

دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة – محافظة بني سويف

The Role of Organizational Learning in the Relationship between Entrepreneurial Marketing and Competitive Advantage: a Field study in Small and Medium Enterprises - Beni Suef Governorate

د. محمود بدوي أحمد كمال

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة بني سويف

المخلص :

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 ٩٠% وبالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي وباستخدام برنامج (Amos V.24) أظهرت النتائج إدراك مفردات البحث بشكل متوسط إلى مرتفع لأبعاد متغيرات البحث " التسويق الريادي – التعلم التنظيمي – الميزة التنافسية" كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، كذلك وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يُسهم في تعديل قوة تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الريادي – الميزة التنافسية – التعلم التنظيمي – المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract:

The research aimed to test the modifying role of organizational learning in the relationship between Entrepreneurial Marketing and Competitive Advantage. The study was applied to a number of 232 marketing managers in small and medium enterprises - Beni Suef Governorate. The data was collected through survey lists, and the response rate reached 90%, relying on statistical analysis methods. Using the program (Amos.24), the results showed a moderate to high understanding of the search terms for the dimensions of the research variables: "Entrepreneurial Marketing - Organizational learning - Competitive Advantage." The results also indicated the presence of a significant positive influence relationship between Entrepreneurial Marketing and Competitive Advantage. There is also a significant positive influence relationship between Organizational learning and Competitive Advantage. The study also found that Organizational learning contributes to modifying the strength of the influence of Entrepreneurial Marketing on Competitive Advantage.

Keywords: Entrepreneurial Marketing - Organizational learning - Competitive Advantage - Small and Medium Enterprises.

مقدمة:

تعمل منظمات اليوم في بيئة تتصف بزيادة حالات عدم التأكد، انخفاض القدرة على التنبؤ، كما تتصف بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، وصعوبة اتخاذ القرارات فضلاً عن تزايد رغبات واحتياجات العملاء مع انخفاض الموارد المتاحة (Olannye & Eroma, 2016) وفي ضوء نظرية الاعتماد على الموارد The Theory of Resource- Based View (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capability Theory فإن التسويق الريادي يُعد أحد القدرات الديناميكية اللازمة للتوافق مع التغيرات البيئية والقادرة على تحقيق ميزة تنافسية. (Fink, et al, 2020; Nguyen, et al, 2021)

لقد حظي مفهوم التسويق الريادي باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين للإدارة بصفة عامة خلال السنوات الأخيرة (Sadiku et al, 2019; Hoque, et al, 2019) حيث يرى بعض الباحثين أن التسويق الريادي هو محصلة التكامل بين ريادة الأعمال، والتسويق؛ فكلاهما يعمل في بيئة سريعة التغير، وكلاهما يسعى لاستغلال الفرص المتاحة، ومن ثم يُعد التسويق الريادي إحدى الاستراتيجيات التسويقية التي تستخدمها الشركات لتحسين مستوى الأداء (Ferreiral, et al, 2019) ويُعرف بأنه " التحديد الاستباقي، واستغلال الفرص المتاحة لجذب عملاء جدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وذلك من خلال أساليب ابتكارية تتعلق بتحمل المخاطرة، استغلال الموارد، وخلق القيمة.

كما تُعد الميزة التنافسية مطلباً ضرورياً للمنظمات حيث إنها المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمنظمة ما تجاه منافسيها، ويظهر ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، ومن ثم تُعد الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه كافة المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة الحصة السوقية وتعظيم الربحية. (الضابط، ٢٠٢٢) وقد أكدت العديد من الدراسات (Mahrous, et al, 2020; Suardhika & Suryani, 2016) أن التسويق الريادي يُعد من أهم محددات الميزة التنافسية.

في ظل سعي المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحسين مستوى الأداء؛ يُصبح الاعتماد على الموارد المالية فقط أمراً غير كافٍ لتحقيق هذا الهدف ويُصبح التعلم التنظيمي الذي يعكس اكتساب معارف جديدة وتوظيفها في حل المشكلات مصدراً أساسياً في تحسين مستوى الأداء، وضمان القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة (Vajirieh Saadat, 2016) وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي إلى اختبار الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية.

أولا مشكلة البحث:

يُعد التسويق الريادي وظيفة جوهرية تتمثل في مجموعة من الأنشطة التسويقية الحيوية التي تقود إلى الإبداع والابتكار في إنتاج السلع وتقديم الخدمات وفتح أسواق جديدة وممارسة الأنشطة التسويقية على نحو ريادي يُساعد المنظمة في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية في الأداء وتلبية احتياجات العملاء. (عبدالله، ٢٠٢٢) وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة النتائج الإيجابية للتسويق الريادي؛ حيث تناولت دراسة (Abdullahi, et al, 2018) الدور الوسيط لارتباط العميل في العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من الملاك والمدراء لعدد ٣٦٠ مشروع من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا الغربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التسويق الريادي وكل من ارتباط العميل، وأداء المشروعات، كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين ارتباط العميل وأداء المشروعات، كما أُيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط لارتباط العميل في العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

كما تناولت دراسة (Jalal, et al, 2022) تأثير أبعاد التسويق الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم تطبيق الدراسة على عد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة والبالغ عددها ١٥٣ مشروع بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد التسويق الريادي وأداء المشروعات محل الدراسة.

واستهدفت دراسة (إسماعيل، ومحمد، ٢٠٢١) تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ١٧٠ مفردة من مديري التسويق في الشركات الصناعية بمدينة السادات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة.

ومن جانب آخر تناولت دراسة (Xiaobin, et al, 2023) الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الابتكار، والميزة التنافسية المستدامة كذلك الدور المعدل لإدارة المعرفة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٢٦٩ مفردة من العاملين بعدد من المؤسسات التكنولوجية بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الابتكار وكل من التعلم التنظيمي، والميزة التنافسية المستدامة، كذلك وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة، كما أكدت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تُسهم في تعديل العلاقة بين الابتكار والتعلم التنظيمي.

واستهدفت دراسة (Seyit & Yonca, 2021) بيان تأثير التعلم التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٨٨ مفردة من المدراء والعاملين بعدد من الشركات العاملة بتركيا وقدره ٣١٩ شركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التعلم التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية.

باستعراض ما تقدم من دراسات يمكن القول بأنه لا توجد دراسة — في حدود علم الباحث — تناولت فحص العلاقة بين كل من التسويق الريادي، والميزة التنافسية، والتعلم التنظيمي، وفي ظل التباين الواضح في نتائج الدراسات السابقة المرتبطة ببعض متغيرات البحث يمكن القول بوجود فجوة بحثية معرفية تتعلق بالدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية.

كما قام الباحث بدراسة استطلاعية بقطاع التطبيق للتعرف على مدركات العاملين لكل من التسويق الريادي، الميزة التنافسية، والتعلم التنظيمي، وذلك عن طريق المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من ٤٠ مفردة من مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك خلال الفترة (من ١ نوفمبر إلى ٢٠ نوفمبر ٢٠٢٣) وأسفرت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية عما يلي:

- تبين آراء عينة الدراسة الاستطلاعية حول مفهوم وأبعاد التسويق الريادي، وبعد شرح هذا المفهوم أفاد ٧٥% منهم أن الشركات تقوم بتطبيق بعض ممارسات التسويق الريادي تحت مسميات مختلفة مثل تحسين جودة المنتجات.
- أفاد ٨٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية بأن الشركة تسعى إلى تحسين مستوى الأداء والتفوق على المنافسين من خلال تقديم مجموعة من المنتجات المتميزة عن غيرها والتي تُشبع رغبات واحتياجات العملاء.
- أفاد ٨٥% من عينة الدراسة الاستطلاعية بأن ممارسات التسويق الريادي مثل الاستباقية والابتكار يمكن أن تُسهم في تحسين مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف الخاصة بالشركة مثل زيادة الحصة السوقية وزيادة الربحية.
- أفاد ٧٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية بوجود آليات للتعلم التنظيمي حيث يتم نشر وتبادل المعلومات بين الزملاء في العمل؛ فضلا عن وجود مصادر متعددة للحصول على المعلومات.

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وبناءً على الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هو مستوى إدراك مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لأبعاد التسويق الريادي، الميزة التنافسية، والتعلم التنظيمي؟
- ٢- ما هو التأثير المباشر للتسويق الريادي على تحقيق ميزة تنافسية لدى مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- ٣- ما هو التأثير المباشر للتعلم التنظيمي على الميزة التنافسية لدى مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

٤ - هل يُفسر التعلم التنظيمي كمتغير معدل العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية لدى مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

ثانياً أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- قياس وتحديد مستويات: التسويق الريادي، الميزة التنافسية، والتعلم التنظيمي لدى مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة بين التسويق الريادي، والميزة التنافسية لدى مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية لدى مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- ٤- اختبار الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية لدى مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- ٥- التوصل إلى بعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتوجه نحو زيادة الأعمال.

ثالثاً أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث النظرية والتطبيقية من الاعتبارات التالية:

(أ) الأهمية العلمية:

- تناولت الدراسات السابقة متغيرات هذا البحث بشكل منفصل أو دراسة العلاقة بين متغيرين فقط وبالتالي لا توجد دراسة - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقات بين التسويق الريادي، الميزة التنافسية، والتعلم التنظيمي في نموذج واحد يتم اختبار العلاقات بين متغيراته.

- يتناول البحث الحالي التعلم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة وهو مالم تطرق اليه الدراسات السابقة وذلك في حدود علم الباحث.

(ب) الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية قطاع التطبيق حيث تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Alqershi, et al, 2019; Rufina, et al, 2022) فهي تُمثل أكثر من ٩٠% من الشركات العاملة في الدول النامية، كما تُسهم في أكثر من ٥٠% من العمالة، ٤٠% من الناتج المحلي الإجمالي (World Bank, 2020)
- يُسهم البحث الحالي في تعميق فهم العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة لمفهوم وأبعاد التسويق الريادي، وكيف يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تحسين مستوى الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.
- يُسهم البحث الحالي في توضيح مفهوم وأبعاد التعلم التنظيمي للعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يمكنهم من اكتساب معارف ومعلومات جديدة تُساعد في مواكبة التغيرات البيئية.

رابعاً الإطار النظري لمتغيرات البحث:

(١) التسويق الريادي

تُعد الريادة إحدى الطرق التي تُحافظ فيها المنظمة على بقائها مع زيادة استمرارية قدراتها التنافسية، وقد ظهر مفهوم التسويق الريادي نتيجة التكامل بين مفهومي التسويق، وريادة الأعمال على اعتبار أن الكثير من الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الرياديون تندرج ضمن المفاهيم الرئيسية لنظرية التسويق. (Hoque, et al, 2019)

وقد عرّف (Morris,2002) التسويق الريادي بأنه " التحديد الاستباقي، واستغلال الفرص المتاحة لجذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وذلك من خلال أساليب ابتكارية تتعلق بتحمل المخاطرة، استغلال الموارد، وخلف القيمة " في حين أوضح (Whalen, et al, 2016) أن التسويق الريادي هو مزيج من الابتكارات، الاستباقية، وتحمل المخاطر وذلك لخلق وتقديم قيمة للعملاء، رواد الأعمال، والمجتمع بصفة عامة.

