



دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال

دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيدي " النجف الاشرف "

م.م. ميادة حياوي مهدي

الكلية التقنية الإدارية/كوفة

المستخلص

يستهدف البحث التعرف على العلاقة بين أبعاد المهارات القيادية (مهارات تحفيز العاملين، إنجاز المهمة، بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل الجماعي) وإستراتيجية التميز لعينة من مديري المصارف العراقية (الرافدين والرشيدي)، منطلقاً من فرضية مفادها ((توجد علاقة ارتباط واثري بين المهارات القيادية وإستراتيجية التميز)). وقد تم إثبات الفرضية من خلال توزيع الاستبانة على (٤٠) مسؤول وحدات وشعب من العاملين في المستويات العليا. وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث، واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS V.15) تم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث. وبناء على نتائج التحليل تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز جوهرها على ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية الفعالة باعتبارها الركيزة الأساسية لديمومة المنظمة ونجاحها .

Abstract

Research aim to identify the relationship between the dimensions of leadership skills (motivate employees skills, achieve mission, build self-confidence among workers, teamwork skills) and difference Strategic of a sample of managers of Iraqi banks (Rafidain and Al-Rashid), launched from the hypotheses that ((there is a correlation and effect between the skills leadership and difference Strategic)). The research assumption proving by distributed questionnaire for (40) officials of peoples working in the upper levels. After analyzing the answers data of the research sample, and test hypotheses using a number of statistical indicators and with help of statistical program (SPSS V.15), the hypothesis that search arise has been validated. Then, according to analysis results developed a set of recommendations that focus essentially on the need to concern on effective leadership skills as a fundamental substrate to the Organizations sustainability and success.

المقدمة

تعد القيادة محور مهما في العملية الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح، وتعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها وذلك لان أهميتها تنبع من كونها تسري في جوانب العمليات الإدارية كلها فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل أداة لتحقيق أهدافها، وفي ظل التطورات العالمية الحالية ومتطلباتها عاشت منظمات الأعمال العراقية محاولات مستمرة لتحسين أدائها من خلال تطبيق العديد من المداخل ' كإدارة الجودة ومواصفات الايزو ISO 9000 وغيرها بقصد الصمود أمام المنافسة العالمية والعمل بروح الفريق والتركيز على الابتكار وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى إن تميز المنظمات كان يستند أولاً للأداء القيادي، إذ أصبحت القيادة المعيار الذي يلعب دوراً في تحديد نجاح المنظمات والقيادة الرائدة هي إحدى الركائز الأساسية لنجاح



أي منظمة مهما كان مجال عملها وهي بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف إلى تحقيق التفوق في إطار تحقيق أهداف تنظيمية (Peters & Waterman, 1982:13)، إن هدف بحثنا الحالي هو دراسة دور واثـر المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز في الصناعة المصرفية، ضم البحث ثلاث مباحث خصص الأول لمنهجية البحث والمبحث الثاني لمناقشة الأطر النظرية للبحث بينما ركز المبحث الثالث على عرض نتائج البحث واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث:

تسعى المصارف كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو في السوق وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها ولكن المصارف أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة وضغوط متطلبات العمل المتنوعة والمتغيرة التي تفرض على المصارف الحاجة إلى قادة متميزين لاستثمار الطاقات البشرية واستيعاب التكنولوجيا لترسيخ قيم العمل وإدراك مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع ومن هنا بدأ العديد من المصارف بتبني إستراتيجية التميز التي تعد تجربة رائدة من أجل تحسين الجودة والوصول إلى الأداء المتميز دون التأثير على كفاءة المنظمة ولذلك يمكن توضيح مشكلة البحث الحالي من خلال التساؤل الآتي (ما دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز)

١-٢: أهداف البحث:

في ضوء الإطار العام للمشكلة المعروضة فإن هذا البحث يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:

- بيان دور المهارات القيادية في استخدام القدرات الأساسية المتوفرة في المصارف العراقية
- إبراز دور المهارات القيادية في تبني إستراتيجية التميز التي تسهم في تحقيق قيمة العمل في المصارف
- تحديد مستوى فهم وإدراك الإدارات المصرفية لأهمية واثـر المهارات القيادية في امتلاكها لعوامل إستراتيجية التميز
- توفير القادة المهتمين في الإستراتيجية العالمية والإدارة التنظيمية من خلال بناء نظرية اختبار جهود صارمة وقوية من شأنها أن تمهد الطريق إلى مستوى جديد من التفهم لدور القادة في الحفاظ على القدرة التنافسية (Giovanni & Luis, 2013).

١-٣ أهمية البحث :

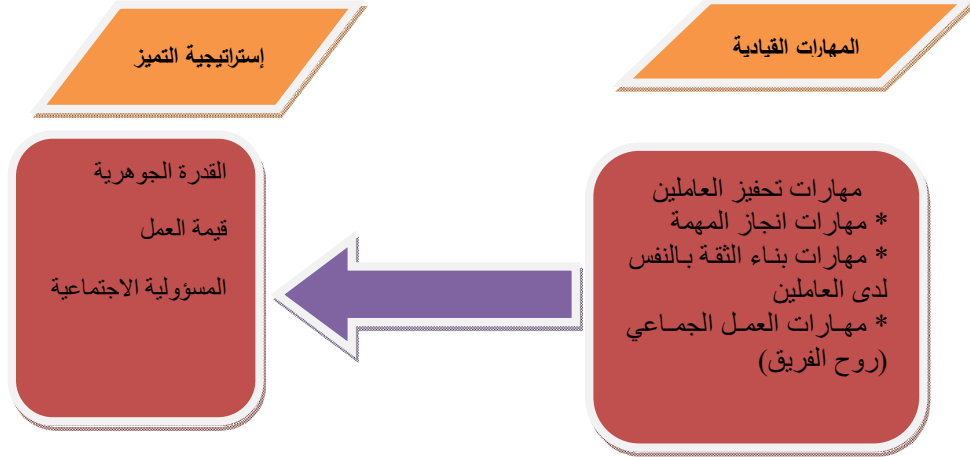
تبرز أهمية البحث من خلال دور المهارات في إنجاح العملية الإدارية في أنواع المنظمات المختلفة وعلى قطاع المصارف العراقية ضرورة امتلاك عوامل إستراتيجية التميز لان غالبية المنظمات تسعى نحو العالمية، حيث لابد من تحديد المهارات بالشكل الذي يجعلها تحافظ على بقائها واستمرارها ومن هنا فإن أهمية البحث تتمثل في إلقاء الضوء على موضوع القيادة والتميز من خلال مناقشة الإسهامات المتعلقة بذلك ومحاولة تقديم معلومات وحقائق لإدارات قطاع المصارف العراقية للاستفادة منها ومحاولة



اختبار حقيقة التداوب بين المهارات القيادية وعوامل إستراتيجية التميز ميدانيا من خلال تطوير النموذج الفرضي الذي يجسد ذلك التداوب .

١-٤: النموذج الفرضي للبحث:

تم تصميم أنموذج افتراضي للبحث بناء على الفقرات والمضامين المبينة في مشكلة وأهداف البحث، وكما موضح في الشكل (١)



الشكل (١) أنموذج الفرضي للبحث

المصدر : إعداد الباحثة بالاستفادة من نموذج (Michel) و ((Ana&Guan,2002:4))

١-٥: فرضيات البحث

في إطار مشكلة ونموذج وحدود البحث تم تطوير الفرضيات الآتية:

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية في امتلاك المصارف العراقية لعوامل إستراتيجية التميز (القدرة الجوهرية، قيمة العمل، المسؤولية الاجتماعية)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

H11: توجد علاقة ارتباط معنوية بين "المهارات القيادية" وعوامل إستراتيجية التميز (القدرة الجوهرية)

H12: توجد علاقة ارتباط معنوية بين "المهارات القيادية" وعوامل إستراتيجية التميز (قيمة العمل)

H13: توجد علاقة ارتباط معنوية بين "المهارات القيادية" وعوامل إستراتيجية التميز (المسؤولية الاجتماعية)

H2: توجد علاقة تأثير معنوية بين المهارات القيادية في امتلاك المصارف العراقية لعوامل إستراتيجية التميز (القدرة الجوهرية، قيمة العمل، المسؤولية الاجتماعية)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

H21: توجد علاقة تأثير معنوية بين "المهارات القيادية" وعوامل إستراتيجية التميز (القدرة الجوهرية)

H22: توجد علاقة تأثير معنوية بين "المهارات القيادية" وعوامل إستراتيجية التميز (قيمة العمل)

H23: توجد علاقة تأثير معنوية بين "المهارات القيادية" وعوامل إستراتيجية التميز (المسؤولية الاجتماعية)

١-٦: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة عينة من فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف الأشرف وهي (مصرفي الرافدين والرشد). وهي من المصارف الفاعلة في سوق الصناعة المصرفية في المحافظة، إذ اعتمدت الباحثة أسلوب العينة العمدية في انتخاب العينة المستهدفة والتي تمثلت بالعاملين في مستويات



الإدارة العليا متمثلة بمدراء الفروع ومدراء الشعب والأقسام والمشرفين وكان العاملين من ذوي الخبرة والاختصاص في المصارف عينة البحث.

٧-١: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

من أجل تحديد المجال الإحصائي لمتغيرات البحث يقدم الجدول (١) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث في حدود هذه الدراسة.

الجدول (١) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

ت	المتغير	التعريف الإجرائي
١-	المهارات القيادية	هي التمكن من انجاز عمل بالوقت المحدد والقدرة على تحفيز الأفراد لتحقيق أهداف معينة .
٢-	إستراتيجية التميز	هي تميز منتجات المنظمة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر.

المصدر: أعداد الباحثة

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

خصص المبحث الثاني من البحث لعرض ومناقشة الأطر النظرية لموضوع المهارات القيادية وإستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال وذلك في إطار الفقرات الآتية :

١-٢: مفهوم القيادة

ظهرت الحاجة لدراسة مفهوم القيادة وفهمها على وفق تصورات الباحثين في حساب المنظمات إلى النجاح والتوجه الصحيح، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد وواضح لها لاختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث يرى (Pfeiffer & Perth's, 1967: 8) أنها " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرعوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآتية" وعرفت بأنها "عملية تأثير القائد بالمرؤوسين بقصد إحداث تغير فعلي يعكس إغراضهم المشتركة واحتياجاتهم المتنوعة (Daft & Noe, 2001: 379) كما وصفت القيادة بأنها " ناتج عملية التأثير في المرؤوسين لفهم ما ينبغي القيام به بفاعلية (Yoke, 2002: 4) في حين عرفها (Kenneth, 2007: 33) " القابلية على وضع رؤية مشتركة لمجموعة من الأفراد وتمكينهم لتحقيق تلك الرؤية، في حين يرى العلق أنها " عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (العلق، ٢٠٠٩: ١٤) أما الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (ABAFH, 2013: 12) فقد عرفها " هي فن تحفيز مجموعة من الأشخاص للعمل على تحقيق هدف مشترك" وعلى ضوء التعريفات السابقة للقيادة يمكن القول بأنها (قدرة المسؤول على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الهدف)

٢-٢: مفهوم المهارات القيادية : Leadership Skills Concept

لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، إلى ازدياد حاجة الإدارة إلى أشخاص يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد، ومن هنا بدا الاهتمام بما يعرف بالمهارات الإدارية لمواجهة



المسؤوليات والمهام في هذه التنظيمات الإدارية (كنعان، ١٩٩٥: ٩)، وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرار قيادة تنظيمية وإدارية (العديلي، ١٩٩٣: ٤٥)، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير هي مهارات مكتسبة يتم تتميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة (السلمي، ١٩٩٩: ٩٩)، لقد قدم العدد من الباحثين والممارسين تعريفات عدة للمهارة وهي تعبر عن تباين وجهات نظرهم ومنطلقاتهم الفكرية في تأطير مفهوم وأبعاد هذه المهارات وأهميتها القيادية . فقد أشير بصدد المهارة " هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعلم وتصل بالتدريب وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً وذهنياً لتحقيق هدف معين (العمرى، ٢٠٠٠: ٣٦) إما (كنعان، ٢٠٠٢: ١٥) فقد عرفها " القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت) كما وصفت المهارة بأنها " الإمكانية العقلية لمدير القسم للقيام بسلوك يومي مستثمراً وموظفاً مهاراته الذاتية والفنية والإنسانية والتقنية بالتعامل مع المرؤوسين لانجاز أعمال ومهام في خدمة الأهداف المحددة (عبد الجبار، ٢٠٠٥: ٤٠)، في حين عرفها (الهادي، ٢٠١٣: ٢٦١) هي "ضرورة استثمار كل المهارات الحالية الكامنة لدى الأفراد في منظمة العمل وتشجيع الابتكار والتطوير فيها للتغيير المستمر نحو الأفضل " أما المهارات القيادية فقد عرفها (القحطاني، ٢٠١٠: ١٤٣) " هي مجموعة المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وبكفاءة وفعالية " كما عرفت بأنها " قدرة القائد بإحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الجماعة" (www.Abahe.co.uk, 2013: 12)، أما (www.Almjd-hr0com, 2013: 6)، فقد عرفها بأنها " هي القدرة على تحفيز العاملين نحو انجاز هدف مشترك يخدم المنظمة بتحقيق أهدافها الموسومة في أن واحد"

٢-٣: مجموعة المهارات القيادية المذكورة في أدبيات البحث

لاشك إن قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد- التابعون- الموقف) فلا بد أن يكتسب عدة مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف العاملين ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى. (العلاق، ٢٠٠٩: ١٤) .

