



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The impact of the relationship between marketing orientation in the
banking sector and sustainable competitive advantage: Research on
Iraqi banks operating in Baghdad Governorate**

Numan Monther Wardi*

College of Administration and Economics/Iraqi University

Keywords:

Marketing orientation, sustainable
competitive advantage

ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 Jul. 2025
Received in revised form 24 Aug. 2025
Accepted 24 Aug. 2025
Available online 30 Sep. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Numan Monther Wardi

College of Administration and
Economics/Iraqi University



Abstract: The study aimed to find out the relationship between marketing orientation and sustainable competitive advantage in the banking sector, as the study model was built on the basis of the literature of previous studies. The study used the descriptive analytical approach, and in order to achieve the objectives of the study a questionnaire was designed as a main tool for collecting primary data by using a non-probability convenience sample. There were (160) questionnaires distributed, of which (150) were recovered by (90%). The Structural Equation Modeling (SEM) and Path Analysis were used to test its hypotheses, where the study has indicated that there is a direct positive effect between marketing orientation and sustainable competitive advantage (uniquity), as well as a negative effect between marketing orientation and sustainable competitive advantage (responsiveness). The study advanced a group of recommended.

أثر العلاقة بين التوجه التسويقي في القطاع المصرفي والميزة التنافسية المستدامة: بحث على المصارف العراقية العاملة بمحافظة بغداد

نعمان منذر وردي

كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة العراقية

المستخلص

هدف البحث إلى معرفة أثر العلاقة بين التوجه التسويقي وميزة التنافس المستدامة في قطاع المصارف العراقي، عليه تم بناء نموذج البحث استناداً على أدبيات الدراسات السابقة، كما استخدم البحث المنهج الكمي الذي يستند على أساليب التحليل الوصفي ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية عن طريق استخدام عينة غير احتمالية (ميسرة)، وزعت عدد (160) استبانة على أفراد العينة أسترده منها (150) بنسبة (90%). كما تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، وأسلوب تحليل المسار Path Analysis لاختبار فرضياتها. إذ أشار البحث إلى وجود أثر إيجابي بين التوجه التسويقي وميزة التنافس المستدامة (التميز)، أيضاً وجود أثر سلبي بين التوجه التسويقي والميزة التنافسية المستدامة (الاستجابة). وقدمت البحث مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التوجه التسويقي (التوجه الاستباقي، التوجه الدفاعي)، ميزة التنافس المستدامة (التميز، الاستجابة).

المقدمة

يعد التوجه التسويقي عنصر أساسي لنجاح المنظمات والمسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، لأنه يقام على فكرة الاهتمام بالعملاء وذلك من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعهم وبذلك يمكن إيجاد قيمة متميزة مستمرة لهم، ومن ناحية أخرى يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على معرفة استراتيجيات وتوجهات المنافسين ونقاط القوة والضعف التي يمتلكونها، فضلاً عن استقلال الفرص والموارد الموجودة بالمؤسسة (فضل، 2015). اتجاهات السوق توفر قواعد أساسية لتطوير استراتيجيات قيمة للزبون، والتي بدورها تمنح الشركات أساساً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤثر إيجابياً على الأداء المالي. الشركات التي تعمل في سوق تنافسي وتسعى لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها ستستفيد من هذه الاستراتيجيات. كما إن الثقافة الموجهة نحو السوق تعزز من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يساهم في تحقيق أداء تنظيمي متفوق على المدى الطويل. (المرشدي والعتيبي، 2017). وبناءً على ذلك فإن ميزة التنافس أصبحت من الاستراتيجيات المهمة في دورة المنظمات، إذ هي سبيل تتطور وتميز الاستخدام الناجح لموارد المنظمة في بناء ميزة تنافسية باستمرار لديمومة الاستدامة، لتصبح النواة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو العميل والمعرفة المتجددة فالتحدي الذي يوجهها الشركات المعاصرة هو كيفية استدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل في ظل بيئة محيطة تمتاز بمنافسة عالية في نفس مجال الصناعة وتقلب الرغبات (بابكر، 2021).

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها، والتي لا يتوقع لها الوقوف عند حد معين مما يجعل منظمات الأعمال جميعها شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع تتأثر بما يجري حولها من ضغوطات متنامية لأنها تعمل في بيئة غير مستقرة يسودها العديد من التغيرات الخارجية المستمرة التي تحد بشكل كبير من عملها ووصولها لمبتغاهها، لذلك أصبح من الضروري أن تبحث مؤسسات الأعمال بشكل مستمر عن العوائق البيئية المهددة لأعمالها مما يستوجب معه بحث وتحليل تلك العوامل البيئية والتي تعد من الموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين، وعلى الرغم من أهمية الموضوع إلا أنه هنالك القليل من الدراسات التي ربطت بين التوجه التسويقي والميزة التنافسية المستدامة بالقطاع المصرفي العراقي وهذا ما تقتقر إليه العديد من الدراسات في عدم تناولها في قطاع المصارف لذلك جاءت مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس:

ما هو أثر العلاقة بين التوجه التسويقي وميزة التنافس المستدامة؟ المصارف العراقية وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

ثانياً. أسئلة البحث:

1. ما العلاقة بين التوجه التسويقي (التوجه الاستباقي) وميزة التنافس المستدامة (التميز)؟
2. ما هو أثر العلاقة بين التوجه التسويقي (التوجه الدفاعي) ميزة التنافس المستدامة (التميز)؟
3. هل هنالك أثر للتوجه الاستباقي على الاستجابة؟
4. ما هي العلاقة بين التوجه الدفاعي والاستجابة؟

ثالثاً. أهداف البحث:

1. بحث أثر التوجه التسويقي (الاستباقي) على ميزة التنافس المستدامة (التميز) في المصارف العراقية.
2. قياس مستوى العلاقة بين التوجه التسويقي (التوجه الدفاعي) والاستجابة بالمصارف العراقية
3. بيان تأثير التوجه التسويقي (التوجه الاستباقي) على ميزة التنافس المستدامة (الاستجابة) بمصارف محافظة بغداد.

