

تأثير التسويق الاستباقي في تحقيق التفوق التنافسي

The impact of proactive marketing in achieving competitive superiority

١. د. ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي

علي حسن بدن

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

alzeidinadhun@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة وقياس تأثير التسويق الاستباقي بأبعاده (القدرة الابداعية، البحث عن فرص جديدة، المرونة وتحمل المخاطر)، في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده (ادارة علاقات الزبون، قيمة الزبون، العلامة التجارية والمنافسة)، وكانت المشكلة الرئيسة للبحث في تساؤل مهم (ما مدى وجود تأثير للتسويق الاستباقي في تحقيق التفوق التنافسي؟)، وتم اجراء البحث في قطاع الرياضة متمثلاً بالأندية الرياضية التي تم اختيارها، وكان حجم المجتمع المبحوث يتمثل بأعضاء الهيئة الادارية للنادي المبحوث والذي بلغ (118) عضواً، وتم اختيار عينة منه بلغت وحسب المعالجة الاحصائية (90) عضو وهم المستجيبون لاستبانة البحث المعدة لهذا الغرض والتي تضمنت (40) فقرة تغطي الاجابة عن متغيرات البحث، فضلاً عن استخدام المقابلة للوصول الى معلومات ادق وأكثر، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي (Spss.V.24)، و (Amos.V.24)، ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة في عملية التحليل (الوسط الحسابي، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط، والتحليل العاملي التوكيدي)، وان ابرز النتائج التي تم التوصل اليها وجود تأثير للتسويق الاستباقي في التفوق التنافسي.

الكلمات الرئيسية: التسويق الاستباقي، التفوق التنافسي.

Abstract

The research aims to know and measure the effect of proactive marketing with its dimensions (creative ability, searching for new opportunities, flexibility and risk-taking), in achieving competitive superiority with its dimensions (customer relationship management, customer value, brand and competition). The main problem of the research was an important question (what To what extent is there an effect of proactive marketing in achieving competitive superiority?), and the research was conducted in the sports sector represented by the sports clubs that were selected, and the size of the researched community was represented by members of the administrative body of the researched clubs, which amounted to (118)

members, and a sample of it was selected according to statistical treatment (90) members, and they are the respondents to the research questionnaire prepared for this purpose, which included (55) paragraphs covering the answer to the research variables, as well as the use of the interview to reach more and more accurate information. Statistical (Spss.V.24) and (Amos.V.24), and among the statistical methods used in the analysis process (the arithmetic mean, coefficient of variation, standard deviation, simple linear regression, structural equation modeling, Sobel test and factor analysis affirmative), and the most prominent results that were reached are the effect of proactive marketing on competitive superiority.

Keywords: proactive marketing, competitive superiority.

المقدمة

تعيش منظمات الاعمال في الوقت المعاصر باختلاف احجامها وأهدافها واقعاً صعباً، وتحديات كبيرة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة وشدة المنافسة التي تشهدها بيئة الاعمال والتطورات التكنولوجية المستمرة، مما فرض عليها مواكبة هذه التطورات والسعي للتفوق بأدائها من أجل الحصول على موقع تنافسي قوي ومميز في السوق تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية لضمان بقائها واستمرارها، وان من التوجهات الادارية الحديثة التي برزت مؤخراً هو التسويق الاستباقي، اذ أن المنظمات التي تتبنى فلسفة التسويق الاستباقي تعمل وبشكل مستمر على فهم استباقي مبكر لحاجات ورغبات زبائنها سواء كانت معلنة او كامنة، كما انصب الاعتناء بمتغير التسويق الاستباقي باعتباره ضرورة واقعية للمنظمات لأنه يأتي بحلول واقعية تعالج التحديات والمخاطر المحتملة الناتجة عن ولوج المنظمات بمشاريع واستثمارات جديدة، او دخول اسواق جديدة، او تطوير الاسواق القائمة، فضلاً عن اضافة الحلول الملائمة المقترنة بالتفرد والتجدد والابداع في معرفة كل ما هو جديد، وتركز هذه الفلسفة على (القدرة الابداعية، والبحث عن فرص جديدة، والمرونة وتحمل المخاطر) وهذا الفهم يسمح للمنظمات بتلبية احتياجات ورغبات زبائنهم بشكل متفوق ولتوقع باحتياجاتهم المستقبلية.

وانطلاقاً من أهمية متغيرات البحث، ودورها الكبير في بقاء المنظمات الرياضية وتطورها جاء هذا البحث لتتناول هذا الموضوع والوقوف على أبرز المفاهيم والمرتكزات المتعلقة بها والتعرف على تأثير التسويق الاستباقي في تحقيق التفوق التنافسي، ويعد هذا الميدان مؤهل لمثل هكذا دراسات، فضلاً عن ذلك يعد المجال الرياضي في الوقت الحاضر من المجالات المهمة التي باتت اليوم في صلب فلسفة الاعمال لما لهذا القطاع من حجم كبير في صفقات مربحة وعلى مستوى عالي من الاهمية.

وعلى وفق ما ذكر انفاً قام الباحث بعمل هيكلية للبحث متضمنة اربعة مباحث، إذ استعرض المبحث الاول (منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة)، أما المبحث الثاني تضمن الجانب النظري للبحث، في حين أختص المبحث الثالث من البحث في استعراض الجانب العملي، وأخيراً فقد استعرض المبحث الرابع أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث.

المبحث الأول/ منهجية البحث وبعض دراسات سابقة

أولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

يتسم المجال الرياضي تقريباً منذ نشأته بال جماهير الواسعة وترتكز على المنافسة سواء على المستوى الفردي (الالعاب الفردية)، او على مستوى الفرق (الالعاب الجماعية)، او على مستوى المنظمات (التنافس بين الاندية) تنافساً على مستوى البيئة الداخلية والخارجية مثل التنافس على تحقيق بهجة ورضا وتوسيع قاعدة جماهيرها، والتنافس على الموارد والحصول على الرعاية والتعاقد مع اللاعبين والحصول على الاستثمارات لتطوير البنية التحتية والتنافس لبناء علاقات مع الاندية الخارجية للحصول على مزايا مثل (المعسكرات التدريبية والمعيشة) كل هذا يتطلب تبني أنشطة تسويقية تستبق الاندية المنافسة الأخرى، وان البحث استهدف اندية الدوري العراقي الممتاز والبالغ عددهم (٢٠) نادي، فالمشكلة الرئيسية تتمثل اهمال الاندية الرياضية العراقية لكثير من الجوانب التي تعزز عملها وترتقي بمستوياتها لاسيما في معرفتها بالمجال الرياضي سواء على المستوى العالمي او الاسيوي وماهي اهم متطلبات تحقيق التفوق التنافسي والوصول الى مستوى الاندية الرياضية المتميز، ويمكن ان نترجم هذا الواقع بمجموعة من التساؤلات التي يمكن من خلالها الوصول الى اهداف البحث التي سعى اليها الباحث:

أ- ما مدى تبني التسويق الاستباقي في المنظمة المبحوثة؟

ب- ما مدى تفوق المنظمة المبحوثة تنافسياً؟

ج- هل يوجد تأثير للتسويق الاستباقي في التفوق التنافسي للمنظمة المبحوثة؟

٢- أهمية البحث

تمكن أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

أ- أهمية المتغيرات المبحوثة (التسويق الاستباقي، والتفوق التنافسي).

ب- تطبيق البحث في المنظمات الرياضية الذي تعد في الوقت الحاضر مجالاً حيويّاً في مجال الاعمال وتحقيق الارباح.

ج- زيادة وعي المنظمة المبحوثة متمثلة بإداراتها بأهمية التسويق الاستباقي في تحقيق تفوقها.

د- أهمية البحث من الناحية الاكاديمية كونه يشكل مساهمة متواضعة في رفق المكتبة لتحقيق الاستفادة من قبل الطلبة الباحثين.

٣- أهداف البحث

تمثلت اهداف البحث في الآتي:

أ- تشخيص مستوى التسويق الاستباقي في المنظمات المبحوثة.

