

العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية

دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك

**The relationship between the Entrepreneurial Orientation
and Market Orientation and their impact on competitive
advantage: A study of a sample of workers in the private
banks in Dohuk city**

المدرس عمر ياسين محمد الساير

جامعة الموصل

المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى توضيح العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية ،لذا تبني البحث في إطاره الميداني موضوع التوجه الريادي والتوجه السوقي بوصفهما متغيراً مفسراً ممثلاً بـ (التوجه الاستباقي ، التوجه الإبداعي، التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين)، والميزة التنافسية بوصفه متغيراً مستجيباً ووضع مخطط افتراضي للبحث يعكس طبيعة الأثر بين التوجه الريادي والتوجه السوقي من جهة الميزة التنافسية من جهة أخرى. ونتج عنه مجموعه من الفرضيات الرئيسة التي تم اختبارها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.18) للبيانات المجمعة من خلال استمارة الاستبيان عن الأفراد المبحوثين (العاملين)، وتوصل البحث إلى مجموعه من الاستنتاجات أهمها: هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمتغيرات التوجه الريادي والتوجه السوقي في الميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي - التوجه السوقي - الميزة التنافسية .

Abstract

The study sought to explain the relationship between Entrepreneurial orientation and market orientation and their impact on competitive advantage, so adopt search in which field Multi Entrepreneurial orientation and market orientation as a variable explaining representatives (innovative orientation, proactive orientation, customers orientation, competitors orientation), and competitive advantage as responsive variable and put hypothetical scheme to search reflects the nature of the impact between the Entrepreneurial orientation and market orientation toward and the competitive advantage on the other hand , and resulted in a total of the main hypotheses were tested using the statistical data program (SPSS.18) collected through the questionnaire for individuals respondents (employees). The research found a total of the most important conclusions: there effect relationship is of significance to the Entrepreneurial Orientation and market orientation variables in competitive advantage.

Key Words: Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, competitive advantage.

المقدمة:

لقد ازداد الاهتمام من قبل الباحثين في مجال الإدارة بمفهوم التوجه السوقي والتوجه الريادي في المنظمات ولاسيما المصارف التي تعمل في ظل بيئة ديناميكية شديدة المنافسة ، فالمصارف بدأت تستخدم التوجهات السوقية والريادية من اجل تحقيق مزايا تنافسية ، فالتوجه الريادي يعد أساسا لنجاح المنظمات وتحسين أداء المنظمة من خلال تبني التوجه الريادي من جهة ومن خلال تبني التوجه السوقي من جهة أخرى ، لذا يعد التوجه الريادي مفهوماً له اثر بالغ على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وإدراك وعمل الإدارة، إضافة إلى ذلك فإن التوجه الريادي يكون ذات فوائد للمنظمة من خلال التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي ، بينما يعد التوجه السوقي أداة من الأدوات التي تستخدمها المنظمات في بناء علاقات جيدة مع الزبائن من خلال التوجه نحو حاجاتهم ورغباتهم وكذلك التوجه نحو المنافسين من خلال البحث عن معلومات عن المنافسين فالمصارف أصبحت تعاني من مشاكل عديدة في تقديم الخدمات للزبائن بالسرعة الممكنة، لذا عليها إيجاد خيارات وأدوات إستراتيجية جديدة

تمكنها من السرعة في الاستجابة للحاجات ورغبات الزبائن , ونتيجة لذلك اهتم الباحث بدراسة التوجه الريادي والتوجه السوقي في المصارف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية , فقد تم تناول البحث من خلال المباحث الآتية :

- المبحث الأول : منهجية الدراسة.
- المبحث الثاني : التوجه الريادي والتوجه السوقي والميزة التنافسية : أطار نظري
- المبحث الثالث : وصف وتحليل متغيرات البحث
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة :

ناقش هذا البحث الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية من خلال العلاقة بين التوجه السوقي التوجه الريادي وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث للفترة من (2015/11/17-2015/11/3) ومن خلال الزيارة الميدانية تبين أن هناك ضعف في مستوى استجابة المصارف المبحوثة للتوجه السوقي من خلال عدم التركيز على حاجات ورغبات الزبائن وعدم مواكبه المنافسين المتواجدين في السوق وكذلك ضعف في الاستجابة إلى التوجه الريادي من خلال عدم التوجه الاستباقي والتوجه الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية تتميز بها المصارف , ومن خلال ذلك يمكن طرح عدد من التساؤلات الآتية:

- 1- هل لدى المنظمة المبحوثة تصورات واضحة عن مفهوم التوجه الريادي وإبعاده؟
- 2- هل لدى المنظمة المبحوثة تصورات واضحة عن مفهوم التوجه السوقي وأبعاده؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في أداء المنظمة؟

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي في المصارف المبحوثة.
- 2- تحديد مفهوم التوجه الريادي والتوجه السوقي وتحديد إبعاده.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية.
- 4- الاستفادة من الدراسة في تحسين أداء المصارف المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهمية من أهمية التوجه الريادي والتوجه السوقي في قطاع المصارف لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من أن تتفوق على غيرها من المصارف المنافسة لها في السوق والدور الذي يؤديه التوجه السوقي والتوجه الريادي لدى المنظمة المبحوثة دورا كبيرا في التعرف على حاجات الزبائن وتحركات المنافسين في قطاع الأعمال , بالإضافة إلى ذلك فان أهمية الدراسة الحالية تنبع من الأهمية المتصاعدة لموضوعي التوجه الريادي (الإبداعي, الاستباقي) والتوجه السوقي (التوجه نحو الزبائن, التوجه نحو المنافسين), إذ إن هذا التوجه يعطي القدرة للمنظمات

باقتناص الفرص السوقية ومناورة المنافسين لتقليل تهديداتهم ، لذا تبرز أهميته من الجانب النظري من خلال تناول موضوع التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتوجه السوقي والميزة التنافسية. وتتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية هي:

- 1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والميزة التنافسية
- 2- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي و الميزة التنافسية.
- 3- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتوجه السوقي.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتوجه السوقي متجمعة في الميزة التنافسية ويتفرع عنها .:

- 1- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي في الميزة التنافسية.
- 2- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه السوقي في الميزة التنافسية.

