



اسم المقال: دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية

اسم الكاتب: د. ميسير ابراهيم أحمد، د. معن وعد الله المعاضيدى

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3028>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/09 23:39 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية

الدكتور معن وعده الله المعاضدي
مدرس/قسم إدارة الأعمال
كلية الحبشه الجامعه/الموصل

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

المستخلص

يدفع تنامي التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال وبخاصة التنافسية منها باتجاه توسيع الأفق الذي ينبغي أن تفك في الإداره 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 متعددة ومحدثة، لذا تعد مسألة إعادة ترتيب قرارات المزيج التسويقي لضمان تأثيرها بشكل أكثر فاعلية في سوق يشهد تنوعاً وتعددًا واسعاً لاحتاجات الزبائن ورغباتهم بهدف بناء ودعم القدرات الاستراتيجية من الوسائل الفاعلة للتصدي لتلك التحديات وذلك بالارتكاز على فلسفة القراءة الدينامية في بناء تلك القدرات الاستراتيجية وبما يضمن تعزيزاً للميزة التنافسية للمنظمة التي تكمن في جذب زبائن جدد والمحافظة على الحالين منهم، والعمل عن قرب معهم في إطار علاقه تعلم Learning Relationship مضمونها التشخص الدقيق والتوقع الملائم والتلبية الدقيقة لمتطلباتهم وما يتوافق مع الشمن الذي دفعه. لقد تصدت الدراسة الحالية لمشكلة بحثية لها مضمونها الأكاديمية والميدانية من حيث قدرة الشركات عينة الدراسة على مجابهة المنافسة المحتملة في سوقها المحلية قبل ولو جها لأسواق عربية أو إقليمية، لذلك تأشر الهدف الأساسي للدراسة في محاولة تأطير العلاقة بين مضمون قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية وأثر محصلة تلك العلاقة في المزايا التنافسية للشركات موضوع الدراسة، وبهدف الوصول إلى ذلك تتطلق الدراسة من فرضيتين بحثيتين، ترتبط الأولى بمدى إفصاح مضمون 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 والحقيقة لأهدافه.

المقدمة ومنهجية الدراسة

تتعدد التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم تعد المنافسة صبغته الأساس. ولعل تنامي وتوسيع الأفق الذي ينبغي أن تفك فيه إداره المنظمة أدى دوراً محوريأً في ترسیخ أثر تلك التحديات في مجمل قراراتها وفي مقدمتها القرارات المرتبطه 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 وتعددًا واسعاً لاحتاجات الزبائن ورغباتهم. وفي اتجاه ذلك تعد عملية بناء القدرات الاستراتيجية ودعمها من الوسائل الفاعلة للتصدي لتلك التحديات،

وبالارتكاز على فلسفة القدرة الدينامية في بناء تلك القدرات الاستراتيجية باتجاه تعزيز الميزة التنافسية المنظمة في جذب زبائن جدد والمحافظة على الحاليين منهم، وذلك بالعمل عن قرب معهم في إطار علاقة تعلم Learning Relationship مضمونها التخسيص 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 الأكademية والميدانية من حيث قدرة الشركات عينة الدراسة على مجابهة المنافسة المحتملة في سوقها المحلية قبل ولوجهها لأسوق عربية أو إقليمية، لذلك تأشير 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 تتطرق 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 أطروحة 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 عملية تحليل البيانات، مع تقديم بعض المقترنات الميدانية التي تضع الشركات موضوع الدراسة في الاتجاه المناسب للتعامل مع مجلمل التحولات البيئية .

