



## التوجه السوقي والميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية

عبد العزيز عبد الرحمن العتيبي

الكلية التقنية ببريدة  
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني  
المملكة العربية السعودية

د. خالد عبد المحسن المرشدي

رئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القصيم  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث سعت للإجابة عن التساؤل الآتي: «ما أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المساهمة السعودية والمدرجة في سوق الأسهم السعودي؟».

وأجريت الدراسة على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية والمدرجة في هيئة سوق المال، وقد تكونت عينة الدراسة من الرؤساء التنفيذيين لتلك الشركات وكان حجم عينة الدراسة (99)، وقد تمت ترجمة وتطوير استبيان الدراسة لتحقيق أغراض الدراسة، حيث طورت استبانة لقياس المتغيرات المتضمنة في الدراسة، حيث تكونت من (30) فقرة تقيس التوجه السوقي، وتتضمن: (10) فقرات تقيس جمع المعلومات، و(8) تقيس نشر المعلومات، و(12) تقيس الاستجابة، بالإضافة إلى (15) فقرة تقيس الميزة التنافسية، وتتضمن (6) فقرات تقيس ميزة قيادة التكلفة، و(4) تقيس ميزة التمايز بالابتكار، و(5) تقيس ميزة التمايز بالسوق، وتم التحقق من تمتع الاستبانة بدلالات صدق وثبات مقبولة، ولاختبار فرضيات الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك وجود أثر للتوجه السوقي في تحقيق ميزة التمايز بالابتكار، ولم تظهر النتائج أثر للتوجه السوقي في تحقيق ميزة قيادة التكلفة، كما لم تظهر النتائج أثر للتوجه السوقي في تحقيق ميزة التمايز بالسوق.

الكلمات المفتاحية: التوجه السوقي؛ الميزة التنافسية؛ الاستراتيجية التسويقية الشركات المساهمة السعودية.

### المقدمة

ظهر مفهوم «التوجه السوقي» كأحد المفاهيم الحديثة في تسعينيات القرن الماضي، ويتمثل غرضه الأساسي في منح العميل قيمة عالية ومتفوقة ترتكز على قاعدة معلوماتية محدثة، ومعرفة متميزة بالسوق والعملاء والمنافسين والظروف المحيطة، وتحديداً تعتبر المعرفة بالعملاء والمنافسين عناصر أساسية في أي استراتيجية تنتهجها الشركة، بشرط تفعيل تلك المعرفة وتوظيفها بشكل إيجابي داخلياً وخارجياً (Homburg et al., 2004). وإضافة إلى منح القيمة متفوقة، فالتوجه السوقي يدعم ويشجع ثقافة التجربة، ويركز على التحسين المستمر لإجراءات وأنظمة الشركة، وبالتالي فإن التطوير والتحسين على المدى الطويل في التوجه السوقي للشركة من الممكن أن يجعل قدرات الشركة أكثر تميزاً نسبة إلى المنافسة مما ينتج عنه ميزة تنافسية مستدامة (Kumar et al., 2011: 3).

والتوجه السوقي يمنح القواعد الأساسية لابتكار استراتيجية القيمة للعميل، والتي بدورها تمنح الشركات الأساس نحو ميزة تنافسية مستدامة تؤثر في الأداء المالي للشركة (McNaughton et al., 2001)، والشركات التي تعمل في سوق تنافسي وتسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها؛ أمامها نوعان رئيسان من الاستراتيجيات التنافسية؛ استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز (Zhou et al., 2009). كما إن الثقافة الموجهة نحو السوق تمنح ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي أداء تنظيمي متفوق على المدى الطويل (Langerak et al., 2004).

\* تم استلام البحث في سبتمبر 2014، وقُبل للنشر في إبريل 2015.

ومساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية للمملكة العربية السعودية، يتمثل الدور الرئيس فيما للشركات المساهمة من خلال سعيها نحو تحسين إنتاج الاقتصاد السعودي وتعزيز قدراته التنافسية، وإدراكها بأن فكر المنافسة العالمي تحول من الاعتماد على الميزة النسبية كأساس للمنافسة إلى الميزة التنافسية (منتدى الرياض الاقتصادي، 2008). مما يستوجب من إدارات تلك الشركات بذل جهد أكبر في الاستشعار والتنبؤ، وبالوقت نفسه التحرك والاستجابة السريعة لتلك التغيرات المتوقعة في قواعد المنافسة (2: Kumar et al., 2011).

## مشكلة الدراسة

تقوم الشركات المساهمة السعودية بدور كبير وبارز في دفع عجلة الاقتصاد السعودي نحو المزيد من التقدم والنمو، وقد فرض انضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة الدولية على تلك الشركات؛ أن تكون في مواجهة مباشرة مع الدول المتقدمة اقتصادياً، وتكنولوجياً، خصوصاً مع قرب انتهاء الاستثناءات المؤقتة. وعلى الرغم من كون السوق السعودي سوقاً مفتوحاً، إلا أن العولمة ستزيد من حدة، وقوة المنافسة، الأمر الذي يجعل تلك المنافسة قائمة على الميزة التنافسية بدلاً من الميزة النسبية. وبالتالي فإنه على الشركات المساهمة في السوق السعودي البحث المفاهيم التسويقية الحديثة التي تزيد من قدراتها؛ وتكسيها ميزة تنافسية مستدامة.

وتزخر أدبيات الدراسة بالعديد من الأبحاث حول مصادر الحصول على ميزة تنافسية ومنها مفهوم التوجه السوقي وأثره وعلاقته بالميزة التنافسية. فقد 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) بأن الشركة تملك ميزة تنافسية؛ عندما تحقق أرباحاً أعلى من منافسيها، الأمر الذي يقودنا بشكل غير مباشر نحو أحد أبعاد التوجه السوقي؛ وهو التوجه بالمنافسين. ليعود كل من (Peteraf and Barney, 2003) ويؤكد أن الشركة تمتلك الميزة التنافسية؛ 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 اهتماماً 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 ورد في دراسة (مقدادي وآخرون، 2010) بأن مفهوم المعرفة السوقية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بعد التركيز على أهم ثلاثة عوامل في المعرفة السوقية: المعرفة بالعملاء، المعرفة بالمنافسين، البحث والتطوير. وهذا يقود إلى التساؤل عن علاقة مفهوم التوجه السوقي يتكون من: التوجه بالعمل، والتوجه بالمنافسين، والتنسيق الوظيفي الداخلي مع مفهوم المعرفة السوقية، وهل التزام الشركة بمفهوم التوجه السوقي سيوصلها إلى الميزة التنافسية المناسبة؟.

فقد 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، 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 المساهمة السعودية في إطار بحثها عن المفاهيم التي تساعدها 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 الشركات المساهمة السعودية والمدرجة في هيئة سوق المال؟».

## هدف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في الكشف عن أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية، وتنبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تقديم إطار فكري ومفاهيمي لأثر التوجه السوقي والميزة التنافسية.
- 2- الكشف عن مستوى تطبيق التوجه السوقي في الشركات المساهمة السعودية.
- 3- تسعى الدراسة لتقديم توصيات ومقترحات تساعد الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية في التعامل مع البيئة السوقية المحيطة بها.

## أهمية الدراسة

- 1- تبرز أهمية الدراسة من الجانب النظري في تسليطها الضوء على مفاهيم (التوجه السوقي، والميزة التنافسية) كمفاهيم معاصرة ومهمة وحديثة لا تزال تأخذ حيزاً من اهتمام الباحثين على المستوى العالمي.
- 2- إن الشركات تسعى بشكل مستمر نحو رفع مستوى أداءها، وقد تباينت الأبحاث حول دور كل من الميزة التنافسية والتوجه السوقي في تحقيق مستويات أداء مرتفعة. مما يؤكد الحاجة لمزيد من البحث والتقصي حول تلك المفاهيم، وكشف أثرها على الأداء.
- 3- ربط الدراسة بين حقلين مهمين هما التسويق والإدارة الاستراتيجية.
- 4- كما إن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات؛ هو أنها من الدراسات القليلة على مستوى المملكة العربية السعودية تحديداً التي تطرقت إلى أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية.
- 5- استهداف الدراسة للشركات المساهمة على مستوى قطاع الأعمال ككل، وليس قطاع واحد كما في الدراسات السابقة؛ وبالتالي يمكن تعميم نتائجها على السوق السعودي كاملاً.
- 6- وعلى المستوى التطبيقي؛ فإن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها ستفيد متخذي القرار في الشركات على أنسب وأفضل المفاهيم التي تستطيع ممارستها، في إطار بحثها عن تحقيق الميزة التنافسية، والعمل في سوق تنافسي يتسم بالتكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية.

## فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده (توليد المعلومات-نشر المعلومات-الاستجابة) في تحقيق الميزة التنافسية.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده (توليد المعلومات-نشر المعلومات-الاستجابة) في تحقيق ميزة قيادة التكلفة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده (توليد المعلومات-نشر المعلومات-الاستجابة) في تحقيق ميزة التمايز بالابتكار.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده (توليد المعلومات-نشر المعلومات-الاستجابة) في تحقيق ميزة التمايز بالسوق.

## مصطلحات الدراسة

- التوجه السوقي: وعُرف التوجه السوقي بأنه «توليد وإنتاج المعلومات على نطاق واسع عن السوق، والتي تتعلق بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء ونشرها داخلياً بين الأقسام والإدارات، والاستجابة لتلك المعلومات على نطاق واسع من قبل المنظمة» وتنقسم أبعاده إلى: (Homburg et al., 2004: 1333).

