

# **البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**

## **دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديد**

المدرس المساعد

إحسان عبد الأمير عزيز الأبراهيمي

جامعة الكوفة - كلية علوم الحاسوب والرياضيات

Ehsanb.alameer@uokufa.edu.iq

# **Strategic ingenuity in achieving sustainable competitive advantage: Applied study in the new Kufa Cement Plant**

Assistant teacher

Ehsan Abd Alameer Aziz Al Ibrahimi

University of Kufa - Faculty of Computer Science and Mathematics

## **Abstract:-**

The objective of the study is to explore the impact of strategic ingenuity through its pillars (opportunity exploration strategy, opportunities exploitation strategy and structural excellence) in achieving sustainable competitive advantage through its dimensions (creative culture, core value, strategic flexibility, and information technology). The problem of research has focused on the nature of the relationship of correlation and influence between the variables of the research, and for this to develop a hypothesis of the research that reflects the main hypotheses, and the validity of the hypotheses were subjected to multiple tests to ascertain their validity. The questionnaire was used as a means of obtaining data. The descriptive analytical method of research. A random sample of the managers of the divisions and the laboratory sections was selected and their number was (50) out of (90), 45 were retrieved for testing (55%), The data were then analyzed using the software (pct v.10 SPSS). The results show that the organization's reputation is one of the most important strategic goals it seeks to achieve by creating superior working mechanisms, requiring further studies to take its place in competitive markets.

**Keywords:** strategic ingenuity, opportunity utilization, structural ingenuity, sustainable competitive advantage.

## **المخلص:**

تهدف الدراسة الى كشف مدى تأثير البراعة الاستراتيجية من خلال متركزاتها (استراتيجية استكشاف الفرص، استراتيجية استغلال الفرص والبراعة الهيكلية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعادها (الثقافة الابداعية، القيمة الجوهرية، المرونة الاستراتيجية، و تكنولوجيا المعلومات).

إذ حددت مشكلة البحث في تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن الفرضيات الرئيسة، ولصحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد استعملت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. لذا فأن الوصفي التحليلي منهجاً للبحث. إذ تم اختيار عينة عشوائية من مدراء الشعب وأقسام المعمل وبلغ عددهم (50) من بين (٩٠) وتم استرجاع (٤٥) صالحة للاختبار وتمثل نسبة (٥٥٪)، ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الحاسوبي (pct v.10 SPSS). ومن خلال النتائج تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات منها، أن سمعة المنظمة تعد من أهم الاهداف الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها عن طريق ايجاد آليات عمل متفوقة، اي تتطلب المزيد من الدراسات لأخذ مكانتها في الاسواق التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة الاستراتيجية، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية، الميزة التنافسية المستدامة.

## المقدمة Introduction

تشهد الانظمة الحديثة للمنظمات في الوقت الحالي العديد من التغيرات والتطورات نتيجة حدوث تطور في ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجالات الاعمال والتي جعلت المنظمات تبنى أنظمة ومفاهيم ادارية حديثة تستطيع من خلالها الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما انها تستخدم تكنولوجيا متقدمة بدورها تعزز البراعة الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات عالية الجودة في الوقت المناسب للمنظمة. لذا فإن البراعة الاستراتيجية له دور كبير في التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة لاكتشاف فرص العمل الجديدة والتي تعمل على استغلالها وفق هيكل يتمتع بمرونة عالية لتلبي متطلبات البيئة في الاسواق المحلية والعالمية والتي بدورها تخلق ميزة تنافسية مستدامة (Venkatesh,2012:5). تحتاج المنظمات الانتاجية الى الكثير من التركيز على الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها لمواكبة متطلبات الاسواق التنافسية، حيث أن القاعدة الاساسية في النمو هي المنافسة والتنوع في الاساليب والاستراتيجيات لمواجهة حالات عدم الثبات والتغير، أذ أن البراعة هي المفتاح اي ميزة تنافسية مستدامة (Srivastava et al,2013:48). ويظهر هنا دور البراعة الاستراتيجية أذا أدركنا أن التغيرات والتطورات في أنشطة وفعاليات المنظمة واهدافها هو ما تعمل كافة المنظمات للوصول اليه وفي اي مجتمع، لذا يعتبر نموذجاً رئيسياً في نجاح او فشل المنظمات، مما يتطلب ايجاد براعة من أجل التفوق في أداء المنظمة (Chen,2017:3). لذا تناولت الدراسة اربعة مباحث، حيث تطرقه المبحث الاول الى منهجية البحث والمبحث الثاني تناول الاطار النظري للمتغيرات، ف المبحث الثالث بين الجانب العملي والمبحث الرابع تناول أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة.

## المبحث الأول

### الجانب المنهجي

#### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

إن حدوث تغيرات في بيئات الاعمال أجبر المنظمات و المؤسسات على تحسين أداؤها باستمرار، حيث ان أغلب المفكرين كرسو أنبأهم على عملية البراعة والابداع في العمل. لذا فإن التطوير الديناميكي للمنظمة ضروري لتحقيق التوافق بين عملية اكتشاف الفرص

واستغلالها الذي يعتبر العامل الاساسي للوصول الى التفوق التنافسي والاداء الامثل على المدى الطويل. يمكن عرض مشكلة البحث في إطار السؤال الاتي:

(هل يوجد تأثير للبراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟). ومن هذا السؤال تفرعت التساؤلات التالية:

١- هل يوجد تأثير استراتيجية استكشاف الفرص في الميزة التنافسية المستدامة؟

٢- هل يوجد تأثير استراتيجية استغلال الفرص في الميزة التنافسية المستدامة؟

٣- هل يوجد تأثير للبراعة الهيكلية في الميزة التنافسية المستدامة؟

ثانياً. أهمية البحث وأهدافه.