مشكلة الدراسة

أشارت 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

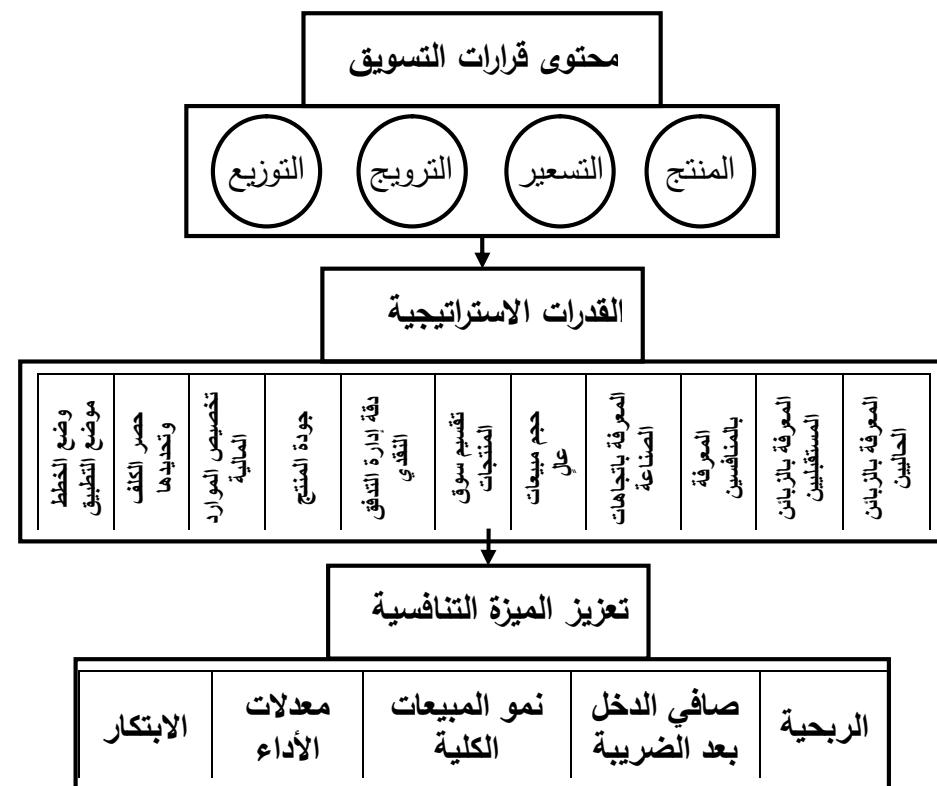
تتأثر الأهداف الأساس للدراسة الحالية في الآتي :

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 والوسطية والمحتملة الشكل ١.



الشكل ١
أنموذج البحث الافتراضي

وبهدف تقديم معالجات منهجية لمشكلة الدراسة تم تحديد الفرضيتين الآتيتين :

١. تقصح 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 تناقص 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 تقريرياً للجزء الأول من استمارة الاستبانة والذي تضمن المعلومات العامة. كما يوضح نسب الاستجابة لاستمارة الاستبانة.

الجدول ١ الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسب الاستجابة

نسبة % الاستجابة	الاستمارات المستلمة	الاستمارات الموزعة	الشركة	ت
٩٣.٣٣	٥٦	٦٠	شركة المشروبات الغازية لمنطقة شمالية	١
٨٦.٦٦	٥٢	٦٠	الشركة العربية لمياه المعدنية	٢

الجدول ٢ خصائص المستجيبين

السمات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %	
ذكر	٩٥	٨٧,٩٦٢	الجنس
أنثى	١٣	١٢,٠٣٨	
٢٩-٢٠	٢٢	٢٠,٣٦٩	العمر
٣٩-٣٠	٢١	١٩,٤٤٠	
٤٩-٤٠	٥٢	٤٨,١٤٩	التحصيل الدراسي
٥٠	١٣	١٢,٠٣٨	
إعدادية	١٣	١٢,٠٣٨	شهادة عليا
معهد أو كلية	٦٣	٥٨,٣٣٣	
٥-١	١٢	١١,١١١	مدة الخدمة
١٠-٦	١٥	١٣,٨٩٠	
١٥-١١	٢٣	٢١,٢٩٦	وثبات الاستمارة
٢٠-١٦	٣٧	٣٤,٢٦٩	
٢١	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 أحضرت لعدد من الاختبارات (الصدق الظاهري وثبات الاستمارة ٨٧٪ والاتساق الداخلي ٩١٪ (الفأ كرونباخ)).

