

Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education  
Syrian Virtual University  
Master of Business Administration



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الافتراضية السورية  
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

**أثر التوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية.**  
" دراسة حالة في قطاع الاتصالات - شركة سيريتل تيليكوم "

**The impact of market orientation on achieving  
competitive advantage.**

**"A Case Study in the Telecom Sector - Syriatel Telecom"**

بحث مقدّم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال تأهيل وتخصّص

إعداد الطالب: دنيا فهد العسه Dounia\_133281

إشراف الدكتور سليمان علي

# لجنة التحكيم

عضو لجنة الحكم الأول

الدكتورة سوزان عبيدو

عضو لجنة الحكم الثاني

الدكتور مؤيد صالح

المشرف على الطالب

الدكتور سليمان علي

# الإهداء

لولاهما لما وُجِدْتُ في هذه الحياة ، ومنهما تعلَّمت الصمود وحب الحياة ، مهما كانت  
الصعوبات

أول من انتظر هذه اللحظات ليفتخر

أبي و أمي

إلى رياحين حياتي

إخوتي

إلى من جمعني به القدر فكان عوضاً من الله وأمل

إلى أعلى ما في الوجود من أحيي نبض قلبي

خلدون

الطالبة : دنيا العسه

## شكر وتقدير

يشرفني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والاحترام

والتقدير للسادة أعضاء لجنة الحكم الموقرين

كما وأتوجّه بالشكر العميق للدكتور سليمان علي الذي كان

خير مشرفاً وسنداً عظيماً لإتمام هذا المشروع والذي لم

يبخل بوقته وجهده وملاحظاته وتوجيهاته القيّمة لمتابعة سير

عمله عسى أن يوفقني الله يوماً في رد جميله.

## مُلخَص الدَّراسة

الطالبة: دنيا فهد العسه

العنوان: أثر التوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية

" دراسة حالة في قطاع الاتصالات - شركة سيريتل تيليكوم "

الجامعة الافتراضية السورية

عام: 2021

إشراف الدكتور: سليمان علي

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيرياتيل موبايل تيليكوم، إذ تم اختيار أبعاد للتوجه بالسوق كمتغير مستقل والمتمثلة في: جمع المعلومات، توزيع المعلومات، والاستجابة لها بينما قُسمت الميزة التنافسية إلى بعدين هما: قيادة التكلفة والتمايز.

هذا ويتألف مجتمع البحث من عينة من العاملين في شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم من مدراء

تنفيذيين ومدراء إدارات ومشرفي أقسام عاملين ، والبالغ عددهم (98) مبحوث، تم تحديدهم مسبقاً تبعاً

لطبيعة ومستوى عملهم في الشركة محل الدراسة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات عن

متغيرات الدراسة، ووُزعت في الربع الرابع من عام 2021، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي

SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذا دلالة معنوية لأبعاد التوجه بالسوق على تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيرياتيل للاتصالات, كما وأن هنالك تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق (جمع المعلومات, توييع المعلومات, الاستجابة) على الميزة التنافسية للشركة. انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها قدّمت الباحثة مجموعة من التوصيات لشركة سيرياتيل للاتصالات، كما تم إدراج مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية وذلك بالاستفادة من نموذج الدراسة.

## Abstract

**Student Name: Dounia Fahed Alasseh**

**Title: The impact of market orientation on achieving competitive advantage**

**"A Case Study in the Telecom Sector - Syriatel Telecom"**

**Syrian Virtual University**

**Year: 2021**

**Supervisor: Dr. Suleiman Ali**

The study aimed to test the impact of market orientation on achieving the competitive advantage of Syriatel Mobile Telecom, as the dimensions of market orientation were chosen as an independent variable, represented in: information gathering, information distribution, and response. Whereas, competitive advantage was divided into two dimensions: cost leadership and differentiation. The research community consists of a sample of employees in Syriatel Mobile Telecom, including executive directors, department managers and supervisors of working departments, and their number is (98) respondents, who were predetermined according to the nature and level of their work in the company under study. The questionnaire was used as a tool for collecting data on the study variables, and distributed in the fourth quarter of 2021, and the SPSS statistical

analysis program was used to analyze the data and test the validity of the study's hypotheses. The study concluded that there is a significant effect of the dimensions of market orientation on achieving the competitive advantage of Syriatel Telecom, and that there is a significant effect of the dimensions of market orientation (information gathering, information distribution, response) on the company's competitive advantage. Based on the results that were reached, the researcher presented a set of recommendations for Syriatel Communications Company, and a set of proposals for future studies were included, taking advantage of the study model.

## قائمة المحتويات "الفهرست"

رقم الصفحة	العنوان
ب	لجنة التحكيم
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة
خ	قائمة المحتويات (الفهرست)
ر	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
1	الإطار العام للبحث "المنهجية"
1	المقدمة
2	الدراسات السابقة
2	الدراسات العربية
5	الدراسات الأجنبية
10	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
11	مشكلة البحث
12	أهمية البحث

12	أهداف البَحْث	5-1	
13	متغيّرات ونموذج البَحْث	6-1	
14	فرضيات البَحْث	7-1	
15	مُجتمع وعينة البَحْث	8-1	
15	منهجية البَحْث	9-1	
16	حدود البَحْث	10-1	
16	محدّدات البَحْث	11-1	
16	مصطلحات البَحْث	12-1	
17	<b>الإطار النظري للبحْث</b> <b>" التوجه بالسوق والميزة التنافسية والعلاقة بينهما "</b>	<b>الفصل الثاني</b>	<b>2</b>
17	مقدمة		
18	<b>المبَحْث الأوّل: التوجه بالسوق</b>	<b>1-2</b>	
18	تَمهيد		
18	مفهوم التوجه بالسوق	1-1-2	
21	الجدور التاريخية للتوجه بالسوق	2-1-2	
23	أهداف التوجه بالسوق	3-1-2	
23	الفرق بين التوجه بالسوق والتسويق التقليدي	4-1-2	
25	نماذج التوجه بالسوق	5-1-2	
26	أبعاد التوجه بالسوق	6-1-2	
28	<b>المبَحْث الثّاني: الميزة التنافسية</b>	<b>2-2</b>	
28	تَمهيد		
28	مفهوم الميزة التنافسية	1-2-2	
31	الجدور التاريخية للميزة التنافسية	2-2-2	
31	أسباب ظهور الميزة التنافسية	3-2-2	
32	أهمية الميزة التنافسية	4-2-2	
32	فوائد امتلاك ميزة تنافسية	5-2-2	
33	أسباب تنمية وتطوير ميزة تنافسية	6-2-2	
33	أبعاد الميزة التنافسية	7-2-2	
33	ميزة قيادة التكلفة	1-7-2-2	
35	ميزة التمايز	2-7-2-2	
38	<b>المبَحْث الثالث: العلاقة بين التوجه بالسوق والميزة التنافسية</b>	<b>3-2</b>	
38	تَمهيد		
38	دور التوجه بالسوق في تفعيل الميزة التنافسية	1-3-2	
39	أثر التوجه بالسوق على تنافسية المنظمة	2-3-2	
39	أثر التوجه بالسوق على تخفيض الكلف الإجمالية	1-2-3-2	
40	أثر التوجه بالسوق على ميزة الابتكار	2-2-3-2	
42	<b>الإطار العملي للبحْث</b> <b>"الحالة المدروسة والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات"</b>	<b>الفصل الثالث</b>	<b>3</b>
42	مقدمة		
43	<b>المبَحْث الأوّل: لمحة عن شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم</b>	<b>1-3</b>	

43	تمهيد		
43	لمحة عامة عن الشركة	1-1-3	
43	قيم الشركة	2-1-3	
45	مهمة الشركة	3-1-3	
45	رؤية الشركة	4-1-3	
46	<b>المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات</b>	<b>2-3</b>	
46	مقدمة		
46	منهجية الدراسة	1-2-3	
47	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة	2-2-3	
47	تطوير أداة البحث	3-2-3	
48	ثبات وصدق أداة الدراسة	4-2-3	
49	المعالجة الإحصائية للبيانات	5-2-3	
50	خصائص عينة البحث	1-5-2-3	
54	تحليل فقرات ومحاور الدراسة	2-5-2-3	
65	اختبار فرضيات البحث	3-5-2-3	
78	<b>المبحث الثالث: الاستنتاجات والمقترحات</b>	<b>3-3</b>	
78	الاستنتاجات	أولاً	
79	المقترحات	ثانياً	
79	آفاق مستقبلية للدراسة	ثالثاً	
80		قائمة المراجع	4
84		الملاحق	5
84		ملحق (1)	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	مفاهيم التوجه بالسوق (مرتبة من الأقدم إلى الأحدث)	(1-2)
23	الفرق بين التوجه بالسوق و التسويق التقليدي	(2-2)
28	بوضّح مفاهيم اميزة التنافسية (مرتبة من الأقدم إلى الأحدث)	(3-2)
36	الفرق بين التمايز السوقي و التمايز بالابتكار	(4-2)
47	محاور الاستبانة و عدد العبارات الممثلة لها	(1-3)
48	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(2-3)
49	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	(3-3)
50	طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي و الوزن النسبي و مدى الاعتماد و التقييم	(4-3)
50	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس	(5-3)
51	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب العمر	(6-3)

52	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(7-3)
52	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(8-3)
53	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(9-3)
54	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(10-3)
55	الدالات الإحصائية لتقييم جمع المعلومات	(11-3)
57	الدالات الإحصائية لتقييم توزيع المعلومات	(12-3)
59	الدالات الإحصائية لتقييم الاستجابة	(13-3)
61	الدالات الإحصائية لتقييم قيادة التكلفة	(14-3)
63	الدالات الإحصائية لتقييم التمايز بالابتكار	(15-3)
65	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (جمع المعلومات) والتابع (الميزة التنافسية)	(16-3)
66	الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (جمع المعلومات) والتابع (الميزة التنافسية)	(17-3)
67	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (توزيع المعلومات) والتابع (الميزة التنافسية)	(18-3)
67	الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (توزيع المعلومات) والتابع (الميزة التنافسية)	(19-3)
68	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاستجابة) والتابع (الميزة التنافسية)	(20-3)
68	الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الاستجابة) والتابع (الميزة التنافسية)	(21-3)
69	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (أبعاد التوجه بالسوق) والتابع (الميزة التنافسية)	(22-3)
70	الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (أبعاد التوجه بالسوق) والتابع (الميزة التنافسية)	(23-3)
71	الدالات الإحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للجنس	(24-3)
72	الدالات الإحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للعمر	(25-3)
73	الدالات الإحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للحالة الاجتماعية	(26-3)
74	الدالات الإحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للتحصيل العلمي	(27-3)
75	الدالات الإحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للمسمى الوظيفي	(28-3)
77	الدالات الإحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا لسنوات الخبرة	(29-3)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج متغيرات البحث	(1-1)
27	أبعاد التوجه بالسوق	(1-2)
40	تأثير التوجه السوقي على الأداء من خلال الابتكار	(2-2)
51	التوزع النسبي لعينة البحث بحسب الجنس	(1-3)
51	التوزع النسبي لعينة البحث بحسب العمر	(2-3)
52	التوزع النسبي لعينة البحث بحسب المؤهل العلمي	(3-3)
53	التوزع النسبي لعينة البحث بحسب الحالة الاجتماعية	(4-3)
53	التوزع النسبي لعينة البحث بحسب سنوات الخبرة	(5-3)
54	التوزع النسبي لعينة البحث بحسب المسمى الوظيفي	(6-3)



# الفصل الأوّل

## الإطار العام للبحث

### "المنهجية"

#### 1-1- المقدمة

التوجه بالسوق "أو"التوجه نحو السوق" فلسفة في إدارة الأعمال تقوم على فكرة الاهتمام بالزبائن و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم بدرجة متميز أفضل من المنافسين . ففي السنوات الأخيرة شهدت ثقافة التوجه بالسوق اهتمام العديد من الأكاديميين والممارسين على حد سواء لما لها من تأثير إيجابي على أداء المنظمات ونجاحها وقد بينت العديد من الدراسات الميدانية أن الرفع من توجه مؤسسة ما بالسوق يؤدي إلى ارتفاع كبير في أداؤها.

والتوجه السوقي يمنح القواعد الأساسية لابتكار استراتيجية القيمة للعميل، والتي بدورها تمنح الشركات الأساس نحو ميزة تنافسية مستدامة تؤثر في الأداء المالي للشركة.

ونظراً لأن مساهمة القطاع الخدمي في التنمية الاقتصادية للجمهورية العربية السورية تمثل دوراً رئيسياً تساهم فيه الشركات من خلال سعيها نحو تحسين الاقتصاد السوري وتعزيز قدرته التنافسية وإدراكها بأن فكر المنافسة العالمي تحول من الاعتماد على الميزة النسبية كأساس للمنافسة إلى الميزة التنافسية فهذا يستوجب من إدارات تلك الشركات ضرورة بذل جهد أكبر في الاستشعار والتنبؤ وبالوقت نفسه التحرك والاستجابة السريعة لتلك التغيرات المتوقعة في قواعد المنافسة.

بناء على ما سبق وبهدف تحقيق الاندماج في الاقتصاد العالمي ومواجهة مختلف التحديات التي تعترض هذه الشركات برزت الحاجة في كسب قدرة على التنافس وتحقيق التواجد والتفوق في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة وأصبح ضرورة حقيقية إذا أرادت المؤسسات الخدمية السورية المحافظة على وجودها وكيانها .

في هذا البحث سنتم دارة أثر التوجه بالسوق على الميزة التنافسية للمنظمة (قطاع الاتصالات)، أي أنه سيتم التركيز على كيفية استفادة المنظمة من التوجه بالسوق لبناء ميزة تنافسية ملائمة وقوية تسمح لها بالنمو والاستمرارية في بيئة تنافسية، كما ويساعد الإداريين في اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر المحتملة الناتجة عن البيئة الخارجية.

## 1-2- الدّراسات السّابقة

إنّ أهمية الدراسات السابقة تكمن في التعرف على الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث والوقوف على أهمها من أجل الاستفادة من النتائج التي توصل إليها الباحثون من قبل. وهي ستوفّر مؤشراً للتعرف على الكثير من الدراسات، الأمر الذي يمنع التداخل والتكرار مع موضوع الدراسة التي يقوم الباحث بها، فضلاً عن التعرف على ما توصل إليه الباحثون قبله من استنتاجات وما قدّموا من توصيات.

### 1-2-1- الدّراسات العربيّة

1- دراسة (أ.د لعلاوي عمر، هادي محمد, 2020). بعنوان: "أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي" - جامعة الجزائر

**ملخص الدراسة:** يهدف البحث إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم التوجه نحو السوق على الأداء التسويقي للمؤسسة الوطنية (صيدال). كما تم قياس مستوى ممارسة أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق والأداء التسويقي في المؤسسة واختبار الفرضيات المقترحة لنموذج الدراسة إحصائياً، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة بمفهوم التوجه نحو السوق في البعد: (المعلوماتي، الاستراتيجي والعملياتي)، أما المتغيرات التابعة بالأداء التسويقي بمؤشر: (الربحية، الحصة السوقية، المبيعات، حجم المشتريات، جذب الزبائن ورضا الزبائن). خلص البحث إلى وجود أثر قوي بين أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق بدلالة محاورها: الزبون، الاستراتيجية، خدمة الزبائن والسعر التي ظهرت كمحاور مؤثرة على مؤشرات الأداء التسويقي في كل الفرضيات مما يعني أنه على المؤسسة التركيز على هذه المحاور لتحسين وتطوير أدائها التسويقي.

2- دراسة (الدالي, 2019). بعنوان: " أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية " - جمهورية السودان, جامعة شندي

**ملخص الدراسة:** تناولت هذه الدراسة أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية. وتمثلت مشكلة الدراسة في محدودية الفرص السوقية مع وجود عدد لا محدود من الشركات المتنافسة على تلك الفرص، مع عدم إلمام تلك الشركات بالآلية الصحية التي تمكنها من الاستفادة من تلك الفرص والمتمثلة في امتلاك تلك الشركات للميزة التنافسية

الفريدة التي تمنحها الأفضلية في الاستفادة من الفرص المتاحة بالأسواق بشكل أفضل من قدرة المنافسين على ذلك وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي : ما هو أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية ؟

وهدفت الدراسة للتعرف على أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، ومن ثم تقديم مقترحات تساعد الإدارة العليا في تحسين استفادتها من الفرص التسويقية. المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وكذلك المنهج التاريخي (الوثائقي) لنتبع الظاهرة، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها أنه على شركة معاوية البرير الاستمرار في البحث عن أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل مع تدعيم استراتيجياتها الحالية الخاصة بتخفيض التكاليف لتتمكن من تحقيق استفادة أكبر من الفرص التسويقية.

**3- دراسة (عبدالحميد 2018). بعنوان: " أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية" – عمان , جامعة الشرق الأوسط.**

**ملخص الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) على الميزة التنافسية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، ولقد أجريت الدراسة على شركات الصناعة البلاستيكية في محافظة عمان والبالغ عددها (99) مصنع. حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المزيج التسويقي والمتمثلة في (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان. وبناء على ذلك قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز عدد خطوط الإنتاج بحيث تغطي كافة التزام الشركات الصناعية وبتطوير سياسات تسعيرية مناسبة أخذة بعين الاعتبار المنافسة الشديدة وضرورة تنظيم العمليات وتطوير برامج وخطوط قادرة على تخفيض كلف الإنتاج داخل المصنع.

ومن ما توصلت إليه هذه الدراسة أنه يجب التركيز والعمل على استراتيجيات السوق والمزيج التسويقي والميزة التنافسية لأن كل هذه الاستراتيجيات ستزيد من كمية المبيعات. وكل هذا سيؤدي لوجود علامة تجارية مميزة عن طريق برامج تسويقية مطورة وتقديم منتج أفضل للعملاء عن طريق خفض الأسعار أو توفير ميزات تتوافق مع زيادة الأسعار.

4- دراسة (دغمان, 2013). بعنوان: "التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللادقية الجمهورية العربية السورية, جامعة تشرين.

**ملخص الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من مستوى تطبيق التوجه بالسوق بأبعاده الثلاثة) التوجه بالعميل , التوجه بالمنافسين , والتوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي ( والتعرف على أثر هذا التطبيق في القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية في اللادقية والحاصلة على الأيزو, بالإضافة إلى قياس مستوى ثقافة التوجه بالسوق في المنظمات المذكورة , وتكتسب هذه الدراسة أهميتها بشكل أساسي من كون بيئة الدراسة وعينة الدراسة جديدة بالنسبة لتطبيق التوجه بالسوق في المنظمات الصناعية كما يعد التوجه بالسوق من الأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في الكثير من المنظمات الصناعية الناجحة في عالم الأعمال اليوم, الذي يتصف بالتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة في السوق وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الصناعية التي تضمنها مجتمع البحث تطبق التوجه بالسوق بدرجة عالية , وأن هذا التطبيق يؤثر على قدرتها التنافسية كما أن الثقافة التنظيمية اللازمة للتوجه بالسوق موجودة بنسبة مقبولة , وقد أوصت الدراسة بضرورة متابعة الشركات للدراسات التي تتناول مفهوم التوجه بالسوق , وكيفية تطبيقه وفوائده حتى تكون قادرة على المنافسة في السوق المحلية والعالمية.

تبين من خلال الدراسة أنه كلما توجهت المنظمات محل الدراسة بالسوق زادت قدرتها التنافسية ولكن بتأثير متفاوت لكل بعد من أبعاد التوجه بالسوق في مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمات محل الدراسة. كما اتضح من خلال النتائج أن توجه المنظمات محل الدراسة بكل من العميل والتنسيق الوظيفي الداخلي يؤثر على نمو مبيعات الشركة بشكل إيجابي و أن التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي يؤثر وبشكل إيجابي في معدل العائد على الاستثمار.

5- دراسة (أ.م.دنعمة و م.دجاسم 2017). بعنوان: " التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرهما في أداء المشاريع السياحية الصغيرة" – بغداد , جامعة النهدين.