وفي هذا الصدد وضع مايكل (Michel) في دراسته "مهارات المديرين في الإدارة الرشيدة للعمل" أنموذجاً توصل من خلاله إلى أن المديرين يجب أن يمتلكوا مهارات خاصة ومميزة لأجل القيادة الفعالة إذ تضمن الأنموذج هذه المهارات وهي القدرة على تحفيز الأفراد ودعم الإدارة المفتوحة وتوجيه المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير مهارات العاملين، والاتصال الفعال وقيادة وتوجيه الفعاليات والجماعات، باتجاه



تحقيق أهداف المدروسة (حسن، ٢٠٠٠: ١٥)، حيث اعتمدت الباحثة على هذه المهارات القيادية في أدبيات البحث والمعتمدة عليها في إجراء وهي :

أولاً : مهارات تحفيز العاملين

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتميز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمرار التميز وتطوير الأداء وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال تحفيز العاملين بصورة فعالة (كورتل، ٢٠١١: ٢٦٧)، فالتحفيز يقصد به " الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد " (26 : 2013, WW.alukah.net) بحيث تعبر هذه المهارات عن استخدام الفهم القائم على الإصغاء للاستجابة للعاملين وإدراك مشاعرهم ومشاركتهم في وضع الخطط والتشجيع على تسخير مهاراتهم وقدراتهم والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم

ثانياً: مهارات انجاز المهمة

ومن هذه المهارات هي مهارات المبادرة بالأفكار وتشجيع المسؤولين على المشاركة في اتخاذ القرار وانجاز المهام والالتزام بالوقت المحدد لانجاز المهمة (توماس، ١٩٩٩: ٦-١٦) والتأكيد على تدريب العاملين على أداء المهام وتقديم النصح والإرشاد لتحسين الأداء، وتمثل هذه المهارة ما يتوقع من العاملين انجازه خلال السنة حيث تساعد العامل على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله بما يحقق الانجاز بكل كفاءة وفعالية (www.Fahr.gov.ae 18:2012):

ثالثاً: مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين

تعتبر من أهم المهارات التي تساعد العاملين على مستقبلهم الوظيفي وحاجة الفرد من ان يقبل من قبل الآخرين وان يشعر بالاطمئنان في علاقته مع الآخرين ويؤثر في رغبة الفرد في تنمية ذاته والتقدم بإشباع حاجته للحصول على التقدير الشخصي والثقة بنفسه من المهام التي يقوم بها وتشجيعه على بذل المزيد من العمل في المستقبل والأمل في التقدم والحصول على فرص للقيام بأعمال جديدة (Adzes, 1980:150) وتتمثل هذه المهارات أيضاً في الحرص على تبادل الثقة مع العاملين ومكافئة المتميزين والثقة بقدراتهم والاعتقاد بامتلاكهم للقدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل والحرص على تنمية خبراتهم واستخدام التصور الايجابي وتجاوز الماضي دعماً وتشجيعاً للعاملين.

رابعاً: مهارات العمل الجماعي (روح الفريق)

إن الحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابهة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيداً لا يتحسن يأتم معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلوماته ويحل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصية إلا في إطار العمل الجماعي (Adzes, 1980:166)، بحيث إن طبيعة الأمور تقتضي العمل الجماعي المشترك بحيث تبرز هذه المهارة من خلال دور القائد في التأكيد على الإحساس المشترك بالهدف الجماعي وتبادل الآراء والأفكار للمساعدة في اتخاذ القرار حيث يمكن أن تعرف مهارات العمل الجماعي بأنها " تجميع لعدد معقول من الأفراد يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها (السديري، ٢٠١٠: ١٢) بحيث أصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بفرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة، وإن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث



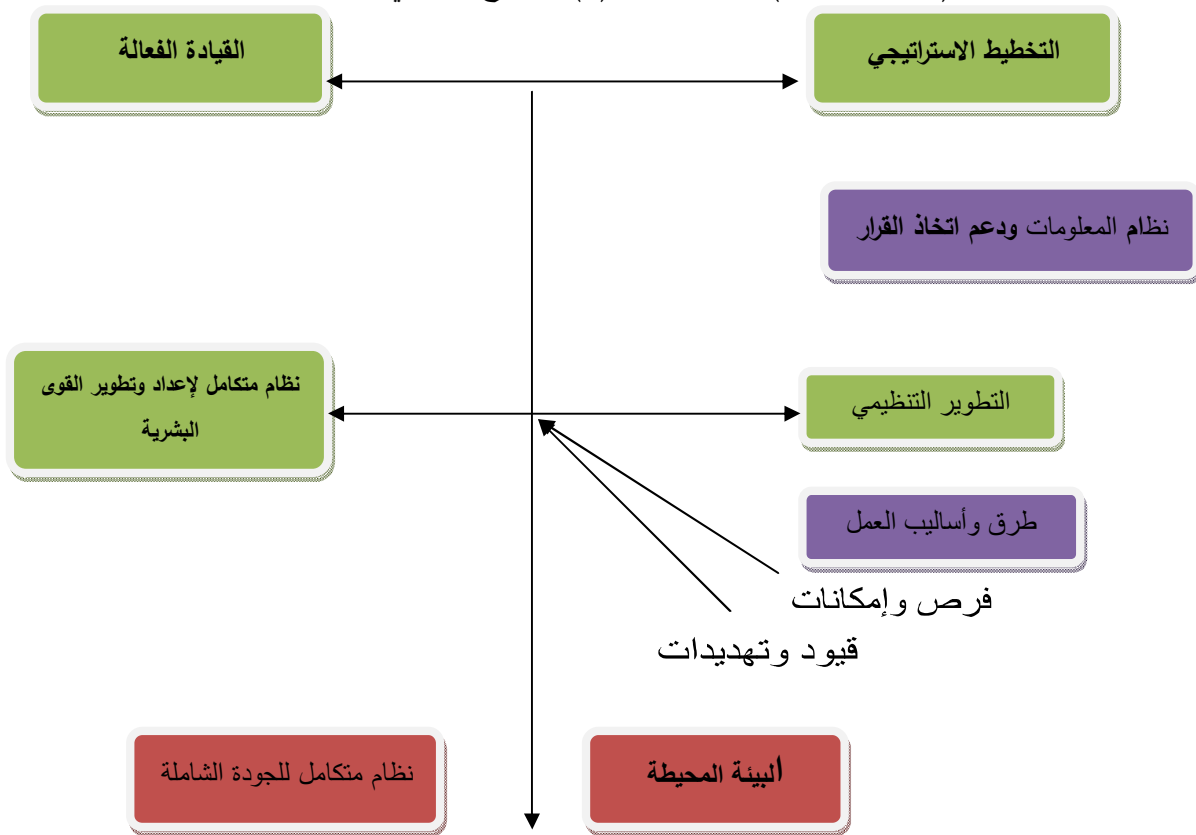
روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتذكر أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وانجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للجماعة (WWW.abahe.co.uk,2010:30)

٢-٤ : استراتيجيات التميز difference Strategic

تستند إستراتيجية التميز إلى قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن عبر صيغ مختلفة منها الجودة المتميزة، خدمة الزبون، التصميم، العلاقات الوطيدة مع الموردين، الإعلان المؤثر... الخ، وأوضح (Porter) إن إستراتيجية التميز لا تعني إن المنظمة لا تعير الاهتمام لتخفيض الكلفة إذ إن ذلك ليس هو الغرض الرئيس من هذه الإستراتيجية وإن العلاقة بين إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التمايز هي علاقة تبادلية ذلك إن النشاطات المطلوبة لبلوغ التمايز (لاسيما البحث والتطوير وتصميم المنتج) تستدعي الإنفاق ويتوجب على المنظمة التي تعتمد هذه الإستراتيجية إن تحاول تخفيض التكاليف في الجوانب غير ذات الصلة المباشرة بمصدر التمايز إن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف بشكل رئيسي على تقييم الزبون لخصائص الخدمة المقدمة له والتي تجعل منه متميزا (Porter, 1980:306) وتؤسس إستراتيجية التميز على تميز المشتريين بشي ما يكون مختلفا أو متفردا والذي يجعل خدمة المنظمة متميزة عن تلك الخاصة بالمنافسين (ديفيد وروبرت، ٢٠٠٨: ٣٢٢)، حيث تبني هذه الإستراتيجية على فكرة تميز منتجاتها أو خدمات المنظمة عن باقي المنتجات والخدمات المعروضة في السوق ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر وحسب (Levitt) كي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرا لهذا التميز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز (Levitt, 1986:49)، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك، فالجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام والحصول على المنتج، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم، لذلك تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها: - أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات ووجود عدد كبير من المنافسين. وبهذا الصدد فقد عرفت إستراتيجية التميز بأنها "إستراتيجية تنافسية تتطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه (Porter, 1990:39)، إما (القحطاني، ٢٠١٠: ١٤٤) فقد عرفها على أنها " قدرة قيادات المصارف المبحوثة وقابليتها على استثمار الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها وقدراتها على ممارسة نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، والمحافظة على ديمومتها من خلال بناء الجدارة الأساسية، وتطوير علاقتها مع الأطراف التي تتعامل معها، لإضافة قيمة للخدمات المقدمة من قبلها " ومن أجل البقاء في ميدان الأعمال والمحافظة



على ديمومة المنظمة لا بد من تثبيت مستويات للتميز من خلال مشاركة مجموعة من القادة الذين تتوفر فيهم القدرات للتحكم بالمنظمات (Fernandes & Wooley, 2013:1000) حيث يعتبر التميز بمثابة الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من زبائن، عمال، مساهمين... الخ، وتتسحب الممارسة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها (Iriparne, 2005:4) أن هذه العوامل تقع تحت طائلة إدارة التميز التي يقصد بها " هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة لان السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المعلومات الذكية (Smart Orgs)، انظر الشكل (٢) النموذج التحليلي لإدارة التميز



الشكل (٢) النموذج التحليلي لإدارة التميز

Source: AL dory (2011)" Strategic Management and Excellence Management "

إن الشكل أعلاه يجسد التداؤب بين المهارات القيادية وإستراتيجية التميز ومن اجل تحقيق هذا التداؤب فلا بد من وجود مقومات أساسية لذلك، وهي كالآتي :

- ١- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرار وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز .
- ٢- خطة إستراتيجية متكاملة.
- ٣- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد اتخاذ القرار .



٤- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة .

٥- نظام متطور للجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفاتها .

٦- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.

٧- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم عوامل التميز ونتائجها

٥-٢: عوامل إستراتيجية التميز: Strategic Factors Difference

من ابرز العوامل التي اعتمدت في هذا البحث هي:

أولاً : القدرة الجوهرية

تشير القدرة الجوهرية أو كما يسميها (Wheelen & Hunger, 2004: 143) القابلية الجوهرية أو قابلية المنظمة إلى التعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة لاسيما ما يتصل منها بالتنسيق بين مهارات الإنتاج وتحقيق التكامل بين أنماط التكنولوجيا المختلفة، ويقصد بها (Ana & Guan, 2002: 3) " هي مزيج من الإمكانيات والقدرات التي يصعب أحياناً تقليدها أو كشفها والتي تدفع المنظمات التي تتميز عن مثيلاتها وتنقسم القدرات إلى نوعين:

١- قدرات فردية: وهي المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي تجعلهم يشاركون في الرؤى، والأهداف، والتوجهات المستقلة، وتولد لديهم القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار ويمكن ان نستحوذ على قدراتهم من خلال المواهب التي يمتلكها هؤلاء الأفراد واستغلالها من اجل تحقيق أهداف المنظمة وديمومتها (Giovanni & Luis, 2013: 1000-1002).

٢- قدرات تنظيمية: هي تلك القدرات التي تشتمل على مجموعة المهارات والخبرات والمعرفة التي تعود إلى المنظمة نفسها (Ana & Guan, 2002: 4)، وتأتي هذه القدرات مضمنة في العمليات وأنظمة المنظمة المنغمسة في كل أعضائها وتراكيبيها، وهي تميل إلى البقاء في المنظمة حتى عندما يترك الأفراد منظمته وتعد القدرات المتعلقة بالمنظمة مجموعة المصادر والمهارات والقدرات التي تدفعها إلى الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي .

ثانياً : قيمة العمل

تعتبر العامل المهم والنسيج الأساسي لثقافة المنظمة وهي التي تحدد الى حد بعيد السلوك الإداري في مجالات اتخاذ القرار وأساليب حل المشاكل وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم (Harvey, 1992: 44) وهي تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها وعلى وضع أهداف واضحة ومفهومة، وتقديم ما لا تستطيع المنظمات المماثلة الأخرى تقديمه من السلع والخدمات، والقدرة على توفير مستلزمات العمل كافة، والتي يتم العمل من خلالها بسلاسة وبشكل منظم، كل ذلك يحمل المخرجات التي تقدمها المنظمة، قيمة يقدرها الزبون المنتفع بها، ويندفع للحصول على ذلك المخرج أو اقتنائه (Bresnahan, 2004: 3).



