

**العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية
المستدامة فى البنوك التجارية العاملة فى مصر**

**The Relationship between Sustainable Market
Orientation and Sustainable Competitive Advantage in
Commercial Banks Operating in Egypt**

أستاذ دكتور
رمضان محمود عبدالسلام
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

أستاذ دكتور
شيرين حامد أبوورده
أستاذ التسويق
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

الباحثة

نهله عوض شعبان عبدالوسول

ملخص البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية العاملة في مصر، وقد استخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغت ٣٨٤ مفردة من كافة الموظفين في البنوك المختارة بعينة البحث (البنك الأهلي ، بنك مصر ، بنك إسكندرية ، بنك قطر الأهلي الوطني مصر) ، وكان عدد القوائم الصحيحة ٣٦٣ قائمة حيث استبعد الباحثون ٢١ قائمة لعدم اكتمال بياناتها، أي أن نسبة الردود الصحيحة بلغت ٩٤,٥% ، وتم الاعتماد على العينة العشوائية التطبيقية في جمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه بالسوق المستدام بالبنوك التجارية العاملة في مصر والميزة التنافسية المستدامة بهذه البنوك ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للتوجه بالسوق المستدام (البعد البيئي ، البعد الاجتماعي ، البعد البيئي) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت، الابتكار، الكفاءات الأساسية) في البنوك محل الدراسة، وقدمت الدراسة لهذه البنوك العديد من التوصيات التي تساهم في تطوير الميزة التنافسية المستدامة لديهم، كما قدمت بعض التوصيات بالدراسات المستقبلية .

Summary:

This study aims at investigating the relationship between sustainable market orientation and sustainable competitive advantage in commercial banks operating in Egypt. The researcher used the survey list as a tool to collect data from the study sample, which reached 384 individuals from all employees in the selected banks in the research sample. The number of correct lists was 363, where researchers excluded 21 lists for incomplete data, meaning that the percentage of correct responses was 94.5%, and a random stratified sample was relied on to collect the study data. Having a r-relationship The results of the study showed that there is a significant effect of the sustainable market orientation (environmental dimension ,social dimension ,environmental dimension) on the dimensions of sustainable competitive advantage (excellence, lower cost, timing, innovation, and core competencies) in the banks under study, the study provided these banks with many recommendations that contribute to the development of their competitive advantage, and some recommendations for future studies.

تمهيد :

إنَّ زيادة وعي المستهلكين بأهمية المنتجات المستدامة وأيضاً الاهتمام العالمي بالترويج لمفهوم التنمية المستدامة والمنتجات والعمليات المستدامة ، وتزايد الوعي بالتنمية المستدامة بدأ ظهور ما يعرف بـ "مدخل التسويق المستدام " Sustainability Marketing Approach مما جعل هناك اهتماماً كبيراً من قبل مؤسسات الأعمال بتبني مفهوم التوجه بالسوق المستدام (Gonzalez, et al., 2011) وبالتالي أصبح عنصراً مهماً في التأثير على المزايا التنافسية المستدامة، إنَّ المنظمات التي تستطيع تطوير استراتيجية تسويقية مبنية على فلسفة التوجه بالسوق المستدام ، هي فقط تلك المنظمات التي تستطيع أن تنافس على المستوى الدولي والعالمى (أبو ورده ، ٢٠١٧) ، وعلى الرغم من اقتران موضوع الاستدامة والتوجه بالسوق المستدام مع مفهوم البيئة ، إلا أن ذلك لا يمكن اجتزاءه بهذا الشكل دون ربطه مع بقية المتغيرات الاستراتيجية والتخطيط المعتمد في منظمات الأعمال .

وقد أصبحت الاستدامة مقرونة مع الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة ، ولذلك أصبحت الميزة التنافسية المستدامة من بين الأولويات الرئيسية في إستراتيجية الأعمال في أغلب المنظمات الرائدة والكبيرة في القرن الحادي والعشرون ، ولعل مرد ذلك يعود إلى أن قياس نجاح المنظمات واستمرارها يقاس بمدى توافقها مع توجهات المجتمع والحكومات ، حيث أن قيمة الميزة التنافسية المستدامة ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة ، وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا يمكن أن يستمر دون أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتميز بها عن الآخرين ، إذ بدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية المستدامة لأنها ستكون اجترار لأفكار مماثلة لا تلبث أن يتم تقليدها من قبل الآخرين إلا وتنتهي بالتالى هذه الميزة التنافسية (البكري ، حمدان ، ٢٠١٣) .

وحيث أن البنوك في مصر مثل أي منظمة أو كيان في الدولة تتعرض إلى أزمات يفرضها الظرف العام ولأن القطاع المصرفي أضحي من أهم القطاعات الفعالة والمؤثرة في الاقتصاد المصري ومن القطاعات الرئيسية التي تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في رفع معدلات النمو الاقتصادي وتحفيز ودفع عجلة النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة ، فقد جاءت جهود البنك المركزى المصرى متمشية مع رؤية مصر ٢٠٣٠م للتنمية المستدامة ، التي تأسست على ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وذلك لتقوية الوضع التنافسي للبنوك والمحافظة على بقائها في السوق، ونظرا لما سبق فإن البنوك تعد نموذجاً جيداً لدراسة دور التوجه بالسوق المستدام في تطوير الميزة التنافسية المستدامة .

مفاهيم الدراسة :

- **الاستدامة (Sustainability) :** عرفتها اللجنة العالمية للبيئة Brandt land والتابعة للأمم المتحدة في عام ١٩٨٧م على أنها " التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس بفرص واحتياجات الأجيال القادمة (Preston, 2001) كما عرفت على أنها " استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل منظمة الأعمال لتحقيق هدفين في وقت واحد يتمثل الأول في دعم وإسناد البيئة ، والثاني توليد الربح (Armstrong&Kotler, 2007) .

- **التوجه بالسوق المستدام (Sustainable Market Orientation) :** يمكن تعريف التوجه بالسوق المستدام SMO على أنه : " استخدام مبادئ الإدارة المستدامة لتوقع وتلبية احتياجات العملاء من خلال التكامل الفعال للاستخبارات البيئية الشاملة ، مع أنظمة التشغيل والتسويق ؛ وتطبيق نظم للقيم مربحة ومسئولة اجتماعياً ، وتوليد النتائج الإيجابية طويلة المدى من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتي تكون مقبولة لأصحاب المصلحة الرئيسيين الذين

الذين يستمدون فوائد مالية مباشرة من الشركات والجهات المعنية الثانوية الذين يحصلون على المنافع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية غير المباشرة (Mitchell, 2010)
- **الميزة التنافسية (Competitive advantage)** : لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف لكنها تصب جميعها في اتجاه واحد وهو ما يميز المؤسسة عن باقي المنافسين المتواجدين معها في السوق .

وحسب " مايكل بورتر " ويعتبر هو أول من قدم إسهامات في تعريف الميزة التنافسية حيث عرفها على أنها الموقع الذي تتبوّه المنظمة مقابل المنافسين" (Porter, 1985) ووفقاً لذلك فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً ، أو بمعنى آخر إحداث عملية الإبداع بمعناه الواسع " . كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنها .

- **الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable competitive advantage)** كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها "المنافع أو العوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى (Hitt, et al., 2001) أي أن الميزة التنافسية المستدامة تعني الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها ولا يمكن تقليدها على المدى الطويل .

الدراسات السابقة :

يعرض هذا الجزء بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (التوجه بالسوق المستدام ، الميزة التنافسية) وذلك على النحو التالي :

(أ) دراسات تناولت التوجه بالسوق المستدام :

دراسات تناولت الميزة التنافسية المستدامة :

وفيما يلي عرض مختصر للدراسات السابقة الخاصة بكل مجموعة مرتبة ترتيباً تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث ، مع تقديم تعليق على هذه الدراسات ، وبيان أوجه الاستفادة منها .

الدراسات المتعلقة بالتوجه بالسوق المستدام Sustainable Market Orientation

1- استهدفت دراسة (Robert, et al., 2010) وضع نموذج جديد لاستخدام ثلاثة أهداف للتنمية المستدامة الرئيسية في استراتيجية التسويق للشركات وهم : الهدف الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لإنشاء مفهوم حديث وهو التوجه بالسوق المستدام مواكبة لنداءات التنمية المستدامة، كما أن هذه الدراسة تناقش المنافع العائدة على الشركة كنتيجة لتطبيق مبادئ التوجه بالسوق المستدام SM ، وهذه الدراسة عبارة عن نموذج نظري ، وقد اقترحت هذه الدراسة إعادة بناء هيكل جديد للتوجه بالسوق (MO) كتوجه حديث ليصبح التوجه بالسوق المستدام (SMO) وذلك باعتباره مدخل أكثر شمولاً لتسويق المنظمات، حيث إن التوجه بالسوق المستدام SMO يقدم للتسويق استراتيجية أكثر فعالية من خلال زيادة فهم النظم الاجتماعية والبيئية وكذلك الاقتصادية بالإضافة للطرق التي تؤثر على استراتيجية الشركة ، وذلك للحفاظ على وتحسين الأداء التسويقي للشركات على المدى الطويل من خلال تكامل أفضل مع مبادئ إدارة الاستدامة .

2- بينما استهدفت دراسة (Satyendra, 2012) الكشف عن المساهمة النسبية للشركات الموجهة بالسوق مقارنة بالشركات الموجهة بالسوق بالإضافة إلى التوجه بالاستدامة (أي التوجه بالسوق المستدام) ، لتقييم الإسهامات النسبية لكل توجه منهم، وهذه الدراسة عبارة عن نموذج نظري ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المنظمات تحتاج لدراسة تأثير الأعمال التي تقوم بها على بيئة العمل وكيف يمكن لهذه الإجراءات أن تؤثر على استدامتها ، وبالنسبة للمديرين فهم يرون أنهم بحاجة إلى دراسة الموارد الطبيعية ووضع نظام لتدعيم

المنظمة على كافة المستويات، واتضح أيضا من خلال هذه الدراسة أنه عندما يقل المعروض من الموارد ، فإن المنظمات التي تتبع مبادئ الاستدامة بالإضافة إلى كونها موجهة نحو السوق فإنها تتفوق على الشركات الموجهة نحو السوق فقط بدون التوجه بالاستدامة .

٣- في حين استهدفت دراسة (Mitchell, 2012) الوصول لنقاط القوة والضعف في التوجه بالسوق كمفهوم لإدارة الشركات وحددت الفرص المتاحة لزيادة القيمة للمنظمة من خلال زيادة التركيز على الإدارة البيئية والاجتماعية بجانب الاقتصادية، واقترحت دمج اثنين من نماذج الإدارة وهما ؛ التوجه بالسوق والتنمية المستدامة للوصول لمفهوم جديد وهو التوجه بالسوق المستدام ، وهي عبارة عن دراسة حالة مطبقة على قطاع السياحة ممثلا في حديقة سياحية كبيرة (مزار سياحي) في نيوزيلاندا ، وقد توصلت هذه الدراسة لمعرفة الأساسيات التي تم تكرارها في الأبحاث لزيادة فهم الإدارة القائمة على التوجه بالسوق المستدام SMO في مختلف المنظمات والصناعات والثقافات ، وهذه الدراسة تعتبر الدراسة التطبيقية الأولى في هذا المجال ، وقد حددت هذه الدراسة أبعاد التوجه بالسوق المستدام في الأبعاد الآتية (البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي ، البعد البيئي) .

٤- وقد استهدفت دراسة (Abou-Warda, 2014) الوصول لمفهوم شامل للتوجه بالسوق المستدام والوقوف على ابعاده ودراسة مراحل تطوره ، وقد قامت ببناء مقياس للتوجه بالسوق المستدام وأثبتت مدى دقة ذلك المقياس لتطبيقه على الكليات المصرية وكذلك أوضحت مفهوم التوجه بالسوق المستدام وتأثيره على الاعتماد الأكاديمي في الكليات المصرية المعتمدة وقد تم جمع البيانات من ٢٠٤ مستجيب في الـ ٦ كليات الحكومية المعتمدة المصرية ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى بناء مقياس للتوجه بالسوق المستدام ، وكذلك قامت بتأصيل مفهوم التوجه بالسوق المستدام كمفهوم إداري حديث يواكب عصر التنمية المستدامة ومتطلباتها ، وقد حددت هذه الدراسة أبعاد التوجه بالسوق المستدام في الأبعاد الآتية : (التوجه بالسوق ، التوجه بالعاملين ، التوجه بالمجتمع المحلي ، التوجه بالإبداع ، التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) .

