



International Journal of Multidisciplinary Research and Development



Volume: 2, Issue: 8, 467-473
Aug 2015
www.allsubjectjournal.com
e-ISSN: 2349-4182
p-ISSN: 2349-5979
Impact Factor: 3.762

Prof. Dr. Laith Alrubaiee
Professor of Marketing,
Department of Business
Administration, Faculty of
Business Middle East
University – MEU, P.O. Box
383 Amman 11831 Jordan.

Ra'ed Hanandeh
Assistant Professor of e-
Business, Department of e-
Business and e-Commerce,
Faculty of administrative &
Financial Sciences University
of Petra- Amman, Jordan.

Mahmood Al Jubouri
Executive Manager Blue
flower group Ltd. Amman –
Jordan.

Mohammad Al-Khawaldeh
Lecturer, Department of
Business Administration,
Faculty of Business, Alzarqa
University – Jordan.

Correspondence
Prof. Dr. Laith Alrubaiee
Professor of Marketing,
Department of Business
Administration, Faculty of
Business Middle East
University – MEU, P.O. Box
383 Amman 11831 Jordan.

The Mediating Effect of E-Commerce on the Relationship between Innovation Orientation and Competitive Advantage

Laith Alrubaiee, Ra'ed Hanandeh, Mahmood Al Jubouri, Mohammad Al-Khawaldeh

Abstract

The purpose of this study is to explore the relationship between Innovation Orientation, E-Commerce and Competitive Advantage. More specifically, the main objective of the study is to investigate the mediating effect of E-Commerce. The proposed model was tested on data were obtain through survey conducted on managers of Jordanian electronic companies in Amman- Jordan. Path analysis using SPSS- AMOS 20 was conducted to verify the reliability and validity of the multi-item scales and to test the hypothesized relationships. However, the findings confirm a positive and strong effect of Innovation Orientation on E-Commerce and Competitive Advantage. Result also indicates a positive effect of E-Commerce on Competitive Advantage. In addition, the results provide evidence of the mediating effect of E-Commerce on the relationship between Innovation Orientation and Competitive Advantage. The findings contribute to understanding the relationship between Innovation Orientation, E-Commerce and Competitive Advantage.

Keywords: E-Commerce; Innovation Orientation; Competitive Advantage.

أثر التجارة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الأبداعي والميزة التنافسية
د. لايت الربيعي د. رائد الهانده محمود الجبوري د. محمد الخوالده
جامعة الشرق الأوسط جامعة البترا مجموعة الوردة الزرقاء جامعة الزرقاء

1. المقدمة Introduction

شهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً بالتجارة الإلكترونية Electronic Commerce كنتيجة حتمية وضرورية للتطورات والمستجدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث لعبت ولا زالت تلعب الشبكة الدولية للمعلومات أو ما يعرف بالإنترنت دوراً رئيسياً ومهماً، كوسيط لاستكمال تنفيذ أعمال التجارة بشكلها الحديث والمعاصر، فقد حصل تحول كبير من الشكل التقليدي للتجارة إلى الشكل الإلكتروني الحديث، وأصبحت التجارة الإلكترونية واقعا ملموسا في ظل البيئة الدولية الحالية (David, 2006). لقد أكدت الدراسات أثر المنافع التي تحققها التجارة الإلكترونية في زيادة استخدام الأسواق الإلكترونية (Alrubaiee et al., 2012). ومن ناحية ثانية فإن المنافسة الشديدة التي تواجهها منظمات الأعمال زادت من حاجتها إلى تطوير أنظمتها وعملياتها المتعددة، وبالتالي تطوير منتجاتها وخدماتها إذ القت المنافسة الحادة على عاتق المنظمات العبء الأكبر في الابتكار والإبداع واعتماد أحدث الأساليب التكنولوجية للحصول على البيانات والمعلومات، وتبادلها لأهميتها في مواجهة المنافسين. وبهذا الشأن يعد التوجه الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية. إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتقيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater et al., 2006). وبهذا الشأن فقد أكدت بعض الدراسات على أن فشل العديد من الشركات يعود لأفتقار مديريها للتوجه الاستراتيجي الذي ينعكس بشكل مباشر على أداؤها (Laforet, 2008; Kumar, 2012). إذ يعد التوجه الاستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (Slater & Narver, 1995). ولأن الإستمرار والنجاح والنمو في الشركات المعاصرة يفرض على هذه الشركات ان تقوم بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين منتجاتها وخدماتها لإشباع حاجات ورغبات المتعددة فعلى ادارات المنظمات تبني التوجه الاستراتيجي الإبداعي (Innovation Orientation) لكونه يشير إلى إنفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل إلى التغيير من خلال تبني تقنيات، وموارد، ومهارات، وانظمة إدارية جديدة (Hurley and Hult, 1998). ومن هنا تبرز أهمية الربط فيما بين التوجهات الإبداعية والتجارة الإلكترونية وتحسين الميزة التنافسية، وتحديد الأساليب والطرق التي تتناسب مع عمليات المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها (Harayanan, 2011) إذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعدها في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. أن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال امتيازها على

منافسيتها في مجالات المنتج، والسعر، والكلفة (Betlis, 2010). استنادا الى ما جاء في اعلاه فان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة هو : ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه الابداعي ، التجارة الالكترونية و الميزة التنافسية؟ وهل تلعب التجارة الالكترونية دور الوسيط في العلاقة مابين التوجه الابداعي والميزة التنافسية بما يؤدي الى تعزيز اثر التوجه الاستراتيجي الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية؟ وبناءا على ذلك فقد استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين التوجه الابداعي ، التجارة الالكترونية و الميزة التنافسية وبصفة خاصة اختبار الأثر الوسيط للتجارة الالكترونية في العلاقة مابين التوجه الابداعي والميزة التنافسية.