**ملخص الدراسة:** يعتبر التوجه بالسوق استراتيجية تنافسية بالنسبة للمشاريع الخدمية الصغيرة وخاصة الواقعة في الأماكن البعيدة عن مراكز المدن . لذا تهدف الدراسة الى كشف وتحليل العلاقة التأثيرية بين التوجه نحو السوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين أداء المشاريع

الخدمية الصغيرة من خلال التعرض لمفهومي التوجه بالسوق وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى تبنيهما كاستراتيجية تنافسية في حقل الدراسة . وقد أثبتت الدراسة معنوية تأثير العلاقة بينهما .  
والإسهام المبدئي لهذه الدراسة يركز على أن التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هما استراتيجيتين مهمتين ناجحتين مع المشاريع السياحية الصغيرة الواقعة في ضمن المناطق البعيدة عن مراكز المدن كونها تحقق ثلاثة أهداف تتمثل بتنمية عائدات المشروع وتدوير الأفراد إضافة الى الأمور غير الملموسة المتعلقة بتحسين واقع المدينة .  
كما أثبتت الدراسة الميدانية أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له تأثير ايجابي وأهمية في تبني منهج التوجه بالسوق في مثل حجم المشروع المبحوث (مدينة الازترين) وموقعها ، لأن استخدامها يزيد من قدراتها في التواصل والتفاعل مع السوق.

### 1-2-2- الدّراسات الأجنبيّة:

1- دراسة (Chekitan S. , James R. Brown, Kevin Zheng Zhou) (2009,Dev) - جامعة نورث كارولينا ، الولايات المتحدة

بعنوان : التوجه نحو السوق والميزة التنافسية والأداء: منظور قائم على الطلب.

#### **Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective**

**ملخّص الدّراسة:** تقمّم هذه الدراسة كيف تؤثر قيمة العميل على توجه الشركة في السوق وبالتالي على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي في صناعة الخدمات - صناعة الفنادق العالمية. تظهر النتائج أنه إذا أدركت الشركة أن عملائها يقومون بتقييم الخدمة ، فمن المرجح أن تتبنى الشركة توجه العميل والمنافس على حد سواء ؛ إذا اعتقدت الشركة أن عملائها حساسون للسعر ، فإن الشركة تميل إلى تطوير اتجاه المنافس. علاوة على ذلك ، كلما زاد توجه الشركة نحو العملاء ، زادت قدرة الشركة على تطوير ميزة تنافسية قائمة على الابتكار وتمايز السوق. في المقابل ، يكون لتوجه المنافس تأثير سلبي على ميزة التمايز في السوق للشركة. أخيراً ، تؤدي مزايا الابتكار والتمايز في السوق إلى أداء سوق أكبر (على سبيل المثال ، الجودة المتصورة ، ورضا العملاء) وبالتالي ، أداء مالي أعلى (مثل الربح ، وحصة السوق).

تقدم نتائج هذه الدراسة العديد من الآثار الهامة للمديرين في الصناعات الخدمية. يجب أن تدرك الشركات أن القيمة المتصورة للعملاء (أي التركيز على الخدمة / السعر) تؤثر بشكل كبير على توجهاتهم. تميل شركات الخدمات إلى اتباع كل من توجيه العميل والمنافس إذا اعتقدت أن عملائها حساسون للخدمة. تميل الشركات إلى اتباع توجيه المنافس فقط إذا اعتقدت أن العملاء حساسون للسعر. والأهم من ذلك ، يجب على الشركات أن تفهم تمامًا فوائد وقيود كل اتجاه في تحقيق الميزة التنافسية والأداء المتفوق.

2-دراسة (Hye Yeon Jeong, Sungmin Kang, Youn Kue Na) (2019).- جامعة تشونغ أنغ، كوريا.

بعنوان: "تأثير توجه السوق على أداء تقاسم الأعمال الاقتصادية: التركيز على الابتكار التسويقي والميزة التنافسية المستدامة".

### **The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage**

**ملخص الدراسة:** بحثت هذه الدراسة في العلاقات بين التوجه السوقي لأعمال الاقتصاد التشاركي ، والابتكار التسويقي ، والميزة التنافسية المستدامة (SCA) ، والأداء. تبذل المحاولات لفهم توجه السوق من المنظورات الثقافية والسلوكية لتسريع الابتكار التسويقي وتحديد تدابير SCA وبناء الأداء. تم إجراء تحليلات التردد والموثوقية والصلاحية واللياقة والمسار على 400 مستجيب ، وتم استخدام نموذج هيكل.

أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أولاً ، أثر التنسيق الوظيفي لتوجه السوق الثقافي لتقاسم الأعمال الاقتصادية مع توجيه المستهلك بشكل كبير على ابتكار المنتج ، لكن تأثير التوجه التنافسي على ابتكار المنتج لم يبق الوظيفي بشكل كبير على ابتكار الاتصالات ، لكن تأثير توجه المستهلك على ابتكار الاتصالات لم يكن كبيراً. أثر التوجه التنافسي والتنس كبيراً. ثانياً ، كان لتوليد معلومات السوق والاستجابة لمعلومات السوق الخاصة بالتوجه السلوكي للسوق لأعمال الاقتصاد التشاركي تأثير كبير على ابتكار المنتجات ، لكن تأثير تبادل معلومات السوق على ابتكار المنتجات لم يكن كبيراً. على الرغم من أن تبادل معلومات السوق والاستجابة لمعلومات السوق كان لهما تأثير كبير على ابتكار الاتصالات ، فإن تأثير توليد معلومات السوق على ابتكار الاتصالات لم يكن كبيراً. ثالثاً

، أثر كل من ابتكار المنتجات والاتصالات للابتكار التسويقي لأعمال الاقتصاد التشاركي بشكل كبير ، على هيئة الأوراق المالية والسلع. رابعًا ، أثرت هيئة الأوراق المالية والسلع لأعمال الاقتصاد التشاركي بشكل كبير على القوة المهيمنة على السوق.

3-دراسة (Astrid Puspaningrum,2020)- جامعة براويجيا ، جاوة الشرقية ،  
إندونيسيا.

بعنوان: "التوجه نحو السوق والميزة التنافسية والأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)".

### **Market Orientation, Competitive Advantage and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (SMEs)**

**ملخص الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الميزة التنافسية كمتغير يتوسط تأثير التوجه السوقي على أداء التسويق. يبلغ عدد مجتمع البحث هذا 113000 شركة صغيرة ومتوسطة تقع في مدينة مالانج ، والتي تعمل في وحدات تصنيع الأغذية والحرف اليدوية والملابس مع عينة مراقبة من 100 شركة صغيرة ومتوسطة. تقنية تحليل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي نمذجة المعادلة الهيكلية. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة سيزداد إذا كان بإمكانها تنفيذ العمليات والأنشطة المتعلقة بإنشاء وتلبية احتياجات العملاء. إلى جانب ذلك ، تساهم الشركات الصغيرة والمتوسطة الموجهة نحو السوق في تحقيق ميزة تنافسية من خلال خلق تميز المنتج وجودة المنتج وأسعاره التنافسية ، مما يؤثر في النهاية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. من أجل تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ، يجب بذل الجهود لتطوير استراتيجيات التسويق ، مثل الاهتمام بتوجه السوق ، والتركيز على توجيه العملاء ، وتوجيه المنافسين ، والتنسيق بين الوظائف ، وتطوير أو ابتكار منتجات جديدة.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة بحاجة إلى تطوير استراتيجيات تسويقية ، بما في ذلك الاهتمام بتوجيه السوق مع التركيز على توجيه العملاء وتوجيه المنافسين والتنسيق بين الوظائف وتطوير أو ابتكار منتجات جديدة. يمكن أن يوفر تطوير التوجه الصحيح للسوق مزايا المنتج والسعر.

4- دراسة (Carla , João J.M Ferreira,Cristina I.M.A.S. Fernandes)  
جامعة بيرا الداخلية، البرتغال ؛ وحدة  
أبحاث NECE في علوم الأعمال ، البرتغال ومركز ريادة الأعمال والابتكار ، جامعة لوبورو ،  
المملكة المتحدة.

بعنوان: " تأثير توجه السوق على تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة".

## The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs

**ملخص الدراسة:** تأتي النقطة الرئيسية في عملية تدويل الشركات مع اختيار السوق الدولية. بعد هذا الاختيار ، قد تحصل شركات النتائج بالتالي على مساعدة في قياس مستوى أدائها الدولي. تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير عمليات التدويل بما يتماشى مع توجهات سوق الشركات (MOS) من خلال قياس تأثيرها على الأداء الدولي. التصميم / المنهجية / النهج - حصل المؤلفون على البيانات من استبيان تم إرساله عبر البريد الإلكتروني إلى ما مجموعه 8,103 شركة تصدير أو لديها اهتمامات بالتصدير (مجتمع الدراسة) مسجلة في قاعدة بيانات AICEP-Portugal Global التي توفر عناوين البريد الإلكتروني من ممثلي الشركة المسؤولين عن التدويل. تلقى المؤلفون ما مجموعه 320 إجابة صالحة (عينة). النتائج - تُظهر النتائج تأثيرًا إيجابيًا للطلب على كل من عمليات التدويل والأداء الدولي. لاحظ المؤلفون أيضًا أهمية دراسة تأثير التوجهات الاستراتيجية على عمليات التدويل ، بدافع من خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

**ملخص نتائج الدراسة:** إن هدف الدراسة هنا يتضمن تحديدًا اختبار تأثيرات MOS على عمليات تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة وعلى مستويات أدائها الدولي في نفس الدراسة. قد نبلغ أن MOS تولد تأثيرًا إيجابيًا في كلتا الحالتين. لذلك ، تظهر أيضًا الحاجة إلى المشاركة في مزيد من البحث في تكوين وفهم استراتيجيات التدويل للشركات الصغيرة والمتوسطة. تم التأكيد أيضًا على أهمية دراسة تأثير التوجهات الاستراتيجية على عمليات التدويل مع تعرض الأخيرة لتأثيرات من الخصائص الخاصة للشركات الصغيرة والمتوسطة. بشكل عام ، توفر استنتاجات الدراسة دعمًا لأهمية المنظمات الأعضاء في اختيار الأسواق الدولية والأداء الدولي المترتب على ذلك.

5- دراسة (Niksa , Jurica Pavicic,Dario Miocevic,Anita Talaja) (2017,Alfirevic)- جامعة زغرب.

بعنوان: "اتجاه السوق والميزة التنافسية وأداء الأعمال: استكشاف الآثار غير المباشرة".

### **Market Orientation, Competitive Advantage and Business Performance: Exploring the Indirect Effects**

**ملخص الدراسة:** في هذه الورقة ، نتناول العلاقات غير المباشرة التي لم يتم استكشافها بشكل كافٍ بين توجه السوق (MO) والموارد الاستراتيجية التنظيمية ونتائج الأعمال. حددت الدراسات السابقة MO كأصل إستراتيجي رئيسي يساهم في الميزة التنافسية وفي نهاية المطاف في أداء الأعمال. ومع ذلك ، فإن البحث الموجود هو في أحسن الأحوال جزئيًا في معالجة الحالات الطارئة التي قد تدعم هذه العلاقات. الهدف من هذه الدراسة هو توسيع المعرفة الحالية من خلال إظهار أن MO يكمل عمليات الإدارة الإستراتيجية الأخرى ذات الصلة بنجاح الأعمال. لمعالجة سؤال البحث ، تم تطوير نموذج مفاهيمي بثلاث فرضيات. تم الحصول على البيانات من خلال استبيان مسح على عينة من 265 شركة متوسطة وكبيرة الحجم من كرواتيا.

تشير النتائج إلى أن MO يؤثر على الميزة التنافسية بشكل أقوى في المستويات الأعلى من موارد VRIN. تشير النتائج أيضًا إلى أن الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين MO وأداء الأعمال. في النهاية ، يتم عرض الآثار النظرية والإدارية جنبًا إلى جنب مع التوجهات البحثية المستقبلية في ضوء قيود هذه الدراسة.

6- دراسة (Udriyaha, Jacqueline Thama and S. M. Ferdous Azama) (2019)- جامعة درايف, ماليزيا.

بعنوان: "آثار توجه السوق والابتكار على الميزة التنافسية وأداء الأعمال للمنسوجات الصغيرة والمتوسطة".

### **The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs**

**ملخص الدراسة:** تحلل هذه الورقة آثار التوجه السوقي والابتكار على الميزة التنافسية وأداء الأعمال. طريقة جمع البيانات هي استبيان مصمم. حجم العينة هو 150 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في مجال النسيج في سيلانجور ، ماليزيا. يستخدم تحليل المسار عن طريق تشغيل SPSS

20.0 في تحليل البحث. تظهر النتيجة أن توجه السوق والابتكار كان لهما تأثيرات إيجابية وهامة على الميزة التنافسية جزئياً. يعطي التوجه السوقي والابتكار مساهمات في الميزة التنافسية بنسبة 46.3% بينما تتأثر نسبة 54.7% المتبقية بالمتغيرات الأخرى التي لم يتم وصفها في هذه الدراسة. للميزة التنافسية تأثير إيجابي وهام جزئي على أداء الأعمال. التوجه نحو السوق والابتكار لهما أيضاً تأثيرات كبيرة على أداء الأعمال بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الميزة التنافسية. يعطي التوجه السوقي والابتكار والميزة التنافسية مساهمات في أداء الأعمال بنسبة 58.4% بينما تتأثر النسبة المتبقية البالغة 41.6% بمتغيرات أخرى لم يتم وصفها في هذه الدراسة.

قدمت هذه الدراسة تحقيقاً تجريبياً لتحديد آثار توجه السوق والابتكار تجاه الميزة التنافسية وأداء الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال النسيج في سيلانجور ، ماليزيا. التوجه نحو السوق والابتكار لهما آثار إيجابية جزئية على الميزة التنافسية. هذا يدل على أنه إذا ارتفع اتجاه السوق ، فإن الميزة التنافسية والابتكار سيزدادان أيضاً. علاوة على ذلك ، إذا ارتفع الابتكار ، فستزداد الميزة التنافسية أيضاً ، والعكس صحيح.

### 1-2-3- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث تبيان مدى أهمية التوجه بالسوق بأبعاده، ومدى تأثيره على قطاعات مختلفة من الأعمال في بلدانٍ مختلفة، حيث تناولت الدراسات السابقة ، عدة قطاعات خدمية وصناعية .

ومن هنا تأتي القيمة المضافة للدراسة الحالية وهي التركيز على البعد السلوكي للتوجه بالسوق ومدى تأثيره على الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية وذلك من خلال الدراسة الميدانية في قطاع الاتصالات في سورية وبشكل خاص شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة الحالية واختيار منهج الدراسة ومجتمع البحث، وفي تصميم أداة الدراسة.

في ضوء ذلك إن الدراسة الحالية تسهم بقيمة مضافة لما تناولته الدراسات السابقة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تركز على دراسة أثر البعد السلوكي للتوجه بالسوق في الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات ، مع وجوب الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة تأخذ بعين الاعتبار للميزة التنافسية مما يجعلها أشمل وأوسع، حيث أنّ أغلب الدراسات السابقة قد تناولت الأداء بشكل عام.

### 1-3- مشكلة البحث

تقوم الشركات الخدمية السورية بدور كبير وبارز في دفع عجلة الاقتصاد السوري نحو المزيد من التقدم والنمو وقد فرضت العولمة على تلك الشركات أن تكون في مواجهة مباشرة مع الدول المتقدمة اقتصادياً وتكنولوجياً الأمر الذي يجعل هذه المواجهة قائمة على الميزة التنافسية بشكل أساسي وبالتالي يتوجب على الشركات الخدمية السورية البحث عن المفاهيم التسويقية الحديثة التي تزيد من قدرتها وتواجهها وتكسبها ميزة تنافسية دائمة.

وتزخر أدبيات الدراسة بالعديد من الأبحاث حول مصادر الحصول على ميزة تنافسية ومنها مفهوم التوجه السوقي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية وقد أظهرت دراسة (Safarnia et al., 2011) إيجابية أثره في تحقيق الميزة التنافسية. بينما أظهرت دراسة (Zhou et al., 2009) إيجابية أثره على الأداء. بينما يرى (Grant, 2002) أن الشركة تملك ميزة تنافسية عندما تحقق أرباحاً أعلى من منافسيها، ليعود كل من (Peteraf and Barney, 2003) ويؤكد أن الشركة تملك ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على إنشاء قيمة اقتصادية متفوقة. تلك القيمة الاقتصادية تعرف بالفرق بين ما يدركه المشتري وبين التكلفة الاقتصادية التي تتكبدها الشركة لتوفيرها.

والتوجه السوقي بدوره أحد المفاهيم المعاصرة التي تهدف إلى إنشاء قيمة متفوقة للعميل. كما إن كيفية تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها؛ قد نالت اهتمام كبيراً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية في ظل هيمنة منظور القوى التنافسية من جهة Competitive Forces Perspective ومنظور القيمة بناء على الموارد The Resource-based View من جهة أخرى (Zhou et al., 2008).

وقد جاء في دراسة (Pulendran et al., 2002) بأن الباحثين لا يزالون بعيدين عن تقديم مبادئ شاملة وتجريبية تساعد المدراء في تطوير التوجه السوقي في شركاتهم تساعد المدراء في تطوير التوجه السوقي في شركاتهم، وكل ما سبق؛ يؤكد حجم الغموض الذي يكتنف مفهوم التوجه السوقي، والتداخل فيما بينه وبين المفاهيم الأخرى، وأن هناك حاجة ملحة لدراسته لحدائته من جهة، وتلبية حاجة الشركات الخدمية السورية وخاصة شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم التي هي موضع هذه الدراسة في إطار بحثها عن المفاهيم التي تساعد في مواجهة المنافسة المستقبلية المرتقبة من جهة أخرى

لذا، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل الآتي: «ما أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم؟»

وللإجابة على هذا التساؤل تم تقسيمه إلى تساؤلات فرعية كالآتي:

1. ما هو أثر جمع المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم؟
2. ما هو أثر توزيع المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم؟

3. ما هو أثر الاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم؟

#### 1-4- أهمية البحث

تكمّن أهمية هذا البحث من خلال جانبين نظري وعملي:

##### الأهمية العلمية (النظرية):

- تبرز أهمية الدراسة من الجانب النظري في أنها تسلط الضوء على مفهومي التوجه السوقي والميزة التنافسية كمفاهيم معاصرة ومهمة وحديثة ما تزال تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين عالمياً.
- توجد العديد من الأبحاث المتباينة حول دور كل من الميزة التنافسية والتوجه السوقي في تحقيق مستويات أداء مرتفعة بالنسبة للشركات التي تسعى بشكل مستمر نحو رفع مستوى أدائها مما يؤكد الحاجة لمزيد من البحث والتقصي حول هذه المفاهيم وكشف أثرها على الأداء.
- تربط هذه الدراسة بين حقلين مهمين هما التسويق والإدارة الاستراتيجية .

##### الأهمية العلمية (العملية التطبيقية):

- إن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات كونها من الدراسات القليلة على مستوى الجمهورية العربية السورية التي تتطرق إلى أثر التوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية.
- تستهدف الدراسة شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم والتي تعتبر واحدة من الشركات الخدمية الرائدة في قطاع الاتصالات وبالتالي يمكن تعميم الدراسة لتشمل القطاع الخدمي في السوق كاملاً.
- على المستوى التطبيقي، فإن نتائج الدراسة وتوصياتها ستفيد متخذي القرار في شركة سيرياتيل تيليكوم في التوصل لأنسب وأفضل المفاهيم التي تستطيع ممارستها في إطار سعيها لتحقيق الميزة التنافسية والعمل على ابتكار خدمات ومنتجات جديدة .
- أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم المؤسسات الخدمية ومنها شركة سيرياتيل وذلك في ظل المنافسة الشديدة الناتجة عن عولمة الاقتصاد حتى يتسنى لها ضمان بقائها في موقعها التنافسي.