٥- في حين استهدفت دراسة (Mahmoud, 2016) إختبار تأثير التوجه نحو السوق المستدام (SMO) كأداة إستراتيجية على الأداء المتوازن والمستدام في البنوك (SBFP) في الاقتصاديات الناشئة في غانا ، وقد تم تجميع البيانات البحثية من خلال القيام بدراسة استقصائية عن طريق الاستبيانات التي تدار ذاتيا ل ٤٤٥ موظف من موظفي البنوك التي تعمل في غانا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التوجه بالسوق المستدام SMO يرتبط إيجابيا وبشكل كبير بالأداء المتوازن والمستدام في البنوك محل الدراسة ، وتدعم الدراسة مفهوم SMO الوارد في الدراسات السابقة ، وتوضح هذه الدراسة أنه يمكن تطبيق SMO عن طريق فهم العمليات المستدامة في البنوك وتأثيرها على الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وتأثير الصناعة المصرفية على العمليات البيئية والذي لا يمكن تحقيقه بسهولة بسبب الصعوبة في تصور وفهم تأثيره في القطاع المصرفي مقارنة بالصناعات التحويلية والتعدين ، ومع ذلك ؛ فإن الدراسة تظهر تجريبيا دليل على فوائد اعتماد البنوك لمدخل التوجه بالسوق المستدام SMO ، وقد حددت هذه الدراسة أبعاد التوجه بالسوق المستدام في الأبعاد الآتية : (التوجه بالسوق ، التوجه الاقتصادي ، التوجه الاجتماعي ، التوجه البيئي) .

الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة Sustainable competitive advantage

١- استهدفت دراسة (محسن ، ٢٠١٢) توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها (المقدره الجوهرية ، الثقافة الإبداعية ، تكنولوجيا المعلومات ، المرونة الاستراتيجية) ، وقد إعتد البحث على آراء مجموعة من

المدرء العاملين بشركة التأمين العراقية العامة والبالغ عددهم ٤٠ فرداً ، كما استهدفت الدراسة أيضاً تحقيق عدة أهداف منها زيادة نشر الوعي بمفاهيم الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الخدمية العراقية وخاصة في الشركة محل الدراسة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية المستدامة بشكل مباشر متمثلة بأبعادها (المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية ، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية) كما أنها تدعم استمرارها .

٢- أما دراسة (**Johannessen, 2009**) فقد استهدفت معرفة كيفية خلق الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة باستخدام عمليات المعرفة النظامية ، وهذه الدراسة تقدم نموذج مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة ، وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أنه من خلال عمليات المعرفة النظامية يمكن للمؤسسات تطوير ابتكاراتها، مما سيؤدي في النهاية إلى تطوير مزاياها التنافسية المستدامة ، وهي بذلك توفر نظرة ثاقبة وفهم لعمليات المعرفة والابتكار التي تدعم المزايا التنافسية في بيئة الأعمال . وقد تبين من هذه الدراسة أن العلماء قدموا نموذجين رئيسيين لتوضيح الميزة التنافسية وهما، نموذج التنظيم الصناعي (IO)، الذي بني على نظرية الاقتصاد الجزئي الكلاسيكي ، والنموذج القائم على الموارد كما أوضحت نتائج هذه الدراسة أن زيادة التركيز على المعرفة باعتبارها ذات أهمية لرجال الأعمال هو حجر الأساس لتعزيز المزايا التنافسية والحفاظ على استدامتها في بيئة الأعمال وكذلك الاهتمام بالابتكارات الحديثة .

٣- في حين استهدفت دراسة (**Devika, 2014**) تدعيم بناء نظرية لإدارة عمليات الأعمال التجارية (BPM) وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة إلى أنه في ذروة المنافسة التي نعاصرها اليوم ، فإن إدارة عمليات الأعمال التجارية (BPM) هو مبدأ الإدارة الأمثل الذي يتم ممارسته ويمكن أن يساعد الشركات في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ على استدامتها ، وتستهدف هذه الدراسة أكبر ١٠٠٠ شركة في ماليزيا ، ونتج عن هذه الدراسة، أنه يمكن التحقق من تأثير إدارة عمليات الأعمال التجارية BPM على الميزة التنافسية المستدامة SCA على أساس نظرية القدرة الديناميكية فقط من خلال الاختبار التجريبي، وهذه الدراسة ستزيد من مستوى الوعي الحالي والأهمية المرتبطة بإدارة العمليات الفعالة التي تؤثر بشكل كبير على تطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات والحفاظ عليها ، وهذا من شأنه تمكين الممارسين من تبرير الحاجة إلى تخصيص الموارد من أجل تحسين عملياتهم التنظيمية وإدارة تلك العمليات على المدى الطويل ، وبذلك ستكون المنظمات في وضع أفضل لمواجهة الظروف المتقلبة والديناميكية للسوق من خلال مزاياها التنافسية المستدامة .

٤- بينما استهدفت دراسة (**Azizah, 2015**) البحث في أدبيات الإدارة الاستراتيجية الخاصة بمفهوم الذكاء التجاري (BI) كأداة تنافسية أساسية مؤثرة على الميزة التنافسية المستدامة ، ومع ذلك فقد اتضح أن تطور الميزة التنافسية المستدامة للشركات والتي توفرها القدرة على الإنتاج بكفاءة وفاعلية أصبحت غير مدروسة جيداً، ولسد هذه الفجوة تسعى هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لنشر الذكاء التجاري (BI) بنجاح ، وتدرس تجريبياً العلاقة بين نشر الذكاء التجاري (BI) والميزة التنافسية المستدامة SCA ، وقد وضع هذا البحث نموذجاً تشغيلياً لإدارة المعلومات من أجل تطوير الميزة التنافسية وكان هذا النموذج قائماً على Resource-based Theory RBT (**Barney, 1991**) ونظرية دوي (DOI theory) (**Rogers, 1995**) وكذلك نموذج نجاح نظام المعلومات ، وقد تم الاعتماد على عينة مقدارها ٤٠٠ مفردة من العاملين في شركات الاتصالات السلوكية واللاسلكية في ماليزيا وكانت غالبية الاستجابات من الذكور ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نموذجاً بحثياً يستخدم

أسلوب (Resource-based Theory RBT) ونظرية دوي DOI theory وكذلك نموذج نجاح نظام المعلومات ISS ، لقيس كيفية تأثير هذه النظريات على نشر الذكاء التجاري الذي يؤثر تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

٥- أما دراسة (Samuel and Amoako, 2016) فقد استهدفت دراسة أثر الاستدامة على الميزة التنافسية لشركات التصنيع في غانا تجريبياً ، وقد اقتضت العينة على ١٨٠ من العاملين فقط في شركات التصنيع في غانا خلال الفترة الزمنية التي تبدأ من عام ١٩٩٤ إلى ٢٠١٣ م ، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الجانب الاقتصادي والاجتماعي هما الأكثر تأثيراً على استدامة الميزة التنافسية بهذه الشركات أما الجانب البيئي فهو الأقل تأثيراً ، وبالإضافة إلى ذلك فإن الصورة المؤسسية والاجتماعية للشركة لها تأثير إيجابي على أداء الشركات وبالتالي على استدامة ميزتها التنافسية .

٦- في حين دراسة (Daniel and Isaac, 2018) فقد توصلت إلى تحديد كيفية وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) المتخصصة في صناعة (المياه ، والمشروبات ، والصابون ، والمنظفات ، وتصنيع المعادن ، وصناعات الأخشاب والأثاث) للمحافظة على أو تحسن الميزة التنافسية من خلال دمج موارد وقدرات محددة واستغلالها الاستغلال الأمثل كما قدمت هذه الدراسة إطار بديل " وجهة نظر قائمة على أساس الموارد" (Resource Capability-Based View" RCBV) ، وقد تم تجميع بيانات الدراسة من ٥٩١ عامل في شركات صناعية صغيرة ومتوسطة في غانا، وقد توصلت الدراسة إلى أن الابتكارات الجديدة في تصميم المنتجات والتعبئة والتغليف والابتكارات الترويجية والابتكارات في مجال البيع بالتجزئة وابتكارات التسعير تعمل على تطوير الميزة التنافسية المستدامة في السوق للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم خاصة في مجال المياه والمرطبات والمنظفات وتصنيع المعادن، كما وجدت الدراسة أن تصميمات وحزم المنتجات الجديدة هي المحرك الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة تليها منافذ البيع بالتجزئة المبتكرة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن كفاءة استخدام الموارد المادية سوف تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال .

نتائج الدراسات السابقة واستنتاجات الباحثون منها ومدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية:

أ - نتائج الدراسات السابقة واستنتاجات الباحثون منها :

١- ركزت بعض البحوث والدراسات العلمية على أهمية تطبيق مفهوم التوجه بالسوق المستدام (Mahmoud Warda, 2012 ؛ Mitchell, 2014) ؛ بخاصة في المنظمات الحيوية مثل البنوك والتعليم (Mahmoud & Warda, 2014,2015) والسياحة (Mitchell, 2012) وأظهرت أن التوجه بالسوق المستدام أصبح أكثر الأولويات التنافسية للمنظمات في

الوقت المعاصر (Mahmoud; Mitchell, 2014 Warda, 2012, 2012)

٢- على الرغم من أهمية مفهوم التوجه بالسوق المستدام ، إلا أنه يلاحظ الندرة الشديدة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، حيث كانت معظم الدراسات التي تناولته من الدراسات النظرية أو كانت على مستوى عال من الاختصار ، مثل دراسات (Mitchell, 2014) ، (Higham Wooliscroft, 2010) ولعل ذلك راجع إلى حداثة مدخل التسويق المستدام .

٣- يعتبر مدخل التسويق المستدام بمثابة مدخل كلي متكامل Holistic ، Integrative approach يضم كافة جهود مداخل التسويق (الاقتصادي - الاجتماعي - البيئي) ، بالإضافة إلى قيود التنمية المستدامة (Mahmoud & Warda 2012,2016) ؛ (Mitchell, 2014).

٤- تعددت الآراء المرتبطة بمقياس التوجه بالسوق، فبعض الباحثين ربطها بالثقافة التسويقية MKTOR، والبعض الآخر من الباحثين ربطها بسلوك التغيير في الاستراتيجية التسويقية MARKOR، غير أن هناك العديد من الآراء أكدت على أهمية دمج المدخلين عند قياس

التوجه بالسوق في الدراسات التسويقية (Warda, et al., 2014).

٥- تتوقف الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة شديدة التنافسية على قدرة المؤسسة على الإبداع؛ حيث يعتبر الإبداع هو تلك العملية التي تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها بتميز لخلق القيمة للعميل من خلال استخدام الموارد السياسية من قبل العاملين أو جماعات العمل

(Françoise, 2016)

٦- أصبحت الميزة التنافسية المستدامة من أهم الأولويات الرئيسية في استراتيجية الأعمال لأغلب المنظمات الرائدة والكبيرة في القرن الحادي والعشرون؛ ولعل ذلك يرجع إلى أن قياس نجاح المنظمات واستمرارها يقتزن بمدى توافقها مع توجهات المجتمع والحكومات في تحسين مستوى وأساليب الإنتاج، وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن (Isaa and Daniel, 2018)، وكل هذا يتوافق مع بعد التوجه

بالمجتمع المحلي وبعد التوجه البيئي وهما من أبعاد التوجه بالسوق المستدام (Warda

and Mahmoud, 2012, 2016; Mitchell, 2014).

٧- عدم وجود أي دراسة أجنبية أو عربية في حدود علم الباحثة تناولت علاقة التوجه بالسوق المستدام بالميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات بوجه عام، وبالبنوك بوجه خاص.