4. بحث العلاقة بين التوجه الدفاعي والتميز في مصارف محافظة بغداد.

رابعاً. أهمية البحث: نأمل أن يسهم هذا البحث في تقديم إضافة علمية جديدة، إذ ستعمل على دمج متغيرات متنوعة وتحليل تفاعلاتها بما يعزز من فهمنا ويسهم في استنباط مفاهيم وعلاقات جديدة حول موضوعاتها. سيتم عرض النتائج التي تظهر فيما يأتي:

1. المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي غفلتها الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية المستدامة.
2. المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي تتعلق بالتوجه التسويقي (التوجه الدفاعي، الاستباقي).
3. يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة بمدى تأثير التوجه التسويقي على الميزة التنافسية المستدامة (التميز، الاستجابة).

الأهمية العملية:

1. يمكن أن يوجه البحث أنظار المديرين وصانعي القرار إلى أهمية التوجه التسويقي في المصارف وتعزيز دوره في الميزة التنافسية المستدامة.

2. يوجه البحث متخذي القرار إلى أهمية الاصغاء إلى العملاء بالمصارف من أجل النهوض وتطوير الخدمات.
3. مساعدة المديرين في معرفة أهمية التوجه الاستباقي للمصارف وتلبية احتياجات العملاء.

المبحث الثاني: الجانب النظري

1. **مفهوم التوجه التسويقي:** يعرف بأنه عمليات الاكتشاف وفهم رغبات العملاء الحاليين والمحتملين ورقابة التعامل مع أنشطة المنافسين الحاليين والمحتملين بالتركيز على معرفة موارد الشركة في حل (Kue Na, Kang & Jeong, 2019: 70) المشاكل والفرص المستمدة من خلال هذه العمليات تعد التوجه الاستراتيجي طريقة استراتيجية للشركات لفهم الاختلافات بين أصحاب المصلحة مثل العملاء والمنافسين بطريقة أفضل، كما إنه يعزز وجهة نظر (Ghauri et al, 2016: 80) كما عرف (Ramayah et al., 2016: 90) التوجه التسويقي هو عبارة عن ثقافة المنظمة قائمة على توجه العميل وتوجه المنافس والتنسيق الوظيفي. أيضا (Nair, 2017: 68) عرف التوجه التسويقي على أنه الميل الاستراتيجي نحو الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، والتي هي متجذرة في ثقافة المنظمة. وعدّ (Kmieciak & Michna, 2015: 50) التوجه التسويقي هو ثقافة المنظمة التي "تخلق على نحو أكثر فعالية وكفاءة التي تحدد السلوكيات اللازمة لخلق قيم متفوقة للمشتريين. وعرفها أيضا (Slater & Narve, 2016: 77). التوجه التسويقي بعدها "الثقافة التي تخلق السلوكيات الأكثر فعالية وكفاءة لإنشاء قيمة فائقة للمشتري، ويرى (Bruhn & Hesselroth, 2018: 90) التوجه التسويقي هو طريقة لتحسين أداء أفضل من خلال الاستجابة لطلبات العملاء، وعرف (Avlonitis & Gounaris, 2015: 95) توجه التسويق مجموعة من المعتقدات المحددة التي تشكل سلوك / ثقافة شركة معينة. وأشار (Dursun & Kilic, 2017: 77) التوجه نحو السوق هو الجيل الواسع من معلومات السوق التي تتعلق باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والاستجابة على مستوى المؤسسة لها.

2. **التوجه الدفاعي:** وهو توجه أقل عدوانية بين الاستراتيجيات الأخرى وهي سلوكيات تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة وهو توجه الذي تتخذه المنظمات على الأسواق وحماية هذه الأسواق من تهديدات المنافسين وتستهدف أسواق صغيرة ونادر ما تقدم منتجات أو خدمات جديدة، وهي تسير بحذر جدا نحو النمو السريع وهو التوجه الذي يعمل على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق وفيه تقوم المنظمة بالتأكيد على الفعالية والكفاءة للإنتاج إذ تكون المنظمة متحفظة في طبيعتها (فرح، 2016: 50). هذه الشركات الموجهة نحو الخارج التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، إذ يراقبون باستمرار البيئة الخارجية وذلك بهدف الاستجابة بسرعة إلى العلامات المبكرة لأي فرصة واستغلالها كونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق. كما إن لديهم نطاقاً واسعاً ومرناً لمنتجاتهم في السوق، لأنهم يقومون بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المتصورة، ومن ثم، لديهم قاعدة تكنولوجية واسعة (القراي، 2014: 90). وأشار بحث (الفرح والحاكم، 2020: 78) التوجه الدفاعي هو التوجه الأقل عدوانية بين الاستراتيجيات الأخرى وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة وهو التوجه الذي تتخذه الشركات للمنظمة على الأسواق المحلية وحماية هذه الأسواق من تهديدات المنافسين وتستهدف أسواقاً صغيرة ونادرة ما تقدم منتجات أو خدمات جديدة وهي تسير بحذر جداً نحو النمو السريع

3. **التوجه الاستباقي:** عرف التوجه الاستباقي على أنه سلوك فعال للمنظمة ومكون رئيس للابتكار والابداع وهو مبادرة متبناة من قبل منظمة الأعمال وفيه تكون الشركات أكثر عدائية إذ تقوم بدخول الأسواق جديدة، أيضا هي فاعلة وذات توجه نحو النمو (معاوية، 2016: 60). يشير التوجه الاستباقي إلى أن منظمات الأعمال تتلقى توجيهات حول متطلبات تحسين أدائها، إذ يعكس هذا التوجه مدى إدراك مديري المنظمات لبيئتهم المحيطة واستجابتهم للتطورات والتغيرات في تلك البيئة (القراي، 2014: 89).

