

الفصل الأول : الإطار العام

1-0 مقدمة :

يعتبر التوجه الإستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة ، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلي مستقبلها المنشود ، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية ، إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار ، واحتياجاتها البشرية والمادية ، والمتطلبات الشمولية للتطوير، كذلك يعد التوجه الإستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة ، كما يعد التوجه الإستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين ، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (Slater&Never,2003,p25)

ولأن الإستمرار والنجاح والنمو فى الشركات المعاصرة يفرض على هذه الشركات القيام بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة تصلح في تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والتي اصبحت تميل الى التغيير السريع في وقتنا الحاضر ، الأمر الذي يبرر تطوير المنتجات كواحدة من الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في البقاء ، ونمو ، وتوسع الشركات ، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها (عكروش وعكروش ، 2004،ص20). في حين أن نتائج الاستراتيجية قد تقود إلى حكم بضعيف على الأداء ولكن بالرغم من الإنتشار الواسع إلا أن العديد من المنظمات لم تستخدم الاستراتيجية من أجل تحسين الأداء والبعض الآخر فشل في تطبيقها (Proctor,2008,p78) .

وفي اطار التوجه الاستراتيجي المناسب اذا وجد ذلك هو المحرك الأساسي لعملية تطوير المنتجات لهذه الشركات، بل وتدفع الشركات اموالاً طائلة في تطوير استراتيجياتها املاً في تنمية وتطوير منتجاتها، وترويجها، وتحسين ودعم منافذ توزيعها لزيادة حصتها السوقية وزيادة ارباحها، وبقائها في السوق، ومن المعروف ان اي جهد تسويقي يبذل لتسويق اي منتج سوف يتم تقييمه في ضوء مدى تحقيقه الناجح للسياسات والاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بتطوير المنتج وتقديمه، اضافة لسياسات التسعير، والتوزيع ، والترويج لهذا المنتج. (عكروش وعكروش ، 2004، ص22).

وقد ارتبط مفهوم الأداء دائماً بكل ما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته، واصبحت المنظمات الآن تهدف الى تحقيق مستويات عالية من ادائها الاستراتيجي في ميدان انشطتها، وذلك يرجع إلي أن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد امراً اختيارياً بل اصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار (wheelen & Hunger, 2008 : 229)

التوجه الاستراتيجي: هو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، حيث ان التوجه الاستراتيجي يعمل على ارساء نهج مرتبط بغايات تحسين اداء المؤسسة الدائم، وعكس أدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود افعالهم للظروف البيئية (جندب أحمد على ، 2013، ص29).

وفي الدراسة الحالية يتم قياس التوجه الاستراتيجي من خلال كل من التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي.

التوجه الاستراتيجي الاستباقي: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للإبتكار والتجدد، وهو المبادرات المتبناه من قبل المنظمة وايضاً هو التوجه الذي ينظر ويتطلع الى صناعات جديدة او فرص سوقية جديدة، بمعنى ان المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولى في السوق (جندب عبدالوهاب أحمد ، 2013م، ص 18).

وفى هذا النوع تقوم المنظمات بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية فى طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهذا يتضمن بأن التوجه الاستراتيجي المطلوب، حتى تكون هنالك قوة فى المنظمة حتى تستوعب الحاجات السوقية، وفى التوجه الاستباقي يهم المنظمة الاستباقية استراتيجياً أنها تسير للأمام بمشاريع جديدة، وانها تريد أن تكون المنظمة الأولى فى السوق وأما بالنسبة لعلاقة الموردين فى هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقية، وفى المنظمة الاستباقية، فان التوجه السوقي يكون متطوراً جداً حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكارية وان الابتكارات فى تطوير المنتجات تمثل نقطة القوة لهذا التوجه (المجالى، محمد كايد، 2012، ص 30).

اما التوجه الاستراتيجي الدفاعي: يهدف الى حماية الوضع التسويقي للمنظمة، إذ يتم من خلاله التركيز على فاعلية العمليات الانتاجية بجودة عالية وتكلفة منخفضة وذلك لانه يخدم جزءاً من السوق بمنتجات ضيقة المجال (venkatraman's, 2013, p23).

إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جداً اتجاه إعادة الاستثمار فى المنظمة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفيض التكلفة وهذا التوجه يدل على الأداء المتين ضمن السوق المختار، إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به ، فالمنظمة التي تمتلك قوة فى التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة فى طبيعة عملياتها، وتقوم المنظمة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية، لوضع هذه الصفات فى المنتج ومن الضروري تطوير علاقات مع موردين موثوق بهم وذوي جودة ونوعية عالية، وأن العلاقة والانتقال من مورد إلي اخر يزيد بشكل نموذجي من الكلفة، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جداً، وبطريقة مماثلة فإن العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمراً

كفؤا ، وانما يكفي المنظمة علاقة متينة مع عدد صغير منهم، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل، مع الإشارة إلى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه فى بيئته. (على حسين، 2000، ص 58)

تنشى الإستراتيجية إطار الخطوط العامة والموجهات وحدود السياسة التي من خلالها وعلى ضوءها تتم الصياغة التفصيلية لسياسة التشغيل وتتخذ القرارات التنفيذية ذات الصلة. فى بعض المواقف العملية يصبح من الصعب التفرقة بين الإستراتيجية والسياسة لدرجة أن البعض يستخدم نفس المصطلح (الإستراتيجية أو السياسة) لنفس الشئ ويرجع السبب فى ذلك أن كليهما يرمي الى تحقيق أهداف المنظمة. (أ.د.على عبدالله محمد الحاكم ، 2010 ، ص 33).

فى هذا الفصل سوف نتطرق إلى مشكلة البحث، تساؤلات البحث ،أهداف البحث، أهمية البحث ، مصطلحات البحث ، الدراسات السابقة وهيكلة البحث.

1-1 مشكلة الدراسة :

يلعب الأداء التسويقي دوراً مهماً فى تطوير ورفع أداء الشركات، وعلى اي منظمة ان تدرك وضعها الحالي، فالإنفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي شهده القطاع الصناعي فى السنوات الأخيرة فى السودان، وفر أرضية خصبة لدخول العديد من الشركات الى السوق، سواء لتحقيق سياساتها فى التطور والانتشار او لغاية البحث عن الفرص فى بيئات متعددة، تعتمد العديد من الشركات والمنظمات فى عصرنا الحالي على التسويق لما له من دور هام وأساسي فى الإستمرار والبقاء ، وتزيد أهميته فى القطاع الخاص لأنه مبني على الإبتكار والتجديد سواء كان ذلك فى المنتجات أو العمليات ، حيث تم قياس التوجه الاستراتيجي فى معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (العجمي، 2011) ودراسة (غرب، 2013) ودراسة (المشاقبة، 200) ودراسة (grawe,2009) من منظور تحليلي وتم ايضاً قياس التوجه الاستراتيجي مثل

دراسة (خالد خلف سالم الزريقات، 2012) ودراسة (مروان حمودة الدهدار، 2014) ودراسة (وليد عمار، 2012) ودراسة (Never, et al, 2004)) من منظور إستجابي وايضاً تم قياس التوجه الاستراتيجي مثل دراسة (عبدالوهاب أحمد جندب، 2013) ودراسة (مروان حمودة الدهدار، 2014) ودراسة (عبد الاله سيف الدين غازي، 2013) ودراسة (zhou, et....al, 2005) من منظور ابداعي كما تم قياسه فى دراسة (وليد عمار، 2012) ودراسة (الوقفى، 1999م) ودراسة (الطويل وسلطان، 2006م) ودراسة (Asikhia, 2010) من منظور مستقبلي

وهناك بعض الدراسات السابقة التى تناولت الأداء التسويقي مثل دراسة (عبدالله سيف الدين غازي، 2013) ودراسة (الموسوي، 2000) ودراسة (نهى، 2012) ودراسة (البري، 2005م) ودراسة (التميمي، 2012) ودراسة (jaquin, 2005) من منظور تنافسي كما أن هنالك بعض الدراسات السابقة ركزت على أداء المؤسسات كما فى دراسة (عمر بن محمد، 2014) ودراسة (العجمي سالم، 2010) ودراسة (الهاشمي أحمد، 2013) ودراسة (Zhou, 2006) من منظور ابتكاري وريادي ، فى حين ركزت الدراسات حول تقييم الأداء التسويقي كما فى دراسة (الزعبى، والضمور، 1999م) ودراسة (السعدي، 2000) ودراسة (sinkovic, 2004) ودراسة (yan, 2006) فى حين ركزت دراسة (Daya, 2005) ودراسة (Asikhia, 2010) من منظور إبتكاري.

عليه تركز هذه الدراسة على إلقاء نظرة أكثر شمولاً فيما يتعلق بالأداء التسويقي وأبعاده المختلفة. بعد أن قدم كابلن ونورتن (Kaplan & Norton) مقالهما فى عام 1992م عن التوجه الاستراتيجي، كانت تركز الاستراتيجية على وضع الأهداف وتحديد المقاييس ،وأصبح التوجه الاستراتيجي من أكثر المفاهيم تبنياً من قبل مدراء الشركات والمنظمات خاصة وأن النظرة المستقبلية المالية والإدارية تعاني من الكثير من القصور والمشاكل، حيث يعمل التوجه الاستراتيجي على حل هذه المشاكل وتركز على الإئزان والربط

بين رسالة وإستراتيجية المنظمة مع محاور الأداء التسويقي ، والنظر إلى أداء المنظمة من خلال المقاييس الموجودة داخل المحاور ومدى تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وأشارت الدلائل أن 70% من الشركات المتوسطة والكبيرة في الولايات المتحدة وأوروبا تنفذ الاستراتيجية تقريباً بالإضافة إلى العديد من الأقسام الحكومية ، وبعد ذلك أستخدمت التوجه الاستراتيجي لإدارة الأداء ومن هذه الإستخدامات : ربط الأداء التسويقي بالإستراتيجية، نظام إدارة الأداء الإستراتيجي، التركيز على الخرائط الإستراتيجية ، التركيز على الإدارة على الرغم من أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي إلا أن هنالك عدم إتفاق حول إتجاه هذه العلاقة (الحقباني، تركي، 1997، ص20).

ففي مثل هذه الحالة يرى العالمان بارون وكيني (Baron & Kenly, 2012) أن هنالك حاجة لإدخال متغير يعدل هذه العلاقة ، تم إختيار خصائص الشركات لما لها من دور هام في ذلك، كذلك تدعم خصائص الشركات التي تعمل على المحافظة على أداءها التسويقي من خلال استراتيجية واضحة المعالم وهذا من شأنه زيادة حصتها السوقية مع عامل الإبتكار، بالإضافة لذلك تلعب خصائص الشركات دور رئيسياً يؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة (Shahzad et al , 2012).

ركزت الدراسات المتعلقة بخصائص الشركات بالأداء كما في دراسة (الزعيبي، 2012) ودراسة (العارضى، 2001م) ودراسة (الزعيبي، 1995م) ودراسة (Morgan & Strong, 2003)، في حين ركزت دراسة (Wang, et..al, 2011) ودراسة (Garbarino, 1999) ودراسة (Kroeger, 2007) ودراسة (tripathy, 2006) على علاقة خصائص الشركات بالعملاء وهنالك دراسات ركزت على حجم الشركات كدراسة (patwardhan, 2009) ودراسة (morgan, 2003) ودراسة (namusing, 2003) ودراسة (kara, 2005).

تسعى هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية فى الدراسات السابقة والعمل على معالجة بعض القصور الذي صاحب تلك الدراسات ، وذلك من خلال تلخيص مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسي التالي :

ما هو أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي وخصائص الشركات كمتغير معدل للشركات الصناعية السودانية ؟

تساؤلات الدراسة:

- يمكن حصر تساؤلات الدراسة في الآتي :
- 1- ما هو تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التسويقي
 - 2- ما هو تأثير التوجه الاستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي
 - 3- ما هو تأثير الدور المعدل (خصائص المنظمة) فى العلاقة بين التوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي.

1-2 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى بيان اثر التوجه الإستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي وخصائص الشركات كمتغير معدل للشركات الصناعية ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي
2. اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي
3. معرفة الدور المعدل لخصائص المنظمة فى العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي.
4. معرفة الدور المعدل لخصائص المنظمة فى العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي.
5. معرفة مستوى الأداء التسويقي بالشركات الصناعية السودانية
6. معرفة مستوى التوجهات الاستراتيجية فى الشركات السودانية

1-3 أهمية الدراسة :

1-3-1 الأهمية النظرية :

تمثل الأهمية النظرية للدراسة فى الآتي :

هذه الدراسة يتوقع أن تساهم فى اختبار التوجه الاستراتيجي من منظور التوجه الدفاعي والاستباقي حيث معظم الدراسات السابقة تناولت التوجه من منظور(ابداعي، ريادي، تسويقي).

هذه الدراسة قد تساعد فى معرفة مدى تأثير خصائص الشركات كمتغير معدل للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي، هذه الدراسة قد تساعد فى سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي والأداء التسويقي فى القطاع الصناعي حيث تقل الدراسات التى تناولت هذا الموضوع ، تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للشركات، وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع. وهذا ما يتطلب من الشركات التعرف على احتياجات زبائنها وتحركات وتعد هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة التي تبين أهمية التوجه الاستراتيجي بمتغيراته التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي بالإضافة إلى تأثير هذه التوجهات على الأداء التسويقي. كما تناولت هذه الدراسة كمحاولة أولي في البيئة السودانية على (وفق علم الباحث المتواضع) أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي وخصائص الشركات كمتغير معدل.

