



## The Impact of Entrepreneurial Marketing on Enhancing Competitive Advantage(A Case Study of: Al-Kuraimi Islamic Microfinance Bank – Head Office, Sana'a)

Mazen Mohammed Sarhan Almekhlafi <sup>1,\*</sup>, Sheren Abdulmalek Abdulqawi Almekhlafi <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Business Administration - Faculty of Administrative Sciences - Saba University, Sana'a, Yemen..

\*Corresponding author: [mmsa13@gmail.com](mailto:mmsa13@gmail.com)

---

### Keywords

1. Entrepreneurial Marketing

2. Competitive Advantage

---

### Abstract:

This study aimed to examine the impact of entrepreneurial marketing on enhancing the competitive advantage of Al-Kuraimi Islamic Microfinance Bank, focusing on its head office in Sana'a. A descriptive analytical approach was adopted. The study population consisted of 60 individuals representing senior, middle, and executive management. Given the small size of the population, a comprehensive survey method was used. Data were collected through a structured questionnaire, with 46 valid responses analyzed using SPSS.

The findings revealed a high level of agreement among respondents regarding all dimensions of entrepreneurial marketing—service innovation, customer focus, and opportunity exploitation—reflecting strong awareness among employees of their importance in improving marketing performance.

Regarding competitive advantage, the "flexibility" dimension received the highest mean score (3.94), followed by "quality" (3.80), and "cost" (3.73), indicating the bank's strategic emphasis on service flexibility and quality to achieve competitive superiority in the banking sector.

The study recommends that the bank continue to enhance its services through innovation and the adoption of modern technological solutions to effectively respond to market dynamics and evolving customer needs—especially given the positive impact of service innovation on competitive advantage.

## أثر التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة: بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة - صنعاء

مازن محمد سرحان المخلافي<sup>1\*</sup> , شيرين عبد الملك عبد القوي المخلافي<sup>1</sup>

إقسام إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية - جامعة سبأ ، صنعاء ، اليمن.

\*المؤلف: [mmsa13@gmail.com](mailto:mmsa13@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

2. الميزة التنافسية

1. التسويق الريادي

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية لدى بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي - المركز الرئيسي بأمانة العاصمة صنعاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت مجتمعاً مكوناً من 60 موظفاً يشمل القيادات العليا والوسطى والتنفيذية في البنك، وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات نظراً لصغر حجم المجتمع، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والمحللة (46) استبانة. واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الريادي (الإبداع في الخدمة، التركيز على العملاء، استغلال الفرص التسويقية) حظيت بدرجات موافقة مرتفعة، مما يعكس وعياً وإدراكاً لدى موظفي البنك بأهمية هذه الأبعاد في تعزيز الأداء التسويقي. كما بينت النتائج أن بُعد "المرونة" في الميزة التنافسية سجل أعلى متوسط (3.94)، يليه "الجودة" (3.80)، ثم "الكلفة" (3.73)، ما يشير إلى اعتماد البنك بشكل رئيسي على مرونة خدماته وجودتها لتحقيق التميز في السوق المصرفي.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار البنك في تطوير خدماته من خلال الابتكار وتبني الحلول التكنولوجية الحديثة، لما لذلك من أثر واضح على تعزيز الميزة التنافسية، خاصة في ضوء أهمية بُعد "الإبداع في الخدمة".

## المقدمة:

في ظل اشتداد المنافسة وتغير سلوك العملاء والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح لزاماً على المؤسسات - بما في ذلك المؤسسات المصرفية - إعادة النظر في استراتيجياتها التسويقية لمواجهة التحديات وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا السياق، برز مفهوم الميزة التنافسية بوصفه أحد أهم المؤشرات الاستراتيجية التي تعكس قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، سواء من حيث الجودة أو الكفاءة أو سرعة الاستجابة أو الابتكار (Mahrous et al., 2020, p. 625).

وقد أشار العزاوي (2021، ص. 44) إلى أنَّ المؤسسات، لا سيما المصرفية، باتت تواجه تحديات حقيقية تتطلب إعادة صياغة استراتيجياتها التسويقية بما يتلاءم مع متغيرات السوق وتطلعات العملاء في ظل تسارع الابتكار وارتفاع مستوى التوقعات، مما يجعل من تبني أساليب تسويق غير تقليدية ضرورة حتمية لضمان الاستمرارية والتنافسية. وقد أكدت دراسات حديثة أن تحقيق الميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير لم يعد ممكناً من خلال الأساليب التقليدية فقط، بل يتطلب تبني توجهات أكثر مرونة وابتكاراً. وهنا يأتي دور التسويق الريادي (Entrepreneurial Marketing)، الذي يجمع بين فكر ريادة الأعمال والممارسات التسويقية الإبداعية، مع التركيز على المبادرة، وتحمل المخاطرة، واغتنام الفرص في الأسواق غير المستقرة (Purwanti et al., 2023, p. 64). ويُظهر التسويق الريادي فاعلية ملحوظة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك في القطاعات الخدمية كالمصارف، خاصة في ظل الأزمات، مثل جائحة كوفيد-19 (Wang, 19).

(Santoso et al., 2024, p. 49). 2020، وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين التسويق الريادي وتعزيز الميزة التنافسية. إذ تُظهر المؤسسات التي تتبنى هذا النمط التسويقي قدرة أعلى على الاستجابة لتقلبات السوق، وتقديم حلول مخصصة، وبناء علاقات أقوى مع العملاء (Santoso et al., 2024, p. 49). كما أظهرت دراسات تطبيقية في القطاع المصرفي أن اعتماد ممارسات تسويقية ريادية يُسهم في تعزيز ولاء العملاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، مما ينعكس على أدائها التنافسي بشكل ملحوظ (Fink et al., 2020, p. 132). وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي، باعتباره أحد أبرز البنوك التي تعمل في بيئة ديناميكية تتطلب استراتيجيات تسويقية مرنة ومبتكرة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد بيئة الأعمال المصرفية في الوقت الراهن تغيرات متسارعة ومنافسة شديدة، فرضت على البنوك والمؤسسات المالية تحديات متزايدة في سعيها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتُعد الميزة التنافسية من أبرز الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها، من خلال تقديم قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها، سواء عبر الجودة أو الابتكار أو سرعة الاستجابة (Kotler & Keller, 2016). وفي هذا السياق، تؤكد دراسة (Mahrous et al., 2020) أن المؤسسات المصرفية التي تركز على خلق قيمة فريدة للعميل من خلال الابتكار والتميز، تكون أكثر قدرة على التميز في بيئة تنافسية عالية.

وبالتزامن مع تصاعد التحديات التسويقية، برز مفهوم التسويق الريادي كأحد التوجهات الحديثة في الفكر التسويقي، حيث يجمع بين المبادرة، والابتكار، وتحمل المخاطرة، واستشراف الفرص، بما يمكن المؤسسات من التكيف مع بيئات غير مستقرة وتحقيق التفوق في السوق. وتؤكد دراسة (Purwanti et al. (2023) فعالية التسويق الريادي في تعزيز استجابة المؤسسات لتغيرات السوق، وخاصة في أوقات الأزمات. كما توصلت دراسة (Khan & Husain (2022) إلى أن التسويق الريادي يساهم في بناء قدرات تنافسية ديناميكية، عبر تعزيز التعلم التنظيمي والتكيف الاستراتيجي، وفي السياق العربي، تشير دراسة (الحبيشي والقرشي ، 2024) التي أجريت على عدد من البنوك اليمنية، إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الريادي وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة من خلال الابتكار والاستجابة لحاجات العملاء. كما أكدت دراسة (حميد 2025) في البيئة المصرفية العراقية أن تبني مداخل تسويقية ريادية يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التميز في السوق من خلال تحسين تجربة العميل ورفع مستوى التفاعل. ورغم هذه النتائج الإيجابية، لا تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية في البنوك الإسلامية اليمنية نادرة، لا سيما في ظل بيئة اقتصادية غير مستقرة تتطلب استراتيجيات تسويقية مرنة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى استكشاف واقع تطبيق التسويق الريادي في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي، ومدى إسهامه في تعزيز الميزة التنافسية، في محاولة لسد الفجوة المعرفية القائمة في

هذا الجانب. وبناءً عليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر التسويق الريادي بأبعاده (الإبداع في الخدمة، التركيز على العملاء، استغلال الفرص التسويقية) في تعزيز الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة ؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع ممارسة التسويق الريادي في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة ؟
  2. ما مستوى تعزيز الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة ؟
- أهداف الدراسة:**

1. التعرف على أثر التسويق الريادي بأبعاده (الإبداع في الخدمة، التركيز على العملاء، استغلال الفرص التسويقية) في تعزيز الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة.
2. التعرف على واقع ممارسة التسويق الريادي في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة.
3. التعرف على مستوى تعزيز الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة.

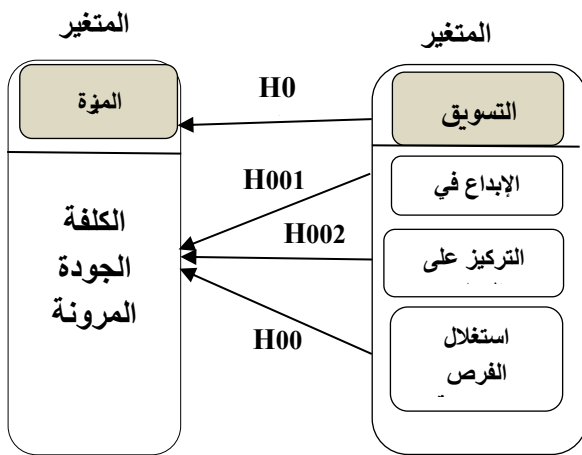
#### **أهمية الدراسة:**

#### **أولاً: الأهمية العلمية:**

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتسويق الريادي والميزة التنافسية، من خلال

## النموذج المعرفي للدراسة:

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



## الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التسويق الريادي (الإبداع في الخدمة، التركيز على العملاء، استغلال الفرص التسويقية) على تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع في الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة..

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة.

تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين هذين المفهومين، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة والتحليل، خصوصاً في البيئات غير المستقرة، كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في البحوث العربية - واليمنية تحديداً - المتعلقة بمدى فاعلية ممارسات التسويق الريادي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية، وهو ما قد يشكل أساساً لدراسات مستقبلية في السياقات المشابهة.

**ثانياً: الأهمية العملية:**

تتبع الأهمية العملية للدراسة من طبيعة البيئة المصرفية اليمنية، التي تواجه تحديات اقتصادية وتقنية وسوقية تتطلب حلولاً غير تقليدية في التسويق وإدارة التنافس، ومن خلال دراسة حالة بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية مبنية على بيانات ميدانية حول كيفية تبني ممارسات تسويقية ريادية تسهم في رفع مستوى التميز والخدمة والتفاعل مع العملاء، وكما يمكن أن تُفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في البنك، وكذلك في المؤسسات المصرفية الأخرى، في تصميم استراتيجيات تسويقية ريادية أكثر كفاءة وفعالية، تعزز قدرتها على البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستغلال الفرص التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي بأمانة العاصمة.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

**1- التسويق الريادي:** يُعرّف التسويق الريادي على أنه "إطار عمل ديناميكي يستغل الفرص التسويقية من خلال حلول إبداعية تعتمد على المرونة وتحمل المخاطر، مع القدرة على التكيف السريع مع التغيرات السوقية، والتركيز على خلق قيمة فريدة للعملاء حتى في ظل الموارد المحدودة (Santoso et al., 2024 , p. 48)

**إجرائياً:** هي مجموعة من الأنشطة التسويقية التي يقوم بها بنك الكريمي من أجل تقديم خدماته التي تؤدي إلى إشباع احتياجات السوق المستهدفة بشكل مربح.

### التعريفات الإجرائية لأبعاد التسويق الريادي:

أ. **الإبداع في الخدمة إجرائياً:** هو قدرة بنك الكريمي على تقديم خدمات مبتكرة وتحسين الخدمات القائمة واستحداث آليات جديدة لتلبية احتياجات العملاء، ويُقاس ذلك من خلال استجابات الموظفين على مقياس الاستبانة الخاصة بالدراسة.

ب. **استغلال الفرص التسويقية إجرائياً:** قدرة بنك الكريمي على اكتشاف الفرص التسويقية في البيئة المحيطة وتطويرها من خلال توفير الموارد والإمكانات اللازمة لاستغلالها بما يحقق إشباع الحاجات والرغبات غير المشبعة للعملاء.

ج. **التركيز على العملاء إجرائياً:** توجه بنك الكريمي لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بشكل مستمر ومنهجي عبر جهود تسويقية متميزة.

**2- الميزة التنافسية:** تعرّف الميزة التنافسية بأنها: النتيجة التي تتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تنفيذ استراتيجيات أعمال ناجحة تعتمد على الأداء الفعال والابتكار المستمر، مما يمنحها موقعاً متفوقاً يصعب على المنافسين تقليده (Farida & Setiawan, 2022, p. 6).

**إجرائياً:** هي القدرة المستمرة من بنك الكريمي، على مواجهة التحديات التنافسية حاضراً ومستقبلاً، الأمر الذي يتطلب منها تحقيق الأفضلية التنافسية، والحفاظ على المقدرة التنافسية عن طريق استغلال نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة، لإنجاز أعمالها بطريقة متميزة عن المنافسين.

### التعريفات الإجرائية لأبعاد الميزة التنافسية:

أ. **الكلفة إجرائياً:** هي مدى قدرة بنك الكريمي على استغلال موارده بكفاءة لتحقيق أهدافه وإنجاز المهام المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وبطريقة سليمة.

ب. **الجودة إجرائياً:** مدى مطابقة خصائص الخدمات التي يقدمها بنك الكريمي لتوقعات العملاء، لتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم.

