

التوجه التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

عبدالقادر داود عبيد

أ.د سعيد حسين محمد

الجامعة الاسلامية / كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال

Marketing orientation and its role in achieving sustainable competitive advantage

التوجه التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Abdual Qader Dawod Obeid *

عبدالقادر داود عبيد *

Professor Dr. Saeed Hussein Mohammed

أ.د. سعيد حسين محمد

Islamic University/Faculty of Economics and

الجامعة الإسلامية / كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال

Business Administration

تاريخ النشر: 2025/03/01

تاريخ القبول: 2024/09/23

تاريخ الاستلام: 2024/08/29

Received: 29/08/2024

Accepted: 23/09/2024

Published: 01/03/2025

المستخلص:

تهدف هذه البحث إلى تسليط الضوء على موضوع التوجه التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة زين العراق للاتصالات، من خلال إبراز مجموعة من المحددات والإجراءات الطوعية، التي تقوم بها منظمات الأعمال في إطار التوجه التسويقي لغرض تحقيق هذه الميزة، حيث يحاول البحث توضيح العلاقة بين هذه المتغيرين بنظرة مختلفة عن باقي الدراسات السابقة وكذلك حث منظمات الأعمال في إعادة النظر فيما تعتمد من آليات في صياغة خططها، واعتمدت البحث اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من (120) مستجيب تمثلت بعينة قصدية، وإن الأداة المستخدمة في البحث هي الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات التي تضمنت (35) فقرة فضلاً عن الاستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمع البيانات وقد اعتمدت البحث على البرامج الإحصائية (SPSS V.25; Excel V.16) في معالجة وتحليل البيانات عبر استخدام أبرز الأساليب الإحصائية (الملاءمة (الوسط الحسابي)، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل التحديد (R²), اختبار F، الانحدار الخطي البسيط، معامل الارتباط بيرسون)، واختبار فرضياته. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن إدارة شركة زين العراق للاتصالات تستخدم إبعاد التوجه التسويقي المتمثلة بـ (التوجه نحو المنتج، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التسويق المجتمعي) مجتمعة في إحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للشركة، أكثر مما لو استخدمت هذه الأبعاد بشكل منفرد، وهذا يدل على وجود ترابط وتكامل بين هذه الأبعاد حيث يكون تأثيرها بشكل مجتمعي أكبر مما لو تم استخدام كل بعد بشكل منفرد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التوجه التسويقي، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract:

This study aims to shed light on the topic of marketing orientation and its role in achieving sustainable competitive advantage at Zain Iraq Telecommunications Company. It does so by highlighting a set of determinants and voluntary actions undertaken by business organizations within the framework of marketing orientation to achieve this advantage. The study attempts to clarify the relationship between these two variables from a different perspective compared to previous studies. The study adopted the descriptive-analytical approach and collected data from a purposive sample of 120 respondents. The primary tool used in the study was a questionnaire consisting of 35 items, supplemented by personal interviews and field observations as auxiliary tools for data collection. The study relied on statistical programs (SPSS V.25; Excel V.16) for processing and analyzing the data using the most appropriate statistical methods (mean, standard deviation, relative importance, coefficient of determination (R²), F-test, simple linear regression, Pearson correlation coefficient) to test its hypotheses. The research reached a set of conclusions, the

most important of which is that the management of Zain Iraq Telecommunications Company utilizes the dimensions of marketing orientation—product orientation, customer orientation, competitor orientation, and societal marketing orientation—collectively to induce more positive changes in achieving sustainable competitive advantages for the company. This collective approach has a greater impact than if these dimensions were used individually, indicating the presence of interconnection and integration between these dimensions, where their combined effect is greater than that of using each dimension separately to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: Marketing Orientation, Sustainable Competitive Advantage.

المقدمة

أدت التغيرات والتطورات المحلية والدولية إلى إن تصبح المنافسة أكثر حدة، وأصبح البقاء والاستمرارية والنجاح للأفضل، وكان من الضروري أن تتبنى المؤسسات مناهج وأبعاد تسويقية حديثة يمكنها من خلالها كسب الزبائن لمدى الحياة من خلال تحقيق رضاهم ورضاهم. الولاء، ولن يأتي ذلك إلا من خلال تبني التوجهيات الحديثة في التسويق، ان المهمة الاساسية للمنظمات التي تعيش في ظل التغير المستمر والمنافسة الشديدة في العصر الحديث وهي كيفية الاستمرار في المحافظة على الزبائن وتحقيق الهدف التنظيمية في الوقت نفسه وفق المفاهيم الحديثة في العمل الاداري ولي تتمكن المنظمة من التواصل مع الزبون عن قرب ومعرفة متطلباته واحتياجاته ورغباته في السلع والخدمات التي يبيع عليها تقديمها له يتوجب عليها معرفة و دراسة احتياجات الزبائن وابتكار يفوق احتياجاتهم من اجل كسبهم وجعلهم يتعاملون مع المنظمة دون غيرها فجل ما يسعى له الزبون هو الحصول على خدمات ذات جودة عالية ولكي تقدم المنظمة الجودة العالية يجب عليها التميز عن منافسيها فبحث الزبون عن الجودة العالية يدفع الشركات الى اتباع توجه تسويقي يكون فيه الزبون محور اهتمام المنظمة وعده جزءا لا يتجزأ عنها اذ يشكل الزبائن اهم المراكز التي تقوم عليها المنظمة وتفوقها في عالم الاعمال فتتنوع واختلاف حاجات الزبائن ومتطلباتهم واشتداد المنافسة واجب على المنظمات البحث عن السبل لمواجهة التحديات

ووفقا لما ذكر انفا قام الباحث بعمل هيكلية للبحث متضمنه خمسة مباحث , استعرض في المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث , والمبحث الثاني الاطار النظري للدراسة , والمبحث الثالث الاطار الفكري والفلسفي والمبحث الرابع الجانب العملي للبحث والمبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات .

مشكلة البحث :

يعد التوجيه التسويقي من أحد الموضوعات التي لا تزال حديثة وتثير اهتمام الباحثين ، لاسيما في مجال التطبيق ، والتي ليست معاصرة من الناحية النظرية في أدبيات إدارة الأعمال ، و في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستكشافية يمكن صياغة الفجوة البحثية في السؤال البحثي الآتي:
ما دور التوجه التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة زين العراق للاتصالات؟ وتنبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية للشركة زين العراق للاتصالات ؟

- 1- ما مدى ادراك شركة زين للاتصالات المبحوثة لمفهوم التوجه التسويقي وابعاده ؟
- 2- ما مدى ادراك شركة زين للاتصالات المبحوثة لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة وابعادها ؟
- 3- ما هو تأثير التوجه التسويقي على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة زين للاتصالات المبحوثة ؟

اهمية البحث :

- يتم إبراز أهمية البحث الحالية من خلال خدمة أهدافها ومحتوياتها ونتائجها للأطراف الآتية:
- 1- تساعد منظمات الأعمال في تحقيق التوازن بين الأهداف التسويقية والاقتصادية والتجارية، من خلال إبراز التوجه التسويقي وكيفية تحقيقه لميزة التنافسية المستدامة.
 - 2- أنها تقدم للطلالين والأكاديميين نظرة جديدة عن كيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستعانة بالتوجه التسويقي وهذه النظرة تختلف من حيث طريقة معالجة متغيري الدراسة وتحليل العلاقة بينهم.
 - 3- أنها تساهم في تسليط الضوء على التوجه التسويقي بطريقة تحفز شركات الأعمال على تغيير نظرتها نحو القضايا التسويقية.

4- أنها تعزز التوجه التسويقي لدى الزبائن، لا سيما مع وجود شركات كثيرة تخوم حول أدائها التسويقي.

الهدف من البحث :

تسعى البحث الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- 1- تسليط الضوء على موضوع التوجيه التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال إبراز مجموعة من المحددات والإجراءات الطوعية، التي تقوم بها منظمات الأعمال في إطار التوجه التسويقي من أجل تحقيق هذه الميزة، حيث يحاول البحث توضيح العلاقة بين هذه المتغيرين بنظرة مختلفة عن باقي الدراسات السابقة.
 - 2- التعمق أكثر في مفهوم التوجه التسويقي وأبعاد واستراتيجياته سواء من الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، فهو مفهوم ما زال في طور التشكيل والصياغة والتحديث المستمر.
 - 3- إزالة الغموض عما يمكن أن يحققه التوجه التسويقي من امتيازات وفرص لمنظمات الأعمال التي تتبناه، والكشف عن أكثر عن جوانبه الإيجابية التي ما زالت تحمل بعض التساؤلات لدى منظمات الأعمال.
- فرضية البحث:

تنطلق فرضية البحث من فرضية رئيسة مفادها H_1 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.5)$ للتوجه التسويقي في الميزة التنافسية المستدامة في شركة زين العراق للاتصالات) وعن هذه الفرضية الرئيسية تنفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

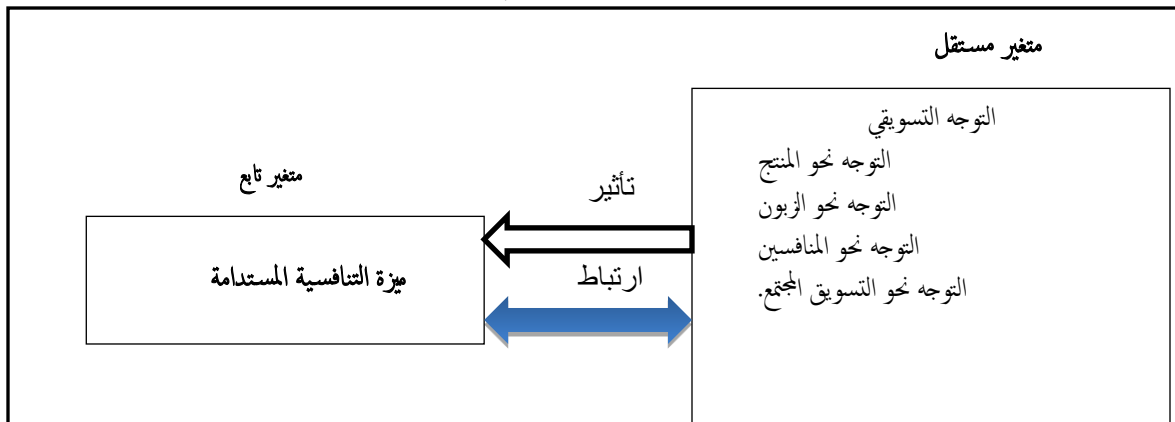
- H_{01} : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.5)$ لبعد التوجه نحو المنتج تحسين الميزة التنافسية المستدامة للشركة زين العراق للاتصالات.
- H_{02} : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.5)$ لبعد التوجه التسويقي المجتمعي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة للشركة زين العراق للاتصالات.
- H_{03} : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.5)$ لبعد التوجه نحو الزبون في تحسين الميزة التنافسية للشركة زين العراق للاتصالات.
- H_{04} : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.5)$ لبعد التوجه نحو المنافسين في تحسين الميزة التنافسية المستدامة للشركة زين العراق للاتصالات.
- منهج البحث

سوف يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها ومتغيراتها من خلال جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان وتحليلها باستخدام أساليب التحليل الإحصائي لتفسير الظاهرة ولتحقيق فرضيات الدراسة وأهدافها.