ثالثاً : المسؤولية الاجتماعية

في السنوات الأخيرة أكدت الأطروحات الفكرية في مجال الأعمال بشكل كبير على المسؤولية الاجتماعية، فألي جانب الربح ينبغي على المنظمات أن تكون مسؤولة عن نشاطاتها في المجتمع، واصل نجاحها يعتمد على مدى التزامها بالتوقعات الاجتماعية، ومن ثم كسب دعم المجتمع بشكل دائم، ويقصد بها " التزام طوعي لمنظمات الأعمال للإسهام في الأهداف البيئية والاجتماعية (Davis,1975:28) إما (Lockwood,2004,:1) فقد عرفها بأنها " الالتزام والتعهد الذي تقطعه المنظمة على نفسها تجاه المجتمع المخدم من خلال الحفاظ على جودة العمل وحياة العاملين، وعوائلهم . والانفتاح وتطبيق سياسة الشفافية والإفصاح والالتزام بضوابط إدارية متميزة، ينتج عنها تأثير إيجابياً على المجتمع بشكل عام، كذلك تعني الاستمرار في تطوير العلاقات مع ذوي العلاقة بالشركة داخلياً، وخارجياً، بناء على أسس أخلاقية وبشكل مسئول كما تعني الاهتمام بالموظفين وتقديرهم وتحفيزهم، هذا إلى جانب الاهتمام بإيجاد تناسق وترابط بين القيم الأخلاقية والممارسات المهنية للمنظمة. في حين عبر عنها (Bribi,2008:28) هي جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تأخذها الشركة بنظر العناية عند إدارة عملياتها وأنشطتها ذات العلاقة بأصحاب المصالح

المبحث الثالث

نتائج التحليل والمناقشة

خصص المبحث الثالث لمناقشة نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث على وفق النموذج الافتراضي المعتمد في توضيح العلاقات بين المتغير المستقل (المهارات القيادية) ومؤشراته الفرعية والمتغير التابع (إستراتيجية التميز) ومؤشراته الفرعية وباستخدام الحقيبة الإحصائية الجاهزة (SPSS V.15) تم التوصل إلى نتائج التحليل الآتية :

١-١-٣: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث (المتغير المستقل)

أولاً: مهارات تحفيز العاملين

يعرض الجدول (٢) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير مهارات تحفيز العاملين وذلك بدلالة مؤشرات القياس الوصفي لمستوى شدة الإجابة ونسبة التشتت حول المتوسط الحسابي الموزون للمتغيرات المستقلة على وفق مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في البحث وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير مهارات تحفيز العاملين متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.66) وبانحراف معياري قدره (1.23)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (تحفيز العاملين) تعد واضحة لإفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية .



الجدول (٢) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير مهارات تحفيز العاملين

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
١- المتغير المستقل	• المهارات القيادية	١- مهارات تحفيز العاملين			الأول
		X1 •	4.23	1.23	
		X2 •	4.15	1.16	
		X3 •	3.18	1.40	
		X4 *	3.08	1.16	
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري	3.66	1.23	

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانيا: مهارات انجاز المهمة

يعرض الجدول (٣) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير مهارات انجاز المهمة وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير مهارات انجاز المهمة متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.45) وبانحراف معياري قدره (1.36)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (انجاز المهمة) تعد واضحة لإفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية .

الجدول (٣) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير مهارات انجاز المهمة

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
٢- المتغير المستقل	• المهارات القيادية	٢- مهارات انجاز المهمة			الثالث
		X1 •	3.07	1.18	
		X2 •	4.22	1.20	
		X3 •	3.45	1.91	
		X4*	3.07	1.18	
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري	3.45	1.36	

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثا: مهارات الثقة بالنفس

يعرض الجدول (٤) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير مهارات الثقة بالنفس وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير مهارات الثقة بالنفس متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.38) وبانحراف معياري قدره (1.18)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (الثقة بالنفس) تعد واضحة لإفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية .



الجدول (٤) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير مهارات الثقة بالنفس

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
٣- المتغير المستقل	• المهارات القيادية	٣- مهارات الثقة بالنفس			الرابع
		X1 •	4.04	1.20	
		X2 •	3.09	1.17	
		X3 •	3.11	1.10	
		X4 •	3.30	1.25	
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري	3.38	1.18	

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

رابعاً: مهارات روح الفريق (العمل الجماعي)

يعرض الجدول (٥) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير مهارات روح الفريق وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير مهارات روح الفريق متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.59) وبانحراف معياري قدره (1.18)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (روح الفريق) تعد واضحة لإفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية .

الجدول (٥) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير مهارات روح الفريق

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
٤- المتغير المستقل	• المهارات القيادية	٤- مهارات روح الفريق			الثاني
		X1 •	4.04	1.20	
		X2 •	3.09	1.17	
		X3 •	3.11	1.10	
		X4 •	3.30	1.25	
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري	3.38	1.18	

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية.

٣-١-٢: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث (المتغير التابع)

أولاً: القدرة الجوهرية

يعرض الجدول (٦) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير القدرة الجوهرية وذلك بدلالة مؤشرات القياس الوصفي لمستوى شدة الإجابة ونسبة التشتت حول المتوسط الحسابي الموزون للمتغيرات التابعة على وفق مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في البحث وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير القدرة متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.35) وبانحراف معياري قدره (1.16)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (القدرة الجوهرية) تعد واضحة لإفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية .



الجدول (٦) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير القدرة الجوهريّة

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
١- المتغير التابع	إستراتيجية التميز	١- القدرة الجوهريّة			الثالثة
		X1 •	4.19	1.19	
		X2 •	3.11	1.16	
		X3 •	3.03	1.17	
		X4 *	3.07	1.15	
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري	3.35	1.16	

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانياً: قيمة العمل

يعرض الجدول (٧) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير قيمة العمل وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير قيمة العمل متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.63) وبانحراف معياري قدره (1.08)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (قيمة العمل) تعد واضحة لإفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية .

الجدول (٧) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير قيمة العمل

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
٢- المتغير التابع	إستراتيجية التميز	٢- قيمة العمل			الأول
		X1 •	3.56	1.06	
		X2 •	3.70	1.04	
		X3 •	3.41	1.38	
		X4 *	3.85	0.84	
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري	3.35	1.16	

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية

يعرض الجدول (٨) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير المسؤولية وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير المسؤولية العمل متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.61) وبانحراف معياري قدره (1.29)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (المسؤولية الاجتماعية) تعد واضحة لإفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية.



الجدول (٨) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير المسؤولية الاجتماعية

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
٣- المتغير التابع	إستراتيجية التميز	٣-المسؤولية الاجتماعية			الثاني
		X1 •	4.36	1.25	
		X2 •	3.31	1.28	
		X3 •	3.42	1.39	
		X4 *	3.36	1.25	
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري	3.61	1.29	

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

إن نتائج التحليل الأولي لإجابات عينة البحث لمستوى كفاءة المهارات القيادية في المصارف عينة الدراسة أكدت وضوح الدور الذي يمارسه القادة على مستوى جميع المؤشرات المعتمدة في البحث بدءاً بمهارات تحفيز العاملين وانتهاء ببناء الثقة لدى العاملين . وذلك بدلالة تفوق قيم المتوسطات الموزونة لجميع متغيرات البحث المستقلة منها والتابعة على الوسط القياسي لأداة القياس المعتمدة في هذه الدراسة وقدره (3) فضلاً عن تجانس آراء عينة البحث حول الوسط الحسابي لجميع المتغيرات بدلالة معامل الاختلاف .

٢-٣: نتائج اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث :

خصصت هذه الفقرة لمناقشة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة ممثلة بأبعاد المهارات القيادية وعوامل إستراتيجية التميز في المصارف عينة البحث

١-٢-٣: اختبار علاقة الارتباط بين المهارات القيادية وإستراتيجية التميز :

نصت فرضية البحث الرئيسة الأولى على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية في المصارف عينة الدراسة وعوامل التميز ، للتحقق من صحة هذه الفرضية تم اختبار مستوى علاقات الارتباط بين المؤشرات الفرعية للمتغيرين الرئيسين وكانت نتائج الاختبار كما في الجدول (٩)

الجدول (٩) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المهارات القيادية وعوامل إستراتيجية التميز N=40

عوامل إستراتيجية التميز		القدرة الجوهرية		قيمة العمل		المسؤولية الاجتماعية	
المهارات القيادية		T	R	T	R	T	R
مهارات تحفيز العاملين		2.577	0.83*	4.066	0.92*	2.628	0.83*
مهارات انجاز المهمة		9.887	0.98**	2.628	0.83*	7.724	0.99**
مهارات الثقة بالنفس		4.645	0.93*	7.724	0.99**	3.056	0.87*
مهارات العمل الجماعي		4.066	0.92*	9.887	0.98**	7.724	0.99**
قيمة (T) الجدولية		2.353	5%	2.353		2.353	
		4.541	1%	4.541		4.541	

* قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 2.353

** قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) = 4.541



أن مراجعة نتائج الارتباط التي يظهرها الجدول (٩) أكدت قبول فرضية الارتباط الرئيسية الأولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية وإستراتيجية التميز)، لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة وإثبات صحتها وكما يأتي :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والقدرات الجوهرية) ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها، لا بد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة في الجدول (2)، حيث تظهر نتائج الجدول أن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى معنوية (5%) و (1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط بين المهارات القيادية والجدارة الجوهرية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية وقيمة العمل) ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها، لا بد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة في الجدول (٢)، حيث تظهر نتائج الجدول أن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى معنوية (5%) و (1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط بين المهارات القيادية وقيمة العمل

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والمسؤولية الاجتماعية) ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها، لا بد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة في الجدول (٩)، حيث تظهر نتائج الجدول أن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى معنوية (5%) و (1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط بين المهارات القيادية والمسؤولية الاجتماعية.

٣-٢-٢: نتائج اختبار علاقة التأثير بين المهارات القيادية وإستراتيجية التميز :

من أجل اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث تم توظيف نموذج الانحدار من أجل تحليل وتحديد مستوى ما تفسره المتغيرات المستقلة (إبعاد المهارات القيادية) بعوامل إستراتيجية التميز في المصارف عينة البحث وتنفيذ الحقيبة الإحصائية (SPSS) حيث كانت النتائج كما تظهر في الجدول (١٠) .

الجدول (١٠) نتائج تحليل علاقات التأثير بين المهارات القيادية وعوامل إستراتيجية التميز

عوامل إستراتيجية التميز			المتغير
P . value	F المحسوبة	R2 المعدل	المهارات القيادية
0.03	6.029	0.57	

من الجدول (١٠) يؤشر أن (R^2) إن نسبة الاختلاف المفسر في متغير إستراتيجية التميز بسبب تأثير متغير المهارات القيادية بما لا يقل عن (0.43) وهي مقبولة تدل على أن (0.43) من الاختلافات الكلية في إستراتيجية التميز تتحدد من خلال معرفة الإدارة بالمهارات الإدارية وأن النسبة المتبقية (0.57) تمثل نسبة إس هـ المتغيرات غير داخلة في أنموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة



على ها. فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.029) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية ومن خلال مراجعة نتائج التأثير التي يظهرها الجدول (١٠) أكدت قبول فرضية التأثير والتي مفادها (هناك علاقة تأثير معنوية بين المهارات القيادية وإستراتيجية التميز)، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة وثابت صحتها وكما يبينها الجدول (١١) وكما يأتي :

الجدول (١١) نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	R2 المعدل	قيمة F المحسوبة
المهارات القيادية	القدرة الجوهريّة	0.37	5.915
	قيمة العمل	0.39	5.945
	المسؤولية الاجتماعية	0.35	5.911

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والقدرات الجوهريّة)

من الجدول (١١) وجد أن (R2) المعدل إن نسبة الاختلاف المفسر في متغير القدرة الجوهريّة بسبب تأثير متغير المهارات القيادية بما لا يقل عن (0.37) وهي مقبولة تدل على أن (0.37) من الاختلافات الكلية في إستراتيجية التميز تتحدد من خلال معرفة الإدارة بالمهارات الإدارية وأن النسبة المتبقية (0.63) تمثل نسبة أسهام المتغيرات غير داخلة في أنموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة على ها. فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.915) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والقدرة الجوهريّة) .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية وقيمة العمل)

من الجدول (١١) وجد أن (R2) المعدل إن نسبة الاختلاف المفسر في متغير قيمة العمل بسبب تأثير متغير المهارات القيادية بما لا يقل عن (0.39) وهي مقبولة تدل على أن (0.39) من الاختلافات الكلية في إستراتيجية التميز تتحدد من خلال معرفة الإدارة بالمهارات الإدارية وأن النسبة المتبقية (0.61) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير داخلة في أنموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة على ها. فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.945) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية وقيمة العمل) .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والمسؤولية الاجتماعية)

من الجدول (١١) وجد أن (R2) المعدل إن نسبة الاختلاف المفسر في متغير المسؤولية الاجتماعية بسبب تأثير متغير المهارات القيادية بما لا يقل عن (0.35) وهي مقبولة تدل على أن (0.35) من الاختلافات الكلية في إستراتيجية التميز تتحدد من خلال معرفة الإدارة بالمهارات الإدارية وأن النسبة المتبقية (0.65) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير داخلة في أنموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة على ها. فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.911) وهي اكبر من قيمة (F)



الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والمسؤولية الاجتماعية).

٦-٢ الاستنتاجات والتوصيات

٦-٢-١ الاستنتاجات

توصل البحث إلى استنتاجات عدة أهمها:

١. لازالت إدارات المصارف عينة البحث تفتقر إلى مقومات التقنية والإدارية والمعرفية الضرورية لتطوير مهارات قيادية قادرة على الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل المصرفي ورصد التحركات والتحديات التنافسية فيها من أجل أن تكون أكثر مرونة وتكيفاً لمتغيرات بيئتها التنافسية .
٢. أكدت نتائج التحليل الإحصائي إن متغيرات المهارات القيادية استطاعت إن تحقق أهدافها عن طريق عوامل التميز.
٣. أشارت الدراسة إن التحفيز هو احد العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي وهذا الأثر يمكن ملاحظته من خلال مستوى معنويات العاملين.
٤. أكدت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ذات الصلة بعوامل التميز إلى مستوى استقرار العمل في المصارف من خلال قدرة العاملين على التعامل مع الوسائل المستخدمة لامتلاكهم المهارات اللازمة لانجاز العمل.
٥. أظهرت نتائج الدراسة إن لمتغير قيمة العمل والمسؤولية الاجتماعية اثر مهم في تميز المنظمة واستيعاب التطورات في السوق ورصد تحركات المنافسين.

