مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: التسويق التنافسي في ظل بيئة عدم التأكد الاستراتيجي دراسة تطبيقية
اسم الكاتب: أ.د. غسان قاسم داود اللامي، أ.م. منير إسماعيل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3386
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:19 +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.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٥ مجلد ٣٣ لسنة ٢٠١١
ص ص [٧٧-٩٧]

التسويق التنافسي في ظل بيئة عدم التأكد الاستراتيجي
دراسة تطبيقية

الدكتور غسان قاسم داود اللامي
أستاذ - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

مصطفى منير إسماعيل
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

المستخلص

تتطلب بيئة منشآت الأعمال بوصفها بيئة عدم تأكد استراتيجي تبني أنموذج أعمال يؤسس لمنطق تسويق تنافسي قوامه تحقيق نوع من المواءمة بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية التسويق بما ينسحب على بلوغ مستويات أداء استراتيجي متفوق تفسره قيمة المنشأة في السوق المالية، وما يترتب على تعظيم عوائد الاستثمار في أسهمها، وبالتالي ثروة المالكين لها من مؤسسين ومساهمين. إذ يوفر التسويق التنافسي في ظل بيئة عدم التأكد الاستراتيجي منهجاً تحليلياً مناسباً لتقويم فاعلية نشاطات التسويق في المساهمة برفع مستوى الأداء التنافسي للمنشأة في ضوء مقاييس مالية تتصل بالهدف الأساس الذي تسعى إلى تحقيقه منشآت الأعمال قاطبة، ألا وهو تعظيم قيمة المنشأة. وقد استهدف البحث بناء قاعدة فكرية فلسفية وتطبيقية تتناول آلية العلاقة بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية التسويق في ظل بيئة عدم التأكد الاستراتيجي بالتطبيق على عشر شركات صناعية مساهمة مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية التي تعكس عوائد الاستثمار فيها المحصلة النهائية لفاعلية الأداء الاستراتيجي. وتمثلت مشكلة الدراسة في أن البيئات المعاصرة تشهد مزيداً من التقلب والتغيير والتعقيد لتحتدم المنافسة فيها، بل تشتد ضراوتها تاركة منشآت الأعمال في خضم مواجهتها لحالات من عدم التأكد إن لم تحسن احتوائها لربما تنسحب على تراجع أداء المنشأة خلف التغيير البيئي وما يترتب عليه من تدهور في قيمتها السوقية. وقد جرى تفسير مشكلة البحث انطلاقاً من فرضية رئيسة واحدة نصت على أن الشركات تتعرض إلى حالة عدم تأكد استراتيجي أكبر مع فقدان مراكزها التنافسية في السوق. وبعد أن أجريت عمليات التحليل والمعالجة الكمية اللازمة للبيانات باستخدام سلاسل ماركوف وأنموذج للبرمجة اللاخطية، تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات لعل أهمها تجسد بثبوت صحة فرضية البحث.

الكلمات المفتاحية: التسويق التنافسي، عدم التأكد الاستراتيجي، الأداء الاستراتيجي.

تأريخ استلام البحث ٢٠١٠/٢/١٦ تأريخ قبول النشر ٢٠١٠/١٠/٥

Competitive Marketing under the Environment of Strategic Uncertainty-Applied Study

Ghassan D. Al-lamy (PhD)
Professor
Department of Business Administration
University of Baghdad

Mostafa M. Ismael
Assistant Professor
Department of Business Administration
University of Baghdad

Abstract

Environment of business firms as a strategic uncertainty requires an adoption of a business model that establishes the competitive marketing logic. Its basis is to achieve some kind of fitness between the competitive strategy and the marketing strategy, which leads to superior levels of strategic performance. The value of a firm in the financial market will interpret the strategic performance and the resulted maximized investment returns in the firm's stocks thereby the wealth of its owners; founders and stockholders. The competitive marketing under the strategic uncertainty provides an analytical approach for evaluating effectiveness of the marketing activities in raising the competitive performance of a firm. Many financial measures are used for this purpose relating with the basic objective of all business firms represented by value maximization. The research aimed at building a thoughtful and philosophical-practical base tackles the relationship between the competitive strategy and marketing strategy under a strategic uncertainty. A sample consisted of ten Iraqi Industrial Joint Stock Companies traded at Iraq Stock Exchange, has selected for the purpose of analysis, in which investment's returns of stocks reflect the ultimate result of a strategic performance. The research problem and hypothesis contemporary environments have witnessed more volatility and complexity so that competition became fierce. Accordingly, business firms confront strategic uncertainty that makes the performance of a firm lagged behind the environmental change with decreased market value unless improve its ability to contain the strategic uncertainty. The problem of research has been interpreted in terms of a main hypothesis stated that "companies face more strategic uncertainty when they are losing their competitive positions in the market". The analysis and treatment of quantitative data are completed using Markov Chains and Nonlinear Programming; it reached many conclusions the most important one is the validity of the hypothesis of research.

Key Words: Competitive Marketing, Strategic Uncertainty, Strategic Performance.

المقدمة

عالم للأعمال تجسده بيئة متقلبة ثابتها التغيير ووطأته تبدل في المراكز التنافسية، إنما هي بيئة لعدم التأكد الاستراتيجي تستدعي من منشآت الأعمال بناء أنموذج للأعمال يجمع بين استراتيجيات تكسبها مزايا تنافسية مستديمة قاعدتها مقدرات مميزة يأخذ التسويق فيها جذوره التنافسية من دوره الريادي الناجز في التخصيص الكفوء للموارد وحسن إدارتها صوب ضمان فاعلية تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تأتي في مقدمتها تعظيم ربحية المنشأة وبالتالي قيمة المساهمة فيها. وهو ما يدعو إلى ضرورة بناء قاعدة فكرية قابلة للتطبيق تكفل التقاء الإستراتيجية التنافسية مع إستراتيجية التسويق وتؤسس لمنطق التسويق التنافسي وتوجهاته نحو رصد تحركات المنافسين ومواجهتها عن كثب والحيلولة دون

تعرض المنشأة إلى خطر فقدان مركزها التنافسي في أسواقها المستهدفة والأسواق المالية التي يجري فيها تداول أسهمها على حد سواء.

ولعل ما يوحي إليه مضمون هذه الطروحات يتصل باعتماد إستراتيجية التسويق التنافسي على تحليل ربحية المنشأة ووتائر النمو فيها وانعكاسها على أداء المنشأة في السوق المالية كأبعاد إستراتيجية للأداء المالي وحلقة وصل متينة بينه وبين إستراتيجية التسويق التنافسي تلزم القائمين عليها تبني استراتيجيات تسويقية ومالية تنعش تنافسية المنشأة في السوق وتضمن تحقيق عوائد مقبولة على الاستثمار في أسهمها وحماية مراكزها التنافسية، وبالتالي جذب عدد أكبر من الزبائن في أسواقها المستهدفة وعدد أكبر من المستثمرين في سوق تداول أسهمها ولاسيما أنها مصدراً رئيساً من مصادر تمويل عمليات المنشأة وتوسعاتها في المستقبل.

وبغية تحقيق الأهداف الأساسية المتوخاة من البحث، جرى تقسيمه على أربعة أقسام أساسية، تفرعت منها أخريات تناولت على التوالي البناء الفكري للبحث، ومنهجية البحث، ونتائج التحليل التطبيقي، و خلاصة البحث واستنتاجاته.