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بجوانب موضوع البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية وتحديد مشكلة البحث وصياغتها في مجموعة من التساؤلات بشكل دقيق، وصياغة الفروض الرئيسية للدراسة، وتمت هذه الدراسة عبر مرحلتين كما يلي:

الدراسة الاستطلاعية المكتبية :

قام الباحثون بالاطلاع على العديد من الدراسات والكتب والمقالات المتعلقة بموضوعات الدراسة وذلك بهدف الحصول على البيانات الثانوية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث أسفرت تلك المرحلة على النتائج التالية: المفاهيم الأساسية للتوجه بالسوق المستدام، والميزة التنافسية المستدامة، ومقاييس كل منهما.

وتمثلت الفجوة البحثية النظرية في عدم وجود دراسات أجنبية أو عربية - على حد علم الباحثين - تناولت العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية.

الدراسة الاستطلاعية الميدانية :

قام الباحثون بتوجيه قائمة مبدئية تحتوي على بعض الأسئلة للموظفين العاملين في البنوك التجارية المصرية وقد اقتصرَت الدراسة المبدئية على عينة قوامها ٣٠ مفردة من الموظفين في بنكي الأهلي ومصر باعتبارهما يتصدران قوائم البنوك المصرية من حيث الأداء ومعدلات الربحية، وذلك لقياس مدى توجه بنكي الأهلي ومصر بالسوق المستدام وأيضاً من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من الموظفين في البنكين لسؤالهم عن:

- هل أهداف البنك مدفوعه برضا العملاء؟

- هل يتفاعل الأفراد من إدارات البنك مباشرة مع العملاء؟

- هل يخلق البنك قيمة اقتصادية (مادية) لموظفيه مقارنة بالبنوك المنافسة؟

- هل يولد البنك قيمة اقتصادية لأصحاب المصالح الذين يتعاملون مع البنك؟

- هل البنك يعرض الكثير من فرص العمل للشباب؟
 - هل منتجات وخدمات البنك الجديدة أكثر صداقة للبيئة مقارنة بمنافسيها؟
 - هل يوعي البنك بعض الحملات البيئية في الوقت الحالي؟
 - هل يطرح البنك خدمات حديثة وميزات تجعله متميز عن المنافسين؟
 - هل يستخدم البنك الموارد المتاحة بصورة اقتصادية؟
 - هل قام البنك بتطوير أساليب جديدة لعملياته؟
 - هل يطرح البنك الخدمات في الوقت المناسب؟
 - هل يستجيب البنك بسرعة للتغيرات التي تطرأ على العمل؟
- واتضح من هذه خلال هذه الدراسة المبدئية أن هذه البنوك لديها توجه بالسوق المستدام وبالذات فيما يتعلق بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية .
- أيضا من خلال هذه الدراسة المبدئية اتضح أن هذه البنوك تسعى جاهدة لاستخدام أحدث الأساليب التي تساعد في دعم الميزة التنافسية المستدامة .
- كما قام الباحثون بالاطلاع على وفحص العديد من التقارير السنوية والنشرات الخاصة بالبنوك التجارية المصرية على مواقع الشركات وموقع اتحاد المصارف المصرية على شبكة الإنترنت .

مشكلة الدراسة :

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الاستطلاعية بشقيها المكتبي والميداني من نتائج، تتضح مشكلة البحث في ظهور فجوتين هما :

أ - فجوة نظرية :

تتمثل في قلة الدراسات الأجنبية التي تناولت التوجه بالسوق المستدام بصفة عامة ، وندرتها في الدراسات العربية ؛ وعدم وجود أي دراسة أجنبية أو عربية - في حدود علم الباحثة - تناولت العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية العاملة في مصر .

ب- فجوة عملية :

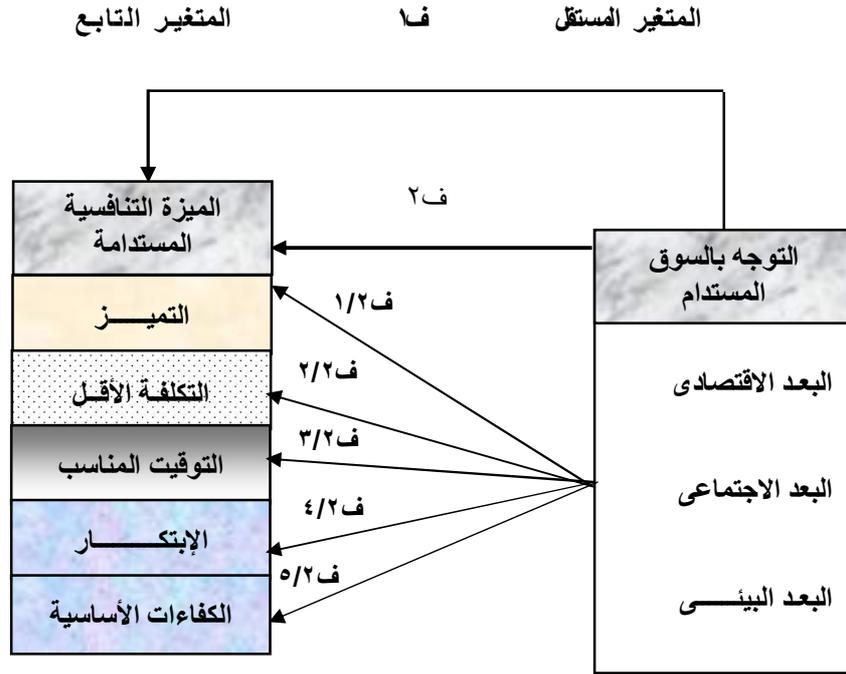
تتمثل في الحاجة الماسة إلى دراسة تمكن من تحديد طبيعة الأنشطة التسويقية المصاحبة ل "التوجه بالسوق المستدام" في البنوك التجارية المصرية، كمجال مرتبط بالاقتصاد لتكون نقطة البداية في رسم السياسات الوطنية والإستراتيجيات التسويقية لتطوير البيئة المصرفية ، والقادرة على تطوير الميزة التنافسية المستدامة بها بما يضمن تحسين الصورة الذهنية عن هذه البنوك عالمياً كونها تطبق المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والتزامها بالقيود البيئية ، وحفاظها على مبادئ التنمية المستدامة .

وعلى هذا الأساس يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي :

ما هي العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية ؟

أهداف الدراسة :

- ١- التعرف على درجة توافر أبعاد مدخل التوجه بالسوق المستدام في البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية .
- ٢- الوقوف على مدي العلاقة تأثير أبعاد التوجه بالسوق المستدام في تطوير الميزة التنافسية بالبنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية .
- ٣- تحديد أي من أبعاد التوجه بالسوق المستدام يكون أكثر تأثيراً في تطوير الميزة التنافسية بالبنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية .
- ٤- اختبار العلاقات الواردة في نموذج الدراسة المقترح بالشكل رقم (١) .



شكل (١)
العلاقة بين متغيرات الدراسة

فروض الدراسة :

- (١) لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه بالسوق المستدام (البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) والميزة التنافسية المستدامة (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية) في البنوك التجارية في مصر محل الدراسة .
- (٢) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق المستدام (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية) في البنوك التجارية في مصر محل الدراسة

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية :

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق المستدام على التميز في البنوك التجارية محل الدراسة .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق المستدام على التكلفة الأقل في البنوك التجارية محل الدراسة .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق المستدام على التوقيت المناسب في البنوك التجارية محل الدراسة .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق المستدام على الابتكار في البنوك التجارية محل الدراسة .

أ.د/شيرين أبوورده ، أ.د/رمضان عبدالسلام ، نهله عوض
العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق المستدام على الكفاءات الأساسية في البنوك التجارية محل الدراسة .

أهمية الدراسة :

تتطلب أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات علمية وعملية وقومية تتضح فيما يلي :

أ - الأهمية على المستوى العلمي :

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أن موضوع التوجه بالسوق المستدام كمجال معرفي جديد لا يزال يعاني من الندرة الشديدة في الدراسات العلمية التطبيقية الأجنبية (Warda, 2014) ، بالإضافة إلى عدم وجود أي دراسة أجنبية - في حدود علم الباحثة - تناولت العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة بصفة عامة ، الأمر الذي يتطلب الحاجة الملحة لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية في هذا المجال ، وكذلك النتائج المتوقعة من هذا البحث التي يمكن أن تساهم في معرفة أثر أنشطة التوجه بالسوق المستدام على الميزة التنافسية المستدامة في قطاع حيوي مثل القطاع المصرفي ، الأمر الذي يتطلب الحاجة الملحة لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية في هذا المجال .

ب- الأهمية على المستوى العملي :

تؤكد فلسفة التوجه بالسوق المستدام في البنوك التجارية العاملة في مصر ، ومعاونة مديري التسويق بتلك البنوك التجارية المصرية في تحديد التوجهات والأنشطة التسويقية المعززة والداعمة للميزة التنافسية المستدامة بدرجة فعالة ، كما أن البحوث التطبيقية في مجال التوجه بالسوق المستدام لا تزال في مرحلة الاستكشاف ، مما يتبعه ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التحليلية للاستفادة من هذا التوجه في شتى القطاعات الوطنية الحيوية الهامة المرتبطة بالقطاع المصرفي ، باعتباره من القطاعات المؤثرة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي .

ج- الأهمية على المستوى القومي :

وتستمد هذه الدراسة أهميتها على المستوى القومي مما تلعبه البنوك التجارية المصرية من دور حيوي في دعم تنفيذ الخطط الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمستدامة ، وكذا لما تقدمه من نتائج تكون نقطة البداية في رسم السياسات الوطنية والاستراتيجيات التسويقية لتطوير البيئة المصرفية القادرة على رفع مستوى الأداء التسويقي والميزة التنافسية المستدامة بجميع البنوك المصرية وخاصة التجارية العاملة بها .

هذا الدور يدعم البحوث التطبيقية في مجال التوجه بالسوق المستدام ، ولاسيما في ضوء سعي البنك المركزي لوضع العديد من السياسات لتعديل أوضاع القطاع المصرفي المصري ليركز على الالتزامات الاجتماعية ، مع مراعاة الجوانب الاقتصادية والبيئية والتوجه نحو السوق ، وتزداد أهمية هذا الموضوع خاصة بعد طرح المؤتمر السنوي السادس للمعهد المصرفي المصري الذراع التدريبي للبنك المركزي ، الذي عقد الإثنين ١٧ مارس ٢٠١٤ ، تحت عنوان "نحو الاستدامة المصرفية: رؤية مستقبلية" ، وبرعاية هشام رامز محافظ البنك المركزي المصري عدد من التساؤلات الهامة ، حول أوجه الاستدامة المصرفية وكيفية تطوير المنتجات المصرفية بما يساهم في تحسين الأداء المالي وتوسيع قاعدة العملاء داخل البنوك .

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن هذه الدراسة يمكنها القيام بإضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال التوجه بالسوق المستدام قطاع البنوك في مصر وذلك لاستيعاب التغييرات والتحولات المتعلقة بالعمليات التسويقية المستدامة؛ بالإضافة إلى استشراف العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية، بما تمتلكه من ثروات بشرية وطاقات معرفية كامنة لتكون فاعلة في محيطها المجتمعي والبيئي واقتصادها وأمنها القومي .

وتتوقع الباحثة أن النتائج والتوصيات التي ستنمخض عن هذه الدراسة سوف تساعد صناع القرار في القطاع المصرفي بصفة عامة وفي البنوك التجارية بصفة خاصة على وضع الخطط الكفيلة بدعم الميزة التنافسية المستدامة على مستوى جميع البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية وبخاصة البنوك التجارية، بشكل يزيد من قدرتها على تنفيذ الخطط الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة .

أسلوب الدراسة :

البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها :

اعتمد البحث على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف الدراسة وهما : البيانات الثانوية والبيانات الأولية ، وفيما يلي عرض لهذين النوعين من البيانات :

١- البيانات الثانوية :

وهي البيانات التي استعان بها الباحثون في بلورة مشكلة البحث وأسئلة الدراسة وصياغة الفروض ، وتكوين الإطار النظري للدراسة وقياس متغيراتها وفي تحديد مجتمع الدراسة وتوزيع مفرداتها ، وتم الحصول عليها من خلال الاعتماد على الكتب والرسائل العلمية والدوريات التي تناولت التوجه بالسوق المستدام، والميزة التنافسية المستدامة .