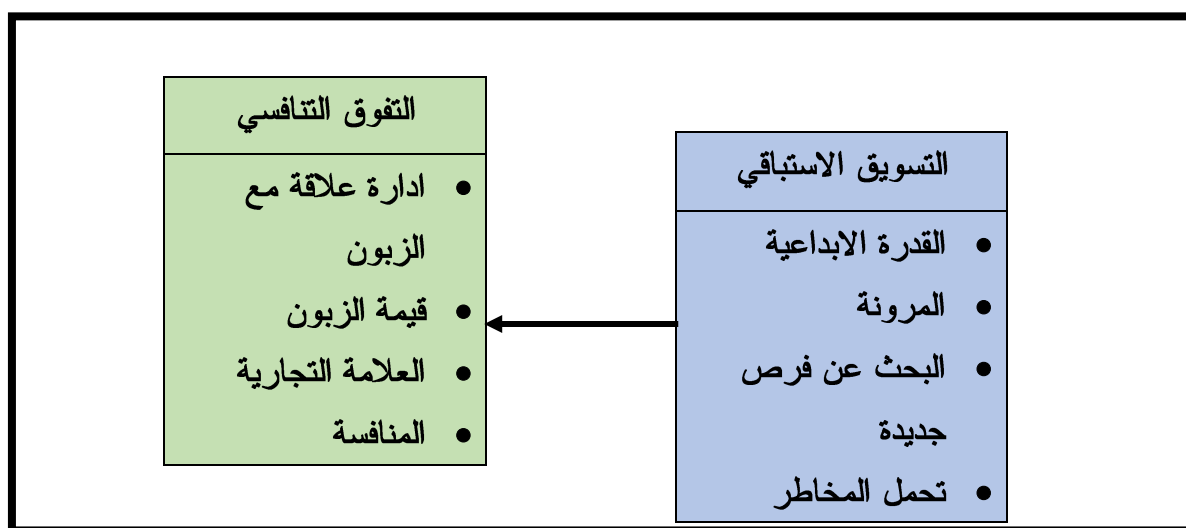
ب- تحديد مستوى السعي للتفوق تنافسياً للمنظمات المبحوثة.

ج- قياس تأثير التسويق الاستباقي في التفوق التنافسي.

د- قياس تأثير التسويق الاستباقي في التفوق التنافسي.

٤- مخطط البحث الفرضي

صمم الباحث المخطط الفرضي لغرض الاجابة على عدت تساؤلات للمشكلة واجراء اختبار فرضيات البحث على وفق ما جاء من مسح بعض الاسهامات المعرفية السابقة حيث يوضح هذا المخطط، التسويق الاستباقي متغيراً مستقلاً والتفوق التنافسي متغيراً تابعاً، وكما موضح بالشكل (١):



← علاقة تأثير

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث.

٥- فرضية البحث الرئيسة

(يوجد تأثير معنوي للتسويق الاستباقي بأبعاده في التفوق التنافسي بأبعاده) وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- يوجد تأثير معنوي لبعد القدرة الابداعية في التفوق التنافسي.

- ب- يوجد تأثير معنوي لبعد المرونة في التفوق التنافسي.
ج- يوجد تأثير معنوي لبعد البحث عن فرص جديدة في التفوق التنافسي.
د- يوجد تأثير معنوي لبعد تحمل المخاطر في التفوق التنافسي.

٦- مجال ومجتمع وعينة البحث

تضمن المجال القطاع الرياضي تحديداً اندية الدور العراقي الممتاز، اما مجتمع البحث تجسد في اعضاء الهيئة الادارية لأندية الدوري العراقي الممتاز، وان عينه البحث تم اختيار المنظمات الرياضية في بغداد وعدد من المحافظات العراقية، اذ بلغ العدد الكلي للأندية في الدوري العراقي الممتاز (20) نادياً، كما طبق الباحث في عدد من الاندية الرياضية البالغ عددها (14) نادياً المتمثلة في عينة من رؤساء واعضاء الهيئة الادارية.

٧- منهج البحث

يتم تحديد اسلوب البحث بناءً على المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث والاهداف المتوخاة منها، والتساؤلات التي يمكن الاجابة عنها، فضلاً عن نوع وطبيعة البيانات والمعلومات التي يسعى الباحث للحصول عليها، اذ تم اعتماد الباحث وبشكل اساسي على المنهج الوصفي التحليلي في عملية عرض البيانات وتحليلها وكذلك وصف متغيرات البحث الاساسية وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (المتغير المستقل، والمتغير التابع)، ومعرفة طبيعة العلاقة التأثيرية بين تلك المتغيرات.

٨- حدود البحث

- أ- الحدود المكانية: عدد من اندية الدوري العراقي الممتاز.
ب- الحدود الزمانية: قد استغرقت مدة البدء بأعداد الجانب النظري والجانب التطبيقي على العينة المبحوثة للبحث، والتي امتدت من (2022/12/19) الى (2023/5/10).

٩- طرائق جمع البيانات

اعتمد الباحث على وسائل واساليب متنوعة لجمع المعلومات، والتوصل الى الحقائق الرصينة عبر جانبيين الجانب النظري والجانب العملي وكما يلي:

أ- الجانب النظري:

اعتمد الباحث على عدد من المصادر العلمية سواء من المصادر الاجنبية والعربية في عملية جمع البيانات والمعلومات المتمثلة بالكتب والمراجع، والرسائل والاطاريح، والبحوث المنشورة والدوريات الاجنبية والعربية، والمجالات العلمية، وكذلك ما تقدمت به شبكة (الانترنت) من الكم الهائل من المعرفة سواء من كتب ورسائل وبحوث علمية واطاريح، ومواقع علمية رصينة ومصادر علمية

موثوقة، اذ قام الباحث بانتقاء المراجع التي تخص الموضوعات المبحوثة لتعزيز الجانب النظري وتحقيق اهداف دراستنا.

ب-الجانب العملي: تعددت الوسائل والاساليب العلمية التي اعتمدها الباحث لغرض تحقيق اهداف البحث، اذ تم الحصول على البيانات عبر الاستبانة، لذا تعد الاستبانة الاداة الرئيسة والمعتمد عليها من قبل الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات لغرض قياس متغيرات البحث، فضلاً عن المقابلة الشخصية.

١٠- الاساليب والوسائل الاحصائية

لغرض تحليل المعلومات والبيانات واختبار فرضيات البحث، تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية، والبرامج الجاهزة والمعتمدة وهي (Spss.V.24)، و (Amos.V.24)، ويمكن توضيحها عبر الاتي:

- أ- (Kaiser Meyer Olkin): للتحقق من كفاية حجم المعينة.
- ب- (Bartlett): اختبار ارتباط الفقرات بالأبعاد.
- ج- اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA): لتحديد تشعبات كل فقرة وقدرتها على التفسير ما مخصص لقياسه.
- د- (Kolmogorov- Smirnov Test): للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- هـ- (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات المقياس وبجذره للتحقق من صدق المقياس.
- و- الوسط الحسابي: لتحديد الوسط الحسابي لكل فقرة وبعد.
- ز- الانحراف المعياري: لإيجاد انحراف القيم عن وسطها الحسابي.
- ح- معامل الاختلاف: يهدف لقياس نسبة التشتت والتجانس لإجابات افراد العينة.
- ط- الانحدار الخطي البسيط: لتحديد وجود تأثير او لا ومستوى ذلك التأثير ان وجد عبر العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والتابع.
- ي- التحليل العاملي التوكيدي: للتحقق من ملائمة استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية والصدق التوكيدي.

ثانياً: بعض دراسات السابقة

اسم الباحث وسنة البحث	(البكري، 2022)
عنوان الدراسة	"التسويق الاستباقي ودوره في تعزيز الحصة السوقية " دراسة تحليلية لآراء عينة من عدد من منظمات الاثاث في مدينة الموصل".



١	هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على حقيقة الدور الذي يمكن أن يؤديه التسويق الاستباقي في تعزيز الحصة السوقية
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
	مجتمع الدراسة	مجموعة من منظمات الاثاث التجارية العاملة في العراق، لعينة من العاملين في هذا المجتمع تمثلت بـ (104) فرداً مبحوثاً.
	الاساليب الاحصائية المستخدمة	(ال تكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قياس الاستجابة، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، اختبار Cronbach's Alpha).
	ابعاد الدراسة	تتمثل أبعاد التسويق الاستباقي (تحمل المخاطر، الإبداع الجذري، الاستشعار السوقي، التركيز على تعلم الزبائن، القدرة على الاتصالات التسويقية، المرونة، اعتماد التوجه الاستباقي، كفاءة المنافسة المبتكرة).
	اداة الدراسة	الاستبانة.
	أهم نتائج البحث	كما اتضح بوجود أثر معنوي ذات دلالة إحصائية للتسويق الاستباقي في تعزيز الحصة السوقية، وهذا التأثير ساعد المنظمة على تفهم حاجات ورغبات الزبائن وهذا انعكس على الحصة السوقية التي تمتلكه الشركة في الأسواق التي تتنافس به.
	التشابه والاختلاف مع البحث الحالي	التشابه: استخدام متغير التسويق الاستباقي. الاختلاف: اختلاف المتغير التابع، فضلاً عن اختلاف مجال الدراسة.
	مجال الاستفادة من البحث	دعم الجانب النظري والاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة.

٢	اسم الباحث وسنة البحث	(Idan,2022)
	عنوان الدراسة	The role of proactive marketing in enhancing customer of a an :customers at the green apple store loyalty sample of .applied study of the opinions "دور التسويق الاستباقي في تعزيز ولاء الزبون دراسة مطبقة لآراء عينة من الزبائن في متجر التفاح الاخضر".