البناء الفكري للتسويق التنافسي في ظل عدم التأكد الاستراتيجي

أولاً- الترابط الفلسفي بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية التسويق

تلتقي الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy مع إستراتيجية التسويق Marketing Strategy من حيث وحدة الهدف، فكلتا الإستراتيجيتين وجهان لعملة واحدة انطلاقاً من أنهما تسعيان إلى تحسين الأداء المالي للمنشأة وتعزيزه في ضوء جذور الميزة التنافسية المستدامة منها على وجه الخصوص (Kanagal, 2004, 2). وتتحقق الميزة التنافسية المستدامة Sustained Competitive Advantage عندما تتمكن المنشأة من بلوغ مستويات ربحية تفوق ما تتحقق منها في صناعة معينة وعلى مدار مدد زمنية متعاقبة .. وجذور الميزة التنافسية هي المقدرات المميزة Distinctive Competencies للمنظمة نفسها موارد كانت أم قدرات.. فالأخيرة ترتبط بمهارة تنسيق الموارد واستخدامها بصورة إنتاجية مثمرة ولاسيما أن هذه المهارات تقطن في أنظمة المنشأة وإجراءاتها، فضلاً عن أسلوب اتخاذها للقرارات وآلية إدارتها للعمليات الداخلية بما يصب في تحقيق أهدافها بل ورسالتها .. أما الموارد فهي موجودات المنشأة التي تبرز من بينها الأسهم العادية ممثلة مصدراً رئيساً من مصادر التمويل الممتلك لتشكل التزاما على ربحية المنشأة مما يفرض عليها ضرورة استثمار تلك الأرباح بطرائق تؤدي إلى تعظيم قيمة المساهمين من خلال تعظيم قيمة الأسهم العادية في السوق المالية وتبوء مركز الصدارة في صورة التنافس الكلية Hill and Jones, 2009, 4; Rao, 1992, 81).

يوفر الاتساق الفلسفي بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية التسويق انطلاقة فكرية ذات بعد تطبيقي توجه صوب رصد تحركات المنافسين ومحاولة اغتنام الفرص بعد اقتناصها ومواجهة التهديدات بعد استشرافها حفاظاً على المركز التنافسي للمنشأة في أسواقها المستهدفة (Ramaswamy,*et.al.,* 1994, 47).

وهذا يعني أن لعبة التنافس تبدأ بعد تحديد المنشأة لمنافسيها وتعريفهم على وجه الدقة لتشرع بالجولة الثانية متمثلة بمحاولة تبني استراتيجيات تنافسية تعمل على بناء مراكز تنافسية رصينة تكسب المنشأة قدرتها في الاستحواذ على مزايا تنافسية أقوى (Kotler and Keller, 2009, 336) تستند إلى فكرة تقديم قيمة أعلى في أنظار الزبائن تترجم إلى ارتفاع

في أسعار بيع منتجاتها وما يرافق ذلك من ارتفاع مقابل في ربحية المنشأة ونموها إلى الحد الذي ينعش تنافسيتها لا في أسواقها المستهدفة وحدها، وإنما في الأسواق المالية التي يجري فيها تداول أسهمها لاسيما أن ارتفاع ربحية المنشأة يوفر للمستثمرين إشارة قوية لفرص تعظيم عوائد استثماراتهم وبالتالي ثرواتهم، الأمر الذي يجعلهم يسارعون نحو اقتناء أسهم الشركة وزيادة معدلات الطلب عليها لترتفع أسعارها محدثة ارتفاعاً متواصلاً في عوائد الاستثمار فيها وتعظيم قيمتها في السوق المالية هدفاً استراتيجياً تحقيقه يعد سلاحاً تنافسياً للمنشأة تواجه به تحركات منافسيها أولاً بأول (Armstrong and Kotler, 2004, 208-209; Sharpe and Alexander, 1990, 462). ولعل السعر في إطار هذا التوصيف أداة تسويقية ومالية فاعلة تستخدمها المنشأة في حماية مركزها التنافسي وتجنب مغبة الانزلاق في مخاطر إستراتيجية تمثلها احتمالية فقدان المراكز التنافسية وبالتالي الانقياد إلى حالة من عدم التأكد الاستراتيجي تأخذ أبعادها احتمالات فقدان المراكز التنافسية أو كسبها في السوق أو لربما المحافظة عليها على أقل وصف وتقدير (Ramaswamy, *et.al.*,1994, 47; James and Timothy, 1992, 1713).

ثانياً- التسويق التنافسي والأداء المالي للمنشأة:إطار استراتيجي متكامل

تؤسس منشآت الأعمال نجاحها المالي Financial Success على قدرات التسويق، فلا أرباح تذكر ما لم يكن هناك طلباً كافياً على منتجاتها في السوق سلعاً كانت أم خدمات (Kotler and Keller, 2009, 44). وينحدر الهدف الأساس لإستراتيجية التسويق في أصله من التخصيص الكفوء لموارد المنشأة وحسن إدارتها وتنسيقها بغية ضمان فاعلية تحقيق أهداف المنشاة في بيئتها والتي تأتي في طليعتها أهدافها المالية. وتعتمد غالبية مصادر الميزة التنافسية المستديمة على الموارد الفريدة المتاحة للمنشأة وحدها من دون المنافسين لها، تلك المرتبطة بصورة مباشرة مع نشاط التسويق المسؤول عن تحويل الموارد إلى منتج نهائي ذي قيمة في أنظار الزبائن الحاليين والمرتقبين، وهو المولد الأساس لربحية المنشأة (Mullins, *et. al*., 2008, 49). ونظراً للدور الاستراتيجي الذي تؤديه موارد المنشاة في ديمومة ميزتها التنافسية، لا يمكن استغلال تلك الموارد استغلالاً كفوءاً وضمان مساهمتها الفاعلة في تحقيق الربحية المنشودة وبلوغ مستويات أداء عالية قياساً بالمنافسين، ما لم يجر تحليل الموارد على وفق خطوات منطقية متعاقبة تصاغ في ضوء عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي للمنشأة وعلى النحو الآتي (Wheelen and Hunger,2004, 82) :

١. تحديد موارد المنشاة وتصنيفها في ضوء نقاط قوتها وضعفها.
٢. ترجمة نقاط القوة إلى مقدرات جوهرية Core Competencies تفوق ما هي عليه بالنسبة للمنافسين.
٣. تقويم إمكانية تحقيق الموارد والمقدرات الجوهرية المميزة للأرباح في ضوء ما تحققه من مزايا تنافسية متوقعة تدوم لمدة من الزمن.
٤. اختيار الإستراتيجية التي تعمل على الاستغلال الكفوء للموارد والقدرات ومقابلتها مع فرص البيئة الخارجية.
٥. تحديد فجوة الموارد والعمل على معالجة نقاط الضعف.

بيد أن امتلاك الموارد الفريدة وحدها غير كاف لضمان تحقيق الأداء المتفوق، ما لم يجر تطوير إستراتيجية تنافسية تشمل نشاطات المنشأة بأسرها و التي تبرز من بينها إستراتيجية التسويق والحيلولة دون الوقوع في فجوة الأداء عندما تبدأ الإيرادات والأرباح

بالتوقف عن النمو أو الانتقال إلى حالة الانخفاض المستمر (Mullins, *et.al.*,2008, 49; Wheelen and Hunger, 2004, 17).

وطالما أن أداء المنشأة الموجه نحو الزبون، يعتمد على إشباع حاجات الزبون والقدرة على توليد قيمة أعلى له مقارنة بالمنافسين، ينبغي للمنشأة فهم وإدراك بيئة المنافسة وآلية كسب المراكز التنافسية باتجاه المحافظة على تحقيق أهداف الربحية والنمو وبالتالي ضمان التنفيذ الفاعل لإستراتيجية التسويق بصرف النظر عما إذا كانت قيادة شاملة للكلفة أو تمييز (Jobber, 2004, 678, 687).

ويفهم من ذلك أن إستراتيجية التسويق التنافسي تعتمد إلى حد بعيد على تحليل ربحية المنشأة ونموها التي تعد بدورها بعداً أساسياً من أبعاد الأداء المالي وحلقة وصل فاعلة بينه وبين إستراتيجية التسويق التنافسي (Bingham and Gomes, 2001, 97). وما تجدر الإشارة إليه في مستهل هذا العرض، هو أن مقاييس الأداء المالي نفسها تمثل مقياسا من بين مقاييس الأداء الاستراتيجي وبالتالي فاعلية الإدارة الإستراتيجية بأسرها.. ومقاييس الأداء المالي متعددة تتقدمها عوائد الأسهم العادية كمقياس لثروة المالكين وهدفا نهائيا تسعى إلى تحقيقه منشآت الأعمال قاطبة في ضوء تعظيم قيمة أسهمها في السوق المالية (Wheelen and Hunger, 2004, 248).