تأتي أهمية البحث في الجانبين العلمي والعملية ، ففي الجانب العلمي سيقدم البحث ملخص عن أهم أفكار الباحثين والمفكرين للمتغيرين البراعة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة مراعي في ذلك أصالة المصادر وحدائتها. إما الجانب العملي سيساهم البحث بشكل تطبيقي للمتغيرين البراعة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في معمل سمنت الكوفة الجديد، وتقديم معلومات مفيدة عن مدى قدرة البراعة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من خلال التوصيات باعتبارها كنموذج إرشادي للمعمل.

أما أهداف البحث فتتلخص كالآتي:

أ - تقديم أطاراً من المعرفة يتعلق بممارسات البراعة الاستراتيجية وابعادها.

ب - تحديد وتشخيص مستوى أبعاد البراعة الاستراتيجية لمدرء المعمل.

ت - تحديد وتشخيص مستوى إبعاد الميزة التنافسية المستدامة للمعمل.

ث - تحليل علاقات الارتباط بين البراعة الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة.

ج - مدى تأثير البراعة الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً: فرضيات البحث

بموجب ما سنعرض عن متغيرات البحث بأبعادهما المختلفة، وطبيعة العلاقة بينهما

البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تطبيقية ..... (٥٨٥)

واتجاهها، يمكن بناء الفرضية الرئيسية كالآتي) وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة (وقد تفرعت منها عدة فرضيات وهي:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استكشاف الفرص الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة .

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استغلال الفرص الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة .

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة الهيكلية والميزة التنافسية المستدامة .

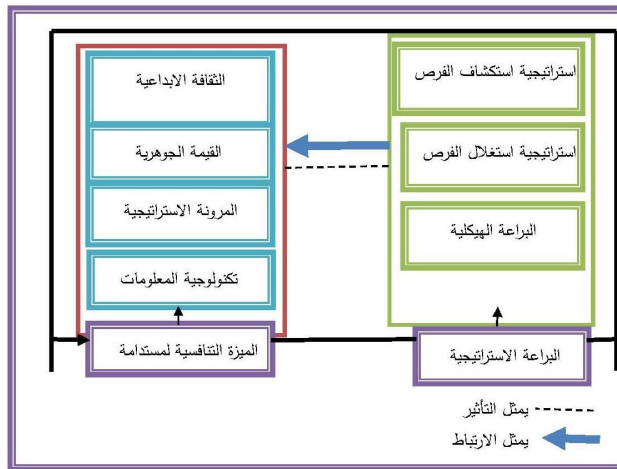
٤- توجد علاقة تأثير بين استكشاف الفرص الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة .

٥- توجد علاقة تأثير بين استغلال الفرص الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة .

٦- توجد علاقة تأثير بين البراعة الهيكلية في الميزة التنافسية المستدامة .

#### رابعاً: مخطط البحث

بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات البراعة الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحث برسم مخطط مطور وفرضي للبحث وهو يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات الارتباط و التأثير فيها.



- اعداد الباحث.

### خامساً: مجال ومجتمع وعينة البحث

شملت الحدود المكانية للبحث شركات القطاع الخاص المتوسطة الحجم العاملة في القطاعات الصناعية (معمل أسمنت الكوفة الجديد) في محافظة النجف الاشرف. وتمثل الحدود الزمنية المدة التي قضاه الباحث في الجانب العملي من توزيع استمارة الاستبيان الى جمعها، فامتدت من ٢٠١٨/٥/١٥ إلى ٢٠١٨/١٠/١٠، أما مجتمع البحث انحصر في مدراء الشعب والاقسام في الشركة المتوسطة الحجم. وشملت عينة البحث (٥٠) وزعت عليهم استمارة استبيان وتم استلام (٤٥) صالحة للتحليل الإحصائي.

### سابعاً: أساليب جمع المعلومات

١- الجانب النظري: تم تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من المصادر الأجنبية اذ شكلت شبكة الانترنت جانبا أساسيا في حصول الباحث على أحدث البحوث والدارسات التي غطت الجانب النظري للبحث.

٢- الجانب العملي: اعتمدت استمارة الاستبيان كمصدر رئيسي في جمع البيانات وتم الاعتماد فيها على جهود باحثين سابقين في بعض جوانبها، ثم أجريت عمليات الاضافة والحذف والتعديل فيها بما يتناسب مع واقع البيئة العراقية والشركات الصناعية العاملة فيها. إذ تكونت الاستبانة من البنود المرتبطة بموضوع الدراسة.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

#### أولاً: مفهوم البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity

البراعة تعني الابداع في العمل. اي براعة أصحاب العمل في عملهم. وهي قائمة على رغبة الانسان في الابداع بعملة من غير طلب. وعلى ضوء ذلك تعمل المنظمات على خلق نوع من التوافق بين استكشاف واستغلال الفرص وامتلاك هيكل تنظيمي متكامل من شأنه يقوم بمساعدة البراعة في الاحتفاظ ببيئة العمل من خلال توفير متطلبات السوق والاعتماد على تكنولوجيا عالية الجودة، أي بدورها تؤثر على أداء المنظمة على المدى الطويل، وهذا

يسمح للمنظمات بالتعامل مع المتغيرات السوقية، أي القدرة على الاستجابة لطلبات العملاء واحتياجات الاسواق في الوقت المناسب وبأقل التكاليف ( Venkatesh , 2012: 9). وقد عرف (Wang ,2017:2) البراعة الاستراتيجية بأنها المهارات التي تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية وقدراتها الداخلية وكيفية تطوير تلك الخطط مستقبلياً، والتي يتم تطويرها من خلال التعلم والتدريب، السرعة في الانجاز والدقة في العمل. كما إشارة (Howard ,2012: 17) الى البراعة الاستراتيجية بأنه تمثل قدرة المنظمة على الاستفادة من المعارف والخبرات و الاستراتيجيات الحالية وتطوير الاستراتيجيات المستقبلية بما يتلائم مع قابليات الافراد العاملين في المنظمة. وأهم ما يمتاز به البراعة الاستراتيجية هو الاستخدام الامثل للموارد المتاحة كأن تكون اجتماعية، اقتصادية، سياسية، تكنولوجية وغيره ها من الموارد الطبيعية .