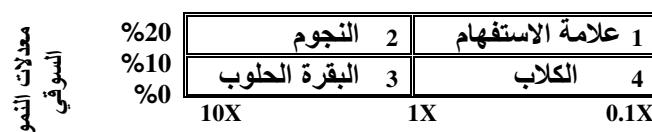
التأثير الأكاديمي والدراسات السابقة أولاً- محتوى قرارات التسويق

تشكل قرارات التسويق واحدة من القرارات المحورية للإدارة العليا، ولهذه القرارات إسهامها في تحديد المدى التنافيسي 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، وتسويير، وترويج، وتعامل مع المخازن الكبيرة يمكن أن تسهم في تحسين الوضع التنافيسي للمنظمة واستراتيجياتها الموجهة نحو الاحتفاظ بتقسيمات سوقية متنوعة في القطاع الصناعي الذي تنتهي إليه، إن سعر منتج المنظمة يمكن أن يعد إشارة واضحة ومهمة لقدرة المنظمة الاستراتيجية في إيجاد القيمة، كما يمكن أن يعد مؤشرًا مهمًا وجوهريًا للقيمة التي يوفرها المنتج في السوق بالنسبة للزبائن من جهة، وكذلك الحال بالنسبة لأنشطة التسويقية المذكورة التي تغدو جزءاً مركزاً وجوهرياً في أنشطة القيمة المضافة في المنظمة من جهة أخرى، لذلك لا بد لتخطيط الأنشطة التسويقية أن يتضمن تحقيق الإشباع المناسب لحاجات المشترين الآخرين، وكذلك حاجات المستهلكين النهائيين. كذلك يمكن للعديد من المنظمات أن تقوم ببناء موقع تنافسي واسعة و نقاط قوة متميزة لها بالاعتماد على مجموعة من المداخل الخاصة بإدارة أنشطتها التسويقية التي تضمن لها فيما بعد تحقيق قيمة مضافة ومن ثم تعزيز ميزتها التنافسية.

ويتحقق مع هذا الطرح (Kotler, 1997) الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على الأنشطة والفعاليات والأهداف التسويقية في توجيهه عملية التخطيط الاستراتيجي بمضامينها المتنوعة، ويعد ذلك عملية إدارية تهدف إلى تطوير/ أو المحافظة على الملاعة المهمة فيما بين الأهداف والمهارات والمهارات المنظمية وموارد المنظمة ومجموعة التغيرات الحاصلة في الفرص التسويقية، وبذلك يتلخص الهدف من التخطيط الاستراتيجي الموجه تسويقياً في تحديد وإعادة تحديد أعمال المنظمة ومنتجاتها وتحقيق 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 والتلفيسية 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 تهئي الميزات التنافسية.



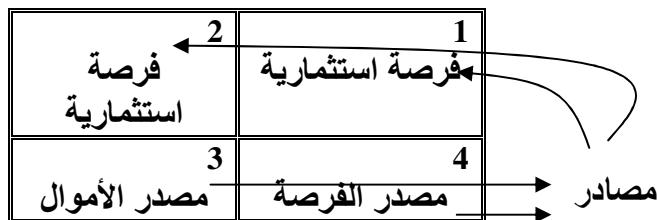
الحصة السوقية والمركز التنافسي النسبي

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، ويوضح 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.

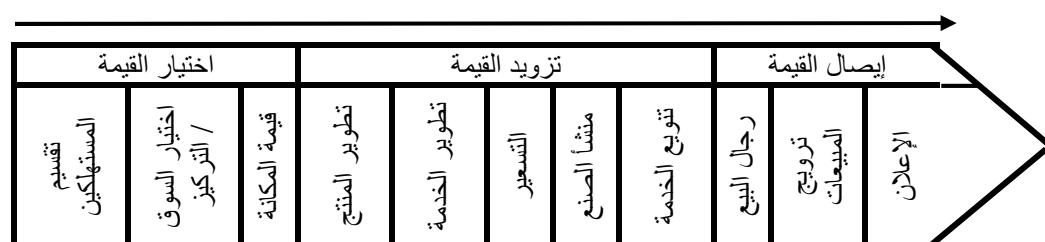
الثاني: عملية تحديد الكيفية التي يباع بها المنتج والجهة التي سيتبايع لها.
إذ لا زالت تلك المشكلة الأساسية التي تواجه معظم منظمات اليوم، حيث تميز أغلب النماذج المتطرفة إلى أن طلب المستهلك يجب أن يوجه عمليات تصميم

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

ويوضح الشكلان الآتيان كلا النموذجين:



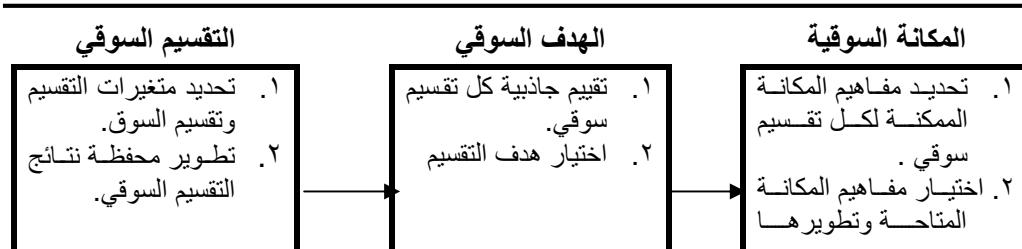
الشكل ٤
المدخل التقليدي في إيجاد القيمة من خلال الأنشطة التسويقية



الشكل ٥
تابع عمليات التسلیم 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، ويشير إليه اختصاراً بـ STP ، وتكمّن الفكرة الأساسية لهذا المدخل في استخدام المدخل الإرادي Marketing المباشر بدليلاً عن المدخل القسري Shotgun Reffele ، وهذا المدخل في الشكل الآتي:





ويصالها.

الشكل ٦

عناصر مدخل التسويق الاستراتيجي الحديث ومتضمناته

اعتماداً على مسبق، تتأثر 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 مساعدةً 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 منهجة البحث المعتمدة يسعى هذا الجزء من البحث إلى استعراض الجوانب المتعلقة بالقدرة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، ومحاولة تلخيص الهدف منها في استعراض مفاهيمها وأفاقها وسبل امتلاكها واكتسابها، وعلى النحو الآتي :

١. مفهوم القدرة الاستراتيجية^(*) وأسسها

بدأ الاهتمام ومع بداية عقد التسعينيات 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 تحسيدتها بنقاط قوة وضعف المنظمة والاهتمام بجوانب توجيه وإدارة تلك الموارد والقدرات وكيفية تحقيق المزايا التنافسية.

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

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

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

^(*) هناك حاجة تقضي بالإشارة إلى المفاهيم المرادفة لقدرة والتي تستخدم على نحو متداخل ومتزاح 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 بكلفة 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 تمكن 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، وتحدد 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 الموقف 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.

ووفقًا 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 مغافلة مؤثرة للزبائن من شأنها تهيئة وزيادة رضاهم وتضمن ولائهم 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 بشكل أكبر في إدراك فائدة المستهلك من المنتج.
٣. تضع عوائق أمام المنافسين في تقليدها.

ويبيّن 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، وتكون 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 ميزة 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 تعتمدتها في توظيف هذه القدرات لتكون منافساً متقدماً.

إذ يعد مدخل القدرات الدينامية Dynamic Capability Approach أحد المداخل التي أسهمت في تحديد الكيفية التي تبني 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 ثم 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, 556-537)

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

- أن تكون مصقوله ومعدلة لتلائم وتلبى احتياجات المستخدم وبذلك تكون مصدرأً 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 تتحققها.

وللوقوف بدقة على مضمون ذلك، نرى أنه لا بد من الإشارة إلى أن مدخل القدرة الدينامية يؤكّد على ضرورة توافق الإجابة المنطقية والمفتوحة 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 إلى أن جوهر المنظمة يسمح بتنظيم أنواع معينة ومحدة من الأنشطة الاقتصادية بطريقة تميّزها عن غيرها من المنظمات، وهي في الوقت نفسه ميادين و مجالات 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 الداخلي إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائلة في بيئه 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 تنتهي 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 تقفل 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 بالميزاالت 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.
٦. **كيف يمكن تطبيق المزايا التنافسية؟**

