



جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لدى الشركات الصغيرة  
والمتوسطة في مجمع الملك حسين للأعمال

**The Effect of Entrepreneurial Marketing on the Competitive  
Advantage of SMC's at the King Hussein Business Park**

إعداد الطالب

لؤي علي غالب المعلواني

إشراف

الدكتورة نهلة نهاد الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

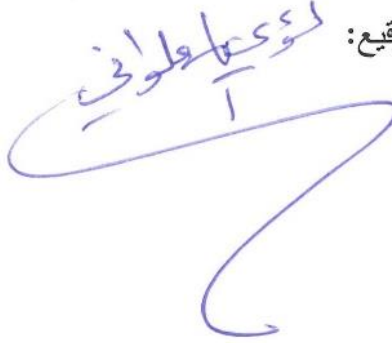
كانون ثاني، 2020

## التفويض

أنا الموقع أدناه "لؤي علي غالب المعلواني" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ  
من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث  
والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: لؤي علي غالب المعلواني

التاريخ: 2020 / 2 / 2

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ :

أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجمع

الملك حسين للأعمال.

للباحث: لؤي علي غالب المعلواني.

وأجيزت بتاريخ 26 / 01 / 2020.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً وعضواً داخلياً	د. نهلة نهاد الناظر
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً وعضواً داخلياً	د. سمير الجبالي
	جامعة العلوم التطبيقية	عضواً خارجياً	د. أسمهان الطاهر

## الشكر والتقدير

أشكر الله - تعالى - وأحمده، فهو المنعم والمنفضل قبل كل شيء، أشكره أن حقق لي ما أصبو إليه الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان لمن ساهم في إتمام هذا العمل ، ولكل من ساعد بجزء كبير أو صغير في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر دكتورتي الفاضلة نهلة الناظر التي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها وتعليماتها، والتي كانت سنداً وعوناً وذلكت لي الصعوبات والتحديات ل إكمال هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة رسالتي.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من لم يبخل بالمساهمة والمساعدة على إتمام وإنجاز هذا العمل.

مع خالص المحبة والتقدير لكم.

## الإهداء

اهدي هذه الرسالة إلى معلمي الأول ومنير دربي إلى من روض الصعاب لأجلي إلى  
الذي علمني الا اتنازل عن حلمي إلى من ضحى بعمره وتقطر قلبه ليراني على ما انا عليه الآن  
ابي الحبيب اهديك هذه الرسالة ويشهد كل حرفا فيها انك سبب وجودها يا مصدر إلهامي لن  
يوفيك حقك كلامي

وإلى التي اشتد ساعدي على يديها واول من ابصرت عيوني عليها إلى من قلبها يغزل  
الحب و الحنان إلى من كانت دعواتها عنوان دربي والدتي الحبيبة سيدت القلب  
وإلى التي صبرت على شهور الدراسة وهجر الليالي وساندتني منذ البداية زوجتي الغالية  
وشريكتي في هذا الإنجاز لا أدري اهديك ام انت التي تهدين

وإلى الذين غرسوا في العزيمة والإصرار وتحملوا بعدي طيلة فترة دراستي لعلكم لا تعون  
ما أقول الآن أعي انكم سبب نجاحي أبنائي

وإلى من اشتد ازري بهم إلى من تحمل عني عناء العمل وإلى من وجدت في عينيه  
نظرت الامل الى اخواني واخواتي العزاء

إلى أصدقائي ورفاق دربي للذين ساعدوني في كل مراحل دراستي (رامز، يوسف،رامي،

محمد، علاء) اهديك رسالتي وانتم من اهديتموني حبكم

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	..... عنوان الرسالة
ب	..... التفويض
ج	..... قرار لجنة المناقشة
د	..... الشكر والتقدير
هـ	..... الإهداء
و	..... فهرس المحتويات
ط	..... قائمة الجداول
ك	..... قائمة الأشكال
ل	..... قائمة الملاحق
م	..... الملخص باللغة العربية
س	..... الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول</b>	
1	..... <b>خلفية الدراسة وأهميتها</b>
2	..... (1 – 1) المقدمة
4	..... (2 – 1) مشكلة الدراسة
5	..... (3 – 1) أهداف الدراسة
6	..... (4 – 1) أهمية الدراسة
7	..... (5 – 1) أسئلة الدراسة وفرضياتها
9	..... (6 – 1) أنموذج الدراسة
10	..... (7 – 1) حدود الدراسة
10	..... (8 – 1) محددات الدراسة
10	..... (9 – 1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

## الفصل الثاني

13

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- 14 ..... تمهيد (1 – 2)
- 15 ..... التسويق الريادي (2 – 2)
- 24 ..... الميزة التنافسية (3 – 2)
- 31 ..... مجمع الملك حسين للأعمال (4 – 2)
- 33 ..... الدراسات السابقة العربية والأجنبية (5 – 2)
- 46 ..... ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (6 – 2)

## الفصل الثالث

47

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- 48 ..... تمهيد (1 – 3)
- 48 ..... مجال الدراسة (2 – 3)
- 48 ..... منهج الدراسة (3 – 3)
- 49 ..... مجتمع الدراسة (4 – 3)
- 49 ..... عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها (5 – 3)
- 49 ..... أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات (6 – 3)
- 51 ..... المعالجات الإحصائية المستخدمة (7 – 3)
- 53 ..... الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (8 – 3)
- 55 ..... صدق أداة الدراسة وثباتها (9 – 3)

## الفصل الرابع

66

### نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

- 67 ..... تمهيد (1 – 4)
- 67 ..... وصف متغيرات الدراسة (2 – 4)
- 75 ..... تحليل مدى ملاءمة البيانات لإختبار فرضيات الدراسة (3 – 4)
- 76 ..... إختبار فرضيات الدراسة (4 – 4)

86	الفصل الخامس
	النتائج والتوصيات
87	..... (1 – 5) تمهيد
87	..... (2 – 5) النتائج
89	..... (3 – 5) التوصيات والمقترحات
91	قائمة المراجع
92	..... أولاً: المراجع العربية
96	..... ثانياً: المراجع الانجليزية
101	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	54
2 - 3	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد التسويق الريادي بعد التدوير	57
3 - 3	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الميزة التنافسية بعد التدوير	58
4 - 3	معاملات الارتباط بين أبعاد التسويق الريادي	59
5 - 3	مؤشرات المواعمة التامة لمقياس التسويق الريادي بأبعاده	60
6 - 3	معاملات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية	62
7 - 3	مؤشرات المواعمة التامة لمقياس الميزة التنافسية بأبعاده	63
8 - 3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	65
1 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالتوجه نحو الفرص	68
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالإبداع في المنتج	70
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالتركيز على الزبائن	71
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال	72
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال	74
6 - 4	اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء والتفرطح Skewness and Kurtosis لأبعاد التسويق الريادي	75
7 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أساليب التسويق الريادي على الميزة التنافسية بأبعاده مجتمعة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال	79
8 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أساليب التسويق الريادي على ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال	82
9 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أساليب التسويق الريادي على ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال	85

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 - 1
17	مضامين مفهوم التسويق الريادي	1 - 2
19	الإطار التكاملي للتسويق الريادي	2 - 2
26	مضامين أهمية الميزة التنافسية	3 - 2
29	الاستراتيجيات التنافسية العامة	4 - 2
61	التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد مقياس التسويق الريادي بفقراته	1 - 3
64	التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد مقياس الميزة التنافسية بفقراتها	2 - 3

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
102	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
103	أسئلة المقابلة	2
104	أسماء الأفراد الذين أجريت معهم المقابلات	3
105	أداة الدراسة (الاستبانة)	4

## أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في

### مجمع الملك حسين للأعمال

#### إعداد

#### لؤي علي غالب المعلواني

#### إشراف

#### الدكتورة نهلة نهاد الناظر

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجمع الملك حسين للأعمال. تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في المستويات الإدارية الثلاث في الشركات مجال الدراسة والبالغ عددهم (375) مديراً. أما عينة الدراسة فقد شملت على المديرين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال والبالغ عددهم (164) مديراً الذين تم إختيارهم بشكل قصدي. تم تطوير استبانة خاصة أداة رئيسية لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعتتماد الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال لمبادرات تسويقية قائمة على أساس التسويق الريادي وأساليبه. وكذلك

الإعتماد على مضامين إدارة علاقات الزبائن لتحديد أساليب التسويق الريادي الملائمة من دون الإقتصار على معطيات السوق.  
الكلمات المفتاحية: التسويق الريادي، الميزة التنافسية، الشركات الصغيرة والمتوسطة، مجمع الملك حسين للأعمال.

**The Effect of Entrepreneurial Marketing on the Competitive  
Advantage of Small and Medium companies at the King Hussein  
Business Park**

*Prepared by*

**Lu'ay Ali Ghaleb Malawani**

*Supervisor*

**Dr. Nahla Nehad Al-Nazer**

**Abstract**

The study aimed to investigate the effect of Entrepreneurial Marketing on the Competitive Advantage of Small and Medium companies at the King Hussein Business Park. The study population included all managers in three managerial levels working at King Hussein Business Park with total (375) managers. The study sample included managers in top and middle management working at Small and Medium companies at the King Hussein Business Park with total (164) managers whom were Purposive selected. A special questionnaire has been developed as a major data collection tool. To achieve the study objectives the study used descriptive analytical method through many statistical tools, most notably multiple regression analysis.

The study found a number of results namely: there is a significant effect of Entrepreneurial Marketing (Oriented Toward Opportunity, Innovation in Product and Focused on Customers) on Competitive Advantage of Small and Medium companies at the King Hussein Business Park at level ( $\alpha \leq 0.05$ ). There is a significant effect of Entrepreneurial Marketing (Oriented Toward Opportunity, Innovation in Product and Focused on Customers) on Cost Advantage of Small and Medium companies at the King Hussein Business Park at level ( $\alpha \leq 0.05$ ). There is a significant effect of Entrepreneurial Marketing (Oriented Toward Opportunity, Innovation in Product and Focused on Customers) on Quality Advantage of Small and Medium companies at the King Hussein Business Park at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The study recommends that the need for medium and small companies in King Hussein Business Park to adopt marketing initiatives based on entrepreneurial marketing and its methods. As well as relying on the contents of customer relationship management to determine the appropriate entrepreneurial marketing methods without limiting the market data.

**Keywords: Entrepreneurial Marketing, Competitive Advantage, Small and Medium companies, Hussein Business Park.**

## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة
- (3 - 1) : أهداف الدراسة
- (4 - 1) : أهمية الدراسة
- (5 - 1) : أسئلة الدراسة وفرضياتها
- (6 - 1) : أنموذج الدراسة
- (7 - 1) : حدود الدراسة
- (8 - 1) : محددات الدراسة
- (9 - 1) : مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية



## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

(1 – 1): المقدمة

تزايدت صعوبة الاحتفاظ بالميزة التنافسية في ظل اشتداد التنافس في بيئة الأعمال، التي مثلت العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

فالاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة قد تكسبها ميزة ولكن لمدة مؤقتة إذ أنها لن تستطيع الاستمرار في تحدي المنافسين دوماً (Kuncorc & Suriani, 2018). حيث أوضح Chutkaew (2006) بأن الميزة التنافسية تتولد أو تنشأ بوساطة زيادة قيمة المنتج للزبون أو تقلل من تكاليف تقديم المنتج إلى السوق، أي أن الميزة التنافسية تتحدد من خلال زيادة قيمة المنتج للزائن وتقليل تكلفة المنتج وذلك للمنافسة من خلال تقليل سعر المنتج.

ووفقاً لذلك، مثلت الميزة التنافسية طموحاً مشروعاً لكل منظمة (Ong & Ismail, 2008) ومن ثم درج استخدامها وتبني مفاهيمها لتحل مكانة هامة في الكثير من الأدبيات ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي، والتي تشير إلى أن اغلب المنظمات تسعى لتحقيق المتطلبات الأساسية من أجل تحقيق ميزتها التنافسية (الحدراوي، 2015).

إن إزدياد المنافسة التي جاءت نتيجة التطور التكنولوجي والانفتاح على الأسواق، تطلب من المنظمات وخصوصاً الشركات المتوسطة والصغيرة الإهتمام بمداخل معاصرة في التسويق ومنها التسويق الريادي الذي يعتمد على الإبداع والإبتكار من أجل تحقيق أهداف المنظمة ثم النمو والإستمرار الناتج عن الربحية وتقليل المخاطر التي تواجه المنظمة (Caitlin et al., 2019). فوفقاً

لرأي (Sadiku-Dushi et al., 2019) فإن مواجهة التغيرات المتسارعة في كل من حاجات الزبائن ورغباتهم يتطلب من المنظمات التميز في إستكشاف الفرص المتاحة وتقديم الخدمات بشكل مميز للحصول على زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين وهو ما يتطلب مدخلاً معاصراً في التسويق ممثلاً بالتسويق الريادي.

ومن أجل أن تبقى الشركات المتوسطة والصغيرة رائدة في السوق وتواجه التحديات المتتابة لا بد لها من الإعتماد على آراء الزبائن من جهة والتفاعلات الحاصلة بين العاملين والزبائن من جهة أخرى، إضافة إلى القدرة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن التي يمكن أن تتحقق إذا تم إتباع أسلوباً معاصراً في تقديم الخدمات (التسويق الريادي) بما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي مستويات أداء عالية (Hamali et al., 2016). حيث أكدت دراسة داوود وحسن (2016) التي بينت أن التسويق الريادي يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية على عينة من المصارف الأهلية العراقية. كما توصلت دراسة (Makmur et al., 2017) بأن التسويق الريادي يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية في صناعة الطهي الصغيرة بأندونيسيا. وبينت أيضاً دراسة (Stephen et al., 2019) بأن التسويق الريادي يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية في المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم في نيجيريا.

وفي ضوء ما تقدم ونظراً للدور المهم الذي تقوم به الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال، باعتبارها رافداً من روافد الإقتصاد الأردني، فقد بات من الضروري على هذه الشركات إيلاء أهمية للتسويق الريادي لدوره الفعال في تحقيق المزايا التنافسية لها.

وإستناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن هذه الدراسة الحالية تسعى إلى بيان أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجمع الملك حسين للأعمال.

### (1 – 2): مشكلة الدراسة

أولت العديد من الدول إهتماماً كبيراً بالشركات المتوسطة وصغيرة الحجم لدور في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية في التنمية المستدامة (Becherer et al., 2012). ولأن الأردن كانت من ضمن الدول المشجعة للشركات الصغيرة والمتوسطة بقيامها بتجهيز البنية التحتية وتوفير الخدمات والتسهيلات لنجاحها، بما أدى للتوجه الكبير عليها والتنافس الشديد فيما بينها في تقديم الخدمات (الخصيب، 2009). ومن خلال قيام الباحث بإجراء مقابلة مهيكلتة مع ثلاثة من مالكي الشركات في مجمع الملك حسين للأعمال (ملحق رقم 3) وإستطلاع آرائهم بالدور الذي يلعبه مدخل التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لهم الذين أكدوا على الدور الإيجابي لمدخل التسويق الريادي في تحقيق التميز والتفوق لهم.

وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة التساؤل الرئيس الآتي:

**هل يؤثر التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على الميزة التنافسية (الكلفة والجودة) للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال؟.**

### (1 – 3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع أبعاد التسويق الريادي لدى الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

2. تحديد مستوى أهمية المزايا التنافسية من حيث الكلفة والجودة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

3. بيان أثر التسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

4. التعرف على أثر التسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الكلفة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

5. تحديد أثر التسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الجودة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

#### (1 – 4): أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية من طبيعة الموضوع الذي تناولته والذي يعد من الموضوعات المعاصرة وخاصة في جانبه المستقل. وعليه تستكمل الدراسة أهميتها في الجوانب الآتية:

#### الأهمية النظرية، والمتمثلة في:

1. المساهمة في تسليط الضوء بدراسة موضوع التسويق الريادي ودوره الإيجابي في ظل الإنفثات الاقتصادية.

2. المساهمة المتواضعة في إثراء المكتبة العربية وخصوصاً المكتبة الأردنية بموضوع تسويقي معاصر.

### الأهمية العملية، والمتمثلة في:

1. المساهمة في معرفة واقع التسويق الريادي للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال ودوره في تحقيق ميزة تنافسية بما يعزز أداءها المستقبلي.
2. توفير معلومات تساعد المسؤولين في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال لتدعيم محاور قوتها ومعالجة محاور الضعف والتهديدات التي يمكن أن تواجهها.

