

التوجهات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي

*عبدالله مشعل عبيدات¹، خالد موسى العبدالله¹

¹كلية الأعمال، جامعة جدارا

* aobeidat@jadara.edu.jo

Impact of Strategic Orientations on Achieving Competitive Advantage at Safwa Islamic Bank

Abdullah Obaidat, Khalid Abdullah

Jadara University

aobeidat@jadara.edu.jo

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic orientations on achieving competitive advantage at Safwa Islamic Bank. The study consisted of senior and middle managers in the bank's main administration, representing decision-makers. A total of 137 questionnaires were distributed, and 121 were retrieved and subjected to statistical analysis. The researcher employed a descriptive-analytical methodology, with the questionnaire as the primary data collection tool. The data were analyzed using various statistical methods via the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study concluded that strategic orientations, with their dimensions (market orientation, entrepreneurial orientation, technological orientation, and learning orientation), have a statistically significant impact on achieving competitive advantage, with its dimensions (cost efficiency, quality, flexibility, and service delivery speed) at Safwa Islamic Bank. However, the entrepreneurial orientation dimension showed no significant effect. The study recommended that Safwa Islamic Bank's management give greater focus and attention to strategic orientations and leverage them comprehensively to enhance the efficiency and effectiveness of its activities and operations, thereby achieving competitive advantages. Furthermore, it emphasized increasing the bank's attention to market orientation due to its role in identifying customer needs and requirements for services and products, understanding the external work environment, and recognizing the nature of competitors and their offerings. This, in turn, enhances the bank's ability to adopt appropriate measures to achieve its competitive advantage.

Keywords: Strategic Orientations, Marketing Orientation, Entrepreneurial Orientation, Technological Orientation, Educational Orientation, Competitive Advantage, Lower Cost, Quality, Flexibility, Speed Of Service Delivery.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك صفوة الإسلامي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارات العليا والوسطى في الإدارة الرئيسية لبنك صفوة الإسلامي، حيث أنهم يمثلون أصحاب القرار في البنك. تم توزيع (137) استبانة وكان عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (121) خضعت للتحليل الإحصائي، استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم تحليل استبانات البحث باستخدام عددا من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، السرعة في تقديم الخدمة) في بنك صفوة الإسلامي، حيث ظهر الأثر المعنوي عند جميع الأبعاد، باستثناء بعد (التوجه الريادي)، وقد اوصت الدراسة إلى إيلاء إدارة بنك صفوة الإسلامي للتوجهات الاستراتيجية القدر الأكبر من التركيز والاهتمام، والاستفادة منها بشكل متكامل بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء أنشطتها وعملياتها، وبالتالي الحصول على المزايا التنافسية، بالإضافة إلى زيادة مستوى اهتمام البنك بالتوجه التسويقي، لما له من دور في التعرف على احتياجات ومتطلبات العملاء من الخدمات والمنتجات، وإدراك بيئة العمل الخارجية وطبيعة المنافسين فيها وما يقدمونه من خدمات ومنتجات، وهو ما يعزز من قدرتها على تبني الإجراءات المناسبة لتحقيق الميزة

التنافسية لها.

الكلمات المفتاحية: التوجهات الاستراتيجية، التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي، الميزة التنافسية، التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، السرعة في تقديم الخدمة.

المقدمة

أصبحت المنظمات المتقدمة تولي للتوجهات الاستراتيجية أهمية كبيرة وبشكل واضح، وذلك يعود إلى الفاعلية التي تمتاز بها وأثارها الإيجابية المتمثلة في تحسين أداء الشركات وتعزيز استراتيجيات أعمالها التنافسية، ونظرا لذلك فقد أصبحت التوجهات الاستراتيجية مصدرا يثير الإهتمام كونها وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية (slater,2006)، حيث تُوصف التوجهات الاستراتيجية عموماً بأنها ممارسات وإجراءات متميزة تتبناها الشركات لتحسين مواردها المادية والمالية والبشرية وتطوير مزاياها، لا سيما مع مرور الوقت (Khizar; Iqbal; Murshed & Ahsan, 2024) حيث تتضمن هذه الاستراتيجيات التدابير التي لها تأثير مباشر على نجاح المنظمة؛ فكل منظمة تحتاج إلى توفير بيئة وظيفية فريدة من نوعها، وذلك يمكن توفيره من خلال تحديد رؤيتها الاستراتيجية في النظام المنظمي القائم على مجموعة من التطبيقات والاستراتيجيات (جندب، 2013)، فهي تشكل الأداة الرئيسية التي تساهم في إنجاز الأعمال والمهام على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة، وذلك لأنها تركز على تحديد النقاط المهمة والأهداف العامة واستراتيجيات تنفيذها والوقت اللازم لإنجازها (Baban,2013) وجاءت التوجهات الاستراتيجية والتي تعتبر كأحد العناصر الجوهرية في عمل المنظمات وإداراتها والممارسات الإدارية التي تقود التوجه التنافسي كأداة رؤية استراتيجية للمنظمة تساندها في الصراع للنهوض والاستمرار والبقاء وتدعمها في كيفية إدارة أهدافها حيث أنها خطوة ناجحة لإنجاح الأعمال (Kamau, 2013).

تساهم التوجهات الاستراتيجية أيضا في تحقيق الأهداف التنافسية للمنظمة، لما لها من أثر واضح وفعال على تحسين أداء المنظمات، وضمان استمراريته وتوسع انتشارها على الصعيد المحلي والدولي، كذلك تساند في إكساب المنظمة مكانة تنافسية مميزة، بالمقارنة مع الشركات الأخرى من نفس مجالها في السوق (جندب، 2013)، ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية كبيرة على الشركات المنافسة، كان لا بد من بذل جهود حثيثة في استخدام وإرساء قواعد الاستراتيجيات التنافسية التي تهدف إلى تعزيز الأعمال وخلق بيئة تنظيمية قائمة على استراتيجيات ثابتة، كما أنه على الإدارة العليا وضع الإستراتيجيات الفعالة التي تأخذ بعين الاعتبار أبعاد أعمال الشركات التنافسية الذي يضمن دعما طويل الأجل لأداء المنظمة (Tarhini et al., 2015)، إذ تسعى المنظمات إلى التكيف مع البيئة المحيطة، من خلال التعرف واستكشاف تقلبات البيئة الخارجية،

وتصميم خطط، ورسم إستراتيجيات من شأنها تعزيز قرارات القيادات وصناع القرار (عبدالحميد، 2018)

شهد القطاع البنكي في الأونة الأخيرة انفتاحا اقتصاديا ومعلوماتيا جعله مدخلا للعديد من المنافسين في هذا القطاع، سواء لتحديث الخدمات أو تطوير السياسات أو التطور التنافسي والانتشار، الامر الذي أدى إلى زيادة المنافسة بين البنوك، وتبعاً لحدة تلك المنافسة بين قطاع البنوك الأردنية بأنواعها والبنوك الوافدة ايضاً فقد اختلفت الخدمات التي يقدمها هذا القطاع باختلاف العملاء سواء أكانوا أفراداً أم منظمات، حيث تعمل البنوك مكافحة على تميز خدماتها عن مختلف القطاع البنكي سواء القطاع التجاري أو غير التجاري، لذا فهي بحاجة إلى اتباع استراتيجيات معينة تساندها في مواجهة البيئة التنافسية والمحافظة على حصتها ومركزها التنافسي بصورة مستدامة، كما يعد القطاع البنكي من القطاعات التي لم تعد قادرة على التنافس لكثرة الصور والأساليب التنافسية التي تضعها البنوك الاسلامية، لذا فهي بحاجة لعدد من الأساليب والاستراتيجيات التي تدعم وتساند أهدافها (Masa'deh et al., 2018)، لذا فإن التوجهات الاستراتيجية للمنظمة تعد بمثابة الطريق الذي يوجهها لمراقبة أنشطتها لتحقيق أداء أعمال أفضل وتعزيز مركزها التنافسي (المجالي، 2010)، ومن جهة أخرى، فإن وعي العميل وقدرته في الحصول على معلومات أكثر عن البنوك التي توفر البدائل المناسبة فإنه أصبح من المهم التوجه لتبني مثل هذه الاستراتيجيات التي تؤثر بشكل مباشر في طريقة التفكير الإداري وأيضاً ضمان الاستمرارية والارتقاء بالأداء وبالتالي الميزة التنافسية المستدامة. إلا أن عدداً منها فشل في المحافظة على مركزه التنافسي ويعود ذلك حسب رأي عدد من المديرين بسبب افتقار مديريها للتوجه الاستراتيجي الذي ينعكس بشكل ايجابي ومباشر على الأداء والميزة التنافسية (laforet, 2009) لذا تأتي مشكلة الدراسة متمثلة في التعرف على ماهية التوجهات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في بنك صفوة الإسلامي.

الاطار النظري وتطوير الفرضيات

أن التوجهات الاستراتيجية هو ذلك المسار الذي تسلكه المنظمة وإدارتها العليا من أجل تلائم الجهود المختلفة في المنظمة من خلال رسم رؤية واضحة وأهداف مترجمة بشكل يساهم في تحقيق الواقع العملي لتحقيق أهداف المنظمة ومتطلباتها (ابو ربن، 2005). كما أنها مسلك التوجه والتحريك التي تتبعه المنظمة نحو مقاومة التهديدات الخارجية التي تتلقاها المنظمة، وبالتالي كيفية انتهازها للفرص الداعمة لها والتي تعمل على تجسيد رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية في تحقيق أهدافها (ناجي، 2014)، وفي هذا الصدد أضاف السوسي (2015) أن التوجه الاستراتيجي هو عبارة عن الأداة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن جهة

أخرى أضاف جلاب (2013) أن التوجهات الاستراتيجية هي عبارة عن الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للحصول على مواردها وبالتالي الانتفاع منها بشكل يحقق لها الميزة التنافسية.

تبرز أهمية التوجهات الاستراتيجية من خلال المزايا التي يضيفها على المنظمة حيث أن التوجهات الاستراتيجية تركز بشكل كامل، وأساسي على إدراك واستيعاب البيئة الخارجية، والمخاطر، والتهديدات التي قد تشكلها وبالتالي تفهم وتنظم البيانات والمعلومات المتعلقة بتلك البيئة وماهية الموارد المتوفرة في البيئة الداخلية، ومدى تأثيرها على نمو المنظمة، وازدهارها على المدى البعيد، وكيفية استغلالها في تحدي البيئة الخارجية، (Joachim, et, al, 2011)، حيث أن هذه التوجهات تعتمد إلى تطوير طريقة التفكير الاستراتيجي وكيفية توزيع الموارد المتاحة واستثمارها بالوقت الصحيح، وبالتالي كيفية جذب الكفاءات وتطويرها، بشكل يساعد المنظمة على البقاء ضمن القائمة التنافسية مع نظيراتها (Avci et al, 2011)، كما تساهم التوجهات الاستراتيجية في وضوح القرارات الاستراتيجية المتخذة ومدى تأثيرها على مستقبل المنظمة الأمر الذي من شأنه أن يعتمد إلى إحداث التفاعل البيئي الذي يحقق الأهداف الربحية التي تصبو إليها المنظمة مستقبلاً وبالتالي حجز المركز التنافسي المستقبلي لها ودعمه من خلال التغيير التي سعت إلى إحداثه جراء تفاعل تلك البيانات المؤثرة عليها سواء الداخلية أم الخارجية (ادريس والمرسي، 2006)، أكد كلاً من (Narver & Slater 1990) أن معظم الدراسات والأبحاث كانت قد أظهرت عدداً من أبعاد التوجهات الاستراتيجية التي من الممكن أن تعتمد عليها المنظمة في وضع خططها واستراتيجياتها، إلا أنهما أشاروا إلى أن هنالك أربعة مجموعات تمثل التكامل للمنظمة بين هذه التوجهات وهي:

التوجه التسويقي

بات البحث عن بدائل أخرى لتحسين المنتجات التي تنتجها المنظمات، أو حتى البحث عن أسواق تنافسية جديدة ضرورة ملحة بالنسبة لتلك المنظمات، وذلك بسبب التضخم الهائل والتسارع في نمو الأسواق التنافسية في ظل وجود تطورات تكنولوجية بشكل غير متوقع. فمن هذا المنطلق أصبحت الحاجة ماسة لإيجاد تلك الأسواق لضمان القيمة التنافسية المستدامة وتنسيق استراتيجيات متوائمة مع متطلبات وتسارعات الأسواق والتوجه إليها (سعيداني، 2009)، وعرف كلاً من (Narver & Slater 1990) التوجه التسويقي على أنه عبارة عن جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن والمستهلكين والقدرات التنافسية في ذلك السوق وبالتالي استخدام تلك المعلومات للمحافظة على المستهلكين المربحين بشكل مستمر، كما أشار كلاً من Jaworski & Kohli

(1993) إلى أن التوجه السوقي مدى قدرة المنظمة على جمع المعلومات الخاصة بالحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلكين ومدى قدرة لمنظمة على الاستجابة وتلبية تلك الحاجات، وأضاف كلا من Rajshekhar & Javalgi(2005) أن التوجه التسويقي قد لاقى رواجاً كبيراً بين الباحثين كأداة يمكن من خلالها إدارك السوق وتفسيره فقد تم تصنيف مفهوم السوق إلى صنفين أحدهما القديم والآخر المفهوم الحديث. وأشار من خلالهما إلى أن المفهوم القديم يركز على رضا الزبائن والمستهلكين من ناحية توفير المنتجات ومحاولة الإبداع والتميز بها أما المفهوم الجديد أو الحديث فيعني بكيفية أداء العمل والتفرد به والبحث عن الأسواق المستهدفة. ومن جهة أخرى أضاف Argote,et,al (2011) إلى أن التوجه التسويقي هو مفهوم مكمل لمصطلح السوق الإقتصادي.

التوجه الريادي

يعود أصل مفهوم التوجه الريادي للباحث (Miller 1983) عندما بين أن المنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تسارع في الإبداع والابتكار بالرغم من العقبات، التهديدات التي تواجهها بشكل يدعمها للحصول على الأسبقية، والميزة التنافسية، وبالرغم من تعدد الدراسات التي بينت مفاهيم عدة للتوجه الريادي إلا أن مضمونها كان واحداً، فقد عرفه كلاً من الحدراوي والكلابي(2013) على أنه فلسفة تعتمد المنظمة لتحقيق ميزتها التنافسية من خلال عناصر الإبداع والابتكار والتطوير في المنتجات، وانتهاز الفرص المتاحة بشكل يسهم في إرضاء المستهلكين، وأضاف التميمي(2016) أن التوجه الريادي هو عبارة عن ممارسات التغيير المتبعة بشكل في العمل الأمر الذي يزيد من الاستجابة لمتطلبات وتغيرات بيئة العمل، وبالتالي تحقيق الأسبقية التنافسية للمنظمة، وأضاف (Ughes,et,al 2014) أن من أسباب استخدام التوجه الريادي يعود إلى مساعدة المنظمة على توسيع وزيادة عملها بشكل يمكنها من دخول أسواق تنافسية جديدة وبالتالي تطورها وانتشارها واستمرارها، بالإضافة إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل يدعم الريادة والإبداع لديها.