- 1- توليد المعلومات: يشير إلى جمع وتقييم بيانات عن حاجات وتفضيلات العملاء، والقوى البيئية المحيطة (العملاء، والموردين، والتضخم، والإنفاق) والتي تؤثر في تطوير وتحسين تلك الحاجات.
  - 2- نشر المعلومات: يعود إلى خطوات، وإجراءات يتم من خلالها تبادل معلومات السوق داخل المنظمة.
  - 3- الاستجابة: وتعود إلى ردة الفعل، والقرارات التي يتم القيام بها كاستجابة للمعلومات التي تم جمعها، ونشرها.
- الميزة التنافسية: «التفوق الموضوعي المقارن أو النسبي في السوق والذي يقود الشركة إلى أن تتفوق على خصومها» بمعنى أن الشركة تتفوق على خصومها من وجهة نظر عملائها بناء على ميزتين أساسيتين هما: ميزة قيادة التكلفة، وميزة التمايز: (Zhou et al., 2009)
- 1- ميزة قيادة التكلفة: وتشير إلى قدرة المنظمة وتفوقها في أداء عملياتها بتكاليف أقل من المنافسين. فعندما يهتم العميل بالسعر يصبح خيار تقليل التكلفة: خياراً استراتيجياً للشركة، يدعوهما لإتباع استراتيجية قيادة التكلفة. ويرتكز اهتمام الشركة في هذه الحالة على البحث عن الطرائق والوسائل المناسبة لتخفيض تكلفة أداء عملياتها الداخلية، بعد النظر والمقارنة مع تكاليف المنافسين الرئيسيين لها بالسوق؛ وبالتالي ينتج عن ذلك تفوق الشركة في تقليل تكاليفها الداخلية في تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة، مما يتيح لها امتلاك ميزة التكلفة الأقل وبالتالي المنافسة من خلال السعر الأقل في السوق (Kumar et al. 2011).
  - 2- ميزة التمايز: وتشير ميزة التمايز عموماً إلى المكانة الفريدة والمنتج الفريد الذي يتيح للشركة أن تحتل به وضعاً تنافسياً متميزاً في الصناعة، في الاعتماد على عوامل وأبعاد ذات قيمة لدى المشتري غير السعر أو تقليل التكلفة كما في ميزة قيادة التكلفة. فعندما يرى العملاء ويدركون بأن عروض الشركة تفوق ما يقدمه المنافسين بغض النظر عن السعر؛ عند ذلك تصبح الشركة قادرة على تحقيق ميزة التمايز إجمالاً (Langerak 2004)، وبدورها تنقسم ميزة التمايز لنوعين هما:
    - أ- ميزة التمايز السوق: تحدث عندما تستطيع الشركة إيجاد صورة ذهنية فريدة لمنتجاتها في السوق مما يكسبها ولاء العميل بناء على قدرتها في تلبية رغباته وحاجاته من المنتج.
    - ب- ميزة التمايز بالابتكار: تحدث عندما تستطيع الشركة إنتاج وتقديم أكثر المنتجات حداثة وجاذبية حتى اليوم؛ سواء فيما يتعلق بالخدمة أو السلعة. والذي يمكنها من قيادة المنافسين في عدد من المحاور: الجودة، الكفاءة، التصميمات المبتكرة، الأسلوب.

## الأدب النظري والدراسات السابقة

تعد المعرفة الدقيقة والحديثة والمتجددة عن العملاء والمنافسين خصوصاً وعن السوق الذي تعمل من خلاله الشركة عموماً مطلباً ضرورياً، وأمرأً مهماً وحيوياً يساعدها في التعرف والاستحواذ على الفرص التسويقية، كما يساعدها على مواجهة المنافسة وكسب ميزة تنافسية للشركة مقارنة بغيرها من الشركات العاملة في السوق.

فتحقيق الميزة التنافسية يحمل معه تحدياً حقيقياً لأي شركة، نظراً لأن تلك الميزة التنافسية تحتاج من الشركة معرفة دقيقة وشاملة بنقاط قوتها وضعفها داخلياً وخارجياً، وكذلك معرفة بطبيعة وظروف السوق والمنافسين، إضافة إلى معرفة متجددة برغبات وحاجات العملاء.

ويشتمل هذا الجزء على جزأين رئيسيين هما الأدب النظري والدراسات السابقة، ففي الأدب النظري للدراسة تم التطرق إلى نشأة التوجه السوقي، ومفهومه، وكذلك نماذج التوجه السوقي ومكوناته، والميزة التنافسية مفهومها وأبعادها وأنواعها، كما تم الحديث عن العلاقة بين مفهوم التوجه السوقي والميزة التنافسية. والجزء الثاني اهتم بالدراسات السابقة وتطرق إلى الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع الدراسة.

## الأدب النظري - التوجه السوقي

## نشأة التوجه السوقي

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: 5).

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 تفي بها حالياً. تلك البدايات شكلت النموذج العلمي لتعريف التسويق، وأنه الفلسفة التي تضع رضا العميل وقيمه بمثابة حجر الزاوية والمحرك الرئيس لرسالتها (Lammerts et al., 2001: 5).

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 والعملية 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: 6).

وأضاف كل من (Narvar and Slater, 1998) بأن التوجه السوقي يستمد وجود 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 نجد ملاحظاً على أرض الواقع».

وقد تعددت وجهات النظر حيال التوجه السوقي، فمنها التي تعتمده 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, Kopfová, 2010) أشار إلى أنه على الرغم من أهمية وحدانية طريقة التوجه السوقي، إلا أن المشكلة تكمن في العوائق التي تكتنف تنفيذه، والمنقسمة إلى ثلاثة أقسام:

- عوائق البيئة الخارجية والتي تشير إلى (أنظمة وقوانين الدولة، والحالة الاقتصادية، والتكنولوجيا).
- عوائق البيئة الفرعية والمتعلقة بأصحاب المصلحة (العملاء، الموردون، والمنافسين، والموزعين).
- 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.

## مفهوم التوجه السوقي

يعرف التوجه السوقي بأنه (توليد وإنتاج المعلومات على نطاق واسع عن السوق والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء ونشرها بين الأقسام داخل المنظمة والاستجابة المناسبة لتلك المعلومات (Nayebzadeh, 2013). بينما ورد مفهوم التوجه السوقي على أنه: «ثقافة المنظمة الفعالة في إنشاء السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة متفوقة للمشتريين وبالتالي استمرار الأداء المتفوق للأعمال» (إدريس والمؤمنى، 2013). وفي دراستهما لمعرفة المقصود بالتوجه السوقي أوضح Marie and Alan بأن «هناك العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين كبار الباحثين في المجال، وقد خلاصا إلى أن مفهوم التوجه السوقي يقع في نقطة بين الإدارة الاستراتيجية وبين إدارة التسويق». وهناك من أضاف بأن التوجه السوقي هو القدرة والأساس الثقافي الرئيس لمنظمات التعلم (Kumar, et al., 2011: 3).

كما تم النظر للتوجه السوقي من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مستويات المستوى الثقافي وهي مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تضع العميل أولاً، المستوى الاستراتيجي من حيث إنشاء قيمة متفوقة بشكل دائم للعملاء، المستوى الإجرائي ويعبر عن مجموعة الإجراءات والأنشطة الداخلية في الشركة والموجهة لإرضاء العملاء (Bodlag and Rojsek, 2010). كما ورد تعريف للتوجه السوقي بأنه: «توليد وإنتاج المعلومات التسويقية المناسبة والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، والقدرات النسبية للكيانات التنافسية من أجل إشباع هذه الحاجات، التكامل والنشر لهذه المعلومات عبر الأقسام، التخطيط المنسق وتنفيذ استجابة المنظمة استراتيجياً لفرص السوق» (AshwinandHirst, 2008).

كما 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 et al., 2001: 4).

ويعتبر التعريفين الأولين من التعريفات الرئيسة والمهيمنة والتي يتم الرجوع إليها عند تناول مفهوم التوجه السوقي، فالأول ينظر للتوجه السوقي من وجهه النظر السلوكية، بينما الثاني يتناول من وجهه النظر الثقافية السلوكية (McNaughton et al., 2001). ويرى (Francine K. Schlosser, 2004) بأن كلتا وجهتي النظر تعتبران بأن التوجه السوقي يتألف من سلوكيات محددة، ولكن التداخل يكمن في التفسيرات المختلفة لقياس المحتوى والأدوات التي تصف الثقافة والسلوكيات، وهذا الغموض في التعريف أدى إلى صعوبة تفسير نتائج التوجه السوقي تجريبياً واشتقاق نتائج قوية عن التوجه السوقي وعلاقته بالأداء. كما يؤكد بأن المفهوم السلوكي للتوجه السوقي يحظى بالقبول، ورغم أن هذه النظرة تعكس أهمية السلوكيات لتشمل التوجه السوقي إلا أنها لم تستطع شرح لماذا هذا السلوكيات تقود إلى الميزة التنافسية. وفي إشارة إلى مدى أهمية وقيمة التوجه السوقي فقد تضمنت دراسة (Javalgi, et al., 2005) أنها تعود إلى كونه يركز جميع جهود الشركة على نحو مستمر من أجل جمع المعلومات عن حاجات ورغبات شريحة العملاء المستهدفة وكذلك إمكانات المنافسين؛ وتوظيف تلك المعلومات من أجل إنشاء قيمة دائمة، ومتفوقة للعميل.

