم في تعزيز الولاء والطلب المستمر وفقاً (Marichova, 2017:52) ان تمايز المنتج او الخدمة تعني الدرجة التي يختلف فيها مستخدمو المنتج عن منتج منظمة منافسة أخرى أو لديهم تفضيلات محددة لمنتج بائع فردي. ان تحدد درجة التمايز بوجود منتجات بديلة قريبة جداً يعني تمايزاً ضعيفاً وقوة سوقية قليلة، أما وجود منتجات صغيرة يمكن تمييزها ولا تُقبل كبداًل من لدن المستخدمين، فيعني تمايزاً عالياً وقوة سوقية مرتفعة نسبياً، تختلف الخدمات التي يقدمها أصحاب الأعمال للمستهلكين وفقاً للإجراءات المعتمدة داخل المنظمة، فعندما تكون الخدمة جيدة يشعر المستهلك بالرضا، مما يفتح المجال أمام المنظمة لتحقيق النمو والتوسع وقد حدد (Heriyanto atel., 2021) ثلاثة عوامل لتحقيق تميز المنتج هما (1) تميز المنتج أي تمييز المنتجات التي تقدمها المنظمة من خلال التركيز على خصائص فريدة تجعلها جذابة للمستهلكين. (2) جودة المنتج تُعد جودة المنتج من أبرز عناصر الابتكار التي تميز المنظمة (Kireru atel., 2016). (3) السعر التنافسي تعتمد المنظمات سياسة تسعير

مدروسة، حيث يتم تحديد الأسعار بناءً على تكلفة المواد الخام، وأساليب الإنتاج، وجودة المنتج النهائي. هذا التوازن يضمن تحقيق أرباح مناسبة دون تحميل المستهلك تكلفة زائدة.. (Sari & Nugraha, 2024)

ثانياً : الميزة التنافسية المستدامة

1. مفهوم الميزة التنافسية

طرح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لأول مرة عام (1984) على يد (Day) أثناء شرح لاستراتيجيات الحفاظ على الميزة التنافسية، تطوير مفهوم "الميزة التنافسية المستدامة" بشكل منهجي على يد مايكل بورتر في عام 1985 (Peters, 2010:2824) ؛ إذ قدم مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، والتركيز) لتمكين المنظمات من تحقيق تفوق طويل الأمد في السوق (Hakkak & Ghodsi, 2015:300). تعد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من أبرز المفاهيم التي نالت اهتمامًا واسعًا في أدبيات الإدارة المعاصرة، لما له من دور محوري في تفسير استمرارية تفوق المؤسسات —بيئات الأعمال الديناميكية— (Shehadeh, 2024: 406). عرف (Quaye & Mensah, 2019) بأنها تكامل مجموعة من الموارد والمعلومات والمهارات والعمليات التنظيمية التي يصعب على المنافسين الوصول إليها أو تقليدها بنفس الكفاءة أو الجودة، وهذا التكامل يعد حجر الأساس في تحقيق التميز المؤسسي، ويُسهّم في ترسيخ الميزة التنافسية المستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتنافس الحاد.

ويؤكد (Hossain et al., 2022) بأنها امتلاك المنظمة موارد وقدرات تعد ذات قيمة، نادرة، يصعب تقليدها، ولا يمكن استبدالها بسهولة من المنافسين.

اما (Yang et al., 2018:3) يعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها مجموعة القدرات والخصائص التي تمكن المنظمة من الحفاظ على تفوقها في السوق لمدة طويلة، وتحقيق منافع استراتيجية متعددة. تناول (Sriwidadi) الميزة التنافسية في دراسته بانها خلق حاجز يمنع تقليد الأداء المؤسسي، الذي يجعل صعوبة محاكاة نتائج المنظمة من قبل المنافسين وتعزيز من قدرتها للحفاظ على موقعها الريادي (Sriwidadi et al., 2018:249).

اتفق (Çetin & Knouch, 2018:351; Gomes & Romão, 2018:16) أن الميزة التنافسية المستدامة بأنها قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجيات تشغيلية وإدارية تمكنها من تحقيق مستويات تكلفة أقل مقارنةً بالمنافسين، من خلال أساليب فعّالة و متميزة يصعب تقليدها، بما يسهم في تقديم قيمة فريدة للعملاء ويعزز موقعها التنافسي على المدى الطويل.

ذكر (Teoh et al., 2023:4) ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بانه تحليل قدرة المنظمة في الحفاظ على موقعها التنافسي على مستوى الداخلي والخارجي لفترة طويلة، من خلال استثمار مواردها الاستراتيجية، وتعزيز قدراتها الديناميكية، ومواكبة التحولات البيئية والتكنولوجية بما يضمن استمرارية التفوق في السوق.

عرف الباحثون الميزة التنافسية المستدامة بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق ومستمر من خلال الاستخدام الفعّال لمواردها المتنوعة؛ ولا سيما تلك غير الملموسة مثل المعرفة التنظيمية، والمهارات الفريدة، والعلاقات الاستراتيجية، والسمعة المؤسسية.

2. أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تعدّ المزايا التنافسية المستدامة من المرتكزات الأساسية في الاستراتيجيات المؤسسية؛ إذ تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق طويل الأمد والمحافظة عليه في بيئة تنافسية متغيرة (Wang,2021:3) إذ تكمن أهميتها في دورها المحوري في تمكين المؤسسات من تحقيق التميز عن منافسيها عبر تقديم قيمة يصعب تقليدها أو تجاوزها، مما يسهم في ترسيخ موقعها الريادي ضمن السوق المستهدف. تُعدّ الميزة التنافسية المستدامة مؤشراً على قدرة المنظمة على تحقيق مكانة قيادية، واكتساب حصة سوقية أكبر من منافسيها، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب المزيد منهم، وتُعدّ أهمية الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات ضرورية لاكتساب ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى في المجال نفسه (Nasef et al.,2022). من جانبها (Guimarães et al.,2017:353) عدّ الميزة التنافسية المستدامة كعامل مهم في تعزيز قيمة السلع والخدمات، ويجب عدّها عناصر أساسية لتحقيق التفوق التنافسي؛ إذ لخص (Huang et al.,2015:6) أهمية الميزة التنافسية المستدامة بما يأتي:

- 1- تُعدّ الميزة التنافسية المستدامة عاملاً مهماً لاستمرارية المنظمات على المدى الطويل.
- 2- من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يُمكن للمنظمة تحقيق دخل اقتصادي أعلى من المتوسط. يركز هذا على كيفية حصول الشركات على الفوائد والحفاظ عليها.
- 3- تؤدي الميزة التنافسية المستدامة إلى زيادة الأرباح والحصة السوق للمنظمات.
- 4- يُنظر إلى الميزة التنافسية المستدامة على أنها دعم طويل الأجل لخلق القيمة، ولا يتم تطبيقها زمنياً من لدن المنظمات المتنافسة.
- 5- تساعد الميزة التنافسية المستدامة المنظمة على الاستفادة من التغيرات البيئية الخارجية، وخلق الفرص، وتجنب التهديدات.
- 6- توفر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة نقطتي قوة رئيسيتين: قوة داخلية للموارد والقدرات وقوة خارج السوق. تمنح الميزة التنافسية المستدامة المؤسسات مؤشراً قوياً لتعزيز سيطرتها على الأسواق بشكل أكبر من منافسيها.

يرى (Wang,2021:3) المزايا التنافسية المستدامة من العوامل الجوهرية التي تمكن المنظمة من تحقيق نمو مستمر ومتوازن على المدى الطويل، وهي تنطوي على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تسهم في تعزيز هذا التفوق. أما (Feng et al.,2020:2) تعدّ الميزة التنافسية المستدامة أداة استراتيجية بارزة تمكّن المنظمات من تعزيز موقعها في السوق، وتمنحها وضعاً تنافسياً مميزاً مقارنة بالمنظمات المحلية والتعليمية الأخرى في ذات المجال؛ وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات والقدرات المتاحة.

3. أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

للميزة التنافسية المستدامة أربعة أبعاد حسب مقياس (Shahbaz et al.,2021;Humanities, 2024) وندرج في ادناه ايجاز لتلك الأبعاد، وكما يأتي:

1- الجودة: أعتبر Battour مصطلح الجودة أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وتُسلط الضوء على الجودة الفائقة بوصفه عاملاً رئيسياً يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مما يمكن المنظمات من تمييز منتجاتها أو خدماتها عن منافسيها (Battour et al., 2021:7). من جانبه يفترض (Alghamdi, 2016:62) ان الجودة في دراسته بانها عاملاً حاسماً في نجاح العديد من المنظمات، سواء كانت صناعية أو خدمية، عامة أو خاصة، لأنها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

2- الابتكار: يعرف الابتكار بأنه عملية إنشاء منتجات أو عمليات جديدة ويوجد نوعان رئيسيان من الابتكار: الابتكار في المنتج والابتكار في العملية، يُقصد بالابتكار المنتج تطوير منتجات جديدة كلياً أو تحسين خصائص المنتجات الحالية لتكون ذات جودة أعلى، أما ابتكار العملية فهو تطوير أساليب جديدة لإنتاج المنتجات وتوصيلها إلى الزبائن (Lipinski, 2012:2). كما عرف الابتكار على انه عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث تغيير نوعي في المنتجات أو الخدمات أو العمليات التشغيلية، من خلال توظيف المعرفة وتطوير التقنيات المستخدمة (Alghamdi, 2016:62). فيما يخلق الابتكار قيمة للمنتج من خلال تقديم منتجات جديدة أو محسنة يراها الزبائن أكثر فائدة، يتيح للمنظمات فرض أسعار أعلى في المقابل خفض تكاليف الإنتاج (Kang, 2018:5).

3- التكلفة: ان التكلفة تمثل نهج استراتيجي يسعى لتحقيق ميزة تنافسية فائقة من خلاله تصبح المنظمة رائدة في الاسواق وذا مقبولية عالية على صعيد المستفيدين. من جانب اخرى عامل التكلفة يشكل الرقم الصعب تحقيقه على صعيد المنظمات المنافسة لأنه دالة النجاح التي يسعى الكثير للظفر به وفي حقيقة الامر المستفيد وعلى الرغم من بحثه المستدام عن الجودة لكنه يعتبر عامل التكلفة من اولى اولياته.

4- التكنولوجيا: أصبحت التكنولوجيا عنصراً أساسياً في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات، إذ تحتل مكانة بارزة في مختلف المجالات لما توفره من معلومات حيوية، وتكمن أهميتها في كون المعلومات تُعد مورداً استراتيجياً للمؤسسة، كما تستخدم كأداة فعالة لتنسيق ودعم العمليات الإدارية واتخاذ القرارات. يفترض (Reid & Sanders 2019) إن بُعد التكنولوجيا عنصراً استراتيجياً في تحقيق الميزة التنافسية ويجزئ البُعد التكنولوجي الى ثلاث اجزاء هي (1) تكنولوجيا المنتج : تطوير منتجات جديدة تمنح ميزة تنافسية. و(2) تكنولوجيا العمليات :تحسين كفاءة الإنتاج والخدمات. (3) تكنولوجيا المعلومات :دعم التواصل واتخاذ القرار وربط المنظمة بالبيئة الخارجية. فيما أشار (Nabhan, 2020:57) على أن التكنولوجيا نظام يساعد في دعم وتكوين الاستراتيجيات التنافسية لوحدة الاعمال، من خلال تصميم تطبيقات وبرامج متطورة تمنح وحدات الاعمال والمؤسسات فرصة تنافسية تميزها عن باقي الوحدات الإنتاجية في بيئة الاعمال.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