التوجه التكنولوجي

تعد التكنولوجيا ذات أثر مباشر وكبير على كل من التكلفة والجودة للمنتج كما على دخول المنظمة الأسواق التنافسية، ومن هنا تحدد المنظمة الاستراتيجية التي سوف تتجهها الجابري(2013)، وكان قد عرف كلاً من سعيد و أوسير(2007) التكنولوجيا على أنها مجموعة الأدوات والوسائل المادية التي يعتمد الأفراد إلى استخدامها لتوفير حاجات الأفراد والمستهلكين، أما التوجه التكنولوجي فقد تم تعريفه على أنه مدى انتفاع

المنظمة من التكنولوجيا المستخدمة لديها لتحقيق الإبداع واشباع حاجات المستهلكين وبالتالي تحقيق الأسبقية التنافسية (Hakala, 2010)، وأضاف جلاب (2013) أن التوجه التكنولوجي هو استثمار واقعي حقيقي بالنسبة للمنظمة وذلك من خلال البحث والتطوير في استخدامها وبالتالي الحصول على فئات أو أشكال جديدة لتكنولوجيا أيضا جديدة وتوظيفها في المنظمة وأدائها، وكون أن الزبائن والمستهلكين يميزون بين المنتجات التكنولوجية سواء القديمة أو الأحدث وبين المنتجات الغير تكنولوجية، فإنهم يفضلون المنتجات التكنولوجية (الزريقات، 2013)، كما مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من أداء أعمالها بكفاءة وفعالية أكبر، من خلال تنسيقها لوحدة العمل والعمليات الداخلية الأمر الذي أدى إلى خدمة أسرع ومنتج أفضل وهذا ما قد أضافه (قريشي، 2008).

التوجه التعليمي

اتجه التعليم في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نحو اكتساب المعرفة وتوظيفها لجمع المعلومات وتحليلها للوصول إل ميزات مستقبلية ترتأي إليها المنظمة (Yu, et, al., 2012). عرف (Keskin, 2006) التوجه التعليمي على أنه مجموعة الأساليب والأنشطة التي تتبعها المنظمة لتطورات القدرات الفردية السلوكية لديها عن طريق خراطهم وتفاعلهم مع البيئتين الخارجية والداخلية والتكيف مع متغيراتها، وأشار (Zhang, et, al., 2004) إلى أن التوجه التعليمي هي عملية انسياب المعرفة بين الأشخاص أو الأفراد العاملين من الفهم والإدراك والاستيعاب إلى التطبيق العملي في الأنشطة التنظيمية، كما أن التوجه التعليمي يزيد من القدرة الكيميائية للمنظمة وبالتالي زيادة التطوية والإبداع (Keskin, 2006).

الميزة التنافسية

عرفت الميزة التنافسية على أنها مدى قدرة المنظمة على حجز الموقع المناسب والدائم في الأسواق العالمية بين المنافسين، الأمر الذي تستطيع من خلاله تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، والتي ترجو المنظمة تحقيقها، (Weber & Polo, 2010)، وأشار (Kamau, 2013) إلى أن الميزة التنافسية تعنى بالطريق الذي تسلكه المنظمة على المدى الطويل من خلال إنتاج اصناف معينة تتناسب ومتطلبات البيئة وبشكل يتماشى مع تغيراتها والذي يعود بالنفع، والفائدة على المنظمة كلها، ومن جهة أخرى أضاف (Kilonzo, 2014) أن الميزة التنافسية تخلق عن طريق دمج مجموعة الطرق والأساليب التي تتبعها المنظمة والتي تعتمد من خلالها إلى إنتاج السلع والخدمات التي تتميز بجودتها عن غيرها من المنتجات المتوافرة في السوق، وينتجها المنافسون الحاليون أو

أولئك المنافسين المحتملين، وكان قد أكد كلاً من Wagner & Hollenbeck (2014) على أن الميزة التنافسية تعني القدرة التي تستطيع المنظمة من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات المطروحة بشكل يدعمها للأفضل أو أن تكون الأفضل بين مثيلاتها من المنظمات، وعلى أنها الطريقة التسويقية المثلى التي تتبعها المنظمة في ترويج وتسويق منتجاتها مما يساندها في الإستمرار والبقاء والعائد الربحي الكبير (Suri, 2016). وترى العمودي (2015) أن الميزة التنافسية تكمن في انتهاز المنظمة للفرصة المتاحة في الوقت المناسب؛ لبناء استراتيجية تنافسية مناسبة، بشكل يتماشى مع تغيرات الأسواق العالمية، مما يمكنها من تحقيق النجاح المنشود، ووصولها إلى التفرد وبالتالي إلى الميزة التنافسية.

تكمن أهمية الميزة التنافسية للمنظمة بارتباطها الشديد بالاستراتيجيات التنافسية لتلك المنظمة فهي تسعى لتحديد توجهاتها الاستراتيجية المتاحة والتي بدورها تساند المنظمة للتميز وتتفرد عن غيره وتجعلها قادرة على تحديد الصناعات والأسواق التي ترغب بمنافستها (Finch, et.al., 2016)، بالإضافة إلى الفوائد التي تعود على المنظمة جراء الجهود المبذولة لتحقيق منافسة جيدة يؤدي إلى تحديد مقدار الربح (Noe, et.al., 2006)، كما تلعب الميزات التنافسية دوراً كبيراً في خلق، وحجز موقع مميز للمنظمة في السوق، قادر على مواجهة كافة التأثيرات التنافسية الموجودة في الأسواق المحلية والعالمية (Spieth et al., 2016)، وتساهم الميزة التنافسية في تحقيق أرباح عالية للمنظمة، إذا ما قامت المنظمة بتطوير استراتيجيتها، وخطة أعمالها من خلال تخفيض تكلفة منتجاتها وسلعها، وتحقيق التميز بين المنافسين، إضافةً إلى استثمار كافة جهودها لجذب المستهلكين الجدد والمربحين (Yalla, 2015)، ومن الجدير ذكره هو أن الميزة التنافسية هي عبارة عن طوق النجاة للمنظمة الذي يساعدها على البقاء والنمو والإستمرار وذلك عن طريق الإبداع والإبتكار في المنتجات وخصائصها بشكل يصعب تقليدها (Lo & Han, 2014).

تعتبر الميزات التنافسية مفهوماً عاماً يستخدم لوصف مدى قدرة المنظمة على استخدامها واستثمارها للموارد المتاحة لديها بشكل يميزها عن نظيراتها، وتشير الميزات التنافسية إلى خطط المنظمة التي تسعى من خلالها إلى الوصول إلى المستهلكين قبل المنافس من خلال دراسة وفحص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي بوجود الركائز التي تستند عليها المنظمة للحصول على تلك الميزة (صالح وباني، 2013)، وتكمن الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية كما حددها الباحثون في:

التكلفة الأقل

تهدف ركيزة التكلفة الأقل إلى الحصول على ميزة تنافسية عن طريق طرح منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين، مع الاحتفاظ بمستوى متوسط نسبياً من التميز في خصائص ذلك المنتج، ولكي تحقق

المنظمة ميزة بتكلفة منخفضة يجب عليها أن تلتزم باستراتيجية التكلفة الأقل، والعمل على توظيف الأفراد العاملين الذين يلتزمون بهذه السياسة (Tanwar, 2013)، ويرتبط مصطلح التكلفة الأقل بتطبيق سياسة خفض التكاليف، بهدف تحقيق أقل تكلفة بالنسبة للمنافسين، حيث إن العمل تحت ظل التكلفة الأقل أو التكلفة المنخفضة، يمنح المنظمة خط دفاع ضد أي هجوم يشنه المنافسون، وذلك بأن التكلفة المنخفضة من شأنها أن تترجم إلى فوائد ربحية، ولذلك، فإن ميزة التكلفة الأقل تضع المنظمة في موقع استراتيجي، ومناسب من حيث وفرة البدائل مقارنة مع المنافسين الآخرين (بوازيد، 2012)، ويجب على المنظمة أن تعمل على إيقاف جميع الأنشطة، التي لا تحقق الميزة بوساطة ميزة التكلفة الأقل، والاستعانة بأنشطة خارجية وأعمال تتبع هذه الميزة. وهناك العديد من الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق ميزة التكلفة الأقل منها، الإنتاج الضخم، والتوزيع الشامل، وتكلفة المدخلات، والقدرة على استخدام الموارد المتوافرة والمواد الخام (مقداي، والشورة، 2012)، وتهدف ميزة التكلفة الأقل، إلى الحصول على الربح الوفير، بتخفيض تكلفة المنتجات؛ ولتحقيق الميزة بوساطة التكلفة الأقل يجب على المنظمة أن تستثمر كافة جهودها، في السيطرة على تكلفة المنتج، وتخفيضه، كما السيطرة على عملية التوزيع، والتوريد للمنتجات التي تصنعها، وتقليل التكاليف المتعلقة بالبحث، والإعلان. (الجنابي، 2011).

الجودة

تعرف الجودة على أنها مجموعة من المرتكزات، التي تسعى بشكل رئيس إلى تحقيق رضا الزبائن، من خلال تطوير وتحسين جودة المنتج المقدم للمستهلكين، إضافةً إلى الجودة تعنى بمدى قدرة المنظمة على التنسيق بين احتياجات، وتصورات الزبائن، ومستوى الخدمات الواقعية المقدمة لهم (Nejad et al., 2014). وتكمن أهمية الجودة في مدى مواءمة الخدمات المقدمة للزبائن، مع توقعاتهم وتصوراتهم، حيث أن للزبائن مقاييس خاصة للجودة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن تراعي هذه الاحتياجات والرغبات، وتستثمر وقتها، وجهدها، ومواردها بأشكالها (البشرية، والمادية، والمالية)؛ من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وأهمها تحقيق رضا الزبائن، والاحتفاظ بهم، ويتحقق نجاح المنظمة من خلال مقارنة الزبائن لجودة المنتجات المقدمة من منظمة ما مع تلك التي تقدمها نظيراتها، وذلك بسبب تميزها وتحقيقها لمتطلبات الزبائن، الذي يعد شرطاً لتحقيق الميزة التنافسية، والتفوق على المؤسسات الأخرى في سوق العمل (Ramachandran & Chidambaram, 2012).

المرونة

تعرف المرونة على أنها مدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية لبيئتها، وسرعتها في

الاستجابة لتلك المتغيرات (Shimizu, & Hitt, 2004)، حيث يتم تفعيل ركيزة المرونة كأحدى استراتيجيات الميزة التنافسية التي تستخدمها المنظمة من خلال مزج ثلاثة مراحل قابليتها في المساهمة في عملية صنع القرار، فالمرحلة الأولى تنشيط قابلية المنظمة مع اعتبار ردة الفعل السلبية للمستهلكين أو التغذية الراجعة لهم، وتتضمن المرحلة الثانية مواجهة قياس التغذية الراجعة السلبية وتقييمها بشكل أكثر موضوعية، أما المرحلة الثالثة فهي الشروع في عملية التغيير بالوقت المناسب بغض النظر هل تم التأكد من التلائم البيئي أم لا (Asikhia, 2010). عرف كلاً من (Grewal & Tansuhaj, 2001) المرونة على أنها مدى قابلية المنظمة للاستجابة للتهديدات الخارجية والفرص وإدارة مخاطرها وماهي ردة الفعل لديها. كما أنها نجاح المنظمة على التكيف مع المتغيرات المحيطة (Combe & Greenley, 2004)، ووافقته بالرأي (Kastuhiko & Hitt, 2004) حين أشار إلى أن المرونة تعني مدى قدرة المنظمة للاستجابة للمتغيرات الخارجية والتكيف معها. ومن جهة أخرى أضاف (Bhandari, 2004) أن المرونة في الميزة التنافسية تعني بمقدرة المنظمة على طرح منتجات جديدة في الأسواق متوافقة ومتلائمة مع التغيرات البيئية.

السرعة في تقديم الخدمة

تعتبر ميزة السرعة في تقديم الخدمة من أهم المقاييس التي يأخذها الزبون بعين الاعتبار، لتقييم تلك الخدمة المقدمة لهم، لذا نرى أن معظم المنظمات تسعى للإهتمام بهذه الخاصية لجذب الزبائن وكسب ولائهم (شتاتحه و طهرات، 2019)، كما يعتبر الزمن ذو أهمية عالية في تحديد النية الشرائية من منظمة ما أم من غيرها وذلك اعتماداً على سرعتها في تلبية الخدمة والاستجابة، الأمر الذي يعكس قدرة المنظمة التنافسية.

دور التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تعد التوجهات الاستراتيجية أحد أكثر المفاهيم تأثيراً على المنظمات، حيث أن هذا المفهوم يسعى للبحث عن مهمات الإدارة، وعملها، وسلوكها التفكري، كما وتهدف إلى تشخيص عمل المنظمة ككل بشكل رئيسي كما الفئات السوقية المستهدفة والمنافسين، فتعمل على جمع البيانات وتحليلها وتحويلها لمعلومات تستفيد منها في أدائها التنافسي مما يجعل الإدارة العيا قادرة على تحديد غاياتها وأهدافها التنافسية التي تسعى لها بشكل أكثر فعالية (حسين و عبد الحميد، 2020)، فإن قيام الإدارة ومن خلال استخدام التوجهات الاستراتيجية بتحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة (الموارد البشرية، المالية، التسويقية) وتحديد النقاط التي يجب تطويرها وتحسينها ونقاط أخرى يجب معرفة مشكلة ضعفها وحلها، كما تشخص الإدارة أيضاً البيئة الخارجية للمنظمة وترصدها

من جميع النواحي ومدى تأثيرها عليها مما يسهل عمل المنظمة، ومواجهتها للتهديدات والمشكلات الخارجية كما استغلال الفرص أيضاً، الأمر الذي يساهم في بناء استراتيجيات تنافسية ملائمة والتحليل البيئي الذي كانت قد توصلت إليه الإدارة العليا بالمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسعى دوماً إليها المنظمات (الحاج، 2020)، وأشار (Khalafawi, 2017) في دراسته إلى مدى أهمية التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وكان قد توصل إلى أن العلاقة بينهما ايجابية، حيث أن التوجهات الاستراتيجية ذات تأثير عالي على المنظمة وأدائها وخاصة، فيما لو كانت المنظمة قد تكيفت مع المتغيرات البيئية المحيطة وتمكنت من تخطي التهديدات الخارجية واستثمار الفرص المتاحة، حيث أن التوجهات الاستراتيجية تسعى لفهم وإدراك البيئة الخارجية المحيطة والعمل على مواجهة التهديدات واستغلال الفرص واستثمارها، وقد لا تكون هذه الفرصة مادية بل بشرية تستطيع الإدارة توظيفها وتطويرها بشكل يسمح لها فتح باب المنافسة مع نظيراتها عن طريق تفردا بالمنتجات (Lau et al., 2008)، تدعم التوجهات الاستراتيجية الميزة التنافسية عند وضعها للرؤية طويلة الأجل لتي تطمح لها المنظمة، وذلك بمدى قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، ووضع الخطط والحلول المناسبة والمواجهة لتلك التغيرات التي تطرأ عليها (ميا، 2013)، وتتجسد أهمية التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساعدة المنظمة على فهم وإدراك متطلبات الزبائن وحاجاتهم وقد يكمن ذلك من خلال التوجه التعليمي أو المعرفي (العلي، 2000)، وجد كلاً من (Gupta & Sharma, 2004) أن نجاح أي استراتيجية تضعها المنظمة بحاجة إلى المرونة بغض النظر عن توجه المنظمة إذ إن المرونة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال قدرة المنظمة على التغيير السريع بما يتناسب ويتلائم مع البيئة الخارجية والذي يعتبر بحد ذاته ميزة تنافسية. كما أن اختيار المنظمة للتوجه الاستراتيجي المناسب لها، يمكنها من زيادة قدرتها على الاستجابة السريعة في تقديم الخدمات (Yonggui & Hing, 2004)، إضافة إلى ذلك فإن التوجه الاستراتيجي المناسب الذي قد تُقدم المنظمة على استخدامه هو من أحد مفاتيح مواجهة التهديدات الخارجية السريعة الأمر الذي يزيد من فعالية المنظمة، وأدائها بالرغم من الظروف المحيطة بها. كما أن التوجهات الاستراتيجية تسمح للمنظمات من خلق منتج جديد يساعد في تلبية حاجات المستهلكين (Gupta & Sharma, 2004) عن طريق تطبيق الأفكار، والإبتكارات والتي هي خلاصة إبداع الأفراد العاملين، والتميز والتفرد الذي يمارسونه في خلق المنتج في المنظمات ذات الفكر والتوجه الإبداعي أو الريادي الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المنظمة وبالتالي الميزة التنافسية التي لم تكن المنظمة لتحصل عليها لولا التوجه الريادي والذي يعتبر أساس من أساسات تطور الذي اتبعته والمستند على الموارد البشرية المبدعة (الشواهين، 2013)، وبناء على ما سبق تقترض الدراسة ما يلي:-

الفرضية الرئيسية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، السرعة في تقديم الخدمة). ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق التكلفة الأقل.