وقد يتبادر إلى ذهن القارئ تساؤل عن أفضل النماذج لفهم وقياس القيمة في الأسواق الخدمية؟ ففي دراسة (McNaughton et al. 2001) ورد بأن أفضل نموذج لفهم القيم هو نموذج (نسبة القيمة المتوقعة لدى العملاء) والمستفاد من نظرية التسعير. هذه النسبة تعود إلى الفرق بين نسبة المزايا المتوقعة (السمات الأساسية والمادية للمنتج، السمات غير الملموسة للخدمة، توافر الدعم الفني والتقني، سعر الشراء) وبين نسبة التكاليف المتوقعة (أي تكاليف يتكبدها المشتري للحصول على المنتج) أو التي سيتم التضحية بها في مقابل الحصول على تلك الخدمة. فكلما كانت نسبة الأولى أعلى من الثانية؛ كلما أصبحت الخدمة ذات قيمة لدى العميل.

وتعريف الدراسة الذي تم الاعتماد عليه؛ هو التعريف الوارد في دراسة (Homburg et al., 2004: 1333) «توليد وإنتاج المعلومات على نطاق واسع عن السوق، والتي تتعلق بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء ونشرها داخلياً بين الأقسام والإدارات، والاستجابة لتلك المعلومات على نطاق واسع من قبل المنظمة».

## نماذج التوجه السوقي

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 واكبر فعالية في السوق، من خلال تأثير الشركة على هيكل السوق وتفضيلات عناصره، باكتشاف وفهم وإرضاء حاجات العميل الأخيرة أو المستجدة، وقيادة السوق والتغيير فيه لتحسين الموقف التنافسي للشركة. وقد حظي النموذج الأول بالكثير من الدراسات، بينما نال النموذج الثاني القليل من الاهتمام من الباحثين (Cromer, 2008: 8-9).

وقد أظهرت أدبيات التسويق الحالية بأن الشركات الموجهة سوقياً تؤدي أفضل من الشركات الأقل توجهاً سوقياً (Cromer, 2008: 7). فالشركات الموجهة سوقياً تمتلك معلومات دقيقة وجيدة عن السوق، ولديها القدرة على الاستفادة من تلك المعلومات في إنشاء وتحقيق قيمة إضافية للعملاء. ولذلك فالنظر للتوجه السوقي بأنه يتساوى مع التوجه بالعميل؛ كونه يقوم على تلبية الطلب للعملاء، يجعل من التوجه السوقي أداة لكبح الإبداع، نظراً لعدم إتاحتها الفرصة للشركة لتقديم خدمات أو منتجات جديدة ومبتكرة لعملائها. وهذا يعتبر من الفهم الخاطئ لتعريف ولدور التوجه السوقي (Lindgreen et al., 2010: 20).

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: 22).

وهناك أمر آخر يتعلق بالميزة التنافسية تجدر الإشارة إليه، وهو ما ورد في دراسة (Kumar et al., 2011: 2)؛ أن دراسات عديدة والبحوث التي أجريت حول أثر التوجه السوقي لشركة مستقلة مقارنة بأثره للمنافسين أيضاً في نفس الصناعة؛ ولكن يبقى السؤال هل التوجه السوقي باستطاعته إنشاء وتقديم ميزة تنافسية عندما يكون المنافسين أيضاً موجّهين سوقياً؟ وفي نفس الدراسة (صفحة 8، 7) ذكر الباحثون بأنه كلما ازداد عدد الشركات الموجهة سوقياً كلما تضاءلت الفرص أمام الشركة بأن تكون منتجاتها فريدة؛ لأن العميل أصبح يتوقع مستوى أعلى من الجودة والمزايا في المنتج، الأمر الذي تتناقص معه منفعة الشركات الموجهة سوقياً والتي تعمل في الأسواق المضطربة عندما يكون المنافسين أيضاً موجّهين سوقياً.

## مكونات التوجه السوقي

تختلف مكونات التوجه السوقي باختلاف التعريف الذي سيتم الاعتماد عليه في الدراسة، فتعريف التوجه السوقي من المنظور الثقافي السلوكي ينظر إليه باعتباره مجموعة من القيم والمعتقدات تجاه ثلاث مكونات رئيسة العملاء، والمنافسين، والتنسيق الوظيفي الداخلي بين الإدارات. بينما يُنظر إليه من خلال المنظور السلوكي على أنه مجموعة من الأنشطة والإجراءات المقسمة على ثلاثة أقسام رئيسة توليد وإنتاج المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة. والأخير هو الأكثر ملاءمة من وجهة نظر بعض الباحثين بسبب قدرته على تحويل تلك القيم والمعتقدات إلى أنشطة وإجراءات يمكن القيام بها للوصول إلى التوجه السوقي (Vázquez et al., 2001: 72).

وقد قام (Homburg et al., 2004) بتقسيم التوجه السوقي إلى المكونات الآتية، والتي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية:

- 1- توليد المعلومات: يشير إلى جمع وتقييم حاجات وتفضيلات العملاء، والقوى البيئية المحيطة (العملاء الموردین، التضخم، الإنفاق. الخ) والتي تؤثر في تطوير وتحسين تلك الحاجات، 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. وتنوع 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.

- 2- نشر المعلومات: يعود إلى خطوات وإجراءات التي يتم من خلالها تبادل معلومات السوق داخل المنظمة. فنشر المعلومات يجب أن يكون على جميع المستويات الإدارية للمنظمة، بمعنى أن كل أقسام وإدارات المنظمة تشارك تلك المعلومات التي تم جمعها. والسرعة في نقل ونشر المعلومات تعتبر عاملاً حاسماً في تنفيذ التوجه السوقي وتحقيق أهدافه، فالتأخر في وصول المعلومات من قسم؛ ينعكس سلباً على الأقسام الأخرى. وتأخذ عملية نشر المعلومات داخل المنظمة أشكالاً متعددة منها التقارير الداخلية، والاجتماعات الدورية، والطارئة، واللقاءات غير الرسمية، والنشرات الداخلية وغيرها من الأشكال التي تتوافق مع هيكل وحجم المنظمة.
- 3- 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، والسرعة على ضوء تلك المعلومات المنشورة. وتلك الاستجابة تكون إما داخلياً على مستوى الشركة، أو خارجياً على مستوى السوق.

كما قام أيضاً (Safarnia et al., 2011) بتقسيم التوجه إلى المكونات التالية:

- 4- التوجه بالعميل: ويشير إلى فهم العملاء بطريقة فعالة وبكفاءة عالية؛ من أجل استمرار تقديم قيمة متفوقة لهم، مما يعني فهم وإدراك سلسلة القيمة وتطويرها بالنسبة للمشتري والعوامل التي تلعب دوراً مهماً في التأثير فيها.
- 5- التوجه بالمنافسين: ويشير إلى تلك المعرفة التي يمتلكها البائع عن نقاط القوة والضعف في المدى القصير وكذلك قدرات واستراتيجيات المنافسين الحاليين والمتوقعين في المدى الطويل.
- 6- التنسيق الداخلي بين الإدارات: يشير إلى التنسيق والاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات الشركة في إنشاء قيمة متفوقة للعملاء المستهدفين. أي نقطة في سلسلة القيمة لدى المشتري تمنح أو تحمل معها فرصة للبائع لإنشاء قيمة لدى المشتري؛ وبناءً عليه فإن أي فرد في أي وظيفة في الشركة البائعة يساهم تقريباً في إنشاء تلك القيمة المتفوقة لدى المشتريين.

وحيث إن الهدف الرئيس للتوجه السوقي هو إنشاء قيمة متفوقة للعميل، فلا بد إذن للشركة من تكوين منظومة معرفية سوقية تشمل العملاء والمنافسين والسوق. فالشركة الموجهة سوقياً تستثمر في اكتساب وجمع المعلومات عن العملاء والمنافسين والبيئة المحيطة بالسوق من خلال مصادر ووسائل متنوعة ومتقدمة مثل رجال البيع، والبحوث والدراسات، الموردين، الشركاء، التقنيات المستخدمة لخدمة العملاء، 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 عيها المسارعة في نشرها بين الأقسام والإدارات؛ من أجل الحصول على الاستجابة المناسبة؛ بناءً على المعلومات التي تم جمعها. (Kumar, et al.,2011: 2)

## الميزة التنافسية Competitive Advantage

تواجه الشركات منافسة قوية وتحديات كبيرة من ضمنها تعدد الخيارات والبدائل المتاحة أمام العملاء، المستهلكين، المستفيدين من الخدمة. تلك البدائل تحمل في طياتها مزايا ومنافع يعتبرها العملاء دافعاً لهم لتفضيلها عن غيرها من السلع والخدمات، أو تحمل معها تكلفة أقل مقارنة بالبدائل الأخرى. ولذلك تسعى الشركات جاهدة نحو



التفوق على المنافسين الآخرين في الاعتماد على ميزة تنافسية حقيقية. إذ إن الميزة التنافسية هي السبيل الوحيد أمام الشركات من أجل تحقيق أداء مالي عالي (المطيري، 2012).

### مفهوم الميزة التنافسية

وتعني (التفوق الموضعي المقارن أو النسبي في السوق؛ والذي يقود الشركة إلى أن تتفوق على خصومها)، فعلى سبيل المثال يرتبط تحقيق الشركة لميزة التكلفة، عندما تستطيع أداء عملياتها الداخلية والخارجية بتكلفة أقل من منافسيها. بينما تحقيق ميزة الابتكار يرتبط بإنشاء وبناء صورة ذهنية لدى عملائها بأن منتجاتها أو خدماتها متفوقة ومختلفة عن تلك التي يقدمها المنافسون (Zhou et al., 2009).

وعُرفت الميزة التنافسية بأنها التفوق الذي تكتسبه المنظمة عندما يمكنها منح نفس القيمة التي يمنحها المنافسون بأسعار أقل أو قدرتها على منح قيمة أعلى مقابل سعر أعلى من خلال التمايز (www.businessdictionary.com). بينما في دراسة (Gavalgi et al., 2005) يؤكد بأن اكتساب الميزة التنافسية متوقف على استمرار وزيادة التركيز في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية للعملاء. وهذا القول يميل إلى اختزال الميزة التنافسية في الجودة فقط.