### (1 - 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

تم صياغة الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما واقع أبعاد التسويق الريادي لدى الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى أهمية المزايا التنافسية من حيث الكلفة والجودة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال؟

**السؤال الثالث:** هل يؤثر التسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال؟.

يشتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل يؤثر التسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الكلفة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يؤثر التسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الجودة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال؟

وعليه، تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية**

$H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

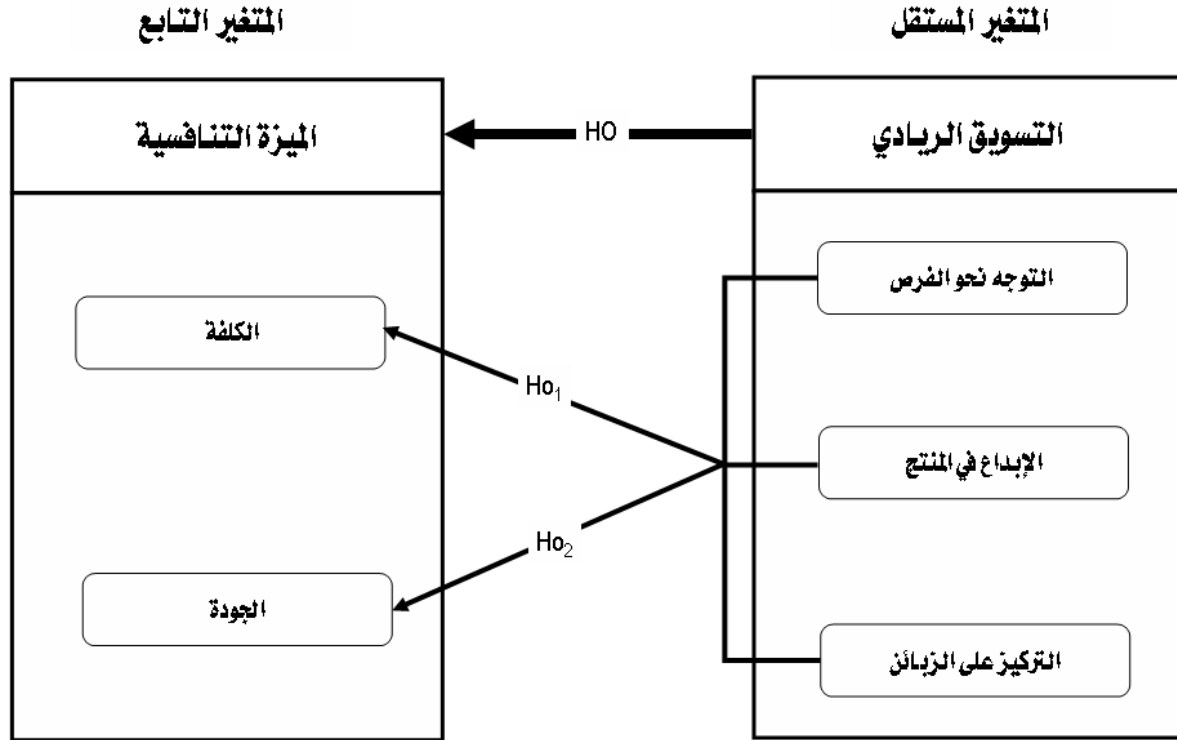
يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{01}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الكلفة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

$H_{02}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الريادي بأبعاده (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الجودة للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

## (1 - 6): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة المتضمن متغيرين، المستقل الذي يعبر عن التسويق الريادي بأبعاده، التابع المتضمن الميزة التنافسية بأبعاده.



شكل (1 - 1)

أنموذج الدراسة

من إعداد وتطوير الباحث اعتماداً على كل من Stephen et al., (2019) و Sadiku-Dushi et al., (2019) و Makmur et al., (2017) لقياس التسويق الريادي بأبعاده. وكل من Ngugi & Kising'u (2017) و (2017) و Amiri et al., (2016) و Fathali المستنديين إلى Porter (1985) لقياس الميزة التنافسية بأبعاده.

### (1 – 7) : حدود الدراسة

الحدود المكانية: الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

الحدود البشرية: العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر تموز ولغاية كانون الأول من عام 2019.

### (1 – 8) : محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة الحالية على الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال وهذا ما يجعل صعوبة تعميمها.

2. تطبيق الدراسة الحالية داخل الأردن وبالتالي قد يصعب تعميمها على الشركات المتوسطة والصغيرة خارج الأردن.

### (1 – 9) : مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

#### التسويق الريادي Entrepreneurial Marketing

مجموعة الأنشطة الخاصة بدعم وإستثمار الفرص لكسب الزبائن والحفاظ عليهم من خلال

المنهجية المعتمدة من قبل المنظمة لتحقيق الإبداع وإدارة المخاطر وخلق القيمة وتعظيم الموارد

(Olufunmilola and Wtson, 2012).



**ويُعرف إجرائياً بأنه التسويق المبني على الريادية ويتضمن مجموعة الأنشطة التي تشجع وتحفز أفراد الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال على التكيف مع التغيير وتحديد الفرص وتطوير المهارات الإبداعية والابتكارية. وتم قياسه من خلال:**

### 1. التوجه نحو الفرص Oriented Toward Opportunity

**وتُعرف إجرائياً قيام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالبحث عن الفرص واستغلالها للتميز والتفرد عن الآخرين، وتم قياسها في إستبانة الدراسة من خلال (5) فقرات مرتبة من الفقرة رقم (1) إلى الفقرة (5).**

### 2. الإبداع في المنتج Innovation in Product

**ويُعرف إجرائياً بأنه قدرة الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال على الابتكار في تصميم المنتجات والخدمات حسب رغبات الزبائن واحتياجاتهم، وتم قياسه في إستبانة الدراسة من خلال (6) فقرات مرتبة من الفقرة رقم (6) إلى الفقرة (11).**

### 3. التركيز على الزبائن Focused on Customers

**ويُعرف إجرائياً بأنه إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بزبائنهم من خلال معرفة احتياجاتهم ورغباتهم، وتم قياسه في إستبانة الدراسة من خلال (6) فقرات مرتبة من الفقرة رقم (12) إلى الفقرة (17).**

## الميزة التنافسية Competitive Advantage

مجموعة الآليات التي تمكن المنظمات من التغلب على منافسيها (Quikmba, 2009).

وتُعرف إجرائياً بأنها توليفة المزايا التي تتمتع بها الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع

الملك حسين للأعمال التي تمكنها من التنافس حاضراً ومستقبلاً. وتم قياسها من خلال:

1. **ميزة الكلفة Cost Advantage:** قدرة الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين

للأعمال على خفض تكاليف إنتاجها وتقديم منتجات بكلفة أقل من المنافسين، وتم قياسها في

إستبانة الدراسة من خلال (7) فقرات مرتبة من الفقرة رقم (18) إلى الفقرة (24).

2. **ميزة الجودة Quality Advantage:** قدرة الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين

للأعمال على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة وخصائص عالية من وجهة نظر الزبائن،

وتم قياسها في إستبانة الدراسة من خلال (6) فقرات مرتبة من الفقرة رقم (25) إلى الفقرة (30).

## الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم Small and Medium-sized Enterprise

الشركات التي توظف من 5 إلى 20 موظف ومجموع أصولها أو حجم مبيعاتها اقل من 1

مليون دينار أردني سنويا والشركات المتوسطة التي يكون مجموع أصولها من 1 إلى 3 مليون دينار

وعدد العاملين فيها من 21 إلى 100 موظف (<http://www.cbj.gov.jo/echobsv3.0>).

وتُعرف إجرائياً بأنها الشركات ذات الحجم المحدود من حيث المبيعات والأصول ولا يتجاوز

3 مليون دينار أردني، وعدد موظفيها لا يتجاوز 100 موظف.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

- (2-1) : تمهيد
- (2-2) : التسويق الريادي
- (2-3) : الميزة التنافسية
- (2-4) : مجمع الملك حسين للأعمال
- (2-5) : الدراسات السابقة
- (2-6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### (2 – 1): تمهيد

اتسع نطاق استخدام مفهوم الريادية من قبل المنظمات، وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصر حيوي ينبغي الإشارة له بمختلف الأبعاد المرتبطة به، وتطور استخدام الريادية ليشمل حقل التسويق، لذلك ظهر التداخل بين إدارة التسويق والنشاط الريادي من خلال دمج الأنشطة التسويقية بالممارسات الريادية التي تعزز المزايا التنافسية للمنظمات. ووفقاً لذلك فإن الفصل الحالي خُصص للتطرق إلى موضوع التسويق الريادي من خلال التعرف مفهوم التسويق الريادي وأهميته وخصائصه إضافة إلى دراسة الأبعاد المرتبطة بالتسويق الريادي. كما تم التطرق إلى مفهوم وأهمية الميزة التنافسية ومداخل دراستها وأبعاد ومؤشرات قياسها. إضافة إلى التطرق لمجمع الملك حسين للأعمال، وأخيراً تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### (2 – 2): التسويق الريادي

#### (2 – 2 – 1): مفهوم التسويق الريادي

تطور موضوع التسويق الريادي في الأوساط البحثية نتيجة ظهور مجلة علمية بحثية تعنى بأمور التسويق والريادة عام 1999 التي أصبحت المجلة الأكاديمية الأولى المتخصصة في مواضيع التسويق والريادة (Viegas, 2014).

أكد Miles & Darroch (2006) بأن التسويق الريادي يمثل طريقة عملية لتوليد قيمة متفوقة في السوق من خلال دعم الإبداع لتطوير منتجات، إضافة إلى مجموعة من العمليات

والاستراتيجيات بما يتلائم مع حاجات الزبائن. وبحسب الجمعية الأمريكية للتسويق، فالتسويق الريادي يمثل إستكشاف الفرص التي تولد قيمة محسوسة للزبائن من خلال مجموعة من المتطلبات الجوهرية مثل تمكين العلاقات والإبداع وتحسين المنتجات والمرونة والقرب من الزبائن ( Hills et al., 2008).

ومن وجهة نظر ( Kilenthong et al., 2010) فإن التسويق الريادي يُعد بمثابة التوجه الإستباقي نحو الفرص المتاحة والناشئة بغض النظر عن الموارد المتاحة التي تمتلكها المنظمة وذلك بالإستناد على عمليات التحسين وإعادة توزيع الموارد وتسخير أدوات الإبداع والإبتكار التي تسهل عملية تحويل الفرص إلى أحداث واقعية ملموسة.

أما ( Jones and Rowley 2012) فيريان بأن التسويق الريادي من المفترض أن يضم مجموعة الجوانب السلوكية المبحوثة تقليدياً في الريادة والإبتكار والعلاقات مع الزبائن ومستوى إدارة هذه العلاقة.

كما يؤكد حسن (2012) بأن التسويق الريادي يمثل مجموعة فاعلة من الطرائق تسويقية المتصلة ببعضها البعض من حيث قدرة المنظمة على إستكشاف الفرص وتمييزها وإدراكها وتقدير مستوى المخاطرة لتلك الفرص من خلال توليد وإبتكار مصادر جديدة للإبداع والإبتكار بما يعزز

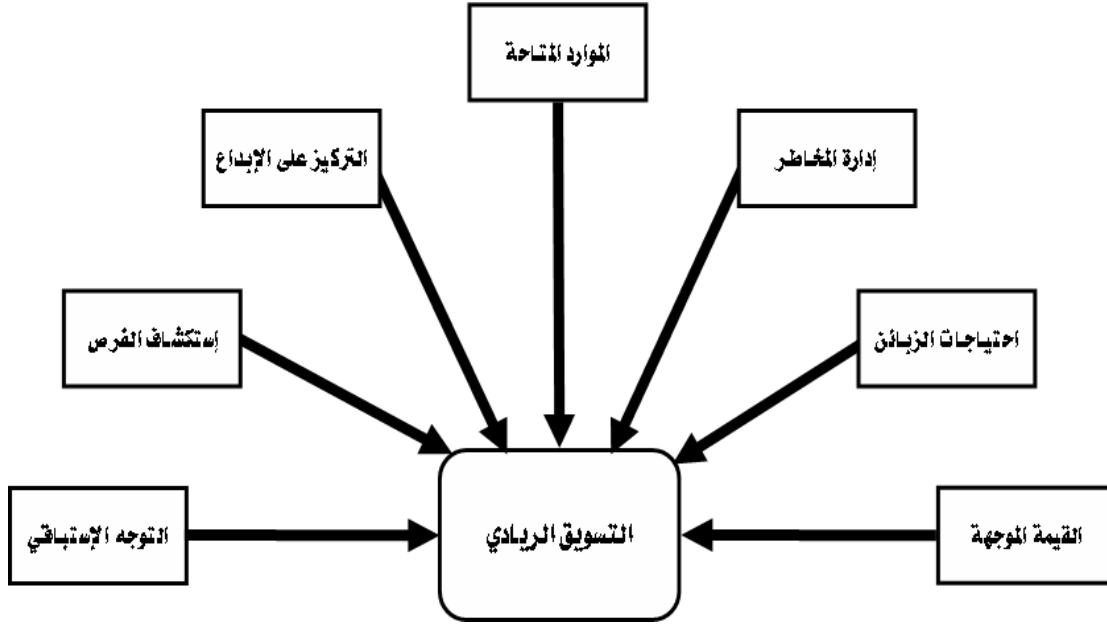
إنتاجية المنظمة وقدرتها على الرد السريع للتحويلات في أولويات الزبائن وتعزيز العلاقة معهم على المدى البعيد.

ويفيد (2014) Viegas بأن التسويق الريادي يمثل استراتيجية الريادة والعمليات التي يتبناها الريادي وينفذها على شكل حلول مبتكرة لتحديد استباقية الفرص في بيئة معقدة إضافة إلى توليد القيمة للمنظمة وأصحاب المصلحة.

أما داوود وحسن (2016) فيرون بأن التسويق الريادي مجموعة من الأنشطة الحيوية التي تقود إلى الإبداع والإبتكار.

وأخيراً، يمثل التسويق الريادي من وجهة نظر (2019) Hoque et al., بأنه فهم الريادة على أنها تكتيك تسويقي لإستكشاف فرص ومزايا الريادة الاستراتيجية من خلال تقدير الفرص المتاحة وجدارات الإبداع لإنتاج منتجات إقتصادية.

ومن خلال التعريفات السابقة للتسويق الريادي يرى الباحث أن التسويق الريادي هو التسويق القائم على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بطرق جديدة ومبتكرة من خلال أفكار ريادية جديدة ذات قيمة للزبون بما يلبي حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إيجاد منتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة وريادية. والشكل (2 - 1) يوضح مضامين مفهوم التسويق الريادي.



المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للأدبيات النظرية

الشكل (2) (1)

مضامين مفهوم التسويق الريادي

## (2-2-2): أهمية التسويق الريادي وخصائصه

جاء التسويق الريادي نتيجة التوجهات الحديثة للتسويق، إذ أسهم بشكل كبير في إبراز الدور الاستراتيجي للتسويق، وتشجيع المنظمات إلى الخروج من الإطار التقليدي في العمل التسويقي إلى الالتزام بسلوكيات تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية الحديثة. ووفقاً لذلك أشار أبو فارة (2010) إلى أهمية التسويق الريادي بالآتي:

1. بناء معرفة تمكن من إبتكار أسواق جديدة من خلال منظمات تعتمد على تكنولوجيا عالية وذات معدلات مرتفعة.
2. استخدام استراتيجيات مختلفة ضمن مراحل تطور المنظمة، إذ أنه في مرحلة تقديم المنتج يتطلب استخدام التوجه بالريادة التسويقية.
3. العمل بتكامل وتناسق لصياغة مفهوم التسويق في ظل التغيير المتسارع والتعقيد واللاتاكيد بالظروف المستقبلية.
4. استخدام حقل معرفي قادر على برهنة نجاحه في مرحلة نمو المنظمة والعمل على الإندماج ما بين الفكر التسويقي والممارسات التسويقية من جهة وبين التطورات الحديثة في فكر وممارسات الريادة من جهة أخرى بحيث تحقق بناءً متكاملًا وموحد.
5. إعتبار التوجه نحو الريادة التسويقية عنصراً هاماً من عناصر النجاح الرئيسة للمنظمة.