خامساً: وصف مجتمع البحث:

جاءت محاولة الباحث في تناول موضوع العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية لما جاء من تطورات المتسارعة في مجالات تغيير أنماط الشراء والتوجه نحو الريادة ، ولذا تم اختيار خمسة فروع لمصارف أهلية تقع في محافظة دهوك، ومن خلال استخدام طريقة العينة القصدية، إذ بلغ مجموع الأفراد المبحوثين (80) فرداً ، وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم ، وتم استرجاع (70) استمارة وبذلك أصبح العدد الفعلي للأفراد (70) فرداً فقط

الجدول (1) توزيع استمارات الاستبانة على العاملين في المصارف المبحوثة

	اسم المصرف	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	النسبة
1-	مصرف الخليج التجاري	15	13	67%
2-	مصرف جيهان	15	12	80%
3-	مصرف ايمرالد	20	18	90%
4-	مصرف الشمال للتمويل والاستثمار	15	13	87%
5-	مصرف الشرق الأوسط	15	14	90%
	المجموع	80	70	87.5%

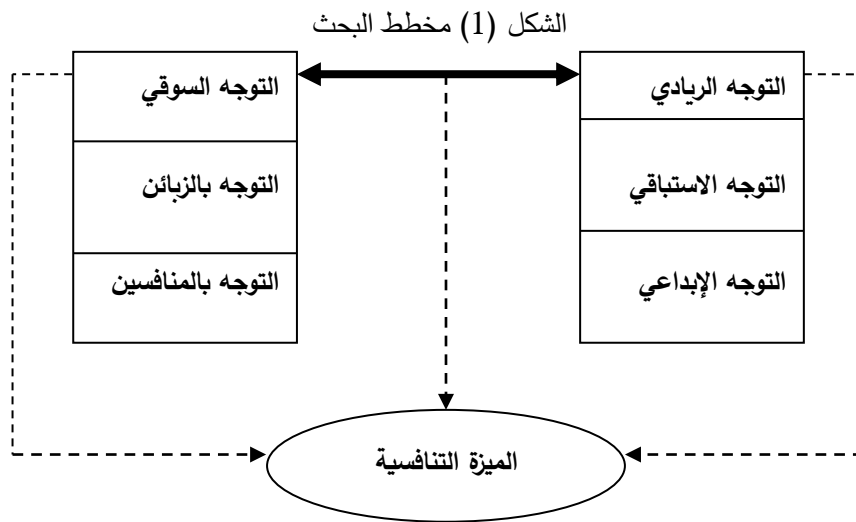
المصدر : من إعداد الباحث

سادساً: حدود البحث:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالمصارف الآتية (مصرف جيهان ، مصرف ايمرالد ، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار ، مصرف الخليج التجاري ومصرف الشرق الأوسط).

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل بالإفراد العاملين في المصارف المبحوثة.
الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت لانجاز البحث وهي الفترة الممتدة (2015/11/1) لغاية (2015/12/15).

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على موضوع التوجه الريادي بالتركيز على التوجه الإبداعي، والاستباقي، ودراسة التوجه السوقي بالتركيز على دراسة التوجه نحو الزبائن والمنافسين، وكما ركزنا على الميزة التنافسية.
سابعاً: مخطط البحث : يتطلب البحث تصميم مخطط افتراضي والشكل (1) يجسد العلاقات المنطقية بين متغيري البحث، واعتمد هذا المخطط ضمن ثلاث متغيرات، إذ عدّ متغير التوجه السوقي والتوجه الريادي متغيران مفسران يؤثران في الميزة التنافسية بوصفه متغيراً مستجيباً بافتراض التأثير باتجاه واحد.



المصدر : من إعداد الباحث

*الأسهم المتصلة تشير إلى علاقات الارتباط

*الأسهم المنفصلة تشير إلى علاقات التأثير

ثامناً- أساليب جمع البيانات

اعتمد البحث في اختبار فرضياته المنهج التحليلي، وذلك بدراسة العلاقات بين الأبعاد الرئيسة من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمة المبحوثة وتحليلها لإسناد أهداف البحث، لكي تسهم في اختبار مخطط البحث، وقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري من البحث على العديد من المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة بالمراجع العلمية من كتب، مجلات، دراسات ورسائل و أطاريح جامعية، فيما اعتمد الباحث في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان، بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات، وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع المنظمات المبحوثة، إذ قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وزعت على العاملين في المصارف المبحوثة وتتضمن هذه الاستمارة على:

أ. الجانب الأول معلومات عامة تخص الأفراد المبحوثين (العاملين): وخصص هذا الجانب للمعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين، وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة).

ب. الجزء الثاني اعتمد على المقاييس الخاصة بالتوجه الريادي والتوجه السوقي ، وقد تم تحديد (24) مؤشراً لقياس هذه الأبعاد وكما تبني مؤشرات لقياس أبعاد بالتوجه الريادي والتوجه السوقي بالاعتماد على عدة مصادر أهمها: (جلاب، 2014)، (سامي ، 2014) (محمد وآخرون، 2013)، (رشيد والزيادي، 2013) ، (الحدراوي والكلاي، 2013)، (الدليمي ، 2009) ، (هنداوي، 2008)، (Higgins, 1994) ، (Morgan, 2009)، (et-al, 2009)، (Narver & Slater, 1990) وفي جميع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، إذ خصص لكل خيار وزن، وأعطى الباحث لإجابات الأفراد المبحوثين درجات اتفق بشدة (5)، 4، 3، 2، 1 لا أتفق بشدة وبمدى استجابة (5-1) وبوسط حسابي قدره (3).

تاسعاً- أساليب التحليل الإحصائي

- استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي:
1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لغرض وصف بعدي البحث.
 2. معامل الارتباط المتعدد استخدم لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين مجموعة من المتغيرات المفسرة ومتغير مستجيب واحد.
 3. الانحدار البسيط والمتعدد استخدم لقياس التأثير للمتغيرات المفسرة في البعد المستجيب.

المبحث الثاني: الإطار نظري

أولاً : التوجه الريادي وإبعاده:

يتوجب على المنظمات التي ترغب بأن تكون ناجحة في ريادة الأعمال إن يكون لها توجه ريادي وما نعنيه هنا بالتوجه الريادي هو إن تكون للمنظمة إستراتيجية تمارس وفقها العمليات لتحديد وإطلاق مشاريع الأعمال، فهي تمثل تصوراً وتوجهاً فكرياً نحو الريادة وهو ما تعكسه المنظمة في عملياتها وثقافتها (محمد وآخرون، 2013، 647)، أما (Lee et al., 2011, 2) فيعتقد أن (Miller, 1983, 222) هو أول من قدم مفهوم التوجه الريادي ، فالتوجه الريادي بشكل عام ظاهرة سلوكية لدى جميع المنظمات الصغيرة والمتوسطة باتجاه الاستمرارية التي تمتد بين درجة المحافظة العالية إلى الريادة العالية، وتعد المنظمات الريادية الصغيرة والمتوسطة ذات ميل للإبداعية، الاستباقية وتحمل المخاطرة وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات الصغيرة المحافظة تتجنب المخاطرة وتكون أقل إبداعية، وتتبنى نظاماً يقوم على مزيد من الانتظار والملاحظة، ولذا يعد التوجه الريادي خاصية المنظمات التي ترغب إن تكون إبداعية وذات طابع استباقي نحو فرص السوق وترغب بتحمل المخاطر (Lumpkin & Dess, 1996, 136)، فأهمية التوجه الريادي تكمن على صعيد الفرد والمجموعة والمنظمة من خلال إسهامات الباحثين حيث أشار (محمد وآخرون، 2013، 648)، فأهمية التوجه الريادي تكمن في تحديد توجهات مدراء الأعمال في الشركة بشكل علمي ومدرّس إضافة إلى أن أهمية التوجه الريادي تبرز من مساهمته في تحفيز وتنشيط روح

الريادة للمنظمات التي ترغب في المشاركة والتي تنعكس في العمليات المستمرة للمنظمة وتركيباتها مهيأة للدخول وفتح أسواق جديدة.