مخطط البحث الافتراضي

شكل (1)

مخطط البحث الافتراضي



(بقة ، الشريف و دوي ، اسراء ، 12:2013)

المحور الاول / الاطار النظري للبحث

اولا - نشأة التوجه التسويقي ومفهومه

يبدأ الفكر الإداري المعاصر من مركز نشأة الشركات واستمرارها ونموها بالإضافة إلى نهايتها وفناءها ترتبط جميعها بفعل قوى السوق وأن الإدارة المتطورة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق ومن ثم تصبح الهدف الرئيسي للإدارة كذلك يجب على الشركة أن تبني مكانه لها في السوق بين المنافسين حيث تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق والمؤشرات الأساسية لتخطيط وبناء برامج العمل في الشركة وربط مفهوم التوجه التسويقي بعدد من العلماء مثل (Drucker, Kotler and levitt) ((بعدما اكتسب التسويق أهميته في مرحلة إعادة الاعمار بعد الحرب العالمية الثانية عندما زاد الطلب في السوق واستقرار ابتكار منتجات جديدة أبدأ ظهور التوجه التسويقي في القرن الماضي من التسعينات وأن التوجه التسويقي يمكن تنفيذه وتطبيقه في اي وقت تريده الشركة. (راضية وليلى، 2020: 44-45)، وبسبب زيادة المنافسة في عالم الاعمال وازدياد تعقيداتها لا بد من قيام الشركات من تطوير عملها في السوق وفقاً للظروف المحيطة لذلك ظهرت انواع مختلفة من المفاهيم التسويقية التي اصبحت تعمل من خلالها حيث يركز التوجه التسويقي على احتياجات الزبائن وكذلك التنسيق بين الانشطة التسويقية والربحية ويجب التعرف على حاجات ورغباته المستقبلية وتلبيتها لأن رضا الزبون واشباع رغباته وحاجاته يمثل بقاء الشركة (عزيني، 2013: 21) و عرف التوجه التسويقي على انه مجموعه مترابطة من القيم والمعتقدات التي تشترك بينها التي تضع الزبون اولاً من حيث انشاء قيمة متفوقة لزبون بشكل دائم حيث يعد مجموعه من الايرادات والانشطة الداخلية في الشركة التي توجه بهدف ارضاء الزبائن (Bodlag and Rojsek, 2010: 95) وكما عرف لتوجه التسويقي يعني انتاج وتوزيع المعلومات في نطاق واسع عن ذات الصلة بالحاجات الحالية او المتوقعة لزبائن ونشرها بين الاقسام المختلفة داخل الشركة والاستجابة الملائمة لتلك المعلومات (Nayebzadeh, 2013: 475) وكذلك فأعرف التوجه التسويقي بأنه "فلسفة اداء العمل فضلاً عن انه توجه استراتيجي للشركة يتم عن طريقة التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلاً من التركيز على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر" (بن جرو و بن جوحو، 2018: 25)

ويعرف التوجه التسويقي بأنه "ثقافة جاعية انشأتها الشركة لغرض تحقيق قيمة عالية عن طريق تطبيق النشاطات المختلفة التي تلبي رغبات الزبائن في اعلى كفاءة وفاعلية ممكنة" (Amirkni and Rasool, 2009: 1228)

ويشير التوجه التسويقي إلى الثقافة التنظيمية التي تهتم بنطاق الزبائن والمنافسين لتحقيق الربح في الأمد الطويل من خلال التأكد على التنسيق بين الانشطة المختلفة في الشركة لغرض اشباع حاجات ورغبات الزبائن والاهتمام ببعض السلوكيات المتعلقة بجمع المعلومات عن الاسواق وتبادلها في جميع اجزاء الشركة والاستجابة السريعة لها ومن ثم تحقيق اهداف الزبائن. (نعمه وجاسم، 2017: 256)

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لمفهوم التوجه التسويقي بأنه "يمثل سيات ثقافية تدعو للأخذ بها في الحسبان لأنه مجموعة من القيم والتطبيقات والانشطة والعملية التي تتكون في جمع المعلومات المرتبطة في السوق والتي لها تأثير كبير على مصير الشركة ومن ثم توزيعها على الاقسام المختلفة في الشركة وأن كل هذه العمليات تهدف الى تحقيق رضا الزبون والحصول على الربح في المدى الطويل او في المدى البعيد".

التعاريف المتعلقة بالتوجه التسويقي

ت	الكاتب ، السنة ، الصفحة	التعريف
	البكري، 2008، 320	وعرف التسويق وهو القيام بأنشطة المشروع التي تقوم بدخول السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك او المشتري الصناعي اذن هو نظام متكامل تتفاعل مجموعة من الانشطة بهدف التخطيط والترويج وتسعير السلع والخدمات للمستهلكين
	مخزوم، 2015، 40	عرف ايضا ان التسويق يلعب دورا مهما في حياتنا اليومية فأنت تمارس نشاطا تسويقيا عندما تقوم بشراء سلعة معينة وتختار الافضل من بين جميع الانواع
	معلا، 2020، 15	ويعد من اقدم تعاريف التسويق ذلك التعريف الذي قدمته الجمعية الامريكية للتسويق والذي يعرف بأنه العملية التي تنطوي على تخطيط وتنفيذ المفاهيم والتطورات الخاصة بالأفكار السلع والخدمات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لتحقيق عملية تبادل قادرة على تحقيق اهداف مشتركة
	شعبان، 2022، 124	وعرف التسويق ايضا انه اختراع قيمة لزبائن احد الاهداف الاساسية للتسويق ووسيلة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات وفي العقود الاخيرة تغيرت الاسواق واصبحت تواجه زبائن يتوقعون رغباتهم الخاصة
	الكعبي، 2012، 98	وكذلك يعرف السوق انه لم يكن التعامل مع السوق وحدة واحدة وانما يدرس السوق بشكل متكامل لاسيا بعض الشركات تعد السوق وحدة واحدة وبعض الشركات تعد مكونا من قطاعات متنوعة
	خان، 2014، 11	يعتبر التسويق صلة الوصل بين ادارة الشركة والمجتمع الذي يعيش فيه والاسواق تخدها ويتم تحقيق قيمة الزبون من خلال التسويق التفاعلي وتسويق قواعد البيانات والتسويق عبر العلاقات والتسويق من طرف ثالث والتسويق القائم على المعرفة والتسويق الإلكتروني وغيره

ثانيا: - خصائص التوجه التسويقي

هناك مجموعة من الخصائص للتوجه التسويقي وهي (الداغر، 2021: 37):

- 1- يعتبر التوجه التسويقي جزء من الفكر الاستراتيجي للشركة من المبرح اعتبار صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبائن وتلبي رغباتهم واحتياجاتهم المناسبة للشركة.
- 2- يركز التوجه التسويقي على الزبائن لأنه يكون العديد من الفرص التسويقية للشركة ومن خلال هذه الفرص يتكون النجاح .
- 3- يركز التوجه التسويقي حيث يولي اهتمام كبير بالعاملين بالشركة ومن خلال هذا المنطلق فأن نجاح الشركة في تفعيل التوجه بالسوق يتواصل الى حد كبير بمدى قدرة الادارة العليا على التحكم والسيطرة على الموارد البشرية (ياسر، 2024: 138).

- 4- من الضروري في هذا المجال تتأكد أهمية المعلومات ومقايضتها أساساً لمفهوم التوجه التسويقي
- 5- التنسيق العالي بين الوظائف والاهتمام بالعمليات والنشاطات التنظيمية فيما يتناسب مع التغيرات البيئية المستمرة. (عبدالله، 2017: 1229)

ثالثاً: استراتيجيات التوجه التسويقي

يوجد العديد من الاستراتيجيات التسويقية ومنها (الدليمي ، 2016: 55-56)

- 1- استراتيجية الدفاع التسويقي : هي الدفاع عن الحصة السوقية للشركة من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة وأن الشركة التي تختار هذه الاستراتيجية يكون لها مكان قيادي في السوق .
- 2- استراتيجية الاتباع التسويقي: يقصد بها سعي الشركة الصغيرة اتباع قائد السوق بدلاً من منافسته وتحديه من خلال تقليد منتجاتها او تعديلها او اختيار جزء واحد من السوق.
- 3- استراتيجية الهجوم التسويقي: هي محاولة الشركة لتوسيع حصتها في السوق لكي تركز على نقاط القوة التي تمتلكها ازاء درجة ضعف المنافسين وأن الشركة الري تختار هذه الاستراتيجية تكون رائدة في السوق.
- 4- استراتيجية الاكتشاف: تستخدم عن طريق المغامرة في معظم الاحيان وتتقبل المخاطرة لاكتشاف منتجات جديدة لعرضها في السوق وتحقيق ارباح عالية.

رابعاً: ابعاد التوجه التسويقي

يركز البحث الحالي على الابعاد الآتية للتوجه التسويقي وهي :

- 1- التوجه نحو المنتج : يفترض هذا التوجه ان الزبون سيقوم بشراء المنتج الأفضل من حيث الجودة والشكل النهائي والقوة والمميزات الفريدة ويمثل هذا التوجه حلقة وصل بين التوجه الانتاجي والتوجه البيعي وتكون استجابة الزبون بشكل اكبر على المنتجات التي تمتلك مميزات جديدة والافكار الجديدة والقابلة للتطوير وان توجه المدراء على هذه الشركات على تقديم منتجات جديدة ومتطورة لاسيما ان مدراء هذه الشركات يفترضون ان الزبائن سوف يتكون لديهم رضا اكبر واكثر إعجاباً وتجاوباً مع المنتجات الحديثة وان تقيّمهم للمنتج سيكون على اساس الجودة والنوعية والاداء المتحقق منه كما سمي هذا التوجه بالتوجه السلعي الذي يعمل على تقديم منتجات مختلفة من نفس السلعة ولكن الجودة تكون مختلفة (صالح، 2022:146).