#### 1-5- أهداف البحث

إن الهدف الرئيس لهذا البحث متمثل في الكشف عن أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية وتنبثق منه الأهداف التالية :

- طرح إطار مفاهيمي وفكري لأثر التوجه السوقي والميزة التنافسية.

- التعمق في دراسة الجوانب المعرفية المقدمة من قبل العديد من الباحثين خاصة الاتجاه الجديد الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الخدمية مع توجهها في السوق.
- الكشف عن مستوى تطبيق التوجه السوقي في شركة سيرياتيل تيليكوم واهتمامها بالموارد والكفاءات لامتلاك ميزة تنافسية وتحقيق تفوق تنافسي وابتكار منتجات وخدمات جديدة .
- العمل على تقديم توصيات ومقترحات تساعد شركة سيرياتيل تيليكوم في التعامل مع البيئة التسويقية المحيطة بها .

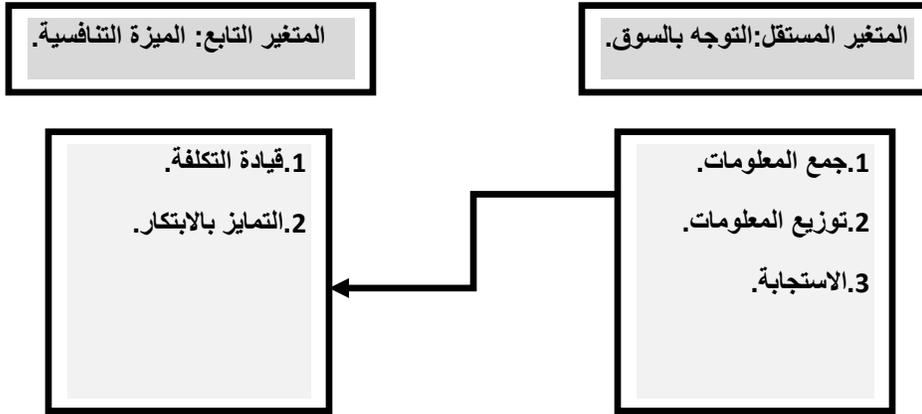
## 1-6-متغيرات ونموذج البحث

بناء على الفروض التي سيتناولها البحث فإن متغيرات البحث تتمثل فيما يأتي:

1. **المتغير المستقل:** بعد القيام بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة وعدد من المراجع لاستخلاص أبعاد المتغير المستقل التوجه بالسوق، تم تحديد الأبعاد التي تتلائم وطبيعة العمل الخدمية في شركات الاتصالات في سورية وذلك وفقاً للمقاربة السلوكية، حيث اقترح كل من Kohli & Jaworski هذه المقاربة التي اعتبر من خلالها مفهوم التوجه نحو السوق كمجموعة محددة للسلوك التنظيمي الذي يركز على تنفيذ مفهوم وفلسفة التسويق في المؤسسة لتوليد وإنتاج المعلومات حول الاحتياجات الحالية المستقبلية للزبائن ونشر هذه المعلومات في مختلف إداراتها واستجابتها لهذه المعلومات وبالتالي إرساء المفهوم السلوكي. يشير المدخل إلى ثلاث مكونات (Kohli and Jaworski, 1990): توليد المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة.
2. **المتغير التابع:** إن الشركة تتفوق على خصومها من وجهة نظر عملائها بناء على ميزتين أساسيتين هما: ميزة قيادة التكلفة وميزة التمايز والتي بدورها تنقسم لنوعين هما: تمايز السوق والتمايز بالابتكار (Zhou et al., 2009).
- وفي هذا البحث اهتمنا الجزء المتعلق بتمايز السوق وتم التركيز على التمايز بالابتكار ويعود السبب في ذلك كون الحالة المدروسة (قطاع الاتصالات) تعتمد بشكل أساسي على ميزة الابتكار في تمييز نفسها عن باقي المنافسين .
3. **المتغيرات الشخصية:** وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد يتم تحديدها كالتالي: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

من الفرضيات الواردة سابقاً، يمكن تمثيل متغيرات ونموذج البحث بالشكل (1-1) التالي\*:

الشكل رقم (1-1) نموذج متغيرات البحث\*



## 7-1- فرضيات البحث

في إطار تحقيق أهداف البحث ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ونتائجها، وبعد تحديد مشكلة البحث ونموذجه تمت صياغة مجموعة من الفرضيات بالصيغة العدمية كالتالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى H1:** لا يوجد تطبيق للتوجه بالسوق بمكوناته في شركة سيرياتيل للاتصالات بدرجة مرتفعة.

**الفرضية الرئيسية الثانية H2:** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق في الميزة التنافسية لشركة سيرياتيل للاتصالات.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H2-1:** لا يوجد تأثير معنوي لجمع المعلومات كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

**الفرضية الفرعية الثانية H2-2:** لا يوجد تأثير معنوي لتوزيع المعلومات كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

**الفرضية الفرعية الثالثة H2-3:** لا يوجد تأثير معنوي للاستجابة كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** لا يوجد تأثير معنوي لأثر تطبيق التوجه بالسوق يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة) في شركة سيرياتيل. ويتفرّع عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H3-1:** لا يوجد تأثير معنوي لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل يُعزى للتحصيل العلمي.

**الفرضية الفرعية الثانية H3-2:** لا يوجد تأثير معنوي لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل يُعزى للمسمى الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثالثة H3-3:** لا يوجد تأثير معنوي لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل يُعزى لسنوات الخبرة في الشركة.

### **8-1- مجتمع وعينة البحث**

يتكوّن مجتمع البحث من عينة ميسرة من الموظفين العاملين في شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم شملت جميع الأقسام بما فيها المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدراء تنفيذيين ومدراء إدارات ومشرفي أقسام عاملين)، وقد بلغ حجم العينة 98 مبحوث وتم الاعتماد بالدراسة على الاستبانة، وقد تم توزيع الاستبانة على مختلف الأقسام لأن التوجه بالسوق لا يكون مقتصرًا على قسم معين و يجب أن تشارك فيه جميع الأقسام.

### **9-1- منهجية البحث**

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي:  
**وللمنهج الوصفي مراحل منظّمة،** حيث تم العمل في هذه الدراسة وفق الطريقة الاستنتاجية، واستخدام طرائق البحث أي توصيف المشكلة ووضع المُسألة العامّة للبحث، ووضع الفرضيات المناسبة ثم تحديد البيانات الكمية والنوعية واختيار العينة وتصميم الاستبانة المناسبة، ومن ثم اختبار الفرضيات ووضع الاستنتاجات، أي يتم ذلك من خلال:

**أولاً: الأسلوب النظري:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على الفلسفة الوضعية مع تبني المدخل الاستنتاجي كأسلوب للدراسة أي الانطلاق من العام إلى الخاص.

ثانياً: الأسلوب الميداني الذي اعتمد فيه الباحث على أسلوب المسح الاحصائي من خلال تصميم استبانة مناسبة لجمع البيانات الأولية من مجتمع وعينة البحث ومن ثم القيام بتحليلها للحصول على نتائج إحصائية دقيقة حول موضوع الدراسة، (ومن الممكن إجراء بعض المقابلات مع أصحاب الإختصاص)، وبالتالي اختبار فرضيات البحث من خلالها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

## 10-1- حدود البحث

1- الحدود المكانية: سيتم البحث في شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم – مبنى الإدارة العامة – صحنيا – ريف دمشق.

2- الحدود الزمانية: يتحدد البحث خلال فترة انجازه في الربع الرابع من عام 2021، وبالتالي يمكن اعتبار البيانات التي تم استخدامها حديثة، كما أنها تقيس متغيرات بطيئة التغيير فتغييرها يأخذ وقت طويل نسبياً.

3- الحدود الموضوعية: تتعلق بالمتغيرات المدروسة:

➤ المتغير المستقل: التوجه بالسوق وفق الأبعاد الثلاثة الآتية: (جمع المعلومات – توزيع المعلومات – الاستجابة)

➤ المتغير التابع: الميزة التنافسية وفق البعدين التاليين: (قيادة التكلفة- التمايز بالابتكار)

4- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة ميسرة بلغ حجمها 98 مبحوث من العاملين في مواقع الإدارة ورئاسة الأقسام والإشراف، وكذلك العاملين في أقسام التخطيط الاستراتيجي والتسويق في شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم.

## 11-1- صعوبات البحث

- 1- عدم جدية بعض أفراد العينة في الإجابة.
- 2- إقصاء بعض الاستبانات بسبب عدم توافر كامل شروط صحة الإجابة.
- 3- عدم القدرة على الحصول على دراسات وكُتب أجنبية حديثة بسبب حقوق الملكية.

## 12-1- مصطلحات البحث

التوجه بالسوق , أبعاد التوجه بالسوق , الميزة التنافسية , أبعاد الميزة التنافسية.

التوجه بالسوق: هو جزء من التفكير الاستراتيجي للمنظمة يبنى عليه الأسلوب الإداري الذي تتبعه المنظمات بهدف التفوق على المنافسين في تحقيق رضا العملاء والحصول على حصة سوقية أفضل وزيادة الأرباح وتحقيق المبيعات على المدى الطويل.

أبعاد التوجه بالسوق: التوجه بالسوق وذلك وفقاً للمقاربة السلوكية هو مفهوم ثلاثي الأبعاد كالآتي: الاستخبارات التسويقية، نشر المعلومات عبر الأقسام، الاستجابة لنشر المعلومات.

الميزة التنافسية: هي القدرة على بناء المزايا التنافسية المستدامة، وتطويرها والحصول على الأرباح على المدى الطويل، وذلك من خلال أداء عالي للمنظمة يركز على تلبية حاجات العملاء بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين، بالإضافة لتحقيق التعاون بين أجزاء التنظيم المختلفة لضمان التوجه الكامل للمنظمة نحو تحقيق أعلى قيمة للعميل.

أبعاد الميزة التنافسية: اعتمدت هذه الدراسة على ميزتين أساسيتين هما: ميزة قيادة التكلفة، وميزة التمايز التي تنقسم للقسمين هما تمايز السوق والتمايز بالابتكار. وقد ركزت هذه الدراسة على ميزة التمايز بالابتكار واهملت تمايز السوق نظراً لاعتماد قطاع الاتصالات عليه بشكل أساسي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للبحث

#### "التوجه بالسوق والميزة التنافسية والعلاقة بينهما"

##### تمهيد

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري للبحث، والذي يشمل دراسة توضيحية لمفاهيم متغيرات الدراسة، بدايةً بالتعرف على مفهوم التوجه بالسوق وتوضيح معناه باستخدام تعريفات لمختلف الباحثين، وتوضيح جذوره التاريخية، مفهومه، وكذلك الفوائد المتأتية من استخدامه، بالإضافة إلى أهميته وأهم مميزاته، كما ستتم دراسة هذا المتغير حسب عدة مداخل ومناهج وسيتم إبراز الدور الحيوي الذي يلعبه في المنظمة عند استخدامه، وسيدرس الباحث الميزة التنافسية للمنظمة بالتعرف على مفهومها، ضرورتها في المنظمة، ومختلف المناهج المفسرة لها.

وختام الفصل سندرج به العلاقة بين التوجه بالسوق والميزة التنافسية بشكلٍ عام وكذلك سنبيّن ونوضّح مدى العلاقة بين كل بعد من أبعاد التوجه بالسوق كمتغيّر بالميزة التنافسية.

## المبَحَث الأول

### التوجه بالسوق

#### تمهيد

عند الشعور باشتداد المنافسة تبدأ المؤسسة بالتركيز على المنافس أكثر بتتبع تحركاته، ولتجنب إهمال ربحيتها مع الزبون فإنه يجب عليها تحقيق الموازنة في علاقاتها بزبائنها ومنافسيها في السوق ولذلك تنتهج سياسة التوجه بالسوق كتطبيق لمفهوم التسويق المعاصر، ولقد اهتمت الكتابات التسويقية بالفرقة بين المفهوم التسويقي كفلسفة ومرشد لعمل المؤسسات وبين التوجه بالسوق، كتطبيق لهذه الفلسفة من الناحية النظرية وهذا يعني ان المؤسسة الموجهة بالسوق هي تلك التي تتسق أنشطتها وخططها مع فلسفة المفهوم التسويقي وأثره على الأداء التسويقي من الناحية العملية.

#### 2-1-1- مفهوم التوجه بالسوق

ويعتبر مفهوم التوجه بالسوق الأداة التي تمكن من التفكير الاستراتيجي في تصميم الأهداف والاستراتيجيات بغية قيادة المؤسسة لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة والذراع التجاري للمؤسسة لتنمية الطلب في الأسواق المستهدفة. وقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين ركّزوا على الاهتمام بهذا المفهوم، وتباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حيث وضع العلماء مجموعة مختلفة من المقاييس للتوجه بالسوق فمنهم من ربطها باستراتيجيات التسويق ومنهم من ربطها بالاستراتيجية التنظيمية وهذا ما هو موضح في الجدول (2-1).

الجدول رقم (2-1) يوضح مفاهيم التوجه بالسوق (مرتبة من الأقدم إلى الأحدث)

اعتبرا أن أفضل شكل للتعبير عن التوجه بالسوق يتم من خلال الثقافة التنظيمية، والتي إذا تمت بشكل فعال وكفؤ تخلق السلوكيات الضرورية لتحقيق أعلى قيمة للعملاء من ثم الحصول على أفضل أداء للمنظمة. ويتضمن التوجه بالسوق مجموعة محددة من التصرفات وأنماط السلوك التي تتمثل في ثلاثة عناصر هي: التوجه بالعميل، التوجه بالمنافسين، والتوجه بالتنسيق الوظيفي المتداخل.	Narver and Slater	1990
تم تعريف التوجه بالسوق بأنه إنشاء نظام معلوماتي تسويقي عن احتياجات العميل الحالية والمستقبلية تساهم فيه جميع أجزاء	Kohli and Jaworski	1990

المنظمة, وتتبادل المعلومات فيما بينها ومن ثم تستجيب لها.		
بأنه مجموعة محددة من التصرفات أو أنماط السلوك، وبأنه الدرجة التي تعكس قيام المنظمة بالحصول على المعلومات عن العملاء لتلبية احتياجاتهم.	Rueker	1992
التوجه السوقي شكل من أشكال الثقافة التنظيمية والمنظمة الموجهة بالسوق تجعل في مقدمة أولويتها تعظيم والحفاظ على أعلى قيمة لعملائها.	Deshpande	1993
ورد بأن التوجه السوقي يشكل نهج استراتيجي وأساسي لفهم الأسواق، ويوصف هذا التوجه؛ بأنه الثقافة التنظيمية القائمة على فهم السوق، مما يساعد الشركة على تطوير الاستراتيجيات ذات القيمة للعملاء لتستفيد من الفرص وتعمل على صد التهديدات.	McNaughton	2001
تعرف الدراسة المنظمة الموجهة بالسوق بأنها المنظمة التي تتفق وتنسق أنشطتها واستراتيجيتها وقراراتها مع فلسفة المفهوم التسويقي إذ يكون التوجه بالسوق جزءاً من الفكر الاستراتيجي للمنظمة.	الحيوان	2002
أن التوجه السوقي يتضمن التعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها وفق هذه الرغبات ؛ ومناسبة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتوافقها واحتياجات الزبائن تلبية و لرغباتهم؛ تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات المطلوبة بأسعار مناسبة مع إنشاء قنوات خاصة بعمليات التوزيع والتسويق.	Stone	2003

<p>التوجه السوقي ثقافة تعنى وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخباراتية والعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة.</p>	Langerak	2003
<p>توليد وإنتاج المعلومات على نطاق واسع عن السوق، والتي تتعلق بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء ونشرها داخليا للأقسام والإدارات، والاستجابة لتلك المعلومات على نطاق واسع من قبل المنظمة.</p>	Homburg	2004
<p>التوجه السوقي يمكن اعتباره بناء ثقافي وسلوكي بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المنظمة، مما يترتب عليه أن إتباع فلسفة مؤدية إلى نجاح سياسات المنظمات التي تعتنق فكره ومرورته بعد فشل سياسات التوجه بالتسويق بسبب المنافسة القوية، والتغيير في أذواق المستهلكين، وعدم إعطاء العملاء داخل المنظمة (العاملين) الاهتمام الكافي، وعدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، لذا تكون مهمة قيادة المنظمة معرفة حاجات العملاء الحالية والمستقبلية مع عدم إغفال الأطراف الأخرى المؤثرة في تحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.</p>	الإمام	2004
<p>ورد تعريف التوجه بالسوق بأنه توليد وإنتاج المعلومات التسويقية المناسبة والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء والقدرات النسبية للكيانات التنافسية من أجل إشباع هذه الحاجات، والتكامل والنشر لهذه المعلومات عبر الأقسام، والتخطيط المنسق</p>	AshwinandHirst	2008

وتنفيذ استجابة المنظمة استراتيجياً لفرص السوق.		
تم النظر للتوجه السوقي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مستويات: المستوى الثقافي ويتألف من مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تضع العميل أولاً، المستوى الاستراتيجي من حيث إنشاء قيمة متفوقة بشكل دائم للعملاء، والمستوى الإجرائي ويعبر عن مجموعة الإجراءات والأنشطة الداخلية في الشركة والموجهة لإرضاء العميل.	Bodlag and Rjesk	2010
يعرف التوجه السوقي بأنه توليد وإنتاج المعلومات على نطاق واسع عن السوق والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء ونشرها بين الأقسام الداخلية للمنظمة والاستجابة المناسبة لتلك المعلومات.	Nayebzadeh	2013
ورد مفهوم التوجه السوقي هنا على أنه ثقافة المنظمة الفعالة في إنشاء السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة متفوقة للمشتريين وبالتالي استمرار الأداء المتفوق للأعمال.	إدريس والمؤمني	2013

وقد عرفت الدراسة الحالية التوجه بالسوق على أنه : إنشاء نظام معلوماتي تسويقي عن احتياجات العميل الحالية والمستقبلية تسهم فيه جميع أجزاء المنظمة، وتتبادل وتتيح هذه المعلومات فيما بينها، ومن ثم تستجيب لها.

## 2-1-2- الجذور التاريخية للتوجه بالسوق

ارتبطت نشأة مفهوم التوجه السوقي بدراسات عدد من العلماء من أمثال Drucker, Kotler and Levitt ، بعدما اكتسب التسويق أهميته، في مرحلة إعادة الإعمار بعد نهاية الحرب الثانية، والتي تزامنت مع ازدياد الطلب في السوق واستمرار ابتكار المنتجات، فقد اعتنق المدراء وجهة النظر بأن المنتجات والبائعين هم من يستطيع تعريف الأسواق، وليس العملاء والحاجات. بمعنى أن خصائص المنتجات وقدرات البائعين والوكلاء هي المرتكز الرئيس لعملية الإنتاج. (Lammerts et al., 2001).

وقد طالب Drucker, 1954 بضرورة إعادة التفكير تجاه التسويق، على اعتبار أنه أشمل من البيع، وأنه يعبر عن المنظمة ككل ولكن من وجهة نظر العميل. ليأتي Levitt, 1960 ويعطي مزيداً من الدعم والتأييد لوجهة النظر تلك، ويضيف بأن حاجات العملاء تعتبر أقوى وأهم من المنتجات التي تقي بها حالياً العلمي لتعريف التسويق، وأنه الفلسفة التي تضع رضا العميل وقيمه بمثابة حجر الزاوية والمحرك الرئيس لرسالتها (Lammerts et al., 2001).

كما يعتبر Narvar and Slater, 1990 بأن التوجه السوقي هو لب ونواة إدارة التسويق الحديث والاستراتيجية وفي Kohli and Jaworski, 1990 كانا أول من أشار إلى قلة وضعف الجهود المنظمة والمبدولة تجاه تنفيذ مفهوم التسويق في المنظمات الحديثة. وقد ذكرا في إشارة إلى الفرق بين مفهوم التسويق والتوجه السوقي؛ بأن الأول يعبر عن فلسفة النشاط التجاري أو الشركة، بينما يعبر الثاني عن التنفيذ الفعلي والعملي لتلك الفلسفة Heiens, 2000 وقد قادت محاولة علاج هذا الموضوع؛ إلى ظهور العديد من التعريفات والتصورات والمفاهيم الإجرائية المتداخلة والمتناقضة لمفهوم التوجه السوقي (Lammerts et al., 2001).