إن العودة إلى جهود (Porter) المتعلقة بكل من سلسلة القيمة Value Chain وخربيطة النشاط Activity Mapping يمكن أن تؤدي 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 وتدخلها مع بعضها والتي تتضمن (التطوير، التسويق، البيع، العمليات، ... الخ) بوصفها مصادر أساسية ومحتملة للميزة التنافسية. ويمكن لخريطة 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 وباقى أنشطتها المؤثرة في أنشطة المشترين، لذلك فإن كل أنشطة سلسلة القيمة يمكن أن تساهم في تحقيق القيمة للمشتري، كما أن الكلف المجتمعة في سلسلة القيمة يمكن أن تسهم في تحديد الاختلافات فيما بين المنافع التي يحصل عليها المشتري وكفة 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 الملاعة 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 تطلب المزايا التنافسية أن تتم إدارة أنشطة سلسلة القيمة بوصفها نظاماً متكاملاً أكثر من كونها أجزاء منفصلة، وييتطلب 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 مدخلاً أو شبكة من الأنشطة ترتبط ببعضها بعلاقات ارتباط وثيقة، ويحدث ذلك الارتباط من خلال الطريقة التي يتم بها القيام بذلك النشاط وتتأثر ذلك على كلف بقية الأنشطة وفعاليتها. ويمكن لعلاقات الارتباط تلك أن تجد المبادرات المطلوبة لتحقيق كلًا 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 المستهلكين.

٢. المكانة المعتمدة على الحاجات Needs-Based Positioning

ويمكن أن تتشكل هذه المكانة اعتماداً على وجود مجتمع من المستهلكين لهم حاجات مختلفة، بحيث تضمن سلسلة الأنشطة التي تمارسها المنظمة إشباعاً لتلك الحاجات بشكل 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 لل استراتيجيات المختلفة أو المكانة الاستراتيجية أن تطبق، ويحدد Porter عامل النجاح الرئيسي في التطبيق الاستراتيجي بأنه يمكن في جمع الأنشطة المختلفة في إطار ملائمة بعضها مع البعض الآخر، وذلك في إطار الأنواع الثلاثة من الملاعة وهي:

١. المتنانة البسيطة Simple Consistency

وتوصف بأنها الملاعة الأولى المطلوبة بين كل نشاط تمارسه المنظمة مع الاستراتيجية الكلية لها.

٢. التقوية أو التعزيز Reinforcing

وتوصف بأنها الملاعة الثانية المطلوبة في الكيفية التي يمكن فيها للأنشطة المختلفة أن يعزز بعضها البعض الآخر.

٣. الجهود المثلثى 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 لمنطقة الشمالية

يشير الجدول ٣ إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد محتوى قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية، ويتبين 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 التسuir بعلاقة ارتباط معنوية موجبة أيضاً بالقدرة الاستراتيجية ممثلةً بأحد أبعادها وهو تخصيص الموارد المالية، إذ بلغ معامل الارتباط ما مقداره .٩٨٧، وتفسر هذه النتيجة اهتمام الشركة بالتسuir 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 .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 والمقرؤة. 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 .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	البيئة	تقسيم سوق المنتجات	قدرة إدارة التدفق النقدي	جودة المنتج	تصنيع الموارد المالية	صر اكافي وتجدها	وضع الخطط موضع التطبيق
المنتج	.٥٧٦	.٧٩٨	.٧٦٩	.٨٠٠	.٨٩٢	.٨٠٦	.٨١١	.٧٦٤	.٨٩١	.٨٧٢	.٥٩٠
التسuir	.٧٧٤	.٧٧٣	.٨٦٤	.٨٧١	.٨٧٩	.٧٥٤	.٨٨٨	.٦٧٩	.٩٨٧	.٩٧٢	.٧٣٦
الترويج	.٥٠٠	.٣٩٠	.٦٣٦	.٦٢٣	.٣٥٧ N.S	.٧٥٤	.٦٥٩	.٧٣٢	.٥٩٨	.٥٨١	.٤٩٩

.٣٩٢ N.S	.٠٤٣٢ N.S	.٠٤٨٧	.٠٣٣٤ N.S	.٠٢٥٨ N.S	.٠١٩٤ N.S	.٠٢٣٤ N.S	.٠٣٣١ N.S	.٠٣٥٧ N.S	.٠٣٨٣ N.S	.٠٤٧١ N.S	التوزيع
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 شكل ذلك بعدان مهمان من أبعاد القدرة الاستراتيجية لديها، في حين يرتبط بعد التسuir بعلاقة ارتباط معنوية موجبة أيضاً بالقدرة الاستراتيجية ممثلة 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 التسuir 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 ممثلة بحجم المبيعات العالمية 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 السوفي 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