- 2- توجه التسويق المجتمعي : يعتبر توجه التسويق المجتمعي أكثر نظرياً وستؤثر على الاشكال المستقبلية لنهج التسويق والبيع فضلاً عن ان مهمه الشركة هي تحديد احتياجات ورغبات وفوائد الاسواق المستهدفة وفي هذا الاطار يجب على الشركات تقديم رضا الزبون بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين الآخرين ويزر هذا كله ان يتم بطريقة تحفظ وتعزز رفاهية الزبائن والمجتمع وظهر هذا التوجه عندما تساءل البعض اذا كانت فكرة التسويق المجتمعي هي فلسفة مناسبة في زمن التدهور البيئي ونقص الموارد وزيادة السكان الهائل وزيادة البطالة والجوع في العالم واهمال الخدمات الاجتماعية فضلاً عن فأن التسويق المجتمعي يتجنب التعارضات المحتملة بين رغبات الزبائن ومصالح المستهلكين والرفاهية المجتمعية طويلة الأمد وعلية يركز هذا التوجه على (الزعبي، 2015: 25)

- 1- مراعاة البيئة باعتبارها مصدر العطاء

- 2- احترام المجتمع باعتباره قاعدة البقاء

- 3- تقدير الشخص باعتباره مصدر رفاهية الاعمال

- 3- التوجه نحو الزبون : هي الحالة الذهنية التي تسيطر على العلاقة بين الشركة والزبائن فضلاً عن ان الزبون ينبغي ان يكون في صميم التفكير الاداري فأن التوجه نحو الزبون ليس مجرد وظيفه مثل وظيفه الانتاج والتمويل والموارد البشرية ولكنها تعكس فلسفة الادارة الحقيقية للاسترشاد بها في الشركة بأكملها لذلك نجد ان أغلب الشركات الكبرى عند عرض مفهوم التوجه التسويقي لها بأنه مرادف لمفهوم التسويق وتتصف الشركة باتباع استراتيجية واضحة في اطار منسق وموجه الى الزبون لغرض تحقيق الجودة لغرض تحقيق الجودة المطلوبة وهذه مهمه الادارة العاملة في الشركة وتعمل على تجسيدها من خلال زرع ثقافة الزبون لدى الافراد ورفع كفاءتهم لغرض رفع الاداء ونشاط الشركة ومنذ و ظهور هذا المفهوم اصبحت الشركات تركز على العناصر الآتية. (بقة ودومي ، 2013: 48)

- 1- ان يكون الزبون هو محور الاهتمام
 - 2- استخدام استراتيجيات الابتكار المستندة على احتياجات ورغبات الزبائن التي يفصح عنها هؤلاء الزبائن المحتملون
 - 3- وضع نموذج لتطوير المزيج التسويقي من اجل تطبيق هذه الاستراتيجية الموجهة نحو الزبائن
- من خلال العرض السابق يتبين للطالب ان الشركة التي لم تكن موجهة خدماتها نحو رغبات واحتياجات الزبون تكون ضعيفة تنافسياً في السوق لذلك ينبغي على الشركات الاعتماد على فلسفة التوجه نحو الزبون وتطبيقها لغرض كسبها ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن الزبون يمثل الحلقة المفقودة التي يتوجب على الشركة استرجاعها والمراعاة على في وضع استراتيجيات اهداف الشركة وتحقيق المزايا التي تطمح إليها
- 4- التوجه نحو المنافسين: ويشير الى تلك المعرفة التي يمتلكها البائع عن نقاط القوة والضعف في المدى القصير وكذلك قدرات واستراتيجيات المنافسين الرئيسيين الحاليين والمتوقعين في المدى الطويل، والتنسيق الداخلي بين الادارات يشير الى التنسيق والاستغلال الامثل لموارد وإمكانات الشركة في انشاء قيمة متفوقة للزبائن المستهدفين. أي نقطة في سلسلة القيمة لدى المشتري تمنح او تحمل معها فرصة للبائع لأنشاء قيمة لدى المشتري، وبناء عليه فإن أي فرد في أي وظيفة في الشركة البائعة يساهم تقريبا في انشاء تلك القيمة المتفوقة لدى المشتري (kumar & Strandholm, 2011:2)، وحيث أن الهدف الرئيس للتوجه السوقي هو إنشاء قيمة متفوقة للزبائن، فلا بد إذا للشركة من تكوين منظومة معرفية سوقية تشمل الزبائن والمنافسة والسوق، فالشركة الموجهة سوقيا تستثمر في اكتساب وجمع المعلومات عن الزبائن والمنافسين والبيئة المحيطة بالسوق من خلال مصادر ووسائل متنوعة ومتقدمة مثل رجال البيع، البحوث والدراسات، الموردين، الشركاء، التقنيات المستخدمة لخدمة الزبون، وسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها من الوسائل التي تساهم في إمداد الشركة بالمعلومات ذات القيمة والجودة، من اجل تقديم القيمة المتفوقة للزبون، ويجب على الشركة عدم الاكتفاء برصد وجمع المعلومات فقط بل يجب عليها المسارعة في نشرها بين الاقسام والادارات، من اجل الحصول على الاستجابة المناسبة، بناء على المعلومات التي تم جمعها (فارس، 2020: 227)
- يتبين مما سبق للباحث أن التوجه بالتسويق قد مر بعدة مراحل وتطور ارت وفق أوضاع السوق والمنافسة حيث بدأ بالتوجه بالإنتاج حيث كان الطلب أكبر من العرض، ثم أنتقل إلى مرحلة التوجه بالمنتج بالتركيز على جودة المنتج وتحسينه من وجهة نظر المدراء دون معرفة حاجة السوق ودون استخدام عناصر المزيج التسويقي، ثم أنتقل التوجه إلى مرحلة البيع بهدف تصريف المنتجات بإقناع المستهلكين بشراء المنتجات، ثم تطور التوجه نحو التوجه التسويقي الذي ركز على دراسة احتياجات السوق المستهدف وإنتاج المنتجات التي تقدم منفعة وقيمة للمستهلك، وفي المرحلة الاخيرة كان ظهور التوجه بالتسويق المجتمعي الذي ركز على تحقيق مصالح ثلاثة أطراف في المجتمع هم الشركة والمنافسون والزبون والمجتمع
- خامساً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:**
- في ظل اتجاهات الإدارة الخضراء الدولية، أصبحت المنافسة في الصناعات العالمية أكثر تعقيداً وغير مؤكدة. تتجه معظم تطورات المنتجات والتكنولوجيا نحو العارة الخضراء، أدى ذلك إلى احتساب التأثيرات البيئية في استراتيجيات الأعمال على التغييرات المهمة في النظام الاجتماعي والساحة التنافسية. تم تقديم مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في عام 1984 وكان تركيزه على استراتيجيات الحفاظ عليه، وتم تطوير مصطلح الميزة التنافسية المستدامة بشكل كبير في عام 1985 من خلال مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة والتمايز والتركيز) (خزل، 2019: 139)، حيث يوضح جدول (1) ادناه بعض التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية

جدول (1)

التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
	(Barney&hesterly,2015:30)	"إنها قدرة الشركة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من الشركات المنافسة وان هذه القيمة تمثل الفرق بين الفوائد التي من المتوقع ان يكتسبها الزبون الذي بعملية شراء السلع والخدمات من الشركة بالتكلفة الاقتصادية الكاملة لهذه السلع والخدمات وبالتالي فإن حجم الميزة التنافسية للشركة هو الفرق بين القيمة الاقتصادية التي تستطيع الشركة إنشاؤها والقيمة الاقتصادية التي يستطيع منافسوها إنشاؤها
	(David&Fredr,2017:36)	"هي أي نشاط تقوم به الشركة بشكل جيد مقارنة بالأنشطة التي تقوم بها الشركات الأخرى المنافسة أو أي مورد تمتلكه الشركة ترغب فيه الشركات المنافسة
	(Isoraite,2018:3)	أنها قدرة الشركة على إنتاج بعض المنتجات والخدمات التي يقدر قيمتها الزبائن مقارنة بتلك

المنتجات والخدمات التي ينتجها المنافسون أو إنتاج منتجات وخدمات بتكلفة أقل من منافسيها	
بأنها تطبيق استراتيجية فريدة لخلق القيمة بحيث لا يستطيع المنافسون إيجاد مزايا جديدة تجعلهم يتقدمون على المنافسين ، ويبحثون عن طرق لتمييزهم عن المنافسين	(خزعل و ذياب ، 2019: 139).
إنها القدرة على الأداء الجيد بطريقة واحدة أو عدة طرق لا يوفرها المنافسون، لذلك ، تركز الإدارة الاستراتيجية على كيفية الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ على شيء ترغب الشركات المنافسة ، حيث يمثل ذلك ميزة تنافسية	(الغرابوي وآخرون ، 2021: 36)
بأنها التقنية أو المهارة أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة إنتاج قيم ومناافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسين ويؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها من وجهة الزبائن الذين يتقبلون هذا التميز والاختلاف وتحقيق المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون	(حبيب و التفكيكية ، 2021: 180).
بأنها "أي مورد أو قدرة تنظيمية فريدة لا يمكن تقيدها أو استبدالها من قبل شركة أخرى	(العسافة و البشاشة ، 2022: 287).

من خلال عرض التعاريف السابقة يرى الباحث ان الميزة التنافسية المستدامة بأنها " قدرة الشركة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية بسعر مناسب والحصول على مكانة سوقية متميزة فضلاً عن خلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها لدى الزبائن او القدرة على الإبداع في ابتكار منتجات وخدمات جيدة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

وقام بوتز (porter) بوضع استراتيجيات كوسيلة لتعامل الشركة مع الشركات المنافسة والتي تكون ذات الصلة بيئية داخلية وخارجية وتمثل هذه الاستراتيجيات بالآتي :

1- استراتيجية قيادة الكلفة :تتطلب هذه الاستراتيجية انشاء والعمل على اقامة تسهيلات تساعد الشركات للوصول الى الحجم الكفوء وتخفيض التكاليف عن طريق الخبرة والعمل على تخفيض المصروفات غير المباشرة فضلاً عن انخفاض الكلفة في مجالات البحث والتطوير والاعلان والخدمات اذ يساعد ذلك في إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جداً للوحدة وتسمح هذه الاستراتيجية بتحسين الوضع التنافسي للشركة على محاور اطار القوى التنافسية مما يؤدي الى تشكيل حاية للشركة من المنافسين والموردين .(حسن، 2017: 29)، وتقوم هذه الاستراتيجية على جذب الزبائن الذين يركزون على سعر المنتج والخدمة بشكل اساسي بغض النظر عن جودتها كما تقوم هذه الاستراتيجية على تزويد السوق بمنتجات ذات اسعار منخفضة بالمقارنة مع غيرها من المنافسين وتكون جودة الخدمات والمنتجات ذات مستويات متوسطة من اجل تحقيق اقصى قدر من المبيعات وبالتالي توفير عادات أكبر وبالتالي زيادة الحصة السوقية للشركة بهدف استغلالها في اهداف البحث والتطوير وابقاء الشركة بوضعية مستقرة من التنافس في السوق (Wang,et.al 2011:30)

2- استراتيجية التميز : يتجسد الهدف ان استراتيجية التميز العام بتحقيق المزايا التنافسية وذلك عن طريق ابتكار منتج او خدمة ينظر اليها المستهلكون على انها متفردة اي ان الشركة قادرة على أن تسلك هذه الاستراتيجية لأجل اشباع حاجه المستهلك وجذبه بهدف زيادة حجم المبيعات ومن ثم تستطيع حاية الشركة نفسها من منافسيها بطريقة لا يقدر المنافسون على تحقيقها مما يجعل الشركة تفرض سعر على منتجاتها اعلى من متوسط السعر في الصناعة وان القدرة على زيادة معدلات الایرادات عن طريق فرض أسعار عالية يتيح للشركة ان تعتمد هذه الاستراتيجية لتتفوق على منافسيها وتحقيق ارباح اعلى من المتوسط (احمد والبياتي ، 2011: 15)

وهي خصائص او ابعاد تمتلكها كل شركة قادرة على تقديم أفضل الخدمات مقارنة بما يقدمه المنافسين لزبائن والتميز يأتي عن طريق تحقيق الارباح والاداء المثالي (Kasrai,et.al 2012:168).ويمكن تحقيق هذا التميز كالآتي (محمد والعزاوي، 2020: 256)

- 1- تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق.
- 2- زيادة عدد وحدات البيع.
- 3- حرب خدمات او ضمانات مميزة للزبون .
- 4- جعل صياغة المنتج اسهل وأقل تكراراً.
- 5- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عندما يستخدم مع منتجات اخرى .
- 6- تكوين منتج بحيث يمكن أن يتلاءم مع العديد من الوظائف .

