مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية
اسم الكاتب: د. ميسر ابراهيم أحمد، د. معن وعد الله المعاضيدى
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3028
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 15:16 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٧٧(٢٧) ٢٠٠٥
ص ص [٢٧-٥١]

دور محتوى قرارات التسويق
في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية

الدكتور ميسر إبراهيم أحمد
أستاذ مساعد/قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

الدكتور معن وعدالله المعاضيدي
مدرس/قسم إدارة الأعمال
كلية الحدباء الجامعة/الموصل

المستخلص

يدفع تنامي التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال وبخاصة التنافسية منها باتجاه توسيع الأفق الذي ينبغي أن تفكر فيه الإدارة والذي يحتم عليها أن تأخذ أثر تلك التحديات بنظر الاعتبار في مجمل قراراتها ومنها قرارات الوظيفة التسويقية، حيث تبدو مسألة التعامل مع الأسواق المعاصرة مسألة تقوم على بناء آليات متجددة ومحدثة، لذا تعد مسألة إعادة ترتيب قرارات المزيج التسويقي لضمان تأثيرها بشكل أكثر فاعلية في سوق يشهد تنوعاً وتعدداً واسعاً لحاجات الزبائن ورغباتهم بهدف بناء ودعم القدرات الاستراتيجية من الوسائل الفاعلة للتصدي لتلك التحديات وذلك بالارتكاز على فلسفة القدرة الدينامية في بناء تلك القدرات الاستراتيجية وبما يضمن تعزيزاً للميزة التنافسية للمنظمة التي تكمن في جذب زبائن جدد والمحافظة على الحاليين منهم، والعمل عن قرب معهم في إطار علاقة تعلم Learning Relationship مضمونها التشخيص الدقيق والتوقع الملائم والتلبية الدقيقة لمتطلباتهم وبما يتوافق مع الثمن الذي دفعه. لقد تصدت الدراسة الحالية لمشكلة بحثية لها مضامينها الأكاديمية والميدانية من حيث قدرة الشركات عينة الدراسة على مجابهة المنافسة المحتدمة في سوقها المحلية قبل ولوجها لأسواق عربية أو إقليمية، لذلك تأشر الهدف الأساسي للدراسة في محاولة تأطير العلاقة بين مضامين قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية وأثر محصلة تلك العلاقة في المزايا التنافسية للشركات موضوع الدراسة، وبهدف الوصول إلى ذلك تنطلق الدراسة من فرضيتين بحثيتين، ترتبط الأولى بمدى إفصاح مضامين قرارات التسويق عن القدرات الاستراتيجية للشركة، وتحدد الثانية بمدى اسهامها في تحديد مستوى الميزة التنافسية لها. وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المرتبطة بمشكلة البحث والمحققة لأهدافه.

المقدمة ومنهجية الدراسة

تتعدد التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم تعد المنافسة صبغته الأساس. ولعل تنامي وتوسع الأفق الذي ينبغي أن تفكر فيه إدارة المنظمة أدى دوراً محورياً في ترسيخ أثر تلك التحديات في مجمل قراراتها وفي مقدمتها القرارات المرتبطة بوظيفة التسويق. إذ إن التعامل مع الأسواق المعاصرة يتطلب بناء آليات ليست تقليدية وخصوصاً في التعامل مع السوق والزبون. بعبارة أخرى، لابد من إعادة ترتيب قرارات المزيج التسويقي لضمان تأثيرها بشكل أكثر فاعلية في سوق يشهد تنوعاً وتعدداً واسعاً لحاجات الزبائن ورغباتهم. وفي اتجاه ذلك تعد عملية بناء القدرات الاستراتيجية ودعمها من الوسائل الفاعلة للتصدي لتلك التحديات،

تاريخ التسلم ٢٠٠٣/٨/١٨ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٤/٩/١١

وبالارتكاز على فلسفة القدرة الديناميـة في بناء تلك القدرات الاستراتيجية باتجاه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة في جذب زبائن جدد والمحافظة على الحاليين منهم، وذلك بالعمل عن قرب معهم في إطار علاقة تعلم Learning Relationship مضمونها التشخيص الدقيق والتوقع الملائم والتلبية الدقيقة لمتطلباته وبما يتوافق مع الثمن الذي دفعه. إن ما سبق الإشارة إليه من تحديات كان له تأثيره على نشاط الشركات الصناعية العربية بعامة والعراقية بخاصة في إطار ما يؤشره واقع حال هذه الشركات فنياً وإدارياً من جهة، ومستوى دينامية (عدائية) بيئاتها من جهة ثانية.

واستكمالاً للإطار المنهجي تتصدى الدراسة الحالية لمشكلة بحثية لها مضامينها الأكاديمية والميدانية من حيث قدرة الشركات عينة الدراسة على مجابهة المنافسة المحتدمة في سوقها المحلية قبل ولوجها لأسواق عربية أو إقليمية، لذلك تأشر الهدف الأساسي للدراسة في محاولة تأطير العلاقة بين مضامين قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية وأثر محصلة تلك العلاقة في المزايا التنافسية للشركات موضوع الدراسة، وبهدف الوصول إلى ذلك تنطلق الدراسة من فرضيتين بحثيتين ترتبط الأولى بمدى إفصاح مضامين قرارات التسويق عن القدرات الاستراتيجية للشركة وتحدد الثانية بمدى مساهمتها في تحديد مستوى الميزة التنافسية لها .

بموجب ما تقدم يعالج البحث في أطره النظرية والميدانية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

١. المقدمة ومنهجية الدراسة
٢. الجانب النظري: ويضم التأطير الأكاديمي والمرتبط بمضامين قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية .
٣. الجانب الميداني: ويتضمن أساليب جمع البيانات وتحليلها، فضلاً عن طائفة من الاستنتاجات والتوصيات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المبنية على النتائج المؤشرة بوصفها مخرجات لعملية تحليل البيانات، مع تقديم بعض المقترحات الميدانية التي تضع الشركات موضوع الدراسة في الاتجاه المناسب للتعامل مع مجمل التحولات البيئية .

مشكلة الدراسة

أشرت الدراسة الاستطلاعية لسوق الشركات الصناعية الوطنية اتجاهين أساسيين هما:

١. في الوقت الذي تسعى فيه بعض الشركات للدخول في ميدان المنافسة الدولية جابهت منافسة قوية من شركات عربية وأجنبية في الأسواق التي تغطيها .
٢. ضعف توجه الشركات المحلية نحو اعتماد مضامين قرارات التسويق في دعم القدرات الاستراتيجية لها مما انعكس على حصيلة ميزاتها التنافسية سلباً .

أهداف الدراسة

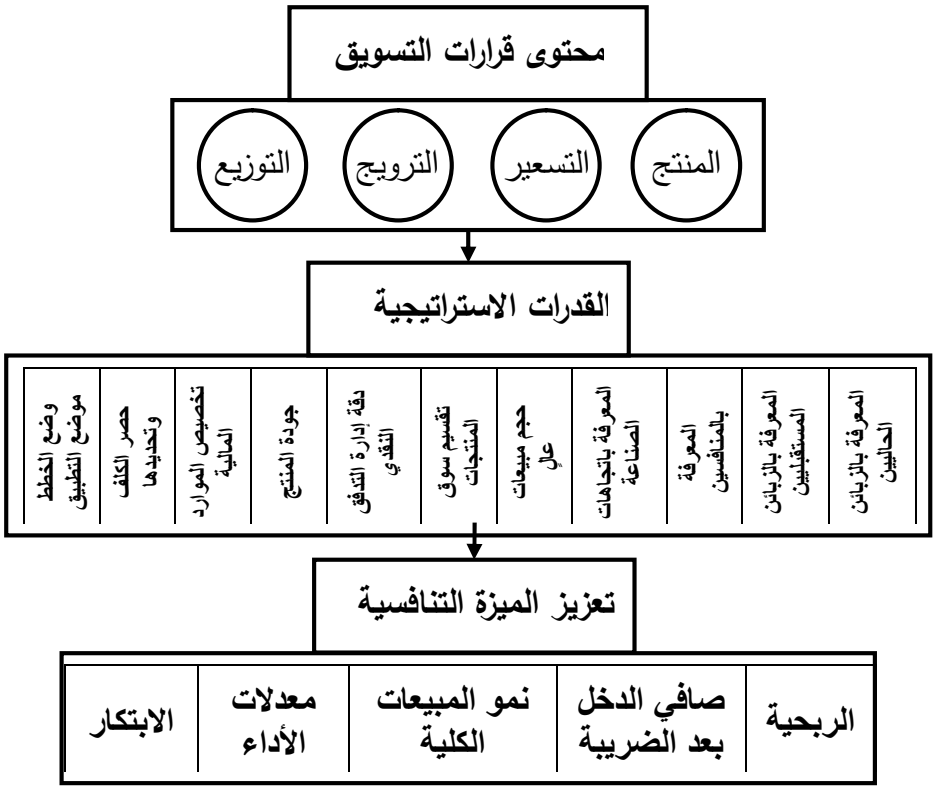
تتأشر الأهداف الأساس للدراسة الحالية في الآتي :

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين مضامين قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية التي تمتلكها الشركات موضوع الدراسة .

