

دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي
(دراسة ميدانية على المصارف الليبية)

الدكتور

محمود عبدالرحمن كامل
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة بنها

أ/ نعيمة حسين صالح النعاس

الأستاذ الدكتور

أمانى محمد عامر
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة بنها

دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (دراسة ميدانية على المصارف الليبية)

الدكتور
محمود عبدالرحمن كامل
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة بنها

أ/ نعيمة حسين صالح النعاس

الأستاذ الدكتور
أماني محمد عامر
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة بنها

المستخلص

استهدف البحث التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للمصارف الليبية في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. وكذلك تحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين آراء مفردات العينة حول التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والأداء التسويقي وفقاً لـ (النوع، المستوى الإداري).

وبلغ عدد أفراد مجتمع البحث (٥٨٤) مفردة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٣٢) مفردة من مديري المستويات الإدارية الثلاثة: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الاشرافية). ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود تأثير إيجابي للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي، وكذلك وجود تأثير إيجابي للتوجه الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، وايضاً وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على الأداء التسويقي، وتوصل البحث إلى أن التأثير الإيجابي للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي يزداد عند توسط البراعة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، البراعة التنظيمية، الأداء التسويقي.

The role of organizational ambidexterity in the relationship between strategic orientation and marketing performance

(Empirical study on Libyan banks)

Prof. Dr.

Amany Mohamed Amer

Associate Professor of Business Administration

Faculty of Commerce - Banha University

Naima Hussein

Saleh Naas

Dr.

Mahmoud AbdelRahman

Kamel

Business Administration Teacher

Faculty of Commerce- Banha University

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic orientation on the marketing performance of Libyan banks considering the mediating role of organizational ambidexterity. As well as determining whether there are essential differences between the opinions of the sample members about strategic orientation, organizational ambidexterity, and marketing performance according to (type, administrative level).

The number of the study population was (584) individuals, a stratified random sample consisting of (232) individuals was selected from the managers of the three administrative levels: (top management, middle management, and supervisory management). To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used.

The study revealed a number of results, the most important of which was the presence of a positive impact of strategic orientation on marketing performance, and on organizational ambidexterity, also there was a positive impact of organizational ambidexterity on marketing performance. Moreover, the results declared that the positive impact of strategic orientation on marketing performance increases when mediating the organizational ambidexterity, while the study found that there are no significant differences in opinions about these variables according to (type, administrative level).

Key Words: strategic orientation, organizational ambidexterity, marketing performance

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعد عنصر أساسي لنجاح المنظمة، وبالتالي كان موضوعا لكثير من البحوث في مجال إدارة التسويق والإدارة الاستراتيجية (Slater, et al, 2006, p.1222; Alpkan et al, 2012, p.462).

ونظرا لزيادة حدة المنافسة في القطاع المصرفي، والتي شهد تطورا كبيرا في ازدياد عدد البنوك الجديدة الوافدة إلى السوق المصارف المحلية منها والأجنبية، الأمر الذي أدى بالمؤسسات المصرفية إلى التركيز على توجهاتها الاستراتيجية التي لها دورا مهما في تطوير ورفع أداء البنك، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي شهده القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة، وفر أرضية خصبة لدخول العديد من البنوك إلى السوق، سواء لتحقيق سياستها في التطور والانتشار أو لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة، و عليه يؤكد بعض المديرين أن فشل العديد من البنوك والشركات يعود لافتقار مديريها للتوجه الاستراتيجي الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها (Laforet, 2009, p.191) (تالي، ٢٠١٨، ص٨).

ومن ناحية أخرى، للتعامل مع تلك الظروف والتحديات جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها أحد تلك التوجهات التي من خلالها تستطيع منظمات الاعمال مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في اداء اعمالها، وان الكثير من الأبحاث المتعلقة بالبراعة التنظيمية تناولت سلوك المنظمة من حيث التوجه والهيكل والعمليات (Raisch, et al., 2009, p.687). وكيف يجب أن تتكيف لتحقيق السلوك الموجه نحو الاستغلال والاستكشاف (Simsek, 2009, p.602).

وفي سياق متصل، يعد التوجه الاستراتيجي مفهوما يؤثر على أداء البنوك، إلا انه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، إذ أن البنوك تقوم بتطوير منتجاتها وتقديم خدمات جديدة لتوفير حاجات ورغبات العملاء المستمرة، إلا أن المنافسة الشديدة بين البنوك جعل من تبني توجه إستراتيجي محدد لهذه البنوك أمرا ضروريا ومهما لكي تعرف إلى أين وصلت وهل تسير في الاتجاه الذي وضعت له لانجاز مهمتها وتحقيق أهدافها. فمن دون التوجه الاستراتيجي لا تستطيع البنوك وضع رسالتها أو تحديد أهدافها، كما تعد رؤية القيادات الإدارية بداية التوجه الذي يقود حركة البنك نحو هدفه المقصود. ولأجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة يتطلب الأمر أن يكون للبنك القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة (راضي؛ وقاسم، ٢٠١٨، ص١٠٨).

ونظرا للدور المتميز للتوجه الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات من خلال ما أكدت عليه كل من دراسة (Morgan & Strong, 2003) (fuentes, et..al, 2006) (Choy & Mula 2008) (Grawe,) (et..al, 2009) (Patwardhan, 2010) (أبو طه، ٢٠١٢) (جندب، ٢٠١٣) (Ariyaratne, H. M. (2014)) (تالي، ٢٠١٨). فضلا عن نتائج الدراسة الاستطلاعية^(٥) والتي جاءت على النحو التالي:

- بالرغم من توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي لدى المصارف الليبية؛ إلا أن هناك ضعف في الاهتمام به.
- غياب الوعي لدى موظفين المصارف بضرورة تطبيق التوجه الاستراتيجي لعدم وجود رقابة وتتبع الإدارة العليا لذلك.
- تواجه المصارف الليبية مجموعة من التحديات بسبب تنوع الخدمات التي تقدمها، والتطور التكنولوجي السريع، وزيادة شدة المنافسة.

(٥) أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة تبلغ (٢٠) من المديرين العاملين بالمصارف الليبية بمدينة طرابلس، هذا وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في شهر ٢ / ٢٠٢٠.

- تواجه أغلب المصارف الليبية تحديا أساسيا متمثلا في عدم قدرتها على تحقيق التوازن بين عملية استغلال الفرص المتاحة وعملية البحث عن الفرص الجديدة.
- عدم الاهتمام بالمنافسين ومراقبة تحركاتهم للتعرف على وسائلهم المستخدمة في جذب العملاء والاحتفاظ بهم.
- تواجه المصارف الليبية - بسبب الظروف الراهنة التي تمر بها ليبيا - صعوبة في عدم معرفة العائد المتوقع، وعدم القدرة على العمل على إيجاد أسواق جديدة.
- بناء على ما تقدم، جاءت هذه الدراسة للتعرف ميدانيا على دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي للبنوك الليبية.

أولاً: الدراسات السابقة

استطاعت الباحثة بالبحث عن الدراسات ذات الصلة بمتغيرات البحث، والتي يمكن من خلالها الوقوف على أهداف تلك الدراسات والنتائج التي توصلت لها؛ لإثراء البحث الحالي في محاولة البحث عن أوجه الاختلاف والتشابه بينهما.

هدفت دراسة (Ge and Ding, 2005) إلى فحص التأثيرات الوسيطة لاستراتيجية الشركات التنافسية على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية بالصين. وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الاستراتيجية التنافسية والأداء، كما تبين أن التوجه بالعملاء له علاقة ارتباط قوية بكل من الاستراتيجية التنافسية والأداء السوقي. كما استهدفت دراسة (البري، ٢٠٠٥) اقتراح نموذج لتوضيح دور التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه الشركات نحو السوق وبين مستوى أدائها، وتوضيح تأثير الاهتمام بكل من النشاط الابتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أدائه وتدعيم قدرته التنافسية.