4. **الميزة التنافسية المستدامة:** تُعد الاستدامة من الأساسيات الاستراتيجية التي تعتمد عليها معظم منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين، نظراً لتأثيرها الطويل الأمد على نجاح المنظمة. يأتي ذلك بسبب توافقها مع المتطلبات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، مما يعزز من قدرتها على الاستمرارية والنمو. (البكري، 2014: 57). لذا فإن صفة الاستدامة تعبر عن الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة لمنظمة الأعمال من أجل الحفاظ لفتراتها التنافسية (الطائي والسبعوي، 2012: 43). والشركات يمكن أن تطور رؤية مستدامة التي تخدمها كدليل للمستقبل لذا يمكن الإشارة إلى ميزة التنافس المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بالاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (علي، 2011: 32). وعرف أيضاً بأنها الخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستقلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية (أحمد وبدوي، 2019: 35).

5. **الاستجابة:** يعد حصول منظمات الأعمال على حصة سوقية من الزبائن والمحافظة عليهم من الأساسيات الضرورية اللازمة للاستدامة الميزة التنافسية للمنظمة والذي يهدف للربحية وإن الزبون هو مركز العمل وهو الذي يحدد حاجاته أولاً ودور المنظمة يأتي بأن تلبي تلك الاحتياجات إذ تقوم المنظمة بإشباع لتلك الحاجات في اعتماد التنافس بين المنظمات على من يفي بتلك الاحتياجات، إحدى الطرق الرئيسية لتعزيز تنافسية المنظمة هي الاستمرار في تقديم خدمات جديدة ذات جودة أعلى واستجابة أسرع مقارنة بما يقدمه المنافسون، مما يساهم في تلبية رغبات واحتياجات الزبائن بشكل أكثر فعالية (شاكر، 2015: 78).

وإن الاستجابة لحاجات الزبائن تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات بما أن الحصول على الزبائن والحفاظ على ولائهم يمثلان هدفين رئيسيين للمنظمات المتنافسة، فإنه لتحقيق استجابة متفوقة لاحتياجات الزبائن، يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد وتلبية هذه الاحتياجات بشكل أفضل من منافسيها (الشريف، 2016: 66). تعد الاستجابة الفعالة لاحتياجات الزبائن من أهم مؤشرات قياس أداء المنظمات، إذ يتطلب الأمر تميزاً في القدرة على إشباع احتياجات الزبائن بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون (بوسالم، 2013: 60). وإن الاستجابة تمثل كفاءة المنظمة في قدرتها على الوفاء باحتياجات الزبائن، مثل تسليم المنتجات في الوقت المحدد، أحد العوامل الأساسية لقياس أدائها. تحقيق هذه الكفاءة يعتمد على مدى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات بدقة وسرعة وفقاً لما يريده الزبائن، مما يؤثر بشكل مباشر على رضاهم وولائهم (أحمد وبدوي، 2019: 60).

6. **التميز:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تمييز منتجات وخدمات المنظمة عن منافسيها من خلال تقديم مخرجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات ورغبات الزبائن بأسلوب فريد ومبتكر. تهدف الاستراتيجية إلى إدخال التميز في خطوط الإنتاج دون التأثير على الأسس المعتمدة في الإنتاج، مما يضمن تميز المنتجات دون الاعتماد على التنافس في الأسعار.

نقاط أساسية لهذه الاستراتيجية

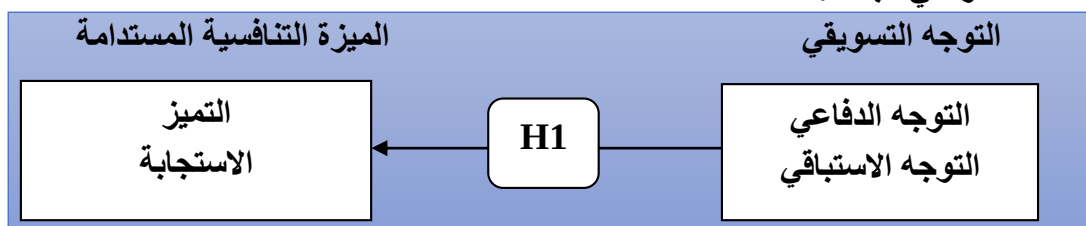
الجودة كأولوية: تركز الاستراتيجية على تحسين الجودة بشكل مستمر، مما يساعد المنظمة على التفوق على المنافسين بناءً على جودة المنتجات بدلاً من التنافس عبر الأسعار. الابتكار والتميز: تتضمن الاستراتيجية تقديم منتجات مبتكرة وفريدة تتميز عن المنافسين، مما يشمل تقديم ميزات خاصة أو تحسينات غير تقليدية.

القيمة المضافة: تركز الاستراتيجية على توفير قيمة إضافية للعملاء من خلال عناصر فريدة في المنتج، أو تقديم خدمات ما بعد البيع بسرعة وكفاءة، أو تحسينات أخرى تساهم في تعزيز تجربة العميل.

التسعير المتفاوت: قد تعتمد الاستراتيجية على تحديد أسعار أعلى للمنتجات المتميزة لتعويض التكاليف وتحقيق عوائد مناسبة تعكس الخصائص الفريدة للمنتجات.