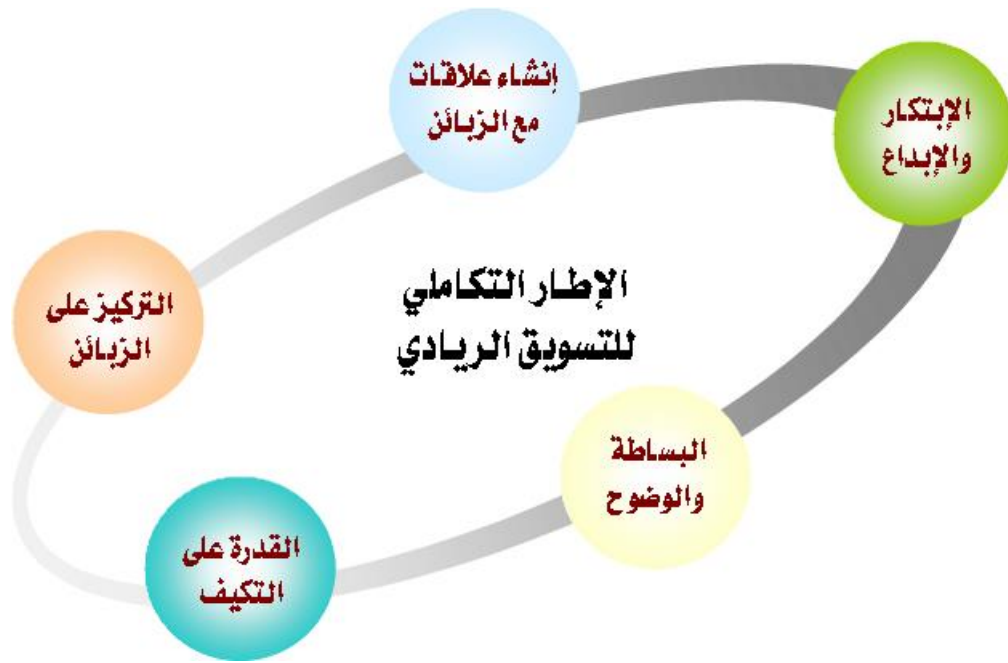
ويعزز هذه الأهمية (Miles et al., 2015) بالإشارة إلى ذلك بما يلي:

1. وسيلة لإحداث التغيير أو التكيف مع هذه التغييرات الحاصلة التي تساهم في فهم كيف تجعل أصحاب المشاريع في إتخاذ القرارات التسويقية
2. إرتباط التسويق الريادي بالأنشطة التسويقية للمنظمات الصغيرة والمحدودة الموارد التي تحتاج إلى أن تكون خلاقية ومبتكرة من أجل البقاء في الأسواق التنافسية.
3. المساهمة في التوجه الإستباقي في الأنشطة التسويقية كوسيلة للتكيف مع التغييرات التي تحدث والتي تعمل على تشجيع الرياديين في خلق الفرص وإستغلالها بصورة مبتكرة.

ويؤكد (Hoque et al., 2019) بأن التسويق الريادي يتميز بالعديد من الخصائص، هي:



1. الإبتكار والإبداع اللذان يساهمان في نمو وانتشار المؤسسات الناشئة.
  2. البساطة والوضوح حيث يركز على هدف معين للوصول له.
  3. القدرة على التكيف مع أية تغيرات تنشأ داخل المؤسسة الناشئة أو في البيئة المحيطة بها.
  4. التركيز التام على الزبائن بتلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم بإستخدام كافة الطرائق الجاذبة لهم وبصورة مبتكرة.
  5. إنشاء علاقات طويلة المدى مع الزبائن وكسب ولائهم.
- والشكل (2 - 2) يوضح الإطار التكاملي للتسويق الريادي.



المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للأدبيات النظرية

الشكل (2 - 2)

الإطار التكاملي للتسويق الريادي

## (2 - 2 - 3): أبعاد التسويق الريادي ومؤشرات قياسه

للتسويق الريادي العديد من الأبعاد التي من خلال تفاعلها مع بعضها البعض يمكن أن تؤدي إلى نجاح التسويق الريادي في أي منظمة أعمال أو أي مؤسسة حيث يوجد تباين بين الكتاب والباحثين حول هذه الأبعاد. ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير التسويق الريادي إعتد الباحث على كل من دراسة (Stephen et al., (2019 و (Sadiku- (2019 و (Dushi et al., (2017 و (Makmur et al., (2017 في إعتداد أبعاد التسويق الريادي الأقرب إلى دراسته إضافة إلى كونها الأبعاد الأكثر أهمية للشركات المبحوثة التي تم التأكيد على أهميتها في المقابلة التي أجراها الباحث، وكما يلي:

### أولاً: التوجه نحو الفرص

يشير التوجه نحو الفرص إلى البحث العام والواسع نسبياً لتوسيع مجالات معرفة المنظمة إلى مجالات غير مألوفة أو جديدة أو إنشاء آليات جديدة من أجل دمجها (Yigit, 2013). إذ يرتبط نشاط التوجه نحو الفرص بأقل قدر من الثقة وهو يزيد من خطر الفشل مع إحتمال تحقيق نجاح أعلى (Alduaij, 2013).

ويرى (Miles et al., (2015) بأن هناك منظوران للتعرف على الفرص، الأول يمثل المنظور السلوكي كالمعرفة الشخصية والحدس والابتكار وإدراك الوضع الراهن والسوق، إذ يلعب دوراً مهماً في البحث عن الفرص، والثاني يمثل المنظور العملياتي، ويركز على التعرف على الفرص من خلال الأنشطة التي يقوم بها الريادي على مراحل مختلفة لإعداد الفرصة.

إن جوهر التوجه نحو الفرص هو تجريب البدائل الجديدة، فالتوجه نحو الفرص يُعني ببحث المنظمات عن الاختلاف.. المخاطرة.. التجريب.. المرونة.. الابتكار (Taródy, 2016). وينطوي التوجه نحو الفرص أيضاً على تطوير قدرات المنظمة فضلاً عن تركيزه على الإستقلالية طويلة الاجل إضافة إلى تعزيزه لمرونة المنظمة (Bandeira-de-Mello et al., 2016).

ويذكر (2016) Popadić and Milohnić بأن التوجه نحو الفرص ينطوي على البحث عن معارف وفرص جديدة، وبذلك فهو يشمل السعي وراء التعلم خارج مجالات المعرفة الحالية للمنظمة ويدور حول البحث والابتكار (Fu et al., 2016). ويستلزم التوجه نحو الفرص الإبتعاد عن المعرفة والمهارات الحالية للمنظمة إلى الخبرة الفنية الجديدة أو الخبرة السوقية أو العلاقات الخارجية (Maijanen and Virta, 2017).

ويشير (2017) Gianzina - Kassotaki إلى أن التوجه نحو الفرص يشير إلى البحث والمخاطرة والتجريب وهو ما يستغرق ويتطلب تكريس الوقت الطويل بنتائج غير مؤكدة.

ويؤكد حسين والعاني (2018) بأن نجاح المنظمة في التوجه نحو الفرص يتطلب منها القيام

بالآتي:

1. إعداد الجهود والموارد الكافية التي يمكن من خلالها إقتناص الفرص الجديدة فضلاً عن تحديد المتطلبات الحالية ومتابعة التوجهات المستقبلية وفق إمكانيات قادرة على توقع التغيير الذي سوف يحصل في تلك المتطلبات وبما يسهم فيما بعد في إستغلال تلك الفرص إستغلالاً أمثل.

2. تحديد القدرة المنظمة التي يمكن من خلالها البحث عن الموارد الخارجية وإكتسابها والذي يتطلب من المنظمة إهتمامها بالإبداع الجذري الذي ينطوي على الإبتكار المعرفي والمهارات والخدمات الجديدة.

وعليه، يرى الباحث بأن التوجه نحو الفرص ينعكس بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وتوافر معرفة لديها وامتلاكها لمرونة عالية وإمكانيتها في البحث عن الفرص الجديدة المرتبطة بالزبائن الجدد وتطوير المنتجات والخدمات والاسواق الجديدة.

### ثانياً: الإبداع في المنتج

يعرف المنتج بأنه سلعة أو خدمة أو مزيج منهما يتم عرضه في السوق من أجل اشباع حاجات ورغبات الزبائن. وحيث أن المنتج يتألف من خصائص ملموسة وغير ملموسة فإن حصول الزبائن على المنتج يعني شراء مجموعة من المزايا التي تلبي احتياجاتهم (الزعانين، 2010).

عُرف الإبداع في المنتج بأنه مقدرة المنظمة على تقديم المنتجات في الوقت المناسب، بحيث تتسم هذه المنتجات بالجودة والميزة السعرية ومقدرتها على المنافسة في السوق، وفاعلية العمليات المستخدمة في انتاجها (Shan and Jolly, 2010). حيث يؤكد (Shan and Jolly 2010) بأن قياس مستوى الإبداع في المنتج يتم من خلال معرفة الوقت المنقضي بين ظهور الفكرة ونزول المنتج الى السوق، ومستوى الجودة، والسعر، والتكلفة، وقدرته على المنافسة.

ووفقاً لرأي (Fok-Yew 2014) فإن الإبداع في المنتج يعتمد في قياسه على عملية تطويره والمحصل النهائي الذي تحققه المنظمة بعد الانتهاء من عملية التطوير مثل تحسين رضا الزبائن، وتكلفة تطوير المنتج، وجودة المنتج.

وعليه، يرى الباحث بان الإبداع في المنتج ينعكس في قدرة المنظمة بتقديم منتجات أوسع من المنافسين، وهذه المنتجات تخدم شرائح المجتمع المختلفة بمعدلات أعلى من المنافسين، إضافة إلى سعي المنظمة للدخول للأسواق الجديدة على استخدام تطبيقات تكنولوجية معاصرة.

### ثالثاً: التركيز على الزبائن

تضع المنظمات التي تتبنى التسويق الريادي الزبائن في قمة الهرم التنظيمي على عكس المنظمات التي تتبع التسويق التقليدي (Kilenthong et al., 2010). فالزبائن هم المصدر الأكثر توليداً للمفاهيم والأفكار الجديدة، إذ تكون أغلب أفكارهم موجهة نحو تطوير وتحسين السلع القائمة والجديدة (السليفاني، 2011). كما أن بناء علاقة جيدة مع الزبائن يعتمد على قدرة المنظمات وإمكاناتها في ضمان قاعدة متينة مع الزبائن للتفوق على المنافسين (حسن، 2012).

إن الزبائن من أهم المرتكزات التي تستند إليها المنظمة، حيث أجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبائن يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء ونمو المنظمة، إذ يستمد الزبائن هذه الأهمية بوصفهم أحد أهم الإكتشافات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين بعد ما كانت المنظمات خاضعة قبل ذلك لمتطلبات الإنتاج والنظام التشغيلي، ولكن سرعان ما ظهر الزبائن ليصبحوا العامل رقم واحد للمنظمات (Viegas, 2014).

### (2 - 3): الميزة التنافسية

#### (2 - 3 - 1): مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

مثلت الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (Hoffman, 2008). حيث أن الميزة التنافسية تتولد من خلال

تعظيم قيمة المنتجات للزبائن أو العمل على تدنية تكاليف تقديم المنتجات للزبائن السوق، أي أن الميزة التنافسية تنشأ من توجيهين، الأول، يتمثل بتعظيم قيمة المنتجات للزبائن. أما الثاني، فيرتبط بالتنافس من خلال تدنية كلفة المنتجات (Chutkaew, 2006).

ووفقاً لرأي (Pinnington et al., 2008) فإن المنظمات تسعى إلى البقاء على قيد الحياة إلى أبعد مدى ممكن وهو ما يتطلب منها إمتلاك ميزة تنافسية تنافس بها على المدى البعيد، وهو ما تسعى إليه المنظمات بأنواعها في ظل الظروف التنافسية الحادة التي تتطلب منها البحث عن ما يميزها وتطوير مجموعة من الخيارات وإختيار أفضلها بما يقود إلى تحقيقها ميزة تنافسية على منافسيها.

وإتساقاً مع ما سبق، حددت الميزة التنافسية بانها استراتيجية تحقق موقع مميز للمنظمة في السوق الذي تعمل به (Hoffman, 2008). فيما يرى (Quikmba 2009) بأن الميزة التنافسية مجموعة من الطرائق تساعد المنظمة في التفوق على منافسيها.

وقد عُبر عن الميزة التنافسية بكونها منتج يتحاذى مع جانبيين الأول، مرتبط بالميزة التنافسية، أما الثاني، فيعبر عنه بالميزة الاستراتيجية على أساس أن الميزة التنافسية تتمثل بتلبية متطلبات وإحتياجات السوق الحالية مع الأخذ بنظر الإعتبار المتطلبات والإحتياجات المستقبلية الغير معروفة (Asli, 2011).

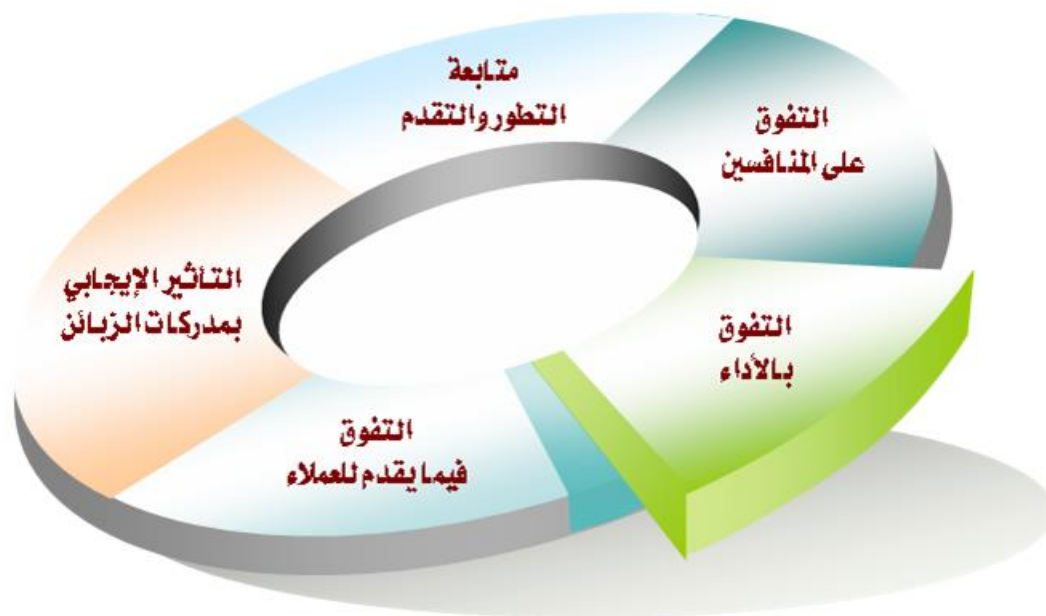
إن للميزة التنافسية دوراً جوهرياً في نجاح أعمال المنظمات، حيث أن الميزة التنافسية غالباً ما يتند في بنائها على الموازنة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها في البيئة الخارجية (Pride & Ferrell, 2012). لذلك أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في الكثير من الأدبيات

ذات العلاقة بالمجالات الإدارية، والتي تشير الى أن أغلب المنظمات تسعى لتحقيق المتطلبات الأساسية لميزتها التنافسية (الحدراوي، 2015).

وبشكل عام تتجسد أهمية المزايا التنافسية للمنظمات من خلال (الغالبى وإدريس، 2015):

1. تعطى المنظمات تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين.
2. تساعد المنظمة في التفوق بالأداء.
3. تساعد المنظمة في التفوق في قيمة ما تقدمه للعملاء.
4. تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن والمتعاملين.
5. تتيح للمنظمات متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

والشكل (2 - 3) يعكس مضامين أهمية الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للأدبيات النظرية

الشكل (2 - 3)

مضامين أهمية الميزة التنافسية

## (2 - 3 - 2): مداخل دراسة الميزة التنافسية

توجد العديد من المداخل لدراسة الميزة التنافسية، منها:

1. مدخل التحليل الاستراتيجي، الذي يركز على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات القدرات الجوهرية بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، وكذلك تحديد القدرات والقابليات الداخلية أي تحديد نقاط القوة في مواردها وقدراتها بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية. فالتحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (العاني، 2008).

2. مدخل النظرة المستندة الى الموارد، الذي يركز على موارد المنظمة الذاتية أكثر من التركيز على الاستراتيجيات في هيكل الصناعة، اذ يتم بناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال تلك الموارد الجوهرية ذات القيمة العالية والنادرة والتي تكون صعبة التقليد وغير القابلة للإحلال (Khandekar & Sharma, 2005).