ج. **المرونة إجرائياً:** قدرة البنك على التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستجابة للتحديات والمستجدات بما يضمن تحقيق الأهداف، وتقديم خدمات مصرفية تتماشى مع احتياجات العملاء المتجددة.

## الدراسات السابقة:

تناول الباحثون في هذا الجزء عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتحليلها؛ وذلك بهدف التعرف على ما تم التوصل إليه من نتائج بشأن متغيرات الدراسة الحالية، وتحقيق التتابع والتكامل بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتم عرض الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:

## 1. دراسة (المخلافي، والمجاهد، 2025) بعنوان: أثر

الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية. وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (465) مفردة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ (5.08) وانحراف معياري (0.91)، ومستوى الأهمية بلغت نسبتها (72%) وبدلالة لفضية كبيرة نوعاً ما. وقد أخذ مجال الميزة التنافسية الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.19)، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

## 2. دراسة (الحبيشي، والقرشي، 2024) بعنوان: أثر

استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية. وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو قياس أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة في البنوك اليمنية، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في البنوك اليمنية وعددها (9) بنوك من خلال استبانة، وكان حجم مجتمع الدراسة (1852) عاملاً، وأخذت عينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية تمثل حجمها (318). وكانت أبرز النتائج: إن مستوى تحقق استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (الإبداع، أخذ المخاطرة، المبادأة) جاءت مرتفعة، ومستوى تحقق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأبعادها المتمثلة في (التميز، التكلفة، المرونة، التسليم) كان أيضاً مرتفعاً.

## 3. دراسة (Hanaysha et al., 2024) بعنوان:

استكشاف أبعاد التسويق الريادي والمزايا التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وهدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التحقق مما إذا كانت أبعاد التسويق الريادي تؤثر على الميزة التنافسية في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة منظمة لجمع البيانات المطلوبة من عدد من مالكي ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتنوعة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتم استخدام برنامج SmartPLS4 لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. وأظهرت نتائج التحليل أن كلاً من الابتكار، واستغلال الموارد، وكثافة التوجه نحو العملاء لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية.

## 4. دراسة (Hasanah, N., &amp; Jannah, M., 2024)

بمعناها: تأثير التسويق الريادي على



تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا منطقة سامبانج. وتهدف الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق الأبعاد السبعة للتسويق الريادي على تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في منطقة سامبانج. واعتمدت الدراسة الكمية على أسلوب العينة القصدية، حيث تم جمع بيانات من 155 مشروعًا صغيرًا ومتوسطًا. وكشفت نتائج الدراسة أن أربعة أبعاد من التسويق الريادي — وهي كثافة العملاء، الابتكار، توظيف الموارد، وخلق القيمة — لها تأثير جزئي ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية. في حين أن الأبعاد الثلاثة المتبقية — المبادرة، التركيز على الفرص، وتحمل المخاطر المحسوبة — ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية.

5. دراسة (Hong et al., 2024) المقدمة بعنوان: تأثير تقنيات التجارة الإلكترونية في تشكيل التسويق الريادي: دراسة حالة لشركات البيع الإلكتروني الصينية الخالصة. وتهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير تقنيات التجارة الإلكترونية على عملية اتخاذ القرارات التسويقية الريادية. ويتم هذا الاستكشاف من خلال دراسة حالة لتجار التجزئة الإلكترونيين الخالصين المقيمين في الصين. واستخدمت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة النوعية لفحص العمليات المعقدة للتسويق الريادي في البيئة الإلكترونية. وجمعت الدراسة رؤى مفصلة من كل من المدراء المالكين وأفراد الطاقم العامل في ثمانية أعمال تجارية للتجزئة الإلكترونية الخالصة. بالإضافة إلى ذلك، تضمن البحث مراجعة دقيقة

لصفحات الويب الخاصة بالشركات وصفحات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بها. وساهم هذا النهج الشمولي في تحقيق فهم شامل لاستراتيجياتهم وممارساتهم التسويقية. وأظهرت نتائج الدراسة أن العديد من المبادئ الأساسية للتسويق الريادي لا تزال تحتفظ بأهميتها في بيئة التجارة الإلكترونية، إلا أن هناك عوامل جديدة تؤثر على آلية اتخاذ القرار التسويقي في هذا السياق. ويمكن تمثيل الإطار المفاهيمي للتسويق الريادي عبر الإنترنت ضمن أربعة مكونات رئيسية: (التوجه نحو الاتجاهات السوقية والابتكار، التوجه نحو البيانات وريادة الأعمال، تحفيز العملاء نحو الابتكار، والتوجه نحو المنصات الإلكترونية والاستباقية).

#### 6. دراسة (Alshagawi & Mabkhot, 2024)

المقدمة بعنوان: أثر ريادة الأعمال الاستراتيجية والتسويق الريادي والقيم الريادية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة: في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وتهدف هذه الدراسة، المستندة إلى نظرية الميزة التنافسية القائمة على الموارد (Resource Advantage Theory)، إلى تحليل أثر كل من ريادة الأعمال الاستراتيجية (SE)، والتسويق الريادي (EM)، والقيمة الريادية (EV) على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج SmartPLS 3، وبالاعتماد على بيانات تم جمعها من 188 منشأة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين



كل من التسويق الريادي والقيمة الريادية من جهة، وأداء المنشآت من جهة أخرى، في حين لم يظهر لريادة الأعمال الاستراتيجية أثر معنوي على الأداء.

7. دراسة (Ngera et al., 2024) المقدمة بعنوان: أثر ممارسات التسويق الريادي على أداء المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة للشباب في كينيا. وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الريادية، ولا سيما التسويق الريادي، على نجاح رواد الأعمال الشباب في المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة في كينيا. واستخدمت الدراسة منهجاً بحثياً مختلطاً يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، وتركزت على ثلاث مقاطعات رئيسية: ترانس نرويا، كاكاميغا، وبونغوما. وقد بلغ عدد المؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة المسجلة 48 منشأة، تضم حوالي 1500 شاباً تتراوح أعمارهم بين 18 و35 عاماً، وتم اختيار عينة مكونة من 306 مشاركين باستخدام أسلوب العينة الطبقية ثم العينة العشوائية البسيطة. وتم جمع البيانات باستخدام استبانات مغلقة، واعتمد التحليل الإحصائي على الأساليب الوصفية (التكرارات والنسب المئوية) والاستدلالية (الارتباط والانحدار). وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات التسويق الريادي على أداء هذه المشاريع الزراعية.

8. دراسة (Siregar et al., 2024) المقدمة بعنوان: تعزيز الميزة التنافسية وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة باستخدام قدرة الابتكار المعماري في التسويق الريادي في شمال سومطرة، إندونيسيا. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تحسين الميزة التنافسية والأداء في المشاريع الصغيرة

والمتوسطة (SMEs) في إقليم سومطرة الشمالية من خلال التسويق الريادي وقدرات الابتكار المعماري. ونوع الدراسة هو بحث كمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصغيرة والمتوسطة (UMKM) في سومطرة الشمالية والبالغ عددها 84,758 مشروعاً. أما حجم العينة، فكان يتراوح بين 100 و200، أو ما لا يقل عن 5 أضعاف عدد مؤشرات المتغيرات، وذلك لاستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) بلغ حجم العينة النهائي في المرحلة الأولى 102 مشروع صغير ومتوسط من مدينة ميدان. ولتحليل بيانات الدراسة، تم استخدام برنامج SmartPLS (المربعات الصغرى الجزئية). وأظهرت نتائج الدراسة أن توجه السوق (MO) له تأثير سلبي وغير معنوي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة وفقاً لنتائج المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات، بينما قدرة التسويق الريادي والابتكار المعماري (EMAIC) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الميزة التنافسية.

9. دراسة (عيسى، 2024) بعنوان: دور التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية - دراسة ميدانية على الهيئة العامة لميناء الإسكندرية. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق الريادي في الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية من خلال دراسة ميدانية على الهيئة العامة لميناء الإسكندرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أداة الاستبانة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة لإجراء الدراسة، وكانت عينة الدراسة من (308) مفردة من العاملين بالهيئة العامة لميناء الإسكندرية، وبلغ عدد الاستبانات

المسترجعة (266) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (spss) وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد التسويق الريادي في الميزة التنافسية، وقد أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد التسويق الريادي تأثيراً في الميزة التنافسية هو بعد التركيز على العملاء، يليه بعد الاستفادة من الموارد، ثم بعد الإبداعية، يليه بعد خلق القيمة، ثم بعد التركيز على الفرص، يليه بعد الاستباقية، وأخيراً بعد الأخذ بالمخاطر المحسوبة.

10. دراسة ( العاصي، وآخرون، 2024) المقدمة بعنوان: نموذج مقترح لتطبيق التسويق الريادي في بيئة الأعمال المصرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وهدفت الدراسة إلى التوصل إلى نموذج يمكن من خلاله تطبيق التسويق الريادي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة المدرجة بسوق تداول الأوراق المالية المصرية. وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة ميسرة من أعضاء مجلس الإدارة ومديري الإدارات العليا والوسطى بالشركات الصغيرة والمتوسطة المدرجة بسوق تداول الأوراق المالية المصرية وقد بلغ حجم العينة (384) مفردة من مجتمع الدراسة. وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss Ver. 23 وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية اللامعلمية وذلك استناداً إلى طبيعة البيانات المستخدمة حيث إنها بيانات ترتيبية مجمعة من قوائم استقصاء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود توجه من قبل الشركات الصغيرة

والمتوسطة المدرجة بسوق تداول الأوراق المالية نحو التسويق الريادي وتطبيق أبعاده.

11. دراسة (كمال، 2024) والمقدمة بعنوان: دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة - محافظة بني سويف. استهدف البحث اختبار الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، وذلك على عدد قدره 232 مفردة من مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة - محافظة بني سويف، وتم تجميع البيانات عن طريق قوائم الاستقصاء، وبلغت نسبة الاستجابة 90% وباعتماد على أساليب التحليل الإحصائي وباستخدام برنامج ( Amos 24). أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، كذلك وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية.

12. دراسة (ادم وآخرون، 2023) بعنوان: أثر التسويق الريادي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الأبيض - السودان. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الريادي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية-مدينة الأبيض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة. وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة التي اعتمدت عليها الدراسة وتم توزيع (155) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (140) بنسبة (86%)، وتم استخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة. حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (9,261) بمستوى دلالة ( $0.000 = \text{Sig}$ ) بعد (خفض التكلفة) مما يشير إلى أن 20% تقريباً من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة يفسرها تطبيق التسويق الريادي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

فيما يلي تم التعقيب على الدراسات السابقة من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية على مجموعة من العناصر وهي: الهدف، المنهجية، الأدوات، مجتمع وعينة الدراسة وذلك كما يلي:

**من حيث الهدف:** تتفق الدراسة الحالية من حيث الهدف بشكل كبير مع دراسة (الحبيشي والقرشي، 2024) في قياس أثر الريادة على الميزة التنافسية بالبنوك اليمنية. كما تتفق مع (Hanaysha et al., 2024) و (Hasanah & Jannah, 2024) في دراسة أثر التسويق الريادي بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع تباين في البيئة وبعض النتائج. وتختلف مع (المخلافي والمجاهد، 2025) التي تناولت الذكاء الاستراتيجي بدلاً من التسويق الريادي. **من حيث المنهجية:** تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة باتباعها المنهج الوصفي التحليلي.

**من حيث الأدوات:** تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة باستخدامهم للاستبانة كأداة للدراسة.

**من حيث المجتمع:** اتفقت الدراسة مع (الحبيشي والقرشي، 2024) و (آدم وآخرون، 2023) في دراسة

القطاع المصرفي، مع اختلاف التركيز على البنوك نوع البنك. بينما اختلفت مع بقية الدراسات مثل (Hanaysha et al.) (Hasanah & Jannah) (Alshagawi & Mabkhot) (Ngera et al.) (Siregar et al.) (العاصي وآخرون) و(كمال)، التي تناولت المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاعات متنوعة غير مصرفية. كما تختلف مع دراسة (Hong et al.) في دراسته لشركات التجارة الإلكترونية، ومع دراسة (عيسى، 2024) التي ركزت على الموائ، وتميزت الدراسة الحالية باختيار بنك الكريمي في سياق يمضي خاص، ما يمنح نتائجها بُعداً تطبيقياً مرتبطاً بواقع السوق المحلي

#### الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: التسويق الريادي:

#### مفهوم التسويق الريادي:

يُعد التسويق الريادي أحد المفاهيم الحديثة التي تربط بين الابتكار والمرونة والتوجه نحو السوق، وهو يمثل مزيجاً من ممارسات ريادة الأعمال والتسويق التقليدي بهدف اقتناص الفرص وتحقيق قيمة مضافة في الأسواق الدينامية. (Hanaysha et al., 2024, p 47)

حيث يعرفه. (Hong et al., 2024, p)

بأنه الاستخدام الإبداعي للمفاهيم التسويقية في ظل ظروف عدم التأكد بهدف استغلال الفرص وتحقيق النمو والميزة التنافسية. أما (Darroch & Miles, 2006, p. 15) فيرى أن التسويق الريادي يمثل طريقة عملية لتوليد قيمة متوقعة في السوق من خلال دعم الإبداع لتطوير المنتجات، إضافةً إلى مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تتماشى مع حاجات العملاء. وبحسب الجمعية الأمريكية للتسويق، فإن التسويق

للزبون بما يلبي حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إيجاد منتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة وريادية.

### أهمية التسويق الريادي:

جاء التسويق الريادي نتيجة التوجهات الحديثة للتسويق؛ إذ أسهم بشكل كبير في إبراز الدور الاستراتيجي للتسويق وتشجيع المنظمات على الخروج من الإطار التقليدي للعمل التسويقي، والالتزام بسلوكيات تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية الحديثة.