اولاً: ترميز متغيرات وفقرات ومقياس البحث

اعتمد الباحثين على اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبانة، والجدول ادناه يبين الثبات الكلي لمتغير استراتيجية التمايز (892). أما الثبات الكلي للمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة (847). ان نتائج الاختبار توضح ان نسبة الثبات تفي بأعراض البحث ومن خلالها يتم معرفة العلاقة بين متغيرات البحث والتي تتمثل في استراتيجية التمايز بوصفها متغير مستقل والتي تتكون من بعدين هي : (التمايز التسويقي، التمايز في المنتج/الخدمة) والميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغير تابع وتتكون من اربعة أبعاد(الجودة، الابتكار، التكلفة، التكنولوجيا) وقد وضع الباحثين رموز بسيطة لمتغيرات ولأبعاد البحث لغرض تسهيل عملية التحليل الاحصائي والجدول في ادناه يوضح ذلك

الجدول (1) رموز متغيرات وابعاد البحث وعدد فقرات البحث ومعامل الفا كرو نباخ للمتغيرات والابعاد

المتغير	رمز المتغير	البعاد	رمز البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرو نباخ للابعاد	معامل الفا كرو نباخ للمتغيرات
استراتيجية التمايز	DIF	التمايز التسويقي	MD	4	.832	.892
		التمايز في المنتج/الخدمة	PSD	5	.874	
الميزة التنافسية المستدامة	SCA	الجودة	Qu	4	.914	.847
		الابتكار	IN	4	.775	
		التكلفة	Cr	4	.843	
		التكنولوجيا	Te	4	.794	

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي

لقد قام الباحثون بالتحقق من توافر صدق البناء التوكيدي عن طريق اجراء التحليل العاملي التوكيدي الذي يعد من اهم تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية. يهدف هذا التحليل الى التعرف على طبيعة الأنموذج الافتراضي والذي يتكون من المتغيرات الكامنة والتي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس والتي من خلالها يتم توجيه الاسهم الى المتغيرات المقاسة او المتغيرات التابعة.

الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة

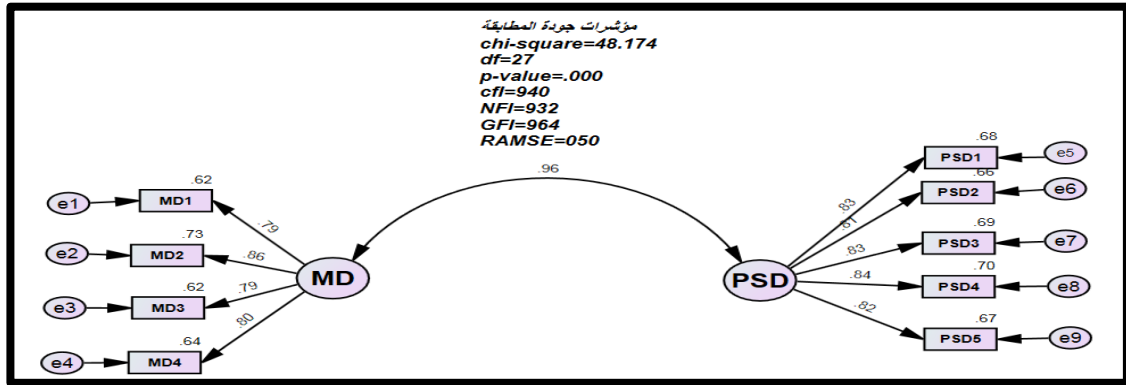
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	أكبر من او تساوي 0.90
2	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index	أكبر من او تساوي 0.90
3	مؤشر المطابقة المعياري (GFI) Goodness of Fit Index	أكبر من او تساوي 0.90

أقل من او تساوي 0.08	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	4
----------------------	--	---

المصدر من اعداد الباحثين بالاستناد الى

Source :Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.

أ- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل استراتيجية التمايز
الشكل ادناه يوضح النتائج المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي لهذا المتغير



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية التمايز

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج AMOS v.24

الجدول (3) التشبعات العائلية لمتغير استراتيجية التمايز

الفقرات	S.R.W	S.E	C.R	P
Md1	.794	.121	5.972	***
Md2	.862	.102	6.786	***
Md3	.791	.052	7.102	***
Md14	.804	.046	7.206	***
PSD1	.832	.046	7.073	***
PSD2	.814	.044	6.973	***

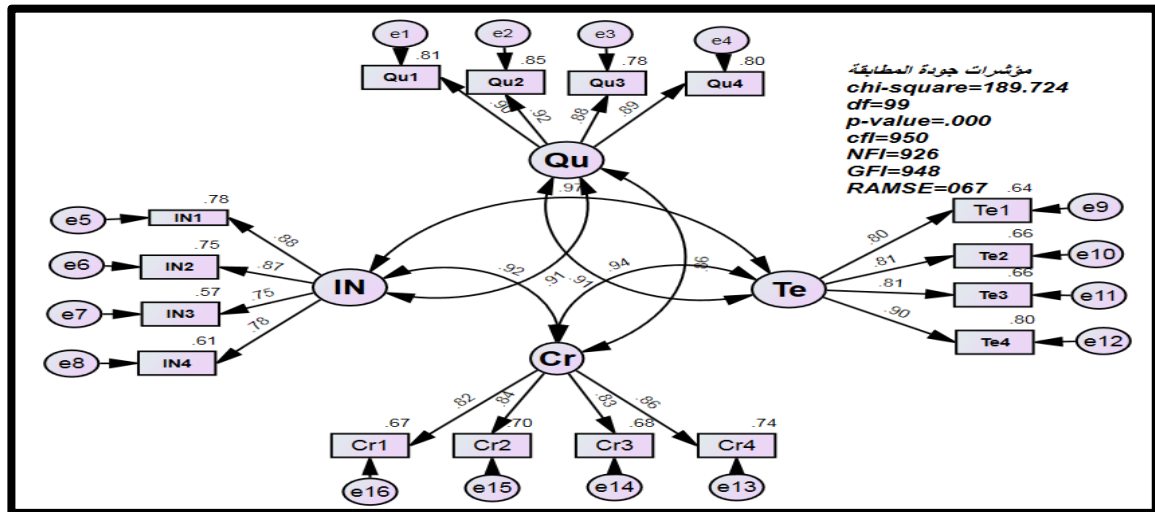
***	7.133	.065	.835	PSD3
***	7.200	.054	.841	PSD4
***	7.218	.050	.822	PSD5

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج AMOS v.24

ان الشكل (3) يبين ان جميع التشبعات العاملية لفقرات مقياس المتغير المستقل استراتيجية التمايز هي اكبر من الحدود الدنيا للقبول. ان نتائج الجدول (3) تبين اوزان الانحدار المعيارية (Standardized Regression Weights (SRW ان البيانات الخاصة بهذا المتغير مناسبة للتحليلات الاحصائية اللاحقة. وكانت جميع التشبعات العاملية للفقرات أكبر او تساوي ($0.50 \leq$). وفي حال ظهورها اقل من ذلك فأنها تحذف من التحليل. وكان مستوى المعنوية اقل من (0.001) لجميع الفقرات، والنسبة الحرجة كانت اعلى من (1.96) لجميع الفقرات (Hair et al. 2017).