٢- البيانات الأولية :

تم جمعها من مجموعة المشاركين في هذه الدراسة ، والذين تم تحديدهم من الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة ، باستخدام أسلوب الاستقصاء من المستقصي منهم (المستهدفين) ، بما يمكن من اختبار مدي صحة فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج .

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث :

يضم مجتمع البحث جميع الموظفين في البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص

حجم العينة :

- أما بالنسبة لتحديد حجم العينة فقد قامت الباحثة بتطبيق المعادلة التالية (بازرعه، ١٩٨٩) :

$$ع \% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{ن - م}} \times \frac{ن - م}{م}$$

حيث أن:

%٥

ع % = (وهي نسبة الخطأ المعياري)

١.٩٦

ح = نسبة عدد المفردات في المجتمع التي تتوفر فيها خصائص مفردات مجتمع البحث

ل = ١٠٠% - ح (وبفرض أن ح = ٥٠% فإن ل = ٥٠%)

ن = حجم مجتمع البحث (----- مفردة) .

م = حجم العينة .

وقد تم تحديد حجم العينة بافتراض أن حدود الخطأ %٥ ومعامل ثقة %٩٥ وبلغ حجم

العينة ٣٨٤ مفردة ، وسيتم توزيع حجم العينة على الموظفين بالبنوك التجارية محل الدراسة .

نوع العينة وطريقة اختيارها :

قام الباحثون باختيار عينة طبقية عشوائية من البنوك التجارية بالقطاع العام والخاص

كما يلي :

الطبقة الأولى : تتضمن بنكين بالقطاع العام وهما البنك الأهلي المصري وبنك مصر .
الطبقة الثانية : تتضمن بنكين بالقطاع الخاص وهما بنك الإسكندرية وبنك قطر الأهلي الوطني مصر .

تم إختيار البنوك التي يعمل بها أكبر عدد من العاملين ، ويوضح الجدول (١) أعداد العاملين في البنوك المختارة في عينة البحث :

(
أعداد العاملين في البنوك المختارة في عينة البحث

النسبة (%)	عدد العاملين	اسم البنك
٤٤%	١٨٥٠٤	بنوك القطاع العام البنك الأهلي المصري
٣٣%	١٤٠٩٩	بنك مصر
١٣%	٥٤٦٢	بنوك القطاع الخاص بنك الإسكندرية
١٠%	٤٢٢٨	بنك قطر الوطني الأهلي مصر
١٠٠%	٤٢٢٩٢	الإجمالي

المصدر : الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بجمهورية مصر العربية ٢٠١٧م .

تم توزيع حجم العينة السابق الإشارة إليها وهي ٣٨٤ مفردة بإتباع أسلوب التخصيص المتناسب Proportional Allocation حسب النسب المئوية لأعداد العاملين بكل بنك حسب الجدول التالي :

(
أسلوب التخصيص المتناسب Proportional Allocation

النسبة (%)	الإجمالي	النسبة (%)	أعداد العاملين	اسم البنك
			٤٤	بنوك القطاع العام:
		٥٧%	$169 = \frac{44}{100} \times 384$	البنك الأهلي المصري
٧٧%	٢٩٦	٤٣%	$127 = \frac{33}{100} \times 384$	بنك مصر

بنوك القطاع الخاص:				
			13	
		57%	$50 = \frac{314}{100} \times 100$	بنك الإسكندرية
23%	88		10	بنك قطر الوطني الأهلي مصر
		43%	$38 = \frac{314}{100} \times 100$	
100%	384			الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة

وحدات المعاينة :

تتمثل وحدات المعاينة في أي موظف في البنوك المختارة بعينة البحث دون المدراء نظراً لضيق أوقاتهم وقلة استجاباتهم وكذلك تم استبعاد العمال .

أداة جمع البيانات الأولية :

تم جمع البيانات الأولية للدراسة الميدانية عن طريق الاستقصاء باستخدام المقابلة الشخصية لعينة من موظفي البنوك محل الدراسة .

أساليب تحليل البيانات واختبار الفرض:

وقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض وذلك من خلال استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي ومنها برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتم الإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافقها مع بيانات الدراسة وهي :

أساليب التحليل الوصفي : اعتمدت الباحثة على أساليب التحليل الوصفي وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وذلك في تحليل ووصف إستجابات المستقضي منهم وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة .

أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation coefficient : وذلك لإختبار درجة الإعتمادية في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية ، وتم إختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الإعتمادية لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للإختبار .

أسلوب التحليل العاملى الإستكشافى Analysis Exploratory Factor : وتم الإستعانة به لقياس صدق البناء عن طريق حساب معامل الارتباط بين العبارات المستخدمة في كل مقياس والأبعاد المختلفة لكل مقياس .

معامل ارتباط بيرسون Pearson : وهو من أكثر المقاييس إستخداماً ودقة ، وذلك إذا تحققت الشروط اللازمة لحسابه فهو يصف العلاقة بين متغيرين مستمرين ، وتم إستخدام هذا الأسلوب الإحصائي في هذه الدراسة للتحقق من نوعية ودرجة العلاقة المتغيرات .

أسلوب الانحدار المتعدد والبسيط : حيث يساعد أسلوب تحليل الانحدار على التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة ، وإختبار F-Test الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد ، وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة وإختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة .

متغيرات الدراسة وأساليب قياسها :

التوجه بالسوق المستدام Sustainable market orientation (المتغير المستقل) :

يتكون من ثلاثة أبعاد هي : (البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي ، البعد البيئي). وسوف تعتمد الباحثة على دمج مقياس (Warda, 2014) ومقياس (Mahmoud, 2016) ، حيث يتم قياسه بمجموعة من العبارات أو العناصر أو البنود (الخصائص المرغوب قياسها) بنداً أو عبارة لقياس أبعاد التوجه بالسوق المستدام. حيث تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج (وهي تشير إلى الحياد .

الميزة التنافسية المستدامة competitive advantage Sustainable (المتغير التابع) : ويتكون من خمسة أبعاد : (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الإبتكار، الكفاءات الأساسية عبارة .

أداة الدراسة وطرق جمع البيانات :

تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء الموجهة كأداة لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة مجتمع البحث ، واشتملت القائمة على جزئين ، يتعلق الجزء الأول فيها بقياس التوجه بالسوق المستدام ، وأما الجزء الثاني فيتعلق بالميزة التنافسية .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

حدود مكانية : اقتصرت الدراسة على موظفي البنوك التجارية المحددة في عينة الدراسة وهي (البنك الأهلي، وبنك مصر، وبنك الإسكندرية ، وبنك قطر الأهلي الوطني مصر) وفروعها في محافظة القاهرة ، وذلك نظراً لحدود التكلفة والوقت ، كما أنها تتميز بالسبق في التطور على كافة المستويات .

حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على مفردات الدراسة المستهدفة ، وهي عينة طبقية عشوائية من موظفين البنوك محل الدراسة حيث تم توزيع قوائم الاستقصاء عليهم .

نتائج تحليل البيانات واختبار الفروض :

إختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التأكد من مدي ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة (التوجه بالسوق المستدام، الميزة التنافسية المستدامة)، وسوف يتم عرض هذه الاختبارات على النحو التالي :

إختبار ثبات مقاييس الدراسة :

مقاييس الثبات لمقياس التوجه بالسوق المستدام :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه بعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي إشتمل كما هو موضح بالجدول التالي ..

جدول (٣)

تقييم درجة ثبات المقاييس المستخدم في قياس التوجه بالسوق المستدام

المعامل ألفا في المحاولة الثانية	عدد العبارات في المحاولة الثانية	معامل ألفا في المحاولة الأولى	عدد العبارات في المحاولة الأولى	البعد	تقييم
٠,٩١٠	١٦	٠,٨٣٣	٢٠	البعد الإقتصادي xa	
٠,٨٠٨	٤	٠,٧٤٢	٥	البعد الاجتماعي xb	

٠,٩٦٨	١٦	٠,٩٣٥	٢١	البعد البيئي xc
٠,٩٣٧	٣٦	٠,٨٥٠	٤٦	إجمالي معامل ألفا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

، وهذه العبارات هي x_2 ، x_6 ، x_{10} ، x_{14} ، x_{22} ، x_{31} ، x_{35} ، x_{37} ، x_{38} ، x_{46} ، والذي يعكس درجة عالية من الثبات لمقياس التوجه بالسوق المستدام .

مسوى الثبات لمقياس الميزة التنافسية المستدامة :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه بعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي إشمئ (ارة) ، تقرر عدم إستبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل الارتباط بين العبارات في نفس . (

جدول (٤)

تقييم درجة الثبات لمقياس الميزة التنافسية المستدامة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا
التميز ya	٣	٠,٨٠٧
التكلفة الأقل yb	٣	٠,٨٤٩
التوقيت المناسب yc	٣	٠,٨١٠
الإبتكار yd	٣	٠,٨٣٤
الكفاءات الأساسية ye	٣	٠,٨١٤
معامل ألفا للمقياس ككل في المحاولة الأولى (٥ متغير) ٠,٩٦٤		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

إختبار صق مقاييس الدراسة :

قامت الباحثة بإستخدام أسلوب التحليل العاملي التفسيري أو الإستكشافي (Exploratory Factor Analysis (EFA) ، ويعد هذا الأسلوب مناسباً من حيث قدرته على تحديد الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للإختبار والتحقق مما إذا كانت تتفق مع الأبعاد الأصلية التي تم إستخدامها في الإستقصاء ، بالإضافة إلى قدرة هذا الأسلوب على تخفيض البيانات من خلال إستبعاد المتغيرات تم إستخدام طريقة العناصر الأساسية (Principal Component Analysis (PCA) (إدريس ، ٢٠١٢) ، لإستخلاص العوامل بشرط ألا تقل قيم إيجن (Eigen Value) لها عن الواحد الصحيح وعلى طريقة تدوير بطريقة (Varimax) مع عدم تحميل أي متغير على أكثر من عامل .

نتائج التحليل العاملي لمقياس التوجه بالسوق المستدام :

قبل التعرض لنتائج التحليل العاملي قامت الباحثة بالتأكد من توافر علاقات إرتباط معنوية بين المتغيرات تكفي لإستخدام أسلوب التحليل العاملي : ويستدل على ذلك من خلال إختبار (Bartlett's Test) لإختبار المعنوية الكلية لكل الإرتباطات داخل المصفوفة ، ويستخدم للتحقق من أن المصفوفة الإرتباطية للمجتمع ليست من نوع مصفوفة واحدة ، ويستدل على ذلك

أ.د/ شيرين أبوورده ، أ.د/ رمضان عبدالسلام ، نهله عوض العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية (إختبار KMO لمقاس التوجه بالسوق المستدام .