وتناولت دراسة (Jain and Batia, 2007) معرفة مدى تأثير التوجه السوقي على أداء الشركات الهندية العاملة في السوق الهندي. وتوصلت إلى ان تبنى التوجه السوقي هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق أداء أفضل في الشركات وأن العلاقة إيجابية بين التوجه بالسوق والأداء المالي. وذهبت دراسة (Asikhia, 2010) إلى بيان علاقة التوجه الاستراتيجي التسويقي بالأداء في البنوك النيجرية. وتوصلت إلى أن للتوجه الاستراتيجي التسويقي تأثير إيجابي على أداء البنوك، وأن هناك العديد من العوامل تتوسط علاقة التوجه التسويقي الاستراتيجي بالأداء باستثناء اللاتأكد على الطلب.

وبحثت دراسة (المجالي، ٢٠١٢) أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن. وتوصلت إلى وجود أثر مباشر لكل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي على معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك الأخرى. كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر بين كل من التوجه التحليلي والاستباقي مع مستوى رضا العملاء في البنوك. واهتمت دراسة (أبو طه، ٢٠١٢) بالكشف عن أثر الاضطراب البيئي كمعامل معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان. وقد توصلت إلى وجود أثر موجب للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي لشركات الإسكان بالعاصمة عمان، كما توصلت إلى عدم وجود أثر موجب ومباشر لمتغيرات الاضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كمعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي (التحليلي، الاستجابي) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف) لشركات الإسكان الأردنية.

وحققت دراسة (Wei, et al., 2014) فيما إذا كانت تأثيرات البراعة على أداء الشركة مختلفة في الشركات ذات التوجه السوقي (الاستباقي، الاستجابي). بناءً على النظرة القائمة على الاهتمام والأدب والبراعة وتوجهات السوق، وذلك بالتطبيق على ٢٠٣ شركة صينية. وتوصلت إلى أنه في الشركات ذات التوجه السوقي الاستجابي، يكون للاستغلال تأثير إيجابي بينما للاستكشاف تأثير عكسي على أداء الشركة. في المقابل، في الشركات ذات التوجه السوقي الاستباقي وجد أن الاستغلال له تأثير ضئيل بينما للاستكشاف تأثير إيجابي على أداء الشركة. وتناولت دراسة (Tokgöz, et al., 2017) الكشف عن تأثير البراعة التسويقية على الأداء السوقي والأداء المالي وذلك في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات. وقد أثبتت الدراسة أن البراعة التسويقية لها تأثير على الأداء السوقي والأداء المالي.

واهتمت دراسة (تالي، ٢٠١٨) بتحديد مدى أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للبنك الوطني الجزائري وفروعه بولاية ورقلة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون). وبحثت دراسة (راضي، وقاسم، ٢٠١٨) تأثير التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا) في تحقيق البراعة التنظيمية (الابداع الاستكشافي، الابداع الاستثماري) في مجموعة من المصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب بالعراق. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

ودرست دراسة (Peng, et al., 2019) طريقة دقيقة لقياس الاختلافات في درجة البراعة. تحدد هذه الطريقة مصطلحا متعددا للاستكشاف والاستغلال لتمثيل درجة تأثير البراعة. وكلما زاد الاستكشاف والاستغلال زادت درجة البراعة وذلك بالتطبيق على شركات تصنيع الإلكترونيات في تايوان التي تشارك في تطوير منتجات جديدة عالية التقنية. واستهدفت دراسة (Shim et al., 2021) التحقيق في آثار كل من التوجهات الاستراتيجية الفرعية ثلاثية الأبعاد للتوجه التكنولوجي، وتوجيه العملاء، وتوجيه المنافسين، على الأداء، واستهداف الشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات القائمة على التكنولوجيا.

واستكشفت دراسة (Yu, J., & Moon, 2021) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي من خلال الكفاءة الرقمية على المستوى التنظيمي. ولتحقيق ذلك، وضعت هذه الدراسة أساساً أبعاد الكفاءة الرقمية وفقاً لنظرية الكفاءة الأساسية. تحتوي الكفاءة الرقمية على ثلاثة عوامل محورية: البنية التحتية الرقمية، والتكامل الرقمي، والإدارة الرقمية. جمعت هذه الدراسة ١٦٠ استبياناً من الشركات الصينية وحللت البيانات باستخدام SmartPLS 3.

ويتضح من خلال الدراسات السابقة تطرق الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية إلى مواضيع تتعلق بمتغيرات هذه الدراسة (التوجه الاستراتيجي، البراعة التنظيمية، الأداء التسويقي) وبحثت في العلاقة بين هذه المتغيرات وبين متغيرات أخرى، حيث وجدت بعض الدراسات السابقة بأن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي، والعلاقة بين التوجه الاستراتيجي من جهة، وبين البراعة التنظيمية. وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في المجال بالأصالة والحدثة من عدة جوانب:

١- اختلاف بيئة ومجال تطبيق الدراسة حيث تطبق في المصارف الليبية بمدينة طرابلس.

٢- تناول الدراسة مدخل متكامل للتوجه الاستراتيجي.

٣- الحاجة لدراسة طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل ودوره في تحسين الأداء التسويقي كمتغير تابع، وتحديد ما إذا كانت البراعة التنظيمية تؤثر إيجابيا أو سلبيا على العلاقة بينهما.

ثانيا: مشكلة البحث

يعد التوجه الاستراتيجي منهجا محددًا يقود المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص إلى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها، والذي يعمل على إرساء نهج متبع لتحسين الأداء على المدى البعيد، من خلال إدراك قيادات المصارف لأهمية استكشاف الفرص المتاحة في البيئة واستثمارها. ولما للعلاقة الوثيقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي والبراعة التنظيمية من حيث استكشاف الفرص البيئية واستثمارها، وبسبب الأزمات العالمية التي تضرب المنطقة والعالم مما يؤدي إلى عدم معرفة العائد المتوقع وعدم القدرة على العمل على إيجاد أسواق جديدة.

وبناء على ما سبق، وفي ضوء الدراسات السابقة، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

" ما هو تأثير البراعة التنظيمية على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي في المصارف الليبية بمدينة طرابلس؟"

ويتطلب الإجابة عن هذا السؤال طرح الأسئلة التالية:

- ١- هل يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس؟
- ٢- هل يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي على البراعة التنظيمية للمصارف الليبية بمدينة طرابلس؟
- ٣- هل يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس؟
- ٤- هل يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس؟

ثالثا: أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بموضوع البحث ومجال تطبيقه كما يلي:

- ١- يستمد البحث أهميته من أهمية التوجه الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية في تحسين الأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس، كما يعد جهدا متواضعا في استكمال الدراسات السابقة بالتطبيق على البيئة الليبية التي تعاني من قصور شديد فيما يتعلق بالدراسات الاستراتيجية.
- ٢- يبلور هذا البحث بشكل علمي مفهوم التوجه الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية، والأداء التسويقي للمنظمة - وخصوصاً المصارف الليبية -، علاوة عن أنه يرصد أبرز التحديات التي تواجه تبني هذه المنظمات لمفهوم التوجه الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية وتأثيرهما على الأداء التسويقي في المجتمع الليبي. ويمثل ذلك إضافة علمية للمكتبة العربية.
- ٣- بالإضافة لما سبق فإن هذا البحث يستمد أهميته من أهمية مجال التطبيق وهو المصارف باعتبارها إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، كما تعتبر أحد القطاعات الرئيسية التي تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٤- مساعدة المصارف الليبية في الاستفادة من التوجه الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية للمصارف، وبالتالي تحقيق مستويات أداء منظميه وتسويقية عالية بالمقارنة مع المنافسين من المصارف العاملة بنفس القطاع.

رابعاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث يتمثل الهدف الرئيسي في دراسة دور البراعة التنظيمية في علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي للبحث يتم تحديد عدد من الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- قياس مستوى التوجه الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية، والأداء التسويقي للمصارف الليبية محل الدراسة.
- ٢- قياس أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة.
- ٣- قياس أثر التوجه الاستراتيجي على البراعة التنظيمية في المصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة.
- ٤- قياس أثر البراعة التنظيمية على الأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة.
- ٥- تحديد أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي في المصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة، في ظل المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية).