2-3-1 الأهمية التطبيقية :

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي :

هذه الدراسة تمثل لمتخذي القرار أهمية كبيرة فيما يتعلق بمعرفة تأثيرات التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي، إضافة إلى معرفة الأثر الأكبر لأي نوع من التوجهات الاستراتيجية.

إن بيئة الأعمال الحالية تحتاج من المديرين بالشركات الصناعية السودانية إلى الدراية والحنكة في التعامل مع بيئة شديدة المنافسة خاصة من المنتجات التي تتميز منتجاتها بقله أسعارها مقارنة بأسعار مثالتها المنتجة محلياً، ولهذا كان لابد من الإهتمام التوجه الاستراتيجي في تلك الشركات .المساهمة في تعريف مدراء الشركات الصناعية السودانية بالأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في التوجه الاستراتيجي وإستخداماتها المختلفة، والمساهمة في معرفة التوجه الاستراتيجي في الشركات الصناعية السودانية ودوره في

تطوير الأداء التسويقي، والإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات
لمدراء الشركات السودانية فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي

1-4 مصطلحات الإجراءات الدراسية :

1-4-1 التوجه الاستراتيجي :

هو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الى الأداء المتفوق
والمستمر في سير عملها، حيث ان التوجه الاستراتيجي يعمل على ارساء نهج
مرتبط بغايات تحسين اداء المؤسسة الدائم، وعكس أدراك المديرين للبيئة
المحيطة بهم وردود افعالهم للظروف البيئية، وفي الدراسة الحالية سيتم
قياس التوجه الاستراتيجي من خلال كل من التوجه الاستراتيجي الاستباقي
والتوجه الاستراتيجي الدفاعي (جندب أحمد على ، 2013،ص 30).

1-4-2 التوجه الاستراتيجي الاستباقي : هو السلوك الفعال للمنظمة

والمكون الرئيس للإبتكار والتجدد، وهو المبادرات المتبناه من قبل المنظمة
وايضاً هو التوجه الذي ينظر ويتطلع الى صناعات جديدة او فرص سوقية
جديدة، بمعنى ان المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولى في السوق.

1-4-3 التوجه الاستراتيجي الدفاعي : هو السلوكيات التي تهدف الي

حماية الوضع التسويقي للمنظمة ، إذ يتم من خلاله التركيز على فاعلية
العمليات الانتاجية بجودة عالية وتكلفة منخفضة وذلك لانه يخدم جزءاً من
السوق بمنتجات ضيقة المجال (venkatraman's,2013,p23).

1-4-4 الأداء التسويقي: هو مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعه

في الخطة التسويقية والذي تم قياسه من خلال (الربحيه ، الحصة السوقية،
نجاح المنتجات ، الرضا عن مستويات الأداء). (هيكل ، 2011 ، ص 13)

1-4-5 التوجه الإبداعي: يشير إلى الأفكار والممارسات التي يقدمها

المديرون والعاملون والتي تغضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب
أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات، وأكثر خدمة
للمجتمع. (هيكل ، 2011 ، ص 13)

6-4-1 استراتيجية المنظمة : مفهوم الادارة الاستراتيجية واستراتيجية المنظمة يظهر من معنى كلمة الاستراتيجية انها تعني استشراف المستقبل، وتقديم الفكرة المستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية، اي ان الاستراتيجية هي توجيه المنظمة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، واصبحت من المهام الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين لكي يديروا اعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد، والمحفوف بالمخاطر، وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجهاتها توجهاً استراتيجياً. (الخفاجي، نعمة عباس، 2008)

5-1 الدراسات السابقة :

1-5-1/الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي: تعددت الدراسات المتعلقة باستخدام التوجه الاستراتيجي في المنشآت المختلفة ، وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها .

❖ دراسة (نهى احمد ابوطه، 2012) بعنوان: اثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي الاردن عمان. هدفت الدراسة للكشف عن اثر الاضطراب البيئي كعامل معدل علي علاقة التوجه الاستراتيجي لشركات الاسكان فى العاصمة الاردانية عمان .ومن اهم النتائج التى توصلت اليها هذه الدراسة للتوجه الاستراتيجي اثر موجب على الاداء التسويقي ولايوجد اثر موجب مباشر للاضطراب البيئي،وقد خلصت الدراسة على مجموعة من التوصيات من اهمها التاكيد على ضرورة تبني توجه استراتيجي معين من قبل شركات الاسكان وذلك لما للتوجه من اثار واضحة على الاداء.وكذلك الاهتمام بالمنافسين ومراقبة تحركاتهم للتعرف على وسائلهم المستخدمة في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم.

❖ دراسة (خالد خلف سالم الزريقات، 2012) بعنوان أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، هدفت هذه الدراسة علي التعرف علي أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية

الاردنية . ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الاردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع و أن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط. ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة العمل علي إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الاستراتيجي في البيئة التنظيمية والارتقاء بهذه الاستراتيجيات الي المستويات العليا المرغوب بها من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف واهدافه لما لها من أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

❖ دراسة (عبدالوهاب أحمد جندب، 2013) بعنوان أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي هدفت هذه إلي التعرف علي أثر التوجهات الاستراتيجية و الاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة و الأداء التسويقي في شركات صناعة الاغذية في اليمن . ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي الابداعي و الاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الاغذية في اليمن . ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة البحث عن اساليب وتقنيات تساعد في توفير الوقت و الجهد وتعمل علي تخفيض تكاليف الانتاج .

❖ دراسة (مروان حمودة الدهدار، 2014) بعنوان "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات" هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مدى حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية في قطاع غزة استفاد الباحث من المنهج الوصفي التحليلي في الفهم والمقارنة والتفسير ومن ثم التحليل المتعمق واستخلاص العلاقات والإلمام بمدى العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية في قطاع غزة وميزتها التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات

التوجه الإستراتيجي التي اعتمدها الباحث في الدراسة والميزة التنافسية
لمؤسسات الصناعية في قطاع غزة .

❖ دراسة (وليد عمار، 2012) بعنوان التوجهات الاستراتيجية للنظام الصحي
في لبنان، ورقة علمية مقدمة لمعرفة التوجهات الاستراتيجية للنظام الصحي
في لبنان، هدفت هذه الورقة إلى عرض واقع النظام الصحي بتجرد وبطريقة
علمية مستندة إلى البراهين لان صحة الناس لا تحتمل الشعارات الطنانة و
المميزات السياسية .

❖ دراسة (العجمي، 2011) بعنوان "اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء
المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة
البتروال الوطنية الكويتية"، هدفت الى قياس اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي
على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على
شركة البترول الوطنية الكويتية، وشملت عينة الدراسة جميع المديرين
ورؤساء الاقسام في شركة البترول الكويتية والبالغ عددهم (200)، وتم
استعادة (188) استبانة صالحة للتحليل ونسبة بلغت (94%) وقد بينت النتائج
ان للتوجه الاستراتيجي التحليلي اثراً موجباً ومباشراً على مستوى اداء شركة
البتروال الوطنية الكويتية، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي اثر موجب ومباشر
على القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية (التسعير،
المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية)، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي اثر
موجب وغير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى اداء شركة
البتروال الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية (التسعير، المنتج، التوزيع،
الاتصالات التسويقية) كمتغير وسيط.

❖ دراسة (عرب، 1994م) بعنوان "العلاقة بين القيادة والتوجيه التحليلي
الاستراتيجي التنافسية". ثم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الشركات
الصناعية في امارة دبي، وقد سعى الباحث الى دراسة العلاقة بين القيادة
والتوجه التحليلي الاستراتيجي التنافسية، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود

علاقة معنوية بين المهارات والسلوك الاداري للقيادة النوعية الاستراتيجية، كذلك وجود علاقة جوهرية بين انماط التطبيق القيادي وانواع الاستراتيجيات التنافسية وتختلف انماط القيادة الاستراتيجية نتيجة لمهارات المدير الاستراتيجي وسلوكه.

❖ دراسة (المشاقبة، 2001م) بعنوان، "تطبيقات التوجه التحليلي الاستراتيجي على اداء المنظمة" هدفت الى بيان تطبيقات التوجه التحليلي الاستراتيجي على اداء المنظمة، واكدت انه في حالة دراسة نية العملاء الذين يحصلون على منتجات وخدمات متشابهة، لابد من التركيز على ان هناك فروقات في التوجه نحو العلاقات طويلة الأجل بينهم وبين المنظمات التي يتعاملون معها، وذلك تبعاً لاختلاف مجموعات العملاء. وخلصت الدراسة الى ان العملاء الذين لديهم اهتمام بسيط باقامة علاقات طويلة الأجل مع المنظمات، تعتمد النية المستقبلية لديهم في التعامل مع المنظمة على الاشباع العام الذي تحقق لهم من خلال مختلف خصائص السلعة او الخدمة في حين ان النية المستقبلية في التعامل المستقبلي مع المنظمة لدى العملاء الذين لديهم اتجاه ايجابي نحو اقامة علاقات طويلة الأجل مع المنظمات التي يتعاملون معها، فانها تعتمد على الثقة والالتزام الذي يدركها عن تلك المنظمة.

❖ دراسة (الوقوف، 1999م) بعنوان "تقييم الاداء والتوجه الاستراتيجي في شركات الملاحة الاردنية" اذ تمثل هدف هذه الدراسة الى تقييم الاداء لدى شركات الملاحة الاردنية، ومن النتائج التي خلصت اليها وجود اثار ذات دلالة احصائية بين البعد المالي والاداري التغيرات الاجتماعية السياسية التكنولوجية كما ركزت على تنمية وتأهيل الكفاءات التخصصية في نشاطات العمل التجاري وزيادة الاهتمام بمعايير الجودة العالمية والعملاء ورائهم وتأهيل وتدريب الموظفين من خلال عقد الدورات التدريبية والتعرف على مستوى فهم المديرية لمفاهيم وفلسفة المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية للادارة الاستراتيجية.

❖ دراسة (الطويل وسلطان، 2006م) بعنوان "العلاقة بين الاسبقيات التنافسية والتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، وقد هدفت الدراسة الى تحديد اثر الاسبقيات التنافسية في الاداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، وقد خلصت الدراسة الى ان اعتماد هذه الشركات على بعد واحد من ابعاد الاسبقيات التنافسية او على اكثر من بعد، ولكن بترتيب غير مناسب لهذه الابعاد، او بعبارة اخرى عدم الاخذ بنظر الاعتبار ان ترتيب اولويات لهذه الابعاد قد يقود الى تراجع الشركة وضعف ادائها، وتوصلت الدراسة الى ان هنالك تقارباً بين آراء افراد العينة حول وضع التهديدات التي تتعلق بالمتغيرات الخارجية من حيث سرعة حركتها وامكانية التحكم بها كذلك توصلي الدراسة الى منظمات الاعمال بصورة عامة بمتابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية على وجه التحديد حيث يعد ذلك السبيل الوحيد للتغلب على حالة القصور الضعف في عملية ادراك وتحديد ما يتولد من فرص استراتيجية في البيئة التسويقية للمنظمات ما يمكن بها من تهديدات.

❖ دراسة (Zhou, 2006) بعنوان: innovation, imitation, and new product performance ه دفت الى مقارنة اثر استراتيجيات الابتكار والتقليد على اداء المنتجات الجديدة وتدرس الحالات الطارئة لها مع ظروف السوق المختلفة في الصين، واطهرت نتائج الاستطلاع الصناعي، مقارنة مع استراتيجية التقليد فان استراتيجية الابتكار تؤدي الى اداء افضل للمنتجات الجديدة، اضافة الى ان فوائد استراتيجية الابتكار على استراتيجية التقليد سوف تصبح اقوى من ناحية الطلب في السوق والذي يتصف بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة حالة التأكد واشتداد المنافسة.

❖ دراسة (Never, et, al, 2004) بعنوان (Responsive and proactive market orientation and new-product success)، هدفت الدراسة الى تطوير مقياس للتوجه الاستباقي وتنقيح المقياس الحالي للتوجه الاستجابي، وتحليل علاقة التوجه الاستجابي والتوجه الاستباقي بنجاح المنتجات الجديدة

في تلك الشركات. وقد استخدمت عينة من الشركات المتنوعة تكنولوجياً، وتوصلت الدراسة الى ان اي عمل لكي ينشأ ولكي يبقى منتجاته الجديدة ناجحة، فان الأخذ بالتوجه الاستراتيجي غير كافي، ولكن يجب ايضا تبني التوجه الاستباقي والذي يلعب دور في غاية الأهمية لنجاح المنتجات الجديدة في اي شركة اعمال، هذه النتائج منطقية وبديهية، لأن الشركة اذا اعتمدت فقط في نجاح منتجاتها الجديدة على حالة المستهلكين في ان يعتبروها كاحتياجات منتج جديد، فان الشركة تعتبر ضعيفة جداً من الناحية الاقتصادية، فالشركة الضعيفة ليس فقط لأنها تعتمد على تخمينات المستهلكين للمنتجات الجديدة، وانما قد يكون العديد اغلب هذه التخمينات لا تحقق قيمة اقتصادية للشركة على المدى الطويل لأي من الطرفين، وكذلك ان استجابات المنافسين الحتمية والمتزامنة لتطوير المنتجات الجديدة ينتج عنها منافسة سعرية، وان الشركات التي تعتمد فقط على احتياجات العملاء المعلنه في تطوير منتجاتها الجديدة لا يخلق اي رؤى جديدة الى الفرص ذات القيمة المضافة للعملاء، وبالتالي يخلق ضعف اعتمادية العملاء ويضعف ولائهم للشركة.