وأضاف كل من Narvar and Slater, 1998 بأن التوجه السوقي يستمد وجوده من ثقافة المنظمة، فقد جاء في دراستهما ما نصه: «إذا كان التوجه السوقي ببساطة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تنشأ أساساً من نظام معتقدات الشركة؛ لذا بغض النظر عن ثقافة الشركة؛ فإن التوجه السوقي يمكن تنفيذه وتطبيقه في أي وقت تريده الشركة؛ ولكن مثل هذا لا نجده ملاحظاً على أرض الواقع».

وقد تعددت وجهات النظر حيال التوجه السوقي، فمنها التي تعتمد من منظور صناعة القرار Shapiro, 1988 ومنها ما هو معتمد على المنظور السلوكي Kohli and Jaworski, 1990 ومنها ما اعتمد المنظور الثقافي السلوكي Narver and Slater, 1990 وكذلك أخذ من منظور استراتيجي Ruekert, 1992 وأخيراً من منظور التوجه بالعملاء Deshpande, 1993 إلا أنه بالرغم من الاتفاق على أن مفهوم التوجه السوقي مفضلاً لدى الأكاديميين إلا إن تحويله إلى نظام قابل للتطبيق والقياس عند الممارسين لا يزال أقل وضوحاً وإثباتاً Harris, 1996; Harris and Piercy, 1997.

وقد اتجه Agarwal, 2003 إلى القول ببساطة بأن الفهم الشائع للتوجه السوقي يعتبر بمثابة مؤشر على مدى تنفيذ الشركة لمفهوم التسويق. وفي دراسة Tomášková, 2010 أشار إلى أنه على الرغم من أهمية وحدثة طريقة التوجه السوقي، إلا أن المشكلة تكمن في العوائق التي تكثف تنفيذه، والمنقسمة إلى ثلاثة أقسام:

1. عوائق البيئة الخارجية والتي تشير إلى (أنظمة وقوانين الدولة، والحالة الاقتصادية، والتكنولوجيا).

2. عوائق البيئة الفرعية والمتعلقة بأصحاب المصلحة (العملاء، والموردون، والمنافسين، والموزعين).

3. عوائق البيئة الداخلية والتي تشير إلى (المدراء، والعاملين، والتنسيق أو الترابط الداخلي بين الأقسام).

وبغض النظر عن مدى دقة هذا التقسيم من حيث التداخل الواضح بين مكونات البيئة الفرعية ومكونات البيئة الداخلية على اعتبار أن بعض مكونات البيئة الداخلية مثل العاملين والمدراء ترتبط ارتباطاً كبيراً بالبيئة الفرعية في مفهوم أصحاب المصلحة.

### 2-1-3- أهداف التوجه بالسوق

إن الهدف الرئيسي للتوجه السوقي هو إنشاء قيمة متفوقة للعميل، فلا بد إذن للشركة من تكوين منظومة معرفية سوقية تشمل العملاء والمنافسين والسوق. فالشركة الموجهة بالسوق تستثمر في اكتساب وجمع المعلومات عن العملاء والمنافسين والبيئة المحيطة بالسوق من خلال مصادر ووسائل متنوعة ومتقدمة مثل رجال المبيعات والبحوث والدراسات، الموردين، الشركاء، التقنيات المستخدمة لخدمة العميل، وسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها من الوسائل التي تساهم في إمداد الشركة بالمعلومات ذات القيمة والجودة؛ من أجل تقديم تلك القيمة المتفوقة للعميل ويجب على الشركة عدم الاكتفاء برصد وجمع المعلومات فقط بل يجب عليها المسارعة في نشرها بين الأقسام والإدارات؛ من أجل الحصول على الاستجابة المناسبة بناء على المعلومات التي تم جمعها (Kumar, et al.,2011).

### 2-1-4- الفرق بين التوجه بالسوق والتسويق التقليدي

عندما كانت الأسواق حكراً على شركات معينة كان بمقدور تلك الشركات تجاهل المستهلك، والذي سيعضطر في كثير من الأحيان لشراء منتجات قد لا تلبى احتياجاته بشكل كامل بسبب عدم توفر البدائل أو شحها، ولكن ومع زيادة المنافسة بدأت الشركات تهتم بالمستهلك واحتياجاته وأصبح ذلك الطرف المُتجاهل سابقاً هو محور العملية التسويقية، فظهر عند ذلك ما يعرف بالتوجه بالسوق وفيه يتم البدء أولاً وقبل كل شيء آخر بدراسة متطلبات المستهلك ورغباته المختلفة ليتم بعد ذلك إنتاج سلع أو تقديم خدمات تهدف إلى إشباع تلك الحاجات والرغبات، وسنتعرض للفروق الأساسية بين التوجه بالسوق والتسويق التقليدي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) يوضح الفرق بين التوجه بالسوق والتسويق التقليدي

من حيث المفهوم	يشير مفهوم التوجه بالسوق إلى ثقافة تنظيمية تهتم بالتوجه بالعملاء، المنافسين، تحقيق الربح في الأجل الطويل من خلال التركيز على التنسيق بين أنشطة المنظمة بأكملها، إشباع حاجات العملاء، الاهتمام ببعض السلوكيات الخاصة بموضوع السوق مثل جمع المعلومات وتبادلها

<p>في أنحاء المنظمة والاستجابة السريعة لها بهدف تحقيق رضا العملاء ( , Mavondo et al 2005). في حين أن التوجه بالتسويق يركز على العميل والتنسيق بين أنشطة التسويق فقط والهدف الأساسي هو تحقيق الربح ( Ngia and Ellis,1998</p>	
<p>يهتم التوجه بالسوق بعدة نشاطات مثل التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين, التنسيق بين الوظائف, التوجه طويل الأجل, التوجه بالرغبة, توليد المعلومات وتبادلها والاستجابة السريعة لها.</p> <p>في حين يهتم التوجه بالتسويق بتنفيذ الوظيفة التسويقية والتحقق من مدى فعاليتها في المنظمة وإدارة عناصر المزيج التسويقي والتنسيق بين نشاطات التسويق ( Ellis,2005).</p>	<p>من حيث النشاطات</p>
<p>يعتمد التوجه بالسوق على مسؤولية الأقسام المختلفة ولا يقتصر على قسم التسويق فقط مما يعني أن كل فرد في المنظمة هو رجل تسويق بحد ذاته. في حين يعتبر التوجه بالتسويق مسؤولية قسم التسويق فقط ( Pitt , et al,1996).</p>	<p>من حيث المسؤولية</p>
<p>يهتم التوجه بالسوق بطرق جذب العميل أي خلق الطلب مستخدماً الإنتشار المكثف. أما التسويق التقليدي فيهتم بدفع وسائل الترويج للعميل من خلال الوسطاء(نبيلة سعيداني,2009).</p> <p>حيث أن استراتيجيات الدفع تتم من خلال الوسطاء وقنوات التوزيع المختلفة أما استراتيجيات الجذب تتم من خلال تعامل العميل مع الوكيل السياحي او الاتصال به وبذلك يتم جذب العميل نحو الخدمات.</p>	<p>من حيث إستراتيجية الجذب والدفع</p>
<p>يعتمد التوجه بالتسويق على بعدي العمل</p>	<p>من حيث نظرية العمل والتحليل والثقافة</p>

<p>والتحليل.</p> <p>بينما التوجه بالسوق فيعتمد على العمل والتحليل والثقافة.</p> <p>فبعد العمل متمثل بالمنتج، التوزيع، التسعير والترويج.</p> <p>أما بعد التحليل يعتمد على إيجاد خطط واستراتيجيات لقيادة المنظمة واستغلال الفرص المتاحة والتماشي مع الموارد.</p> <p>والبعد الثقافي هو اعتناق كافة أفراد المنظمة لهذه المفاهيم كأسلوب لإدارة المنظمة(نبيلة سعيداني، 2009).</p>	
---	--

## 2-1-5- نماذج التوجه بالسوق

هناك نموذجين للتوجه السوقي ينبغي النظر إليهما عند دراسة التوجه السوقي. فالنموذج الأول يعتمد على الاستجابة Market-driven ، والثاني يأخذ زمام المبادرة والاستباق Market-driving حيث يقوم النموذج الأول على الاستجابة للعوامل الظاهرة والواضحة والمحركة للسوق باكتشاف وفهم وإرضاء حاجات العميل الظاهرة. بينما يقوم النموذج الثاني بدور أكثر و اكبر فعالية في السوق، من خال تأثير الشركة على هيكل السوق وتفضيات عناصره، باكتشاف وفهم وإرضاء حاجات العميل الأخيرة أو المستجدة، وقيادة السوق والتغيير فيه لتحسين الموقف التنافسي سي للشركة. وقد حظي النموذج الأول بالكثير من الدراسات، بينما نال النموذج الثاني القليل من الاهتمام من الباحثين (Cromer, 2008).

وقد أظهرت أدبيات التسويق الحالية بأن الشركات الموجهة سوقياً تؤدي أفضل من الشركات الأقل توجهاً سوقياً (Cromer, 2008). فالشركات الموجهة سوقياً تمتلك معلومات دقيقة وجيدة عن السوق، ولديها القدرة على الاستفادة من تلك المعلومات في إنشاء وتحقيق قيمة إضافية للعماء. ولذلك فالنظر للتوجه السوقي بأنه يتساوى مع التوجه بالعميل؛ كونه يقوم على تلبية الطلب للعماء، يجعل من التوجه السوقي أداة لكبح الإبداع، نظراً لعدم إتاحة الفرصة للشركة لتقديم خدمات أو منتجات جديدة ومبتكرة لعمائها. وهذا يعتبر من الفهم الخاطئ لتعريف ولدور التوجه السوقي (Lindgreen et al., 2010).

وفي إطار البحث عن الميزة التنافسية يعتبر نموذج التوجه إلى السوق بالاستجابة؛ ضعيف الأثر، ومن الممكن أن يفقد الشركة قيادتها للقطاع السوقي الذي تعمل فيه والميزة التنافسية، وذلك لأن الشركة تركز بشكل كبير على الاستجابة لعملائها ومحاولة إرضاء جميع حاجاتهم الواضحة والظاهرة، وذلك يحرمها من الابتكار والتجديد. بينما يملك نموذج التوجه إلى السوق بالمبادرة أثر إيجابي أكبر على التوجه الإبداعي والنجاح في تقديم منتج جديد (Cromer, 2008).

## 2-1-6- أبعاد التوجه بالسوق

وفقاً للمقاربة السلوكية التي اقترحها كل من Kohli & Jaworski والتي اعتبر من خلالها مفهوم التوجه بالسوق كمجموعة محددة للسلوك التنظيمي الذي يركز على تنفيذ مفهوم وفلسفة التسويق في المؤسسة لتوليد وإنتاج المعلومات حول الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن زنشر هذه المعلومات في مختلف إدارتها والاستجابة لهذه المعلومات وبالتالي إرساء المفهوم السلوكي (1990, Kohli and Jaworski) فإننا نجد الأبعاد الثلاث للتوجه بالسوق كالتالي:

### أولاً: جمع المعلومات

إن نقطة البداية في التوجه بالسوق هي جمع وتقييم حاجات وتفضيلات العملاء والقوى البيئية المحيطة من موردين وتضخم وإنفاق وغيرها من العوامل التي تؤثر في تطوير وتحسين تلك الحاجات. ويتم ذلك عن طريق الاستخبارات التسويقية وتحليل العوامل البيئية والتكنولوجية والسياسية، ولا تقوم الاستخبارات التسويقية بالاهتمام بالاحتياجات الحالية فحسب ولكن أيضاً تهتم بالاحتياجات المستقبلية فهي تقوم على مبدأ البحث عن الحاجة وإشباعها.

ويعتبر نشاط جمع المعلومات من الأنشطة المهمة، والتي لها تأثير غير مباشر على بقية المكونات. كون المعلومات التي سيتم جمعها هي التي سوف تعتمد عليها المنظمة في تعاملها وقراءتها للسوق. ودقة وصحة المعلومات وشموليتها مطلب ضروري لاتخاذ القرار المناسب. وتتنوع مصادر وأساليب جمع المعلومات باختلاف نوع ونشاط المنظمة والتكنولوجيا التي تستخدمها. فرجال البيع، والمواقع الإلكترونية، والمنافسين، والعملاء، والمؤتمرات على سبيل المثال تعتبر من المصادر التي يمكن الحصول منها على معلومات ذات قيمة. والبحوث والملاحظة والاستبيانات، والزيارات الميدانية تشكل أساليب لجمع تلك المعلومات. وتضع بعض الشركات وحدات خاصة في كل إدارة لتقوم بعملية جمع المعلومات عن السوق، والعملاء، والمنافسين، بينما هناك شركات أخرى تولى هذه المهمة لإدارة واحدة على مستوى الشركة.

### ثانياً: نشر المعلومات

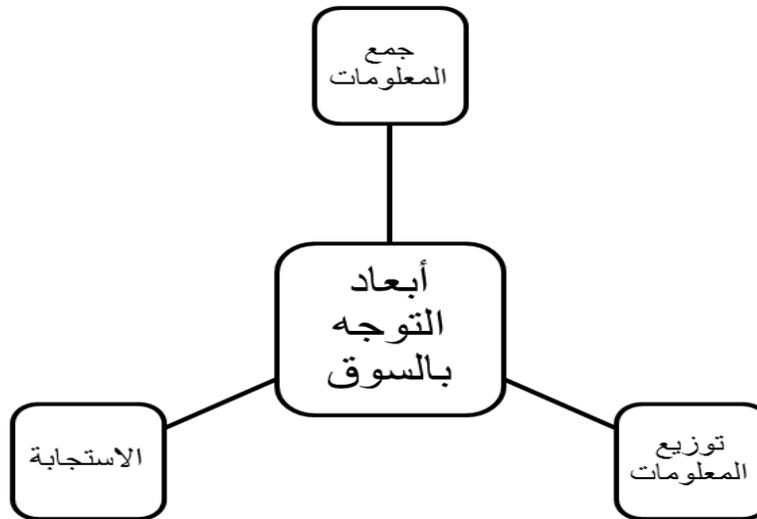
من المهم والأساسي وجود ارتباط بين جمع المعلومات ونشرها حيث أن الاستجابة الفعالة لاحتياجات السوق تتطلب المشاركة بين جميع الأقسام والإدارات في المنظمة، وعملية نشر المعلومات يجب أن لا تكون دوماً في اتجاه واحد من حيث تدفقها من قسم التسويق لباقي الأقسام إنما يمكن أن تتدفق في

اتجاهات مختلفة وذلك اعتماداً على مصدر المعلومة. كما أن السرعة في نقل وانتشار المعلومات عامل أساسي في تنفيذ التوجه بالسوق وتحقيق أهدافه، حيث أن للتأخر في وصول المعلومات من قسم معين آثار سلبية على باقي الأقسام. ويعد أفضل شكل لنقل المعلومات هو الاتصالات الأفقية وتأخذ أشكالاً متعددة منها التقارير الداخلية والاجتماعات الدورية والطارئة واللقاءات غير الرسمية وغيرها من الأشكال التي تتوافق مع هيكل المنظمة وحجمها.

### ثالثاً: الاستجابة

وتعود إلى ردة الفعل والقرارات التي يتم القيام بها كاستجابة للمعلومات التي تم جمعها ونشرها فالهدف الرئيس من عملية جمع المعلومات، ونشرها بين الأقسام، والإدارات؛ هو القيام بالاستجابة المناسبة، والسريعة على ضوء تلك المعلومات المنشورة. وتلك الاستجابة تكون إما داخليا على مستوى الشركة، أو خارجياً على مستوى السوق. ولكي تتم عممية الاستجابة يجب تحديد هدف السوق وتصميم وتقديم السمع والخدمات التي تشبع الحاجات الحالية والمستقبلية من خلال عمميات الإنتاج والتوزيع والترويجي لممنت حتى يصل لمستهك النهائي ولا بد من مشاركة جميع الأقسام في عممية الاستجابة وليس قسم التسويق فقط. إذ أن التوجه بالسوق يرتبط بكافة الإدارات وليس بادارة التسويق فقط من خلال مساهمتهم في جمع المعمومات وتبادلها بين الإدارات إذ تشترك أكثر من ادارة في النشاطات الموجهة نحو تطوير وفهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعوامل المؤثرة فيها ويتم مشاركة نقل هذه الإحتياجات لباقي الإدارات لتلبيتها .

الشكل رقم (1-2) أبعاد التوجه بالسوق



## المبحث الثاني:

### الميزة التنافسية

#### تمهيد

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغيرات كبيرة على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولم تستثن أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فقد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، وفرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة ومواجهة المنافسين الجدد.

ولذلك فإن التفكير في الحاجة لاكتساب قدرة على التنافس وتحقيق التميز في السوق أصبح ضرورة إذا ما أرادت المؤسسة الحفاظ على وجودها في السوق. ويختلف الباحثون في تفسير مكان الميزة التنافسية حسب فهمهم وتعريفهم لها، فمنهم من ربطها بالبيئة الخارجية أو بالكفاءات والموارد الداخلية.

#### 2-2-1- مفهوم الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية ليس بالجديد في مجال الأعمال، فقد تمت الإشارة إليه بطرق متعددة من قبل بعض المفكرين الاقتصاديين خلال القرن التاسع عشر، لكن ظهوره كمصطلح متداول كان خلال القرن العشرين واستمر حتى اليوم، ليشير إجمالاً إلى: القدرة التي تكتسبها المنظمات لأداء الأعمال بصورة أفضل من منافسيها في قطاع معين وبصورة يصعب محاكاتها من قبل الآخرين، وبالتالي تحديد مدى نجاح المنظمة في المحافظة على مركز متقدم بين المنافسين، انطلاقاً من الموارد المتاحة لها والعمليات الداخلية، والتي تشمل التطوير المستمر للإجراءات والإمكانيات البشرية والتنظيمية، ووصولاً إلى المنتجات ذاتها، والتي يجب أن تتميز بجودة أعلى أو تكلفة أقل، أو كليهما، لتلبية متطلبات العملاء والبيئة المحيطة. وتباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم الميزة التنافسية، ويعود هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسته حسب الجدول (2-3).

الجدول رقم (2-3) يوضح مفاهيم اميزة التنافسية (مرتبةً من الأقدم إلى الأحدث)

تعرف على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج-سوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح	<u>Igor Ansof</u>	<u>1965</u>
---	-------------------	-------------

المؤسسة وضعية تنافسية قوية.		
تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف على شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.	<u>Porter</u>	<u>1985</u>
تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. ويركز هذا التعريف على مصدر من مصادر الميزة التنافسية وهو استراتيجية التنافس حيث يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال اتباعها لاستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة الكلفة الأقل أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.	<u>نبيل مرسي خليل</u>	<u>1996</u>
القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون أي أن الهدف الأساسي هو خلق قيمة للعميل.	<u>علي السلمي</u>	<u>2001</u>
إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها مجالات : الإنتاج	<u>أحمد الخضيرى</u>	<u>2004</u>

<p>التسويق, التمويين, الكوادر البشرية حيث أن هذه المجالات كافية للحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.</p>		
<p>المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها وبناءً على هذا التعريف فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال عرض منتج تنافسي في الأسواق.</p>	<p><u>Charlene Rowena</u></p>	<p><u>2006</u></p>
<p>يرى أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج</p>	<p><u>Barney</u></p>	<p><u>2006</u></p>
<p>أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة. ويركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.</p>	<p><u>شارل هيل وجاريت جونز</u></p>	<p><u>2008</u></p>
<p>كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها وفقاً لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح للمؤسسة التفوق على منافسيها بمعنى أنها تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات والموارد أو أي نقطة قوة تتسم بها المؤسسة.</p>	<p><u>Andrew Pearson</u></p>	<p><u>2010</u></p>

الميزة التنافسية تعني تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج.	<u>Willie Pietersen</u>	<u>2010</u>

وقد تم تعريف الميزة التنافسية في ضوء الدراسة الحالية على أنها : التفوق في السوق الذي يقود الشركة إلى التفوق على خصومها من وجهة نظر عملائها بناء على ميزتين أساسيتين هما : ميزة قيادة التكلفة وميزة الابتكار.