٦-٢-٢ التوصيات

توصل البحث إلى عدة توصيات أهمها:

١. تسهم المهارات القيادية في تحقيق نجاح وتميز المنظمات، لذلك يقع على المنظمات العناية في اختيار القادة الإدارية باعتبارهم المحور الأساس في تميز المنظمات في الأداء.
٢. ضرورة سعي منظمات الأعمال نحو استقطاب العاملين وتحفيزهم لتحقيق التميز.
٣. حث العاملين على المشاركة في المناسبات الخاصة بالعاملين لإدامة التواصل. بين القادة والعاملين لبناء وتوطيد المزيد من جسور الثقة بينهما، خلال سيرها على طريق التميز . وذلك من خلال عقد اللقاءات والندوات بشكل مستمر .
٤. التوصية ببناء أهداف جديدة تستند إلى مفهوم التفرد والغربة في تقديم الخدمة أو المنتج، ذلك من خلال طرحهما كشعارات متبناة من قبل القادة والعاملين لتأكيد حالة التميز.
٥. ضرورة تولي المصارف ببناء فرق العمل داخل منظماتهم كضمانة أساسية لتحقيق التميز، وتدريب القادة على بناء الفرق وإدارتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي .



المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

١. توماس.ل. كويك (١٩٩٩) " بناء فريق عمل ناجح " مكتبة جرير للنشر والتوزيع
٢. روبرت.أ.بتس - ديفيد.لي (٢٠٠٨) " الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية" ترجمة عبد الحكيم الخزاعي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر .
٣. السلمي، علي (١٩٩٩) " المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق " دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة
٤. العديلي، ناصر (١٩٩٣) " إدارة السلوك التنظيمي " الرياض، مرام للطباعة.
٥. العلاق، بشير (٢٠١٠) " القيادة الإدارية" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٦. كامل، بربر (١٩٩٧) " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي " المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء - بيروت
٧. منير نوري وفريد كورتل (٢٠١١) " ادارة الموارد البشرية" مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

ب- الرسائل الجامعية

- ١- حسن، هدى محسن، (٢٠٠٠) " بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، كلية التربية.
- ٢- السديري، احمد محمد (٢٠١٠) " آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير منشورة .
- ٣- العمري، علي (١٤٢٠) " اثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف.
- ٤- القحطاني، فيصل (٢٠١٠) " الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية لشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة " رسالة ماجستير إدارة الأعمال، منشورة.

ج- المجلات

١. عبد الجبار، صبري (٢٠٠٥) " المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية "، مجلة الفتح، عدد ٢.
٢. الهادي، إبراهيم (٢٠١٣) "إدارة تغير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء " المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلد (٦)، عدد (١١).

ثانياً: المصادر الانكليزية

أ- الكتب

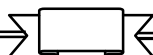
- 1-IRIBARNE et auras.,(2005) "auto evaluation des performances a traverse le modeled EFQM": guide de terrain pour reuse, AFNOR, France,
- 2-Levitt.T,(1986)" The Marketing Imagination", The Free Press, New York
- 3- Daft, Richard Noël,(2001) "Organizational Behavior", The Ohio tan University, Harcourt collage publisher, U.S.A.,



- 4- Ana Belen Escrig-Tena- Bou-Llusar Juan Carlos.(2002) A model for
- 5-Ishak Adzes (1980)" Lairedetravail enquire methods diagnostic regales diction"
- Tardif pageant Louis bars co : leseditions organization, Paris
- 6-Wheelen,T& Hunger,(2004)" Strategic management and Business policy, N.Y. prentice – Hall,Inc
- 7-Harvey&Brown.R,(1992) "An Experiential Approach to Organization Development", N.Y. prentice – Hall,Inc 4th,ed
- 8-Porter,M.E.(1980)" Competitive Strategy",N.Y. the Free Press
- 9- Porter,M.E.(1990)" The Competitive Advantage of nations ",N.Y. the Free Press
- 10- Davis, K., (1975), Business and Society: Environment and Responsibility, 3rd Edition, McGraw-Hill Book Company, NY.
- 11-Bribi, M.(2008), Corporate Sustainability/CSR Communications & Value Creation: A Marketing Approach, Master Thesis/Business Administration School of Management- Balking Institute of Technology, Karlskrona, Sweden
- 12- Pfeiffer, John M. and Priesthoods, Robert (1967), Public administration, New York, The Roland Press Company
- 13- Lockwood. Nancy, R.(2004) Corporate Social responsibility: Hr's leadership Role. Hr Magazin of a Quality Management Initiative. Black Well Publishing

ب- الانترنت

- 1- AL dory (2011)" Strategic Management and Excellence Management "
- 2-(ABAFHE), Arab British Academy for Higher Education,(2013)
- ٣-Giovanni&, Luis (2013) " Global Strategy Journal " Volume 55,Issue 8, HTTP://: onlinelibrary.Wiley.com (IVSL)
- 4-Fernandez &Woolley,(2013) " difference Strategic" HTTP://: WWW.elsevi.com (IVSL)





إمكانية القابليات التسويقية في تعزيز إستراتيجية التوجه نحو السوق

م.م. مهند حميد العطوي

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

الغرض: يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين القابليات التسويقية من خلال أبعادها (قابليات إدارة علاقات الزبون، قابليات إدراك السوق، قابليات إدارة العلامة التجارية) والتوجه نحو السوق من خلال أبعاده (جمع واستخدام المعلومات التسويقية، تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق، تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق).

منهجية البحث: حددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة التأثير بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن فرضية واحدة رئيسة وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. استعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث وقد استعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، إذ مجتمع البحث كان شركة اسمنت الجنوب الجديدة اما العينة فقد اختصرت على العاملين في قسمين فقط وهما قسم التسويق والتجهير وذلك لخبرتهم ودرايتهم بالأنشطة التسويقية أكثر من غيرهم إذ كان عدد الموظفين في القسمين (٤٣) موظف وقد تم توزيع الاستبانة على جميعهم واسترجعت (٣٦) استبانة كاملة للتحليل الإحصائي وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية والانحدار البسيط والمتعدد) واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS v.17).

استنتاجات البحث: توصل البحث الى عدة استنتاجات كان اهمها وجود تاثير للقابليات إدارة علاقات الزبون وادراك السوق في استراتيجية نحو السوق الا ان القابليات المتعلقة بإدارة العلامة التجارية لا تؤثر في استراتيجية التوجه نحو السوق للشركة موقع تطبيق البحث.

Abstract

Purpose: The paper aims to reveal the relationship and impact between marketing capabilities through its dimensions (CRM capabilities, perception market capabilities and brand management capabilities) and market orientation through nominally (collection and use of market information, develop strategic market orientation and implementation of strategy market orientation)

Paper Methodology: defined research problem in several questions focused on nature of effect relationship between the variables of paper, and for that a design hypothetically to paper expresses the hypothesis of one Main and branched out by the three hypotheses subset, but in order to ensure the validity of assumptions undergone all of multiple tests to ensure their validity. Use the paper descriptive analytical method as a method has been used to search and search -resolution way to get data, as the research community the company Southern Cement new either sample was cut short on workers in two parts only two marketing department and Processing because their experience and expertise marketing activities more than others, as was the number of employees in department (43) employees have been distributed the questionnaire to all of them and recovered (36) The identification of a complete statistical analysis The data were analyzed using a combination of statistical methods (mean, standard deviation, and the percentage and simple and multiple regression) and extracted results using the computer program) SPSS v.17.(

conclusion paper: Search to reach several conclusions was the most important effect of the presence of the customer relationship management capabilities and grasp the market in the strategy towards the market, but the capabilities of running on the brand strategy does not affect the market orientation of the company site search application.



المقدمة

إن القدرة التنافسية للمنظمات وأذواق وتفضيلات الزبائن المتغيرة باستمرار قد تضع المنظمات في حالة من عدم الاستقرار، الأمر الذي يتطلب من تلك المنظمات تطوير واعتماد بعض الآليات التي من شأنها ان تمكنها من الحصول على وتوليد المعلومات عن الأسواق وتحليلها لاحقاً واختيار استجابتها واستباقيتها والتي من شأنها أن تساعد المنظمات على التكيف بشكل استباقي لمتطلبات السوق. لذا فإن القدرات التسويقية تعد إحدى العوامل الرئيسة التي يمكن أن تساعد المنظمات على مواجهة هذه الديناميكية في تلك البيئة تنافسية.

من جهة أخرى أن التوجه نحو السوق من شأنه أن يساعد المنظمات على فهم المزيد عن سلوك الزبائن والمنافسين الأمر الذي يمكنها من التكيف مع البيئة الخارجية من خلال استخدام شبكة مع مورديها لتوليد المعلومات السوقية من أجل الاستجابة لاحتياجات الزبائن .

حيث جرى تقسيم البحث إلى أربع مباحث هي:

أولاً: المبحث الأول: البنية الإجرائية للبحث.

ثانياً: المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث.

ثالثاً: المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث.

رابعاً: المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

البنية الإجرائية للبحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والمخطط الفرضي والفرضيات وهي:

- مشكلة البحث:

التوجه نحو السوق لا يزال غير معروف في نواح كثيرة لوجود عدد من الحواجز التي تعوقه، لذا ينبغي على المنظمات الاهتمام بالجوانب والتركيز على مواكبة التغيرات البيئية. لتعزيز نفوذها من خلال التوجه نحو السوق لأنه يؤدي إلى رضا الزبائن والموظفين، والأداء المالي العالي ويكسب المنظمة ميزة تنافسية لها تأثير ملحوظ على موقف ووجود المنظمة في السوق (Tomaskova, 2008). كما هناك فجوة حقيقية وتوسيع بين مطالب الأسواق وقدرة المنظمات على التعامل مع تعقيدات وسرعة التغيير في أسواقها. ولسد تلك الفجوة على المنظمات الاهتمام بالقابليات التسويقية وتوسيعها لزيادة إمكانية تلك المنظمات في مواجهة التغيرات البيئية، George). (2011 فضلاً عن قيام الباحث بزيارة معمل اسمنت كوفة الجديد والاطلاع على مشاكلهم، إذ تبين ان هناك خزين كبير من مادة الاسمنت وهي ل(6) أشهر سابقة قد أخفقت الشركة في بيعه وتم التحري عن هذه المشكلة في بعض الأسئلة منها هل مادة الاسمنت التي تصنع في معملكم هي اقل جودة اذا ما قورنت مع اسمنت المستورد ؟ فأجابوا بان فريق من المعمل قام بجمع عينات من اسمنت المستورد وتم فحصه وتبين ان مادة اسمنت الكوفة هي الأفضل، كما تم توجيه سؤال وهو هل أسعاركم مرتفعة ؟ أجابوا كلا لان سعر اسمنت الكوفة هو الأرخص. لذلك استنتج بان السبب الرئيسي بعدم اهتمام معمل اسمنت الكوفة بالوظيفة التسويقية وان



المعمل لم يعم بأي إعلان مرئي أو مسموع ولا زالوا يفكرون بان التسويق هو البيع وان كل ما ينتج هو بيع. ومن هذا المنطلق قام الباحث باختيار متغيرات البحث التسويقية أيماناً منا بحل هذه المشكلة.

لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة على تساؤل الرئيس للبحث:

هل هنالك دور للقابليات التسويقية في التوجه نحو السوق؟ وتتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

١- هل هنالك دور لقابليات إدارة علاقات الزبون في التوجه نحو السوق؟

٢- هل هنالك دور لقابليات إدراك السوق في التوجه نحو السوق؟

٣- هل هنالك دور لقابليات إدارة العلامة التجارية في التوجه نحو السوق؟

- أهمية البحث:

تتأتى أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات المبحوثة (القابليات التسويقية، التوجه نحو السوق) وهذا سيؤدي حتماً إلى نجاح المنظمات في تقديم أفضل قيمة للزبون وإرضاء رغبات الزبائن وذلك بتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وكذلك تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدفة، وتعمل المنظمة على تنسيق كافة القابليات الوظيفية من أجل تحقيق الريادة في السوق والتي بدورها تسهم في تلبية متطلبات الزبائن حيث يشعر الزبون أنه تمكن من الوصول إلى المقاصد التي يرغبها في تحقيق حاجاته ويحفزه نحو السلوكيات والقيم الجوهرية الجديدة التي ترافق الخدمات المقدمة في السوق، كما تعد الإدارة العليا المساعد الرئيس في تقديم أفضل الخدمات وفي أعلى المستويات وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة التي تواكب الخدمات الموجودة في السوق المستهدفة بدلاً من الإبقاء على الواقع الكلاسيكي في تقديم خدماتها. وان للقابليات التسويقية أهمية في جوانب وقطاعات مختلفة في المنظمة من خلال تطوير المهارات والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والقدرة على التوجه نحو السوق بكفاءة وفعالية.