الجدول (3) مفهوم التوجه الريادي من وجهة نظر العديد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1.	(Lumpkin&Dess,1996,136)	عمليات وممارسات ونشاطات اتخاذ القرار التي تؤدي إلى إيجاد وابتكار مشاريع جديدة .
2.	(Lassen,2007,124)	أساس للبدء بتحديد أو تمييز الفرص وتنمية الإبداعية في المنظمة.
3.	(Tang et al.,2009,182)	رغبة المنظمة لتبني السلوكيات الاستباقية والإبداعية وتحمل المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية .
4.	(Fairoz et al.,2010,36)	إستراتيجية الإدارة العليا المتعلقة بالاستباقية والإبداعية وتبني المخاطرة.
5.	(Todorovic,2011,357)	خاصية على مستوى المنظمة تمثل وجهات نظر عن الريادة والإبداعية التي تنعكس عبر عمليات وثقافة المنظمة.
6.	(Ağca,2012,16)	مفهوم يصف الأنشطة الريادية للمنظمات .
7.	(Dhaafri&Yusoff,2013,74)	طرائق وممارسات وعمليات تتعلق باتخاذ القرار أو فلسفة عملياتية تستخدمها الإدارة العليا لتحويل المنظمة إلى كيان ريادي.
8.	(الحيدر اوي والكلاي , 2013 , 227)	هو إستراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الأنشطة خاصة كالإبداع تحمل المخاطرة و المبادرة للدخول للأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى المصادر المشار إليها في الجدول أعلاه.

أبعاد التوجه الريادي:

يشتمل التوجه الريادي على عدد من الأبعاد أختلف الكتاب والباحثون حول تسميتها ، ويسميتها البعض باستراتيجيات الريادة ، ويعرفها البعض الآخر بأبعاد التوجه الاستراتيجي، في حين يطلق عليها الآخر تسمية أبعاد ريادة المنظمة ومن خلال البحث في أدبيات ريادة الأعمال تبين أن هناك قدراً من الاتفاق بين الباحثين حول أبعاد التوجه والتي تتمثل بالتوجه الاستباقي، التوجه الإبداعي، واقتناص الفرص وتحمل المخاطرة، وسنقتصر في دراستنا على دراسة بعدين فحسب هما التوجه الاستباقي والتوجه الإبداعي وذلك لكونهما بعدين رئيسيين يمهدان للتوجه الريادي ، فالتوجه الاستباقي أو الاستباقية تعني الأخذ بزمam المبادرة في تحديد توجه المنظمة الريادية ، أما التوجه الإبداعي فيعني النية أو القصد من الإبداع وكذلك لانسجام العلاقة مع أبعاد التوجه السوقي (التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين) وتحدد الأبعاد كما يأتي :

1- التوجه الاستباقي :

أشار (Caruang, 2000,16)، إلى أن التوجه الاستباقي هي القدرة على اخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: (إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة

المنافسين بالإبداع، المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير، محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم)، وكما عرف التوجه الاستباقي بأنه المبادرة التي تتبناها المنظمة هو أساس الابتكار والتجديد (جندب ، 2013، 13)، وأن المنظمات لديها القدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها وقد ميز بين المبادرة والتفاعل وبين أن السلوك التفاعلي هو ردة فعل للتغيرات التي تحدث في البيئة ولا بد من إجراء سريع يعد جزءاً أساسياً في إدارة الأزمات ، في حين يرى (رشيد والزيادي ، 2013، 209) هو جهود المنظمة في التعرف على احتياجاتها المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات الأخرى ، فيما أشار (جلاب ، 2014 ، 26) أن التوجه الاستباقي هو توقع المنظمة لاحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد الحصول على موطئ قدم لها في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنها وبلوغ أهدافها المنشودة .

2. التوجه الإبداعي

يعد التوجه الإبداعي بعداً أساسياً في التوجه الريادي وذلك للعلاقة الوثيقة بين الريادة والإبداع ، إذ عرف (الزهراني ، 2002، 246) التوجه الإبداعي بأنه القدرة على تقديم إجابات أو حلول فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة ، بينما عد (Snow and kandemir.2003.404) التوجه الإبداعي بأنه توجه المنظمة الثقافي (القيم ومعتقدات المنظمة) باتجاه الإبداع فالتوجه الإبداعي يمكن تمييزه عن القدرة على الإبداع والتي يقصد به قابلية المنظمة على تطوير وتبني منتجات وعمليات جديدة بنجاح ، لذلك فالتوجه الإبداعي هي ثقافة سابقة للإبداع فهي تقدم التسهيلات اللازمة للمنظمات كي تطور قابليتها على الإبداع واستكشاف تقنيات جديدة (Salavou,2004,35)، (Wang and Ahmad,2004,304) ، بينما أشار (المطيري ، 2012، 8) إلى أن التوجه الإبداعي يمر بعدد من الخطوات أهمها (النية بالإبداع ، البنية التحتية للإبداع ، تأثير الإبداع وتنفيذ الإبداع) وأكد على أنها لها تأثير في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة والتميز فالتوجه الإبداعي أحد أهم العوامل في تمييز العمل الإبداعي وموقف المنظمات تجاه الإبداع (الياسري وكامل ، 2013، 101) .