ويمكن إبراز أهمية التسويق الريادي فيما يلي:

- يعد التسويق الريادي مهما جدا للمنظمات التي مازالت في المراحل الأولى من التطور وطرح المنتجات الجديدة، واستخدام التسويق الريادي (Khouroh et al., 2020.p708).
- يسهم التسويق الريادي في تعزيز قدرة المنظمات على الابتكار، والاستمرار في ظل التنافس الشديد من خلال البحث عن الفرص والإبداع (Teguh et al., 2021.p130).
- يسهم التسويق الريادي في تعزيز سمعة الشركة (Fadillah and Retnaningsih, 2020).
- يسهم التسويق الريادي في تطبيق استراتيجيات الشركة، وزيادة حصتها السوقية، وفهم المزيد من العملاء. (الساير، 2017، ص 427)
- يسهم في تطبيق الرؤية الاستراتيجية للشركة. (الرزاق، 2019، ص 260).

الريادي يمثل استكشاف الفرص التي تولد قيمة محسوسة للعملاء عبر تلبية مجموعة من المتطلبات الجوهرية مثل تمتين العلاقات، والإبداع، وتحسين المنتجات، والمرونة، والقرب من العملاء. (Hills et al., 2008, p. 35)، ومن وجهة نظر (Kilenthong et al. 2010, p. 42) يُعد التسويق الريادي توجهًا استباقيًا نحو استغلال الفرص المتاحة والناشئة، بغض النظر عن الموارد المتاحة لدى المنظمة، من خلال عمليات التحسين وإعادة توزيع الموارد وتسخير أدوات الإبداع والابتكار التي تيسر تحويل الفرص إلى أهداف واقعية ملموسة. أما (Rowley & Jones. 2012, p. 28) فقد افترض أن التسويق الريادي ينبغي أن يضم مجموعة من الجوانب السلوكية المبحوثة تقليديًا في الريادة والابتكار والعلاقات مع العملاء ومستوى إدارة هذه العلاقة. ويفيد (Viegas. 2014, p. 60) بأن التسويق الريادي يُعد استراتيجية ريادية تُنفّذها المنظمة على شكل حلول مبتكرة لتحديد استباقية الفرص في بيئة معقدة، إضافة إلى توليد القيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة، كما يرى داوود وحسن (2016، ص. 47) أن التسويق الريادي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الحيوية التي تقود إلى الإبداع والابتكار. وأخيرًا، يمثل التسويق الريادي من وجهة نظر (Hoque et al. 2019, p.33) فهم الريادة كتكنيك تسويقي لاستكشاف فرص ومزايا الريادة الاستراتيجية، من خلال تقدير الفرص المتاحة واستخدام القدرات الإبداعية لإنتاج منتجات اقتصادية، ويرى الباحثان أن التسويق الريادي هو التسويق القائم على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بطرق جديدة ومبتكرة من خلال أفكار ريادية جديدة ذات قيمة

2. البساطة والوضوح بحيث يركز على هدف معين يسعى للوصول إليه.
  3. القدرة على التكيف مع أي تغيرات تنشأ داخل المؤسسة الناشئة أو في البيئة المحيطة بها.
  4. التركيز التام على العملاء من خلال تلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم باستخدام كافة الطرق الجاذبة لهم بصورة مبتكرة.
  5. إنشاء علاقات طويلة المدى مع العملاء مما يسهم في كسب ولائهم.
- فيما أضاف (Purchase & Volery, 2020.p765) أن التسويق الريادي يتسم بالخصائص التالية:
- أ. إضافة قيمة لما تقدمه الشركة من منتجات وخدمات من خلال الاتصالات والوصول إلى العملاء.
  - ب. العلاقات والاتصالات المتبادلة بين الشركة والعملاء.
  - ج. اعتماد مشاركة العملاء في التخطيط التسويقي للشركة.
  - د. اعتماد رغبات واحتياجات العملاء في إعداد المزيج التسويقي للشركة.
  - هـ. المرونة والتخصص في الأنشطة التسويقية.
  - و. القرارات التسويقية الفعالة وطويلة المدى.
  - ز. التركيز على تحسين القيمة المضافة للعملاء باستمرار.
- أبعاد التسويق الريادي:**
- للتسويق الريادي العديد من الأبعاد التي، من خلال تفاعلها وتكاملها، تسهم في تحقيق النجاح التسويقي في منظمات الأعمال. وقد لاحظ عدد من الباحثين وجود تباين نسبي في تحديد هذه الأبعاد، إذ تختلف بحسب طبيعة القطاع والسياق الذي تطبق فيه. وفي
- يعزز تطبيق التسويق الريادي من استدامة الميزة التنافسية (Costa and Didonet, 2020.p379).
  - يسهم التسويق الريادي في تعزيز سلوكيات مواصلة العملاء. (الزرقاوي وآخرين، 2019 ص110).
  - يسهم في التطبيق التنظيمي للشركات. (Erlangga, 2022.p530).
  - يُبرهن نجاحه في مرحلة نمو المنظمة من خلال الاندماج بين الفكر التسويقي والممارسات التسويقية من جهة، وبين التطورات الحديثة في فكر وممارسات الريادة من جهة أخرى، بما يحقق بنية متكاملة وموحدة. (أبو فارة، 2010، ص23).
- ويعزز هذا الكلام ما قدمه (Miles, et al, 2015.p103) بالإشارة إلى الآتي:
1. يُعد وسيلة لإحداث التغيير أو للتكيف مع التغييرات الحاصلة، مما يسهم في فهم كيفية اتخاذ أصحاب المشاريع للقرارات التسويقية.
  2. يرتبط التسويق الريادي بالأنشطة التسويقية للمنظمات الصغيرة والمحدودة الموارد، التي تحتاج لأن تكون خلاقية ومبتكرة للبقاء في الأسواق التنافسية.
  3. يُساهم في التوجه الاستباقي في الأنشطة التسويقية كوسيلة للتكيف مع التغييرات، ويشجع الرياديين على خلق فرص جديدة واستغلالها بصورة مبتكرة.
- خصائص التسويق الريادي:**
- أشار (Hoque al. et.2019, p. 30) إلى أن للتسويق الريادي العديد من الخصائص منها:
1. الابتكار والإبداع اللذان يسهمان في نمو وانتشار المؤسسات الناشئة.

يقدمه المنافسون، بحيث تستهدف شرائح مختلفة من العملاء بمعدلات أعلى، وتسعى في الوقت ذاته إلى التوسع في أسواق جديدة عبر توظيف التطبيقات التكنولوجية الحديثة..

#### ثانياً: التركيز على العملاء:

يقع على عاتق التسويق الريادي البحث عن الفرص الفاعلة لزيادة أعداد الزبائن، ولذا عليها أن تطور كفاءة الأفراد العاملين لتقديم أفضل الخدمات في المستقبل، فمؤسسات اليوم أصبحت تدرك أن سبب قيامها بالأعمال هو لأجل العميل، ومن أجل تلبية احتياجاته ورغباته الكامنة (Miles et al., 2015.p42) وإن المؤسسات التي تتبنى التسويق الريادي تجعل العميل في قمة الهرم التنظيمي على عكس التي تتبنى التسويق التقليدي (Kotler & Keller, 2016). ويشير (الساير، 2017، ص35) إلى أن التركيز على العملاء هو قدرة المنظمة على الاتصال بالعملاء، وبناء علاقة قوية وطويلة الأمد معهم، إذ يركز بناء على رغبات وتوقعات وحاجات العملاء وتلبية مفاهيم التسويق الحديثة لرضا العملاء وكسب ولائهم، ويؤكد (طالب، والكناني، 2016، ص49) أن التركيز على العملاء، يعد الدليل لإقامة علاقات تسويقية طويلة الأجل مع العملاء من خلال فهم رغباتهم والرضا والرغبة والتفضيلات الذهنية في كافة المستويات من خلال جهود تسويقية مميزة ومستمرة. ويرى الباحثان بأن التركيز على العملاء يُعد من أهم أبعاد التسويق الريادي، حيث يعكس مدى اهتمام المنظمة بفهم احتياجات وتفضيلات عملائها والعمل على تلبيتها بطرق مبتكرة وفعالة. ويُعد هذا البعد حجر

هذه الدراسة، تم اعتماد الأبعاد الثلاثة الأكثر شيوعاً وتكراراً في الأدبيات والدراسات السابقة، وهي: الإبداع في الخدمة، والتركيز على العملاء، واستغلال الفرص التسويقية؛ نظراً لارتباطها المباشر بقدرة المنظمات، والموضحة كما يلي:

#### أولاً: الإبداع في المنتج (الخدمة):

يُعرّف المنتج بأنه سلعة أو خدمة أو مزيج منهم يتم عرضه في السوق لإشباع حاجات ورغبات الزبائن؛ ونظراً لأن المنتج يتألف من خصائص ملموسة وغير ملموسة فإن حصول الزبائن عليه يعني شراء مجموعة من المزايا التي تلبى احتياجاتهم (الزعانين، 2010، ص. 15). وعرف (Jolly and Shan, 2010, p. 19) الإبداع في المنتج بأنه مقدرة المنظمة على تقديم المنتجات في الوقت المناسب، بحيث تتسم هذه المنتجات بالجودة والميزة السعرية ومقدرتها على المنافسة في السوق، بالإضافة إلى فاعلية العمليات المستخدمة في إنتاجها، وأكد (Jolly and Shan, 2010, p. 22)، أن قياس مستوى الإبداع في المنتج يتم من خلال معرفة الوقت المنقضي بين ظهور الفكرة ونزول المنتج إلى السوق، إلى جانب تقييم مستوى الجودة والسعر والتكلفة وقدرته على المنافسة، وفقاً لرأي (Fok-Yew, 2014, p. 27)، فإن الإبداع في المنتج يعتمد في قياسه على عملية تطويره والمحصل النهائي الذي تحققه المنظمة بعد الانتهاء من عملية التطوير، مثل تحسين رضا الزبائن، وتقليل تكلفة تطوير المنتج، ورفع جودة المنتج، وعليه يرى الباحثان أن الإبداع في الخدمة ينعكس في قدرة المنظمة على تقديم خدمات متميزة ومتنوعة تفوق ما



علاقات خارجية. ويرى حسين والعاني (2018، ص. 40) أن نجاح المنظمة في التوجه نحو الفرص يتطلب منها:

د. إعداد الجهود والموارد الكافية بحيث يمكن من خلالها اقتناص الفرص الجديدة، مع تحديد المتطلبات الحالية ومتابعة التوجهات المستقبلية عبر إمكانات، تتيح توقع التغيير الذي سيحدث في تلك المتطلبات، مما يسهم لاحقاً في استغلال تلك الفرص استغلالاً أمثل.

هـ. تحديد القدرة المنظمة على البحث عن الموارد الخارجية واكتسابها، بحيث يتطلب ذلك اهتمام المنظمة بالإبداع الجذري الذي ينطوي على الابتكار المعرفي وتطوير المهارات والخدمات الجديدة. وعليه، يرى الباحثان أن التوجه نحو الفرص ينعكس بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتوافر المعرفة لديها، وامتلاكها لمرونة عالية، وإمكانيتها في البحث عن الفرص الجديدة المرتبطة بالزبائن الجدد وتطوير المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة.

#### ثانياً: الميزة التنافسية:

#### مفهوم الميزة التنافسية:

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة، ومن أبرزها: (القدرة التنافسية)، و(التميز التنافسي)، و(النجاح التنافسي). ومع ذلك، فإن هذه التسميات تتفق في مضمونها على أن الميزة التنافسية تتركز على الكيفية التي تستطيع من خلالها الشركة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق عليهم، ويرتبط هذا المفهوم بالقيمة والإشباع الذي تقدمه الشركة لعملائها بحيث يعكس مزايا تنافسية مادية حقيقية يتمثل بعضها في انخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كليهما

الزاوية في بناء علاقات مستدامة مع العملاء، من خلال تقديم قيمة مضافة لهم، والاستجابة السريعة لتغييراتهم السلوكية، وتعزيز رضاهم وولائهم. كما أن المؤسسات التي تتبنى هذا البعد تركز على جمع وتحليل المعلومات السوقية وتوظيفها في تصميم وتطوير الخدمات بما يواكب توقعات العملاء ويتجاوزها، وهو ما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية في بيئات الأعمال المعاصرة.