جدول (٥)

إختبار KMO Bartlett's للتوجه بالسوق المستدام

مقياس التوجه بالسوق المستدام		إختبار Bartlett's
٠,٧٨٩	إختبار KMO	
٣٤٤١٤,٧٢٤	مربع (كا)	
٦٣٠	درجات الحرية	
٠,٠٠٠	المعنوية	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

(وهذا يدل على كفاية العينة على نحو جيد ، كما أظهرت نتائج إختبار Bartlett's أن قيمته (أى لا توجد إرتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للإختبار والمتعلقة عبارة كما يأتي :

جدول (٦)

التحليل العاملي للإستشفى للتوجه بالسوق المستدام

م	المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
Xa1	يحرص البنك على وجود خطة لمواجهة التغيرات السوقية في محيط العمل.	0,206		
Xa3	يحرص البنك على القيام بالبحوث اللازمة لتطوير خدماته	0,958		
Xa4	يحرص البنك على تقديم خدمات مالية تفوق توقعات عملائه.	0,981		
Xa5	يحرص البنك على مقابلة عملائه لبحث الخدمات الجديدة التي تلبى احتياجاتهم.	0,962		
Xa7	يحرص البنك على تجميع المعلومات عن عملائه.	0,729		
Xa8	يحرص البنك على القيام بنشر المعلومات عن إنجازاته.	0,943		
Xa9	يحرص البنك على تحقيق وفورات إقتصادية لعملائه.	0,945		
Xa11	يحرص البنك على تحقيق وفورات إقتصادية لجميع المتعاملين مع البنك.	0,979		
Xa12	استراتيجيات البنك مدفوعة برضاء العملاء.	0,954		
Xa13	يثق مديري البنك في قدرة رؤوسهم على خلق مزايا أكبر لعملائهم.	0,552		
Xa15	يراجع البنك بشكل دوري التغيرات في البيئة الداخلية للعمل على تطوير الخدمات التي يقدمها.	0,501		
Xa16	يراجع البنك بشكل دوري التغيرات في البيئة الخارجية للعمل على تطوير الخدمات التي يقدمها البنك.	0,660		
Xa17	يراقب البنك مستوي الأداء الذي تعهدناه لعملائنا.	0,508		
Xa18	يقيم البنك مستوي جودة خدماته مرة واحدة خلال العام على الأقل.	0,607		
Xa19	يهتم البنك بتقديم خدمات ما بعد البيع لعملائه.	0,980		
Xa20	يهتم البنك بقياس رضا عملائه بشكل منتظم.	0,971		
Xb21	يحرص البنك على القيام بدراسة إحتياجات جميع العاملين به.	0,939		
Xb23	يحرص البنك على معرفة أداء العاملين به تجاه الخدمات المقدمة لعملائه.	0,538		
Xb24	يحرص البنك على القيام بعمل إستقصاء لقياس رضا العاملين بصفة	0,961		

(أى لا توجد إرتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للإختبار والمتعلقة بقياس الميزة التنافسية المستدامة تكفي لإستخدام التحليل العاملى .

جدول (٧)

إختبار KMO Bartlett's للميزة التنافسية المستدامة

مقياس الميزة التنافسية المستدامة		إختبار Bartlett's
٠,٨٩٤	إختبار KMO	
١١٤٩٦.٤٤٧	مربع (٢٤)	
١٠٥	درجات الحرية	
٠,٠٠٠	المعنوية	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائى

(عبارة كما يأتى :

جدول (٨)

التحليل العاملى لإستكشفي للميزة التنافسية المستدامة

م	المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)
ya1	يطرح البنك أدوات مالية/ خدمات حديثة تلبي متطلبات العملاء.					0,951
ya2	تتوفر للبنك ميزات خاصة تجعله في مركز متقدم عن المنافسين.					0,948
ya3	يقدم البنك أدوات مالية/ خدمات متميزة.					0,952
yb4	يعمل البنك على تقديم أدوات مالية/ خدمات بتكلفة أقل من المنافسين.				0,890	
yb5	يستغل البنك الموارد المتاحة له بصورة اقتصادية.				0,943	
Yb6	يستخدم البنك الموارد المتاحة له للوصول إلى الأهداف بأقل تكلفة.				0,973	
Yc7	يتفاعل البنك بسرعة مع التغيرات التي تؤثر على حسن سير العمل.			0,957		
Yc8	يطرح البنك أدوات مالية/خدمات في الوقت المناسب.			0,977		
Yc9	يبادر البنك بأن يكون أول من يدخل أنواع مختلفة من الأدوات المالية/ والخدمات إلى السوق.			0,940		
Yd10	يمتلك العاملون في البنك معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على التطوير والابتكار.	0,970				
Yd11	يقوم البنك بتطوير أساليب جديدة لتبسيط الإجراءات التي يقوم بها العميل للحصول على الخدمات المقدمة له .	0,932				
Yd12	يقدم البنك خدمات إضافية متميزة	0,954				

					و مبتكرة لخدمة العملاء بالمقارنة مع المنافسين.
				0,896	Ye13 تمكن الكفاءات الأساسية البنك من تقديم أدوات مالية/خدمات فريدة للعملاء.
				0,913	Ye14 يمتلك البنك مجموعة من الموارد النادرة التي يصعب على المنافسين امتلاكها .
				0,900	Ye15 يحقق البنك سمعة جيدة من خلال تقديم أدوات مالية /خدمات ذات مواصفات متميزة
2,470	7.992	10.664	16.464	32,322	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
69,912	67.442	59,49	48.786	32.322	النسبة التجميعية للتباين لجميع العوامل المستخرجة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

من التباين الكلي للبيانات التي تحتوي عليها مقياس الميزة التنافسية المستدامة .

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

% ، وقد قامت الباحثة بإجراء التحليل الوصفي لعينة الدراسة ، كما يتضح من . (

جدول (٩)

وصف مفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
البنوك	البنك الأهلي	١٤٧	%٤٢.٦
	بنك مصر	١١٣	%32.7
	بنك الإسكندرية	٤٩	%١٤,٢
	بنك قطر الوطني	٣٦	%١٠,٤
	الإجمالي	٣٤٥	%١٠٠

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

% من إجمالي عينة الدراسة وهو أكبر نسبة لأنه يوجد به أكبر عدد من العاملين ، وبلغت نسبة % من إجمالي عينة الدراسة ، وهذه النسب تمثل إلى حد ما النسب التي تم تحديدها مسبقاً .

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الذي يتعلق بالتوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة محل البحث ، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :
نتائج التحليل الوصفي للتوجه بالسوق المستدام :
 (المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لمقياس التوجه بالسوق المستدام على النحو التالي :

جدول (١٠)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس التوجه بالسوق المستدام

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
١	٠,٤٢٤	٣,٧١٩	البعد الإقتصادي Xa
٢	٠,٥١٥	٣,١٨٢	البعد الإجتماعي Xb
٣	٠,٥٠٧	٣,١١٥	البعد البيئي XC
	٠,٤٣٩	٣,٣١٣	المتوسط الإجمالي لمقياس التوجه بالسوق المستدام

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

(، وهذا يعني ضعف توجه البنوك محل الدراسة بأبعاد التوجه بالسوق المستدام ، أما على مستوي أبعاد التوجه بالسوق المستدام فقد اتضح ما يلي :

التحليل الوصفي للبعد الإقتصادي :

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث توجه البنوك محل الدراسة بالسوق المستدام وهو (، حيث يعتبر مراجعة البنوك بشكل دوري للتغيرات في البيئة الخارجية للعمل على تطوير الخدمات التي يقدمها البنك ، وقياس رضا عملائه بشكل منتظم ، وحرص البنوك على القيام بالبحوث اللازمة لتطوير خدماتها، ووجود تنسيق شامل للأنشطة المختلفة بين كافة الإدارات به من أهم نقاط القوة لدي البنوك محل الدراسة .

التحليل الوصفي للبعد الإجتماعي :

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث توجه البنوك محل الدراسة بالسوق المستدام ، (، حيث يعتبر عدم إهتمام البنوك بتجميع المعلومات ودمجها وتصنيفها لتحقيق الأهداف المجتمعية من أهم نقاط الضعف .

التحليل الوصفي للبعد البيئي :

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث توجه البنوك محل الدراسة بالسوق المستدام ، (، حيث يعتبر ضعف الإهتمام بتوفير البيئة المناسبة للعاملين لتشجيعهم على الإبداع من أهم نقاط الضعف لدي هذه البنوك، وقله التركيز هذه البنوك في المحافظة على البيئة بشكل مستمر .

نتائج التحليل الوصفي للميزة التنافسية المستدامة :

(المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لمقياس الميزة التنافسية المستدامة على النحو التالي :

جدول (١١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الميزة التنافسية المستدامة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
٣	٠,٩٢٢	٢,٧١٢	التميز Ya
٤	١,١٨٨	٢,٦١٩	التكلفة الأقل Yb
٢	٠,٩٧٠	٢,٨٦٠	التوقيت المناسب Yc
١	١,١٨٦	٢,٩٩٠	الابتكار Yd
٥	١,٠٦٢	٢,٥٨٢	الكفاءات الأساسية Ye
	١,٠١٥	٢,٧٥٣	المتوسط الإجمالي لمقياس الميزة التنافسية المستدامة

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

(، وهذا يعني ضعف إمتلاك هذه البنوك للميزة التنافسية المستدامة ، أما على مستوى أبعاد الميزة التنافسية فقد اتضح ما يلي :

التحليل الوصفي لبعد التميز :

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث أبعاد الميزة التنافسية ، ويعتبر قيام هذه البنوك بطرح أدوات مالية / خدمات متميزة من أهم عناصر تحقيق هذا التميز ، بالإضافة إلى المميزات الخاصة التي يتمتع بها كل بنك مما تجعله في مركز متقدم عن المنافسين .

التحليل الوصفي لبعد التكلفة الأقل :

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث مستوى أبعاد الميزة التنافسية ، حيث يعتبر عدم إستخدام البنوك للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة من نقاط الضعف التي تعاني منها هذه البنوك .

التحليل الوصفي لبعد التوقيت المناسب :

(ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث مستوى أبعاد الميزة التنافسية ، وتتميز هذه البنوك بطرح أدوات مالية وخدمات في الوقت المناسب .

التحليل الوصفي لبعد الابتكار :

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث مستوى أبعاد الميزة التنافسية ، حيث تعمل هذه البنوك بشكل جاد لتطوير أساليب جديدة لتبسيط الإجراءات التي يقوم بها العميل للحصول على الخدمات المقدمة له ، بالإضافة إلى تقديم خدمات إضافية متميزة ومبتكرة لخدمة العملاء بالمقارنة مع المنافسين .

التحليل الوصفي لبعد الكفاءات الأساسية :

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى أبعاد الميزة التنافسية ، مما يعني ضعف هذه البنوك في تقديم خدمات فريدة للعملاء .

إختبار فروض الدراسة :

نتائج إختبار الفرض الأول :

لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي ، البعد الإجتماعي ، البعد البيئي) والميزة التنافسية (التمييز ، التكلفة الأقل ، التوقيت المناسب ، الابتكار ، الكفاءات الأساسية) في البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة .

(معاملات الإرتباط بين جميع أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي، البعد البيئي) والميزة التنافسية (التمييز، التكلفة الأقل، التوقيت ..)

جدول (١٢)

مصفوفة معاملات الإرتباط بين متغيرات الدراسة

أبعاد التوجه بالسوق المستدام			الأبعاد	
البعد البيئي	البعد الإجتماعي	البعد الإقتصادي		
**٥٥٨	**٧١١	**٤١٨	التمييز	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
**٥١٠	**٦١٦	**٣٥٣	التكلفة الأقل	
**٥٨١	**٦٠٨	**٢٢٧	التوقيت المناسب	
**٣٨٧	**٥٢٢	**١٥٩	الابتكار	
**٦٩١	**٥٨٢	**٢٥٥	الكفاءات الأساسية	
٠,٥٩٣			الإجمالي	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

(ما يلي:

- توجد علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية ، حيث بلغ معامل الإرتباط بين أبعاد التوجه بالسوق المستدام وأبعاد الميزة (.

- كذلك أشارت النتائج أن قيم معاملات إرتباط بيرسون بين البعد الإقتصادي وأبعاد الميزة (، حيث كان أضعف إرتباط بين البعد الإقتصادي والابتكار ، وأقوي إرتباط بين البعد الإقتصادي والتمييز .

- وأشارت النتائج أيضاً أن قيم معاملات إرتباط بيرسون بين البعد الإجتماعي وأبعاد الميزة (، حيث كان أضعف إرتباط بين البعد الإجتماعي والابتكار ، في حين كان أقوي إرتباط بين البعد الإجتماعي والتمييز .

- كما أوضحت النتائج أيضاً أن قيم معاملات إرتباط بيرسون بين البعد البيئي وأبعاد الميزة (، حيث كان أضعف إرتباط بين البعد البيئي والابتكار ، وأقوي إرتباط بين البعد البيئي والكفاءات الأساسية .

- وتري الباحثة أن النتيجة السابقة تعكس إمكانية زيادة الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة من خلال تحقيق التوجه بالسوق المستدام . وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي، البعد البيئي) والميزة التنافسية المستدامة (التمييز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية) في البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة .

نتائج إختبار الفرض الثاني :

أ.د/ شيرين أبوورده ، أ.د/ رمضان عبدالسلام ، نهله عوض
 العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية
 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق المستدام على أبعاد الميزة التنافسية (التميز،
 التكلفة الأقل، التوقيت، الابتكار، الكفاءات الأساسية) في البنوك محل الدراسة .
 ويشترك من هذا الفرض الفروض الآتية :

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التميز في البنوك محل الدراسة .
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التكلفة الأقل في البنوك محل الدراسة .
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التوقيت المناسب في البنوك محل الدراسة .
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على الكفاءات الأساسية في البنوك محل الدراسة .
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق المستدام على الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية محل الدراسة .
- وللتحقق من صحة هذا الفرض سوف يتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد عند مستوي نتائج هذا التحليل بطريقة "Enter" على النحو التالي :

جدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأختبار تأثير أبعاد التوجه بالسوق المستدام
 على الميزة التنافسية المستدامة

المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة					
المتغيرات النموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	٠,١٨	٣٨١,٠	٠,٤٦	٠,٠٠	
البعد الإقتصادي	- ٣٢٦,٠	١٤٠,٠	٥٧٥,٥	٠,٠٠	معنوي
البعد الاجتماعي	٧٦٨,٠	١٥٨,٠	٥٨٥,٩	٠,٠٠	معنوي
البعد البيئي	١٣٢,٠	١٢٦,٠	٠,٩٨	٠,٣٧	معنوي
معامل التحديد المعدل = ٠,٤٦١					
قيمة F = ١٢٥,٩٩					
معامل الارتباط = ٠,٦٨٣					
الخطأ المعياري للنموذج		٧٤٥٤٥,٠			
مستوي المعنوية للنموذج		٠,٠٠			

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

(ما يلي :

(والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي)، % من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية) والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل .

- بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام اختبار F-Test حيث اتضح معنوية النموذج ، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه بالسوق والميزة التنافسية المستدامة وأن وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج) .

ونستنتج مما سبق رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق المستدام على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية) في البنوك التجارية محل الدراسة.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التميز في البنوك محل الدراسة
(نتائج هذا التحليل بطريقة "Enter" على النحو التالي :

جدول (١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير تطبيق التوجه بالسوق المستدام على التميز

المتغير التابع التميز					
المتغيرات النموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	٥١١,٠	٣٢٦,٠	٠,٤٦	٠,٠٠٠	
البعد الإقتصادي	- ٢٠٥,٠	١٢٠,٠	-٠,٧٣	٠,٠٠٠	معنوي
البعد الإجتماعي	٨٦٨,٠	١٣٥,٠	٤,٩٨	٠,٠٠٠	معنوي
البعد البيئي	-٠,١١	١٠٧,٠	-٠,١٨٢	٠,٨٥٥	غير معنوي
معامل التحديد المعدل = 0,0٥٢٢		الخطأ المعياري للنموذج ٦٣٨٢٤,٠			
قيمة F = ٠,٥٦,١٢٦		مستوي المعنوية للنموذج ٠,٠٠٠			
معامل الارتباط = ٠,٧٢٥					

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

(ما يلي :

- بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال معامل التحديد المعدل Adjusted R (والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي)، % من التغير الحاصل في المتغير التابع التمييز والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل .

- بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام إختبار F-Test حيث اتضح معنوية بعض ، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار .

جد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه بالسوق المستدام والتمييز وأن هذه العلاقة وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج .

ونسنتج مما سبق رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التمييز في البنوك التجارية محل الدراسة .

نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التكلفة الأقل في البنوك محل الدراسة

وللتحقق من صحة هذا الفرض سوف يتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد عند مستوي نتائج هذا التحليل بطريقة "Enter" على النحو التالي :

جدول (١٥)

نتائج تحليل الإحدار المتعدد لأختبار تأثير تطبيق التوجه بالسوق المستدام على التكلفة الأقل

المتغير التابع التكلفة الأقل					
متغيرات النموذج	معاملات الإحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	٠٤٣,١	٤٧٣,٠	٢٠٧,٢	٠٠٠,٠	
البعد الإقتصادي	- ١٨٥,٠	١٧٤,٠	- ٩٨٢,٢	٠٠٣,٠	معنوي
البعد الإجتماعي	٧٠٧,٠	١٩٦,٠	٣١٦,٨	٠٠٠,٠	معنوي
البعد البيئي	٠٥٥,٠	١٥٦,٠	٨٢٧,٠	٤٠٩,٠	غير معنوي
معامل التحديد المعدل = 0,0٣٩٢		الخطأ المعياري للنموذج ٩٢٥٦١,٠			
قيمة F = ٢٥٠,٧٥		مستوي المعنوية للنموذج ٠٠٠,٠			
معامل الارتباط = ٠,٦٣١					

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

(ما يلي:

- بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال معامل التحديد المعدل Adjusted R (والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي)، % من التغير الحاصل في المتغير التابع التكلفة الأقل والباقي يرجع إلى تأثير عوامل

الحاصل في المتغير التابع التكلفة الأقل والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل .

- بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام اختبار F-Test حيث اتضح معنوية بعض ، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار .

ونسنتج مما سبق رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التكلفة الأقل في البنوك التجارية محل الدراسة .

إختبار الفرض الفرعي الثالث :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التوقيت المنطب في البنوك محل الدراسة

وللتحقق من صحة هذا الفرض سوف يتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد عند مستوي (نتائج هذا التحليل بطريقة "Enter" على النحو التالي :

جدول (١٦)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير تطبيق التوجه بالسوق المستدام على التوقيت المنطب

المتغير التابع التوقيت المناسب					
متغيرات النموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	٦٨٦	٣٥٩,٠	٢٠٧,١	٠,٠٠٠	
البعد الاقتصادي	- ٤١٥,٠	١٣٢,٠	- ٢١٥,٧	٠,٠٠٠	معنوي
البعد الاجتماعي	٧٦١,٠	١٤٩,٠	٦٢٦,٩	٠,٠٠٠	معنوي
البعد البيئي	١٩٤,٠	١١٨,٠	١٣٥,٣	٠,٠٢٠	معنوي
معامل التحديد المعدل = 0,٤٧٦			الخطأ المعياري للنموذج = ٧٠٢٤٩,٠		
قيمة F = ٣٢٥,١٠٥			مستوي المعنوية للنموذج = ٠,٠٠٠		
معامل الارتباط = ٠,٦٩٤					

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي ما يلي :

- بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال معامل التحديد المعدل Adjusted R (والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد % من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو التوقيت المناسب والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل .

- بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام اختبار F-Test حيث اتضح معنوية ، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه بالسوق المستدام والتوقيت المناسب وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج .

ونسنتج مما سبق رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التوقيت المناسب في البنوك التجارية محل الدراسة .

إختبار الفرض الفرعي الرابع :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على الابتكار في البنوك محل الدراسة

وللتحقق من صحة هذا الفرض سوف يتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد عند مستوي (نتائج هذا التحليل بطريقة "Enter" على النحو التالي :

جدول (١٧)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير تطبيق التوجه بالسوق المستدام على الابتكار

المتغير التابع الابتكار					
المتغيرات النموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	٨٣٨,١	٤٧٩,٠	٨٣٥,٣	٠,٠٠	
البعد الإقتصادي	- ٤٨٢,٠	١٧٦,٠	-٦٤٨,٧	٠,٠٣	معنوي
البعد الإجتماعي	٩٦٨,٠	١٩٩,٠	٢٠٧,١١	٠,٠٠	معنوي
البعد البيئي	- ١,٢٧	١٥٨,٠	-٨٨٣,١	٠,٦١	غير معنوي
معامل التحديد المعدل = 0,٣٧٤					
قيمة F = ٤٧٧,٦٩					
معامل الارتباط = ٠,٦١٦					
الخطأ المعياري للنموذج = ٩٣٨٧٥,٠					
مستوي المعنوية للنموذج = ٠,٠٠					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

(ما يلي :

- بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال معامل التحديد المعدل Adjusted R (والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي، % من المتغير الحاصل في المتغير التابع وهو الابتكار والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل .

- بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام إختبار F-Test حيث اتضح معنوية بعض ، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار .

جد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه بالسوق المستدام والابتكار وأن هذه وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج .

ونستنتج مما سبق رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على الابتكار في البنوك التجارية محل الدراسة .

إختبار الفرض الفرعي الخامس :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على الكفاءات الأساسية في البنوك محل الدراسة

وللتحقق من صحة هذا الفرض سوف يتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد عند مستوي (نتائج هذا التحليل بطريقة "Enter" على النحو التالي :

جدول (١٨)

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير تطبيق التوجه بالسوق المستدام على الكفاءات الأساسية

المتغير التابع الكفاءات الأساسية					
متغيرات النموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	٨٨٢,٠	٣٨٠,٠	٣٢١,٢	٠,٠٠	
البعد الإقتصادي	- ٢٥٤,٠	١٤٠,٠	-٥٥٥,٤	٠,٠٠	معنوي

البعد الاجتماعي	٣٥٠,٠	١٥٨,٠	٥٨٠,٤	٠٠٠,٠	معنوي
البعد البيئي	٠,٥٤٢	١٢٥,٠	٠٥٠,٩	٠٠٠,٠	معنوي
معامل التحديد المعدل = 0,0٥٠٩		الخطأ المعياري للنموذج ٧٤٤٤١,٠			
قيمة F = ٧٩٦,١١٩		مستوي المعنوية للنموذج ٠,٠٠٠,٠			
معامل الارتباط = ٠,٧١٦					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

(ما يلي :

- بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال معامل التحديد المعدل Adjusted R (والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي، % من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو الكفاءات الأساسية والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل .

- بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام اختبار F-Test حيث اتضح معنوية بعض ، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار .

جد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه بالسوق المستدام والإبتكار وأن هذه وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج .

ونستنتج مما سبق رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على الكفاءات الأساسية في البنوك التجارية محل الدراسة .

ملخص النتائج :

فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وذلك من خلال إستعراض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ، ونتائج إختبارات فروض الدراسة على النحو التالي :

(أ) النتائج العامة للدراسة :

عبارة (، العامل الثاني (البعد الاجتماعي : أصبح هذا العامل يضم أربع عبارات) ، عبارة (.

- أظهرت نتائج التحليل العملي أنه توجد خمسة عوامل رئيسية لمقياس الميزة التنافسية عبارة أي ثبات عدد العبارات المعبرة عن أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة

(ب) النتائج الخاصة بمجال الدراسة :

توصلت الدراسة لعدد من النتائج الخاصة بمجال التطبيق وتتلخص هذه النتائج فيما يلي:

- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

(، وهذا يعني ضعف توجه البنوك محل الدراسة بأبعاد التوجه بالسوق المستدام ، أما على مستوى أبعاد التوجه بالسوق المستدام فقد اتضح ما يلي :

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث توجه البنوك محل الدراسة بالسوق) ، حيث يعتبر مراجعة البنوك بشكل دوري للتغيرات في البيئة الخارجية للعمل على تطوير الخدمات التي يقدمها البنك، وقياس رضا عملائه بشكل منتظم، وحرص البنوك على القيام بالبحوث اللازمة لتطوير خدماتها ، ووجود تنسيق شامل للأنشطة المختلفة بين كافة الإدارات به من أهم نقاط القوة لدى البنوك محل الدراسة .

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث توجه البنوك محل الدراسة بالسوق) ، حيث يعتبر عدم إهتمام البنوك بتجميع المعلومات ودمجها وتصنيفها لتحقيق الأهداف المجتمعية من أهم نقاط الضعف .