ب- التحليل العملي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

الشكل ادناه يوضح النتائج المرتبطة بالتحليل العملي التوكيدي لهذا المتغير



الشكل (3) التحليل العملي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج AMOS v.24

الجدول (4) التشبعات العاملية لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

P	C.R	S.E	S.R.W	الفقرات
***	7.020	.193	.902	Qu1
***	5.699	.122	.923	Qu2

***	6.853	.107	.884	Qu3
***	6.219	.171	.891	Qu4
***	6.562	.051	.883	IN1
***	6.085	.040	.875	IN2
***	6.864	.055	.753	IN3
***	6.702	.044	.785	IN4
***	7.544	.056	.824	Cr1
***	7.470	.046	.843	Cr2
***	7.494	.049	.830	Cr3
***	6.458	.039	.862	Cr4
***	7.578	.060	.804	Te1
***	7.681	.067	.812	Te2
***	6.840	.035	.814	Te3
***	6.558	.037	.905	Te4

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج AMOS v.24

ان الشكل (3) يبين ان جميع التشبعات العاملية لفقرات مقياس المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة هي اكبر من الحدود الدنيا للقبول. ان نتائج الجدول (4) تبين اوزان الانحدار المعيارية Standardized Regression Weights (SRW) ان البيانات الخاصة بهذا المتغير مناسبة للتحليلات الاحصائية اللاحقة. وكانت جميع التشبعات العاملية للفقرات اكبر او تساوي (≤ 0.50). وفي حال ظهورها اقل من ذلك فأنها تحذف من التحليل. وكان مستوى المعنوية اقل من (0.001) لجميع الفقرات، والنسبة الحرجة كانت اعلى من (1.96) لجميع الفقرات (Hair et al. 2017)

ثالثا: الاحصاء الوصفي

في هذه الفقرة تعرض نتائج التحليل الوصفي من خلال اختبار (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) في البرنامج الاحصائي spss.26. هذه الفقرة تتضمن عدة محاور (المحور الاول يتعلق بمتغير استراتيجية التمايز بوصفها متغير

مستقل والتي تتكون من بعدين هي: (التمايز التسويقي، التمايز في المنتج/الخدمة) والمحور الثاني يتعلق بمتغير الميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغير تابع والتي تتكون من اربعة أبعاد هي (الجودة، الابتكار، التكلفة، التكنولوجيا)

1- الاحصاء الوصفي لمتغير استراتيجية التمايز

تم استخدام مجموعة من الاختبارات لمعرفة اراء عينة من الافراد العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في محافظة النجف الاشراف اتجاه متغير استراتيجية التمايز وعلى النحو الاتي.

الجدول (5) يبين إجابات العاملين التي تتعلق بمتغير استراتيجية التمايز وكان الوسط الحسابي (4.035) والانحراف المعياري (0.842) وهذا يبين اتفاق العاملين على هذا المتغير في بيئة العمل وكان لهذا المتغير وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي للمقياس والذي تبلغ قيمته (3). كان بعد (التمايز التسويقي) من اكثر الأبعاد تكوينا للمتغير حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (4.324) وانحراف معياري قدره (0.867) وهذه النتائج تبين وجهة نظر افراد العينة اتجاه هذا البعد وتشير الى توافر مستوى عالي لهذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير. بينما حقق بعد (التمايز في المنتج/الخدمة) على أدنى وسط حسابي وقدره (3.745) وانحراف معياري (0.689) مما يشير على انخفاض مستوى هذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير من وجهة نظر الافراد العاملين.

الجدول (5) التحليل الوصفي لمتغير استراتيجية التمايز

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمايز التسويقي	4.324	0.867
التمايز في المنتج/الخدمة	3.745	0.689
استراتيجية التمايز	4.035	0.842

المصدر: برنامج SPSS V. 26

3- الاحصاء الوصفي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

تم استخدام مجموعة من الاختبارات لمعرفة اراء عينة من الافراد العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في محافظة النجف الاشراف اتجاه متغير الميزة التنافسية المستدامة وعلى النحو الاتي.

الجدول (6) يبين إجابات العاملين التي تتعلق بمتغير الميزة التنافسية المستدامة وكان الوسط الحسابي (3.622) والانحراف المعياري (0.825) وهذا يبين اتفاق العاملين على هذا المتغير في بيئة العمل وكان لهذا المتغير وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي للمقياس والذي تبلغ قيمته (3). كان بعد (التكنولوجيا) من اكثر الأبعاد تكوينا للمتغير حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.950) وانحراف معياري قدره (0.689) وهذه النتائج تبين وجهة نظر افراد العينة اتجاه هذا البعد وتشير الى توافر مستوى عالي لهذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير. بينما حقق بعد (الابتكار) على أدنى وسط حسابي

وقدره (3.236) وانحراف معياري (0.719) مما يشير على انخفاض مستوى هذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير من وجهة نظر الافراد العاملين

الجدول (6) التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
0.892	3.780	الجودة
0.719	3.236	الابتكار
0.451	3.521	التكلفة
0.689	3.950	التكنولوجيا
0.825	3.622	الميزة التنافسية المستدامة