وأكد (Dubey, 2019) أن التسويق الريادي يعني استخدام المعرفة الصريحة، والضمنية لتقديم منتجات مبتكرة قادرة على إشباع احتياجات العملاء بصورة أكثر فعالية. في حين عرفه (Yang,2018) بأنه استثمار واستغلال الفرص المتاحة لتقديم منتجات جديدة، أو إنتاج منتج قديم بأسلوب جديد، أو استخدام منافذ توزيع جديدة أكثر فعالية لتوزيع منتجات المنظمة، واتفق ذلك التعريف مع تعريف (Ndubisi, 2014) et al الذي عرف التسويق الريادي بأنه عبارة عن مدخل لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة حيث إنه يبحث عن أساليب جديدة غير مسبوقة لإضافة قيمة للعملاء مما يعمل على زيادة الحصة السوقية للمنظمة. وقد حاول بعض الباحثين (Cosmas & MacDonald,2020) توضيح جوانب الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي على النحو الآتي:

جدول (1)

جوانب الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي

التسويق الريادي	التسويق التقليدي	جوانب الاختلاف
التوجه بالابتكار – توليد أفكار جديدة تُلبي احتياجات السوق.	التوجه بالعمل – تقديم منتجات تعمل على الاستجابة مع البيئة الخارجية.	المفهوم
الاستباقية: قيادة العملاء.	الاستجابة مع الوضع الحالي للسوق -	المدخل
خلق قيمة للعملاء.	المزيج التسويقي.	محور التركيز
تحمل المخاطر.	تدنية المخاطر.	المخاطرة
عمليات وتوجه ريادي.	تعتمد على أنشطة البحوث والتطوير	المنتجات الجديدة

دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ...

د/ محمود بدوي أحمد كمال

دور المسوق	التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي.	وكيل للتغيير.
دور العميل	رد الفعل.	المشاركة.
إدارة الموارد	الاستخدام الفعال والكفاء للموارد.	الاستخدام الإبداعي وتعظيم المنفعة.
احتياجات العملاء	تظهر من خلال البحوث المسحية.	يتم اكتشافها من خلال العملاء.

Source: Cosmas A. Nwankwo & MacDonald Kanyangale (2020). The Strategic Role of Entrepreneurial Marketing in Small and Medium Enterprises. Acta Universitatis Danubius: Oeconomica, 16 (4) 42-63.

١/١ أبعاد التسويق الريادي:

يتفق أغلب الباحثين على أبعاد التسويق الريادي تتمثل في سبعة أبعاد " الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة، استغلال الفرص المتاحة، تعظيم منفعة الموارد، وخلق قيمة للعملاء" (Khourouh et al., 2020; Rashad, 2018;) (Hacioglu et al., 2012; Kilenthong et al., 2016) وذلك على النحو الآتي:

- **الابتكار:** يُشير ذلك البعد إلى توجه الشركة نحو دعم الأفكار الجديدة المرتبطة بالمنتجات، الأسواق، العمليات؛ والتي تعمل على تجاوز توقعات العملاء، كذلك تقديم أساليب مبتكرة لحل مشاكل العمل، وهو ما يعمل على تحقيق النجاح التنظيمي، والتفوق على المنافسين. (Schilling, 2010)
- **التوجه الاستباقي:** يُشير ذلك البعد إلى الجهود المبذولة لأخذ زمام المبادرة، والسعي وراء الفرص المتاحة واستغلالها قبل المنافسين، وكذلك إدخال منتجات وخدمات جديدة؛ وتمنح الاستباقية الشركة القدرة على التنبؤ بالتغيرات في أذواق المستهلكين أو احتياجات السوق والعمل تحسبا للطلب في المستقبل (John, 2016; Woo, 2018).
- **التركيز على العميل:** لا يستطيع أحد أن يُنكر أن الاهتمام باحتياجات ومتطلبات العملاء هو القوة المحركة للنشاط التسويقي في أي منظمة؛ خاصة مع تزايد توقعات واحتياجات العملاء، ومن ثم يعكس هذا البعد التركيز على احتياجات وتوقعات العملاء ومتابعة التغيرات في سلوكهم الشرائي (Nwankwo & Kanyangale, 2020; Majovski & Davitkovska, 2017).

- **خلق القيمة:** وتعنى قيام المنظمة باستخدام كل ما لديها من موارد وإمكانات لتحقيق رغبات واحتياجات العملاء من ابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات التي تُضيف له المنفعة، وتُحقق ميزة تنافسية للمنظمة (Stephen et al, 2019; Gilmore et al, 2018)
- **تحمل المخاطر:** وتعنى المخاطرة تخصيص جزء كبير من موارد المنظمة لمشاريع (دخول أسواق جديدة - استخدام تكنولوجيا متطورة - تقديم منتجات جديدة) ذات نتائج غير مؤكدة. إلا أن العقلانية في التعامل مع المخاطر يعنى القدرة على تقليل المخاطر المتوقعة في السعي وراء الفرص من خلال الإجراءات المنطقية والمحسوبة ومن ثم فإن مفهوم المخاطر المحسوبة يعكس كافة الجهود التي تقوم بها المنظمة لتحديد عوامل الخطر ومن ثم العمل على تخفيف أثارها. (Zehir et a, 2016; Hacıoglu et al., 2012)
- **استغلال الفرص:** ويقصد بذلك عملية البحث والاكتشاف والتعلم والتكيف المستمر من قبل المنظمة للظروف المحيطة من أجل تحديد الفرص الواجب استغلالها لتحقيق الربح المستدام؛ حيث إن الوعي بالفرص المتاحة وخلق فرص جديدة يسمح للمنظمات باتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب. (Khouroh et al., 2020)
- **فعالية استغلال الموارد:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تحديد مواردها المختلفة وتوظيفها بالطريقة المثلى والاستغلال الأمثل لها لتحقيق الأهداف. (خاطر، ٢٠٢١)

(٢) الميزة التنافسية Competitive Advantages

تُعد الميزة التنافسية أحد أهم عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية، والتي يصعب وضع تعريف محدد لها؛ وربما يرجع ذلك إلى التفسير الوصفي لما تعنيه الشركة من مزايا مقارنة بالآخرين، ومن ثم تم تعريف الميزة التنافسية من زوايا متعددة (Silas, et al, 2023) حيث عرّف (Porter, 1998) الميزة التنافسية على أنها التفوق في

الحصة السوقية، والتي تؤدي إلى التفوق على المنافسين أما (Sigals, et al, 2013) فقد عرف الميزة التنافسية على أنها استغلال الشركة للفرص المتاحة والتغلب على التهديدات وتخفيض التكلفة. في حين أوضح (Rotharermel,2013) أن الميزة التنافسية هي طريقة صياغة وتنفيذ الشركة لاستراتيجية تؤدي إلى التفوق في مستوى الأداء مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة.

ويري (Alhroot et al, 2017) الميزة التنافسية بأنها الخصائص التي تميز الشركة عن منافسيها وتخلق قيمة مضافة للعملاء، وعرف (Alamri 2018) الميزة التنافسية بأنها مجموعة من العوامل أو الأبعاد التي تمكن الشركة من التفوق على منافسيها من خلال تلبية متطلبات واحتياجات عملائها الخارجيين والداخليين، الأمر الذي يؤثر بدوره على استقرارها وحصتها في السوق"، كما أشار (Chen، 2018) إلى الميزة التنافسية على أنها العملية التي تتمتع بها المنظمة بموارد وقدرات تنفيذية أفضل وذلك من خلال خفض التكلفة وإنشاء قيمة أكبر للعملاء.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعني تقديم قيمة مضافة للعملاء تضمن للشركة التفوق على المنافسين وذلك من خلال استغلال قدرات وإمكانات الشركة.

١/٢ أبعاد الميزة التنافسية:

تنفق أغلب الدراسات السابقة على أربعة أبعاد أساسية للميزة التنافسية، والمتمثلة في تخفيض التكلفة، جودة المنتجات، مرونة الأنشطة التسويقية، والالتزام بمواعيد التسليم (Wu et al,2016; Sachitra and Millar, 2017; Hersh and Russell, 2017; Alamri, 2016) وذلك على النحو الآتي:

- **تخفيض التكلفة:** يُقصد بهذا البُعد القدرة على تقديم المنتجات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين؛ خاصة للعملاء الأكثر حساسية نحو الأسعار، ويمكن تخفيض التكلفة من خلال " الاستغلال الأمثل للموارد، الخبرات والمعارف، وضع سياسات

- مناسبة للإنتاج والتوزيع". والشركة التي تمتلك هذا البعد قادرة على التحكم في السوق " قيادة التكلفة " وهو ما يضمن لها التفوق على المنافسين. (Diab, 2014)
- **مرونة الأنشطة التسويقية:** يُشير هذا البُعد إلى قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في احتياجات ورغبات العملاء؛ والتي تتحقق من خلال التوافق مع التطورات والتغيرات التكنولوجية، والقدرة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة للمنتجات التي تُشبع رغبات واحتياجات العملاء. (Sachitra, 2017) (نجم، وآخرون، ٢٠٢١)
- **الالتزام بمواعيد التسليم:** يُقصد بهذا البُعد مدى قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء؛ فكلما استطاعت الشركة تخفيض الوقت المستغرق في أداء الخدمة أو الحصول على المنتجات كلما استطاعت التفوق على المنافسين وزيادة الحصة السوقية. (Anchor et al, 2013) (ناجي، وآخرون، ٢٠٢٣)
- **جودة المنتجات:** يعكس هذا البُعد مدى قدرة الشركة على تقديم منتجات تقي أو تتجاوز توقعات واحتياجات العملاء، ويُعد هذا البُعد أحد أهم عناصر الميزة التنافسية والذي يضمن بقاء واستمرارية الشركة في السوق. (AI-Najjar, 2016) (أبو حماده، ٢٠١٦)

(٣) التعلم التنظيمي:

يُعد التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل الإدارية التي تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتُشير نتائج العديد من الدراسات إلى أن المنظمات المتعلمة هي الأكثر قدرة على النجاح والاستمرار، والتكيف مع البيئة المحيطة، وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم إلا أن الوصول إلى تعريف موحد بين الباحثين أمراً يصعب تحقيقه؛ وربما يرجع ذلك إلى أن التعلم التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يُستخدم في مجالات علمية مختلفة (Vajihah & Saadat, 2016) وقد عرف (Garcia, et

(al,2012) التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة في المحافظة على وتحسين مستوى الأداء من خلال الخبرات السابقة.