ثالثاً- عدم التأكد الاستراتيجي: المفهوم والقياس

أ. مفهوم عدم التأكد الاستراتيجي Concept of Strategic Uncertainty

بيئة المنشأة متغيرة غير مستقرة تتحرك على وفق وتائر واتجاهات مختلفة مما يلزمها الحجة بضرورة توخي الدقة والحذر الشديدين عند اتخاذ القرارات في سياق رصد وتشخيص احتمالات التعرض إلى المخاطر وحالات من عدم التأكد يصعب معها السيطرة على تأمين المركز التنافسي المناسب لتتخذ حالة اللا تأكد طابعاً استراتيجياً ينسحب على التأثير في قدرة المنشاة على مواصلة أداء نشاطاتها وكسب المزايا التنافسية المستديمة باتجاه تعظيم ربحيتها وقيمة المساهمة فيها، وبالتالي تعزيز تنافسيتها في السوق (Thompson, *et .al*., 2008, 261). وهذا يعني أن أداء المنشأة يرتبط بإستراتيجيتها التي توجه سلوكها نحو تحقيق الأهداف لتجري عملية قياس و تقويم الأداء الحالي و المستقبلي المتوقع بما في ذلك علاقة المنشأة ببيئتها من حيث قدرتها على كسب عوامل تفوق تنافسي تقودها إلى تقليل خطر التعرض إلى فقدان مركزها التنافسي، وهو ما يفضي للقول بأهمية تقصي المنشأة عن احتمالات التعرض إلى أحداث لا تتناغم مع استراتيجياتها (Ansoff, 1984, 31;Boseman and Phatak,1989, 820).

ويرتبط الأداء التنافسي للمنشأة وسلوكها التنافسي بمقدار المخاطرة التي تتعرض إليها على المستوى الاستراتيجي تؤطرها احتمالية فقدان المركز التنافسي في السوق وبالعوائد أو المكاسب المتوقع تحقيقها وبالشكل الذي يعوض المخاطرة ومن ثم توجيه المنشأة نحو كسب المزيد من العوائد والمكاسب لتعزيز مركزها التنافسي في السوق .. ويفضي ذلك الى رسم صورة واضحة حول وجود فرصة مقابلة تتصل بإمكانية تحقيق مكاسب إستراتيجية تتمثل في تبوىء مراكز تنافسية متقدمة أو المحافظة على المراكز التنافسية الحالية، الأمر الذي يضع المنشاة في مواجهة حالة من اللاتاكد الاستراتيجي التي تفسرها احتمالات كسب المراكز التنافسية، أو فقدانها، أو المحافظة على وضعها الراهن (James andTimothy, 1992, 1713; Ross, *et.a1*, 1999, 59).

ب. قياس عدم التأكد الاستراتيجي Measuring Strategic Uncertainty

إن قياس عدم التأكد الاستراتيجي الذي يعتمد على فكرة أساسية مفادها احتمالية فقدان أو كسب المنشأة لمركزها التنافسي في السوق أو المحافظة على مركزها التنافسي الحالي، إنما يتطلب تحديد موقع المنشاة في السوق مقارنة بالمنافسين، وهو ما يطلق عليه بالمنهج الترتيبي Ordinal Approach الذي يجري بموجبه ترتيب المنشآت المتنافسة طبقاً لمؤشرات معينة كأسعار الأسهم أو عوائدها وذلك بحسب الأنموذج الذي اعتمدته دراسة (James and Timothy, 1992, 1715-1714) والمبينة تفاصيله في المعادلات الآتية:

$$SR = \frac{HWRi(K/J)}{HW(K/J)}$$

إذ أن :

SR= المخاطرة الإستراتيجية

$HWR_i(K/J)$= مجموع ما تسهم به المنشأة من عدم تأكد نسبة إلى باقي المنافسين.

HW(K/J)= دالة الإمكان الأعظم لعدم التأكد الذي تتسبب فيه المنشآت المتنافسة جميعها.

ويمكن تقدير بسط المعادلة السابقة باستخدام الصيغة الرياضية الموضحة في المعادلة أدناه:

$$HWRi(K/J) = -\sum_{j}\sum_{k}\left(\frac{\Theta J/K}{\Theta J}\ \frac{Wjk \ln (PK/J)}{N}\right)$$

إذ أن :

Θ = عدد مرات انتقال المنشأة من المرتبة j إلى المرتبة k في مصفوفة الانتقال خلال المدة المحصورة بين t_1 وt_2 .

Wjk = الوزن الممنوح لكل عملية انتقال من المرتبة j إلى المرتبة k وهو عبارة عن الفرق بين المرتبتين.

Pk/j = احتمالية الانتقال من المرتبة j إلى المرتبة k والتي تقدر باستخدام مصفوفة الانتقال الكلية عن طريق قسمة قيم كل عنصر فيها على مجموع الانتقالات لعدد من المنشآت المدروسة.

N = عدد الرتب في المصفوفة.

وتستخدم المعادلة أعلاه في تقدير احتمالات تحقيق المكاسب الإستراتيجية، متى ما كانت الانتقالات من مرتبة أدنى إلى مرتبة أعلى، بمعنى (Wjk =k>j). وتستخدم كذلك في تقدير احتمالات البقاء في المركز التنافسي نفسه أو المرتبة نفسها، أي أن (Wjk =k= j). ويمكن تقدير دالة الإمكان الأعظم لعدم التأكد في مقام المعادلة الأولى باستخدام أنموذج البرمجة اللاخطية الآتي:

$$HW(K/J) = \max_{N}\left(\frac{Wjk\ Pk/j \ln(Pk/j)}{}\right)$$

S. to:

$$\Sigma K P_{jk} = 1 \quad V_J$$

$$\Sigma J P_{jk} = 1, V_{K;} P_{jk} \geq 0 , \quad V_J , K$$

منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

بيئات اليوم معقدة ومتقلبة سريعة التغيير تحتدم المنافسة فيها بل تشتد ضراوتها تاركةً منشآت الأعمال في خضم مواجهتها لحالات من عدم التأكد تلزمها الحجة بضرورة تبني استراتيجيات تنافسية على الصعد كافة، ومنها التسويق ونشاطاته سعياً وراء تعزيز الأداء المالي للمنشأة، الأمر الذي يحتم على المنشأة لزوم رصد تحركات المنافسين ومتابعتها أولا بأول. وهو ما يجنب المنشأة خطر مواجهة عدم التأكد الاستراتيجي الذي تتأصل جذوره في احتمالية فقدان المركز التنافسي الذي ينسحب على التأثير سلباً في المسار المستقبلي للمنشاة ما لم تتخذ خطوات إيجابية كفيلة بتعزيز موقعها التنافسي في السوق وتنجو بها إلى عالم الأعمال مرة أخرى.

والمتتبع لاتجاهات الأسعار في السوق المالية العراقية، ربما يدرك أنها بيئة مناسبة تدعو إلى تطبيق البحث الحالي لما شهدته من هبوط مستمر لاسيما في السنوات الأخيرة من المدة الزمنية التي شكلت حدوداً زمنية للبحث (١٩٩٩-٢٠٠٨)، وهو ما يفضي إلى القول بضرورة تبني استراتيجيات تسويقية ومالية تنعش تنافسية الشركات المدرجة في السوق وترفع من مستوى أدائها إلى الحد الذي ينعكس على تعظيم ربحيتها وحماية مراكزها التنافسية من جهة، وحماية المستثمر العراقي من مخاطرة فقدان ثروته من جهة أخرى، وذلك كله يصب في محاولة تقليل وطأة عدم التأكد البيئي الذي تواجهه الشركات العراقية المساهمة في بيئة السوق المالية العراقية على أثر التقلبات العشوائية التي تسودها نتيجة الظروف الراهنة، وبالتالي ضمان انسيابية تدفق الدخل والاستمرار في تحقيق مستويات نمو عالية ومن ثم استمرار الشركات في تحقيق نجاحها التنافسي ومزاولة نشاطاته.