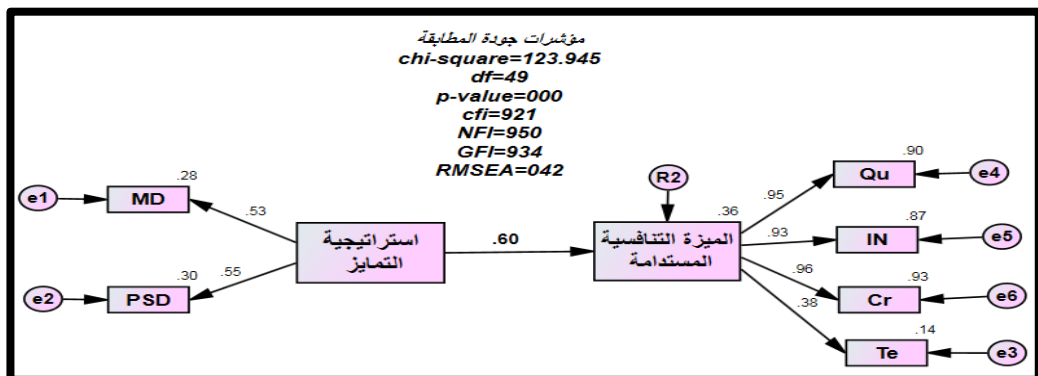
المصدر: برنامج SPSS V .26

ثالثا: اختبار علاقات التأثير

يتناول هذا المبحث اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث، صاغ الباحثون فرضية رئيسية لمتغيرات البحث، تتناول الفرضية الرئيسية التأثير بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة، تم اختبارها بواسطة برنامج AMOS (v.24) وكما يأتي

الفرضية الرئيسية: اختبار فرضية التأثير بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة:

تبين هذه الفرضية وجود تأثير معنوي بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة: من وجهة نظر العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في محافظة النجف الاشرف وقام الباحثون بتصميم نموذج المعادلات الهيكلية لمعرفة التأثير بين المتغيرات اعلاه والشكل (4) يبين هذا الاختبار، كما يأتي:



كان الشكل (4) مقبولاً وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة لهذا النموذج، وكانت مؤشرات الجودة (NFI, GFI, CFI) أكبر من 90. أما RMSEA كانت أقل من 80. وفقاً لمؤشرات المطابقة فإن النموذج مناسب لاختبار التأثير بين استراتيجيات التمايز والميزة التنافسية المستدامة وبلغت قيمة التأثير بين متغيرات البحث هي (0.602). والجدول أدناه يوضح ذلك وكانت المعنوية (0.000) وهذا يشير إلى قبول الفرضية وكانت قيمة معامل التفسير R² (0.36) وهذا يبين أن متغير استراتيجيات التمايز يفسر (0.36) من العوامل التي فسرت متغير الميزة التنافسية المستدامة، أما بقية النسبة فأتتها ترتبط بعوامل لم يتم التعرف عليها في البحث الحالية

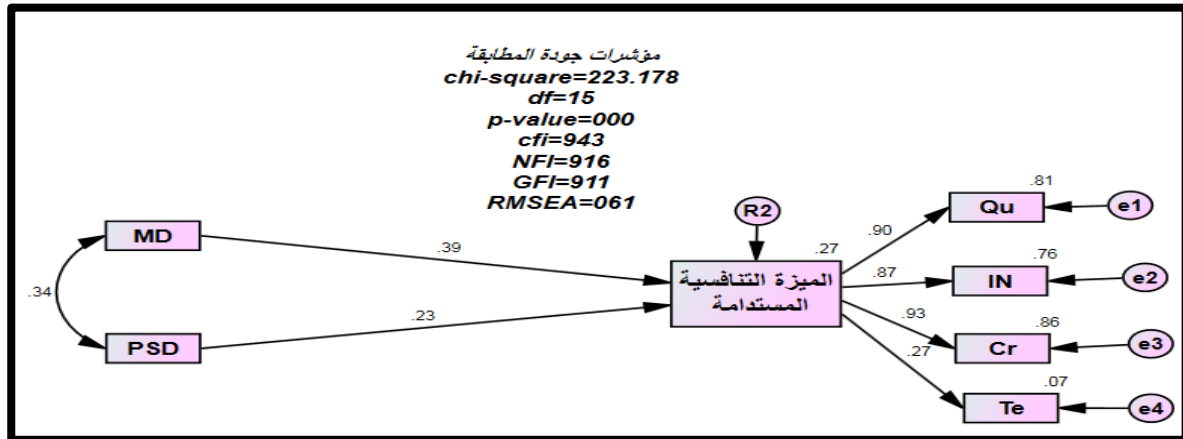
الجدول (7) معامل التأثير بين استراتيجيات التمايز والميزة التنافسية المستدامة

المسار	S.R.W	S.E	C.R	معامل التحديد R ²	P
استراتيجية التمايز <--- الميزة التنافسية المستدامة	.602	.073	11.217	0.36	***

المصدر: برنامج AMOS v.24

يتضح من الجدول (7) ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين استراتيجيات التمايز والميزة التنافسية المستدامة في معمل الألبسة الجاهزة في محافظة النجف الأشرف. وذلك عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية.

ومما سبق يستنتج الباحثين أنه كلما زادت استراتيجيات التمايز في معمل الألبسة الجاهزة في محافظة النجف الأشرف كلما زادت الميزة التنافسية المستدامة في المعمل محل البحث. وبناء على ما تقدم يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة لفرضية تأثير أبعاد استراتيجيات التمايز في الميزة التنافسية المستدامة على النحو الآتي



الشكل (5) انموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير الفرعية لا بعد تأثير ابعاد استراتيجية التمايز في الميزة التنافسية المستدامة.

الشكل (5) يوضح ان النموذج يحقق القبول الإحصائي بناءً على مقاييس جودة المطابقة التي تم الحصول عليها، حيث كان مؤشر CFI أعلى من 0.90، وكان مؤشر GFI أعلى من 0.90، كما تجاوز مؤشر NFI 90، وكان مؤشر RMSEA أقل من 0.80. يبين هذا النموذج تأثير ابعاد استراتيجية التمايز في الميزة التنافسية المستدامة. علاوة على ذلك فقد بلغ معامل التحديد R2 (0.27) وبالتالي فان ابعاد متغير استراتيجية التمايز قد فسرت (0.27) من العوامل التي تفسر متغير الميزة التنافسية المستدامة، بينما تتعلق النسبة المتبقية بعوامل أخرى لم يتم تناولها في هذا البحث.