ويرى (Gilaninia, et al, 2013) التعلم التنظيمي بأنه عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء بحيث يُصبح لدى المنظمة مهارات جديدة لحل المشكلات وقدرة أفضل على أداء الوظائف. بينما أكد (Namada,2018) أن التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب معرفة جديدة وتوظيفها في حل المشكلات بما يضمن القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة.

١/٣ أبعاد التعلم التنظيمي:

- **اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition**: يُقصد بهذا البُعد قدرة المنظمة في الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية؛ ومن الأنشطة اللازمة للحصول على المعرفة أنشطة البحوث والتطوير، بحوث التسويق، مراجعة وتحليل أداء المنافسين (Tran and Pham, 2019)
- **نشر المعلومات Information Distribution**: يُشير هذا البُعد إلى مشاركة " تبادل " الأفراد، المجموعات، والوحدات المختلفة داخل المنظمة المعلومات والبيانات، ويُعد هذا البُعد أحد أهم محددات التعلم التنظيمي، ويعكس كمية المعلومات المتوفرة كذلك مجال الاستخدام (Stephanie and Gordon,2024).
- **تفسير المعلومات Information Interpretation**: يُقصد بهذا البُعد القدرة على تحويل البيانات إلى معرفة وفهم البيئة المحيطة بالمنظمة (Ngoc and Huy, 2016)
- **الذاكرة التنظيمية Organizational Memory**: يعكس هذا البُعد مجموع المعارف، الخبرات، والمهارات التي تم اكتسابها خلال السنوات الماضية للمنظمة، والتي يمكن تحويلها إلى العاملين الجدد من خلال برامج التدريب والتوجيه الرسمي وغير الرسمي. (Namada,2018)

خامساً: الدراسات السابقة وصياغة الفروض

المحور الأول دراسات تناولت العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية:

استهدفت دراسة (Nengah & Ni Kadek, 2016) اختبار الدور الوسيط للابتكار في المنتجات في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة قدرها ٨٥ مشروع بمدينة Bali بإندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية غير مباشرة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية من خلال الابتكار في المنتجات كمتغير وسيط، كما أيدت نتائج الدراسة أن التسويق بالعلاقات والتسويق الريادي يُسهمان في تحقيق الابتكار في مجال المنتجات وبالتبعية تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتناولت دراسة (العززي، ٢٠١٨) تحليل العلاقة بين التوجه نحو التسويق الريادي والميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة تبوك، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٢٣٦ مفردة من الملاك والمديرين لهذه المنشآت. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية.

وحاولت دراسة (الكشاك، وآخرون، ٢٠٢٢) قياس أثر التسويق الريادي على استدامة الميزة التنافسية، بأبعادها المتمثلة في (الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، الاستجابة المتميزة) وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٣٠١ مفردة من العاملين في مختلف الوظائف الإدارية بعدد من فروع شركة مصر للطيران. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة بشركة مصر للطيران.

واستهدفت دراسة (Kumaran, et al, 2022) بيان الدور الوسيط لاستراتيجيات التسويق الريادي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على عدد من المشروعات المملوكة للنساء بماليزيا وعددها ١٠٢٣ مشروع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين

القدرات الديناميكية وكل من التسويق الريادي، والميزة التنافسية، وكذلك وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية غير مباشرة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للتسويق الريادي. وقدمت دراسة (Silas, et al, 2022) نموذج نظري يوضح طبيعة العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للسمعة التنظيمية، والدور المعدل للإبداع المؤسسي، وقد تم مراجعة عدد من الأدبيات السابقة في هذا المجال بلغت ١٠٨ ورقة بحثية. واقترحت الدراسة عدد من المقاييس لمتغيرات النموذج المقترح.

وتناولت دراسة (Mohamed, et al, 2022) الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين التسويق الريادي والأداء المؤسسي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٤٢١ مفردة من العاملين والملاك بعدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية مباشرة بين التسويق الريادي وكل من الميزة التنافسية والأداء المؤسسي، كما توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين التسويق الريادي والأداء المؤسسي.

وفي سياق متصل تناولت دراسة (Edi, et al, 2023) الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين التسويق الريادي وأداء البنوك الإسلامية، والدور المعدل للقيادة اليقظة في هذه العلاقة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٠٤ فرع للبنوك الإسلامية بإندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين التسويق الريادي وأداء البنوك، كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية غير مباشرة بين التسويق الريادي والأداء المصرفي من خلال الدور الوسيط للميزة التنافسية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة اليقظة لا تسهم في تعديل العلاقة بين التسويق الريادي والأداء المصرفي. في حين تناولت دراسة (محمد، ٢٠٢٣) الدور الوسيط للقيمة المدركة للعميل في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة من منظور مرتادي الأندية الرياضية المصرية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٨٤ مفردة من مرتادي وزوار الأندية الرياضية المصرية. وتوصلت

نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد التسويق الريادي والقيمة المدركة للعميل من جانب، والميزة التنافسية المستدامة من جانب آخر، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيمة المدركة والميزة التنافسية المستدامة، كذلك أكدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للقيمة المدركة في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة.

أما دراسة (Silas,2023) فقد استهدفت بيان طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التسويق الريادي والميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٨٦ مفردة من الملاك والمدراء بعدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية Plateau شمال نيجيريا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد التسويق الريادي والميزة التنافسية. وحاولت دراسة (سليمان، ٢٠٢٤) اكتشاف طبيعة العلاقة بين الترويج الابتكاري والاستراتيجيات التنافسية وانعكاسهما على الميزة التنافسية والحصة السوقية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٨٥ مفردة من موظفي إدارة التسويق والمبيعات بعدد من شركات التطوير العقاري في مصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين كل من " الترويج الابتكاري، الاستراتيجيات التنافسية " والميزة التنافسية.

في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الأول على النحو الآتي:

الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية معنوية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية لدى مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث.

المحور الثاني: دراسات تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية

تناولت دراسة (Chih-Hsing Liu,2017) الدور الوسيط للابتكار، ورأس المال الفكري في العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٥٩٥ مفردة من مديري الفنادق بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التعلم التنظيمي وتحقيق

مزايا تنافسية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار ورأس المال الفكري يتوسطان العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية.

واستهدفت دراسة (Gregory, et al, 2017) بيان دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ١٩٨ مفردة في مختلف المستويات الإدارية لعدد من فروع شركات الخدمات المالية بكينيا وقدره ٣٥ شركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية.

قدمت دراسة (Rabab Ibrahim, et al, 2018) نموذج يوضح الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التمكين الوظيفي والميزة التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٩٠ مفردة من المدراء والملاك بعدد من الشركات الصناعية بالعراق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين التمكين الوظيفي وكل من التعلم التنظيمي، والميزة التنافسية، كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية. كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التمكين الوظيفي والميزة التنافسية. وحاولت دراسة (Firman, et al, 2019) التعرف على الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ١٠٠ مفردة من الباحثين بعدد من البرامج الدراسية في عدد من الجامعات الخاصة والعامة بمدينة Padang بإندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين التعلم التنظيمي وكل من الابتكار، والميزة التنافسية، كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين الابتكار والميزة التنافسية. كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية لدى مجتمع البحث.

كما تناولت دراسة (Osagle & Olajide, 2019) تأثير التعلم التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٢٦٧ مفردة من العاملين بعدد من شركات الاتصالات بنيجيريا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود

علاقة إيجابية معنوية بين كل من " التعلم التنظيمي، ومشاركة المعرفة " والميزة التنافسية والابتكار على التوالي.

واستهدفت دراسة (Yu Tu and Weiku Wu, 2021) بيان طبيعة العلاقة بين الابتكار الأخضر والميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٣٥ مفردة من المصنعين بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الابتكار الأخضر والميزة التنافسية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الابتكار الأخضر والميزة التنافسية. في حين تناولت دراسة (حشيش، وآخرون، ٢٠٢٢) تأثير كل من التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة على تحقيق مزايا تنافسية للجامعة حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٣٨٤ مفردة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة عين شمس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية، كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين مشاركة المعرفة والميزة التنافسية.

واستهدفت دراسة (Sundusiah, eta al, 2022) بيان أثر التعلم التنظيمي والابتكار على تحقيق ميزة تنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من مديري المدارس الثانوية الفنية بمقاطعة جاوة الغربية بإندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي والابتكار يُسهمان في تحقيق ميزة تنافسية لدى مجتمع البحث. وتناولت دراسة (Raghad and Mohammad, 2023) الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣١٢ مفردة في مختلف المستويات الإدارية بعدد من الشركات الصناعية العاملة بالأردن وعددها ٤٧ شركة مسجلة في بورصة الأوراق المالية بعمان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الحوكمة والميزة التنافسية، كما أيدت نتائج الدراسة بشكل جزئي الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية.

في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو الآتي:
الفرض الثاني: توجد علاقة إيجابية معنوية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية لدى مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث.

المحور الثالث: دراسات تناولت الدور المعدل للتعلم التنظيمي

استهدفت دراسة (Yasir Syam, et al, 2017) التعرف على الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاهات الوظيفية ومشاركة المعرفة كذلك الدور المعدل للتعلم التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ١٠٠ مفردة من الميسرين لبرامج تخفيف الفقر بإندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الاتجاهات الوظيفية ومشاركة المعرفة ووجود علاقة إيجابية بين الاتجاهات الوظيفية والمواطنة التنظيمية. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المواطنة التنظيمية ومشاركة المعرفة. كما أيدت نتائج الدراسة الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المواطنة التنظيمية ومشاركة المعرفة.

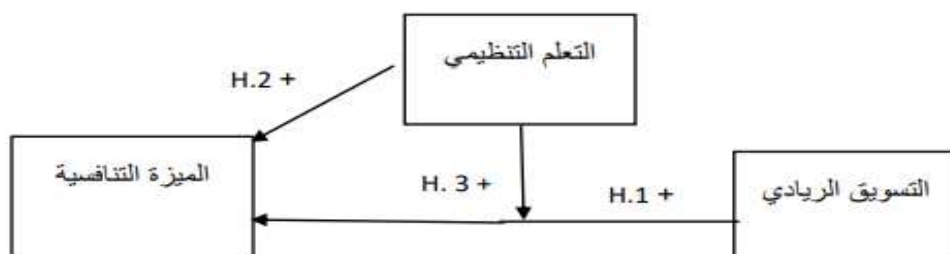
وتناولت دراسة (Hendra, 2017) الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٣٣٨ من الأكاديميين بعدد من الجامعات الحكومية بمدينة Sumatra بإندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يُسهم في تعديل هذه العلاقة. وفي ذات السياق تناولت دراسة (Osman & Suleiman, 2018) الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٢١ مفردة من العاملين بعدد من المنظمات الخدمية بالسودان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين عميات إعادة الهندسة والأداء التنظيمي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يُسهم في تعديل هذه العلاقة.