خامساً: الإطار النظري

ويتضمن مفاهيم الدراسة وأبعادها كما يلي:

التوجه الاستراتيجي وأبعاده

يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، ويرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة ضمن محيط أعمالها. وترى الخفاجي (٢٠٠٤، ص ١٢٠) أن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء والنمو والمسئولية الاجتماعية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد. وأشار Gatignon & Xuereb (1997, p79) إلى أن التوجه الاستراتيجي يمثل مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

وعرف يونس (٢٠٠٢، ص ١١٢) التوجه الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها. أما Morgan and Strong (٢٠٠٣، p165) فقد عرفوه بأنه تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية من خلال التركيز على تخصيص مواردها. في حين عرفها Auh and Menguc (٢٠٠٥، p8) التوجه الاستراتيجي بأنه توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ويتطلب تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والتي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي.

ويشير التوجه الاستراتيجي إلى وصف كيفية قيام المنظمة بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق أهدافها (Cadogan, 2012, p340). كما وصف Cadogan (٢٠١٢، p341) التوجهات الاستراتيجية بأنها انعكاس لكيفية عمل بعض الشركات. إذ يجعل التوجه الاستراتيجي الإدارة العليا تدرك تماماً ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها، ويساعد في التعرف على

بنيته وبيئتها والسياسات المتبعة، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، ومتطلبات التطوير (Narver & Slater, 2004, p335).

فالتوجه الاستراتيجي يتضح من خلال تخصيص الموارد، فالمنظمة ذات توجه نحو السوق، عندما تركز مواردها لتجميع المعلومات عن السوق من أجل الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العملاء (Ho, 2014, p17). ويعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، وهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والنشاط والمنافسة ضمن محيط أعمالها؛ حيث ان معظم المنظمات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي مميز. فالتوجه الاستراتيجي يمثل المبادئ الأساسية التي توجه وتؤثر على أنشطة المنظمة وتولد سلوكيات تهدف إلى ضمان تحقيق الأداء المتفوق (Okello et al., 2018, p12).

وفي ضوء التعريفات السابقة للتوجه الاستراتيجي، أمكن للباحثة استنتاج ما يلي:

- عدم وجود اتفاق واضح بين الباحثين بشأن التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ولكن يوجد شبه اتفاق على أن التوجه الاستراتيجي يدور حول تنظيم العلاقة بين المنظمة ومواردها لغرض الوصول إلى الأداء الأفضل.
- ان التوجه الاستراتيجي يمثل فلسفة تؤمن بها المنظمة لغرض تحقيق أهدافها وبلوغ النجاح.
- يتطلب تحديد التوجه الاستراتيجي تضافر الجهود ومشاركة جميع العاملين في المنظمة.
- التوجه الاستراتيجي هو أساس الإدارة الاستراتيجية، ولا يمكن اعتباره خطوة أو مرحلة منفصلة، إنما هو متداخل في كافة عمليات الإدارة الاستراتيجية.

وبناء على ما تقدم، يمكن للباحثة تعريف التوجه الاستراتيجي بأنه يعكس التوجهات المستقبلية التي تنفذها المنظمة من اجل خلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق للمنظمة، واستثمار مواردها في الأنشطة التي تعكس توجهها الاستراتيجي من خلال (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي).

وبالرغم من اختلاف الباحثون في تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي، إلا أن تركيزهم انصب بشكل رئيسي على ثلاثة أبعاد وهي: التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي. وسوف تعتمد الباحثة على هذه الأبعاد الثلاثة في قياس التوجه الاستراتيجي، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد:

١- التوجه السوقي:

زاد الاهتمام بمصطلح التوجه نحو السوق لدى العديد من الباحثين والأكاديميين في منتصف الثمانينيات، وقد تم تناوله من قبل العديد من الباحثين من وجهات نظر مختلفة (Acar & Özşahin , 2018, p5). ويعتبر التوجه نحو استراتيجية السوق تساعد المنظمات في الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الاعمال غير المستقرة (Faisal, et al., 2018, p25). ويرى Raaij&Stoelhorst (2008, p1274) ان معظم الباحثين يستخدم مصطلح التوجه نحو السوق بدلاً من التوجه السوقي في إشارة إلى عدم وجود فروق بينهما. وعرف Bulut et al., (2021, p4) التوجه السوقي بأنه مجموعة من الأنشطة على مستوى المنظمة لإعطاء أعلى قيمة للعملاء، وفهم وتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم. وأوضح Gerni (2013, p141) ان التوجه السوقي هو توجه المنظمة أنشطتها وعملياتها وخدماتها حول متطلبات واحتياجات العملاء الحاليين والمحتملين. واتفق مع ذلك Kanagal (2017, p57) حيث عرف التوجه السوقي بأنه قدرة المنظمة على توجيه استراتيجياتها لمتطلبات السوق لمواجهة التغييرات الحاصلة في السوق من رغبات واحتياجات العملاء.

٢- التوجه الريادي:

نال التوجه الريادي باهتمام خاص من قبل الباحثين في ميدان الريادة كونه يشكل قلب الصياغة الاستراتيجية الريادية (Sciascia et al., 2009, p41). فالتوجه الريادي يعد أحد الموضوعات البحثية الشائعة في ميدان الاعمال والإدارة الاستراتيجية على حد سواء اثناء العقدين الاخرين (Huang et al., 2011, p3049).

ويرى كل من Alegre & Chiva (2013, p496) ان التوجه الريادي هو بمثابة استراتيجية عمل واعداد الممارسات لتلك الأعمال التي تستخدمها المنظمة في تمييز وطرح مشاريع جديدة إلى الأسواق. وأكد كل من Zulkifli & Rosli (2013, p266) على ان التوجه الريادي هو المفهوم الأهم في صنع استراتيجية المنظمة، حيث يشير إلى أساليب اتخاذ القرار والممارسات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى الدخول إلى أسواق جديدة أو قائمة من خلال منتجات جديدة أو قائمة. ويشير التوجه الريادي بأنه استعداد تنظيمي لإيجاد وقبول فرص جديدة وتحمل مسؤولية التأثير على التغيير (Mwaura & Obonyo, 2018, p557).

٣- التوجه التكنولوجي:

يوجد إدراك متنام بين المنظمات لدور التكنولوجيا في حماية وتعظيم الموقف التنافسي للمنظمة (Joachim et al, 2011, p317)، إذ أن الوصول إلى التكنولوجيا المناسبة يعد المدخل الرئيسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تشجيع النشاط الريادي (Li & Kozhikode, 2009, p331). وترتكز الفكرة الأساسية للتوجه التكنولوجي في تعزيز قدرة المنظمات على النجاح في المدى الطويل (Hakala & Kohtamaki, 2011, p66).

وقد ذكر Halac (2010, 1059) بأن التوجه التكنولوجي يتميز بثلاث خصائص هم: الالتزام بالبحث والتطوير، واقتناء التكنولوجيا الجديدة، وتطبيق أحدثها. ويعرف التوجه التكنولوجي بأنه القدرة والرغبة في الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة وتستخدم في تطوير منتجات جديدة (Gatignon & Xuereb, 1997, p79). كما يرى Hakala & Kohtamaki (2011, p67) بأن تركيز المنظمة على التوجه التكنولوجي سيخلق ميزة تنافسية فائقة وتجعل المنظمات ذات التوجه التكنولوجي تخطو خطوة إلى الأمام.

وذكر Kim & Slater (2013, p141) التوجه التكنولوجي بأنه استثمار حقيقي في البحث والتطوير واستعمال التكنولوجيا المتقدمة والمسح المسبق للحصول على أنواع التكنولوجيا الحديثة والمختلفة من داخل وخارج ميدان الصناعة وتحقيق التكامل بينها.

البراعة التنظيمية وأبعادها

ظهرت التصورات الأولى للبراعة التنظيمية على يد Duncan في عام ١٩٧٦ في كتابه حول التعلم التنظيمي، أكد فيه على حاجة المنظمات إلى اعتمادها على هياكل تنظيمية مزدوجة لتطبيق وتنفيذ الابداعات الحالية وتقديم ابداعات جديدة (Raisch, et al., 2009, p688)، ورغم ذلك فإن البراعة التنظيمية كفكرة احتلت مكانة بارزة في التسعينات من خلال دراسات March (1991, p74)، Tushman & O'Reilly (1996, p11) الذين تناولوها من زاوية التعلم التنظيمي (Ketkar & Puri, 2017, p171)، وأكدوا على ان الاستغلال والاستكشاف توجهان مختلفان بحيث أن الاستغلال يركز على تقليل التكلفة وتحسين الجودة والأداء وعلى سلوك الابتكار الذي يهدف باستمرار إلى الوفاء بمتطلبات السوق الحالية وإرضاء العملاء الحاليين، أما نشاط الاستكشاف يركز على الابتكار للتعامل مع الأسواق الناشئة وطلبات العملاء المستقبلية (Batta, 2006, p34)، وهو ما يتطلب من المنظمات ضرورة توزيع اهتماماتها ومواردها بين هذين التوجهين بالشكل الذي يضمن لها النجاح والاستمرار (Abuzaid, 2016, p329).