### 2-2-2- الجذور التاريخية للميزة التنافسية

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Chamberlin سنة 1939, لكن يمكن إرجاعه إلى Selznick سنة 1959, الذي ربط الميزة بالمقدرة, وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Hofe وSchendel الميزة التنافسية بأنها الموضع المتفرد الذي تصل إليه المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد, وبعد ذلك جاء Day سنة 1984, ثم Porter سنة 1985, حيث قاما بوضع بوضع الجيل التالي الذي يصف الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية, فقد تم اعتبار الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية وليس شيئاً مستخدماً ضمن الاستراتيجية, والتبرير لذلك بحسب رأيهم هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية. وبعد Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية, حيث صمم نموذجاً لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد, ويعد ظهور مفهوم الميزة التنافسية نتيجة التحولات والتطورات التي شهدتها العالم فقد كان المفهوم السائد هو مفهوم الميزة النسبية لتحديد مسار التجارة ومجالات التخصص وتقسيم العمل وذلك منذ كتابات (دايفيد ريكاردو) وحتى عهد قريب. وقد أكد Ticha سنة 2010 أن السبب الرئيسي لظهور مفهوم الميزة التنافسية هو امتداد الشركات مجموعة من الموارد والمقدرات مختلفة تسبب اختلاف الأداء والميزات فيما بينها.

### 2-2-3- أسباب ظهور الميزة التنافسية

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية العامة للتعريفات، وشركة التجارة الدولية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة توفر تقنيات المعلومات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي أصبحت تتعامل بها الشركات الحديثة.
3. الاتصال وتبادل المعلومات بين الشركات المختلفة، وفيما بين فروع ووحدات الشركة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وآليات الاتصال الحديثة.
4. تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في مجالات البحث والتطوير.

5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد تحول الاهتمام الكامل في الأسواق إلى المشتريين والتركيز على إشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط. (عيسى دراج 2010)

## 2-2-4- أهمية الميزة التنافسية

1. تعتبر الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً على أن الشركة تحتل موقع قوي في السوق، وذلك من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من المنافسين، وهذا يضمن للشركة أنه سيكون لها زبائن أكثر يتمتعون بالرضا والولاء من جهة وحجم مبيعات وأرباح أكبر من جهة أخرى.
2. تعتبر الميزة التنافسية من أهم معايير تحديد الشركات الناجحة عن غيرها.
3. تضمن الميزة التنافسية للشركة التوظيف الأمثل للموارد المتاحة والمستخدمه بصورة فعالة.
4. تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل الشركات على اختلاف أنواعها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية.
5. تحديد وتقييم نقاط الضعف وعوامل القوة للشركة وبالتالي التعرف على إمكاناتها التي ستعزز قدرتها على التنافس بقوة في الأسواق، حيث تقوم الشركات بتحليل موقفها التنافسي حتى يتمكن القائمين عليها من معرفة ما ينبغي تطويره وتحسينه لسد الفجوات إن وجدت واكتساب ميزة تنافسية مستدامة في المستقبل.
6. تقديم منتجات عالية الأداء والجودة ويعود السبب في ذلك للتحسين المستمر في أساليب الإنتاج وضمان المواصفات مما يحقق إنتاجيه متميزة في السلع والخدمات المطروحة تناسب الاحتياجات المتنوعة للعملاء.

## 2-2-5- فوائد امتلاك ميزة تنافسية

على مستوى الشركة (يوسف الطائي وهشام عبادي )

1. قدرتها على إقناع زبائنها بها تقدمه لهم من منتجات وخدمات تكون أكثر تميز عن ما يقدمه المنافسين.
2. حصولها على حصة سوقية أكبر وأفضل قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلك وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.
3. انعكاس الزيادة في الحصة السوقية على العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
4. تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والشركات المناظرة.
5. تمثل معياراً مهماً لتحديد الشركات الناجحة من غيرها.
6. تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه الشركة لاحتلال موقع قوى في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.

## على مستوى العاملين في الشركة (طارق عبدالله محمد 2015)

1. تبعث بروح الرضا عن العمل وترفع من الروح المعنوية لأفراد الشركة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
2. الشركات التي تمتلك ميزة تنافسية تستطيع أن ترفع من مستوى معيشة الأفراد العاملين بها.

### 2-2-6-أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

يجب على الشركة التي تريد أن تحقق ميزة تنافسية مستمرة أن تعمل على تطوير هذه الميزة وذلك لعدة أسباب :

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات تصميم منتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل.
2. وجود حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: يقوم المشترون بتلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
3. تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الدعاية والإعلان، الآلات.
4. حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.
5. ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضاً إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

### 2-2-7-أبعاد بناء الميزة التنافسية

أشارت أغلب الكتابات في إدارة الأعمال إلى أنه يوجد نوعين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتميز، فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

### 2-2-7-1-ميزة قيادة التكلفة

تعتبر من أكثر المزايا التنافسية وضوحاً وهي تنتج عن اعتناق الشركة لاستراتيجية قيادة التكلفة، الشك هنا تسعى لأن تكون أقل المنتجين أو مقدمي الخدمة تكلفة في السوق، وعادة الشركات

التي تتبع هذا النمط من الاستراتيجيات تعمل في نطاق واسع وتخدم شرائح متعددة ويمكن أن تتوسع أفقياً أو رأسياً لتشمل أنشطة أخرى مرتبطة بها مما يساهم في قدرتها على تحقيق ميزة التكلفة (مقدادقي, 2012)

ويمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين 1، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وهذه العوامل تتمثل فيما يلي:

- 1. مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة التوسع فيها و للوصول إلى الحجم المناسب يمكن للمؤسسة أن تتجه للتوسع في تشكيلة المنتجات أو استخدام وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق و الهدف من ذلك تخفيض التكاليف
- 2. مراقبة التعلم:** تتم مراقبة التعلم من خلال تحديد أهدافه و ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع ولا ينبغي أن نحصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فقط و إنما يجب أن يتم أخذ تكاليف الفضلات و المعيب أو أي نشاط آخر ناتج عن نقص أو سوء المعرفة ذلك سيؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن و لعل عامل التعليم من أهم العوامل فالعمال يتعلمون بالترار أفضل طريقة لأداء المهام و بالتالي تزداد إنتاجيتهم مع الوقت و تقل التكلفة كلما تعلم العمال الطرق الأكر كفاءة لأدء المهام و بالتالي التعليم يؤمن الوفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية
- 3. مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة:** و يعني ذلك ضمان الاستخدام الأمثل لقدرات و موارد المؤسسة مما يؤدي للمحافظة على مستويات مستقرة من النشاط .
- 4. مراقبة العلاقات:** يقصد بها استغلال المؤسسة لعلاقاتها المختلفة مع المحيط مما يؤدي إلى استغلال الفرص لتخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.
- 5. مراقبة الارتباطات الداخلية:** من خلال ربط النشاطات المنتجة للقيمة و نقل المعرفة بين الأقسام المكونة للمؤسسة مما يؤدي إلى استغلال الموارد و الامكانيات المشتركة بأحسن صورة و تقليل التكاليف إلى أقل قدر ممكن.
- 6. مراقبة التكامل:** دراسة قابلية إدخال أنشطة جديدة تؤدي إلى خفض مستوى التكاليف بشكل كبير.
- 7. مراقبة الرزنامة:** تهدف لمعرفة الوقت الأنسب و في بعض الأحيان يكون الانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا سريعة التغير أو بهدف دراسة سلوكيات المنافسين و دراسة نقاط القوة و الضعف لديهم. وفي أحيان أخرى بإمكان المؤسسة تنظيم النشاطات بشكل دورة أعمال وذلك يتيح لها تخفيض التكاليف من خلال ا خيار الرزنامة الأنسب.
- 8. مراقبة الإجراءات التقديرية:** يمكن أن تقوم المؤسسة بإضافة إجراءات بشكل طوعي ولكنها يمكن أن تكتشف لاحقاً أثناء عملية تحليل التكاليف أن هذه الإجراءات لا تساهم في ميزة

التكلفة الأقل بل يمكن أن تكون تكلف أكثر مما يجب وبالتالي تقوم المؤسسة بإلغائها ومنه فإن مراقبة الإجراءات تسمح بتخفيض التكاليف.

**9. مراقبة التمويع:** يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل باختيار التمويع الجيد لأنشطتها حيث أن التمويع الخاص للأنشطة سواغء بالنسبة لباقي الأنشطة أو بالنسبة للزبائن أو الموردين عادة ما يكون له تأثير على عدة عناصر مثل مستوى الأجور و الإمداد والموصول إلى الموردين.

### الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل (نبيل مرسي خليل)

1. الطلب على السلعة مرن أي أن تخفيض السعر سيؤدي لزيادة مشتريات المستهلكين من السلعة.
2. السلعة المقدمة هي سلعة نمطية.
3. لا يوجد طرق كثيرة لتمييز المنتج.
4. وجود طريقة موحدة لاستخدام السلعة.
5. عدم وجود تكلفة لتبديل منتج المؤسسة بمنتج مؤسسة أخرى أو محدودية هذه التكلفة.
6. تكاليف الانتقال من بائع لآخر قليلة.

### الأخطاء الواجب تفاديها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل تتمثل فيما يأتي:

1. التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمال تكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل أنشطة البيع والخدمات والتطوير التكنولوجي رغم أهميتها.
2. إهمال أنشطة التموين.
3. إهمال الأنشطة الصغيرة مثل الصيانة.
4. الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.
5. إهمال البحث عن وسائل جديدة.
6. تهديد ميزة التميز للمؤسسة وذلك في حال الاستغناء عن المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

### **2-7-2-2-ميزة التمايز**

تشير ميزة التمايز بشكل عام إلى المكانة المتفردة والمنتج المتفرد الذي يسمح للشركة أن تحتل وضعا تنافسياً متميزاً في الصناعة أو الخدمات التي تقدمها، ويتم ذلك بالاعتماد على عوامل ذات قيمة لدى المشتري غير التكلفة أو السعر الأقل كما في ميزة قيادة التكلفة فمن خلال بحث الشركات عن الحاجات غير المشبعة والمهمة للمشتري وعندما يرى ويدرك العملاء أن الخصائص الفريدة للشركة تفوق ما يقدمه المنافسين بغض النظر عن السعر عندها تتحقق ميزة التمايز إجمالاً. (مقدادي، 2012)

وتنقسم ميزة التمايز أو التفاضل بدورها إلى نوعين هما: السوق، والابتكار.

فتظهر ميزة التمايز السوقي عندما تنشئ الشركة صورة ذهنية فريدة عن منتجاتها أو خدماتها في السوق الذي تعمل فيه، وتكسب ولاء العميل بتلبية رغبات وحاجات العميل المعينة. أما ميزة التمايز بالابتكار فهي تظهر عندما تقدم وتنتج الشركة أكثر المنتجات حداثة وجاذبية حتى اليوم، والتي تمكنها من قيادة المنافسين في الجودة، الكفاءة، التصميمات المبتكرة، والأسلوب (Zhou et al., 2009)

الجدول رقم (2-4) يوضح الفرق بين التمايز السوقي والتمايز بالابتكار

التمايز بالابتكار	التمايز السوقي
الشركة تهتم بتعريف نفسها ومنتجاتها وخدماتها مقابل المنافسين من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تقديم منتجات وتقنيات حديثة ومتطورة.</li> <li>○ تسويق ناجح.</li> <li>○ التركيز على البحث والتطوير.</li> <li>○ استخدام آخر التقنيات الحديثة بحيث تكون الشركة صاحبة التحرك الأول في السوق.</li> </ul>	الشركة تهتم بتعريف نفسها ومنتجاتها وخدماتها مقابل المنافسين من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تقديم خدمات جيدة وراقية.</li> <li>○ تغليف مميز وجذاب .</li> <li>○ سعر مناسب.</li> <li>○ منتج موثوق.</li> </ul>

وبذلك نجد أن ميزة التمايز السوقي لا تتضمن تقديم منتجات حديثة أو استخدام آخر التقنيات حداثة. وبذلك فالشركة التي تمتلك ميزة التمايز السوقي لا تستطيع المنافسة أمام الشركة التي تمتلك ميزة التمايز بالابتكار في السوق. (Zhou, 2009)

للحصول على ميزة التمييز يجب توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التمييز، وهي كالتالي:  
(بورتر)

1. الاجراءات التقديرية : هذه الإجراءات يمكن أن تُعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد. ومن بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً يمكن أن نذكر خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة نشاط ما، جودة عوامل الإنتاج المرتبطة بنشاط مت، خبرة مستخدمي النشاط، خدمات ما بعد البيع أو خدمات التفيتش وغيرها.
2. الروابط: ويقصد بها الروابط بين أنشطة المؤسسة والروابط مع الموردين وقنوات التوزيع حيث يمكن للمؤسسة تحقق التميز من خلال تحقيق الجودة في هذه العلاقات.
3. الرزنامة: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التمايز لكونها السبابة في مجالها عن منافسيها، كما يمكن في بعض الأحيان أن تحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال التأخر في الدخول للسوق مما يسمح لها باستخدام تكنولوجيا أكثر حداثة.
4. الموقع: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التمايز من خلال اختيار الموضع الملائم لأنشطتها مثل قربها من المستهلكين أو الموارد الأولية مثلاً.

5. التكامل: يمكن للمؤسسة أن تتوجه نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة والتكامل قد يكون خلفياً من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة أو أمامياً من خلال قيام المؤسسة بعمليات التوزيع بوسائلها الخاصة بدلاً من اللجوء إلى الغير.
6. الإلحاق: يمكن أن تتحقق خاصية التميز لنشاط منتج للقيمة في حال كان هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
7. التعلم وأثار بثه: إن ممارسة التعلم بصورة جيدة يمكن أن تؤدي لتحقيق خاصية التميز في نشاط معين، فالتعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر.
8. الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى وفورات بالتكاليف قد لا تتحقق إذا كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير سلباً على الميزة التنافسية.

#### الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التميز : (نبيل مرسي, 2003)

1. أن يكون المستهلك يقدر قيمة الاختلاف ودرجة التميز في السلعة أو الخدمة عن غيرها من السلع والخدمات.
2. أن يكون المنتج متعدد الاستخدامات ومتوافق مع حاجات المستهلكين
3. أن تكون استراتيجية التميز غير متبعة من قبل عدد كبير من المنافسين.

#### الأخطاء الواجب تفاديها , نذكر منها:

1. الإفراط في التميز حيث يجب ألا تتعدا جودة المنتج احتياجات الزبائن ففي هذه الحالة تصبح المؤسسة هدفاً سهلاً لمؤسسة أخرى تملك منتج بجودة مناسبة وسعر منخفض.
2. المبالغة في رفع السعر.
3. عدم معرفة تكلفة التميز.
4. التركيز الشديد على المنتج بحد ذاته, أي الناحية الفيزيائية له وإهمال الجوانب الأخرى.

## المبحث الثالث:

### العلاقة بين التوجه بالسوق والميزة التنافسية

#### تمهيد

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح دور التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك سنشرح العلاقة بشكل عام بين أبعاد التوجه بالسوق التي قمنا بدراستها في بحثنا وأثرها بتحقيق ميزة تنافسية في المنظمات.

#### 2-3-1- دور التوجه بالسوق في تفعيل الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول إلى حالة التميز والأفضلية على منافسيها ويتم الوصول لذلك بتخصيص الموارد اللازمة. ويجب على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى استمرارية حالة التفوق على منافسيها بمواصلة التجديد و الابتكار ة للمحافظة على الريادة خصوصاً أن المنظمات تتواجد في بيئة شديدة التنافس .

وللتوجه السوقي دور كبير في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية باعتبار أنه مفهوم يضمن حصر كل المتغيرات في البيئة التنافسية مما يجعل المنظمة مستعدة دوماً للمباردة للمنافسة أو الرد عليها، خصوصاً أن الهيكل التنظيمي الذي يفرضه التوجه السوقي يعتمد على وجود تنسيق كامل بين الوظائف ومعرفة كل موظف لما يقوم به الآخرون، وهذا ما يساهم بخلق روح الجماعة بين الموظفين.

ويساهم التوجه السوقي في خلق وتعزيز الميزة التنافسية من خلال:

#### التوجه السوقي يساهم في تدنية التكلفة :

التوجه السوقي يمكن المنظمة من الاطلاع على احتياجات ورغبات العملاء وتحديد توقعاتهم، بالوقت ذاته تحديد نقاط قوة وضعف المنافس ومعرفة العروض التي ينوي تقديمها، كل هذا يتيح للمنظمة تركيز جهودها ومواردها على عناصر محددة وتفاذي هدر الوقت والموارد وبالتالي تقديم أفضل قيمة للعميل، إما عن طريق زيادة المنافع أو تقليل التكاليف.

#### التوجه السوقي وميزة التميز:

التوجه السوقي مبني على المعرفة وهي ناتجة عن تحليل واستخدام المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها التنافسية، فالمعلومات التي تحصل عليها المنظمة تفيدها في أخذ فكرة عن المنتج الذي يتوقعه العميل وخصائصه وهذا يعني أن الوقت الذي تستغرقه المنظمة في دراسة رغبات الزبون أو تحركات المنافس لا يتعتبر مضيعة للوقت كونه سيضمن لها وضع أفضل الأفكار

وتطويرها فيما بعد من خلال الجمع بين الخصائص التي يريدها العميل وأفكار المنافسين وجهود مهندسي المنظمة. كما أن كل من Naver و Slater يعتقدان أن الغاية الأساسية من التوجه السوقي هو خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، فالتوجه السوقي يدعم إمكانيات المنظمة التي تساهم في خلق أعلى قيمة للعميل بشكل مستمر (Stanley F, Slater and John C, Narver)

فالتوجه السوقي يؤثر إيجاباً على إمكانيات المنظمة، مما يمنحها القدرة على تقديم الخدمات بشكل أفضل ونوعية جيدة إلى جانب التطوير المستمر للمنتجات ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية والأداء الأفضل، ومما تقدم نجد أنه لتسليم أفضل خدمة للعميل يجب أولاً أن نفهم ماذا يريد، ولبناء ولاء العميل يجب أن تلتزم المنظمة بهذا الفهم لمدة طويلة و أن تكون على استعداد لاحتمالات تغير متطلبات العميل كما يجب أن تبقى على اتصال معه حتى بعد عملية البيع. وقد ساد الاعتقاد سابقاً أن تطوير المنتجات الجديدة ناتج عن إبداعات وأفكار تأتي من داخل المؤسسة أما حالياً فيعتقد أن التوجه السوقي هو السبب وهذا ما أكده Quinn حيث لاحظ أن غالبية الإبداعات لمنتجات جديدة في عالم الأعمال كانت لشركات تبيننت التوجه السوقي بشكل كبير. (Ibid).

## 2-3-2- أثر التوجه بالسوق على تنافسية المنظمة

اهتم التوجه السوقي بتلبية حاجات العميل ورغباته من خلال تركيز المنظمة على الاحتياجات المعبر عنها من قبل العميل من جهة ومن جهة أخرى تركز أيضاً على الحاجيات غير المعبر عنها والتي يمكن أن لا تحظى بنفس الاهتمام في ظل استراتيجيات تسويقية مبنية على العميل بدرجة كبيرة. فإلى جانب دراسة العميل هناك جانب الإبداع والابتكار مما يسمح بتجاوز توقعات العميل، وبحسب تعبير Gottland في ظل التوجه بالسوق المنظمة لا تكتفي بردة الفعل فقط من خلا إنتاج ما يصرح به العميل فقط بل تدعمه بأفكار أخرى من محيطها الداخلي والخارجي وهذا ما يجعلها في وضع تنافسي أفضل، بل وأثر من هذا حيث يضمن لها استمرار تفوقها (David Gottland). كما أن المبادرة أيضاً تتيح فرص كبيرة لاكتشاف وتقديم منتجات وتصميمات جديدة مختلفة عن المعروض في السوق كما يمنح المنظمة أفضلية هجومية بدل انتظار مبادرة المنافس والقيام برد الفعل.