٢. تحديد اتجاهات تأثير القدرات الاستراتيجية لتلك الشركات في المزايا التنافسية لها.

فرضيات الدراسة وأنموذجها

تحقيقاً لأهداف الدراسة وتوضيحاً لأبعاد مشكلتها تم بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيطة والمعتمدة الشكل ١.



الشكل ١
أنموذج البحث الافتراضي

وبهدف تقديم معالجات منهجية لمشكلة الدراسة تم تحديد الفرضيتين الآتيتين :

١. تفصح مضامين قرارات التسويق عن طبيعة القدرات الاستراتيجية للشركة .
٢. يؤثر امتلاك الشركات موضوع الدراسة للقدرة الاستراتيجية في ميزاتها التنافسية.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة نظامية حكمية من شركتين صناعيتين تابعتين للقطاع المختلط لاختبار الفرضيات البحثية الواردة، ولعل مبررات هذا الاختيار تتلخص في وضوح أبعاد محتوى قرارات التسويق في هاتين الشركتين، فضلاً عن كبر حجمها ٥٠٠ عامل فأكثر، واستمرار عملها على الرغم من ظروف الحصار الاقتصادي الجائر،

مع توافر منتجات مستوردة منافسة للمنتجات التي تقدمها في السوق المحلي، وتم توزيع ١٢٠ استمارة شملت مستويات الإدارة العليا (المدير العام، أعضاء مجلس الإدارة)، فضلاً عن مدراء الخط الأول (مدراء الأقسام) الجدول ١، ويوضح الجدول ٢ تفريغاً للجزء الأول من استمارة الاستبانة والذي تضمن المعلومات العامة. كما يوضح نسب الاستجابة لاستمارة الاستبانة.

الجدول ١
الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسب الاستجابة

ت	الشركة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة %
١	شركة المشروبات الغازية للمنطقة لشمالية	٦٠	٥٦	٩٣.٣٣
٢	الشركة العربية للمياه المعدنية	٦٠	٥٢	٨٦.٦٦

الجدول ٢
خصائص المستجيبين

السمات الشخصية		العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٩٥	٨٧,٩٦٢
	أنثى	١٣	١٢.٠٣٨
العمر	٢٠-٢٩	٢٢	٢٠.٣٦٩
	٣٠-٣٩	٢١	١٩.٤٤٠
	٤٠-٤٩	٥٢	٤٨.١٤٩
	٥٠ فأكثر	١٣	١٢.٠٣٨
التحصيل الدراسي	إعدادية	١٣	١٢.٠٣٨
	معهد أو كلية	٦٣	٥٨.٣٣٣
	شهادة عليا	٣٢	٢٩.٦٢٩
مدة الخدمة	١-٥	١٢	١١.١١١
	٦-١٠	١٥	١٣.٨٩٠
	١١-١٥	٢٣	٢١.٢٩٦
	١٦-٢٠	٣٧	٣٤.٢٦٩
	٢١ فأكثر	٢١	١٩.٤٤٠

منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي في تأطير الأسس النظرية للموضوع، والمنهج الميداني التحليلي في اختبار الفرضيات وبالاعتماد على أسلوب استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض بعد أن أخضعت لعدد من الاختبارات (الصدق الظاهري وثبات الاستمارة ٨٧% والاتساق الداخلي ٩١% (الفا كرونباخ)) .

التأطير الأكاديمي والدراسات السابقة

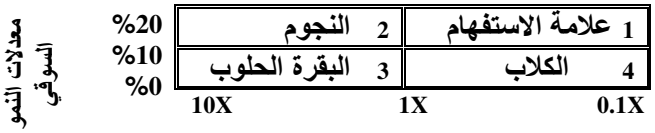
أولاً- محتوى قرارات التسويق

تشكل قرارات التسويق واحدة من القرارات المحورية للإدارة العليا، ولهذه القرارات إسهامها في تحديد المدى التنافسي للمنظمة، وأنشطة سلسلة القيمة فيها، ويتأكد ذلك بإشارة كل من (Pitts & Lei, 1996, 59) إلى أن أنشطة التسويق والمبيعات بكل ما تتضمنه من مزيج منتج، وتسعير، وترويج، وتعامل مع المخازن الكبيرة يمكن أن تسهم في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة واستراتيجياتها الموجهة نحو الاحتفاظ بتقسيمات سوقية متنوعة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، إن سعر منتج المنظمة يمكن أن يعدّ إشارة واضحة ومهمة لقدرة المنظمة الاستراتيجية في إيجاد القيمة، كما يمكن أن يعدّ مؤشراً مهماً وجوهرياً للقيمة التي يوفرها المنتج في السوق بالنسبة للزبائن من جهة، وكذلك الحال بالنسبة للأنشطة التسويقية المذكورة التي تغدو جزءاً مركزياً وجوهرياً في أنشطة القيمة المضافة في المنظمة من جهةٍ أخرى، لذلك لا بد لتخطيط الأنشطة التسويقية أن يتضمن تحقيق الإشباع المناسب لحاجات المشترين الآنيين، وكذلك حاجات المستهلكين النهائيين. كذلك يمكن للعديد من المنظمات أن تقوم ببناء مواقع تنافسية واسعة ونقاط قوة متميزة لها بالاعتماد على مجموعة من المداخل الخاصة بإدارة أنشطتها التسويقية التي تضمن لها فيما بعد تحقيق قيمة مضافة ومن ثمّ تعزيز ميزتها التنافسية.

ويتفق مع هذا الطرح (Kotler,1997) الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على الأنشطة والفعاليات والأهداف التسويقية في توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي بمضامينها المتنوعة، ويعدّ ذلك عملية إدارية تهدف إلى تطوير/أو المحافظة على الملاءمة المهمة فيما بين الأهداف والمهارات والموارد المنظمية ومجموعة التغيرات الحاصلة في الفرص التسويقية، وبذلك يتلخص الهدف من التخطيط الاستراتيجي الموجه تسويقياً في تحديد وإعادة تحديد أعمال المنظمة ومنتجاتها ويحقق لها أهداف المنظمة المتعلقة بالربحية والنمو (Kotler, 1997, 44).

كما يمكن أن تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة وبالاعتماد على مضمون مصفوفة بوسطن الاستشارية (النمو السوقي والحصة السوقية والأهمية الاستراتيجية والتنافسية للمنتج الذي تطرحه المنظمة في السوق)، وذلك من خلال عملية المفاضلة في الاختيار من بين خلايا مصفوفة (BCG) تلك الخلية التي تحقق أهداف

المنظمة في الربحية والنمو ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ويشير الشكل ٢ إلى مصفوفة بوسطن الاستشارية بوصفها محفظة استثمارية تهيئ الميزات التنافسية.

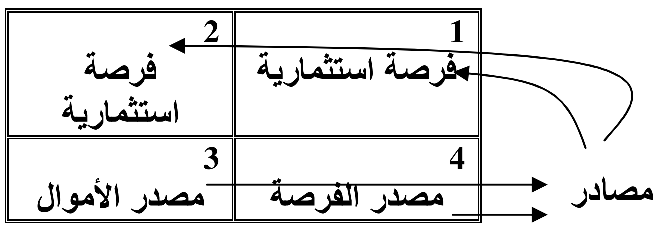


الشكل ٢

أبعاد ومتغيرات مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

المصدر: عبدالفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية،١٩٩٩، ص ١٨٢.

وبقدر تعلق الأمر بقرارات التسويق يتمثل مضمون المصفوفة في أربعة أنواع من الأسواق، تمارس كل واحدة من منظمات الأعمال أنشطتها المختلفة أو أحد أنشطتها في إطار واحد منها بآليات تركز على تحقيق التفوق الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية، إذ يستلزم الأمر من المنظمة التي تعمل ضمن معطيات الخليتين الأولى والثانية أن تزيد من استثماراتها لتحقيق أهداف النمو معتمدةً في ذلك على الخلية الثالثة التي تمثل مصدراً مهماً في توفير الأموال التي تساعدها في إنجاز ذلك، وتعتمد في الوقت ذاته على الخلية الرابعة بوصفها مصدراً للفرص التي تبحث عنها للاستثمار، ويتضح ذلك في الشكل الآتي:



الشكل ٣

تفسير خلايا مصفوفة بوسطن على وفق مضمون أنشطة التسويق

وعوداً على بدء، وفي إطار الحديث عن المداخل المختلفة في إدارة الأنشطة التسويقية التي تضمن للمنظمة تحقيق القيمة المضافة وتعزيز ميزتها التنافسية، نجد أن هنالك من يستعرض تلك المداخل في إطار وجهات النظر البديلة لاعتماد التسويق وأنشطته المختلفة لتوضيح سلسلة إيجاد القيمة وكما يأتي:

١.المدخل التقليدي Traditional Approach

الذي يتجاهل أثر بحوث التسويق في عمليات تصميم المنتج، وضمن هذا الإطار يوضح هذا المدخل بأن عمليات تصميم المنتج يمكن تقسيمها إلى جزأين هما:

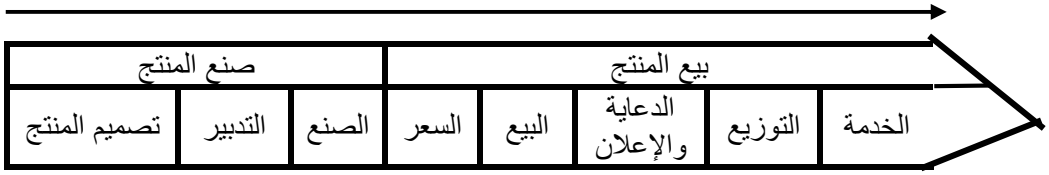
الأول: عملية صنع المنتج.