تعتبر البراعة الاستراتيجية القدرة الديناميكية لمستوى المنظمات لتفسير واستيعاب المعرفة من مصادرها المختلفة من أجل تعزيز التفكير في مستقبل المنظمة. اي كل ما كان هنالك تنوع في حجم المعلومات كلما فصح المجال أمامها لتعزيز قدرتها على استكشاف واستغلال الفرص وإعادة هيكليتها بالشكل المطلوب (Bharati et al, 2015:2).

#### أبعاد البراعة الاستراتيجية Dimensions of Strategic Ambidexterity

إشارة الباحثون الى البراعة الاستراتيجية من خلال الابعاد التي جاءت بعد توضيح مفهوم البراعة الاستراتيجية. اذ حدد كلا من (Vamplew et al,2016) و (Chen,2017) (، ثلاثة ابعاد هي كالآتي:

#### ١. استراتيجية استكشاف الفرص Explore opportunities Strategy

يتمثل نهج استراتيجية استكشاف الفرص عن طريق البحث لإيجاد فرص عمل جديدة، والتكيف والاستعداد لمتغيرات السوق وكما يتطلب استكشاف الفرص استخدام استراتيجية ومعارف حديثة تختلف عن الاستراتيجيات الحالية تتميز بالمرونة (Vamplew et al,2016: 8). كما بين (Heger &Rohrbeck,2012:820) أن استراتيجية استكشاف الفرص تؤدي الى تطوير منتجات جديدة عن طريق تطوير العمليات الانتاجية و المحافظة

على المنتجات والخدمات واستكشاف اسواق جديدة باستمرار. لذا هنالك العديد من التحديات التي واجهت منظمات الاعمال للدخول الى الاسواق الجديدة منها:

١- عدم رغبة الافراد العاملين في المنظمة لاكتشاف فرص عمل جديدة .

٢- نقص أُمكانيات الادارة العليا في استغلال الفرص المتاحة امامها.

٣- عدم رفد الادارة الوسطى بالمعلومات التي تخص العمل .

٤- تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

إن استراتيجية استكشاف الفرص تؤدي الى تطوير المنتجات وخلق منتجات وزبائن جدد، أي ان انشطتها تؤدي الى التوسع في الابداع ونضوج الافكار الحديثة. لذا كل ما كان هنالك قابلية أوسع كلما استطاعة المنظمة من خلالها تحديد مجالات والفرص عملها. وعليه لابد أن تكون لديها قابليات تمكنها من ادارة واستغلال تلك الفرص. وهذا بدوره يؤدي الى الانتقال من أنشطة استكشاف الفرص الى أنشطة استغلال الفرص للموارد المتاحة داخل المنظمات باعتبارها جزءا حيويا لتنظيم المشاريع الاستراتيجية، وتتشأ هذه التغيرات نتيجة الابتكارات المستمدة قوتها من عمليات استكشاف الفرص التي تقوم بها المنظمة (Ireland & Webb, 2009: 475).

## ٢. استراتيجية استغلال الفرص Exploitation opportunities Strategy

إن عملية الانتقال من استراتيجية استكشاف الفرص الى استغلال الفرص يتم عن طريق التغيير المستمر في أنشطة المنظمة لغرض تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة في العمل. لذا فإن تأثير استغلال الفرص على طبيعة عمل يتطلب خلق أنشطة قيمة تلبي متطلبات الاسواق الحالية على المدى الطويل التي بدورها تؤثر على كيفية الاختيار، الانتاج والكفاءة. فإن استغلال الفرص يؤدي الى حصول على عوائد عالية نتيجة الاستغلال الامثل لموارد المنظمة الداخلية والخارجية (Ireland & Webb, 2009: 493). ويركز استغلال الفرص على الاستراتيجيات التي تكون لديها امكانيات عالية تزيد من مبيعات المنظمة في السوق، وما سوف تتوقع أن تعمل لحل المشاكل التي تواجهها، وكذلك تهتم بتطوير منتجاتها واختيار اسواق جديدة واتباع استراتيجية التنوع في تقديم المنتجات الى



الزبائن، وبالتالي فإن المنظمات تسعى لتطوير قابليتها ومهاراتها من خلال استراتيجية استغلال الفرص وكذلك تستخدم وسائل حديثة في توزيع منتجاتها في الاسواق التجارية ومواكبه التغييرات التي تحدث في بيئة العمل لضمان بقاءها مزدهرة على المدى الطويل (Chen, 2017: 4).