الهدف من الدراسة الحالية هو قياس دور التسويق الاستباقي المتمثل في (التوجه الاستباقي تجاه الزبائن، التوجه الاستباقي للمنافسين، الابتكار القائم على السوق) في تعزيز ولاء الزبائن.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تم توزيع (350) نموذج استبانة بالتعاون مع موظفي المتجر التفاح الاخضر.	مجتمع الدراسة
(اختبار Cronbach's Alpha، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط Pearson، معامل الانحدار).	الاساليب الاحصائية المستخدمة
تتمثل أبعاد التسويق الاستباقي (التوجه الاستباقي تجاه الزبائن، التوجه الاستباقي للمنافسين، الابتكار القائم على السوق).	ابعاد الدراسة
استبانة.	اداة الدراسة
تهدف الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الاستباقي وولاء الزبون، وساهم ذلك في الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة المتعلقة بالمتجر المستهدف، كان أبرزها تركيز المتجر المدروس على تحقيق التميز في منتجاته من خلال زيادة قدراته التسويقية الاستباقية وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، يساعد ذلك على زيادة قيمة الزبائن من خلال بناء علاقات إيجابية مع العملاء وضمان رضا الزبائن وولائهم.	أهم نتائج البحث
التشابه: استخدام متغير التسويق الاستباقي.	التشابه والاختلاف مع البحث الحالي
الاختلاف: اختلاف المتغير التابع، فضلا عن اختلاف مجال الدراسة.	
دعم الجانب النظري والاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة.	مجال الاستفادة من البحث

اسم الباحث وسنة البحث	(العامري، 2012)
عنوان الدراسة	"أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي" بحث تحليلي مقارنة بين شركتي آسيا سيل للاتصالات وزين للاتصالات .
هدف الدراسة	ظهرت الحاجة لدراسة هذا المصطلح في المنظمات العراقية ومحاولة تشخيص مدى تنفيذ عينة الدراسة لسماع صوت الزبون وأثر ذلك في تحقيق التفوق



التنافسي.	
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تألفت عينة البحث من مجموعة من العاملين في منظمتي زين للاتصالات وأسيا سيل للاتصالات وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، اذ بلغ عددها (109) بواقع (49) لمنظمة زين للاتصالات و (60) المنظمة آسيا سيل للاتصالات.	مجتمع الدراسة
(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري تحليل الارتباط، تحليل الانحدار الخطي البسيط، اختبار Cronbach's Alpha).	الاساليب الاحصائية المستخدمة
تتمثل ابعاد التفوق التنافسي (بناء علاقة مع الزبون، قيمة الزبون، معرفة الزبون، المنافسة).	ابعاد الدراسة
الاستبانة.	اداة الدراسة
وقد توصلت البحث لوجود فروق معنوية في سماع صوت الزبون بين المنظمتين المبحوثين وبناء على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات.	أهم نتائج البحث
التشابه: استخدام متغير التفوق التنافسي.	التشابه والاختلاف مع البحث الحالي
الاختلاف: اختلاف المتغير المستقل، فضلا عن اختلاف مجال الدراسة.	
اغناء الجانب النظري من البحث والاطلاع على منهجية البحث والاستفادة من الابعاد المستخدمة.	مجال الاستفادة من البحث

(Chao et.al.,2022)	اسم الباحث وسنة البحث	٤
Impacts of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Business Performance "تأثير قدرات التسويق على التفوق التنافسي وأداء الأعمال".	عنوان الدراسة	
تهدف هذه الدراسة الى دراسة القدرات التسويقية في مدى تأثيرها على الميزة التنافسية التي بدورها ستؤثر على الاداء التجاري.	هدف الدراسة	
منهج تحليلي.	منهج الدراسة	

مجتمع الدراسة	تم جمع البيانات من (149) ممثلاً لمنظمات في كوريا الجنوبية.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	(الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، اختبار Cronbach's Alpha).
ابعاد الدراسة	تتمثل أبعاد التفوق التنافسي (التمايز، اقل التكاليف).
اداة الدراسة	استبانة.
أهم نتائج البحث	تشير النتائج إلى أن مانحي الامتياز يجب أن يركزوا على القدرات التسويقية المختلفة اعتماداً على تركيزهم الاستراتيجي وأهدافهم، وتشير النتائج المستندة إلى (IPMA) إلى أن المنظمات الصغيرة ترى أن الميزة منخفضة التكلفة مهمة، في حين نظيراتها لا ترى ذلك.
التشابه والاختلاف مع البحث الحالي	التشابه: استخدام متغير التفوق التنافسي. الاختلاف: اختلاف المتغير المستقل، فضلاً عن اختلاف مجال الدراسة.
مجال الاستفادة من البحث	الاستفادة من الجانب النظري والمنهجية المتبعة في هذا البحث.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

أولاً: التسويق الاستباقي

١- مفهوم التسويق الاستباقي

يعد التسويق الاستباقي بأنه نظرة مستقبلية يبحث فيها السوق عن فرص جديدة يتم استغلالها بالشكل الأمثل لتقديم سلع وخدمات قبل المنافسين والعمل على التنبؤ بالطلب المستقبلي لأحداث التغير في البيئة لصالح المنظمة، الزبائن والاستشعار السوقي والذي يمكنها من قيادة التغيرات السوقية بالاعتماد على مدخل الابداع وادارة المخاطر (Lumpkin&Dess,2001:431).

وبين (Rusyda et.al.,2020:617) أن في بداية التسعينات تم تفسير التسويق الاستباقي وفق منظور حديث بدلا من النظرية الكلاسيكية التقليدية القديمة، إذ بين التسويق الاستباقي دور التصرف الشخصي في إيجاد عدد من الحلول الوقائية للمنظمة ودراسة واستغلال أفضل الفرص والمبادرات التي يمكن من خلالها أحداث التغير في المنظمة، بينما أكد (Herhausen,2011:106) ان المنظمة الاستباقية يجدر بها التركيز على تحفيز الوعي الاستباقي لدى المنظمة بهدف زيادة التفكير في كل الاحتياجات الكامنة والمستقبلية لمستوى الادارة العليا، فأن وعي الادارة العليا يمثل الجزء الاول، اما الجزء الثاني فيتم نشر التفكير الاستباقي بين كافة المستويات الادارية والموظفين مثال (النقاشات حول التغيرات البيئية على المدى القريب، وتحفيز الموظفين من أجل تحديد الاحتياجات الكامنة للزبائن) قبل

معرفة الزبائن عنها، في حين وضع (Kotler et.al.,2021:172) بأنه عملية مستمرة لفهم وتلبية احتياجات الزبون الكامنة غير مدركة من قبل الزبون نفسه، وأضاف بأن التسويق الاستباقي هو عملية القيام بجمع المعلومات اللازمة والتي تتعلق بمتطلبات السوق الجديد وتحديد الفرص المتاحة ليتم استغلالها بطريقة استباقية من أجل خلق شيء جديد ومتميز في السوق المستهدف لكسب الزبائن، ولوصف التسويق الاستباقي يمكن توضيح وجهات النظر المختلفة لآراء الباحثين عن تعريف التسويق الاستباقي من خلال الجدول (١).

جدول (١) بعض التعاريف للتسويق الاستباقي حسب وجهات نظر الباحثين والكتاب

ت	الباحث	التعريف
١	(Harper,2000:75)	هو القدرة على التوقع قبل الحدوث الفعلي للأحداث واتخاذ كل الإجراءات اللازمة للمشاكل التي قد تحصل في المستقبل.
٢	(lee et.al.,2011:7)	هو أخذ زمام المبادرة من خلال توقع الفرص الجديدة وملاحقتها والتنبؤ بالأسواق الواعدة.
٣	(Rezvani&Khazaei, 2013:299)	هو التغييرات التي يتم طرحها من خلال الاعمال الجديدة من سلع وخدمات والعمل على إجراء اللازم لما هو ضروري لتحقيق أهداف ريادية عبر تحركات استباقية عن طريق قيادة السوق قبل المنافسين.
٤	(Czinkota) (et.al.,2021:726)	هو عملية تحليل كل احتياجات الزبائن الكامنة وتصميم المنتجات او الخدمات بطريقة مبتكرة وبشكل استباقي، وهذا ما يمكن المسوقين الاستباقيين لقيادة التغير والفوز بالسوق مستقبلاً.
٥	Schulze (et.al.,2022:201)	هو قيم ومعتقدات المنظمة الموجهة الى اكتساب ميزة على منافسيها، اذ ان المنظمة الاستباقية تعتمد على البحث بالسلوك المستقبلي للزبائن والمنافسين، مما يلعب دوراً مهماً من أجل تغير عوامل بيئة السوق لمصلحتها الخاصة لكسب ميزة تنافسية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

٢- أهمية التسويق الاستباقي

بين(كاظم وشبر،2014:114) أن لموضوع التسويق الاستباقي أهمية كبيرة لدى المنظمات لأنه يمثل أحد الانشطة المهمة التي تساعد المنظمة على بقائها ونمو قدرتها التنافسية في الاسواق الحالية،

فهناك العديد من المنظمات الرائدة في الوقت الحاضر تعمل على وفق المفهوم الاستباقي من أجل مواجهه الكثير من المشكلات التي ممكن ان تحدث في المستقبل، مثال(النمو السريع في عدد المنافسين، والحاجة الى الابداع والتجديد والابتكار والتغيير للمنظمة في السوق)، كما أشار(عبد الهادي،2022:30) الى أنه يمكن تحديد اهمية التسويق الاستباقي عبر تحسين صورة المنظمة والقدرة على تأثيرها إيجابيا على ادراك الزبون، كما يساعد المنظمات على مجابهة الضغوط الخارجية بكفاءة عالية وترك بعض المساحات للمناورة، ويساهم في تقليل كلفة التشغيل عبر ازالة بعض العمليات او المنتجات غير الضرورية، وكذلك يؤثر بصورة مباشرة على تطوير القدرات الابداعية والاستثمارية للمنظمة وبالتالي يتم الاستفادة لعدد من القطاعات الجديدة في السوق والقدرة على الاحتفاظ بالزبائن.