ثانياً-أهمية البحث وأهدافه

يوفر التسويق التنافسي في ظل بيئة عدم التأكد الاستراتيجي على وجه الخصوص إطاراً تحليلياً مناسباً لتقويم فاعلية نشاطات التسويق في المساهمة برفع مستوى الأداء التنافسي للمنشأة في ضوء مقاييس مالية تتصل بالهدف الأساس الذي تسعى إلى تحقيقه منشات الأعمال أجمعها، ألاّ وهو تعظيم قيمة المنشأة الذي تعكسه أسعار أسهمها في السوق المالية ليشكل أساساً متيناً تبني عليه نجاحها واستمرارها ومحاولة تبوىء مركز الصدارة في عالم التنافس، وبالتالي اعتلاء ركب الأعمال. ومن هذا المنطلق استهدف من البحث تحقيق الغايات الآتية:

١. صياغة إطار تحليلي يتناول آلية العلاقة بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية التسويق في بيئة السوق المالية التي تعكس عوائد الاستثمار فيها المحصلة النهائية لفاعلية قرارات المنشأة جميعها ليشكل انطلاقة فكرية ذات بعد تطبيقي يؤسس لآلية التنافس في بيئة عدم التأكد الاستراتيجي. تلك هي انطلاقة فكرية وتطبيقية قلما حظيت إن لم تحظ أصلاً باهتمام الباحثين والمنظرين على المستويين المحلي والإقليمي.
٢. قياس وتحليل عدم التأكد الاستراتيجي بإطار احتمالية فقدان المراكز التنافسية في السوق أو المحافظة على الحالية منها أو كسب مراكز تنافسية أفضل لمجموعة منتخبة من

الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ومحاولة الخروج بنتائج محددة تدعم المضمون الفلسفي والتطبيقي للبحث على حدٍ سواء.

ثالثاً- فرضية البحث

يعتمد البحث فرضية رئيسة واحدة، لعلها تمثل محاولة أولية لتفسير مضامين العلاقة بين إستراتيجية التسويق وتنافسيته في بيئة عدم التأكد الاستراتيجي وعلى النحو الآتي: "تتعرض المنشأة لحالة عدم تأكد استراتيجي أكبر مع فقدان مركزها التنافسي في السوق المالية".

رابعاً- أساليب القياس

يستلزم قياس عدم التأكد الاستراتيجي وفقاً لما جرت مناقشته ضمن الإطار الفكري في المبحث الأول والتحقق من احتمالات فقدان (Risk) المراكز التنافسية أو المحافظة عليها (Hold) أو كسبها (Gain)، استخدام سلاسل ماركوف Markov Chain وتحديداً مصفوفة الانتقال Transition Matrix. والسبب الذي يدعو إلى استخدام مصفوفة الانتقال الاحتمالية أو التصادفية Stochastic Transition التي تستخدم في عملية التنبؤ استناداً إلى بيانات مستقبلية متوقعة تولدها (Hoel, *et. al*., 1972, 2) هو إمكانية تقدير احتمالات الانتقال للشركات عينة البحث بين المراكز التنافسية المختلفة ومعرفة الآثار الناجمة عن ذلك الانتقال من حيث حجم التعرض إلى عدم التأكد الاستراتيجي واتجاهاته.

ومصفوفة الانتقال هي مصفوفة عشوائية يجري ترتيب عناصرها على وفق المنهج الترتيبي بدءاً من أعلى قيمة وانتهاءً بأدنى قيمة، لأنها تحقق فروض المصفوفة العشوائية (الربيعي وعبد، ٢٠٠٠، ١٧). ويطلق على العملية التصادفية {Xn,nЄN} بأنها مصفوفة الانتقال أو مصفوفة ماركوف إذا تحققت المعادلة أدناه لكل قيم jЄI , i و nЄN :

$$P[Xn_{+1}=j/x_o,\ldots\ldots..Xn]=P[Xn_{+1}=j/xn]$$

إن احتمال الانتقال من probability of transition من الحالة (i) في المرحلة n إلى الحالة (j) في المرحلة n_{+1} لكل قيم (i) الصحيحة غير السالبة، وقيم $Xo,X_1,\ldots.\ Xn/j$، هو عبارة عن :

$$Pij=P[\ Xn_{+1}=j/xn=I]$$

إن العناصر P(i,j) لكل قيم (i,jЄI)، يجري وضعها على شكل مصفوفة مربعة P^*، فإذا كان I=[0,1,2,3,…….] مثلا، فانه يمكن كتابة المصفوفة P^* بالشكل الآتي:

$$P=\begin{matrix} P(0,0) & P(0,1) & P(0,2) \\ P(1,0) & P(1,1) & P(1,2) \\ P(2,0) & P(2,1) & P(2,2) \end{matrix}$$

ويقال للمصفوفة المربعة P^* أعلاه بأنها مصفوفة الانتقال الممثلة للعملية{Xn,Nєn} على حيز الحالة I إذا تحقق الشرطان الآتيتين (الربيعي وعبد، ٢٠٠٠، ١٧) (العذاري والوكيل، ١٩٩٩، ١٩٩):

١. يجب أن يكون كل عنصر من عناصر المصفوفة موجباً.
٢. يجب أن يكون مجموع عناصر كل صف مساوٍ للواحد عدد صحيح.

وبعد أن جرى توليد مصفوفات انتقال تحقق الشرطين أعلاه ولجميع شركات العينة ومن ثم توليد مصفوفة انتقال احتمالية استخدمت كعامل مكمل في قياس عدم التأكد الاستراتيجي بموجب المعادلة الآتية المبينة تفاصيلها في المبحث الأول:

$$SR = \frac{HWRi(K/J)}{HW(K/J)}$$

إذ أن :

SR= المخاطرة الإستراتيجية.

$HWR_i(K/J)$= مجموع ما تسهم به المنشأة من عدم تأكد نسبة إلى باقي المنافسين.

HW(K/J)= دالة الإمكان الأعظم لعدم التأكد الذي تتسبب فيه المنشآت المتنافسة جميعها.

خامسا-عينة البحث ومدته الزمنية

تشتمل عينة البحث التي جرى سحبها بأسلوب المعاينة العمدية على عشر شركات صناعية مساهمة مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية يبينها الجدول ١ تنتمي إلى القطاع الصناعي، أكبر وأقدم قطاعات السوق المالية العراقية والبالغة عدد شركاته بحسب نشرة أسعار الأسهم لعام ٢٠٠٨ والصادرة عن سوق العراق للأوراق المالية (٢٦) شركة. وهذا يعني أن عينة البحث شكلت ما نسبته (٣٨%) من مجموع شركات القطاع الصناعي و (١١%) من مجموع شركات السوق ككل البالغة (٨٧) شركة في سنة ٢٠٠٨. ولعلها نسبة كافية لتمثيل مجتمع البحث تمثيلا صحيحاً، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج التحليل التطبيقي للبحث. ولقد شكل استمرار تداول أسهم الشركات المنتخبة وانتظامه طيلة مدة البحث البالغة عشر سنوات والممتدة بين السنوات ١٩٩٩-٢٠٠٨ بعد أن توافرت عنها كامل البيانات اللازمة للتحليل (أسعار إغلاق الأسهم)، أساسا للاختيار وبناء مصفوفة انتقال مربعة تحقق الشروط المذكورة سابقاً في ضوء عوائد الاستثمار في أسهم الشركات المذكورة والتي أوصت عدد من الدراسات بضرورة اعتمادها في تحليل عدم التأكد الاستراتيجي لاسيما إنها تتصل بالهدف النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه منشآت الأعمال قاطبة في عالم تسبر أغواره المنافسة بأطوارها المختلفة، ألاّ وهو تعظيم قيمة المساهمة فيها. ومن بين تلك الدراسات ما قدمه كل من (Avi and Howard, 2004, 92-93; John and Tony, 2004,1) وما أيده وأكد عليه الكاتبان (Hill and Jonse, 2009, 4)في عروضهما بصدد الدور الاستراتيجي لقيمة المساهمة في كسب الميزة التنافسية وبالتالي إنعاش تنافسية المنشأة في السوق. والجدول الآتي يمثل العوائد الرأسمالية للاستثمار في أسهم الشركات عينة البحث خلال مدته البالغة عشر سنوات والتي تم حسابها في ضوء أسعار الإغلاق السنوية الصادرة عن سوق العراق للأوراق المالية للمدة ١٩٩٨- ٢٠٠٨ وعلى النحو الآتي:

الجدول ١

العوائد الرأسمالية للاستثمار في أسهم الشركات عينة البحث*

* يحسب العائد الرأسمالي للسهم وفقاً للمعادلة أدناه:

ت	اسم الشركة / السنة	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨
١	الهلال الصناعية	٠,٣٠٦	-٠,١٩٣	-٠,٥٨٧	٠,٠٥٧	٠,٢٥٨	٠,٠٨٣	-٠,٧٨٤	-٠,٣٣٣	-٠,٥٩٢	-٠,٠٩٠
٢	الصناعات الخفيفة	٠,٠٢٩	٠,٠٤٧	-٠,٥٦٦	٠,٠٦٠	٠,٣٩٢	-٠,٤٠٩	-٠,٧١٥	-٠,٧١٦	٠,٠٩٥	٠,٠٤٣
٣	الصناعات الكيمياوية	-٠,٣١٩	-٠,٢٠٤	-٠,٦٤٣	٠,١١١	٠,٥٢١	-٠,٣٤٠	-٠,٦٠٦	-٠,٨١١	٠,٢٦٠	٠,٣١٠
٤	الصناعات الالكترونية	-٠,٢٧٢	-٠,٣٠٠	-٠,٥٣٩	-٠,١٠٠	٠,٥٢٣	-٠,٦٩٥	-٠,٥٠٠	-٠,٧١٢	٠,٢٨٥	٠,٠٣٧
٥	الصناعات الغذائية	٠,١٧٧	-٠,٤٣٥	-٠,٧٧٢	-٠,٢٠٥	٠,٢٠١	-٠,٢٠٦**	-٠,٢٨٣**	-٠,٧٩٢	-٠,٢٠٦	-٠,١٣٠
٦	الأصباغ الحديثة	-٠,١٢٠	-٠,١٨٩	-٠,٦٣٦	-٠,١٠٧	٠,٣٨٧	-٠,٥٠٦	-٠,٤٩٢	-٠,٧٤٣	٠,٠٩٦	٠
٧	الدراجات والأنابيب	٠,٧٢٦	-٠,٠٣٤	-٠,٦٢١	-٠,٤٠٧	٠,٣٥٣	-٠,٤٠٧	-٠,٧٤٢	-٠,٦٩٢	٠,٦٠٠	٠,٢٨١
٨	الألبسة الجاهزة	-٠,١٢٧	-٠,٦٦٤	-٠,٥٢٠	٠,١٧٤	٠,٠٧٠	-٠,٢٧٧	٠,٦٠٠	٠	-٠,٥٠٠	١,٦٢٥
٩	الإنشائية الحديثة	٠,٠٧٩	-٠,١٣١	-٠,٢٠٠	-٠,٣٠٣	٠,٥٢١	٠,٢٨٥	-٠,٨٤٤	-٠,٠٣٥	-٠,٤٤٤	-٠,٠٦٦
١٠	الأثاث المنزلي	-٠,١٨٦	-٠,٦٤٢	-٠,١٢٠	-٠,٣٠٩	٠,٣٦٨	-٠,١٧٧**	-٠,١٧٦**	-٠,٤٤٤	-٠,٠٤	٠,٣٣٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

نتائج التحليل التطبيقي وتفسير مضمونها

أولاً- تحليل المراكز التنافسية بإطار المنهج الترتيبي

يعكس المركز التنافسي للشركة المرتبة التي حصلت عليها خلال سنوات البحث تبعا للمنهج الترتيبي الذي استخدم لهذا الغرض في ضوء العوائد الرأسمالية للشركات المدروسة والتي جرى من خلالها تحديد الرتب أو المراكز التنافسية لكل شركة من أعلى قيمة لها إلى أدنى قيمة تراوحت بين (١) إلى (١٠) كما هو واضح في الجدول ٢.

ويظهر من الجدول المذكور تقدم شركة الألبسة الجاهزة التي حصلت على المرتبة الأولى لثلاث مرات خلال مدة البحث، ولم تفقد مركزها التنافسي في السوق سوى ثلاث مرات فقط، وذلك عندما انتقلت من المركز أو المرتبة (٧) إلى المرتبة (١٠) في سنة ١٩٩٩ ومن المركز (١) إلى المركز (٩) في سنة ٢٠٠٣ ومن المركز (١) إلى المركز (٩) في عام ٢٠٠٧، وبقيت في المركز نفسه بين السنتين ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥. ولكنها تمكنت من حرز مراكز تنافسية أعلى لخمس مرات في السنوات ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٤، ٢٠٠٦، ٢٠٠٨ مما يدلل على أداء تنافسي متفوق لهذه الشركة قياساً بباقي الشركات المنافسة وبالتالي قدرة أكبر على تحقيق عوائد أعلى على الاستثمار في أسهمها، تبعتها في ذلك شركة الدراجات والأنابيب المعدنية التي حققت المركز التنافسي الثاني مروراً بباقي الشركات التي ينطبق عليها هذا النسق من التحليل والتفسير بعد أن حصلت على مراكز تنافسية متتالية وصولاً إلى أدنى مركز تنافسي، وهو العاشر والأخير والذي يعود إلى شركة

$R_i=P_t-P_{t-1}/P_{t-1}$

إذ أن: R_i=عائد السهم، P_t =سعر إغلاق السهم في نهاية المدة، P_{t-1} = سعر إغلاق السهم في بداية المدة.

** تم تقدير العوائد لهاتين السنتين باستخدام الوسط الحسابي للسنة الأولى والوسط الحسابي المتحرك للسنة الثانية، وذلك لانسحاب هاتين الشركتين من السوق في النصف الثاني من عام ٢٠٠٤ والعودة إلى التداول في عام ٢٠٠٥ .

الصناعات الغذائية على اثر استمرار تراجع عوائد الاستثمار في أسهمها بالسالب، وبالتالي تدني مستوى الأداء فيها وفقدانها لمركزها التنافسي في السوق وما يرافقه من توقعات تعرضها إلى مخاطرة إستراتيجية علية، ومن ثم عدم تأكد استراتيجي أعلى يعكس عدم قدرة الشركة على تعظيم عوائد الاستثمار فيها، وبالتالي تعظيم قيمتها في السوق المالية ناهيك عن الإضرار المقابل في ثروات المساهمين فيها وبالشكل الذي يدفع نحو ابتعاد او إحجام المستثمرين عن توظيف أموالهم فيها، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الطلب على أسهمها واستمرار انخفاض أسعارها في السوق المالية وانخفاض عوائد الاستثمار فيها تبعا لآلية السوق من حيث تفاعل قوى العرض والطلب.

الجدول ٢
نتائج تحليل المراكز التنافسية بإطار مصفوفة الرتب (المنهج الترتيبي)

ت	السنة / اسم الشركة	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	المتوسط*
١	الهلال الصناعية	٢	٥	٦	٥	٧	٢	٩	٣	١٠	٩	٧
٢	الصناعات الخفيفة	٥	١	٥	٤	٣	٨	٧	٧	٥	٥	٦
٣	الصناعات الكيمياوية	١٠	٦	٩	٢	٢	٦	٦	١٠	٣	٣	٥
٤	الصناعات الالكترونية	٩	٧	٤	٦	١	١٠	٤	٦	٢	٦	٩
٥	الصناعات الغذائية	٣	٨	١٠	٧	٨	٤	٢	٩	٧	١٠	١٠
٦	الأصباغ الحديثة	٦	٤	٨	٣	٤	٩	٣	٨	٤	٧	٨
٧	الدراجات والأنابيب	١	٢	٧	١٠	٦	٧	٨	٥	١	٤	٢
٨	الألبسة الجاهزة	٧	١٠	٣	١	٩	٥	٥	١	٩	١	١
٩	الإنسانية الحديثة	٤	٣	٢	٨	٢	١	١٠	٢	٨	٨	٣
١٠	الأثاث المنزلي	٨	٩	١	٩	٥	٣	١	٤	٦	٢	٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثانياً- تحليل مصفوفات الانتقال (تغير المراكز التنافسية)

يمثل الجدول ٣ مصفوفات انتقال الشركات عينة البحث بدءاً من المصفوفة (ا) الخاصة بشركة الألبسة الجاهزة وصولاً إلى المصفوفة (ي) التابعة للشركة الوطنية للصناعات الغذائية. وتعكس مصفوفة الانتقال عدد مرات الانتقال بين المراكز التنافسية، أي تكرار البقاء في كل مركز تنافسي خلال مدة الدراسة.