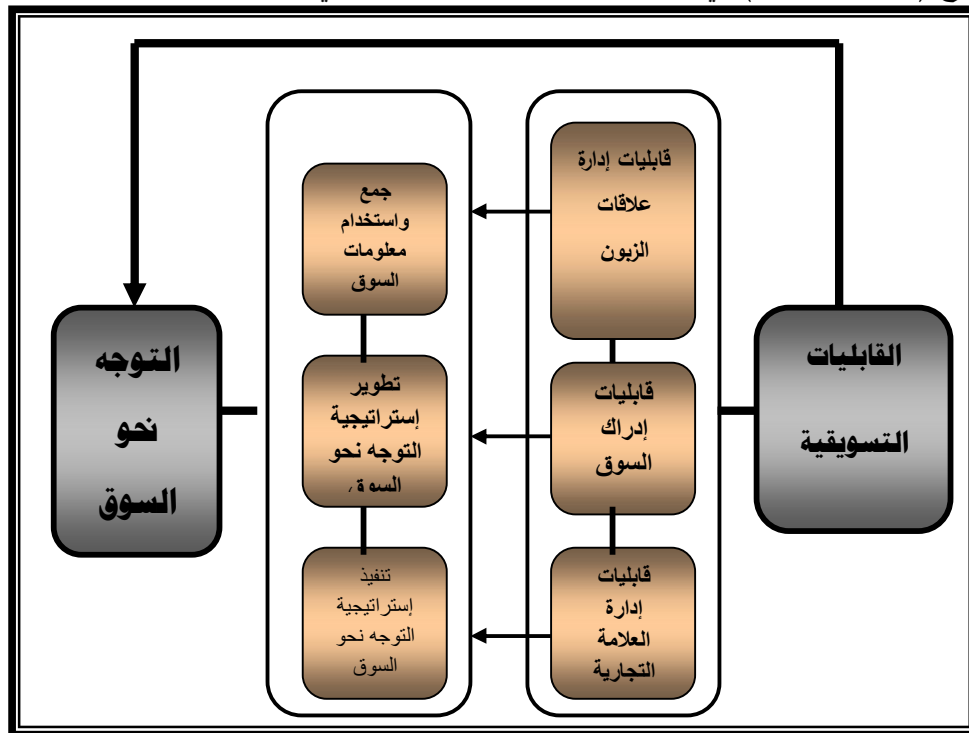
- أهداف البحث:

يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع نتاجاً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات بدور القابليات التسويقية في التوجه نحو السوق بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص وتحديدًا فقد سعى البحث إلى تحقيق أهداف عدة أهمها:

١. عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية لموضوع القابليات التسويقية والتوجه نحو السوق لغرض الاستفادة منه من قبل الباحثين والعينة.
٢. تحديد مستوى وأهمية القابليات التسويقية والتوجه نحو السوق في الشركة المبحوثة.
٣. تحليل دور القابليات التسويقية في التوجه نحو السوق لتحسين المنظمة من ناحية تقديم خدماتها وتحقيق الأداء العالي.
٤. نشر ثقافة القابليات التسويقية بين العاملين داخل المنظمة لأجل تحقيق الريادة والإبداع.
٥. إعطاء الأولوية والأهمية لأبعاد القابليات التسويقية والمتمثلة (قابليات إدارة علاقات الزبون، قابليات إدراك السوق، قابليات إدارة العلامة التجارية) في منظمات الأعمال.

- مخطط البحث

صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً فرضياً على وفق مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها ومنهجها، قام الباحثين بتوليف مخطط مطور فرضي للبحث يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها، أنظر شكل (١). يجري قياس القابليات التسويقية بالاستناد إلى نموذج (Merrilees et al., 2011:369) في تحديد أبعاد القابليات التسويقية وهي: قابليات إدارة علاقات الزبون، قابليات إدراك السوق وقابليات إدارة العلامة التجارية. كما سيتم قياس التوجه نحو السوق من خلال أبعاده بالاستناد إلى نموذج (Erdil, 2011:3) في تحديد أبعاد التوجه نحو السوق وهي:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات الواردة

- فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث في ضوء مخطط البحث الفرضي وهدف البحث والتي ستخضع للاختبار وعندها سوف تثبت صحتها من خلالها.

الفرضية الرئيسية للبحث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقابليات التسويقية في التوجه نحو السوق على المستوى الكلي وقد تفرعت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

١. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقابليات إدارة علاقات الزبون في إبعاد التوجه نحو السوق على المستوى الكلي.

٢. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقابليات إدراك السوق في إبعاد التوجه نحو السوق على المستوى الكلي.

٣. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقابليات إدارة العلامة التجارية في إبعاد التوجه نحو السوق على المستوى الكلي.



- حدود البحث:

- ١- الحدود المكانية: شمل البحث الشركة العامة للأسمنت الجنوبية.
- ٢- الحدود الزمنية: المدة التي قضاها البحث ثلاثة أشهر من ١٢-٧-٢٠١٣ الى ١٢-١٠-٢٠١٣.
- ٣- الحدود البحثية: اقتصر البحث بمتغيرات القابليات التسويقية وأبعاد التوجه نحو السوق.
- ٤- الحدود البشرية: الموظفون في قسم التسويق والتجهيز

- أدوات جمع البيانات

- ١- الجانب النظري: استعان الباحث في تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من المصادر الأجنبية من الدراسات والبحوث المتوفرة على شبكة الانترنت إذ شكلت شبكة الانترنت جانباً أساسياً في حصول الباحث على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للبحث.
- ٢- الجانب العملي: استعمل البحث الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات الخاصة بمتغيراته، وتتكون الاستبانة من جزأين، الأول يختص بالقابليات التسويقية أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من التوجه نحو السوق، وتضمنت عدد فقرات الاستبانة (٣١) فقرة موزعة على متغيرات البحث، توزعت على المتغيرات الفرعية للقابليات التسويقية بواقع (١٨) فقرة لمتغير القابليات التسويقية، و (١٣) فقرة لمتغير التوجه نحو السوق.

- **صدق الأداة وثباتها:** صمم البحث الاستبانة بشكل أولي بعد الاطلاع على العديد من الدراسات الأجنبية في مجال القابليات التسويقية والتوجه نحو السوق، وتم التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستبانة باستخدام أسلوب التحكيم لمتخصصين في العلوم الإدارية بلغ عددهم (٥) أشخاص وخبراء. وقد أخذت ملاحظات المحكمين بنظر الاعتبار وبعدها تم تطوير الاستبانة بشكلها النهائي.

أما الصدق الإحصائي للاستبانة فقد استعمل البحث معامل (Corrbach Alpha) بوساطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد حقق معامل (Corrbach Alpha) للقابليات التسويقية (٠.٨٩) و كان معامل (Corrbach Alpha) لاستراتيجية التوجه نحو السوق (٠.٨٣). أما على المستوى الكلي للاستبانة فقد بلغ (٠.٨٦). وهذه النتيجة مقبولة لو تم إعادة توزيع الاستبانة على المبحوثين مره أخرى وبمدة معقولة.

-مجتمع وعينة البحث:

بلغ مجتمع البحث (٤٣) من الموظفين في قسم التسويق والتجهيز في الشركة اسمنت الجنوب الجديدة واختار البحث العينة وفقاً لمقتضيات البحث، إذ إن الموظفين في هذه الاقسام يكونوا أكثر دراية وخبرة في الاجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالقابليات التسويقية واستراتيجية التوجه نحو السوق، ومن هنا جاء اختيار عينة واحدة للبحث مكونة من الموظفين، إذ بلغ حجم العينة (٣٦) موظف وهم يشكلون نسبة (٨٤%) من مجموعهم البالغ (٤٣) موظفاً.



المبحث الثاني

أدبيات البحث

القابليات التسويقية والتوجه نحو السوق

أولاً: مفهوم القابليات التسويقية Concept of Marketing capabilities:

القابليات التسويقية منذ زمن طويل عدت واحدة من أهم القابليات التي تعتمد عليها المنظمات في تفوقها التنافسي وتقديم قيمة متفوقة لزيائنها (Wu,2013: 34). يمكن النظر الى القابليات التسويقية هي عملية مشتركة لجلب الموارد غير الملموسة (الموارد المستندة إلى المعرفة) وموارد ملموسة معاً تؤدي إلى مخرجات ذات قيمة للزبون، وهذه القابليات هي قدرات فريدة كالأفراد والحصول على معرفتهم بشكل جمعي والمهارات من خلال تجاربهم الماضية مثل بيع وتطوير منتجات جديدة والتوزيع ونتيجة لذلك القابليات لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين ويمكن أن توفر ميزة تنافسية مستدامة (Griffith et al.,2010:219). وتقتصر أدبيات التسويق بان المنظمة تستعمل قابلياتها لتحويل الموارد الى مخرجات مستندة الى استراتيجيات المزيج التسويقي والقابليات التسويقية هي تربط هذه الاستراتيجيات بأداء أعمالها (Merrilees et al.,2011:320). ويذكر (Ocass and Weerdena,2010) إن القابليات التسويقية هي الأنشطة التي تهدف إلى تكامل العمليات الرامية إلى تطبيق المعرفة الجماعية والمهارات وموارد التي تمتلكها المنظمة لسد احتياجات المتعلقة بالسوق وإضافة قيمة للمنتجات وتلبية متطلبات المنافسة. ويرى (Griffith et al.,2010:219) إن القابليات التسويقية هي قدرة المنظمة على تكامل المعرفة الجماعية، المهارات ومواردها للاستجابة لحاجات السوق المتغيرة بفاعلية ومواجهة الضغوط التنافسية. كما إنها تكامل العمليات التي تستعملها المنظمة لمواردها المادية وغير المادية لفهم حاجات الزبون الخاصة والمعقدة وإضافة تميز للمنتج والعلامة التجارية اذا ما تم مقارنتها بالمنافسين (Nath et al.,2010:320). وفهم القابليات التسويقية من الضروري ان نبدأ بتحديد القابليات في المنظمة. وان النظرية المستندة الى الموارد تشير الى امتلاك المنظمة مجموعة من الموارد والقابليات التي تقود الى أداء متميز للمنظمة، بينما الموارد يمكن تقسيمها الى مادية وأخرى غير مادية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، أما القابليات تشير الى النماذج المتكررة في المنظمة كالأجراءات الأساسية والمهارات في تنفيذ الأنشطة المختلفة بفاعلية (Chang et al.,2010: 850).

ثانياً: أبعاد القابليات التسويقية

يذكر (Merrilees et al.,2011:369) إن القابليات التسويقية تركز على قابليات ادراك السوق وإدراك الزبون وتم ربط القابليات التسويقية بإستراتيجية المنظمة وأدائها.

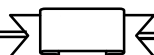
١: قابليات إدارة علاقات الزبون: Customer Relationship Management (CRM) Capabilities أصبحت إدارة علاقات الزبون قضية مهمة في التسويق من اجل كسب ولاء الزبون وزيادة معدلات الاحتفاظ به، لذا فان إدارة علاقات الزبون مدخل إداري يسعى إلى خلق وتطوير وتعزيز العلاقات بعناية واستهداف زبائن من اجل تعظيم قيمة الزبون وربحية المنظمة (Shang and Shan,2012: 64). إن النظرية المستندة الى الموارد اثبت إنها مناسبة لتطبيق إدارة علاقات الزبون لأنها تحاول الربط بين أداء المنظمة المستقر والمتفوق وما تمتلكه المنظمة من موارد وقابليات، لذا فان قابليات إدارة علاقات الزبون



تمثل استثمارات مدروسة ومستمرة في مزج القابليات ذات الصلة بالعنصر البشري والتقني والأعمال التجارية، وهذه القابليات على الرغم من صعوبة قياسها بسبب تدخلها في غشون نظام تنظيمي معقد من العمليات المترابطة والمتشابكة، وهذا يتطلب من المدراء أن ينسقوا ويمزجوا مهارات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية البشرية والهياكل التنظيمية والحوافز (4: Coltman, 2007). تدار إدارة علاقات الزبون من قبل المسوقين الجيدين عندما تكون هناك ثلاث أجزاء مرتبطة أو مكملية بعضها البعض والتي تؤدي إلى اكتساب الزبون والاحتفاظ بيه وهي: معرفة الزبون، خدمة الزبون ورضا الزبون. فان معرفة الزبون هي النشاطات التي تزيد من الاستبصار حول رغبات الزبون وحاجاتهم الناشئة، أما خدمة الزبون فهي إدارة شكاوى أو تدمير الزبائن بشكل دقيق كجزء مهم في صون علاقات الزبون، أما رضا الزبون هو بعد مهم لأداء الاقتصادي للمنظمة من خلال زيادة ولاء الزبون وفي حالة انخفاض ولائه فانه يؤدي إلى عدم تكرار الزبون لشراء منتجات المنظمة (Akdeniz et al., 2010: 154). ويذكر (Morgan et al., 2009: 2886) هنالك عنصرين رئيسيين في إدارة علاقات الزبون وهي: أولاً، تميز علاقات الزبون بأكثر جدية بالتعاملات مع الزبائن إذ تبدأ مستوى العلاقة احتمال أكثر عند خلق حصيلة مريحة عند إشباع رغبات الزبون وتعظيم رضا حاجاته. كما يرى (Akdeniz et al., 2010) إن قابليات إدارة علاقات الزبون تهدف إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتحديد رضاهم من خلال دراسات الاستقصائية وأشكال انجاز المهمة. وإن التركيز على الزبون يسمح للمنظمات الى توجيه منتجاتها طبقاً لتفضيلاتهم الزبائن وهذا البعد مهماً في الأسواق الحالية وتأثيرات العولمة على السوق التي جعلت المستهلكين يجدون المنتجات متنوعة وواسعة تشبع حاجاتهم (Banterle et al., 2009: 42).