### ٣. البراعة الهيكلية Structural ingenuity

إشارة بعض الباحثين الى البراعة الهيكلية على أنها هيكل منفصل لمجموعتين من الأنشطة، اي تختلف بعضا عن البعض الآخر ولكنها مكمله بعضا البعض في دعم اداء المنظمات. لذا تتطلب قدر كبير من الخبرات الادارية التي تعمل ضمن هياكل تنظيمي مستقل عن الهياكل التنظيمية للمنظمات الأخرى، وكذلك استراتيجيات عمل مختلفة تعمل بمعزل عن استراتيجيات المنظمات الأخرى، وهذا يعتمد على براعة استخدام الاستراتيجيات والقدرات الموجودة لديه لتحسين أداء المنظمة، (٢٠١٧: ٦٩) Boanta & Csizar (٢٠١٥: ٦٧) يرى، إن على فريق العمل أن يكون بارعا في استعمال واستخدام الاستراتيجيات لتعظيم أرباح المنظمة من خلال تلبية احتياجات السوق. فإن الوحدات المتواجدة داخل المنظمة التي تعمل كل منها بشكل منفرد عن الوحدات الأخرى وبالوقت ذاته يجب أن يكون لها تنسيقا تنظيميا يؤدي الى تحقيق البراعة في مجال استكشاف الفرص والاستغلال موارد المنظمة لتحقيق التوافق بين الرؤيا المشتركة لفريق العمل في الادارة العليا والتي بدورها تعزز مكانة المنظمة في الاسواق المحلية والعالمية.

### ثانيا: الميزة التنافسية المستدامة Competitive Advantage

تحتاج المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية التركيز على الاستراتيجيات التي تساعد في انشاء هيكل تنظيمي يسمح باستخدام الكفاءات والمهارات ومن ثم اكتشاف أساليب جديدة أكثر فاعلية من الاساليب التي تقدمها المنظمات المنافسة، وهذا بدوره يسمح للمنظمة بتجسيد اكتشافها ميدانيا. فتعمل كافة المنظمات جاهدا على استغلال قدراتها الداخلية المتمثلة بنقاط القوة، أي من خلال تحليل بيئاتها الداخلية المتمثلة باستغلال نقاط قوتها لإحداث تغيرات جذرية في ادائها الخاص والتي لا تتمكن المنظمات المنافسة من تحقيقه في أنشطتها الخاصة، وبالتالي إحداث عملية الابداع بمعناها الواسع، وبالتالي تعتمد الميزة

التنافسية المستدامة على القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تقدمها للزبون ( 49 : 2013 , et al  
Srivastava ، ) يرى (Varnes,2010:49) أن أغلب المنظمات المنافسة تستخدم طرق  
واساليب عمل جديدة تسمح لها بالدخول الى السوق والتنافس في بيئات العمل. إن الميزة  
التنافسية لم تستمر لمدة طويلة مالم تقوم المنظمة بتحديث وتطوير أنشطتها، طرق واساليب  
العمل، التكنولوجيا، الدخول الى اسواق جديدة، فتح قنوات توزيع جديدة، الترويج  
الاعلامي ومن ثم كيفية استغلال القدرات الابداعية لدى العاملين لتقديم أفضل منتجات  
خلق ميزات جديدة تسمح له بالبقاء متقدمة على المنافسين. بين ( Hafeez &Malak, 2002)  
أن المنظمات لا يمكنها تحقيق أداء مستدام الا اذا كان لديها قدرات وموارد متفوقة  
تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وهذا يتطلب التركيز على بعض النقاط التالية:

١- قيمة الموارد، أي استخدام وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءة  
المنظمة وتفوقها على منافسيها.

٢- ندرة الموارد، أي الموارد الفريدة من نوعها التي يصعب الحصول عليها من قبل  
المنظمات الاخرى.

٣- الموارد التي يصعب تقليدها، الموارد التي من الصعب تقليدها من قبل المنافسون  
ومن ثم يصعب عليها دخول أسواق تلك المنظمات.

٤- الموارد الغير قابلة للاستبدال، أي الموارد في حد ذاته ليس نادرا ولا مقلدا.

يرى (Berns et al ,2009:20) من خلال الانشطة الادارية يمكن تحقيق الميزة التنافسية  
المستدامة، أي من خلال القابليات والقدرات الداخلية للمنظمة، وبالتالي فإن من خلالها  
يمكن الوصول الى (أسعار المنتجات، متطلبات العملاء، الدخول الى اسواق جديدة و  
التخلص من الاسواق القديمة، القدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها، الحاجة الى  
زراعة المرونة والبحث عن الاستراتيجيات التي يمكن أن توصلنا الى النجاح على المدى  
الطويل)، لذا فان المنظمات التي تكون لديه معلومات كاملة عن المتغيرات السوق تحقق  
ارباح كبير مقارنة بالأرباح الاعتيادية وهذه بدورها يحقق له ميزة تنافسية مستمرة.

لذا يعرف مفهوم الميزة التنافسية المستدامة الى انه عبارة عن مجموعة من الامكانات

البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة تطبيقية .....(٥٩١)

والطرق والاساليب التي تستخدمها المنظمة للتغلب على منافسيها والتي من شأنها تحقق أداء متفوق للمنظمة. كما ان مفهوم التميز في حد ذاته يوفر الاساس الثابت للميزة التنافسية (٢٠١٠: ١١، Peters)، أن التميز في التنفيذ يوفر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة ( Kess & 8: 2010، Kefan).

ووضح (Srivastava et al, 2013: 49) بعض العوامل الاساسية التي تؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة:

- القيادة، رؤية ورسالة المنظمة والحوكمة.
- الحوافز، إدارة الانظمة والاداء.
- الثقافة التنظيمية، عادات وقيم المنظمات.
- التصميم التنظيمي، الهيكل التنظيمي و العولة.
- النظم التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي و البنية التحتية.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة The dimensions of sustainable competitive advantage

لأجل تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تحتاج المنظمات الى أن تكون استراتيجيتها على وفق تطوير قابلياتها الجوهرية، أي من خلال خبرات الافراد العاملين وترسيخ الابداع وانتهاءً بالاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات. حيث اعتمدت دراسات كا من لتحديد ابعاد الميزة التنافسية المستدامة (Srivastava et al, 2012، Peters, 2009، Berns et al, 2013)، كالآتي .