واستهدفت دراسة (Huy & Ngoc , 2019) اختبار الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين مشاركة العاملين والنتائج الأكاديمية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة

مكونة من ١٣٩ مفردة من مدراء عدد من الكليات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي بفيتنام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يُسهم في تعديل العلاقة الإيجابية بين مشاركة العاملين والنتائج الأكاديمية.

وحاولت دراسة (Jung, et al, 2021) بيان طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٥٦ مفردة من العاملين بعدد من المصانع والمنظمات الخدمية بكوريا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري، كما توصلت الدراسة إلى أن التبادل بين القائد والعضو يتوسط هذه العلاقة، كما أُيدت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يُسهم في تعديل العلاقة الإيجابية بين التبادل بين القائد والعضو، والسلوك الابتكاري.

في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو الآتي:
الفرض الثالث: يُسهم التعلم التنظيمي في تعديل العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية لدى مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث.
وفي ضوء التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري لهذا البحث والعلاقات بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانياً في الشكل الآتي:



شكل رقم (١)
النموذج النظري للبحث

سادساً: منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم استخدام المنهج الاستنباطي Deductive Approach في تكوين الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بينهما، كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي Inductive Approach حيث قام بتوجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث وقام بتحليل البيانات والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث ويتضمن منهج البحث ما يلي:

١/٦ مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة " المنتجة " في المناطق الصناعية بمحافظة بني سويف، والبالغ عددها (٢٥٨) مشروع صغير ومتوسط؛ وتعمل هذه المشروعات في صناعات متعددة تشمل " الصناعات الغذائية، المعدنية، الهندسية، وصناعة البتروكيماويات". (الوحدة الاقتصادية بمحافظة بني سويف، ٢٠٢٢)

وقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لتجميع البيانات من مفرداتها، وتم اختيار مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة كوحدة معاينة نظراً لتوافر الإجابات لديهم واتساقاً مع طبيعة البحث، ويوضح الجدول رقم (٢) بيانات مجتمع البحث والقوائم المستردة حيث بلغت نسبة الردود حوالي (90%) تقريباً، وكان عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٣٢) بعد استبعاد (٢٦) قائمة غير مكتملة أو بها أكثر من إجابة واحدة لنفس البند.

جدول رقم (٢) مجتمع البحث والقوائم المستردة

المناطق الصناعية	عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة	القوائم الموزعة	القوائم المستردة
منطقة بياض العرب	١٧١	١٧١	١٥٣
منطقة كوم أبو راضي	٨٢	٨٢	٧٦
مناطق الصناعات الثقيلة	٤	٤	٢
مصنع أسمنت تيتان	١	١	١
الإجمالي	٢٥٨	٢٥٨	٢٣٢

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الوحدة الاقتصادية (ديوان عام محافظة بني سويف، يوليو ٢٠٢٢)

٢/٦ متغيرات البحث وطرق قياسها:

وفقاً لنموذج البحث وفروعه يتضمن البحث ثلاث متغيرات وهي التسويق الريادي، التعلم التنظيمي، والميزة التنافسية، وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مقاييس استخدمتها الدراسات السابقة على النحو الآتي:

- **قياس متغير التسويق الريادي:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس التسويق الريادي الذي قدمه (Becherer, et al, 2012) وتم استخدامه في العديد من الدراسات العربية والأجنبية (كامل، ٢٠٢٠؛ خاطر، ٢٠٢١) (Rashad, 2018; Kumaran, et al, 2022) ويشمل هذا المقياس ٢٧ عبارة موزعة على ٧ أبعاد (بُعد القدرة الإبداعية: العبارات من ١-٤، بُعد الاستباقية: العبارات من ٥-٨، بُعد الاستفادة من الموارد: العبارات من ٩-١٢، بُعد استغلال الفرص: العبارات من ١٣-١٥، بُعد تحمل المخاطر:

العبارات من ١٦-١٩، بُعد التركيز على العملاء: العبارات من ٢٠-٢٣، و بُعد خلق القيمة: العبارات من ٢٤-٢٧

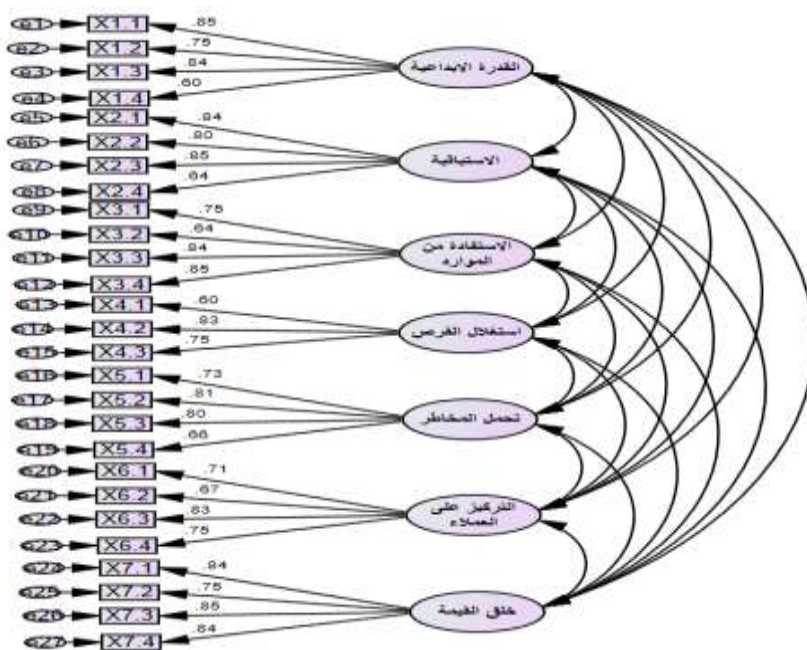
● **قياس متغير التعلم التنظيمي:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس الذي قَدّمه (Flores et al,2012) وتم استخدامه في العديد من الدراسات العربية والأجنبية (البناء وآخرون، ٢٠١٧؛ العباسي وآخرون، ٢٠٢٠؛ الدغل، عمران، ٢٠٢٣) (Vajihah & Saadat, 2016; Stephanie & Gordon,2024). ويشمل المقياس ١٥ عبارة (تقع في البند ثانياً بقائمة الاستقصاء) موزعة على ٤ أبعاد (بُعد اكتساب المعرف والمعلومات: العبارات من ١-٥، بُعد نشر وتوزيع المعلومات: العبارات من ٦-٩، بُعد تفسير المعلومات: العبارات من ١٠-١٢، و بُعد الذاكرة التنظيمية: العبارات من ١٣-١٥).

● **قياس متغير الميزة التنافسية:** اعتمد الباحث في قياس الميزة التنافسية على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في " تخفيض التكلفة، جودة المنتجات، مرونة الأنشطة التسويقية، والالتزام بمواعيد التسليم، ويعود استخدام هذه الأبعاد إلى دراسة (Chen Liu & Chang,2009) وتم استخدام هذه الأبعاد في العديد من الدراسات العربية والأجنبية (جاد الرب وآخرون، ٢٠٢١؛ الطبلوي، ٢٠٢٢، أبو الفتوح، ٢٠٢٢) (Sachitra & Millar, 2017; Abusaleem 2018) ويشمل المقياس ١٦ عبارة (تقع في البند ثالثاً بقائمة الاستقصاء) موزعة على ٤ أبعاد (بُعد تخفيض التكلفة: العبارات من ١-٤، بُعد جودة المنتجات: العبارات من ٥-٨، بُعد مرونة الأنشطة التسويقية: العبارات من ٩-١٢، و بُعد الالتزام بالمواعيد: العبارات من ١٣-١٦).

٣/٦ تصميم واختبار أداة الدراسة، وطريقة تجميع البيانات:

تم تصميم قائمة استقصاء تتضمن بنود مقاييس الدراسة لجمع البيانات الأولية لاختبار فروض الدراسة، وقبل جمع البيانات بشكل نهائي، تمت مراجعتها مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال لتحديد صلاحية المحتوى، ثم خضعت لمجموعة

من الاختبارات الإحصائية لتحديد ثبات واعتمادية وصلاحيه المقاييس المستخدمة، فقد تم توجيه القائمة إلى عينة ميسرة من مجتمع البحث عددها (40) مفردة، وبعد استرداد القوائم الصالحة للتحليل (38) قائمة تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) وحساب مقاييس الثبات والاعتمادية والصلاحيه، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Amos 24)، وتظهر نتائج هذه الاختبارات في الأشكال (٤، ٣، ٢) على النحو التالي:



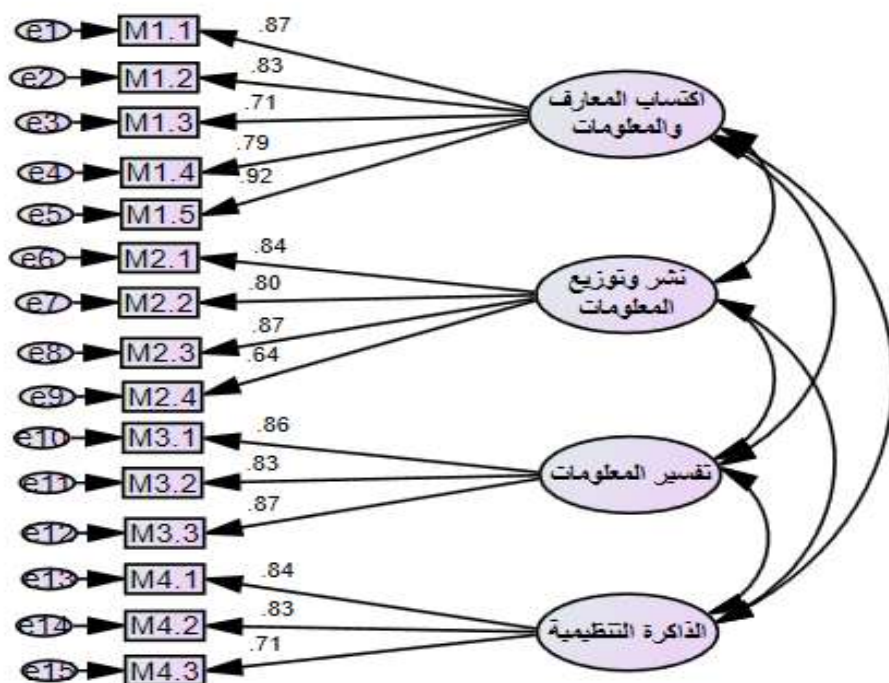
شكل رقم (٢)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق الريادي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الشكل رقم (٢) أن معاملات تشبع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠,٦)، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس التسويق الريادي على متغيرها الكامن بين (٠.٦٠ إلى ٠.٨٥)، كما أظهرت

نتائج الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج
CMIN/DF=3.234, CMIN=966.875, DF=299.000,
CFI=.971, GFI=.899, RMSEA=.071
و تُشير جميع هذه المؤشرات الى أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقا لمعايير (Hu and Bentler,1999)