7- ضمان ولاء الزبائن للعلامة التجارية للشركة.

8- سرعة تسليم المنتج الى الزبون.

3- استراتيجية التركيز: ان المؤسسة تختار منتج واحد او مجموعة من القطاعات وتبني عليها استراتيجيتها للعمل على خدمتهم بأعلى كفاءة مع استبعاد باقي المنتجات لكي تركز على هذا النوع لتبدع به، و حيث يعاب على استراتيجية التركيز (العلاق، 2016: 33-34).

● مخاطر عدم التنوع في الخدمات والاسواق بصورة تجعل جميع استثمارات الشركة في قطاع سوقي واحد.

● مخاطر ان يصبح القطاع السوقي المستهدف مصدر لجذب باقي المنافسين بعد أن تركز الشركة كل جهودها في خدمة هذا القطاع.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على اساس اختيار الاداء التنافسي المحدود بحيث يتم التركيز على منتج واحد او عدد محدد من المنتجات المتشابهة جداً او التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط الشركة من خلال اما قيادة التكلفة او التميز داخل قطاع سوقي مستهدف وتحدد المهارات والمواد المطلوبة اضافاً الى المتطلبات التشغيلية من الخيارات الاستراتيجية كما موضح في الجدول رقم (2)

جدول(2)

استراتيجيات porter ومتطلباتها

الاستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	استثمار رأس المال المستمر مع توفير المزيد من رأس المال في متناول اليد والمهارات الهندسية في تصميم العملية والمنتج مما يؤدي إلى سهولة تصنيع نظام توزيع منخفض التكلفة.	رقابة صارمة على التكاليف ، وإعداد تقارير مراقبة ومراجعة تفصيلية متكررة ، وتنظيم ، ومسؤوليات واضحة وحواجز تستند إلى تحقيق الأهداف الكمية
التميز	قدرات تسويقية عالية وهندسة المنتجات والاتجاه نحو الإبداع وكفاءات عالية في مجال البحوث الجوهرية، والسمة الجيدة في مجال الجودة فضلاً عن الريادة في التكنولوجيا، و خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى، وتعاون قوي مع قنوات التوزيع	التنسيق القوي بين البحث والتطوير ، ووظائف تطوير المنتجات والتسويق ، والمقاييس والحواجز النوعية وليس الكمية ، والأجور الجيدة والمزايا لجذب المواهب والعالة الإبداعية
التركيز	مزيج من السياسات أعلاه -توجيه المنهج لتحقيق هدف استراتيجي معين	- مزيج من السياسات أعلاه - توجيه المنهج لتحقيق هدف استراتيجي

عبد الحميد، محمد شوقي، (2022)، أثر تطبيق مركاتر التصنيع المرن على استراتيجيات الميزة التنافسية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 8، العدد 13،

585

سادساً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في أنها معيار للشركات الناجحة في التمييز بينها من خلال إنشاء نماذج فريدة وجديدة يصعب تقليدها أو إعادة إنتاج فوائدها، من خلال تطوير الشركة لمعرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل ، من خلال قدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف مع فرص التغيير السريعة ، وكلما كان من الصعب تقليد نماذجها والمعايير العالية ، كلما زادت محافظة الشركة على استدامتها ، نظرًا لأن الابتكارات المتتالية والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة ، فإن الميزة التنافسية المستدامة تمثل مؤشراً إيجابياً تجاه ميل الشركة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح. (العبادي والتعبي، 2014: 219). ، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية المستدامة بالآتي (نعمه وآخرون، 2020: 268-269) :

1- هي مؤشر إيجابي يدفع الشركة إلى اتخاذ مكانة قوية في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها

2- تعتبر الميزة التنافسية المستدامة عاملاً أساسياً في عمليات الشركات بكافة أنواعها واتجاهها، لأنها الأساس الذي يتم حوله صياغة الاستراتيجية التنافسية، وتتفاعل جميع العوامل أو المتغيرات الأخرى لدعم الميزة التنافسية المستدامة وظهور الإستراتيجية التنافسية الشركة الشاملة.

3- تعد الميزة التنافسية المستدامة سلاحاً تنافسياً مهماً في مواجهة تحديات السوق والمنافسين ، وهذا واضح في تطوير المنظمة لمعرفة التنافسية ، وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل من خلال خلق التقنيات المناسبة و مهارات الإنتاج بطريقة تمكنه من التكيف مع الفرص المتغيرة بسرعة

4- الأهمية الواضحة للميزة التنافسية المستدامة في معظم دراسات الإدارة الإستراتيجية، لا تخلو الدراسات الإستراتيجية من مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا ما شجع المحققين بهذا المجال المهم من الإدارة على تعريف الأداة الاستراتيجية كميزة تنافسية مستدامة.

يستنتج الباحث من العرض السابق ان الشركة التي ترغب في بناء ميزة تنافسية دائمة يجب ان تسعى الى دعم المزايا التي تمتلكها عن طريق استخدام قدرات متعددة (مثل دعم الإمكانيات البشرية الموجودة لدى شركة وكذلك تطوير الآلات الإنتاجية التي لديها) ومتداخلة ومتفاعلة والتي تشكل اساسها الاستراتيجي

سابعاً: اهداف الميزة التنافسية المستدامة:

تسعى الشركات عن طريق الميزة التنافسية المستدامة على تحقيق الاهداف الآتية :

1- الحصول على فرص تسويقية جديدة وتنبع هذه الفرص من خلال وجود احتياجات لا تشبعها المنتجات المعروضة في الاسواق حالياً وغالباً ما تأتي الفرص التسويقية الجديدة نتيجة حصول الشركة على مزايا تنافسية لمقتضاها يمكن ان تضيف الشركة قيمة مضافة لزبائن بشكل يزيد او يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق

2- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن او المنتجات والخدمات الجديدة

3- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تهدف الشركة لبلوغها الفرص الكبيرة التي تكون لها رغبة في اقتناصها

4- قدرتها على إقناع فيما تقدمه الشركة من منتجات مميزة مقارنة عما يقدمه المنافسون (مرعاش وعكه، 2021: 30)

5- خلف قيمة للزبائن حيث تسعى الشركة عن طريق الميزة التنافسية التي تمتلكها الى تحقيق وتعظيم قيمة الشركة مما يؤدي الى رضا الزبون وضمان بقائها في السوق

6- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد الشركات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة عن منافسيها يصعب تقليدها ومحاكها

المحور الثاني : الجانب العملي للبحث

سحب الباحث عينة عشوائية 130 من أصل 400 موظفاً وهو العدد الإجمالي للموظفين في شركة زين العراق في فرع محافظة الانبار وبغداد قيد الدراسة ، حيث تم توزيع 130 استبانة على الموظفين في الشركة المذكورة ، وتم إعادة 120 استبانة أي ما يعادل 91% > 67. عدد الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها بـ 10= استبيانات بنسبة 8.33%

أولاً: الاجتماعي خصية لعينة البحث

تتميز عينة البحث بالخصائص الآتية:

1- النوع الاجتماعي

الجدول (3)

توزيع افراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	70	75%
انثى	30	25.0%
المجموع	120	100%

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spas.

من خلال الجدول السابق أعلاه يتبين أن متغير الجنس احتوى على نسب متفاوتة بين الذكور والإناث حيث بلغ عدد الذكور (70) فرداً أي (75%) وعدد الإناث (30) بنسبة بلغت (25%) وهذا يعني أن الشركة كمجتمع بحثي تميل إلى الاعتماد على الذكور في إنجاز أعمالها بشكل يفوق الإناث..

2- العمر

الجدول (4)

توزيع افراد الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	16	13%
25-35 سنة	53	44%
35-45 سنة	18	15%
45 فأكثر	33	28%
المجموع	120	100%

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spas.

يبين الجدول (4) ان الفئة العمرية (25-35 سنة) قد سجلت الفئة الاعلى من بين الفئات الاخرى اذ بلغت ما نسبته (53%)، تليها الفئة (45 سنة فأكثر) بنسبة ((28%)) وهي ثاني اعلى نسبة من بين اعمار افراد العينة، فيما جاءت الفئة (35-45 سنة) بنسبة (15%)، في حين حصلت الفئة (25 سنة فأقل) على أقل نسبة اذ بلغت (13%)، وهذه النسب تدل على أن توجهات الادارة العليا في هذه الشركة تتجه نحو اعطاء فرصة أكبر للعناصر الشابة لتولي المسؤولية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

3-المستوى التعليمي

الجدول (5)

توزيع افراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	13	10.8%
بكالوريوس	81	67.5%
ماجستير	24	20%
دكتوراه	2	1.7%
المجموع	120	100%

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spas

ثم تليها نسبة حملة شهادة ماجستير اذ (67.5%) حصول فئة شهادة بكالوريوس على اعلى نسبة اذ بلغت (5) من خلال ما سبق تبين ان نتائج الجدول وتوضح النسب (1.7%) بينما بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (10.8%) فيما جاءت فئة حملة شهادة دبلوم فما دون في المرتبة الثالثة بواقع (20%) بلغت أعلاها أن الإدارة العليا في هذه الشركة تراعي التحصيل الدراسي للأفراد في شغل الوظائف وهذا بدوره ينعكس على قدرة وكفاءة افراد العينة في فهم فقرات الاستبانة مما ينعكس إيجاباً على نتائج البحث النهائية، والشكل (4-1) يوضح ذلك

4- الموقع الوظيفي

جدول (6)

توزيع افراد الدراسة حسب الموقع الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	2	1.7%
مساعد مدير عام	4	3.3%
مسؤول شعبة	9	7.5%
رئيس قسم	5	4.2%
موظف	100	83.3%

المجموع	120	100%
---------	-----	------

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spas

يتضح من نتائج الجدول (6) الخاصة بتوزيع افراد عينة البحث وفقاً للموقع الوظيفي ان فئة (موظف) حصلت على أعلى نسبة اي ما نسبته (83%)، يليها في المرتبة الثانية فئة (مسؤول شعبة)، اذ بلغت نسبتهم (7.5%)، ثم جاءت بعدها فئة (رئيس قسم) بنسبة (4.2%)، فيما جاءت في المرتبة الرابعة الفئة (مساعد مدير عام) بنسبة بلغت (3.3%)، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفئة (مدير عام)، اذ بلغت نسبتهم (1.7%)، وأن ظهور هذه النسب هو أمر طبيعي لأن الهياكل التنظيمية في معظم المنظمات العراقية العامة مبنية على أساس هرمي أوسع في قاعدتها ويبدأ في التضيق صعوداً حتى تصل إلى قمة الهرم، والشكل (5-1) يوضح ذلك.