### ١. الثقافة الابداعية Creative Culture

تعتبر الثقافة الابداعية العامل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية وضمان استمرارية البقاء، أي من خلال تحليل البيئة الثقافية للمنظمة والمتمثلة بالعادات والتقاليد والاعراف السائدة والمستخدم في منظمة معينة، فان المنظمة التي تمتلك ثقافات وقيم متبادلة تستطيع تحقيق أداء فائق على مستوى الافراد والزبائن. فان الثقافة التنظيمية الموجودة ضمن محيط

المنظمة يجب أن تمتلك المرونة لتشجيع عملية الابداع، لأنه يتميز بالعمل الجماعي الذي تتطلبه المنظمة لتطوير قيمها الجوهرية التي تستطيع من خلاله تطوير أدائها وتحقيق التقدم على منافسيها (Girdouskiene & Ramirez, 2014: 31) يرى (apprendre et al, 2009: 26)، الابداع بأنه كيفية ممارسة ثقافة انجاز الاعمال والذي يتأثر بقواعد الاعمال التجارية، أي يعتبر الابداع الاداري للمنظمات مصدرا رئيسيا لتحفيز الانتاجية. وبالتالي فإن الثقافة الابداعية هي مجموعة العادات والقيم والتقاليد السائدة في المنظمات، والتي تقودها نحو العاملين و العملاء، لذا فان المنظمة التي تمتلك قيم وثقافات مشتركة تستطيع الوصول الى الاداء الامثل.

## ٢. القيمة الجوهرية Intrinsic value

نتيجة تغيير العوامل والتطورات السرعة في بيئة العمل، أدت الى زيادة اهتمام المنظمات بالسوق والعمل لغرض اكتساب رضا الزبون من خلال ما تقدمه له من خدمات ومنتجات ذات جودة عالي تحقق منافع متميزة لدى الزبون، أي من خلال استخدام اساليب وطرق متطورة في كيفية استغلال المعارف والقدرات الداخلية لدى المنظمة (Zimmerman, 1999: 9). أكد (Batavia & Nelson, 2017: 188) أن حصول المنظمة على قيمتها الجوهرية التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها تتوقف على تحديد رغبات وتوقعات الزبون، أي تقديم السلع و خدمات ذات الجودة العالية التي تساهم في تحسين سمعتها وتحقيق رضا للزبون. إن القيمة الجوهرية هي ليست شيئا مكتسب بل هي الفعل، أي تحصل من خلال ما يمتلك الانسان من خبرات ومعارف تؤهل للوصول الى الابداع في العمل. لذلك يمكن القول أنه لم تكن هنالك قيمة قبل إن يأتي الانسان. فأن القيمة الجوهرية ترتبط بطريقة ما بالشخص الذي يقدمها (Bayram , 2012: 4).

## ٣. المرونة الاستراتيجية

يرى (Kamasak et al, 2016: 128) أن المرونة الاستراتيجية هي القابليات التي تساعد المنظمة للتعرف على المتغيرات الخارجية لغرض حشد مواردها ومهاراتها للاستجابة لتلك التغيرات. والتي تمكنها من ادارة مواردها بشكل يحقق التكيف مع التغيرات الطارئة في بيئتها. لذا فان المرونة الاستراتيجية هي بمثابة مبدا تنظيمي لتنظيم وتنسيق مختلف الموارد

والأنشطة الفنية. وتعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعرف على المتغيرات البيئية ومن ثم تخصيص مواردها لاتخاذ الاجراءات المناسبة بالوقت والسرعة الممكنة (Kazozcu ,2011:5).

وضح (Cingoz & Akdogan , 2013:3) بعض مزايا المرونة الاستراتيجية التي تمكن المنظمات من تحقيق التنافس على منافسيها، منها، (١) إمكانية انتقال المنظمات بسرعة من استراتيجية الى اخرى، (٢) تمكن المنظمات من الحصول على الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحليل بيئتها وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية أفضل من المنظمات المنافسة، و(٣) تساعد المرونة الاستراتيجية على الابتكار من خلال توفير آليات عمل أكثر مرونة في العمليات الانتاجية.

#### ٤. تكنولوجيا المعلومات Information Technology

تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن مجموعة من المهارات والمعارف والوسائل المادية والادوات التنظيمية التي يستخدمها العاملون للحصول على المعلومات المطلوبة التي يمكن نشرها بين الجميع للاستفادة منها وهذا يدل على أنه مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. فأن التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات تؤثر على توقعات الزبائن، أي أنها تقوم بمساعدة المنظمة باكتشاف واستغلال الفرص المتاحة ومن ثم العمل على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء (Topaloglu & Tekkanat ,2015:3). يرى (Abraham ,2012: 7) أن تكنولوجيا المعلومات تساعد الادارة العليا في عملية اتخاذ الرؤية و القرارات المستقبلية، لأنها تعتبر عاملاً يتوافق مع أعمال المنظمة، أي تحقيق النجاح وكسب الميزة التنافسية التي تعد محل اختبار على المدى الطويل وبنفس الوقت يمكنها إزالة جميع العقبات التي تواجه المنظمة في تحقيق مكانتها في الاسواق التنافسية.