2. الإطار النظري Literature review

2.1 التوجه الابداعي Innovation orientation

يمثل التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation): منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، حيث أن التوجه الاستراتيجي يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم. ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية (Gatignon & Xuereb, 1997) كما يمثل الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل، ويتمثل في القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر في أو أسلوب جديد، أو إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في الشركات (Lynch, 2010). ويرى (King & Kugler (2010) أن الإبداع هو العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى وهو تعتمد على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال طرح منتج جديد أو استخدام أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة عليها. أما (Kotler & Keller (2012) فينظر إلى الإبداع لذلك على أنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل الشركة، وإن أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة. وقد عرف (Hurley and Hult, 1998) التوجه الإبداعي بأنه يمثل إنفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل إلى التغيير من خلال تبني تقنيات، وموارد، ومهارات، وأنظمة إدارية جديدة. ويرى بأن المنظمة قد تواجه مقاومة شديدة من الداخل عندما تتبنى فكرة جديدة، ولذلك فإن التوجه الإبداعي هو المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات وتعزيز قدرة المنظمة على تبني أو تنفيذ أنظمة أو عمليات أو منتجات جديدة بشكل ناجح.

2.2 التجارة الإلكترونية E-Commerce

هي ذلك النوع من التجارة الذي يتم باستخدام وسيط إلكتروني سواء داخل الحدود السياسية لدولة ما، أو خارجها بصرف النظر عن نوعية السلعة محل التجارة أو مدى مشروعيتها أو القانون الذي تخضع له. وتستخدم فيها وسائل دفع وتعاقد إلكترونية، ويتم نقل البيانات والوثائق المقروءة بواسطة الحاسوب في نماذج تحكمها معايير محددة من منظمة إلى أخرى كالفواتير وطلبات الشراء عبر شبكات خاصة، وكانت هذه المعاملات ذات تكلفة عالية جدا (Perry and Schneider, 2011). كما عرفت التجارة الإلكترونية بأنها " كل عقد يتعلق بالبضائع أو الخدمات أبرم بين مورد و مستهلك في نطاق نظام لبيع أو تقديم خدمات عن بعد نظمه المورد الذي يستخدم لهذا العقد فقط تقنية أو أكثر للاتصال عن بعد لإبرام العقد وتنفيذه". أو هي عملية تبادل السلع والخدمات أو المعلومات عبر الانترنت ومواقع الشبكة الدولية (Muir, 2011). وحسب لجنة القانون التجاري الدولي في الأمم المتحدة هي عملية " تبادل المعلومات الإلكترونية " (Rayport, 2012). إضافة الى ذلك فقد عرفت منظمة التجارة الإلكترونية العالمية بأنها مجموعة متكاملة من عمليات عقد الصفقات وتأسيس الروابط التجارية وتسويق وبيع المنتجات بوسائل إلكترونية. ويشير البعض إليها على أنها تنفيذ بعض أو كل العمليات التجارية في السلع والخدمات عبر شبكة الإنترنت والشبكة التجارية العالمية (Kotler et al., 2011). وتنبع أهمية التجارة الإلكترونية من أهمية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي يمكن من خلالها تحقيق معدلات أرباح لم يكن من الممكن تحقيقها في ظل التجارة التقليدية، إذ تزايد الحديث عن التجارة الإلكترونية ودورها الذي ستلعبه في تقرير مصير منظمات المستقبل، وإن ما يؤكد أهمية التجارة الإلكترونية المزاي التي تتمتع بها وتتميز بها عن التجارة التقليدية حيث يمكن للتجارة الإلكترونية زيادة المبيعات وخفض التكلفة، وذلك من خلال الانتشار الواسع، وفرة المعلومات، تجاوز حدود الدولة، فهم احتياجات الزبائن، انخفاض التكلفة، التحرر من القيود التداول العالمي، ذات معايير عالمية، والاستهداف الشخصي (Kotler et al., 2011). لقد مكنت تكنولوجيا الأنترنت الشركات الوصول على الأسواق الجديدة وتسهيل

التبادلات الإلكترونية بين البائعين والمشتريين في كافة الأسواق الدولية (Alrubaiee et al. 2012).