وقد استخدم الباحثون مفهوم البراعة للتعبير عن السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال، فهي مزيج من القدرات الاستكشافية والاستغلالية معاً (Menguc & Auh, 2008, p457)، وهناك توافق عام في الأدبيات الإدارية بأن البراعة التنظيمية سمة تنظيمية للمنظمة القادرة على: استغلال قدراتها الحالية، والسعي في نفس الوقت لاستكشاف فرص وقدرات جديدة (Cao et al., 2010, p1276).

وبناء على ما تقدم، يمكن للباحثة القول بأن البراعة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على السعي المتزامن لاستغلال مواردها الحالية بهدف خلق القيمة في الأجل القريب، وسعيها لاكتشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها في الأجل البعيد.

وبمراجعة كثير من الكتابات العلمية فإن البراعة التنظيمية تتكون من بعدين أساسيين هما: بعد الاستغلال، وبعد الاستكشاف (e.g., Lee et al., 2017; Venugopal et al., 2018; Chang, 2016; Abuzaid, 2016; Wei et al., 2014; Raisch et al., 2009; Cao et al., 2010)، واعتماداً على الدراسات السابقة ستعتمد الباحثة على بعدي الاستغلال والاستكشاف في قياس البراعة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لهذين البعدين:

١- **الاستغلال:** يعرف الاستغلال بأنه استخدام الموارد القائمة لتحسين التكنولوجيا الموجودة والنشاط الحالي، ويرتبط بمصطلحات مثل: الكفاءة، والاختيار، والتطبيق، والتنفيذ، والانجاز (March, 1991, p76). ويرى Tran (65, 2013) أن الاستغلال يعبر عن القدرة على التعلم من الممارسات القائمة، واستخدام المعارف المتاحة من أجل الوصول إلى وضع أفضل في الأجل القريب. كما يشير الاستغلال إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها من أجل خلق قيمة في الأجل القريب، ومن ثم يركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية من خلال توسيع نطاق المعارف الحالية، كذلك التوسع في المنتجات أو الخدمات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الموجودة (Bai & Ren, 2016, p644).

٢- **الاستكشاف:** يعرف الاستكشاف بأنه عمليات البحث عن المعرفة والفرص الجديدة (March, 1991, p77)، ويشير الاستكشاف إلى عمليات البحث عن معارف وحلول مبتكرة، من خلال العمل على تطوير رؤى جديدة لتوسيع القاعدة المعرفية للمنظمة (Thomas et al., 2018)، بهدف إيجاد مرونة عن طريق مدخل منفتح على التعلم من خلال التجربة والمباشرة في تطبيق الإبداعات ذات المخاطرة العالية (Gibson & Birkinshaw, 2004, p213)، ترتبط بتقديم منتجات جديدة ما يعزز من التنافسية وامتلاك القدرة على التنبؤ بحاجات السوق أو البحث عن أسواق جديدة (Popadiuk & Bido, 2016, p243).

الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه

يعد الأداء التسويقي من أهم العوامل التي تهتم الشركات بتطويره نظراً لارتباطه بجميع العناصر التنظيمية، حيث إن الأداء التسويقي الجيد يساهم في تحقيق النجاح والفائدة لجميع أطراف وعناصر الشركات، وهو قدرة الشركة على الاستمرار وتحقيق الاستدامة خلال الموازنة بين أهدافها العامة وتعزيز رضا العملاء (Rusu & Avasilcai, 2013, p332).

ويعرف أيضاً بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية حيث يشمل الأداء تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل بشرط الكفاءة والفعالية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك العملاء (Aryanto et al., 2020, p1294). وهو أداة تصف كفاءة وفعالية الوظيفة التسويقية في المنظمة، ومستوى تحقيق رضا العملاء وولائهم (جويسيم، ٢٠١٨، ص ٢٧٤).

ويرى أبو رحمة (٢٠٢٠، ص ٦٧) أن الأداء التسويقي يعتبر مدخلاً أساسياً لحصول المنظمات على الإيرادات التي تساهم في استمرارها، مما يدفعهم إلى الاهتمام به، وقد اختلف الباحثون في تعريف مفهوم الأداء التسويقي لاختلاف خلفياتهم الفكرية، وهو قدرة المنظمات على استغلال مواردها المتاحة بفعالية وكفاءة، لتحقيق أهدافها التسويقية، ومقارنة ذلك مع أداء منافسيها في السوق.

وفي ضوء التعريفات السابقة؛ ترى الباحثة بأن الأداء التسويقي يعد إطار لقياس الأثر الفعلي للأنشطة والعمليات التسويقية، التي تستهدف بها المنظمة البقاء في بيئة متغيرة ومتجددة، تفرض عليها إذا ما أرادت الاستمرار في السوق أن تمتلك مفاتيح التميز والإبداع والابتكار، بما يساعدها على مواجهة التحديات وكسب الفرص، وإيجاد وتوليد هذه الفرص وتوجيهها بما يمكنها من الاحتفاظ بحصتها من العملاء، واكتساب المزيد منهم.

ولقد اختلف الباحثون في تحديد مؤشرات الأداء التسويقي في دراساتهم، وحسب وجهات نظرهم المختلفة فيرى الحسيني (٢٠٠٨) أن مؤشرات قياس الأداء تتمثل في: حجم المبيعات، والعملاء الجدد، والأرباح. في حين قاس الريبعاوي والشويلي (٢٠١٤، ص ص ٦٢-٦٣) الأداء التسويقي من خلال: مؤشر الحصة السوقية، رضا العميل، ولاء العميل، قيمة العميل. كما اعتمد كل من الكعبي واللامي (٢٠١٧، ص ص ٣٢-٣٣)، وحافظ وعبدالرازق (٢٠١٨، ص ص ١١٦-١١٧) في قياس الأداء التسويقي على: الحصة السوقية، الربحية، المبيعات، العمليات، رضا العميل. واستخدم جويسم (٢٠١٨، ص ص ٢٨٠-٢٨٢) في قياس الأداء التسويقي كل من: الحصة السوقية، الربحية، العملاء، دورة حياة المنتج، الكفاءة.

وفي ضوء ما سبق، تم قياس الأداء التسويقي في الدراسة الحالية بالاعتماد على الأبعاد التي اتفقت عليها معظم الدراسات، وثبت معنويتها، وهي: الحصة السوقية، الربحية، رضا العميل.

١- الحصة السوقية:

تعد الحصة السوقية من أكثر المقاييس التي تعبر عن الأداء التسويقي للمنظمة، لأنها تشير لفاعلية استراتيجية المنظمة، ومستوى نجاح برامج عملها، ومنتجاتها مقارنة مع المنافسين (الزغول، ٢٠٢١، ص ٢٩)، وتشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (شوم، ٢٠١٧، ص ٣٤). وتعطي الحصة السوقية جانباً منها إلى قدرة المنظمة في التغلغل والانتساع في السوق المعنية وعادة ما تحدد المنظمات أهدافاً لنمو مبيعاتها من خلا إدامة العلاقات مع العملاء في السوق الكلي أو جزء من تلك السوق، وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستنعكس إيجابياً على الأرباح المتحققة (إدريس؛ والغالي، ٢٠٠٩، ص ١٢٣).

٢- الربحية:

وفقاً لطالب (٢٠١٠، ص ١٨٧) تسعى المصارف إلى تحقيق مستويات عالية من الأرباح التي تساهم في الارتقاء بقيمة المصرف في الوسط التجاري أو الصناعي الذي تعمل فيه، مما يساعدها على البقاء والنمو من خلال تطوير المنتجات، أو الخدمات، أو الأسواق، أو التقنيات التي تعد أسباب الربحية العالية، وقد تمثل الربحية قدرة المصرف على تحقيقها، وهي المقياس لفعالية سياسة المصرف الاستثمارية، والتشغيلية، والتمويلية، والقوة الإيرادية، أو تقييم فعالية المصرف وكفاءته. وأشار الصباغ (٢٠١٨، ص ٦٥) إلى أن القيمة الحالية لأرباح المصرف تتعلق بقيمتها السوقية وهي الهدف الأساسي وأفضل مقياس للكفاءة في العمل التنافسي، والربحية مؤشر كاف على القدرة التنافسية الحالية.