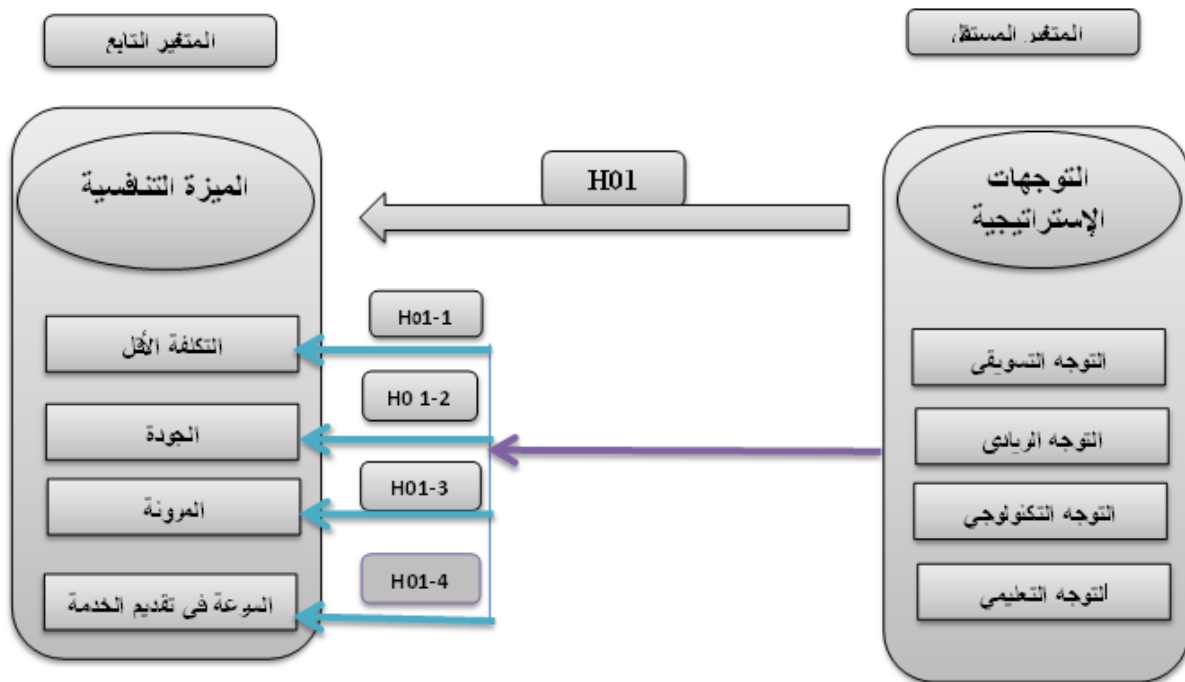
الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق الجودة.

الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق المرونة.

الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق السرعة في تقديم الخدمة.

أنموذج الدراسة

قام الباحثان بتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة من أجل تحقيق الغرض من الدراسة الحالية والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.، والشكل التالي رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة وأبعادها، وعلاقة هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة ومنها:

(Masa'deh et al., 2018) (Aloulou, 2018) (Lin, 2018) (Tho, 2019) (Mahasneh et al., 2020).

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وفقاً لما تم جمعه من بيانات من خلال الاستعانة بالمصادر الأولية، ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج، والتي يتم على ضوءها تقديم التوصيات المناسبة، وقد تمثل موضوع الدراسة الحالية في التوجهات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وعلى هذا، فقد تم استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة

الرئيسية (التوجهات الاستراتيجية، والميزة التنافسية) وأبعادها الفرعية والتعرف على مستوى تحقيقها لدى بنك صفوة الإسلامي. وتم استخدام المنهج التحليلي في بيان أثر التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في بنك صفوة الإسلامي (كدراسة حالة)، وجاء اختيار هذا البنك كمجتمع للدراسة لأهمية قطاع البنوك في الاقتصاد الأردني، بالإضافة إلى حداثة البنك - مقارنةً بغيره من البنوك، حيث تأسس في عام 2009، وبالتالي فهو يسعى إلى تحقيق مكانة متميزة في القطاع البنكي من خلال تبني الاستراتيجيات التي تساعده على تحقيق التميز، وقد تمثل هذا من خلال رؤيته التي تتضمن العمل على تحقيق الريادة في العمل المصرفي، ورسالته التي تقوم على تقديم خدمات متميزة ومبتكرة، بالإضافة إلى قيمه والتي تركز على الإبداع والمعرفة والجودة والقيمة المضافة، وتقديم الخدمات ضمن أرفع المستويات العالمية (<https://www.safwabank.com>).

قام الباحثان باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتوزيع الاستبانة على مدراء الإدارات العليا والوسطى في الإدارة الرئيسة لبنك صفوة الإسلامي، حيث أنهم يمثلون أصحاب القرار في البنك، من خلال التواصل المباشر مع مدير الموارد البشرية في الإدارة الرئيسة للبنك، حيث بلغ عددهم (137) مديراً، وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة إلكترونياً، حيث استرد (117) إستبانة، وبنسبة استرداد بلغت (85.4%) من إجمالي الإستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون

يشير معامل ارتباط بيرسون إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي إذا بلغت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل أقل من (0.80) (Guajarati, 2004, 359)، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (1): نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون

التوجهات الاستراتيجية	التوجه التسويقي	التوجه الريادي	التوجه التكنولوجي	التوجه
-----------------------	-----------------	----------------	-------------------	--------

التعليمي				
			1.000	التوجه التسويقي
		1.000	0.456**	التوجه الريادي
		1.000	0.320**	التوجه التكنولوجي
1.000	0.535**	0.635**	0.572**	التوجه التعليمي

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (1) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي، حيث بلغت أكبر قيمة معامل ارتباط (0.635) وكانت بين المتغيرين (التوجه الريادي) و(التوجه التعليمي) وهي أقل من (0.80).

ثانياً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

يشير معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي إذا بلغت قيم المعامل أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، أما التباين المسموح به (Tolerance) فيدل على خلو البيانات من هذه المشكلة في حال بلغت كانت قيم المعامل أكبر من العدد 0.1 وأقل من العدد 1.0 (Guajarati, 2004, 359). وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (2): نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	التوجهات الاستراتيجية
0.657	1.521	التوجه التسويقي
0.486	2.057	التوجه الريادي
0.594	1.684	التوجه التكنولوجي
0.467	2.139	التوجه التعليمي

يتبين من الجدول (2) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي، حيث تراوحت قيم معامل تضخم التباين VIF ما بين (1.521 – 2.139) وهي أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، وتراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) ما بين (0.467 – 0.657) وهي أكبر من العدد 0.1 وأقل من العدد 1.0.

وصف آراء واتجاهات أفراد الدراسة على أبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التوجهات الاستراتيجية

فيما يأتي وصفاً لمستوى التوجهات الاستراتيجية في بنك صفوة الإسلامي، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للأبعاد التي تعبر عن هذا المتغير، وقد ظهرت

النتائج كما يأتي:

الجدول (3): تحليل آراء واتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى التوجهات الاستراتيجية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التوجه التسويقي	4.051	4	مرتفع
2	التوجه الريادي	4.149	2	مرتفع
3	التوجه التكنولوجي	4.277	1	مرتفع
4	التوجه التعليمي	4.144	3	مرتفع
	التوجهات الاستراتيجية	4.155	---	مرتفع

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق التوجهات الاستراتيجية، حيث ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، وقد احتل بعد (التوجه التكنولوجي) في المرتبة الأولى بينما احتل بعد (التوجه التسويقي) في المرتبة الأخيرة. ويعود السبب إلى أن ارتفاع الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية يشير إلى اهتمام إدارة بنك صفوة الإسلامي بتبني الأنشطة والعمليات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهدافه الاستراتيجية والوصول إلى الأداء المتميز والمستمر أمام منافسيه على المدى البعيد، بما يضمن قدرته على البقاء والاستمرار.

المتغير التابع: الميزة التنافسية

فيما يأتي وصفاً لمستوى الميزة التنافسية في بنك صفوة الإسلامي، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للأبعاد التي تعبر عن هذا المتغير، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (4): تحليل آراء واتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التكلفة الأقل	4.103	4	مرتفع
2	الجودة	4.179	2	مرتفع
3	المرونة	4.241	1	مرتفع
4	السرعة في تقديم الخدمة	4.159	3	مرتفع
	الميزة التنافسية	4.171	---	مرتفع

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، وقد احتل بعد (المرونة) في المرتبة الأولى بينما احتل بعد (التكلفة الأقل) في المرتبة الأخيرة. ويعود السبب

الى أن ارتفاع الأهمية النسبية للميزة التنافسية يدل على اهتمام إدارة بنك صفوة الإسلامي بتبني الإجراءات والممارسات التي تسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الخدمات التي يقدمها والوصول إلى المركز المتميز في السوق مقارنة بالآخرين.

الإحصاء الاستدلالي

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تهدف هذه الأساليب إلى توضيح العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الرئيسية إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها. وقد تم اخضاع هذه الفرضية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد ، وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (5): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000	68.948	4	0.233	0.701	0.711	0.843	الميزة التنافسية

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التوجهات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.843$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.711$)، وهذا يشير إلى أن التوجهات الاستراتيجية فسرت ما نسبته (71.1%) من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية، وأن ما قيمته (28.9%) يعزى لعوامل أخرى. أما قيمة معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ فقد بلغت (0.701)، وبلغ الفرق بينها وبين معامل التحديد (0.010)، وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة متغيرات النموذج المقبولة على التنبؤ بقيم متغير تحقيق الميزة التنافسية K كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت

قيمة F المحسوبة (68.948) وبمستوى الدلالة ($\text{SigF}=0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للتوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 4 درجات حرية.

الجدول (6): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	المعاملات B	التوجهات الاستراتيجية
0.039	2.084		0.254	0.530	ثابت الانحدار
0.000	4.710	0.295	0.055	0.259	التوجه التسويقي
0.187	1.327	0.097	0.071	0.094	التوجه الريادي
0.000	5.183	0.342	0.066	0.340	التوجه التكنولوجي
0.000	6.384	0.474	0.058	0.369	التوجه التعليمي

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (6) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التوجهات الاستراتيجية، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (التوجه التسويقي) قد بلغت (0.259)، وهي تشير إلى أن الزيادة في التوجه التسويقي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (25.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (4.710) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للتوجه التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (التوجه الريادي) قد بلغت (0.094)، وهي تشير إلى أن الزيادة في التوجه الريادي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (9.4%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (1.327) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.187$)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر معنوي للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (التوجه التكنولوجي) قد بلغت (0.340)، وهي تشير إلى أن الزيادة في التوجه التكنولوجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (34.0%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (5.183) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للتوجه التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، كما يتبين من

الجدول أن قيمة B عند بعد (التوجه التعليمي) قد بلغت (0.369)، وهي تشير إلى أن الزيادة في التوجه التعليمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (36.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.384) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للتوجه التعليمي في تحقيق الميزة التنافسية.

نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها في كل من ميزة التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، والسرعة في تقديم الخدمة . وقد تم اخضاع هذه الفرضيات لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وظهرت النتائج كما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الريادة بأبعادها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل. وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (7): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000	15.742	4	0.465	0.337	0.360	0.600	التكلفة الأقل

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (8): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	المعاملات B	التوجهات الاستراتيجية
0.000	4.685		0.508	2.380	ثابت الانحدار
0.014	2.508	0.234	0.110	0.276	التوجه التسويقي

0.002	3.162	0.343	0.141	0.447	التوجه الريادي
0.740	0.333	0.033	0.131	0.044	التوجه التكنولوجي
0.000	5.539	0.612	0.115	0.639	التوجه التعليمي

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الريادة بأبعادها في تحقيق ميزة الجودة. وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (9): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000	47.001	4	0.332	0.613	0.627	0.792	الجودة

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (10): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	المعاملات B	التوجهات الاستراتيجية
0.381	0.879		0.362	0.319	ثابت الانحدار
0.431	0.790	0.056	0.078	0.062	التوجه التسويقي
0.555	0.592	0.049	0.101	0.060	التوجه الريادي
0.000	6.986	0.523	0.093	0.653	التوجه التكنولوجي
0.001	3.543	0.299	0.082	0.292	التوجه التعليمي

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الريادة بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة، وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (11): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000	75.479	4	0.258	0.720	0.729	0.854	المرونة

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (12): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	المعاملات B	التوجهات الاستراتيجية
0.089	1.715		0.282	0.484	ثابت الانحدار
0.000	5.181	0.314	0.061	0.316	التوجه التسويقي
0.007	2.736	0.193	0.079	0.215	التوجه الريادي
0.000	5.900	0.376	0.073	0.429	التوجه التكنولوجي
0.008	2.702	0.194	0.064	0.173	التوجه التعليمي

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الريادة بأبعادها في تحقيق ميزة السرعة في تقديم الخدمة ، وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (13): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA تحليل التباين	ملخص النموذج	المتغير
---------------------	--------------	---------

التابع	R	R ²	Adjusted R ²	الخطأ المعياري للنموذج	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	Sig F*
السرعة في تقديم الخدمة	0.730	0.532	0.516	0.356	4	31.880	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (14): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

معاملات الانحدار					
التوجهات الاستراتيجية	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T*
ثابت الانحدار	0.543	0.388		1.398	0.165
التوجه التسويقي	0.382	0.084	0.363	4.556	0.000
التوجه الريادي	0.204	0.108	0.174	1.883	0.062
التوجه التكنولوجي	0.321	0.100	0.269	3.208	0.002
التوجه التعليمي	0.371	0.088	0.398	4.211	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

مناقشة نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التوجهات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي، حيث قام الباحثان بتطوير استبانة كاداة لجمع البيانات الاولية من المدراء في الادارة الوسطى والعليا، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وجود أثر ذو إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، السرعة في تقديم الخدمة) في بنك صفوة الإسلام، حيث ظهر الأثر المعنوي عند جميع الأبعاد، باستثناء بعد (التوجه الريادي)، والذي أظهر أثراً غير معنوي، وهذا لا ينفي أهمية هذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية، وإنما يظهر أن بقية الأبعاد أكثر أهمية، فالتوجه الاستراتيجي هو تكوين متعدد الاستراتيجيات ويتكون من التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي، والدقة في تحديد التوجه الاستراتيجي ستحدد الميزة التنافسية (Puspita, Christiananta & Ellitan, 2020) وتوافقت مع

نتيجة دراسة (المجالي، 2012)، والتي توصلت إلى وجود أثر مباشر لأنماط التوجهات الاستراتيجية (التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي) في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها اختلفت مع نتيجة دراسة (المعلواني، 2020)، والتي توصلت إلى وجود أثر للتسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (Makmur et al., 2017)، والتي توصلت إلى وجود أثر واضح للتسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات.

كما اظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق ميزة كل من التكلفة الأقل الجودة، المرونة، والسرعة في تقديم الخدمة في بنك صفوة الإسلامي. وهذا يدل على أهمية التوجهات الاستراتيجية في تخفيض التكاليف للبنك، والتركيز على العملاء من خلال تقديم الخدمات بتكاليف تتميز بها عن منافسيها، وتحقيق عناصر الجودة في الأنشطة والعمليات المصرفية وبما يتوافق مع احتياجات ورغبات العملاء، وضمان الاستجابة السريعة من قبل إدارة البنك للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية والتفاعل معها في الوقت المناسب.

التوصيات

تقدم هذه الدراسة لإدارة بنك صفوة مجموعة من التوصيات ، وذلك على النحو التالي:

- إيلاء اهتمام كبير بتطوير وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية بشكل متكامل، حيث من الضروري أن يتم توظيف هذه التوجهات لتحسين كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة المصرفية، بما يساهم في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وذلك من خلال إجراء تحليلًا مستمرًا للبيئة الداخلية والخارجية لضمان التكيف مع التغيرات وتحقيق التفوق في السوق.