يظهر من نتائج تحليل المصفوفة (ا) العائدة إلى شركة الألبسة الجاهزة ذات المركز التنافسي الأول من بين الشركات المدروسة طبقاً لعوائد الاستثمار في أسهمها أنها حصلت على المركز التنافسي الأول ثلاثة مرات، وحققت قفزة ملحوظة في تنافسيتها عندما انتقلت من المركز التنافسي التاسع إلى الأول، ومن المركز العاشر إلى الثالث، وكذلك انتقلت من المركز الخامس إلى الأول بعد أن حافظت على مركزها التنافسي الخامس بين سنتي ٢٠٠٤

و ٢٠٠٥. ويلاحظ أن شركة الألبسة الجاهزة، هي الشركة الوحيدة التي أحرزت المركز الأول لثلاث مرات قياساً بباقي الشركات المنافسة.

ولربما يدفع ذلك إلى القول بأن شركة الألبسة الجاهزة تقدمت على باقي الشركات في أدائها التنافسي وهو ما تؤكده نتائج تحليل متوسط عوائد الشركات والرتب التي حصلت عليها في ضوئه. ويتوقع أن تنخفض احتمالية تعرض هذه الشركة إلى عدم تأكد استراتيجي عالٍ مقارنة بالشركات المدروسة الأخرى ولاسيما أنها لم تفقد مركزها التنافسي سوى ثلاث مرات من مجموع تسع انتقالات بين المراكز التنافسية المختلفة خلال مدة الدراسة.

أما بالنسبة إلى نتائج تحليل المركز التنافسي للشركة الوطنية للصناعات الغذائية التي تعرضها المصفوفة (ي)، فيبدو أن الشركة المذكورة لم تتمكن من إحراز مركز تنافسي مناسب بحيث انسحبت إلى المركز التنافسي الأخير بعد أن كانت تحركاتها محصورة بين مراكز تنافسية متدنية دامت سبع سنوات لم تتمكن خلالها من تبوء مركز تنافسي متقدم خصوصاً في النصف الأخير من سنوات الدراسة. وهذا يعني بدوره أن فرصة تحقيق مراكز تنافسية متقدمة وبالتالي مكاسب إستراتيجية محدودة إن لم تكن بعيدة المنال أصلاً. وينطبق هذا النهج من التحليل والمناقشة على بقية الشركات المدروسة التي جرى عرضها بحسب تسلسل الرتب أو المراكز التنافسية التي حصلت عليها.

ويمكن أن نتمكن عند هذا المستوى من التحليل إلى رسم صورة واضحة يتصل مضمونها بأن الشركات التي تحرز مراكز تنافسية متقدمة حتى إن تعرضت إلى قدر معين من المخاطرة الإستراتيجية متمثلة باحتمالية فقدان المركز التنافسي، فإن هناك دائماً احتمالية أعلى تقابلها تتمثل في وجود فرصة تحقيق مكاسب إستراتيجية أعلى من الشركات المنافسة أو على أقل تقدير المحافظة على المراكز التنافسية القائمة لمدد أطول حتى تتمكن من إعادة تحقيق مستويات أداء عالية وتمركزها في مواقع تنافسية متقدمة يؤطرها ارتفاع قيمة أسهمها في السوق المالية وبالتالي عوائد الاستثمار فيها هدف معاصر شكل ثورة في عالم الأعمال بأسره تأخذ أبعاده مضامين إستراتيجية تنسحب على مستقبل وديمومة الشركات في قطاعاتها الاقتصادية التي تنتمي إليها.

الجدول ٣
نتائج تحليل تغير المراكز التنافسية عبر مصفوفة الانتقال
أ. شركة الألبسة الجاهزة

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢	٠
٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٣	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٥	١	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠
٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١
٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٩	١	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠
١٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

ب. شركة الدراجات والأنابيب المعدنية

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	١	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠
٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٥	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠
٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	١
٨	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠
٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
١٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠

ج. الشركة الإنشائية الحديثة

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١
٢	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢	٠	٠
٣	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٤	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٨	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠
٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
١٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

ء. شركة الأثاث المنزلي

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	١	٠
٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

٣	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٤	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠
٥	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠
٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٩	١	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠
١٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

هـ. شركة الصناعات الكيمياوية

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	٠	١	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠
٣	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	١	١
٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٩	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
١٠	٠	٠	١	٠	٠	1	٠	٠	٠	٠

و. شركة الصناعات الخفيفة

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠
٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠
٤	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٥	١	٠	٠	١	١	٠	٠	٠	٠	٠
٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٧	٠	٠	٠	٠	١	١	٠	٠	٠	٠
٨	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠
٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
١٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

ز. شركة الهلال الصناعية

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

٢	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	١	٠
٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١
٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٥	٠	٠	٠	٠	٠	١	١	٠	٠	٠
٦	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠
٧	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٩	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠
١٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠

ح. شركة الأصباغ الحديثة

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	٠	٠		٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	٠	٠	٠		٠	٠	٠	٠	٠	٠
٣	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	١	٠	٠
٤	٠	٠	٠		٠	٠	١	١	١	٠
٥	٠	٠	٠		٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٧	٠	٠	٠		٠	٠	٠	٠	٠	٠
٨	٠	٠	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٩	٠	٠	١		٠	٠	٠	٠	٠	٠
١٠	٠	٠	٠		٠	٠	٠	٠	٠	٠

ط. شركة الصناعات الالكترونية

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١
٢	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠
٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٤	٠	٠	٠	٠	٠	٢	٠	٠	٠	٠
٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٧	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠
١٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠

ي. الشركة الوطنية للصناعات الغذائية

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠

٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠
٤	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	١
٨	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	١
٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠
١٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثالثاً- تحليل عدم التأكد الاستراتيجي

يتطلب قياس عدم التأكد الاستراتيجي بأركانه الثلاثة (مخاطرة فقدان المراكز التنافسية، أو الحفاظ عليها، أو احتمالية كسب مراكز متقدمة منها) تقدير عناصر مصفوفة مجموع انتقالات الشركات عينة البحث بين المراتب أو المراكز التنافسية المختلفة التي يوضحها الجدول ٤ ليجري بعدئذ قسمتها على مجموع عدد الانتقالات الممكنة خلال مدة الدراسة، وهي تسع انتقالات (٩) على أساس عشر سنوات بهدف تحويلها إلى مصفوفة انتقال احتمالية يعرضها الجدول ٥ واستخدامها في تطبيق المعادلة الأولى الواردة ضمن الإطار الفكري للبحث بغية تقدير عدم التأكد الاستراتيجي.

الجدول ٤
مصفوفة مجموع انتقالات الشركات عينة البحث

Ranks	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٠	١	٠	٢	١	٠	٠	٠	٣	٢
٢	١	١	٠	٠	١	٢	١	٢	١	٠
٣	٢	١	١	١	٠	٠	٠	٣	٠	١
٤	٠	١	٢	٠	٠	٣	١	١	١	٠
٥	٣	٠	١	١	٢	١	١	٠	٠	٠
٦	١	٢	٠	١	١	١	١	٠	١	١
٧	٠	١	٠	١	١	٠	١	٢	٠	٣
٨	٠	١	١	٢	١	٠	١	١	١	١
٩	٢	١	٢	٠	٢	٠	٢	٠	٠	٠
١٠(*)	٠	١	٢	١	٠	٢	١	٠	١	٠

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

الجدول ٥
مصفوفة الانتقال الاحتمالية للشركات عينة البحث

Rank	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

* تساوت مرتبة شركتي الصناعات الكيمياوية والإنشائية الحديثة تماما في عام ٢٠٠٣ ضمن المرتبة الثانية.