الثاني: عملية تحديد الكيفية التي يباع بها المنتج والجهة التي سيباع لها.

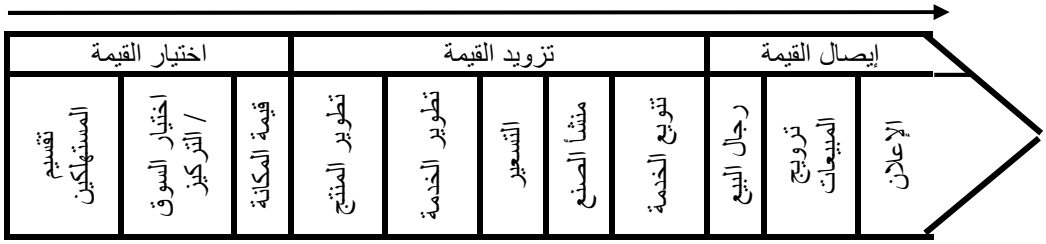
إذ لا زالت تلك تمثل المشكلة الأساسية التي تواجه معظم منظمات اليوم، حيث تميز أغلب النماذج المتطورة إلى أن طلب المستهلك يجب أن يوجه عمليات تصميم

المنتج، وفي إطار ذلك يمكن أن يعدّ كلاً من بحوث التسويق، وتقسيم السوق، والمكانة الذهنية والتحليلات الموحدة أو المشتركة أمثلة على تلك النماذج المتطورة والمعقدة.

ويوضح الشكلان الآتيان كلا النموذجين:



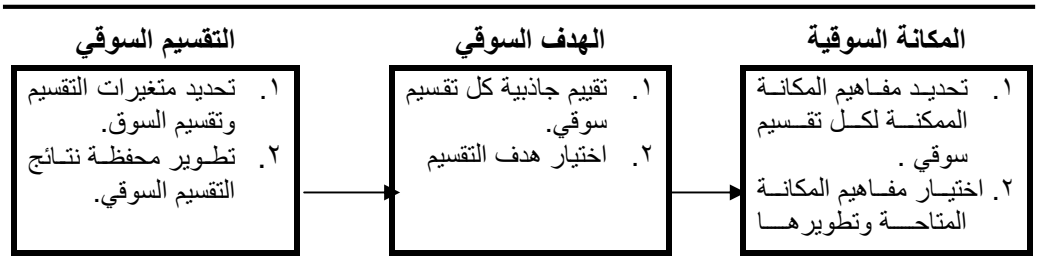
الشكل ٤
المدخل التقليدي في إيجاد القيمة من خلال الأنشطة التسويقية



الشكل ٥
تتابع عمليات التسليم وإيجاد القيمة

٢. مدخل التسويق الاستراتيجي الحديث Modern Strategic Marketing Approach

ويضم هذا المدخل ثلاث فعاليات تسويقية أساسية ومهمة في إطار المدخل الاستراتيجي الحديث للتسويق، ويتضمن هذا المدخل كلاً من التقسيم Segmentation والهدف Targeting والمكانة Positioning، ويشار إليه اختصاراً بـ STP Marketing ، وتكمن الفكرة الأساسية لهذا المدخل في استخدام المدخل الإرادي Refle المباشر بديلاً عن المدخل القسري Shotgun غير المباشر، وتتضح تفاصيل هذا المدخل في الشكل الآتي:



وإيصالها.

الشكل ٦

عناصر مدخل التسويق الاستراتيجي الحديث ومتضمناته

اعتماداً على ماسبق، تتأشر الصلة المحورية بين أنشطة التسويق وأبعادها وقراراتها مع التخطيط الاستراتيجي الموقفي ومحصلة ذلك تأثير واضح في الميزة التنافسية التي يتوقع أن يتمتع بها منتج المنظمة في الأسواق المختلفة.

ثانياً- القدرات الاستراتيجية Strategic Capabilities

تعد القدرات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال مساعداً ومحركاً أساسياً لها في ممارسة أعمالها من خلال التخطيط لتحقيق التفوق على المنافسين وإنجاز أهداف يعجز هؤلاء على مجاراة المنظمة فيها وبما يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية.

وبموجب منهجية البحث المعتمدة يسعى هذا الجزء من البحث إلى استعراض الجوانب المتعلقة بالقدرة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، ومحاولة تلخيص الهدف منها في استعراض مفاهيمها وآفاقها وسبل امتلاكها واكتسابها، وعلى النحو الاتي :

١. مفهوم القدرة الاستراتيجية(*) وأسسها

بدأ الاهتمام ومع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين بمفاهيم حديثة تدور حول الكفاءة الجوهرية والقدرات الاستراتيجية والتنافس من خلالها، مما دعا إلى تغيير اتجاهات عدة في استراتيجيات وحدات الأعمال بالموارد الداخلية وكيفية تجسيدها بنقاط قوة وضعف المنظمة والاهتمام بجوانب توجيه وإدارة تلك الموارد والقدرات وكيفية تحقيق المزايا التنافسية.

وفي هذا الاتجاه يؤكد كلاً من Johnson & Scholes بأن حالة التماثل والتشابه بين كلاً من المقدرة الجوهرية والقدرة الاستراتيجية قائمة، ويوضحان ذلك من خلال، إن تحديد المقدرات الجوهرية وفهمهاCore Competence يعدّ خطوةً سابقة لفهم المنظمة لقدراتها الاستراتيجية (Johnson & Scholes, 1993, 118).

ويمكن في هذا الصدد عرض بعضٍ من تعريفات القدرة الاستراتيجية، وكما يأتي:

من خلال التقصي الذي قام به الباحثان، وجدا بأن تقديمها على وفق مداخل افتراضية عديدة مناسب للدراسة الحالية، إذ تعددت الآراء المتعلقة بتحديد المقصود بالقدرة الاستراتيجية .

(*) هنالك حاجة تقتضي الإشارة إلى المفاهيم المرادفة للقدرة والتي تستخدم على نحو متداخل ومترادف معها، وتتمثل تلك المفاهيم بالكفاءة المتميزة والامتياز والمقدرة أو الكفاءة الجوهرية، حيث يشير كلاً من المفاهيم السابقة إلى قيم وخبرات فريدة وأساليب عمل معينة وموارد ومعلومات خاصة توضح سمة المنظمة وتؤثر في قدرتها على القيام بأفعال ناجحة .

فالمدخل الوصفي يختص بما تتصف به منظمة الأعمال من سمات تكونت نتيجةً طبيعية لتعاقب أعمالها، في حين يشير المدخل التحليلي الذي يتضمن المفاهيم التي توصف القدرة الاستراتيجية بأنها واسعة المدى وتتضمن كذلك مجموعة من الإشارات التي تمتد لتقييم القدرات الاستراتيجية للمنظمة. من هنا تتضح الاختلافات القائمة في التحديد الموحد لمفاهيم القدرة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال، ويعود هذا الاختلاف أساساً إلى اختلاف ما هو وصفي عما هو تحليلي، فضلاً عن ذلك، فإن هناك اختلافاً بين ما هو محدود المدى وما هو واسع المدى، إذ إن قدرة المنظمة في الأجل القصير تعتمد على خصائص منتجاتها من حيث السعر والأداء، أما قدرتها الاستراتيجية في الأجل الطويل فتعتمد على بناء المنظمة للقدرات بكلف منخفضة وبسرعةٍ أكبر مما يقوم به المنافسون في بناء قدراتهم الاستراتيجية والتي تستخدم في إيجاد منتجات غير متوقعة تنتج عن سعي المنظمة المستمر لتوحيد التكنولوجيا ومهارات الإنتاج بصورة قدرات استراتيجية تُمكن المنظمة من التكيف السريع للمتغيرات البيئية.(Hamel & Prahalad, 1990, 81)

فضلاً عن ذلك، نجد أن Lenz قد حدد مفهوم القدرة الاستراتيجية بقدرة المنظمة على القيام بالعمل وبنجاح يؤثر في تطور المنظمة ونموها في الأجل الطويل، وتتحدد هذه القدرة من خلال توفر أساسيات القدرة الاستراتيجية للمنظمة والمتمثلة في المعرفة الفنية لإيجاد القيمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتكنولوجيا المستخدمة (Lenze, 1980, 255).