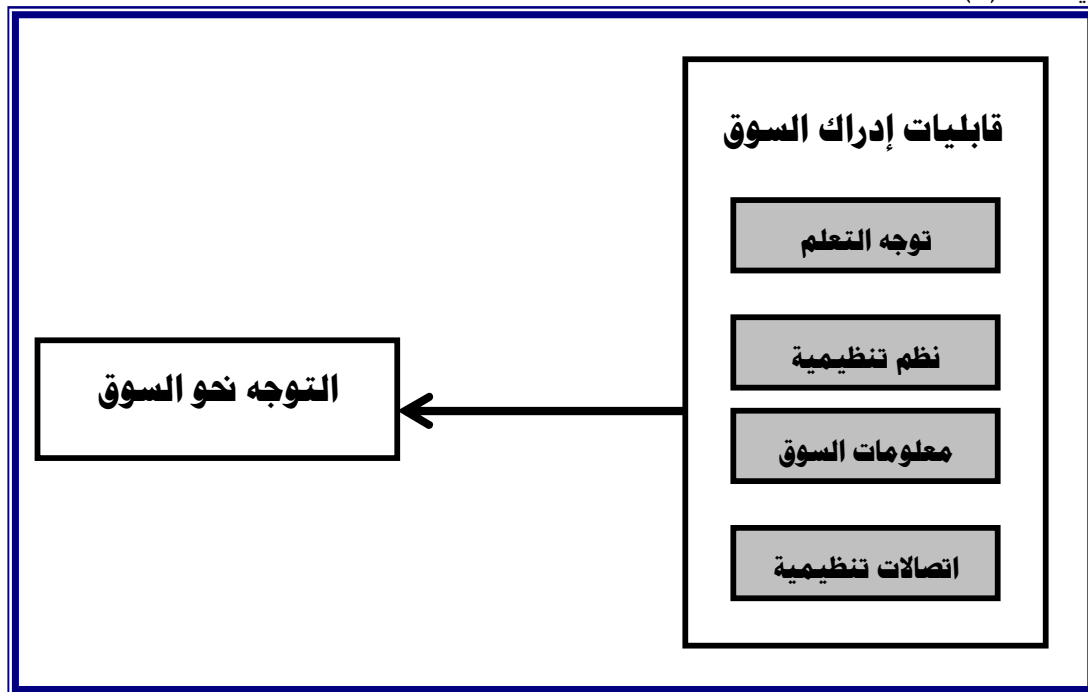
٢: قابليات إدراك السوق Market-Sensing Capabilites : إن مفهوم إدراك السوق هو عملية لتوليد المعرفة عن الأسواق وإن العاملين في المنظمة يكونون كمرشدين في اتخاذ القرارات، فإدراك السوق هو عملية التعلم من الزبائن والمنافسين الحاليين والمحتملين. فإدراك السوق يمكن المنظمة في صياغة واختيار وتعديل وتحديث وتحسين أفكار المنظمة عن السوق وكيفية التعامل معه واتخاذ قراراتها، كما يساهم إدراك السوق إلى حد كبير في المعرفة بالسوق من خلال توفر الطرق وافتراضات المتعلقة بالزبائن والمنافسين، والموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة في أغلب الأحيان هي ضمنية الى حد كبير كرسد استراتيجيات المنافسين وتقييم الزبائن لقيمة المنتج والحصول على تغذية عكسية من الزبائن (435: Lankinen et al., 2004). تتعلق بقدرة المنظمة إلى التعلم حول الزبائن، المنافسين، قنوات التوزيع وبيئة التسويق الواسعة وأي شيء يؤثر عليها. كما هناك أسباب عديدة متوقعة

من إن قابليات إدراك السوق من الممكن إن ترتبط مع ربح المنظمة ونسبة هامش الربح (Morgan et al., 2009: 285). كما يضيف (Lankinen et al., 2007: 5) في بحث آخر له بان قابليات ادراك السوق تتألف من أربع عناصر وهي (١) توجه التعلم مع الالتزام بالتعلم، الانفتاح الذهني في التعلم ورؤية المشتركة، (٢) أنظمة تنظيمية مع اللامركزية في اتخاذ القرار وإضفاء الطابع الرسمي في قواعد عملية اتخاذ القرار، واستعمال نظم المكافآت والمقارنة المرجعية للأنشطة التنظيمية، (٣) معلومات السوق مع وضع نظام معلومات السوق، (٤) الاتصال التنظيمي مع القيم ووضع معايير اتخاذ





القرار الواضحة. وان هذه عناصر القابليات إدراك السوق المتنوعة تهدف الى تعزيز توجه السوق كما في شكل (٢).



شكل (٢) تأثير عناصر قابليات إدراك السوق في توجه السوق

Source: Lankinen J. & Hannu K. & Maija R. & Pekka T. (2007) Market-Sensing Capability And Market Orientation In Food Industry: Empirical Evidence From Finland, Conference Of The 19th Nordic Academy Of Management. p:6.

٣: قابليات إدارة العلامة التجارية **Brand Management Capabilities**: تشير الى فاعلية ليس فقط خلق واحتفاظ بمستويات عالية في تطبيق مبادئ العلامة التجارية لكنها كذلك تعرض هذه الموارد في طريقة تتلاءم مع البيئة التسويقية، فان مبادئ العلامة التجارية المتميزة ممكن إن تحقق مستويات عالية من الوعي بالعلامة التجارية بتأثيرها الايجابي في مواقف الزبائن وسلوكهم الشرائي (Morgan et al., 2009: 288). ويعتمد تحديد الجودة المدركة وتميز الصورة الذهنية على مكونات العلامة التجارية التي هي حقوق ملكية للمنظمات وللعلامة التجارية الكثير من الأهمية لمختلف القطاعات الصناعية، فضلا عن قيادة السوق وتحقيق موقع سوقي متميز وحصة سوقية مهمة، وقدرة العلامة التجارية على جذب سعر عالي للمنتج، وأهمية الخصائص غير المادية التي تحملها العلامة التجارية تؤكد على سمعة المنظمة ومصادقيتها. ومؤلفات المفكرين في التسويق تسلط الضوء على أهمية الاسم والعلامة التجارية لإنشاء للمنتج هوية قوية واتساق الصورة الذهنية له (Altshuler and Tarnovskaya, 2009: 4).

ثالثا: مفهوم التوجه نحو السوق Concept of Marketing Orientation:

إن ظهور مفهوم التوجه نحو السوق في الاقتصاديات الحديثة له أهمية بسبب فقر المنظمات لصفقات السوق وبذلك فان مفهوم التوجه نحو السوق هو الدرجة التي تمكن المنظمة من تفهم احتياجات الزبائن والتفاعل معها والاستجابة لها بسرعة مع أي تغييرات في البيئة السوقية وان تكون أكثر مرونة للتغيير في السوق والعمل على كسب ثقة الزبائن وتركيز الجهود المبذولة في المحافظة على الثقة المتبادلة بين المنظمة وزبائناتها (Zeng et.al, 2013: 57). وثقافة التوجه نحو السوق تشجع السلوكيات



اللازمة للعاملين على تنفيذ متطلبات الزبائن على انه الثقافة التنظيمية التي تعمل على خلق السلوكيات الضرورية من اجل تقديم أفضل قيمة للزبائن من خلال التركيز على فهم متطلباتهم، والعمل على إعاقة المواقف والسلوكيات السلبية من قبل المنافسين الآخرين الذين يعملون على تحقيق مكاسب شخصية قصيرة المدى، والتركيز على السلوكيات الايجابية من خلال مجموعة من السلوكيات المرتبطة باكتساب وجمع ومعالجة معلومات السوق بهدف خلق قيمة عالية للزبون (Smith,2012:99). وقامت العديد من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تطوير مفهوم التوجه نحو السوق في منظماتهم من اجل المزامنة مع التغيير في بيئة الأعمال، على انه مجموعة من السلوكيات والعمليات أو الثقافة لخلق قيمة متفوقة للزبائن، وان تحقيق ذلك من خلال التركيز على الأداء وبصفة خاصة على المرونة وسرعة الاستجابة حيث إن التوجه نحو السوق هو الخطوة الأولى للاستجابة لبيئة الأعمال المتغيرة، ويعد التعلم والابتكار من أهم القدرات لخلق قيمة أساسية في دعم التوجه نحو السوق وأداء المنظمات، حيث إن المنظمات التي تمتلك درجة عالية من التعلم يكون لها التزام قوي في تأسيس المعرفة المنظمة في اتخاذ القرارات العملية الناجحة في الاستجابة لمتطلبات السوق (Suliyanto,Rahab,2012:134-135). ويعد التوجه نحو السوق مصدر للميزة التنافسية لأنه يمكن المنظمة من التفهم والاستجابة لمتطلبات السوق بفعالية، وله تأثير على مجموعة واسعة من نتائج الأداء، والعديد من الدراسات توصي المنظمات إن تعتمد على التوجه نحو السوق لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء، وان من أهم العوامل التي تؤثر على التوجه نحو السوق هو التركيز على الإدارة العليا والترابط بين الإدارات ونظم المكافآت القائمة تؤثر بشكل ايجابي على توجه المنظمة نحو السوق، وان المركزية والصراع بين الإدارات تعرقل توجه المنظمة نحو السوق (Kirca et.al,2011:683). وتشير اغلب الأدبيات المتعلقة بالموضوع ان الهدف من التوجه نحو السوق هو توفير أفضل قيمة للزبائن، والتي تعتمد في ذلك على الخبرة المستمدة من الزبائن والمنافسين والتحليلات العملية التي من خلالها يتم اكتساب المعرفة ونشرها في أنحاء المنظمة، وتأسيس منظمات متعلمة من خلال الحصول المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنافسين وتقاسم هذه المعلومات داخل المنظمة (Jones et.al,2011:17).

رابعا: أبعاد التوجه نحو السوق:

يذكر (Erdil,2011:3) إن للتوجه نحو السوق ثلاثة أبعاد هي جمع واستخدام معلومات السوق، تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق و تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق. وهذه الأبعاد تتضمن جمع المعلومات المستمرة والمنظمة بخصوص الزبائن والمنافسين والتنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة، وسرعة الاستجابة إلى تغيير حاجات السوق وسياق تنظيم واسع من التوجه نحو السوق يوضح أهمية اتخاذ موقف استباقي لممارسة الأعمال التجارية وتطوير ميزة تنافسية.

١: جمع واستخدام معلومات السوق Collected and used Market Information: لقد تزايد الاهتمام في دور استخدام معلومات السوق لأغراض إستراتيجية والذي يعتمد على البيئة الخارجية والداخلية وكذلك على الزبون ورغباته، وعلى نطاق واسع يتم جمع واستخدام معلومات السوق من خلال تمكين نظم المعلومات لتكون سلاح تنافسي للتعامل مع البيئات غير المؤكدة وغير المستقرة، وعلى المنظمات إن تعمل على خلق روابط بين الزبائن والمجهزين مما يزيد من قدرتها على معالجة



المعلومات، وجمع المعلومات أساسه المعرفة التي تشمل المهارات التقنية والإبداعية المحددة فضلا عن المهارات التكاملية والتنسيقية (Erdil,2011:3). إن الحصول على المعلومات من السوق يكون من خلال كفاءة وقدرة المنظمة من الحفاظ ونشر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لدعم المنظمة على نطاق واسع، وإن جمع واستخدام المعلومات من السوق غرضها الاستجابة لاحتياجات السوق، والعمل بشكل مبكر في التنافس السوقي على أساس التكنولوجيا المعلوماتية وتحقيق مكاسب وفعالية عالية، وتعمل المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة للاستجابة إلى احتياجات السوق بالاعتماد على مصداقية المعلومات التي تم جمعها من السوق ومطابقتها مع احتياجات العمل (Davis & Golitic,2010:58-59). ونظام جمع واستخدام معلومات السوق يمثل وسيلة منتظمة في الحصول على البيانات بشكل مستمر ومعالجتها بهدف الحصول على معلومات تستطيع الإدارة العليا الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التسويقية وتلبية الاحتياجات التي تعد القوى الدافعة لتطبيقات استراتيجية التوجه نحو السوق، من خلال زيادة قدرتها على معالجة المعلومات وإنشاء صلات بين المنظمات وبين الزبائن والموردين ومواجهة التحديات التي تعترضها (Ihinmoyan & Akinyele,2011:45). وإن استخدام معلومات السوق هي واحدة من العوامل الأساسية للتوجه نحو السوق حيث تساعد الإدارة العليا على التخطيط السليم والمناسب وكذلك الدقة في اتخاذ القرارات التسويقية ودراسة البدائل المتاحة في ضوء ما متوفر من معلومات لديها، فضلا عن قدرة المنظمات في أن تصبح أكثر إحاطة بالمعلومات وأكثر تطورا في أدائها الإداري (Kawakami et.al,2012:275).

٢: تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق Development of Market Orientation Strategic:

إن تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق من الاستراتيجيات الموجهة نحو الداخل في المنظمة من خلال توسيع واستغلال المعرفة ووضع التشريعات المحلية وتطوير ثقافة العمل والقدرة على التكيف مع التغييرات، والاهتمام اللازم لنجاح المنظمة في السوق والعمل على دعم البيئة المحلية وتحقيق رغبات واحتياجات الزبائن، وإن المنظمات التي تعتمد إلى إستراتيجية تطويرية نحو السوق فإنها تزدهر خاصة إذا كانت هذه الاستراتيجيات تتناسب مع التكنولوجيا الموجودة في السوق (Chudnovsky & Lopez,2005:60). وتطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق تكون من خلال العمل على تطوير كافة السلوكيات والأنشطة المرتبطة بالسوق، ويقع تطوير الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا داخل المنظمة، وذلك بالتركيز على العوامل الخارجية في السوق والتي تشمل ليس فقط الزبائن وإنما كافة القوى البيئية التي تؤثر على المنظمة، والعمل على تطوير وتنفيذ كل احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وإن عملية التطوير تحتاج إلى مزيد من التعاون بين مختلف العوامل التنظيمية والتركيز على دور الإدارة العليا في تطوير المنتجات الجديدة من خلال إستراتيجية متوجهة نحو السوق تستجيب لمتطلبات الزبائن المختلفة (Gresham et.al,2006:45). وإن وضع إستراتيجية للتطور في التوجه نحو السوق بحد ذاتها تعطي تنبؤ عن القضايا المتعلقة بالسوق والفرص السوقية من خلال تبادل المعلومات بين مختلف وظائف المنظمة، وإن تطوير المنتجات الجديدة وإدخالها إلى السوق تعد من أهم الاستراتيجيات التي تدعم السلوكيات التنظيمية للتوجه السوقي وتحقيق الأداء المتفوق مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة في البيئة التسويقية (Langerak et.al,2007:282).