2.3 الميزة التنافسية Competitive Advantage

الميزة التنافسية هي خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، وأن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية منظمة ليس إنتاج أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة. وقد تنامي دور الزبائن وأصبح من الصعب فرض المنتجات عليه، لذا فإن إيجاد مزاي تنافسية في المنتجات التي تقدمها المنظمة من شأنه تحقيق رضا الزبائن، وزيادة ولائهم، ومن ثم القدرة على بقاء واستمرار المنظمة في السوق (Covin, 2011). وتمثل المزاي التنافسية بمجموعة أبعاد تنافسية. وتختار المنظمة المعنية الأبعاد التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات لها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق حتى تعمل على تحقيق الميزة التنافسية، وهذه الأبعاد هي: ميزة سرعة الاستجابة (Krajewski, & Ritzman, 2003) ميزة الإبداع، وميزة التميز. إن تحقيق الشركة مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون سوف يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة الشركة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة الشركة خلق مزاي فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين (Kotler & Keller, 2012). ولأغراض هذه الدراسة سيجري التركيز على الأبعاد الثلاثة وهي التميز وسرعة الاستجابة والإبداع (Kotler & Keller, 2012; Krajewski, & Ritzman, 2003; Lynch, 2010).

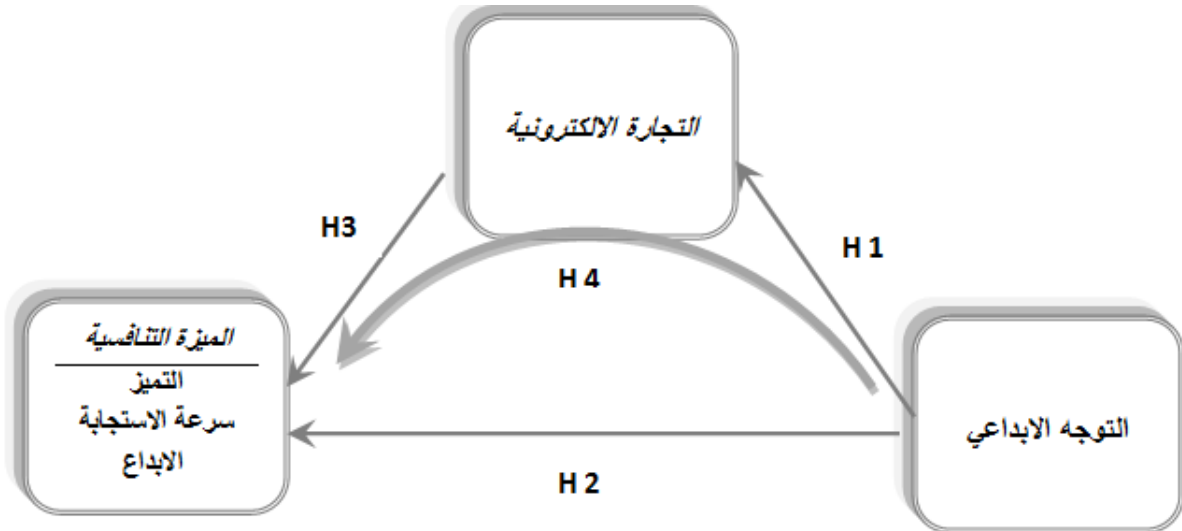
2.4 العلاقة بين التوجه الابداعي، التجارة الالكترونية و الميزة التنافسية

بينت دراسة (Dobni (2011 وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجه الابداعي والأداء المنظمة وبنفس الاتجاه فقد أكدت دراسة (Salomo, et. al., 2008) الأثر الإيجابي للتوجه الابداعي على الأداء المنظمي للشركات. كما بينت دراسة (Chen, 2010) الأثر الإيجابي لعملية التخطيط للتجارة الإلكترونية وإستراتيجيات الأعمال على أداء الأعمال. ومن ناحية أخرى فقد أكدت دراسة (Alrubaiee et al., 2012) أثر المنافع التي تحققها التجارة الإلكترونية في زيادة استخدام الأسواق الإلكترونية أما دراسة (Hassan, 2009) فقد أكدت وجود أثر مباشر للتوجه الابداعي على التجارة الإلكترونية، حيث أن التوجه الابداعي للمنظمات التي تسوق منتجاتها وخدماتها من خلال الشبكة العنكبوتية يكسب التجارة الإلكترونية للشركة ميزة تنافسية على المدى القريب والبعيد، حيث أن التوجه الابداعي للمنظمات يؤثر على جميع التعاملات الإلكترونية سواء كانت تجارة إلكترونية أو أعمال إلكترونية. أما دراسة (Rao, et al, 2006) فقد بينت تأثير المخاطر المدركة من قبل المشتريين والفوائد المتوقعة لها على مدى استخدامها للأسواق الإلكترونية. ومن ناحية أخرى فقد أوضحت دراسة (Alemayehu, 2004) أن تكنولوجيا المعلومات، والموارد التجارية التي تتبناها الشركات تلعب دورا حاسما في التأثير على نجاح التجارة الإلكترونية، وذلك من خلال تحسين الاتصالات، وتخفيض التكاليف وأداء السوق. أما دراسة المطيري (2012)، فقد أكدت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية. إضافة الى ذلك فقد أكدت دراسة (سالم، وآخرون، 2011) على البنوك العاملة في غزة، أن البنوك التي تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك. وقد بينت دراسة (السرحدان، 2009) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. أما دراسة (الطويل واسماعيل، 2008) فقد أكدت وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الأبعاد التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث إضافة الى وجود تأثير معنوي لأنواع الأبعاد التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات. وقد استهدفت دراسة (أبو جارور، 2007) اختبار أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية إذ بينت النتائج أن رغبة المنظمات في ممارسة الأعمال الإلكترونية كواحدة من أهدافها، وبينت الدراسة أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تمتلك البنية التحتية لممارسة الأعمال الإلكترونية، وإن ثقة المنظمات بشركات الاتصال ضعيفة، وإن هنالك علاقات قوية تؤثر بشكل كبير لتوافر العوامل الداخلية والخارجية والمساندة على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. أما دراسة الشيشاني، (2004) فقد أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة، واكتساب المنظمة لميزة تنافسية. وقد أكدت دراسة الزوياتي (2004) وجود تأثير إحصائي معنوي للتجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي.