5- الخبرة في العمل

جدول (7)

توزيع افراد الدراسة حسب الخبرة في العمل

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	77	64.1%
من 6 الى 10 سنة	15	12.5%
من 11 الى 15 سنة	18	15%
من 16 الى 20 سنة	-	--
أكثر من 20 سنة	10	8.4%
المجموع	120	100%

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spas.

تبين من نتائج الجدول (7) حصول الفئة (5 سنوات فأقل) على أعلى نسبة بواقع (64.1%)، ثم جاءت بعدها الفئة (من 11 الى 15 سنة) بنسبة (15%)، ثم جاءت بعدها الفئة (من 6 الى 10 سنة) بنسبة بلغت (12.5%)، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفئة (أكثر من 20 سنة) اذ بلغت نسبتهم (8.4%)، وتشير هذه النسب إلى أن إدارة هذه الشركة تتمتع بعناصر شابة، مما يزيد من فعاليتها على أداء المهام الموكلة إليها، والشكل (5-1) يوضح ذلك.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري: يطلق عليه بصدق المحكمين والخبراء ذوي الخبرة في مجال متغيرات البحث، ويلجأ الباحث إليها للتحقق من قدرة المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث ومدى اتناء الفقرات لمجالها، وعرض الباحث الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في العلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية في لبنان قسم إدارة الأعمال لغرض التحقق من صحة أبعاد المقاييس المختارة والفقرات ومدى ملائمتها لمتغيرات البحث.

2- صدق المحتوى:

يتم إجراؤه لغرض اختبار محتويات الاستبيان، لذلك أجرى الباحث اختباراً ((Cronbach's alpha)، والذي يشير إلى درجة قبول فقرات الاستبيان، ومن ولغرض توفر هذا النوع من الاختبارات لا بد لنا من استخراج معامل الصدق والذي يدل على امكانية توفير المقياس لنفس النتائج إذا تم تطبيقه على نفس افراد العينة بعد فترة زمنية، ويمكن الوصول إلى ثبات المقياس من خلال العديد من الطرق، بما في ذلك إعادة توزيع الاستبيان على نفس أعضاء العينة، وهو أمر صعب والطريقة الأخرى شائعة الاستخدام هي اختبار معامل الثبات (Cronbach's alpha)، والذي يعبر عن مدى تجانس إجابات أفراد العينة، وتجدر الإشارة إلى ان الحد الاقل مقبولة لمعامل الثبات هو (0.600) وعند ازدياد معامل الفا كرو نباخ على (0.600) تزداد موثوقية المقياس المستعمل (Ponterotto & Ruckdeschel, 2007:1004)، ومن اجل استخراج قيمة الثبات فقد تم استخدام (120) استبانة وبعدد (35) فقرة، وبعد ان تم تحليل البيانات في برنامج (SPSS) اتضح أن معامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان قد وصل (0.901)، وهذا يدل على مستوى عالٍ من الثبات والاتساق، أي أن المقياس سيعطينا نفس النتائج إذا تم توزيعه على نفس العينة بعد فترة زمنية، ولتعزيز النتائج، استخدم الباحث مقياس الثبات على مستوى المتغيرات الرئيسة فقد حصل المتغير المستقل (التوجه التسويقي) ولجميع فقراته (20) على معامل ثبات (0.824)، وحصل المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ولجميع فقراته (15) على معامل ثبات (0.824) كما هو مبين في الجدول رقم (8)

3- ثبات الاستبانة

تم اعتماد هذه الطريقة لاستخراج الصدق من معامل الثبات للتأكد من وجود ارتباط بين ثبات الاختبار وصدقه، و يتم حساب الصدق بهذه الطريقة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{صدق المقياس معامل الثبات} = \sqrt{\quad}$$

وبما ان معامل الثبات الذي تم التوصل اليه من خلال (ألفا - كرو نباخ) هو (0.901) فان صدق المقياس بنسبة $0.949\sqrt{0.901}$ وهي نسبة صدق عالية، وكما فب الجدول (8).

جدول (8)

معامل الثبات لفقرات الاستبانة

المتغيرات	الابعاد المقاسة	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
التوجه التسويقي	التوجه نحو المنتج	5	0.824
	التوجه نحو الزبون	5	
	التوجه نحو المنافسين	5	
	التوجه نحو التسويق المجتمعي	5	
الميزة التنافسية المستدامة	جميع الابعاد	15	0.824
الثبات الكلي لجميع الفقرات			0.901
الصدق الكلي			0.949

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

ثالثاً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول أبعاد (التوجه التسويقي)

سيتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استبانة الاستبانة لاستجابات عينة البحث فيما يخص أبعاد التوجه وهي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو المنتج، التوجه نحو التسويق المجتمعي)، حيث مثلت الفقرات (201) الاسئلة ذات الصلة بهذا المتغير. اذ يبين الجدول (14) ان الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.97) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى ان العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً من خلال اجابات العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.88) وهذا يشير الى تجانس جيد وتشقت قليل جداً في اجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير، وبلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (79.49%)، وكانت نتائج هذا المتغير كالآتي:

1- التوجه نحو المنتج

يشير الجدول (10) الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.11)، أي انه وسط حسابي عالي، ويظهر انسجام جيد وتشقت مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.85)، وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (82%)، وهذا يدل على ان إدارة الشركة تسعى بشكل كبير الى الاهتمام بمنتجاتها وبين الجدول (9) أهمية كل بعد في قياس متغير التوجه التسويقي وقد جاء هذا البعد في الأولى من حيث الأهمية، وتم قياس هذا البعد بخمس فقرات (1-5) فكانت الفقرة (1) الأكثر أهمية من خلال قياس هذا البعد وهي (تهتم الشركة بشكل أساسي بجودة خدماتها ومنتجاتها)، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.19) مما يدل ذلك على ان إدارة شركة زين العراق تعمل باستمرار على تطوير خططها باتجاه المستقبل وضمان تقديم افضل الخدمات والمنتجات لزيائنها، وهذا ما وجده الباحث فعلاً في بيئة التطبيق عند اجراء المقابلات، حيث تحاول العينة المبحوثة عدم البقاء على نفس الاستراتيجيات السابقة، بل تسعى إلى تطويرها وفقاً للتطورات البيئية، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.87) وهذا يشير الى ان اجابات العينة متجانسة، الأهمية النسبية لهذه الفقرة فقد بلغت (84%)، فيما حظيت الفقرة (5) على المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية والتي تنص (المنتج الجيد يبيع نفسه ولا يحتاج إلى عملية التسويق)، فقد كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.93) وهي قيمة حول الوسط، وهذا يدل على ان ادارة هذه الشركة تؤكد على الترويج الجديد لمنتجاتها لان المنتج الجديد عندما يعرض في السوق وليس هناك طرق ترويج جيدة له من الممكن ان يفشل لذلك يجب عليها توظيف الخبرات الترويجية للشركة بشكل افضل لتطوير منتجات جديدة تساعد على التقدم والازدهار، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.94) وهذا يظهر انسجام جيد وتشقت مقبول في الاجابات، الأهمية النسبية لهذه الفقرة فقد بلغت (79%).

الجدول (9)

النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد التوجه نحو المنتج

رقم	العبارات	التكرار										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية لـ %
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		اتفق تماماً		أتفق				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1	تهتم الشركة بشكل أساسي بجودة خدماتها ومنتجاتها.	1	0.8	4	3.3	10	8.3	71	59.2	34	28.3	4.19	0.87	84
2	تفترض الشركة أنه طالما أن خدماتها ومنتجاتها عالية الجودة ، فإن الزبائن سوف يشترونها ويستهلكونها.	2	1.7	9	7.5	18	15	57	47.5	34	28.3	4.19	0.87	84
3	تؤكد الشركة على البحث والتطوير لغرض تطوير منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر طوال دورات حياتها.	3	2.5	20	16.7	21	17.5	44	36.7	32	26.7	4.14	0.80	83
4	تركز ادارة الشركة على تطوير خدمات و منتجات عالية الجودة يمكن بيعها بأسعار مناسبة.	2	1.7	4	3.3	13	10.8	57	47.5	44	36.7	4.11	0.75	82
5	المنتج الجيد يبيع نفسه ولا يحتاج إلى عملية التسويق	2	1.7	4	3.3	15	12.5	68	56.7	31	25.8	3.93	0.94	79
الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الإجمالي لبعد التوجه نحو المنتج														
												4.11	0.85	82

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spss.

3- التوجه نحو الزبون

اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات هذا البعد، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وكما موضح في الجدول (10) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.91) وهو وسط حسابي عالي وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) ليرسخ ذلك أهمية هذا البعد لدى افراد العينة، وبانحراف معياري بلغ (0.91) مما يدل على وجود تجانس في اجابات العينة حول هذا البعد، فيما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (79.43%) وهذا بدوره يشير الى ان افراد العينة تهتم بشكل واضح ببعد التوجه نحو الزبون بشكل منظم ولديها تصور واضح حول انظمة العمل ودراسة وتحليل طلبات الزبائن بصورة أكثر شمولية مما يساعد ذلك على وضع الخطط المناسبة في تقديم منتجات ذات جودة مناسبة

النسب المثوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد التوجه نحو الزبون

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spss

3- التوجه نحو المنافسين

العدد (1) مجلد (4) آذار 2025

وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ضمن أبعاد التوجه التسويقي، وبذلك نستنتج أن إدارة هذه الشركة تدرك أهمية التوجه نحو المنافسين واعتمادهم على رؤية واضحة لأعمالهم، من خلال توظيف خبراتهم الشخصية وتصوراتهم من أجل توحيد جهود الموظفين وإمكانية تحقيقها للتميز في مستوى الخدمات التي تقدمها لزبائنها عن منافسيها، وقد تم قياس هذا البعد بخمس فقرات (11-15) فقد جاءت الفقرة (13) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية من خلال قياس هذا البعد وهي (تستخدم الشركة المعلومات ذات الصلة بالسوق في إيجاد خدمة مميزة لزبائنها)، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4) وهي قيمة عالية، وبانحراف معياري وأهمية نسبية على التوالي ((80%.0.74))، مما يدل ذلك على تجانس الاجابات وعدم تشتتها، وإن إدارة الشركة تسعى جاهدة في فهم احتياجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر في الاسواق لأنها تعتبرها من السياسيات المهمة في كسب ميزة تنافسية مستدامة على المدى البعيد، فيما حصلت الفقرة (11) على ادنى المتوسطات الحسابية من حيث الأهمية مع الإشارة الى ان هذه الفقرة هي عكسية والتي تنص (تقوم الشركة في التعرف على استراتيجية المنافسين والاستجابة لها)، فقد كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.74)، وهي قيمة جيدة للوسط، فيما بلغ الانحراف المعياري والأهمية النسبية على التوالي (0.94)، (75%)، وهذا يشير الى ان اجابات العينة متجانسة الى حد ما، وبناءً على نتيجة الوسط الحسابي لهذه الفقرة يتبين ان قيمتها جيدة للوسط وهذا يدل على ان ادارة شركة زين تسعى الى توضيح وفهم استراتيجيات المنافسين بشكل مستمر للاستجابة لها وتطوير استراتيجيتها التنافسية لغرض الحصول على رضا زبائنها من خلال تقديم خدمات تضيف قيمة الى الزبون وتكون متجددة مما يؤدي التحقيق ميزة تنافسية مستمرة للشركة