3. مدخل هيكل الصناعة، الذي يقوم على افتراض أساس هو ان الميزة التنافسية ما هي الا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية، كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين، فضلاً عن تهديد الداخلين الجدد، وتهديد البدائل المحتملة بالشكل



الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة، انطلق هذا المدخل على يد من خلال القوى الخمسة المؤثرة في درجات التنافس وفرص الحصول على مزايا تنافسية (الغالبى وإدرىس، 2015).

4. مدخل تحليل سلسلة القيمة، الذي يعد من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، وتحليل الكفاءة والفاعلية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية (الغالبى وإدرىس، 2015).

إقترح Porter الاستراتيجيات التنافسية العامة للتفوق على المنظمات الأخرى في صناعة معينة، وسميت بالاستراتيجيات العامة بسبب أنه يمكن أن تتبعها أي منظمة بغض النظر عن حجمها، حتى من قبل المنظمات غير الربحية. وهذه الاستراتيجيات هي (Porter, 1985):

1. استراتيجية الكلفة المُخفضة، التي تتطلب بناء الإمكانيات ذات الكفاءة العالية والإستمرار في تخفيض التكاليف بإستخدام الخبرة السابقة والرقابة على الكلف بشكل عام والكلف الثابتة بشكل خاص وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان...إلخ.

2. استراتيجية التمايز، التي تركز في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى. ومن أهم سمات هذه الاستراتيجية الإهتمام

بالنوعية بحيث تسمح للمنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الدخول معهم في المنافسة السعرية.

3. استراتيجية التركيز، المستندة على أساس توجيه الجهود على تحقيق غاية معينة، أي السعي إلى إحداث منافسة في منتج معين أو سوق محدد من خلال تقديم منتج متميز عن المنتجات المنافسة بخواصها أو بأسعارها. وأهم ما يميز هذه الاستراتيجية إنتهاز الفرص والنمو السريع، ويعطي للمنظمة الفرصة للسبق والتفوق، والتركيز على حاجة مجموعة محددة من العملاء، كما يساعد المنظمة على التقدم التكنولوجي والفني بما يمكنها من تحقيق السبق في تقديم كل ما هو الجديد.

والشكل (2 - 4) يوضح الاستراتيجيات التنافسية العامة.



المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للأدبيات النظرية

الشكل (2 - 4)

الاستراتيجيات التنافسية العامة

## (2 - 3 - 3): أبعاد الميزة التنافسية

قام الباحث بتحديد أبعاد الميزة التنافسية، بالإعتماد على (Ngugi & Kising'u, 2017) و

(Amiri et al., 2017) و (Fathali, 2016) المستنديين إلى (Porter, 1985)، وكما يلي:

### أولاً: ميزة الكلفة **Cost Advantage**

التي تمثل الهدف الأعظم للمنظمات التي تتنافس على أساس الكلفة، فحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى، فإنها تسعى لتخفيض كلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها (López and Martín, 2018). حيث أشار (Barney and Hesterly, 2019) إلى أن هذه الميزة تنشأ عندما تكون المنظمة قادرة على تخفيض كلف السلع أو الخدمات التي تقدمها مع الحفاظ على جودة المنتج، ولا يكون ذلك عن طريق تقليص حجم الإستثمارات وإنما يكون من خلال تحسين طرق الإنتاج. وأكد (David and David, 2017) بأنه يمكن للمنظمات تخفيض الكلفة من خلال الإستخدام الكفوء للطاقة الإنتاجية المتاحة وكذلك تحسين جودة المنتجات المقدمة من قبلها وإبتكار تصاميم جديدة تلبي إحتياجات ورغبات الزبائن. كما يؤكد (Wheelen et al., 2018) بأن هناك العديد من الدوافع والحوافز التي تساعد المنظمات على تحقيق الكلفة الأقل ومنها توافر إقتصاديات الحجم والآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة ووجود الفرص التي تشجع على تخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة.

### ثانياً: ميزة الجودة **Quality Advantage**

الجودة من المزايا التنافسية التي تشير الى أداء الأعمال بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن، ومقابلة احتياجات الزبون أول بأول وفي كل وقت (الطائي والسبعواوي، 2012).

ولغرض بقاء المنظمات في السوق التنافسية يتوجب عليها أن تقدم خدمة ذي جودة عالية يلبي طموح ورغبة الزبائن، لذا فإن مفهوم الجودة يعتبر من المفاهيم التي حصلت على اهتمام كبير من الباحثين، وإن التطور الذي حصل في مفاهيم الجودة وأبعادها وتعدد مجالات تطبيقها خصوصاً في الجوانب غير الملموسة جعل منها متطلباً أساسياً لنجاح المنظمة (الجشعمي، 2013). فقد أوضح (Wheelen et al., 2018) بأن الجودة تعكس التميز بخصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع، الذي يشير الى تطابق مواصفات المنتج مع المعايير المحددة مسبقاً ومدى خلو المنتج من الاضرار الصناعية.

## (2 - 4): مجمع الملك حسين للأعمال

مجمع الملك الحسين للأعمال، عالم ينبض بالأعمال يوفر فرصة لا مثيل لها للشركات والموظفين للعمل ضمن بيئة مميزة ومحفزة للأعمال في أبرز المواقع الاستراتيجية وحيوية في العاصمة عمان، حيث يحتضن أكثر من 40 شركة عالمية ومحلية و25 شركة ناشئة و3600 موظف، ويوفر مجمع الملك الحسين للأعمال أكثر من 120000 متر مربع من المساحات الجاهزة للاستخدام وأماكن تجارية وتجزئة وخدمات، ويعمل المجمع حالياً على خطة توسعة لاستقطاب المزيد من الشركات وتشجيع المستثمرين (<https://a3malcom.com/listings/>). يبني نجاح مجمع الملك الحسين للأعمال على عدد من العوامل أبرزها (<http://www.businesspark-jo.com/SuccessFactors?menu=4106>):

1. الاستقرار السياسي والاقتصادي
  2. سهولة الوصول إلى الأسواق الدولية
  3. البنية التحتية الحديثة والمتطورة
  4. القوى البشرية الكفؤة المؤهلة والمدربة
  5. مزايا قانون الاستثمار
  6. الموقع الاستراتيجي والمتميز للمجمّع
  7. تطوير مباني مجمع الاعمال كمرحلة اولى، مما يشكل نواة لمراحل التطوير المستقبلية
- وصلت نسبة الإشغال في مجمع الملك الحسين للأعمال في نرحلته الحالية إلى 100%، حيث يحتضن ما يقارب (75) شركة عالمية ومحلية، وأكثر من (150) شركة ناشئة و (4500) موظف في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات، العاية الصحية، والإعلام، كما يحتضن جامعتي الحسين بن عبدالله التقنية والجامعة الالمانية الاردنية بما يقارب (500) طالب وطالبة. وتقوم إدارة المجمع حالياً بالمضي قدماً بخطط التوسع المستقبلية من خلال إتفاقية لتطوير المخطط الشمولي لمنطقة مجمع الملك حسين للأعمال التنموية على مدى تفوق (1.4) مليون متر مربع، مع سيؤسس لقاعدة من التطوير تتضمن (3) ملايين متر مربع من المساحات المكتبية ومرافق الأعمال والمرافق الترفيهية والمرافق متعددة الإستخدام والمباني السكنية. وسيتم تنفيذ خطة التطوير على عدة مراحل خلال السنوات القادمة، بما يتماشى مع إحتياجات ومتطلبات السوق، وبما يسهم في تعزيز مشاريع التنمية المستدامة المستقبلية في الأردن، وتعزيز قدرة التنافسية نحو إستقطاب المزيد من الإستثمارات النوعية
- .(<http://www.businesspark-jo.com/SuccessFactors?menu=4106>)

## (2-5): الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث، وحسب موقع المتغير المبحوث، وكما يلي:

### (2-5-1): الدراسات السابقة العربية

- دراسة المطيري (2012) بعنوان "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية. كان مجال الدراسة من البنوك التجارية الكويتية البالغ عددها (11) بنكاً. وقد إشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين من مختلف المستويات الإدارية، أما عينة الدراسة فقد تضمنت العاملين بالبنوك التجارية الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (102) فرداً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة تم تطويرها على مقاييس مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوعات الدراسة. ولتحقيق ذلك استخدم العديد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنية بالإبداع والبنية التحتية للإبداع وتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز والإستجابة).

- دراسة داوود وحسن (2016) بعنوان "دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الأهلية العراقية".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف الأهلية العراقية. تكون مجال الدراسة من (4) مصارف أهلية عراقية تعمل في العاصمة العراقية بغداد هي المصرف الوطني الإسلامي، مصرف الشرق الأوسط للإستثمار والتمويل، مصوَّف الشمال للإستثمار والتمويل ومصرف بلادي للإستثمار. تكون مجتمع الدراسة من المديرين المفوضين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات العاملين في المصارف مجال الدراسة، أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة عشوائية المديرين المفوضين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات العاملين في المصارف مجال الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً. تم توزيع (40) إستبانة على أفراد عينة الدراسة، إسترجع منها (37) إستبانة صالحة للتحليل. إستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها إن هناك تأثير للتسويق الريادي في تحقيق المسرة التنافسية للمصارف الأهلية العراقية مجال الدراسة.

- دراسة حمود (2016) بعنوان "دور التسويق الريادي في زيادة الحصة السوقية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة وتأثير التسويق الريادي كمنشأ تسويقي غير تقليدي على زيادة الحصة السوقية. تكون مجال الدراسة من شركة ألبان الديوانية وشركة ألبان أبو

غريب بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة ألبان الديوانية وشركة ألبان أبو غريب بالعراق، إضافة إلى زبائن شركة ألبان الديوانية وشركة ألبان أبو غريب بالعراق. أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة من عاملي شركة ألبان الديوانية وشركة ألبان أبو غريب بالعراق والبالغ عددهم (229) فرداً، إضافة إلى عينة ملائمة من زبائن شركة ألبان الديوانية وشركة ألبان أبو غريب بالعراق البالغ عددهم (384) زبوناً. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة بين التسويق الريادي والحصة السوقية في الشركات المبحوثة، وهناك تأثير إيجابي لأبعاد التسويق الريادي في الحصة السوقية في شركة ألبان الديوانية.

- دراسة السامر (2017) بعنوان "العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما

في الميزة التنافسية: دراسة في عينة من المصارف الأهلية في مدينة دهوك".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وتأثير هذه العلاقة في الميزة التنافسية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة دهوك بالعراق. شمل مجال الدراسة على (5) مصارف أهلية في مدينة دهوك بالعراق (مصرف الخليج التجاري، مصرف جيهان، مصرف أمال، مصرف الشمال للتمويل والإستثمار ومصرف الشرق الأوسط). وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المصارف مجال الدراسة، فيما تكونت عينة الدراسة من (70) فرداً من العاملين في المصارف مجال الدراسة تم إختيارهم بطريقة عشوائية. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات



الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير معنوي للعلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الأهلية في مدينة دهوك بالعراق.

- دراسة كاظم (2017) بعنوان "أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة والأثر بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات القطنية بالعاصمة العراقية بغداد. شمل مجال الدراسة على الشركة العامة للصناعات القطنية بالعاصمة العراقية بغداد. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية بالعاصمة العراقية بغداد، فيما تكونت عينة الدراسة من عينة قصدية من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاث في الشركة العامة للصناعات القطنية بالعاصمة العراقية بغداد والبالغ عددهم (53) فرداً. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير للقيادة في أبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات القطنية بالعاصمة العراقية بغداد.

- دراسة عمر (2017) بعنوان "دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية في عينة من مصارف مدينة زاخو شمال العراق. شمل مجال الدراسة على عينة من المصارف العاملة في مدينة زاخو شمال العراق. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مصارف مدينة زاخو شمال العراق مجال الدراسة. فيما تكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والشعب والمعاونين العاملين في المصارف العاملة في مدينة زاخو شمال العراق والبالغ عددهم (35) فرداً. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير معنوي لأبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية للمصارف العاملة في مدينة زاخو شمال العراق مجال الدراسة.

- دراسة البغدادي وعبد الحمزة (2018) بعنوان "أثر التسويق الريادي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة: دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الثانية في محافظة النجف الأشرف".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير التسويق الريادي في تحقيق التنمية المستدامة لفنادق الدرجة الثانية في محافظة النجف الأشرف بالعراق. تكون مجال الدراسة من فنادق الدرجة الثانية في محافظة النجف الأشرف بالعراق والبالغ عددها (100) فندقاً. وقد شمل مجتمع الدراسة وعينتها على مالكي الفنادق مجال الدراسة والبالغ عددهم (100) فرداً. وقد تم توزيع (100) إستبانة

على أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، إسترجع منها (80) إستبانة صالحة للتحليل. إستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود تأثير معنوي للتسويق الريادي في تحقيق التنمية المستدامة لفنادق الدرجة الثانية في محافظة النجف الأشرف بالعراق.

- دراسة الحدراوي وآخرون (2019) بعنوان "توظيف أبعاد التسويق الريادي لتعزيز سلوكيات مواطنة الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصرف النهرين في محافظة النجف الأشرف".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير أبعاد التسويق الريادي في تعزيز سلوكيات مواطنة الزبون في مصرف النهرين الإسلامي في محافظة النجف الأشرف. تكون مجال الدراسة من مصرف النهرين الإسلامي في محافظة النجف الأشرف. وقد شمل مجتمع الدراسة على زبائن المصرف للفترة الواقعة ما بين منتصف شهر ابريل من عام 2018? ولغاية نهاية شهر سبتمبر من عام 2018? والبالغ عددهم (308) زبوناً. أما عينة الدراسة فقد تم إختيار عينة ملائمة من زبائن مصرف النهرين الإسلامي في محافظة النجف الأشرف للفترة نفسها والبالغ عددهم (174) زبوناً. إستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود تأثير معنوي للتسويق الريادي في تعزيز سلوكيات مواطنة الزبون في مصرف النهرين الإسلامي في محافظة النجف الأشرف.

## (2 - 5 - 2) : الدراسات السابقة الأجنبية

- دراسة **Bavarsad, et al., (2015)** بعنوان " Analyzing the Impact of Entrepreneurial

"Marketing on Sustainable Competitive Advantage in SMEs

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم في مدينة أصفهان بالجمهورية الإيرانية. شمل مجال الدراسة على الشركات العاملة في صناعة المعادن النفسية والذهب والأحجار النفسية في مدينة أصفهان بالجمهورية الإيرانية. تكون مجتمع الدراسة على كافة الافراد العاملين في الشركات مجال الدراسة. اما عينة الدراسة فقد شملت على (179) فرداً من العاملين في الشركات العاملة في صناعة المعادن النفسية والذهب والأحجار النفسية في مدينة أصفهان بالجمهورية الإيرانية تم إختيارهم بطريقة عشوائية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود علاقة معنوية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم في مدينة أصفهان بالجمهورية الإيرانية، إلا أن تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم في مدينة أصفهان بالجمهورية الإيرانية لم يكن معنوياً.

- دراسة **Nikfarjama and Zarifib** (2015) بعنوان " Exploring the effects of "entrepreneurial marketing factors on SMEs".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح عوامل التسويق الريادي المؤثرة على المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في صناعة الأغذية بالجمهورية الإيرانية. شمل مجال الدراسة على الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في صناعة الأغذية بالجمهورية الإيرانية. تكون مجتمع الدراسة على كافة الافراد العاملين في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في صناعة الأغذية بالجمهورية الإيرانية. اما عينة الدراسة فقد شملت على (249) خبيراً في مجال صناعة الأغذية بالجمهورية الإيرانية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود خمسة عوامل للتسويق الريادي ممثلة بالإبداع، التسويق المرن، الزبائن، استراتيجية المنتج واستراتيجية الموارد تؤثر بشكل إيجابي على المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في صناعة الأغذية بالجمهورية الإيرانية.

- دراسة **Thuo** (2016) بعنوان " An Evaluation of Competitive Strategies Employed "

for Competitive Advantage among Insurance Firms in Naivasha Sub-County, Kenya

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الاستراتيجيات التي توظفها شركات التأمين لتحقيق الميزة التنافسية، إضافة على تقييم العلاقة بين تمايز المنتج، الإغناء السوقي على الميزة التنافسية لشركات التأمين في كينيا. شمل مجال الدراسة على شركات التأمين بكينيا البالغ عددها (9) شركات. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من (30) فرداً يعملون في الشركات مجال الدراسة تم

إختيارهم بطريقة عشوائية. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود تأثير دال لكل من تمايز المنتج والإغناء السوقي على الميزة التنافسية لشركات التأمين بكينيا.