محتوى قرارات التسويق	القدرات الاستراتيجية
وزن التفاصيل ونوع التطبيق	
صر الأهداف وتحديد لها	
تقدير الموارد المالية	
جودة المنتج	
دقة إدارة التتفاق في التقدي	
تقسيم سوق المنتجات	
١- مبيعات غير الصناعية بالتجزئيات	
المعرفة بالمتخصصين	
المعرفة بالمتذمرين	
المعرفة بالمتذمرين	
المعرفة بالمتذمرين	

المنتج	٠.٩٨٧	٠.٨٧٧	٠.٦٧٨	٠.٥٦٦	٠.٥٤٦	٠.٧٦٣	٠.٥٨٩	٠.٧٢٣	٠.٦٥٢	٠.٧١١	٠.٧٣١
التسعر	٠.٦٥٥	٠.٧٥٤	٠.٧٣٢	٠.٦٩٢	٠.٦٦٥	٠.٧٨٢	٠.٦١٢	٠.٧٦٥	٠.٦٥٣	٠.٥٥٤	٠.٨٤٣
الترويج	٠.٥٥١	٠.٦٧١	٠.٦٧١	٠.٧٥١	٠.٦٤٥	٠.٦٤٥	٠.٦٦٥	٠.٦٣١	٠.٦٧٧	٠.٨٧٢	٠.٥٣١
التوزيع	٠.٦٥٢	٠.٦٦١	٠.٦٦١	٠.٧٥٩	٠.٥٣٢	٠.٧٥٩	٠.٦٦١	٠.٤٧٢	٠.٤٩٣	٠.٥٩١	٠.٥٢٢

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 مسامين قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية للشركة وعند مستوى معنوية 0.05.

ثالثاً - 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 للمجموعة 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 للمجموعة الشمالية

F		R ²	أبعاد القدرات الاستراتيجية		المتغيرات المستقلة
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
4.0012	112.646	0.843	0.778 (10.613)	0.768	الميزة التنافسية

(*) تشير إلى قيم t المحسوبة

تشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى هذه الشركة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الاستراتيجية في الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 112.646 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.0012 عند درجتي حرية 1، 54، وعند مستوى معنوية ٠٠٥، إذ بلغ معامل التحديد R² ٠.٨٤٣، ومن خلال متابعة معاملات β

واختبار β المحسوبة بلغت ٦١٣.٠ وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ١.٦٧١ عند درجتي حرية ٥٤، وعند مستوى المعنوية ذاته.

بـ. تأثير القراءة 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 القراءة الاستراتيجية في الميزة التنافسية على مستوى الشركة العربية للمياه المعدنية

F	R ²	أبعاد القراءة الاستراتيجية		β_1	β_0	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة
		الجدولية	المحسوبة				
4.0400	31.892	0.615	0.830 (5.647)	0.701		الميزة التنافسية	
P* ≤ 0.05	N = 52	Df (1, 50)				(*) تشير إلى قيمة المحسوبة	

تشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى هذه الشركة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الاستراتيجية في الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 31.892 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.0400 عند درجتي حرية ٥٠، ٥٤، وعند مستوى معنوية ٠٠٥، إذ بلغ معامل التحديد R^2 ٠٦١٥، ومن خلال متابعة معاملات β واختبار β المحسوبة بلغت ٠٦٤٧ وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ١.٦٧٥ عند درجتي حرية ٥٠، ٥٤، وعند مستوى المعنوية ذاته، وذلك يعني عدم سريان فرضية عدم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية ٠٠٥، بمعنى تأشير نتائج التحليل لعلاقة أثر بين القراءة 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

- أثبتت نتائج التحليل النظري وضوح سريان العلاقات التأثيرية بالنسبة لأنشطة الشركة منفردةً على نحو أكثر تحديداً مما لو تم تناول تلك العلاقات بمجملها.
- 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 ثم مستوى الرضا الكامل له باتجاه إسعاده وترسيخ شعوره بالأبهة، ولا يخفى ما للأمر من ارتباطات ذات اتجاهات متعددة في القراءة الاستراتيجية للشركة وحصلة ذلك ميزة تنافسية أمام الآخرين، ومن ثم فإن النجاح في تقديم أفضل مزيج تسويقي يعني مباشرةً كسب ميزة تنافسية في السوق المحلي والدولي.