- تعزيز التوجه الاستراتيجي التسويقي لدى البنك، من خلال التركيز المستمر على تحليل احتياجات العملاء ودراسة البيئة الخارجية بشكل معمق، بما في ذلك رصد أنشطة المنافسين وعروضهم من المنتجات والخدمات، حيث سيتمكن البنك من تحديد الفرص والتحديات بشكل أكثر دقة، مما يعزز من قدرته على تبني استراتيجيات تحقق ميزة تنافسية مستدامة.

- العمل على إجراء تقييمات دورية وشاملة للطرق والإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات المصرفية، من خلال تحليل الفرص المتاحة في السوق بانتظام وتحديث استراتيجيات البنك بما يتماشى مع المتغيرات البيئية

والاقتصادية، حيث تتضمن هذه التقييمات تعديل الإجراءات لتلبية احتياجات البنك وتطوير إمكانياته بما يتماشى مع التطورات الحديثة في القطاع المصرفي.

- العمل من قبل إدارة البنك على إعطاء الأولوية لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية، وخاصة تلك المتعلقة بتقليل التكلفة، في ظل التحديات الاقتصادية الناتجة عن الأزمات مثل جائحة كورونا، حيث يُعتبر تحقيق التكلفة الأقل أحد العوامل الأساسية التي تعزز القدرة التنافسية للبنك، والعمل على تطوير منتجات وخدمات مالية منخفضة التكلفة لتوفير قيمة مضافة للعملاء، مما يساهم في تحسين الأرباح وتعزيز مكانة البنك في السوق.
- توصي الدراسة بتوسيع نطاق الأبحاث المستقبلية لتشمل منظمات في قطاعات مختلفة مثل البنوك التجارية، شركات الاتصالات، الرعاية الصحية، والخدمات التعليمية، هذه الدراسات من شأنها أن تساهم في تقديم رؤى أوسع حول أثر التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في بيئات عمل متعدد، كما يُوصى بدراسة متغيرات إضافية مثل التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي، مما يعزز فهم تأثير هذه العوامل في نجاح الاستراتيجيات التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية :

- أبو رذن، إيمان (2005). التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية على بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- ادريس، ثابت عبدالرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2006). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- بوازيد، وسيلة، (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
- التميمي، رأفت عواد (2016). التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء

- الأعمال:دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية،العراق. الجابري، نايف(2013). الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.
- جلاب، حسان دهش(2013)دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،بحث ميداني ،المجمد ، 15 (2)، جامعة كربلاء.
- الجنابي، معاد، (2011). الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في قيادة التكلفة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(21)، 173-192.
- جندب، عبدالوهاب أحمد(2013)، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي:داسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحاج، محمد أحمد(2020).مدير البنك الإسلامي السوداني فرع دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان:واقع التوجه الاستراتيجي التحليلي والخيارات الاستراتيجية في الجهاز المصرفي 2020\11\11.
- الحدراوي، حامد كريم والكلابي، أميرة نعيمه(2013).دور التوجه الريادي في إدراك الزبون للخدمة:دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،(15)1 .
- حسين، أسامة معاوية وعبدالحميد محمود عبدالمعطي(2020).دور التوجه الاستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية- السودان ، مجلة جديد الإقتصاد(15)1، 265-294 .
- الزريقات، خالد(2012).أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية،دراسة تطبيقية:في المصارف التجارية الأردنية،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،(31)،281-342.
- السوسي، يوسف رزق(2015).درجة ممارسة الكلية التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين.
- سعيد، طيب وأوسير،منور(2007).البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الملتقى العلمي الدولي،المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف الجزائر، 1-24.
- شتاتحه، هشام صلاح الدين وطهرات عمار(2019).أثر كفاءة مقدمي الخدمة على رضا العميل الخارجي:دراسة حالة مؤسسة جازي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية،مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية(13)1، 75-85.
- الشواهين، ابراهيم فلاح(2017).أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي:دراسة

ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

صالح، قيس وباني، باسمه، (2013)، دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (29)، 75-116.

عبد الحميد، أنس رفعت (2018). أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على مصانع البلاستيك في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العمودي، نسبية، (2015). دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي -، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

قريشي، محمد (2008). الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، 5(37)، الرباط، السعودية.

المجالي، محمد الكايد (2010). أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مقدادي، الصرايرة، الشورة، دحبور، (2012). المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، مجلة العربية، المجلد 10.

ميا، علي ديب ودغمان، لبنى (2013). التوجه بالسوق واثره على تعظيم القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الأيزو في اللاذقية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم والإقتصاد القانونية، (35) 8، 197-218.

ناجي، عطيه محمد (2014). الإدارة الاستراتيجية، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Argote, L, and Miron. Spektor, E, (2011). Organization learning: from experience to knowledge organization science, 22(5), 1123-1137.
- Asikhia, Olalekan, (2010), "Strategic Marketing Orientation and Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks", European Journal of Scientific Research, Vol.42, No.2: 268-289.
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumu's, F. (2011), Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. Tourism Management, 32(1), 147:157.

- Baban, E. (2013). Competitive Strategies in the Context of Political Marketing. *Manager*, No. 17, PP. 175.
- Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh, (2004), "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", *Global Journal of flexible Systems Management*, Vol.5, No. 2 & 3: 11-22.
- Finch, D. J., Peacock, M., Levallet, N., & Foster, W. (2016). A dynamic capabilities view of employability: Exploring the drivers of competitive advantage for university graduates. *Education+ Training*, 58(1), 61-81.
- Gupta, Jatinder N. D & Sharma, Sushil K, (2004), "Organizational Strategy Formulation and Flexibility: An Introduction to Special Issue", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 5, No. 2&3: iii.
- Hakala, H. E. N. R. I. (2010), Configuring out strategic orientation. *Business Administration*, 95.
- Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms ", *Vision*, Vol. 11, No.1: 15-33.
- Joachim, A., Omotayo, O & Omotayo, O (2011), Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries, *Management Science Letters*, 1(3), 315:322.
- Khalafawi, S. D. (2017). Evaluation of the Strategic Awareness System of Developing of Institutions' Competition. *Studies and Research Journal. Bagi Mukhtar Enayah University*. 9 (26). 1-16.
- Kamau, S. (2013). Competitive strategies adopted by private Universities in Kenya. Doctoral dissertation, University of Nairobi. Kenya.
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59.
- keskin, H. (2006). Market organization, learning orientation, and innovation capabilities in SMES:an extended model *European Journal of innovation management*, 9(4), 396-417
- Kilonzo, M. W. (2014).Assessment of the relationship between generic strategies and competitive advantage among organizations in the tourism industry in Kenya. Doctoral dissertation, Kenyatta University, Kenya.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. 1993. MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30: 467-477
- Laforet, Sylvie, (2007) " size, strategic, and market orientation effects on innovation" *Journal of Business Research* 61(2008) 753-764
- Lin, Y., Luo, J., Ieromonachou, P., Rong, K. and Huang, L. (2019), "Strategic orientation of servitization in manufacturing firms and its impacts on firm performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 119 No. 2, pp. 292-316.
- Lo, M., & Han, D. (2014). Exploring Competitive Strategies of China Ceramic Tile Industrial Cluster in Global Economy. *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 2, No. 03, PP 11.
- Madadipouya, K. (2015). A review on the strategic use of it applications in achieving and sustaining competitive advantage. *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMPICT)*, Vol. 6, No. 2, PP 21-30.

Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A. and Obeidat, B.Y. (2018), "The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 8, pp. 3117-3142.

Mahasneh, M., Alnahdi, S., Bani-Hani, J., Mahasneh, M., Alnahd, S., (2019), Innovation in Health Services alignment with the Competitive Advantage Achievement in Private Hospitals in Saudi Arabia: Strategic Evidence, *International Journal of Business and Social Scienc.*
Miller, Danny, (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms", *Management Science*, Vol.29, No.7: 770-791.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 54 (4), 2035.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Tenth Global Edition. McGraw-Hill Education.

Rahmani-Nejad, L., Firoozbakht, Z., & Taghipoor, A. (2014). Service quality, relationship quality and customer loyalty (Case study: Banking industry in Iran). *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 2, No. 04, PP 262.

Rajsekhar (Raj) G. Javalgi, Thomas W. Whipple and Amit K. Ghosh (2005) Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers *Journal of Services Marketing* 19/4 (2005) 212–221.

Ramachandran, A., & Chidambaram, V. (2012). A review of customer satisfaction towards service quality of banking sector. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*, Vol. 20, No. 2, PP 71.

Slater, Stanley F, (2006), "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability -172 Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, Vol.27, No. 12: 1221-1231.

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Matzler, K. (2016). Exploring the Linkage between Business Model (&) Innovation and the Strategy of the Firm. *R&D Management*, Vol. 46, No. 3, PP 403-413.

Suri, R. (2016). *It's about time: the competitive advantage of quick response manufacturing*. Productivity Press.

Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *Journal of Business and Management*, Vol. 15, No. 1, PP 1.

Tarhini, A., Ammar, H., Tarhini, T. & Masa'deh, R. (2015). Analysis of the Critical Success Factors for Enterprise Resource Planning Implementation from Stakeholders' Perspective: A Systematic Review. *International Business Research*, Vol. 8, No. 4, PP 25-40.

Tho, N.D. (2019), "Strategic orientations and firm innovativeness: a necessary condition analysis", *Baltic Journal of Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 427-442.

Ughes, M. and Morgan, R., (2007), Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage.

Weber, W., & Polo, E. (2010). Evolution of Generic Competitive Strategies and the Importance of Michael E. Porter. *Revista De Gestão USP*, Vol. 17, No. 1, PP 99-118.

Yalla, A. (2015). The Influence of Corporate Political Activity and Competitive Strategy on the Relationship between Innovative Capability and Performance of Large Manufacturing Firms in Kenya, Doctoral Dissertation. University of Nairobi, Kenya.

Yonggui, W. and Hing-po, Lo., (2004), "Customer-Focused Performance and its key Resource - Based Determinations: An Integrated Framework", Customer Relationship , Vol.14, No.1/2: 34 – 59.

Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., Murshed, F., & Ahsan, M. (2024). Sustainability outcomes in SMEs: a configurational view of the interplay of strategic orientations and environmental conditions. Journal of Macromarketing, 44(2), 534-552.

Yu. Feifei (2012), Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium -sized business (SMB) in China. African Journal of Business Management, 6(4):1711-1720.

zhang, G, lim,J, and cao, M, (2004) innovation driven in new product development: a conceptual Model. Mdustial management and data systems, 104 (3),252-261.

Puspita, L. E., Christiananta, B., & Ellitan, L. (2020). The effect of strategic orientation, supply chain capability, innovation capability on competitive advantage and performance of furniture retails. International Journal of Scientific & Technology Research, 9(03), 4521-4529.

ملحق رقم (1) الإستبانة

المحترمين

السيدات والسادة

تحية طيبة وبعد،،،

يجري الباحث دراسة بعنوان " التوجهات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة جدارا. ولثقة الباحث بكم وبأرائكم، فأنتم الأصلح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالاستبانة المرفقة وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

إن الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عون له في خدمة البحث العلمي، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: خالد موسى العبدالله

المعلومات العامة (الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (x) في المكان المناسب:

البيانات الأساسية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

1. من 20- أقل من 30 سنة ☐ 3. 30 - أقل من 40 سنة ☐
2. من 40 - أقل من 50 سنة ☐ 4. 50 سنة فأكثر ☐

المستوى العلمي:

1. دبلوم ☐ 2. بكالوريوس ☐
3. ماجستير ☐ 4. دكتوراه ☐

المسمى الوظيفي:

1. مدير عام ☐ 2. مدير دائرة ☐
3. رئيس قسم ☐

سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات ☐ 2. من 5 - أقل من 10 سنوات ☐
3. من 10 - أقل من 15 سنوات ☐ 4. 15 سنوات فأكثر ☐

الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المحور الأول: التوجهات الاستراتيجية Strategic Directions						
التوجه التسويقي: فلسفة تبنى على أساسها المنظمة حيث ينصب التركيز فيها على توليد البيانات التي يتم من خلالها تحديد احتياجات العملاء أو رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، مثل تصميم وبيع السلع والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء من أجل أن تكون مربحة.						
1	تلتقي إدارة البنك بالزبائن بشكل مستمر					
2	يعتمد بنك صفوة إلى جمع المعلومات عن منافسيه					
3	يعمل البنك على تقييم التغيرات البيئية .					
4	يقوم البنك بجمع المعلومات عن القطاع المصرفي بشكل مستمر .					
5	يعمل البنك من خلال الاجتماعات الدورية على مناقشة التوجهات التسويقية.					
التوجه الريادي: استراتيجية الإدارة العليا في المنظمة للتوجه نحو مجموعة من الأساليب والقرارات المرتبطة بقدرة المنظمة على استخدام الطاقات والقدرات الموجودة لديها بهدف دعم الأفكار والإبداع مما يساعد المنظمة على التكيف بشكل أكبر مع تغيرات البيئة الخارجية.						
6	يقدم البنك حلول ابداعية للموظفين للمشكلات التي تواجههم.					
7	يستخدم البنك بدائل مختلفة للتعامل مع المواقف المختلفة.					
8	يعتمد الموظف إلى اقتراح حلول سريعة للمشاكل التي تواجهه.					
9	يدعم البنك الأفكار الإبداعية الجديدة.					
10	يستقطب بنك صفوة الأفراد المبدعين من أجل العمل لديه.					
التوجه التكنولوجي: هو التوجه نحو استخدام تقنيات تكنولوجية حديثة بهدف مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية للارتقاء بالمنظمة إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى بتكلفة أقل.						
11	يستخدم البنك المعدات التكنولوجية اللازمة تحاكي البيئة المحيطة.					
12	يقدم النظام المصرفي (ATM) لبنك صفوة خدمات تفوق توقعات المستخدم.					
13	تساعد الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في البنك في					

					اختصار الجهد المبذول.	
					يستعين البنك بأحدث المعدات والاجهزة المتطورة لتقديم أفضل الخدمات.	14
					يتوفر لدى البنك تقنيات لتحديد المخاطر والأزمات التي تؤثر على القطاع.	15
التوجه التعليمي: يعرف التوجه التعليمي على انه مدى استخدام المنظمة للمعرفة وخلقها من أجل تعزيز الميزة التنافسية، حيث يشمل جميع أنشطة المنظمة لخلق المعرفة وتطبيقها في الإنتاج والأنشطة التجارية مما يمكنها من التفاعل الشديد مع البيئتين الداخلية والخارجية						
					يشجع البنك العاملين على تطوير المعرفة.	16
					ينشر البنك المبادرات الفردية والجماعية .	17
					يجري البنك بشكل مستمر الأبحاث والدراسات التي تخدم العمل.	18
					يقوم البنك بتقديم أنشطة إبداعية.	19
					يعمل بنك صفوة على توفير دورات تدريبية للمستجدات المصرفية.	20
المحور الثاني: الميزة التنافسية Competitive advantage						
التكلفة الأقل: قدرة المنظمة على تصميم، انتاج وتسويق منتجات وخدمات بأقل تكلفة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة.						
					يسعى البنك الى تقليل تكلفة الترويج .	21
					يدرس البنك باستمرار المصاريف الدورية .	22
					يتجه البنك نحو التخلي عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.	23
					يسعى البنك الى توفير خدماته بشكل دائم بسعر منافس.	25
					تعتبر تكاليف الخدمات التي يقدمها بنك صفوة مناسبة.	26
الجودة: هي عبارة عن مدى مطابقة جميع المكونات والصفات والخصائص للمنتجات أو الخدمات المقدمة مع توقعات احتياجات ورغبات العملاء.						
					يحافظ البنك على وعده المقدمة للعملاء .	27
					ساعات عمل البنك مناسبة لجميع العملاء	28
					الخدمات المقدمة في البنك تفوق التوقعات.	29
					الخدمات في البنك دائما في تطوير وازدياد.	30
					يقدم بنك صفوة خدماته بشكل صحيح من أول مرة.	31
					يقدم موظفو البنك خدمات موثقة .	32
المرونة: مدى قدرة المنظمة على تفعل نظام الرقابة لمراقبة التغييرات التي تحدث فيها عن بعد وكيفية مجارة والتكيف مع هذه التغييرات وبالتالي الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.						
					لدى البنك القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية في	33