في حين أضاف (البكري،2022:69) ان التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة للمنظمة أسهمت بتشكيل حافز ايجابي للمنظمات دفعتها لوضع حاجز امام المنظمات المنافسة وبطرائق مختلفة عبر التركيز على أهمية التسويق الاستباقي أذ يمكن الإشارة اليها بالنقاط الآتية:

- أ- ان المنظمات التي تظهر توجهاً استباقياً لها القدرة على خلق الفرص البيئية واستثمارها مما يمكنها من الابداع والنمو وتبني المخاطرة.
- ب-يستخدم البيانات والمعلومات لمعرفة ما يمكن ان يساهم في النمو الايجابي، أذ ان المسوق الاستباقي يتربص المشكلات او الاحتياجات او التغيرات البيئية التي قد تحدث في المستقبل.
- ج- يعد استراتيجية رائدة في منظمات الاعمال اذ يساهم في الكشف عن الفرص الجديدة واستثمارها بطرائق حديثة تقود الى تحقيق الاستقرار التنافسي للمنظمة.
- د- يساعد المنظمات على إضافة قيمة الى منتجاتها او خدماتها، والقدرة على التكيف مع ظروف السوق مما يساعد ذلك على اغتنام الفرص الجديدة واستثمارها بشكل جيد سواء في الوقت الحالي او المستقبلي.

٣- ابعاد التفوق التنافسي

أ- القدرة الإبداعية: ان مفهوم الابداع شغل العديد من الباحثين منذ زمن بعيد وصار استخدام كلمة أبداع شائع لدى المختصين وغير المختصين، أذ ان اكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمفهوم الابداع، فالإبداع يتمثل بإنتاج شيء جديد غير موجود من قبل(AL-Salem, 2001:1)، في حين وضح (ابو نجم،2018:16) أن القدرة الابداعية تأتي بأشكال مختلفة منها الابداع التكنولوجي اذ يظهر عبر الجهود البحثية والهندسية التي تسعى لتطوير المنتجات أو تقديم خدمات الكترونية، والابداع التسويقي يتضمن دراسة السوق، وتصميم المنتج، والابداع في الاعلان والترويج، وتعريف الزبون بهذه المنتجات، وإيجاد طرائق جديدة في إيصال المنتجات

للزبائن، فضلاً عن الابداع الاداري الذي يتبنى الاتجاهات الحديثة في الادارة والعمل على تطبيقها، ويتضمن الابداع الاداري ابتكار طرائق جديدة في تنظيم المنظمة وادارة علاقاتها.

ب- **المرونة:** يرى (Combe&Greenley,2016:145) ان المرونة تعبر عن رغبة المنظمة في الاستجابة والتكيف المستمر مع التغيرات الحاصلة في ادواق ورغبات الزبائن، اذ يستخدم هذا المفهوم لغرض اتخاذ قرارات تسويقية تستند على قدرة المنظمة في تحديد الخيارات الجديدة، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك يتطلب المقدرة على التكيف والاستقرار مع التغيرات غير المتوقعة والتي توجه المنظمة الى استخدام مفاهيم المرونة، ويرى (Nicholson&Kavanagh,2021:16) ان المنظمات اليوم تسعى الى تحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي والاستجابة السريعة لتوقعات واحتياجات الزبائن، اذ يعتمد النجاح على خلق قيمة للزبون وبأسرع وقت ممكن من اجل الاستعداد لمواجهة الفرص الناشئة.

ج- **البحث عن فرص جديدة:** بين (الدليمي،2018:129) ان قدرة منظمة الاعمال الاستباقية على التحرك بسرعة نحو الفرص الجديدة، والتكيف مع الاسواق المتقلبة مما يؤدي الى ظهور زبائن جدد وقنوات توزيع جديدة واسواق جديدة وان المنظمة الناجحة تبحث باستمرار عن ايجاد فرص جديدة لاستثمارها بدلاً من فسح المجال امام المنافسين باقتناصها، مما تهدف باستمرار الى انتاج سلع وخدمات مبتكرة، في حين أضاف (العباسي وعبدالفتاح،2020:331) ان البحث عن فرص جديدة يتطلب مجموعة من الانشطة والجهود التي تعمل بها منظمات الاعمال من أجل اغتنام الفرص التسويقية المتوفرة في ظل التغيرات التي تحدث على حاجات ومتطلبات الزبائن والتي تؤدي الى بروز فرص تسويقية جديدة.

د- **تحمل المخاطر:** بين (Kurgun et.al.,2011:350) ان المنظمات التي تتبنى الاستباقية التسويقية تكون معرضة للمخاطر، لذا يجب على المنظمة مراعاة المجازفات العقلانية القابلة للقياس، وبما ان هناك مخاطر كبيرة في عملية استغلال بعض الفرص التسويقية الجذابة لكنها لا تتسجم مع اهداف وموارد المنظمة، لذلك يتطلب من متخذي القرار أن يقيموا الفرص التسويقية وان يحددوا اذا ما كانت المنافع المتوقعة تسوغ التكاليف والمخاطر المرتقبة من خلال وضع انسب سياسة لمجابهة الخسائر المتوقعة باقل التكاليف، وأضاف (Njagi,2016:13) ان المخاطر تعد عنصراً أساسياً في المنظمات الاستباقية، اذ انها تقوم باتخاذ ممارسات وخطوات جريئة ك تخصيص جزء كبير من الموارد لأجراء اعمال غير مؤكدة، أو بدخول اسواق جديدة غير معروفة او مجربة، مما وصفت المخاطر بأنها جزء من استراتيجية المنظمة، فضلاً عن امكانية استثمار الفرص ومن ثم استثمارها للمنظمة.

ثانياً: التفوق التنافسي

١- مفهوم التفوق التنافسي

شهدت بيئة الاعمال منافسة شديدة نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والادراك والتوجه نحو التركيز على الزبون، وتهدف اغلب المنظمات الى تحقيق التمايز او التفوق التنافسي على بقية المنظمات الموجودة المنافسة لها، مما أكد الباحثين بأن اهمية التفوق التنافسي تكمن بوصفها قدرة المنظمة على تحقيق الاداء العالي بأسلوب معين او اساليب متعددة (الشمري واخرون، 2017:148).

وقد ذكر (Hamadamin&Atan,2019:4) ان لكي تكون المنظمة متفوقة ورائدة في السوق، ينبغي ان تمتلك المنظمة ما يلزمها لتكون متقدمة على المنافسين الحاليين او المنافسين الجدد في الاسواق، وان التفوق التنافسي مهم لأداء اي منظمة من اجل البقاء والحصول على مكانة بارزة في السوق، ومن بين اهم المميزات التي تضع المنظمة على طريق التفوق التنافسي هي عندما تقوم بصياغة وتنفيذ استراتيجيات لاتشبه منظمات اخرى في السوق، مما تصبح ميزة مستدامة وفريدة عندما يجد المنافسون صعوبة في تقليدها او الحصول على البدائل، وأشار(Potjanajaruwit,2018:106) الى التفوق التنافسي بانه قدرة المنظمة على تميز نفسها عن المنافسين الاخرين من خلال قدراتها ومواردها الفريدة والمميزة، كما بين(Mezher&Olewi,2023:321) ان التفوق التنافسي يمثل الدرجة التي تستثمر بها المنظمة كافة امكانياتها وانشطتها وقيمها من اجل انتاج منتج فريد ومميز على المنافسين الاخرين، وبطريقة تكسب فيها اكبر عدد ممكن من الزبائن، وبناء علاقات ايجابية مع الزبائن من اجل الحفاظ عليهم، ولوصف التفوق التنافسي يمكن توضيح وجهات النظر المختلفة لآراء الباحثين عن تعريف التفوق التنافسي من خلال الجدول (٢):