قوة العلامة التجارية: تلعب العلامة التجارية دوراً مهماً في بناء ثقة الزبائن بالمنتجات، مما يساهم في استمرارية اختيارهم للمنتجات من نفس العلامة التجارية دون الحاجة للبحث عن بدائل.

التركيز على الخصائص غير الربحية: تسعى العلامة التجارية إلى جذب الزبائن من خلال الخصائص المتميزة التي توفر لهم سعادة ورضا، حتى وإن كان ذلك يعني دفع أسعار أعلى مقابل منتجات فريدة (صالح، 2017: 80)

المبحث الثالث: الجانب العملي**1. المخطط الفرضي للبحث:**

2. **فرضيات البحث:** اعتماداً على متغيرات البحث والأبعاد الواردة في نموذج البحث، وانطلاقاً من مشكلة البحث تم صياغة الفرضية الرئيسة لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وفيما يلي هذه الفرضية الرئيسة الآتية.

العلاقة بين التوجه التسويقي والميزة التنافسية المستدامة ومنها تشتق الفرضيات الفرعية

الآتية:

- أ. العلاقة بين التوجه الدفاعي والتميز
- ب. العلاقة بين التوجه الدفاعي والاستجابة
- ج. العلاقة بين التوجه الاستباقي والتميز
- د. العلاقة بين التوجه الاستباقي والاستجابة

3. منهجية البحث:

منهجية البحث: يعرف المنهج على أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، أما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها وكون كل ظاهره أو مشكلة محل البحث تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها عليه وجب أن تكون لكل بحث منهجاً خاصاً يتوافق وطبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها.

تم استخدام المنهج الاستنتاجي (Deductive)، من خلال الاستناد إلى الدراسات السابقة في تطوير النموذج المقترح والذي يعكس إطار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين متغيرات البحث (Tharenou et al., 2007: 70).

والمنهج الكمي (Quantitative) من خلال طرق التحليل الكمي التي سيتم تطبيقها على البيانات التي سيتم جمعها عبر الأسلوب المسحي (Survey) من خلال أداة الاستبيان الذي يحتوي على مقاييس لمتغيرات البحث (Saunders et al., 2007: 65; Tharenou et al., 2007: 74). أما بالنسبة لفترة البحث، تم استخدام الأسلوب المقطعي (cross sectional)، إذ تم جمع كل البيانات لكل متغيرات البحث في الوقت نفسه في فتره قد تصل إلى أيام أو أسابيع أو شهوراً (Tharenou et al., 2007: 80). من خلال عملية مسح إحصائي باستهداف عينة من مستخدمي المصارف في جمهورية العراق /محافظة بغداد، وذلك بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة.

ومن ثم اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، إذ تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو الآتي: "أوافق بشدة وأوافق ومحيد ولا أوافق ولا أوافق بشدة"، إذ تم إعطاء أرقام في عملية التحليل، يتم استخدام مقياس يتضمن القيم التالية: الرقم (5) يعني "أوافق بشدة"، والرقم (4) يعني "أوافق"، والرقم (3) يعني "محيد"، والرقم (2) يعني "لا أوافق"، والرقم (1) يعني "لا أوافق بشدة". لضمان تحقيق الترابط بين الموضوع والمقياس. وللتأكد من صدق محتوى أداة البحث وفعاليتها في تحقيق أهدافها، تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين. وقد بلغ عدد المحكمين خمسة، جميعهم متخصصون في مجال الإدارة.

الإجراءات التي تم اتخاذها تشمل:

1. استعراض الأداة: تم تقديم الأداة للمحكمين لمراجعتها بشكل دقيق.
 2. تقييم الفقرات: طلب من المحكمين تقييم صلاحية الفقرات في الأداة، والتحقق من مدى تغطيتها لجميع جوانب الموضوع التي تسعى للبحث لاستكشافها.
 3. شمولية المحتوى: تم طلب رأي المحكمين حول شمولية الأداة، وضمان أن المحتوى يغطي كافة العناصر المهمة للبحث.
 4. تقويم الصياغة اللغوية: طلب من المحكمين تقييم دقة ووضوح الصياغة اللغوية للفقرات، لضمان سهولة فهمها وتجنب أي لبس.
 5. ملاحظات إضافية: تم دعوة المحكمين لتقديم أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة لتحسين الأداة وضمان جودتها.
- الهدف من هذه العملية هو التأكد من أن أداة البحث تتمتع بالصدق والمصداقية، وتلبي احتياجات البحث بشكل دقيق وفعال
- وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية. يتكون مجتمع البحث عينة من المصارف العاملة بمحافظة بغداد، تم اختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) (اوما

سيكاران، 2010: 60). وتم توزيع عدد 160 استبانة على المؤسسات المبحوثة وتم استرداد 150 استبانة. وأُعدت البحث في عملية التحليل الإحصائي على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية.

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات البحث، يتم توزيع عبارات الاستبانة وفقاً لمتغيرات معيارية محددة. يتم ذلك على النحو الآتي:

1. توزيع العبارات على المتغيرات: تُوزع العبارات التي تقيس كل متغير بناءً على المتغيرات المعيارية التي تم تحديدها مسبقاً. هذه العبارات تكون مصممة لقياس جوانب محددة تتعلق بكل متغير.
2. تحليل الانحراف عن الوسط الحسابي: يُجرى تحليل للانحرافات عن الوسط الحسابي للعبارات ضمن كل متغير. يساعد هذا التحليل في فهم كيفية تباين العبارات وكيفية تأثيرها على القياس الإجمالي للمتغيرات.