#### ثالثاً: استغلال الفرص التسويقية:

عرف كل من (Kotler and Armstrong, 2010, p.52) الفرصة التسويقية بأنها "ذلك المجال الجذاب للعمل التسويقي الخاص بالشركة والذي تتمتع من خلاله بميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة". وقد عرف (Mesa et al., 2012, p.192) استغلال الفرص التسويقية بأنها عملية لتحديد مدى استجابة منظمات الأعمال لاستهداف الفرص التسويقية المتاحة الناتجة من التغيرات داخل الأسواق المستهدفة، وما أثر ذلك على الأداء التسويقي للمنظمة". ويؤكد (Kurgun. al. et, 2011) أن التوجه نحو الفرص عبارة عن منظور متكامل للأعمال التجارية يركز على ترجيح وتقييم الفرص التسويقية المتاحة بالتشاور مع الاستراتيجيات والمراكز الحالية للسوق بهدف استثمارها بطريقة متميزة وينكر (Maijanen and Virta, 2017, p. 35) أن التوجه نحو الفرص ينطوي على البحث عن معارف وفرص جديدة، مما يشمل السعي وراء التعلم خارج مجالات المعرفة الحالية للمنظمة، ويدور حول البحث والابتكار؛ كما يستلزم التوجه نحو الفرص الابتعاد عن المعرفة والمهارات الحالية للمنظمة إلى اكتساب خبرة فنية جديدة أو خبرة سوقية أو إقامة



(السلمان، 2014، ص. 45). وتتبع الميزة التنافسية أساسًا من داخل الشركة؛ إذ تُعتبر الشركة نظامًا يعمل في بيئة خارجية تؤثر فيها وتتأثر بها، فيمكن لأي من أجزاء هذا النظام—فضلاً عن تأثير البيئة الخارجية—أن يكون مصدرًا للميزة التنافسية. وبهذا، ستدعم المدخلات والعمليات تميز المنتجات إذا أحسنت الشركة استخدام مواردها (الشهراني، 2016، ص. 32). ويرى Porter أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة متميزة وذات تكاليف أقل عن منافسيها في السوق مع إمكانية الحفاظ على هذه القدرة. وعرفها (النمشي والغشمي، 2020، 85) بأنها مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، الناتجة عن قدرتها على إدارة مواردها بكفاءة ومقدراتها الجوهرية بكفاءة عالية بما يحقق لها التفرد في منتجاتها وأنظمة عملها، وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول فترة ممكنة. وعرفها (Osmain and Kraja, 2013, p. 25) بأنها "مجموعة المزايا" مثل انخفاض التكلفة وجودة المنتجات ومرونة الأنشطة والالتزام بشروط التسليم، والتي تمتلكها المنظمة وتجعلها في موقع أفضل من منافسيها؛ مما يمنحها تفوقًا تنافسيًا في السوق المستهدف. وفي هذا السياق، يبين (الطراونة وأبو جليل 2013، ص. 38) أن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى على استغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية—سواء فيما يتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف لمواجهة المنافسة. ويرى (Stephen et

al. 2019, p. 27) أن الميزة التنافسية تُعبر عن استراتيجية مطورة تتبناها الشركة لتقديم قيمة إضافية أعلى، تفي باحتياجات المستهلك إلى أقصى حد، مما يمكنها من التفوق على منافسيها. كما عرفها (سليمان وخبرة، 2017، ص. 41) بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيا والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع أعلى للعملاء مما يحققه المنافسون، مؤكدةً بذلك حالة من التميز والاختلاف". وأخيرًا، يُعرف (مراد، 2014، ص. 36) الميزة التنافسية بأنها "تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها الشركة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها خلال مدة زمنية معينة، ويظهر ذلك من خلال مستوى التكلفة وجودة المنتجات أو مرونة العمليات".

بالتالي، يرى الباحثان أن الميزة التنافسية هي مجموعة المزايا التي تمتلكها المنظمة، مما يُمكنها من استغلال الفرص المتاحة والتفوق على منافسيها.

#### خصائص الميزة التنافسية:

يشير Al-Dahan & Manhood إلى أن الميزة التنافسية تمتاز بعدد من الخصائص التي تبرز أهميتها في بناء الأداء المؤسسي وتحقيق الريادة، ومن أبرزها (Al-Dahan & Manhood, 2020.p228) :

- أنها ترعى الأفكار المبتكرة والقدرات الإبداعية في سياساتها، وتسعى إلى التميز في تقديم خدماتها.
- تعد المصدر الرئيس الذي يتم حوله صياغة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تطوير مواردها لدعم ميزتها التنافسية.

وفي هذا السياق، يتضح أن الميزة التنافسية ليست ثابتة، بل تتأثر بالتغيرات التي تطرأ على الشركة ذاتها، وكذلك بالتقلبات في البيئة الداخلية والخارجية. وتُعد نقاط القوة التنظيمية أحد العوامل الداعمة لاستمرار هذه الميزة وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة العمل المستمر على تطوير مواردها وقدراتها لمواكبة تلك المتغيرات. ويتحقق ذلك من خلال التكامل مع التطورات التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تنمية الموارد وتعزيز التكيف الاستراتيجي.

#### أبعاد الميزة التنافسية:

نظرًا للتطورات والتغيرات البيئية وتحول حاجات ورغبات المستهلك مع الزمن، تغيرت وتطورت أبعاد الميزة التنافسية. ويتوقف نجاح الشركة على تحديد البعد الذي تتنافس عليه بناءً على قدرتها على تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف وإشباعها بشكل يفوق منافسيها. فتُترجم هذه الحاجات والرغبات إلى دلالات تُشكّل الأبعاد التنافسية التي تعزز القيمة المدركة للمستهلك (الشهراني، 2016، ص. 29). وتركز الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد رئيسة للميزة التنافسية، وهي:

#### أ. بعد الكلفة:

تُعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي تسعى العديد من الشركات إلى اعتماده، ويعني ذلك قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنةً بمنافسيها. وهذا يسمح لها بتحقيق أرباح أعلى وحصولها سوقية أكبر، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات داخل السوق. وإذ تُهيئ الكلفة المنخفضة للشركة فرص البيع بأسعار أقل (حمادة، 2016، ص. 28)، وتعتمد استراتيجية

■ هي سلاح المنظمة الذي يساعد في الحصول على الحصة السوقية للمنظمة في الأسواق لزيادة أرباحها.

■ وتعد القوة المحركة لتنمية الموارد والقدرات من داخل منظمات الأعمال، بالإضافة إلى الحافز لبذل الجهود للمحافظة على الميزة التنافسية.

وأوضح (الغالبى وإدريس، 2015: 309) مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الميزة التنافسية لكي تكون فعالة ومؤثرة في الأداء المؤسسي، وتتمثل هذه الخصائص فيما يأتي:

1. الاستمرارية والاستدامة: أي أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة منفعة طويلة الأجل، وليست مجرد تفوق مؤقت.
2. البساطة: فكلما كانت الميزة التنافسية واضحة وسهلة الفهم في تعريفها وتطبيقها، زادت فعاليتها.
3. المرونة الخارجية: أي قدرتها على التكيف مع التغيرات والمتغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة.
4. المرونة الداخلية: وتعني قابلية الميزة للتفاعل مع التغيرات داخل المنظمة، كالهياكل الإدارية أو الموارد البشرية.
5. التحرر من ضرورات النظام: أي ألا تكون الميزة مقيدة أو مرتبطة بشكل جامد بنظام محدد، بل قادرة على التكيف مع الأهداف والمصالح المتغيرة.
6. التميز الواضح: أي أن تعتمد الميزة على الاختلاف النوعي الواضح الذي يميز المنظمة عن غيرها، وليس مجرد تقليد أو تكرار لما هو موجود لدى المنافسين.

## ب. بعد الجودة:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الجودة بأنها "مجموعة من المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة التي تولد القدرة على إشباع الحاجات المعلنة والضمنية" (حمادة، 2016، ص. 29)، وتختلف الجودة من منتج إلى آخر، ومن سوق لآخر، ولعل إحدى أهم مزايا المنتج عالي الجودة أنه يستحوذ على أسعار مرتفعة في الموقع السوقي. ولا بد أيضاً من التأكيد على أن وضع هدف الجودة المناسب هو التركيز على متطلبات وحاجات الزبون، كما أن المستوى المناسب من الجودة يخلصنا من عبء البيع بأسعار باهظة، وذلك لأن هذا العبء يتوافق دائماً مع المنتجات ذات الجودة الفائقة. أما جودة العملية فهي عامل حاسم في كل أجزاء السوق التنافسي؛ إذ مهما كان نوع المنتج أو الخدمة ومهما كان سعره، يرغب المستهلكون بمنتج خالٍ من العيوب. لذا، فإنه ينبغي أن يكون هدف جودة العملية هو إنتاج منتجات خالية من العيوب (الربيعاوي وآخرين، 2015، ص. 34). وقد أوضح (Wheelen et al. 2018, p. 27) بأن الجودة تعكس التميز بخصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوعي يشير إلى تطابق مواصفات المنتج مع المعايير المحددة سلفاً ومدى خلو المنتج من الأضرار الصناعية، ويرى (Ektebong and Enioal, 2014, p. 26) أن الجودة عبارة عن عملية تقديم المنتجات بمواصفات جيدة تكون قادرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء، وتتوافق مع متطلباتهم، وتحقق رضاهم وإسعادهم، وتساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة داخل السوق، وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن بعد

الكلفة على قدرة الشركة على توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين، حيث يتم التركيز على تقليص أو استبعاد كافة النفقات والمصاريف غير الضرورية في العملية الإنتاجية، فضلاً عن تقليص حالات الهدر والضياع في المواد الأولية والوقت، وتقليل النفقات التسويقية أو التكاليف التشغيلية؛ كما يلعب تأثير العوامل الأخرى دوراً في تعزيز هذه الاستراتيجية (الطراونة وأبو جليل، 2014، ص. 33). وقد أشار (Lopez and Amartin, 2018, p. 22) إلى أن هذه الميزة تنشأ عندما تكون الشركة قادرة على تقليل كُلف السلع أو الخدمات التي تقدمها، مع الحفاظ على جودة المنتج، وليس من خلال تقليص الاستثمارات بل بتحسين طرائق الإنتاج. وأضاف (Hesterly and Bamey, 2019, p. 25)، بأن هذه الميزة تظهر بوضوح عندما تستطيع المنظمة تخفيض كُلف الإنتاج دون المساس بجودة المنتج. ويؤكد (Wheelen. et al. 2018, p. 27) على أن هناك العديد من الدوافع والحوافز التي تُساهم في تحقيق تكلفة أقل، منها توافر اقتصاديات الحجم، والآثار الإيجابية المرتبطة بمنحنى التعلم والخبرة، وجودة الفرص التي تشجع على خفض التكاليف وتحسين الأداء والكفاءة. وبناءً على ما سبق، يرى الباحثان إن بعد تخفيض الكلفة يشير إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، مما يتيح لها البيع بأسعار تنافسية تعزز من قدرتها على التفوق في السوق.

الجودة يُعبّر عن تقديم المنتجات بمواصفات مناسبة تتطابق مع احتياجات ورغبات العملاء وتحقق رضاهم.

#### بعد المرونة:

جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي؛ فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة. وقد أصبحت من الأبعاد التقليدية إلى جانب الكلفة والجودة، حيث يقصد بالمرونة قدرة الشركة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة من المنتجات في السوق المستهدف. ويمكن تصنيف المرونة في مجالين أساسيين، هما: (البكري، 2006، ص. 24).

- قدرة الشركة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن.
- قدرة الشركة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج (زيادة أو نقصاناً) تبعاً لمستويات الطلب كما أوضح (Chase et al. 2001, p. 19) أن المرونة تُعنى بقابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرتها على تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة، وبناءً على ما سبق، يرى الباحثان بأن بعد المرونة يُقصد به قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات السريعة في احتياجات ورغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات جديدة، مع إمكانية تعديل المنتجات الحالية لتلبية تلك الاحتياجات والرغبات بشكل يتفوق على منافسيها .

#### العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية:

من أجل بقاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة رائدة في السوق ومواجهة التحديات المتتالية، يتعين عليها الاعتماد على آراء الزبائن من جهة، وعلى التفاعلات

الحاصلة بين العاملين والزبائن من جهة أخرى. كما يجب عليها ضمان قدرتها على إشباع حاجات ورغبات الزبائن، وهو الأمر الذي يتحقق إذا تم اتباع أسلوب معاصر في تقديم الخدمات (التسويق الريادي)؛ مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية ورفع مستويات الأداء (et al., 2016, p. 34)، ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمكن للمنشآت الاستفادة من مستويات أعلى للتميز، وجذب المستثمرين، والحصول على أعلى مستوى من ولاء العملاء. كما أن ارتفاع ولاء العملاء يؤدي إلى توصيات إيجابية تُعزز من استدامة الميزة التنافسية (إبراهيم وآخرين، 2020، ص. 40). وفي ظل الاهتمام المتزايد بالميزة التنافسية وقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، أصبح التسويق الريادي مدخلاً معاصراً للعديد من الدراسات والأبحاث والندوات. فقد أكدت هذه الدراسات أن العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية تتجلى في إمكانية اعتماد البنوك على الابتكار لاستحداث خدمة فريدة، واستخدام استراتيجيات تسويقية مبتكرة لتعزيز ذلك الابتكار وترويجه للعملاء.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة (التسويق الريادي، الميزة التنافسية)، إضافة إلى استخدام المنهج التحليلي، لتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويُعد هذا المنهج مناسباً لفهم الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات

بينها، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه (المحمودي، 2019: 48).

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تستهدف الدراسة الموظفين العاملين في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي في المركز الرئيسي بصنعاء كمجتمع للدراسة، وكان حجم مجتمع الدراسة هو 60 فرداً. ويشمل جميع أعضاء الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في البنك، وقد تم تحديد هذا العدد بناءً على معلومات غير منشورة حصل عليها الباحث من خلال تواصله المباشر مع مسؤولي البنك أثناء مراحل إعداد الدراسة.

### عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات وذلك لصغر حجم المجتمع، مما يجعل اعتماد أسلوب الحصر الشامل مبرراً نظراً لصغر حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى مفرداته كافة، ويتسق هذا النهج مع ما أكدته المحمودي (2019: 162) حول ملائمة أسلوب الحصر الشامل في مثل هذه الحالات، وقد تم جمع البيانات من جميع مفردات المجتمع، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة بشكل أكبر، وتم توزيع الاستبانة على كافة الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في البنك المركز الرئيسي. والجدول رقم (1) يوضح ذلك

جدول (1) يوضح الاستبانات الموزعة والمستعادة

والصالحة

الاستبان	المستعادة	المفقودة	الصالحة	الاستبان	الاستبان
60	50	10	4	46	77%

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء بيانات الدراسة الميدانية.

### ثالثاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من خلال برنامج (SPSS 24)، وذلك لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، (العريقي: 2019: 194)، وتوزعت تلك الأساليب على النحو التالي:

1- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Valid Percent)، وذلك لوصف عينة الدراسة.

2- معامل ارتباط بيرسون ((Pearson)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات ومحاوَر أداة الدراسة.

3- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

4- المتوسطات الحسابية (Mean)، وذلك لمعرفة متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة.

5- الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات مفردات الدراسة لكل محور من المحاور الرئيسة عن المتوسط الحسابي، ولكل فقرة.

6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد Analysis Multiple Linear Regression بطريقة (Enter).