					السوق.	
					لدى البنك القدرة للتفاعل السريع مع تحركات المنافسين الآخرين.	34
					لدى البنك القدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة .	35
					يوجد استراتيجيات مسبقة للتعامل مع تغيرات السوق في القطاع المصرفي.	36
					لدى البنك القدرة على بناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع تغيرات السوق في القطاع المصرفي.	37
السرعة في تقديم الخدمة: تعني قدرة المنظمة على تلبية احتياجات عملائها في الزمان والمكان المناسب وبالسعر المناسب بما يلائم قدرات العملاء وبأقل مما يقدمه المنافسون.						
					ينجز البنك خدماته خلا الفترة المتفق عليها.	38
					يعمل البنك على اعلام المواطنين عن موعد تقديم الخدمة بدقة عالية.	39
					يلتزم موظفو البنك بالإطار الزمني الصحيح لإتمام الخدمة.	40
					تعتبر الخدمة في موقع البنك متوفرة بشكل دائم دون أي انقطاع.	41
					يقدم البنك خدماته بالوقت المناسب.	42

المقدمة

أصبحت المنظمات المتقدمة تولي للتوجهات الاستراتيجية أهمية كبيرة وبشكل واضح، وذلك يعود إلى الفاعلية التي تمتاز بها وأثارها الإيجابية المتمثلة في تحسين أداء الشركات وتعزيز استراتيجيات أعمالها التنافسية، ونظراً لذلك فقد أصبحت التوجهات الاستراتيجية مصدراً يثير الإهتمام كونها وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية (slater,2006)، حيث تُوصف التوجهات الاستراتيجية عمومًا بأنها ممارسات وإجراءات متميزة تتبناها الشركات لتحسين مواردها المادية والمالية والبشرية وتطوير مزاياها، لا سيما مع مرور الوقت (Khizar; Iqbal; Murshed & Ahsan, 2024) حيث تتضمن هذه الاستراتيجيات التدابير التي لها تأثير مباشر على نجاح المنظمة؛ فكل منظمة تحتاج إلى توفير بيئة وظيفية فريدة من نوعها، وذلك يمكن توفيره من خلال تحديد رؤيتها الاستراتيجية في النظام المنظمي القائم على مجموعة من التطبيقات والاستراتيجيات (جندب، 2013)، فهي تشكل الأداة الرئيسية التي تساهم في إنجاز الأعمال والمهام على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة، وذلك لأنها تركز على تحديد النقاط المهمة والأهداف العامة واستراتيجيات

تنفيذها والوقت اللازم لإنجازها (Baban,2013) وجاءت التوجهات الاستراتيجية والتي تعتبر كأحد العناصر الجوهرية في عمل المنظمات وإداراتها والممارسات الإدارية التي تقود التوجه التنافسي كأداة رؤية استراتيجية للمنظمة تساندها في الصراع للنهوض والاستمرار والبقاء وتدعمها في كيفية إدارة أهدافها حيث أنها خطوة ناجحة لإنجاح الأعمال (Kamau, 2013).

تساهم التوجهات الاستراتيجية أيضا في تحقيق الأهداف التنافسية للمنظمة، لما لها من أثر واضح وفعال على تحسين أداء المنظمات، وضمان استمراريتها وتوسع انتشارها على الصعيد المحلي والدولي، كذلك تساند في إكساب المنظمة مكانة تنافسية مميزة، بالمقارنة مع الشركات الأخرى من نفس مجالها في السوق (جندب، 2013)، ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية كبيرة على الشركات المنافسة، كان لا بد من بذل جهود حثيثة في استخدام وإرساء قواعد الاستراتيجيات التنافسية التي تهدف إلى تعزيز الأعمال وخلق بيئة تنظيمية قائمة على استراتيجيات ثابتة، كما أنه على الإدارة العليا وضع الإستراتيجيات الفعالة التي تأخذ بعين الاعتبار أبعاد أعمال الشركات التنافسية الذي يضمن دعما طويل الأجل لأداء المنظمة (Tarhini et al., 2015)، إذ تسعى المنظمات إلى التكيف مع البيئة المحيطة، من خلال التعرف واستكشاف تقلبات البيئة الخارجية، وتصميم خطط، ورسم إستراتيجيات من شأنها تعزيز قرارات القيادات وصناع القرار (عبدالحميد، 2018)

شهد القطاع البنكي في الأونة الأخيرة انفتاحا اقتصاديا ومعلوماتيا جعله مدخلا للعديد من المنافسين في هذا القطاع، سواء لتحديث الخدمات أو تطوير السياسات أو التطور التنافسي والانتشار، الامر الذي أدى إلى زيادة المنافسة بين البنوك، وتبعاً لحدة تلك المنافسة بين قطاع البنوك الأردنية بأنواعها والبنوك الوافدة ايضا فقد اختلفت الخدمات التي يقدمها هذا القطاع باختلاف العملاء سواء أكانوا أفراداً أم منظمات، حيث تعمل البنوك مكافحة على تميز خدماتها عن مختلف القطاع البنكي سواء القطاع التجاري أو غير التجاري، لذا فهي بحاجة إلى اتباع استراتيجيات معينة تساندها في مواجهة البيئة التنافسية والمحافظة على حصتها ومركزها التنافسي بصورة مستدامة، كما يعد القطاع البنكي من القطاعات التي لم تعد قادرة على التنافس لكثرة الصور والأساليب التنافسية التي تضعها البنوك الاسلامية، لذا فهي بحاجة لعدد من الأساليب والاستراتيجيات التي تدعم وتساند أهدافها (Masa'deh et al., 2018)، لذا فإن التوجهات الاستراتيجية للمنظمة تعد بمثابة الطريق الذي يوجهها لمراقبة أنشطتها لتحقيق أداء أعمال أفضل وتعزيز مركزها التنافسي (المجالي، 2010)، ومن جهة أخرى، فإن وعي العميل وقدرته في الحصول على معلومات أكثر عن البنوك التي توفر البدائل المناسبة فإنه أصبح من المهم التوجه لتبني مثل هذه الاستراتيجيات التي تؤثر بشكل مباشر في طريقة التفكير الإداري

وأيضاً ضمان الاستمرارية والارتقاء بالأداء وبالتالي الميزة التنافسية المستدامة. إلا أن عدداً منها فشل في المحافظة على مركزه التنافسي ويعود ذلك حسب رأي عدد من المديرين بسبب افتقار مديريها للتوجه الاستراتيجي الذي ينعكس بشكل ايجابي ومباشر على الأداء والميزة التنافسية (laforet,2009) لذا تأتي مشكلة الدراسة متمثلة في التعرف على ماهية التوجهات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في بنك صفوة الإسلامي.

الاطار النظري وتطوير الفرضيات

أن التوجهات الاستراتيجية هو ذلك المسار الذي تسلكه المنظمة وإدارتها العليا من أجل تلائم الجهود المختلفة في المنظمة من خلال رسم رؤية واضحة وأهداف مترجمة بشكل يساهم في تحقيق الواقع العملي لتحقيق أهداف المنظمة ومتطلباتها (ابو رذن، 2005). كما أنها مسلك التوجه والتحرك التي تتبعه المنظمة نحو مقاومة التهديدات الخارجية التي تتلقاها المنظمة، وبالتالي كيفية انتهازها للفرص الداعمة لها والتي تعمل على تجسيد رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية في تحقيق أهدافها (ناجي، 2014)، وفي هذا الصدد أضاف السوسي (2015) أن التوجه الاستراتيجي هو عبارة عن الأداة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن جهة أخرى أضاف جلاب (2013) أن التوجهات الاستراتيجية هي عبارة عن الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للحصول على مواردها وبالتالي الانتفاع منها بشكل يحقق لها الميزة التنافسية.

تبرز أهمية التوجهات الاستراتيجية من خلال المزايا التي يضيفها على المنظمة حيث أن التوجهات الاستراتيجية ترتكز بشكل كامل، وأساسي على إدراك واستيعاب البيئة الخارجية، والمخاطر، والتهديدات التي قد تشكلها وبالتالي تفهم وتنظم البيانات والمعلومات المتعلقة بتلك البيئة وماهية الموارد المتوفرة في البيئة الداخلية، ومدى تأثيرها على نمو المنظمة، وازدهارها على المدى البعيد، وكيفية استغلالها في تحدي البيئة الخارجية، (Joachim,et,al.,2011)، حيث أن هذه التوجهات تعتمد إلى تطوير طريقة التفكير الاستراتيجي وكيفية توزيع الموارد المتاحة واستثمارها بالوقت الصحيح، وبالتالي كيفية جذب الكفاءات وتطويرها، بشكل يساعد المنظمة على البقاء ضمن القائمة التنافسية مع نظيراتها (Avci et al, 2011)، كما تساهم التوجهات الاستراتيجية في وضوح القرارات الاستراتيجية المتخذة ومدى تأثيرها على مستقبل المنظمة الأمر الذي من شأنه أن يعتمد إلى إحداث التفاعل البيئي الذي يحقق الأهداف الربحية التي تصبو إليها المنظمة مستقبلاً وبالتالي حجز المركز التنافسي المستقبلي لها ودعمه من خلال التغيير التي سعت إلى احداثه جراء تفاعل تلك البيانات المؤثرة عليها سواء الداخلية أم الخارجية (ادريس والمرسي، 2006)، أكد كلاً من (Narver

Slater(1990) أن معظم الدراسات والأبحاث كانت قد أظهرت عدداً من أبعاد التوجهات الاستراتيجية التي من الممكن أن تعتمد عليها المنظمة في وضع خططها واستراتيجياتها، إلا أنهما أشاروا إلى أن هنالك أربعة مجموعات تمثل التكامل للمنظمة بين هذه التوجهات وهي:

التوجه التسويقي

بات البحث عن بدائل أخرى لتحسين المنتجات التي تنتجها المنظمات، أو حتى البحث عن أسواق تنافسية جديدة ضرورة ملحة بالنسبة لتلك المنظمات، وذلك بسبب التضخم الهائل والتسارع في نمو الأسواق التنافسية في ظل وجود تطورات تكنولوجية بشكل غير متوقع. فمن هذا المنطلق أصبحت الحاجة ماسة لإيجاد تلك الأسواق لضمان القيمة التنافسية المستدامة وتنسيق استراتيجيات متوائمة مع متطلبات وتسارعات الأسواق والتوجه إليها (سعيداني، 2009)، وعرف كلاً من Narver & Slater (1990) التوجه التسويقي على أنه عبارة عن جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن والمستهلكين والقدرات التنافسية في ذلك السوق وبالتالي استخدام تلك المعلومات للمحافظة على المستهلكين المربحين بشكل مستمر، كما أشار كلاً من Jaworski & Kohli (1993) إلى أن التوجه السوقي مدى قدرة المنظمة على جمع المعلومات الخاصة بالحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلكين ومدى قدرة لمنظمة على الاستجابة وتلبية تلك الحاجات، وأضاف كلا من Rajshekhar & Javalgi (2005) أن التوجه التسويقي قد لاقى رواجاً كبيراً بين الباحثين كأداة يمكن من خلالها إدراك السوق وتفسيره فقد تم تصنيف مفهوم السوق إلى صنفين أحدهما القديم والآخر المفهوم الحديث. وأشار من خلالهما إلى أن المفهوم القديم يركز على رضا الزبائن والمستهلكين من ناحية توفير المنتجات ومحاولة الإبداع والتميز بها أما المفهوم الجديد أو الحديث فيعني بكيفية أداء العمل والتفرد به والبحث عن الأسواق المستهدفة. ومن جهة أخرى أضاف Argote, et, al (2011) إلى أن التوجه التسويقي هو مفهوم مكمل لمصطلح السوق الإقتصادي.

التوجه الريادي

يعود أصل مفهوم التوجه الريادي للباحث (Miller 1983) عندما بين أن المنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تسارع في الإبداع والابتكار بالرغم من العقبات، التهديدات التي تواجهها بشكل يدعمها للحصول على الأسبقية، والميزة التنافسية، وبالرغم من تعدد الدراسات التي بينت مفاهيم عدة للتوجه الريادي إلا أن مضمونها كان واحداً، فقد عرفه كلاً من الحدراوي والكلابي (2013) على أنه فلسفة تعتمد المنظمة لتحقيق ميزتها

التنافسية من خلال عناصر الإبداع والابتكار والتطوير في المنتجات، وانتهاز الفرص المتاحة بشكل يسهم في إرضاء المستهلكين، وأضاف التميمي(2016) أن التوجه الريادي هو عبارة عن ممارسات التغيير المتبعة بشكل في العمل الأمر الذي يزيد من الاستجابة لمتطلبات وتغيرات بيئة العمل، وبالتالي تحقيق الأسبقية التنافسية للمنظمة، وأضاف (Ughes,et,al 2014) أن من أسباب استخدام التوجه الريادي يعود إلى مساعدة المنظمة على توسيع وزيادة عملها بشكل يمكنها من دخول أسواق تنافسية جديدة وبالتالي تطويرها وانتشارها واستمرارها، بالإضافة إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل يدعم الريادة والإبداع لديها.

التوجه التكنولوجي

تعد التكنولوجيا ذات أثر مباشر وكبير على كل من التكلفة والجودة للمنتج كما على دخول المنظمة الأسواق التنافسية، ومن هنا تحدد المنظمة الاستراتيجية التي سوف تتجهها الجابري(2013)، وكان قد عرف كلاً من سعيد و أوسير(2007) التكنولوجيا على أنها مجموعة الأدوات والوسائل المادية التي يعتمد الأفراد إلى استخدامها لتوفير حاجات الأفراد والمستهلكين، أما التوجه التكنولوجي فقد تم تعريفه على أنه مدى انتفاع المنظمة من التكنولوجيا المستخدمة لديها لتحقيق الإبداع واشباع حاجات المستهلكين وبالتالي تحقيق الأسبقية التنافسية(Hakala,2010)، وأضاف جلاب(2013) أن التوجه التكنولوجي هو استثمار واقعي حقيقي بالنسبة للمنظمة وذلك من خلال البحث والتطوير في استخدامها وبالتالي الحصول على فئات أو أشكال جديدة لتكنولوجيا أيضاً جديدة وتوظيفها في المنظمة وأدائها، وكون أن الزبائن والمستهلكين يميزون بين المنتجات التكنولوجية سواء القديمة أو الأحدث وبين المنتجات الغير تكنولوجية، فإنهم يفضلون المنتجات التكنولوجية(الزريقات،2013)، كما مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من أداء أعمالها بكفاءة وفعالية أكبر، من خلال تنسيقها لوحدة العمل والعمليات الداخلية الأمر الذي أدى إلى خدمة أسرع ومنتج أفضل وهذا ما قد أضافه (قريشي،2008).

التوجه التعليمي

اتجه التعليم في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نحو اكتساب المعرفة وتوظيفها لجمع المعلومات وتحليلها للوصول إل ميزات مستقبلية ترتأي إليها المنظمة(Yu,et,al.,2012). عرف (Keskin,2006) التوجه التعليمي على أنه مجموعة الأساليب والأنشطة التي تتبعها المنظمة لتطورات القدرات الفردية السلوكية لديها عن طريق خراطهم وتفاعلهم مع البيئتين الخارجية والداخلية والتكيف مع متغيراتها، وأشار

Zhang,et,al.(2004) إلى أن التوجه التعليمي هي عملية انسياب المعرفة بين الأشخاص أو الأفراد العاملين من الفهم والإدراك والاستيعاب إلى التطبيق العملي في الأنشطة التنظيمية، كما أن التوجه التعليمي يزيد من القدرة الكيميائية للمنظمة وبالتالي زيادة التطوية والإبداع (Keskin,2006).