❖ دراسة (Asikhia, 2010) بعنوان strategic marketing orientation and performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks، هدفت الدراسة الى بيان علاقة التوجه الاستراتيجي التسويقي بالاداء في البنوك النيجيرية، تكونت عينة الدراسة من (500) زبون للبنوك، كما وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان للتوجه الاستراتيجي التسويقي تأثير ايجابي على اداء البنوك، وايضاً ان هناك العديد من العوامل تتوسط علاقة الاتجاه التسويقي الاستراتيجي بالاداء التأكيد على الطلب.

❖ دراسة (henary . 2015) بعنوان Based on an international organizational ، هدفت الدراسة الى فحص المكونات المختلفة لأبعاد التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء المنظمة، وقد اعتمدت نتائج هذه الدراسة على عينة من العديد من مديري الشركات العالمية التي يقدر عدد موظفوها

باكثر من اربعة آلاف موظف موزعين على اكثر من اربعين فرع حول العالم، وقد خلصت هذه الدراسة الى وجود علاقة قوية بين جميع اشكال التوجه الاستراتيجي واداء المنظمة، وافادت الدراسة ان الفهم العميق لهذه العلاقة يعمل على تيسير عملية صياغة الاستراتيجيات وطرق تنفيذها والتي تؤدي الى تعزيز اداء المنظمة، وهذا ايضا يمكن المنظمة من الحصول على التغذية الراجعة فيما اذا كان تنفيذ الاستراتيجيات يتم حسب ما هو مخطط له.

❖ دراسة (Sinkovic & Roat, 2004) بعنوان "strategic orientation, capabilities and performance in manufactures, 3PL, Relationships" هدفت الى دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والاداء بالمصانع في كل من انجلترا، سكوتلندا، ولاس، وشمال ايرلندا، تكونت عينة الدراسة من 142 بنسبة استجابة 9% من الشركات المشاركة، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة دالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والاداء في الشركات الخاضعة للدراسة.

❖ دراسة (Daya & Seyrek, 2005) بعنوان "Performance Impacts of Strategic Orientations : Evidence from Turkish Manufacturing Firms" هدفت الى فحص الاثر المحتمل للتوجه الاستراتيجي المتضمن كلاً من التوجه الريادي والتكنولوجي والتوجه بالزبائن على الاداء في الشركات الصناعية التركية، تكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في 91 شركة. وقد توصلت الدراسة الى ان هناك اثر للتوجه الاستراتيجي بمتغيراته المحددة على اداء الشركات الصناعية التركية.

❖ دراسة (Yan Yeung, et.al, 2006) بعنوان "Linking Financil Performance to Strategic Orientations and Operational Priorities : An Empirical Study of third party Logistics" هدفت الى فحص العلاقات بين التوجه الاستراتيجي والاداء المالي في هونغ كونغ، تكونت عينة الدراسة من 192 مديراً يعملون في جمعية الامداد في هونغ كونغ. ولتحقيق اهداف الدراسة فقد تم اللجوء في هذه الدراسة الى التحليل

العنقودي، وتحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المالي من وجهة نظر المديرين العاملين في جمعية الامداد بهونغ تونغ.

❖ دراسة (Grawe, et..al, 2009) بعنوان " The Relationship between " Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance " هدفت الى تحديد كيف ان التوجه الاستراتيجي للمنظمات يؤثر على ابداع الخدمة، وكيف ان النتيجة تؤثر على الاداء السوقي لهذه المنظمات، تكونت عينة الدراسة من 362 موظفاً في 6 شركات امريكية تعمل في مجال الامداد، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي وابداع الخدمة في المنظمات المبحوثة، الا ان هناك عنصراً واحداً من عناصر التوجه الاستراتيجي لا يرتبط بابداع الخدمة وهو التوجه بالتكاليف، بالاضافة الى ان العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وابداع الخدمة يؤثر على الاداء التسويقي لهذه المنظمات.

2-5-1/الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء التسويقي والتوجه نحو

السوق: تعددت الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي والتوجه نحو السوق في

المنشآت المختلفة ، وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها .

❖ دراسة (عبد الاله سيف الدين غازي، 2013) بعنوان: أثر التوجه نحو السوق علي الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة الي التعرف علي أهمية مفهوم التوجه نحو السوق ودرجة تبني مستشفيات القطاع الخاص السعودية لهذا المفهوم . و من أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمستشفيات القطاع الخاص ، حيث اختلفت الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر هذا المفهوم حسب درجة مساهمته في تحسين الأداء الكلي لكل منهما . ومن اهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة ابتكار متغيرات حديثة لمفهوم التوجه نحو السوق واعادة النظر في سياسات التسعير المعتمدة لإضافة ميزة تنافسية اخري من حيث السعر.

❖ دراسة (الموسوي، 2000) بعنوان "اثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الاداء التسويقي" هدفت الى تحديد اثر الاستراتيجيات التنافسية في توليد الميزة التنافسية (سعرية، لا سعرية، سعريّة/لاسعريّة) واثرها في الاداء التسويقي لشركات صناعة الاصباغ في القطاع الخاص في بغداد، وتكونت عينة الدراسة من (37) مديراً مفوضاً ومديراً تسويقياً. واستخدمت الاستبيان بوصفه اداة لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج اهمها، نؤثر موارد الشركات في كسبها ميزة تنافسية. هناك علاقة تأثيرية كلية الابعاد (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الاقل والتركيز. لغرض بناء وتعزيز الميزة التنافسية في الشركات من الضروري تشخيص واستثمار الفرص المحتملة بما يتناسب مع امكانيات وقدرات تلك الشركات.

❖ دراسة (البري، 2005م) بعنوان "تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه السوقي والاداء التسويقي للمنظمة"، هدفت هذه الدراسة الى اقتراح نموذج لتوضيح دور التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه الشركات نحو السوق وبين مستوى ادائها، وتوضيح تأثير الاهتمام بكل من النشاط الابتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين ادائه وتدعيم قدرته التنافسية. واجريت الدراسة على شركات الغزل والنسيج بمصر على القطاعين العام والخاص وكانت الاستجابة للقطاعين 79% تقريباً من اجمالي عينة الدراسة، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها: انخفاض درجة التوجه الابتكاري بصورة عامة، وان تميزه شركات القطاع الخاص بعض الشيء. وانخفاض درجة التوجه نحو السوق بالنسبة لشركات عينة الدراسة على كل من القطاع العام والخاص.

❖ دراسة (التميمي، 2002م) بعنوان "القدرات التسويقية واثرها على اداء المنظمة". هدفت الى القاء الضوء على الخدمات البنكية الألكترونية التي تقدمها البنوك الأردنية لعملائها، ومدى مواكبة هذه الخدمات للخدمات البنكية

الألكترونية التي انتشرت مؤخراً في الدول المتقدمة، وقد استعرض الباحث القدرات التسويقية لعمل البنوك وانماط العمل المصرفي الألكتروني والعوامل والأسباب التي تدفع المصارف للعمل المصرفي الألكتروني، وقد خلص الباحث الى ان غالبية البنوك الأردنية تتميز بالقدرات التسويقية العالية مما يؤثر ايجاباً على اداء عملها وان لها مواقع الكترونية على شبكة الانترنت للتعريف بخدماتها وفروعها، وانها تقدم بعض الخدمات الألكترونية البسيطة مثل خدمات بطاقة الفيزا والبنك الناطق والبنك الخليوي والحوالات السريعة، ولا تقدم الخدمات التنفيذية الألكترونية للعملاء دون تعامل مباشر معهم، وقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات التي كان من اهمها ان على البنوك الأردنية ان تطور خدماتها البنكية الى خدمات تنفيذية كاملة عبر شبكة الأترنت لتواكب متطلبات العصر الحديث.

❖ دراسة (السعدي، 2000) بعنوان "العلاقة بين التوجه نحو السوق والاداء في القطاع المصرفي الاردني"، هدفت الى التعرف على درجة التوجه نحو السوق لدى مختلف المصارف التجارية العاملة في الاردن، وتحديد ما اذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف التجارية العاملة في الاردن وبين ادائها، وما اذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف العاملة في الاردن وبين احجامها من حيث كونها كبيرة، متوسطة، صغيرة، ولتحقيق هذه الاهداف تم اجراء مسح ميداني لجميع المصارف العاملة في السوق الاردني وعددها 20 وبلغت نسبة الاستجابة 90%، وخلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج، اهمها: ان المصارف العاملة في الاردن تميل الى التوجه نحو السوق بدرجة مرتفعة، والى تزايد ادراكها للمعنى الحقيقي للمفهوم التسويقي الحديث، بالاضافة الى قيام غالبية هذه المصارف باشياء وحدة تنظيمية متخصصة للتسوق ضمن هياكلها التنظيمية. وان المصارف الكبيرة الحجم هي الاكثر توجهاً نحو السوق مقارنة بباقي المصارف العاملة في الاردن، في حين لم يتبين هنالك علاقة بين التوجه نحو السوق وبين الاداء للمصارف المتوسطة والمصارف الصغيرة.

❖ دراسة (الخروشي، 2006م) بعنوان "العلاقة بين الاصول والقدرات التسويقية والاداء في البنوك العاملة في الاردن". هدفت الى اختبار العلاقة بين الاصول والقدرات التسويقية والاداء في البنوك العاملة في الاردن. وهناك اهداف اخرى تمثلت في اختبار اثر بعض العوامل المعدلة على هذه العلاقة وايضاً اختبار اثر دعم والتزام الادارة العليا على بناء الاصول والقدرات التسويقية في المدى البعيد، وتم تطوير نموذج الدراسة وفرضياتها من اجل تحقيق اهدافها. تم تجميع البيانات الأولية من مديري التسويق ومديري الفروع في البنوك العاملة في الاردن عن طريق استبانة صممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. وتشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى ان الاصول والقدرات التسويقية اثرت ايجاباً في اداء البنوك الذي تم قياسه بمعايير مالية ومعايير العملاء. ووجدت الدراسة ان دعم والتزام الادارة العليا له اثر ايجابي وقوي في بناء الاصول والقدرات التسويقية كان على ربحية البنوك، واجمالي ايراداتها ورضا عملائها على التوالي. كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الى ان خبرة البنك التسويقية والخلفية الأكاديمية للمديرين هي عوامل معدلة على العلاقة بين الاصول والقدرات التسويقية تلعب دوراً استراتيجياً في قدرة البنوك على تحقيق اهدافها الاستراتيجية طويلة الأمد وتحقيق ميزة تنافسية. واخيراً فقد تم وضع استنتاجات البحث ومساهمته في المعرفة ومحدداته اضافة الى اتجاهات البحث المستقبلية.

❖ دراسة (Jaquin, et...al, 2005) بعنوان market orientation and innovation: an inter-rekationship analysis European هدفت الى تحديد مدى اهتمام الشركات العاملة في نفس القطاع وتوجه سوقي متشابه بالابتكار وقد اجريت الدراسة على (465) شركة نسيج في اسبانيا، وقد تم جمع المعلومات من خلال استخدام المقابلات الشخصية مع (17) مدير شركة ضمن قطاع النسيج، وقد توصلت الدراسة الى ان قطاع النسيج وبشكل محدد شركاته الرائدة تختلف بشكل كبير في التزامها بالتوجه السوقي والابتكار، وانه على الرغم من ان العلاقة المباشرة بين التوجه السوقي والابتكار الا انه لم

يتم اثبات ذلك احصائياً، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين مفاهيم التوجه السوقي والاداء السوقي.

❖ دراسة (Grinstein, 2008) بعنوان "The Relationships between market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A meta-Analysis" هدفت الى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي و بدائل التوجه الاستراتيجي، تكونت عينة الدراسة من 1357 عاملاً في شركات الكمبيوتر العاملة في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الامريكية، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج، ابرزها ان التوجه السوقي يرتبط بعلاقة موجبة وقوية بالتوجه الاستراتيجي المحدد بالتوجه الريادي، والتوجه العالمي، وان هناك ارتباطات وسيطة وموجبة للتوجه الابداعي بين التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي.

❖ دراسة (Asikhia, 2010) بعنوان "Strategic Marketing Orientation and Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks" هدفت الى بيان علاقة التوجه الاستراتيجي التسويقي بالاداء في البنوك النيجيرية. تكونت عينة الدراسة من (500) زبون للبنوك. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان هناك العديد من العوامل تتوسط علاقة الاتجاه التسويقي الاستراتيجي بالاداء باستثناء اللاتأكد على الطلب.

❖ دراسة (Grinstein, 2008) بعنوان "The Relationships between market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A meta-Analysis" هدفت الى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي و بدائل التوجه الاستراتيجي، تكونت عينة الدراسة من 1357 عاملاً في شركات الكمبيوتر العاملة في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الامريكية، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج، ابرزها ان التوجه السوقي يرتبط بعلاقة موجبة وقوية بالتوجه الاستراتيجي المحدد بالتوجه الريادي، والتوجه العالمي، وان

هناك ارتباطات بسيطة وموجبة للتوجه الابداعي بين التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي.

3-5-1/ الدراسات السابقة المتعلقة بخصائص الشركات: تعددت الدراسات المتعلقة بخصائص الشركات في المنشآت المختلفة ، وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها .

❖ دراسة (Morgan & Strong, 2003) بعنوان " Business performance and dimensions of strategic orientation " هدفت الى اختيار العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي واداء الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم العاملة في قطاع التكنولوجيا في بريطانيا. وقد تكونت عينة الدراسة من 181 مديراً يعملون في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة الى ان كلاً من التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي ترتبط بعلاقة موجبة باداء المنظمات عينة الدراسة.

❖ دراسة (العارضى، 2001م) بعنوان "دراسة متغيرات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية". ثم تطبيق هذه الدراسة على عينة من شركات الفنادق السياحية وانصب اهتمام الباحث على دراسة متغيرات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية وكان اعتماد هذه الدراسة على جعل العائد على الاستثمار والقيمة السوقية للسهم كأساس للتمييز. وقد توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها متغيرات التحليل الاستراتيجي الداخلي او الخارجي ببناء الميزة التنافسية للمنظمة.

❖ دراسة (الزعبى، 2012م) بعنوان "تقييم الفرص والتهديدات الاستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية فى ظل خصائص الشركات كمتغير معدل: دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة، اذ تمثل الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الاستراتيجيات المناسبة التي يجب على الشركة القيام بها من اجل الاستمرارية وتحقيق الربح، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل في ضرورة تقدير مستوى قبول الادارة للمخاطرة التي تكتنفها تلك

الفرص وتضع نموذجاً عاماً يساعد الإدارة العليا في تحليل الفرص الاستراتيجية، والتركيز على الفرص أكثر من التهديدات فيما يخص البيئة الخارجية الداخلية معاً كما خلصت الى ضرورة اتباع منهج المفاضلة بين الاستراتيجيتين في العقدين الماضيين".

❖ دراسة (Wang, et..al, 2011) بعنوان " The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of characteristic company " هدفت الى بيان اثر الثقة والتعاقد على الاداء الابداعي، وخصائص الشركات كمتغير معدل. تكونت عينة الدراسة من (607) شركة عاملة في الصين، وقد توصلت الدراسة الى وجود دور معدل لخصائص الشركات في تحسين هذه العلاقة.

❖ دراسة (Garbarino, 1999) بعنوان " Implementation of Marketing Capabilities According to Customer Orientation The moderating role of organization characteristics " هدفت هذه الدراسة حول تطبيقات القدرات التسويقية على ارض الواقع وفقاً لتوجهات العملاء وخصائص المنظمات كمتغير معدل، أكدت انه في حالة دراسة نية العملاء الذين يحصلون على منتجات وخدمات متشابهة، لابد من التركيز على ان هناك فروقات في التوجه نحو العلاقات طويلة الأجل بينهم وبين المنظمات التي يتعاملون معها، وذلك تبعاً لاختلاف مجموعات العملاء، وخلصت الدراسة الى ان العملاء الذين لديهم اهتمام بسيط باقامة علاقات طويلة الأجل مع المنظمات، تعتمد النية المستقبلية لديهم في التعامل مع المنظمة على الاشباع العام الذي تحقق لهم من خلال مختلف خصائص السلعة او الخدمة في حين ان النية المستقبلية في التعامل المستقبلي مع المنظمة لدى العملاء الذين لديهم اتجاه ايجابي نحو اقامة علاقات طويلة الأجل مع المنظمات التي يتعاملون معها، فانها تعتمد على الثقة والالتزام الذي يدركها عن تلك المنظمة.

❖ دراسة (Tripathy, 2006) بعنوان " Strategic Positioning & Firm Performance The moderating role of organization

characteristics " " هـ دفت الى ايجاد بيان طبيعة العلاقة بين المركز الاستراتيجي للمنشأة وادائها، فى ظل خصائص المنظمات كمتغير معدل بالاضافة على التعرف على مصادر الميزة التنافسية لدى الشركات التي تستطيع من خلالها استمرارية تحقيق الأداء المتميزة على منافسيها. تمت الدراسة على اكثر من 1200 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة الواقعة بين (1991-2000)، وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان استراتيجية التمايز تستطيع ان توصل المنظمة الى الأداء المتميز في المستقبل وهي وحدها التي تستطيع ان تضمن استمرارية تفوق المنظمة على منافسيها، والشركات التي تتبنى استراتيجية التمايز يكون لها قيمة سوقية اكبر.

❖ دراسة (Kroeger, 2007) بعنوان " Firm Performance as a function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices The moderating role of organization characteristics " هـ دفت الى ايجاد العلاقة بين قدرة المنظمة على المسح البيئي، والتخطيط ومرونة التخطيط ووضع توجه محدد للأعمال وبين اداء المنظمة وخصائص المنظمة كمتغير معدل، ثم كذلك دراسة تأثير البيئة الخارجية على اداء المنظمة. ثم اخذ عينة لهذا البحث تشمل مالكي مديري الأعمال الصغيرة في الشمال الشرقي من اوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة الى: وجود للمنظمات وله علاقة ايجابية على اداء المنظمة ولم يتم اثبات العلاقة الايجابية بين التخطيط الاستراتيجي واداء المنظمة، ووجود علاقة بين حالات عدم التأكد البيئي في التأثير على العلاقة بين توجه المنظمة وادائها.

❖ دراسة (Patwardhan, 2009) بعنوان " Strategic Orientation Organization Learning, Holistic Firm-Level Marketing Capability and Firm Performance: A Dynamic Capabilities View " هـ دفت الى تحليل مدى تأثير التعلم على القدرة التسويقية والذي يؤثر به دوره على اداء الشركات المتوسطة وكبيرة الحجم في سياق مختلف التوجهات

الاستراتيجية للشركة التي طبقت على التسويق على مستوى الشركات بشكل كلي. وعلاوة على ذلك، فقد عرفت مفهوماً جيداً بكل تجريدي وهو القدرة التسويقية بالمستوى الفنلندي بشكل كلي (HFMC) واقترحت الدراسة ان هذا المفهوم يتفق مع وجهة نظر التسويق كمنشأ على نطاق المنظمة. ولقد بحثت هذه الدراسة الدور الوسيط للقدرة التسويقية على مستوى الشركات في العلاقة بين التعلم التنظيمي واداء الشركات. وقد اجابت الدراسة على السؤال الرئيسي وهو: ما تأثير التعليم التنظيمي على القدرات التسويقية في المنشأة التجارية بشكلها الكلي على ادائها التجاري، وذلك في ضوء وجود عدة توجهات استراتيجية للمنظمة؟ وقد وضح هذا السؤال بشكل ايجابي عن مبدأ ما المعطيات المتوفرة بدلاً من "كيف يجب ان تكون المعطيات" في المنشأة، وبهذا تكون هذه الدراسة قد قدمت تصوراً جديداً عن القدرات التسويقية على نطاق المنظمة وفي الوقت نفسه حاولت تطوير اختبار تجريبي لقياس الجانب النظري لهذه القدرات التسويقية.

❖ دراسة (morgan & strong, 2003) بعنوان "Business performance and dimensions of strategic orientation"، هدفت الى اختيار العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي واداء الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم العاملة في قطاع التكنولوجيا في بريطانيا. وقد تكونت عينة الدراسة من 181 مديراً يعملون في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة الى ان كلاً من التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي ترتبط بعلاقة موجبة ببدء المنظمات عينة الدراسة.

❖ دراسة (Namusinge, 2003) بعنوان "Linking competencies with strategies: the case of small and medium size exporting firms in kenya" هدفت لتقييم اهمية قدرات المنظمة الاستراتيجية التنافسية بين شركات التصدير الصغيرة والمتوسطة الحجم وايجاد علاقة بين درجة تقدير مديري الشركات لأهمية قدرات المنظمة استراتيجيات المنظمة التنافسية، اذ تم استخدام طريقة سحب العينة العشوائية الطباقية لاختيار (60) شركة تعمل

في قطاع التصدير في مجالات التصنيع والزراعة والخدمات في كينيا حيث تم توزيع استبانة من تصميم الباحث عليهم للحصول على البيانات، وتم الوصول للنتائج التالية: ان قدرات المنظمات تختلف بين الشركات من قطاع الى اخر، وتختلف الشركات بين القطاعات المختلفة في استخدام الاستراتيجيات التنافسية في نشاطات التصدير، ويتنافس قطاع الخدمات بشكل كبير من خلال استراتيجية التنايز في حين ينافس قطاع الصناعة بشكل كبير من خلال استراتيجية قيادة الكلفة وينافس قطاع الزراعة باستخدام استراتيجية التركيز، وان العلاقة بين قدرات المنظمة استراتيجياتها التنافسية تختلف بشكل كبير بين شركات التصدير.

❖ دراسة (Kara & Ostar Deshields, 2005) بعنوان "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of small sized service Retailers usning Markor scale -"، هدفت الى فحص دور التوجه السوقي على اداء مؤسسات التجزئة الخدمية الصغيرة الحجم، كما تهدف الى توفير ادلة واشادات اكثر فهما لمديري التجزئة الخدمية صغيرة الحجم، كما تهدف الى توفير ادلة واشادات اكثر فهماً لمديري التجزئة الخدمية صغيرة الحجم لنشاطات توجه السوق المحدودة، وخلصت هذه الدراسة الى نتائج من اهمها: ان مقياس ماركور يعد صالحاً ويعتمد عليه كمقياس لتوجه السوق في المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم للتجزئة، وتوضح الأدلة التجريبية امكانية التطبيق الدولية لمقياس ماركور في البيئات والظروف المختلفة، كما ان التحليلات التي اجريت في هذه الدراسة تشير الى ان توليد المعلومات، وتميرها والاستجابة، اثرت على التوجه السوقي بالنسبة للمؤسسات الخدمية صغيرة الحجم، وان وجود هذه الانشطة الثلاثة داخل الشركات الخدمية صغيرة الحجم مؤشر الى ان مديري هذه الشركات يدركون اهمية تحقيق قيمة اعلى للزبائن، ركزت هذه الدراسة على مقياس ماركور لقياس اثر التوجه السوقي على الاداء، بحيث تناولت هذه الدراسة قطاعات خدمية صغيرة شملت جميع اشكال القطاعات الخدمية.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: اجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوربية بالاضافة الى بعض المنظمات العربية مثل البنوك والشركات المساهمة والشركات الصناعية في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على شركات بانشطة مختلفة. وايضاً اجريت بعض الدراسات فى القطاع الخدمي كالخدمات المصرفية والخدمات التأمينية وخدمات خطوط الجوية وغيرها. مثل البنوك والشركات المساهمة والشركات الصناعية وشركات الطيران في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في القطاع الصناعي. أي في قطاع تتسم بيئته بالاضطراب بالاضافة الى المنافسة الحادة بين الشركات العاملة في هذا القطاع.

من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت الى بيان اهمية اثر التوجه الاستراتيجي (التسويقي، التحليلي، العدوانى) على الاداء التسويقي. وايضاً هدفت بعض الدراسات السابقة الى بيان أهمية أثر التوجه الاستراتيجي (المستقبلي، الاستجابي، المخاطرة) على الأداء التسويقي، ودور القدرات في اثر التوجه الاستراتيجي على الأداء، في حين هدفت الدراسة الحالية الى بيان اثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي وخصائص الشركات كمتغير معدل، **من حيث المنهجية:** يمكن عد الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر اراء المديرين ورؤساء العاملين فى الاقسام التسويقية في الشركات الصناعية .

1-6 هيكل البحث:

يتكون البحث من خمسة فصول ، يحتوي الفصل الأول (الإطار العام) على : المقدمة ، مشكلة البحث، تساؤلات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث ، مصطلحات البحث ، الدراسات السابقة وهيكل البحث . أما الفصل الثاني (الإطار النظري) فيحتوي على ثلاثة مباحث هي : التوجه الاستراتيجي ، التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الدفاعي .بينما الفصل الثالث (منهجية الدراسة) يحتوي على : مقدمة ، نموذج الدراسة ، فروض الدراسة ، منهج الدراسة ، المجتمع والعينة ، مصادر جمع البيانات، صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية.في و يحتوي الفصل الرابع (عرض وتحليل البيانات وإختبار الفروض) على مبحثين هما: عرض وتحليل البيانات وإختبار الفروض. بينما يحتوي الفصل الخامس (مناقشة النتائج وإسهامات الدراسة) على : المقدمة ، مناقشة نتائج الدراسة ، الإسهامات النظرية والعملية للدراسة ، الدراسات المستقبلية والخاتمة.

يتكون الفصل التالي (الإطار النظري) من ثلاثة مباحث مختلفة ، في المبحث الأول سوف تلقي الدراسة الضوء على الموضوعات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، أما المبحث الثاني فسيستعرض الموضوعات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي الاستباقي . بينما سيتناول المبحث الثالث الموضوعات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي الدفاعي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2-1 المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي.

2-1-0 مقدمة :

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها

، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له ، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل هذه الأهداف ، ومنظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، والى تطوير منتجاتها ، واستخدام أدوات ووسائل متجددة وتسعى إدارات المنظمات الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها الباحثين باستمرار وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة والى تحقيق التقدم والتطور المستمر(جندب أحمد على ، 2013، ص 18).

والتوجه الاستراتيجي مطلباً ضرورياً للمنظمات التي تسعى جاهدة لتعزز أبعاد الأداء التسويقي والتكيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التوجه الاستراتيجي الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً وحتى تستطيع المنظمات تحقيق أبعاد الأداء التسويقي لابد لها أن تنتهج التوجه الإستراتيجي والذي يعد متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية، وعلى ثورة التكنولوجيا المعاصرة وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة، التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين ولإغراض هذه الرسالة فإنه سيتم اعتماد المفاهيم التالية (سلام الحاج عبدالله ، 2007 م ، ص 21).