### رابعاً: أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة صُممت لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتكوّنت من (28) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين، هما: التسويق الريادي والذي شمل ثلاثة

جامعات يمنية مختلفة. وهدفت هذه الخطوة إلى التحقق من الصدق الظاهري والمنطقي للاستبانة. ويشير الصدق الظاهري إلى مدى وضوح ومناسبة كل عبارة لقياس المفهوم الذي وُضعت لأجله، بينما يعكس الصدق المنطقي مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه (المحمودي، 2019: 134). وبعد استلام ملاحظات المحكمين، تم تحليل استجاباتهم والأخذ بها، وإجراء التعديلات اللازمة التي شملت الحذف والتعديل والنقل لبعض الفقرات، وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة، والتي يوضحها الجدول رقم (2).

جدول (2) عدد فقرات محاور وأبعاد الاستبانة قبل وبعد عملية التحكيم

المحاور والأبعاد	عدد الفقرات قبل التحكيم	عدد الفقرات بعد التحكيم
البعد الأول (الإبداع في الخدمة):	6	4
البعد الثاني (التركيز على العملاء):	6	5
البعد الثالث (استغلال الفرص التسويقية):	6	5
التسويق الريادي كلي	18	14
البعد الأول (الكلفة):	6	4
البعد الثاني (الجودة):	6	5
البعد الثالث (المرونة):	6	5
الميزة التنافسية كلي	18	14
المجموع الكلي	36	28

والهدف الذي يقيسه المحور والاستبانة كاملة، والجدول التالية توضح ذلك:

أبعاد بعدد (14) فقرة، والميزة التنافسية والتي تضمنت أيضاً ثلاثة أبعاد بعدد (14) فقرة. وقد تم إعداد فقرات الاستبانة، وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). (المحمودي، 2019: 126).

#### صدق الأداة:

لضمان صدق الأداة، تم إعداد الصيغة الأولية للاستبانة متضمنة (36) فقرة، ثم عُرضت على لجنة تحكيم متخصصة مكونة من (6) أعضاء هيئة تدريس من

#### صدق الاتساق الداخلي:

يعد الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للاستبانة مؤشراً للاتساق الداخلي يُظهر مدى الانسجام بين الهدف الذي تقيسه كل فقرة في الاستبانة



## معاملات ارتباط فقرات أبعاد محور التسويق الريادي بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية للأداة

جدول (3) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد محور التسويق الريادي بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية للأداة

المرتبة	الفقرات	ارتباط الفقرة بالمحور	ارتباط الفقرات بالأداة ككل
1.	تعمل إدارة البنك دائما على تطوير وتقديم خدمات جديدة	.788**	.762**
2.	توفر إدارة البنك بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.	.647**	.644**
3.	تحرص إدارة البنك على الإبداع والابتكار أكثر من منافسيها في السوق.	.741**	.741**
4.	تسعى إدارة البنك إلى جذب الأفراد المميزين للعمل في البنك.	.766**	.753**
5.	يعد العملاء من أهم محاور اهتمام أنشطة البنك.	.773**	.763**
6.	تركز إدارة البنك على معرفة احتياجات ورغبات عملائها باستمرار.	.825**	.820**
7.	تركز إدارة البنك على قياس رضا العملاء باستمرار.	.843**	.840**
8.	تحرص إدارة البنك على إيجاد قيمة لعملائها من خلال إدارة علاقات متميزة معهم.	.551**	.555**
9.	تحرص إدارة البنك على إيجاد قيمة لعملائها من خلال الخدمات التي تقدمها بجودة عالية.	.820**	.822**
10.	تبحث إدارة البنك دائما عن الفرص الجديدة في السوق.	.763**	.770**
11.	لدى إدارة البنك خطة مستقبلية لاقتناص الفرص المتاحة.	.707**	.713**
12.	تقوم إدارة البنك بدراسة وتحليل البيئة المحيطة للتعرف على الفرص الجديدة.	.721**	.718**
13.	تسعى إدارة البنك أن تكون متميزة عن المنافسين من خلال استغلال الفرص المتاحة في السوق.	.690**	.672**
14.	تخطط إدارة البنك لاستكشاف الأسواق الجديدة والتوسع فيها.	.511**	.511**

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

- وبجسب قيم معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد محور :  
التسويق الريادي بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية للأداة  
أظهرت النتائج في الجدول رقم (3) ما يلي:
- وجود ارتباط مناسب ومعنوي بين كل فقرة من فقرات المحور وبين الدرجة الكلية للمحور حيث انحصرت معاملات الارتباط تلك بين (0,647 - 0,843). وتشير قيم معامل الارتباط تلك إلى وجود ارتباط مناسب بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.
- كما يتبين من الجدول (3) وجود ارتباط مناسب ومعنوي بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للاستبانة حيث انحصرت معاملات الارتباط تلك بين (0,555 - 0,840). وتشير قيم معامل الارتباط تلك إلى وجود ارتباط مناسب بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للاستبانة.
- وبذلك تعد فقرات المحور الأول ذات مصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني وذلك لقوة



الارتباط الداخلي بين جميع فقرات المحور مع  
المحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية  
للاستبانة.

معاملات ارتباط فقرات أبعاد محور: الميزة  
التنافسية بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية للأداة

جدول (4) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد محور: الميزة التنافسية بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية للأداة

الارتباط الفقرات	الارتباط الفقرات	الفقرات
ارتباط الفقرات بالأداة ككل	ارتباط الفقرات بالمحور	
.571**	.601**	1. تعد تكلفة الخدمة التي يقدمها البنك منخفضة مقارنة بالمنافسين.
.712**	.703**	2. تحرص إدارة البنك على ترشيد التكاليف في استخدام مواردها المتاحة.
.743**	.737**	3. تسعى الإدارة في البنك إلى تقليل تكاليف الخدمة.
.806**	.797**	4. تقوم إدارة البنك بتخفيض التكاليف في خدماتها دون المساس بالجودة المطلوبة بهدف الاحتفاظ بمركز تنافسي قوي ومتميز.
.755**	.748**	5. يسعى البنك لتقديم خدمات لكسب ثقة العملاء.
.800**	.794**	6. تلتزم إدارة البنك بتطبيق معايير الجودة الشاملة في خدماتها.
.681**	.646**	7. تستخدم إدارة البنك أساليب متنوعة لتحسين جودة خدماتها.
.758**	.765**	8. تستخدم إدارة البنك طرقاً متعددة للرقابة على الجودة.
.665**	.675**	9. تهتم إدارة البنك بتقليل شكاوى العملاء بسبب عدم مطابقة الخدمة للمواصفات المطلوبة.
.571**	.601**	10. تمتلك إدارة البنك مرونة عالية في تحديد حجم الإنتاج بما يتناسب مع كمية الطلب.
.722**	.780**	11. لدى إدارة البنك مرونة عالية في الاستجابة للمتغيرات في حاجات ورغبات العملاء.
.677**	.726**	12. تمتلك إدارة البنك المرونة العالية في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمة من خلال أساليب وأدوات متنوعة.
.742**	.808**	13. يمتلك العاملون في البنك مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل.
.726**	.809**	14. توفر إدارة البنك خدمات متنوعة تناسب الاحتياجات المختلفة للعملاء.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

- وبحساب قيم معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد  
محور: الميزة التنافسية بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية  
للأداة أظهرت النتائج في الجدول رقم (4) ما يلي:
- وجود ارتباط مناسب ومعنوي بين كل فقرة من فقرات المحور و الدرجة الكلية للمحور.
  - وجود ارتباط مناسب ومعنوي بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للاستبانة حيث انحصرت معاملات الارتباط تلك بين (0,571 - 0,758). وتشير قيم معامل الارتباط تلك إلى وجود ارتباط مناسب بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للاستبانة.
  - وجود ارتباط مناسب ومعنوي بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور حيث انحصرت معاملات الارتباط تلك بين (0,601 - 0,809). وتشير قيم معامل الارتباط

- وبذلك تعد فقرات المحور الثاني ذات مصداقية عالية وصلاحيّة كبيرة للتطبيق الميداني وذلك لقوة الارتباط الداخلي بين جميع فقرات المحور مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للاستبانة.

#### الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة مع المحور الذي ينتمي إليه ومع الاستبانة ككل، وكذلك ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة.

#### معاملات ارتباط أبعاد محور: التسويق الريادي بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية للأداة:

جدول (5) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين ابعاد محور: التسويق الريادي بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية للأداة

الأبعاد	ارتباط البعد بالمحور	ارتباط البعد بالأداة ككل
البعد الأول إبداع الخدمة	.835**	.822**
البعد الثاني التركيز على العملاء	.927**	.924**
البعد الثالث استغلال الفرص التسويقية	.839**	.837**
التسويق الريادي كلي	1	.994**
الأداة ككل	.994**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

وبحساب قيم معاملات الارتباط بين أبعاد محور: التسويق الريادي بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية للأداة أظهرت النتائج في الجدول رقم (5) وجود ارتباط مناسب بين كل بعد من أبعاد المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور حيث انحصرت معاملات الارتباط تلك بين (0,835 - 0,927). واحتل البعد الثاني (التركيز على العملاء) الترتيب الأول بأقوى معامل ارتباط إذ بلغ (0,927)، يليه البعد الثالث (استغلال الفرص التسويقية) بمعامل بلغ (0,839) ومن ثم البعد الأول إبداع الخدمة بمعامل بلغ (0,835)، وتشير قيم معامل الارتباط تلك إلى وجود ارتباط مناسب بين كل بعد من أبعاد المحور الأول وبالدرجة الكلية للمحور.

كما يشير الجدول إلى وجود ارتباط مناسب بين كل بعد من أبعاد المحور الأول وبين الدرجة الكلية للاستبانة حيث انحصرت معاملات الارتباط تلك بين (0,822 - 0,924). كما يبين الجدول رقم (5) أن معامل ارتباط محور التسويق الريادي بالأداة ككل قد بلغ (0,994). واحتل البعد الثاني (التركيز على العملاء) الترتيب الأول بأقوى معامل ارتباط إذ بلغ (0,924)، ومن ثم الثالث (استغلال الفرص التسويقية) بمعامل بلغ (0,837)، وفي الأخير كان البعد الأول إبداع الخدمة بمعامل بلغ (0,822) وتشير قيم معامل الارتباط تلك إلى وجود ارتباط مناسب بين كل بعد من أبعاد المحور الأول والمحور أيضاً وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

## معاملات ارتباط محور: الميزة التنافسية بالدرجة الكلية للأداة:

جدول (6) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور: الميزة التنافسية بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية للأداة

الأبعاد	ارتباط البعد بالمحور	ارتباط البعد بالأداة ككل
البُعد الأول (الكلفة):	.864**	.863**
البعد الثاني (الجودة):	.913**	.929**
البُعد الثالث (المرونة):	.330*	0.299*
الميزة التنافسية كلي	1	.989**
الأداة ككل	.989**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

وبحساب قيم معاملات الارتباط بين أبعاد محور: الميزة التنافسية بالمحور الكلي وبالدرجة الكلية للأداة أظهرت النتائج في الجدول رقم (6) وجود ارتباط مناسب بين كل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور حيث انحصرت معاملات الارتباط تلك بين (0,33 -- 0,913). واحتل البعد الثاني (الجودة) الترتيب الأول بأقوى معامل ارتباط إذ بلغ (0,913)، يليه البعد الأول الكلفة بمعامل بلغ (0,864) ومن ثم البُعد الثالث (المرونة) بمعامل بلغ (0,330)، وتشير قيم معامل الارتباط تلك إلى وجود ارتباط مناسب بين كل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

كما يشير الجدول إلى وجود ارتباط مناسب بين كل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للاستبانة حيث انحصرت معاملات الارتباط تلك بين

(0,299 - 0,929). كما يبين الجدول رقم (6) أن معامل ارتباط محور الميزة التنافسية للأداة ككل قد بلغ (0.989). واحتل البعد الثاني (الجودة) الترتيب الأول بأقوى معامل ارتباط إذ بلغ (0,929)، يليه البعد الأول الكلفة بمعامل بلغ (0,863) ومن وفي الأخير كان البُعد الثالث (المرونة) بمعامل بلغ (0,299) وتشير قيم معامل الارتباط تلك إلى وجود ارتباط مناسب بين كل بعد من أبعاد المحور الأول والمحور أيضاً وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

### ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس ومنها حساب معامل ثبات الاختبار بكل من طريقة التجزئة النصفية، وطريقة التباين، وفيما يلي استخدم الباحثان طريقة التباين.