الميزة التنافسية

عرفت الميزة التنافسية على أنها مدى قدرة المنظمة على حجز الموقع المناسب والدائم في الأسواق العالمية بين المنافسين، الأمر الذي تستطيع من خلاله تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، والتي ترجو المنظمة تحقيقها، (Weber & Polo, 2010)، وأشار (Kamau (2013 إلى أن الميزة التنافسية تعنى بالطريق الذي تسلكه المنظمة على المدى الطويل من خلال إنتاج اصناف معينة تتناسب ومتطلبات البيئة وبشكل يتماشى مع تغيراتها والذي يعود بالنفع، والفائدة على المنظمة كلها، ومن جهة أخرى أضاف (Kilonzo (2014 أن الميزة التنافسية تخلق عن طريق دمج مجموعة الطرق والأساليب التي تتبعها المنظمة والتي تعتمد من خلالها إلى إنتاج السلع، والخدمات التي تتميز بجودتها عن غيرها من المنتجات المتوافرة في السوق، وينتجها المنافسون الحاليون أو أولئك المنافسين المحتملين، وكان قد أكد كلاً من (Wagner & Hollenbeck (2014 على أن الميزة التنافسية تعني القدرة التي تستطيع المنظمة من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات المطروحة بشكل يدعمها للأفضل أو أن تكون الأفضل بين مثيلاتها من المنظمات، وعلى أنها الطريقة التسويقية المثلى التي تتبعها المنظمة في ترويج وتسويق منتجاتها مما يساندها في الإستمرار والبقاء والعائد الربحي الكبير (Suri,2016). وترى العمودي (2015) أن الميزة التنافسية تكمن في انتهاز المنظمة للفرصة المتاحة في الوقت المناسب؛ لبناء استراتيجية تنافسية مناسبة، بشكل يتماشى مع تغيرات الأسواق العالمية، مما يمكنها من تحقيق النجاح المنشود، ووصولها إلى التفرد وبالتالي إلى الميزة التنافسية.

تكمن أهمية الميزة التنافسية للمنظمة بارتباطها الشديد بالاستراتيجيات التنافسية لتلك المنظمة فهي تسعى لتحديد توجهاتها الاستراتيجية المتاحة والتي بدورها تساند المنظمة لتمييز وتتفرد عن غيره وتجعلها قادرة على تحديد الصناعات والأسواق التي ترغب بمنافستها (Finch ,et,al.,2016)، بالإضافة إلى الفوائد التي تعود على المنظمة جراء الجهود المبذولة لتحقيق منافسة جيدة يؤدي إلى تحديد مقدار الربح (Noe,et,al.,2006)، كما تلعب الميزات التنافسية دوراً كبيراً في خلق، وحجز موقع مميز للمنظمة في السوق، قادر على مواجهة كافة التأثيرات التنافسية الموجودة في الأسواق المحلية والعالمية (Spieth et al., 2016)، وتساهم الميزة التنافسية في تحقيق أرباح عالية للمنظمة، إذا ما قامت المنظمة بتطوير استراتيجيتها، وخطة أعمالها من خلال تخفيض

تكلفة منتجاتها وسلعها، وتحقيق التميز بين المنافسين، إضافةً إلى استثمار كافة جهودها لجذب المستهلكين الجدد والمربحين (Yalla, 2015)، ومن الجدير ذكره هو أن الميزة التنافسية هي عبارة عن طوق النجاة للمنظمة الذي يساعدها على البقاء والنمو والإستمرار وذلك عن طريق الإبداع والإبتكار في المنتجات وخصائصها بشكل يصعب تقليدها (Lo & Han, 2014).

تعتبر الميزات التنافسية مفهوماً عاماً يستخدم لوصف مدى قدرة المنظمة على استخدامها واستثمارها للموارد المتاحة لديها بشكل يميزها عن نظيراتها، وتشير الميزات التنافسية إلى خطط المنظمة التي تسعى من خلالها إلى الوصول إلى المستهلكين قبل المنافس من خلال دراسة وفحص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي بوجود الركائز التي تستند عليها المنظمة للحصول على تلك الميزة (صالح وباني، 2013)، وتكمن الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية كما حددها الباحثون في:

التكلفة الأقل

تهدف ركيزة التكلفة الأقل إلى الحصول على ميزة تنافسية عن طريق طرح منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين، مع الاحتفاظ بمستوى متوسط نسبياً من التمييز في خصائص ذلك المنتج، ولكي تحقق المنظمة ميزة بتكلفة منخفضة يجب عليها أن تلتزم باستراتيجية التكلفة الأقل، والعمل على توظيف الأفراد العاملين الذين يلتزمون بهذه السياسة (Tanwar, 2013)، ويرتبط مصطلح التكلفة الأقل بتطبيق سياسة خفض التكاليف، بهدف تحقيق أقل تكلفة بالنسبة للمنافسين، حيث إن العمل تحت ظل التكلفة الأقل أو التكلفة المنخفضة، يمنح المنظمة خط دفاع ضد أي هجوم يشنه المنافسون، وذلك بأن التكلفة المنخفضة من شأنها أن تترجم إلى فوائد ربحية، ولذلك، فإن ميزة التكلفة الأقل تضع المنظمة في موقع استراتيجي، ومناسب من حيث وفرة البدائل مقارنة مع المنافسين الآخرين (بوازيد، 2012)، ويجب على المنظمة أن تعمل على إيقاف جميع الأنشطة، التي لا تحقق الميزة بوساطة ميزة التكلفة الأقل، والاستعانة بأنشطة خارجية وأعمال تتبع هذه الميزة. وهناك العديد من الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق ميزة التكلفة الأقل منها، الإنتاج الضخم، والتوزيع الشامل، وتكلفة المدخلات، والقدرة على استخدام الموارد المتوافرة والمواد الخام (مقداي، والشورة، 2012)، وتهدف ميزة التكلفة الأقل، إلى الحصول على الربح الوفير، بتخفيض تكلفة المنتجات؛ ولتحقيق الميزة بوساطة التكلفة الأقل يجب على المنظمة أن تستثمر كافة جهودها، في السيطرة على تكلفة المنتج، وتخفيضه، كما السيطرة على عملية التوزيع، والتوريد للمنتجات التي تصنعها، وتقليل التكاليف المتعلقة بالبحث، والإعلان. (الجنابي، 2011).

الجودة

تعرف الجودة على أنها مجموعة من المرتكزات، التي تسعى بشكل رئيس إلى تحقيق رضا الزبائن، من خلال تطوير وتحسين جودة المنتج المقدم للمستهلكين، إضافةً إلى الجودة تعنى بمدى قدرة المنظمة على التنسيق بين احتياجات، وتصورات الزبائن، ومستوى الخدمات الواقعية المقدمة لهم (Nejad et al., 2014).

وتكمن أهمية الجودة في مدى مواءمة الخدمات المقدمة للزبائن، مع توقعاتهم وتصوراتهم، حيث أن للزبائن مقاييس خاصة للجودة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن تراعي هذه الاحتياجات والرغبات، وتستثمر وقتها، وجهدها، ومواردها بأشكالها (البشرية، والمادية، والمالية)؛ من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وأهمها تحقيق رضا الزبائن، والاحتفاظ بهم، ويتحقق نجاح المنظمة من خلال مقارنة الزبائن لجودة المنتجات المقدمة من منظمة ما مع تلك التي تقدمها نظيراتها، وذلك بسبب تميزها وتحقيقها لمتطلبات الزبائن، الذي يعد شرطاً لتحقيق الميزة التنافسية، والتفوق على المؤسسات الأخرى في سوق العمل (Ramachandran & Chidambaram, 2012).

المرونة

تعرف المرونة على أنها مدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية لبيئتها، وسرعتها في الاستجابة لتلك المتغيرات (Shimizu, & Hitt, 2004)، حيث يتم تفعيل ركيزة المرونة كأحدى استراتيجيات الميزة التنافسية التي تستخدمها المنظمة من خلال مزج ثلاثة مراحل قابليتها في المساهمة في عملية صنع القرار، فالمرحلة الأولى تنشيط قابلية المنظمة مع اعتبار ردة الفعل السلبية للمستهلكين أو التغذية الراجعة لهم، وتتضمن المرحلة الثانية مواجهة قياس التغذية الراجعة السلبية وتقييمها بشكل أكثر موضوعية، أما المرحلة الثالثة فهي الشروع في عملية التغيير بالوقت المناسب بغض النظر هل تم التأكد من التلائم البيئي أم لا (Asikhia, 2010). عرف كلاً من (Grewal & Tansuhaj, 2001) المرونة على أنها مدى قابلية المنظمة للاستجابة للتهديدات الخارجية والفرص وإدارة مخاطرها وماهي ردة الفعل لديها. كما أنها نجاح المنظمة على التكيف مع المتغيرات المحيطة (Combe & Greenley, 2004)، ووافقته بالرأي (Kastuhiko & Hitt, 2004) حين أشار إلى أن المرونة تعني مدى قدرة المنظمة للاستجابة للمتغيرات الخارجية والتكيف معها. ومن جهة أخرى أضاف Bhandari (2004) أن المرونة في الميزة التنافسية تعنى بمقدرة المنظمة على طرح منتجات جديدة في الأسواق متوافقة ومتلائمة مع التغيرات البيئية.

السرعة في تقديم الخدمة

تعتبر ميزة السرعة في تقديم الخدمة من أهم المقاييس التي يأخذها الزبون بعين الاعتبار، لتقييم تلك الخدمة المقدمة لهم، لذا نرى أن معظم المنظمات تسعى للإهتمام بهذه الخاصية لجذب الزبائن وكسب ولائهم (شتاتحه

و طهرات، 2019)، كما يعتبر الزمن ذو أهمية عالية في تحديد النية الشرائية من منظمة ما أم من غيرها وذلك اعتماداً على سرعتها في تلبية الخدمة والاستجابة، الأمر الذي يعكس قدرة المنظمة التنافسية.

دور التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تعد التوجهات الاستراتيجية أحد أكثر المفاهيم تأثيراً على المنظمات، حيث أن هذا المفهوم يسعى للبحث عن مهمات الإدارة، وعملها، وسلوكها التفكيري، كما وتهدف إلى تشخيص عمل المنظمة ككل بشكل رئيسي كما الفئات السوقية المستهدفة والمنافسين، فتعمل على جمع البيانات وتحليلها وتحويلها لمعلومات تستفيد منها في أدائها التنافسي مما يجعل الإدارة العيا قادرة على تحديد غاياتها وأهدافها التنافسية التي تسعى لها بشكل أكثر فعالية (حسين و عبد الحميد، 2020)، فإن قيام الإدارة ومن خلال استخدام التوجهات الاستراتيجية بتحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة (الموارد البشرية، المالية، التسويقية) وتحديد النقاط التي يجب تطويرها وتحسينها ونقاط أخرى يجب معرفة مشكلة ضعفها وحلها، كما تشخص الإدارة أيضاً البيئة الخارجية للمنظمة وترصدها من جميع النواحي ومدى تأثيرها عليها مما يسهل عمل المنظمة، ومواجهتها للتهديدات والمشكلات الخارجية كما استغلال الفرص أيضاً، الأمر الذي يساهم في بناء استراتيجيات تنافسية ملائمة والتحليل البيئي الذي كانت قد توصلت إليه الإدارة العليا بالمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسعى دوماً إليها المنظمات (الحاج، 2020)، وأشار (Khalafawi، 2017) في دراسته إلى مدى أهمية التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وكان قد توصل إلى أن العلاقة بينهما ايجابية، حيث أن التوجهات الاستراتيجية ذات تأثير عالي على المنظمة وأدائها وخاصة، فيما لو كانت المنظمة قد تكيفت مع المتغيرات البيئية المحيطة وتمكنت من تخطي التهديدات الخارجية واستثمار الفرص المتاحة، حيث أن التوجهات الاستراتيجية تسعى لفهم وإدراك البيئة الخارجية المحيطة والعمل على مواجهة التهديدات واستغلال الفرص واستثمارها، وقد لا تكون هذه الفرصة مادية بل بشرية تستطيع الإدارة توظيفها وتطويرها بشكل يسمح لها فتح باب المنافسة مع نظيراتها عن طريق تفرداها بالمنتجات (Lauetal، 2008)، تدعم التوجهات الاستراتيجية الميزة التنافسية عند وضعها للرؤية طويلة الأجل لتي تطمح لها المنظمة، وذلك بمدى قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، ووضع الخطط والحلول المناسبة والمواجهة لتلك التغيرات التي تطرأ عليها (ميا، 2013)، وتتجسد أهمية التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساعدة المنظمة على فهم وإدراك متطلبات الزبائن وحاجاتهم وقد يكمن ذلك من خلال التوجه التعليمي أو المعرفي (العلي، 2000)، وجد كلاً

من (Gupta & Sharma, 2004) أن نجاح أي استراتيجية تضعها المنظمة بحاجة إلى المرونة بغض النظر عن توجه المنظمة إذ أن المرونة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال قدرة المنظمة على التغيير السريع بما يتناسب ويتلائم مع البيئة الخارجية والذي يعتبر بحد ذاته ميزة تنافسية. كما أن اختيار المنظمة للتوجه الاستراتيجي المناسب لها، يمكنها من زيادة قدرتها على الاستجابة السريعة في تقديم الخدمات (Yonggui & Hing, 2004)، إضافة إلى ذلك فإن التوجه الاستراتيجي المناسب الذي قد تُقدم المنظمة على استخدامه هو من أحد مفاتيح مواجهة التهديدات الخارجية السريعة الأمر الذي يزيد من فعالية المنظمة، وأدائها بالرغم من الظروف المحيطة بها. كما أن التوجهات الاستراتيجية تسمح للمنظمات من خلق منتج جديد يساعد في تلبية حاجات المستهلكين (Gupta & Sharma, 2004) عن طريق تطبيق الأفكار، والإبتكارات والتي هي خلاصة إبداع الأفراد العاملين، والتميز والتفرد الذي يمارسونه في خلق المنتج في المنظمات ذات الفكر والتوجه الإبداعي أو الريادي الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المنظمة وبالتالي الميزة التنافسية التي لم تكن المنظمة لتحصل عليها لولا التوجه الريادي والذي يعتبر أساس من أساسات تطور الذي اتبعته والمستند على الموارد البشرية المبدعة (الشواهين، 2013)، وبناء على ما سبق تفترض الدراسة ما يلي:-

الفرضية الرئيسية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، السرعة في تقديم الخدمة). ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق التكلفة الأقل.

الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق الجودة.