أما Pumpin فقد استخدم تعبير المواقف الاستراتيجية المتميزة Strategic Excellence Positions ليصف القدرات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من تحقيق نتائج أفضل من المتوسط مقارنةً بمنافسيها على المدى الطويل، إذ يشير إلى أنه ووفق مفهوم SEPs على المنظمة تقدير حاجات المستهلكين، ومن ثم تطوير القدرات المطلوبة لإرضاء تلك الحاجات وذلك من خلال إدراكها من قبل المستهلكين بأنها المنافس الأفضل لتوفير احتياجاته نظراً لما تمتلكه من إمكانات ومهارات وما تحققه من إنجازات.

ووفقاً لمدخل المنافسة نجد إشارات تتعلق باستخدام القدرة الاستراتيجية وسيلة للمنافسة، وعلى وفق ذلك نجد أن هناك من يعرف القدرة الاستراتيجية بأنها تتألف من شقين: يشير الأول إلى قدرة المنظمة في التميز على المنافسين في الجودة و /أو السعر و / أو توقيت التسليم و / أو خدمات ما قبل البيع وما بعده وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فيتمثل بقدرة منظمة الأعمال على إحداث مغازلة مؤثرة للزبائن من شأنها تهيئة وزيادة رضاهم وتضمن ولاءهم وفي نهاية عظمى هي إسعادهم وإشعارهم بالأبهة، ويؤكد في هذا الصدد على أن نجاح المنظمة في تحقيق الشق الثاني يتوقف على نجاحها في تحقيق الشق الأول. (مصطفى، ٢٠٠١، ١٣٨)

والذي يهمنا في هذا الصدد هو مدخل علاقة القدرة الاستراتيجية بالميزة التنافسية فنجد أن هناك من يعرف القدرة الاستراتيجية بأنها المهارات المتميزة التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، من خلال كونها (Hamel & Heene, 1994, XVII)

١. توفر وسيلة للوصول إلى مساحات سوقية أو تقسيمات سوقية مهمة.

٢. تسهم بشكلٍ أكبر في إدراك فائدة المستهلك من المنتج.
٣. تضع عوائق أمام المنافسين في تقليدها.

ويبين Fahey بأن سعي المنظمة إلى تطوير مزاياها التنافسية يستدعي منها بناء قدرات استراتيجية متميزة ذات قيمة في نظر الزبائن الحاليين والمحتملين، ويتطلب ذلك تحديد القدرات الاستراتيجية الحالية ومن ثم العمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال (Fahey, 1989, 118)

١. تطوير قدرة متميزة جديدة للمنتج / السوق الحالي.
٢. البحث عن منتج / سوق جديدين لاستغلال نقاط القوة الحالية بفاعلية.

اعتماداً على ما سبق، يمكن القول بأن القدرات الاستراتيجية هي عبارة عن سمات داخلية في المنظمة وتقع في مجالاتها الوظيفية، وتتكون من مزيج من الخبرات والمهارات والموارد المتراكمة لديها بمرور الوقت، لذا فهي موارد داخلية، وهي نقاط القوة التي تمنح المنظمة قوة على منافسيها وتساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية، كما تمكنها من تشخيص جوانب الضعف التي تعاني منها. فضلاً عن ذلك، فإن امتلاك تلك القدرات الاستراتيجية وبنائها وديمومتها من خلال المحافظة عليها وتطويرها يمكن أن يفتح الأبواب أمام المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ولعل أبرزها الفرص التسويقية .

٢. مدخل القدرة الدينامية في امتلاك القدرات الاستراتيجية

على وفق ما تقدم، يمكن أن يثار تساؤل جوهري حول الكيفية التي يمكن لمنظمات الأعمال أن تحقق من خلالها الريادة (الميزة التنافسية) ومن ثم تعمل على تعزيزها والمحافظة عليها؟

للإجابة على هذا التساؤل تقتضي الضرورة تحديد القدرات الاستراتيجية التي تمتلكها والآلية التي تعتمدها في توظيف هذه القدرات لتكون منافساً متفوقاً.

إذ يعدّ مدخل القدرات الدينامية Dynamic Capability Approach أحد المداخل التي أسهمت في تحديد الكيفية التي تبنى القدرة الاستراتيجية من خلالها، إذ ظهرت افتراضات هذا المدخل مع بوادر اهتمام منظمات الأعمال بالصراعات التنافسية المحلية والعالمية، وبشكل خاص مع ما بدأ يحدث من تطورات توصف بأنها نتاج طبيعي للتقدم والتطور الحاصل في ميدان الصناعات التكنولوجية، ومن ثمّ تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها لمنظمات الأعمال من فهم الميزة التنافسية واستيعابها وتحقيقها. وينطلق هذا المدخل من أن التركيز على الموارد بوصفها استراتيجية يكون غالباً حالة غير كافية لدعم وإسناد التمايز التنافسي، بل أن النجاح التنافسي يمكن أن يتحقق من خلال امتلاك تلك القدرات الفعلية التي تمكن المنظمة من إظهار الاستجابة الآنية والتجديد السريع مع امتلاك القدرة الاستراتيجية على تحقيق أشكال جديدة من التمايز التنافسي والتي يطلق عليها بالقدرات الدينامية. (Teece & Pisano, 1994, 537-556)

ويشير مدخل القدرة الدينامية إلى أن المنظمة وفي إطار سعيها الهادف لامتلاك القدرات الاستراتيجية عليها أن تميز بين ما هو استراتيجي عما هو غير استراتيجي، كما يفترض أن تتوفر في قدراتها شروط معينة لكي توصف بأنها قدرات استراتيجية، وهذه الشروط هي:

- أن تكون مصقولة ومعدلة لتلائم وتلبي احتياجات المستخدم وبذلك تكون مصدراً من مصادر الإيراد والعوائد.
- أن تكون فريدة في نوعها وتسمح بحرية التسعير دون الاهتمام بأسعار المنافسين.
- أن تكون صعبة التقليد بحيث ينعكس ذلك على صعوبة منافسة الأرباح والمنافع التي تحققها.

وللوقوف بدقة على مضمون ذلك، نرى أنه لا بد من الإشارة إلى أن مدخل القدرة الدينامية يؤكد على ضرورة توافر الإجابة المنطقية والمقنعة للتساؤل الآتي:

٣. ما الذي تتسم به المنظمة التي تمتلك المزايا التنافسية؟

في إطار محاولة الإجابة على هذا التساؤل الجوهري وعلى وفق مدخل القدرة الدينامية، فإن مسألة التمييز فيما بين الأسواق التي تمارس فيها المنظمة أعمالها وتطرح فيها منتجاتها والعوامل الداخلية فيها مسألة مهمة، وفي هذا الاتجاه، يشير Coase الى أن جوهر المنظمة يسمح بتنظيم أنواع معينة ومحددة من الأنشطة الاقتصادية بطريقة تميزها عن غيرها من المنظمات، وهي في الوقت نفسه ميادين ومجالات يمكن فيها تنظيم الأنشطة والفعاليات المعتمدة في تلك الأسواق. (Coase, 1988, 33-47)

كما يمكن أن تتضح حالة التمايز فيما بين الأسواق ومنظمات الأعمال من خلال أن ما تمتلكه المنظمة من قدرات استراتيجية تعدّ في حقيقتها بمثابة أساليب وطرق فاعلة يمكن استخدامها لتنظيم الأنشطة والفعاليات داخلها والتي لا يمكن أن يتم تنظيمها وتنفيذها باعتماد أنظمة التسعير المعتمدة في الأسواق والتي تتحدد في ضوء حالة التوازن بين العرض والطلب.

ثالثاً- الميزة التنافسية Competitive Advantage

تعرف الميزة التنافسية بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنةً بمنافسيها في السوق (المغربي، ١٩٩٩، ٢٧).

١. كيف يمكن إيجاد الميزة التنافسية؟

تتمكن المنظمات وفي مختلف مستوياتها من إيجاد الميزة التنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه وإيصال ذلك إلى السوق الذي تبيع منتجاتها فيه، ويشار إلى ذلك عادةً بالابتكار. إذ يؤدي الابتكار إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حال أفضل، وبخاصة عندما تفشل بقية المنظمات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز تلك المنظمات من الاستجابة للتحولات البيئية المختلفة، ويمكن أن يشكل ذلك ميزةً للمتحرك الأول First Mover Advantage الذي يستجيب للتغير من خلال الابتكار الذي ينجزه في القطاع البيئي. ويمكن في إطار ذلك أن نلخص مسببات الابتكار التي تقود إلى الانتقال بالمزايا التنافسية بالآتي(Porter, 1985, 71):

١. تقنيات جديدة.
٢. حاجات جديدة أو متحولة للمشترين.
٣. ضرورة التجديد في تقسيمات الصناعة.
٤. الانتقال أو التحول بكلف المدخلات.
٥. التغيرات في التشريعات الحكومية.