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

#### أولاً: التوصيف الاحصائي لمتغيرات البحث

إن الهدف من التحليل الاحصائي هو معرفة مستوى ابعاد البحث المتمثلة بـ(متغير مستقل البراعة الاستراتيجية و متغير تابع الميزة التنافسية المستدامة) ، من حيث استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية، اذ ان كل بعد يحصل على وسط

حسابي اقل من (٣) وسط افتراضي او نسبة مئوية اقل من (٦٠٪) فهو مرفوض ويوضح جدول (١) التوصيف الاحصائي لإبعاد الاستبانة.

جدول رقم (١) التوصيف الاحصائي لمتغيرات البحث

| المتغيرات                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| استراتيجية استكشاف الفرص X1         | ٥٣٦٧.٤        | ٠.٤١٧             | ٠.٩٠٧          |
| استراتيجية استغلال الفرص X2         | ٤.٣٣٦٧        | ٠.٥٧٤             | ٠.٨٦٧          |
| البراعة الهيكلية X3                 | ٤.٣٧٦٧        | ٠.٦٠٥             | ٠.٨٧٥          |
| اجمالي البراعة الاستراتيجية X       | ٤.٤١٦٧        | ٠.٣٩٣             | ٠.٨٨٣          |
| الثقافة الابداعية Y1                | ٤.٣٦٣٣        | ٠.٥٩٥             | ٠.٨٧٢          |
| القيمة الجوهرية Y2                  | ٤.٣٤٠٠        | ٠.٥٢٢             | ٠.٨٦٨          |
| المرونة الاستراتيجية Y3             | ٤.٤٣٠٠        | ٠.٥٥٥             | ٠.٨٨٦          |
| تكنولوجيا المعلومات Y4              | ٤.٤١٠٠        | ٠.٥٨٧             | ٠.٨٨٢          |
| اجمالي الميزة التنافسية المستدامة Y | ٤.٣٨٥٨        | ٠.٤٣١             | ٠.٨٧٧          |

**المصدر:** اعداد الباحث n=45

من خلال ما تبين في جدول رقم (١) ان جميع أبعاد الاستبانة سجلت نسبة مئوية أكبر من (٦٠٪) وقيم وسط حسابي اكبر من (٣). كما أن قيم الوسط الحسابي الكلي للبعد المستقل البراعة الاستراتيجية (٤.٤١٦٧) وبنسبة مئوية (٠.٨٨٣٪)، اما الوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة (٤.٣٨٥٨) وبنسبة مئوية (٠.٨٧٧٪).

#### ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط للمتغيرين الرئيسة والفرعية:

يتخصص هذا المحور من البحث بعرض نتائج التحليل الاحصائي الذي جرى من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (البراعة الاستراتيجية من خلال أبعادها والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي) وسوف يتم اختبارها حسب ما ورد في مخطط وفرضيات البحث وهي كالآتي:

جدول رقم (٢) مصفوفة علاقة الارتباط للمتغيرين الرئيسة والفرعي

| ت | المتغيرات التفسيرية         | الميزة التنافسية المستدامة |       |                |
|---|-----------------------------|----------------------------|-------|----------------|
|   |                             | R                          | T     | مستوى المعنوية |
| ١ | استراتيجية استكشاف الفرص    | ٠.٤١٥                      | ٣.٤٦٩ | ٠.٠٠١          |
| ٢ | استراتيجية استغلال الفرص    | ٠.٣٥٠                      | ٢.٨٤٥ | ٠.٠٠٦          |
| ٣ | البراعة الهيكلية            | ٠.٢٦٠                      | ٢.٠٥٢ | ٠.٠٤٥          |
| ٤ | أجمالي البراعة الاستراتيجية | ٠.٤٥٠                      | ٣.٨٤١ | ٠.٠٠٠          |

**المصدر:** اعداد الباحث n=45

من خلال نتائج التحليل في جدول رقم (٢) للفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة على المستوى العام)، حيث تبين أن هنالك وجود علاقة ارتباط بينهما بلغت (٠.٤٥٠)، وهذا يشير الى أن قيمة (T) التي بلغت (٣.٨٤١)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٩)، وتحت مستوى المعنوية (٠.٠٠٠) وهذا يدل على قبول الفرضية على مستوى هذا البحث.

من خلال نتائج التحليل في جدول رقم (٢) للفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية استكشاف الفرص و الميزة التنافسية المستدامة على المستوى العام)، حيث تبين أن هنالك وجود علاقة ارتباط بينهما بلغت (٠.٤١٥)، وهذا يشير الى أن قيمة (T) التي بلغت (٣.٤٦٩)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٩)، وتحت مستوى المعنوية (٠.٠٠١) وهذا يدل على قبول الفرضية على مستوى هذا البحث.

من خلال نتائج التحليل في جدول رقم (٢) للفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية استغلال الفرص و الميزة التنافسية المستدامة على المستوى العام)، حيث تبين أن هنالك وجود علاقة ارتباط بينهما بلغت (٠.٣٥٠)، وهذا يشير الى أن قيمة (T) التي بلغت (٢.٨٤٥)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٩)، وتحت مستوى المعنوية (٠.٠٠٦) وهذا يدل على قبول الفرضية على مستوى هذا البحث.

من خلال نتائج التحليل في جدول رقم (٢) للفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة الهيكلية و الميزة التنافسية المستدامة على المستوى العام)، حيث تبين أن هنالك وجود علاقة ارتباط بينهما بلغت (٠.٢٦٠)، وهذا يشير الى أن قيمة (T) التي بلغت (٢.٠٥٢)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٩)، وتحت مستوى المعنوية (٠.٠٤٥) وهذا يدل على قبول الفرضية على مستوى هذا البحث.