استخدم في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة عن (60%) دليل على انخفاض

### طريقة تفسير نتائج الأداة:

تم تفسير قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وفقاً لقاعدة فيشر، بتقسيم تدريج القياس بحسب بدائل الاستبانة إلى خمس فئات بلغ طول الفئة الواحدة (0.80)، وقد تم الحصول على طول كل فئة من الفئات الخمس من خلال حساب مدى أوزان الاستبانة والبالغ (4 = 5-1) وتقسيم هذا المدى على عدد أوزان القياس، وبإضافة هذا الطول إلى الوزن الأدنى للقياس نحصل على الحد الأعلى للفئة الأولى وهو (1.80)، لتكون القيمة (1.81) هي الحد الأدنى للفئة الثانية، وبإضافة الطول (0.80) إلى الحد الأدنى للفئة الثانية نحصل على الحد الأعلى لهذه الفئة والبالغ (2.60)، وهكذا بالنسبة لبقية الفئات. والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8) تقدير بدائل أوزان القياس

الفئة	درجة الموافقة
1 - 1.79	موافقة منخفضة جداً
1.80 - 2.59	موافقة منخفضة
2.60 - 3.39	موافقة متوسطة
3.40 - 4.19	موافقة مرتفعة
4.20 - 5	موافقة مرتفعة جداً

تحليل وتفسير ومناقشة النتائج:

أولاً: التحليل الوصفي:

عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، واستخلاص النتائج في الجدول التالي:

الثبات الداخلي، وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات فقرات الاختبار، وتشتترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك تم حساب معامل الثبات لكل مجال على "انفراد، والجدول التالي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الأداة:

جدول (7) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach , s Alpha )

المحاور	عدد الفقرات	Cronbach , s Alpha
البعد الأول الإبداع في الخدمة:	4	0.902
البعد الثاني: (التركيز على العملاء):	5	0.885
البعد الثالث: (استغلال الفرص التسويقية):	5	0.871
التسويق الريادي كلي	14	0.932
البعد الأول: (الكلفة):	4	0.840
البعد الثاني: (الجودة):	5	0.864
البعد الثالث: (المرونة):	5	0.677
محور الميزة التنافسية كلي	14	0.830
الأداة ككل	28	0.946

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية يلاحظ من الجدول (7) أن نتائج اختبار الثبات لمجالات الأداة كانت أكبر من (60 %) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لمجالات الأداة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي لمجالات الأداة (0.946) وهو ثبات وصدق مرتفع جداً ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس مجالات الأداة تتمتع بالثبات الداخلي لفقراتها، مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

جدول (9) نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	39	84.8
	انثى	7	15.2
	Total	46	100
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	30 فأقل	14	30.4
	31-40	21	45.7
	41-50	7	15.2
	51 فأكثر	4	8.7
	Total	46	100.0
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	9	19.6
	6-10 سنوات	8	17.4
	11-15 سنة	15	32.6
	16-20 سنة	9	19.6
	21 سنة فأكثر	5	10.9
	Total	46	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يلاحظ من جدول رقم (9) ما يلي:

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (84.8%)، مقابل نسبة محدودة من الإناث بلغت (15.2%)، مما يشير إلى هيمنة الذكور في بيئة العمل المستهدفة بالدراسة. أما من حيث المؤهل العلمي، فإن أكثر من نصف العينة يحملون مؤهل البكالوريوس (65.2%)، في حين توزعت النسب الباقية بين الثانوية والدبلوم والماجستير، مما يدل على أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي مناسب لدراسة موضوع البحث.

وفيما يتعلق بالفئة العمرية، تركزت النسبة الأكبر في الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (45.7%)، تليها الفئة (30 سنة فأقل) بنسبة (30.4%)، مما يعكس أن معظم أفراد العينة من الفئة الشابة وذوي الخبرة النسبية. وبالنسبة للمستوى الوظيفي، تركزت أغلبية العينة في الوظائف التنفيذية (مختص) بنسبة

(54.3%)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة (30.4%)، بينما كانت نسب المديرين ونوابهم محدودة، وهو ما يعزز من دقة البيانات لكونها جمعت من موظفين ميدانيين ذوي صلة مباشرة بموضوع الدراسة. أما سنوات الخبرة، فقد توزعت غالبية العينة بين (11-15 سنة) بنسبة (32.6%)، تليها الفئات من (5 سنوات فأقل) و(16-20 سنة) بنسب متقاربة، مما يعكس تنوع مستويات الخبرة بين أفراد العينة، ويزيد من مصداقية نتائج الدراسة.

وبشكل عام، تشير الخصائص الديموغرافية إلى أن العينة مناسبة لموضوع الدراسة وتتمتع بدرجة من التنوع في الجنس، المؤهل، العمر، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، مما يدعم إمكانية تعميم نتائج البحث ضمن حدود العينة المدروسة.

والموضحة في الجدول رقم (10) على النحو التالي.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد محور التسويق الريادي

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	1	80.2	0.74	4.01	البعد الأول (الإبداع في الخدمة):
مرتفعة	3	75.0	0.76	3.75	البعد الثاني (التركيز على العملاء):
مرتفعة	2	79.0	0.65	3.95	البعد الثالث (استغلال الفرص التسويقية):
مرتفعة		77.9	0.63	3.89	التسويق الريادي كلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يُظهر الجدول أن أبعاد التسويق الريادي قد حظيت بدرجات موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.75 و4.01، مع وزن نسبي يتراوح بين 75% و80.2%. وتشير هذه النتائج إلى أن واقع ممارسة التسويق الريادي في بنك الكريمي مرتفع، مما يقدم إجابة واضحة على السؤال

## التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات مقاييس الدراسة ممثلة في محاور وأبعاد الاستبانة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لكل فقرة من فقرات أبعاد ومحاور الاستبانة، إضافة إلى تحديد ترتيب كل فقرة أو بعد حسب الوزن النسبي، والجدول التالي توضح ذلك على النحو التالي:

## المحور الأول: التسويق الريادي:

للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المحور الأول: التسويق الريادي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لكل بعد من أبعاد المحور الأول، إضافة إلى تحديد ترتيب كل بعد حسب الوزن النسبي ،

الأول للدراسة ويحقق الهدف الثاني منها. ويتضح أن البعد الأول (الإبداع في الخدمة) قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.01 ووزن نسبي 80.2%، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية الإبداع في تقديم الخدمات كعامل أساسي في تعزيز التسويق الريادي. وفي المرتبة الثانية جاء البعد الثالث



(استغلال الفرص التسويقية) بمتوسط حسابي بلغ 3.95 ووزن نسبي 79%. أما البعد الثاني (التركيز على العملاء) فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.75 ووزن نسبي 75%، رغم احتفاظه بدرجة موافقة مرتفعة.

بصورة عامة، فإن التسويق الريادي ككل سجل متوسطاً حسابياً بلغ 3.89 ووزناً نسبياً 77.9%، مما

يعكس إدراكاً قوياً لأهمية هذا المفهوم في بيئة العمل التي تناولتها الدراسة. وتؤكد هذه النتائج أن واقع ممارسة التسويق الريادي في بنك الكريمي هو واقع مرتفع، مما يساهم في الإجابة عن السؤال الأول للدراسة وتحقيق الهدف الثاني منها.

#### البُعد الأول: الإبداع في الخدمة:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات الإبداع في الخدمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعمل إدارة البنك دائماً على تطوير وتقديم خدمات جديدة	4.07	0.93	81.3	2	مرتفعة
2	توفر إدارة البنك بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.	3.98	0.83	79.6	3	مرتفعة
3	تحرص إدارة البنك على الإبداع والابتكار أكثر من منافسيها في السوق.	4.11	0.88	82.2	1	مرتفعة
4	تسعى إدارة البنك إلى جذب الأفراد المميزين للعمل في البنك.	3.89	0.74	77.8	4	مرتفعة
	البُعد الأول الإبداع في الخدمة):	4.01	0.74	80.2		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يُظهر جدول (11) أن متوسطات الفقرات الخاصة ببُعد الإبداع في الخدمة تراوحت بين 3.89 و 4.11، مع وزن نسبي يتراوح بين 77.8% و 82.2%، مما يدل على اتفاق المشاركين على أهمية هذا البُعد في تعزيز جودة الخدمات المصرفية. وتؤكد هذه النتائج أن واقع ممارسة الإبداع في الخدمة في بنك الكريمي مرتفع، مما يساهم في الإجابة على السؤال الأول للدراسة. وتبين أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي "تحرص إدارة البنك على الإبداع والابتكار أكثر من منافسيها في السوق"، حيث سجلت 4.11 ووزناً نسبياً بلغ 82.2%، مما يعكس إدراك

المشاركين لأهمية تفوق البنك في مجال الإبداع مقارنةً بمنافسيه. في حين جاءت الفقرة "تسعى إدارة البنك إلى جذب الأفراد المميزين للعمل في البنك" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.89 ووزن نسبي 77.8%.

أما البُعد ككل فقد سجل متوسطاً حسابياً بلغ 4.01 ووزناً نسبياً 80.2%، مما يشير إلى موافقة مرتفعة على الدور الذي يلعبه الإبداع في الخدمات المصرفية، كعامل رئيسي في تحسين تجربة العملاء وتعزيز قدرة البنك التنافسية في السوق. تؤكد هذه النتائج أن مستوى الإبداع في الخدمة في بنك الكريمي مرتفع، مما يدعم



الإجابة على السؤال الأول للدراسة المتعلق بواقع ممارسة التسويق الريادي بشكل عام.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد التركيز على العملاء

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	5	71.3	1.00	3.57	يعد العملاء من أهم محاور اهتمام أنشطة البنك.
مرتفعة	3	73.5	0.99	3.67	تركز إدارة البنك على معرفة احتياجات ورغبات عملائها باستمرار.
مرتفعة	4	72.6	0.88	3.63	تركز إدارة البنك على قياس رضا العملاء باستمرار.
مرتفعة	1	80.0	0.76	4.00	تحرص إدارة البنك على إيجاد قيمة لعملائها من خلال إدارة علاقات متميزة معهم.
مرتفعة	2	77.4	0.96	3.87	تحرص إدارة البنك على إيجاد قيمة لعملائها من خلال الخدمات التي تقدمها بجودة عالية.
مرتفعة		75.0	0.76	3.75	البعد الثاني (التركيز على العملاء):

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

البنك وعملائه في تعزيز تجربة العملاء وزيادة رضاهم. في حين جاءت الفقرة "يعد العملاء من أهم محاور اهتمام أنشطة البنك" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.57 ووزن نسبي 71.3%. أما البعد ككل فقد سجل متوسطاً حسابياً بلغ 3.75 ووزناً نسبياً 75.0%، مما يشير إلى موافقة مرتفعة على الدور الذي يلعبه التركيز على العملاء في تحسين أداء البنك وتعزيز ولاء العملاء. وتؤكد هذه النتائج أن مستوى التركيز على العملاء في بنك الكريمي مرتفع، مما يدعم الإجابة على السؤال الأول

يُظهر جدول (12) توزيع آراء أفراد العينة حول بُعد التركيز على العملاء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.57 و4.00، مع وزن نسبي يتراوح بين 71.3% و80.0%. وتشير هذه النتائج إلى أن واقع ممارسة التركيز على العملاء في بنك الكريمي مرتفع، مما يساهم في الإجابة على السؤال الأول للدراسة، ويتضح أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي "تحرص إدارة البنك على إيجاد قيمة لعملائها من خلال إدارة علاقات متميزة معهم"، حيث سجلت 4.00 ووزناً نسبياً بلغ 80.0%، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية العلاقة القوية بين

للدراسة المتعلقة بواقع ممارسة التسويق الريادي بشكل عام.

### البُعد الثالث (استغلال الفرص التسويقية):

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد استغلال الفرص التسويقية

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	3	79.1	0.87	3.96	1. تبحث إدارة البنك دائماً عن الفرص الجديدة في السوق.
مرتفعة	4	77.8	0.85	3.89	2. لدى إدارة البنك خطة مستقبلية لاقتناص الفرص المتاحة.
مرتفعة	1	82.2	0.74	4.11	3. تقوم إدارة البنك بدراسة وتحليل البيئة المحيطة للتعرف على الفرص الجديدة.
مرتفعة	5	76.1	0.86	3.80	4. تسعى إدارة البنك أن تكون متميزة عن المنافسين من خلال استغلال الفرص المتاحة في السوق.
مرتفعة	2	79.6	0.68	3.98	5. تخطط إدارة البنك لاستكشاف الأسواق الجديدة والتوسع فيها.
مرتفعة		79.0	0.65	3.95	البُعد الثالث (استغلال الفرص التسويقية):

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

اقتناص الفرص المتاحة بالسوق. في المقابل، جاءت الفقرة "تسعى إدارة البنك لأن تكون متميزة عن المنافسين من خلال استغلال الفرص المتاحة في السوق" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.80 ووزن نسبي 76.1%. أما البُعد ككل فقد سجل متوسطاً حسابياً بلغ 3.95 ووزناً نسبياً 79.0%، مما يدل على موافقة مرتفعة على الدور الأساسي لاستغلال الفرص التسويقية في تحسين قدرة البنك التنافسية واستمراره في السوق. وتؤكد هذه النتائج أن مستوى استغلال الفرص التسويقية في بنك الكريمي مرتفع، مما يدعم الإجابة على السؤال الأول للدراسة المتعلقة بواقع ممارسة التسويق الريادي بشكل عام

يُظهر الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية الخاصة ببُعد استغلال الفرص التسويقية تراوحت بين 3.80 و4.11، مع وزن نسبي بين 76.1% و82.2%، مما يعكس توافقاً كبيراً بين أفراد العينة على أهمية هذا البُعد في تعزيز الأداء التسويقي للبنك. وتشير هذه النتائج إلى أن واقع ممارسة استغلال الفرص التسويقية في بنك الكريمي مرتفع، مما يساهم في الإجابة على السؤال الأول للدراسة. ويتضح أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي "تقوم إدارة البنك بدراسة وتحليل البيئة المحيطة للتعرف على الفرص الجديدة"، حيث سجلت متوسطاً قدره 4.11 ووزناً نسبياً 82.2%، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية التحليل المستمر للبيئة الخارجية في

## ثانياً المتغير التابع (الميزة التنافسية):

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد محور الميزة التنافسية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
البعد الأول (الكلفة):	3.73	0.75	74.6	3	مرتفعة
البعد الثاني (الجودة):	3.80	0.75	75.9	2	مرتفعة
البعد الثالث (المرونة):	3.94	0.51	78.8	1	مرتفعة
الميزة التنافسية كلي	3.83	0.49	76.6		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يُظهر جدول (14) المتوسطات الحسابية الخاصة بمحور الميزة التنافسية تراوحت بين 3.73 و 3.94، مع وزن نسبي بين 74.6% و 78.8%، مما يدل على اتفاق واضح بين أفراد العينة على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز القدرة التنافسية للبنك. وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى تعزيز الميزة التنافسية في بنك الكريمي هو مستوى مرتفع، مما يقدم إجابة واضحة على السؤال الثاني للدراسة ويحقق الهدف الثالث منها. ويتضح أن البعد الثالث (المرونة) قد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.94 ووزن نسبي 78.8%، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية المرونة في تقديم الخدمات المصرفية والتكيف مع تغيرات السوق. وفي المرتبة الثانية جاء البعد الثاني (الجودة) بمتوسط حسابي 3.80 ووزن نسبي 75.9%، مما يدل على

تقدير المشاركين لدور الجودة في تعزيز الميزة التنافسية للبنك. أما البعد الأول (الكلفة) فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.73 ووزن نسبي 74.6%، رغم احتفاظه بدرجة موافقة مرتفعة. أما محور الميزة التنافسية ككل فقد سجل متوسطاً حسابياً بلغ 3.83 ووزناً نسبياً 76.6%، مما يعكس أهمية هذه العوامل في تحقيق التفوق في السوق المصرفية. وتؤكد هذه النتائج أن مستوى تعزيز الميزة التنافسية في بنك الكريمي هو مستوى مرتفع، مما يساهم في الإجابة على السؤال الثاني للدراسة وتحقيق الهدف الثالث منها.