الجدول (8) معاملات التأثير بين ابعاد استراتيجية التمايز في الميزة التنافسية المستدامة

P	معامل التحديد R ²	C.R	S.E	S.R.W	المسار	
0.001	0.27	9.422	.043	.392	الميزة التنافسية المستدامة	MD <---
0.002		8.164	.034	.231	الميزة التنافسية المستدامة	PSD <---

المصدر: برنامج AMOS v.24

وبناء على ما تقدم يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة لفرضية تأثير ابعاد استراتيجية التمايز في الميزة التنافسية المستدامة على النحو الآتي

1-الفرضية الفرعية الاولى: تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين بعد التمايز التسويقي والميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في مدينة النجف الاشرف). والناتج الواضح في الجدول (8) تبين قيمة معامل التأثير بين المتغيرات والتي بلغت (0.392). وكانت دالة احصائيا وعند مستوى معنوية (0.001) وهذه النتائج تشير بوضوح الى قبول الفرضية وتبين ان الزيادة التي تحصل في بعد التمايز التسويقي تؤدي الى زيادة الميزة التنافسية المستدامة في المعمل محل البحث.

2-الفرضية الفرعية الثانية: تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين بعد التمايز في المنتج/الخدمة والميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في مدينة النجف الاشرف). والناتج الواضح في الجدول (8) تبين قيمة معامل التأثير بين المتغيرات والتي بلغت (0.231). وكانت دالة احصائيا وعند مستوى معنوية (0.002) وهذه النتائج تشير بوضوح الى قبول الفرضية وتبين ان الزيادة التي تحصل في بعد التمايز في المنتج/الخدمة تؤدي الى زيادة الميزة التنافسية المستدامة في المعمل محل البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تشير نتائج تحليل الاتساق الداخلي إلى موثوقية جيدة إلى عالية لأدوات القياس المستخدمة. فقد سجل متغير استراتيجيية التمايز. بناءً على ذلك، تعد المقاييس مناسبة للاستعمال في هذا البحث، مع الإشارة إلى أن بعد الابتكار يحتاج إلى مراجعة أو تعزيز في دراسات مستقبلية لتحسين الاتساق الداخلي.
2. تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي إلى أن القيم الحدية المعتمدة (CFI, NFI, GFI ≥ 0.90) و (RMSEA ≤ 0.08) تمثل مؤشرات ملاءمة مقبولة لنموذج القياس. وبناءً على ذلك، يعتبر النموذج الذي يحقق هذه المعايير صالحاً لدعم صدق البنية الاستعمال التحليلي للعوامل الكامنة. يُستحسن الإبلاغ عن مجموعة مؤشرات ملاءمة ومراعاة حجم العينة ودلالة معاملات التحميل، وإجراء تعديلات نظرية أو اختبارات بديلة عند الحاجة لتعزيز موثوقية الاستنتاجات.
3. تؤكد نتائج التحليل العاملي أن بنود مقياس استراتيجيية التمايز قوية وصالحة للاستعمال البحثي والتحليلي، وتُشكل أساساً متيناً للاستعمال في دراسات مستقبلية واستنتاجات عملية.
4. تدعم نتائج التشعبات العامليية لمتغير الميزة التنافسية المستدامة صلاحية المقياس في الدراسات التطبيقية والميدانية التي تتناول التنافسية والاستدامة التنظيمية، نظراً لتمامه الداخلي العالي.
5. تشير النتائج إلى أن بعد التمايز التسويقي حقق أعلى متوسط حسابي (4.324)، مما يشير إلى تركيز المعمل على تبنى أساليب تسويقية متميزة تسهم في تعزيز مكانتها التنافسية.
6. تبين النتائج أن نجاح المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في تطبيق وتنفيذ استراتيجيات تمايز فعالة تُبرز تفرداها في السوق.
7. تشير النتائج إلى أن التميز التسويقي يعد المظهر الأبرز لتفعيل الميزة التنافسية المستدامة، مما يجعله مجالاً استراتيجياً رئيساً لتحسين موقع المعمل التنافسي في السوق.

ثانياً: التوصيات

1. يوصى إدارة معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف بضرورة مراجعة وتعزيز بنود بعد الابتكار (IN) ضمن مكونات استراتيجيية التمايز، وذلك من خلال تطوير آليات ابتكار المنتجات والخدمات، وتشجيع الإبداع التنظيمي والتسويقي، بما يرفع من موثوقية هذا البعد ويُحسن من اتساقه الداخلي.
2. يوصى إدارة المعمل باعتماد الإجراءات القانونية في ضمان دقة أدوات القياس للتحقق من صلاحية وجودة نماذج القياس المعتمدة في تقييم الأداء التنظيمي واستراتيجييات التمايز، مما يمكن إدارة المعمل من اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات علمية موثوقة تعزز فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء التنافسي.
3. توصى إدارة معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف بالمحافظة على جميع فقرات نموذج قياس الميزة التنافسية المستدامة لتمتعها بنشعبات عامليية مرتفعة وصدق بنائي قوي، مع ضرورة إعادة اختبار النموذج على عينات مختلفة للتحقق من ثباته واستقراره الإحصائي، وبما يضمن موثوقية القياس ودعمه للاستعمال المستقبلي في تطوير الأداء المؤسسي.

4. يوصى إدارة معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف بالتركيز على تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة من خلال تشجيع ثقافة الإبداع المؤسسي، إذ يعد الابتكار عاملاً محورياً في رفع كفاءة استراتيجية التمايز ودعم الميزة التنافسية المستدامة للمعمل.
5. يوصى إدارة معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف بتبني استراتيجية التمايز وتطبيقها بفاعلية داخل المؤسسة، نظراً لدورها المحوري في تعزيز استدامة الميزة التنافسية والمساهمة في تحقيق التفوق المؤسسي ضمن بيئات الأعمال التنافسية.
6. يوصى إدارة معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف بالتركيز على تعزيز الاستثمار في الأنشطة التسويقية والابتكارية، إذ تسهم هذه الأنشطة بفاعلية في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ودعم أبعاد استراتيجية التمايز، بما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات أعلى من التنافسية طويلة الأمد.