أما التوجه الاستراتيجي التسويقي يحتوي على محورين الأول المزيج التسويقي الذي يحتوي على جودة السلعة أو الخدمة والسعر المناسب ومكان العرض المناسب والدعاية الكافية، أما المحور الثاني فهو قطاع المستهلكين للسلعة أو الخدمة، وأن النشاط الذي يمكن اكتشاف المزيج التسويقي والقطاع التسويقي المناسب لنفاذ السلعة هو الإستراتيجية التسويقية (أد.على عبدالله محمد الحاكم ، 2006م ، ص 23).

الفكر الإستراتيجي والذي يعني المعرفة المباشرة والعامّة للحقيقة وميزتها وعلاقتها وارتباطاتها الجوهرية ، ففي عملية التفكير الإستراتيجي يستطيع الإنسان الإستراتيجي الذي يحمل مهمة ما ان يعتمد على ما تراكم من معارف المتوفرة وعلى استنتاجاته منها ، ويولد التفكير الإستراتيجي لدى الإنسان من خلال المعارف الحسية المتراكمة (الاحساس والادراك والتصور) وكذلك من خلال التجارب العملية وخاصة المنهجية منها.

يتضح من هذا التعريف ان الفكر الإستراتيجي هو : انعكاس استنتاجي للحقيقة حيث يستنتج الشخص الإستراتيجي عن طريق فكرة ظاهرة موحدة استطاع ان يحصل عليها بالادراك المباشر، وبعدها يأخذ الشخص بالقوانين العامة لهذه الظاهرة ، ويطبقها على الظواهر الخاصة لدى بحثه كل واحدة منها. وتتعامل عملية التفكير الإستراتيجي مع المراحل التفصيلية لصياغة الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة، فعندما تتهدد مصالح المنظمة تبرز الحاجة الى التفكير الإستراتيجي ، ومن ثم العمل بشكل يمكن معه ازالة هذا التهديد، وتتم عملية التفكير الإستراتيجي بأسرها ضمن اطار البيئة الإستراتيجية السائدة. (سلام الحاج عبدالله ، 2007م ، ص 54).

1-1-2 تحليل الموقف التنافسي :

يفيد هذا التحليل فيما يلي:

- يساعد على التعرف على طبيعة السوق الذي تعمل فيه المنظمة ويتركز على تحليل المنافسين ومقدرتهم في السوق وسياساتهم واستراتيجياتهم ومن خلاله

تستطيع المنظمة أن تصمم الاستراتيجيات التي تمكنها من مجابهة منافسيها وتعظيم الاستفادة من الفرص التسويقية التي تنجم عن تفاعلات السوق وممارسات هؤلاء المنافسين وأيضاً التبوُّ بالأرباح المتوقعة. ومن خلال التوجه الإستراتيجي يتناول التحليل محاولة الإجابة على بعض الأسئلة ذات الصلة وهي:-

- من هم المنافسون؟ وما هي اهدافهم واستراتيجياتهم الرئيسية؟
 - ولماذا يقوم المنافسون بإجراء أي تعديل محتمل في استراتيجياتهم؟
- ماهو الموقف النسبي لكل منافس في السوق؟ (أ.د. على عبدالله محمد الحاكم ، 2010م ، ص 126).

والذي يحدد التوجه السوقي للمنظمة وهو توجه الشركة نحو منافسيها وهو ثقافة الشركة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للزبائن وبالتالي تحقيق المستويات العالية للأداء حيث اشتق التوجه السوقي من منظورين متكاملين هما (المنظور السلوكي والمنظور الثقافي) وثلاثة مكونات سلوكية هي(التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتنسيق الداخلي). وهناك بعض النقاط الهامة في مكونات عناصر التوجه السوقي تشمل:

1. إن ما خلص إليه الباحثون هو ان المنظور السلوكي والمنظور الثقافي يتفقان معاً أن هذه المكونات تنتج مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالحصول على المعلومات المرتبطة بالسوق ونشر وتبادل هذه المعلومات عبر الإدارات المختلفة، المحور الأساسي الذي تركز عليه الشركة الموجه بالسوق في بداية نشأتها هي جمع المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين والمتغيرات البيئية الأخرى المؤثرة فيها .
2. الاهتمام ليس فقط بالاحتياجات والرغبات الحالية للزبائن بل يتعداه الى المستقبلية منها.

إن النشر والتبادل الفعال للمعلومات يؤكد على أهمية الاتصالات الأفقية والرأسية داخل المنظمة وتعتبر حجر الأساس الذي يمكن الشركات من اتخاذ القرارات الفعالة. (محمد إبراهيم أحمدان، 2012م، ص 39).

والجدير الذكر ان تنفيذ الاستراتيجية الجديدة أو المختارة يتم من خلال التوجه الاستراتيجي فهناك عدة جوانب يتطلبها التنفيذ وهذه تشمل مجالات أو احتياجات الوظيفية والسياسات والموارد المادية والهيكل والمعلومات ومن حيث الاحتياجات الوظيفية فالشاهد أن التغيير في القيادات على المستويات العليا يتم بواسطة مجالس الإدارة إذا ما رأيت أن التوجه الاستراتيجي المختار يقتضى هذا التغيير ومن الناحية اخرى فإن المديرين على المستويات العليا هم الذين يقع عليهم مهمة التأكد من مدى ملائمة مديري وحدات الأعمال الاستراتيجية والذين يولونهم لتنفيذ الاستراتيجية المختارة. (أ.د. علي عبدالله محمد الحاكم ، 2010م ، ص 199).

ونلاحظ انه من خلال التوجه الإستراتيجي تسعى استراتيجيات التسويق الى تحقيق الغايات والاهداف سواء اكانت هذه الاهداف على المستوى الوظيفي ام على المستوى الرئيسي. وهذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق وعلى اساس نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWot) التسويقية المؤثرة على المنظمة.

في حين اعتبرت الاستراتيجية غير التسويقية بانها (نمط متناغم من الافعال او الاجراءات التي تتخذ في بيئة غير تسويقية لخلق قيمة لتحسين اداءها الكلي). (الصميدي محمد جاس محمد، 2009م، ص 119)

ويقول (Baron) انه من اجل ان تكون استراتيجية الاعمال مؤثرة فلا بد من توحيد هذين المكونتين بما يلائم البيئات التسويقية وغير التسويقية للمنظمة، ويتطرق (Born) ان البيئة غير التسويقية وبوصفها على انها هي (تلك التفاعلات التي يتوقعها لبناء العامة واصحاب الاسهم والسندات والحكومة ووسائل الاعلام والمؤسسات العامة كما انه يسهل بتعريفه للبيئة غير

التسويقية بحيث انها تتألف من الترتيبات الاجتماعية والسياسية والقانونية التي تشكل هيكل تفاعلات الشركة الواقعة خارجها ومع الاسواق الأخرى. (الصميدي محمد جاس محمد، 2009م، ص 119).

اما (proctor, 2008) في كتابه marketing management عرفها بأنها الرؤيا التي تعكس الاستخدام الامثل لتراكيب مختلفة (مزيج) للمزيج التسويقي، كلا موجه ومعين من السوق.

إذن لابد لإستراتيجية التسويق ان تكون منبثقة وفقاً لمتغيرات اساسية يسعى واضعها الى تحقيق غايات واهداف يعتمد نجاح الاستراتيجية على مدى وعي وادراك الاشخاص المعنيين بها بالاهداف العامة والخاصة، فيجب ان تحقق الاستراتيجية الغرض المنشود وفقاً لاعتبارات عامة وخاصة، فعندما تكون الاستراتيجية خاصة لمنتج معين، فيجب ان تكون هذه الاستراتيجية موضوعية لأغراض تحقق الغرض المنشود من هذا المنتج ولكن في نفس الوقت ان تعمل الاستراتيجية بخطة تسعى ايضاً لتحقيق الاستراتيجية الرئيسية التي هي في الاصل مستمدة منها وهذا يتطلب من المدراء وعياً استراتيجياً والمقصود بالوعي الاستراتيجي. (الصميدي محمد جاس محمد، 2009م، ص 20).

وكما عرفه (proctor) بانه ادراك المدراء وتفهمهم في المنظمة لما يأتي:

- الاستراتيجية المتبعة في المنظمة والمنظمات المنافسة.
 - كيف يمكن زيادة فاعلية هذه الاستراتيجيات.
 - الحاجة الى الاستقرار، والغرض من التغيير.
- ان فهم المنظمة لما يجب تحقيقه وما هو متحقق فعلاً هو نقطة البداية لتحقيق وادراك موقعها وتستخدم المنظمة مفهوم تحليل مفهوم تحليل الفجوة (Gap,Analysis) لإدراك هذه الغاية، ان خيار الاستراتيجية والاهداف يتم بمساعدة التحليل الناجح للتعريف بمراكز القوة الضعف في المنظمة والفرص

والتحديات الموجودة في البيئة من خلال المقارنة بين التفكير المبدع (Creative Thinking) الذي تسعى الى تحقيقه من خلال الاستراتيجية.

لذلك تعكس الاستراتيجية العامة للمنظمة غايات واهداف وتتيح المفاهيم والسياسات والخطط لتحقيق هذه الاهداف. وغالباً ما تعرف الاستراتيجية العامة طبيعة العمل في المنظمة الذي يجب ان يتحقق والذي من خلاله تتعرف على الاحتياجات الاقتصادية والبشرية التي تحتاجها المنظمة. ((Nareshk,2007,p46.

ان الاهداف الغايات غالباً ما توضع ضمن اطار زمني محدد وتعمل الاستراتيجية على الموافقة ما بين الانشطة التي تريد تحقيقها والطاقة المتوفرة لديها. فاذا لم تتوفر الموارد فلن تستطيع المنظمة ان تستغل الفرص ولن تستطيع ان تحقق اهدافها فلن يكون هناك اية فائدة من اية استراتيجية.

فيجب على المنظمة ان تشكل استراتيجيتها وفقاً للموارد المتاحة او التي يمكن توفيرها، وهذه الاعتبارات تكون ضمن الاستراتيجية العامة اي على المستويات العليا من الادارة.

والاستراتيجية ايضاً تمثل تكييف المنظمة وانشطتها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، وعلى المنظمة ان تتابع التغيرات الحاصلة في البيئة وتعمل على التأثير بها والتكيف معها، حيث تكمن في البيئة التهديدات الفرص ومن خلال التعرف على البيئة تستطيع المنظمة ان تحد من شدة التهديدات وتستغل الفرص. (الصميدي محمد جاس محمد، 2009م، ص 120)

ان استراتيجية التسويق لكل منتج يجب ان تكون على صلة مباشرة بالغايات والاهداف والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى التي تشكل جميعها الاستراتيجية (الميزة التنافسية) ويجب ان يكون توجه استراتيجية التسويق ضمن الغايات التالية: (الصميدي محمد جاسم محمد ، 2009م ، ص 119-121).

التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلك بطريقة كفوءة اكثر من المنافسين.

كيفية المنافسة في نفس القطاع الصناعي.

- 1- التعريف على الإستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.
- 2- كيفية المنافسة في نفس القطاع الصناعي

2-1-2 حدود وتقييم الاستراتيجيات:

أ) الاستراتيجيات والحدود:

تصنيف بارتلبت وغوشال (Barlett and Ghoshal) الاستراتيجيات التسويقية على انها محلية ودولية وعالمية:

فالاستراتيجية العالمية هي الاستراتيجية التي يتم فيها تطوير المنتجات والاستراتيجيات لاستغلال سوق عالمية احادية موحدة متكاملة. وقد تركز استراتيجيات التسويق العالمية او الكونية على تحقيق مناطق او كلفة من خلال عمليات تتم على نطاق عالمي. اما الاستراتيجية الدولية وهي التي تركز على انتقال الخبرة من الدولة الاصلية الى الاسواق الاجنبية.

ب) مدى الحاجة لاستراتيجيات تسويقية بديلة:

غالباً ما تتعرض البيئة التسويقية التي تعمل فيها الشركة لأحداث غير عادية لدرجة يصبح معها التنبؤات التي بشأنها غير ذات معنى، ومن اجل هذا يتعين عليك وضع خطط للطوارئ واستراتيجيات بديلة حتى يمكن ان تتكيف مع هذه التغيرات البيئية غير المتوقعة بصورة اكثر منطقية ورشداً، ويمنع الارتباك والتأخير في اتخاذ القرار المناسب كرد فعل للأحداث الطارئة.

ج) تقييم الاستراتيجية التسويقية قبل تنفيذها:

قبل ترجمة الاستراتيجية التسويقية الى برامج عمل يتعين على المنظمة ان تقوم بتقييدها باستخدام المعايير الآتية: (الصمدي محمد جاس محمد، 2009م، ص 120)

1/ التوافق الداخلي:

يجب التأكد من مدى توافق الاستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة واهدافها الرئيسية والتسويقية فالاستراتيجية التي تسعى الى التركيز على قطاع سوقي صغير ومحدود مثلاً تتناسب مع هدف تسويقي يقتضي تحقيق حجم كبير من المبيعات.

2/ التوافق الخارجي:

ايضاً يجب معرفة مدى توافق الاستراتيجية التسويقية مع ظروف البيئة الخارجية للمنظمة فانها تسعى الى توفير منتج عالي الجودة بسعر مرتفع قد لا يتناسب مع سوق تهتم اساساً بالمنتج ذي السعر الرخيص.

3/ الأفق الزمني المناسب:

يجب ان نسأل انفسنا عن مدى توافق الاستراتيجيات التسويقية مع الاطار الزمني الخاص بالهدف التسويقي الذي تسعى الى تحقيقه.