3 . نموذج الدراسة وفرضياتها: Hypotheses Development**Conceptual Framework and**

أستنادا الى ما جاء في اعلاه يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي في تعزيز التجارة الإلكترونية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الثانية H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي على الميزة التنافسية (التميز؛ سرعة الاستجابة؛ والإبداع) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الثالثة H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجارة الإلكترونية على الميزة التنافسية (التميز؛ سرعة الاستجابة؛ والإبداع) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



شكل (1) نموذج الدراسة

4 طرق البحث Research Methodology**4.1 عينة الدراسة و جمع البيانات Sample and Data collection**

أعدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يركز على دراسة الواقع أو الظاهرة، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. حيث تم إختيار الشركات الإلكترونية في مدينة عمان مجالاً تطبيقياً للدراسة، والبالغ عددها (170) شركة وتمثلت وحدة المعاينة بإدارة هذه الشركات ممن يشغلون منصب المدير العام او المدير التنفيذي او رؤساء الأقسام او من ينوبهم في الإدارات العليا . وقد بلغ عدد عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (142) استبانة (سامي ، 2013) . 85% منهم من الذكور 80% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 50 سنة و 52% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، و 16% حملة الشهادات العليا 68% كما ان 68% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات.

4.2 قياس متغيرات الدراسة Scale and Measurement

جرى اعتماد الاستبانة كأداة قياس إدراكية تم تصميمها استنادا الى نتائج البحوث والدراسات في مجال الموضوع لقياس متغيراتها وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء التحكيم من خلال عرض الاستبانة على الباحثين ، حيث تضمن مقياس التوجه الإبداعي(5) خمسة عبارات استنادا الى دراسة (Hurley and Hult, 1998) وتضمن مقياس التجارة الإلكترونية أيضا (5) خمسة عبارات استنادا الى دراسة (Chen,2010;lin et al.,2007; Alrubaiee et al.,2012). اما مقياس الميزة التنافسية ثلاثة أبعاد من خلال (15) عبارة. والمتمثلة: التميز (5) عبارات عبارات استنادا الى دراسة (Porter & Porter, 2008; Agha et al., 2012) وتمثلت الأجوبة على عبارات كافة بمقياس متغيرات الدراسة بمدى الاستجابة من (7-1) لتحديد الإجابة المناسبة من (1) لا اتفق إطلاقا الى (7) اتفق كليا.

4.3 صدق أداة الدراسة وثباتها: Reliability and validity

تحقق الصدق الظاهري للمقياس بالاستعانة بالمحكمن من أعضاء الهيئة التدريسية في الأختصاصات الإدارية ، التسويق. والأحصاء والبالغ عددهم سبعة محكمن. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معمل كرونباخ ألفا

الفرضية الرابعة H4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية غير مباشر للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية (التميز؛ سرعة الاستجابة؛ الإبداع) من خلال التجارة الإلكترونية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الشكل (1) نموذج الدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة: التوجه الإبداعي، التجارة الإلكترونية والميزة التنافسية حيث تفترض الدراسة وجود أثر للتوجه الإبداعي على كل من التجارة الإلكترونية (H1) والميزة التنافسية (2) H. كما يوضح الشكل وجود أثر للتجارة الإلكترونية على الميزة التنافسية (H3) إضافة الى الأثر غير المباشر مباشر للتوجه الإبداعي على الميزة التنافسية من خلال التجارة الإلكترونية كمتغير وسيط (H4).

Cronbach Alpha لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس حيث تعد قيمة معامل كرونباخ ألفا ($\alpha \geq 0.70$) من الناحية التطبيقية مقبولاً في البحوث الإدارية والإنسانية لقياس الثبات (Nunnally, 1978). إذ بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة واعادها والتي تراوحت بين (0.724) لسرعة الاستجابة كحد أدنى، و (0.885) للميزة التنافسية كحد أعلى. حيث بلغت قيمة ألفا للتوجه الإبداعي (0.786) و التميز (0.882) ، و الإبداع (0.749) و التجارة الإلكترونية (0.858). مما يعني أن قيم ألفا كرونباخ تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالٍ بين فقرات مقياس البعد الفرعي الواحد وفقرات الأبعاد الرئيسية ، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن ترتب عند تطبيق الاستبانة .