١	٠	٠.١١١	٠	٠.٢٢٢	٠.١١١	٠	٠	٠	٠.٣٣٣	٠.٢٢٢
٢	٠.١١١	٠.١١١	٠	٠	٠.١١١	٠.٢٢٢	٠.١١١	٠.٢٢٢	٠.١١١	٠
٣	٠.٢٢٢	٠.١١١	٠.١١١	٠.١١١	٠	٠	٠	٠.٣٣٣	٠	٠.١١١
٤	٠	٠.١١١	٠.٢٢٢	٠	٠	٠.٣٣٣	٠.١١١	٠.١١١	٠.١١١	٠
٥	٠.٣٣٣	٠	٠.١١١	٠.١١١	٠.٢٢٢	٠.١١١	٠.١١١	٠	٠	٠
٦	٠.١١١	٠.٢٢٢	٠	٠.١١١	٠.١١١	٠.١١١	٠.١١١	٠	٠.١١١	٠.١١١
٧	٠	٠.١١١	٠	٠.١١١	٠.١١١	٠	٠.١١١	٠.٢٢٢	٠	٠.٣٣٣
٨	٠	٠.١١١	٠.١١١	٠.٢٢٢	٠.١١١	٠	٠.١١١	٠.١١١	٠.١١١	٠.١١١
٩	٠.٢٢٢	٠.١١١	٠.٢٢٢	٠	٠.٢٢٢	٠	٠.٢٢٢	٠	٠	٠
١٠	٠	٠.١١١	٠.٢٢٢	٠.١١١	٠	٠.٢٢٢	٠.١١١	٠	٠.١١١	٠

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وبعد تطبيق المعادلة الأولى المشار إليها أعلاه بلغت قيمتها لعموم الشركات المدروسة SR=1.124 وذلك عقب قسمة قيمة بسط المعادلة نفسها (2.238) الذي يمثل ناتج حل المعادلة الثانية في الجانب النظري من البحث على قيمة مقام المعادلة الأولى والتي بلغت (١.٩٩١) بعد حل أنموذج البرمجة اللاخطية الذي تجسده المعادلة الثالثة التي تم عرضها ضمن الإطار النظري من البحث:

$$\mathbf{SR} = \frac{2.238}{1.991} = 1.124$$

يستوجب إكمال خطوات قياس عدم التأكد الاستراتيجي لكل شركة، إعادة حساب بسط المعادلة الأولى [HWRi(K/J)] لكافة الانتقالات المحتملة والعائدة لكل شركة من خلال تطبيق هذه المعادلة على جميع احتمالات الانتقال من مراكز تنافسية أدنى إلى مراكز تنافسية أعلى من أجل قياس المكاسب الإستراتيجية Strategic Gain (k>j) وبالعكس تضمين المعادلة نفسها جميع احتمالات الانتقال من مراكز تنافسية أعلى إلى مراكز تنافسية أدنى (K<j) لقياس مخاطرة فقدان المراكز التنافسية التي يطلق عليها المخاطرة الإستراتيجية Strategic Risk، كما يجب قياس احتمالات البقاء في المراكز التنافسية الحالية للشركة (k=j) بمعنى احتمالية الحفاظ على المركز التنافسي الحالي للشركة Hold. ويمثل الجدول ٦ النتائج التي تم التوصل إليها طبقاً للخطوات المذكورة في قياس عدم التأكد الاستراتيجي الذي تتمثل قيمته بحقل المجموع على مستوى كل شركة من الشركات موضع التحليل.

الجدول ٦

نتائج قياس عدم التأكد الاستراتيجي للشركات عينة البحث

ت	اسم الشركة / التفاصيل	مخاطرة	ثبات	مكسب	المجموع

١	الألبسة الجاهزة	٠.٠٤٥	٠.٠١٠	٠.٠٦٨	٠.١٢٣
٢	الـــدراجات والأنابيـــب المعدنية	٠.٠٨١	٠.٠٣٠	٠.٠٥٨	٠.١٦٩
٣	الإنشائية الحديثة	٠.٠٩٠	٠.٠٣٧	٠.٠٥١	٠.١٧٨
٤	الأثاث المنزلي	٠.١١١	٠.٠٤٤	٠.٠٢٩	٠.١٨٤
٥	الصناعات الكيمياوية	٠.١٠٢	٠.٠٣٩	٠.٠٩٣	٠.٢٣٤
٦	الصناعات الخفيفة	٠.١١٠	٠.٠٤٢	٠.٠١٠	٠.١٦٢
٧	الهلال الصناعية	٠.١٥٤	٠.٠٧٢	٠.١٠٥	٠.٣٣١
٨	الأصباغ الحديثة	٠.١٢٦	٠.٠٥٢	٠.٠٢٤	٠.٢٠٢
٩	الصناعات الالكترونية	٠.١٣٣	٠.٠٥٨	٠.٠٥٢	٠.٢٤٣
١٠	الوطنية للصناعات الغذائية	٠.١٧٢	٠.٠٨١	٠.١٥٩	٠.٤١٢
المجموع		١.١٢٤	٠.٤٦٥	٠.٦٤٩	٠.٢٣٨
			المتوسط		٠.٢٢٣

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

توحي نتائج القياس والتحليل التي يعرضها الجدول ٦ إلى تفاوت حجم عدم التأكد البيئي الذي تواجهه الشركات الخاضعة للتحليل. إذ انخفض مقدار ما تعرضت له الشركات الأربع الأولى (الألبسة الجاهزة، والدراجات والأنابيب المعدنية، والإنشائية الحديثة، والأثاث المنزلي) نسبة إلى قيمة متوسط عدم التأكد الاستراتيجي البالغة (0.223) ومقارنة بالشركات الست المدروسة الأخرى التي ارتفع فيها حجم عدم التأكد إلى مستويات تجاوزت قيمة متوسط ما تحقق منه على مستوى الشركات العشر المبحوثة جميعها. ولو أمعن النظر إلى نتائج قياس عدم التأكد الاستراتيجي بالنسبة لشركة الألبسة الجاهزة التي انخفض فيها مقدار عدم التأكد الاستراتيجي (0.123) لتنبؤ المركز الأول في ذلك مقارنة بمثيلاتها الشركات المدروسة، لوجد أن مقدار احتمالية تحقيق المكاسب الإستراتيجية (0.068) هو الأكبر قياساً بمقدار مخاطرة فقدان المركز التنافسي لهذه الشركة (0.045) والبقاء في المركز التنافسي القائم (0.010)، وهذا يعني أن احتمالية تحقيق مراكز تنافسية متقدمة هي من نصيب شركة الألبسة الجاهزة في المقام الأول مقارنة بباقي الشركات التي حققت مراكز تنافسية متفاوتة وبالتالي حجم عدم تأكد استراتيجي متفاوت في بيئتها حتى بلغ عدم التأكد في الشركة الوطنية للصناعات الغذائية أعلى مستوى له (0.412) أسهمت فيه احتمالية فقدان المركز التنافسي لهذه الشركة إسهاماً أكبر (0.172) بالمقارنة مع مقدار المكاسب المتوقعة فيها (0.159) والحفاظ على مركزها التنافسي الحالي (0.081). وهي نتيجة طبيعية لهذه الشركة لاسيما أنها تراجعت إلى المرتبة الأدنى في مركزها التنافسي بعد أن انخفض فيها عائد الاستثمار في أسهمها إلى المرتبة الأدنى خلال مدة الدراسة. والنتيجة الأهم التي يمكن الخروج بها بهذا القدر من التحليل والتوصيف، هي إن غالبية الشركات التي بلغ فيها حجم عدم التأكد الاستراتيجي مستويات عالية يعود في الجزء الأكبر منه إلى تعرض هذه الشركات إلى احتمالية أكبر لفقدان مراكزها التنافسية القائمة، وهو ما يدعم صحة فرضية البحث من أن الشركات تتعرض إلى عدم تأكد استراتيجي أكبر عندما تتعرض إلى احتمالية أكبر لفقدان المراكز التنافسية.