## 2-3-2-1- أثر التوجه بالسوق على تخفيض الكلف الإجمالية

تسعى المنظمة في ظل المنافسة إلى تقديم الأفضل لعملائها، بالاعتماد على تقديم سلع ذات جودة. ولكن الجودة قد لا تكون كافية لاستمرار إقبال العميل خاصة إذا كانت الكلفة الإجمالية تفوق قدرته، ففي هذه الحال سيتوجه للبحث عن المنتج المناسب لقدرته، ويقول جاك ولش " إذل لم تستطع بيع منتج ذو جودة عالية بأقل سعر عالمياً فإنك ستكون خارج اللعبة" وهذا سبب نجاح المنتجات اليابانية ومزاحمتها المنتجات الأمريكية والأوروبية اللتين تعتمدان على الجودة بالدرجة الأولى وإن كانت أكثر تكلفة عكس اليابانية التي تمزج بين الجودة والتكلفة، والمقصود بالكلف الإجمالية هي كل ما يتحملة العميل مقابل حصوله على المنتج وتمثل بالسعر والوقت والجهد المبذول إضافة إلى التكلفة النفسية. (Rodolfo Vazquez)

### 1. تأثير التوجه بالسوق على كلفتي الوقت والجهد

تعرف كلفة الوقت بأنها الزمن الذي يستغرقه العميل للحصول على المنتج، وحالياً أصبحت هذه الكلفة ذات أهمية كبيرة خاصة في حال كان جدول أعمال العميل مليء بالنشاطات والحصول على المنتج يتطلب وقت طويلاً، في هذه الحالة للموزع دور هام في تقليص هذه التكلفة وتسهيل حصول العميل على المنتج بأقل مجهود.

## 2. تأثير التوجه بالسوق على الكلفة النفسية

تجتهد المنظمات دوماً لتكون قريبة من العميل حتى تحافظ ثقته وولائه، ومتابعة المنظمة لعملائها أثناء عملية الشراء وبعدها تساهم في تعزيز هذه الثقة، فالجهود التي يبذلها الموظفون أثناء تقديمهم الخدمة للعميل تمنحه قيمة فردية واقتصادية وتنعكس على نفسيته وتفاعله الاجتماعي، فالاهتمام الكلي للمنظمة بالعميل والمعاملة الاحترافية له من قبل الموظفين تزيد من ثقته بالمنظمة وتجعله أكثر راحة بالتعامل معها، وعلى العكس فإن التجارب السلبية للعميل تخيب أمله بالمؤسسة وتؤدي إلى فقدان ثقته بها وقطعه للتعامل معها.

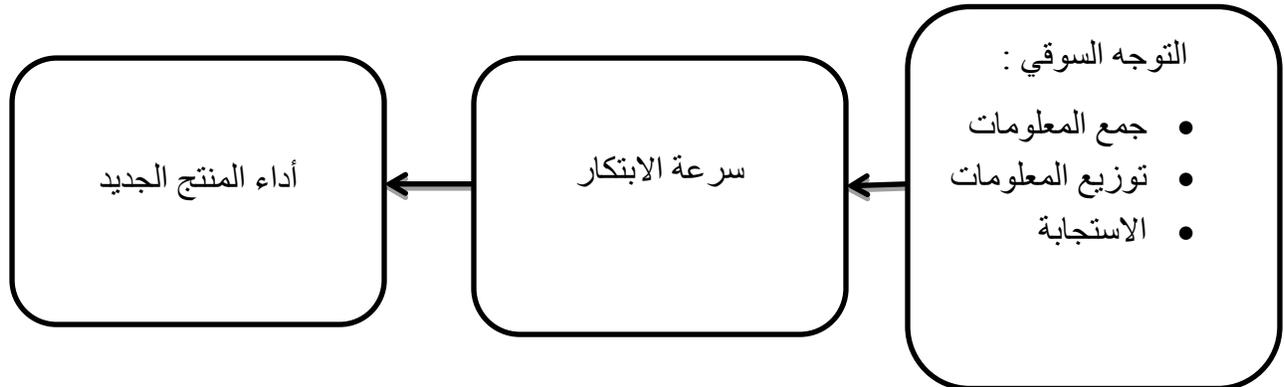
## 2-2-3-2- أثر التوجه بالسوق على ميزة الابتكار

يعد الابتكار من أهم استراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة للحفاظ على مكانتها في السوق وتعزيز صورتها لدى عملائها، واليوم يتحدث الباحثون عن سرعة الابتكار والمقصود بها هو أنه خطوة من التطور تحققها المنظمة في ابتكار وتسويق منتجها الجديد، ويعبر عن مدى قدرة المنظمة على تسريع وتيرة عملها وجهودها حيال عملية تطوير المنتج وتعد سرعة الابتكار هي جوهر استراتيجية الابتكار وذلك لثلاثة حقائق:

1. تحقيق الاداء العالي للمنتجات الجديدة
2. الميزة التنافسية والبقاء بالقرب من العميل
3. ضغط المنافسة والتطور التكنولوجي وقصر دورة حياة المنتج

ومنه نجد أن عامل الوقت له أهمية كبيرة فالمنظمة أمام سباق محتم للحصول على المعلومات وسرعة استغلالها حتى لا تفقد أهميتها في حال لم يتم استغلالها في الوقت المناسب

الشكل رقم (2-2) يوضح تأثير التوجه السوقي على الأداء من خلال الابتكار



في المرحلة الأولى تقوم المنظمة بجمع المعلومات عن العملاء المنافسين الموردين والموزعين وغيرها من القوى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المؤثرة في السوق، ثم تقوم بتوزيع هذه المعلومات على كل أقسام المنظمة بما يضمن تدفقها بين كل العاملين، وبهذا يتم تقليل الوقت المستغرق في تطوير المنتجات ويعطي فرصة لفريق البحث للتعلم والتصرف بسرعة والدراسات السابقة تشير إلى أن المنظمات التي تتبع التوجه السوقي تصل إلى أعلى أداء للمنتج الجديد من خلال ميزة سرعة التطوير والعرض في الأسواق.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للبحث

#### "الحالة المدروسة والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات"

#### تمهيد

بعد دراسة الإطار النظري والجانب المنهجي لهذه الدراسة تم تخصيص هذا الفصل لعرض بعض المعلومات عن الشركة محل الدراسة (شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم) وكذلك من أجل نتائج هذه الدراسة بكامل تفاصيلها، إذ سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، كما سيتم دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات، وكذلك توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة ومدى ملائمة البيانات لإجراء اختبار الفرضيات، ودراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، كما سيتم اختبار صحة مختلف فرضيات الدراسة، وفي الأخير سيتم تفسير النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى طرح مجموعة توصيات لشركة سيرياتيل حتى تستفيد منها، علاوة على هذا سيتم إدرج توجهات مستقبلية للدراسات.

## المبحث الأول:

### لمحة عن شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم

#### تمهيد

منذ تأسيسها عام 2000، وشركة سيريتل موبايل تيليكوم هي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في سورية، حيث استطاعت بناء سمعتها الجيدة من خلال مشاركتها الاجتماعية وكسب رضا زبائنها. ملاحظة: إنَّ كافة المعلومات المذكورة في هذا المبحث هي من موقع الشركة الإلكتروني الرسمي.

#### 3-1-1- لمحة عامة عن الشركة

تؤمن شركة سيريتل بأنَّ أولى مسؤولياتها تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات الممتازة بأسعار مناسبة لتلبية احتياجات زبائنها وتأمين التسهيلات لهم. لدى سيريتل 26 مركز خدمة تغطي جميع المناطق السورية، و4 مراكز للتواصل في كل من دمشق وحلب واللاذقية وطرطوس تقدم المساعدة لأكثر من 28,000 زبون يومياً. تتميز شركة سيريتل بنموها السريع كمشغل خلوي في سورية، فلديها حوالي 5,164 موظفاً من بينهم 908 شاباً وشابة تم اختيارهم ضمن برنامج دعم الطلاب الجامعيين، حيث إن جميع موظفي سيريتل من ذوي المهارات العالية ويقدمون أفضل الخدمات لأكثر من 11 مليون زبون. وتمتلك سيريتل 4926 موقعاً للاتصالات متضمنة خدمات الجيلين الثالث والرابع. تسعى سيريتل لتكون شركة مواطنة جيدة عبر دعمها للمجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة ورعايتها. إنَّ سيريتل تسعى دائماً لتكون أنموذجاً من خلال الاحترام المتبادل بين موظفيها وتشجيعهم على تعزيز روح العمل الجماعي في بيئة احترافية، وإيجاد فرص عمل وتطوير كوادرها ذوي الكفاءات العالية وترقيتها.

<https://www.syriatel.sy>

#### 3-1-2- قيم الشركة

إنّ قيم سيرياتيل الأساسية هي التي تقود رؤيتها واتجاهاتها، فكل فرد في سيريتل يؤمن بأنّ مبادئ الشركة الأساسية تمهد إلى طريق النجاح من خلال:

#### • النزاهة والاستقامة

- التحلي بالصدق والالتزام بمبادئ أخلاقية راسخة وأخلاق عالية.

#### الاحترام

- الاحترام هو معاملة الناس بطريقة إيجابية تظهر التقدير و الإعجاب لهم.

- الاحترام هو التعامل مع الأشخاص بطريقة مؤدبة ومعاملتهم بشكل جيد.

- الاحترام يُكتسب ولا يُعطى.

- يجب على الشخص أن يحترم الآخرين ليتلقى احترامهم.

#### • التركيز على العملاء/ الزبائن

- وهي قدرة الشخص أو المجموعة على التركيز على تطلعات ورغبات الزبون لتقديم أفضل تجربة وقيمة مضافة.

#### • روح الفريق

- روح الفريق هو بيئة المحبة والتعاون الموجود بين أعضاء الفريق التي تجعلهم يعملون بتوافق وونام للوصول إلى هدف مشترك.

#### • الشغف

- هو شعور من الحماس الشديد تجاه من نحن، وماذا نفعل.

- يقودنا الشغف إلى استثمار الجهود والطاقة للوصول إلى هدفنا، وتقديم أفضل ما لدينا من إمكانيات لشيء نعتقد به.

#### • المسؤولية

- تحقيق مهمتنا ومهامنا اليومية بطريقة كما لو كنا نحن المالكين القانونيين للشركة. هي أن تكون مخلصاً ومسؤولاً للغاية.

#### • الإصرار

- هي مواصلة مسار العمل بثبات وحكمة على الرغم من الصعوبات والفشل والمعارضة.

- القدرة على التمسك بهدف حتى نصل إليه.

### • الثقة

- الثقة التي تعطى للزملاء والإدارة والفريق كونهم صادقون وقادرون وموثوق بهم وملتزمون وفعالون ومهتمون.

### • الإبداع

- هو تحدي العقبات، استكشاف طرق جديدة للنهج التقليدية التي تهدف إلى التحسين المستمر والتميز.

### • التفوق

- إنها نتيجة الجهود المتفوقة لفرد و / أو فريق الذين يرفعون المستوى ويهدفون إلى الذهاب إلى ما بعد الأفضل في كل ما يفعلون.

<https://www.syriatel.sy>

### 3-1-3- مهمة الشركة

تسعى لتقديم أفضل خدمات الاتصالات لزيائنها، ورعاية كوادرها البشرية، مع استمرارية النمو المربح للمستثمرين والمساهمة باعتزاز في خدمة الوطن سورية.

<https://www.syriatel.sy>

### 3-1-4- رؤية الشركة

ملتزمون بأن تكون الشركة السورية الأولى.

<https://www.syriatel.sy>

## المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

### مقدمة

يتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي أتبعت كأهداف للدراسة، من خلال وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ووصف لأداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات احصائياً.

### 3-2-1- منهجية الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة، أي معرفة أثر التوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات، سيتم بدايةً القيام ببحث استكشافي لتحديد العوامل عن طريق مراجعة الأدبيات الحديثة بالتفصيل وتحليلها لتحديد العناصر ذات الصلة بالمتغير المستقل، بالإضافة للبحث في عوامل نجاح وفشل المشاريع.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

#### أولاً- المصادر الثانوية:

حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

#### ثانياً- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمدت الباحثة على توزيع استبيان خصيصاً لهذا الغرض ، وتم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة، تم توزيع 98 استماره من هذا الاستبيان على عينة ميسرة من الموظفين العاملين في شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم في جميع الأقسام بما فيها المستويات الإدارية العليا والوسطى. و تم الاستفادة من المراجع والدراسة السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان.

### 3-2-2-3- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع البَحْث من عينة ميسرة من الموظفين العاملين في شركة سيرياتيل موبايل تيليكوم شملت جميع الأقسام بما فيها المستويات الإدارية العليا والوسطى(مدراء تنفيذيين ومدراء إدارات ومشرفي أقسام عاملين)، وقد بلغ حجم العينة 98 مبحوث .

### 3-2-3- تطوير أداة البَحْث

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان حول " أثر التوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات "، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور. كما تم تقسيم الاستبيان كآتي:

**الجزء الأول:** و اشتمل على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث (العمر، الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي )

**الجزء الثاني:** و هو عبارة عن مجالات الدراسة و تتكون الاستبانة محاور رئيسية وهي:

جدول رقم(1-3) محاور الاستبانة وعدد العبارات الممثلة لها

عدد العبارات	المتغير
6	جمع المعلومات
5	توزيع المعلومات
9	الاستجابة

4	قيادة التكلفة
8	التمايز بالابتكار

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (الايجابي) لقياس تقييم استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة.

جدول رقم(2-3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

### 3-2-4-ثبات وصدق أداة الدراسة

#### 1- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

#### (1) صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على الأستاذ المشرف إضافة لقسم الموارد البشرية في شركة سيرياتيل ومشرف القسم ومدير القسم المباشرين للباحثة (ملحق 2) وتم تزويد الباحثة بالتغيرات على الاستبانة ، وقد استجابة الباحثة وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ويوجد استمارات مرفقة لما كانت عليه الاستمارات قبل عملية التحكيم.

## (2) الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3-3).

جدول (3-3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
جمع المعلومات	6	0.61
توزيع المعلومات	5	0.62
الاستجابة	9	0.76
قيادة التكلفة	4	0.74
التمايز بالابتكار	8	0.83

من النتائج الموضحة في جدول (3-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة و تراوحت 0.61 - 0.83 وبذلك تكون الباحثة قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3-2-5- المعالجة الإحصائية للبيانات

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات وقد كان توزيع مجتمع الدراسة توزيعاً طبيعياً حيث قامت الباحثة بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة ، وتم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

أ- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي .

ب- اختبار العينة الاحادية T TEST .

ت- الانحدار الخطي

ث- اختبار الفروق One way anova طبقاً للبيانات التعريفية

و تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (  $5-1=4$  ) ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $0.80=5/4$  ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول خلايا كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول (3-4) طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي و الوزن النسبي و مدى الاعتماد والتقييم

مدى الاتباع والتقييم	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
متدنية جداً	من 20% - 36%	من 1-1.80
متدنية	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
عالية جداً	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة

### 3-2-5-1 خصائص عينة البحث

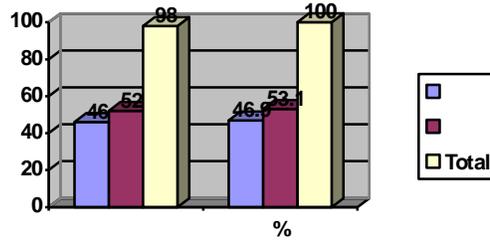
تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية للمبحوثين كالتالي:

#### من حيث الجنس :

جدول (3-5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس

العدد	%	
46	46.9	ذكر
52	53.1	أنثى
98	100	Total

الشكل (3-1) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس



يبين الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس حيث تراوحت نسبة الذكور 46.9% ، بينما نسبة الإناث فكانت 53.1%.

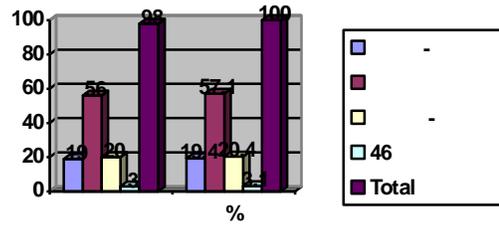
#### من حيث العمر :

جدول (3-6) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب العمر

العدد	%	

19.4	19	من 25-18 سنة
57.1	56	من 26 إلى 35 سنة
20.4	20	من 36 - 45 سنة
3.1	3	46 سنة فأكثر
100	98	<b>Total</b>

الشكل (2-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب العمر



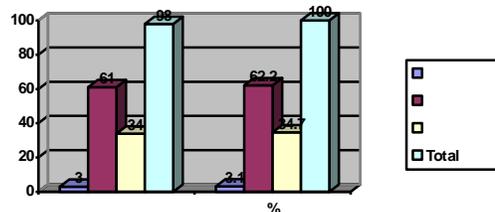
يبين الجدول توزيع عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية إلى 19.4% للفئة (من 18-25 سنة)، 57.1% للفئة (من 26-35 سنة)، 20.4% للفئة (من 36 إلى 45 سنة)، أما فئة (46 سنة فأكثر) فكانت نسبتها 3.1%.

### من حيث المؤهل العلمي:

جدول (7-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

%	العدد	
3.1	3	شهادة بكالوريا
62.2	61	اجازة جامعية
34.7	34	دراسات عليا
100	98	<b>Total</b>

الشكل (3-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



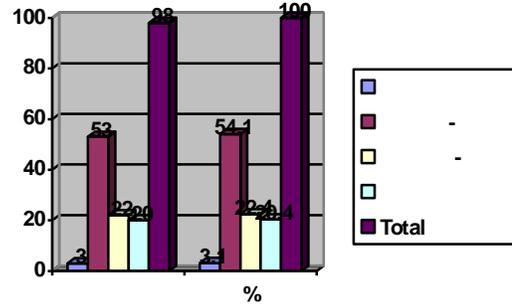
يبين الجدول توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي إلى 3.1% شهادة بكالوريا ، 62.2% إجازة جامعية ، ودراسات عليا بنسبة 34.7%.

### من حيث سنوات الخبرة :

جدول ( 3-9) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

%	العدد	
3.1	3	أقل من سنتين
54.1	53	من 2-5 سنوات
22.4	22	من 6-10 سنوات
20.4	20	أكثر من 10 سنوات
100	98	<b>Total</b>

الشكل (3-5) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



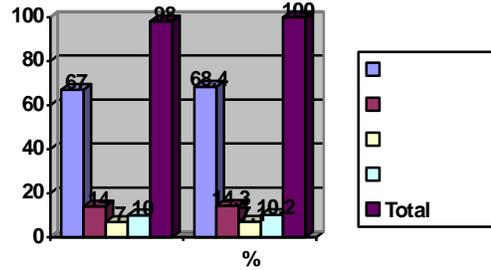
يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى 3.1% أقل من سنتين ، 54.1% من 2 إلى 5 سنوات ، 22.4% من 6-10 سنوات ، وأكثر من 10 سنوات بنسبة 20.4%.

### من حيث المسمى الوظيفي :

جدول ( 3-10) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

%	العدد	
68.4	67	موظف
14.3	14	مشرف
7.1	7	مساعد مشرف
10.2	10	مدير
100	98	Total

الشكل (3-6) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي إلى 68.4% موظف ، 14.3% مشرف ، 7.1% مساعد مشرف ، ومدير بنسبة 10.2%.