4.4 المعالجة الإحصائية: Data analysis

لمعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها فقد جرى استخدام أساليب وأدوات إحصائية وصفية واستدلالية مختلفة من خلال برنامج - SPSS 20 كما تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج AMOS 20- المدعوم ببرنامج SPSS .

5. نتائج التحليل واختبار الفرضيات Test of Hypotheses

بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي ارتفاع مستوى أهمية كافة متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (6.297) ، (6.184) و(6.394) لكل من التوجه الإبداعي ، التجارة الإلكترونية والميزة التنافسية على التوالي قياسا بأعلى قيمة للمقياس وبالغلة (7) وإنحراف معياري مقداره (0.645) ، (0.667) و (0.479) لكل من التوجه الإبداعي ، التجارة الإلكترونية والميزة التنافسية .

اختبار الفرضية الأولى H₁: التي تنص على وجود أثر للتوجه الإبداعي على التجارة الإلكترونية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يوضح الجدول (1) نتائج تحليل الانحدار للتحقق من أثر التوجه الإبداعي على التجارة الإلكترونية، إذ أكدت النتائج وجود أثر موجب ($B = 0.748$) ذو دلالة إحصائية عالية ($\alpha \leq 0.000$) وان 56% من التغيير الحاصل في التجارة الإلكترونية يعود الى التوجه الإبداعي ($R^2 = 0.560$) والتي تعني قبول الفرضية الأولى.

جدول (1) نتائج تحليل الانحدار لأثر التوجه الإبداعي على التجارة الإلكترونية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التجارة الإلكترونية	0.748	0.560	178.128	1 الانحدار	0.000	0.748	13.346	0.000
				140 البواقي				
				141 المجموع				

اختبار الفرضية الثانية H2: التي تنص على وجود أثر للتوجه الإبداعي على الميزة التنافسية بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يوضح الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار للتحقق من أثر التوجه الإبداعي على الميزة التنافسية، إذ أكدت النتائج وجود أثر موجب ($B = 0.668$) ذو دلالة احصائية عالية ($\alpha \leq 0.000$) وأن 44% حوالي من التغيير الحاصل في التجارة الإلكترونية يعود إلى التوجه الإبداعي ($R^2 = 0.447$). وللتحقق من أثر التوجه الإبداعي على كل بعد من أبعاد المزايا التنافسية الثلاثة، فقد جرى التحليل على مستوى كل بعد من أبعاد

المزايا التنافسية: التميز، سرعة الاستجابة و الأبداع كما هي موضحة بالجدول (2). إذ أبدت النتائج وجود أثر موجب ذو دلالة احصائية عالية ($\alpha \leq 0.000$) إذ بلغت قيم معامل الانحدار (B) (0.535)، (0.556) و (0.642) لكل من التميز، سرعة الاستجابة و الأبداع على التوالي والتي تعني قبول الفرضية الثانية (H2).

جدول (2) نتائج تحليل الانحدار لأثر التوجه الإبداعي على الميزة التنافسية وابعادها الثلاثة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.668	0.447	113.114	1 الانحدار	0.000	0.668	11.038	0.000
				140 البواقي				
				141 المجموع				
التميز	0.535	0.286	56.090	1 الانحدار	0.000	0.535	7.489	0.000
				140 البواقي				
				141 المجموع				
سرعة الاستجابة	0.556	0.309	62.736	1 الانحدار	0.000	0.556	7.921	0.000
				140 البواقي				
				141 المجموع				
الإبداع	0.642	0.412	98.288	1 الانحدار	0.000	0.642	9.914	0.000
				140 البواقي				
				141 المجموع				

اختبار الفرضية الثالثة H3: التي تنص على وجود أثر للتجارة الإلكترونية على الميزة التنافسية بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يوضح الجدول (3) نتائج تحليل الانحدار للتحقق من أثر التجارة الإلكترونية على الميزة التنافسية، إذ أكدت النتائج وجود أثر موجب ($B = 0.338$) ذو دلالة احصائية عالية ($\alpha \leq 0.000$) وللتحقق من أثر التجارة الإلكترونية على كل بعد من أبعاد المزايا التنافسية الثلاثة، فقد جرى التحليل على مستوى كل بعد من أبعاد المزايا التنافسية: التميز،