- دراسة **Hanmaikyur (2016)** بعنوان "Effects of Entrepreneurial Marketing Practices on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Makurdi Metropolis of Benue State, Nigeria".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات التسويق الريادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في Makurdi Metropolis بولاية Benue بنيجيريا. تكون مجال الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بنيجيريا. وقد شمل مجتمع الدراسة على (1101) شركة صغيرة ومتوسطة في Makurdi Metropolis بولاية Benue بنيجيريا. فيما تكونت عينة الدراسة من (401) شركة صغيرة ومتوسطة في Makurdi Metropolis بولاية Benue بنيجيريا ضمت كل القطاعات التي تم إختيارها بطريقة نظامية عشوائية. وقد شملت وحدة المعاينة من المديرين والمالكين للشركات عينة الدراسة والبالغ عددهم (401) فرداً. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن ممارسات التسويق الريادي تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في Makurdi Metropolis بولاية Benue بنيجيريا.

- دراسة **Makmur et al., (2017)** بعنوان " The Effect of Entrepreneurial Marketing on "Competitive Advantage: Small Culinary Souvenir Industry in Jalan Mojopahit Medan, Indonesia".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لصناعة Culinary Souvenir صغيرة الحجم في Jalan Mojopahit Medan بأندونيسيا. تكون مجال الدراسة من شركات صناعة Culinary Souvenir صغيرة الحجم في Jalan Mojopahit Medan بأندونيسيا البالغ عددها (34) شركة. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات صناعة Culinary Souvenir صغيرة الحجم في Jalan Mojopahit Medan بأندونيسيا. فيما شملت عينة الدراسة على الأفراد ممن لهم صلاحيات إتخاذ القرارات في الشركات مجال الدراسة والبالغ عددهم (73) فرداً. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن التسويق الريادي يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية لصناعة Culinary Souvenir صغيرة الحجم في Jalan Mojopahit Medan بأندونيسيا.

- دراسة **Altarawneh (2017)** بعنوان " Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Pharmaceutical Companies".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في شركات الأدوية الاردنية. تكون مجال الدراسة من شركات الأدوية الاردنية البالغ عددها (13) شركة. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات الأدوية الاردنية. فيما شملت عينة الدراسة على المديرين العاميين، ونوابهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الأدوية الاردنية

مجال الدراسة والبالغ عددهم (207) فرداً. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود تاثير معنوي لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية في شركات الأدوية الاردنية.

- دراسة Hoque et al., (2019) بعنوان " The Effect of Entrepreneurial Marketing on Bangladeshi SME performance and the Role of Organizational Culture: A Structural Equation Modelling".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة البنجلاديشية، إضافة إلى تعرف دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة البنجلاديشية. تكون مجال الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في بنجلادش. وقد شمل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة البنجلاديشية، فيما تكونت عينة الدراسة من (384) مالك لشركة بنجلاديشية صغيرة ومتوسطة الحجم الذين تم إختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود تاثير للتسويق الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة البنجلاديشية، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً معنوياً في العلاقة بين التسويق الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة البنجلاديشية.



- دراسة **Stephen et al.**, (2019) بعنوان " Entrepreneurial Marketing Practices and

"Competitive Advantage of Small and Medium Size Enterprises in Nigeria

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات التسويق الريادي على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا. تكون مجال الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا. وقد شمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا، فيما شملت عينة الدراسة على (356) مديراً ومالكاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن ممارسة التركيز على الفرص تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية Enugu في نيجيريا.

- دراسة **Hadiyati and Lukiyanto** (2019) بعنوان " The Effect Of Entrepreneurial

"Marketing Dimensions On Micro, Small And Medium Enterprise Performance In Indonesia

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أبعاد التسويق الريادي على أداء المؤسسات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة بمقاطعة East Java الأندونيسية. تكون مجال الدراسة من المؤسسات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة الأندونيسية. وقد شمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة بمقاطعة East Java الأندونيسية، فيما شملت عينة الدراسة على (42) مؤسسة صغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة بمقاطعة East Java الأندونيسية. تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن أبعاد التسويق الريادي تؤثر على أداء المؤسسات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة الأندونيسية بمقاطعة East Java.

- دراسة **Gyanwali and Bunchapattanasakda** (2019) بعنوان " Application of "

"Entrepreneurial Marketing in Micro, Small and Medium Enterprise in Dhaulagiri, Nepal".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف تطبيقات التسويق الريادي في المؤسسات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في Dhaulagiri بنيبال. تكون مجال الدراسة من المؤسسات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في Dhaulagiri بنيبال. وقد شمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في المؤسسات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في Dhaulagiri بنيبال، فيما شملت عينة الدراسة على (98) ريادياً يعملون في المؤسسات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في Dhaulagiri بنيبال. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الإستبانة أداة رئيسة لإختبار فرضيات الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن التسويق الريادي يتضمن خمسة ابعاد هي الزبائن، السوق، الريادة، الإبداع والتأثير.

(2\_6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. تباين الموضوعات التي عالجتها الدراسات المشار إليها وتوزعها بين إتجاهات متغيرات الدراسة الحالية فمنها ما يخص التسويق الريادي ومنها ما يخص الميزة التنافسية في حين أن الدراسة الحالية سعت إلى الجمع بين التسويق الريادي والميزة التنافسية.
2. هناك اهتمامات واسعة من قبل الباحثين بدراسة التسويق الريادي وأبعاده بقطاعات مختلفة.
3. الاختلافات الفكرية بين الباحثين في تحديد المتغيرات والعوامل المستخدمة في قياس التسويق الريادي والميزة التنافسية، فضلاً عن التباين في مجتمع الدراسة وعينتها.

أما محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بالآتي:

1. إسهام الدراسات السابقة في تطوير الإطار النظري للدراسة الحالية، وبناء مقياس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.
2. الامام بالوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة الحالية.

الفصل الثالث  
منهجية الدراسة  
(الطريقة والإجراءات)

- (3 - 1): تمهيد
- (3 - 2): مجال الدراسة
- (3 - 3): منهج الدراسة
- (3 - 4): مجتمع الدراسة
- (3 - 5): عينة الدراسة
- (3 - 6): أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات
- (3 - 7): المعالجات الإحصائية المستخدمة
- (3 - 8): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
- (3 - 9): صدق أداة الدراسة وثباتها

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

### (3 – 1) : تمهيد

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجمع الملك حسين للأعمال. إذ تضمن هذا الفصل وصفاً لمجال الدراسة، منهجها، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات، المعالجات الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها.

### (3 – 2) : مجال الدراسة

تكون مجال الدراسة من الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال والبالغ عددها (75) شركة.

### (3 – 3) : منهج الدراسة

يشير منهج الدراسة إلى عملية التحري الدقيقة الهادفة لاكتشاف او جمع حقائق لشيء ما بأسلوب محدد، ولذلك ولبلوغ أهداف الدراسة الحالية فكرياً وتطبيقاً فقد لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة او موضوع محدد رقمي بهدف تقويم وضع معين او رصد لظاهرة وفهم مضمونها. وقد تم الإعتماد في ذلك على الإستبانة المطورة إستناداً إلى آراء العديد من الباحثين.

### (3 – 4) : مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في المستويات الإدارية الثلاث في الشركات مجال الدراسة والبالغ عددهم (375) فرداً.

### (3 - 5): عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عينة قصدية من المديرين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال والبالغ عددهم (164) فرداً. حيث تم توزيع (170) استبانة لضمان الحصول على نتائج دقيقة. أسترجم منها (167) وبعد فحص الإستبانات المسترجعة إستبعد منها (3) استبانات لعدم إكمال البيانات فيها، وبالتالي أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (164) استبانة.

### (3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

بسبب تنوع البيانات والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة من جهة وتعدد أساليب ومصادر جمعها من جهة أخرى، تطلب الأمر استخدام أكثر من مصدر، لأن هذه المصادر تمثل الوسيلة التي تم من خلالها استخدام التراكم المعرفي والنظري المتاح فيما يتعلق بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة كذلك استطلاع آراء عينة الدراسة بخصوص مستوى تشخيصها لهذه المتغيرات ارتفاعاً أو انخفاضاً ويمكن حصر هذه الطرائق بالآتي:

### (3-6-1): المصادر الثانوية

اعتمد الباحث للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري على المتوافر والمتاح من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من كتب، ودوريات، وبحوث، ودراسات وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي استطاع الباحث من خلالها بناء الإطار النظري للدراسة ومعالجتها بما يخدم الإطار العملي فيها.

### (3-6-2): المصادر الأولية

اعتمدت الدراسة على الاستبانة المطورة أداة رئيسية لجمع البيانات والمتضمنة (30) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. إضافة إلى المقابلة التي تم إجرائها مع ثلاثة من مالكي الشركات في مجمع الملك حسين للأعمال.

تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي: (النوع الاجتماعي، المستوى الإداري، التحصيل العلمي والعمر).

الجزء الثاني: مقياس التسويق الريادي عبر ثلاثة أبعاد، وهي: (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) ، وتم تخصيص (17) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

ت	البعد	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1	التوجه نحو الفرص	5	5 - 1
2	الإبداع في المنتج	6	11 - 6
3	التركيز على الزبائن	6	17 - 12

الجزء الثالث: مقياس الميزة التنافسية عبر بعدين، وهي: (الكلفة والجودة) ، وتم تخصيص (13) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

ت	البعد	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1	ميزة الكلفة	7	24 - 18
2	ميزة الجودة	6	30 - 25

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وكالاتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (30) فقرة (ملحق رقم 4).

وقد تضمنت أسئلة المقابلة ما مجمله (6) أسئلة موضحة بالملحق رقم (2).

### (3 - 7): المعالجات الإحصائية المستخدمة

عمد الباحث لاستخدام المعالجات الإحصائية التالية بالترتيب وفقاً للأسلوب المستخدم:

1. التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية.
2. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) Exploratory Factor Analysis: بهدف فحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة واستخلاص الأسس التصنيفية العامة فيما بينها.
3. التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis: باستخدام برنامج تحليل المسار AMOS 23 لاختبار الفروض حول وجود صلة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة استناداً إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمؤشرات القياس لمتغيري الدراسة الحالية.
4. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5. المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
6. الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
7. معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:



$$\frac{\text{الحد الأعلى للبيدليل - الحد الأدنى للبيدليل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة / المستوى}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة / المستوى}$$

وبناء على ذلك يكون:

الممارسة/ المستوى المنخفض من 1 - أقل من 2.33

الممارسة/ المستوى المتوسط من 2.33 - لغاية 3.66

الممارسة/ المستوى المرتفع من 3.67 فأكثر.

8. معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباطية Multi

colinearity بين المتغيرات المستقلة.

9. تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغير

التابع.

(3 - 8): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

توضح هذه الفقرة الإجابة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، المتضمنة

(النوع الإجتماعي، المستوى الإداري، التحصيل العلمي والعمر)، والجدول (3 - 1) يوضح ذلك.

حيث يتضح أن:

1. النوع الاجتماعي: تبين أن (68.90%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن ما نسبته (31.10%) هم من الإناث. وهذا ما يعكس أن مجتمع الشركات المبحوثة مجتمع ذكوري النزعة والقرار، وأن تمثيل القيادات النسوية محدود جداً.

2. المستوى الإداري: تبين أن (28.66%) من أفراد عينة الدراسة هم من الإدارة العليا، كما تبين أن ما نسبته (71.34%) هم من الإدارة الوسطى. وهو ما يعكس التمثيل الصحيح للمستويين الإداريين في الشركات المبحوثة، وهذا يعطي مجالاً للحصول على استجابات موضوعية على فقرات الدراسة.

3. التحصيل العلمي: تبين أن (59.75%) هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن (23.17%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة دبلوم الكلية فما دون، كما تبين أن (12.81%) هم من حملة درجة الماجستير، وأخيراً، فإن (4.27%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدكتوراه. وهذا دليل على المستويات التعليمية العالية التي يتحلى بها المديرين من عينة الدراسة في الشركات محل الدراسة

4. العمر: تبين أن (40.85%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة، وأن (35.98%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 26 سنة إلى 35 سنة، وأن (18.90%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن بلغت أعمارهم 51 سنة فأكثر، وأخيراً، أظهرت النتائج أن (4.27%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 46 سنة. وهو ما يؤشر إلى التركيز العالي في الشركات محل الدراسة على العنصر الشبابي.

## الجدول (3 1)

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكور	113	68.90%
	إناث	51	31.10%
المستوى الإداري	الإدارة العليا	47	28.66%
	الإدارة الوسطى	117	71.34%
التحصيل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	38	23.17%
	بكالوريوس	98	59.75%
	ماجستير	21	12.81%
	دكتوراه	7	4.27%
العمر	25 سنة فأقل	7	4.27%
	من 26 - 35 سنة	59	35.98%
	من 36 - 45 سنة	67	40.85%
	46 سنة فأكثر	31	18.90%
المجموع		164	100

(3 - 9) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 9 - 1) : صدق أداة الدراسة

يعد الصدق سمة ضرورية ملازمة لكل أداة يراد تطبيقها للحصول على بيانات ومعلومات دقيقة تخص الظاهرة موضوع الدراسة. وعندما يسعى الباحث للتحقق من صدق الأداة التي وضعها يبدأ أولاً بالعمل من خلال جمع أدلة يستخلص منها أن الأداة صادقة لقياس الخاصية التي صممت الأداة لقياسها، أو أن الأدلة المتحققة لها صلة واضحة بالاستنتاجات والقرارات التي ستبنى على بيانات تطبيقه (السامرائي، 2003).

### (3-9-1-1): الصدق الظاهري

لغرض قياس الصدق الظاهري لمتغيرات الاستبانة تم عرضها على (10) خبيراً من ذوي الاختصاص وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها. الفقرات التي ستحصل على قبول (75%) فأكثر من الخبراء تُعد فقرات صالحة لان تتضمنها الاستبانة. وفي ضوء آراء الخبراء ومقترحاتهم تم تعديل بعض الفقرات في الاستبانة الأولية ، وحذف بعض منها وإضافة بعض الفقرات الأخرى. كما موضح بالملحق رقم (4).

### (3-9-1-2): صدق البناء

تم توظيف طريقتين لصدق البناء، هما:

#### أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis

لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، من المفترض الأخذ بعين الإعتبار أربعة اعتبارات رئيسة،

هي (Hair, Black, Anderson, Babin, & Tatham, 2010):

⇐ أن تكون قيمة إختبار KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy Test) أعلى من (0.50).

⇐ الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل من المفترض مساواتها للقيمة (1).

⇐ معدل تحميل كل فقرة لا يقل عن (0.50).

⇐ استخدام تدوير العوامل بطريقة Varimax.

عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغيرات الدراسة، تبين أن المتغير المستقل

(التسويق الريادي) قد تكون من ثلاثة أبعاد هي: (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز

على الزبائن)، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.899) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على

أن الحد الأدنى المقبول لقيمة اختبار KMO هو (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس التسويق الريادي تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (50%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية للتسويق الريادي بأبعادها (72.874%)، وكانت نسبة تفسير بعد التوجه نحو الفرص (44.868%) من التباين الكلي، فيما بلغت نسبة تفسير بعد الإبداع في المنتج (21.931%) من التباين الكلي، وبلغت نسبة تفسير بعد التركيز على الزبائن ما مجمله (6.075%) من التباين الكلي. والجدول (3 2) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد التسويق الريادي بعد التدوير.