جدول (٢) تعاريف التفوق التنافسي حسب وجهات نظر الباحثين والكتاب

ت	الباحث	التعريف
1	(Czepiel,1992:43)	هو القدرة على تقديم سلع وخدمات للزبون بشكل أفضل من المنافسين الاخرين ولأمد بعيد.
٢	(Setysawatiet.al.,2011:150)	هو المفتاح الاساسي لتحقيق الاستدامة.
٣	(Vahdati et.al.,2018:6)	هو مجموعة من العوامل او المتغيرات او القدرات التي تمكن المنظمة من تقديم اداء أفضل من المنافسين.
٤	(عطا وعلي، 2022:398)	هو طموح تسعى المنظمات لتحقيقه عبر التفوق على منافسيها من خلال زيادة المنافع المقدمة او لزيادة الحصة السوقية او ارباحها.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

٢- أهمية التفوق التنافسي

ان لتفوق التنافسي اهمية بالغة في حياة المنظمات لأنه يهدف لنموها وبقائها لتتمكن من التحدي في بيئة تشهد منافسة شديدة نتيجة التطورات والثورة التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اذ أشار(عبدالله وعلي،2019:440) الى ان التفوق التنافسي له اهمية كبيرة لمنظمات الاعمال لأنه يعد مؤشراً ايجابياً للمنظمة، لكونه يعزز لبناء موقع قوي في السوق عبر زيادة الحصة السوقية للمنظمة، مما يؤدي الى كسب زبائن اكثر رضا وولاء مقارنة بالمنافسين، كما يعد احد المعايير المهمة للمنظمات الناجحة لأنها تصنع باستمرار نماذج جديدة للتفوق التنافسي، وان النماذج القديمة اصبحت معروفة ومتاحة بشكل كبير لدى المنظمات المنافسة، فضلاً عن ذلك يعد عاملاً رئيساً ومهماً للمنظمات على اختلاف انواعها وانتاجها، لأنها تمثل الاساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية، وسلاحاً تنافسياً مهماً لمواجهة كل تحديات السوق ومنظمات الاعمال، كما بين (محمد،2020:236) يمكن توضيح اهمية التفوق التنافسي من خلال الجوانب الآتية:

أ- يوفر معلومات عن ظروف السوق لتمكن المنظمة من تحقيق التميز والمكانة الايجابية وتعزيز رضا الزبون.

ب-التقرب من الزبائن لمعرفة رغباتهم وتلبية حاجاتهم الجديدة.

ج-دعم قدرة المنظمة لزيادة الحصة السوقية والدخول في قطاعات سوقية جديدة تمكن المنظمة من تعزيز موقعها التنافسي.

د- الاسهام في تعزيز قيمة الزبون عبر ما تقدمه له من سلع وخدمات.

هـ- داعم اساسي لقدرة المنظمة التنافسية امام المنافسين في نفس الصناعة.

٣- ابعاد التفوق التنافسي

أ- إدارة علاقات الزبون: أشار(Yoon et.al.,2008:604) الى ان مفهوم بناء العلاقات مع الزبون حظي باهتمام بالغ من قبل المنظمة لأهمية الحفاظ على علاقتها مع الزبائن الحاليين والمستقبليين، وبمجرد تكوين علاقة ايجابية مع المنظمة يظهر الزبائن رضاهم وولائهم للمنتج الذي تنتجه او الخدمة التي تقدمها المنظمة، فضلاً عن الزبائن الذي تربطهم علاقة قوية بالعلامة التجارية يكونون على استعداد لدفع اسعار اعلى من اجل الحصول على منتجات مميزة، واذاف (Anshari,2019:96) ان للاستمرار والبقاء على المدى البعيد ينبغي ان يكون اي عمل على وفق ادارة علاقات الزبون، ويمكن تعريف بأنه اداة واستراتيجية لأداره تفاعل الزبائن وتسعى المنظمة للعثور على زبائن جدد وكسبهم والاحتفاظ بهم من اجل

الاستمرار والعمل في المستقبل، وتستخدم الاعمال في علاقات الزبون لتلبية توقعات الزبون والموائمة مع مهمة واهداف المنظمة من اجل تحقيق اداء فعال وعلاقات مستدامة مع الزبائن،

ب-قيمة الزبون: اعتمدت منظمات الاعمال في الوقت المعاصر التركيز على قيمة الزبون ، فتقديم ما يريد من سلع وخدمات او تحسين المنتجات الحالية بشكل فعال يلبي توقعاته مما يؤدي الى تحقيق قيمة للزبون، والنظر لتلك القيمة المقدمة بأنها تلبي حاجات ورغبات الزبون بطريقة افضل من المنظمات المنافسة وبتكاليف اقل او تبعاً لشروط وتفضيلات الزبون، اذ وأكد (Wang et.al.,2004:172) بان تطورات الزبائن للقيمة تمثل تبادل بين ما يتلقاه الزبائن من (جودة ومزايا) وما يضحون به (سعر، تكلفة الصيانة، تكلفة الفرص البديلة والتعلم)، كما اتفق العديد من الباحثين الذين حددوا قيمة الزبون على انها الحصول على مزايا مقابل تقديم التضحية من اجل الحصول على متطلباتهم، كما وصف (Mahajan,2020:120-121) ان هناك عدد من العوامل التي تساعد على خلق قيمة للزبون منها تقديم سعر يجعل الزبون يعتقد انه يكسب اكثر مقابل المزايا التي يكسبها مقارنة بالعروض التنافسية، وكذلك تخفيض الاسعار او الاحتفاظ بنفس السعر مع تقديم شيء اضافي قد يكون خدمه معينة او اضافته الى المنتج، ومن ثم صوره المنظمة بما في ذلك الثقة في المنظمة والعلامة التجارية او عند تقديم الزبون لقيم المنظمة كل ذلك هذا يقلق قيمة الزبائن، فضلاً عن اعطاء الزبون منتجاً يعمل على وفق ما يريد الزبون.

ج- العلامة التجارية: ان مفهوم العلامة التجارية في الوقت المعاصر احد اكثر الاتجاهات الحديثة التي تهدف الى تلبية متطلبات العولمة وتوفير الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، ويؤكد مفهوم العلامة التجارية باختلاف السلع والخدمات وتميزها وتسويقها من قبل المنظمات المنافسة لها، وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الاطراف سواء السواق المحلية او العالمية (Kuhn et.al.,2008:41)، كما اكد (عمر،2022:157-158) يمكن بيان أهمية العلامة التجارية عبر التعرف على اهم مستوياتها منها، المنفعة المتحققة وتعني ما تعكسه العلامة التجارية للمنتج من منافع متحققة مثل(المتانة، القوة، الامان، السرعة، سهولة الاستخدام)، وتثقيف المستهلك اي ان العلامة التجارية تقدم ثقافة تنظيمية للمنظمة وتعكس فيها انشطتها وأدائها الفعال للسوق، والتوجه اي تهدف العلامة التجارية الى توجيه اذهان الزبائن نحو اتجاه معين، ولا سيما المنتجات الجديدة المقدمة في السوق، وكذلك القيمة تعكس قيمة المنتج وقوة العلامة التجارية تمنح انطباع ايجابي قوي للمنتج، فضلاً عن تميز المستهلك من خلال اسم العلامة التجارية يستطيع المستهلك ان يميز بين منتج ما وبين منتج اخر.

د- المنافسة: وضح (العامري، 2012:155) ان المنظمات في الوقت المعاصر تواجه قوة تنافسية شديدة متنوعة في الاسواق التي تقدمها، لذا تواجه المنظمة صعوبة في السيطرة على الاسواق لوحدها نتيجة وجود منتجات منافسة لها، فبلوغ هدف النجاح والتفوق مشروط بقدرة المنظمة على تحديد منافسيها وتحليل قدراتهم ومقارنتها بقدرة المنظمة، من اجل المحافظة على مواقعها التنافسية وادامتها وتطورها، فطبيعة السوق والمنافسين ومستوى كفاءتهم من العوامل الحرجة والاساسية لاتخاذ كل القرارات سواء استراتيجية او غير استراتيجية، وبين (Zelga, 2017:302) تعد المنافسة بأنها نشاط الافراد الذين يحاولون تحقيق الفوائد التي يود الآخرون تحقيقها وفي نفس الوقت والظروف، ومن خلال المنافسة تتمكن المنظمات من تحقيق التفوق على منافسيها بقدراتها ومواردها المميزة.

المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

أولاً: عرض وتحليل وتفسير واستجابة العينة المبحوثة لمتغيرات البحث

١- المتغير المستقل (التسويق الاستباقي): اختصت هذه الفقرة بعرض وتحليل ووصف وتفسير ابعاد التسويق الاستباقي وهي (القدرة الابداعية، والمرونة، والبحث عن فرص جديدة، وتحمل المخاطرة) وقد تم قياسهم عبر (20) فقرة كما موضح ادناه:

الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير التسويق الاستباقي

القدرة الابداعية				
ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تدعم ادارة النادي استحداث اليات للحصول على افكار ومبادرات وتصاميم فريدة او مبتكرة ونادرة.	4.311	.759	0.176
2	تتبنى ادارة النادي توجه ان الابداع هو حجر الاساس لتحقيق رضا الجمهور.	4.188	.791	0.188
3	يقوم النادي وبشكل مستمر بإدخال التغييرات والتعديلات على انشطته.	4.133	.796	0.192
4	يسود النادي مناخ تنظيمي يشجع الافكار الابداعية.	4.166	.851	0.204



5	يمتلك النادي مدربين محترفين.	4.222	.775	0.183	2
	اجمالي بعد القدرة الابداعية	4.204	0.794	0.189	
المرونة					
ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	يتبنى النادي استراتيجية الاستجابة لمتطلبات جمهوره بما ينعكس على تعديل خطة أنشطة والخدمات المقدمة من قبله.	4.155	.777	0.187	4
2	يحرص النادي على تنويع أنشطته في جميع المجالات لتحقيق رضا أكبر قدر من الجمهور.	4.022	.749	0.186	3
3	تمتلك ادارة النادي القدرة على التكيف مع مستجدات بيئة العمل الرياضية.	4.133	.752	0.181	2
4	يسعى النادي لتبني الهيكل التنظيمي والاليات والإجراءات التي تمكنه من الاستجابة السريعة لتوقعات ومتطلبات جمهوره.	4.388	.698	0.159	1
5	يعتقد ادارة النادي ان خلق حالة التفوق تتطلب امتلاك القدرة على اجراء التغيير والتطوير المستمر.	4.100	.793	0.193	5
	اجمالي بعد المرونة	4.159	0.753	0.181	
البحث عن فرص جديدة					
ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	يستثمر النادي خبرات النوادي العالمية عن طريق فتح قنوات اتصال لتطوير المهارات الادارية والفنية والرياضية مثل معسكرات التدريب والمعايشة.	4.333	.686	0.158	1
2	يسعى النادي الى الاستجابة السريعة للفرص	4.055	.769	0.189	3



				المتاحة في بيئة العمل الرياضي.	
4	0.212	.881	4.144	تسعى ادارة النادي لامتلاك موارد بشرية (اداريين، رياضيين) من ذوي المهارات العالية بما يسمح له من استثمار الفرص.	3
2	0.180	.768	4.244	يستثمر النادي الاموال في عقود واستثمارات تنعكس ايجابياً في سمعة النادي.	4
5	0.217	.873	4.022	تمتلك ادارة النادي الوعي بتقييم الفرص التي تنسجم مع رؤيتها ومواردها التنظيمية.	5
	0.191	0.795	4.159	اجمالي بعد البحث عن فرص جديدة	
تحمل المخاطر					
ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	يمتلك النادي منظومة استخبارات تنافسية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة في البيئة الرياضية.	3.888	.756	0.194	2
2	يتبنى النادي اسلوب المقارنة المرجعية مع الاندية المحلية والاقليمية لتشخيص مستوى المخاطر التي من المحتمل تعرضه لها.	4.066	.845	0.207	5
3	يمتلك النادي الآليات لتحليل العائد والمخاطرة بما يسهم باتخاذ القرارات الناجحة.	4.100	.779	0.190	1
4	يسعى النادي الى توفير الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لمواجهة التحديات في بيئة العمل الرياضية.	4.177	.815	0.195	3
5	يسعى النادي الى تطوير المهارات والقدرة اللازمة للمشاركة في البطولات المحلية والاقليمية.	4.178	.828	0.198	4
	اجمالي بعد تحمل المخاطر	4.081	0.804	0.197	
	اجمالي متغير التفوق التنافسي	٤.١٥١	٠.٧٨٧	٠.١٩٠	

يتضح من الجدول المتعلق بقياس التسويق الاستباقي وابعاده الفرعية ان اجمالي الوسط الحسابي للمتغير بلغ (٤.١٥١) أي بمستوى جيد ، اما الانحراف المعياري لأجمالي المتغير فقد بلغ (٠.٧٨٧) ومعامل الاختلاف قد بلغ (٠.١٩٠) أي بمستوى تشتت تقريباً (١٩%) وبمستوى تجانس تقريباً (٨١%) ، وهذه النتائج تدل على ان النادي تدعم ادارة النادي استحداث اليات للحصول على افكار ومبادرات وتصاميم فريدة او مبتكرة ونادرة، ويسعى النادي لتبني الهيكل التنظيمي والاليات والإجراءات التي تمكنه من الاستجابة السريعة لتوقعات ومتطلبات جمهوره، فضلاً عن ذلك يستثمر النادي خبرات النوادي العالمية عن طريق فتح قنوات اتصال لتطوير المهارات الادارية والفنية والرياضية مثل معسكرات التدريب والمعيشة.

٢- المتغير التابع (التفوق التنافسي): اختصت هذه الفقرة بعرض وتحليل ووصف وتفسير ابعاد (التفوق التنافسي) وهي (ادارة العلاقة مع الزبائن، وقيمة الزبون، والعلامة التجارية، والمنافسة) وقد تم قياسهم عبر (20) فقرة كما موضح ادناه:

١.

الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير التفوق التنافسي

ادارة علاقات الزبون					
ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	يسعى النادي الى تبني برامج لبناء علاقات مع رابطة مشجعيه او جمهورهم بشكل مباشر.	4.477	.565	0.126	1
2	تعتقد ادارة النادي ان بناء علاقات قوية مع الجمهور هو حجر الاساس لمعرفة متطلباتهم ومستوى توقعاتهم.	4.300	.677	0.157	2
3	تهتم ادارة النادي ببناء علاقات طويلة الامد مع الزبائن الداخليين والخارجيين.	4.144	.786	0.189	3
4	يتبنى النادي مبدا الجمهور شريك استراتيجي في نجاح الانشطة والفعاليات المقدمة من قبله.	4.122	.818	0.198	5
5	ان بناء علاقة مع اللاعبين يعد حافزاً يقلل من مخاطر انتقالهم الى اندية اخرى منافسة.	4.200	.810	0.192	4



	0.172	0.731	4.248	اجمالي بعد ادارة علاقات الزبون	
	قيمة الزبون				
ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	يسعى النادي الى تخفيض التكاليف المادية والمعنوية التي يتحملها جمهوره لغرض زيادة القيمة المدركة لديهم.	4.222	.715	0.169	2
2	يحافظ النادي على لاعبيه من خلال ما يقدم لهم من حوافز مادية ومعنوية.	4.155	.733	0.176	3
3	تدرك ادارة النادي ان القيمة المدركة المعنوية المقدمة لجمهورها تشكل المعيار الاهم الذي يحدد مستوى ولائهم للنادي.	4.288	.707	0.164	1
4	يسعى النادي الى تقديم عروض متنوعة للاعبين لغرض المحافظة عليهم.	4.211	.893	0.212	5
5	يؤكد النادي على انجاز المهام والانشطة استناداً الى ما مخطط له في الاهداف الاستراتيجية.	4.212	.841	0.199	4
	اجمالي بعد قيمة الزبون	4.217	0.777	0.184	
	العلامة التجارية				
ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاسبقية
1	تسعى ادارة النادي الى قياس الاستجابة السلوكية لصورة العلامة التجارية (شعار النادي) عبر مسوحات بشكل مستمر.	4.178	.758	0.181	2
2	يمكن استثمار شعار النادي في الترويج لسلع وخدمات وافكار عبر الافادة من انتشار ومقبولية الشعار.	4.111	.661	0.160	1



4	0.185	.767	4.133	تعتقد ادارة النادي ان شعارها يمكن ان يحقق التمايز من خلال الاظهار المادي والاستجابة البصرية.	3
3	0.181	.758	4.177	تعكس العلامة التجارية (شعار النادي) هوية النادي وتاريخه الرياضي.	4
5	0.223	.945	4.222	يساعد شعار النادي على تكوين الهيكل المعرفي لطبيعة اللاعبين المستقطبين والمدربين من قبلهم.	5
	0.186	0.178	4.164	اجمالي بعد العلامة التجارية	
المنافسة					
الاسبقية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
1	0.170	.712	4.177	تسعى ادارة النادي الى ترتيب منافسيها فيما يتعلق بالأقوى في بيئة العمل الرياضية والانجازات.	1
4	0.209	.868	4.144	يسعى النادي الى تشخيص العقبات والمعوقات التي تمنعهم من تحقيق الانجازات الرياضية.	2
3	0.197	.838	4.244	يؤكد النادي على تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية بغرض تقييم موقفه في بيئة الاعمال الرياضية.	3
2	0.191	.782	4.077	يبدل النادي جهوداً ترويجية كبيرة لتوسيع قاعدته الجماهيرية (حصته السوقية) مقارنة بالأندية المنافسة.	4
5	0.210	.877	4.166	يمتلك النادي خطة إستراتيجية معدة من قبل متخصصين لتطوير القدرات الادارية والفنية واستثمار الفرص التنافسية المتاحة في دوري النخبة.	5