سرعة الاستجابة و الأبداع كما هي موضحة بالجدول (3). إذ أكدت النتائج وجود أثر موجب ذو دلالة احصائية عالية ($\alpha \leq 0.000$) حيث بلغت قيم معامل الانحدار (B) (0.382)، (0.285) و (0.360) لكل من التميز، سرعة الاستجابة و الأبداع على التوالي والتي توصي بقبول الفرضية الثالثة (H3). جدول (3) نتائج تحليل الانحدار لأثر التجارة الإلكترونية على الميزة التنافسية وابعادها الثلاثة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.338	0.114	18.024	1 الانحدار	0.000	0.338	4.245	0.000
				140 البواقي				
				141 المجموع				
التميز	0.382	0.146	23.973	1 الانحدار	0.000	0.382	4.896	0.000
				140 البواقي				
				141 المجموع				
سرعة الاستجابة	0.285	0.081	12.337	1 الانحدار	0.001	0.285	3.512	0.001
				140 البواقي				
				141 المجموع				
الإبداع	0.360	0.129	20.797	1 الانحدار	0.000	0.360	4.560	0.000
				140 البواقي				
				141 المجموع				

اختبار الفرضية الرابعة (H4) والتي تنص على وجود أثر غير مباشر للتوجه الإبداعي على الميزة التنافسية من خلال التجارة الإلكترونية كمتغير وسيط. لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج AMOS v. 20 والموضحة نتائجها بالجدول (4). وحسب (Baron and Kenny 1986) يتحقق أثر الوسيط عند توفر الشروط التالية: وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (التوجه الإبداعي) على الوسيط (التجارة الإلكترونية).

وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (التوجه الإبداعي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) دخول المتغير الوسيط يؤدي إلى انخفاض قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (أثر جزئي) أو غيابها بالكامل (أثر كلي للوسيط). حيث بينت نتائج التحليل توفر هذه الشروط أي وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة احصائية للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التجارة الإلكترونية كمتغير وسيط. وللتأكد من سلامة وصحة تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة استخدمت الدراسة عدد من المؤشرات الخاصة بذلك وهي مؤشرات صحة المطابقة لأنموذج الدراسة: Goodness of fit indicators الموضحة في الجدول والمتمثلة بكل من Chi Square/df وهي ذات دلالة عند مستوى (α)

(≤ 0.05) وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.91) وهي أعلى من الحد الأدنى القياسي. وبنفس السياق بلغ مؤشر

- المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.886) وهو مقارب للحد القياسي المقترح من الباحثين (0.90) وبلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.019) وهي أقل من (0.08) واستنادا إلى عدد من الباحثين ذوي العلاقة ومقارنة بالمعايير الأحصائية المحددة من قبلهم فإن هذه القيم للمؤشرات اعلاه تؤكد ملاءمة البيانات لأنموذج الدراسة (للمزيد من الأطلاع راجع على سبيل المثال: Fornell, and Larcker, (1981) Bagozzi, and Youjae (1988); Marcoulides and Schumacker 1996; Bentler 2004; Hoyle, 1995; Hu and Bentler 1995; et Anderson and Alrubaiee et al., 2012; Alrubaiee, 2013) et Gerbing, 1988; Hair الإلكترونية (0.770)، وهو ما يشير إلى أن التوجه الإبداعي يؤثر على التجارة الإلكترونية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه الإبداعي من شأنه توليد تأثير

على التجارة الإلكترونية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للتجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية (0.539)، وهو ما يشير إلى أن التجارة الإلكترونية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالتجارة الإلكترونية من شأنها توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود التجارة الإلكترونية كمتغير وسيط (0.409)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه التجارة الإلكترونية في تعزيز

تأثير التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية. إذ إن زيادة الإهتمام بالتوجه الإبداعي في ظل الإهتمام بالتجارة الإلكترونية من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية، هذه النتيجة تؤكد صحة هذه الفرضية، وعليه تقبل الفرضية الرابعة (H4).
جدول (4) نتائج تحليل أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية بوجود التجارة الإلكترونية كمتغير وسيط

البيان	Chi ² المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجه الإبداعي على الميزة التنافسية بوجود التجارة الإلكترونية	16.961	0.910	0.886	0.019	0.000	التوجه الإبداعي على التجارة الإلكترونية	0.770	EC ← IO	11.971	0.000
						التجارة الإلكترونية على الميزة التنافسية	0.539	CA ← EC	6.558	0.000

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation
IO : Innovation Orientation
EC : Electronic Commerce
CA : Competitive Advantage

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 - 0.08
التوجه الإبداعي
التجارة الإلكترونية
الميزة التنافسية
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