٣: تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق Implement of Market Orientation Strategic

معظم الدراسات المعنية في تنفيذ استراتيجيات التوجه نحو السوق ترى إن ثقافة التوجه السوقي هي انعكاس لثقافة المنظمة نفسها، ويكون تنفيذ الإستراتيجية من خلال التوجه نحو الزبون والتوجه نحو المنافس وذلك من خلال التعاون بين مختلف المستويات العاملة في المنظمة، وإن تحافظ المنظمة على مستوى عالي من الأداء والقيام بكافة الإجراءات اللازمة لتنفيذ اكتساب قيمة للزبون، ويتم تنفيذ استراتيجيات التوجه نحو السوق باستخدام كافة القواعد والإجراءات والعوامل التي لها التأثير المباشر على السوق وذلك من خلال التفاعل الدينامي بين هذه العناصر والثقافة الموجهة نحو السوق بهدف خلق قيمة أعلى للزبون مما له آثار ايجابية هامة في التوجه نحو السوق (Lee et.al,2006:246). وتنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق تتطلب تنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وبعد عملية المسح البيئي ومعرفة كافة نقاط الضعف والقوة والمؤثرات التي تعترض عملية التوجه نحو السوق يتم تنفيذ إستراتيجية التوجه السوقي بما يحقق رضا الزبائن وتطبيق استراتيجيات فعالة للتصدي لكل التغييرات التسويقية كالتغييرات في احتياجات الزبائن أو أسعار المنتجات بالسوق المنافسة، وتكمن قيمة تنفيذ التوجه نحو السوق في القدرة على إعادة تشكيل الموارد وتجهيز واستخدام التوجه السوقي من خلال الاعتراف بقيمة المعلومات المتوفرة للمنظمة، ويدعم التنفيذ الاستراتيجي طبقات متداخلة ومتزامنة من القيم والقواعد والسلوكيات في جميع أنحاء المنظمة، وتعد السلوكيات الفردية بين الأشخاص والعمليات في جميع المستويات التي تمكن من تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق (Schlosser & Mcnaughton,2007:309). وتلعب إستراتيجية التوجه نحو السوق دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات التسويقية على مستوى المنظمة لما لها من أهمية تتمتع بها، إذ يمكن للمنظمة أن تعمل على إشباع احتياجات المستهلك من المنتجات وتساهم في تفعيل جهود البيع ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة مما يجعلها تعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية وبذل المزيد من الجهود في تقديم الخدمات الموجهة نحو السوق (Pavicic et.al,2009:192). وإن تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق يتطلب تفاعل بين الأطراف المعنية في السوق وتشتمل على الجوانب التنظيمية والاتجاهات الاجتماعية والثقافية والبيئية الاقتصادية، حيث يجب على كل الأفراد العاملين في المنظمة التفاعل بشكل رئيسي مع الوظائف التسويقية ومراقبة قوى العرض والطلب والعمل على توفير الدعم اللوجستي للبيئة التسويقية مما يولد وظيفة الاستجابة لمعلومات السوق التي تكون مفيدة وبشكل فريد لوظيفة مهمة من وظائف المنظمة التي ترغب في التوجه نحو السوق (Fugate et.al,2008:2).

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: الوصف الإحصائي لتغيرات البحث.

تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد وفقرات البحث المتمثلة ب(القابليات التسويقية كمتغير تفسيري والتوجه نحو السوق كمتغير استجابي) من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومستوى المعنوية، إذ ان كل فقرة او بعد يحصل على وسط حسابي اقل من (٣) وسط افتراضي او نسبة مئوية اقل من (٦٠%) فهو مرفوض ويوضح جدول (١) الوصف الاحصائي لفقرات الاستبانة.



جدول (١) الوصف الاحصائي لفقرات استبانة البحث

ت	الإبعاد والفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة مؤوية
أولاً: القابليات التسويقية				
أ. قابليات إدارة علاقات الزبون				
١	تهدف شركتنا الى تحديد الزبائن وجذبهم.	٤.٢٢	٠.٨٢	0.84
٢	تقيم شركتنا مناقشات وحوارات مع الزبائن المستهدفين.	٣.٩٧	١.٢١	0.79
٣	تقدم شركتنا عينات مجانية الى الزبائن لتجربتها.	٢.٧٨	١.٢٩	0.56
٤	تركز شركتنا على ارضاء الزبائن المستهدفين لضمان تكرار عملية شرائهم لمنتجاتنا.	٤.١٦	١.١٢	0.83
٥	تحافظ شركتنا على ولاء الزبائن المستهدفين.	٤.١٦	١.٠٦	0.83
٦	تحسن شركتنا جودة العلاقة مع الزبائن الذين تم جذبهم.	٤.٢٥	٠.٧١	0.85
٧	تحافظ شركتنا على علاقات طيبة عندما يرحل الزبون الذين م يتم الاتفاق معهم حول المنتج.	٣.٨٨	٠.٧٨	0.78
الوسط الحسابي الكلي		3.92		0.78
ب. قابليات ادارك السوق				
٨	تتعلم شركتنا حول متطلبات الزبائن وحاجاتهم.	٣.٦٣	٠.٩٩	0.73
٩	تكشف شركتنا تكتيكات المنافسين واستراتيجياتهم.	٣.٧٥	١.٠٩	0.75
١٠	تولد شركتنا افكار حول قنوات توزيع المنتج.	٣.٧٨	١.١٤	0.76
١١	تقهم شركتنا وتميز اتجاهات السوق.	٣.٥٣	١.٣٧	0.71
١٢	تتعلم شركتنا حول بيئة السوق الواسعة.	٣.٥٦	١.٣٩	0.71
الوسط الحسابي الكلي		3.65		0.73
ج. قابليات العلامة التجارية				
١٣	تستعمل شركتنا رؤية الزبائن في تحديد قيمة وموقع العلامة التجارية من المنافسين	٣.٥٩	٠.٦٥	0.72
١٤	تنشئ شركتنا متطلبات العلامة التجارية وترسيخها في ذهن الزبون.	٣.٦٩	٠.٩٥	0.74
١٥	تحافظ شركتنا على صورة ايجابية للعلامة التجارية بالنسبة للمنافسين.	٣.٧٨	٠.٧٨	0.76
١٦	تحقق شركتنا مستويات عالية من الوعي بالعلامة التجارية في السوق.	٣.٩٧	١.٠٥	0.79
١٧	تستفيد شركتنا من تطبيق مبادئ العلامة التجارية الجيدة في اختيار منافذ التوزيع المفضلة لزيائنها.	٣.٨٠	١.١٤	0.76
١٨	تتبع شركتنا صورة العلامة التجارية الذهنية وتوعية الزبائن المستهدفين.	٤.٤٥	١.٠٣	0.89
الوسط الحسابي الكلي		3.88		0.78
الوسط الحسابي الكلي للقابليات التسويقية		3.82		0.76
ثانياً: التوجه نحو السوق				
أ. جمع معلومات السوق				
١٩	تستمع شركتنا الى خيارات الزبائن.	٣.٦٣	١.٢٧	0.73



٢٠	تستعمل شركتنا معلومات الزبائن لزيادة جودة المنتج.	٣.٨٤	٠.٩٧	0.77
٢١	اهداف شركتنا تستند بشكل رئيسي الى احتياجات الزبائن.	٤.٠٦	٠.٩٣	0.81
٢٢	تحصل شركتنا على الافكار من الزبائن لتحسين منتجاتها.	٣.٩١	١.٠٤	0.78
٢٣	يمتلك العمليين في شركتنا معلومات كافية عن الزبائن والمنافسين.	٣.٨٤	٠.٧٩	0.77
٢٤	ان قيم وتفضيلات الزبائن تدخل في انتاج منتج جديد.	٣.٠٣	١.١٦	0.61
	الوسط الحسابي الكلي	3.59		0.74
ج. تطوير استراتيجيات توجه السوق				
٢٥	تهتم شركتنا بالموقع السوقي اكثر من الاداء المالي.	٢.٩٤	١.١٤	0.59
٢٦	تحدد شركتنا سعر المنتج حسب ملائمة القيمة المقدمة للزبون وتفضيلاته.	٣.٣٤	١.١١	0.67
٢٧	تركز شركتنا على الأسواق التي تمتلك فيها قوة تنافسية جيدة.	٣.٨٤	٠.٨٣	0.77
٢٨	خطط شركتنا تتركز حول الأسواق بدل من المنتجات.	٣.٦٦	٠.٩٢	0.73
	الوسط الحسابي الكلي	3.45		0.69
د. تنفيذ استراتيجيات توجه السوق				
٢٩	تحتفظ شركتنا بالوعود التي قطعها لزيائنها.	٣.٨١	٠.٩٨	0.76
٣٠	تستجيب شركتنا لحاجات الزبائن التي تدونها إثناء عمليات البيع السابقة.	٣.٩٤	١.٠٣	0.79
٣١	تستجيب شركتنا لحاجات الزبائن في تهيئة شروط التعاملات التجارية الجيدة.	٣.٨٤	٠.٩١	0.77
	الوسط الحسابي الكلي	3.86		0.77
	الوسط الحسابي الكلي للتوجه نحو السوق	3.63		0.73

المصدر: اعتماد الباحث على مخرجات برنامج SPSS.17

ويلاحظ من جدول (١) ان جميع فقرات الاستبانة سجلت قيم وسط حسابي اكبر من (٣) وبنسبة مؤوية اكبر من (٦٠%) الا فقرة واحدة تخص بعد تطوير استراتيجية التوجه نحو السوق أي ان الشركة تهتم بالاداء المالي اكثر من الموقع السوقي.

كما كانت قيمة الوسط الحسابي الكلي للبعد التفسيري القابليات التسويقية (٣.٨٢) وبنسبة مؤوية (٧٦%)، اما الوسط الحسابي الكلي للتوجه نحو السوق فكانت (٣.٦٣) وبنسبة مؤوية (٧٣%).

ثانياً: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث

تم استعمال تحليل الانحدار البسيط والمتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (القابليات التسويقية) في (التوجه نحو السوق)، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير الاستجابي (التوجه نحو السوق) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من التغير التفسيري (القابليات التسويقية)، وتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير الاستجابي، كما ان مقارنة بين قوة تأثير كل متغير من المتغيرات التفسيرية قد قيست من خلال (t-test) والذي يشير الى معنوية النتائج، فضلا عن استعمال اختبار (f) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (٠.٠٥) (للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى معنوية المحتسبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (٠.٠٥) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية اذا كان مستوى المعنوية المحتسبة اصغر من مستوى المعنوية



المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت فرضية رئيسة واحدة التي نصت على وجود تأثير ذات دلالة معنوية للقابليات في التوجه السوقي. وتفرعت من هذه الفرضية (٣) فرضيات فرعية. أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: إفادة هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير القابليات التسويقية من خلال بعد قابليات إدارة علاقات الزبون في ابعاد التوجه نحو السوق. وسيجري اختبارها كالتالي:

جدول (٢) معاملات العلاقة للقابليات إدارة علاقات الزبون في ابعاد التوجه نحو السوق

x_1	التفاصيل	جمع واستخدام معلومات السوق Y_1	تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق Y_2	تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق Y_3
القابليات إدارة علاقات الزبون	قيمة (a)	١.٢٣٠	١.٥٦٥	٢.٤٨٩
	معامل β	٠.٦٠	٠.٥٤	٠.٣٠
	R^2 معامل التحديد	٠.٣٦	٠.٢٩	٠.٠٩
	R معامل الارتباط	٠.٦٠	٠.٥٤	٠.٣٠
	F المحسوبة	١٩.٣٧٧	١٤.٠١٤	٣.٢٤٢
	T المحسوبة	٤.٤٠٢	٣.٧٤٤	١.٨٠
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠١	٠.٠٨١
	معادلة الانحدار البسيط	$Y_1 = 1.230 + 0.60X_1$	$Y_2 = 1.565 + 0.54X_1$	$Y_3 = 4.81 + 0.47X_1$
	النتيجة	لا ترفض الفرضية	لا ترفض الفرضية	ترفض الفرضية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب $n=36$, $df=35$

جدول (٢) يوضح ان قابليات إدارة علاقات الزبون لها علاقة تأثير في جمع واستخدام معلومات السوق اذ بلغت قيمة معامل β (٠.٦٠) وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في القابليات إدارة علاقات الزبون تزداد جمع واستخدام معلومات السوق بنسبة (٠.٦٠)، كما كانت هناك علاقة تأثير للقابليات إدارة علاقات الزبون في تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق بلغت معامل β (٠.٥٤) وهذا يزيد من تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق اذا ازدنا قابليات إدارة علاقات الزبون بمقدار وحدة واحدة. الا ان قابليات إدارة علاقات الزبون لم تؤثر تأثير كبير في تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق. وحسب نتائج جدول (٢) يوجد تأثير للقابليات إدارة علاقات الزبون في جمع واستخدام معلومات السوق وتطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق، كما لا يوجد تأثير للقابليات إدارة علاقات الزبون في تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: إفادة هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير القابليات التسويقية من خلال بعد قابليات إدراك السوق في ابعاد التوجه نحو السوق. وسيجري اختبارها كالتالي:



جدول (٣) معاملات العلاقة للقابليات إدراك السوق في ابعاد التوجه نحو السوق

x_2	التفاصيل	جمع واستخدام معلومات السوق Y_1	تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق Y_2	تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق Y_3
القابليات ادراك السوق	قيمة (a)	١.٨٨٢	٢.٠٥٤	٢.٦٣٤
	معامل β	٠.٦٤	٠.٥٧	٠.٣٨
	R^2 معامل التحديد	٠.٤٠	٠.٣٢	٠.١٤
	R معامل الارتباط	٠.٦٤	٠.٥٧	٠.٣٨
	F المحسوبة	٢٣.٠٧١	١٦.١٠٩	٥.٦٢٢
	T المحسوبة	٤.٨٠٣	٤.٠١٤	٢.٣٧٢
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٣
	معادلة الانحدار البسيط	$Y1=1.882+0.64X2$	$Y2=1.565+0.54X2$	$Y3=4.81+0.47X2$
	النتيجة	لا ترفض الفرضية	لا ترفض الفرضية	لا ترفض الفرضية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب $n=36$, $df=35$