وقد عرف (Porter) الميزة التنافسية بأنها الحالة التي تستطيع الشركة فيها الانفراد عن مثيلاتها من الشركات المنافسة؛ بطريقة جديدة وأسلوب جديدة في خدمة العملاء وأداء الأعمال وتقديم المنتجات، بما يتيح لها تقديم تلك الطريقة عملياً داخل السوق (مقدادي وآخرون، 2010).

فالميزة التنافسية «تنمو وتزدهر بالقيمة التي تكون الشركة قادرة على إنشاءها لعملائها والتي تفوق التكلفة التي تتحملها الشركة في سبيل إنشاءها، فالركيزة الأساسية لأداء أعلى من المتوسط على المدى الطويل هي الميزة التنافسية المستدامة، ومع أن الشركة تمتلك عدد كبير من نقاط القوة وجوانب الضعف في مقابل منافسيها، إلا أن هناك نوعان رئيسان للميزة التنافسية يمكن للشركة امتلاكهما: قيادة التكلفة (Cost Leadership)، الابتكار (Differentiation)، ولذلك فإن أهمية نقاط القوة أو الضعف في الشركة كونها تعكس وتعبّر في النهاية عن وظيفتها وتأثيرها في التكلفة أو الابتكار» (Zhou et al., 2009).

### أنواع الميزة التنافسية

1- ميزة قيادة التكلفة: «وتعتبر من أكثر المزايا التنافسية وضوحاً والنتيجة عن اعتناق الشركة لاستراتيجية قيادة التكلفة، فالشركة فيما تسعى لأن تكون أقل المنتجين أو مقدمي الخدمة تكلفة في السوق. والشركات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات عادة تعمل في نطاق واسع وتخدم شرائح متعددة، كما إنها قد تتوسع أفقياً أو رأسياً لتشمل قطاعات أخرى مرتبطة بنشاطها، والتي تؤثر في قدرتها على تحقيق ميزة التكلفة. ومصادر ميزة التكلفة متنوعة ومتعددة وتعتمد على هيكل السوق أو الصناعة، فهي تأخذ أشكال متعددة مثل: اقتصادات الحجم الكبير، وحقوق الملكية للتكنولوجيا، والتكنولوجيا المتقدمة، وأفضلية الوصول إلى المواد الخام» (مقدادي وآخرون، 2012).

2- ميزة التمايز: وتشير ميزة التمايز عموماً إلى المكانة الفريدة والمنتج الفريد الذي يتيح للشركة أن تحتل به وضوحاً تنافسياً متميزاً في الصناعة، في الاعتماد على عوامل وأبعاد ذات قيمة لدى المشتري غير السعر أو تقليل التكلفة كما في ميزة قيادة التكلفة. فعندما يرى ويدرك العملاء بأن عروض الشركة تفوق ما يقدمه المنافسين بغض النظر عن السعر؛ عند ذلك تصبح الشركة قادرة على تحقيق ميزة التمايز إجمالاً، فمن خلال بحث الشركة عن الرغبات والحاجات غير المشبعة للمشتري، أو تلك التي تعتبر في نظر العميل ذات أهمية، واستخدام تلك المعرفة في توظيف الشركة لنفسها بأسلوب فريد لمقابلة وتحقيق تلك الحاجات، يتيح للشركة الاستمتاع بأرباح مرتفعة نتيجة الأسعار العالية التي تستطيع فرضها. (مقدادي وآخرون، 2012).

وتنقسم ميزة التمايز أو التفاضل بدورها إلى نوعين هما: السوق، والابتكار. فتظهر ميزة التمايز السوقية 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، الأسلوب (Zhou et al., 2009). وللتفريق أكثر بين كل من ميزة التمايز السوقي، وميزة التمايز بالابتكار. فإن الأولى تشير إلى أن الشركة تهتم بتعريف نفسها ومنتجاتها وخدماتها في مقابل المنافسين لها من خلال: تقديم خدمات جيدة وراقية، تغليف مميز وجذاب، مكان مناسب، سعر مناسب، وكذلك منتج موثوق به. بينما الثانية تهتم بتعريف نفسها ومنتجاتها وخدماتها بأنها تقود منافسها من خلال: تقديم منتجات وتقنيات حديثة وجديدة ومتطورة بتسويق ناجح، وتميز بتركيزها على البحث والتطوير وكذلك استخدام آخر التقنيات الحديثة في نشاطها، مما يجعلها تعتبر صاحبة التحرك الأول في السوق (First Mover). وكخلاصة فإن ميزة التمايز السوقي لا تتضمن تقديم منتجات حديثة أو استخدام آخر التقنيات حداثة في النشاط. وبذلك فالشركة التي تمتلك هذه الميزة لا تستطيع المنافسة أو الوقوف أمام الشركة التي تمتلك ميزة التمايز بالابتكار في السوق. (Zhou et al., 2009).

### العلاقة بين مفهوم التوجه السوقي والميزة التنافسية

لقد بات ضمن أدبيات التسويق، وبشكل كبير ومقبول، أن امتلاك التوجه السوقي يعتبر الأساس نحو إنشاء الميزة التنافسية، من خلال الابتكار، وتطوير منتج جديد (Cromer, 2008:7). ففي دراسة (McNaughton et al. 2001:4) ورد بأن أبعاد (التوجه السوقي) جمع معلومات السوق عن العملاء، ملاحظة ومراقبة المنافسين، ثم نشر هذه المعرفة السوقية عبر الأقسام ومجموعات العمل لها انعكاس على الأداء فتواجد تلك الخصائص يمنح الشركات الموجهة سوقياً القدرة على بناء ميزة تنافسية مستدامة بواسطة:

- 1- التعلم عن رغبات العملاء.
- 2- بناء نموذج النشاط التجاري الذي يضمن نقل تلك القيمة التي يرغب فيها العملاء.
- 3- مراقبة والاستجابة للمنافسين الحاليين والمتوقعين.
- 4- التأقلم والتكيف مع المعلومات المتولدة على اعتبار أنها نتائج تغيرات السوق.

وقد أورد (Kumar et al., 2002:38-41) بأنه من الملاحظ بأن التوجه السوقي لا يمكن القول عنه أنه سلبياً، فكون الشركة موجهة سوقياً؛ يعتبر هو الأساس نحو إنشاء قيمة متفوقة للعملاء؛ وهو معنى الميزة التنافسية. كما ذكر بأن نتائج الأبحاث الأولية تشير إلى أن فعالية النهج الذي تأخذه المنظمة في تبني التوجه السوقي من الممكن أن يعتمد على التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وفي دراسة (Bodlag and Rojsek, 2010: 92) ورد بأن الشركات التي تقود السوق تحقق الميزة التنافسية المستدامة بواسطة إنشاء قيمة متفوقة دائمة للعميل.

وفي دراسة قام بها (Javalgi, et al., 2005) أشاروا إلى أن العديد من نتائج الدراسات تباينت حول العلاقة بين التوجه السوقي والأداء؛ حيث وجد البعض منها علاقة قوية فيما بينهما، فيما لم يجد البعض الآخر تلك العلاقة وعزا ذلك إلى متغيرات وسيطة استطاعت التأثير على قوة الأداء. كما جاء في تلك الدراسة مصطلح (المرونة الاستراتيجية التي تركز على السوق) وعلاقته بالتوجه السوقي، وأنه يلعب دوراً هاماً ومحورياً في نجاح الشركة وخصوصاً في إنشاء قيمة متفوقة؛ وبالتالي ميزة تنافسية مستدامة. ومما سبق يتضح مدى أهمية الدراسة الحالية؛ كونها تتناول موضوعاً تباينت النتائج حوله من حيث أثره على الأداء وكذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

ورود في دراسة (Kumar et al., 2002: 37) أنه على الرغم من أن هناك دراسات تدعم العلاقة بين التوجه السوقي والأداء؛ إلا أنها لم تقم بالتفريق بين المنظمات ذات التوجهات الاستراتيجية المختلفة، على اعتبار أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة ذو أثر ضعيف على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء، ولكن بحوث الإدارة الاستراتيجية لا تدعم مثل هذا التضمين. ولذلك فإن فهم هذه العلاقات يجب أن يسهل جهود الشركة نحو الموازنة والمحاذة بين توجهها الاستراتيجي مع المكون الذي يناسبه من مكونات التوجه السوقي؛ والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

بينما وجد البعض بأن استراتيجية التمايز تكون أكثر تماشياً وتوافقاً مع التوجه السوقي السلوكي، وأن ميزة التكلفة الأقل، وميزة التمايز ليستا متناقضتين كما قد يظن البعض؛ ولكن اختيار استراتيجية قيادة التكلفة سيكون

نوعاً ما على حساب استراتيجية التمايز، وأن كلا الاستراتيجيتين يمكن تواجدهما معاً. (Vazquez, et al., 2001: 75:76). وفي دراسة (Langeraket al., 2004: 80) ورد بأن الثقافة الموجهة سوقياً تمنح أو تكسب ميزة تنافسية مستدامة؛ وبالتالي أداء متفوق للمنظمة على المدى الطويل.

## الدراسات السابقة

دراسة (إدريس والمؤمنى، 2013)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددهم (78) من شاغلي وظائف مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، وكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، وهدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك أثر لعلاقة التوجه السوقي الثقافي بالتوجه السوقي السلوكي على أداء شركات التأمين من حيث حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، كما أظهرت الدراسة بأن هناك للتوجه السوقي الثقافي والسلوكي على أداء شركات التأمين بوجود نظام المعلومات التسويقية كمتغير وسيط.