### ثالثاً: اختبار فرضيات أبعاد العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية:

من خلال التحليل الاحصائي للتباين وجدول المعاملات لعلاقة أبعاد المتغير الرئيسي والفرعي، تبين أن وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغيرين، لذا تفترض الدراسة أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد المتغير الرئيسي (البراعة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة وقرعت عنها ثلاث



فرضيات فرعية وسيتم اختبارها على حسب ما ورد في مخطط البحث.

جدول رقم (٣) معامل علاقة أبعاد البراعة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

| التموذج الرئيسي          | معامل $\beta$ | $\beta$ | T     | مستوى المعنوية |
|--------------------------|---------------|---------|-------|----------------|
| ثابت                     | ١.٦٢١         |         | ٢.٢٠٧ | ٠.٠٣١          |
| استراتيجية استكشاف الفرص | ٠.٥٥٢         | ٠.٤١٥   | ٣.٤٦٩ | ٠.٠٠١          |
| استراتيجية استغلال الفرص | ٠.٣٣٩         | ٠.٣٥٠   | ٢.٨٤٥ | ٠.٠٠٦          |
| البراعة الهيكلية         | ٠.٢٣٩         | ٠.٢٦٠   | ٢.٠٥٢ | ٠.٤٥           |

المصدر: اعداد الباحث n=45

### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تبين النتائج الاحصائية في الجدول رقم (٣)، إلى وجود تأثير الى استراتيجية استكشاف الفرص في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى العام، استناداً الى قيمة (T) التي بلغت (٣.٤٦٩)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٩). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ( $\beta = ٠.٤١٥$ ) التي تمثل ( $X_1$ ) بمقدار تغير قدرة (١) في استراتيجية استكشاف الفرص يؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية المستدامة، مما يؤدي الى قبول الفرضية.

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تبين النتائج الاحصائية في الجدول رقم (٣)، إلى وجود تأثير الى استراتيجية استغلال الفرص في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى العام، استناداً الى قيمة (T) التي بلغت (٢.٨٤٥)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٩). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ( $\beta = ٠.٣٥٠$ ) التي تمثل ( $X_2$ ) بمقدار تغير قدرة (١) في استراتيجية استغلال الفرص يؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية المستدامة، مما يؤدي الى قبول الفرضية.

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تبين النتائج الاحصائية في الجدول رقم (٣)، إلى وجود تأثير الى البراعة الهيكلية في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى العام، استناداً الى قيمة (T) التي بلغت (٢.٠٥٢)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٩). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ( $\beta = ٠.٢٦٠$ ) التي تمثل ( $X_3$ ) بمقدار تغير قدرة (١) في استراتيجية استغلال الفرص يؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية المستدامة، مما يؤدي الى قبول الفرضية.



#### رابعاً: اختبار فرضيات العلاقة بين المتغير الرئيسي والفرعي:

من خلال التحليل الاحصائي للتباين وجدول المعاملات لعلاقة المتغير الرئيسي والفرعي، تبين أن وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، لذا تفترض الدراسة أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيسي (البراعة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة وسيتم اختبارها.

جدول رقم (٤) تحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية

| المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة |               |         |       |                |
|-------------------------------------------|---------------|---------|-------|----------------|
| نموذج                                     | معامل $\beta$ | $\beta$ | T     | مستوى المعنوية |
| ثابت                                      | ١.٦٢١         |         | ٢.٢٠٧ | ٠.٠٣١          |
| البراعة الاستراتيجية                      | ٠.٦٣٦         | ٠.٤٥٠   | ٣.٨٤١ | ٠.٠٠٠          |

n=45

المصدر: اعداد الباحث

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

تبين النتائج الاحصائية في الجدول رقم (٤)، إلى وجود تأثير إلى البراعة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى العام، استناداً إلى قيمة (T) التي بلغت (٣.٨٤١)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٦٩). كما يؤثر الثابت (a = ١.٦٢١) الذي يبين أن قيمة البراعة الاستراتيجية (X) التي تساوي صفر فإن تكون قيمة الميزة التنافسية المستدامة (Y) = (1.621). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ( $\beta = 0.450$ ) التي تمثل (X) بمقدار تغير قدرة (١) في البراعة استراتيجية يؤدي إلى تغيير في الميزة التنافسية المستدامة، مما يؤدي إلى قبول الفرضية.

### المبحث الرابع

#### استنتاجات وتوصيات الباحث

##### أولاً: الاستنتاجات

١- من خلال الدراسة تبين أن سمعة المنظمة تعد من أهم الاهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق إيجاد آليات عمل متفوقة، أي تتطلب المزيد من الدراسات لأخذ مكانتها في الاسواق التنافسية.

٢- تبين أن موضوع البراعة يسعى الى أحداث تطورات مميزة على مستوى المنظمة من خلال إنتاج مجموعة من الافكار والابتكارات ومن ثم تنفيذها من قبل الافراد العاملين في المنظمات.

٣- قدرات الافراد العاملين في التحكم بأفكارهم بما يتلائم مع متغيرات البيئة يساهم في حل جميع المشاكل التي تواجهها المنظمات. أي من خلال فهم و أدراك ابعاد البراعة الاستراتيجية في سياق العمل، وبالتالي لها مساهمة فعالة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

٤- عكسه الدراسة مميزات الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة مقارنة بمثيلتها، أي من خلال صفاتها وخصائصها التي من الصعب تقليدها من قبل المنافسين، كما أنها توصف بالمرنة والمستدامة والتي يمكن استخدامها اذا اقتضى الامر في جميع مجالات العمل.