الجدول (11)

النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد التوجه نحو المنافسين

رقم	العبارات	التكرار												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
		لاتفق تماماً		لا أتفق		محايد		اتفق تماماً		أتفق						
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
11	تقوم الشركة في التعرف على استراتيجية المنافسين والاستجابة لها.	2	1.7	5	4.2	24	20	62	51.7	27	22.5	3.74	0.97	75		
12	يشارك مندوبو مبيعات الشركة المعلومات ذات الصلة بالمنافسين بشكل مستمر مع الأقسام المهتم بها.	2	1.7	4	3.3	14	11.7	69	57.5	31	25.8	3.91	0.84	78		
13	تستخدم الشركة المعلومات ذات الصلة بالسوق في إيجاد خدمة مميزة لزبائنها.	2	1.7	6	5	18	15	58	48.3	36	30	4.00	0.76	80		
14	تستجيب الشركة للأعمال التنافسية التي تهددها.	2	1.7	5	4.2	17	14.2	68	56.7	28	23.3	3.89	0.86	78		
15	تهتم الشركة بتطوير أداء مندوبي المبيعات لتصريف أكبر عدد من منتجاتها لتحقيق حصة سوقية كبير لها على حساب منافسيها.	4	3.3	16	13.3	18	15	57	47.5	25	20.8	4.03	0.81	81		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الإجمالي لبعد التوجه نحو المنافسين																
78.27 0.85 3.91																

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spss.

4-التوجه نحو التسويق المجتمعي

يتضح من خلال جدول (12) ان قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد بوصفه احد ابعاد التوجه التسويقي قد بلغ (3.90) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري بلغ (0.90) مما يدل على تجانس في الاجابات وتشتت مقبول نوعاً ما، في حين بلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (78%) وجاء هذا البعد في المرتبة الرابعة والاحيرة من حيث مستوى الأهمية ضمن ابعاد التوجه التسويقي، لذلك يجب على الادارة العليا في هذه الشركة بذل المزيد من الجهود من تطوير الخدمة التي تصب في مصلحة المجتمع بشكل عام.

اما على مستوى الفقرات التي تم بها قياس هذا البعد فقد قيس هذا البعد بخمس فقرات (16-20) فقد جاءت الفقرة (16) بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية من خلال قياس هذا البعد وهي (تقوم الشركة بتلبية احتياجات المجتمع على المدى الطويل)، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4) وهي قيمة عالية، وبانحراف معياري وأهمية نسبية على التوالي ((80%.0.90)، ويشير ذلك الى التشتت المقبول والانسجام في اجابات افراد العينة، ويؤكد ذلك اجابات بعض الافراد عينة البحث الذين تمت مقابلتهم بان اي عمل تنوي إدارة الشركة القيام به تتجه نحو تقديم خدمات للمجتمع عن طريق البرامج التوعوية التي تقدمها الشركة وهذا ما شاهده الباحث من خلال اطلاعه على بعض الرسائل وكذلك البرامج تقدمها الشركة من اجل خدمة المجتمع تتعلق بالأمراض والتلوث البيئي وتنبيه زبائنها .

فما حصلت الفقرة (18) على ادنى المتوسطات الحسابية من حيث الأهمية والتي تنص (تعمل الشركة حالياً على المسؤولية الاجتماعية والبيئية ، وتعالج قضايا مثل التلوث وظروف العمل والسلامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات.)، فقد كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.69) وهي قيمة جيدة للوسط الحسابي فيما بلغ الانحراف المعياري والأهمية النسبية على التوالي ((1.04).74)

الجدول (12)

النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد التوجه نحو التسويق المجتمعي

رقم	العبارات	التكرار										المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
		لاتفق تماماً		لا أتفق		محايد		اتفق تماماً		أنتفق				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
16	تقوم الشركة بتلبية احتياجات المجتمع على المدى الطويل.	2	1.7	6	5	19	15.8	61	50.8	32	26.7	80	4.00	0.90
17	تسعى الشركة جاهدة لتلبية الاحتياجات الحالية للمستهلكين مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.	2	1.7	5	4.2	17	14.2	68	56.7	28	23.3	79	3.96	0.83

74	1.05	3.69	20.8	25	47.5	57	15	18	13.3	16	3.3	4	تعمل الشركة حالياً على المسؤولية الاجتماعية والبيئية ، وتعالج قضايا مثل التلوث وظروف العمل والسلامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات.	18
79	0.88	3.96	26.7	32	50.8	61	15.8	19	5	6	1.7	2	تأخذ الشركة مصالح المجتمع الطويلة الاجل في الحسبان	19
78	0.86	3.89	20.8	25	57.5	69	12.5	15	8.3	10	0.8	1	تقوم الشركة على موازنة ثلاثة اعتبارات في نفس الوقت: أرباح الشركة ، رغبات الزبائن ، ومصلحة المجتمع.	20
78	0.90	3.90	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الإجمالي لبعد التوجه التسويقي المجتمعي											

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spss.

الجدول (13) ترتيب التوجه التسويقي وفق الأهمية الأهمية النسبية اعتماداً على الوسط الحسابي

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوجه التسويقي
الاول	0.85	4.11	التوجه نحو المنتج
الثانية	0.91	3.97	التوجه نحو الزبون
الثالث	0.85	3.91	التوجه نحو المنافسين
الرابعة	0.90	3.90	التوجه نحو التسويق المجتمعي
	0.88	3.97	الإجمالي

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spss

رابعاً: عرض وتحليل اراء عينة البحث حول متغير الميزة التنافسية المستدامة

يتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان لاستجابات العينة المبحوثة فيما يخص متغير الميزة التنافسية المستدامة ومثلت هذا المتغير الفقرات (1-15) الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير.

اذ يبين الجدول (14) ان الوسط الحسابي العام لهذا المتغير بلغ (3.77) وهو وسط حسابي (عالي)، وهذا يؤكد على ان افراد العينة تعطي اهتماماً واضحاً لهذا المتغير وهذا ما يتبين لنا من خلال اجابات العينة، فيما بلغ الانحراف المعياري العام (0.95) وهذا يشير الى تجانس جيد في اجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير، اما الأهمية النسبية فقد بلغت (75.39 %)، اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات المتغير، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، فقد جاءت الفقرة (3) بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية من خلال قياس هذا المتغير وهي (تهتم الشركة بإضافة خصائص وميزات جديدة لخدماتها)، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.04) وانحراف معياري و أهمية نسبية على التوالي بلغت (0.83)، (80.83%)، مما يدل ذلك على اتفاق أكثر افراد عينة البحث على هذه الفقرة، بما يرحح حرص شركة زين العراق للاتصالات و بشكل ملحوظ على امكانية إضافة خصائص جديدة وتقديم عروض مميزة لزبائنهم من اجل العمل على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تحقق رضا الزبون مما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها المناسبة، فيما حظيت الفقرة (6) على المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية والتي تنص (تعمل الشركة على خفض تكاليف الترويج قدر الإمكان)، فقد كان الوسط

الحسابي لهذه الفقرة (3.51) وعلى الرغم من مجيئها في المرتبة الاخيرة إلا انها قيمة عالية فيما بلغ الانحراف المعياري (1.12) وهذا يشير الى ان اجابات العينة متشئت نوعاً ما ، اما الأهمية النسبية لهذه الفقرة بلغت (74%) وهذه النتائج تدل ان لدى إدارة الشركة هذه لديها اهتمام واضح في رسم سياسية تجعلها تتميز عن بقية الشركة على المدى الطويل

الجدول (14)

النسب المتوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

رقم	العبارات	التكرار										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
		لاتتفق تماماً		لا أتفق		محايد		اتفق تماماً		أتفق				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1	لدى الشركة سرعة في الاستجابة لطلبات الزبون.	1	0.8	10	8.3	15	12.5	69	57.5	25	20.8	3.89	0.86	77.83
2	لدى الشركة القدرة على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات للزبائن.	3	2.5	4	3.3	16	13.3	73	60.8	24	20	3.93	0.83	78.50
3	تهتم الشركة بإضافة خصائص ومميزات جديدة لخدماتها	2	1.7	2	1.7	22	18.3	57	47.5	37	30.8	4.04	0.84	80.83
4	تقدم الشركة الخدمات بسرعة وجودة عالية قياسا بالمنافسين	3	2.5	4	3.3	24	20	59	49.2	30	25	3.91	0.90	78.17
5	تستخدم الشركة استراتيجية خفض التكاليف لزيادة حصتها السوقية	2	1.7	10	8.3	28	23.3	49	40.8	31	25.8	3.81	0.97	76.17
6	تعمل الشركة على خفض تكاليف الترويج قدر الإمكان.	6	5	19	15.8	26	21.7	46	38.3	23	19.2	3.51	1.12	70.17
7	تسمح إمكانيات الشركة على تطوير خدماتها لتلبية رغبات الزبائن	8	6.7	19	15.8	28	23.3	48	40	17	14.2	3.39	1.12	67.83
8	تمتلك الشركة زين العراق للاتصالات تكنولوجيا متقدمة وعالية جودة	5	4.2	6	5	22	18.3	62	51.7	25	20.8	3.80	0.97	76.00
9	تستخدم الشركة أساليب متعددة للرقابة على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها	1	0.8	9	7.5	19	15.8	67	55.8	24	20	3.87	0.85	77.33
10	تعتمد الشركة على نهج ودي في التعامل مع الزبائن بسرعة	5	4.2	11	9.2	22	18.3	57	47.5	25	20.8	3.72	1.03	74.33

73.00	0.92	3.65	15	18	48.3	58	25.8	31	8.3	10	2.5	3	الدقة وعدم وجود أخطاء في إنجاز الخدمة	11
76.00	0.87	3.80	19.2	23	50	60	24.2	29	5	6	1.7	2	يملك الموظفون في الشركة مهارات متعددة لتأدية أكثر من وظيفة	12
75.00	0.96	3.75	19.2	23	50.8	61	19.2	23	7.5	9	3.3	4	يمكن للشركة تلبية الطلبات المتزايدة لزيائتها كما و نوعا	13
75.83	0.99	3.79	23.3	28	45.8	55	20.8	25	6.7	8	3.3	4	تملك الشركة القدرة على الاستجابة لظروف السوق المتغيرة	14
73.83	1.05	3.69	20.8	25	47.5	57	15	18	13.3	16	3.3	4	تمتلك الشركة تكنولوجيا حديثة ومتميزة وعالية الجودة	15
75.39	0.95	3.77	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية الإجمالي للمتغير الميزة التنافسية المستدامة											

المصدر من اعداد الباحث وفق مخرجات Spss.