3. تحليل العلاقة بين المتغيرات يتم تقييم العلاقة بين العبارات التي تقيس المتغيرات ضمن نفس العامل (المجموعة من المتغيرات ذات الصلة) للتأكد من أن العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى تعكس أن المتغيرات التي تنتمي إلى نفس العامل تكون مترابطة بشكل أكبر، مقارنةً بالمتغيرات التي تنتمي إلى عوامل مختلفة.

بمعنى آخر، فإن التمايز والتواصل بين المتغيرات داخل نفس العامل يكون أكثر قوة ووضوحاً، مما يشير إلى أن هذه المتغيرات تشترك في سمات أو خصائص معينة تجعلها أكثر ارتباطاً ببعضها البعض. في المقابل، تكون العلاقات بين المتغيرات التي تنتمي إلى عوامل مختلفة أقل وضوحاً وأضعف، إذ قد تكون هذه المتغيرات تتعلق بمفاهيم أو جوانب مختلفة هذا المبدأ يمكن أن يكون مفيداً في التحليل الإحصائي، خاصة في تقنيات مثل التحليل العاملي، حيث يهدف إلى تصنيف المتغيرات إلى عوامل أو مجموعات تكون فيها العلاقات الداخلية أقوى من العلاقات بين العوامل المختلفة.

الهدف من هذه العملية هو التأكد من أن كل مجموعة من العبارات التي تقيس متغيراً معيناً تتجمع بشكل صحيح وتعكس علاقات قوية ضمن نفس العامل، مما يعزز دقة وموثوقية قياسات البحث.

أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى.

وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية.

وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill, 1979:90). و (Hair et al, 1998:80). التي تتمثل في النقاط الآتية:

1. وجود عدد كافٍ من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
3. ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
4. أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5. ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6. ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل:

جدول (1): التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه التسويقي

العبارات	F2	F1
A1	.780	
A2	.644	
A3	.846	
A4	.823	
A5	.727	
A6	.756	
B1		.582
B2		.743
B3		.730
B4		.855
B5		.801
B6		.798

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.736
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	372.856
	Df	66
	Sig.	.000

المصدر: من بيانات البحث

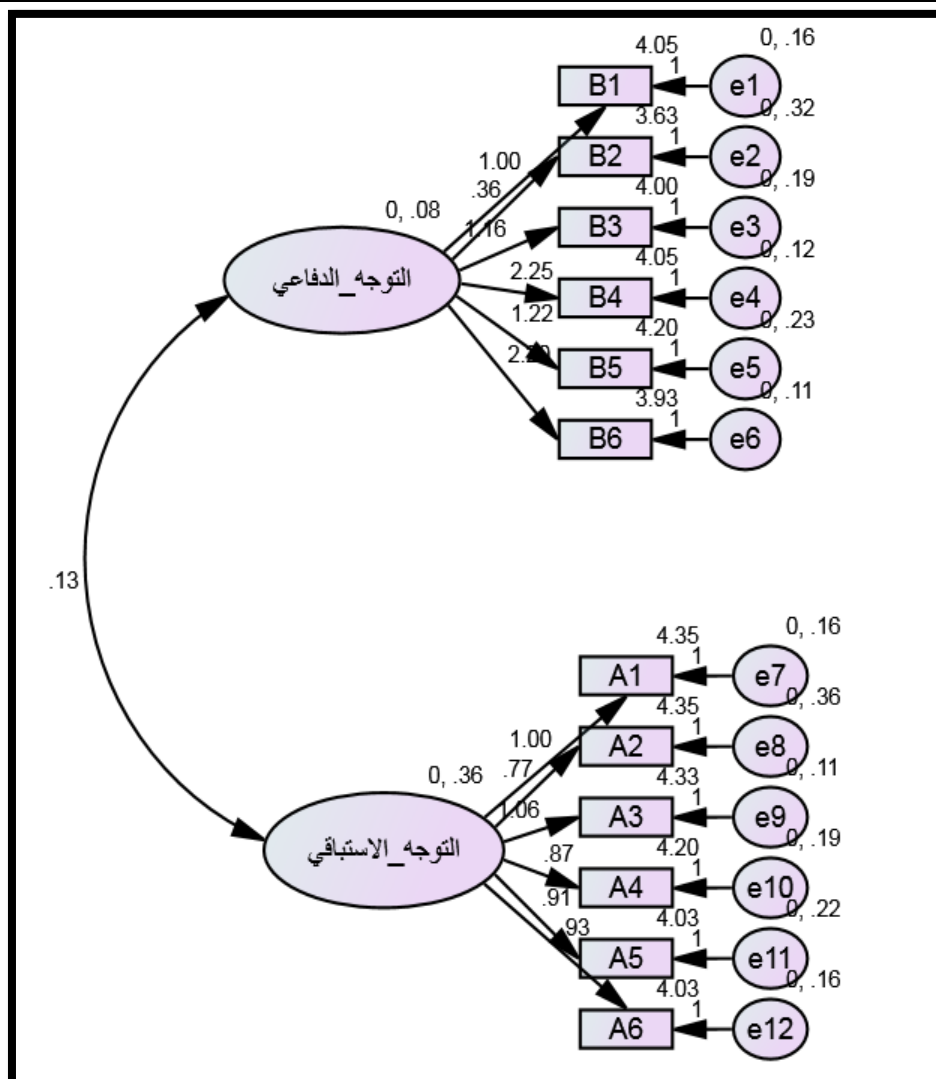
التحليل العاملي الاستكشافي للميزة التنافسية المستدامة:

جدول (2): التحليل العاملي الاستكشافي للميزة التنافسية المستدامة

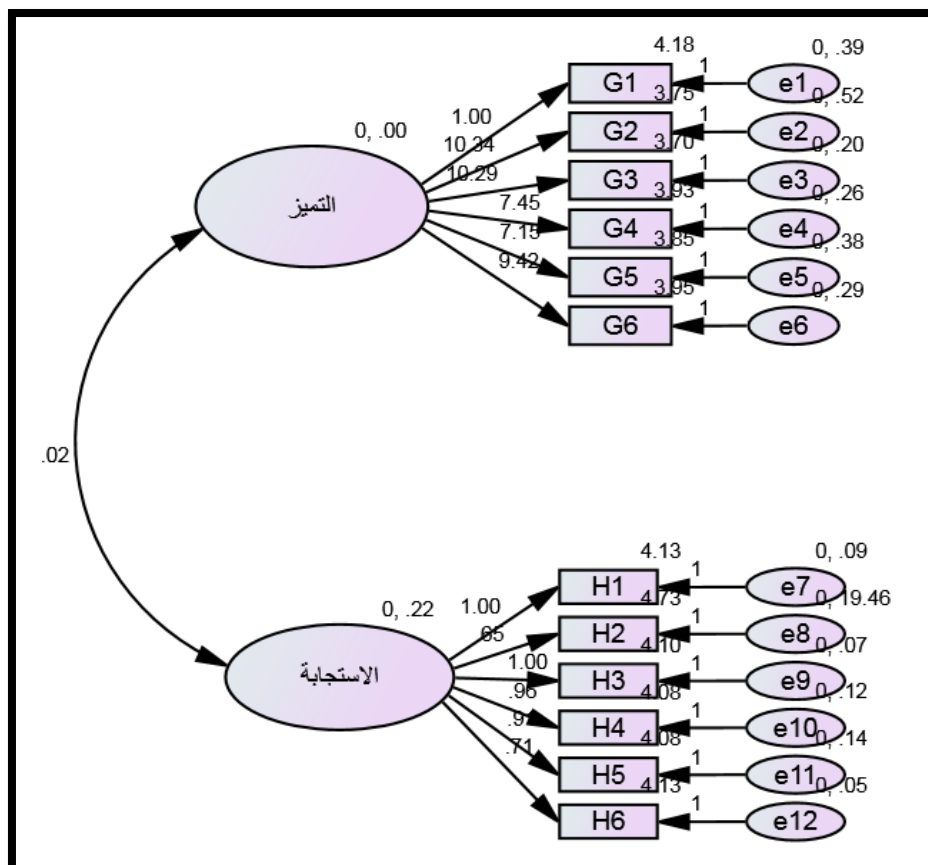
العبارات	F1	F2
G1	.734	
G2	.853	
G3	.653	
G4	.730	
G5	.755	
G6	.583	

F2	F1	العبارات
.907		H1
.897		H2
.782		H3
.833		H4
.639		H5
.844		H6

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	312.233
	Df	66
	Sig.	.000



شكل (1): التحليل العاملي التوكيدي للتوجه التسويقي



شكل (2): التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية المستدامة
 جدول (3): المتوسطات الحسابية والاعتمادية والارتباطات لمتغيرات البحث

الابعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الفأكرنباخ	التوجه الاستباقي	التوجه الدفاعي	التميز	الاستجابة
التوجه الاستباقي	.59316	4.2125	.809	1			
التوجه الدفاعي	.44904	3.9750	.90	.542	1		
التميز	.47374	3.8917	.707	.586	.553	1	
الاستجابة	.85692	4.2042	.901	.418	.373	.294	1

المصدر: من بيانات البحث

اختبار الفرضيات:

نمذجة المعادلة البنائية [SEM Structural Equation Modelling]: في عملية التحليل الإحصائي للبيانات، اعتمد الباحث على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وهو نهج يعني بدراسة العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة. بشكل أوسع، تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وقد استخدم الباحث تحديداً أسلوب تحليل المسار نظراً لما يتمتع به من مزايا تتناسب مع طبيعة البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

تحليل المسار: تحليل المسار هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية التي تركز على بحث وتحليل العلاقات بين متغيرات مستقلة (سواء كانت مستمرة أو متقطعة) ومتغيرات تابعة (سواء كانت مستمرة أو متقطعة). يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد العوامل أو المؤشرات التي تؤثر على المتغيرات التابعة المزايا الرئيسية لتحليل المسار تشمل

تحديد التأثيرات يمكن لتحليل المسار تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، مما يساعد في فهم العلاقات السببية بين المتغيرات

نمذجة التفاعلات: يوفر تحليل المسار القدرة على نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، مما يمكن من بحث كيفية تأثير مجموعة من المتغيرات على المتغيرات الأخرى بشكل متكامل

دمج التحليلين يجمع تحليل المسار بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي، مما يتيح تحليل العلاقات بين المتغيرات بطرق أكثر شمولية وعمقاً

امتداد لتحليل الانحدار يعد تحليل المسار امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، إذ يوفر أداة أكثر فاعلية في نمذجة التفاعلات والعلاقات المعقدة بين المتغيرات

مبررات استخدام تحليل المسار في البحث:

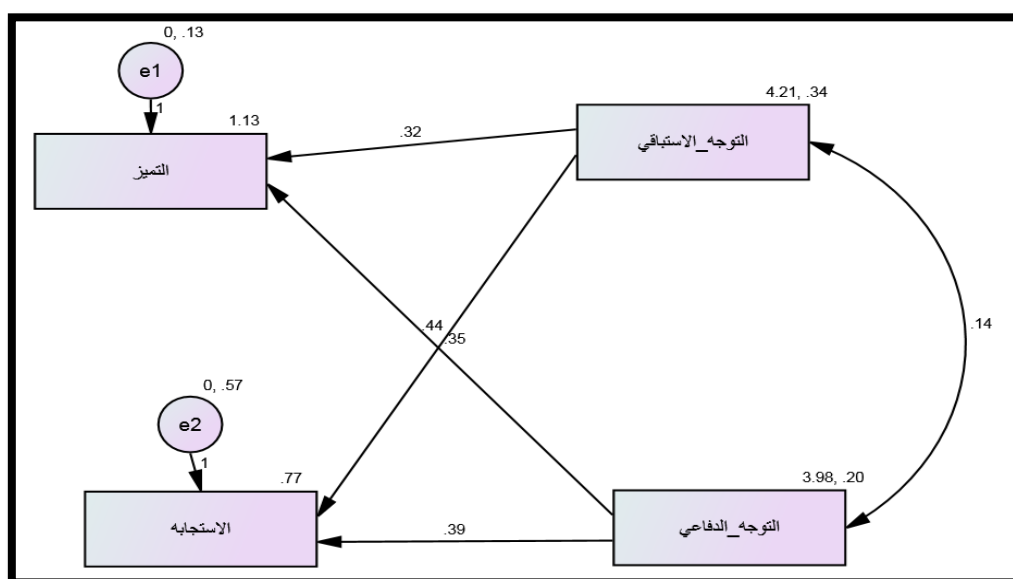
1. التعقيد العلاقات يناسب تحليل المسار الطبيعة المعقدة للعلاقات السببية وغير السببية بين المتغيرات في البحث

2. فهم التفاعلات يتيح تحليل المسار فهم كيفية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة عبر مسارات متعددة، بما في ذلك التأثيرات غير المباشرة

3. تحليل دقيق يوفر التحليل تفصيلاً أكثر دقة للعلاقات بين المتغيرات، مما يعزز من جودة النتائج المستخلصة ويقدم رؤى متعمقة

4. يوفر تحليل المسار إطاراً قوياً لدراسة العلاقات بين المتغيرات بشكل شامل، مما يجعله أداة مثالية لدعم الأبحاث التي تتطلب فهماً دقيقاً للتفاعلات والعلاقات المعقدة بين المتغيرات

الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين التوجه التسويقي وميزة التنافس المستدامة



الشكل (3)

جدول (4): المسار من التوجه التسويقي إلى ميزة التنافس المستديمة

			Estimate	S.E.	C.R.	P
التميز	<---	التوجه_الاستباقي	.324	.116	2.798	.005
الاستجابة	<---	التوجه_الاستباقي	.442	.245	1.803	.071
التميز	<---	التوجه الدفاعي	.351	.153	2.299	.022
الاستجابة	<---	التوجه الدفاعي	.394	.324	1.217	.224

المصدر: من بيانات البحث.

النتائج: تم بحث العلاقة بين التوجه التسويقي وميزة التنافس المستديمة ولهذا الغرض تم جمع المعلومات لفهم ظاهرة التوجه التسويقي من خلال الابعاد (الاستباقي، والدفاعي) وميزة التنافس المستديمة من خلال الابعاد (التميز، والاستجابة)، وقد تم إجراء البحث بي مؤسسات المصارف العراقية التي تعددت فيها الاشكالات للظروف التي طرأت على سوق العمل في القطاع المصرفي العراقي التي وقعت تحت ضغط العولمة والاقتصاد العالمي مما أثر عليها وجعل العاملين في حالة عدم استقرار مستمر حيث أكد التحليل العاملي لمتغيرات البحث ذلك بنسبة عالية. ومن ثم نتائج علاقات نموذج البحث أوضحت على ضوء نتائج التحليل لبيانات التوجه التسويقي إنه يتأثر إيجاباً في ميزة التنافس المستديمة كما أكدت نتائج البحث أن هنالك أثر إيجابي بين التوجه التسويقي والميزة التنافسية المستديمة (التميز) اتفقت هذه النتيجة مع بحث (احمد وبدوي، 2019: 20) التي توصل إلى أن هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستديمة ودراسة (القراي، 2014: 55) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بن التوجه الاستراتيجي والأداء بالشركات الصناعية السودانية بحث (فرح، 2016: 18) التي تناولت التوجه الاستراتيجي والاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية قد تتناول كيفية تأثير التوجهات الاستراتيجية المختلفة على كيفية أداء الشركات في السوق. يمكن تلخيص النقاط الرئيسة التي قد تنطبق إليها البحث كما يأتي

التوجه الاستراتيجي الاستباقي يشير إلى استراتيجيات تتبناها الشركات لتوقع التغيرات في السوق وتحديد الفرص المستقبلية، مما يتطلب الابتكار والتفكير الطويل المدى. الشركات التي تتبنى هذا التوجه عادةً ما تكون أكثر استعداداً للتكيف مع التغيرات وتحقيق نمو أعلى في الأداء التسويقي

التوجه الاستراتيجي الدفاعي يتعلق بالاستراتيجيات التي تهدف إلى حماية الوضع الحالي للشركة في السوق. يتم التركيز في هذا التوجه على تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر بدلاً من البحث عن فرص جديدة. الشركات التي تتبنى التوجه الدفاعي قد تحافظ على استقرار أدائها التسويقي ولكنها قد تفوت فرص النمو الكبيرة

الأداء التسويقي وتناولت البحث كيف يؤثر كل من التوجهات الاستراتيجية الاستباقية والدفاعية على أداء الشركات في الأسواق المختلفة، من حيث النمو في المبيعات، الحصة السوقية، والربحية. وأشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي (الدفاعي والاستباقي) على الأداء التسويقي. كما أشارت نتائج البحث إلى عدم وجود أثر مباشر بين التوجه التسويقي (التوجه الاستباقي، التوجه الدفاعي) والميزة التنافسية المستديمة (الاستجابة) كما في بحث (فرح والهادي، 2020: 17) التي توصلت إلى عدم وجود إثر للتوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي مع الأداء التسويقي ويعزى هذا الاختلاف إلى البيئات التي تمت البحث فيها من حيث تنوع الثقافات والعادات.