4/ عنصر المخاطرة:

ما هي نسبة ما تتطوي عليه الاستراتيجية التسويقية من الموارد الاجمالية فاذا ما تعرضت الاستراتيجية للفشل فهل يترتب على ذلك تعريض الهدف الاجمالي لخطر عدم التحقيق؟ ويتعين علينا ان نضع نصب اعيننا هل ان مخاطر الفشل المحتمل تزيد زيادة كبيرة كلما امتدت الفترة الزمنية لفترة طويلة.

5/ اخذ ردود فعل المنافسين بالحسبان:

يجب التأكد ما اذا كانت الاستراتيجية تقوم على توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط ضدها اي اخذ كافة الاستعدادات لتقبل ردود فعل المنافسين المتوقعة. (الصميدي محمد جاسم محمد ، 2009م ، ص 130).

تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية تطوير الاستراتيجيات وتيل حالة المنظمة وتطبيق برنامج التسويق وايضا من الضروري ان تكون القرارات مدعومة من قبل دراسة تسويق ومعلومات دراسة التسويق حتى تكون فعالة يجب ان تكون دقيقة. (marketing research,1998,p19)

0-2-2: الاستراتيجيات المعتمدة على المكانة السوقية:

يجدر القول ان المكانة التي تحتلها شركة ما في نشاط تجاري معين سوف تؤثر بدرجة كبيرة على الوسائل التي ستشرع في استخدامها كي تكتسب ميزة تنافسية. فعلى سبيل المثال، ليس من الضروري ان تكون الاستراتيجيات المتوفرة والمناسبة لبنك متعدد الجنسيات ملائمة لجمعية بناء اقليمية. (هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008م ، ص 99).

وقد قام "بي كوتلر" و"آر سينجه" بوضع اطار لتصنيف المنافسين تبعاً لمكانتهم في السوق، وقد حددا اربع فئات متميزة منهم، هي:

الشركات الرائدة والشركات المتحدية والشركات التابعة والشركات المتخصصة في قطاع معين من السوق. ويعتمد هذا الاطار بدرجة كبيرة على تشبيه استراتيجيات التسويق بالاستراتيجيات العسكرية، وبالتالي، يتم اعتبار الشركات كأعداء مع كون مكان المنازلة ليس ارض المعركة وانما السوق.

1-2-2: الشركات الرائدة:

تتسم الشركات الرائدة في السوق بأنها القوى المسيطرة في سوق معينة او قطاع معين. وغالباً ما تكون هذه الريادة ناجمة عن سيطرة الشركة

على حصة كبيرة من السوق. والوسائل التي يتم من خلالها تعريف السوق تأثير مهم فيما يتعلق بتحديد الشركات الرائدة في هذه السوق. وجدير بالذكر ان الشركات الرائدة تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في الاحتفاظ بمكانتها الرائدة في السوق، وغالباً ما تواجه هذا التحدي خلال تعرضها لصراع كبير مع الشركات المنافسة القوية. ولمواجهة هذا التحدي، فان هناك عدداً من الخيارات التي يمكنها تنفيذها اهمها، زيادة حجم السوق، اي محاولة الوصول الى عملاء جدد وهذا من شأنه زيادة حجم السوق امام جميع الشركات. وهي بذلك لن تزيد حصتها في السوق، ولكنها ستعمل في سوق حجمها اكبر. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، 2008م ، ص 99-100).

2-2-2 الشركات المتحدية:

عادةً ما تقوم الشركات المتحدية بتنفيذ استراتيجيات هجومية، وذلك كي تقف في وجه الشركات الرائدة لتنتزع منها مكانة، مثل انخفاض تكاليف الانتاج والمركز والنفوذ، وتسعى هذه الشركات الى تحقيق الريادة في السوق من خلال تطبيق استراتيجيات تسويق هجومية. هجوم مباشر. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، 2008م ، ص 99)

2-2-3 الشركات التابعة:

ان الشركات التابعة هي شركات يمكن ان تكون في المرتبة الثالثة او الرابعة او الخامسة بين الشركات في السوق، وهي عادة ما تقوم بتقليد استراتيجيات الشركات الرائدة. ويمكن ان يتنوع مدى تقليد الشركات التابعة لأنشطة الشركات الرائدة بين تقليد الاستراتيجية بحذافيرها ومحاولة تعديل الاستراتيجية لتتلاءم مع ظروف الشركة. فعلى سبيل المثال عادة ما تقوم الشركات اليابانية المنافسة لشركة - "سوني" وهي شركة مبتكرة ورائدة في مجال تصنيع الاجهزة الكهربائية - بتقليد استراتيجياتها.

2-2-4 الشركات المتخصصة في قطاع معين:

ان هذه الشركات تركز اهتمامها على قطاع محدد من السوق، ومن ثم فانها توجه منتجاتها لتلبية احتياجات قطاع محدود. وتسعى هذه الشركات الى تحقيق ميزة تنافسية على الشركات المنافسة ليس من خلال خفض تكاليف الانتاج. وانما من خلال التخصص. (هيلين مييك ، ريتشارد مييك ، 2008م ، ص 100).

2-3-0 الاستراتيجيات البديلة :

قام "اتش اي انسوف" بوضع مصفوفة تقدم اطاراً مفيداً يساعد في تحديد الاستراتيجيات البديلة الخاصة بالمنتجات والاسواق. وتحدد مصفوفة "انسوف"، اربع استراتيجيات بديلة للنمو، والتي تعتمد جميعها على فكرة "الاسواق الحالية والجديدة" والمنتجات الحالية والجديدة. وجدير بالذكر انه كلما ابتعدت المؤسسة عن عملاتها الحاليين ومنتجاتها الحالية، فان مستوى المخاطر المحتملة يزيد. لذا فان مستوى المخاطر المحتملة يزيد. وبناءً عليه، فان استراتيجية التنوع هي اكثر الاستراتيجيات التي تتضمن مخاطر، في حين تعد استراتيجية اختراق السوق اقلها خطورة. (AAker,kumar,2007,p154)

2-3-1 اختراق السوق:

يعني قيام الشركة ببيع المزيد من منتجاتها الحالية في الاسواق الحالية. وفيما يلي بعض الخيارات المتاحة امام الشركة في هذا الشأن:

- اقناع المستخدمين الحاليين للمنتج بزيادة معدل الاستخدام (على سبيل المثال، زيادة استخدام بطاقات الائتمان عن طريق زيادة الحد الأعلى للإئتمان او الهدايا التي تقدم بناء على حجم الإنفاق).
- اقناع غير المستخدمين للمنتج باستخدام تشمل تقديم هدايا على فتح الحسابات الجديدة او وضع سياسات تأمينية جديدة).

- جذب العملاء من الشركات المنافسة. فعلى سبيل المثال، يقدم بنك "كاهوت" - الذي يمثل بنك "ابي ناشونال" على الانترنت - فرصة للعملاء الجدد تمكنهم من تقليل قيمة فاتورة بطاقة الإئتمان الاخيرة لهم بنسبة 5% اذا قاموا بتحويل حسابهم اليه.

ان استراتيجية اختراق السوق - بشكل عام - سوف تكون قابلة للتطبيق فقط عندما لا تكون هناك حالة تشيع في السوق وما زال هناك طلب كبير من جانب العملاء.

2-3-2 تطوير السوق:

تستلزم هذه الاستراتيجية قيام الشركة بزيادة نطاق عملها عن طريق الدخول في اسواق جديدة بمنتجاتها الحالية. ويمكن ان يتمثل هذا التوسع في الدخول الى اسواق خارجية جديدة او قطاعات جديدة من السوق الحالية. وجزير بالذكر ان استخدام قنوات توزيع جديدة من شأنه ان يفتح الطريق امام الشركة للدخول في اسواق جديدة، مثل اتاحة الخدمات المصرفية عبر الانترنت. وفي ظل العولمة، فان هناك احتمالية زيادة الفرص المتاحة لتطوير السوق بشكل كبير في بعض قطاعات الخدمات المالية (وليس جميعها).

واذا ما نظرنا الى تطوير السوق كاستراتيجية، فانها تحتاج الى ترويج فعال ومبتكر للمنتجات، ولكن في الوقت ذاته يمكنها ان تكون استراتيجية مربحة اذا كانت الاسواق تتغير بشكل سريع. فعلى سبيل المثال، تحاول بعض جمعيات البناء في بريطانيا توسيع نطاق اعمالها الخاصة بتقديم قروض بضمان رهون عقارية في الدول الأوروبية. (هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008م ، ص 105-107).

مثال تطبيقي مؤسسة "رويال اند صن آينس":

قامت مؤسسة "رويال اند صن آينس" بتبني تطبيق استراتيجية تطوير السوق عندما قامت بنقل نشاطها الى الهند، وذلك من خلال الدخول في شراكة مع مؤسسة "ساندار ام" - وهي مجموعة خدمات مالية هندية - في مجال التأمين

بخلاف التأمين على الحياة. وقد ظهرت هذه الفرصة عندما قامت الحكومة الهندية بتعديل القوانين لكي تسمح للشركات الأجنبية بالدخول الى قطاع التأمين في البلد. (هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008م ، ص 107).

2-3-3 تطوير المنتج :

لا يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية من المؤسسة ان تعمل في اسواقها الحالية فقط وانما يتطلب منها ايضاً ادخال تعديلات على منتجاتها الحالية حتى تتمكن من تلبية متطلبات هذه الاسواق.

ان التطورات الراهنة في الفروض بضمان رهون عقارية تقدم مثلاً جيداً على استراتيجية تطوير المنتج، حيث تظهر اشكال معدلة من الحسابات التقليدية القياسية لها، القروض تقدم رسوماً اقل للحصول على القرض وشروطاً خاصة لأنواع معينة من العملاء، بالاضافة الى مزيج خاص من دفعات سداد القرض الثابتة والمرونة، وغير ذلك. (هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008م ، ص 108).

يمكن القول ان استراتيجية بهذه الطبيعة تعتمد على التصميم والتعبئة والترويج الجيد للخدمة، وعادةً ما تعتمد على سمعة الشركة في السوق لكي يتم جذب العملاء الى المنتج الجديد. واذا ما تمكنت الشركة من تصنيع منتجات تلبي حاجات بعض العملاء الحاليين على وجه الخصوص وايضاً بعض العملاء الجدد، فان الفائدة التي ستعود على الشركة تتمثل في قدرتها على دعم وضعها التنافسي في السوق بين الشركات الأخرى. (هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008م ، ص 109).

2-3-4 استراتيجية التنوع :

عادةً ما تعتبر استراتيجية التنوع من الاستراتيجيات عالية المخاطر، ويرجع ذلك الى دخول المؤسسة في قطاعات من السوق لديها خبرة محدودة فيها او ليس لديها خبرة فيها على الاطلاق. وسوف يرتبط مستوى المخاطر بارتباط هذه الانشطة بالنشاط التجاري الحالي للمؤسسة او عدم ارتباطها. ويعتبر

انتقال شركة "فيرجين" الى مجال الخدمات المالية مثلاً واضحاً على استراتيجية التنوع في أنشطة ليس لها علاقة بمجال عمل الشركة. ويمكن القول ان التنوع في أنشطة ليس لها علاقة بمجال عمل الشركة يعتبر عملاً محفوفاً بنسبة كبيرة جداً من المخاطر، وغالباً ما ينفذ في الشركات او في حالات الاستحواذ على الشركات، ويعرض المربع التالي مثلاً على ذلك. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، ص 110)

مثال تطبيقي (شركة "ليجو")

تفاوض حالياً شركة "ليجو" - مصنعة لعب الأطفال الدانمركية - مع عدد من صانعي السيارات حول امكانية تصنيع "سيارة عائلية". وهي تقوم بذلك بتنوع نشاط عملها في هذه السوق غير ذي الصلة بمجال عملها الاساسي، ولكنها تحاول العثور على شريك لها كي تقلل مستوى المخاطر المرتبطة بهذه الشركة الجديدة. ان تصميم السيارة الجديدة سوف يعتمد على هدف "ليجو" بان تصبح السيارة الرائدة في مجال السيارات العائلية، وذلك يجعل راحة العائلة محط الاهتمام الرئيسي. فهي سوف تتميز بامكانيات غير متاحة في السيارات الأخرى، منها وجود صناديق للقمامة قابلة للإزالة وعلبة مناديل ورقية اوتوماتيكية ونظم لمراقبة الأطفال في المقعد الخلفي للسيارة دون ان يضطر السائق الى النظر للخلف. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، ص 110)

4-2 التقييم الاستراتيجي:

متى تمكنت اية مؤسسة من تحديد الخيارات المتعددة المتاحة امامها، فانه يصبح من الضروري بعد ذلك ان تقوم بتقييم هذه الخيارات حتى تتمكن من تحديد اكثر استراتيجية مناسبة لها، والتي ستكون بالنسبة لها افضل مصدر للحصول على ميزة تنافسية في السوق، وفي الواقع العملي، لا تقوم معظم الشركات باستخدام عمليات منهجية لتقييم الخيارات الاستراتيجية، وانما تعتمد على حدس الشخص المسئول فيها. وعلى الرغم من ذلك، فان هذا التقييم يعد

جزءاً أساسياً من عملية تخطيط التسويق الاستراتيجي، وهناك العديد من الاساليب الخاصة بتقييم الاستراتيجيات. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، ص 110)

2-4-1 معايير التقييم:

قام كل من "جونسون" و"شول" بوضع قائمة بالمعايير التي يقترحون على الشركات استخدامها لتقييم الاستراتيجيات البديلة، وهي كالتالي:

- ملاءمة الاستراتيجية للشركة - هل:
 - تستغل نقاط القوة والامكانيات؟
 - تعالج مواطن الضعف؟
 - تتجنب التعرض للمخاطر؟
 - تنتهز الفرص المتاحة؟ (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، ص 110)

قام "دي ايه آكير" بوضع قائمة معايير مختلفة قليلاً عن تلك التي قدمها الباحثان السابقان، وقام على وجه الخصوص بإلقاء الضوء على اهمية التوافق بين الاستراتيجية المقترحة والاستراتيجيات الحالية للشركة. وفيما يلي عرض لتلك المعايير:

- تقييم الاستراتيجية في سياق الفرص المتاحة والمخاطر
- تقييم مدى اكتساب الميزة التنافسية للشركة في السوق
 - هل تقوم باستغلال مواطن قوة الشركة او مواطن ضعف الشركات المنافسة؟
 - هل تقوم بتغطية مواطن ضعف الشركة او تقليل تأثير مواطن قوة الشركات المنافسة؟
- مدى توافق الاستراتيجية مع رؤية / اهداف الشركة.
 - هل يمكن من خلالها تحقيق عائد على الاستثمار طويل الأجل؟
 - هل هي منسجمة مع رؤية الشركة؟
- تحديد امكانية تنفيذ الاستراتيجية.
 - هل تحتاج فقط الى الموارد المتاحة في الشركة؟
 - هل تتوافق مع التنظيم الداخلي للشركة؟
- تحديد علاقة الاستراتيجية باستراتيجيات الشركة الأخرى.
 - هل هناك محفظة استثمار متوازنة؟
 - هل هناك مرونة؟

- هل هناك تناسق بينها وبين الاستراتيجيات الأخرى؟ (هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008م ، ص 111).