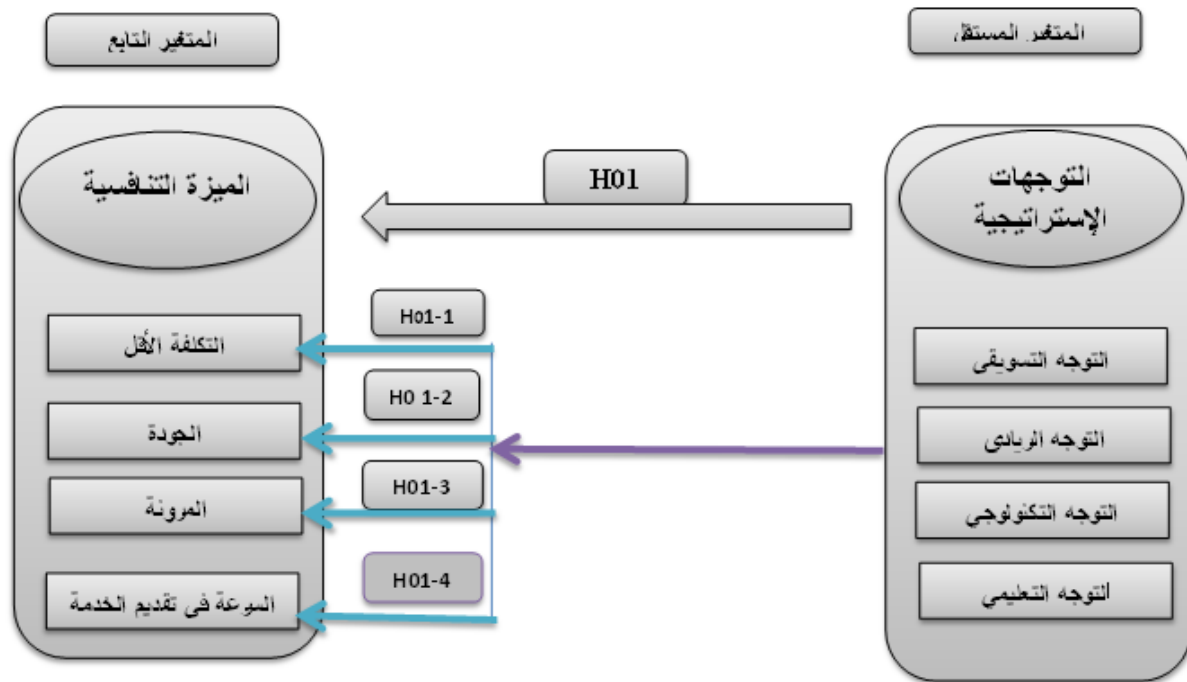
الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق المرونة.

الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق السرعة في تقديم

الخدمة.

أنموذج الدراسة

قام الباحثان بتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة من أجل تحقيق الغرض من الدراسة الحالية والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع،. والشكل التالي رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة وأبعادها، وعلاقة هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة ومنها:

(Masa'deh et al., 2018) (Aloulou, 2018) (Lin, 2018) (Tho, 2019) (Mahasneh et al., 2020).

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وفقاً لما تم جمعه من بيانات من خلال الاستعانة بالمصادر الأولية، ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج، والتي يتم على ضوءها تقديم التوصيات المناسبة، وقد تمثل موضوع الدراسة الحالية في التوجهات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وعلى هذا، فقد تم استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية (التوجهات الاستراتيجية، والميزة التنافسية) وأبعادها الفرعية والتعرف على مستوى تحقيقها لدى بنك صفوة الإسلامي. وتم استخدام المنهج التحليلي في بيان أثر التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في بنك صفوة الإسلامي (كدراسة حالة)، وجاء اختيار هذا البنك كمجتمع للدراسة لأهمية قطاع البنوك في الاقتصاد الأردني، بالإضافة إلى حداثة البنك - مقارنةً بغيره من البنوك، حيث تأسس في عام 2009، وبالتالي فهو يسعى إلى تحقيق مكانة متميزة في القطاع البنكي من خلال تبني الاستراتيجيات التي تساعده على تحقيق التميز، وقد تمثل هذا من خلال رؤيته التي تتضمن العمل على تحقيق الريادة في العمل المصرفي، ورسالته التي تقوم على تقديم خدمات متميزة ومبتكرة، بالإضافة إلى قيمه والتي تركز على الإبداع والمعرفة والجودة والقيمة المضافة، وتقديم الخدمات ضمن أرفع المستويات العالمية (<https://www.safwabank.com>).

قام الباحثان باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتوزيع الاستبانة على مدراء الإدارات العليا والوسطى في الإدارة الرئيسية لبنك صفوة الإسلامي، حيث أنهم يمثلون أصحاب القرار في البنك، من خلال التواصل المباشر مع مدير الموارد البشرية في الإدارة الرئيسية للبنك، حيث بلغ عددهم (137) مديراً، وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة إلكترونياً، حيث استرد (117) إستبانة، وبنسبة استرداد بلغت (85.4%) من إجمالي الإستبانات الموزعة،

وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون

يشير معامل ارتباط بيرسون إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي إذا بلغت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل أقل من (0.80) (Guajarati, 2004, 359)، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (1): نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون

التوجه التعليمي	التوجه التكنولوجي	التوجه الريادي	التوجه التسويقي	التوجهات الاستراتيجية
			1.000	التوجه التسويقي
		1.000	0.456**	التوجه الريادي
	1.000	0.606**	0.320**	التوجه التكنولوجي
1.000	0.535**	0.635**	0.572**	التوجه التعليمي

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (1) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي، حيث بلغت أكبر قيمة معامل ارتباط (0.635) وكانت بين المتغيرين (التوجه الريادي) و(التوجه التعليمي) وهي أقل من (0.80).

ثانياً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

يشير معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي إذا بلغت قيم المعامل أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، أما التباين المسموح به (Tolerance) فيدل على خلو البيانات من هذه المشكلة في حال بلغت كانت قيم المعامل أكبر من العدد 0.1 وأقل من العدد 1.0 (Guajarati, 2004, 359). وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (2): نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	التوجهات الاستراتيجية
0.657	1.521	التوجه التسويقي
0.486	2.057	التوجه الريادي
0.594	1.684	التوجه التكنولوجي
0.467	2.139	التوجه التعليمي

يتبين من الجدول (2) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي العالي، حيث تراوحت قيم معامل تضخم التباين VIF ما بين (1.521 – 2.139) وهي أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، وتراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) ما بين (0.467 – 0.657) وهي أكبر من العدد 0.1 وأقل من العدد 1.0. وصف آراء واتجاهات أفراد الدراسة على أبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التوجهات الاستراتيجية

فيما يأتي وصفاً لمستوى التوجهات الاستراتيجية في بنك صفوة الإسلامي، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للأبعاد التي تعبر عن هذا المتغير، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (3): تحليل آراء واتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى التوجهات الاستراتيجية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التوجه التسويقي	4.051	4	مرتفع
2	التوجه الريادي	4.149	2	مرتفع
3	التوجه التكنولوجي	4.277	1	مرتفع
4	التوجه التعليمي	4.144	3	مرتفع
	التوجهات الاستراتيجية	4.155	---	مرتفع

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق التوجهات الاستراتيجية، حيث ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، وقد احتل بعد (التوجه التكنولوجي) في المرتبة الأولى بينما احتل بعد (التوجه التسويقي) في المرتبة الأخيرة. ويعود السبب إلى أن ارتفاع الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية يشير إلى اهتمام إدارة بنك صفوة الإسلامي بتبني الأنشطة والعمليات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهدافه الاستراتيجية والوصول إلى الأداء المتميز والمستمر أمام منافسيه على المدى البعيد، بما يضمن قدرته على البقاء والاستمرار.

المتغير التابع: الميزة التنافسية

فيما يأتي وصفاً لمستوى الميزة التنافسية في بنك صفوة الإسلامي، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للأبعاد التي تعبر عن هذا المتغير، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (4): تحليل آراء واتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التكلفة الأقل	4.103	4	مرتفع
2	الجودة	4.179	2	مرتفع
3	المرونة	4.241	1	مرتفع
4	السرعة في تقديم الخدمة	4.159	3	مرتفع
	الميزة التنافسية	4.171	---	مرتفع

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة، وقد احتل بعد (المرونة) في المرتبة الأولى بينما احتل بعد (التكلفة الأقل) في المرتبة الأخيرة. ويعود السبب إلى أن ارتفاع الأهمية النسبية للميزة التنافسية يدل على اهتمام إدارة بنك صفوة الإسلامي بتبني الإجراءات والممارسات التي تسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الخدمات التي يقدمها والوصول إلى المركز المتميز في السوق مقارنة بالآخرين.

الاحصاء الاستدلالي

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تهدف هذه الأساليب إلى توضيح العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الرئيسية إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها. وقد تم إخضاع هذه الفرضية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد ، وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (5): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000	68.948	4	0.233	0.701	0.711	0.843	الميزة التنافسية

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التوجهات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.843$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.711$)، وهذا يشير إلى أن التوجهات الاستراتيجية فسرت ما نسبته (71.1%) من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية، وأن ما قيمته (28.9%) يعزى لعوامل أخرى. أما قيمة معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ فقد بلغت (0.701)، وبلغ الفرق بينها وبين معامل التحديد (0.010)، وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة متغيرات النموذج المقبولة على التنبؤ بقيم متغير تحقيق الميزة التنافسية K كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (68.948) وبمستوى الدلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للتوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند 4 درجات حرية.

الجدول (6): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	المعاملات B	التوجهات الاستراتيجية
0.039	2.084		0.254	0.530	ثابت الانحدار
0.000	4.710	0.295	0.055	0.259	التوجه التسويقي
0.187	1.327	0.097	0.071	0.094	التوجه الريادي
0.000	5.183	0.342	0.066	0.340	التوجه التكنولوجي
0.000	6.384	0.474	0.058	0.369	التوجه التعليمي

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (6) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التوجهات الاستراتيجية، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (التوجه التسويقي) قد بلغت (0.259)، وهي تشير إلى أن الزيادة في التوجه التسويقي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (25.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (4.710) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للتوجه التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (التوجه الريادي) قد بلغت (0.094)، وهي تشير إلى أن الزيادة في التوجه الريادي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (9.4%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (1.327) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.187$)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر معنوي للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (التوجه التكنولوجي) قد بلغت (0.340)، وهي تشير إلى أن الزيادة في التوجه التكنولوجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (34.0%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (5.183) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للتوجه التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (التوجه التعليمي) قد بلغت (0.369)، وهي تشير إلى أن الزيادة في التوجه التعليمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (36.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.384) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للتوجه التعليمي في تحقيق الميزة التنافسية.

نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها في كل من ميزة التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، والسرعة في تقديم الخدمة . وقد تم إخضاع هذه الفرضيات لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وظهرت النتائج كما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الريادة بأبعادها في تحقيق ميزة

التكلفة الأقل. وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (7): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000	15.742	4	0.465	0.337	0.360	0.600	التكلفة الأقل

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (8): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	المعاملات B	التوجهات الاستراتيجية
0.000	4.685		0.508	2.380	ثابت الانحدار
0.014	2.508	0.234	0.110	0.276	التوجه التسويقي
0.002	3.162	0.343	0.141	0.447	التوجه الريادي
0.740	0.333	0.033	0.131	0.044	التوجه التكنولوجي
0.000	5.539	0.612	0.115	0.639	التوجه التعليمي

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الريادة بأبعادها في تحقيق ميزة الجودة. وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (9): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000	47.001	4	0.332	0.613	0.627	0.792	الجودة

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (10): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	المعاملات B	التوجهات الاستراتيجية
0.381	0.879		0.362	0.319	ثابت الانحدار
0.431	0.790	0.056	0.078	0.062	التوجه التسويقي
0.555	0.592	0.049	0.101	0.060	التوجه الريادي
0.000	6.986	0.523	0.093	0.653	التوجه التكنولوجي
0.001	3.543	0.299	0.082	0.292	التوجه التعليمي

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الريادة بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة، وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (11): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000	75.479	4	0.258	0.720	0.729	0.854	المرونة

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (12): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	المعاملات B	التوجهات الاستراتيجية
0.089	1.715		0.282	0.484	ثابت الانحدار
0.000	5.181	0.314	0.061	0.316	التوجه التسويقي
0.007	2.736	0.193	0.079	0.215	التوجه الريادي
0.000	5.900	0.376	0.073	0.429	التوجه التكنولوجي
0.008	2.702	0.194	0.064	0.173	التوجه التعليمي

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الريادة بأبعادها في تحقيق ميزة السرعة في تقديم الخدمة ، وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (13): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig F*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000	31.880	4	0.356	0.516	0.532	0.730	السرعة في تقديم الخدمة

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (14): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	المعاملات B	التوجهات الاستراتيجية
0.165	1.398		0.388	0.543	ثابت الانحدار
0.000	4.556	0.363	0.084	0.382	التوجه التسويقي
0.062	1.883	0.174	0.108	0.204	التوجه الريادي
0.002	3.208	0.269	0.100	0.321	التوجه التكنولوجي
0.000	4.211	0.398	0.088	0.371	التوجه التعليمي

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

مناقشة نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التوجهات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في بنك صفوة الاسلامي، حيث قام الباحثان بتطوير استبانة كاداة لجمع البيانات الاولية من المدراء في الادارة الوسطى والعليا، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، السرعة في تقديم الخدمة) في بنك صفوة الإسلام، حيث ظهر الأثر المعنوي عند جميع الأبعاد، باستثناء بعد (التوجه الريادي)، والذي أظهر أثراً غير معنوي، وهذا لا ينفي أهمية هذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية، وإنما يظهر أن بقية الأبعاد أكثر أهمية، فالتوجه الاستراتيجي هو تكوين متعدد الاستراتيجيات ويتكون من التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي، والدقة في تحديد التوجه الاستراتيجي ستحدد الميزة التنافسية (Puspita, Christiananta & Ellitan, 2020) وتوافقت مع نتيجة دراسة (المجالي، 2012)، والتي توصلت إلى وجود أثر مباشر لأنماط التوجهات الاستراتيجية (التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي) في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها اختلفت مع نتيجة دراسة (المعلواني، 2020)، والتي توصلت إلى وجود أثر للتسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (Makmur et al., 2017)، والتي توصلت إلى وجود أثر واضح للتسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات.

كما اظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التسويقي، التوجه الريادي، التوجه التكنولوجي، التوجه التعليمي) في تحقيق ميزة كل من التكلفة الأقل الجودة، المرونة، والسرعة في تقديم الخدمة في بنك صفوة الإسلامي. وهذا يدل على أهمية التوجهات الاستراتيجية في تخفيض التكاليف للبنك، والتركيز على العملاء من خلال تقديم الخدمات بتكاليف تتميز بها عن منافسيها، وتحقيق عناصر الجودة في الأنشطة والعمليات المصرفية وبما يتوافق مع احتياجات ورغبات العملاء، وضمان الاستجابة السريعة من قبل إدارة البنك للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية والتفاعل معها في الوقت المناسب.

التوصيات

تقدم هذه الدراسة لادارة بنك صفوة مجموعة من التوصيات ، وذلك على النحو التالي:

- ايلاء اهتمام كبير بتطوير وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية بشكل متكامل، حيث من الضروري أن يتم توظيف هذه التوجهات لتحسين كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة المصرفية، بما يسهم في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وذلك من خلال إجراء تحليلًا مستمرًا للبيئة الداخلية والخارجية لضمان التكيف مع التغيرات وتحقيق التفوق في السوق.
- تعزيز التوجه الاستراتيجي التسويقي لدى البنك، من خلال التركيز المستمر على تحليل احتياجات العملاء ودراسة البيئة الخارجية بشكل معمق، بما في ذلك رصد أنشطة المنافسين وعروضهم من المنتجات والخدمات، حيث سيتمكن البنك من تحديد الفرص والتحديات بشكل أكثر دقة، مما يعزز من قدرته على تبني استراتيجيات تحقق ميزة تنافسية مستدامة.
- العمل على إجراء تقييمات دورية وشاملة للطرق والإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات المصرفية، من خلال تحليل الفرص المتاحة في السوق بانتظام وتحديث استراتيجيات البنك بما يتماشى مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، حيث تتضمن هذه التقييمات تعديل الإجراءات لتلبية احتياجات البنك وتطوير إمكانياته بما يتماشى مع التطورات الحديثة في القطاع المصرفي.
- العمل من قبل إدارة البنك على إعطاء الأولوية لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية، وخاصة تلك المتعلقة بتقليل التكلفة، في ظل التحديات الاقتصادية الناتجة عن الأزمات مثل جائحة كورونا، حيث يُعتبر تحقيق التكلفة الأقل أحد العوامل الأساسية التي تعزز القدرة التنافسية للبنك، والعمل على تطوير منتجات وخدمات مالية

منخفضة التكلفة لتوفير قيمة مضافة للعملاء، مما يساهم في تحسين الأرباح وتعزيز مكانة البنك في السوق.