٢. كيف يمكن تطبيق المزايا التنافسية؟

إن العودة إلى جهود (Porter) المتعلقة بكلٍ من سلسلة القيمة Value Chain وخريطة النشاط Activity Mapping يمكن أن تفيد في التفكير بالكيفية التي يمكن من خلالها لأنشطة المنظمة أن تسهم في بناء المزايا التنافسية (Porter, 1990, 81)(Porter, 1996, 45).

إذ يعد تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis طريقة منتظمة في اختبار كل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتداخلها مع بعضها والتي تتضمن (التطوير، التسويق، البيع، العمليات، ... الخ) بوصفها مصادر أساسية ومحتملة للميزة التنافسية.

ويمكن لخرائط سلسلة القيمة في إطار الأنشطة الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة أن تسهم في فهم سلوكيات الكلف، وكذلك فهم المصادر المحتملة للتميز المنظمي الذي ينتج أساساً من خلال منتجات المنظمة وباقي أنشطتها المؤثرة في أنشطة المشترين، لذلك فإن كل أنشطة سلسلة القيمة يمكن أن تساهم في تحقيق القيمة للمشتري، كما أن الكلف المتجمعة في سلسلة القيمة يمكن أن تسهم في تحديد الاختلافات فيما بين المنافع التي يحصل عليها المشتري وكلفة المنتج الذي يحصل عليه، وتتحقق المزايا التنافسية للمنظمة اعتماداً على ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم تلك الأنشطة الاستراتيجية بمستويات كلفة أقل من منافسيها.

وفي إطار ذلك، تتضح أهمية تحليل سلسلة القيمة للمنظمة، إذ إن هذا النوع من التحليل يمكن أن يسهم كذلك في فهم الكيفية التي تتمكن المنظمة من خلالها من إحداث حالة الملاءمة بين عناصر نظام القيمة الكلي والذي يتضمن سلسلة القيمة لكل من (المجهزين، قنوات التوزيع، المشترين).

وفي صدد الحديث عن خارطة الأنشطة Activity Mapping نجد أن (Porter, 1996) قد بنى أفكاره في ذلك على الأفكار الأساسية الواردة في نموذج الاستراتيجيات التنافسية Generic Competitive Strategies له وعلى أفكاره في تحليل سلسلة القيمة لتوضيح عملية التطبيق الاستراتيجي. إذ تتطلب المزايا التنافسية أن تتم إدارة أنشطة سلسلة القيمة بوصفها نظاماً متكاملاً أكثر من كونها أجزاء منفصلة، ويتطلب ذلك تحديد خيارات المكانة الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة وليس فقط تحديد الأنشطة التي يجب أن تمارسها المنظمة بعضها بالبعض الآخر. إذ تعد أنشطة سلسلة القيمة بالنسبة للمنظمة نظاماً متداخلاً أو شبكة من الأنشطة ترتبط ببعضها بعلاقات ارتباط وثيقة، ويحدث ذلك الارتباط من خلال الطريقة التي يتم بها القيام بذلك النشاط وتأثير ذلك على كلف بقية الأنشطة وفاعليتها. ويمكن لعلاقات الارتباط تلك أن تجد المبادلات المطلوبة لتحقيق كلاً من التعاون والأمثلية في الإنجاز.

لقد وصف Porter ثلاثة خيارات للمكانة الاستراتيجية ذات التأثير في تشكيل أنشطة المنظمة وهي:

١. المكانة المعتمدة على التنوع Variety-Based Positioning
إذ تقوم هذه المكانة على قيام المنظمة بإنتاج مجموعة فرعية من منتجات الصناعة، وتتضمن اختيار منتجات متنوعة أكثر من اختيار تقسيمات من المستهلكين.

٢. المكانة المعتمدة على الحاجات Needs-Based Positioning
ويمكن أن تتشكل هذه المكانة اعتماداً على وجود مجاميع من المستهلكين لهم حاجات مختلفة، بحيث تضمن سلسلة الأنشطة التي تمارسها المنظمة إشباعاً لتلك الحاجات بشكلٍ أفضل.

٣. المكانة المعتمدة على الوصول أو الدخول Access-Based Positioning
وتتضمن تقسيم المستهلكين الذين لهم الحاجات نفسها، ولكن أشكال الأنشطة التي تحقق إشباع حاجاتهم توصف بأنها مختلفة.

إن الإسهام الأساسي لـ Porter في توضيح خارطة الأنشطة يمكن أن يسهم في توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها للاستراتيجيات المختلفة أو المكانة الاستراتيجية أن تطبق، ويحدد Porter عامل النجاح الرئيس في التطبيق الاستراتيجي بأنه يكمن في جمع الأنشطة المختلفة في إطار ملاءمة بعضها مع البعض الآخر، وذلك في إطار الأنواع الثلاثة من الملاءمة وهي:

١. المتانة البسيطة Simple Consistency
وتوصف بأنها الملاءمة الأولى المطلوبة بين كل نشاط تمارسه المنظمة مع الاستراتيجية الكلية لها.

٢. التقوية أو التعزيز Reinforcing
وتوصف بأنها الملاءمة الثانية المطلوبة في الكيفية التي يمكن فيها للأنشطة المختلفة أن يعزز بعضها البعض الآخر.

٣. الجهود المثلى Optimization of Effort
يمكن لتبادل المعلومات بين الأنشطة المختلفة أن يخفض من الجهود غير المجدية والجهود الضائعة.

الجانب الميداني

أولاً- العلاقة بين أبعاد محتوى قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية في شركة المشروبات الغازية للمنطقة الشمالية

يشير الجدول ٣ إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد محتوى قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية، ويتضح من نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد المنتج والمعرفة بالزبائن الحاليين بوصفها من أبعاد القدرات الاستراتيجية في الشركة، إذ بلغ معامل الارتباط ٠.٨٩٢، وتدل هذه النتيجة على أن تركيز الشركة على المنتج لغرض تلبية حاجات الزبائن بحجم عالٍ من المبيعات من منتجاتها لإشباع تلك الحاجات سوف يسهم في تحقيق القدرة

الاستراتيجية، في حين يرتبط بعد التسعير بعلاقة ارتباط معنوية موجبة أيضاً بالقدرة الاستراتيجية ممثلةً بأحد أبعادها وهو تخصيص الموارد المالية، إذ بلغ معامل الارتباط ما مقداره ٠.٩٨٧، وتفسر هذه النتيجة اهتمام الشركة بالتسعير بوصفه وسيلة أساس لبناء القدرات الاستراتيجية التي تستلزم تخصيصات مالية معينة. أما بعد الترويج فهو الآخر مرتبط بعلاقة ارتباط معنوية موجبة بالقدرات الاستراتيجية من خلال بعد جودة المنتج، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ما مقداره ٠.٧٣٢ وتعني هذه العلاقة اهتمام القيادة الإدارية بالترويج المستند إلى جودة المنتجات التي تطرحها الشركة في الأسواق، ويمكن الوقوف على ذلك من خلال حملات الدعاية وبعض الإعلانات المسموعة والمقروءة. ومن خلال استقراء نتائج التحليل بين بعد التوزيع والقدرات الاستراتيجية اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، إذ بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين التوزيع والقدرات الاستراتيجية ممثلةً بتخصيص الموارد المالية ما مقداره ٠.٤٨٧ وتشير هذه النتيجة إلى ضعف توجه الشركة نحو بناء قدرات توزيعية ملائمة، مما اثر على انخفاض قيم معاملات الارتباط للعلاقة بين التوزيع والقدرات الاستراتيجية، وتتأكد هذه النتيجة من خلال ظهور العديد من العلاقات غير المعنوية والموضحة في الجدول ٣.

الجدول ٣
نتائج العلاقة بين أبعاد محتوى قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية لشركة المشروبات الغازية

القدرات الاستراتيجية / محتوى قرارات التسويق	المعرفة بالزبائن الحاليين	المعرفة بالزبائن المستقبليين	المعرفة بالمنافسين	المعرفة باتجاهات الصناعة	حجم مبيعات عالٍ	تقسيم سوق المنتجات	دقة إدارة التدفق النقدي	جودة المنتج	تخصيص الموارد المالية	حصر الكلف وتحديدها	وضع الخطط موضع التطبيق
المنتج	٠.٥٧٦	٠.٧٩٨	٠.٧٦٩	٠.٨٠٠	٠.٨٩٢	٠.٨٠٦	٠.٨١١	٠.٧٦٤	٠.٨٩١	٠.٨٧٢	٠.٥٩٠
التسعير	٠.٧٧٤	٠.٧٧٣	٠.٨٦٤	٠.٨٧١	٠.٤١٨	٠.٨٨٨	٠.٧٥٤	٠.٦٧٩	٠.٩٨٧	٠.٩٧٢	٠.٧٣٦
الترويج	٠.٥٠٠	٠.٣٩٠ N.S	٠.٦٣٦	٠.٦٢٣	٠.٣٥٧ N.S	٠.٧٥٤	٠.٦٥٩	٠.٧٣٢	٠.٥٩٨	٠.٥٨١	٠.٤٩٩

التوزيع	٠.٤٧١	٠.٣٨٣	٠.٣٥٧ N.S	٠.٣٣١ N.S	٠.٢٣٤ N.S	٠.١٩٤ N.S	٠.٢٥٨ N.S	٠.٣٣٤ N.S	٠.٤٨٧	٠.٤٣٢ N.S	٠.٣٩٢ N.S

P < 0.05 N= 56 N.S: Not Sig.