خامساً: اختبار وتفسير فرضيات تأثير التوجه التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
 يتم اختبار فرضيات التأثير بين التوجه التسويقي والميزة التنافسية بأبعاده التي هي (التوجه نحو المنتج، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التسويق المجعبي) في تحقيق الميزة التنافسية، باستخدام الاساليب الاحصائية الممثلة تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تم ذلك من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)) وبحسب معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = a + \beta (Xi) + E$$

اذ ان

Y: هو المتغير التابع

a: هي القيمة الثابتة وهي قيمة المتوسط للمتغير المعتمد (Y) عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفراً.

β : هو معامل الانحدار وتسمى قيمة الميل.

Xi: هو المتغير المستقل.

E: هي نسبة الخطأ.

1- اختبار علاقة التأثير بين التوجه نحو المنتج والميزة التنافسية المستدامة

يتضح للطالب من نتائج الجدول (15) ادناه لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير التوجه نحو المنتج في تحقيق الميزة التنافسية وعلى مستوى عينة الدراسة (20) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.000) هي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وقيمة اختبار (F) المحسوبة (53.442)، وهي تدل على انها اكبر من قيمة (F) الجدولية (3.93)، اذ تؤكد هذه النتائج على ان منحني الانحراف كاف لوصف العلاقة بين البعد المستقل (التوجه نحو المنتج) والمتغير المستقل (الميزة التنافسية المستدامة) وبمستوى ثقة (95 %)، اذ تشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو المنتج تحسين الميزة التنافسية المستدامة للشركة زين العراق للاتصالات).

فقد سجل (التوجه نحو المنتج) تأثير مباشر موجب في (الميزة التنافسية المستدامة) لعينة من الموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات، اذ بلغ معامل التحديد للأتمودج ($R^2 = 0$) وهذا يدل على ان التوجه نحو المنتج يفسر ما قيمته (31%)، من التغيرات التي تطرأ في تحسين (الميزة التنافسية المستدامة)، اما النسبة المتبقية (69)، فتعزى لمؤشرات ومتغيرات اخرى لم تدخل ضمن الامودج المبحوث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت $a = 1.894$ ، وقيمة الميل الحدي الذي بلغ ($\beta = 0.935$)، والمرافقة للتوجه نحو المنتج، اذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد الدراسة بالتوجه نحو المنتج بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً الى تغيير بمقدار (0.93)، في تحسين الميزة التنافسية المستدامة.

2- اختبار علاقة التأثير بين التوجه نحو الزبون والميزة التنافسية المستدامة

يظهر للطالب من نتائج الجدول (15) ادناه لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير التوجه نحو الزبون في تحسين الميزة التنافسية وعلى مستوى العينة قيد البحث (120) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.000) هي اقل من مستوى المعنوية، وبقيمة اختبار (F) المحسوبة (22.70)، وهي تدل على انها أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.92)، اذ تؤكد هذه النتائج على ان منحني الانحراف كافٍ لوصف العلاقة بين البعد المستقل (التوجه نحو الزبون) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ومستوى ثقة (95 %)، اذ تشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو الزبون في تحسين الميزة التنافسية)، فقد سجل (التوجه نحو الزبون) تأثير مباشر موجب في (الميزة التنافسية المستدامة) لعينة من الموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات، فبلغ معامل التحديد للأنموذج ($R^2 = 0.475$) وهذا يدل على ان (التوجه نحو الزبون) يفسر ما قيمته (47.5%) من التغيرات التي تطرأ في تحسين (الميزة التنافسية المستدامة)، اما النسبة المتبقية وهي (42.5%)، فتدل على عوامل ومتغيرات اخرى لم تدخل الانموذج المبحوث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت ($a = 1.338$)، وقيمة الميل الحدي التي بلغت ($\beta = 0.689$)، والمرافقة للتوجه نحو الزبون، اذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد البحث بالتوجه نحو الزبون بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً الى تغيير بمقدار (0.689)، في تحسين الميزة التنافسية.

3- اختبار علاقة التأثير بين التوجه نحو المنافسين و الميزة التنافسية المستدامة

يتبين للطالب من نتائج الجدول (15) ادناه لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير التوجه نحو المنافسين في تحسين الميزة التنافسية، وعلى مستوى العينة قيد البحث (120) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.000) هي اقل من مستوى المعنوية (0.5)، وبقيمة اختبار (F) المحسوبة (88.783)، وهي تدل على انها أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.92) اذ تؤكد هذه النتائج على ان منحني الانحراف كافٍ لوصف العلاقة بين البعد المستقل (التوجه نحو المنافسين) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ومستوى ثقة (95 %)، اذ تشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو المنافسين في تحسين الميزة التنافسية المستدامة) فقد سجل (التوجه نحو المنافسين) تأثير مباشر موجب في (الميزة التنافسية المستدامة) لعينة من الموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات، فبلغ معامل التحديد للأنموذج ($R^2 = 0.492$) وهذا يدل على ان (التوجه نحو المنافسين) تفسر ما قيمته (42.9%) من التغيرات التي تطرأ في تحسين (الميزة التنافسية المستدامة)، اما النسبة المتبقية وهي (75.1%)، فتمثل عوامل ومتغيرات اخرى لم تدخل الانموذج المبحوث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت ($a = 1.426$)، وقيمة الميل الحدي التي بلغت ($\beta = 0.660$)، والمرافقة للتوجه نحو المنافسين، اذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد البحث بالتوجه نحو المنافسين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً الى تغيير بمقدار (0.660)، في تحسين الميزة التنافسية المستدامة

4- اختبار علاقة التأثير بين التوجه نحو التسويق المجتمعي والميزة التنافسية المستدامة

يتضح للطالب من نتائج الجدول (15) ادناه لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير التوجه نحو التسويق المجتمعي والميزة التنافسية المستدامة، وعلى مستوى العينة قيد البحث (120) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.000) هي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة اختبار (F) المحسوبة (36.176)، وهي تدل على انها أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.92)، اذ تؤكد هذه النتائج على ان منحني الانحراف كافٍ لوصف العلاقة بين البعد المستقل (التوجه نحو التسويق المجتمعي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ومستوى ثقة (95 %)، اذ تشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو التسويق المجتمعي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة) فقد سجل (التوجه نحو التسويق المجتمعي) تأثير مباشر موجب في (الميزة التنافسية المستدامة) لعينة من الموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات، فبلغ معامل التحديد للأنموذج ($R^2 = 0.758$) وهذا يدل على ان (التوجه نحو التسويق المجتمعي) تفسر ما قيمته (75.8%) من التغيرات التي تطرأ في (الميزة التنافسية المستدامة)، اما النسبة المتبقية وهي (24.2%)، فتعزى الى عوامل ومتغيرات اخرى لم تدخل الانموذج المبحوث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت ($a = 2.77$)، وقيمة الميل الحدي التي بلغت ($\beta = 0.871$)، والمرافقة للتوجه نحو التسويق المجتمعي، اذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد البحث بالتوجه نحو التسويق المجتمعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً الى تغيير بمقدار (0.871)، في تحسين الميزة التنافسية

5- اختبار علاقة التأثير الرئيسية بين التوجه التسويقي والميزة التنافسية المستدامة

يظهر للطالب من نتائج الجدول (15) لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير التوجه التسويقي في تحسين الميزة التنافسية، وعلى مستوى العينة قيد البحث (120) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.000) هي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة اختبار (F) المحسوبة (25.250) وهي تدل على انها أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.92)، اذ تؤكد هذه النتائج على ان منحني الانحراف كافٍ لوصف العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه التسويقي)

والمغير التابع في تحسين (الميزة التنافسية المستدامة) ومستوى ثقة (95%)، وتدلل هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمغير التوجه التسويقي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة) فقد سجل (التوجه التسويقي) تأثير مباشر موجب في تحسين (الميزة التنافسية المستدامة) لعينة من الموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات، فبلغ معامل التحديد للأنموذج ($R^2 = 0.680$) وهذا يدل على ان (التوجه التسويقي) يفسر ما قيمته (0.68%)، من التغيرات التي تطرأ في تحسين الميزة التنافسية المستدامة، اما النسبة المتبقية وهي (32%)، فتعزى الى عوامل ومغيرات اخرى لم تدخل الانموذج المبحوث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت ($a = 1.196$)، وقيمة الميل الحدي التي بلغت ($\beta = 0.824$)، والمرافقة للتوجه التسويقي، اذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد البحث بالتوجه التسويقي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً الى تغيير بمقدار (0.824)، في تحسين الميزة التنافسية:

الجدول (15) اختبار فرضيات التأثير

المغير المستقل	معامل الانحدار		R^2	F المحسوبة	F الجدولية	Sig.	المغير التابع
	β	A					
التوجه نحو المنتج	0.935	1.894	0.310	53.442	3.92	.000	الميزة التنافسية المستدامة
التوجه نحو الزبون	0.689	1.338	0.475	22.70	3.92	.000	
التوجه نحو المنافسين	0.660	1.426	0.429	88.783	3.92	.000	
التوجه نحو التسويق المجتمعي	0.871	2.77	0.758	36.179	3.92	.000	
التوجه التسويقي	0.824	1.196	0.680	25.250	3.92	.000	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

أولاً - الاستنتاجات :

- 1- يتبين من نتائج عينة البحث ان غالبية مجتمع شركة زين العراق للاتصالات هم من فئة الذكور، وان اعمارهم توضح على انهم من الفئات الشابة، يضاف الى ذلك ان غالبيتهم من حملة شهادة البكالوريوس، وعززت هذه الصفات الشخصية من فهمهم لموضوع البحث والتعاون الذي أبدوه اتجاه الباحث.
- 2- تظهر نتائج التحليل الميداني أن هناك اهتماما كبيرا من قبل إدارة شركة زين العراق للاتصالات بمسألة التوجه التسويقي، وهذا أمر جيد يحسب لإدارة هذه الشركة ولكن ما لوحظ من خلال نتائج التحليل أن هناك ضعف في بعض فقرات الأبعاد لهذا المغير، وهذا ما يجب معالجته من أجل الارتقاء إلى ما هو عليه في الشركات المناظرة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي
- 3- تظهر نتائج عينة البحث تجاوباً وتفاعلاً ذا قيمة عالية تجاه جميع الفقرات بعد التوجه نحو المنتج لتثبت أهمية هذا البعد بالنسبة لأفراد العينة، وهذا بدوره يشير إلى أن إدارة الشركة مهتمة بشكل واضح ببعيد التوجه نحو المنتج، وهذا يشير إلى أن إدارة الشركة تسعى جاهدة إلى الاهتمام الكبير بمنتجاتها من أجل تحقيق التميز في منتجاتها
- 4- تحرص ادارة شركة زين العراق للاتصالات وبشكل ملحوظ على امكانية إضافة خصائص جديدة لمنتجاتها وخدماتها وتقديم عروض مميزة لزبائنها من أجل العمل على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تحقق رضا الزبون مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها
- 5- تبين ان إدارة شركة زين العراق للاتصالات تعمل على خفض تكاليف الترويج قدر الإمكان وذلك لان هذه الادارة لديها اهتمام واضح في رسم سياسية تجعلها تتميز عن بقية الشركة على المدى الطويل.
- 6- ثبت قبول الانموذج الفرضي بنسب معينة بعد ان تم اختبار متغيراته الرئيسية وعلاقات الارتباط والامر بينها.
- 7- تبين ان إدارة شركة زين العراق للاتصالات تستخدم ابعاد التوجه التسويقي المتمثلة بـ (التوجه نحو المنتج، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التسويق المجتمعي) في إحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للشركة، أكثر مما لو استخدمت هذه