ثانياً : التوجه السوقي وأبعاده :

يعد تبني مفهوم التوجه السوقي أحد ركائز إستراتيجية التطوير المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، إذ تبرز أهمية التوجه السوقي بكونه هدف تسويقي يركز على حاجات الزبائن وكسب رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم ، بينما أكد (Langerak, 2003, 25) بأنه الريادية التنافسية الموجهة نحو توليد والحفاظ على الموقف الذي يكون ذات قيمة متبادلة للمنظمة مع السوق وهذه المساواة يؤدي إلى تمييز بين الصورة الذهنية الذي يؤدي إلى الولاء تجاه العلاقة ، ولقد وردت عدد من التعريفات للتوجه السوقي الجدول (4)

الجدول (4) مفهوم التوجه السوقي من وجهة نظر العديد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1.	(Narver&slater, 1990, 21)	بأنه الثقافة التنظيمية الأكثر فاعلية وتأثير والتي تخلق السلوكيات الضرورية التي تخلق قيمة للزبون واستمرار أفضل لأداء العمل
2.	(Kohli &Jaworski, 1990,6)	بأنه قيام كافة الوحدات الموجودة في المنظمة بتجميع المعلومات عن حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية وتبادلها ونشرها عبر الأقسام وتحقيق الاستجابة الفاعلة لها
3.	(Craven ,1997,5)	منظور الأعمال الذي يجعل الزبون نقطة مركزية لعمليات الشركة الكلية
4.	(Lucas,1999,509)	ممارسة المنظمة لمفهوم التسويق بشكل واسع وبكفاءة وفاعلية وبالشكل الذي يجعل هيكل الأعمال يساند إستراتيجية المنظمة من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية
5.	(الهنداوي، 2006، 82)	هو بناء ثقافي وسلوكي بين العاملين لجعل الزبائن في مركز عمليات المنظمة، مما يترتب عليه إتباع فلسفة التوجه السوقي يؤدي إلى نجاح سياسات المنظمات التي تعتنق فكرة ومرونة التوجه السوقي بعد فشل سياسات التوجه التسويقي بسبب المنافسة القوية والتغيير في أدواق الزبائن وعدم إعطاء العاملين داخل المنظمة الاهتمام الكافي وعدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية
6.	(Gaine& Padany, 2005,854)	بأنه بناء ثقافي أو سلوكي أو مزيج يجمع كلا من النواح الثقافية والسلوكية التي تربط بعضها البعض.
7.	(Morgan,, et.al, 2009, 61)	هو مفهوم يتكون من عدد من الإبعاد التي هي التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وتلبيتها وفق هذه الرغبات، يجب إن تكون هذه المنتجات متوافقة مع حاجات الزبائن وتلبي رغباتهم بالنسبة للمنظمة وتزويد الزبائن بالمنتجات المطلوبة بأسعار مناسبة مع إنشاء قنوات خاصة لعمليات التوزيع والتسويق
8.	(Singh, 2009 , 85)	وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الأسواق وترجمة هذه الخصائص إلى خطط عمل من قبل المنظمة ثم تنفيذ هذه الخطط بما يتحقق الأهداف الموضوعية

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى المصادر المشار إليها في الجدول أعلاه.

بينما عد الباحث مفهوم التوجه السوقي هو التوجه الذي يوفر للمنظمات فهم أفضل للزبائن وفهم أفضل للمنافسين وعلاقات جيدة بالبيئة الخارجية وتحقيق الأداء المتميز ، فالتوجه السوقي يزيد العلاقة بالزبون ويؤدي إلى زيادة الزبائن والاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم وولائهم وربحية للمنظمة .

إبعاد التوجه السوقي :

تتمثل أبعاد للتوجه السوقي بالأبعاد الآتية :

1. **التوجه بالزبائن:** يشير التوجه بالزبائن إلى التعرف على سلسلة القيمة لزبائن المنظمة، كما هي اليوم وما ستكون عليه في المستقبل إن إيجاد قيمة أعلى لزبائن تلك المنظمة يتم من خلال طريقتين هما: بزيادة المنافع للزبون مقارنة بالتكاليف التي يتحملها، وتقليل التكاليف للزبون مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها (Brown, et al, 2005, 111)، في حين يرى (Rajesh, 2006, 152) بأنه التوجه بالزبائن يعني استثمار المنظمة وقتاً لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن ومن المهم إرضاء الزبائن ولاسيما في حالات المنافسة كي لا يتسربوا إلى منافسين آخرين وهذا يعني على المنظمة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون وتركز على جعل الزبون أكثر سعادة، في حين يرى الباحث بأن التوجه بالزبائن يشير إلى قدرة المنظمة إلى التوجه السوقي إذا يشير التوجه بالزبائن إلى درجة الاتصال والعلاقة مع الزبون مع الأخذ بنظر الاعتبار التطبيقات المعاصرة لمفهوم التسويق من خلال جعل الزبائن يتخذون قرارات الشراء المتعلقة بالخدمة بما يتلاءم مع توقعات الزبائن وحاجاتهم .

2. **التوجه بالمنافسين:** إن التوجه بالمنافسين يعد بعداً مهماً من إبعاد التوجه السوقي وهذا البعد يعطي المنظمات فهم أوسع لخصائص العمل في السوق فالتوجه بالمنافسين يشير إلى التقانة المنظمة المؤكدة على الفهم القصير المدى لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة والفهم البعيد المدى للقدرات والرياديات للمنافسين الحاليين والمحتملين (الهاشمي، 2011، 22)، ويرى (Chang and Chen , 1999, 410) إن توجه المنظمات تجاه المنافسين لا يكون مسؤولية إدارة العليا للمنظمات بل مسؤولية الموظفين العاملين بهذه المنظمات وذلك من خلال جمع المعلومات عن المنافسين والتصدي لهجماتهم، إذ إن التوجه بالمنافسين يركز على كافة الموارد التي تلبى رغبات الزبائن، بينما يؤكد (Bigne and toran , 2003, 64) إن التوجه بالمنافسين من قبل المنظمة يتم من خلاله اكتشاف الأنشطة الحالية والمستقبلية للمنافسين ومقارنتها مع الأنشطة الحالية للمنظمة والمستقبلية فالتوجه بالمنافسين يبعد المنظمة عن تقليد المنافسين بما يعزز الإبداع والابتكار لدى المنظمة فالمنظمات تقوم بدراسة نقاط والضعف والرياديات طويلة الأجل للمنافسين الحاليين والمحتملين والذي يجري قياسه من خلال (الهاشمي، 2011، 232):

- تبادل المعلومات مع مندوبي المبيعات عن المنافسين في الشركات.
 - الاستجابة السريعة لتحركات وأنشطة الشركات المنافسة العاملة في نفس المجال.
- منافسة استراتيجيات وتكتيكات الشركات المنافسة العاملة في نفس المجال ، فالمنظمة لديها القدرة على توقع ردود أفعال المنافسين أو النوايا الريادية والتكتيكية للمنافسين بما يمكنها من الصمود في بيئة تنافسية والبقاء فيها .