وتلخيصاً لما سبق تهتم استراتيجية التسويق في المقام الأول بالطرق التي تقوم من خلالها المؤسسات بالملاءمة بين امكانياتها واصولها والفرص المتاحة في السوق، وتحويل اهداف الشركة الى وضع تنافسي جيد في السوق. ويمكن فهم مفهوم التسويق من خلال منظورين مختلفين. يتمثل المنظور الأول في امكانية رؤية التسويق على انه نشاط يهتم بالعمليات الخاصة بالتسويق، مثل الترويج والتسعير وتطوير المنتجات والتوزيع وبحث حالة السوق، وما الى ذلك اما بالنسبة للمنظور الثاني، فانه يمكن رؤية التسويق في نطاق اوسع على انه فلسفة خاصة بالعمل تهدف الى وضع العميل في قلب انشطة المؤسسة. جدير بالذكر ان التسويق الاستراتيجي له نطاق زمني اطول، كما انه يهتم ببعض المسائل مثل تحديد الاسواق التي ينبغي للمؤسسة الدخول فيها والميزة التنافسية التي تتمتع بها في هذه الاسواق.

تسعى العديد من الشركات لأن تصبح شركات معتمدة على اتجاه السوق، ولكن هذه ليست بالمهمة السهلة. ولكي تقوم بذلك، يجب ان تعد فلسفة عملها الاساس لجميع الانشطة على جميع المستويات داخلها، وليس فقط على مستوى الادارة العليا.

يعتبر التحليل الاستراتيجي جزءاً اساسياً من اية استراتيجية تسويق. ويلعب تحليل محفظة الاستثمار دوراً مهماً في تقييم محفظة استثمار منتج اية شركة. كما انه يمكن تطبيق تخطيط محفظة الاستثمار على مستوى كل من الشركة وادارة المنتجات الفردية.

وتقوم مصفوفة مجموعة "بوسطن" الاستشارية بتصنيف المنتجات وفقاً لحصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق. وتعتبر هذه المصفوفة اداة مميزة لتقييم محفظة استثمار اي منتج. وقد قام البعض بتوجيه النقد لهذه المصفوفة لأنها تبالغ في تبسيط الأمور. ولذلك، تم عمل مصفوفات محفظة

الاستثمار اخرى متعددة عوامل التحليل والتي منها مصفوفة "جنرال اليكتريك"، وذلك من اجل التغلب على بعض نقاط الضعف. وتتميز هذه المصفوفات بانها اكثر شمولاً وتساعد المديرين في تقييم مجموعة من العوامل التي تساهم في تحقيق جاذبية السوق وقوة الشركة.

اما فيما يتعلق بالخيارات الاستراتيجية، فان الشركات تستطيع تطبيق استراتيجية واحدة من ثلاث استراتيجيات. اولاً، هناك استراتيجية خفض التكاليف؛ حيث يمكن ان تحاول الشركات تحقيق ميزة تنافسية على الشركات المنافسة من خلال انتاج منتجات منخفضة التكاليف. ثانياً، هناك استراتيجية التميز، حيث يكون العملاء مستعدين لدفع سعر اعلى من سعر السوق من اجل شراء سلعة مختلفة عن او افضل من سلع الشركات المنافسة. اما عن الاستراتيجية الثالثة والأخيرة، فهي استراتيجية التركيز، حيث تقوم الشركات بتركيز اهماها على قطاع واحد معين في السوق. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، 2008م ، ص 112-113).

حتى تكون التوجهات الاستراتيجية هادفة لابد من تقوية أو إنشاء الآليات والبنى الإدارية الكفاءة اللازمة لسياسة المنظمة وإدارتها، والتعاون الفعال والشراكة الفعالة بين جميع الجهات المؤثرة في القرارات. (د. مفتاح علي السائح ، 2012م، ص 88-89).

والإدارة الإستراتيجية هي التي تضع القرارات والأعمال الإدارية التي تقرر ان أداء الشركة للمدي البعيد وذلك يتضمن مسح بيئي (كلاهما خارجي وداخلي) وصياغة الإستراتيجية (تخطيط استراتيجي بعيد المدى) تطبقه الإستراتيجية وذلك من خلال التقييم والسيطرة وتؤكد دراسة الإدارة الإستراتيجية بأنها تقوم بمراقبة وتقييم الفرص والتهديدات (THOMSL,WHEELLEN,J.DAVID HUNGER,2005,P3).

2-5 خطوات الاستراتيجية :

الخطوة الأولى :صياغة الرؤية التنظيمية :

تعكس الرؤيا (Vision) تصور لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف. والرؤيا دائماً تتبع

لرسالة المنظمة وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله ، وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المنظمة أو من قبل مجموعة ومن الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة. وتتم هذه الخطوة بعدة مراحل :

1/ تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر: ويتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للوصول إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها ، حيث أنه مطلوب هنا بجانب الوصول إلى إتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل ، والشكل الملائم لأداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنشأة . وفي المقابلات ، يجب النظر للمنشأة وخصائصها مع أكبر عدد ممكن من الزوايا ، ويفيد في ذلك الإعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الإستراتيجية مثل نموذج SWOT ، ونموذج بورتر Porter، ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة.

أ/ نموذج SWOT : طرح نموذج SWOT في أوائل السبعينيات من القرن الماضي ويعنى بتحليل (نقاط القوة / الضعف / الفرص / التهديدات) وبمساعدة هذا النموذج يمكن للشركة أن تحلل ما يمكنها فعله في اليوم (نقاط القوة والضعف للمنشأة) وما يمكن أن تفعله فيما يتصل بالبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات الخارجية).

الشكل (1-1-2) تحليل SWOT

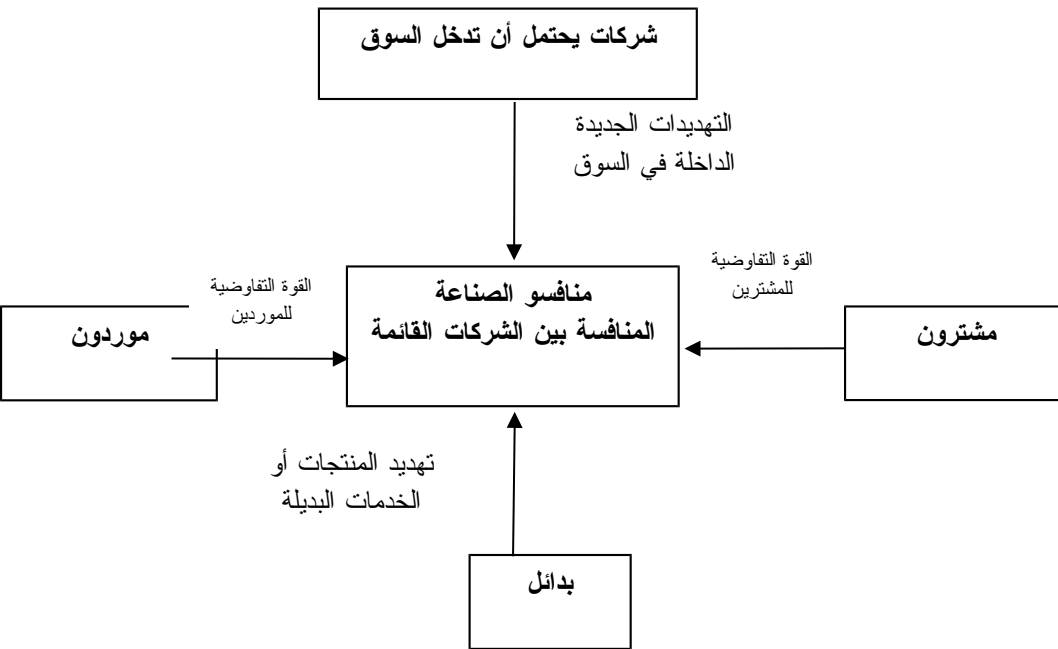
	إيجابية	سلبية
داخلية	نقاط قوة	نقاط ضعف
خارجية	فرص	تهديدات

(المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص 303-330، مطبعة هارثي ، مصر 2009م)

ب/ نموذج بورتر : في مطلع الثمانينيات من القرن الماضي طرح بورتر Porter نموذج الخاص بالقوة التنافسية الخمس كما في الشكل (2-1-2)

الذي تتأثر فيه ربحية المنشأة بالقوى الهيكلية العامة في صناعتها ، وقد أحدث هذا النموذج تحولاً في بؤرة التركيز للمنشأة إلى الموقف التنافسي في الصناعة .

الشكل (2-1-2) القوى التنافسية التي تقرر ربحية الصناعة



(المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص 308 ، مطبعة هارثي ، مصر 2009م)

ج /نموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة : في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي ، تحول التركيز من البيئة الخارجية إلى الموارد والقدرات الفردية للمنشأة كما هو موضح في الشكل (2-1-3) ، ويعتبر البعض أن هذا النموذج يمثل مدخلاً وسطاً بين تحليل SWOT ونموذج بورتير Porter للقوى التنافسية الخمس ، فعند التعامل مع البيئة الخارجية ، تبني المنشأة قوتها التنافسية اعتماداً على مواردها وقدراتها .

الشكل (2-1-3) نموذج لتحليل الموارد

الخطوة الرابعة : إختار إستراتيجية تحقق الاستغلال الأمثل لقدرات المنشأة بالنسبة للفرص الخارجية

الإستراتيجية

الخطوة الثالثة: (قوّم قدرات الموارد) القدرات على توليد إيرادات من حيث إمكانيات خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها وإستغلالها .

إمكانية خلق ميزة تنافسية مستدامة

الخطوة الخامسة : تعرف على

الخطوة الثانية : تعرف على قدرات الشركة (ما الذي تستطيع الشركة أن تفعله؟)

القدرات الفجوات الموجودة في الموارد والتي يلزم سدها . إستثمر في تعويض وزيادة قاعدة موارد المنشأة،

الخطوة الأولى : تعرف على موارد الشركة وحدد مواطن القوة والضعف بالنسبة للشركة المنافسة

الموارد

(المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص 309، مطبعة هارثي ، مصر 2009م)

ونظراً لأن المرحلة التالية هي عقد ندوة بهدف خلق نوع من الإجماع حول ما سيكون هاماً في المستقبل ، فلا بد من توثيق المقابلات وتسجيل الآراء المقترحة فيها ، خاصة الآراء المتباينة حول القضايا الجوهرية.
/2 صياغة رؤية المنشأة :

تقوم الاستراتيجية على رؤية شاملة مشتركة ، لذا فإنه من الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك . نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية ، مما يسهم في تركيز بؤرة إهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل ، وإلا فستصبح العواقب وخيمة للغاية لعدم وجود رؤية أو وجود رؤية مظلمة وغير حقيقية .

3/ صياغة مجالات الرؤية :

بعد الإنتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل ، يأتي دور دراسة إختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها ، وحسب ما إقترح كابلن ونورتن أربعة مجالات للرؤية : مجال الرؤية المالية ، مجال رؤية العملاء ، مجال رؤية العمليات الداخلية ، ومجال رؤية التعلم والنمو . ومع ذلك فقد فضلت بعض المنشآت إضافة منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري . وإختيار مجال الرؤية يجب أن تحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة وواضحة بين مجالات الرؤية المختلفة .