ثانياً- العلاقة بين أبعاد محتوى قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية في الشركة العربية للمياه المعدنية

اتضح من خلال نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد محتوى قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية في الشركة العربية للمياه المعدنية، إذ يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المنتج والمعرفة بالزبائن الحاليين والمحتملين بوصفها من أبعاد القدرات الاستراتيجية في الشركة، إذ بلغ معامل الارتباط ٠.٩٨٧ و ٠.٨٧٧ على التوالي، ويشير ذلك إلى الاهتمام الكبير للشركة بالزبائن كونهم الهدف الأساس الذي تسعى للوصول إليه وإرضائه من خلال تلبية حاجاتهم من منتجاتها والذي شكلّ ذلك بعدان مهمان من أبعاد القدرة الاستراتيجية لديها، في حين يرتبط بعد التسعير بعلاقات ارتباط معنوية موجبة أيضاً بالقدرة الاستراتيجية ممثلةً بالمعرفة بالمنافسين وقدرة الشركة على حصر وتحديد الكلف المختلفة، إذ بلغت معاملات الارتباط ما مقداره ٠.٩١٢ و ٠.٨٤٣ على التوالي وهي علاقات ارتباط معنوية موجبة تشير إلى اهتمام الشركة بأسعار المنافسين واهتمامها بحصر الكلف بوصفها من قدراتها الاستراتيجية المستندة على التسعير والتي تساعدها على المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية. أما بعد الترويج فهو الآخر مرتبط بعلاقة ارتباط معنوية موجبة بالقدرات الاستراتيجية من خلال بعد جودة المنتج، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ما مقداره ٠.٨٧٢ وقد تعني علاقة الارتباط الموجبة هذه اهتمام إدارة الشركة بالترويج المستند إلى جودة المنتجات التي تطرحها الشركة في الأسواق. ومن خلال نتائج تحليل الارتباط بين التوزيع والقدرات الاستراتيجية اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، إذ بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين التوزيع والقدرات الاستراتيجية ممثلةً بحجم المبيعات العالية والتي شكلت ما قيمته ٠.٨٧٥ وتشير هذه النتيجة إلى قوة توجه الشركة نحو بناء قدرات توزيعية ملائمة مستندة على توزيع أحجام عالية من المبيعات بهدف تغطية الطلب السوقي على منتجاتها في أسواق عديدة من القطر، والجدول ٤ يوضح تلك النتائج.

الجدول ٤
نتائج العلاقة بين أبعاد محتوى قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية للشركة العربية للمياه المعدنية

القدرات الاستراتيجية / محتوى قرارات التسويق	المعرفة بالزبائن الحاليين	المعرفة بالزبائن المستقبليين	المعرفة بالمنافسين	المعرفة باتجاهات الصناعة	حجم مبيعات عالٍ	تقسيم سوق المنتجات	دقة إدارة التدفق النقدي	جودة المنتج	تخصيص الموارد المالية	حصر الكلف وتحديدها	وضع الخطط موضع التطبيق

المنتج	٠.٩٨٧	٠.٨٧٧	٠.٦٧٨	٠.٥٦٦	٠.٥٤٦	٠.٧٦٣	٠.٥٨٩	٠.٧٢٣	٠.٦٥٢	٠.٧١١	٠.٥٣٤
التسعير	٠.٦٥٥	٠.٧٥٤	٠.٩١٢	٠.٧٨٢	٠.٦٦٥	٠.٦٩٢	٠.٥٤٢	٠.٦٥٣	٠.٥٥٤	٠.٨٤٣	٠.٧٣١
الترويج	٠.٥٥١	٠.٦٧١	٠.٧٥١	٠.٦٤٥	٠.٥٦٩	٠.٥٥٥	٠.٤٣١	٠.٨٧٢	٠.٦٧٧	٠.٧٥٢	٠.٥٣١
التوزيع	٠.٦٥٢	٠.٦٦١	٠.٧٥٩	٠.٥٣٢	٠.٨٧٥	٠.٤٧٢	٠.٤٩٣	٠.٥٩١	٠.٥٢٢	٠.٢١١	٠.٤١٩

$P < 0.05$ N= 52   N.S: Not Sig.

وبذلك يشير الجدولان ١، ٢ إلى عدم سريان فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقات إحصائية بين مضامين قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية للشركة وعند مستوى معنوية 0.05.

ثالثاً ـ تحديد طبيعة تأثير القدرة الاستراتيجية في الميزة التنافسية

بعد تحليل العلاقة بين أبعاد محتوى قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية، يستلزم أنموذج الدراسة وفرضياته تحديد درجة تأثير القدرة الاستراتيجية في الميزة التنافسية وهذا ما نصت عليه الفرضية الثانية (يتحدد مستوى الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة بدرجة امتلاكها للقدرات الاستراتيجية) ولاختبار هذه الفرضية يستلزم الأمر تحديد تأثير أبعاد القدرة الاستراتيجية في الميزة التنافسية ومن ثم اختبار هذه الفرضية على مستوى الشركتين عينة الدراسة.

آ. تأثير القدرة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لشركة المشروبات الغازية للمنطقة الشمالية

يوضح الجدول ٥ تأثير القدرات الاستراتيجية بوصفها متغيرات مستقلة في مجمل أبعاد الميزة التنافسية بوصفها متغيرات معتمدة على مستوى هذه الشركة.

الجدول ٥
تأثير القدرة الاستراتيجية في الميزة التنافسية
على مستوى شركة المشروبات الغازية للمنطقة الشمالية

المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة	أبعاد القدرات الاستراتيجية		R^2	F	
	β_o	β_1		المحسوبة	الجدولية
الميزة التنافسية	0.768	0.778 (10.613)	0.843	112.646	4.0012

() تشير إلى قيم t المحسوبة   d.f. (1, 54)   N= 56 $P^* \leq 0.05$

تشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى هذه الشركة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الاستراتيجية في الميزة التنافسية، اذ بلغت قيمة F المحسوبة 112.646 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.0012 عند درجتي حرية 1, 54 وعند مستوى معنوية ٠.٠٥، إذ بلغ معامل التحديد R^2 ٠.٨٤٣، ومن خلال متابعة معاملات β

واختبار t المحسوبة بلغت ١٠.٦١٣ وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.671 عند درجتي حرية 1, 54 وعند مستوى المعنوية ذاته.

ب. تأثير القدرة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للشركة العربية للمياه المعدنية

يوضح الجدول ٦ تأثير القدرات الاستراتيجية بوصفها متغيرات مستقلة في مجمل أبعاد الميزة التنافسية التي تعد متغيرات معتمدة على مستوى هذه الشركة.

الجدول ٦
تأثير القدرة الاستراتيجية في الميزة التنافسية
على مستوى الشركة العربية للمياه المعدنية

المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة	أبعاد القدرة الاستراتيجية		R^2	F	
	β_o	β_1		المحسوبة	الجدولية
الميزة التنافسية	0.701	0.830 (5.647)	0.615	31.892	4.0400

() تشير إلى قيم t المحسوبة Df (1, 50) N= 52 $P^* \leq 0.05$

تشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى هذه الشركة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الاستراتيجية في الميزة التنافسية، اذ بلغت قيمة F المحسوبة 31.892 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.0400 عند درجتي حرية 1, 50 وعند مستوى معنوية ٠.٠٥، إذ بلغ معامل التحديد R^2 ٠.٦١٥، ومن خلال متابعة معاملات β واختبار t المحسوبة بلغت ٥.٦٤٧ وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.675 عند درجتي حرية 1, 50 وعند مستوى المعنوية ذاته، وذلك يعني عدم سريان فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية وعند مستوى معنوية 0.05، بمعنى تأشير نتائج التحليل لعلاقة أثر بين القدرة الاستراتيجية والميزة التنافسية على وفق إجابات أفراد العينة.