قائمة المصادر

1. Abay, M. (2020). Effect of Supply Chain Management Practice and Supply Chain responsiveness on Operational Performance of Largemanufacturing Industry in Bahir Dar Ethiopia (Doctoral dissertation).
2. Abdelsalam Mohamed Mostafa, M. (2025). Navigating the Shifting Sands of Globalization: A Revolutionary Perspective on Market Entry Strategies Across Developed, Developing, and Emerging Economies. *Navigating the Shifting Sands of Globalization: A Revolutionary Perspective on Market Entry Strategies Across Developed, Developing, and Emerging Economies*.
3. Al-alak, B. A., & Tarabieh, S. A. (2011). Gaining competitive advantage and organizational performance through customer orientation, innovation differentiation and market differentiation. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(5), 80-91.
4. Alghamdi, A. A. (2016). The role of market knowledge in the adoption of the blue ocean strategy and its impact on achieving competitive advantage: A study conducted in the Saudi Telecom Company (STC). *Journal of Marketing and HR*, 2(1), 55-84.
5. Al-Moussawi, Doaa Shahid Habib Al-Moussawi (2022), The impact of information technology in evaluating academic performance through the mediating role of creativity - a field study of a sample of Basra University , Master's thesis in Business Administration, University of Basra.
6. Amanah, D., Harahap, D. A., & Lisnawati, D. (2017). Exploring online purchase decision among university students in Indonesia. *Journal of Humanities and Social Science*, 22(5), 72-77.

7. Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*.
8. Barney, J. B., McWilliams, A., & Turk, T. (1989). On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy. Paper presented at the Annual Meeting of the Strategic Management Society, San Francisco.
9. Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The relationship between HRM strategies and sustainable competitive advantage: testing the mediating role of strategic agility. *Sustainability*, 13(9), 5315.
10. Bett, W. K. (2005). Differentiation strategies used by microfinance institutions in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi.).
11. Bian, X., & Moutinho, L. (2009). An investigation of determinants of counterfeit purchase consideration. *Journal of business research*, 62(3), 368.
12. Block, J. H., Kohn, K., Miller, D., & Ullrich, K. (2015). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*.
13. Campbell, Stonehouse & Houston(2002) Business Strategy An Introduction, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
14. Çetin, O., & Knouch, M. (2018). Sustainable Competitive Advantage in Green Supply Chain Management. In *Sustainability and Social Responsibility of Accountability Reporting Systems: A Global Approach* (pp. 347-367). Singapore: Springer Singapore.
15. Chon, K. K. S., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3371-3394.
16. Dyer, J. H., Godfrey, P. C., Jensen, R. J., & Bryce, D. J. (2021). *Strategic management: Concepts and cases*. John Wiley & Sons.
17. Engelke, C. (2020). Service differentiation and dimensions of strategic orientations in German retail horticulture (Doctoral dissertation, University of Worcester).
18. Feng, B., Sun, K., Chen, M., & Gao, T. (2020). The impact of core technological capabilities of high-tech industry on sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 12(7), 2980.
19. Ge, B., Yang, Y., Jiang, D., Gao, Y., Du, X., & Zhou, T. (2018). An empirical study on green innovation strategy and sustainable competitive advantages: Path and boundary. *Sustainability*, 10(10), 3631.

20. Geng, A., & Chen, L. (2017). Explore the integration of cost leadership strategy and differentiation strategy. *Advances in Computer Science Research (ACSR)*, 73, 381-385.
21. Gomes, J., & Romão, M. (2018). Gaining Sustainable Competitive Advantage: Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Computers in Clinical Practice (IJCCP)*, 3(1), 13-26.
22. Guimarães, J. C. F. D., Severo, E. A., & Vasconcelos, C. R. M. D. (2017). Sustainable competitive advantage: a survey of companies in Southern Brazil. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(03), 352-367.
23. Gutman, A., Garon, T., Hogarth, J., & Schneider, R. (2015). Understanding and improving consumer financial health in America. *Chicago: Center for Financial Services Innovation*.
24. Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 298-308.
25. Hamre, M. E., Skogsrud, M., & Bidne, C. A. (2010). *Should HH enter the Singapoeran market? If so, how* (Bachelor's thesis).
26. Han, Y. (2024). A Case Analysis of Market Segmentation and Product Differentiation. *Highlights in Business, Economics and Management*, 34, 52-
27. Heizer, J., Render, B., Munson, C., & Sachan, A. (2017). *Operations management: sustainability and supply chain management*, 12/e.
28. Heriyanto, M., Febrian, A. F., Sugiarto, M. M., & Handoko, T. (2021). Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Systematic Mapping Studies. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(1), 77-89.
29. Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S., & Kunju Raman Nair, S. K. (2022). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 79-98.
30. Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British journal of management*, 26(4), 617-636.
31. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.
32. Hurriyati, R., Tjahjono, B., Yamamoto, I., Rahayu, A., Abdullah, A. G., & Danuwijaya, A. A. (Eds.). (2020). *Advances in Business, Management and Entrepreneurship: Proceedings*

of the 3rd Global Conference on Business Management & Entrepreneurship (GC-BME 3), 8 August 2018, Bandung, Indonesia. CRC Press.