دراسة (مقداوي وآخرون، 2012)، وأجريت على (7) جامعات خاصة بالعاصمة عمان بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من (150) إداري، إضافة إلى عينة أخرى من الطلاب (450) طالباً، وهدفت الدراسة إلى إيضاح دور المعرفة السوقية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، وكذلك بيان مدى تحقق المزايا التنافسية الناتجة عن تلك الخيارات للإداريين والطلبة في عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أهمية المعرفة السوقية (الطلبة، المنافسين) لتحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي، أهمية ضمان وصول تلك المزايا للطلبة الدارسين في تلك الجامعات.

دراسة (Safarnia et al., 2011)، وهدفت إلى تقييم أثر التوجه السوقي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، وأجريت الدراسة في إيران وتكونت العينة من (100) من مدراء الشركات الصناعية بمدينة كرمان الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين التوجه السوقي وبين الميزة التنافسية في الشركات عينة الدراسة، وكانت النتيجة الرئيسة لهذه الدراسة تؤكد أن التوجه السوقي يقود إلى الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة في إيران.

دراسة (V. Kumar et al., 2011)، وهدفت إلى فحص أثر التوجه السوقي على الأداء خلال ثلاث مراحل للفترة مكونة من 9 سنوات من 2005-1997. وتكونت العينة من (300) مدراء عموم لشركة متنوعة، وقد أظهر تحليل النتائج بأن التوجه السوقي له أثر إيجابي على أداء الشركات في المدى القصير وكذلك الطويل، ولكن أظهرت النتائج بأن الشركات التي أتبع التوجه السوقي مبكراً تزيد فرصة تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة، وكذلك هذه الشركات ارتفعت لديها المبيعات والأرباح أكثر من تلك الشركات التي أتبع التوجه السوقي في وقت متأخر. كما إن التوجه السوقي ينبغي أن يكون له تأثير واضح وجلي على الأرباح أكثر من المبيعات نظراً لأن التوجه السوقي يركز على الاحتفاظ بالعميل الحالي أكثر من الاستقطاب. كما أظهرت الدراسة بأن الاضطرابات في البيئة المحيطة وشدة المنافسة عدلت أو توسطت التأثير الرئيس للتوجه السوقي على الأداء، ولكن آثار التوسط كانت أكبر في عام 1990 عنها في عام 2000.

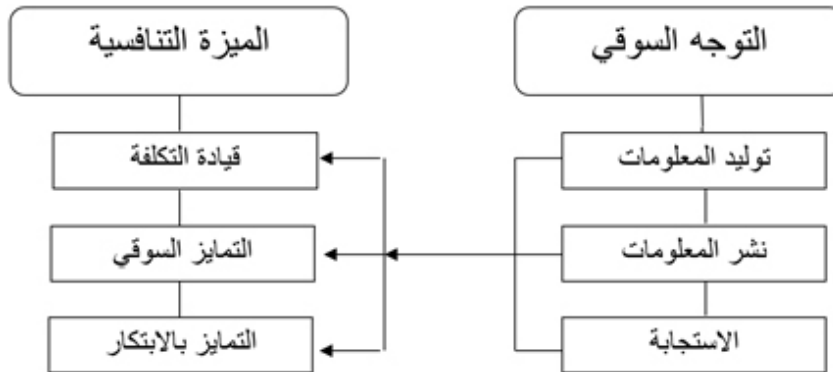
دراسة (Zhou et al., 2009)، وهدفت إلى تقييم كيفية تأثير القيمة للعميل على التوجه السوقي للشركة وبناءً عليه الميزة التنافسية والأداء في قطاع الخدمات- صناعة الفنادق العالمية- وقد تكونت العينة من مدراء العموم وكبار المدراء لتلك الفنادق العالمية، وكان عدد الاستبانات الموزعة (558)، وتم الإجابة على (184) منها، وأظهرت النتائج أن الشركة التي تدرك أن العميل يُعتبر خدمة ذات قيمة، ستكون الشركة أقرب إلى انتهاج كل من التوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين، وإذا كانت الشركة تعتقد بأن العميل يعتبر حساس سعرياً فإنها ستتجه إلى تنمية التوجه بالمنافسين. بالإضافة إلى أنه كلما كانت الشركة موجهة بالعميل أكثر، كلما كانت أقرب إلى تحقيق الميزة التنافسية على أساس التمايز بالابتكار والتمايز بالسوق. وفي المقابل وجدت الدراسة بأن التوجه بالمنافسين ذو أثر سلبي على ميزة التمايز السوقي للشركة، كما وجدت الدراسة أن ميزة التمايز بالابتكار والتمايز السوقي تؤدي إلى أداء سوقي أفضل، وبدوره يؤدي إلى أداء مالي أعلى.

دراسة قام بها (Homburg et al., 2004) وحاول الباحثون فيها مفاهيمياً وتجريبياً الكشف عن دور التوجه السوقي في سياق تنفيذ الاستراتيجية، وأجريت الدراسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، وتكونت عينة الدراسة من (2784) مديراً لوحدة النشاط الاستراتيجي (SBU) وكان عدد الاستبانات التي تمت الإجابة عنها (2610)، وأظهرت نتائج الدراسة أن التوجه السوقي يلعب دوراً رئيساً في نجاح تنفيذ استراتيجية تميز المنتج الاستثنائي، وقد بنيت تلك النتيجة على النتائج التجريبية من دراسة دولية أظهرت بأن تأثير الأداء من استراتيجية تميز المنتج الاستثنائي يعود إلى حد كبير إلى توسط بناء التوجه السوقي.

دراسة قام بها (Kumar et al., 2002) وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي وأداء الشركة لاستراتيجيات قيادة التكلفة والتميز في قطاع المستشفيات. وقد أظهرت النتائج بان المستشفيات التي تتبع استراتيجية التمايز تملك توجه سوقي أكبر من تلك التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة، كما أظهرت بأن التوجه السوقي له أثر أكثر إيجابي على أداء المستشفيات التي تنتهج استراتيجية التمايز أكثر من تلك التي تنتهج استراتيجية قيادة التكلفة. كما وجدت الدراسة بأن مكون التنسيق الداخلي الوظيفي للتوجه السوقي في مجموعة قيادة التكلفة إلى حد كبير أثر في أداء الشركة، بينما في مجموعة التمايز كان للتوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين تأثير كبير على الأداء.

دراسة قام بها (Vazquez et al., 2001)، وتكونت عينة الدراسة من (264) شركة ما بين شركات تصنيع المواد الغذائية، والمواد الكيماوية، والمعادن العاملة في منطقة استورياس في إسبانيا، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التوجه السوقي ومتغيرات (التزام الشركة بالأنشطة الابتكارية، معدلات الابتكار الفعالة، درجة الابتكار في المنتجات الجديدة المطورة، استراتيجية الشركة التنافسية، وأداء الشركات). وقد توصلت الدراسة إلى دعم الآثار المفيدة للتوجه السوقي على استراتيجية الابتكار، منح أدلة تجريبية جديدة في حقل البحث والذي يعاني من ندرة مثل تلك المساهمات، تعزز الدراسة ملائمة إدراج التوجه السوقي في إدارة الشركات الصناعية.

## أنموذج الدراسة



## منهج الدراسة

### أسلوب الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مراجعة الدراسات السابقة، والأدب الإداري المتعلقة بالتوجه السوقي والميزة التنافسية بهدف تطوير الإطار النظري، كما تم الاعتماد على المنهج البحثي الميداني لتغطية الجزء التطبيقي من الدراسة وجمع البيانات الميدانية، وتطوير استبانة لتحقيق أغراض الدراسة؛ تقيس كل من متغيري التوجه السوقي (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع). وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وتقديم التوصيات المناسبة بناء على النتائج التي سيتم التوصل إليها.

## مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة المدرجة في هيئة سوق المال (تداول) في المملكة العربية السعودية البالغ عددها (160) شركة. وتتكون عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين لتلك الشركات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة الطبقية الملاءمة نظراً لأن نشاط شركات المساهمة متنوع وبالتالي نحتاج إلى تقسيم المجتمع إلى مجموعات مثل صناعي، وزراعي، ومصرفي ومالي. وتم الاعتماد على جداول كوهين (Cooper & Schindler, 2008) في تحديد حجم العينة، وبلغ حجم العينة المقبول إحصائياً وفق جداول كوهين (113). وتم بعد ذلك سحب عينة عشوائية بسيطة من كل قطاع وفق المعادلة التالية: (عدد شركات القطاع / إجمالي عدد الشركات المساهمة \* 113)، أنظر الملاحق. وقد تم استعادة (110) استبانة، وتم استبعاد (11) منها لعدم صلاحيتها.

## أداة الدراسة

طُورت استبانة لتحقيق غرض الدراسة وجمع البيانات الميدانية، واعتمدت الاستبانة على عدد من المقاييس التي تمت ترجمتها وتطويرها لتلاءم غرض الدراسة. والمقاييس المستخدمة جاءت كالتالي:

مقياس التوجه السوقي: تم استخدام مقياس (MARKOR Scale) والوارد في دراسة (Homburg et al., 2004)، بعد ترجمته للغة العربية وإجراءات التعديلات الملاءمة للعبارة لتتوافق مع البيئة السعودية. وتتكون عبارات المقياس من (30) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: جمع معلومات السوق، ونشر معلومات السوق، والاستجابة. ويوضح الجدول (1) كيفية توزيع العبارات على الأبعاد الثلاثة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد إجابات أفراد العينة، وتدرج الإجابة من خمس درجات لإجابة (موافق تمامًا)، وأربع درجات لإجابة (موافق)، وثلاث درجات لإجابة (محايد)، ودرجتين لإجابة (غير موافق)، ودرجة واحدة لإجابة (غير موافق تمامًا).