اجمالي بعد المنافسة	4.161	0.815	0.195
اجمالي متغير التفوق التنافسي	٤.١٩٨	٠.٦٢٥	٠.١٨٤

يتضح من الجدول المتعلق بقياس التفوق التنافسي وابعاده الفرعية ان اجمالي الوسط الحسابي للمتغير بلغ (٤.١٩٨) أي بمستوى جيد، اما الانحراف المعياري لأجمالي المتغير فقد بلغ (٠.٦٢٥) ومعامل الاختلاف قد بلغ (٠.١٨٤) أي بمستوى تشتت تقريباً (١٨%) وبمستوى تجانس تقريباً (٨٢%)، وهذه النتائج تدل على ان النادي يسعى الى تبني برامج لبناء علاقات مع رابطة مشجعيه او جمهورهم بشكل مباشر كما تعتقد ادارة النادي ان بناء علاقات قوية مع الجمهور هو حجر الاساس لمعرفة متطلباتهم ومستوى توقعاتهم و تدرك ادارة النادي ان القيمة المدركة المعنوية المقدمة لجمهورها تشكل المعيار الاهم الذي يحدد مستوى ولائهم للنادي، فضلاً عن ذلك يساعد شعار النادي على تكوين الهيكل المعرفي لطبيعة اللاعبين المستقبليين والمدربين من قبلهم.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث وتفسيرها

نصت الفرضية الرئيسة على وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل التسويق الاستباقي مع المتغير التابع التفوق التنافسي وتنص الفرضية (يوجد تأثير معنوي للتسويق الاستباقي بأبعاده في التفوق التنافسي بأبعاده).

يتبين من الجدول (٣٤) أن النتائج تشير الى وجود تأثير معنوي لأجمالي متغير (التسويق الاستباقي) في خمس علاقات تأثير اي بنسبة (100%) اي هناك تأثير على كل ابعاد التفوق التنافسي، ويتضح ان قيمة الثابت (α) بلغت (0.853). مما يعني قدرة المنظمة المبحوثة على تحقيق التفوق التنافسي هي قيمة (α) حتى لو ان مستوى المتغير المستقل (التسويق الاستباقي) يساوي صفراً، في حين قيمة (β) بلغت (0.817). اي بمستوى عالٍ مما يدل على ان تغيراً بمقدار وحدة واحدة في التسويق الاستباقي يؤدي الى تغير في التفوق التنافسي للمنظمة المبحوثة بمقدار تقريباً (81%)، اما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.668). يعني ذلك ان ما نسبته (66%) من التباين الحاصل في قدرة المنظمة على التفوق التنافسي يفسر بسبب متغير التسويق الاستباقي، إما النسبة المتبقية تفسر عبر عوامل اخرى لم تدخل في النموذج الافتراضي او بسبب اخطاء عشوائية، كما ان قيمة (Sig) على المستوى الاجمالي بلغت (0.000) وهي ادنى من مستوى الدلالة (0.05)(0.01) مما يشير الى ان التأثير معنوي لمتغير التسويق الاستباقي في التفوق التنافسي، وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى (يوجد تأثير معنوية لمتغير التسويق الاستباقي بأبعاده في التفوق التنافسي بأبعاده) على أنه يمكن للباحث صياغة المعادلة التقديرية للنموذج وكالاتي:



$$Y = \alpha + \beta x$$

$$Y = .853 + .817x$$

جدول (٥) اختبار علاقة التأثير للتسويق الاستباقي في التفوق التنافسي

العلاقات المعنوية		التفوق التنافسي						التفوق التنافسي
الاهمية	عدد العلاقات	التفوق التنافسي	المنافسة	العلامة التجارية	قيمة الزبون	ادارة العلاقة مع الزبائن	المؤشرات	التسويق الاستباقي
%100	5	2.170	2.494	1.887	1.703	2.597	α	القدرة الابداعية
		.610	.402	.557	.619	.465	β	
		.372	.161	.310	.384	.216	R^2	
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	sig	
		معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	المعنوية	
%100	5	1.450	1.285	1.201	1.489	1.827	α	المرونة
		.737	.618	.647	.600	.609	β	
		.544	.382	.419	.360	.370	R^2	
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	sig	
		معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	المعنوية	
%100	5	1.722	1.731	1.451	1.703	2.001	α	البحث عن فرص جديدة
		.775	.610	.691	.645	.659	β	
		.601	.372	.478	.416	.434	R^2	
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	sig	
		معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	المعنوية	
%100	5	2.070	2.082	1.973	2.299	1.928	α	تحمل المخاطر
		.609	.476	.510	.450	.622	β	
		.371	.227	.260	.202	.387	R^2	
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	sig	
		معنوي	معنوي	معنوي	غير	غير	المعنوية	

					معنوي	معنوي		
%100	5	.853	.951	.540	.747	1.176	α	التسويق الاستباقي
		.817	.628	.720	.695	.703	β	
		.668	.395	.519	.482	.494	R^2	
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	sig	
		معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	المعنوية	

المصدر: مخرجات (Spss.v.24)

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. تبين سعي ادارة الاندية لاستحداث اليات وطرائق للحصول على تغذية عكسية من اللاعبين والجمهور مثل المبادرات والافكار المبتكرة والنادرة التي تعد حجر الاساس لتحقيق رضا الزبون الداخلي اللاعبين والخارجي الجمهور عبر سعيه لإدخال تغيرات وتعديلات الناتج عن مناخ يشجع تقديم الافكار الابداعية.
٢. اتضح سعي ادارة الاندية على تعديل وتحسين وتطوير الخدمات المقدمة من قبلها استجابةً لمتطلبات جمهورها، فضلاً عن ذلك محاولة تنويع الانشطة استناداً للتنوع في رغبات ومتطلبات الجمهور كونه من فئات عمرية ومناطقية وخبرات وثقافات رياضية مختلفة، اضافة الى اجراء تلك التعديلات والتغيرات محاولة منها لتكيف مع مستجدات بيئة العمل الرياضي.
٣. وجد ان أداراه النادي تسعى لاستثمار الفرص والخبرات للنادي الاقليمية والعالمية عبر فتح قنوات اتصال لتطوير المهارات الادارية والفنية والرياضية مثل المعسكرات التدريبية والمعاشية كونها فرص بيئية تصب في قدراتها على خلق التفضيل مقارنة بالاندية المنافسة المحلية مما ينعكس ايجاباً على سمعة النادي.
٤. يسعى النادي الى التنبؤ في المخاطر المحتملة في البيئة الرياضية عبر استخدام اليات مثل المقارنة المرجعية والاستبيانات كما يسعى لتوفير الموارد المالية والمعلوماتية والبشرية وتطوير مهاراتها وقدراتها لمواجهة التحديات في بيئة العمل الرياضية.
٥. اتضح سعي ادارة الاندية لتبني بناء علاقات مع روابط المشجعين والجمهور بشكل مستمر كونها تدرك ان الاساس الذي يستند اليه لمعرفة متطلباتهم ومستوى توقعاتهم، فضلاً عن اهتمامها لبناء

علاقات مع الزبائن الداخليين لأدراكها ان كل من الزبون الداخلي والخارجي شريك استراتيجي في نجاح الانشطة الرياضية.

٦. وجد سعي ادارة الاندية تخفيض التكاليف المادية والمعنوية التي يتحملها الجمهور والاهتمام بالقيمة المعنوية المقدمة لهم، فضلاً عن سعيها لتقديم الدعم والحوافز المادية والمعنوية للاعبينها لأدراكها انها مرتكزات بناء ولائهم للنادي.

٧. اتضح تبني ادارة النوادي اليات وإجراءات لقياس الاستجابة السلوكية والبصرية لصورة العلامة التجارية (شعار النادي) للإفادة منها في الترويج للسلع والخدمات، فضلاً عن اعتمادها كمصدر للإفادة وقياس انتشار ومقبولية شعار النادي وتشخيص الهيكل المعرفي لجمهورها باتجاه النادي.

ثانياً: التوصيات

١. يجب على ادارة الاندية وضع خطة واضحة تتضمن اليات وطرائق الحصول على التغذية العكسية من اللاعبين والجمهور، كما تتضمن جدول دوري مثلاً نصف سنوي او موسمي او بعد وقبل انجاز كل نشاط.

٢. يجب على ادارة الاندية تشكيل لجان مختصة لتعديل وتحسين وتطوير وتقييم الخدمات المقدمة من قبلها عبر معايير جودة الخدمة او احدى مواصفات الايزو لتقييم سعيها بتحسين وتطوير الخدمات الى جمهورها ولاعبينها.