- توصي الدراسة بتوسيع نطاق الأبحاث المستقبلية لتشمل منظمات في قطاعات مختلفة مثل البنوك التجارية، شركات الاتصالات، الرعاية الصحية، والخدمات التعليمية، هذه الدراسات من شأنها أن تساهم في تقديم رؤى أوسع حول أثر التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في بيئات عمل متعدد، كما يُوصى بدراسة متغيرات إضافية مثل التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي، مما يعزز فهم تأثير هذه العوامل في نجاح الاستراتيجيات التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية :

- أبو رذن، إيمان (2005). التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية على بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- ادريس، ثابت عبدالرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2006). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- بوازيد، وسيلة، (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
- التميمي، رأفت عواد (2016). التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- الجابري، نايف (2013). الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جلاب، حسان دهش (2013) دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، بحث ميداني، المجدد ، 15 (2)، جامعة كربلاء.

- الجنابي، معاد، (2011). الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في قيادة التكلفة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(21)، 173-192.
- جندب، عبدالوهاب أحمد(2013)، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي:داسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحاج، محمد أحمد(2020).مدير البنك الإسلامي السوداني فرع دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان:واقع التوجه الاستراتيجي التحليلي والخيارات الاستراتيجية في الجهاز المصرفي 2020\11\11.
- الحدراوي، حامد كريم والكلابي، أميرة نعيمه(2013).دور التوجه الريادي في إدراك الزبون للخدمة:دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،(15)1 .
- حسين، أسامة معاوية وعبدالحميد محمود عبدالمعطي(2020).دور التوجه الاستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية- السودان ، مجلة جديد الإقتصاد(15)1، 265-294 .
- الزريقات، خالد(2012).أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية،دراسة تطبيقية:في المصارف التجارية الأردنية،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،(31)،281-342.
- السوسي، يوسف رزق(2015).درجة ممارسة الكلية التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين.
- سعيد، طيب وأوسير،منور(2007).البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الملتقى العلمي الدولي،المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف الجزائر، 1-24.
- شتاتحه، هشام صلاح الدين وظهرات عمار(2019).أثر كفاءة مقدمي الخدمة على رضا العميل الخارجي:دراسة حالة مؤسسة جازي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية،مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية(13)1، 75-85.
- الشواهين، ابراهيم فلاح(2017).أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي:دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط،عمان الأردن.
- صالح، قيس وباني، باسمه، (2013)، دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (29)، 75-116.

عبدالحميد، أنس رفعت(2018).أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية:دراسة ميدانية على مصانع البلاستيك في عمان،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الشرق الأوسط،عمان،الأردن.

العمودي، نسبية، (2015). دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

قريشي، محمد(2008).الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية الإقتصادية،مجلة العلوم الإنسانية،5(37)،الرباط، السعودية.

المجالي، محمد الكايد(2010).أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الشرق الأوسط،عمان،الأردن.

مقدادي، الصرايرة، الشورة، دحبور، (2012). المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، مجلة العربية، المجلد 10.

ميا، علي ديب ودغمان،لبنى(2013).التوجه بالسوق واثره على تعظيم القدرة التنافسية:دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الأيزو في اللاذقية،مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،سلسلة العلوم والإقتصاد القانونية،(35)8، 197-218.

ناجي،عطيه محمد(2014).الإدارة الاستراتيجية، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Argote, L, and Miron. Spektor, E, (2011). Organization learning: from experience to knowledge organization science, 22(5), 1123-1137.

Asikhia, Olalekan, (2010), "Strategic Marketing Orientation and Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks", European Journal of Scientific Research, Vol.42, No.2: 268-289.

Avci, U., Madanoglu, M., & Okumu's, F. (2011), Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. Tourism Management, 32(1), 147:157.

Baban, E. (2013). Competitive Strategies in the Context of Political Marketing. Manager, No. 17, PP. 175.

Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh, (2004), "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", Global Journal of flexible Systems Management, Vol.5, No. 2 & 3: 11-22.

Finch, D. J., Peacock, M., Levallet, N., & Foster, W. (2016). A dynamic capabilities view of employability: Exploring the drivers of competitive advantage for university graduates.

Education+ Training, 58(1), 61-81.

Gupta, Jatinder N. D & Sharma, Sushil K, (2004), "Organizational Strategy Formulation and Flexibility: An Introduction to Special Issue", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 5, No. 2&3: iii.

Hakala, H. E. N. R. I. (2010), Configuring out strategic orientation. *Business Administration*, 95.

Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms ", *Vision*, Vol. 11, No.1: 15-33.

Joachim, A., Omotayo, O & Omotayo, O (2011), Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries, *Management Science Letters*, 1(3), 315:322.

Khalafawi, S. D. (2017). Evaluation of the Strategic Awareness System of Developing of Institutions' Competition. *Studies and Research Journal. Bagi Mukhtar Enayah University*. 9 (26). 1-16.

Kamau, S. (2013). Competitive strategies adopted by private Universities in Kenya. Doctoral dissertation, University of Nairobi. Kenya.

Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59.

keskin, H. (2006). Market organization, learning orientation, and innovation capabilities in SMES:an extended model *European Journal of innovation management*, 9(4), 396-417

Kilonzo, M. W. (2014).Assessment of the relationship between generic strategies and competitive advantage among organizations in the tourism industry in Kenya. Doctoral dissertation, Kenyatta University, Kenya.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. 1993. MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30: 467-477

Laforet, Sylvie, (2007) " size, strategic, and market orientation effects on innovation" *Journal of Business Research* 61(2008) 753-764

Lin, Y., Luo, J., Ieromonachou, P., Rong, K. and Huang, L. (2019), "Strategic orientation of servitization in manufacturing firms and its impacts on firm performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 119 No. 2, pp. 292-316.

Lo, M., & Han, D. (2014). Exploring Competitive Strategies of China Ceramic Tile Industrial Cluster in Global Economy. *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 2, No. 03, PP 11.

Madadipouya, K. (2015). A review on the strategic use of it applications in achieving and sustaining competitive advantage. *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMPICT)*, Vol. 6, No. 2, PP 21-30.

Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A. and Obeidat, B.Y. (2018), "The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 8, pp. 3117-3142.

Mahasneh,M., Alnahdi,S., Bani-Hani,J., Mahasneh,M., Alnahd,S.,(2019), Innovation in Health Services alignment with the Competitive Advantage Achievement in Private Hospitals in Saudi Arabia: Strategic Evidence, *International Journal of Business and Social Scienc*.

- Miller, Danny, (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms", *Management Science*, Vol.29, No.7: 770-791.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 54 (4), 2035.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Tenth Global Edition. McGraw-Hill Education.
- Rahmani-Nejad, L., Firoozbakht, Z., & Taghipoor, A. (2014). Service quality, relationship quality and customer loyalty (Case study: Banking industry in Iran). *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 2, No. 04, PP 262.
- Rajshekhar (Raj) G. Javalgi, Thomas W. Whipple and Amit K. Ghosh (2005) Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers *Journal of Services Marketing* 19/4 (2005) 212–221.
- Ramachandran, A., & Chidambaram, V. (2012). A review of customer satisfaction towards service quality of banking sector. *Periodica Polytechnica.Social and Management Sciences*, Vol. 20, No. 2, PP 71.
- Slater, Stanley F, (2006), "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability -172 Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, Vol.27, No. 12: 1221-1231.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Matzler, K. (2016). Exploring the Linkage between Business Model (&) Innovation and the Strategy of the Firm. *R&D Management*, Vol. 46, No. 3, PP 403-413.
- Suri, R. (2016). *It's about time: the competitive advantage of quick response manufacturing*. Productivity Press.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *Journal of Business and Management*, Vol. 15, No. 1, PP 1.
- Tarhini, A., Ammar, H., Tarhini, T. & Masa'deh, R. (2015). Analysis of the Critical Success Factors for Enterprise Resource Planning Implementation from Stakeholders' Perspective: A Systematic Review. *International Business Research*, Vol. 8, No. 4, PP 25-40.
- Tho, N.D. (2019), "Strategic orientations and firm innovativeness: a necessary condition analysis", *Baltic Journal of Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 427-442.
- Ughes, M. and Morgan, R., (2007), *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage*.
- Weber, W., & Polo, E. (2010). Evolution of Generic Competitive Strategies and the Importance of Michael E. Porter. *Revista De Gestão USP*, Vol. 17, No. 1, PP 99-118.
- Yalla, A. (2015). *The Influence of Corporate Political Activity and Competitive Strategy on the Relationship between Innovative Capability and Performance of Large Manufacturing Firms in Kenya*, Doctoral Dissertation. University of Nairobi, Kenya.
- Yonggui, W. and Hing-po, Lo., (2004), "Customer-Focused Performance and its key Resource - Based Determinations: An Integrated Framework", *Customer Relationship*, Vol.14, No.1/2: 34 – 59.

Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., Murshed, F., & Ahsan, M. (2024). Sustainability outcomes in SMEs: a configurational view of the interplay of strategic orientations and environmental conditions. *Journal of Macromarketing*, 44(2), 534-552.

Yu. Feifei (2012), Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium -sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4):1711-1720.

zhang, G, lim,J, and cao, M, (2004) innovation driven in new product development: a conceptual Model. *Mdustial management and data systems*, 104 (3),252-261.

Puspita, L. E., Christiananta, B., & Ellitan, L. (2020). The effect of strategic orientation, supply chain capability, innovation capability on competitive advantage and performance of furniture retails. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(03), 4521-4529.

ملحق رقم (1) الإستبانة

المحترمين

السيدات والسادة

تحية طيبة وبعد،،،

يجري الباحث دراسة بعنوان " التوجهات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة جدارا. ولثقة الباحث بكم وبأرائكم، فأنتم الأصلح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالاستبانة المرفقة وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

إن الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عون له في خدمة البحث العلمي، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: خالد موسى العبدالله

المعلومات العامة (الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

البيانات الأساسية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

1. من 20- أقل من 30 سنة ☐ 3. 30 - أقل من 40 سنة ☐
 2. من 40 - أقل من 50 سنة ☐ 4. 50 سنة فأكثر ☐

المستوى العلمي:

1. دبلوم ☐ 2. بكالوريوس ☐
 3. ماجستير ☐ 4. دكتوراه ☐

المسمى الوظيفي:

1. مدير عام ☐ 2. مدير دائرة ☐
 3. رئيس قسم ☐

سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات ☐ 2. من 5 - أقل من 10 سنوات ☐
 3. من 10 - أقل من 15 سنوات ☐ 4. 15 سنوات فأكثر ☐

الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المحور الأول: التوجهات الاستراتيجية Strategic Directions						
التوجه التسويقي: فلسفة تبنى على أساسها المنظمة حيث ينصب التركيز فيها على توليد البيانات التي يتم من خلالها تحديد احتياجات العملاء أو رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، مثل تصميم وبيع السلع والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء من أجل أن تكون مربحة.						

1	تلتقي ادارة البنك بالزبائن بشكل مستمر				
2	يعتمد بنك صفوة إلى جمع المعلومات عن منافسيه				
3	يعمل البنك على تقييم التغيرات البيئية .				
4	يقوم البنك بجمع المعلومات عن القطاع المصرفي بشكل مستمر .				
5	يعمل البنك من خلال الاجتماعات الدورية على مناقشة التوجهات التسويقية.				
التوجه الريادي: استراتيجية الإدارة العليا في المنظمة للتوجه نحو مجموعة من الأساليب والقرارات المرتبطة بقدرة المنظمة على استخدام الطاقات والقدرات الموجودة لديها بهدف دعم الأفكار والإبداع مما يساعد المنظمة على التكيف بشكل أكبر مع تغيرات البيئة الخارجية.					
6	يقدم البنك حلول ابداعية للموظفين للمشكلات التي تواجههم.				
7	يستخدم البنك بدائل مختلفة للتعامل مع المواقف المختلفة.				
8	يعتمد الموظف إلى اقتراح حلول سريعة للمشاكل التي تواجهه.				
9	يدعم البنك الأفكار الإبداعية الجديدة.				
10	يستقطب بنك صفوة الأفراد المبدعين من أجل العمل لديه.				
التوجه التكنولوجي: هو التوجه نحو استخدام تقنيات تكنولوجية حديثة بهدف مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية للإرتقاء بالمنظمة إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى بتكلفة أقل.					
11	يستخدم البنك المعدات التكنولوجية اللازمة تحاكي البيئة المحيطة.				
12	يقدم النظام المصرفي (ATM) لبنك صفوة خدمات تفوق توقعات المستخدم.				
13	تساعد الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في البنك في اختصار الجهد المبذول.				
14	يستعين البنك بأحدث المعدات والاجهزة المتطورة لتقديم أفضل الخدمات.				
15	يتوفر لدى البنك تقنيات لتحديد المخاطر والأزمات التي تؤثر على القطاع.				
التوجه التعليمي: يعرف التوجه التعليمي على انه مدى استخدام المنظمة للمعرفة وخلقها من أجل تعزيز الميزة التنافسية،حيث يشمل جميع أنشطة					

المنظمة لخلق المعرفة وتطبيقها في الإنتاج والأنشطة التجارية مما يمكنها من التفاعل الشديد مع البيئتين الداخلية والخارجية

16	يشجع البنك العاملين على تطوير المعرفة.				
17	ينشر البنك المبادرات الفردية والجماعية .				
18	يجري البنك بشكل مستمر الأبحاث والدراسات التي تخدم العمل.				
19	يقوم البنك بتقديم أنشطة إبداعية.				
20	يعمل بنك صفوة على توفير دورات تدريبية للمستجدات المصرفية.				

المحور الثاني: الميزة التنافسية Competitive advantage

التكلفة الأقل: قدرة المنظمة على تصميم، انتاج وتسويق منتجات وخدمات بأقل تكلفة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة.

21	يسعى البنك الى تقليل تكلفة الترويج .				
22	يدرس البنك باستمرار المصاريف الدورية .				
23	يتجه البنك نحو التخلي عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.				
25	يسعى البنك الى توفير خدماته بشكل دائم بسعر منافس.				
26	تعتبر تكاليف الخدمات التي يقدمها بنك صفوة مناسبة.				

الجودة: هي عبارة عن مدى مطابقة جميع المكونات والصفات والخصائص للمنتجات أو الخدمات المقدمة مع توقعات احتياجات ورغبات العملاء.

27	يحافظ البنك على وعوده المقدمة للعملاء .				
28	ساعات عمل البنك مناسبة لجميع العملاء				
29	الخدمات المقدمة في البنك تفوق التوقعات.				
30	الخدمات في البنك دائما في تطوير وازدياد.				
31	يقدم بنك صفوة خدماته بشكل صحيح من أول مرة.				
32	يقدم موظفو البنك خدمات موثقة .				

المرونة: مدى قدرة المنظمة على تفعل نظام الرقابة لمراقبة التغييرات التي تحدث فيها عن بعد وكيفية مجارة والتكيف مع هذه التغيرات وبالتالي الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

33	لدى البنك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية في السوق.				
34	لدى البنك القدرة للتفاعل السريع مع تحركات المنافسين الآخرين.				
35	لدى البنك القدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة .				
36	يوجد استراتيجيات مسبقة للتعامل مع تغيرات السوق في القطاع المصرفي.				

					37	لدى البنك القدرة على بناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع تغيرات السوق في القطاع المصرفي.
السرعة في تقديم الخدمة: تعني قدرة المنظمة على تلبية احتياجات عملائها في الزمان والمكان المناسب وبالسعر المناسب بما يلائم قدرات العملاء وبأقل مما يقدمه المنافسون.						
					38	ينجز البنك خدماته خلا الفترة المتفق عليها.
					39	يعمل البنك على اعلام المواطنين عن موعد تقديم الخدمة بدقة عالية.
					40	يلتزم موظفو البنك بالإطار الزمني الصحيح لإتمام الخدمة.
					41	تعتبر الخدمة في موقع البنك متوفرة بشكل دائم دون أي انقطاع.
					42	يقدم البنك خدماته بالوقت المناسب.