### البعد الأول الكلفة:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد الكلفة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1. تعد تكلفة الخدمة التي يقدمها البنك منخفضة مقارنة بالمنافسين.	3.80	0.86	76.1	1	مرتفعة
2. تحرص إدارة البنك على ترشيد التكاليف في استخدام مواردها المتاحة.	3.63	0.93	72.6	3	مرتفعة

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	2	73.5	0.97	3.67	تسعى الإدارة في البنك إلى تقليل تكاليف الخدمة.	3.
مرتفعة	1	76.1	0.88	3.80	تقوم إدارة البنك بتخفيض التكاليف في خدماتها دون المساس بالجودة المطلوبة بهدف الاحتفاظ بمركز تنافسي قوي ومتميز.	4.
مرتفعة		74.6	0.75	3.73	البعد الأول (الكلفة):	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

الفقرة "تحرص إدارة البنك على ترشيد التكاليف في استخدام مواردها المتاحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.63 ووزن نسبي 72.6%. أما البعد ككل فقد سجل متوسطاً حسابياً بلغ 3.73 ووزناً نسبياً 74.6%، مما يدل على موافقة مرتفعة على الدور الأساسي للكلفة في تحسين الميزة التنافسية للبنك دون التأثير السلبي على جودة الخدمات. وتؤكد هذه النتائج أن مستوى تعزيز الميزة التنافسية من خلال الكلفة في بنك الكريمي مرتفع، مما يدعم الإجابة على السؤال الثاني للدراسة المتعلق بمستوى تعزيز الميزة التنافسية بشكل عام.

#### البعد الثاني (الجودة):

يُظهر جدول (15) أن المتوسطات الحسابية الخاصة ببُعد الكلفة تراوحت بين 3.63 و3.80، مع وزن نسبي بين 72.6% و76.1%، مما يعكس توافقاً واضحاً بين أفراد العينة على أهمية ضبط التكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للبنك. وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى تعزيز الميزة التنافسية من خلال الكلفة في بنك الكريمي مرتفع، مما يساهم في الإجابة على السؤال الثاني للدراسة.

يتضح أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي "تعد تكلفة الخدمة التي يقدمها البنك منخفضة مقارنةً بالمنافسين"، حيث سجلت 3.80 ووزناً نسبياً 76.1%، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية التسعير التنافسي في جذب العملاء. وجاءت

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد الجودة

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	2	77.0	0.87	3.85	يسعى البنك لتقديم خدمات لكسب ثقة العملاء.	1
مرتفعة	3	75.7	1.01	3.78	تلتزم إدارة البنك بتطبيق معايير الجودة الشاملة في خدماتها.	2

3	تستخدم إدارة البنك أساليب متنوعة لتحسين جودة خدماتها.	3.78	0.96	75.7	3	مرتفعة
4	تستخدم إدارة البنك طرقاً متعددة للرقابة على الجودة.	3.67	0.99	73.5	4	مرتفعة
5	تهتم إدارة البنك بتقليل شكاوى العملاء بسبب عدم مطابقة الخدمة للمواصفات المطلوبة.	3.89	0.82	77.8	1	مرتفعة
	البعد الثاني(الجودة):	3.80	0.75	75.9		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يُظهر جدول (16) أن المتوسطات الحسابية الخاصة ببُعد الجودة تراوحت بين 3.67 و3.89، مع وزن نسبي بين 73.5% و77.8%، مما يدل على توافق واضح بين أفراد العينة حول أهمية جودة الخدمات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية للبنك. وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى تعزيز الميزة التنافسية من خلال الجودة في بنك الكريمي مرتفع، مما يساهم في الإجابة على السؤال وتُظهر البيانات أن الفقرة "تهتم إدارة البنك بتقليل شكاوى العملاء بسبب عدم مطابقة الخدمة للمواصفات المطلوبة" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.89 ووزن نسبي 77.8%، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تقليل الأخطاء وتحسين تجربة العملاء. في حين جاءت الفقرة "تستخدم إدارة البنك طرقاً متعددة للرقابة على الجودة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.67 ووزن نسبي 73.5%.

أما البُعد ككل فقد سجل متوسطاً حسابياً بلغ 3.80 ووزناً نسبياً 75.9%، مما يعكس موافقة مرتفعة على الدور الذي تلعبه الجودة في تحقيق رضا العملاء وتعزيز تنافسية البنك في السوق. وتؤكد هذه النتائج أن مستوى تعزيز الميزة التنافسية من خلال الجودة في بنك الكريمي مرتفع، مما يدعم الإجابة على السؤال الثاني للدراسة المتعلق بمستوى تعزيز الميزة التنافسية بشكل عام.

### البُعد الثالث (المرونة):

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد المرونة

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك إدارة البنك مرونة عالية في تحديد حجم الإنتاج بما يتناسب مع كمية الطلب.	3.83	0.82	76.5	5	مرتفعة
2	لدى إدارة البنك مرونة عالية في الاستجابة للمتغيرات في حاجات ورغبات العملاء.	3.85	0.84	77.0	4	مرتفعة

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3	3.98	0.75	79.6	3	مرتفعة
4	4.04	0.76	80.9	1	مرتفعة
5	4.00	0.76	80.0	2	مرتفعة
البُعد الثالث (المرونة):	3.94	0.51	78.8		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

بفعالية. وتؤكد هذه النتائج أن مستوى تعزيز الميزة التنافسية من خلال المرونة في بنك الكريمي مرتفع، مما يدعم الإجابة على السؤال الثاني للدراسة المتعلق بمستوى تعزيز الميزة التنافسية بشكل عام.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التسويق الريادي (الإبداع في الخدمة، التركيز على العملاء، استغلال الفرص التسويقية) على تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي - صنعاء."

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع في الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي - صنعاء.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء في تحقيق

يُظهر جدول (17) أن المتوسطات الحسابية الخاصة ببُعد المرونة تراوحت بين 3.83 و 4.04، مع وزن نسبي بين 76.5% و 80.9%، مما يعكس اتفاقاً واضحاً بين أفراد العينة على أهمية المرونة في العمليات المصرفية. وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى تعزيز الميزة التنافسية من خلال المرونة في بنك الكريمي مرتفع، مما يساهم في الإجابة على السؤال الثاني للدراسة، ويتضح أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي "يملك العاملون في البنك مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل"، حيث سجلت متوسطاً قدره 4.04 ووزناً نسبياً بلغ 80.9%، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية الكفاءة والقدرة على أداء مهام متنوعة في تعزيز جودة الخدمات المصرفية. بينما جاءت الفقرة "يملك إدارة البنك مرونة عالية في تحديد حجم الإنتاج بما يتناسب مع كمية الطلب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.83 ووزن نسبي 76.5%. أما البُعد ككل فقد سجل متوسطاً حسابياً بلغ 3.94 ووزناً نسبياً 78.8%، مما يدل على موافقة مرتفعة على أهمية المرونة في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية وتلبية احتياجات العملاء

الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر  
الإسلامي المركز الرئيسي - صنعاء.  
● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستغلال الفرص التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي .

جدول (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Enter) لإبعاد التسويق الريادي (الإبداع في الخدمة، التركيز على العملاء، استغلال الفرص التسويقية)، على تحقيق الميزة التنافسية

القرار	Sig.	F	R Square	R	Sig.	t	Beta	المتغيرات المستقلة
رفض فرضية العدم	0.000	200.808	0.935	0.967	0.000	5.169	0.287	البعد الأول الإبداع في الخدمة
رفض فرضية العدم					0.000	6.941	0.452	البعد الثاني التركيز على العملاء
رفض فرضية العدم					0.000	6.843	0.367	البعد الثالث استغلال الفرص التسويقية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

الإحصائية للنموذج ككل، فقد بلغت قيمة (F) 200.808 بمستوى دلالة 0.000 (Sig.) بما أن قيمة الدلالة (Sig. = 0.000) أقل من مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha \leq 0.05$ )، فإن هذا يؤكد وجود أثر كلي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الريادي مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي. وعليه، يتم رفض الفرضية الرئيسية العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية الرئيسية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التسويق الريادي (الإبداع في الخدمة، التركيز على العملاء، استغلال الفرص التسويقية) على تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي المركز الرئيسي - صنعاء، تؤكد هذه النتائج الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة المتعلق بأثر التسويق الريادي على

بناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Enter) لأثر أبعاد التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي، تشير النتائج إلى:

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الريادي على تحقيق الميزة التنافسية"، تم تحليل نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد التسويق الريادي مجتمعة على الميزة التنافسية. وتشير نتائج الجدول رقم (18) إلى أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت 0.967، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.935، مما يعني أن أبعاد التسويق الريادي تفسر 93.5% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وهي نسبة تفسير عالية جداً. أما بالنسبة للدلالة



الميزة التنافسية، وتساهم في تحقيق الهدف الأول للدراسة.

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يشير الجدول رقم (18) إلى أن البعد الأول (الإبداع في الخدمة) له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين الميزة التنافسية، حيث كان معامل  $Beta = 0.287$  وقيمة  $t = 5.169$  بمستوى دلالة 0.000. وبما أن قيمة الدلالة (Sig.) أقل من 0.05، فإن هذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع في الخدمة على الميزة التنافسية. والنتيجة هي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد الإبداع في الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي".

**الفرضية الفرعية الثانية:** يشير الجدول رقم (18) إلى أن البعد الثاني (التركيز على العملاء) يوجد له تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، حيث كان معامل  $Beta = 0.452$  وقيمة  $t = 6.941$  بمستوى دلالة 0.000. وبما أن قيمة الدلالة (Sig.) أقل من 0.05، فإن هذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتركيز على العملاء على الميزة التنافسية، والنتيجة هي رفض فرضية العدم وقبول البديلة التي نصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد (التركيز على العملاء) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي".

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يشير الجدول رقم (18) إلى أن البعد الثالث (استغلال الفرص التسويقية) له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، حيث كان معامل  $Beta = 0.376$  وقيمة  $t =$

6.843 بمستوى دلالة 0.000. وبما أن قيمة الدلالة (Sig.) أقل من 0.05، فإن هذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستغلال الفرص التسويقية على الميزة التنافسية، والنتيجة هي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد (استغلال الفرص التسويقية) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الكريمي".

#### النتائج والتوصيات:

##### أولاً: النتائج:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن جميع أبعاد التسويق الريادي (الإبداع في الخدمة، التركيز على العملاء، استغلال الفرص التسويقية) حظيت بدرجات موافقة مرتفعة من أفراد العينة، مما يعكس إدراكاً عالياً لدى العاملين في بنك الكريمي بأهمية هذه الأبعاد في تحسين الأداء التسويقي.

2. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسات التسويق الريادي في البنك، حيث جاء بُعد "الإبداع في الخدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، يليه بُعد "استغلال الفرص التسويقية" (3.95)، ثم بُعد "التركيز على العملاء" (3.75). مما يدل على تركيز الإدارة على الابتكار في تقديم الخدمات المصرفية، مع الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص التسويقية المتاحة.

3. فيما يتعلق بالميزة التنافسية، فقد حصل بُعد "المرونة" على أعلى متوسط (3.94)، يليه بُعد "الجودة" (3.80)، ثم بُعد "الكلفة" (3.73). وهذا يعكس اعتماد البنك بشكل رئيسي على مرونة تقديم

في تعظيم الاستفادة من التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية للبنك، على النحو الآتي:

1. توصي الدراسة بضرورة استمرار بنك الكريمي في تطوير خدماته المصرفية من خلال الابتكار والاعتماد على حلول تكنولوجية حديثة، بما يضمن الاستجابة الفعالة لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء المتجددة، وذلك نظراً لما حققه بعد "الإبداع في الخدمة" من مستوى تأثير إيجابي على الميزة التنافسية.

2. توصي الدراسة بوضع برامج مستمرة لقياس رضا العملاء وتخصيص قنوات تواصل فعالة لاستيعاب احتياجاتهم ومقترحاتهم، بما يضمن تحسين ولاء العملاء وتعزيز تجربتهم المصرفية.

3. توصي الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية موجهة لجميع العاملين في البنك، لنشر مفاهيم التسويق الريادي وتفعيل مشاركتهم في عمليات الابتكار، وتحفيزهم على تبني توجهات تسويقية ريادية في أداء مهامهم.

4. تهيئة بيئة تنظيمية داخل البنك تعزز من الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية، من خلال تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة وتحسين الخدمات القائمة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك، إلى جانب الاستثمار في التدريب المستمر وتنمية القدرات الابتكارية للعاملين.

5. العمل على تطوير آليات فعالة لاستغلال الفرص التسويقية، عبر بناء أنظمة معلومات تسويقية مرنة وحديثة، وتحليل بيانات السوق

الخدمات وجودتها في تحقيق تفوقه التنافسي في السوق المصرفية.

4. أظهرت نتائج تحليل الاتساق الداخلي والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجات عالية من الصدق والثبات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة الكلية (0.946) ، مما يعكس موثوقية البيانات.