ثالثاً: الميزة التنافسية وإبعادها:

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال (Betlis, 2000, 7)، إذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال تمييزها عن منافسيها في مجالات المنتج، والسعر، والكلفة، ولقد وردت عدد من التعريفات للميزة التنافسية الجدول (5)

الجدول (5) مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر العديد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1.	(Macmillan & Mahan, 2001, 81)	هي خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمنظمة تتفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن.
2.	(Liu, 2003, 15)	هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يحقق للمنظمة أكثر من مركز تنافسي؛ ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق
3.	(Stevenson, 2005, 4)	بان الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة
4.	(Porter, 2006, 78)	هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة التنافسي في السوق، في كونها تمتلك أمراً ما يجعلها في وضع جاذب للزبائن أكثر من مثيلاتها.
5.	(مصطفى, 2006, 3)	قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة أو العاملة في نفس القطاع
6.	(Covin, 2011, 175)	هي خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفاً قوياً 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.
7.	(السلمي, 2011, 104)	هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن من وجهة نظر الزبائن من حيث الاختلاف والتميز، إذ يحقق لهم المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه المنافسون الآخرون .
8.	(سامي, 2013, 40)	المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوقاً تنافسياً عليهم في السوق.

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى المصادر المشار إليها في الجدول أعلاه.

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي المجال أو المصدر الذي تتميز به المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص السوقية أو تجنب أثر التهديدات.

أبعاد الميزة التنافسية:

1- سرعة الاستجابة: يشير (Krajewski, & Ritz man, 2003, 27) إلى إن سرعة الاستجابة تتمثل في مدى المنظمات على الوفاء باحتياجات الزبائن كمتطلباتهم كتسليم المنتجات لي في الوقت المقرر، كما إن كفاءة المنظمة تحدد بمدى قدرتها على تقديم المنتجات في الوقت وبالدقة والسرعة التي يريدها الزبائن إن تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون يتم من خلال عدة عناصر أهمها (مصطفى, 2006, 15):

- التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية الزبائن وتليبيتها.
- التسليم في الوقت المحدد.
- سرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

2- التميز في الخدمات : يمكن للشركات تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سمعة أو خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها أو عمل نسخة منها (سامي, 2014, 46) هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن المنظمات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة، وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

المبحث الثالث: وصف وتحليل متغيرات البحث

أولاً: وصف الأفراد المبحوثين:

انسجماً مع توجه البحث قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على الأفراد المبحوثين، إذ تم توزيع (90) استمارة وزعت جميعها على العاملين ، وقد تم الحصول على (70) استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة (87.5%) ، ويوضح الجدول (2) خصائص الأفراد المبحوثين، وكما يأتي:

الجدول (2) خصائص الأفراد المبحوثين

خصائص الأفراد المبحوثين					
الجنس					
الإناث			الذكور		
العدد	%		العدد	%	
31	0,44		39	0,56	
التحصيل العلمي					
إعدادية		بكالوريوس		دبلوم	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
17	0,24	35	0,50	18	0,26
الفئات العمرية					
35-20		50-36		51-فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
32	0,46	28	0,40	10	0,14
مدة الخدمة					

20-10		10-1	
العدد	%	العدد	%
17	0,24	33	0,29

الجدول: من أعداد الباحث

من خلال النظر إلى الجدول (1) نلاحظ بان اغلب أعمار العاملين بالمصارف من الفئة العمرية (20-35)، فقد جاءت بنسبه (46%) وهذا متوقعا في الاعتماد على الفئات العمرية الشابة في مثل هذا القطاع المهم، كما أن (28%) يمثلون الفئات العمرية (36-50)، أما الفئة العمرية (51- فأكثر) جاءت بنسبه (14%)، أما فيما يتعلق بالجنس فقد جاءت نسبة الإناث بنسبه (56%) وهذه إشارة إلى طبيعة القطاع المصرفي الذي يفضل عنصر الإناث لمثل هكذا نشاط، أما الذكور فقد جاءت بنسبه (44%) أما فيما يتعلق بالتحصيل العلمي فان اغلب العاملين هم من حمله شهادة البكالوريوس وبنسبه (50%) مما يعد مؤشراً في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية، أما حمله شهادة الدبلوم جاءت بنسبه (26%)، أما حمله شهادة الإعدادية فقد جاءت بنسبه (17%)، في حين أن (33) فردا من المجتمع لديهم خدمة بين (20) سنة فأكثر وبما يشكل نسبته (47%) من مجموع المجتمع وتنعكس النتيجة مستوى الخبرة والإمكانات العلمية والعملية في توثيق الإجابات، في حين كانت أدنى نسبة هي للذين تراوحت عدد سنوات خدمتهم ما بين (20- فأكثر) سنوات إذ بلغت (24 %).

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

1. تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الريادي والميزة التنافسية:

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين بعدي الدراسة التوجه الريادي والميزة التنافسية والتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التوجه الريادي بمتغيراته (التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي) والميزة التنافسية، ويشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي بمتغيراته (التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي) والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,602)(0,374) عند مستوى معنوية (0,05)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات بالتوجه الريادي وتطبيقه في مهامها زاد ذلك من تحقيق الميزة التنافسية، وبهذا يتحقق قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (6) نتائج علاقة الارتباط بين بعد التوجه الريادي والميزة التنافسية

المتغير المستجيب	المتغير المفسر
الميزة التنافسية	التوجه الاستباقي
0,602*	0,374*

* $P \leq 0.05$

N = 70

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

2. تحليل علاقة الارتباط بين التوجه السوقي والميزة التنافسية

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين بعدي الدراسة التوجه السوقي والميزة التنافسية والتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التوجه السوقي بمتغيراته (التوجه

بالزبائن والتوجه بالمنافسين) والميزة التنافسية، ويشير الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه السوقي بمتغيراته (التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين) والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,514)(0,483) عند مستوى معنوية (0,05)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات بالتوجه السوقي وتطبيقه في مهامها زاد ذلك من تحقيق الميزة التنافسية، وبهذا يتحقق قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (7) نتائج علاقة الارتباط بين بعد التوجه السوقي والميزة التنافسية

المتغير المستجيب	المتغير المفسر	
الميزة التنافسية	التوجه بالزبائن	التوجه بالمنافسين
	0,514*	0,483*

$$* P \leq 0.05$$

$$N = 70$$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

3. تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الريادي و التوجه السوقي والميزة التنافسية

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الدراسة التوجه الريادي و التوجه السوقي و الميزة التنافسية والتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والتوجه السوقي والميزة التنافسية، ويشير الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي والتوجه السوقي والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,542)(0,828) عند مستوى معنوية (0,05)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات بالتوجه الريادي والتوجه السوقي وتطبيقه في مهامها زاد ذلك من تحقيق الميزة التنافسية، وبهذا يتحقق قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (8) نتائج علاقة الارتباط بين بعد التوجه الريادي والتوجه السوقي

المتغير المستجيب	المتغير المفسر	
الميزة التنافسية	التوجه الريادي	التوجه السوقي
	0,542*	0,828*

$$* P \leq 0.05$$

$$N = 70$$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثالثاً- تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث

1. تحليل علاقة تأثير التوجه الريادي في الميزة التنافسية

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على أنه توجد علاقة تأثير معنوية للتوجه الريادي في تحسين الميزة التنافسية، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (9) إلى أن للتوجه الريادي له تأثيراً معنوياً في تحسين الميزة التنافسية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (32,320)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,001) عند درجتي حرية (1، 68) ومستوى معنوية (0,05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) أن (32%) من التعزيز في الميزة التنافسية يفسره بعد التوجه الريادي، فضلاً عن أن هناك مؤشرات

عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها ، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0,568) التي تشير إلى أن (0,568) من التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب هي نتيجة تغير في المتغير المفسر بمقدار وحدة واحدة، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5,686) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,98)، وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى

الجدول (9) تأثير التوجه الريادي في الميزة التنافسية

F		R^2	التوجه الريادي		المتغير المستجيب المتغير المفسر
الجدولية	المحسوبة		B_1	B_0	
4,001	32,320*	0,32	0,568 (5,686) *	1,361	الميزة التنافسية

* $P \leq 0.05$

df (58,1)

N = 60

() : t المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

2-تحليل علاقة تأثير التوجه السوقي في الميزة التنافسية

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على أنه توجد علاقة تأثير معنوية للتوجه السوقي في تحسين الميزة التنافسية، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (10) إلى أن للتوجه السوقي له تأثيراً معنوياً في تحسين الميزة التنافسية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (28,23)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,98) عند درجتى حرية (1، 68) ومستوى معنوية (0,05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) أن (29%) من التعزيز في الميزة التنافسية يفسره بعد التوجه السوقي، فضلاً عن أن هناك مؤشرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها ، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0,542) التي تشير إلى أن (0,542) من التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب هي نتيجة تغير في المتغير المفسر بمقدار وحدة واحدة، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5,314) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671)، وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى

الجدول (10) تأثير التوجه السوقي في الميزة التنافسية

F		R^2	التوجه السوقي		المتغير المستجيب المتغير المفسر
الجدولية	المحسوبة		B_1	B_0	
4,001	28,23*	0,29	0,542 (5,314) *	1,224	الميزة التنافسية

* $P \leq 0.05$

df (58,1)

N = 60

() : t المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

3. تحليل علاقة أثر متغيرات التوجه الريادي والتوجه السوقي في الميزة التنافسية

تشير معطيات الجدول (11) إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغيرات التوجه الريادي في الميزة التنافسية، إذ تؤثر (التوجه الاستباقي، التوجه الابداعي، التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين) في الميزة التنافسية، ويدعم هذا التأثير قيم (F) المحسوبة البالغة (42,37) (20,73) (11,05) (38,58) على التوالي وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2,52) عند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (64,5)، وبلغ معامل التحديد (R^2) للأبعاد الخمسة (0,26) (0,23) (0,14) (0,36) على التوالي، إن الاختلافات المفسرة في الميزة التنافسية تعود إلى تأثير متغيرات التوجه الريادي، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ومن تحليلات B بدلالة (t) تبين أن (t) المحسوبة للأبعاد الأربعة البالغة (4,686) (5,554) (3,325) (6,212) معنوية وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671) وهذا يدل على قبول الفرضيات الفرعية الأربعة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (11) تأثير كل متغير من متغيرات التوجه الريادي والتوجه السوقي في الميزة التنافسية

F		R^2	الميزة التنافسية		المتغير المستجيب المتغير المفسر
الجدولية	المحسوبة		B_1	B_0	
2,52	32,37	0,26	0,518 (4,686) *	1,997	التوجه الاستباقي
2,52	20,73	0,23	0,483 (4,554) *	1,488	التوجه الابداعي
2,52	11,05	0,14	0,582 (3,325) *	1,505	التوجه بالزبائن
2,52	38,58	0,36	0,602 (6,212)	1,953	التوجه بالمنافسين

* $P \leq 0.05$

df (55,4)

N = 60

t : () المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

بموجب ما تقدم من نتائج البحث أمكن استخلاص أهم الاستنتاجات وصولاً إلى وضع التوصيات التي سيعرضها المبحث الحالي ضمن فقرتين:

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

1. أوضحت النتائج بأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التوجه السوقي والميزة التنافسية وهذه النتيجة تعطي مؤشراً على أن تحقيق مستويات عالية للتوجه السوقي ذات نتائج ايجابية يحتاج إلى اهتمام المنظمة بالتوجه السوقي، وهذا يعني أن الاهتمام بالتوجه السوقي سيؤدي إلى توليد المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنافسين

والبيئة بشكل عام ونشر تلك المعلومات داخل المنظمة والاستجابة الواعية لها، وهذا يعني أيضاً أن زيادة توجه المنظمة نحو السوق .

2. استنتج الباحث من تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي والميزة التنافسية وكانت علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التوجه الريادي والتوجه السوقي والميزة التنافسية كالآتي :-

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التوجه الريادي والميزة التنافسية على مستوى المنظمة المبحوثة وهو ما يؤشر لنا اهتمام المنظمة المبحوثة بدور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي والميزة التنافسية على مستوى المنظمة المبحوثة وهو ما يؤشر لنا اهتمام المنظمة المبحوثة بدور التوجه الريادي والتوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية.

3. استنتج الباحث من علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة وجود تأثير معنوي للتوجه الريادي والتوجه السوقي في الميزة التنافسية على مستوى المنظمة المبحوثة، وكانت علاقات الأثر بين كل بعد من أبعاد التوجه الريادي والتوجه السوقي في الميزة التنافسية كالآتي :-

- وجود تأثير معنوي للتوجه الريادي في الميزة التنافسية على مستوى المنظمة المبحوثة وكان أعلى تأثير كان للتوجه التحليلي في الميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة .
- وجود تأثير معنوي للتوجه السوقي في الميزة التنافسية على مستوى المنظمة المبحوثة وكان أعلى تأثير كان للتوجه بالمنافسين في الميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة .

ثانياً- التوصيات

من خلال الاستنتاجات المطروحة آنفاً، ارتأى البحث استكمال منهجه البحثي بتقديم طائفة من التوصيات وكما يأتي:

1. ضرورة الاهتمام بدور التوجه الريادي في المصارف الأهلية في مدينة دهوك وتوضيحه لمدراء في اتخاذ ما يلزم من إجراءات تنظيمية تؤدي إلى الاهتمام بالتوجه الريادي نحو الخدمات الجديدة في ظل المنافسة التي تشهدها المنظمات العاملة في قطاع المصارف.
2. تأكيد دور التوجه السوقي في المصارف الأهلية في مدينة دهوك وتوضيحه لمدراء المصارف المبحوثة من أجل اتخاذ ما يلزم من إجراءات تنظيمية التي تؤدي إلى الاهتمام بالتوجه السوقي نحو الخدمات الجديدة في ظل تغير لأذواق الزبائن وتغير مواقفهم نحو الخدمات التي تقدمها المنظمات المصرفية .
3. التأكيد على تشجيع الدور إيجابي الذي يؤديه للتوجه الريادي في جوانب عديدة من جوانب أداء الأعمال، مما يجعل هذا الموضوع يمثل أحد أهم الخيارات الريادية التي يمكن أن تنتهجها المنظمات.
4. على إدارة المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بالتوجه الريادي لما لها من تأثير في الميزة التنافسية من حيث موقعها في السوق والمنافسة مع المنظمات الأخرى وابتكار خدمات جديدة أو تطوير الخدمات القائمة التي تساعد على ضمان موقع تنافسي جيد .
5. على إدارة المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بالتوجه السوقي لما لها من تأثير في الميزة التنافسية من حيث كسب المنظمة حصة سوقية من خلال التوجه نحو الزبائن والتوجه نحو المنافسين
6. ضرورة الاهتمام بصورة أكبر من قبل منظمة المبحوثة بالتوجه الإبداعي من خلال استخدام الأساليب التي تمكن المنظمة من تحقيق موقع متميز في السوق في ظل المنافسة التي تعيشها المنظمات لاسيما المنظمات المصرفية .
7. على إدارة المنظمة المبحوثة استخدام استراتيجيات جذب الزبائن التي تساعد في التوجه نحو الزبائن واستمالتهم نحو المنظمة وإدامة العلاقة معهم والاحتفاظ بهم .

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

1. جلاب , احسان دهش , (2014), العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة :بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد (16) , العدد (2).
2. جندب , عبد الوهاب احمد علي,(2013), اثر التوجهات الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي:دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن , رسالة ماجستير , (غير منشورة) , جامعة الشرق الأوسط ,الأردن .
3. الحدراوي , حامد كريم , الكلابي , أمير نعمه مخيف , (2013) , دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة : دراسة تطبيقية لأراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد (15) , العدد (1).
4. الدليمي , عماد علي محمود ,(2009), أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال :دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية ,رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد .
5. رشيد ,صالح عبد الرضا , الزيايدي , صباح حسين شناوة ,(2013),التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز : دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط ,مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد (15) , العدد (2).
6. الزهراني , رنده ,(2002),الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ,عالم الفكر, المجلد , المجلد (30) , العدد (3).
7. سامي ,محمود جمال محمود ,(2014), اختبار العلاقة بين التوجه الابداعي والتجارة الالكترونية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الالكترونية في عمان, رسالة ماجستير , (غير منشورة) , جامعة الشرق الأوسط ,الأردن.
8. السلمي, علي ,(2011), إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, دار غريب للنشر والطباعة, القاهرة.
9. محمد ,سعيد عبدالله,سلطان ,سنديه مروان , عبود ,نور علي ,(2013),إسهام أبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة استطلاعية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار ,بحث مقدم إلى مؤتمر الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية ,كلية الإدارة والاقتصاد , جامعته الموصل .
10. مصطفى, أحمد سيد, (2006) , إعادة البناء كمدخل تنافسي , اختيار الإدارة نشرة فصلية عن المنظمة العربية, المنظمة العربية للتنمية الإدارية , العدد(16)أيلول .ص69-48.
11. المطيري , فيصل غازي ,(2012),اثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية:دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية , رسالة ماجستير , (غير منشورة) , جامعة الشرق الأوسط ,الأردن .
12. الهاشمي ,أحمد شهاب محمد , 2011 , أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الريادي ,رسالة ماجستير , جامعة الشرق الأوسط ,الأردن
13. الهنداوي , محمد , 2006, تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق: دراسة استطلاعية قي البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية ,مجلة المصرية للدراسات التجارية , المجلد (30) , العدد (2) .

14. الياسري, اكرم محسن, كامل , سهاد برقي, 2013, أثر إستراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق, مجلة الإدارة والاقتصاد, جامعه بغداد , المجلد الثاني, العدد الثامن.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

15. Ağca,V.,Topal,Y., and Kaya ,H.(2012)."Linking entrepreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study", International Entrepreneurship Management Journal,8:15-33.
16. Al-Dhaafri, H.S., and Yusoff ,R.Z.B.(2013), "The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence: A proposed research framework", International Journal of Business Administration,4(1):66-85.
17. Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2010) "The New Competitive Land Scape", Strategic Management Journal, Vol. 16, No, 17-16-. pp:7-19.
18. Bigne, E; Kuster, I & Toran, F (2003), "Market orientation & industrial sales force : Diverse measure instruments" , journal of business & industrial marketing, vol. 18,No.1www.ivsl.org,
19. Brown, Gene ,Jr, Kenneth W Green; Inman, R Anthony; Willis, T Hillman ,2005, "Market orientation: relation to structure and performance" , The Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 20, Number 6, www.ivsl.org .
20. Caruang,Albert.(2000)."The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm", Journal of small Business Management.Vol.36.Issue,1.
21. Chang, T; Mehta, R & Chen, S,(1999), "The effect of market orientation on effectiveness & efficiency : The case of automotive distribution channels in Finland & Poland", journal of service marketing, vol. 13,No.4/5, www.ivsl.org.
22. 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..
23. Fairoz,F.M., Hirobumi,T.,and Tanaka,Y.(2010), "Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. Asian So Science,6(3):34-64.
24. Higgins, James M., (1994) "The Management Challenge", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York.
25. Hult, G.T.M., Snow, C.C. and Kandemir, D. (2003) "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types", Journal of Management, 29 (3), pp. 401–426
26. Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. , (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, Vol.54, www.ivsl.org.
27. Krajewski. Lee, J. & Ritzman. Larry, P. (2003) ,"Operation Management: Strategy and Analysis", 5th edition, Wesley Publishing Com USA