### 3-2-5-2-تحليل فقرات ومحاور الدراسة و اختيار الفرضيات

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، ام تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، و نوضحها كما يلي اذا كانت  $sig > 0,05$ ، أي ان ( قيمة Sig اكبر من مستوى الدلالة 0,05) فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة أراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، اما اذا كانت  $Sig < 0,05$  أي ان ( قيمة sig اصغر من اصغر من مستوى الدلالة 0,05 ) فانه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بان متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما اذا كان متوسط درجة الاستجابة تزيد او تنقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة، و ذلك من خلال قيمة إشارة قيمة متوسط الاختبار فاذا كانت موجبة فان المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

-تحليل عبارات محور جمع المعلومات :

تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (6) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول ( 11-3 ) الدالات الإحصائية لتقييم جمع المعلومات

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدالة المعنوية
في هذه المنظمة، نجتمع مع العملاء مرة واحدة على الأقل في السنة لمعرفة المنتجات أو الخدمات التي سيحتاجون إليها في المستقبل.	98	3.79	0.98	7.97	76	0.000
في هذه المنظمة ، نقوم بالكثير من أبحاث السوق الداخلية.	98	4.13	0.74	15.13	83	0.000
نحن بطيئون في اكتشاف التغييرات في تفضيلات المنتجات لعملائنا.	98	3.23	1.06	2.19	65	0.031
نقوم باستطلاع آراء المستخدمين النهائيين مرة واحدة في السنة على الأقل لتقييم جودة منتجاتنا وخدماتنا.	98	3.56	1.01	5.52	71	0.000
نحن بطيئون في اكتشاف التحولات الأساسية في صناعتنا (مثل المنافسة والتكنولوجيا والتنظيم).	98	3.14	1.15	1.23	63	0.221
نقوم بشكل دوري بمراجعة التأثير المحتمل للتغييرات في بيئة أعمالنا (مثل التنظيم) على العملاء.	98	3.78	0.75	10.19	76	0.000
<b>جمع المعلومات</b>	<b>98</b>	<b>3.61</b>	<b>0.56</b>	<b>10.67</b>	<b>72</b>	<b>0.000</b>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بجمع المعلومات قد بلغ ( 3.61 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (72%) والذي يقابل مستوى تقييم جمع المعلومات بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.56) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم (عالي) دال احصائياً .

- العبارة : [ في هذه المنظمة ، نقوم بالكثير من أبحاث السوق الداخلية ] متوسط الاجابات عليها ( 4.13 ) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 83% ) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات جمع المعلومات (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ في هذه المنظمة، نجتمع مع العملاء مرة واحدة على الأقل في السنة لمعرفة المنتجات أو الخدمات التي سيحتاجون إليها في المستقبل ] متوسط الاجابات عليها ( 3.79 ) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 76% ) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات جمع المعلومات (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ نقوم باستطلاع آراء المستخدمين النهائيين مرة واحدة في السنة على الأقل لتقييم جودة منتجاتنا وخدماتنا ] متوسط الاجابات عليها ( 3.56 ) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 71% ) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات جمع المعلومات (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ نحن بطيئون في اكتشاف التحولات الأساسية في صناعتنا (مثل المنافسة والتكنولوجيا والتنظيم) ] متوسط الاجابات عليها ( 3.14 ) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 63% ) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.221 ) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على عدم وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات جمع المعلومات (وسط) غير دال احصائياً.

-تحليل عبارات محور توزيع المعلومات :

تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (5) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (3- 12) الدالات الإحصائية لتقييم توزيع المعلومات

الدالة المعنوية	الوزن النسبي	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبرة
0.000	76	9.60	0.84	3.82	98	لدينا اجتماعات مشتركة بين الإدارات مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر لمناقشة اتجاهات السوق والتطورات.
0.000	76	9.68	0.79	3.78	98	يقضي موظفو التسويق في مؤسستنا وقتًا في مناقشة احتياجات العملاء المستقبلية مع الإدارات الوظيفية الأخرى.
0.000	72	6.23	0.99	3.62	98	عندما يحدث شيء مهم لعميل أو سوق رئيسي ، فإن المنظمة باكملها تعرف ذلك في فترة قصيرة.
0.000	71	5.76	0.96	3.56	98	يتم نشر البيانات المتعلقة برضا العملاء على جميع المستويات في هذه المنظمة على أساس منتظم.
0.215	57	-1.25	1.05	2.87	98	عندما يكتشف قسم ما شيئاً مهماً عن المنافسين ، يكون تنبيه الإدارات الأخرى بطيئاً.
0.000	71	10.39	0.50	3.53	98	توزيع المعلومات

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بتوزيع المعلومات قد بلغ ( 3.53 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (71%) والذي يقابل مستوى تقييم توزيع المعلومات بدرجة عالي ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.50) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم (عالي) دال احصائياً .

- العبرة : [ لدينا اجتماعات مشتركة بين الإدارات مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر لمناقشة اتجاهات السوق والتطورات ] متوسط الاجابات عليها (3.82) و أن الوزن النسبي

للإجابات هو ( 76% ) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات توزيع المعلومات (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ عندما يحدث شيء مهم لعميل أو سوق رئيسي ، فإن المنظمة بأكملها تعرف ذلك في فترة قصيرة ] متوسط الاجابات عليها (3.62) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 72% ) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات توزيع المعلومات (عالي) دال احصائياً.
- العبارة : [ يتم نشر البيانات المتعلقة برضا العملاء على جميع المستويات في هذه المنظمة على أساس منتظم. ] متوسط الاجابات عليها (3.56) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 71% ) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات توزيع المعلومات (عالي) دال احصائياً.

#### -تحليل عبارات محور الاستجابة :

- تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (9) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول ( 3-13) الدالات الإحصائية لتقييم الاستجابة

الدلالة المعنوية	الوزن النسبي	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.000	70	4.56	1.09	3.50	98	يستغرق الأمر منا إلى الأبد لنقرر كيفية الاستجابة لتغيرات أسعار منافسينا.

0.076	64	1.79	1.07	3.19	98	لسبب أو لآخر ، نميل إلى تجاهل التغييرات في احتياجات عملائنا من المنتجات أو الخدمات.
0.000	77	9.92	0.83	3.83	98	نقوم بمراجعة جهود تطوير منتجاتنا بشكل دوري للتأكد من أنها تتماشى مع ما يريده العملاء.
0.000	78	11.18	0.78	3.88	98	تجتمع عدة أقسام بشكل دوري للتخطيط للاستجابة للتغييرات التي تحدث في بيئة أعمالنا.
0.000	79	12.26	0.75	3.93	98	إذا قام أحد المنافسين الرئيسيين بإطلاق حملة مكثفة تستهدف عملائنا ، فسنقوم بتنفيذ الرد على الفور.
0.000	80	11.62	0.84	3.99	98	إنَّ أنشطة الأقسام المختلفة في هذه المنظمة منسقة بشكل جيد.
0.000	76	7.09	1.11	3.80	98	لا تلقى شكاوى العملاء أداناً صاغية في هذه المنظمة.
0.002	54	-3.13	0.97	2.69	98	حتى لو توصلنا إلى خطة تسويق رائعة ، فربما لن نتمكن من تنفيذها في الوقت المناسب.
0.000	76	10.03	0.79	3.80	98	عندما نجد أن العملاء يريدون منا تعديل منتج أو خدمة ، تبذل الإدارات المعنية جهوداً متضافرة للقيام بذلك.
0.000	72	11.39	0.54	3.62	98	الاستجابة

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بالاستجابة قد بلغ ( 3.62 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (72%) والذي يقابل مستوى تقييم الاستجابة عالي ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.54) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم (عالي) دال احصائياً .

- العبارة : [ إنَّ أنشطة الأقسام المختلفة في هذه المنظمة منسقة بشكل جيد ] متوسط الاجابات عليها (3.99) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 80%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق

جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الاستجابة (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ إذا قام أحد المنافسين الرئيسيين بإطلاق حملة مكثفة تستهدف عملائنا ، فسنقوم بتنفيذ الرد على الفور ] متوسط الاجابات عليها (3.93) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 79%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الاستجابة (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ تجتمع عدة أقسام بشكل دوري للتخطيط للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة أعمالنا ] متوسط الاجابات عليها (3.88) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 78%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الاستجابة (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ لا تلقى شكاوى العملاء آذاناً صاغية في هذه المنظمة ] متوسط الاجابات عليها (3.80) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 76%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الاستجابة (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ يستغرق الأمر منا إلى الأبد لنقرر كيفية الاستجابة لتغيرات أسعار منافسينا ] متوسط الاجابات عليها (3.50) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 70%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الاستجابة (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ حتى لو توصلنا إلى خطة تسويق رائعة ، فربما لن نتمكن من تنفيذها في الوقت المناسب ] متوسط الاجابات عليها (2.69) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 54%)

ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.002 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الاستجابة (وسط) دال احصائياً.

### -تحليل عبارات محور قيادة التكلفة:

- تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (4) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (3-14) الدالات الإحصائية لتقييم قيادة التكلفة

الدلالة المعنوية	الوزن النسبي	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.073	64	1.82	1.17	3.21	98	تسعى الشركة بالاحتفاظ بالعناصر الكفوءة لتخفيض من حجم التكاليف.
0.000	74	8.26	0.82	3.68	98	تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية.
0.000	70	6.60	0.75	3.50	98	تلجأ الشركة إلى السيطرة على سياسة التخزين باتباع سياسة لتخفيض التكاليف.
0.000	73	6.25	1.02	3.64	98	تسعى الشركة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.
0.000	70	7.02	0.72	3.51	98	قيادة التكلفة

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقيادة التكلفة قد بلغ ( 3.51 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (70%) والذي يقابل مستوى تقييم قيادة التكلفة عالي ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.72) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم (عالي) دال احصائياً .

- العبارة : [ تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية] متوسط الاجابات عليها (3.68) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 74%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات قيادة التكلفة (عالي) دال احصائياً.
- العبارة : [ تلجأ الشركة إلى السيطرة على سياسة التخزين باتباع سياسة لتخفيض التكاليف. ] متوسط الاجابات عليها (3.50) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 70%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات قيادة التكلفة (عالي) دال احصائياً.

#### -تحليل عبارات محور التمايز بالابتكار:

- تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (8) تبرز هذه التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول ( 3-15) الدالات الإحصائية لتقييم التمايز بالابتكار

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
قامت الشركة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية	98	3.86	0.75	11.37	77	0.000

0.000	79	12.30	0.77	3.96	98	أدخلت الشركة أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن.
0.000	80	12.38	0.80	4.00	98	أجرت الشركة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.
0.000	76	7.57	1.03	3.79	98	حصول الشركة على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها الخدمائية.
0.000	79	11.00	0.85	3.95	98	أدخلت الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.
0.010	65	2.63	1.00	3.27	98	لجأت الشركة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين.
0.000	82	15.03	0.72	4.09	98	تسعى الشركة إلى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها
0.000	82	13.37	0.82	4.11	98	تقوم الشركة بمتابعة شكاوي وآراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.
0.000	78	14.97	0.58	3.88	98	التمايز بالابتكار

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بالتمايز بالابتكار قد بلغ ( 3.88 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (78%) والذي يقابل مستوى تقييم التمايز بالابتكار عالي ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.58) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم (عالي) دال احصائياً .

- العبارة : [ تقوم الشركة بمتابعة شكاوي وآراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها] متوسط الاجابات عليها (4.11) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 82%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على

وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التمايز بالابتكار (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ أجرت الشركة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة ] متوسط الاجابات عليها (4.00) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 80%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التمايز بالابتكار (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ قامت الشركة بإستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية ] متوسط الاجابات عليها ( 3.86 ) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 77%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التمايز بالابتكار (عالي) دال احصائياً.

- العبارة : [ لجأت الشركة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين ] متوسط الاجابات عليها (3.27) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 65%) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.010 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط

المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التمايز بالابتكار (وسط) دال احصائياً.

### 3-5-2-3-فرضيات البحث

يعد الانحدار الخطي من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث .

والانحدار الخطي هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغير (التابع) (Y) ومتغير (مستقل) ،  $X_1$  لذا فهو يستخدم في دراسة التغيرات التابع الذي يؤثر فيه متغيرات مستقلة أي تعتمد فكرته على العلاقات الدلالية التي تستخدم ما يعرف بشكل التشتت أو الانتشار والمعادلة الخطية في الانحدار الخطي هي :

$$Y = a + b_1X_1$$

وبدراسة طريقة الانحدار المستخدمة وهي طريقة **Enter** حيث قامت الباحثة بإدخال المتغيرات المستقلة والتابع في معادلة الانحدار الخطي حسب الفرضيات التالية :

• الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذا دلالة معنوية لأبعاد التوجه بالسوق على تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيرياتيل للاتصالات

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذا دلالة معنوية لجمع المعلومات كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية.

تم اجراء الانحدار الخطي بين المستقل والتابع كما يلي:

جدول (3-16) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (جمع المعلومات) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	18.979	0.156	0.165	.406 <sup>a</sup>	1

Predictors: (Constant), جمع المعلومات

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 0.41 و لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 16.5% أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 16.5% على المتغير التابع (الميزة

التنافسية) مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري – جمع المعلومات) استطاع أن يفسر 16.5% من التغيرات الحاصلة في التابع (الميزة التنافسية) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن م خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F=18.979 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig = 0.000) وهي أصغر من الدلالة القياسية Sig=0.05 مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول (3-17) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (جمع المعلومات) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	6.209		0.351	2.181	(Constant)
0.000	4.356	0.406	0.096	0.420	جمع المعلومات

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (جمع المعلومات) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig = 0.000$ .

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{(جمع المعلومات)} = 2.18 + 0.42 \text{ الميزة التنافسية}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (جمع المعلومات) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.42 وهو أثر ايجابي على الميزة التنافسية. ونقبل الفرض البديل ( يوجد أثر ذا دلالة معنوية لجمع المعلومات كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذا دلالة معنوية لتوزيع المعلومات كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية.

تم اجراء الانحدار الخطي بين المستقل والتابع كما يلي

جدول (18-3) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (توزيع المعلومات) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	31.272	0.238	0.246	.496 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), توزيع المعلومات

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 0.5 و لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 24.6% أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 24.6% على المتغير التابع (الميزة التنافسية) مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري – توزيع المعلومات) استطاع أن يفسر 24.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (الميزة التنافسية) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن م خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية  $F=31.272$  ومعنوية الدلالة الحسائية ( $Sig = 0.000$ ) وهي أصغر من الدلالة القياسية  $Sig=0.05$  مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول (19-3) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (توزيع المعلومات) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	4.607		0.364	1.678	(Constant)
0.000	5.592	0.496	0.102	0.571	توزيع المعلومات

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (توزيع المعلومات) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig = 0.000$ .

وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{(توزيع المعلومات)} = 1.67 + (0.57) \text{ الميزة التنافسية}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (توزيع المعلومات) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.57 وهو أثر ايجابي على الميزة التنافسية. ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذا دلالة

معنوية لتوزيع المعلومات كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية)

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذا دلالة معنوية للاستجابة كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (20-3) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاستجابة) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	15.372	0.129	0.138	.372 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الاستجابة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 0.4 و لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 13.8% أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 13.8% على المتغير التابع (الميزة التنافسية) مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري - الاستجابة) استطاع أن يفسر 13.8% من التغيرات الحاصلة في التابع (الميزة التنافسية) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن م خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F=15.372 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig = 0.000) وهي أصغر من الدلالة القياسية Sig=0.05 مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول (21-3) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الاستجابة) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	6.046		0.372	2.250	(Constant)
0.000	3.921	0.372	0.102	0.398	الاستجابة

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (الاستجابة) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية sig<0.05 حيث قيمتها sig=0.000 .

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{(الاستجابة)} = 2.25 + (0.25) \text{ الميزة التنافسية}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (الاستجابة) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.25 وهو أثر ايجابي على الميزة التنافسية. ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذا دلالة معنوية للاستجابة كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية)

• الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذا دلالة معنوية لأبعاد التوجه بالسوق على تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيرياتيل للاتصالات

جدول (22-3) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (أبعاد التوجه بالسوق) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	16.819	0.329	0.349	.591 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), a. الاستجابة, توزيع المعلومات, جمع المعلومات

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 0.6 و لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 34.9% أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 34.9% على المتغير التابع (الميزة التنافسية) مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري - أبعاد التوجه بالسوق) استطاع أن يفسر 34.9% من التغيرات الحاصلة في التابع (الميزة التنافسية) (y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن م خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F=16.819 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig = 0.000) وهي أصغر من الدلالة القياسية Sig=0.05 مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول (3-23) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (أبعاد التوجه بالسوق) والتابع (الميزة التنافسية)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.203	1.283		0.446	0.573	(Constant)
0.341	0.958	0.105	0.113	0.109	جمع المعلومات
0.000	4.769	0.427	0.103	0.492	توزيع المعلومات
0.015	2.473	0.256	0.111	0.275	الاستجابة

Dependent Variable: a. الميزة التنافسية

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل (توزيع المعلومات ، الاستجابة) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  ، وخرج من النموذج جمع المعلومات لضعف الارتباط.

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{(الاستجابة)} = 0.27 + (0.10) \text{(توزيع المعلومات)} + 0.57 = \text{الميزة التنافسية}$$

إنَّ أهمَّ أبعاد التوجّه بالسوق في الشركة تتمثل في توزيع معلومات، تلاها بُعد الاستجابة، وأخيراً بعد جمع المعلومات.

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في متغير (توزيع المعلومات ، الاستجابة) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد على الميزة التنافسية.

ونقبل الفرض البديل (يوجد أثر ذا دلالة معنوية لأبعاد التوجه بالسوق على تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيرياتيل للاتصالات).

## الفروقات

- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للجنس

تم اجراء اختبار Independent t TEST لمقارنة أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة

سيرياتيل تبعا للجنس كما يلي:

جدول (24-3) الدالات الاحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للجنس

Std. Deviation	Mean	t-test for Equality of Means							Equal variances assumed	
		95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t		
		Upper	Lower							
0.59336	3.6268	0.26708	-0.18654	0.11426	0.04027	0.725	96	0.352	Equal variances assumed	جمع المعلومات
0.53778	3.5865	0.26861	-0.18806	0.11496	0.04027	0.727	91.520	0.350	Equal variances not assumed	
0.49664	3.5043	0.15744	-0.24875	0.10231	-0.04565	0.656	96	-0.446	Equal variances assumed	توزيع المعلومات
0.51316	3.5500	0.15705	-0.24836	0.10211	-0.04565	0.656	95.207	-0.447	Equal variances not assumed	
0.52317	3.6763	0.31906	-0.11597	0.10958	0.10154	0.356	96	0.927	Equal variances assumed	الاستجابة
0.55696	3.5748	0.31823	-0.11515	0.10916	0.10154	0.355	95.640	0.930	Equal variances not assumed	
0.63423	3.6386	0.12919	-0.33760	0.11758	-0.10420	0.378	96	-0.886	Equal variances assumed	الميزة التنافسية
0.52941	3.7428	0.13206	-0.34046	0.11889	-0.10420	0.383	88.053	-0.876	Equal variances not assumed	

يبين الجدول أن الدلالة المعنوية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للجنس أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدم:

(( لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للجنس. ))

-لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للعمر

تم اجراء اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعاً للعمر كما يلي:

جدول ( 3-25) الدالات الاحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً للعمر

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.472	0.847	0.269	3	0.806	Between Groups	جمع المعلومات
		0.317	94	29.826	Within Groups	
			97	30.633	Total	
0.306	1.222	0.308	3	0.923	Between Groups	توزيع المعلومات
		0.252	94	23.657	Within Groups	
			97	24.580	Total	
0.274	1.314	0.381	3	1.143	Between Groups	الاستجابة
		0.290	94	27.246	Within Groups	
			97	28.389	Total	
0.334	1.147	0.385	3	1.154	Between Groups	الميزة التنافسية
		0.335	94	31.506	Within Groups	
			97	32.660	Total	

يبين الجدول أن الدلالة المعنوية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً للعمر أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدم:

(( لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً للعمر))

- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً للتحصيل العلمي

تم اجراء اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعاً للتحصيل العلمي كما يلي:

جدول (27-3) الدالات الاحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للتحصيل العلمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.328	1.129	0.356	2	0.711	Between Groups	جمع المعلومات
		0.315	95	29.921	Within Groups	
			97	30.633	Total	
0.098	2.377	0.586	2	1.172	Between Groups	توزيع المعلومات
		0.246	95	23.408	Within Groups	
			97	24.580	Total	
0.433	0.844	0.248	2	0.496	Between Groups	الاستجابة
		0.294	95	27.893	Within Groups	
			97	28.389	Total	
0.215	1.564	0.521	2	1.041	Between Groups	الميزة التنافسية
		0.333	95	31.619	Within Groups	
			97	32.660	Total	

يبين الجدول أن الدلالة المعنوية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للتحصيل العلمي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدم:

((لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للتحصيل العلمي))

- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للمسمى الوظيفي

تم اجراء اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعا للمسمى الوظيفي كما يلي:

جدول (28-3) الدالات الاحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للمسمى الوظيفي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.011	3.920	1.135	3	3.406	Between Groups	جمع المعلومات
		0.290	94	27.226	Within Groups	
			97	30.633	Total	
0.067	2.461	0.597	3	1.790	Between Groups	توزيع المعلومات
		0.242	94	22.790	Within Groups	
			97	24.580	Total	
0.012	3.853	1.036	3	3.109	Between Groups	الاستجابة
		0.269	94	25.280	Within Groups	
			97	28.389	Total	
0.045	2.786	0.889	3	2.667	Between Groups	الميزة التنافسية
		0.319	94	29.993	Within Groups	
			97	32.660	Total	

من حيث (جمع المعلومات ، الاستجابة ، الميزة التنافسية) نجد ان الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig أصغر من الدلالة المعيارية 0.05 وبالتالي نقبل الفرض البديل :  
 ((يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا للمسمى الوظيفي.))