٣. أسهمت الانتقالية الفلسفية من المدخل التقليدي لبيع ما يمكن إنتاجه إلى المدخل الحديث الذي يركز على إنتاج ما يمكن بيعه في إعادة تركيبة المزيج التسويقي، ومن ثم 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 الزبيون 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 تأثير اتجاه معاكس لما سبق طرحه من خلال علاقة القدرة الاستراتيجية بالميزة التنافسية وما ينتج عن هذه العلاقة من نتائج تتركب باتجاه حرص سوقية أو تقسيمات سوقية جديدة، فضلاً عن المساعدة في إدراك أكبر للجودة الحقيقية (المستلمة) Perceived Quality، True Quality وبينها 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 إلا إذا تفاعلت في إطار فلسفة التدابير Synergy وما تقدمه هذه الحالة من زخم تراكمي يعتمد في منطلقاته على محتوى قرارات التسويق.

بـ. استنتاجات الجانب الميداني

١. انتهت 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 مسامين قراراتها التسويقية في تعزيز قدراتها الاستراتيجية في السوق باعتماد منتج مطابق لحاجات ورغبات الزبيون باعتماد سياسة تنويع منتجاتها مع سياسة تسعير مستقرة وأنشطة ترويج متعددة (إعلانات، بيع شخصي، دعاية)، فضلاً عن سياسة توزيع حفظ أهداف إيصال المنتج في الوقت والمكان المناسبين للزبيون.
٣. توافق نتائج تحليل طبيعة التأثير بين القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى كلتا الشركتين، الأمر الذي أشرته نتائج تحليل الانحدار، مما يقود إلى استنتاج مهم مفاده أن توجيه 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 حرص سوقية عالية مقارنةً بالمنافسين.
٤. أفرز خصوص 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 لمنتجاتها، الأمر الذي عزّز من قدرتيهما على التنافس وأكسبتهما ميزة التعامل الدائمي مع الزبون.
٥. تحقق استثمار واضح في كلا الشركتين لمصممين قرار المنتج من خلال السعي الدؤوب للتطوير المستمر لخصائص المنتج بإضافة مزايا جديدة أو تقديمها بعبوات جديدة في إطار تنوع لا يأس به من حيث الإطعام ليغطي أنواع شريحة واسعة من الزبائن، وعززت سياسة ترويج المبيعات عبر الاشتراك في المعارض الداخلية والخارجية واعتماد الإعلان المقروء والمسموع والمرئي، فضلاً عن أسلوب الدعاية باعتماد التقويم السنوية والملصقات الجدارية وإعلانات الطريق، كما مكنت قنوات التوزيع المعتمدة على الوكالات التجارية والتسوقيه المنتشرة في أنحاء القطر من تحقيق أهداف إيصال المنتج إلى الزبون على نحو سلس.

التوصيات

يتركز هذا المحور على جانبي، 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 التسوقي ومن خلال ما يأتي:

١. قرارات المنتج

١. تغيير تصاميم العبوات والمادة المصنوعة منها لتتشمل عبوات البلاستيك الصغيرة ٣٣٠ مل والمتوسطة ١ و ١.٥ لتر والكبيرة ٢،٥ لتر، فضلاً عن العبوات المعدنية والترباك ومجادرة العبوات المستخدمة حالياً، لأنها تسبب عدداً غير محدد من المشاكل بالنسبة للشركة وتاجر الجملة والمفرد والزبون على السواء.
٢. محاولة إيجاد تشكيلة مناسبة لأنواع الزبائن من حيث الأطعام والأسماء والعلامات التجارية بما يليبي حاجات تقسيمات سوقية مختلفة، فضلاً عن المشروعات المناسبة لزبائن الحمية الغذائية أو ذوي الأمراض (السكري).