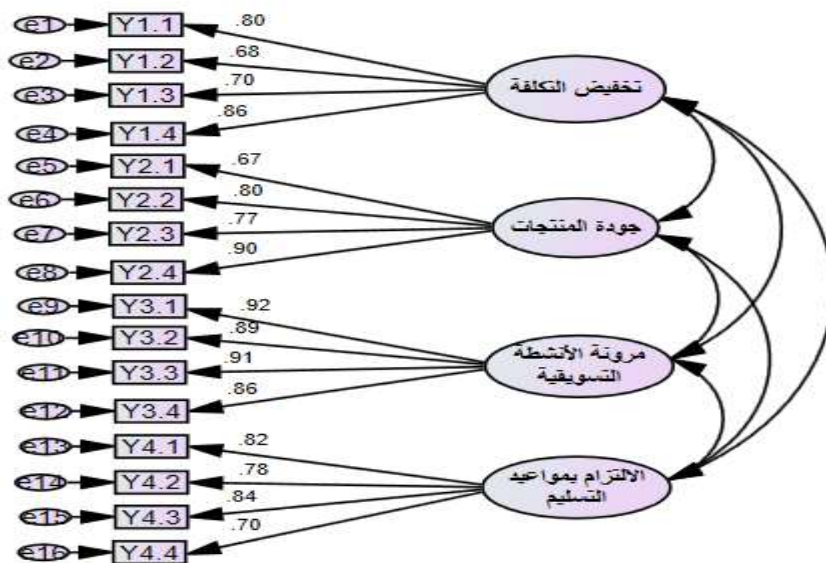
شكل رقم (٣)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعلم التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الشكل رقم (٣) أن معاملات تشبع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠,٦)، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس التعلم التنظيمي على متغيرها الكامن بين (٠.٧١ إلى ٠.٩٢) كما أظهرت

نتائج الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج
 $CMIN/DF=3.826$, $CFI=.971$, $CMIN=317.528$, $DF=83.000$,
 $GFI=.894$, $RMSEA=.081$ وتُشير جميع هذه المؤشرات الى أن جودة
 نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu and Bentler,1999)



شكل رقم (٤)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الشكل رقم (٤) أن معاملات تشعب (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠,٦)، حيث تراوحت معاملات تشعب بنود مقياس الميزة التنافسية على متغيرها الكامن بين (٠.٦٧ إلى ٠.٩٢) كما أظهرت نتائج الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج
 $CMIN/DF=3.579$, $CFI=.940$, $CMIN=343.552$, $DF=96.000$,

GFI=.893, RMSEA=.077 وتُشير جميع هذه المؤشرات الى أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu and Bentler,1999)

- اختبار الثبات المركب لمقاييس الدراسة (Composite Reliability) باستخدام ثبات ماكدونالد "أوميغا (CR) MacDonal'd's Omega Reliability، يتحقق الثبات المركب للمقياس اذا كانت قيمة معاملته أكبر من (٠,٧٠)، واختبار الصدق التقاربي Convergent Validity من خلال حساب متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (٠.٥) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR) واختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس (Henseler, J., ET AL, 2015). ويوضح الجدول رقم (٣) تحقق معاملات الثبات والصدق والصلاحية لجميع مقاييس الدراسة.

جدول (٣)

مؤشرات ثبات وصلاحية المقاييس

المقياس	الثبات المركب CR	الصدق التقاربي AVE	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التمايزي
التسويق الريادي	٠.٩٦٤	٠.٨١١	٠.٦١٨	تحقق
الميزة التنافسية	٠.٩٥١	٠.٧٤٥	٠.٦٣٢	تحقق
التعلم التنظيمي	٠.٩٥٠	٠.٧٧٨	٠.٥٣٦	تحقق

المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام (Amos 24)

سابعاً نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

١/٧ اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس (CMB) Common Method Bias

نظراً للاعتماد على نفس وحدات المعاينة لقياس جميع المتغيرات بأسلوب التقرير الذاتي – تم اختبار التحيز في طريقة القياس، بالاعتماد على اختبار هيرمان للعامل

الكامن الواحد (Harman single-factor test)، وذلك بتحميل جميع بنود المقاييس لعامل كامن واحد، وقد بلغت نسبة التباين للعامل الكامن (٣٧,٦٦٪)، ووفقا لهذا الاختبار يكون هناك تحيز في القياس إذا كانت هذه النسبة أكبر من أو تساوي ٥٠ (Podsakoff, et al, 2003)، لذلك تخلصوا طريقة القياس في هذه الدراسة من تحيز الطريقة المشتركة للقياس؛ وقد تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V. 26 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، ويوضح الجدول رقم (٣) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

جدول (٤)

المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

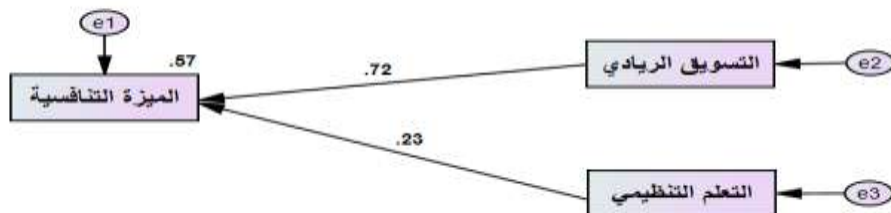
الانحراف المعياري	المتوسط*	العينة	المتغيرات
٠.٦٢٢٠٤	٣.٩٤٢١	٢٣٢	التسويق الريادي
٠.٧١٠١٤	٣.٩٨٠٢	٢٣٢	التعلم التنظيمي
٠.٧٣٤٥٨	٣.٦٩٧٤	٢٣٢	الميزة التنافسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- يلاحظ من الجدول رقم (٤) تقارب معظم المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث والتي تراوحت بين (٣.٦٩٧ إلى ٣.٩٨٠) وفقا لفترات — مدي — مقياس ليكرت الخماسي (1-1.79 1.8-2.59 2.6-3.39 3.40-4.19 4.2-5) ورغم هذا التقارب إلا أنه يوجد ارتفاع ملحوظ في مستوى ادراك مفردات العينة لكل من التسويق الريادي، التعلم التنظيمي، والميزة التنافسية.

٢/٧ نتائج اختبار الفرض الأول والثاني:

يسعى الباحث في هذا الجزء من الدراسة الى اختبار صحة الفرض الأول، والثاني من خلال الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد، ويوضح الشكل رقم (٥) والجدول رقم (٥) نتائج هذا التحليل وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (٥)

نموذج تحليل العلاقات لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

جدول (٥)

معلمت المسار المعيارية للعلاقة بين متغيرات النموذج ومعنويتها

مسار العلاقة	معلمة المسار (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (T)	المعنوية (P)
التسويق الريادي <--- الميزة التنافسية	٠.٧١٩	٠.٠٤٣	٢٠.٢٢٦	***
التعلم التنظيمي <--- الميزة التنافسية	٠.٢٢٥	٠.٠٣٨	٦.٣٣٨	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار النموذج بيرنامج (Amos V.24).

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٥%)

- تُشير البيانات الموضحة بالشكل رقم (٥) والجدول رقم (٥) إلى وجود تأثير إيجابي للتسويق الريادي على الميزة التنافسية حيث بلغت معلمة المسار $(\beta = 0.719 ; S. E = 0.043 ; P ***)$ وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند درجة ثقة ٩٥% وهذا يعني أن زيادة إدراك مديري التسويق للتسويق الريادي بمقدار درجة واحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة إدراكهم للميزة التنافسية بمقدار ٠.٧٢ انحراف معياري وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الأول للبحث.

- كما تُشير البيانات الموضحة بالشكل رقم (٥) والجدول رقم (٥) إلى وجود تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي على الميزة التنافسية حيث بلغت معلمة المسار ($\beta = 0.225$; S. E= 0.038 ; P ****) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند درجة ثقة ٩٥% وهذا يعني أن زيادة إدراك مديري التسويق للتعلم التنظيمي بمقدار درجة واحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة إدراكهم للميزة التنافسية بمقدار ٠.٢٣ انحراف معياري وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثاني للبحث.

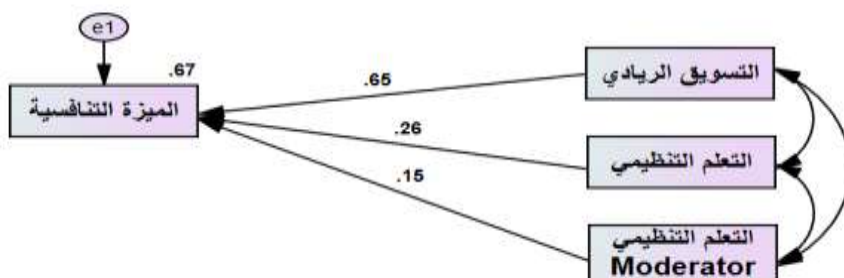
٣/٧ نتائج اختبار الفرض الثالث (الدور المعدل للتعلم التنظيمي):

لاختبار صحة الفرض الثالث، وتحليل الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية؛ استخدم الباحث الأداة التي طورها (Andrew Hayes, 2013) والمعروفة باسم (Hayes' Process for SPSS Marco) وهي أداة تمكن من استخدام حزمة (SPSS) لإجراء "نمذجة تحليل المسار اللوجيستي المتغير بالإضافة إلى استخدام نموذج AMOS، وفيما يلي نتائج استخدام هذه الأدوات على بيانات هذه الدراسة:

١/٤/٧ اختبار صحة الفرض الثالث: الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، حيث يوضح الشكل رقم (٦،٧) والجدول أرقام (٦،٧) نتائج هذا الاختبار:

دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ...