جدول (٣) يوضح ان قابليات ادراك السوق لها علاقة تأثير في جمع واستخدام معلومات السوق اذ بلغت قيمة معامل β (٠.٦٤) وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في القابليات إدراك السوق تزداد جمع واستخدام معلومات السوق بنسبة (٠.٦٤)، كما كانت هناك علاقة تأثير للقابليات إدراك السوق في تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق بلغت معامل β (٠.٥٧) وهذا يزيد من تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق اذا ازدنا قابليات إدراك السوق بمقدار وحدة واحدة. الا ان قابليات إدراك السوق لم تؤثر تأثير كبير في تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق. وحسب نتائج جدول (٣) يوجد تأثير للقابليات إدراك السوق في جمع واستخدام معلومات السوق وتطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق، كما يوجد تأثير للقابليات إدراك السوق في تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: افادة هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير القابليات التسويقية من خلال بعد قابليات إدارة العلامة التجارية في ابعاد التوجه نحو السوق. وسيجري اختبارها كالتالي:

جدول (٤) معاملات العلاقة للقابليات إدارة العلامة التجارية في ابعاد التوجه نحو السوق

x_3	التفاصيل	جمع واستخدام معلومات السوق Y_1	تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق Y_2	تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق Y_3
قابليات إدارة العلامة التجارية	قيمة (a)	٣.٠٣٨	٢.٦٢٥	٣.١٩٠
	معامل β	٠.٣١	٠.٤٤	٠.٢٧
	R^2 معامل التحديد	٠.١٠	٠.١٩	٠.٠٧
	R معامل الارتباط	٠.٣١	٠.٤٤	٠.٢٧
	F المحسوبة	٣.٦١٨	٧.٩١٨	٢.٦٣٧
	T المحسوبة	١.٩٠	٢.٨١٤	١.٦٢٤
	مستوى المعنوية	٠.٠٦٦	٠.٠٠٨	٠.١١٤
	معادلة الانحدار البسيط	$Y1=1.882+0.64X3$	$Y2=1.565+0.54X3$	$Y3=4.81+0.47X3$
	النتيجة	ترفض الفرضية	لا ترفض الفرضية	ترفض الفرضية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب $n=36$, $df=35$



جدول (٤) يوضح ان قابليات إدارة العلامة التجارية لها علاقة تأثير في جمع واستخدام معلومات السوق اذ بلغت قيمة معامل β (٠.٣١) وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في القابليات إدارة العلامة التجارية تزداد جمع واستخدام معلومات السوق بنسبة (٠.٣١)، كما كانت هناك علاقة تأثير للقابليات إدارة العلامة التجارية في تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق بلغت معامل β (٠.٤٤) وهذا يزيد من تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق اذا ازدنا قابليات إدارة العلامة التجارية بمقدار وحدة واحدة. الا ان قابليات إدارة العلامة التجارية لم تؤثر تأثير كبير في تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق. وحسب نتائج جدول (٤) لا يوجد تأثير للقابليات إدارة العلامة التجارية في جمع واستخدام معلومات السوق ولكن لها تأثير واضح لتطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق، كما لا يوجد تأثير للقابليات إدارة العلامة التجارية في تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية: افادة هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير القابليات التسويقية في التوجه نحو السوق. وسيجري اختبارها كالتالي:

جدول(٥) معاملات العلاقة للقابليات التسويقية في التوجه نحو السوق

التفاصيل	التنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق	X
قيمة (a)	١.٥٨٩	القابليات التسويقية
معامل β	٠.٧٧	
R^2 معامل التحديد	٠.٥٩	
R معامل الارتباط	٠.٧٦	
F المحسوبة	٥٠.٧٢٣	
T المحسوبة	٧.١٢٢	
مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	
معادلة الانحدار البسيط	$Y=1.589+0.77X$	
النتيجة	لا ترفض الفرضية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب n=36, df=35

جدول (٥) يوضح ان القابليات التسويقية لها علاقة تأثير في التوجه نحو السوق اذ بلغت قيمة معامل β (٠.٧٧) وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في القابليات التسويقية سيزداد التوجه نحو السوق بنسبة (٠.٧٧). بما ان قيمة T المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية بدلالة مستوى المعنوية (٠.٠٠٠) فلا ترفض الفرضية وهذا يدل على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للقابليات التسويقية في التوجه نحو السوق على مستوى هذا البحث.



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. ان الشركة لديها تركيز على إرضاء الزبائن لأجل تكرار عملية شرائهم فضلاً عن الشركة تحرص على إقامة علاقة طيبة مع زبائنهم مما أدى بشكل إيجابي الى تسهيل المهمة إمام الشركة في جمع المعلومات من زبائنهم وتستخدمها في تطوير توجهها السوق الا ان الشركة قادرة على تطبيق او تنفيذ الإستراتيجية المستندة الى السوق، وبالتالي لا تستطيع تنفيذ كافة الوعود التي تتعهد بها.
٢. قدرة الشركة على إدراك متطلبات الزبائن وتكتيكات المنافسين فضلاً عن قدرتها على فهم البيئة التسويقية ومؤثراتها مما أدى الى زيادة من قدرة الشركة في جمع المعلومات وتطوير استراتيجيتها التسويقية واستخدام هذه المعلومات في تنفيذها.
٣. أثبتت النتائج ان الشركة ليس لديها رؤية في إيصال العلامة التجارية الخاصة بالشركة الى كافة الزبائن، كما لا تستطيع الشركة من ترسيخ العلامة التجارية في أذهان زبائنهم لان الشركة لا تطبق مبادئ العلامة التجارية واستخدام أساليب عدة لإيصالها الى الزبائن المحتملين لذا فهي أخفقت في جمع المعلومات عن العلامة التجارية وتنفيذها.
٤. توصلت النتائج بصورة عامة ان الشركة كلما زادت من قابلياتها التسويقية يزداد في المقابل تحسين إستراتيجية التوجه نحو السوق.

ثانياً: التوصيات

١. من الضروري على الشركة الاستمرار بتحسين علاقات الزبون من خلال انشاء قاعدة بيانات لهم، والعمل على ربط هذه القاعدة مع اداء الشركة والتي تؤدي الى معرفة رغبات وحاجات الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال معرفة الزبون ورضاهم مما تزيد من قدرة الشركة على المنافسة وجذب زبائن جدد.
٢. ينبغي على الشركة الاهتمام باتخاذ قراراتها بالاعتماد على معلومات وخبرة العاملين والاستماع الى افكارهم والتي يجب ان تكون مبنية على معلومات السوق، كما يمكن الشركة ان تدعم قراراتها من خلال رصد استراتيجيات المنافسين، والتغذية العكسية التي يمكن الحصول عليها نتيجة تقييم الزبائن لمنتجاتها.
٣. من الضروري جدا ان تعلن الشركة عن علامتها التجارية مستخدماً وسائل الاعلان المتعددة وتخصيص نسبة من ارباحها التي تدعم علامتها التجارية لايصال العلامة التجارية الى كافة الزبائن وتحقيق موقع وحصة سوقية متميزة وكبيرة فضلاً عن ان العلامة التجارية هي هوية الشركة والصورة الذهنية التي يجب ان تكون راسخة في ذهن الزبون.
٤. ينبغي ان تعمل الشركة على صياغة إستراتيجية تسويقية متكاملة من جمع معلومات السوق من الزبائن والمنافسين ووظائف الشركة الاخرى واستخدامها في صياغة استراتيجية مستندة على تفهم حاجات الزبون وتكون قادرة على التفاعل والاستجابة الى التغيرات السريعة وبالتالي تنفيذها والقيام بمراجعتها باستمرار لغرض تعديلها طبقاً لتطورات السوق.



Reference

1. Akdeniz M. & Tracy G. & Roger J. (2010) An Integrated Marketing Capability Benchmarking Approach To Dealer Performance Through Parametric And Nonparametric Analyses, Industrial Marketing Management, No. 39, Pp: 150–160.
2. Banterle A. & Cavaliere A. & Stranieri S. & Carraresi L. (2009) European Traditional Food Producers And Marketing Capabilities: An Application Of The Marketing Management Process, Applied Studies In Agribusiness And Commerce.
3. Chudnovsky, Daniel & L'Opez, Andr'Es, (2005), The Software And Information Services Sector In Argentina: The Pros And Cons Of An Inward-Oriented Development Strategy, Journal of Information Technology For Development, Vol. 11 (1).
4. Chung S. & Shan L. (2012) Customer Relationship Management And Firm Performance: An Empirical Study Of Freight Forwarder Services, Journal Of Marine Science And Technology, Vol. 20, No. 1, Pp. 64-72.
5. Coltman T. (2007) Why Build A Customer Relationship management Capability, Journal Of Strategic Information Systems, 2007, 16(3), 301-320.
6. Davis, Donna F. & Golobic, Susan L., (2010), Gaining Comparative Advantage In Supply Chain Relationships: The Mediating Role Of Market-Oriented IT Competence, Journal Of The Academic Market Sci.
7. Erdil S. (2011) The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness And Innovation Performance, Journal Of Global Business And Technology.
8. Fúgate, Brian S. & Mentzer, John T. & Flint, Daniel J., (2008), The Role Of Logistics In Market Orientation, Journal Of Business Logistics, Vol. 29, No. 2.
9. George, (2011) Closing The Marketing Capabilities Gap, Journal Of Marketing Vol. 75 (183 July 2011), 183–195.
10. Gresham, George & Hafer, John & Markowski, Edward, (2006), Inter-Functional Market Orientation Between Marketing Departments And Technical Departments In The Management Of The New Product Development Process, Institute Of Behavioral And Applied Management. All Rights Reserved.
11. Griffith D. & Goksel Y. & Roger J. C. (2010) Do Marketing Capabilities Consistently Mediate Effects Of Firm Intangible Capital On Performance Across Institutional Environments?, Journal Of World Business, No. 45, Pp: 217–227.
12. Ihinmoyan T & Akinyele S T, (2011), Relationship Between Market Orientation, Firm Innovativeness And Innovative Performance, The Journal Contemporary Management Research, 2011, Vol. 5, No. 2.
13. Jones, V. Kumar & Venkatesan, Rajkumar & Leone, Robert P., (2011), Is Market Orientation A Source Of Sustainable Competitive Advantage Or Simply The Cost Of Competing?, American Marketing Association, Journal Of Marketing, Vol. 75.
14. Kawakami, Tomoko & Maclachlan, Douglas L. & Stringfellow, Anne, (2012), New Venture Performance In China, Japan, And The United States: The Impact Of Formalized Market Information Processes, Journal of Prod Innovate Management 2012; 29(2).
15. Kirca, Ahmet H., Bearden, William O., Roth, Kendall, (2011), Implementation Of Market Orientation In The Subsidiaries Of Global Companies: The Role Of Institutional Factors, Journal Of The Academic Marketing Sci, DOI 10.
16. Langerak, Fred & Hultink, Erik Jan & Robben, Henry S.J., (2007), The Mediating Role Of New Product Development In The Link Between Market Orientation And Organizational Performance, Journal Of Strategic Marketing.
17. Lankinen J. & Hannu K. & Maija R. & Pekka T. (2007) Market-Sensing Capability And Market Orientation In Food Industry: Empirical Evidence From Finland, Conference Of The 19th Nordic Academy Of Management.



18. Lee, Sungho & Yoon, Sung-Joon & Kim, Sanguk & Kang, Jong-Whan, (2006), The Integrated Effects Of Market-Oriented Culture And Marketing Strategy On Firm Performance, Journal Of Strategic Marketing
19. Merrilees B. & Sharyn R.T. & Ashley L.(2011) Marketing Capabilities: Antecedents And Implications For B2B SME Performance, Industrial Marketing Management.
20. Nath P. & Subramanian N. & Ramakrishnan R. (2010) The Impact Of Marketing Capability, Operations Capability And Diversification Strategy, Technology Born Globals, Lund Institute Of Economic Research
21. Morgan A. & Rebecca J. & Slotegraaf A. & Douglas W. Vorhies (2009) Linking Marketing Capabilities With Profit Growth, Intern. J. Of Research In Marketing No.(26),pp: 284–293
22. Ocass A. & Weerawardena J. (2010) The Effects Of Perceived Industry Competitive Intensity And Marketing-Related Capabilities: Drivers Of Superior Brand Performance, Industrial Marketing Management, No.39, Pp:571–581.
23. Pavić I., Jurica & Alfirević, Nikša & Mihanović, Zoran, (2009), Market Orientation In Managing Relationships With Multiple Constituencies Of Croatian Higher Education, High Educ, DOI 10.1007/S10734-008-9141-5.
24. Schlosser, Francine K. & Mcnaughton, Rob B., (2007), Internal Stakeholder Views Of A Market Orientation Strategy: Implications For Implementation, Journal Of Strategic Marketing.
25. Smith, J.Garry, (2012), An Investigation Of Market Orientations And Selected Personality Traits Relationship With Dimensions Of Customer Orientation In Salespersons, The Marketing Management Journal, Vol.22, Issue.1.
26. Suliyanto & Rahab, (2012), The Role Of Market Orientation And Learning Orientation In Improving Innovativeness And Performance Of Small And Medium Enterprises, Asian Social Science Vol. 8, No. 1.
27. Tomaskova, Eva(2008) The Current Models Of Market Orientation Constantin Bangui” Of Tg-Jiu, No, Volume 4, Editura Academica.
28. Wu J. (2013) Marketing Capabilities, Institutional Development, And The Performance Of Emerging Market Firms: A Multinational Study, Of Research In Marketing No (30), Pp:36-45.
29. Zeng, Fue & Shi, Shengping & Li, Ji & Y.F. Lo, Susanna, Zhu, Hong,(2013), Strategic Symbiotic Alliances And Market Orientation: An Empirical Testing In The Chinese Car Industry, Asia Pacific Business Review, Vol.19, No.1.