6. مناقشة النتائج والاستنتاجات Result discussion and conclusion

على الرغم من اهتمام الباحثين بدراسة العلاقة الثانية بين متغيرات هذه الدراسة والتوصل إلى نتائج أولية عن وجود علاقة موجبة بينها إلا أنها بقيت مثارا للجدل وزادت الحاجة إلى دلائل نابعة من دراسات ميدانية لطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات مجتمعة. لهذا فقد استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي، التجارة الإلكترونية و الميزة التنافسية وبصفة خاصة اختبار الأثر الوسيط للتجارة الإلكترونية في العلاقة مابين التوجه الإبداعي والميزة التنافسية. وقد بينت نتائج هذه الدراسة وجود أثر موجب للتوجه الإبداعي على التجارة الإلكترونية حيث إن التوجه الاستراتيجي الإبداعي لأدارة الشركة يشجع ويعزز تبني الشركة للتجارة الإلكترونية وذلك للاستفادة من المزايا الاقتصادية التي تحققها من خلال تقليل التكلفة وسعة الأنتشار وغيرها من المزايا. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Hassan, 2009) التي اكدت وجود أثر مباشر للتوجه الإبداعي على التجارة الإلكترونية، حيث إن التوجه الإبداعي للمنظمات التي تسوق منتجاتها وخدماتها من خلال الشبكة العنكبوتية يكسب التجارة الإلكترونية للشركة ميزة تنافسية على المدى القريب والبعيد، إذ إن التوجه الإبداعي للمنظمات يؤثر على جميع التعاملات الإلكترونية سواءا كانت تجارة إلكترونية أو أعمال إلكترونية. كما اكدت نتائج هذه الدراسة وجود أثر موجب للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية ولكافة ابعادها الثلاثة: التميز، سرعة الاستجابة و الأبداع. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Salomo, 2008) et.al. وكذلك دراسة (Dobni, 2011) التي اكدت الأثر الإيجابي للتوجه الإبداعي على الأداء المنظمي للشركات. كما أنها تتفق مع دراسة المطيري (2012)، التي بينت وجود أثر للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية. إضافة إلى اتفاقها مع دراسة (سالم، وآخرون، 2011) على البنوك العاملة في غزة، إذ إن البنوك التي تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك. كما أنها تتفق مع دراسة (السرحدان، 2009) التي بينت وجود علاقة بين الإبتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. وأيضا اتفاق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الطويل واسماعيل، 2008) فقد اكدت وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات. ووجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في ابعاد الميزة التنافسية في هذه الشركات. وقد اكدت نتائج هذه الدراسة أيضا وجود أثر موجب للتجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية ولكافة ابعادها الثلاثة: التميز، سرعة الاستجابة و الأبداع وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة

دراسة الزوياني (2004) التي بينت وجود تأثير إحصائي معنوي للتجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي. كما أنها تتفق أيضا مع دراسة (أبو جارور، 2007) التي استهدفت اختبار أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية. إن ما يميز هذه الدراسة إضافة إلى النتائج التي توصلت إليها اعلا هو تأكيدها على وجود الدور الوسيط الذي تلعبه التجارة الإلكترونية في تعزيز تأثير التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية. إذ إن زيادة الإهتمام بالتوجه الإبداعي في ظل الإهتمام بالتجارة الإلكترونية من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية. وهو ما يشير إلى أن التوجه الإبداعي يؤثر على التجارة الإلكترونية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالتوجه الإبداعي من شأنه توليد تأثير على التجارة الإلكترونية. وبذات السياق وجود التأثير المباشر للتجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يشير إلى أن التجارة الإلكترونية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالتجارة الإلكترونية من شأنها توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية. إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتطلب من ادارة شركات تكنولوجيا المعلومات و الشركات الإلكترونية تبني التوجه الاستراتيجي الإبداعي الذي من شأنه تشجيع الشركات على ممارسة التجارة الإلكترونية للاستفادة من مزاياها وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية للشركة في اسواقها المستهدفة.

المصادر References

اولا: المصادر العربية

- 1- أبو جارور، سحر، (2007)، "أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- 2- الطويل، أكرم احمد، واسماعيل، رويد إبراهيم، (2008)، "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و ابعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية" المنعقد في بيروت: لبنان.
- 3- المطيري، فيصل غازي، (2012)، بعنوان: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

4- السرحان، عطاالله فهد، (2009)، "دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة آل البيت، ص241-264.

5- الشيشاني، عامر شرف الدين طيب، (2004). أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم (Mobile com). رسالة ماجستير غير منشورة، رسالة غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

6- الزبيواني، عواطف، (2004)، "انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، نينوى.

7- سالم، زيدان محمد، العجرمي، عبيد، أحمد، نهيل، والغامري، وسام، (2011)، "الدور الإبداعي والتسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"، مجلة جامعة الأزهر بفضة: سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (13)، العدد(2)، ص107-138

7-سامي محمود جمال (2013) اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والتجارة الإلكترونية والميزة التنافسية رسالة، جامعة الشرق الأوسط، عمان – الأردن.