٣. ينبغي على ادارة الاندية استدامة التعاون مع النوادي الاقليمية والعالمية عبر دعم قنوات الاتصال الحالية واستحداث قنوات جديدة مع اندية لم تتعامل معها مسبقاً، وهذا يتطلب اجراء احصائية لتحديد الاندية التي تم التعاون معها وتلك التي لم يتم التعامل معها وتشخيص مستوى التعاون مع الاولى.

٤. على ادارة الاندية استخدام تقنيات جديدة بالإضافة الى المقارنة المرجعية والاستبيانات للحصول على البيانات التي تمكنها من التنبؤ بالمخاطر ويمكن الافادة من تقنيات الاستخبارات التنافسية والتسويقية.

٥. يجب على ادارة الاندية استدامة بناء علاقات مع روابط المشجعين والجمهور كونهم شريك استراتيجي واستحداث برامج لتحقيق رضا وولاء الزبون الداخلي وبهجة الجمهور كونهم زبائن خارجين، فضلاً عن ذلك من الضرورة امتلاك قاعدة بيانات عن رابطة الاندية كونها تدعم برامج بناء علاقات معهم.

٦. ينبغي على إدارة الاندية استثمار النماذج الادارية التي تسهم في تحقيق تخفيض التكاليف مثل نموذج بيت الجودة، فضلاً عن ضرورة استدامة الدعم والحوافز المادية للاعبين عبر الحصول على الدعم من الشركات العراقية والاجنبية العاملة في العراق.

٧. على إدارة الاندية الاستفادة من قياس الاستجابة السلوكية والبصرية لشعارها عبر الحصول على الرعاية من الشركات لتسويق كل من الخدمات والانشطة التي يقدمها النادي من جهة والتسويق لمنتجات وعروض الشركات الداعمة مثل الاستفادة من اللاعبين ذوي الشعبية الحالية او اجراء مباريات ودية بين النادي وبين موظفي الشركات الراعية او الزبائن الرئيسيين.

المصادر

المصادر العربية

١. البكري، رؤى صعب (2022)، "أبعاد التسويق الاستباقي ودورها في تعزيز الحصة السوقية / دراسة استطلاعية في عدد من شركات الاثاث في العراق"، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد (3)، العدد (5)، ص 63-87.
٢. العامري، حسين عليوي والغزال، نصير محمد (2022)، الابداع التنظيمي وعلاقته بأنموذج التفوق التنافسي بحث تطبيقي لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات/ بغداد، مجلة كلية الكوت الجامعة.
٣. كاظم، سناء جواد وشبر، رونق كاظم حسين (2014)، "توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف الرافدين"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (3)، العدد (7).
٤. عبد الهادي، مصطفى لؤي (2022)، "التسويق الاستباقي وتأثيره في تحقيق رضا الزبون /دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد، جامعه بغداد.
٥. ابو نجم، ميرنا (2018)، "أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
٦. الدليمي، عمر ياسين (2018)، "الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (55).



٧. العباسي، ايناس محمد وعبد الفتاح، عهد محمد (2020)، "التسويق الريادي في منظمات خدمات التعهيد بالقرية الذكية في مصر"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (1)، العدد (2).
٨. الشمري، سرمد حمزة جاسم، البرزنجي، احمد محمد فهمي، الحياي، بشير اسماعيل محمود (2017)، "المهارات الادارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات/ دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (38).
٩. عطا، حنين خلدون وعلي، فخري عبادي (2022)، "اثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التفوق التنافسي/دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الخاصة في بغداد، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، العدد (28).
١٠. عبد الله، حاتم علي وعلي، أسماء محمد (2019)، "اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي/دراسة تحليلية في شركة نفط الشمال"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (48).
١١. محمد، عبد القادر محمد (2020)، "ابعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي/دراسة استطلاعية تحليلية لا راء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كردستان/العراق"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (25).
١٢. عمر، حربية عبدو (2022)، "دور العلامة التجارية في زيادة الحصة السوقية/دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مول في مدينة الموصل"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14)، العدد (1).
١٣. العامري، سارة على سعيد (2012)، تأثير سماع صوت الزبـون في تحقيق التفوق التنافسي، بحث تحليلي مقارنة بين شركتي أسيا سيل للاتصالات وزين للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

المصادر الاجنبية

1. AL-Salem, Farouk (2000). "The National Foundation for Studies and Research", Istanbul, www.nasr-i.com
2. Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. Applied Computing and Informatics, 15(2), 94-101.



3. Chao, M., SEO, M. K., & KIM, J. R. (2022). **Impacts of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Business Performance: Application of IPMA.** The Korean Journal of Franchise Management, 13(1), 19-33.
4. Combe, I. A. & Greenley, G. E. (2014). "**Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework.** European Journal of Marketing, 38(11/12).
5. Czepiel, J. A., & Kerin, R. A. (2012). "**Competitor analysis. In Handbook of marketing strategy.** Edward Elgar Publishing.
6. Czinkota, Michael & Kotabe, Masaaki & Vrontis, Demetris & Shams, Riad (2021), "**Marketing management**" 4th edition, Springer Nature Switzerland.
7. Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). **The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment.** Sustainability, 11(20), 5782.
8. Harper, S.C. (2000) "Timing – The Bedrock of Anticipatory Management," Business Horizons, 43, 1.
9. Herhausen, Dennis (2011), "**Understanding proactive customer orientation**", 1st edition, Gabler Verlag, Wiesbaden, Germany.
10. Idan, A. R., sahib, R. A. K., Abbas, Z. M., & Al-mofraje, S. A. (2022). **The role of proactive marketing in enhancing customer loyalty: an applied study of the opinions of a sample of customers at the green apple store in Baghdad.** World bulletin of management and law, 13, 153-160.
11. Kotler, P., & Armstrong, G. (2021), "**Principles of marketing**". Pearson education.
12. Kuhn, K.L., Alpert, F. and Pope, N.K. (2008), "**An application of Keller's brand equity model in a B2B context**", Qualitative Market Research: An International Journal.
13. Kurgun, Hulya & Bagiran, Demit & Ozeren, Emir & Marla, Begum, (2011) "**Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels**", European Journal of Social Sciences, Vol.26, No.3.
14. Lee, S. & Lim, S. & Pathak, R., (2011), "**Culture and entrepreneurship orientation: A multi-country study,** International Entrepreneurship Management Journal.



15. Lumpkin, G.T. & Dess, Gregory (2001), "**Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance**", Journal of Business Venturing, Vol. (16), pp. 429-451.
16. Mahajan, G. (2020). "**What is customer value and how can you create it?**" Journal of Creating Value, 6(1), 119-121.
17. Mezher, A. A., & Oleiwi, I. A. (2023). "**The Impact Of Sustainable Structures Of Service Quality On Achieving Competitive Superiority Through High Involvement Management Practices**". remilitarize, 13(1), 1314-1330.
18. Nicholson, Wes & Kavanagh, Lara (2021), "**Flexible working**", A Penguin Random House Company, London, UK.
19. Njagi, Kithaka J., (2016), "**Influence of Entrepreneurial Orientation On Firm Performance Among Small and Medium Enterprises in The Automobile Industry in Nairobi County, Kenya**", Master Thesis, Project Planning and Management of the University of Nairobi.
20. Potjanajaruwit, Pisit, (2018). "**Competitive Advantage Effects on Firm Performance: A Case Study of Startups in The Thailand**", Journal of International Studies, Vol. 10, No. 1.
21. Rezvani, M. & Khazaei, M., (2013), "**Prioritization of entrepreneurial marketing dimensions a case of in higher education institutions by using entropy**", International Journal of Information, Business and Management, 5(3), 30.
22. Rusyda, H. M., Hairi, N. O., & Ghani, A. A. (2020). "**Human as a Change Agent in Proactive Behavior at Work: A 70-Year Review**". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 10(9), 612-628.
23. Rusyda, H. M., Hairi, N. O., & Ghani, A. A. (2020). "**Human as a Change Agent in Proactive Behavior at Work: A 70-Year Review**". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 10(9), 612-628.
24. Schulze, Anja & Townsend, Janell & Talay, Berk (2022), "**Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance**", Journal of Industrial Marketing Management, Vol. (103), pp. 198-214.
25. Setyawati, S. M., Mohd Shariff, M. N., & Saud, M. B. (2011). "**Effects of learning, networking and innovation adoption on successful**



-
- entrepreneurs in Central Java, Indonesia.** International Journal of Business and Social Science, 2(5), 149-156.
26. Vahdati, H., Nejad, S. H., & Shahsiah, N. (2018). **Generic Competitive Strategies Toward Achieving Sustainable and Dynamic Competitive Advantage.** Revista Espacios, 39(13).
27. Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). **An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China.** Managing service quality: An international journal, 14(2/3), 169-182.
28. Yoon, D., Choi, S. M., & Sohn, D. (2008), **Building customer relationships in an electronic age:** The role of interactivity of E-commerce Web sites. Psychology & Marketing, 25(7), 602-618.
29. Zelga, K. (2017) '**The importance of competition and enterprise competitiveness.** World Scientific News, 72, 189-194.