#### ثانيا: التوصيات

١- على المنظمات أن تعمل على تهيئة البيئة الداخلية لها ومن ثم الاهتمام بالعاملين المبدعين ومكافأتهم لغرض تقديم أفضل ما لديهم من أفكار إبداعية في تقديم منتجات جديدة وتطويرها لأجل المساهمة في عملية رفع مستوى البراعة الاستراتيجية لدى العاملين في جميع أقسام وشعب المنظمة.

٢- من الضروري أن تعمل إدارة المنظمة على محاكاة منتجات الشركات العالمية الناجحة في نفس مجالها ومن ثم السعي الى استغلال أفضل الطرق والأساليب لممارسات البراعة الاستراتيجية. كما أنها تقوم بتحديد أنشطتها وسياساتها التفوقية لغرض رفع مقدراتهم التنافسية لمواجهة مشاكل العمل.

٣- تعزيز روح التلاحم والتماسك بين العاملين لتوفير بيئة عمل تتلائم مع عملية البراعة وتحقيق التعاون بينهما داخل المنظمة.

### قائمة المصادر والمراجع

- Abraham Sherly Elizabeth,(2012) , “Information technology, an enabler in corporate governance ” Corporate Governance: The international journal of business in society.
- apprendre Il faut , societe juger une, bruits ses, art son, plus ses fvtes and statistiques ses ,(2009) , “The Impact of Culture on Creativity” , A Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture).
- Batavia Chelsea and Nelson Michael Paul,(2017), “ Defending the value of intrinsic value: A reply to Schaubroeck (2018)” , LTER arts, humanities, environmental science collaborations View project, Conservation social science View project.
- Bayram Selma Aydin , (2012), “ On the role of intrinsic value in terms of environmental education” , Social and Behavioral Sciences 47.
- Berns Maurice , Townend Andrew, Khayat Zayna , Balagopal Balu , Reeves Martin, Hopkins Michael and Kruschwitz Nina , (2009) , “ Sustainability and Competitive Advantage” , MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW.
- Bharati Pratyush , Kui Du , Chaudhury Abhijit ,and Agrawal ,(2015), “Enabling Organizational Ideation with Cognitive Dexterity using Social Media: An Exploratory Study” , Proceedings of the Twenty-first Americas Conference on Information Systems, Puerto Rico, August.
- Boanta Catalin and Csiszar Akos , (2017) , “ Optimal design of a parallel structure used as a haptic Interface” , Mechanism and Machine Theory journal homepage: [www.elsevier.com/locate/mechmachtheory](http://www.elsevier.com/locate/mechmachtheory).
- Chen Yan ,(2017), “ Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation” , School of Business, Stevens Institute of Technology, Castle Point on Hudson, Hoboken, NJ 07030, U.S.A.
- Cingoz Ayse and Akdogan Asuman,(2013), “ Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study” , Procedia - Social and Behavioral Sciences 99.
- Girdouskiene Lin and Ramirez Antonio Mihi ,(2014) , “ Peculiarities of culture features in a creative organization” , Procedia - Social and Behavioral Sciences 156.
- Heger Tobias and Rohrbeck Rene ,(2012) , “Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields ” , Technological Forecasting & Social Change.
- Hirschey Mark, (2015) , “ ORGANIZATION STRUCTURE AND CORPORATE GOVERNANCE: A SURVEY” , In Advances in Financial Economics. Published online.
- Howard, (2012), Innovation, Ingenuity and Initiative, “ The adoption and application of new ideas in Australian local government”, Canberra, ANSZOG Institute for Governance, Australian Centre of Excellence for Local Government.

- Ireland Duane and Webb Justin, (2009), “ Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation” , Mays Business School, Texas A&M University, 4113 TAMU, College Station.
- Ireland Duane and Webb Justin, (2009) , “ Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation” , Mays Business School, Texas A&M University, 4113 TAMU, College Station.
- Kamasak Rifat, Yavuz Meltem, Karagulle Ozgur and Agca Tamer , (2016), “ Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study” , Procedia - Social and Behavioral Sciences 229.
- Kazozcu Secil Bayraktar,(2011), “ Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach” , Procedia Social and Behavioral Sciences 24.
- Kess Pekka and Xie Kefan ,(2010), “ Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments” , UNIVERSITAS WASAENSIS.
- Srivastava Mukesh , Franklin Andy and Martinette Louis , (2013) , “Building a Sustainable Competitive Advantage” , Journal of Technology Management & Innovation.
- Topaloglu Murat and Tekkanat Egemen, (2015), “ Identifying the Usage of Information Technologies and Literacy Levels” , Procedia - Social and Behavioral Sciences 182.
- Vamplew Peter, Dazeley Richard and Foale Cameron ,(2016), “Softmax Exploration Strategies for Multiobjective Reinforcement Learning” , Neurocomputing.
- Varnes Claus , (2010) , “ In tegrating Business Models and Strategy for Sustained Competitive Advantage” , Department of operation Management.
- Venkatesh, (2012), “ RFID Technology Deployment and Organizational Dexterity” , A Journal of Radix International Educational and Research Consortium.
- Ying-Chih Wang OTR, Rick Wickstrom, Sheng-Che Yen, Jay Kapellusch, and Kimberly Grogan ,(2017), “ Assessing manual dexterity: Comparing the WorkAbility Rate of Manipulation Test with the Minnesota Manual Dexterity Test” , Journal of Hand Therapy journal homepage: [www.jhandtherapy.org](http://www.jhandtherapy.org).
- Zimmerman Michael ,(1999) , “In Defense of the Concept of Intrinsic Value,” Canadian Journal of Philosophy, 29.