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث توجه البنوك محل الدراسة بالسوق) ، حيث يعتبر ضعف الإهتمام بتوفير البيئة المناسبة للعاملين لتشجيعهم على الإبداع من أهم نقاط الضعف لدى هذه البنوك ، وقله التركيز هذه البنوك في المحافظة على البيئة بشكل مستمر .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Mahmoud, 2016) في أن البنوك لديها جوانب ضعف متعلقة بعدم إهتمام تلك البنوك بتجميع المعلومات ودمجها وتصنيفها لتحقيق الأهداف المجتمعية ، وكذلك لا تعطي للجوانب البيئية القدر المطلوب من الإهتمام . (، وهذا يعني ضعف امتلاك هذه البنوك للميزة التنافسية ، أما على مستوى أبعاد الميزة التنافسية فقد إتضح ما يلي :

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث أبعاد الميزة التنافسية ، ويعتبر قيام هذه البنوك بطرح أدوات مالية / خدمات متميزة من أهم عناصر تحقيق هذا التميز ، بالإضافة إلى المميزات الخاصة التي يتمتع بها كل بنك مما يجعله في مركز متقدم عن المنافسين .

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث مستوى أبعاد الميزة التنافسية ، حيث يعتبر عدم إستخدام البنوك للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة من نقاط الضعف التي تعاني منها هذه البنوك .

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث مستوى أبعاد الميزة التنافسية ، وتتميز هذه البنوك بطرح أدوات مالية وخدمات في الوقت المناسب .

(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث مستوى أبعاد الميزة التنافسية ، حيث تعمل هذه البنوك بشكل جاد لتطوير أساليب جديدة لتبسيط الإجراءات التي يقوم بها العميل للحصول على الخدمات المقدمة له ، بالإضافة إلى تقديم خدمات إضافية متميزة ومبتكرة لخدمة العملاء بالمقارنة مع المنافسين .

ويتفق ذلك مع دراسة (Daniel and Isaac, 2018) والتي توصلت إلى أن إبتكارات تصميم المنتجات والتعبئة والتغليف والإبتكارات الترويجية والإبتكارات في مجال البيع

وإبتكارات التسعير توفر ميزة تنافسية مستدامة للمشروعات في السوق وأن التوجه بالابتكار هو حجر الأساس بالنسبة لهذه المشروعات .
(، ويأتي هذا البعد في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ، مما يعني ضعف هذه البنوك في تقديم خدمات فريدة للعملاء .

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هذه البنوك توجد في بيئة شديدة التنافسية وأيضاً شديدة التقليد ، وهذا يعمل بدوره على صعوبة تفرداها في تقديم خدمات معينة لعملائها دون غيرها من البنوك .

نتائج إختبارات فروض الدراسة :

- نتائج إختبار الفرض الأول :

- توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين أبعاد التوجه بالسوق (.
- كذلك أشارت النتائج ان قيم معاملات ارتباط بيرسون بين البعد الإقتصادي وأبعاد الميزة (، حيث كان أضعف ارتباط بين البعد الإقتصادي والإبتكار ، وأقوي ارتباط بين البعد الإقتصادي والتميز .
- وأشارت النتائج أيضاً أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين البعد الإجتماعي وأبعاد الميزة (، حيث كان أضعف ارتباط بين البعد الإجتماعي والإبتكار ، في حين كان أقوي ارتباط بين البعد الإجتماعي والتميز .
- كما أوضحت النتائج أيضاً أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين البعد البيئي وأبعاد الميزة (، حيث كان أضعف ارتباط بين البعد البيئي والإبتكار ، وأقوي ارتباط بين البعد البيئي والكفاءات الأساسية .

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأنها تعكس إمكانية زيادة دعم الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة من خلال زيادة الاهتمام بعناصر وأبعاد التوجه بالسوق المستدام ، وبناءً على ذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي، البعد البيئي) والميزة التنافسية المستدامة(التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية) في البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة .

- نتائج إختبار الفرض الثاني الرئيسي :

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق المستدام على الميزة التنافسية (التميز ، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية) في البنوك التجارية محل الدراسة، بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال معامل التحديد المعدل Adjusted R Square (٠,٤٦١) والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه % من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، الكفاءات الأساسية) والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل، بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام إختبار F-Test حيث اتضح معنوية ، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار .

وتفسر الباحثة ذلك بأن الاهتمام بتطبيق أبعاد وممارسات التوجه بالسوق المستدام داخل البنوك سوف يرفع من مستوى أدائها (متمثلاً في تمييز خدماتها، وتكلفتها الأقل مقارنة

بمنافسيها، وكذلك الاهتمام بالجانب الابتكاري لديها لأن التوجه بالسوق المستدام ينبع من الإبداع ودعمه ، وكذلك المحافظة على كفاءاتها الأساسية والتي تعتبر البنية الأساسية لأي منظمة)، ومن ثم يدعم مزاياها التنافسية ويحافظ على استدامتها .

إختبار الفرض الفرعي الأول :

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التميز في البنوك محل الدراسة بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الاقتصادي، البعد % من التغير الحاصل في المتغير التابع التميز والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل ، بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام إختبار F-Test حيث اتضح معنوية ، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار .

(والتي من أهم نتائجها أن التوجه بالإبداع " والذي يعبر عن تلك العملية التي تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والإبتكارية وتنفيذها من قبل أفراد أو جماعات العمل" ، يؤثر إيجابيا وبصورة كبيرة على الميزة التنافسية " والتي تعكس المركز المميز والمتفوق للمؤسسة قياسا بمثيلاتها وأن يكون لها خصائص وصفات يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها ، وكذلك تنصف بالديمومة والاستمرارية " ، وقد أظهرت هذه الدراسة أن التوجه بالإبداع وهو أحد أبعاد التوجه بالسوق المستدام يؤدي إلى تميز المنظمة وتطوير الميزة التنافسية لها .

إختبار الفرض الفرعي الثاني :

- توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التكلفة الأقل في البنوك محل الدراسة، حيث بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الاقتصادي، البعد % من التغير الحاصل في المتغير التابع التكلفة الأقل والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل، بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام إختبار F-Test حيث اتضح معنوية نموذج الانحدار .

٣- إختبار الفرض الفرعي الثالث :

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على التوقيت المناسب في البنوك محل الدراسة، حيث بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الاقتصادي، البعد % من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو التوقيت المناسب والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل ، بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام إختبار F-Test حيث اتضح معنوية نموذج الانحدار .

٤- إختبار الفرض الفرعي الرابع :

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على الابتكار في البنوك محل الدراسة، حيث بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من

والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي، البعد % من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو الابتكار والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل، بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام F-Test حيث ، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار .

- إختبار الفرض الفرعي الخامس :

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوجه بالسوق المستدام على الكفاءات الأساسية في البنوك محل الدراسة ، حيث بلغت القدرة التفسيرية لهذا والذي يعني أن أبعاد المتغير المستقل وهو التوجه بالسوق المستدام (البعد الإقتصادي، البعد % من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو الكفاءات الأساسية والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل، بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام إختبار F-Test حيث ، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار .

ويتناسب ذلك مع ما جاء في دراسة (Carlos, et al., 2010) حيث اتضح من خلالها أن الكفاءات الأساسية هي القدرات التي تسمح للمنظمة بالاستجابة الفضلى لفرص السوق ، وكذلك الإهتمام بالعاملين والتفوق على المنافسين ، ومن هنا يتضح أن التوجه بالسوق والعاملين مؤثران رئيسيان على الكفاءات الأساسية وهما من أبعاد التوجه بالسوق المستدام ، وبالتالي فالتوجه بالسوق المستدام له تأثير على الكفاءات الأساسية .

توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية إقترحت الباحثة بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز وزيادة الإهتمام بالتوجه بالسوق المستدام والتوسع في تطبيق هذا النظام على البنوك التجارية المصرية بالشكل الذي يسهم في دعم الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن عرض هذه التوصيات على النحو التالي :

- زيادة الإهتمام بعناصر وممارسات وسياسات التوجه بالسوق المستدام في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة ، مع إمكانية التوسع في تطبيقها على بنوك أخرى وإدخال ممارسات وعناصر أخرى كلما تطلب الأمر ، وذلك لدوره الفعال في تطوير الميزة التنافسية .
- استثمار نتائج الدراسات التقييمية (للممارسات الجيدة للتوجه بالسوق المستدام) في البنوك الأجنبية ، بالإضافة إلى قائمة المعايير والتي تشكل الممارسات الجيدة لتوجهات السوق المستدام واعتبارها بمثابة أداة للتقييم الذاتي لهذا النوع من التوجهات في البنوك التجارية المصرية ، بالإضافة إلى الإستثمار الفعال لمثل هذه الأنشطة والمبادرات على المستويين الوطني والإقليمي ، وكذلك استثمار التجارب المنبثقة منها لدعم الميزة التنافسية .
- زيادة الإهتمام بمحاور التوجه بالسوق المستدام ككل من خلال التأكيد على جوانب الضعف (كالجانب البيئي مثلا) في هذه المحاور والعمل على تمهيتها وذلك لتأثيره الواضح على مسيرة التقدم المعاصرة وخاصة في مجال البنوك والتعليم وغيرها من المجالات الحيوية والتي تؤثر على السوق والإقتصاد المصري .
- تغيير فلسفة القائمين على العمل في البنوك التجارية المصرية من مفهوم التوجه بالسوق إلى مفهوم التوجه بالسوق المستدام كمفهوم شامل في النظام الإقتصادي وكذلك

- الإجماعي والبيئي في البيئة المصرية قائم على توصيل الخدمات البنكية الجديدة كمفهوم تسويقي إستراتيجي .
- دعم وتأييد جميع العاملين بالبنوك التجارية المصرية وكافة الأطراف ذات الصلة بالعمل في هذه البنوك ، مع مراعاة تهيئة الهياكل التنظيمية بالبنوك لتسمح للتوجهات الحديثة بتأدية دورها على أكمل وجه في تحسين ودعم المزايا التنافسية واستدامتها .
- دمج التوجه بالسوق المستدام وفكر الإستدامة بشكل عام بالبنوك التجارية المصرية، وتقديم دورات متخصصة لدعم فكر الإستدامة والبرامج المتعلقة به وتقديم دورات متخصصة لدعم هذا المدخل وتقديم سلسلة من الندوات للتعريف بتلك البرامج مما يؤدي لتطوير أداء البنوك ودعم مزاياها التنافسية المستدامة .
- إعتبار العناصر الأساسية لمدخل التوجه بالسوق المستدام بمثابة مرشد ومقوم أساسي وضروري لضمان تطوير المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية المصرية من أجل الحفاظ على أفضل أداء .
- ضرورة تشكيل لجان عمل من جميع الأطراف المرتبطة بالعمليات البنكية لصياغة إستراتيجية تتبنى مفهوم التوجه بالسوق المستدام كمفهوم شامل ومتعدد الجوانب ، ووضع إستراتيجية وطنية لدمج التوجه بالسوق المستدام في كافة المجالات المصرفية والتسويقية .
- البحث عن الفرص المحتمل حدوثها مستقبلا لدمج التوجه بالسوق المستدام في كافة المجالات الحيوية التي يقوم عليها الإقتصاد المصري، حيث إن الغموض وعدم التأكد المصاحب للمستقبل قد يحمل بين طياته بعض الفرص التي يمكن إستغلالها من أجل تحقيق المزيد من النمو والتقدم في كافة التعاملات البنكية لتحسين أوضاع القطاع المصرفي ككل .
- التعلم من الماضي وقبول الفشل حتى يمكن إحياء روح التفاؤل والأمل لدي مديري البنوك لنشر ثقافة الإستدامة على كافة المستويات .