خلاصة واستنتاجات

تبحث كل منشأة للأعمال عن تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي يعتمد في الأساس على معادلة التنافس التي تحتاجها في عالم يسبر غوره التغيير سعياً وراء كسب مراكز تنافسية أعلى وظهور المنشأة مع غيرها من المنافسين في صورة السوق الكلية. وطالما أن البيئة متقلبة غير ثابتة تسير في اتجاهات مختلفة تزداد خطورتها عندما تنسحب على التأثير في ديمومة المنشاة واستمراريتها لتتخذ حالة من عدم التأكد الاستراتيجي تلزم ضرورة رسم صورة المنافسة وتحديد موقع الشركات فيها بعد تشخيص مقدراتها المميزة موارد كانت أم قدرات ترتبط بممارسة المنشأة لنشاطاتها المختلفة ومحاولة كسب مزايا تنافسية ترفع مستوى الأداء وتدفع نحو جني الأرباح وتعظيم قيمة المساهمة فيها يعد هدفاً استراتيجياً، بات التسويق يؤدي فيه دوراً غاية في الأهمية من أنه ينحدر في جذوره من التخصيص الكفوء لموارد المنشاة وتنسيقها وحسن إدارتها لضمان فاعلية تحقيق الأهداف في بيئتها تتقدمها الأهداف المالية، وهذا يعني أن النجاح الاستراتيجي والمالي يعتمد أصلاً على قدرات التسويق، إذ لا وجود للأرباح ما لم يكن هناك إقبال كافٍ على منتجات المنشأة في السوق. وهو ما يؤسس لتنافسية التسويق ودوره الاستراتيجي الفاعل في توليد دعائم أساسية وتحقيق الأرباح، وبالتالي تعظيم قيمة المنشأة في ضوء قيمة أسهمها المتداولة في السوق المالية والعوائد المترتبة على الاستثمار فيها. وتأسيساً على هذا البناء المعرفي وتطبيقاته العملية، أمكن التوصل إلى مجموعة استنتاجات تدور في جوهرها حول ما يأتي:

١. تحيط منظمات الأعمال بيئة معقدة ثابتها الوحيد سرعة التغيير، والكل يسعى إلى مآربه من تقليد الآخرين لا بل التفوق عليهم وكسب ميزات تنافسية جديدة تهلك ما تقادم منها، وتدفع نحو تعظيم الربحية إلى الحد الذي تجد فيه الشركات حتى الكبريات منها التي تسير مع الركب تفقد تنافسيتها، فنجاح اليوم ليس بالضرورة نجاح في الغد ما لم يجر تطوير مقدرات مميزة جديدة تبنى في ضوء قدرات التسويق واستراتيجياته صوب ضمان استمرار الطلب على منتجات الشركة ودوره الحاسم في توليد الأرباح وتعظيمها هدفاً تحقيقه يعد وسيلة لتعظيم قيمتها في السوق المالية، حيث تلوح في الأفق النتائج النهائية لأدائها الاستراتيجي الناجز لتدحض المنافسة في ضراوتها وتنجو بالمنشأة إلى مراكز تنافسية متقدمة تواجه بها عدم التأكد الاستراتيجي وتكفل بقاءها واستمرارها في عالم الأعمال كله.

٢. وهذا يدل في مضمونه المعرفي العميق ومدلوله العملي الوثيق على أن الأداء المالي للمنشأة يجمع بين إستراتيجيتها التنافسية وإستراتيجيتها في التسويق، ويؤسس لقاعدة التسويق التنافسي فيها، فهو غاية بلوغها مقترن بتحقيق ميزة تنافسية مستديمة من خلال تعظيم أرباح المنشأة، وبالتالي تعظيم قيمة المساهمة وعوائد الاستثمار فيها بالسوق المالية وتبوء مركز الصدارة في صورة التنافس الكلية.

٣. ولقد أثبتت نتائج التحليل التطبيقي على مستوى الشركات المدروسة عينة البحث تفوق شركة الألبسة الجاهزة وتبوئها للمركز التنافسي الأول وتحركها ضمن مراكز تنافسية متقدمة لمديات زمنية أطول انعكست على تعرضها لعدم تأكد استراتيجي محدود (0.123) أسهمت فيه احتمالية كسب مراكز تنافسية أعلى بشكل أكبر (0.068) قياساً باحتمالية فقدان مركزها التنافسي (0.045) أو احتمالية البقاء في المركز التنافسي القائم حالياً (0.010)، في حين تراجع الأداء الاستراتيجي في الشركة الوطنية للصناعات الغذائية التي شغلت المركز التنافسي الأدنى مقارنة بباقي الشركات عينة البحث،

وبالتالي تعرضت إلى عدم تأكد استراتيجي عال (0.412) يعود الجزء الأكبر منه (0.172) إلى احتمالية فقدان المركز التنافسي بعد أن تراجع فيها عائد الاستثمار في أسهمها إلى قيم سالبة على مدار المدة الزمنية التي شملها البحث باستثناء سنتي ١٩٩٩ و ٢٠٠٣ لدرجة أنها أجبرت على الانسحاب من السوق والعودة إليه مجدداً مع نهاية عام ٢٠٠٥ والاستمرار في تحقيق عوائد سالبة انعكست على فقدان مركزها التنافسي في السوق المالية.

٤. ولربما أهم وأبرز ما أمكن التوصل إليه من استنتاجات، تجسد في بلوغ احتمالية التعرض إلى عدم تأكد استراتيجي مستويات عالية في الشركات التي تراجعت إلى مراكز تنافسية متدنية، بينما انخفضت احتمالية التعرض إلى عدم تأكد استراتيجي عالٍ بالنسبة للشركات التي حققت الصدارة في المراكز التنافسية تتقدمها شركة الألبسة الجاهزة. وهو ما يدعو للتسليم بصحة فرضية البحث من أن الشركات تواجه حالة عدم تأكد استراتيجي أكبر مع تراجع مراكزها التنافسية في السوق.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. العذاري، فارس مسلم والوكيل، علي، ١٩٩١، العمليات التصادفية، العراق: جامعة الموصل.
٢. الربيعي، محسن فاضل وعبد، صلاح حمزة، ٢٠٠٠، مقدمة في العمليات التصادفية، بغداد، دار الكتب.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Ansoff, H. Hoger, 1984, Implementing Strategic Management, UK: Prentice – Hall International.
2. Armstrong, Gary, and Kotler, 2005, Philip, Marketing: An Introduction , New Jersey, Pearson Education , Inc.
3. Avi, Fiegenbaum and Howard, 2004, Thomas, Strategic Risk and Competitive Advantage: an Integrative Perspective, journal of European management Review, Vol.1.No.84.
4. Bingham, Frank G. and Gomes, 2001, Jr., Roger,2end.ed.,Business Marketing, USA:NTC/Contemporary Publishing Group.
5. Boseman,Glenn and Phatak ,1989, Arvid, Strategic Management: Text and Cases,2 nd., ed., USA :John Wiley and Sons Inc.
6. Hoel, Paul G. Port , Sidney C., and Stone Chartes J. , 1972, Introduction to Stochastic Processes, Houghton Mifflin Company, Boston.
7. James M. Collins and Timothy W. 1992, Ruefli, Strategic Risk: an Ordinal Approach, Journal of Management Science, Vol.38, No.12.
8. Jobber, David, 2004,Principles and Practice of Marketing,4th.ed., UK: McGraw-Hill Education Limited.
9. John J., Flaherty and Tony Mak, 2004i, Enterprise Risk Management- Integrated Framework, Executive Summary, Committee of Sponsoring organization of the Treadway Commission.
10. Kangal, Nagasimha ,2004, Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy, Journal of Management and Marketing Research.
11. Kotler, Philip and Keller, 2009, Kevin, Marketing Management,13th., ed., USA : Pearson Education,INC..

12. Mullins, John W., Walker Jr., Oliver C., and Boyd Jr. ,2008,Harper, Marketing Management: A strategic Decision – Making Approach, N.Y.: McGraw -Hill/Irwin Co.
13. Ramaswamy, Venkatram, Gatignon, Hubert, and Reibstein, J. David, 1994, Competitive Marketing Behavior in Industrial Markets, Journal of Marketing, Vol.58.
14. Rao,K.S.,Ramesh, 1992, Financial Management Concepts and Applications , 2 nd., ed., N.Y.: Macmillan Publishing Company, Inc..
15. Ross, Stephen A., Wester Field, Tandolph W. and Jeffery,1999, Corporate Finance , 5 th. Ed., Irwin/McGraw-Hill Co..
16. Sharpe, William F. ,1990, Alexander, Gordon J. and Bailey , Jeffery V., Investments, 4 th., ed., N.J.: Prentice Hall,Inc..
17. Thompson, Jr., Arthur A., Strickland, A. J., and Gamble, John E. ,2008, Crafting and Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage,16 th., ed., N.Y.: McGraw-Hill/Irwin Co..
18. Wheelen, Thomas L. and Hunger , J. David,2004 , Strategic Management and Business Policy, 9th.ed.,New Jersey, Prentice- Hall.