### الجدول (3 2)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد التسويق الريادي بعد التدوير

ت	الفقرة	التوجه نحو الفرص	الإبداع في المنتج	التركيز على الزبائن
1	تستكشف الشركة الفرص المتميزة	0.776		
2	تقيم الشركة الفرص	0.774		
3	تستجيب الشركة للبيئة الخارجية المحيطة	0.844		
4	تحلل الشركة البيئة المحيطة	0.831		
5	تغتنم الشركة الفرص بالسوق المستهدف	0.637		
6	تمتلك الشركة مرونة في تصميم العمليات تبعاً لتصميم المنتج		0.842	
7	تحديث الشركة في اساليب تصميم العمليات لزيادة الإبداع في المنتج		0.776	
8	تُخصص الشركة موازنة لأغراض البحث والتطوير في المنتج		0.818	
9	تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة		0.745	
10	تعقد الشركة اتفاقيات مع خبراء خارجيين		0.708	
11	تشجع الشركة الإبداع لدى العاملين		0.719	
12	تطور الشركة منتجاتها اعتماداً على بحوث السوق			0.828
13	تلبي الشركة حاجات ورغبات زبائنها			0.830
14	تعتمد الشركة مقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها			0.630
15	تعمل الشركة على استقطاب زبائن جدد			0.720
16	تقيم الشركة رضا الزبائن			0.741
17	تعالج الشركة شكاوي الزبائن في الوقت المناسب			0.732

كما أوضحت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الميزة التنافسية (الكلفة والجودة)، أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.908) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة اختبار KMO هو (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة. كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس الميزة التنافسية تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (50%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية للميزة التنافسية بأبعادها (79.250%)، وكانت نسبة تفسير بعد الكلفة (65.190%) من التباين الكلي، فيما بلغت نسبة بعد الجودة (14.060%) من التباين الكلي. والجدول (3 3) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الميزة التنافسية بعد التدوير.

### الجدول (3 3)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الميزة التنافسية بعد التدوير

ت	الفقرة	الكلفة	الجودة
1	تعد تكلفة منتجات الشركة منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة	0.787	
2	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة	0.863	
3	تعمل الشركة على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	0.855	
4	تشدد الشركة رقابتها على النفقات	0.817	
5	ترشد الشركة في استخدام مواردها	0.765	
6	تعمل على إنتاج منتجات على نطاق واسع	0.773	
7	تعمل الشركة على تحسين منحى الخبرة لدى العاملين	0.749	
8	تتبع الشركة سياسة واضحة بما يضمن معايير الجودة		0.830
9	توثق الشركة إجراءات الجودة		0.863
10	تحسن الشركة الوعي النوعي للأفراد لدى العاملين		0.886
11	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية		0.872
12	تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم		0.836
13	تطور الشركة من القدرات النوعية لدى العاملين		0.817

## ثانياً: التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

لإجراء التحليل العامل التوكيدي، من المفترض مراعاة الاعتبارات التالية (Kline, 2011, 137):

⇐ تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.

⇐ التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته بالإعتماد على المعايير

التالية:

(1) GFI (Goodness of Fit Index) مؤشر مواءمة الجودة.

(2) AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) مؤشر مواءمة الجودة المعدل.

(3) NFI (Normed Fit Index) مؤشر المواءمة الطبيعي.

(4) TLI (Tucker-Lewis Index) مؤشر توكر - لويس.

(5) CFI (Comparative Fit Index) مؤشر المواءمة المقارن.

(6) RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي.

⇐ قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عن

(0.50).

وبناءً عليه، بلغت قيمة  $\chi^2$  (219.584) لمتغير التسويق الريادي بأبعاده وهي دالة عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ )، بدرجات حرية بلغت (156). حيث تبين أن قيمة الحد الأدنى للتباين (حاصل قسمة قيمة

$\chi^2$  على درجات الحرية DF) كان (1.408)، بما يعكس أن متغير التسويق الريادي بأبعاده ذات مستوى

موائمة جيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز

القيمة (5). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع والتي

من المفترض أن لا يقل وزنها الإنحداري عن (0.50) (Mezo & Short, 2012)، ويوضح الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد التسويق الريادي.

الجدول (3) (4)

معاملات الارتباط بين أبعاد التسويق الريادي

قيمة معامل الارتباط	علاقات الارتباط		
0.593	الإبداع في المنتج	↔	التوجه نحو الفرص
0.642	التركيز على الزبائن	↔	التوجه نحو الفرص
0.653	التركيز على الزبائن	↔	الإبداع في المنتج

كما يظهر الجدول (3) (5) مؤشرات المواعمة الكلية لمقياس التسويق الريادي، إذ بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.981) و (0.939) على التوالي وهما مقاربان لقيمة الواحد الصحيح (المواعمة التامة). كما بلغت قيم مؤشرات المواعمة المقارن على التوالي (0.914) لمؤشر NFI و (0.967) لمؤشر TLI و (0.973) لمؤشر CFI وهي مقارنة لقيمة الواحد الصحيح. وبنفس السياق، بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.050) وهي تقترب من قيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس التسويق الريادي بأبعاده. والشكل (3) (1) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد مقياس التسويق الريادي بفقراته.



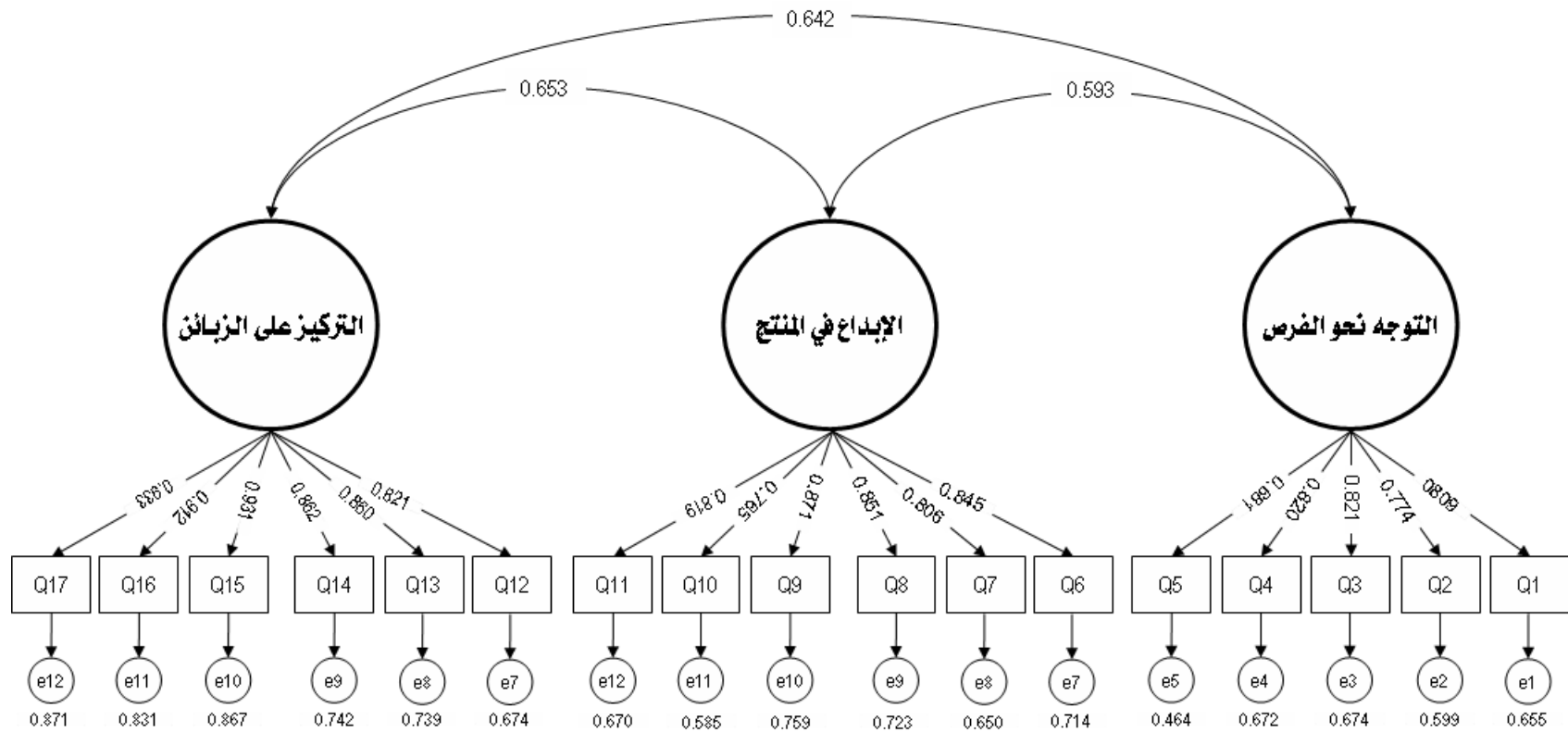
## الجدول (3 5)

مؤشرات المواءمة التامة لمقياس التسويق الريادي بأبعاده

الأنموذج			
الأنموذج المستقل	الأنموذج المشيع	الأنموذج الإفتراضي	
0.276	-	0.050	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي RMSEA
2541.879	0.000	219.584	قيمة مربع كاي $\chi^2$
190	0	156	درجات الحرية DF
13.378	-	1.408	الحد الأدنى للتباين $\chi^2 / DF$
0.211	1.000	0.981	مؤشر مواءمة الجودة GFI
0.128	-	0.939	مؤشر مواءمة الجودة المعدل AGFI
0.000	1.000	0.914	مؤشر الموائمة الطبيعي NFI
0.000	-	0.967	مؤشر توكر ولويس TLI
0.000	1.000	0.973	مؤشر الموائمة المقارن CFI

الشكل (3) 1

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد مقياس التسويق الريادي بفقراته



كما بينت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية بأبعادها، أن قيمة  $\chi^2$  بلغت (62.899) لمتغير الميزة التنافسية بأبعادها وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، بدرجات حرية بلغت (39). حيث تبين أن قيمة الحد الأدنى للتباين (حاصل قسمة قيمة  $\chi^2$  على درجات الحرية DF) كان (1.613)، بما يعكس أن متغير الميزة التنافسية بأبعادها ذات مستوى موثمة جيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع والتي من المفترض أن لا يقل وزنها الإنداري عن (0.50) (Mezo & Short, 2012)، ويوضح الجدول (3 6) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية.

### الجدول (3 6)

معاملات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية

قيمة معامل الارتباط	علاقات الارتباط		
	الجودة	↔	الكلفة
0.699			

كما يظهر الجدول (3 7) مؤشرات المواءمة الكلية لمقياس الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.943) و (0.886) على التوالي وهما مقاربان لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). كما بلغت قيم مؤشرات المواءمة المقارن على التوالي (0.971) لمؤشر NFI و (0.981) لمؤشر TLI و (0.989) لمؤشر CFI وهي مقارنة لقيمة الواحد الصحيح. وبنفس السياق، بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.061) وهي تقترب من قيمة الصفر. وهذا يؤشر

جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس الميزة التنافسية بأبعادها. والشكل (3 2) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد مقياس الميزة التنافسية بفقراتها.

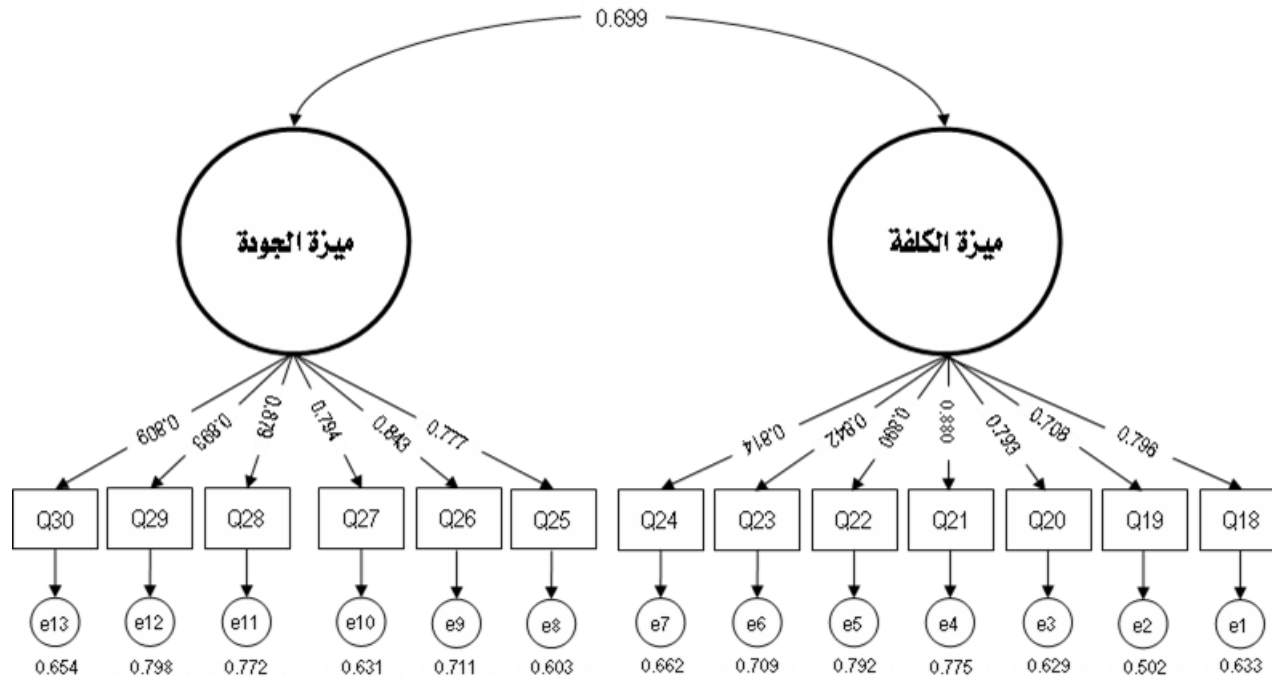
الجدول (3 7)

مؤشرات المواءمة التامة لمقياس الميزة التنافسية بأبعادها

الأنموذج			
الأنموذج المستقل	الأنموذج المشيع	الأنموذج الإفتراضي	
0.441	-	0.061	الجنر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي RMSEA
2157.838	0.000	62.899	قيمة مربع كاي $\chi^2$
66	0	39	درجات الحرية DF
32.695	-	1.613	الحد الأدنى للتباين $\chi^2 / DF$
0.185	1.000	0.943	مؤشر مواءمة الجودة GFI
0.037	-	0.886	مؤشر مواءمة الجودة المعدل AGFI
0.000	1.000	0.971	مؤشر الموائمة الطبيعي NFI
0.000	-	0.981	مؤشر توكر ولويس TLI
0.000	1.000	0.989	مؤشر الموائمة المقارن CFI

الشكل (3 2)

التحليل العائلي التوكيدي لأبعاد مقياس الميزة التنافسية بفقراتها



### (3-9-2): ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي والتناسق لفقرات الإستبانة، حيث ان الحصول على  $(0.70 \leq \text{Alpha})$  يعتبر ملائماً في العلوم الإدارية (Hair et al., 2010). والجدول (3 8) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 8)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة $(\alpha)$ ألفا
1	التسويق الريادي	17	0.920
1 - 1	التوجه نحو الفرص	5	0.809
2 - 1	الإبداع في المنتج	6	0.815
3 - 1	التركيز على الزبائن	6	0.819
2	الميزة التنافسية	13	0.885
1 - 2	ميزة الكلفة	7	0.845
2 - 2	ميزة الجودة	6	0.817

## الفصل الرابع التحليل الوصفي وإختبار الفرضيات

- (4 - 1): تمهيد
- (4 - 2): وصف متغيرات الدراسة
- (4 - 3): تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لإختبار الفرضيات
- (4 - 4): إختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع التحليل الوصفي وإختبار الفرضيات

(4 - 1): تمهيد

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة الحالية تحديد واقع متغيراتها وفحص فروضها المحددة، التي تم إفتراضها، إضافة إلى وصف متغيراتها بطريقة تسهل على المطلع إستيعابها، والتعرف على ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه. وعليه تنفرد بيانات هذا الفصل ومعلوماته حول تحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة المعتمدة من خلال استخدام العديد من المؤشرات الإحصائية الوصفية وصولاً إلى الحكم على طبيعتها ومستوياتها في الشركات محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

(4 - 2): وصف متغيرات الدراسة

(4 - 2 - 1): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متغير التسويق

الريادي

لوصف واقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالتسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب أهمية الفقرة، وواقع الإهتمام، كما هو موضح بالجداول (4 - 1)، (4 - 2) و (4 - 3).

تراوحت المتوسطات الحسابية لواقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك

حسين للأعمال بالتوجه نحو الفرص بين (4.353 - 4.530) بمتوسط كلي مقداره (4.436) كما هو



موضح بالجدول (4 - 1). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستكشف الشركة الفرص المتميزة" بمتوسط حسابي بلغ (4.530) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.436)، وانحراف معياري بلغ (0.640) فيما حصلت الفقرة "تغتتم الشركة الفرص بالسوق المستهدف" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.353) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.436) وانحراف معياري (0.724). وبشكل عام يتبين أن واقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالتوجه نحو الفرص من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وهذا ما يعكس بأن الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال لديها القدرة العالية على إكتشاف الفرص في البيئة المحيطة بها التي حصلت عليها من خلال استجابتها وتحليلها للتغيرات والتطورات البيئية الخارجية.

#### الجدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع

الملك حسين للأعمال بالتوجه نحو الفرص

ت	التوجه نحو الفرص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الإهتمام
1	تستكشف الشركة الفرص المتميزة	4.530	0.640	1	مرتفع
2	تقيم الشركة الفرص	4.481	0.631	2	مرتفع
3	تستجيب الشركة للبيئة الخارجية المحيطة	4.426	0.735	3	مرتفع
4	تحلل الشركة البيئة المحيطة	4.390	0.771	4	مرتفع
5	تغتتم الشركة الفرص بالسوق المستهدف	4.353	0.724	5	مرتفع
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لواقع الإهتمام بالتوجه نحو الفرص</b>	4.436	-	-	مرتفع

ويوضح الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بواقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالإبداع في المنتج، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لواقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالإبداع في المنتج بين (4.103 - 4.335) بمتوسط كلي مقداره (4.249) كما هو موضح بالجدول (4 - 2). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تُخصص الشركة موازنة لأغراض البحث والتطوير في المنتج" بمتوسط حسابي بلغ (4.335) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.249)، وانحراف معياري بلغ (0.667) فيما حصلت الفقرة "تشجع الشركة الابداع لدى العاملين" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.103) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.249) وانحراف معياري (0.679). وبشكل عام يتبين أن واقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالإبداع في المنتج من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وهو ما يمكن تبريره بسبب تخصيص الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال لموازنات للبحث والتطوير بما إنعكس في قدرتها على تطوير منتجات جديدة وبالتالي ضرورة تحليها بمرونة تصميم لعملياتها الخاصة بتطوير المنتجات.

## الجدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع

الملك حسين للأعمال بالإبداع في المنتج

ت	الإبداع في المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الإهتمام
6	تمتلك الشركة مرونة في تصميم العمليات تبعاً لتصميم المنتج	4.329	0.627	2	مرتفع
7	تحدث الشركة في اساليب تصميم العمليات لزيادة الابداع في المنتج	4.274	0.639	3	مرتفع
8	تُخصص الشركة موازنة لأغراض البحث والتطوير في المنتج	4.335	0.667	1	مرتفع
9	تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة	4.237	0.681	4	مرتفع
10	تعقد الشركة اتفاقيات مع خبراء خارجيين	4.213	0.698	5	مرتفع
11	تشجع الشركة الابداع لدى العاملين	4.103	0.679	6	مرتفع
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لواقع الإهتمام بالإبداع في المنتج</b>	4.249	-	-	مرتفع

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 3) أن المتوسطات الحسابية لواقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالتركيز على الزبائن تراوحت بين (3.951 - 4.189) بمتوسط كلي مقداره (4.060). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعمل الشركة على استقطاب زبائن جدد" بمتوسط حسابي بلغ (4.189) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.060)، وانحراف معياري بلغ (0.660) فيما حصلت الفقرة "تعتمد الشركة مقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.951) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.060) وانحراف معياري (0.797). وبشكل عام يتبين أن واقع إهتمام الشركات المتوسطة

والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالتركيز على الزبائن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

#### الجدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع

الملك حسين للأعمال بالتركيز على الزبائن

ت	التركيز على الزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الإهتمام
12	تطور الشركة منتجاتها اعتماداً على بحوث السوق	4.097	0.719	2	مرتفع
13	تلبية الشركة حاجات ورغبات زبائنها	4.067	0.744	3	مرتفع
14	تعتمد الشركة مقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها	3.951	0.797	6	مرتفع
15	تعمل الشركة على استقطاب زبائن جدد	4.189	0.660	1	مرتفع
16	تقيم الشركة رضا الزبائن	4.054	0.736	4	مرتفع
17	تعالج الشركة شكاوي الزبائن في الوقت المناسب	4.000	0.734	5	مرتفع
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لواقع الإهتمام بالتركيز على الزبائن</b>	4.060	-	-	مرتفع

وهو ما يمكن تبريره بأن الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال

تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال تلبية حاجات ورغبات زبائنها ومعالجة شكاويهم

لتحقيق رضاهم والحصول على زبائن جدد.

#### (4-2-2): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متغير الميزة التنافسية

لوصف مستوى الميزة التنافسية (ميزة الكلفة وميزة الجودة) في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب أهمية الفقرة، وواقع الإهتمام، كما هو موضح بالجدول (4-4) و (4-5).

#### الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة

في مجمع الملك حسين للأعمال

ت	ميزة الكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
18	تعد تكلفة مُنتجات الشركة منخفضة مقارنة بالشركات المُنافسة	3.018	1.217	6	متوسط
19	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المُباشرة	3.012	1.234	7	متوسط
20	تعمل الشركة على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	3.122	1.157	4	متوسط
21	تشدد الشركة رقابتها على النفقات	3.201	1.069	2	متوسط
22	ترشد الشركة في استخدام مواردها	3.268	1.018	1	متوسط
23	تعمل على إنتاج منتجات على نطاق واسع	3.103	1.190	5	متوسط
24	تعمل الشركة على تحسين منحني الخبرة لدى العاملين	3.152	1.075	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى ميزة الكلفة	3.125	-	-	متوسط

يبين الجدول (4-4) أن المتوسطات الحسابية لمستوى ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة

والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال تراوحت بين (3.012 - 3.268) بمتوسط كلي مقداره (3.125).

إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "ترشد الشركة في استخدام مواردها" بمتوسط حسابي بلغ (3.268) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.125) وانحراف معياري بلغ (1.018) فيما حصلت الفقرة "تسعى الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.012) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.125) وانحراف معياري (1.234). وبشكل عام يتبين أن مستوى ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. ويبرر اللباحت هذه النتيجة بأن التطورات والتغيرات في البحث والتطوير وتصميم المنتجات يتطلب من الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال الإنفاق أكثر وهو ما انعكس بان الشركات محل الدراسة تسعى إلى تخفيض تكاليفها الصناعية المباشرة قدر الإمكان.

كما يظهر الجدول (4 - 4) أن المتوسطات الحسابية لمستوى ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال تراوحت بين (3.859 - 4.128) بمتوسط كلي مقداره (3.956). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تطور الشركة من القدرات النوعية لدى العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (4.128) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.956)، وانحراف معياري بلغ (0.719) فيما حصلت الفقرة "تنهج الشركة سياسة واضحة بما يضمن معايير الجودة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.859) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.956) وانحراف معياري (0.885). وبشكل عام يتبين أن مستوى ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويبرر الباحث هذه النتيجة بأن الهدف الأساس الذي تسعى إليه الشركات جعل مواصفات منتجاتها مُطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية وهو ما تبين من خلال نفقاتها الكبيرة التي إنعكست في مسزة الكلفة.

#### الجدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال

ت	ميزة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
25	تنهج الشركة سياسة واضحة بما يضمن معايير الجودة	3.859	0.885	6	مرتفع
26	توثق الشركة اجراءات الجودة	3.896	0.833	5	مرتفع
27	تحسن الشركة الوعي النوعي للأفراد لدى العاملين	3.932	0.799	4	مرتفع
28	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مُطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية	3.969	0.861	2	مرتفع
29	تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم	3.951	0.870	3	مرتفع
30	تطور الشركة من القدرات النوعية لدى العاملين	4.128	0.719	1	مرتفع
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى ميزة الجودة</b>	3.956	-	-	مرتفع

#### (4 - 3): تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لإختبار الفرضيات

قبل البدء في إجراءات التحليل لإختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإختبار فرضيات الدراسة، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين Variance

Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05)، وتم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات بإحتساب معامل الإلتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis، فإذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن ( $\pm 1$ )، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن القيمة المسموح بها لمعامل التفرطح Kurtosis تتراوح ما بين ( $\pm 3$ ) (Sekaran & Bougie, 2013). والجدول رقم (4 - 6) يبين نتائج هذه الإختبارات.

#### الجدول (4 6)

اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الإلتواء والتفرطح Skewness and Kurtosis لأبعاد التسويق الريادي

ت	المتغيرات المستقلة	VIF معامل تضخم التباين	Tolerance التباين المسموح به	Skewness معامل الإلتواء	Kurtosis معامل التفرطح
1	التوجه نحو الفرص	1.630	0.614	- 0.120	1.548
2	الإبداع في المنتج	1.841	0.543	- 0.682	0.876
3	التركيز على الزبائن	1.400	0.714	- 0.185	- 0.390

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 6) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل والتي تقل عن (10). كما يتضح أن كافة قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل أكبر من (0.05) وكانت كافة قيم معامل الإلتواء لأبعاد المتغير المستقل أقل من ( $\pm 1$ )، كما أن كافة قيم معامل التفرطح لأبعاد المتغير المستقل أقل من ( $\pm 3$ )، وهو ما يؤشر إن



أبعاد المتغير المستقل تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

#### (4 - 4): إختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression

Analysis، وكما يلي:

الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح الجدول (4 - 7) أثر أساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال. إذ يتضح بأن هناك علاقة إرتباط ( $R$ ) بين أساليب التسويق الريادي والميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بقيمة بلغت (0.633) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بينت النتائج أن معامل التحديد ( $R^2$ ) لأساليب التسويق الريادي فسرت ما قيمته (0.401) من التغيرات التي طرأت على الميزة التنافسية في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) قد بلغ (0.390)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الميزة التنافسية في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

كما تبين من خلال قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير الكلي، أن التأثير الكلي لأساليب التسويق الريادي على الميزة التنافسية في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بلغ (35.668) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد بلغت قيمة التأثير  $\beta$  للتوجه نحو الفرص (0.212) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدلالة قيمة T المحسوبة التي بلغت (2.451). كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  للإبداع في المنتج (0.225) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، بدلالة قيمة T المحسوبة التي بلغت (2.530). وأخيراً، بلغت قيمة التأثير  $\beta$  للتركيز على الزبائن (0.523) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، بدلالة قيمة T المحسوبة التي بلغت (6.675). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق من تأثير أساليب التسويق الريادي في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، تم تجزئة

الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين فرعيتين، وكما يلي:

## جدول (4 - 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أساليب التسويق الريادي على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع

الملك حسين للأعمال

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	درجة التأثير $\beta$	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد العدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.014	2.451	0.212	0.000	3	35.668	0.390	0.401	0.633	الميزة التنافسية
0.012	2.530	0.225		الانحدار					
0.000	6.675	0.523		البواقي					
				163	المجموع				

## الفرضية الفرعية الأولى

H<sub>01</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح الجدول (4 - 8) أثر أساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال. إذ يتضح بأن هناك علاقة إرتباط (R) بين أساليب التسويق الريادي وميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بقيمة بلغت (0.618) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بينت النتائج أن معامل التحديد ( $R^2$ ) لأساليب التسويق الريادي فسرت ما قيمته (0.382) من التغيرات التي طرأت على ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) قد بلغ (0.370)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

كما تبين من خلال قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير الكلي، أن التأثير الكلي لأساليب التسويق الريادي على ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بلغ (32.975) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد بلغت قيمة التأثير  $\beta$  للتوجه نحو الفرص (0.185) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بدلالة قيمة T المحسوبة التي بلغت (2.053). كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  للإبداع في المنتج (0.515) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بدلالة قيمة T المحسوبة التي بلغت (6.478). وأخيراً، بلغت قيمة التأثير  $\beta$  للتركيز على الزبائن (0.494) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بدلالة قيمة T المحسوبة التي بلغت (4.753). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أساليب التسويق الريادي على ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	t الحسوية	درجة التأثير $\beta$	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F الحسوية	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط		
0.042	2.053	0.185	0.000	3	32.975	0.370	0.382	0.618	ميزة الكلفة	
0.000	6.478	0.515		160						
0.000	4.753	0.494		163						

## الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>02</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح الجدول (4 - 9) أثر أساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال. إذ يتضح بأن هناك علاقة ارتباط ( $R$ ) بين أساليب التسويق الريادي وميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بقيمة بلغت (0.492) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بينت النتائج أن معامل التحديد ( $R^2$ ) لأساليب التسويق الريادي فسرت ما قيمته (0.242) من التغيرات التي طرأت على ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) قد بلغ (0.228)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

كما تبين من خلال قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير الكلي، أن التأثير الكلي لأساليب التسويق الريادي على ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بلغ (17.061) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد بلغت قيمة التأثير  $\beta$  للتوجه نحو الفرص (0.207) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بدلالة قيمة T المحسوبة التي بلغت (2.069). كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  للإبداع في المنتج (0.422) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بدلالة قيمة T المحسوبة التي بلغت (4.811). وأخيراً، بلغت قيمة التأثير  $\beta$  للتركيز على الزبائن (0.400) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بدلالة قيمة T المحسوبة التي بلغت (4.538). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .



## جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أساليب التسويق الريادي على ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين

## للأعمال

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	درجة التأثير $\beta$	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.040	2.069	0.207	0.000	3	17.061	0.228	0.242	0.492	ميزة الجودة
0.000	4.811	0.422		الانحدار					
0.000	4.538	0.400		اليواقى					
				163	المجموع				

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(5 - 1) : تمهيد

(5 - 2) : النتائج

(5 - 3) : التوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(5 – 1): تمهيد

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، يعرض الباحث النتائج التي تم التوصل إليها، التي في ضوءها تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

(5 – 2): النتائج

(5 – 2 – 1): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. تبين أن واقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالتوجه نحو الفرص من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.436).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة البجاري (2018) التي بينت أن إقتناص الفرص حصلت على مستوى مرتفع.

2. أوضحت النتائج أن واقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالإبداع في المنتج من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.249).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة الحدراوي (2019) التي بينت أن التوجه نحو الإبتكار حصل على مستوى مرتفع.

3. إتضح أن واقع إهتمام الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال بالتركيز على الزبائن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.060).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة البجاري (2018) التي بينت أن التركيز على الزبائن حصل على مستوى مرتفع.

4. بينت النتائج أن مستوى ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.125).

5. كما تبين أن مستوى ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.956).

### (5-2-2): النتائج الإستدلالية

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Makmur, et al., (2017) التي بينت أن التسويق الريادي يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية في صناعة الطهي الصغيرة بأندونيسيا.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الكلفة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Stephen, et al., (2019) التي بينت أن التسويق الريادي يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية في المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم في نيجيريا.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التسويق الريادي (التوجه نحو الفرص، الإبداع في المنتج والتركيز على الزبائن) على ميزة الجودة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Hoque, et al., (2019) التي بينت أن التسويق الريادي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم البنجلاديشية.

## (5 – 2): التوصيات والمقترحات

1. ضرورة إهتمام الشركات المبحوثة بمتغيري الدراسة (التسويق الريادي والميزة التنافسية) والإطلاع على أسسهما الفكرية وأهميتهما في تعزيز مكانة هذه الشركات وسمعتها وفعالية أدائها.
2. ضرورة إعتناء الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال لمبادرات تسويقية قائمة على أساس التسويق الريادي وأساليبه
3. على الشركات إيجاد وسائل معاصرة لدعم وتشجيع الإبداع لما لهذه الوسائل من أهمية زيادة مستويات تحقيق الميزة التنافسية.
4. ضرورة قيام الشركات محل الدراسة بالمحافظة على سياساتها الخاصة بإستثمار الفرص المتاحة لأنها تزيد من الميزة التنافسية من حيث جودة منتجات هذه الشركات.
5. ينبغي على إدارة الشركات محل الدراسة إعتناء آليات جديدة التي من شأنها أن تزيد من التركيز على الزبائن لتأثيرها الإيجابي على مستويات الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

6. ضرورة إعتاماد الشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال على مضامين إدارة علاقات الزبائن لتحديد أساليب التسويق الريادي الملائمة من دون الإقتصار على معطيات السوق.