الدراسات المستقبلية :

- يعتبر موضوع التوجه بالسوق المستدام من المجالات الحديثة والتي ينبغي دراستها ، الأمر الذي يجعل المجال مفتوحا أمام الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية وتطبيقها في البيئة المصرية ، وتقترح الباحثة إجراء أبحاث علمية في الموضوعات الآتية :
- عمل دراسة مقارنة بين التوجه بالسوق المستدام في البنوك التجارية المصرية وبنوك تجارية أخرى في دول عربية أو أجنبية للاستفادة منها في تحسين تلك الممارسات في البنوك التجارية المصرية والتغلب على معوقات التطبيق .
- عمل دراسة عن دور التوجه بالسوق المستدام في تحسين الأداء التسويقي بالتطبيق على القطاع المصرفي أو أي مجال حيوي آخر كالقطاع السياحي أو الجامعات على سبيل المثال .
- عمل نفس الدراسة ولكن بالتطبيق في مجال آخر مثل شركات الحديد والصلب وشركات الأغذية على سبيل المثال .
- دراسة تأثير التوجه بالسوق المستدام على تحقيق الجودة الشاملة بالتطبيق على مجال الصناعات الغذائية .
- دراسة تأثير أبعاد التوجه بالسوق المستدام كما تم عرضها على أبعاد أخرى للميزة التنافسية (العلامة التجارية، التسعير، جودة المنتج، الكفاءات التكنولوجية) بالتطبيق على مجال آخر مثل المستشفيات الخاصة المتميزة .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١- أبووردة ، شيرين حامد (٢٠١٧) ، " التسويق المستدام: مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية " ، المنصورة ، المكتبة العصرية .
- ٢- إدريس ، ثابت عبدالرحمن (٢٠٠٨) ، " بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- ٣- البكري ، ثامر ؛ حمدان ، خالد (٢٠١٣) ، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة ، كلية الاقتصاد ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن .
- ٤- المالک ، عبدالرضا ناصر محسن (٢٠٠٩) ، المسئولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة بغداد .
- ٥- بازرة ، محمود صادق (١٩٩٦) ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، الرياض ، مكتبة العبيكان .
- ٦- زعزوع ، أمينة عبدالفتاح طه (٢٠١٥) ، استراتيجيات التسويق المصرفية وعلاقتها بالأداء التسويقي في البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية ، بحث منشور ، مجلة العلوم الإدارية ، جمهورية مصر العربية .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 7- Alhakimi, W & Baharun, R. (2009), Asynthesis model of market Orientation constructs toward building customer value: A theoretical perspective .African Journal of Marketing Management, 1(2), 43–49.
- 8- Amoako Kwarteng Samuel Ato Dadzie Samuel Famiyeh, (2016), "Sustainability and competitive advantage from a developing economy ", Journal of Global Responsibility, Vol.7, Iss1, pp. 110– 125.

- 9- Azizah Ahmad, (2015), "Business Intelligence for Sustainable Competitive Advantage" *In* Sustaining Competitive Advantage Via Business Intelligence, Knowledge Management, and System Dynamics. Published online; 3-220.
- 10- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120.
- 11- Barney, J., & Hesterly, W. S. (2010), Strategic Management Competitive Advantage, *Journal of Management*, Pearson Prentice-Hall.
- 12- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999), Does Stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488.
- 13- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003), Proactive environmental Strategies: A stakeholder management perspective *Strategic, Management Journal*, 24(5), 453–470
- 14- Camino, J. R. (2007), Re-evaluating green marketing strategy: A stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1328–1358.
- 15- Cathy A. Enz, (2010), Competitive Dynamics and Creating Sustainable Advantage, Cornell University School of Hotel Administration, Follow this and additional works at:
[http://Scholarship.sha.cornell.edu/articles/Part of the Hospitality Administration and Management Commons](http://Scholarship.sha.cornell.edu/articles/Part_of_the_Hospitality_Administration_and_Management_Commons).
- 16- Chabowski, B. R.; Mena, J. A. & Gonzalez-Padron, T. L. (2011), The structure of sustainability research in marketing, 1958– 2008: A basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 55–70.
- 17- Charter, M., Peattie, K., Ottman, J., & Polonsky, M. J. (2002), Marketing and sustainability. Swindon: Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and So (BRASS), in association with The Centre for Sustainable Design. Retrieved from http://old.fob.org.pl/cms_a/upload/file/FOBlog/Marketing_and_Sustainability.
- 18- Christopher Heywood Russell Kenley, (2008), "The sustainable competitive advantage model for corporate real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 10 Iss 2 pp. 85 – 109.
- 19- Devika Nadarajah Sharifah Latifah Syed Abdul Kadir, (2014), " A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage ", *The TQM Journal*, Vol. 26 Iss 5 pp. 522 – 531.
- 20- Devika Nadarajah, Sharifah Latifah Syed Abdul Kadir (2014), "Ten principles of good business process management", *Business Process*

- Management Journal, Vol. 20 Iss 4 pp. 530-548 [http://dx. doi. org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074](http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074) Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance. Administrative Science Quarterly, *Vol. 29*, pp. 392- 409.
- 21- Farrell, C., Mark, A., & Oczkowski, E. (1997), An analysis of The MKTOR and MARKOR measures of market orientation: Australian perspective. Marketing Bulletin, 8, 30–40. Retrieval from www.marketingbulletin.com or <http://marketingbulletin.massey.ac.nz>.
- 22- Fine, C. (1986), Quality improvement and learning in productive systems. Journal of Management, *Vol. 31*, issue 10, pp.1301-1315.
- 23- Fine, C. (1986), Quality improvement and learning in productive systems. International Journal of Educational Management, *Vol. 31*, issue 10, pp.1301-1315.
- 24- Françoise Quairel-Lanoizelee, (2016), "Are competition and corporate social responsibility compatible? The myth of sustainable competitive advantage", Society and Business Review, Vol. 11 Issue: 2, pp. 130-154, doi: 10.1108/SBR-04-2016-0026.
- 25- Frank - Martin Belz and Birte Schmidt – Riediger (2010), Strategies in the Age of Sustainable Development: Evidence from the Food Industry. European Management Journal, 28(9), 176–199.
- 26- Grinstein, A. (2008a), The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(2), 166–173.
- 27- Grinstein, A. (2008b), The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta- analysis. European Journal of Marketing, 42(1/2), 115–134.
- 28- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001), Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization (5 ed.). Ohio: Western College publishing.
- 29- Hitt, M. Ireland, R. & Hoskisson, R. Stratégie management, Competitiveness and Globalization, South- Western College Publishing, New York, (2001), P 5.
- 30- Hoffman, A. & Ventresca, M. (Eds.)(2002), Organizations, policy and the natural environment: Institutional and strategic perspectives. Stanford: Stanford University Press.
- 31- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2011), Sustainability and consumption, Journal of the Academy of Marketing Science, 39(1), 40–54.
- 32- Lee, J.-S., & Hsieh, C.-J. (2010), A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage. Journal of Business & Economics Research, *Vol. 8*, pp. 109-119.

- 33- Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008), On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- 34- Mahmoud Abdulai Mahmoud, (2016), Sustainable market orientation: a competitive strategic tool in an emerging economy context, University of Ghana. *Journal of Strategic Marketing*, DOI: 10.1080/0965254X.2016.1149210.
- 35- Mazzarol, T. & Soutar, G. (1999), « Sustainable competitive advantage for Educational institution: A suggested model », *international journal of Education management*, vol 113, no 6, P 294.
- 36- McElroy, M. W. (2004), Sustainable innovation and the Prometheus effect: An epistemological theory of sustainability. Presented at sustainable innovation: The Human Dimension Revisited, Culemborg, Holland. Retrieved from <http://www.sustainableinnovation.org/csipublications-continued.html>.
- 37- Miller, D. (1992), The generic strategy traps. *The Journal of Business Strategy*, pp.37-41.
- 38- Mitchell R. W. Wooliscroft, B., & Higham, J. (2012), Applying Sustainability in National Park Management: Balancing Public a Private Interests Using a Sustainable Market Orientation Model. *Journal of Sustainable Tourism*, iFirst, 1- 21. doi: DoI:10.1080/09669582.2012.
- 39- Mitchell, R., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010a), Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Market Strategy. *Journal of Macromarketing (Special Issue on Sustainability)*, 30(2), 160-170.
- 40- Murillo-Luna, J. L., Garce's-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2008), Why do patterns of environmental response differ? A stakeholder pressure approach. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1225–1240.
- 41- Murillo-Luna, J. L., Garce's-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2008), Why do patterns of environmental response differ? A stakeholder pressure approach. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1225–1240.
- 42- New empirical research on marketing and sustainability Paper presented at the 5th annual international conference on business& sustainability, Portland State University, Portland, OR. Retrieved from: <http://www.sba.pdx.edu/sustainabilityconference11/forms/Biz%2520%2>

- 43- Oja, L. (2009), Marketing of environmentally sustainable ski center Service (Unpublished master's thesis). Helsinki School of Economics, Sweden. Strategic Management Journal. Vol.45.
- 44- Pablo Gonzalo Ramirez, Toyohiko Hachiya, (2008), "A comprehensive study on profits and sustainable competitive advantages", Management Research News, Vol. 31 Issue: 9, pp. 670-682, doi:10.1108 /01409170810898563.
- 45- Parhalad, C. K., & Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review.
- 46- Philip Kotler & Armstrong, Gray, (2007), Principles of Marketing, Journal of Macro marketing 11th ed, Pearson Prentice- Hall.
- 47- Philip Kotler (2004), " The case for Technology – Enabled Marketing " Kelog, school of management, North Western University.
- 48- Philip Kotler (2005), Veronica wong, john sau nders, gry Armstrong,"principles of marketing " 4" ed, prentice hall.
- 49- Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- 50- Porter, M. E. (1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review, Vol.65, issue 3.
- 51- Preston, Lynelle, Sustainability at Hewlett – Packard, California Management Review, Vol.43, No.3, Spring 2001.
- 52- Restuccia, M. (2009), Value co-creation orientation: Conceptualization, measurement and impact on firm performance. Paper presented at the full paper submission for the doctoral Workshop. 2009 Naples forum on services, Canada, pp. 1–15.
- 53- Restuccia, M. (2009), Value co-creation orientation: Conceptualization, measurement and impact on firm performance. Paper presented at the full paper submission for the doctoral workshop. Naples forum on services, Canada, Vol.15.
- 54- Riad Shams, S. M. (2016), " Capacity building for sustained competitive advantage: a conceptual framework ", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 34 Iss 5 pp. 671 – 691.
- 55- Rogers, E. M. (1995), Diffusion of Innovations. New York: The Free Press.
- 56- Rosanna Garcia, Sarah JS Wilne r, Scott Dacko (2014), A Business model Innovation Approach to Sustainable Market Orientation. This paper was presented at The XXV ISPIM Conference – Innovation for Sustainable Economy & Society, Dublin, Journal of Macro - marketing. The publication is available to ISPIM members at www.ispim.org.

- 57- Rynasiewicz, R. (2012), Newton's Views on Space, Time, and Motion. Retrieved May 19, 2013, from The Stanford Encyclopedia of Philosophy:
<http://plato.stanford.edu/archives/win2012/entries/newton-stm/>.
- 58- Sherein H. Abou-Warda (2014), A synthesis model of sustainable market orientation: conceptualization, measurement, and influence on academic accreditation – a case study of Egyptian-accredited faculties, *Journal of Marketing for Higher Education*, DOI: 10.1080/08841241.2014.909555.
- 59- Stalk, G. (1988), Time—The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, Spring 1889 (1), pp.28-50.
- 60- Stead, J. G., & Stead, E. (2000), Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24(4), 313–330. Thompson, G., & Creighton, S. H. (2007), Metrics and meaning for environmental sustainability. *New Directions for Institutional Research*, Special Issue: Advancing Sustainability in Higher Education, 2007(134), 41–54.
- 61- Stephen Henderson, (2011), " The development of competitive advantage through sustainable event management", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3, Iss. 3 pp. 245 – 257.
- 62- Stlk, G. (1988), Time- the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*.
- 63- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008), On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- 64- Vasilis Theoharakis, Graham Hooley b, (2008), Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europ. *International Journal of Educational Management*. Vol.34.
- 65- Vytutas, B., & Kvedaraviciene, G. (2009), Difficulties in identifying Company 's Core Competencies and Core Processes. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, pp.75-81.
- 66- Weidner, K. L. (2012), Sustainable innovation: Drivers, conditions, and impact on triple bottom line performance (Unpublished doctoral disse –rtatecion). University of Illinois at Chicago, Ann Arbor. Retrieved from
<http://search.proquest.com.dlib.eul.edu.eg/docview/1317968229?accounted=37552>.
- 67- Zakaria, Z., Rosmimah, M. R., & Norzaidi, M. D. (2011), The influence of market orientation on the commitment, trust and relational norms in the education context. *African Journal of Business Management*. 5 (22), 8875–8890.

68- Zabal, M. A. (2003), A synthesis model of market orientation for a developing country: The case of Bangladesh (Unpublished doctoral thesis) Victoria University of Technology Melbourne, Australia.