33. Islami, X., Latkovikj, M. T., Drakulevski, L., & Popovska, M. B. (2020). Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments—an empirical analysis. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 158-177.
34. Jermias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *The British Accounting Review*, 40(1), 71-86.
35. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases. Pearson education.
36. Kang, H. (2018). An application of 'building blocks of competitive advantage' approach to the US cereal market leaders. *International Journal of Management Studies*, 25(2), 1-17.
37. Kireru, J. N., Ombui, K., & Omwenga, J. (2016). Influence of product differentiation strategy in achieving competitive advantage in commercial banks: A case of Equity Bank Limited. *International Journal of Business & Law Research*, 4(2), 40-52.
38. Kitonga, F. B. (2017). Effects of Differentiation Strategies on the Growth of Fashion Businesses in Kenya (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
39. Levine, R. (2005). Finance and Growth: Theory and Evidence. In *Handbook of Economic Growth*, 1(A), 865–934. Elsevier.
40. Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business research*, 63(8), 856-862.
41. Li, K., Chen, Y., & Zhang, L. (2020). Exploring the influence of online reviews and motivating factors on sales: A meta-analytic study and the moderating role of product category. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102107.
42. Lipinski, J. (2012). Knowledge Stickiness, Knowledge Management and their Impact on Firm Level Competitive Advantage. *International Journal of Management Studies*, 19(2), 1-13.
43. Marichova, A. (2017). Product differentiation policy of the construction firm. " *Ovidius*" *University Annals Constantza. Series Civil Engineering*.
44. Mosakowski, E. (1993). A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms. *Journal of management*, 19(4), 819-839.

45. Mukewa, C. M. (2005). *differentiation Strategies used by classified hotels in major cities in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
46. Nabhan, S. H. (2020). The Effect of Using Information Technology in Achieving the Quality of Accounting Information-Applied Study in Petroleum Products Company, Misan Branch. *Alkut university college journal*, 5,(2)
47. Nagasawa, S. Y., & Otsu, S. (2015). Experience differentiation strategy (1): concepts of consumer experiences. *Sci. J. Bus. Manag*, 3(2-1), 73-77.
48. Nasef, A. M., Mohamed, M. A., Abdelaal, E. M., & Abouraia, M. G. (2022). The Role of Performance Marketing in Achieving Sustainable Competitive Advantage for Hotels. *Journal of Tourism, Hotels and Heritage*, 4(1), 20-36.
49. Navaia, E., Moreira, A., & Ribau, C. (2023). Differentiation strategy and export performance in emerging countries: mediating effects of positional advantage among Mozambican firms. *Economies*, 11(2), 44.
50. Nazara, D. S. (2025). Marketing Strategy Innovation: Enhancing Competitiveness and Differentiation of Local Products in the Global Market. *Oikonomia: Journal of Management Economics and Accounting*, 2(3), 101-112.
51. Okong'o, J. O. (2007). Differentiation strategies adopted by manufacturers of fast moving consumer goods in Nairobi (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
52. Pacevičiūtė, A., & Razbadauskaitė-Venskė, I. (2023). The Role Of Green Marketing In Creating A Sustainable Competitive Advantage. *Regional Formation And Development Studies: Journal Of Social Sciences.*, (2), 89-98.
53. Parker, S., Castillo, N., Garon, T., & Levy, R. (2016). Eight ways to measure financial health. *Chicago: Center for Financial Services Innovation*.
54. Peters, T.J., 2010. *The little big things: 163 ways to pursue excellence*. New York: HarperCollins.
55. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, Ch. 2.
56. Quaye, D., & Mensah, I. (2019). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*, 57(7), 1535-1553 .
57. Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2019). *Operations management: an integrated approach*. John Wiley & Sons.
58. Roberts-Lieb, S. D. (2020). *Empowering educators: Differentiated instruction at the organization level* (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign).

59. Ruiz-Palomino, P., Gutierrez-Broncano, S., Jimenez-Estevez, P., & Hernandez-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100891.
60. Shahbaz, Muhammad Saeed; Javaid, Mudaser; Kazmi, Syed Hasnain Alam and Abbas, Qamar, (2021), "Marketing advantages and sustainable competitiveness through branding for the 54 supply chain of Islamic country", Journal of Islamic Marketing, Vol. ahead-of-print No. ahead of-print, Publisher: Emerald Publishing Limited.
61. Shehadeh, H. K. (2024). The Impact of Blue Ocean Strategy in Enhancing the Sustainable Competitive Advantage:" A Case Study at Al-Youm Food Company" Jordan. *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities*, 24(2), 406-424.
62. Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.
63. Sirotkin, A. (2014). How to build an experience differentiation strategy for software business: Customer values perspective.
64. Sivaslioglu, Ersin, Zehir (2021) the relationship between innovation capabilities, differentiation strategies and market performance. 9th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management: Leadership, Innovation, Media and Communication.
65. Sriwidadi, T., Prabowo, H., & Riantini, R. E. (2018). The role of tacit knowledge on sustainable competitive advantage moderated by top management support in BINUS online learning. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 26, 247-254.
66. Stead, J. G., & Stead, W. E. (2017). *Sustainable strategic management*. Routledge.
67. Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *Journal of business and management*, 15(1), 11-17.
68. Teoh, B. A., Teoh, P. C., Tan, H. C., & Ibrahim, A. (2023). What is next for sustainable competitive advantages in pandemic outbreak context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(4), 986-1000.
69. Tirta Emas Cica Permata Sari& Alifian Nugraha (2024)Product Differentiation Strategy in Achieving Competitive Advantage of CV. Vol. 13No. 2Page 160-166.
70. Valipour, H., Birjandi, H., & Honarbakhsh, S. (2012). The effects of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(1), 14-23.

71. Violinda, Q., Dirgantara, I. M. B., & Sufian, S. (2016). Differentiation strategy and organizational culture: Case study of Semarang State University. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 4(2), 8.
72. Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts & Cases)*. Cengage Learning.
73. Wang, Z. (2021). Business analysis on sustainable competitive advantages. In E3S Web of Conferences (Vol. 235, p. 03009). EDP Sciences.
74. Weber, w., & polo, e. f. (2010). evolution of generic competitive strategies and the importance of michael e. porter. *rege revista de gestão*, 17(1).
75. Weida, E. B., Phojanakong, P., Patel, F., & Chilton, M. (2020). Financial health as a measurable social determinant of health. *PloS one*.
76. Williams, R. L., Williams, H. A., Williams Jr, R. L., & Williams, H. A. (2017). *Vintage marketing differentiation*. Palgrave Macmillan US.