#### تشير نتائج اختبار الفرضيات:

• أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد التسويق الريادي مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التباين في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي، حيث تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة والفرضيات الفرعية ذات الصلة، مما يدعم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الريادي على الميزة التنافسية.

• وكان التركيز على العملاء البعد الأكثر تأثيراً، حيث سجل  $Beta = 0.452$ ، مما يعزز أهمية هذا العامل في تحقيق التميز التنافسي للبنك.

• تبين أيضاً أن استغلال الفرص التسويقية يلعب دوراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية، يليه الإبداع في الخدمة.

• سجل معامل التحديد  $R Square = 0.935$  ، مما يشير إلى أن 93.5% من التغيرات في الميزة التنافسية يمكن تفسيرها عبر أبعاد التسويق الريادي.

#### ثانياً: التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العلمية التي تسهم

اليمنية .مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية ، 3(7)، 31-1.

[7]. حسين، هدى والعاني، ألاء. (2018). التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. العراق .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(105).

[8]. حميد، محمود فوزي. (2025). استراتيجيات التسويق التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف التجارية "دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في العراق". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية-153 (1)، 4، 172.

[9]. داوود، فضيلة وحسن، ساهرة(2016) . دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الأهلية العراقية. العراق. مجلة كلية المدمون، 28.

[10]. الربيعاوي، سعدون حمود جثير وآخرون. (2015). إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة. عمان، الأردن . دار غيداء للنشر والتوزيع.

[11]. الرزاق، معتر. (2019). الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في التسويق الريادي: دراسة ميدانية لعينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية .مجلة الدنانير، 17(1)، 252-288.

[12]. الزعانين، عاصم. (2010). الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها في زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

[13]. السابر، عمر. (2017). العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة في عينة من المصارف الأهلية في دهوك .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 51، 423-447.

والمنافسين، بما يتيح للبنك الاستجابة السريعة للتغيرات والمستجدات والاستفادة من الفرص الناشئة. 6. ضرورة التركيز على عناصر الميزة التنافسية الثلاث (المرونة - الجودة - الكلفة)، من خلال تبني أساليب إدارية وتقنية حديثة تُسهم في تحسين جودة الخدمات، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات، وتقليل التكاليف التشغيلية دون المساس بمستوى الأداء.

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1]. إبراهيم، نسبية، بابك، لينا. (2020). الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية. السودان .*المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 13*.
- [2]. أبو فارة، يوسف(2010). *التسويق الريادي في منظمات الأعمال*. ورقة بحثية مقدمة، المؤتمر الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة)، جامعة الزيتونة الاردنية، خلال الفترة 29 - 26 نيسان، عمان: الأردن.
- [3]. آدم، عبدالعزيز، وفيريش، سلطان، وفقيدة، الفاتح.(2023). تأثير التسويق الريادي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الأبيض - السودان .مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 5 (1) ، 46-71.
- [4]. البكري، ثامر. (2006). *استراتيجية التسويق*. عمان. الأردن .دار جهينة للنشر والتوزيع.
- [5]. بلل، صديق بلل إبراهيم والمشرقي، أحمد عبد الله أحمد. (2021). القدرة على استشعار الفرص كمتغير متداخل بين التوجه الريادي والأداء التسويقي. اليمن .مجلة جامعة عمران، 4.
- [6]. الحبيشي، إسماعيل، والقرشي، عبدالله. (2024). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك

- [14]. السلطان، عبدالرحمن. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، 5.
- [15]. سليمان، عائشة، خبرة، قويع. (2017). دور تيسير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 21.
- [16]. الشهراني، إسماعيل. (2016). إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع المستهلك لتحقيق الميزة التنافسية. السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 3.
- [17]. طالب، علاء فرحان والكناني، رويدة طارق. (2013). أثر تبني عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من المديرين العاملين في شركتي الاتصالات آسياسيل وزين العراق. العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 2(7).
- [18]. الطراونة، خالد عطالله وأبو جليل، محمد منصور . (2014). أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي 2013. المؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال تحت عنوان " الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية " المنعقد في الفترة من 23-25 نيسان ، جامعة مؤتة ،الأردن.
- [19]. العاصي، شريف أحمد، ومحمد، سامية السيد، وصقر، إبراهيم جمال (2024)، نموذج مقترح لتطبيق التسويق الريادي في بيئة الأعمال المصرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مجلة البحوث التجارية، جامعه الزقازيق، مصر، 46 ( 4). 657- 691.
- [20]. العزاوي، سفيان عبد الله. (2021). إدارة التسويق في المؤسسات المالية: مدخل استراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية.
- [21]. العزاوي، محمد، والعبدي، رأفت. (2013). دور متطلبات التصنيع الرشيق في تعزيز عمليات التسويق
- الريادي: دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (30)10، 192-106.
- [22]. العريقي، منصور محمد.(2013). طرق البحث. ط4. صنعاء. مركز جامعه العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.
- [23]. المحمودي، محمد سرحان.(2019).مناهج البحث العلمي. ط3. صنعاء. دار الكتب للنشر والتوزيع.
- [24]. عيسى ، إيهاب مخيمر عمران (2024) ، دور التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية للموانئ البحرية المصرية - دراسة ميدانية على الهيئة العامة لميناء الإسكندرية ، رسالة دكتوراه ، جامعة طنطا، مصر.
- [25]. الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد . (2015). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (الطبعة الثالثة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [26]. كمال، محمود بدوي (2024)، دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة - محافظة بني سويف، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعه بني سويف، مصر، 15 (1)، 821- 873.
- [27]. المخلافي، سهام محمد سرحان، والمجاهد، آمال محمد على، (2025)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية، مجلة جامعه صنعاء للعلوم الإنسانية، (1)4، 351- 386.
- [28]. مراد، سامي. (2014). دور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات. العراق. مجلة البحوث الإدارية، 3.
- [29]. النشمي، مراد محمد، والغشمي، منى صالح (2020).أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، (1)26، 81. 108 -

## المراجع الأجنبية:

- Marketing. Journal of Small Business Management. 46(1). 99–112.
- [14] Hong, Y., Sawang, S., & Yang, H. P. (2024). How is entrepreneurial marketing shaped by E-commerce technology: A case study of Chinese pure-play e-retailers. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, \*30\*(1), 123-145.
- [15] Hoque. A.. Awang. Z.. & Gwadabe. U. (2019). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Bangladeshi SME Performance and the
- [16] Jones. R.. & Rowley. J. (2012). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*. 29(1). 25–36.
- [17] Khan, M. A., & Husain, T. (2022). Entrepreneurial marketing and dynamic capabilities: Examining the mediating role of organizational learning. *Journal of Business Research*, 147, 545–556. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.031>
- [18] Khourouh, U., Sudiro, A., Rahayu, M., & Indrawati, N. (2020). The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 10(3), 709- 720
- [19] Kilenthong, P., Hills. G., Hultman. C., & Sclove. S. (2010). Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships With Firm Age. Firm Size. And Operator's Status. Work Paper. University Of Illinois At Chicago. USA.
- [20] Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principles of marketing (10th ed.). Prentice Hall International Inc.
- [21] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.
- [22] Kotler. P.. & Keller. K. L. (2016). Marketing Management. Pearson Education.
- [23] Kraja. Y.. & Osmani. E. (2013). Competitive advantage and its impact in small and medium enterprises (SMEs) (Case of Albania). *European Scientific Journal*. 9(16).
- [24] Kurgun, H., Bagiran, D., Ozeren, E., & Maral, B. (2011). Entrepreneurial marketing – The interface between marketing and entrepreneurship: A qualitative research on boutique hotels. *European Journal of Social Sciences*, 26(3), 340–357.
- [25] Lopez. J.. & Martin. L. (2018). Fundamentals of Strategic Management. 2nd Edition. Thomson Reuters.
- [26] Mahrous, A. A., Genedy, A. E., & Abou-Shouk, M. A. (2020). Linking entrepreneurial marketing to competitive advantage in the banking sector. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(2), 621–642. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.108964>
- [27] Mahrous, A. A., Genedy, A. E., & Abou-Shouk, M. A. (2020). Linking entrepreneurial marketing to competitive advantage in the banking sector.
- [1] Alshagawi, M., & Mabkhot, H. (2024). The impact of strategic entrepreneurship and entrepreneurial marketing, entrepreneurship values on small and medium enterprises' performance: Evidence from Saudi Arabia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2316947. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2316947>
- [2] Barney. J.. & Hesterly. W. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage Concept and Cases. 6th Edition. Pearson Education Limited.
- [3] Chase. R. B.. Aquilano. N. J.. & Jacobs. F. R. (2001). Operations Management for Competitive Advantage. McGraw-Hill Companies. U.S.A.
- [4] Costa, B. C., & Didonet, S. R. (2020). Innovation strategy and network capability as marketing innovation enablers. *International Journal of Business Innovation and Research*, 23(3), 370-383.
- [5] Eniala. A.. & Ektebang. H. (2014). SME Firms' Performance in Nigeria: Competitive Advantage and Its Impact. *International Journal of Research Studies in Management*. 3(2).
- [6] Erlangga, H. (2022). The Effect of Product Promotion and Innovation Activities on Marketing Performance in Middle Small Micro Enterprises in Cianjur. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(1), 528 -540.
- [7] Fadillah, A., & Retnaningsih, K. (2020). Re-Design Digital Marketing Innovation of Food SMEs in The Era of Industry 4.0. *Solid State Technology*, 63(5), 3694 -3699.
- [8] Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- [9] Fink, M., Harms, R., & Kraus, S. (2020). Entrepreneurial orientation and competitive advantage in the banking sector. *Journal of Strategic Marketing*, 28(2), 130–144.
- [10] Fok-Yew. O. (2014). The Determinants of New Product Performance in Malaysian Industry. *Journal of ASEAN Studies*. 2(2). 49–61.
- [11] Hanaysha, J. R., Abuowda, A., & Gulseven, O. (2024). An Exploration of Entrepreneurial Marketing Dimensions and Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises. *Business Perspectives and Research*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/22785337241255815>
- [12] Hasanah, N., & Jannah, M. (2024). The Influence of Entrepreneurial Marketing on Enhancing the Competitive Advantage of SMEs. *Journal of Management (Small and Medium Enterprises)*, \*17\*(3), 1385-1406. <https://doi.org/10.35508/jom.v17i3.19493>
- [13] Hills. G.. Hultman. C.. & Miles. M. (2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial



- competitive advantage and business performance: Evidence from Indonesian MSMEs. *Asian Journal of Business and Management*, 12(2), 45–58.
- [38] Santoso, I., Sugiharto, T., & Rachmawati, D. (2024). The impact of entrepreneurial marketing on competitive advantage and business performance: Evidence from Indonesian MSMEs. *Asian Journal of Business and Management*, 12(2), 45–58. [https://doi.org/\[insert DOI number if available\]](https://doi.org/[insert DOI number if available])
- [39] Shan, J., & Jolly, D. (2010). Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese Firms: A Quantitative Study. *IAMOT 2010 Conference Proceedings*. Cairo, Egypt. March 8–11.
- [40] Siregar, M. Y., Lubis, A. N., Absah, Y., & Gultom, P. (2024). Increasing the competitive advantage and the performance of SMEs using entrepreneurial marketing architectural innovation capability in North Sumatera, Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*, \*12\*, 965–976. [https://doi.org/\[insert DOI if available\]](https://doi.org/[insert DOI if available])
- [41] Stephen, O., Ireneus, N., & Moses, O. (2019). Entrepreneurial Marketing Practices and Competitive Advantage of Small and Medium Size Enterprise in Nigeria. *European Journal of Business and Innovation Research*, 7(3), 1–30.
- [42] Teguh, S., Hartiwi, P., Ridho, B. I., Bachtiar, S. H., Synthia, A. S., & Noor, H. A. (2021). Innovation capability and sustainable competitive advantage: An entrepreneurial marketing perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 127–134.
- [43] Viegas, C. (2014). Marketing in Entrepreneurship: The Importance of Entrepreneurial Marketing in New Ventures. Unpublished Master's thesis. Lisboa School of Economics
- [44] Wang, Y. (2020). Entrepreneurial marketing and crisis adaptability: A study on SMEs' survival during COVID-19. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(4), 623–640.
- [45] Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., & Bamford, C. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition. Pearson Education Limited
- International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(2), 217–234.
- [28] Maijanen, P., & Virta, S. (2017). Managing exploration and exploitation in a media organization: A capability-based approach to ambidexterity. *Journal of Media Business Studies*, 14(2), 146–165.
- [29] Mesa, D., Martinez, M., & Mas, M. (2012, July 2–5). From crisis to opportunity: The role of proactive marketing – A case study. Paper presented at the Academy of Marketing Conference “Marketing: Catching the Technology Wave,” School of Management, University of Southampton, UK.
- [30] Miles, M., & Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 485–501.
- [31] Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23, 94–111.
- [32] Ngera, S. N., Namusonge, G. S., & Makokha, E. N. (2024). Effect of entrepreneurial marketing practice on performance of small and medium agro-based youth enterprises in Kenya. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(1), 5763–5777. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i01.em05>
- [33] Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: A systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(9–10), 763–793.
- [34] Purwanti, A., Fitri, A., & Yuliana, D. (2023). Entrepreneurial marketing in post-pandemic recovery: A model for resilience in service firms. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 17(1), 62–71. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v17i1.6235>
- [35] Purwanti, A., Fitri, A., & Yuliana, D. (2023). Entrepreneurial marketing in post-pandemic recovery: A model for resilience in service firms. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 17(1), 62–71.
- [36] Role of Organizational Culture: A Structural Equation Modelling. *Journal of Management and Operation Research*, 1(16), 1–21.
- [37] Santoso, I., Sugiharto, T., & Rachmawati, D. (2024). The impact of entrepreneurial marketing on