د/ محمود بدوي أحمد كمال



شكل رقم (٦)

العلاقات التفاعلية لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Amos.V24

جدول (٦)

نموذج المسار اللوجستي لتأثير التسويق الريادي، التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية

R ² - Change	R ²	المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل التأثير	
	٠.٥٦٨	٠.٠٠٠	١٤.٩٧٦	٠.٠٥٨	٠.٦٥٠	التسويق الريادي
		٠.٠٠٠	٥.٧٦٤	٠.٠٥٣	٠.٢٦٠	التعلم التنظيمي
٠.٦٦٩		٠.٠٠٠	٤.٦٢٨	٠.٠٣٨	٠.١٥٥	التفاعل (تقاطع التسويق الريادي مع التعلم التنظيمي)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

جدول (٧)

التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري عند قيم الوسيط للمتغير المعدل

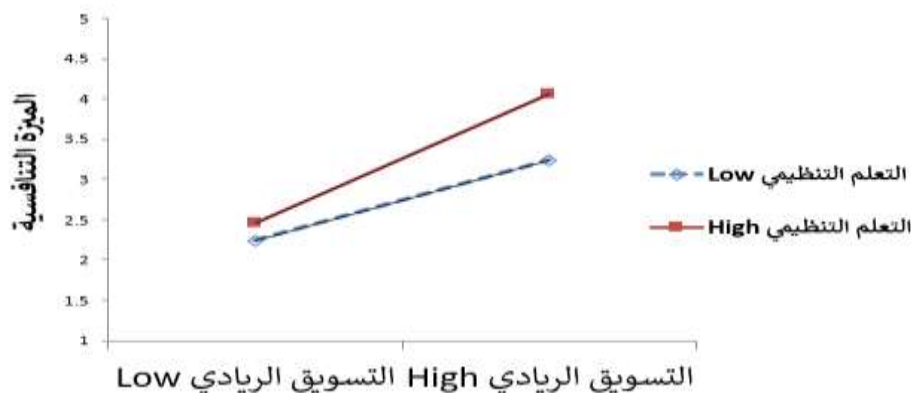
القيم التنبؤية للتعلم التنظيمي	تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية	الخطأ المعياري	قيمة (T)	المعنوية
-0.7101	0.7468	0.0645	11.0846	0.0000
المتوسط	0.8715	0.0585	14.9095	0.0000
0.7101	0.9963	0.0644	15.4750	0.0000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- توضح بيانات الشكل رقم (٦) والجدول رقم (٦،٧) وجود تأثير إيجابي معنوي للتسويق الريادي، وتأثير إيجابي للتعلم التنظيمي على الميزة التنافسية، ولكن ما يهمنا هو التفاعل بين التسويق الريادي والتعلم التنظيمي، وتأثير هذا التفاعل، وتشير بيانات الجدول إلى وجود تأثير إيجابي للتفاعل بينهما على الميزة التنافسية قيمته (0.155)، وهو تأثير معنوي إيجابي ($\beta = 0.155; t = 4.628; p < 0.05$)، وأن وجود التعلم التنظيمي يُعدل من علاقة التسويق الريادي بالميزة التنافسية، حيث كانت قيمة (R^2 Change) قيمة معنوية وموجبة. ولمعرفة قيم واتجاه تأثير المتغير المعدل، تم حساب التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل على التابع، وذلك عند ثلاث قيم للمتغير المعدل كما هي موضحة بجدول (٧)، وتشير بياناته إلى: أنه عند درجة المتوسط، للتعلم التنظيمي، كان تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية ($\beta = 0.8715; t = 14.9095; p < 0.05$)، وبزيادة درجة واحدة انحراف معياري، عند (0.7101) لمستوى التعلم التنظيمي زاد مستوى تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية ($\beta = 0.9963; t = 15.4750; p < 0.05$)، وبتخفيض مستوى التعلم التنظيمي درجة واحدة انحراف معياري

عن المتوسط، عند أدنى أعلى مستوى للتعلم التنظيمي (-0.7101 انحراف معياري) انخفض تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية ($\beta = -0.7468; t = 11.5846; p < 0.05$)، وهكذا تؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثالث لهذه الدراسة.

وللمزيد من التوضيح لنتائج التنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل (التسويق الريادي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) في وجود المتغير المعدل (التعلم التنظيمي) يتضح من الشكل رقم (٧) أن ميل الخط المستقيم لعلاقة تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية عند المستويات المختلفة للتعلم التنظيمي (المتغير المعدل) تؤكد ارتفاع تأثير التسويق الريادي على الميزة التنافسية بارتفاع مستويات التعلم والعكس بالعكس وهو ما يؤكد على صحة النتائج التي تم التوصل إليها.



شكل رقم (٧)

العلاقات التفاعلية لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

ثامناً: مناقشة النتائج:

تناولت هذه الدراسة اختبار العلاقات التأثيرية بين ثلاث متغيرات، هي التسويق الريادي، الميزة التنافسية، والتعلم التنظيمي؛ وحاولت اختبار الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية. واختبرت الدراسة (٣) فروض تم اشتقاقها بناء على الدراسات السابقة والأطر النظرية مثل نظرية الاعتماد على الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية، وتم اختبار الفروض بناء على بيانات تم تجميعها من مديري التسويق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمناطق الصناعية في محافظة بني سويف، وعددهم ٢٣٢ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى صحة فروضها الثلاث.

- فقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الريادي له تأثير إيجابي مباشر على الميزة التنافسية ($\beta = 0.719; t; p < 0.05$) ويتفق ذلك مع دراسات (Fink, et al, 2020; Nguyen, et al, 2021) و (Sigué, et al, 2020) ودراسات (عبد الواحد، وآخرون، ٢٠٢٣؛ والتي أكدت أن ممارسات التسويق الريادي مثل الاستباقية، الابتكار تُساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي ومعنوي على الميزة التنافسية ($\beta = 0.225; p < 0.05$)، ويتفق ذلك مع دراسات (حشيش، وآخرون، ٢٠٢٢)
- كما توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يعمل على زيادة التأثير المباشر الإيجابي للتسويق الريادي على الميزة التنافسية، وذلك على اعتبار أن التعلم التنظيمي أحد أهم مصادر القدرة على التكيف مع الأحداث غير المتوقعة التي يمكن أن تمر بها أي منظمة، ويتفق ذلك مع دراسات (Vajirieh & Saadat, 2016)

تاسعاً: التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يمكن للباحث اقتراح بعض التوصيات على النحو الآتي:
- ١- ضرورة القيام بعقد دورات تدريبية وورش عمل تتعلق بالمفاهيم التسويقية الحديثة ومن أهمها التسويق الريادي لمعرفة أبعاده وأهميته للمشروعات؛ كذلك تدريب العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة على كيفية تبادل المعارف والخبرات.
 - ٢- يجب أن تحرص المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على خلق قيمة مضافة للعميل وذلك من خلال تقديم منتجات متميزة تتناسب أسعارها مع القيمة الحقيقية للمنتج.
 - ٣- يجب أن تحرص المنظمات محل الدراسة على استغلال الفرص المتاحة وذلك من خلال تحليل ودراسة البيئة المحيطة مع الاهتمام بأراء واقتراحات العملاء.
 - ٤- الاهتمام بتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين من خلال تشجيع الأفكار الجديدة والعمل على الاستفادة منها مع التحفيز المادي والمعنوي للأفكار والمقترحات الجديدة.
 - ٥- يجب على المنظمات محل الدراسة توفير بيئة عمل تُتيح فرص التعلم وتبادل المعارف والخبرات بين العاملين بما يضمن تحسين مستوى الأداء.
 - ٦- يجب على المشروعات الصغيرة والمتوسطة العمل على استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يضمن كفاءة عمليات التشغيل ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف وتحسين مستوى الأداء.
 - ٧- ضرورة الاهتمام بنظم المعلومات التسويقية داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تُقدم معلومات عن السوق، المنافسين، الوسطاء، وغيرها من المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تسويقية تدعم الميزة التنافسية للمشروع.
 - ٨- يجب أن تسعى المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار من خلال تقديم منتجات متميزة، والالتزام بمواعيد التسليم، وتحقيق مرونة الأنشطة.

عاشراً: آفاق لبحوث ودراسات مستقبلية

- في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة يمكن طرح عدد من المقترحات لأبحاث مستقبلية منها:
- 1- تناول البحث الحالي الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، ومن الممكن تناول متغيرات أخرى معدلة للعلاقة مثل مشاركة المعرفة، ثقافة المستهلك، والمناعة التنظيمية.
 - 2- تناول البحث الحالي الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، ومن الممكن تناول متغيرات أخرى بخلاف الميزة التنافسية مثل الميزة التنافسية المستدامة، الريادة المؤسسية، والأداء المؤسسي.
 - 3- تناول البحث الحالي الدور المعدل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، ومن الممكن أن يتم دراسة متغيرات وسيطة بدلاً من المتغير المعدل كأن يتم دراسة مواطنة العميل، وارتباط العميل.
 - 4- يحتاج هذا الموضوع إلى المزيد من البحوث والدراسات في قطاعات مختلفة مثل " قطاع الاتصالات، والقطاع المصرفي " لتعميق فهم المسؤولين بالقطاعات المختلفة حول أبعاد التسويق الريادي أو اقتراح أبعاد أخرى تُسهم في إثراء البحث العلمي.

حادي عشر – المراجع أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو الفتوح، محمد السيد (٢٠٢٢). أثر السمعة التنظيمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات العامة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٥٩، (١) ٥٢-١.
- أبو حمادة، عبد الموجود عبد الله (٢٠١٦). المعرفة التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة المنتمية لحاضنات الأعمال في منطقة تنوك. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٣٦، (٢) ٣٤-٨٤.
- إسماعيل، عمار فتحى، ومحمد، نجاح عوض (٢٠٢١). دور التسويق الريادي في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مج ٩٧-٩٧ (١) ١٢٧.
- البناء، طلعت أسعد عبد الحميد، الشيخي، نورية سعد، ونجم، عبد الحميد أحمد ربيع (٢٠١٧). العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التسويقية للمنظمة: دراسة تطبيقية على المديرين بشركات الإسمنت الليبية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مج ٤١، (٢) ٣٢١-٣٤٤.
- جاد الرب، ألفت إبراهيم، صباح، نوال محمود النادي، وصقر، شيماء مصطفى عبد العزيز (٢٠٢١). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر " مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مج ٧، (١١) ٢٥٧-٢٩٦.
- حشيش، محمد حامد عبده، السيد، محمود محمد إبراهيم، والزيادي، عادل رمضان الرفاعي (٢٠٢٢). أثر تفاعل التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة على المزايا التنافسية: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (١) ٣٧٩-٣٦٥.
- خاطر، سامح أحمد فتحى (٢٠٢١). الدور المعدل للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين التسويق الريادي والأداء الإبداعي (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية). مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٢، (٢) ٤٣-١.
- الدغل، غادة محمد فهمي محمد، عمران، كامل علي متولي (٢٠٢٣). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى). المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مج ٣، (١) ٩٣-١١٥.

- سليمان، رضا السيد محمد (٢٠٢٤). علاقة عوامل الترويج الابتكاري والاستراتيجيات التنافسية بأبعاد الميزة التنافسية وحماية الحصة السوقية للشركة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥ (١) ٥٥٣-٥٩٧.
- الضابط، محمود محمد (٢٠٢٢). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٢، (٢) ٢٧-٤٢.
- الطبلوي، أسامه السيد أحمد (٢٠٢٢). دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين. المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، (٧٥) ٩٢-٤٦.
- العباسي، إيناس محمد، السنديوني، منى محمد، وقرواش، عبده أبو الريش أحمد (٢٠٢٠). العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة البحيرة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مج ٦ (١٠) ٢٥٧-٣٠٤.
- عبد الله، معتز طلعت محمد (٢٠٢٢). نموذج مقترح لقياس العلاقة بين التسويق الريادي والأداء التسويقي بوجود المواطنة التسويقية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على أقسام التسويق لمقدمي خدمات الاتصالات المتنقلة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٢، (٣) ٣٣١-٣٤٨.
- عبد الواحد، رضا خلف حسين، عبد العزيز، جمال سيد، ورشوان، مرفت محمد سيد (٢٠٢٣). دراسة العلاقة بين التسويق الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية تجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ١٤ (١) ٤٧٢-٤٩٤.
- العنزي، توفيق محمد (٢٠١٨). دور التسويق الريادي في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال السعودية " دراسة تطبيقية على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة تبوك ". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مج ٤٨ (٤) ٢٨١-٣٧١.
- كامل، رأفت وليم (٢٠٢٠). القدرات التسويقية الديناميكية ودورها في دعم ممارسات التسويق الريادي في قطاع التجزئة المصرفية: دراسة حالة على بنك القاهرة. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مج ٢١ (٤) ٢٤٦-٣٢١.
- الكشاك، ساره عبد الحليم، محمد، حميدة عبد السميع، والريميدي، بسام سمير (٢٠٢٢). أثر التسويق الريادي على استدامة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مج ٦ (١/٢) ٤٥-٧٠.