٢. قرارات التسعير

١. محاولة إيقاع الجهات ذات العلاقة بعدم جدواً مركزية القرارات الخاصة بالسعر والتي أثقلت كاهل الشركات عموماً وحددت من هامش مرونته في الأسواق المحلية وأحجمت قدرتها على اعتماد السعر بوصفه أداة تنافسية.
٢. في حالة النجاح في المسعى الأول يمكن تتنفيذ مرحلياً أي المرونة في أوقات الطلب المتذبذب ليتسنى للشركة من تخفيض أسعارها والحفاظ على حرصها السوقية مع إبقاء الوضع، ومن ثم ثبات الأسعار في حالة الطلب المستمر في أوقات المواسم وفصل الصيف.

٣. قرارات الترويج

١. ضرورة توسيع مشاركات الشركة في المعارض المحلية والخارجية والتي تعد فرصة مناسبة للتعریف بمنتجاتها مع ترکيز الجهود نحو المعرض المتخصصة.
٢. تصميم حملات إعلانية مستهدفة بالاستفادة من خبرات الاستشاريين والمختصين في مجال ترويج شركات الإعلان، ولعل اعتماد أسلوب الجوائز والمسابقات الحقيقة 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 ٥٠٠٥٪ 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 آذاك وهو وسيلة أخرى من وسائل الدعاية للشركة من خلال تجول 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 القننية 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 الادارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية - كيف ؟ مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٥) ٢٠٠١.
٢. عدالفتاح المغربي، الادارة 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.

استماراة الاستبانة

الجزء الأول: بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة

آ. الجنس: () ذكر () أنثى

ب. العمر :

ج. التحصيل الدراسي :

د. سنوات الخدمة

الجزء الثاني:

أولاً- محتوى قرارات التسويق

النقطة	الفقرة	تفصيل
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 منتجات معينة
	إضافة أو حذف منتجات محددة	دراسات دورة حياة المنتوج
	تصاميم مناسبة للعبوات والأغلفة	اختيار علامة ملائمة
	تحديد الصيغات وخدمات ما بعد البيع	شروط الترخيص
٢	تعتمد شركتنا سياسة التسعير في مجالات :	تدعم الوضع التنافسي
	اختراع 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
	استثماراتها	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

يتبّع ←

ما قبله ←

اختيار قناة التسويق (الطول - عدد الوسطاء)

					الحكم على مدى نجاح وفشل قناعة التوزيع تحديد وتنفيذ أنشطة الخزن والنقل والتأمين تأمين الترتيب والتصنيف المناسب للمنتوجات الإسهام في تنفيذ بحوث التسويق التخطيط لـ / والتنفيذ لأنشطة التركيب والتشغيل التخطيط لـ / والتنفيذ لأنشطة التدريب والتطوير تحديد مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة	٤.
					تعتمد شركتنا سياسة الترويج في مجالات : تعزيز إدراك الزبائن للمنتوجات المقمة إثارة انتباه الزبائن وتشجيعه نحو اتخاذ قرار الشراء	
					حت الزبيون على تكرار عملية الشراء تصميم حملات دعائية وإعلان شاملة تنفيذ أنشطة ترويج المنتوجات (عارض، عينات مجانية، هدايا تذكارية)	
					تصميم أنشطة إخبارية ودعائية وإقامة علاقات عامة مع جمهور الشركة تخطيط وتنفيذ عمليات البيع الشخصي تحديد وتعزيز تميز الشركة عن منافسيها	

ثانياً- القدرات الإستراتيجية الرجاء تأشير علامة (/) أمام كل حالة من الحالات الآتية :

الفقرة	ت																				
١	تمتلك شركتنا معرفة مناسبة بالزبائن الحاليين	٢	تمتلك شركتنا معرفة مناسبة بالزبائن المستقبليين (المحتلملين)	٣	لشركتنا معرفة بالمنافسين	٤	لشركتنا معرفة باتجاهات الصناعة	٥	تمتاز شركتنا بحجم مبيعات عالي في السوق	٦	شركتنا قادرة على تقسيم سوق منتجاتها	٨	تتميز شركتنا بدقة إدارتها للمحرى 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 <th>١١</th> <td>لدى شركتنا القدرة على وضع الخطط موضع التطبيق</td>	١١	لدى شركتنا القدرة على وضع الخطط موضع التطبيق

ثالث- الميزة التنافسية

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

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