٣- رضا العميل:

يعبر رضا العميل عن مشاعر السعادة والسرور؛ نتيجة إلى مقارنة العميل للخدمة الفعلية مع ما كان يتوقع منها (Kotler, 2007, p36)، فرضا العميل هو مدى أو درجة إدراك العميل للفوائد والمنافع التي حصل عليها من الخدمة مقابل توقعاته وهي تقابل أو تفوق تلك التوقعات، فهو مقياس لدرجة الإشباع المتحققة من شراء الخدمة والانتفاع بها (الطائي، ٢٠١٠، ص ٣٩).

وعرف الربيعاوي والشويلي (٢٠١٤، ص ٦٤) رضا العميل بأنه شعور وإحساس نفسي يعبر عن إدراكه للفرق بين أداء الخدمة وتوقعاته منها. ويعد رضا العميل من أكثر معايير الفاعلية للحكم على الأداء التسويقي للمصرف، وقد أوضح القيسي (٢٠١٣، ص ١٢٥) أهمية رضا العميل بالنسبة للمصرف في:

- إذا كان العميل راضياً عن المصرف فإنه يتحدث إلى الآخرين، مما يؤدي إلى استقطاب عدد من العملاء الجدد.
- عندما يكون العميل راضياً عن الخدمة المقدمة إليه، فإن قراره بالرجوع إلى المصرف سيكون سريعاً.
- يعد رضا العميل بمثابة تغذية عكسية للمصرف فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه، مما يجعل المصرف يطور من الخدمات المقدمة لعملائه.
- يتمكن المصرف الذي يسعى لقياس رضا العميل من تحديد حصته السوقية.

سادساً: منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث العناصر التالية:

أ- فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، فإنه يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة.

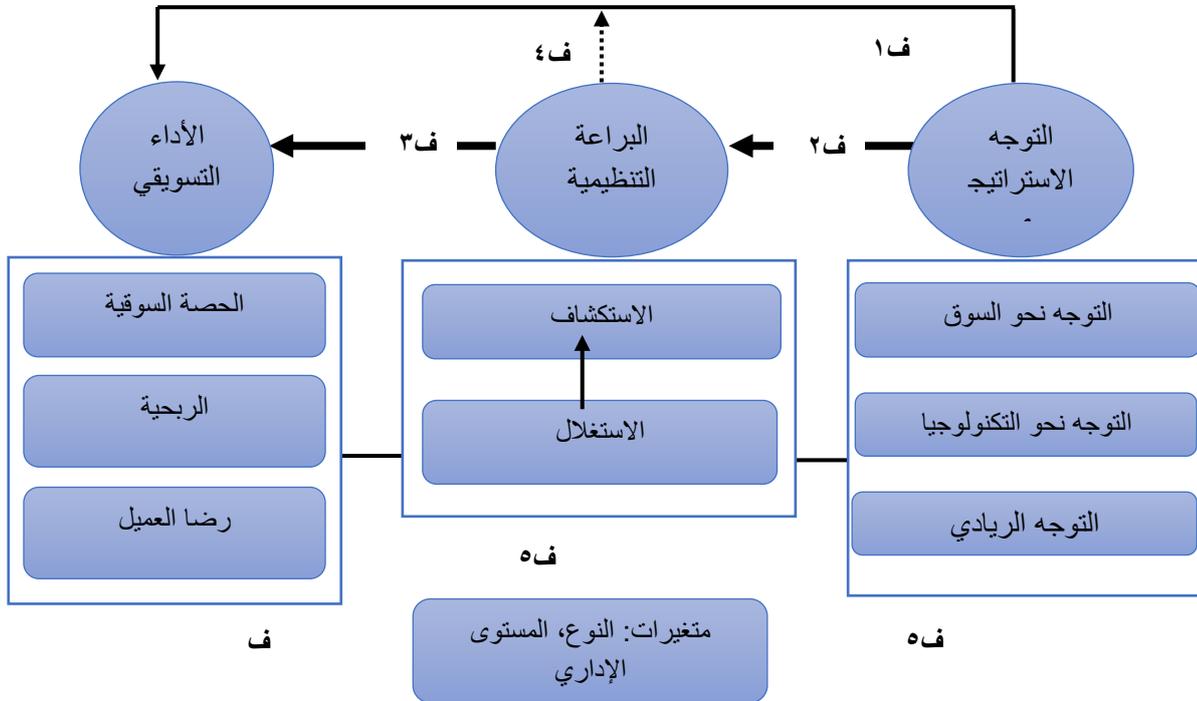
الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على البراعة التنظيمية للمصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة.

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة.

الفرض الرابع: يزداد التأثير الإيجابي المعنوي للتوجه الاستراتيجي للمصارف على الأداء التسويقي عند توطيد البراعة التنظيمية في المصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة.

ب- نموذج البحث

في إطار هذا البحث يتم دراسة المتغير المستقل متمثلاً في التوجه الاستراتيجي كمدخل لتحسين الأداء التسويقي كمتغير تابع من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، ويوضح الشكل رقم (١) نموذج البحث.



نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على الدراسات السابقة.

ج- منهج البحث وأساليبه

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الأسلوب الاستنباطي الذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث وتحديد عدد من الفروض القابلة للاختبار الاحصائي، بالإضافة إلى الاعتماد على عدد من الأدوات البحثية لجمع البيانات التي استخدمت لغرض إتمام الإطار النظري والميداني للدراسة.

- أساليب البحث

لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة على كلا من الأسلوب المكتبي، والأسلوب الميداني، وذلك على النحو التالي:

- الأسلوب المكتبي: وذلك من خلال استيفاء البيانات والمعلومات المتعلقة بالإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث، والدراسات السابقة، وتمثلت مصادر المعلومات والبيانات الخاصة بهذا البحث في: الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت مشكلة الدراسة، ومراجعة الكتب، والدوريات، والمراجع، والمقالات الإلكترونية المتعلقة بموضوع التوجه الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية، والأداء التسويقي، والتعرف على المعايير التي تتضمنها والأبعاد.
- البحث الميداني: وذلك من خلال استيفاء كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وتمثلت مصادر هذه البيانات والمعلومات في قائمة الاستقصاء الموجهة إلى المديرين العاملين بالمصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة لجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية

باستخدام مقياس (Likert Scale) خماسي التدرج بحيث احتوت القائمة على متغيرات البحث المستقلة والوسيط والتابعة، وتم الاستعانة بالدراسات السابقة عند تصميم قائمة الاستقصاء لمتغيرات الدراسة مع إضافة بعض التعديلات والعبارات التي تتناسب مع مشكلة الدراسة وتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى أربعة أجزاء وهي:

الجزء الأول: يتضمن التوجه الاستراتيجي وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة كل (Wei and Liu, 2010)؛ (Karimi and Walter, 2015)؛ (Yang, Wang, Zhu and Wu, 2012).

الجزء الثاني: يتضمن البراعة التنظيمية وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة (Mihalache, et al, 2014)، (راضي؛ وقاسم، ٢٠١٨).

الجزء الثالث: يتضمن الأداء التسويقي وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة كل من (Kartawinata & Wardhana, 2013)؛ (Dzisi & Oforu, 2014)، (Nanle et al., 2015)، (الصباغ، ٢٠١٨).

الجزء الرابع: خاص بالبيانات العامة لوحدة المعاينة.

د - مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في جميع المديرين بالمستويات الإدارية الثلاثة: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) بالمصارف في مدينة طرابلس بليبيا محل الدراسة، والبالغ عددهم (٥٨٤) والجدول رقم (١) يوضح إجمالي عدد المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة بالمصارف في مدينة طرابلس بليبيا محل الدراسة.