## الجدول رقم (1)

## توزيع أبعاد وعبارات مقياس التوجه السوقي

البيد	أبعاد التوجه السوقي	أرقام العبارات	عدد العبارات
1	جمع معلومات السوق	1-10	10
2	نشر المعلومات	11-18	8
3	الاستجابة	19-30	12
<b>الإجمالي</b>			<b>30</b>

## مقياس الميزة التنافسية

تم استخدام مقياسين وردا في دراستي (Zhou et al., 2009)، (Kumar et al., 2002)، بعد ترجمتهما للعربية، ويتكون المقياس من (15) عبارة موزعة على 3 أبعاد رئيسية هي: ميزة قيادة التكلفة، وميزة التمايز بالابتكار، وميزة التمايز بالسوق. ويوضح جدول (2) كيفية توزيع العبارات على الأبعاد الثلاثة وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد إجابات أفراد العينة. وبذلك تكون عدد عبارات الاستبيان المستخدم في الدراسة بشكل عام (45) عبارة.

## صدق أداة الدراسة

من أجل التحقق من مدى ملاءمة العبارات للبعد الذي تقبسه، والتأكد من الصلاحية اللغوية لتلك العبارات؛ تم عرض الاستبانة على خمسة محكمين من أساتذة إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة القصيم، وتم الأخذ بملاحظات وآراء ومقترحات المحكمين، فقد تم تعديل صياغة بعض العبارات، وإضافة بعض العبارات وحذف عبارات أخرى. وقد بلغ معامل الاتفاق حول العبارات الواردة بالمقياس ما نسبته (94.67%).

## الجدول رقم (2)

## توزيع أبعاد وعبارات مقياس التوجه السوقي

عدد العبارات	أرقام العبارات	أبعاد الميزة التنافسية	البعد
6	31-36	ميزة قيادة التكلفة	1
4	37-40	ميزة التمايز بالابتكار	2
5	41-45	ميزة التمايز بالسوق	3
15	الإجمالي		

## ثبات أداة الدراسة

لغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة؛ تم استخراج معامل كرونباخ ألفا Cronbach' Alpha لجميع متغيرات الدراسة كما يوضح ذلك الجدول (3)، ونلاحظ بأن قيم معامل الثبات مرتفعة كونها أكبر من 60%، مما يدل على أن الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغيرات الدراسة مرتفع، والذي يعد أمراً مقبولاً إحصائياً.

## الجدول رقم (3)

## معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات

المتغير	البعد	العبارات	كرونباخ ألفا
التوجه السوقي	جمع معلومات السوق	1-10	0.884
	نشر المعلومات	11-18	0.912
	الاستجابة	19-30	0.738
الميزة التنافسية	ميزة قيادة التكلفة	31-36	0.917
	ميزة التمايز بالابتكار	37-40	0.917
	ميزة التمايز بالسوق	41-45	0.898

## المعالجة الإحصائية

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية الوصفية، والأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، ومن ثم استخدم تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، ومن ثم الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أي المتغيرات المستقلة ذو تأثير أكبر على المتغيرات التابعة.

## عرض النتائج وتحليلها

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، بناءً على اعتبار أن المتوسطات التي تحصل على أكثر 3.5 تعبر عن مستوى عالي من الإدراك للبعد المقاس، بينما تعبر المتوسطات (-2.5) عن مستوى متوسط من الإدراك للبعد المقاس، وأخيراً إذا كان المتوسط أقل من 2.49 فهو يعبر عن انخفاض مستوى الإدراك لذلك البعد المقاس.

## الإجابة عن أسئلة الدراسة

إجابة سؤال الدراسة الرئيس: ما أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المساهمة السعودية والمدرجة في هيئة سوق المال؟

### الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة لأبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
المتغير المستقل	1-10	جمع المعلومات	3.48	0.66	2	متوسط
	11-18	نشر المعلومات	3.08	0.8	3	متوسط
	19-30	الاستجابة	3.53	0.43	1	مرتفع
المتوسط العام			3.36	0.59		متوسط
المتغير التابع	31-36	ميزة قيادة التكلفة	3.45	0.76	1	متوسط
	37-40	التمايز بالابتكار	3.33	0.91	2	متوسط
	41-46	التمايز بالسوق	2.95	0.81	3	متوسط
المتوسط العام			3.24	0.52		متوسط

ويتبين من نتائج الجدول السابق بأن إدراك عينة الدراسة نحو التوجه السوقي كان متوسطاً على الرغم من أنه أعلى من متوسط التصور عن الميزة التنافسية حيث بلغ المتوسط العام للأولى (3.36) وانحراف معياري (0.59)، بينما بلغ للثانية (3.24) وانحراف معياري (0.52). وهذا يدل على أن إدراك عينة الدراسة للتوجه السوقي والميزة التنافسية كان متوسط بصفة عامة.

### الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة عن أبعاد متغيرات الدراسة حسب العمر

أبعاد الميزة التنافسية			أبعاد التوجه السوقي			المتوسط	الانحراف المعياري	من 30 إلى أقل من 40 سنة
التمايز بالسوق	التمايز بالابتكار	قيادة التكلفة	الاستجابة	نشر المعلومات	جمع المعلومات			
2.92	3.28	3.37	3.46	3.07	3.39	المتوسط	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.81	0.9	0.79	0.42	0.76	0.65	الانحراف المعياري	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
3.00	3.42	3.32	3.59	3.11	3.56	المتوسط	من 40 إلى أقل من 50	
0.84	0.84	0.79	0.41	0.81	0.58	الانحراف المعياري	من 40 إلى أقل من 50	
2.89	3.23	3.73	3.50	3.03	3.44	المتوسط	أكثر من 50 سنة	
0.76	1.02	0.61	0.46	0.82	0.77	الانحراف المعياري	أكثر من 50 سنة	

وقد تراوحت متوسطات فترات أبعاد المتغير المستقل بين متوسطة للبعدين الأولين ومرتفعة للبعد الأخير الاستجابة وهذا يدل على إدراكهم لأهمية الاستجابة بشكل عام لما يحدث في السوق من تغيرات. مما يُعد إدراكاً بأهمية أبعاد التوجه السوقي وإن كانت بشكل أقل مما هو موجود بالدراسات الأخرى المماثلة. بينما تراوحت متوسطات فترات أبعاد المتغير التابع بين متوسط للبعدين الأولين ومنخفض للبعد الثالث، مما يدل على إدراكهم لأهمية التمايز بقيادة

التكلفة والتمايز بالابتكار بينما أنخفض الإدراك لأهمية البعد الثالث التمايز بالسوق. مما يؤكد أن عينة الدراسة تدرك بشكل متوسط أهمية الميزة التنافسية بصفة عامة.

وتُظهر الجداول (5-6-7-8-9) على التوالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة للتوجه السوقي والميزة التنافسية حسب الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المرتبة الوظيفية، نشاط الشركة. وتوضح الجداول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

#### الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة عن أبعاد متغيرات الدراسة حسب المؤهل

أبعاد الميزة التنافسية			أبعاد التوجه السوقي			المتوسط	
التمايز بالسوق	التمايز بالابتكار	قيادة التكلفة	الاستجابة	نشر المعلومات	جمع المعلومات		
تم استبعاد الثانوي لعدم وجود ردود							ثانوي
تم استبعاد الدبلوم لوجود رد واحد فقط							دبلوم
2.9	3.17	3.55	3.49	2.92	3.31	المتوسط	
0.83	0.92	0.69	0.48	0.77	0.66	الانحراف المعياري	بكالوريوس
2.92	3.47	3.31	3.53	3.17	3.57	المتوسط	
0.79	0.91	0.80	0.38	0.78	0.58	الانحراف المعياري	ماجستير
3.31	3.61	3.48	3.75	3.54	4.03	المتوسط	
0.72	0.76	0.96	0.33	0.82	0.48	الانحراف المعياري	دكتوراه

#### الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة عن أبعاد متغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة

أبعاد الميزة التنافسية			أبعاد التوجه السوقي			المتوسط	
التمايز بالسوق	التمايز بالابتكار	قيادة التكلفة	الاستجابة	نشر المعلومات	جمع المعلومات		
2.29	3.00	3.67	3.42	2.75	3.09	المتوسط	أقل من 5 سنوات
0.46	0.55	0.60	0.41	0.64	0.56	الانحراف المعياري	
2.85	3.21	3.16	3.54	3.17	3.50	المتوسط	من 5- أقل من 10 سنوات
0.186	0.96	0.87	0.43	0.88	0.71	الانحراف المعياري	
2.95	3.38	3.31	3.47	2.98	3.50	المتوسط	من 10-أقل من 15 سنة
0.76	0.79	0.69	0.25	0.62	0.46	الانحراف المعياري	
3.18	3.48	3.82	3.58	3.17	3.53	المتوسط	أكثر من 15 سنة
0.76	0.99	0.54	0.55	0.84	0.74	الانحراف المعياري	



### الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة  
عن أبعاد متغيرات الدراسة حسب المرتبة الوظيفية

أبعاد الميزة التنافسية		أبعاد التوجه السوقي			جمع المعلومات	
التمايز بالسوق	التمايز بالابتكار	قيادة التكلفة	الاستجابة	نشر المعلومات		
2.90	3.18	3.33	3.49	2.92	3.32	المتوسط
0.78	0.84	0.77	0.43	0.70	0.63	الانحراف المعياري
2.90	3.37	3.43	3.50	3.10	3.51	المتوسط
0.82	0.94	0.72	0.42	0.83	0.65	الانحراف المعياري
3.42	3.80	4.12	3.82	3.68	4.10	المتوسط
0.72	0.87	0.56	0.38	0.82	0.46	الانحراف المعياري

### الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة عن أبعاد متغيرات الدراسة حسب نشاط الشركة

أبعاد الميزة التنافسية		أبعاد التوجه السوقي			جمع المعلومات	
التمايز بالسوق	التمايز بالابتكار	قيادة التكلفة	الاستجابة	نشر المعلومات		
3.16	3.73	3.03	3.72	3.48	3.88	المتوسط
0.62	0.60	0.83	0.31	0.73	0.45	الانحراف المعياري
3.21	3.47	3.48	3.55	3.33	3.65	المتوسط
0.76	0.89	0.81	0.31	0.77	0.56	الانحراف المعياري
2.72	2.84	3.59	3.36	2.72	3.02	المتوسط
0.94	0.97	0.74	0.76	0.95	0.82	الانحراف المعياري
2.96	3.28	3.63	3.47	2.86	3.37	المتوسط
0.85	0.93	0.64	0.31	0.67	0.55	الانحراف المعياري
2.78	3.26	3.46	3.52	3.01	3.43	المتوسط
0.80	0.94	0.75	0.43	0.78	0.68	الانحراف المعياري

### اختبار الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده (توليد المعلومات - نشر المعلومات - الاستجابة) في تحقيق الميزة التنافسية.

أظهرت النتائج بأن معامل الارتباط بلغ 0.638، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين التوجه السوقي وبين الميزة التنافسية، كما كانت قيمة R2 تساوي 41% والتي تعد متوسطة حيث تعبر عن مدى قدرة المتغير المستقل لتفسير التباين في المتغير التابع، وهي تعد مقبولة في مجال هذه الدراسة. وقد بلغت قيمة f المحسوبة (21.76) بمستوى دلالة إحصائية (0.00) والتي تعبر عن أن قدرة المتغير المستقل (التوجه السوقي) في التعبير عن المتغير التابع (الميزة التنافسية) مقبولة إحصائياً عند مستوى ثقة ( $\alpha=0.05$ ).

معامل الارتباط الثنائي	R <sup>2</sup>	قيمة F	الدلالة الإحصائية للنموذج
0.638	0.407	21.76	0.000

## الجدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه السوقي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية

أبعاد التوجه السوقي	B	الخطأ المعياري	قيمة $\beta$	قيمة T	الدلالة الإحصائية
جمع المعلومات	0.329	0.139	0.413	2.37*	0.02
نشر المعلومات	0.079	0.106	0.120	0.746	0.457
الاستجابة	0.179	0.154	0.143	1.127	0.262

\* ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

## جدول المعاملات

أبعاد التوجه السوقي	B	الخطأ المعياري	قيمة $\beta$	قيمة T	الدلالة الإحصائية
جمع المعلومات	0.50	0.036	0.627	7.935	0.000

ونلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (10) بأن أحد أبعاد التوجه السوقي وهو (بُعد جمع المعلومات) له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بدلالة قيمة  $t$  المحسوبة والظاهرة في الجدول عن مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ . وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية جزئياً ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد جمع المعلومات على الميزة التنافسية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده (توليد المعلومات-نشر المعلومات-الاستجابة) في تحقيق ميزة قيادة التكلفة.

## الجدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه السوقي بأبعاده في تحقيق ميزة قيادة التكلفة

أبعاد التوجه السوقي	B	الخطأ المعياري	قيمة $\beta$	قيمة T	الدلالة الإحصائية
جمع المعلومات	-0.272	0.257	-0.235	-1.060	0.292
نشر المعلومات	-0.087	0.296	-0.091	-0.446	0.656
الاستجابة	0.427	0.285	0.242	1.495	0.138

ونلاحظ من الجدول (11) بأن أبعاد المتغير المستقل (جمع المعلومات-نشر المعلومات-الاستجابة) لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على بُعد ميزة قيادة التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية. وبالتالي لم يتم عمل تحليل الانحدار التدريجي نظراً لعدم دخول أي متغير إلى معادلة الانحدار، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده (توليد المعلومات-نشر المعلومات-الاستجابة) في تحقيق ميزة التمايز بالابتكار.

## الجدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه السوقي بأبعاده في تحقيق ميزة التمايز بالابتكار

أبعاد التوجه السوقي	B	الخطأ المعياري	قيمة $\beta$	قيمة T	الدلالة الإحصائية
جمع المعلومات	-0.808	0.216	0.586	3.747	0.000
نشر المعلومات	0.112	0.164	0.098	0.681	0.497
الاستجابة	0.131	0.239	0.063	0.549	0.549

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه السوقي بأبعاده في تحقيق ميزة التمايز بالابتكار

أبعاد التوجه السوقي	B	الخطأ المعياري	قيمة $\beta$	قيمة T	الدلالة الإحصائية
جمع المعلومات	-0.992	0.097	0.719	10.201	0.000

ونلاحظ من الجدول (12) بأن بُعد (جمع المعلومات) له تأثير ذو دلالة إحصائية على بُعد ميزة قيادة التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة قيمة  $t$  المحسوبة والظاهرة في الجدول عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ . ويتضح عند القيام بعمل تحليل الانحدار التدريجي بأن بُعد جمع المعلومات كأحد أبعاد المتغير المستقل كان له تأثيراً ذو دلالة إحصائية. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي بأبعاده في تحقيق ميزة التمايز بالابتكار.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده (توليد المعلومات-نشر المعلومات-الاستجابة) في تحقيق ميزة التمايز بالسوق.

### الجدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه السوقي بأبعاده في تحقيق ميزة التمايز بالسوق

أبعاد التوجه السوقي	B	الخطأ المعياري	قيمة $\beta$	قيمة T	الدلالة الإحصائية
جمع المعلومات	-0.951	0.232	0.366	1.992	0.055
نشر المعلومات	0.212	0.177	0.210	1.198	0.234
الاستجابة	0.37-	0.258	0.020-	0.143-	0.886

ونلاحظ من الجدول (13) بأن أبعاد المتغير المستقل (جمع المعلومات-نشر المعلومات-الاستجابة) لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على بُعد ميزة قيادة التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية. وبالتالي لم يتم عمل تحليل الانحدار التدريجي نظراً لعدم دخول أي متغير إلى معادلة الانحدار. وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوجه السوقي بأبعاده في تحقيق ميزة قيادة التكلفة.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- دلت النتائج على أن تصورات عينة الدراسة عن متغير التوجه السوقي ومستوى تطبيقه في الشركات المساهمة في جميع القطاعات محل الدراسة كانت متوسطة بشكل عام، حيث كان المتوسط الحسابي (3.36) بانحراف معياري (0.59). وقد حاز بُعد الاستجابة على المعدل الأعلى من بين أبعاد التوجه السوقي، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.54) بانحراف معياري (0.43). يليه بُعد جميع المعلومات، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.66). وجاء بُعد نشر المعلومات كأقل الأبعاد، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.08) وانحراف معياري (0.8). وهذا يقودنا إلى أن معرفة وإدراك ومستوى تطبيق عينة الدراسة في المملكة العربية السعودية لمفهوم التوجه السوقي كانت متوسطة، وقد يكون ذلك ناتج عن العديد من الأسباب التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي أو ناتج عن الاعتياد على أسلوب وممارسة إدارية معينة تحول دون تجربة مفهوم التوجه السوقي.

2- كما أظهرت النتائج بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها عينة الدراسة كانت بمستوى عام متوسطه، حيث بلغت (3.24) وانحراف معياري (0.52). فقد جاءت ميزة قيادة التكلفة في المركز الأول بمتوسط بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.76)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لميزة التمايز بالابتكار (3.33) وانحراف معياري (0.91)، وأخيراً جاءت ميزة التمايز بالسوق في المركز الأخير بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.81). وهذا يدل على أن الشركات عينة الدراسة تحظى بميزة قيادة التكلفة فيما بين الشركات العاملة في السوق على الرغم من أنها تطبق التوجه السوقي بمستوى متوسط وهذا يحتاج إلى مزيد من الدراسات والبحوث فقد تكون الشركات

تطبق مفاهيم مختلطة مع التوجه السوقي وبذلك تحققت لديها ميزة قيادة التكلفة. كما إن النتائج دلت على أن الشركات محل الدراسة تحققت لديها ميزة التمايز بالابتكار على الرغم من أن تطبيقها لمفهوم التوجه السوقي كان بدرجة متوسطة وهذا أيضاً يحتاج إلى المزيد من الدراسة لمعرفة الأسباب الحقيقية لتحقيقها ميزة التمايز بالابتكار. والملفت للنظر هو أن الشركات محل الدراسة كانت ميزة التمايز بالسوق لديها منخفضة بالرغم من أنها اقرب المزايا التي من الممكن تحقيقها كونها تحتوي على تقديم خدمات جديدة، الاسم التجاري والعلامة التجارية، الترويج، الصورة الذهنية.

3- بينت النتائج بأن هناك علاقة بين متغيري الدراسة التوجه السوقي والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما بلغ 64%، وبدل هذا على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ارتباطاً مرتفعاً بالتوجه السوقي. وهذا يتفق مع دراسة (Safarnia et al., 2011) والتي توصلت إلى أن هناك ارتباط قوي بين التوجه السوقي وبين الميزة التنافسية.

4- توضح النتائج بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي بأبعاده في تحقيق ميزة قيادة التكلفة. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Kumar et al., 2002) والتي توصلت إلى أن المستشفيات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة كان أثر التوجه السوقي عليها أقل من المستشفيات التي تنتهج استراتيجية التمايز.

5- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي بأبعاده وتحديداً بعد جمع المعلومات في تحقيق ميزة التمايز بالابتكار، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Zhou et al., 2009) والتي توصلت إلى أن التوجه السوقي من خلال التوجه بالعميل والمنافسين أقرب إلى تحقيق ميزة التمايز بالابتكار. والتوجه بالعميل والمنافسين يشكلان مكونين من ضمن مكونات التوجه السوقي، وهما يمثان مكون جمع المعلومات. كما تتفق مع نتائج دراسة (Vazquez et al., 2001) والتي توصلت إلى أن هناك آثار مفيدة للتوجه السوقي على استراتيجية الابتكار.

6- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي بأبعاده في تحقيق ميزة التمايز بالسوق. وهذا يتنافى مع نتائج دراسة (Zhou et al., 2009) والتي توصلت إلى أن التوجه بالعميل له أثر إيجابي في تحقيق ميزة التمايز بالسوق والتمايز بالابتكار.

## التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، وبمقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، يوصي الباحث بما يلي:

1- أثناء استعراض الأدبيات حول متغيرات الدراسة، واجه الباحثان الندرة البحوث التي تناولتها على مستوى المكتبة العربية، وقلتها على المستوى العالمي، مما يؤكد وجود حاجة إلى إثراء المكتبة العربية بمزيد من الأبحاث حول التوجه السوقي والميزة التنافسية، والعلاقة بينهما بشكل أعمق وأدق.

2- بالرغم من أن هذه الدراسة غطت كل قطاعات السوق والشركات المدرجة في هيئة سوق المال، الأمر الذي قد يراه البعض إيجابياً، إلا أنه من خلال التجربة فمن الأفضل تحديد واختيار قطاع واحد وإجراء الدراسة عليه، للخروج بنتائج أكثر دقة، وتلافي العوائق التي وقع بها الباحث ومنها صعوبة جمع البيانات من عينة الدراسة، لما هو متعلق بظروف وبرنامج أعمالهم.

3- يجب على الشركات المساهمة الاهتمام أكثر بنظم المعلومات التسويقية؛ حيث ورد ضمن نتائج دراسة كل من (وائل إدريس، رائد المؤمني، 2013) وجود أثر لنظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط على أداء شركات التأمين الأردنية.

4- إن تستثمر الشركات المساهمة أثر بعد جمع المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك من خلال استحداث إدارات جديدة أو تدريب العاملين في الأقسام لديها (التسويق مثلاً) على جمع المعلومات وأساليبها والاستفادة منها أكثر في تحقيق قيمة مضافة للعميل.

5- إجراء دراسات جديدة للتوجه السوقي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، تشمل إدخال متغيرات وسيطة أخرى ودراسة أثرها (شدة المنافسة – التغييرات التقنية – الهيكل التنظيمي – الاستراتيجية)، حيث ورد ضمن نتائج

- دراسة قام بها كل من (Zebal, Goodwin, 2011) بأن متغيرات: شدة اهتمام الإدارة العليا، شدة المنافسة، نظام المكافآت بناء على السوق؛ كان أثر في تشكيل التوجه السوقي وكذلك على أداء البنوك الخاصة في بنجلادش.
- 6- كما إنه قد يكون من المفيد إجراء دراسة تهتم بأثر بعد نظم المعلومات التسويقية ومدى كفاءتها في تحقيق تطبيق التوجه السوقي من خلال الوصول إلى معلومات أدق عن عملاء المنظمة الحاليين والمستقبليين.
- 7- ضرورة قيام الشركات المساهمة بتفعيل بقية أبعاد التوجه السوقي الأخرى (نشر المعلومات - الاستجابة)، ومنحها الاهتمام الكافي حتى يتبين أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، بناءً على ما وجدته الدراسة من أثر لُبُعد جمع المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

### اقتراحات للبحوث المستقبلية

- 1- إنه قد يكون من المفيد إجراء دراسة تهتم بأثر بعد نظم المعلومات التسويقية ومدى كفاءتها في تحقيق تطبيق التوجه السوقي من خلال الوصول إلى معلومات أدق عن عملاء المنظمة الحاليين والمستقبليين.
- 2- هناك فرصة أيضاً لإجراء دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه السوقي؛ اعتماداً على ما توصلت له الدراسة الحالية من وجود أثر لُبُعد جمع المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، حيث التركيز على جمع المعلومات قد يفضي بالشركة إلى معرفة تطلعات عملائها بخصوص المسؤولية الاجتماعية.
- 3- هناك أيضاً مجال لإجراء دراسات جديدة في التوجه السوقي وعلاقته بالميزة التنافسية، مع مراعاة إدخال متغيرات وسيطة (الهيكل التنظيمي - الاستراتيجية - شدة المنافسة - التغييرات التقنية)، خصوصاً وأن نتائج البحوث حول الخصائص التنظيمية أظهرت تميز الشركات التي تعتنق التوجه السوقي عن غيرها (Pulendran; Speed; WidingII, 2002).

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إدريس، وائل؛ رائد المؤمني. (2013). «تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية»، *مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 27 (1): 106-140.
- المطيري، فيصل. (2012). «أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية». *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- سعيد، عبدالسلام؛ محمود الدليمي. (2008). *أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال*. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد.
- مقدادي، يونس؛ خالد الصرايرة؛ محمد الشورة؛ السيد دحبور. (2012). «المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان»، *المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي*، 5 (10): 1-40.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Bodlaj, M. and I. Rojsek. (2010). "The Market Orientation of Slovenian Companies: Two Group Comparisons", *Economics and Business Review*, 12 (2), 89–108.
- 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.
- Homburg, C.; H. Krohmer and J. Workman. (2004). A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation. *Journal of Business Research*, 57, 1331–1340.
- Hurley, R. and G. Hult. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62, (42-54).
- Javalgi, R.; T. Whipple and A. Ghosh. (2005). "Market Orientation, Strategic Flexibility, and Performance: Implications for Service Providers", *Journal of Services Marketing*, 19 (4), (212–221).
- Kumar, K.; R. Subramanian and K. Strandholm. (2011). Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter", *Journal of Applied Business Research*, 18 (1), (717-735).
- 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*, 75 (1-31).
- 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.
- 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*, 21, (79–94).
- Lindgreen, A.; M. Hingley; D. Harness and P. Custance. (2010). Market Orientation: Transforming Food and Agribusiness around the Customer. *England: Gower Pub. Co.*
- Narver, J. and S. Slater, (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54(4), (20-35).

- Nayebzadeh, S. (2013). "Market Orientation: A New Model", *Journal of Basic Applied Science Research*, 3 (1), 472-483.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Pulendran, S.; R. Speed and R. Widing II. (2002). "Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance", *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 476-497.
- Safarnia, H.; Z. Akbari and A. Abbasi. (2011). "Review of Market Orientation & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies", *World Journal of Social Sciences*, 1 (5), 132- 150.
- Slater, S. and J. Narver. (1994). "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, 37 (2), 22-28.
- Talaja, A. (2012). "Testing Vring Framework: Resource Value and Rareness as Source of Competitive Advantage and Above Average Performance", *Management*, Vol. 17 (2), 51-64.
- Tomášková, E. and A. Kopfová. (2010). "Influence of Strategic Management on Market Orientation", *Economics and Management*, 15, 814-818.
- Vazquez, R.; M. Santos and L. Álvarez. (2001). "Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms", *Journal of Strategic Management*, 9 (69-90).
- Yoon, S. and S. Lee. (2005). "Market-oriented Culture and Strategy: Are They Synergistic", *Marketing Bulletin*, 16, Article 4.
- Zhou, K.; J. Brown and C. Dev. (2009). "Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-based Perspective", *Journal of Business Research*, 62, 1063-1070.

---

## Market Orientation and Competitive Advantage: Empirical Investigation on Public Traded Saudi Companies

Dr. Khalid A. Almurshidee  
Head of Business Administration Dept.  
College of Economics and Business  
Qassim University

Abduaziz A. Alotibi, MBA  
Technical College of Buriadah  
Technical and Vocational  
Training Corporation

Kingdom of Saudi Arabia

### ABSTRACT

This study aimed to investigate the effect of market-oriented in achieving competitive advantage, as sought to answer the following question: "What is the impact of market orientation in achieving competitive advantage in the Saudi publicly traded companies listed on the Saudi stock market?"

The study was conducted on the Saudi publicly traded companies listed on the Saudi stock market, and study sample consisted of the senior executives of those companies. The study sample consisted of (99) of those executives. A survey has been translated and the development for the purpose of the study, in which a questionnaire has developed to measure the variables involved in the study, which consisted of (30) paragraphs to measure market orientation: (10) paragraphs measure information gathering, and (8) measure information dissemination, and (12) measure the response, in addition a (15) paragraphs included in the questionnaire to measure competitive advantage, which include; (6) paragraphs measure the cost leadership advantage, and (4) measure differentiation advantage by innovation, and (5) measure differentiation advantage in the market. The Validity and Reliability were verified to ensure that the questionnaire has acceptable levels legitimacy and stability; and the test the hypotheses of the study were used averages and standard deviations, and multiple regression test.

The study found the presence of the impact of the market orientation in achieving competitive advantage, as it found that there is an impact for market orientation on achieving differentiation advantage by innovation. On other hand, the results did not show an impact for market orientation on achieving the cost leadership advantage, results, as well, did not show an impact for market orientation on achieving differentiation advantage in the market as well

**Keywords:** Market Orientation; Competitive Advantage; Marketing Strategy, Saudi Publicly Traded Companies.