الابعاد بشكل منفرد، وهذا يدل على وجود ترابط وتكامل بين هذه الابعاد حيث يكون تأثيرها بشكل مجتمع اقوى مما لو تم استخدام كل بعد بشكل منفرد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

ثانيا - التوصيات :

1. ضرورة قيام إدارة لشركة زين العراق للاتصالات بتعزيز الاهتمام بالتوجه التسويقي واعطاءه الاهمية البالغة لما له من اثار ايجابية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة
2. ضرورة قيام إدارة شركة زين العراق للاتصالات في توظيف الخبرات الترويجية للشركة بشكل للأجل مساعدتها نحو عملية التقدم والازدهار وتحقيق المزايا التنافسية
3. الاهتمام بالإعلانات لأنه يمثل حلقة الوصل بين الشركة والزبون، والتي تبلغه بوجود علامة تجارية ومنهج معين ، مما يحفز المستهلك على شراء هذا المنتج مما يؤدي الى تحقيق التميز للشركة
4. ضرورة اشتراك رؤساء الشعب والاقسام والموظفين بدورات تدريبية عن التوجه التسويقي داخل وخارج العراق.
5. ضرورة قيام إدارة شركة زين العراق للاتصالات باستقطاب وتعيين مخرجاتها الكفؤة بشكل تلقائي وبحسب الحاجة والاختصاص
6. ينبغي على إدارة الشركة إقامة الندوات والمحاضرات بشكل دوري لتعرف الموظفين برؤية ورسالة واهداف الشركة
7. ضرورة قيام الادارة العليا في شركة زين العراق بالتخلص من الطرق والوسائل التقليدية ذات الصلة بعمليات التسويق وبذل المزيد من الاهتمام لمواكبة الافكار الجديدة واستخدام التقنيات الحديثة في ايصال منتجاتها وخدماتهم الى الزبائن

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- بقة ، الشريف ودومي ،أسراء،(2013) ، التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار ، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف ، مجلة الباحث ، العدد 12
- بن جروة ، حكيم وبن حوحو ، محمد ،(2018) ، توجه مؤسسات المال والاعمال نحو تطبيق تسويق العلاقات كأحد المفاهيم والتوجهات التسويقية الحديثة ، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية ، العدد3
- حبيب ا، ثمار والفكيكي علي،(2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، (عدد خاص) .
- خزعل، بصير خلف و ذياب عامر رجب ، (2019)، الابتكار الاخضر واثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكروني في كركوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2019، المجلد 25، العدد 112.
- الداغر ، زينب عدلي ،(2021)، دور التوجه التسويقي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية النمو والاداء التسويقي بالتطبيق على شركات التأمين المصرية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 44، العدد4
- الدليمي ، عمر ياسين ،(2016)، الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء الاستراتيجيات التسويقية ، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة اساسيل للاتصالات المتنقلة في العراق ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل مجلة كلية العلوم والاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 16
- راضية ، وغلاني وليلى ، بن عيسى ،(2020)، أثر التسويق الداخلي على التوجه التسويقي ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- بسكرة، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر

- صالح، سار محدي، (2022)، اثر التوجه التسويقي على سلوك ولاء الزبون ، دراسة في الشركة للصناعات النفطية ، مجلة الريادة للمال والاعمال ، المجلد 3، العدد3
عبدالله ،سامي صابر ،(2017)،تشخيص واقع مكونات التوجه السوقي في المنظمات الخدمية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري عدد من المستشفيات القطاع الخاص في مدينة اربيل ، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو ، المجلد 5،العدد4
عزيزي، حسام در،(2013)،دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية ، دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة العاملة في السوق السورية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد قسم ادارة الاعمال ، جامعة دمشق . سوريا
العسافه ، نبيل عبد المجيد ، البشاشة ، سامر. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 37 (4)
العلاق ، محدي حنون ،(2016)،التوجه الاجتماعي لتسويق ودورة في استراتيجيات التنافس بحث تطبيقي ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد 22،العدد94
الغرابوي ، حازم عبد عزيز(2021)، اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 16(خاص)
فارس عبد الله كاظم الجنابي، وقيس حسن علوان. (2020). تأثير العوامل الاقتصادية على إدارة النفايات الصلبة ودور التسويق الأخضر في حماية البيئة. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (مجلة الدنانير سابقاً)، 1(20)، 221-252
محمد، طه جبال والعزاوي ، مها عارف،(2020)،استراتيجية التميز وتأثيرها في الخدمة المقدمة :دراسة وصفية تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية،العدد123
مزعاش ، مسعودة و عكه ،إناس، (2021). دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسييلة، رسالة ماجستير، جامعة المسييلة
نعمة ،نغم حسين و جاسم،طارق علي،(2017)،التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرهما في اداء المشاريع الصغيرة دراسة تطبيقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد5
نعمة ،نغم حسين و جاسم،طارق علي،(2017)،التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرهما في اداء المشاريع الصغيرة دراسة تطبيقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد53
ياسر عادل محمود الحفاجي. (2024). تأثير التسويق الشمولي في توجه السوق. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (مجلة الدنانير سابقاً)، 3(3)، 132-147

English References:

- Abdullah, Sami Saber, (2017), Diagnosing the reality of the components of market orientation in service organizations, an analytical study of the opinions of a sample of managers of a number of private sector hospitals in the city of Erbil, Journal of Humanities of Zakho University, Volume 5, Issue 4
Alaq, Mahdi Hanoun, (2016), Social Orientation of Marketing and its Role in Competitive Strategies, Applied Research, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 22, Issue 94
Al-Assafa, Nabil Abdul Majeed, Al-Bashbasha, Samer. (2022). The impact of strategic leadership practices in achieving competitive advantage in Jordanian commercial banks. Humanities and Social Sciences Series, 37 (4)
Al-Dagher, Zainab Adly, (2021), The role of marketing orientation as an intervening variable in the relationship between growth strategy and marketing performance applied to Egyptian insurance companies, Arab Journal of Management, Volume 44, Issue 4
Al-Dulaimi, Omar Yassin, (2016), The intervening role of proactive orientation in achieving competitive advantage Building marketing strategies, a survey study of a sample of employees in Asa Cell Mobile Communications Company in Iraq, College of Administration and Economics, University of Mosul Journal of the College of Economics, Management and Commercial Sciences, Issue 16

- Al-Gharbawi, Hazem Abdul Aziz (2021), Adopting the Green Value Chain to Achieve Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Accounting and Financial Studies*, 16 (Special)
- Amirkhani, Amirhossein and Fard, Rasool Sanavi,(2009), "The Effect of Market Orientation on Business Performance of the Companies Designing and manufacturing Clean Rooms", *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 6, No.7.*European Journal of marketing*, 36 (9/10).
- Azzini, Hussam Dar, (2013), The role of market orientation strategy in improving the quality of banking services, a comparative study between public and private banks operating in the Syrian market, Master's thesis, Faculty of Economics, Department of Business Administration, University of Damascus. Syria
- Baqqa, Al-Sharif and Domi, Israa, (2013), Marketing orientation of the Algerian economic institution between necessity and choice, a field study of a group of institutions in the state of Setif, *Al-Baheth Magazine*, Issue 12
- Ben Jarwa, Hakim and Ben Houhou, Muhammad, (2018), The orientation of financial and business institutions towards applying relationship marketing as one of the modern marketing concepts and orientations, *Al-Muntada Journal for Economic Studies and Research*, Issue 3
- Bodlaj,M & Rojsek, I,(2010) the market orientation of Slovenian companies, two group comparisons, economics and business.
- Faris Abdullah Kazim Al-Janabi, and Qais Hassan Alwan. (2020). The impact of economic factors on solid waste management and the role of green marketing in protecting the environment. *Journal of Economic and Administrative Studies (formerly Dinars Journal)*, 1(20), 221-252
- Habib A, Thamar and Al-Fakiki Ali, (2021), The role of total quality management in achieving competitive advantage. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, (Special Issue).
- Khazal, Basir Khalaf and Dhiab Amer Rajab, (2019), Green innovation and its impact on enhancing sustainable competitive advantage: A survey study of the opinions of a sample of employees in the Al-Karonji Group of Companies in Kirkuk, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 2019, Volume 25, Issue 112.
- Kumar, K, R, Subramanian, and K, Strandholm, (2011) Market orientation and performance, does, organization strategy matter, *journal of applied business research* .
- Mizash, Masouda and Akka, Enas, (2021), The Role of Product Quality in Achieving Competitive Advantage, Case Study of Al-Hadna Milk Establishment in M'Sila, Master's Thesis, University of M'Sila
- Muhammad, Taha Jamal and Al-Azzawi, Maha Aref, (2020), Excellence Strategy and Its Impact on the Service Provided: A Descriptive Analytical Study in the General Company for Grain Trade, *Journal of Administration and Economics*, Al-Mustansiriya University, Issue 123
- Nima, Nagham Hussein and Jassim, Tariq Ali, (2017), Market Orientation and the Use of Information and Communication Technology and Their Impact on the Performance of Small Projects, an Applied Study, *Journal of the College of Baghdad for Economic Sciences*, University, Issue 53
- Nima, Nagham Hussein and Jassim, Tariq Ali, (2017), Orientation Market Orientation and the Use of Information and Communication Technology and Their Impact on the Performance of Small Projects, an Applied Study, *Journal of the College of Baghdad for Economic Sciences*, University, Issue 5
- Radhia, Ghallani and Laila, Ben Issa, (2020), The impact of internal marketing on marketing orientation, a case study of the Agricultural and Rural Development Bank - Biskra, Master's thesis, University of Mohammed Khaider Biskra, Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences Algeria

- Saleh, Samar Mahdi, (2022), The impact of marketing orientation on customer loyalty behavior, a study in the oil industries company, Al-Riyada Journal of Finance and Business, Volume 3, Issue 3
- Wang, W.C., Lin, C.H., & Chu, Y.C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management, 6(5): 100- 104.
- Yasser Adel Mahmoud Al-Khafaji. (2024). The Impact of Holistic Marketing on Market Orientation. Journal of Economic and Administrative Studies (formerly Dinars Journal), 3(3), 132-147