محددات البحث: من الطبيعي وجود قصور في أي بحث ميدانية قد يحد من تعميم النتائج، وكذلك صعوبة أن يشتمل البحث على كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بموضوع البحث إذ الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك

كما توجد بعض المحددات والقيود عليها لذلك يجب الحذر عند تعميم النتائج محاولة التغلب عليها في البحوث المستقبلية، وتتمثل هذه المحددات فيما يأتي:

1. تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر من مصادر جمع البيانات الأولية وعلى الرغم من أنه وسيلة فعالة لجمع البيانات إلا أنه قد لا يتيح للمستجوب الإجابة بحرية على الأسئلة. ومن ثم اختيار عينة من عملاء المصارف العراقية العاملة بحافطة بغداد، كما تم الاعتماد على أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وهذا قد يحد من تعميم النتائج.

2. أجريت هذا البحث على قطاع محدود (عملاء المصارف العراقية) مما يصعب تعميم نتائج البحث على القطاعات الأخرى.

توصيات البحث: في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تمكن متخذي القرار في القطاع المصرفي الاستفادة منها، والتي من الممكن أن تسهم في تعزيز قدرة القطاع المصرفي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال التطبيق الفعال للتوجه التسويقي، وبناءً على ذلك جاءت التوصيات بالآتي:

1. ضرورة إيلاء المصارف أهمية كبيرة لمفهوم التوجه التسويقي وتطبيقه بجميع أبعاده وذلك لما للتوجه من آثار واضحة على أداء المصرف واستمراريتها وهذا ما أكدته هذه البحث والدراسات السابقة.

2. العمل على إيجاد قاعدة معلومات متكاملة من جوانب الأداء المختلفة وتوسيع المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية قدرات ومهارات العاملين على أهمية التوجه التسويقي بالمصارف التجارية.

3. على المصارف تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للمديرين لتأهلهم على كيفية إدارة المعلومات داخل المصارف بفاعلية وبشكل محدث من أجل الاستمرارية.

4. على المصارف العمل على معرفة احتياجات عملائها بشكل مستمر.

التوصيات ببحوث مستقبلية:

1. اجراء بحوث مستقبلية على قطاعات أخرى في نفس موضوع البحث ودراسة التوجه التسويقي من خلال أبعاد تختلف عن البحث الحالية.

2. أيضا انحصار البحث على تأثير التوجه التسويقي على الميزة التنافسية المستدامة، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية بحث متغيرات وسيطه أخرى مثل الكلام المتناقل كمتغير يتوسط العلاقة.

3. اعتمد البحث على الاستبانة فقط عند قياس متغيرات البحث، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية، استخدام الطرق والمصادر الأخرى مثل أسلوب بناء السيناريو والمقابلات لإعطاء نتائج أكثر دقة.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. شذى عبود شاكر (2015) الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المعرفية في العراق بحث ميدانية بين المعارف غير الحكومية العراقية رسالة دكتوراه منشورة العراق ص 97-101.
2. عمر الشريف (2016) حياة دور عمليات في إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. بحث ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية. مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 11 ص 493، ورقة عملية منشورة.
3. أبوبكر بوسالم (2013)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، جامعة سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، ص 50.
4. بحث ماجد محمد صالح (2017) عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث تحليلية في الشركات العراقية جامعة تكريت مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلة العدد 38 ص 161-163.
5. حاتم يوسف حمد النيل القراي (2014) الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات السودانية
6. معاوية عبد الهادي أحمد فرح (2016) أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا
7. تيسير فضل سيد احمد فضل (2015) الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
8. معاوية عبد الهادي احمد فرح وعلي عبد الله الحاكم إثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الاداء التسويقي وخصائص الشركات كمتغير معدل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
9. مصطفى عبد المجيد احمد وعادل عيسى بدوي الدور الوسيط للتوجه لاستباقي في العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
10. معذة بابكر نور الدائم (2021) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة الاثر المعدل للتوجه التسويقي بالشركات الخدمية، رسالة دكتوراه غير منشورة.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Ghauri, P., Wang, F., ndo-Ríos, V., (2016), Market driving strategies: Beyond localization, Journal of Business Research
2. Bayode Olusanya Babatunde, Rotimi A. Gbadeyan and Joseph A. Bamiduro, (2016), Conceptual Model for Explaining Supply Chain Performance in Uganda's SMEs: Information Management and Business Review
3. Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tath, R. L., (2010), Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ, USA

4. Kotler, P. 2000, Marketing Management: The Millennium Edition, International edition, Prentice- Hall, New Jersey.
5. Taysser Tahir Nair, (2017), Supply Chain Management Practice and Operational Performance: The Mediating Effect of Market Orientation
6. Alina Bruhn and Marcus Hesselroth, (2018), Market Orientation: The effect of TMT shared leadership and perceived contextual discretion
7. George Avlonitis& Spiros Gounaris, (2015), marketing orientation and company performance,industrial marketing Management,26,385-402
8. Turkan Dursun & Ceyhan Kilic, (2017), Conceptualization and Measurement of Market Orientation, International Journal of Business and Management; Vol. 12, ISSN 1833-3850