من حيث جمع المعلومات والاستجابة فهو لصالح المدير:

جمع المعلومات

Scheffe<sub>a,b</sub>

Subset for alpha = 0.05	N	المسمى الوظيفي
1		
3.4900	67	موظف
3.7381	14	مشرف
3.8095	7	مساعد مشرف
4.0500	10	مدير

الاستجابة

Scheffe<sub>a,b</sub>

Subset for alpha = 0.05	N	المسمى الوظيفي
1		
3.5423	67	موظف
3.5556	14	مشرف
3.8413	7	مساعد مشرف
4.1000	10	مدير

من حيث توزيع المعلومات فهو لصالح مساعد مشرف:

توزيع المعلومات

Scheffe<sub>a,b</sub>

Subset for alpha = 0.05	N	المسمى الوظيفي
1		
3.5982	14	مشرف
3.6269	67	موظف
3.9375	10	مدير
4.1786	7	مساعد مشرف

- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً لسنوات الخبرة

تم اجراء اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعاً لسنوات الخبرة كما يلي:

جدول (3-29) الدالات الاحصائية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً لسنوات الخبرة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.073	2.397	0.726	3	2.177	Between Groups	جمع المعلومات
		0.303	94	28.455	Within Groups	
			97	30.633	Total	
0.572	0.671	0.172	3	0.515	Between Groups	توزيع المعلومات
		0.256	94	24.065	Within Groups	
			97	24.580	Total	

0.319	1.186	0.345	3	1.035	Between Groups	الاستجابة
		0.291	94	27.353	Within Groups	
			97	28.389	Total	
0.929	0.151	0.052	3	0.157	Between Groups	الميزة التنافسية
		0.346	94	32.503	Within Groups	
			97	32.660	Total	

يبين الجدول أن الدلالة المعنوية لاختبار المقارنة في أثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا لسنوات الخبرة أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدم:

(( لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعا لسنوات الخبرة. ))

## المبحث الثالث: النتائج والمقترحات

### أولاً - نتائج البحث

1. يوجد أثر للاستجابة كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية.
2. يوجد أثر لتوزيع المعلومات كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية.
3. يوجد أثر لجمع المعلومات كأحد أبعاد التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل على تحقيق الميزة التنافسية.
4. يوجد أثر لأبعاد التوجه بالسوق على تحقيق الميزة التنافسية لشركة سيرياتيل للاتصالات.
5. لا يوجد اختلاف لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً لسنوات الخبرة.
6. يوجد اختلاف لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً للمسمى الوظيفي. (من حيث جمع المعلومات والاستجابة فهو لصالح المدير، من حيث توزيع المعلومات فهو لصالح مساعد مشرف).
7. لا يوجد اختلاف لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً للتحصيل العلمي.
8. لا يوجد اختلاف لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً للعمر.
9. لا يوجد اختلاف لأثر تطبيق التوجه بالسوق في شركة سيرياتيل تبعاً للجنس.

### ثانياً - المقترحات

1. ضرورة تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للتوجه بالسوق (جمع المعلومات , توزيع المعلومات , الاستجابة) ودراسة الثقافة التنظيمية اللازمة لدعم تطبيق مفهوم التوجه بالسوق.
2. ضرورة إجراء دورات تدريبية للموظفين بمختلف الأقسام في الشركة للتعريف بمفهوم التوجه بالسوق وترسيخه وتوضيح أبعاده بما يضمن أن تطبيق كافة الموظفين لهذا المفهوم لأن التوجه بالسوق هو مسؤولية الأقسام جميعها وليس حكراً على قسم معين.
3. من المفيد أن تعمل الشركة على تعزيز وتطوير وإدامة المزايا التنافسية لتتمكن من الاستمرار مقارنة بالمنافسين.

4. على الشركة البحث باستمرار عن أساليب إنتاجية جديدة ذات تكلفة أقل مع تدعيم استراتيجياتها الحالية الخاصة بتخفيض التكاليف.
5. ضرورة قيام الشركة بتفعيل بعد جمع المعلومات كاحد أبعاد التوجه السوقي باعتبار أن الدراسة أشارت إلى ضعف أثره في الحالة المدروسة في تحقيق الميزة التنافسية.
6. عدم تمسك الإدارات باتباع منهج التسويق التقليدي وإهمال الانتقال إلى ما هو أفضل في مجال الحصول على المعلومات التسويقية وتفسيرها ونقلها بين الوحدات الإدارية ومن ثم الاستجابة لها وصولاً لحاجات ورغبات الزبائن بشكل يفوق المنافسين.

### ثالثاً - آفاق مستقبلية للدراسة

1. قد يكون من المفيد إجراء دراسة للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه السوقي اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من وجود أثر لجمع المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن التركيز على جمع المعلومات قد يساعد الشركة في معرفة تطلعات عملائها بخصوص المسؤولية الاجتماعية علماً أن سيرينتل تسعى لتكون شركة مواطنة جيدة عبر دعمها للمجتمع السوري.
2. هناك أيضاً مجال لإجراء دراسات جديدة في التوجه السوقي وعلاقته بالميزة التنافسية مع مراعاة لإدخال متغيرات وسيطة مثل (الهيكل التنظيمي-الاستراتيجية-شدة المنافسة-التكنولوجيا) خصوصاً وأن البحوث حول الخصائص التنظيمية أظهرت تميز الشركات التي تعتنق التوجه السوقي عن غيرها.
3. إجراء المزيد من الدراسات على قطاعات صناعية مختلفة مثل القطاع الصحي والدوائي نظراً لما لهذه المتغيرات من أهمية في تحسين أداء هذه القطاعات.

## المراجع العربية

1. حسن عبد المنعم.(2002). "انعكاسات فلسفة التوجه بالسوق على الأداء في منشآت الأعمال\_دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة-جامعة عين شمس.
2. إدريس والمؤمنى،(2013). "تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ز دور نظم المعلومات التسويقية". مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)
3. الإمام، و فقي السيد.(2004). "نموذج للعلاقة بين التوجع بالعمل الداخلي والتوجه بالسوق-دراسة تطبيقية". مجلة الدراسات والبحوث التجارية. كلية التجارة بنها.
4. أم. دنعمو م. دجاسم(2017). "التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرهما في أداء المشاريع السياحية الصغيرة" – بغداد، جامعة النهريين
5. أ.د. لعلوي عمر، هادي محمد. (2020). "أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي" - جامعة الجزائر
6. دغمان (2013). "التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللاذقية". الجمهورية العربية السورية، جامعة تشرين.
7. شارل هيل؛ جاريت جونز.(2008). "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل". ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ-الرياض.
8. طارق عبد الله محمد، عبد السلام محمد حسين التونسي(2015). " دور التفكير الاستراتيجي والتفكير الإبداعي في خلق الميزة التنافسية المصارف التجارية". مجلة المعرفة .
9. عبد الحميد. (2018). "أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية" – عمان، جامعة الشرق الأوسط.
10. الدالي.(2019). أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية "جمهورية السودان، جامعة شندي.
11. أ.د. لعلوي عمر، هادي محمد. (2020). "أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي" - جامعة الجزائر.
12. علي السلمي،(2001). "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
13. عيسى دارج.(2010). "البيئة والميزة التنافسية". الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) (الجزائر، السلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بوعلي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال أفريقيا
14. مقدادي، يونس؛ خالد الصرايرة؛ محمد الشورة؛ السيد دحبور. (2012). "المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية للجامعات الأردنية الخاصة في عمان". المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي.
15. نبيل مرسي خليل، (1998). "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر.
16. نبيلة سعيداني، (2009). "نظام المعلومات التسويقية والتوجع السوقي – دراسة حالة لبعض المؤسسات بمنطقة باتنة". الجزائر.
17. يوسف الطاني وهاشم العبادي.(2009). "التسويق الالكتروني". دار الوارق للنشر والتوزيع.

## المراجع الأجنبية

1. Andrew Pearson.(2010). "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies.
2. Anita Talaja,Dario Miocevic,Jurica Pavicic,Niksa Alfirevic.(2017).“Market Orientation, Competitive Advantage and Business Performance: Exploring the Indirect Effects”.University of Zagreb
3. Astrid Puspaningrum.(2020).”Market Orientation, Competitive Advantage and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (SMEs)”.Brawijaya University, East Java, Indonesia
4. Charlene Rowena van Zyl(2006).Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg.
5. Cristina I.M.A.S. Fernandes,João J.M Ferreira,Carla Azevedo Lobo,Mario Raposo.(2019).”The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs”.Department of Business and Economics, University of Beira Interior, Covilhã.
6. Cromer, C.(2008) . “Knowledge Net: The Role of Total Market Orientation on Firm Performance and Dynamic Capabilities in Network Environments”, Unpublished Doctoral Dissertation , University of Massachusetts Amherst, USA.
7. Deshpande, R. Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993). “Corporate Culture. Customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis”. Journal of Marketing.
8. Ellis, P.D. (2005), “Market orientation and marketing practice in a developing economy”, European Journal of Marketing.
9. Grant R.M.(1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", California Management Review.
10. Homburg, C.; H. Krohmer and J. Workman. (2004). A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation . Journal of Business Research .
11. Ibidunni, O.S. (2011). Marketing mix as tools for achieving competitive advantage in Nigerian market place: Multi-national and indigenous companies in perspective. JOURNAL OF MARKETING DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS.
12. J.C. Narver et S.F. Slater. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing.
13. Kevin Zheng Zhou,James R. Brown,Chekitan S. Dev.(2009).”Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective”.University of North Carolina at Charlotte, Charlotte, NC 28223, United States
14. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), “Market orientation: Theconstruct, research propositions and managerial implications”, Journal of Marketing.

15. Kumar, V.; E. Jones; R. Venkatesan and R. Leone.(2011).“Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing”, *Journal of Marketing*.
16. Lammerts, A.; T. Pferdekämper; H. Holzmüller; E. Nijssen; D. Sirdeshmukh and J. Singh. (2001). *A Tale of Two Orientations: Market Orientation and Customers' Orientation Revisited*. Arbeitsbericht. Nr. 4, Dortmund.
17. Langerak, F. (2003). “The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance”. *Journal of Strategic Marketing*.
18. Langerak, F.; E. Hultink and H. Robben.(2004). “The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance”, *Journal of Product Innovation Management*.
19. Mavondo, F.T. ; Chimhanzi, J. and Stewart, J. (2005) “Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance”, *European Journal of Marketing*,.
20. Pitt, L. ; Caruana, A., and Berthon, P. R. (1996), “Market orientation and business performance: Some European evidence”, *International Marketing Review*.
21. Portugal; NECE Research Unit in Business Sciences, Covilhã, Portugal and Centre for Corporate Entrepreneurship and Innovation, Loughborough University, Loughborough, UK.
22. Ruekert, R. (1992). “Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective”. *International Journal of Research in Marketing*.
23. Safarnia, H.; Z. Akbari and A. Abbasi. (2011).“Review of Market Orientation & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies”, *World Journal of Social Sciences*.
24. Stone, M. et.al. (2003). “The definitive guide to direct and Interactive Marketing”. Harlow: Pearson Education Limited.
25. Thomas Fritz.(2008). *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*, Gabler Edition Wissenschaft.
26. Udriyaha, Jacqueline Thama and S. M. Ferdous Azama.(2019).“The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs”.*Management and Science University, University Drive, Off Persiaran Olahraga, Malaysia*.
27. Willie Pietersen(2010), *Strategic Learning*, John Wiley and Sons Inc.
28. Youn Kue Na,Sungmin Kang,Hye Yeon Jeong.(2019).”The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage”.*Department of Art and Culture Research Institute, Chung-Ang University, 84 Heukseok-ro, Dongjak-gu, Seoul 156-756, Korea*
29. Zhou, K.; J. Brown and C. Dev.(2009) “ Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-based Perspective”, *Journal of Business Research* .

## المواقع الإلكترونية

[http:// islamfin-yoo7.com](http://islamfin-yoo7.com).

<http:// www.almohasbl.com>

<http://www.kantakji.com>

<https://www.syriatel.sy>

## ملحق (1)



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الافتراضية السورية  
ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

### أثر التوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية.

" دراسة حالة في قطاع الاتصالات - شركة سيريتل تيليكوم "

استبانة موجهة لأغراض بحثية بهدف إتمام رسالة الماجستير في إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية.

السادة الكرام:

أضع بين أيديكم استبانة لجمع البيانات اللازمة حول دراسة لرسالة الماجستير بعنوان:

أثر التوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة في قطاع الاتصالات - شركة سيرياتيل تيليكوم "

أرجو من حضرتكم قراءة ما ورد بدقة وموضوعية والإجابة عما جاد فيها من وجهة نظركم علماً أن كافة المعلومات ستستخدم فقط ضمن إطار هذا البحث.

مع جزيل الشكر والاحترام.

الباحثة: دنيا العسه.

السؤال	
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
<input type="checkbox"/> من 18 إلى 25 سنة <input type="checkbox"/> من 26 إلى 35 سنة <input type="checkbox"/> من 36 إلى 45 سنة <input type="checkbox"/> من 46 فأكثر	العمر
<input type="checkbox"/> شهادة بكالوريا <input type="checkbox"/> معهد <input type="checkbox"/> إجازة جامعية <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/> غير ذلك	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/> أعزب/عازبة <input type="checkbox"/> متزوج/متزوجة <input type="checkbox"/> غير ذلك	الحالة الاجتماعية
<input type="checkbox"/> أقل من سنتين <input type="checkbox"/> من 2 إلى 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/> موظف <input type="checkbox"/> مساعد مشرف <input type="checkbox"/> مشرف <input type="checkbox"/> مدير	المسمى الوظيفي

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	السؤال
<input type="checkbox"/>	في هذه المنظمة، نجتمع مع العملاء مرة واحدة على الأقل في السنة لمعرفة المنتجات أو الخدمات التي سيحتاجون إليها في المستقبل				

<input type="checkbox"/>	في هذه المنظمة، نقوم بالكثير من أبحاث السوق الداخلية				
<input type="checkbox"/>	نحن بطيؤون في اكتشاف التغييرات في تفضيلات المنتجات لعملائنا.				
<input type="checkbox"/>	نقوم باستطلاع آراء المستخدمين النهائيين مرة واحدة في السنة على الأقل لتقييم جودة منتجاتنا وخدماتنا				
<input type="checkbox"/>	نحن بطيؤون في اكتشاف التحولات الأساسية في صناعتنا مثل المنافسة والتكنولوجيا والتنظيم				
<input type="checkbox"/>	نقوم بشكل دوري بمراجعة التأثير المحتمل للتغيرات في بيئة أعمالنا (مثل التنظيم) على العملاء				
<input type="checkbox"/>	لدينا اجتماعات مشتركة بين الإدارات مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر لمناقشة اتجاهات السوق والتطورات				
<input type="checkbox"/>	يقضي موظفو التسويق في مؤسستنا وقتاً في مناقشة احتياجات العملاء المستقبلية مع الإدارات الوظيفية الأخرى				
<input type="checkbox"/>	عندما يحدث شيء مهم لعميل أو سوق رئيسي فإن المنظمة بأكملها تعرف ذلك في فترة قصيرة				
<input type="checkbox"/>	يتم نشر البيانات المتعلقة برضا العملاء على جميع المستويات في هذه المنظمة على أساس منتظم				
<input type="checkbox"/>	عندما يكتشف قسم ما شيئاً مهماً عن المنافسين يكون تنبيه الإدارات الأخرى بطيئاً				
<input type="checkbox"/>	يستغرق الأمر منا إلى الأبد لنقرر كيفية الاستجابة لتغيرات أسعار منافسينا				
<input type="checkbox"/>	لسبب أو لآخر نميل إلى تجاهل التغييرات في احتياجات عملائنا من المنتجات أو الخدمات				
<input type="checkbox"/>	نقوم بمراجعة جهود تطوير منتجاتنا بشكل دوري للتأكد من أنها تتماشى مع				

ما يردده العملاء					
<input type="checkbox"/>	تجتمع عدة أقسام بشكل دوري للتخطيط للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة أعمالنا				
<input type="checkbox"/>	إذا قام أحد المنافسين الرئيسيين بإطلاق حملة مكثفة تستهدف عملائنا فسنقوم بتنفيذ الرد على الفور				
<input type="checkbox"/>	إن أنشطة الأقسام المختلفة في هذه المنظمة منسقة بشكل جيد				
<input type="checkbox"/>	لا تتلقى شكاوى العملاء أذناً صاغية في هذه المنظمة				
<input type="checkbox"/>	حتى لو توصلنا إلى خطة تسويق رائعة فربما لن نتمكن من تنفيذها بالوقت المناسب				
<input type="checkbox"/>	عندما نجد أن العملاء يريدون منا تعديل منتج أو خدمة تبذل الإدارات المعنية جهوداً متضافرة للقيام بذلك				
<input type="checkbox"/>	تسعى الشركة بالاحتفاظ بالعناصر الكفوة لتخفيض حجم التكاليف				
<input type="checkbox"/>	تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية				
<input type="checkbox"/>	تلجأ الشركة إلى السيطرة على سياسة التخزين باتباع سياسة لتخفيض التكاليف				
<input type="checkbox"/>	تسعى الشركة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية				
<input type="checkbox"/>	قامت الشركة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية				
<input type="checkbox"/>	أدخلت الشركة أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن				
<input type="checkbox"/>	أجرت الشركة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة				
<input type="checkbox"/>	حصلت الشركة على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها الخدمائية				

<input type="checkbox"/>	أدخلت الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين				
<input type="checkbox"/>	لجأت الشركة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين				
<input type="checkbox"/>	تسعى الشركة إلى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها				
<input type="checkbox"/>	تقوم الشركة بمتابعة شكاوى وأراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها				

## ملحق (2)

الدكتور سليمان العلي	الأستاذ المشرف
ماري سول عجمي	قسم الموارد البشرية في شركة سيرياتيل
محمد الحلقي	مشرف القسم في شركة سيرياتيل
أيهم بريك	مدير الوحدة في شركة سيرياتيل