ثانيا: المصادر الأجنبية

1. Agha, S., Alrubaiee, L. and Jamhour, M. (2012), Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, *International Journal of Business and Management* Vol. 7, No. 1, pp192 – 204.
2. Alemayehu, M. (2004). "The Impact of E-Readiness on E-Commerce Success in Developing Countries: Firm-Level Evidence", IDPM, University of Manchester, UK.
3. Alrubaiee, L. (2013), "An investigation on the Relationship between New Service Development, Market Orientation and Marketing Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.5, 1- 26.
4. Alrubaiee, L. (2012), "Exploring the Relationship between ethical sales behavior, relationship quality, and customer loyalty", *International Journal of Marketing Studies*, 4 (1), 7-25.
5. Alrubaiee, L. and Al Nazer, N. (2010). Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, No. 1; (May), 155-174.
6. Alrubaiee, L., Alshaibi, H., & Al-bayati, Y. (2012), Relationship between B2B E-Commerce Benefits, E-Marketplace Usage and Supply Chain Management. *Global Journal of Management and Business Research*, Volume 12 Issue 9 Version 1.0 pp. 23 – 36.
7. Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988), Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp. 411-23.
8. -Anonymus, (2009), M-Tax and E-Commerce, *Accountancy*, Vol. 31, No, 17-16-. pp: 122- 146.
9. Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 No. 1, pp. 74-94.
10. Baron, Reuben and David A. Kenny. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1173-1182.
11. Bentler, P. M. (2004). EQS 6 Structural Equations Program Manual. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
12. Betlis, R.A. and Hitt, M.A. (2010) the New Competitive Land Scope. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No, 17-16-. pp:7-19.
13. Chen C. P. (2010). Factors Affecting Business-to-Business Electronic Commerce Success: An Empirical Investigation. Unpublished PhD: Nova Southeastern University, Florida, U.S.A.
14. Covin, J. G. and Slevin, D. P and Heeley. M. B. (2011). Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No.2, pp: 175-210.
15. David R.T, (2006), The Impact of the Internet on the Taxation of international Transaction, *Bulletin for International of Fiscal Documentation*, vol. 50, No, 11. pp526- 530.
16. Di Benedetto, C. Anthony & Song, Michael, (2003), "The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms", *International Marketing Review*, Vol.20 No.5: 514-533.
17. Dobni, C Brooke, (2011), "The relationship between innovation orientation and organizational performance", *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 10, No.3: 226-240.
18. Fornell, C., and Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 39-50.
19. Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc (1997), "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance" *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1: 77-90.
20. Hair J. Black W. Babin B. Anderson R. Tatham R (2006), *Multivariate Data Analysis*, (6th) Pearson Education.
21. Harayanan. V. K. (2011). "Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage", New Jersey: Prentice Hall.
22. Hassan, E. Harris, (2009). "Entrepreneurship and innovation in e-commerce" *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, Vol. 32, No.1, pp: 217-223.
23. Hoyle, R.H. (1995), *Structural Equation Modelling: Concepts, Issues, and Applications*, Sage, Thousand Oaks, CA.
24. Hu, L. and Bentler, P.M. (1995), "Evaluating model fit", in Hoyle, R.H. (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
25. Hu, L. and Bentler, P.M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis, conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
26. Hurley, RF; Hult, GTM, (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*; Vol. 62(July):42-54.
27. Krajewski. Lee, J. & Ritzman. Larry, P. (2003) .*Operation Management: Strategy and Analysis*, 5th edition, Wesley Publishing Com USA.
28. King, W.R., & Kugler J., (2010), The Impact of rhetorical strategies on Innovation Decisions: An Experimental study " , *omega*, Vol. 28, No.217, pp: 418-423.
29. Kotler P. G., Armstrong, G., Tolba, A., and Habib, A. (2011). *Principle of Marketing*, Arab world Ed. Pearson Education, Harlow, England.
30. Kotler. P. and Keller. K.L, (2012) .*Marketing Management*.1^{4th} Ed. New Jersey. Pearson: Prentice Hall.
31. Kumar, K., Boesso, G., Favoto, F. and Menini, A. (2012), "Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies", *Journal of*

- Small Business and Enterprise Development, Vol. 19 No. 1, pp. 132-175.
32. Laforet, S. (2008), "Size, strategic and market orientation affects on innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 61 No. 7, pp. 753-764.
 33. Lin C., Huang Y. & Burn J. (2007). Realizing B2B ecommerce benefits: the link with IT maturity, evaluation practices, and B2BEC adoption readiness. *European Journal of Information Systems* 16, pp 806–819.
 34. Lynch. R. (2010). *Corporate Strategy*, New Jersey: Prentice Hall, USA.
 35. Marcoulides, G.A., & Schumacker, R.E. (1996), *Advanced structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
 36. Muir L. and Douglas A., (2001). Advent of E- Business concepts in legal services and its Impact on the quality of services" *Managing Service Quality*, Vol.11, No.3, pp: 117-123.
 37. Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
 38. Perry J. and Schneider G. (2011). *E-Commerce*", (Boston: Course Technology.
 39. Porter, Michael E., & Kramer, Mark R., (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 2006 Dec; 84(12):78-92.
 40. Porter, M.E. (2008). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster, New York.
 41. Rao, S., Troung, D., Senecal,S., Le,T., (2006), "How buyers' expected benefits, perceived risks, and e-business readiness influence their marketplace usage", *Industrial Marketing Management*, Vol. 6, No.2, pp: 11-31.
 42. Rayport J. and Jaworski J. (2012). *Electronic Commerce*, New York: Mc Graw Hill.
 43. Salomo, Sören; Talke, Katrin & Strecker, Nanja, (2008), "Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, No.6, p: 560–576.
 44. Slater, Stanley F; Eric M. Olson and Tomas M. Hult (2006) "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability – Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, V.27, Pp.1221-1231.
 45. Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 3: 63-74.