الاستنتاجات والتوصيات

استكمالاً للمنهجية البحثية، يتم في هذا المحور تقديم عدد من الاستنتاجات التي تم ترتيبها بناءً على النتائج المؤشرة وكما يأتي :

آ. استنتاجات الجانب النظري

١. أثبتت نتائج التحليل النظري وضوح سريان العلاقات التأثيرية بالنسبة لأنشطة الشركة منفردةً على نحو أكثر تحديداً مما لو تم تناول تلك العلاقات بمجملها.
٢. قدرة النشاط التسويقي في التأثير المباشر في عمليات التخطيط الاستراتيجي على نحو واضح من خلال ترجمة أهداف النشاط التسويقي والموجهة أساساً نحو تغطية حاجات الزبون ورغباته، ومن ثمّ مستوى الرضا الكامل له باتجاه إسعاده وترسيخ شعوره بالأبهة، ولا يخفى ما للأمر من ارتباطات ذات اتجاهات متعددة في القدرة الاستراتيجية للشركة وحصيلة ذلك ميزة تنافسية أمام الآخرين، ومن ثمّ فإن النجاح في تقديم أفضل مزيج تسويقي يعني مباشرةً كسب ميزة تنافسية في السوق المحلي والدولي.

٣. أسهمت الانتقالة الفلسفية من المدخل التقليدي لبيع ما يمكن إنتاجه إلى المدخل الحديث الذي يركز على إنتاج ما يمكن بيعه في إعادة تركيبة المزيج التسويقي، ومن ثمّ آليات اتخاذ قرارات النشاط التسويقي بما يخدم المدخل المعاصر، طالما كان مسعى الشركة البقاء والاستمرار في بيئة يسعى الجميع لامتلاك ميزة تنافسية فيها.
٤. على المستوى النظري يؤشر خط محدد لكنه ضبابي بين محتوى قرارات التسويق والقدرة الاستراتيجية في إيجاد قيمة تساوي بل يجب أن تفوق ما يدفعه الزبون من ثمن لاقتنائه المنتج.
٥. أثبت التحليل النظري على إمكانية إقامة ربط نظري بين مصفوفة بوسطن الاستشارية والمركز التنافسي النسبي للمنظمة أو منتجاتها.
٦. يمكن تأشير اتجاه معاكس لما سبق طرحه من خلال علاقة القدرة الاستراتيجية بالميزة التنافسية وما ينتج عن هذه العلاقة من نتائج تتركب باتجاه حصص سوقية أو تقسيمات سوقية جديدة، فضلاً عن المساعدة في إدراك أكبر للجودة الحقيقية (المستلمة) Perceived Quality, True Quality من قبل الزبون وردم الفجوة بينها وبين الجودة المتوقعة Expected Quality وردم الفجوة بينهما، هذا فضلاً عن حصيلة العلاقة المحورية في كونها صانعةً للعوائق أمام المنافسين الحاليين والمحتملين.
٧. قد تنشأ الميزة التنافسية من واحد أو أكثر من العوامل تحت عنوان مسببات الابتكار، لكنها لن تصبح ميزة تنافسية إلاّ إذا تفاعلت في إطار فلسفة التداؤب Synergy وما تقدمه هذه الحالة من زخم تراكمي يعتمد في منطلقاته على محتوى قرارات التسويق.

ب. استنتاجات الجانب الميداني

١. انتهجت شركة المشروبات الغازية للمنطقة الشمالية فلسفة التركيز على محتوى قرارات المنتج والتسعير بوصف الأول أساس مهم للتطوير والتحسين من خلال إضافة خصائص جودة شكلية أو من حيث المحتوى والمكونات، أما بالنسبة لقرار التسعير فهي في الأغلب قرارات مستقرة فيبدو تأثيرها متراكباً ونمطياً في القدرة الاستراتيجية للشركة.
٢. اتضحت العلاقة بشكلٍ أكبر بين محتوى قرارات التسعير بعامة أو بصورة منفردة لكل قرار مع القدرات الاستراتيجية للشركة العربية للمياه الغازية، إذ وجهت هذه الشركة مضامين قراراتها التسويقية في تعزيز قدراتها الاستراتيجية في السوق باعتماد منتج مطابق لحاجات ورغبات الزبون باعتماد سياسة تنويع منتجاتها مع سياسة تسعير مستقرة وأنشطة ترويج متنوعة (إعلانات، بيع شخصي، دعاية)، فضلاً عن سياسة توزيع حققت أهداف إيصال المنتج في الوقت والمكان المناسبين للزبون.
٣. توافقت نتائج تحليل طبيعة التأثير بين القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى كلتا الشركتين، الأمر الذي أشرته نتائج تحليل الانحدار، مما يقود إلى استنتاج مهم مفاده ان توجه الشركتين في تعزيز قدراتهما الاستراتيجية أثر في رفع مستوى ما

تمتلكان من ميزات تنافسية وهو ما أوشر ميدانياً من خلال ما تتمتع به الشركتان من حصص سوقية عالية مقارنةً بالمنافسين.

٤. أفرز خضوع أسعار منتجات الشركتين لسياسة تسعير مركزية إلى تقليل هامش المرونة في قرار التسعير، مع هذا استطاعت الشركتان من استثمار هذا الاستقرار في تعزيز ولاء الزبون لمنتجاتهما، الأمر الذي عززّ من قدرتيهما على التنافس وأكسبهم ميزة التعامل الدائمي مع الزبون.

٥. تحقق استثمار واضح في كلا الشركتين لمضامين قرار المنتج من خلال السعي الدؤوب للتطوير المستمر لخصائص المنتج بإضافة مزايا جديدة أو تقديمه بعبوات جديدة في إطار تنويع لا بأس به من حيث الإطعام ليغطي أذواق شريحة واسعة من الزبائن، وعززت سياسة ترويج المبيعات عبر الاشتراك في المعارض الداخلية والخارجية واعتماد الإعلان المقروء والمسموع والمرئي، فضلاً عن أسلوب الدعاية باعتماد التقاويم السنوية والملصقات الجدارية وإعلانات الطريق، كما مكنت قنوات التوزيع المعتمدة على الوكالات التجارية والتسويقية المنتشرة في أنحاء القطر من تحقيق أهداف إيصال المنتج إلى الزبون على نحوٍ سلس.

التوصيات

يتركز هذا المحور على جانبين، الأول: توصيات موجهة إلى إدارة الشركتين عينة البحث والمستمدة من النتائج والاستنتاجات المؤشرة، أما الثاني: فيرتبط بالدراسات المرتبطة المقدمة، إذ يوصي الباحثان إدارة الشركتين عينة الدراسة بتوسيع اهتماماتها بالنشاط التسويقي ومن خلال ما يأتي:

١. قرارات المنتج

١. تغيير تصاميم العبوات والمادة المصنوعة منها لتشمل عبوات البلاستيك الصغيرة ٣٣٠ مل والمتوسطة ١ و ١.٥ لتر والكبيرة ٢,٥ لتر، فضلاً عن العبوات المعدنية والتتراباك ومغادرة العبوات المستخدمة حالياً، لأنها تسبب عدداً غير محدد من المشاكل بالنسبة للشركة وتاجر الجملة والمفرد والزبون على السواء.

٢. محاولة إيجاد تشكيلة مناسبة لأذواق الزبائن من حيث الأطعام والأسماء والعلامات التجارية بما يلبي حاجات تقسيمات سوقية مختلفة، فضلاً عن المشروبات المناسبة لزبائن الحميّة الغذائية أو ذوي الأمراض (السكري).

٢. قرارات التسعير

١. محاولة إقناع الجهات ذات العلاقة بعدم جدوى مركزية القرارات الخاصة بالسعر والتي أثقلت كاهل الشركات عموماً وحددت من هامش مرونتها في الأسواق المحلية وأحجمت قدرتها على اعتماد السعر بوصفه أداة تنافسية.

٢. في حالة النجاح في المسعى الأول يمكن تنفيذه مرحلياً أي المرونة في أوقات الطلب المتدني ليتسنى للشركة من تخفيض أسعارها والحفاظ على حصصها السوقية مع إبقاء الوضع، ومن ثمّ ثبات الأسعار في حالة الطلب المستمر في أوقات المواسم وفصل الصيف.

٣. قرارات الترويج

١. ضرورة توسيع مشاركات الشركة في المعارض المحلية والخارجية والتي تعدّ فرصة مناسبة للتعريف بمنتجاتها مع تركيز الجهود نحو المعارض المتخصصة.

٢. تصميم حملات إعلانية مستهدفة بالاستفادة من خبرات الاستشاريين والمختصين في مجال ترويج شركات الإعلان، ولعل اعتماد أسلوب الجوائز والمسابقات الحقيقية لا الوهمية الأسبوعية أو الشهرية وسيلة مهمة في هذا الاتجاه .

٣. توسيع نشاط الدعاية المتوقف حالياً في الشركة بسبب محاولات ضغط النفقات الترويجية، الأمر الذي يدعونا إلى التوصية بضرورة توسيع ميزانية نشاط الترويج في الشركة أو الذي لم يصل بأحسن الأحوال خلال الخمس سنوات الماضية إلى ٠.٠٠٥% من إجمالي النفقات .