جدول رقم (١)

أعداد المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة بالمصارف في ليبيا محل الدراسة

الاجمالي	المستوى الإداري			المصرف
	اشرفية	وسطى	عليا	
٥١	٣٠	١٤	٧	ليبيا المركزي
١٢٧	٨٣	٣٥	٩	الجمهورية
١٠٤	٧٠	٢٣	١١	شمال افريقيا
٤٤	٢٣	١٥	٦	الأمان
١٨١	١٢٤	٤٤	١٣	الصحاري
٣٦	١٩	١٢	٥	الاجماع العربي
٤١	٢٣	١٣	٥	المتحد
٥٨٤	٣٧٢	١٥٦	٥٦	الإجمالي

المصدر: سجلات ودفاتر إدارة الموارد البشرية بالمصارف محل الدراسة.

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام الجداول الإحصائية المعدة لذلك الغرض، حيث تبين من تلك الجداول أن حجم عينة البحث هو (٢٣٢) مفردة، وقد تم توزيع مفردات العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً في جميع المصارف محل الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة البحث على مستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية للمصارف الليبية عينة الدراسة.

جدول رقم (٢)

توزيع عينة البحث على المستويات الإدارية بالمصارف الليبية محل الدراسة

الاجمالي	المستوى الإداري			المصرف
	اشرفية	وسطى	عليا	
٢١	١٢	٦	٣	ليبيا المركزي
٥١	٣٣	١٤	٤	الجمهورية
٤١	٢٨	٩	٤	شمال افريقيا
١٧	٩	٦	٢	الأمان
٧١	٤٩	١٧	٥	الصحاري
١٥	٨	٥	٢	الاجماع العربي
١٦	٩	٥	٢	المتحد
٢٣٢	١٤٨	٦٢	٢٢	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة.

وبالتالي فإن الحجم الإجمالي للعينة والتي سيتم اخضاعها للدراسة يقدر بنحو (٢٣٢) مفردة، وتم توزيع (٢٣٢) استمارة لجمع البيانات المطلوبة، وقد بلغت عدد الاستمارات المستوفاة والقابلة للتحليل الإحصائي (٢٢٠) بنسبة ٩٤,٨%.

و - اختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اجراء اختبارات الثبات لمقاييس الدراسة من خلال معامل Cronbach's alpha حيث يقصد بالثبات أن يعطي المقياس نفس النتائج بدون أخطاء عند تكرار القياس على نفس العينة (Hair, et al., 2014, p.605) حيث تتراوح قيمة معامل الثبات بين (٠ : ١) وتعتبر القيمة (٠,٧) هي الحد الأدنى للقبول، بينما تعتبر القيمة (٠,٦) الحد الأدنى للقبول في البحوث الاستكشافية (Hair, et al., 2014, p.605).

كما تم حساب معاملات الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعاملات الثبات، حيث يشير الصدق إلى قدرة المقياس المستخدم على القياس بدقة ما صمم من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقضي منهم نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة.

يوضح الجدول رقم (٣) نتائج قياس درجات الثبات والصدق لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

جدول رقم (٣)

نتائج قياس درجة الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

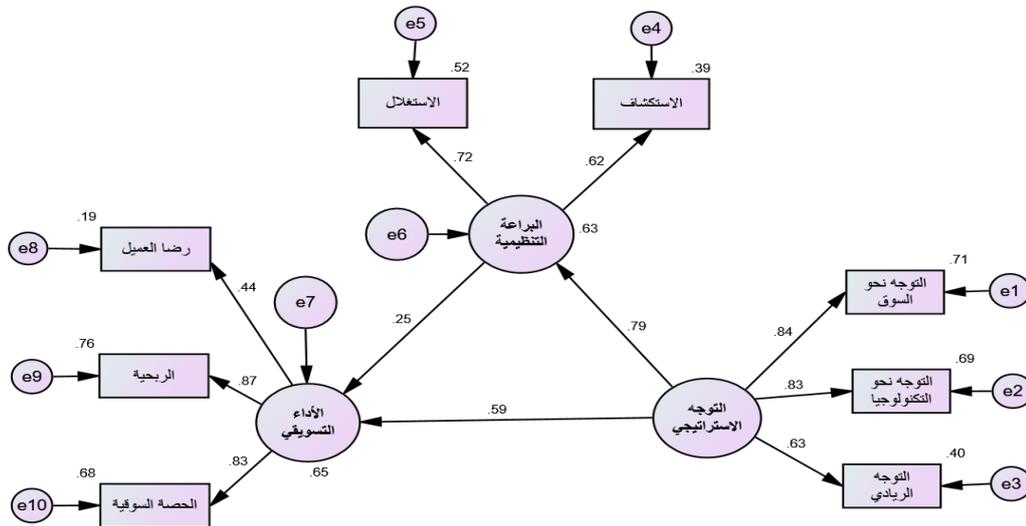
متغيرات البحث	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي	٣٠	0.939	0.969
التوجه نحو السوق	15	0.875	0.935
التوجه نحو التكنولوجيا	٥	0.816	0.903
التوجه الريادي	10	0.864	0.930
المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية	١٠	0.925	0.962
الاستكشاف	٥	0.864	0.930
الاستغلال	٥	0.883	0.940
المتغير التابع: الأداء التسويقي	١٦	0.925	0.962
رضا العميل	٥	0.863	0.929
الربحية	٤	0.837	0.915
الحصة السوقية	٧	0.819	0.905
القائمة ككل	٥٦	0.966	0.983

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات للمتغيرات الرئيسية تراوحت بين (0.925) لمتغيري البراعة التنظيمية والأداء التسويقي، و (0.939) لمتغير التوجه الاستراتيجي، وتراوحت قيم معامل الصدق بين (0.962) و (0.969) للمتغيرات على التوالي. كما تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد الفرعية بين (0.816) لبعدها التوجه نحو التكنولوجيا، و (0.883) لبعدها الاستغلال، وتراوحت قيم معامل الصدق بين (0.903) و (0.940) للبعدين على التوالي، وأخيراً بلغ معامل الثبات للقائمة ككل (0.966) ومعامل الصدق (0.983)، ويلاحظ أن جميع المعاملات أكبر من (0.70) ومن ثم فإن قيم معاملات الثبات والصدق جيدة ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

هـ - تصميم النموذج البنائي لفروض البحث

في ضوء نتائج اختبار صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث والتي أوضحت صلاحية تلك النماذج لتجميع البيانات الأولية، تم تصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث، والذي يحتوي على المتغيرات الرئيسية للبحث كمتغيرات كامنة متمثلة في: التوجه الاستراتيجي، البراعة التنظيمية، الأداء التسويقي، ويوضح الشكل رقم (٢) النموذج المقترح.



شكل رقم (٢)

النموذج البنائي لفروض البحث

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج (AMOS v.26)

ويوضح الجدول رقم (٤) مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي لفروض البحث.

جدول رقم (٤)

مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي للبحث

المؤشر	X ² /DF	p-value	GFI	CFI	RMR	RMSEA
القيمة	3.652	0.000	0.947	0.941	0.072	0.064

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج (AMOS v.26)

يتضح من الجدول رقم (٤) جودة وصلاحية النموذج البنائي المقترح لفروض البحث، حيث أن قيمة (X^2/DF) تساوي (3.652)، كما بلغت مؤشرات جودة التوافق للنموذج المقترح مستويات مثالية حيث بلغ مؤشر جودة التوافق ($GFI = 0.947$)، كما بلغ مؤشر جودة التوافق المقارن ($CFI = 0.941$)، كما بلغ مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي ($RMR = 0.072$)، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ($RMSEA = 0.064$)، وفي ضوء المؤشرات السابقة لجودة النموذج يمكن الانتقال إلى مرحلة اختبار العلاقات السببية بين متغيرات البحث.

و - اختبار صحة فروض البحث ومناقشة وتفسير نتائجها

في ضوء مؤشرات جودة توافق نموذج البحث يمكن اختبار فروض البحث من خلال نتائج تحليل المسار حيث اعتمدت الباحثة على منهجية تحليل المسار لاختبار الفروض وفقاً لكل من (Kline, 2011; Hair,)

(2014) والتي تعتمد على تحديد متغيرات النموذج المقترح وخصائصه ثم تحديد مدى توافق النموذج المقترح مع آراء مفردات العينة، من خلال استعراض مؤشرات جودة التوافق ومدى معنوية النموذج، ثم بعد ذلك تفسير التقديرات (معاملات المسار) ومؤشرات جودة التوافق ومقارنتها بالقيم المعيارية أو الحدود المثالية، ثم الوصول لنتائج الاختبار.