- محمد، ممدوح عبد الفتاح أحمد (٢٠٢٣). العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط للقيمة المدركة للعملاء " دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء وزوار الأندية الرياضية المصرية ". المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مج ٤٦-١ (٤) ٢٨-١.
- ناجي، محمد إبراهيم حنفي، الغرباوي، علاء الدين حسن، عبدالباري، علاء عبد الواحد، وعشره، نيفين إبراهيم عبد السلام (٢٠٢٣). تأثير استراتيجيات العناقيد الصناعية على التنمية المستدامة من خلال تعزيز الميزة التنافسية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على الصناعات الصغيرة والمتوسطة المصرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٦٠، (٣) ١٩٣-٢٢٦.
- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، عشري، تامر إبراهيم السيد، وغنيم، أحمد كمال حافظ (٢٠٢١). العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية للمنظمات " دراسة تطبيقية " على فرق العمل بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٤٠، (١) ٤٢-١.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdullahi, A., Muhammad, M., Syed, A., & Ghazali, B.N. (2017). Effect of entrepreneurial Orientation on consumer engagement and performance of manufacturing SMEs. Management Research Review 4 (1), 133-14.
- Alamri, A. M. (2018). Strategic Management Accounting and the Dimensions of Competitive Advantage: Testing the Associations in Saudi Industrial Sector. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 8(2), 48-64.
- Alhroot, H., Yousif, A. S. H., & Rifai, F. (2017). Investigating Relationship of Innovation and Entrepreneurship Adoption Concept and University Competitive Advantage: A Field Study. International Journal of Business and Management, 12(7), 138.
- Al-najjar, F. J. (2016). Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication

- Companies). *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 114-125.
- AlQershi, N., Mokhtar, S.S.S., & Abas, R. (2021). The relationship between strategic innovations, human capital and performance: An empirical investigation. *Sustainable Futures*, 3, 1-8.
 - Anchor, J. R., Awwad, A., & Al Khattab, A. (2013). Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. *Journal of Service Science and and Operations Management*, Orlando, Florida, USA, June 12-14, 987-1001.
 - Becherer, R.C.Helms, M.M. & McDonald, J.P. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15 (1) 1-12.
 - Chen, C. (2018). Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms' competitive advantage. *Management Decision Emerald Publishing Limited*, 38(12), 2266-2285.
 - Chen, Y.S., Liu, M.J.J., & Chang, C.H. (2009). The positive effect of relationship, learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industry, *Industrial Marketing Management* 38(2), 152- 158.
 - Chih-Hsing Liu (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23.
 - Cosmas A. Nwankwo & MacDonald Kanyangale (2020). The Strategic Role of Entrepreneurial Marketing in Small and Medium Enterprises. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 16 (4) 42-63.
 - Dubey, P., Bajpai, N., Guha, S., & Kulshreshtha, K. (2019). Entrepreneurial marketing: an analytical viewpoint on perceived quality and customer

delight. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15, 1, 1471-5201.

- Duchek, S. (2020) "Organizational resilience: a capability-based conceptualization", *Business Research*, Vol. 13 No. 1, pp. 215-246.
- Edi Suandi, HerriYuliharsi, & Syafrizal (2022). Evaluating the relationship between entrepreneurial marketing, competitive advantage, and Islamic banks performance. *Journal of Financial Services Marketing*, 28, 599-614.
- Ferreira, C.C., Ferguson, S.L., & Pitt, L.F. (2019). Entrepreneurial marketing and hybrid Entrepreneurship; the case of Reid Bamboo Rods. 867-885 in *Journal of Marketing Management*, 35(9).867-885
- Fink, M., M. Koller, J. Gartner, A. Floh, & R. Harms. (2020). Effective entrepreneurial marketing on facebook: A longitudinal study. *Journal of Business Research* 113: 149–157.
- Firman, Nova Yuniza & Gesit Thabrani (2019). Effect of Organizational Learning and Innovation On Competitive Advantage Of Higher Education In Padang. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 658-666.
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M. and Gutierrez-Gutierrez, Leopoldo (2012): Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, Vol.65, n.7, pp.1040-1050.
- Gilaninia, S., Aksari Rankouhi, M. A., and Poor Gildeh, M. a, (2013) Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization, *Journal of Research and Development*, Vol. 1, No. 2.
- Gilmore, A.; Mcauley, A.; Miles, M. P., & Pattinson, H. (2018). Four Questions of Entrepreneurial Marketing Education: Perspectives of University Educators. *Journal of Business Research*, 113(December), 1-9.

- Gregory Makabila, Mike Iravo , Waititu Gichuhi and Assumptah Kagiri (2017). Does Organizational Learning Lead to Competitive Advantage? An Evaluation of State Corporations in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7, (8) 141-158.
- Hacioglu, G., Eren, S. S., Eren, M. S., & Celikkan, H. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on firms' innovative performance in Turkish SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 871- 878.
- Hendra Lukito (2017). Organizational Learning as Moderating Variable Between Human Resource Information System and Public Universities' Performance. *Chinese Business Review*, 1-15.
- Hoque, A.S.M., & Awang, Z. A. (2019). Does gender difference play moderating role in the relationship between entrepreneurial marketing and Bangladeshi SME performance? *Accounting* 5 (2019), 35–52.
- Hu, B. (2014), Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, 32(4).
- Huy Quang Tran & Ngoc Thi Bich Pham (2019). Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results: An empirical study in Vietnam. *The Learning Organization*, 26 (2) 146-159.
- Jalal Rajeh Hanaysha & Mohammed Emad Al-Shaikh (2022). An Examination of Entrepreneurial Marketing Dimensions and Firm Performance in Small and Medium Enterprises. *Sustainability (MDPI)*, 14, 1-17.
- John, tyoapine, 2016, effect of entrepreneurial marketing practices on the performance of small and medium scale enterprises, PhD, Ahmadu bello university zaria, Nigeria.

- 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.
- Ki Baek Jung, S. M. Ebrahim Ullah & Suk Bong Choi (2021). The Mediated Moderating Role of Organizational Learning Culture in the Relationships among Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Employees' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13, 1-12.
- Kilenthong, P., Hultman, C. M., & Hills, G. E. (2016). Entrepreneurial marketing behaviours: impact of firm age, firm size and firm's founder. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18 ,1, 127-145.
- Kumaran Kanapathipillai I, Sharvena Kumaran and Subaneewasri Narayanan (2022). The mediating effect of entrepreneurial marketing strategy between dynamic capabilities and competitive advantage in the women-owned enterprises in Malaysia. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 7 (3) 1-35.
- Luis G. Flores, Wei Zheng, Devaki Rau and Christopher H. Thomas (2017). Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, 38, (2) 640-667.
- Mahrous, A., M.A. Genedy, and M. Kalliny. 2020. The impact of characteristics of intra-organizational environment on entrepreneurial marketing intensity and performance in Egypt. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 12 (5): 621-642.
- Majovski, I., & Davitkovska, E. (2017). Entrepreneurial Marketing Management: the New Paradigm. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, 19(1/2), 147-166.

- Mohamad Trio Febriyantoro, Juzaimi Nasuredin and Umi Kartini Rashid (2022). The Role of Entrepreneurial Marketing on Business Performance Mediated by Competitive Advantage for MSMEs in Indonesia, Proceedings,
- Morris, M.H., Schindehutte, M., & LaForge, R.W. (2002), Entrepreneurial marketing: a construct for integrating entrepreneurship and marketing perspectives, Journal of Marketing Theory and Practice, 10(4), 1-19.
- Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In Handbook of research on knowledge management for contemporary business environments (pp. 86-104). IGI Global.
- Ndubisi, N. O., Uslay, C., & Erdogan, E. (2014). The mediating role of mindful entrepreneurial marketing (MEM) between production and consumption. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship.
- Nengah Suardhika & Ni Kadek Suryani (2016). Strategic Role of Entrepreneurial Marketing and Customer Relation Marketing To Improve Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises in Bali Indonesia. International Journal of Management and Commerce Innovations, 4 (1) 628-637.
- Ngoc, P. T. B., & Huy, T. Q. (2016). Organizational Learning in Higher Education Institutions: A Case Study of A Public University in Vietnam. Journal of Economics and Development (JED), 18(2), 88-104.
- Nguyen, T.K., R.R. Sharma, & D. Crick. (2021). Potential absorptive capacity and performance of Vietnamese contract manufacturing exporters: Mediating factors in entrepreneurial marketing behavior. Journal of Strategic Marketing 29 (1): 47–70.
- Nwankwo, C. A., & Kanyangale, M. (2020). Deconstructing Entrepreneurial Marketing Dimensions in Small and Medium-sized in Nigeria: A literature review Analysis. International Journal of Entrepreneurial Venturing, 12(3), 321 - 341.

- Olanye, A.P., & Eromafuru, E. (2016). The dimensions of entrepreneurial marketing on the performance of fast Food restaurant. Asaba, Delta state Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Economic and Management Science*.7 (3), 137-146.
- Osagle Reuben O' & Olajide OT, (2019). Effects of Organizational Learning on Competitive Advantage of Selected Telecommunication Firms in Nigeria. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 9 (3)1-8.
- Osman Khalifa Mohammed & Suleiman Musa Elzain Hammad. (2018). The Moderating Effect of Organizational Learning flows Capability on the Relationship between Business Process Reengineering and Efficiency of Organizational Performance: (Empirical Study of Services Firms). *Global Journal of Management and Business Research*, 18(A2), 31-42.
- Rabab Ibrahim Kadhim, Mhsen Alwan Mohammed and Hameedah Ghjaer Gremikh (2018). Empowerment as a strategy to achieve the competitive advantage of organizations: A mediating role of organizational learning. *Management Science Letters*, 1-11.
- Rashad, N. M. (2018). The impact of entrepreneurial marketing dimensions on the organizational performance within Saudi SMEs. *Eurasian Journal of Business and Management*, 6(3), 61-71.
- Rothaermal, F.T. (2013). *Strategic management. Concepts and cases*. New York: McGraw – Hill.
- Rufina T.B., Silas G., & Makrop D. (2022), Examining the influence of customer relationship management and innovation capability on the performance of small and medium scale enterprises: content analysis and partial least square approach. *British Journal of Management and Marketing Studies* 5(2), 64-96.