٤. قرارات التوزيع

١. العودة بالأسلوب القديم والملغي حالياً والخاص بتجنيد عدد كبير من الشاحنات لتوزيع منتجات الشركة على تجار الجملة والمفرد، الأمر الذي أشر نجاح الشركة آنذاك وهو وسيلة أخرى من وسائل الدعاية للشركة من خلال تجوال الشاحنات في عموم محافظات القطر.

٢. فتح مراكز توزيع قريبة من مناطق الكثافة السكانية والمناطق التجارية مع تسهيل عمليات بيع المنتوج بتأمينات قليلة على القناني أو تضمين سعر المنتج بكلفة محدودة الثمن القنينة الزجاجية وترك الحرية للزبون في استرجاعها من عدمه.

كما يوصي الباحثان بإعداد دراسات تتمحور حول الموضوعات الآتية:

أ. أثر محتوى قرارات الوظائف المؤسسية الأخرى في القدرات الاستراتيجية والمزايا التنافسية.

ب.تطبيق هذه الدراسة في قطاعات صناعية أخرى كالغزل والنسيج، فضلاً عن قطاعات خدمية كشركات توزيع الكهرباء والمؤسسات البلدية والمحاكم.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. أحمد سيد مصطفى، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية ـ كيف ؟ مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٥) ٢٠٠١.

٢. عبدالفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية ١٩٩٩.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. ------------------, “The Competitive Advantage of Nations”, The Free Press, New York, 1990.
2. ------------------, “What is Strategy”, HBR, Vol. 74, No. 6, (Nov.-Dec.), 1996.
3. A. Robert Pitts & David Lei, “Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage”, West Publishing Co., U. S. A1996, .
4. C. Hamel, C. K. Prahalad, “The Core Competence of Corporation”, Harvard Business Review, May-June, 68, No. 3, 1990.
5. Fahey, Liam, “The Strategic Planning Management Readers”, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1989.

6. G. Hamel, & A. Heene, "Competence Based Competition", John Wiley & Sons, Ltd., U.S.A, 1994.
7. J. Teece, David, G.Pisano & A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 1997.
8. J. Teece, G. David, Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firm: An Introduction", Industrial and Corporate Change, 3 (3), 1994.
9. Johnson Gerry & Scholes, Keven, "Exploring Corporate Strategy", 3rd. ed., Prentice-Hall International, U. K., Ltd, 1993.
10. Kotler, Philip., "Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control", 9th ed., Prentice Hall, Inc., U.S.A, 1997.
11. Porter, Michael, "Competitive Advantage", The Free Press, New York, 1985.
12. R. Coase, "Lecture on the Nature of the Firm, III", Journal of Law, Economics and Organization, 4, 1988.
13. R. T. Lenz, "Strategic Capability: A concept and Framework for Analysis", Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, 1980.

The Role of the Content of Making Decisions in Supporting the Strategic Capability and Sustaining Comparative Advantages

ABSTRACT

The aggravation of challenges faced by the business organizations especially the competitive ones moving towards the expansion of the horizons that should be recognized by the administration and we should consider the effect of these on the list of its decision by which the marketing function is one of them. It seems that the case of dealing with new markets based on building innovative dynamics, therefore, the marketing mixture should be rearranged to gourmet the effect on the markets that may ascribe with variant pre-request for customers in order to reconstruct the strategic abilities to face all the challenges on the bases of the philosophy on dynamic ability and sustain competitive criterion for the organization. This sorting criterion may attract a new customer and keep the others and learing relationship diagnosis, the suitable expectation, the accurate expedition for their needs. This study focuses on the academic and practical contents that the tested companies ability to face the violent competition in the local markets before participating in Arab or regional markets. Hence, the main aim of the study is to frame the contents the marketing decisions and the strategic abilities as well as the effect of the competitive criteria for companies. Two hypotheses are involved in this study. The first is related to the range of explaining the contents of the marketing decisions for the strategic ability for the company, and the second in related to the degree of participating in from identifying the range of competitive criterion. The research concluded to my results and aims.

استمارة الاستبانة

الجزء الأول: بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة

آ. الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

ب. العمر :

جـ. التحصيل الدراسي :

د. سنوات الخدمة

الجزء الثاني:

أولاً- محتوى قرارات التسويق

ت	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	**تعتمد شركتنا سياسة المنتوج في مجالات**					
	تعزيز قيمة المنتوج لدى الزبون					
	التحكم في حجم المنتوج					
	التحكم في تشكيلة المنتجات المقدمة					
	التحكم في المنتوجات الفردية المرتبطة					
	تطوير منتوجات معينة					
	إضافة أو حذف منتوجات محددة					
	دراسات دورة حياة المنتوج					
	تصاميم مناسبة للعبوات والأغلفة					
	اختيار علامة ملائمة					
	تحديد الضمانات وخدمات ما بعد البيع					
	شروط الترخيص					
٢	**تعتمد شركتنا سياسة التسعير في مجالات :**					
	تدعيم الوضع التنافسي					
	اختراق السوق عند تقديم منتج جديد من أجل بناء حصة سوقية					
	عرقلة دخول المنافسين الجدد					
	التحكم بمستوى الطلب على المنتوج					
	المقارنة بين القطاعات السوقية المتاحة					
	تحليل ودراسة اتجاهات الزبون نحو المنتج والمنتج المنافس					
	تشخيص الفرص التسويقية لأجل استباق استثمارها					
	زيادة الحصة السوقية للمنظمة					
	تدنية كلف التصاميم					
	جذب زبائن جدد وبناء ولاء للعلامة التجارية					
٣	**تعتمد شركتنا سياسة التوزيع في مجالات**					
	تحقيق هدف إيصال المنتوج إلى الزبون في المكان والوقت المناسبين					
	تحديد الإمدادات المادية المناسبة للمنتوج					
	الحكم على مدى نجاح أو فشل أنشطة الإمداد المادي					

يتبع ⇦

⇦ ماقبله

	اختيار قناة التسويق (الطول – عدد الوسطاء)					

	الحكم على مدى نجاح وفشل قناة التوزيع					
	تحديد وتنفيذ أنشطة الخزن والنقل والتأمين					
	تأمين الترتيب والتصنيف المناسب للمنتوجات					
	الإسهام في تنفيذ بحوث التسويق					
	التخطـيط لـــ / والتنفيـذ لأنـشطة التركيـب والتشغيل					
	التخطـيط لـــ / والتنفيـذ لأنـشطة التـدريب والتطوير					
	تحديد مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة					
٤.	تعتمد شركتنا سياسة الترويج في مجالات :					
	تعزيز إدراك الزبون للمنتوجات المقدمة					
	إثارة انتباه الزبون وتشجيعه نحو اتخاذ قرار الشراء					
	حث الزبون على تكرار عملية الشراء					
	تصميم حملات دعاية وإعلان شاملة					
	تنفيذ أنشطة ترويج المبيعات (معارض، عينات مجانية، هدايا تذكارية)					
	تصميم أنشطة إخبارية ودعائية وإقامة علاقات عامة مع جمهور الشركة					
	تخطيط وتنفيذ عمليات البيع الشخصي					
	تحديد وتعزيز تمايز الشركة عن منافسيها					

ثانياً- القدرات الإستراتيجية

الرجاء تأشير علامة (/) أمام كل حالة من الحالات الآتية :

ت	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	تمتلك شركتنا معرفة مناسبة بالزبائن الحاليين					
٢	تمتلك شركتنا معرفة مناسبة بالزبائن المستقبليين (المحتملين)					
٣	لشركتنا معرفة بالمنافسين					
٤	لشركتنا معرفة باتجاهات الصناعة					
٥	تمتاز شركتنا بحجم مبيعات عالٍ في السوق					
٦	شركتنا قادرة على تقسيم سوق منتجاتها					
٨	تتميز شركتنا بدقة إدارتها للمجرى النقدي					
٨	تمتاز جودة المنتجات المقدمة للزبائن بأنها عالية					
٩	تمتلك شركتنا القدرة على تخصيص الموارد المالية بين الاستخدامات المختلفة					
١٠	توصف شركتنا بأنها فاعلة في حصر الكلف وتحديدها					
١١	لدى شركتنا القدرة على وضع الخطط موضع التطبيق					

ثالثاً- الميزة التنافسية

الرجاء تقييم شركتكم مقارنةً بالمنافسين المماثلين باختيار إجابة واحدة لكل حالة من الحالات الآتية:

ت	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	الربحية في شركتنا أفضل من المنافسين					
٢	صافي الدخل بعد الضريبة في شركتنا أفضل من حال المنافسين					
٣	نمو المبيعات الكلية في شركتنا أفضل من المنافسين في السنوات الثلاثة الأخيرة					
٤	معدلات الأداء (النجاح الكلي) لشركتنا أفضل من المنافسين					
٥	تمتاز شركتنا بأن حالة الابتكار أفضل من المنافسين					