ويعتبر نموذج تحليل المسار نموذج بنائي للمتغيرات الظاهرة للدراسة، ويشكل تجسيداً لفروض الدراسة المراد اختبارها، وتعبر معاملات المسار (b) Path Coefficient عن معاملات الانحدار بين المتغيرات المستقلة Exogenous والمتغيرات التابعة Endogenous. ولاختبار العلاقات السببية للنموذج المقترح لفروض البحث، يوضح الجدولين (٥)، (٦) العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج المقترح.

جدول رقم (٥)

معاملات المسار للنموذج المقترح

الفرض	المسارات	قيمة معامل المسار b	معاملات المسار غير المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	المعنوية
الفرض الأول	التوجه الاستراتيجي ← الأداء التسويقي	0.590	0.655	0.129	5.089	***
الفرض الثاني	التوجه الاستراتيجي ← البراعة التنظيمية	0.793	0.492	0.044	11.088	***
الفرض الثالث	البراعة التنظيمية ← الأداء التسويقي	0.252	0.451	0.221	2.042	**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج (AMOS v.26)

جدول رقم (٦)

التأثيرات المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة

المتغيرات	التأثيرات المباشرة			التأثيرات غير المباشرة			التأثيرات الكلية		
	التوجه الاستراتيجي جي	البراعة التنظيمية	الأداء التسويقي	التوجه الاستراتيجي جي	البراعة التنظيمية	الأداء التسويقي	التوجه الاستراتيجي جي	البراعة التنظيمية	الأداء التسويقي
البراعة التنظيمية	*** 0.793	*** 0.793
الأداء التسويقي	*** 0.590	** 0.252	...	*** 0.200	*** 0.790	** 0.252	...

*** معنوية عند ١%.

** معنوية عند 5%.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج (AMOS v.26)

- اختبار صحة الفرض الأول ومناقشة وتفسير نتائجه

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة".

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (٥) يمثل المسار الأول الفرض الأول من فروض الدراسة ويوضح تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي، ويتضح وجود تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية ($p < 0.001$) للتوجه الاستراتيجي للمصارف على الأداء التسويقي ($b = 0.590, t = 5.089, sig = 0.000$)، حيث إن الزيادة في التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء التسويقي بمقدار (0.590) وحدة. وهذا يعني توافر التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الأداء التسويقي للمصارف محل الدراسة. وبذلك ثبت صحة الفرض الأول من فروض البحث. وتتفق نتائج اختبار هذا الفرض مع دراسة (تالي، ٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون). وأكدت دراسة (Shim et al., 2021) على أن للأبعاد الفرعية الثلاثة للتوجه الاستراتيجي تأثير إيجابي على أداء الشركات الناشئة. في حين خلصت دراسة (Jain and Batia, 2007) إلى أن تبنى التوجه السوقي هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق أداء أفضل في الشركات الهندية العاملة في السوق الهندي.

- اختبار صحة الفرض الثاني ومناقشة وتفسير نتائجه

ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على البراعة التنظيمية في المصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة".

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (٥) يمثل المسار الثاني الفرض الثاني من فروض الدراسة ويوضح تأثير التوجه الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، ويتضح وجود تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية ($p < 0.001$) للتوجه الاستراتيجي للمصارف على البراعة التنظيمية ($b = 0.793, t = 11.088, sig = 0.000$)، حيث إن الزيادة في التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تزداد البراعة التنظيمية بمقدار (0.793) وحدة. وهذا يعني توافر التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى البراعة التنظيمية في المصارف محل الدراسة. وبذلك ثبت صحة الفرض الثاني من فروض البحث. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (راضي؛ وقاسم، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في مجموعة من المصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب بالعراق.

- اختبار صحة الفرض الثالث ومناقشة وتفسير نتائجه

ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الأداء التسويقي للمصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة".

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (٥) يمثل المسار الثالث الفرض الثالث من فروض الدراسة ويوضح تأثير البراعة التنظيمية على الأداء التسويقي، ويتضح وجود تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$) للبراعة التنظيمية على الأداء التسويقي ($b = 0.252, t = 2.042, sig = 0.034$)، حيث إن الزيادة في البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء التسويقي بمقدار (0.252) وحدة. وهذا يعني توافر البراعة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الأداء التسويقي للمصارف محل الدراسة. وبذلك ثبت صحة الفرض الثالث من فروض البحث. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tokgöz, et

الاستجابي، يكون للاستغلال تأثير إيجابي بينما للاستكشاف تأثير عكسي على أداء الشركة. في المقابل، في الشركات ذات التوجه السوقي الاستباقي وجد أن الاستغلال له تأثير ضئيل بينما للاستكشاف تأثير إيجابي على أداء الشركة.

- اختبار صحة الفرض الرابع ومناقشة وتفسير نتائجه

ينص الفرض الرابع على أنه "يزداد التأثير الإيجابي المعنوي للتوجه الاستراتيجي للمصارف على الأداء التسويقي عند توسيط البراعة التنظيمية في المصارف الليبية بمدينة طرابلس محل الدراسة".

فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة وفي ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي للدراسة والجدول رقم (٦)، وجد أنه يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للتوجه الاستراتيجي للمصارف على الأداء التسويقي بتوسيط البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الزيادة بمقدار 0.200 (وهي قيمة المسار غير المباشر) ليصبح التأثير الكلي للتوجه الاستراتيجي للمصارف على الأداء التسويقي 0.790 عند توسيط البراعة التنظيمية. وبذلك ثبت صحة الفرض الرابع من فروض البحث. ويتضح من التحليل السابق دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي، حيث إنه كلما زادت البراعة التنظيمية أدى ذلك إلى زيادة التأثير الإيجابي للتوجه الاستراتيجي للمصارف على الأداء التسويقي، بحيث أنه كلما زادت قيمة البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ازداد التأثير الإيجابي للتوجه الاستراتيجي للمصارف على الأداء التسويقي بمقدار 0.200.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Peng, et al., 2019) التي اظهرت أن التفاعل بين البراعة والتوجه السوقي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

سابعا: توصيات البحث

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات التالية:

- نشر ثقافة وممارسات التوجه الاستراتيجي داخل المصرف: وذلك من خلال عقد دورات تثقيفية للارتقاء بمستوى الوعي لدى العاملين بأفكار ومبادئ التوجه الاستراتيجي، وتشجيع العاملين على إزالة الحواجز والمخاوف من نشر أفكارهم وآرائهم بهذا الشأن.
- تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا للمصرف وذلك من خلال تخصيص وحدة خاصة بممارسات التوجه الاستراتيجي على أن يتميز أفرادها بالجدارة والقدرة على التحليل والاستنتاج والتعامل مع التكنولوجيا والتعرف على نقاط القوة والضعف داخل المصرف.
- الاهتمام بعمل دورات تدريبية مستمرة لزيادة وعي القيادات بالمصارف بأهمية البراعة التنظيمية ودورها في تطوير أداء العاملين مما يضمن للمصرف النمو والبقاء والتميز.
- تشجيع العاملين على الاهتمام بأنشطة الاستكشاف والمتمثلة في البحث وتحمل المخاطرة والتجريب والمنافسة وكذلك تشجيعهم على الاهتمام بأنشطة الاستغلال المتمثلة في الاختيار، والإنتاج، والانجاز، والتنفيذ.
- الاهتمام من قبل إدارة المصرف بالأفكار الجديدة التي يقترحها العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر للبحث عن طرق جديدة لأداء الخدمات المقدمة للعملاء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو رحمة، محمد. (٢٠٢٠). أثر التوجه السوقي على الأداء التسويقي للمنظمة دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بقطاع غزة.
- ٢- أبو طه، نهى احمد. (٢٠١٢). أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ٣- البري، أماني. (٢٠٠٥). أثر التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة. *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٤- الخفاجي، عباس خضير. (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط١، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- الزغول، أحمد هشام نايل. (٢٠٢١). أثر الممارسات التسويقية على الأداء التسويقي لشركات الأدوية الأردنية في ظل جائحة كورونا. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٦- الصباغ، شيرين زهير نعيم. (٢٠١٨). أثر المزيج التسويقي في الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ٧- القيسي، فاضل حمد؛ والطائي، علي حسون. (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل – أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨- الكعبي، نعمة شلبية؛ واللامي، شهلاء علي. (٢٠١٧). أبعاد تكامل الاتصالات التسويقية وتأثيرها في الأداء التسويقي لعدد من شركات الاتصال. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، ١٠٠ (٢٣)، ٤٧-٧٧.
- ٩- المجالي، محمد كايد. (٢٠١٢). أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ١٠- تالي، هاجر. (٢٠١٨). أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنك – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ورقلة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة قاصدي مرباح.
- ١١- جويسم، مؤمل حسين. (٢٠١٨). أثار أنماط التوجهات الاستراتيجية في الأداء التسويقي دراسة تطبيقية في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ١٤ (٥٧)، ٢٦٩-٢٩٣.
- ١٢- راضي، جواد محسن؛ وقاسم، زهراء نعيم. (٢٠١٨). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٧ (٢٥)، ١٠٥-١٣٩.
- ١٣- شوم، عبدالله آدم أحمد. (٢٠١٧). أثر المزيج التسويقي على كفاءة الأداء التسويقي: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- ١٤- يونس، طارق شريف. (٢٠٠٢). *الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية*، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abuzaid, A. N. (2016). Testing the impact of strategic leadership on organizational ambidexterity: A field study on the Jordanian chemical manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 328-339.
2. Acar, A. Z., & Özşahin, M. (2018). The relationship among strategic orientations, organizational innovativeness, and business performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(01), 1850009.
3. Ariyaratne, H. M. (2014). Mediating and moderating effects of entrepreneurial self-efficacy and absorptive capacity on the relationship among cognitive factors, strategic orientation and firm performance of small and medium scale hotel and restaurant industry in Sri Lanka. *Doctoral dissertation*, Universiti Utara Malaysia.
4. Aryanto, V. D. W., Wismantoro, Y., & Widyatmoko, K. (2020). Implementing Eco-Innovation by Utilizing the Internet to Enhance Firm's Marketing Performance: Study of Green Batik Small and Medium Enterprises in Indonesia. In *Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1290-1307). IGI Global.
5. Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of small business management*, 51(4), 491-507.
6. Alpkhan ütflihak, L., Şanal, M., & üksel Ayden, Y. (2012). Market orientation, ambidexterity and performance outcomes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 461-468.
7. Asikhia, O. (2010). Customer orientation and firm performance among Nigerian small and medium scale businesses. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 197.
8. Auh, S., & Menguc, B. (2005). A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(2), 4-19.
9. Bai, J., & Ren, J. (2016). Organizational ambidexterity and innovation performance: The moderating effect of entrepreneurial orientation. *Frontiers of Business Research in China*, 10(4), 664.
10. Batta R., (2006) . An investigation of ambidextrous behavior in the consultancy industry, *Unpublished Thesis*, Maastricht University.

11. Bulut, C., Pelin Aka, S., & Nazli, M. (2021). Strategic orientations toward technological innovativeness in the marble industry. *SN Business & Economics*, 1(10), 1-14.
12. Cadogan, J. W. (2012). International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), 340-348.
13. Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1272-1296.
14. Chang, Y. Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: Cross level evidence. *Journal of Organizational Change Management*.
15. Choy, S. S., & Mula, J. M. (2008). The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organisation. In *Proceedings of the 22nd Australian and New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2008)*. Promaco Conventions.
16. Faisal, A., Hermawan, A., & Arafah, W. (2018). The influence of strategic orientation on firm performance mediated by social media orientation at MSMEs. *International Journal of Science and Engineering Invention*, 4(08), 22-to31.
17. Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., & Fernández, L. M. M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 303-323.
18. Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
19. Ge, Gloria L & Ding, Daniel Z., (2005), Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms, *Journal of Global Marketing*, 18(3/4), 115-142.
20. Gerni, G. M. (2013). Evaluating the effects of market and innovation orientations on family owned firms' performance: An empirical study in Istanbul. *Advances in Management and Applied Economics*, 3(5), 139-150.
21. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

22. Grawe, Scott J.; Haozhe Chen, Patricia J. Daugherty, (2009) "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282 – 300.
23. Hakala, H., & Kohtamäki, M. (2011). Configurations of entrepreneurial-customer-and technology orientation: differences in learning and performance of software companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 64-81.
24. Halaç, D. S. (2015). Multidimensional construct of technology orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1057-1065.
25. Ho, YW. (2014). Multiple strategic orientation and business performance: a comprehensive investigation of high-tech firms. *Digital library of Adelaide University School of Business*, October 2014. Downloaded 27 February 2018 .
26. Huang, K., Wang, K. Y., Kuo-Hisung, C., & Yien, J. (2011). Revealing the effects of entrepreneurial orientation on firm performance: A conceptual approach. *Journal of Applied Sciences*, 11(16), 3049-3052.
27. Jain, S. K., & Bhatia, M. (2007). Market orientation and business performance: the case of Indian manufacturing firms. *Vision*, 11(1), 15-33.
28. Joachim, A., & Omotayo, O. (2011). Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries. *Management Science Letters*, 1(3), 315-322.
29. Kanagal, N. B. (2017). Development of market orientation for marketing strategy formulation. *International Journal of Marketing Studies*, 9(4), 54-66.
30. Ketkar, S., & Puri, R. (2017). Ambidextrous human resource practices and employee performance. In *International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets* (pp. 170-178).
31. Kim, N., Im, S., & Slater, S. F. (2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *Journal of product innovation management*, 30(1), 136-153.
32. Laforet, S. (2009). Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 188-212.
33. Lee, K., Woo, H. G., & Joshi, K. (2017). Pro-innovation culture, ambidexterity and new product development performance: Polynomial

- regression and response surface analysis. *European Management Journal*, 35(2), 249-260.
34. Li, J., & Kozhikode, R. K. (2009). Developing new innovation models: Shifts in the innovation landscapes in emerging economies and implications for global R&D management. *Journal of International Management*, 15(3), 328-339.
 35. March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, pp. 71-86.
 36. Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455-470.
 37. Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), 163-176.
 38. Mwaura, A. W., & K'Obonyo, P. (2018). Strategy orientation and performance of medium manufacturing firms in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(2), 550-568.
 39. Narver, John C; Slater, Stanley F; MacLachlan, Douglas L, (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, *Journal of Product Innovation Management*, 21:334–347.
 40. Okello, G. A., Ngugi, P. K., & Odhiambo, R. (2018). Influence of strategic orientation on the growth of micro and small furniture manufacturing enterprises in Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 57-72.
 41. Peng, M. Y. P., Lin, K. H., Peng, D. L., & Chen, P. (2019). Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms. *Sustainability*, 11(14), 3931.
 42. Popadiuk, S., & Bido, D. D. S. (2016). Exploration, exploitation, and organizational coordination mechanisms. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 238-260.
 43. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.
 44. Raaij, E. M., & Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1265-1293.

45. Rusu, G., & Avasilcai, S. (2013). Human resources motivation: an organizational performance perspective. *Annals of the Oradea University. Fascicle of Management and Technological Engineering*, 22(12), 331-334.
46. Sciascia, S., Alberti, F. G., & Salvato, C. (2009). Firm-level entrepreneurial contents for strategic renewal: A knowledge-based perspective. *Entrepreneurial strategic content*. Emerald Group Publishing Limited, 11, 41-75.
47. Shim, Y., Seo, J., & Park, E. (2021). A Study on the Strategic Orientation and the Performance of IT Startups: The Moderating Effect of Corporate Social Responsibility Orientation. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 16(1), 127-138.
48. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
49. Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
50. Tokgöz, E., Akatay, A., & Özdemir, S. (2017). Impact Of Ambidextrous Marketing On Market And Financial Performance. *KnE Social Sciences*, 59-72.
51. Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
52. Venugopal, A., Krishnan, T. N., & Kumar, M. (2018). Identifying the focal role of top management paradoxical cognition in ambidextrous firms. *Management Decision*.
53. Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
54. Yu, J., & Moon, T. (2021). Impact of Digital Strategic Orientation on Organizational Performance through Digital Competence. *Sustainability*, 13(17), 9766.
55. Zulkifli, R. M., & Rosli, M. M. (2013). Entrepreneurial orientation and business success of Malay entrepreneurs: Religiosity as moderator. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(10), 264-275.