7. إجراء دراسة بعنوان دور التسويق الريادي في تحسين السمعة الاستراتيجية للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

8. القيام بدراسة بعنوان أثر التسوق الريادي على الأداء التسويقي للشركات المتوسطة والصغيرة في مجمع الملك حسين للأعمال.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية  
ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. أبو فارة، يوسف. (2010). التسويق الريادي في منظمات الأعمال. ورقة بحثية مقدمة، "المؤتمر الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة)"، جامعة الزيتونة الاردنية، خلال الفترة 26 - 29 نيسان، عمان: الأردن.
2. البجاري، أحمد. (2018). التسويق الريادي في إطار توظيف إدارة علاقات الزبائن دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1 (1)، 276 - 303.
3. البغدادي، عادل وعبد الحمزة، ولاء. (2018). أثر التسويق الريادي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة: دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الثانية في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 15 (2)، 186 - 206.
4. الجشعمي، كاظم. (2013). دور مرونة التصنيع وتصميم العملية في أبعاد محتوى استراتيجية العمليات: دراسة حالة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.
5. الحدراوي، حامد. (2015). تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 10 (33): 222 - 242.
6. الحدراوي، رافد؛ نعمة، امير وهادي، زينب. (2019). توظيف أبعاد التسويق الريادي لتعزيز سلوكيات مواطنة الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصرف النهرين في محافظة النجف الأشرف. مجلة آداب الكوفة، 1 (40)، 515 - 534.



7. حسن، محمد. (2012). التكامل بين الاستخبارات والشخصنة التسويقيتين وانعكاسه على عمليات التسويق الريادي: بالتطبيق على مجموعة من منظمات صناعة الاثاث المنزلي في مدينة الموصل. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
8. حسين، هدى والعاني، ألاء. (2018). التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24 (105)، 269 – 293.
9. حمود، مروان. (2016). دور التسويق الريادي في زيادة الحصة السوقية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
10. الخصيب، صبري. (2009). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن ... واقع وتطلعات. غرفة تجارة عمان، إدارة الدراسات والتدريب، الاصدار الثالث، المجلة الالكترونية، عمان، الأردن.
11. داوود، فضيلة وحسن، ساهرة. (2016). دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الأهلية العراقية. مجلة كلية المأمون، 28، 42 – 68.
12. الزعانين، عاصم. (2010). الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها في زيادة الحصو السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
13. السامرائي، مهدي. (2003). المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئات التدريسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق.

14. الساير، عمر. (2017). العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة في عينة من المصارف الأهلية في مدينة دهوك. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 51، 423 - 447.
15. السليفاني، محمد. (2011). دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة إستطلاعية لعينة من الافراد العاملين في فنادق الدرجة الاولى في المنطقة الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
16. الطائي، بسام والسبعوي، اسراء. (2012). دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 20 و 21 نوفمبر 2012، نينوى: العراق.
17. العاني، أريج. (2008). تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
18. عمر، محمد. (2017). دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 5 (4)، 1207 - 1223.
19. الغالبي، طاهر وإدريس، وائل. (2015). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

20. كاظم، أمل. (2017). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 50، 457 - 484.

21. المطيري، فيصل. (2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الاردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alduaij, M. (2013). Towards an open ambidextrous system: how organizations manage exploration and exploitation in open innovation environments. **Unpublished PhD Thesis**, Imperial College London Business School.
2. Altarawneh. I. (2017). Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Pharmaceutical Companies. **European Journal of Business and Management**, 9 (5), 39 – 53.
3. Amiri, N; Shirkavand, S; Chalak, M & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. **AD-minister**, 30: 173 – 194.
4. Arbuckle, J. (2008). **Amos 7.0 Users Guide**. **Springhouse**. PA: Amos Development Corporation.
5. Asli, K. (2011). The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies. **African Journal of Agricultural Research**, 6 (1): 51-59.
6. Bandeira-de-Mello, R., Fleury, L, Aveline, S. & Gama, M. (2016). Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. **Journal of Business Research**, 69(6), 2005–2017.
7. Barney, J and Hesterly, W. (2019). **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**. 6<sup>th</sup> Edition, Pearson education Limited.
8. Bavarsad, B; Hosseini, S; Jafari, S and Hozhabri, A. (2015). Analyzing the Impact of Entrepreneurial Marketing on Sustainable Competitive Advantage in SMEs. **9<sup>th</sup> International Conference on e-Commerce with focus on e-Business**, 16 April 2015, Isfahan, Iran, 1 – 10.
9. Becherer, R; Marilyn, B and McDonald, H. (2012). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Outcome Goals in SMEs. **New England Journal of Entrepreneurship**, 15 (1), 7 – 18.
10. Caitlin, F; Sarah, F and Leyland F. (2019). Entrepreneurial marketing and hybrid entrepreneurship: the case of JM Reid Bamboo Rods. **Journal of Marketing Management**, 35 (9/10), 867-885.
11. Chutkaew, C. (2006). Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies. **Unpublished Master Thesis**.
12. David, F and David, F. (2017). **Strategic Management Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach**. 16<sup>th</sup> Edition, Pearson education Limited.

13. Fathali, A. (2016). Examining the Impact of Competitive Strategies on Corporate Innovation: An Empirical Study in Automobile Industry. **International Journal of Asian Social Science: Asian Economic and Social Society**, 6(2), 135-145.
14. Fok-Yew, O. (2014). The Determinants of New Product Performance in Malaysian Industry. **Journal of ASEAN Studies**, 2 (2), 49-61.
15. Fu, N; Ma, Q; Bosak, J and Flood, P. (2016). Intellectual capital and organisational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 3 (2), 94-114.
16. Gianzina – Kassotaki, O. (2017). Ambidexterity and leadership: a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations. **Unpublished PhD Thesis**, University of Warwick.
17. Gyanwali, S and Bunchapattanasakda, C. (2019). Application of Entrepreneurial Marketing in Micro, Small and Medium Enterprise in Dhaulagiri, Nepal. **Open Journal of Business and Management**, 8, 693 – 708.
18. Hadiyati, E and Lukiyanto, K. (2019). The Effect Of Entrepreneurial Marketing Dimensions On Micro, Small And Medium Enterprise Performance In Indonesia. **International Journal of Scientific and Technology Research**, 8 (10), 106 – 112.
19. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7<sup>th</sup> ed., New York: Macmillan Publishing Company.
20. Hamali, S; Suryana, Y; Effendi, N and Azis, Y. (2016). Influence of entrepreneurial marketing toward innovation and its impact on business performance: A survey on small Industries of

Wearing Apparel in West Java, Indonesia. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2834567](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2834567).

21. Hanmaikyur. T. (2016). Effects of Entrepreneurial Marketing Practices on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Makurdi Metropolis of Benue State, Nigeria. **Unpublished PhD Thesis**, Ahmadu Bello University.
22. Hills, G; Hultman, C and Miles, M. (2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. **Journal of Small Business Management**, 46 (1), 99 – 112.
23. Hoffman, N. (2008). Some Development of a CCR Strategy framework. **Unpublished Doctoral thesis**, Belfast, Queen’s University.
24. Hoque, A; Awang, Z and Gwadabe, U. (2019). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Bangladeshi SME performance and the Role of Organizational Culture: A Structural Equation Modelling. **Journal of Management and Operation Research**, 1 (16), 1 – 21.
25. <http://www.cbj.gov.jo/echobsv3.0>
26. Jones, R., & Rowley, J. (2012). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. **International Small Business Journal**, 29(1), 25–36.
27. Khandekar, A and Sharma, A. (2005). Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis from Indian Global Organisations. **Education & Training**, 47 (8/9), 628-639
28. Kilenthong, P; Hills, G; Hultman, C and Sclove, S. (2010). Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships With Firm Age, Firm Size, And Operator’s Status. **Work paper University Of Illinois At Chicago**, USA .
29. Kline, R. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3<sup>rd</sup> ed. The Guilford Press: A Division of Guilford Publications, Inc.
30. Kuncorc, W and Suriani, W. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. **Asia Pacific Management Review**, xxx, 1 – 7.
31. López, J and Martín, L. (2018). **Fundamentals of Strategic Management**. 2<sup>nd</sup> Edition, Thomson Reuters.
32. Majjanen, P., & Virta, S. (2017). Managing exploration and exploitation in a media organization: A capability-based approach to ambidexterity. **Journal of Media Business Studies**, 14(2), 146–165.

33. Makmur, N; Chairunisa, Y and Qamariah, I. (2017). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Competitive Advantage: Small Culinary Souvenir Industry in Jalan Mojopahit Medan, Indonesia. **Proceedings of the 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)**, 571 – 576.
34. Mezo, G., & Short, M. (2012). Construct Validity and Confirmatory Factor Analysis of the Self-Control and Self-Management Scale. **Canadian Journal of Behavioural Science**, 44 (1), 1-8.
35. Miles, M and Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. **European Journal of Marketing**, 40 (5/6), 485-501.
36. Miles, M; Gilmore, A; Harrigan, P; Lewis, G and Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. **Journal of Strategic Marketing**, 23, 94 – 111.
37. Ngugi, J & Kising'u T. (2017). Effect of Competitive Strategies on Sustainable Competitive Advantage of savings and credit cooperative Societies in Kenya: A survey of savings and credit cooperative Societies in Mombasa County. **The Strategic Journal of Business & Change Management**, 4 (2/11), 159 – 179.
38. Nikfarjama, A and Zarifib, S. (2015). Exploring the effects of entrepreneurial marketing factors on SMEs. **Uncertain Supply Chain Management**, 3, 333 – 338.
39. Olufunmilola, D and Wtson, A. (2012). Entrepreneurial Orientation and Franchise System: organizational antecedents and performance outcomes. **European Journal of Marketing**, 47 (5/6), 790-812.
40. Ong, W and Ismail, B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: resource-based view on small and medium enterprises.

**Communications of the International Business Information Management Association IBIMA**, 1, 62–70.

41. Pinington, I; Prybutok, V and Zhang, X. (2008). Brands as the language of Consumer Culture. **Journal of Global Competitiveness**, 8 (1), 318 – 329.

42. Popadić, M., & Milohnić, I. (2016). Structure of the Organizational Ambidexterity Field: Qualitative Literature Review, Article Co-Citation Analysis, and Science Mapping. **Informatol**, 49 (1&2), 47 – 60.

43. Porter, E. (1985). *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

44. Pride, W & Ferrell, O. (2012). **Marketing**. 12<sup>th</sup> ed., South-Western College Cengage Learning

45. Quikmba, (2009). <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>.

46. Sadiku-Dushi, N; Dana, L and Ramadani, V. (2019). Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. **Journal of Business Research**, 100, 86-99.

47. Shan, J and Jolly, D. (2010). Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese firms: A quantitative study. **IAMOT 2010**, Cairo, Egypt, March, 8-11.

48. Stephen, O; Ireneus, N and Moses, O. (2019). Entrepreneurial Marketing Practices and Competitive Advantage of Small and Medium Size Enterprises in Nigeria. **European Journal of Business and Innovation Research**, 7 (3), 1 – 30.

49. Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. **Vezetéstudomány / Budapest Management Review**, 47 (5), 39-52.

50. Thuo, J. (2016). An Evaluation of Competitive Strategies Employed for Competitive Advantage among Insurance Firms in Naivasha Sub-County, Kenya. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2840127>.

51. Viegas, C. (2014). Marketing in Entrepreneurship: The Importance of Entrepreneurial Marketing in New Ventures. **Unpublished Master's thesis**, Lisboa School of Economics & Management.

52. Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A and Bamford, C. (2018). **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**. 15<sup>th</sup> Edition, Pearson education Limited.



53. Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations. **Unpublished master dissertation**, Blekinge Institute of Technology School of Management.

## قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)
- الملحق رقم (2): أسئلة المقابلة
- الملحق رقم (3): أسماء الأفراد الذين أجريت معهم المقابلات المفتوحة
- الملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

مكان العمل	التخصص	اللقب العلمي والاسم	ت
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أ.د. أحمد علي صالح	1
جامعة الزيتونة	تسويق	أ.د. صائب الجنايدة	2
الجامعة الأردنية	إحصاء	أ.د. محمد النعيمي	3
جامعة الزيتونة	تسويق	أ.د. محمود الصميدعي	4
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. أمجد طويقات	5
جامعة الزيتونة	تسويق	د. ديمه الدجاني	6
جامعة الشرق الأوسط	تسويق	د. سمير الجبالي	7
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. عبد العزيز الشرباتي	8
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. عبدالله البطانية	9
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. محمد العضايلة	10

## الملحق رقم (2): أسئلة المقابلة

1. هل تستخدمون التسويق الريادي؟  
 نعم  لا
2. إذا كنت تستخدمون مضامين التسويق الريادي، ما وقع إستخدامه من قبلكم؟  
 مرتفع  متوسط  منخفض  
 ض  ط
3. ما الدور الذي يلعبه التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لكم؟  
 إيجابي  سلبي
4. هل يسهم البحث عن الفرص في تحقيق الميزة التنافسية لكم؟  
 نعم  لا
5. هل يؤثر الإبداع في المنتج في تحقيق الميزة التنافسية لكم؟  
 نعم  لا
6. هل يؤثر التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية لكم؟  
 نعم  لا

الملحق رقم (3): أسماء الأفراد الذين أجريت معهم المقابلات المفتوحة

مكان المقابلة	تاريخ المقابلة	الاسم	ت
Blessed tree موقع الشركة	2019/6/10	شادي كيالي	1
Cash Basha موقع الشركة	2019/6/13	فؤاد جرجس	2
Hyper Pay موقع الشركة	2019/6/18	مهند عويني	3

## الملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة)

الأستاذ / ة الفاضل / ة ..... تحية طيبة  
يسعى الباحث لإجراء دراسة بعنوان "أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجمع الملك حسين للأعمال".  
حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجمع الملك حسين للأعمال. لذا يرجى التكرم بتعبئة الفراغات بإشارة (✓) علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.  
شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة عن فقرات الإستبانة

الباحث

لؤي المعلواني

### المتغيرات الشخصية والوظيفية

- |                          |                 |                          |  |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | أنثى            | <input type="checkbox"/> | النوع الإجتماعي<br>ذكر                         |
| <input type="checkbox"/> | الإدارة الوسطى  | <input type="checkbox"/> | (2) المستوى الإداري<br>الإدارة العليا          |
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس       | <input type="checkbox"/> | (3) التحصيل العلمي<br>دبلوم كلية مجتمع فما دون |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه         | <input type="checkbox"/> | ماجستير  |
| <input type="checkbox"/> | من 26 - 35 سنة  | <input type="checkbox"/> | (4) العمر<br>25 سنة فأقل                       |
| <input type="checkbox"/> | من 46 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 36 - 45 سنة                                 |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التسويق الريادي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
<b>التوجه نحو الفرص</b>					
1	تستكشف الشركة الفرص المتميزة				
2	تقيم الشركة الفرص				
3	تستجيب الشركة للبيئة الخارجية المحيطة				
4	تحلل الشركة البيئة المحيطة				
5	تغتتم الشركة الفرص بالسوق المستهدف				
<b>الإبداع في المنتج</b>					
6	تمتلك الشركة مرونة في تصميم العمليات تبعاً لتصميم المنتج				
7	تحدث الشركة في اساليب تصميم العمليات لزيادة الإبداع في المنتج				
8	تُخصص الشركة موازنة لأغراض البحث والتطوير في المنتج				
9	تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة				
10	تعقد الشركة اتفاقيات مع خبراء خارجيين				
11	تشجع الشركة الإبداع لدى العاملين				
<b>التركيز على الزبائن</b>					
12	تطور الشركة منتجاتها اعتماداً على بحوث السوق				
13	تتلي الشركة حاجات ورغبات زبائنها				
14	تعتمد الشركة مقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها				
15	تعمل الشركة على استقطاب زبائن جدد				
16	تقيم الشركة رضا الزبائن				
17	تعالج الشركة شكاوي الزبائن في الوقت المناسب				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الميزة التنافسية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>ميزة الكلفة</b>						
					تعد تكلفة مُنتجات الشركة منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة	18
					تسعى الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة	19
					تعمل الشركة على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	20
					تشدد الشركة رقابتها على النفقات	21
					ترشد الشركة في استخدام مواردها	22
					تعمل على إنتاج منتجات على نطاق واسع	23
					تعمل الشركة على تحسين منحنى الخبرة لدى العاملين	24
<b>ميزة الجودة</b>						
					تتهج الشركة سياسة واضحة بما يضمن معايير الجودة	25
					توثق الشركة اجراءات الجودة	26
					تحسن الشركة الوعي النوعي للأفراد لدى العاملين	27
					تسعى الشركة إلى جعل مواصفات مُنتجاتها مُطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية	28
					تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم	29
					تطور الشركة من القدرات النوعية لدى العاملين	30