28. Langerak, F. (2003), "The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance", *Journal of Entrepreneurial Marketing*, Vol. 11 No. 2, www.ivsl.org.
29. Lassen,A.H.(2007). "Corporate entrepreneurship: An empirical study of the importance of strategic considerations in the creation of radical innovation". *Managing Global Transitions*,5 (2):109-131.
30. Lee,S.M., Lim,S., and Pathak ,R .D.(2011),"Culture and entrepreneurial orientation :A multi-country study", *International Entrepreneurship Management Journal*,7:1-15.
31. Liu, Tsai-Lung.,(2003), *Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, CapabilitiesAdvantage*".www.hicbusiness.org,, 2003
32. Lumpkin,G.T, and, Dess,G.G.(1996)."Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academic Management Review*,21:135-172.
33. Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen." *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*": Great Britain: Oxford University Press, 2000
34. Miller, D. and Friesen, P.H. (1983) *Strategy-Making and Environment: The Third Link*, *Strategic Management Journal*, 4 (3), pp. 221-235
35. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", *Entrepreneurial Management Journal*, vol 30,www.ivsl.org.
36. Narver & Slater,(1990)" *The Effects of Market Orientation on Business Profitability*", *Journal of marketing*, Vol, 54 Issue 4,www.ivsl.org
37. Porter, Michael E., & Kramer, Mark R., (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol, 1, No3, p: 78-92.
38. Salavou, H. (2004) *The concept of innovativeness: should we need to focus?*, *European Journal of Innovation Management*, 7 (1), pp. 33-44.
39. Satyendra, Singh, (2009), "How market orientation and outsourcing create capability and impact business performance, *Thunderbird International Business Review*, Vol.51, No.5.
40. Stevenson, William, J,(2007),*Production / Operations Management*".8th ed, Von Hoffmann Press..
41. Tang,Z.,Kreiser,P.M.,Marino,L., Dickson,P., and Weaver,K.M.(2009), *A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation*. *International Entrepreneurship Management Journal*,5:181-201.
42. Todorovic, Z.W., Mcnaughton, R.B., and Guild, P. (2011). "ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities", *Technovation*,31:128-137.
43. Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004) *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), pp. 303-313.

استمارة الاستبانة

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة التسويق

م/استمارة استمارة

تحية طيبة....

تمثل هذه الاستمارة جزء من متطلبات إكمال البحث الموسوم (العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية :دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك)، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار واحدة من الإجابات التي ترونها مناسبة لكل سؤال بوضع إشارة (/) في المكان المخصص وبالتأكيد فان المعلومات لأغراض البحث العلمي فحسب فلا داعي لذكر الاسم .
أملين تعاونكم ومساعدتكم لنا في الإجابة عن فقراتها بموضوعية ، وشكراً لحسن استجابتكم مع تمنياتي بالنجاح الدائم لأعمالكم .

ملاحظة :

يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لان ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

شاكرين تعاونكم معنا

معلومات عامة:

1. الجنس

أنثى ☐ ذكر ☐

2. التحصيل العلمي :

3. إلى أي من الفئات العمرية آتية تنتمي؟

35-20 ☐ 50-36 ☐ 51- فأكثر ☐

4. مدة الخدمة :

10- 1 ☐ 20-10 ☐ 20- فأكثر ☐

أولاً: بعد التوجه الريادي: يتضمن مجموعة من المتغيرات تستخدم كأداة لقياس التوجه الريادي, واقتصر الباحث في دراسته على بعدين هما: التوجه الاستباقي والتوجه الإبداعي .

1. التوجه الاستباقي: بأنه المبادرة التي تتبناها المنظمة هو أساس الابتكار والتجديد

الرقم	السؤال	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تسعى المنظمة إلى أن تكون الأولى في تطوير خدماتها .					
2.	تستثمر المنظمة الفرص المتاحة لتلبية احتياجات الزبائن.					
3.	تحرص المنظمة على إدخال تقنيات جديدة في عملها .					
4.	تؤكد المنظمة على أهمية التطوير المستمر والفهم الجيد لمبادرات المنظمات المنافسة .					
5.	تقوم المنظمة بتحسين خدماتها قبل المنظمات المنافسة					
6.	تعمل المنظمة على رصد المعلومات البيئية بشكل مستمر بهدف استغلال الفرص الخارجية					

2. التوجه الإبداعي : القدرة على تقديم إجابات أو حلول فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة

الرقم	السؤال	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
7.	تمتلك المنظمة أعمال إبداعية كبراءة الاختراع.					
8.	تستخدم المنظمة أساليب ترويج حديثة للإعلان عن خدماتها .					
9.	تسعى المنظمة بتوزيع خدماتها بأقصى سرعه ممكنة.					
10.	تستثمر المنظمة علاقاتها مع زبائنهم في الحصول على أفكار جديدة.					
11.	تهتم المنظمة بابتكار خدمة جديدة بشكل دوري .					
12.	تهتم المنظمة بتطوير الخدمات القائمة بشكل مستمر .					

ثانياً: التوجه السوقي : هو التوجه الذي يوفر للمنظمات فهم أفضل للزبائن وفهم أفضل للمنافسين وعلاقات جيدة بالبيئة الخارجية وتحقيق الأداء المتميز واقتصر الباحث في دراسته على بعدين هما :التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين .

1.التوجه بالزبائن : إذ يشير إلى درجة الاتصال والعلاقة مع الزبون مع الأخذ بنظر الاعتبار التطبيقات المعاصرة لمفهوم التسويق من خلال جعل الزبائن يتخذون قرارات الشراء المتعلقة بالخدمة بما يتلاءم مع توقعات الزبائن وحاجاتهم .

الرقم	السؤال	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13.	تهتم المنظمة بتقديم خدمات ذات جودة عالية .					
14.	تقوم إدارة المنظمة بجمع معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن.					
15.	تقدم المنظمة خدمات تلبي حاجات ورغبات زبائنهم .					
16.	تقوم إدارة المنظمة بقياس رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها .					
17.	تستجيب المنظمة بمعالجة شكاوى الزبائن بسرعة عالية .					
18.	تلتزم المنظمة التزاماً تاماً مع زبائنهم الموالين لها .					

2. التوجه بالمنافسين : التقانة المنظمة المؤكدة على الفهم القصير المدى لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة والفهم البعيد المدى للقدرات والرياديات للمنافسين الحاليين والمحتملين

الرقم	السؤال	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
19.	يعمل العاملون في المنظمة على جمع معلومات عن المنافسين .					
20.	تعمل المنظمة على توثيق كافة المعلومات عن السوق .					
21.	تستجيب المنظمة بسرعة لأفعال ونشاطات المنافسين .					
22.	تهتم المنظمة بتقديم خدمات ذات ميزة عالية .					
23.	تجمع المنظمة معلومات عن نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.					
24.	تقوم الإدارة العليا للمنظمة بمناقشة استراتيجيات المنافسين مع وحدات العمل الأخرى .					

ثالثا : الميزة التنافسية هي المجال أو المصدر الذي تتميز به المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص السوقية أو تجنب أثر التهديدات من خلال التميز وسرعة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن .

الرقم	السؤال	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
25.	تتبنى المنظمة معايير ضمان الجودة بجميع أقسامها .					
26.	تشجع المنظمة العاملين على مبادرات الارتقاء بالخدمات بما يميزها عن المنظمات الأخرى					
27.	تتميز المنظمة بقدرتها على تحقيق التميز بمجال عملها .					
28.	تمتاز المنظمة بسرعة الاستجابة للوعد لحاجات الزبائن					
29.	تتميز المنظمة بسرعة الاستجابة لتطورات العمل المصرفي.					
30.	تمتلك المنظمة مجموعة من العمليات التي تلبي حاجات المختلفة للمتعاملين معها .					