- Sachitra, K. M. V. (2017). Review of competitive advantage measurements: reference on agribusiness sector. *Journal of Scientific Research & Reports*, 12(6), 1-11.
- Sadiku-Dushi, N., Dana, L.P., & Ramadani, V. (2019). Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. *Journal of Business Research* 100: 86–99.
- Salah M. Diab (2014). Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals. *international Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, September 4, (9) 138-158.
- Schilling, M, (2010), Strategic management of technological. innovation, New York, McGraw-Hill.
- Seyit Eroglu and Yonca Gurol (2021). The Impact of Organizational Learning on Competitive Advantage in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 15 (1)47-57.
- Sigalas, C., & Papadakis, V. M. (2018). Empirical investigation of relationship patterns between competitive advantage and superior performance. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 81-111.
- Sigué, S.P., & A.D. Biboum. 2020. Entrepreneurial marketing and social networking in small and medium service enterprises: A case study into business dealings in Cameroon. *Journal of African Business*, 21 (3): 338–354.
- Silas Gontur, Linus Jonathan Vem, Meshach Gomam Goyit, and Makrop Davireng (2022). Entrepreneurial Marketing, Corporate Reputation, Creativity and Competitive Advantage: A Research Framework and Proposition. *International Journal of Business, Management and Economics*, 3 (1) 52-80.

- Silas Gontur¹, Meshach Gomam Goyit, and Linus Jonathan Vem (2023). Impact of Entrepreneurial Marketing Dimensions on Competitive Advantage of Small and Medium-Scale Enterprises in Plateau State, North Central Nigeria, *Journal of Production, Operations Management and Economics*, 3, (1) 1-12.
- Stephanie Douglas & Gordon Haley (2024). Connecting organizational learning strategies to organizational resilience. *Development and Learning in Organization: An International Journal*, 8 (1) 12-15.
- Stephen, O. U.; Ireneus, N., & Muses, O. C. (2019). Entrepreneurial Marketing Practices and Competitive. *European Journal of Business and Innovation Research*, 7(3), 1 30.
- Suardhika, I., & N.K. Suryani. (2016). Strategic role of entrepreneurial marketing and customer relation marketing to improve competitive advantage in small and medium enterprises in Bali Indonesia. *International Journal of Management and Commerce Innovation* 4 (1): 628–637.
- Sundusiah Sundusiah¹, Agus Rahayu & Lili A.Wibowo (2022). The Influence of Organizational Learning and Innovation on Competitive Advantage at SMK in West Java Province. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 220, 535-542.
- Tran, H.Q. and Pham, N.T.B. (2019), Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results: An empirical study in Vietnam. *The Learning Organization*, Vol. 26 No. 2, pp. 146-159.
- Vajiheh Saadat , Zeynab Saadat (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 219 – 225.
- Whalen, P., Usley, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., & Gilmore, A.(2016). Anatomy of competitive advantage: Towards a

- contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 5–19.
- Woo, H. R (2018). "Personality traits and intrapreneurship: the mediating effect of career adaptability", *Career Development International*, 23(2), 145-162.
 - World Bank Report (2018). Small and medium scale enterprises (SMEs) finance. <https://www.worldbank.org>
 - Wu, K. J., Tseng, M. L., Chiu, A. S., & Lim, M. K. (2016). Achieving competitive advantage through supply chain agility under uncertainty: A novel multi-criteria decision-making structure. *International Journal of Production Economics*, 190, 96-107.
 - Xiaobin Zhang , Zhaofang Chu , Lei Ren & Jianguo Xing (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 1-11.
 - Yang, M. (2018). International entrepreneurial marketing strategies of MNCs: Bricolage as practiced by marketing managers. *International Business Review*, 27(5), 1045-1056.
 - Yasir Syam Husain , Samdin , Nurwati , Husin (2017). Knowledge sharing behavior, job attitudes, OCB and organizational learning culture. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3 (4) 162-170.
 - Yu Tu & Weiku Wu. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.
 - Zehir, C.; Gurol, Y.; Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (235), 372 381.

ملحق (١) قائمة استقصاء

الأستاذة الفاضلة/

الأستاذ الفاضل/

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية " دراسة ميدانية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة " وقد تم اختيار سيادتكم ضمن مفردات عينة الدراسة لذا نأمل منكم التعاون حيث إن تعاونكم هو أساس نجاح الدراسة علمًا بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما الإجابة الصحيحة هي التي تُعبر عن وجهة نظركم بدقة، ونود أن نؤكد لسيادتكم أن الإجابات التي تُقدمونها لا تُستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم مقدماً حسن تعاونكم،

الباحث

دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ...

د/ محمود بدوي أحمد كمال

أولاً: تصف العبارات التالية توجه الشركة نحو التسويق الريادي

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارة
					(أ) القدرة الإبداعية:
					١- تُشجع الشركة العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية.
					٢- تسعى الشركة باستمرار إلى إدخال تحسينات على منتجاتها أو تقديم منتجات جديدة.
					٣- تستخدم الشركة أساليب عمل مبتكرة لإنجاز الأنشطة.
					٤- تستخدم الشركة حلول إبداعية لمواجهة المشكلات.
					(ب) الاستباقية:
					٥- تستطيع الشركة الاستجابة مع التغيرات الخارجية والتكيف معها.
					٦- تأخذ الشركة بزمام المبادرة في المجالات المختلفة.
					٧- تحرص الشركة على توقع احتياجات العملاء المستقبلية.
					٨- تبادر الشركة بمواجهة المشاكل والعقبات للتغلب عليها.
					(ج) الاستفادة من الموارد:
					٩- تستطيع الشركة تحقيق أهدافها في ضوء الموارد المتاحة.
					١٠- تتجاوز الشركة العقبات المتعلقة بمحدودية الموارد.
					١١- تعمل الشركة على تدريب وتنمية مهارات العاملين.
					١٢- تستخدم الشركة أساليب إبداعية للاستفادة القصوى من الموارد.
					(د) استغلال الفرص:
					١٣- تحرص الشركة على اقتناص الفرص المتاحة قبل المنافسين.
					١٤- تمتلك الشركة رؤية مستقبلية واضحة عما يدور في البيئة المحيطة.
					١٥- تتميز الشركة بقدرتها على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
					(هـ) تحمل المخاطر:
					١٦- تمتلك الشركة القدرة على تحمل المخاطر في سبيل تحقيق أهدافها.
					١٧- تقوم الشركة بتقييم المخاطر المحتملة عند اتخاذ أي قرار.
					١٨- تُفضل الشركة المشاريع ذات المخاطر المرتفعة لزيادة الأرباح.
					١٩- يمكن النظر للمخاطر على أنها سمة من سمات التميز حالياً.
					(و) التركيز على العملاء:
					٢٠- تحرص الشركة على قياس وتقييم رضا العملاء باستمرار.
					٢١- تحرص الشركة على معالجة شكاوى العملاء وتلبية احتياجاتهم.
					٢٢- تبني الشركة علاقات طويلة الأجل بعملائها.
					٢٣- تعتمد الشركة على مقترحات العملاء في تطوير المنتجات والخدمات.
					(ل) خلق القيمة:
					٢٤- تسعى الشركة إلى خلق قيمة مميزة للعملاء.
					٢٥- يمتلك العاملون بالشركة القدرة على تقديم قيمة مميزة للعميل.
					٢٦- تُقدم الشركة مزيج تسويقي يعكس قيمة حقيقية للعميل.
					٢٧- تُطبق الشركة إستراتيجيات وأساليب عمل تُضيف قيمة للعميل.

دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ...

د/ محمود بدوي أحمد كمال

ثانياً: تصف العبارات التالية توجه الشركة نحو التعلم التنظيمي

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					(أ) اكتساب المعارف والمعلومات:
					١- تمتلك الشركة آليات الحصول على المعارف والمعلومات.
					٢- تسعى الشركة إلى التعلم من ممارسات وأنشطة المنظمات المنافسة
					٣- تشجع الشركة على البحث عن كل ما هو جديد.
					٤- تعتمد الشركة على التجارب والخبرات السابقة.
					٥- تسعى الشركة إلى جذب الكوادر ذوي المهارات العالية.
					(ب) نشر وتوزيع المعلومات:
					٦- تشجع الشركة مشاركة المعارف والمعلومات بين الأقسام والإدارات المختلفة.
					٧- يتبادل أفراد الشركة من مختلف التخصصات المعلومات بينهم.
					٨- تُسهل إدارة الشركة نقل المعلومات المهمة بسرعة وحيوية.
					٩- تُخصص إدارة الشركة وقت كافٍ للمناقشات حول احتياجات الشركة.
					(ج) تفسير المعلومات:
					١٠- تتخذ القرارات داخل الشركة بناءً على معلومات واضحة ومحددة.
					١١- تسعى إدارة الشركة إلى تفسير المعلومات المهمة والأساسية للعاملين.
					١٢- تُحدّث إدارة الشركة باستمرار المعلومات والبيانات المهمة.
					(د) الذاكرة التنظيمية:
					١٣- تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات لحفظ واسترجاع البيانات.
					١٤- تهتم إدارة الشركة بجهود البحث والتطوير.
					١٥- تحتفظ إدارة الشركة بمعلومات تفصيلية عن كافة الأنشطة.

دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ...

د/ محمود بدوي أحمد كمال

ثالثاً: تصف العبارات التالية توجه الشركة نحو تحقيق ميزة تنافسية

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					(أ) تخفيض التكلفة:
					١- تمتلك الشركة نظام جيد لمراقبة التكاليف.
					٢- تستخدم الشركة الموارد المتاحة بشكل رشيد.
					٣- تتميز الشركة بانخفاض تكلفة الإنتاج المباشر.
					٤- تُقدم الشركة منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين.
					(ب) جودة المنتجات:
					٥- تستخدم الشركة أساليب متنوعة لتحسين جودة المنتجات.
					٦- تستخدم الشركة طرق متعددة للرقابة على الجودة.
					٧- تُقدم الشركة منتجات متميزة تلبي احتياجات العملاء.
					٨- تلتزم الشركة بمعايير ومواصفات الجودة المطلوبة.
					(ج) مرونة الأنشطة التسويقية:
					٩- تمتلك الشركة الآلات ومعدات تُستخدم في اغراض إنتاجية متعددة.
					١٠- تتميز الشركة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
					١١- تتمتع الشركة بمرونة عالية في الاستجابة لاحتياجات العملاء.
					١٢- تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الإنتاج ليتناسب مع التغيرات في الطلب.
					(د) الالتزام بمواعيد التسليم:
					١٣- تسعى الشركة إلى تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد.
					١٤- تتميز الشركة بسرعة تسليم الطلبات مقارنة بالمنافسين.
					١٥- يتوافر بالشركة مخزون أمان استجابة للطلبات الطارئة من قبل العملاء.
					١٦- تسعى الشركة إلى تسليم المنتجات وفقاً للمواصفات المطلوبة.