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة :

تصف الإستراتيجية (Strategy) القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل. أي ما هي الاستراتيجيات التي سنتبناها ؟ وما هي المجالات التي سنركز عليها؟ ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، أي يعتبر النموذج أداة لترجمة الرؤية المجردة والإستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف. ولكن لابد من تحديد الإستراتيجيات لكل محور(منظور) من محاور (منظورات)البطاقة وهي كالآتي :

1/المحور (المنظور) المالي : ينبغي أن يوضح هذا المحور نتائج الإختبارات الإستراتيجية التي تم إجراؤها في ما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى ، في الوقت الذي يرسى فيه العديد من الأهداف طويلة المدى وبالتالي جزءاً كبيراً من القواعد العامة الأساسية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى . هنا نجد وصفاً لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية . ومن الملائم أيضاً وصف المخاطر المالية التي تكون مقبولة . وترتبط الموضوعات الأخرى التي يغطيها المحور (المنظور) بإستراتيجيات التكلفة والإستثمار والحسابات المدينة .. الخ ، وهناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية ،

تتمثل في صورة مقاييس مالية ونسب أساسية. ويشير كابلن ونورتون إلى ثلاثة موضوعات إستراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً فيما بينها هي : مزيج المنتجات ومعدل النمو، القواعد الأساسية لإستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف، إستراتيجية الإستثمار .

2/ محور (منظور) العملاء : يصف هذا المحور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة الملاك وكيف سيتم تحقيق ذلك ، وما هي الأسباب التي ستجعل العملاء على إستعداد لدفع المقابل المالي له ، ولذلك فإن محور العمليات الداخلية يجب أن تسترشد بهذا المحور، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس ، فإذا أخفقت المنشأة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يليبي إحتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى الطويل والقصير ، لن تتولد إيرادات وتدهور المنشأة وتموت . إن الإستراتيجيات المختارة يجب أن تركز على وصف قطاعات العملاء ، وتحدد الاساليب التي سيتم إعتماؤها للمنافسة وكذلك السياسات والقواعد القابلة للتطبيق في هذه النواحي ، أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الإختيارات الإستراتيجية فينبغي أن توفر صورة شاملة من منظور (محور) العميل ، ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن: الأنصبة في السوق، ولاء العملاء - مقاساً مثلاً بمعدل تكرار شراء المنتجات، تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة، رضا العملاء عن المنتجات، ربحية العملاء والأسواق. ومن المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أي تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم.

3/ محور (منظور) العمليات الداخلية : ما هي العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم؟ إن الإجابة على ذلك ينبغي أن يطرحها منظور العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي علينا التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المنشأة بدءاً بتحليل إحتياجات العملاء وإنتهاء بتقديم المنتج ، ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل ، وذلك بهدف

إستبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن العملية وتوكيد الجودة ...الخ. وعندئذ ستوفر النتائج أساساً لإختيار الأساليب لقياس هذه العمليات .وتتمثل أهم العمليات الواجب وصفها وتحليلها في العمليات التي تسهم في توسيع قاعدة العملاء وتلك التي تؤثر على ولاء العميل بشكل مباشر ، ومن أمثلة هذا النوع عمليات الإنتاج والتسليم والعمليات ذات الصلة بالخدمات ، وتحتل عملية تطوير المنتجات وعلاقتها باحتياجات العملاء أهمية كبيرة.

4/ محور (منظور) التعلم والنمو : يمكن محور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد ، كشرط أساسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويل . في هذا المحور ينبغي أن تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للإحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب إهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة الإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل . إن تعرض المعرفة التقنية للتلف بإستمرار يلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي ونتيجة لهذا الإختيار الإستراتيجي سوف يتعين على المنشأة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة .

بالإضافة إلى إعداد إستراتيجيات القدرات ، ينبغي علينا أيضاً أن نصف البنية الأساسية الداخلية لبث المعلومات وعملية إتخاذ القرارات من منظور عام - الهيكل والظروف القائمة التي تسمح بظهور المنشأة المعتمدة على التعلم باعتبارها ضرورة للدفاع عن المركز في السوق (Kohli, Ajay,2012,p210)

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

تعني هذه الخطوة الإنتقال من التوصيف والإستراتيجيات إلى المناقشة والحكم على ما هو مطلوب لنجاح المقياس وما هي العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، وبعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن

ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية . وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاش لتقرر مثلاً العوامل الخمسة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها . وفي الجلسة المشتركة لتي تعقب ذلك يتم التوصل إلى مجموعة من النقاط الواقعية من عوامل النجاح الأساسية ، وتوفر عندئذ أساساً للإنتقال إلى وضع مقاييس رئيسية.

الخطوة الرابعة :تحديد القياسات

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس (Measures)) الرئيسة المعنية التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، يجب أن نبدأ بما يسمى بالعصف الذهني (Brainstorming) بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً ويمكن أن تُراقب والتي تسمح بالقياس. هناك صعوبة كبيرة في إيجاد العلاقة بين السبب والنتيجة وخلق التوازن من خلال المقاييس المختلفة لذلك فإن التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف الطويلة الأمد والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن لا تؤدي إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤية الشاملة والإستراتيجية الكلية . وتشتمل هذه الخطوة على المراحل التالية :

1/ إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة : في هذه المرحلة يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لإستخدامها في العمل فيما بعد ،ومثلما حدث في الخطوات الأخرى ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية.

2/ صياغة المقاييس الشاملة : بعد الإنتهاء من المرحلة السابقة ، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين ، يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس ، ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضاً المستندات التي

تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس .

3/ تحليل المقاس والمقاييس وفقاً للوحدات التنظيمية : تبعاً لحجم المنشأة وتنظيمها ، يتم بوجه عام تحليل المقاس بالمستوى الأعلى والمقاييس وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى والتأكد من مدى ملائمتها .

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ووضع خطة عمل.

1/ صياغة الأهداف : يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة إقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا . ويجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب . ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف منسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها. ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء. ومن المهم أيضاً تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء ، ويجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في المحاور الرئيسة للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي قد يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية، بالنسبة للعبارات المختلفة. بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور الزبائن مثلاً فإن تقييم رضا الزبون وولائه يحتاج إلى استبيانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم كما ينبغي تقديم إجابات

محددة عن الأسئلة التالية : ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحدات ؟ ما معدل التكرار ؟ بواسطة من؟.

2/ وضع خطة عمل :تعدّها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس، يجب علينا أيضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها ، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية . ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني ، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة ، وتمثل هذه القائمة - مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها - واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع . وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المسؤوليات والأدوات ، وتدعيم البرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.

الخطوة السابعة : المتابعة والإدارة :

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء، لابد من متابعتها (Follow up) بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء لمختلف العمليات اليومية في المنظمة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر .

6-1-2 تجارب بعض الشركات التي تطبق التوجه

الاستراتيجي :

أوضح (Kaplan & Norton,1993) إستخدمت العديد من الشركات التوجه الاستراتيجي مع إختلاف المجالات التي تعمل فيها ، مثل شركة التايونا اليابانية للسيارات وأبل كمبيوتر (Apple Computer) للحواسيب و إستخدمت مايكروسوت شركة الحاسبات الالية المقاييس وتحديد الإستراتيجيات. وسنستعرض في هذه الدراسة إلى بعض تجارب الشركات التي تطبق التوجه الاستراتيجي أوردتها (المغربي ، 2009) مثل: شركة سامسونغ (SAMSUNG) موبيل ، شركة إلكترولوكس ، الخطوط الجوية البريطانية ، شركة هاليفاكس و شركة الإتصالات السعودية.

1/ شركة موبيل للبترول Mobil: تعتبر شركة موبيل من الشركات المتخصصة في صناعة وتكرير وتسويق البترول وخدماته ، ولقد إستغرق تطبيق الاستراتيجية من سنتين إلى خمس سنوات ، تمكن الشركة خلال تلك الفترة من أن تتقدم إلى المركز الأول من ضمن مجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال على المستوى الدولي ، وحققت زيادة في التدفقات النقدية بلغت 1.26 بليون دولار أمريكي ، وتحول معدل العائد على الإستثمار من نسبة 6% في بداية التطبيق إلى أن بلغ 16% من خلال إستراتيجية نمو الإيرادات وإستراتيجية الإنتاجية. ويبين الشكل (2-1-4) استراتيجية شركة موبيل.

الشكل (2-1-4) استراتيجية شركة موبيل

المحور	مجال الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية	المقاييس
المالي	النمو المالي	- معدل العائد على رأس المال المستثمر . - إستغلال الطاقة والموارد المتاحة . - الربحية . - الزيادة في التكلفة على مستوى الصناعة.	- معدل العائد على الإستثمار و التدفق النقدي. - مقارنة صافي الربح بالمنافسين. - إجمالي تكلفة الجالون مع المنافسين. - معدل نمو حجم البيع مقارنة

		- نمو الربح.	مع المنافسين. - معدل العلاوة الإجتماعية . - عائد وريح الإيرادات غير البتروولية.
العملاء	- تحقيق رضا العميل. - خلق علاقات ومنافع الطرفين.	- الإستمرارية في تحقيق الرضا للمستهلك وبناء جسور من العلاقات. - منافع مشتركة مع العميل من خلال إستراتيجية إكسب - إكسب (Win-Win).	- حصة في أسواق مختارة بعناية. - تصنيف أعراف وعادات المتسوقين. - نمو مجمل ربح التجار والموزعين. - دراسة إستطلاعية للتجار والموزعين.
العمليات الداخلية	- تكوين حقوق إمتياز لنظم البيع	- إدخال وتحديث منتجات وخدمات جديدة. - تكوين أفضل فرق عمل وإدارة الإمتيازات.	- معدل عائد إستثمار للمنتجات الجديدة . - معدل قبول المنتجات الجديدة . - جودة مخازن التجار والموزعين.
	- الأمن والسلامة	- إدارة عملية التكرير	- ملا الفجوة القائمة . - الوقت غير المخطط
	- المورد المنافس	- إدارة المخزون - الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة.	- مستويات المخزون. - معدل نفاذ الصنف. - إدارة التكلفة بالمقارنة مع المنافسين.
	- الجودة	- طبقاً للمواصفات وطبقاً للوقت. - تحسين مستويات الحماية. - البيئة ومنع حدوث التلوث.	- طلبات متميزة للتوريد. - عدد الحوادث البيئية . - معدل الأرباح بعيداً عن العمل.
النمو والتعلم	- تحفيز وإعداد قوة العمل	- تهيئة المناخ المناسب للعمل. التركيز على تنمية المهارات - إمكانية الإطلاع وسهولة الحصول على المعلومات الإستراتيجية.	- إستطلاع رأي العمالة المنتقاة. - نسبة مقاييس الأداء للعمالة. - مستوى الكفاية الإستراتيجية. - مستوى إتاحة المعلومات الإستراتيجية .

(المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، ص 347-348، مطبعة

هارثي ، مصر 2009)

2/ شركة هاليفاكس Halifax: يقع موقع شركة هاليفاكس في المملكة

المتحدة ، وتمارس أعمالها المحورية في خمسة قطاعات : عمليات التجزئة

خدمات إئتمانية للعملاء ،التأمين الشخصي ،المدخرات طويلة المدى ،والخزانة ،وتشمل عمليات التجزئة والرهونات والمدخرات السائلة والأعمال المصرفية بالتجزئة ، وفي 1995أندمجت الشركة مع مع جمعية ليدر الدائمة للبناء مستهدفة التحول إلى شركة عامة . ولكن كان بداية الاستراتيجية في عام 1994م، وتمثلت الأهداف الرئيسية للاستراتيجية في المحافظة على العملاء الحاليين ومزاولة المزيد من الأعمال معهم ، كسب عملاء جدد، الترويج لثقافة إيجابية، تحسين الإدارة وأداء الفروع، التأكيد على الغايات المتصلة بالعملاء والخدمة ، تشجيع وتطوير العاملين وخفض العمل الورقي . وفي عام 1998 تم تنفيذ الاستراتيجية في كل المستويات

3/ شركة إلكترولوكس Electrolux: تعد شركة إلكترولوكس واحد من كبرى شركات صناعة الأجهزة المنزلية في العالم ،ويقتر ب عدد العاملين بها من 106 لف موظف موزعين على 60 بلداً في أنحاء العالم . في سنة 1993م تم إطلاق مشروع واسع النطاق يغطي الرؤية والإستراتيجية والجودة بالشركة ، وفي عام 1994 تم إدخال مشروع آخر سمي بمشروع نظام القياس العالمي المتكامل ((Global Integrated Measurement System(GIMS)) ،وقد تم وضع تصور له كجزء من عملية مراجعة كبيرة لقطاع أعمال السلع ، وبعد ذلك تم تعديل النظام السابق وتم إعطائه إدارة العمل الديناميكي إسماً جديداً ليصبح ((Dynamic Business Management (DBM) .

4/ الخطوط الجوية البريطانية British Airways: تعد الخطوط البريطانية من اكبر شركات الطيران الدولية الناقلة للركاب في العالم، بدأت عملية بناء استراتيجيتها لمطار هيثروا في أوائل خريف 1997م ، وكان أساس هذه الاستراتيجية هو الأهداف المؤسسية التي أتفقت مع فئات الأداء المختار بإدارة الشحن وحيث أن مدير المطار كان قد قام في إدارة الشحن بتحليل الرسالة إلى أهداف إستراتيجية ضمن الفئات المختارة ، فقد أطلقت العملية في مطار هيثروا من رسالة معينة وأهداف إستراتيجية معينة ، وقد تمت صياغة الهدف الإجمالي للمشروع بشكل تدريجي في السنة الأولى كان الهدف هو

أداء الأساسيات بشكل سليم ، وفي السنة التالية كان إنتاج أداء تنافسي ، وفي السنة الثالثة التحول إلى ريادة السوق. وكخطوة أولى في عملية البناء تم أفاد جميع المديرين التنفيذيين لحضور ورشة عمل إلى أن تم وضع الاستراتيجية . وقد إستغرق بناء هذه الاستراتيجية للمطار إلى ما يقارب أربعة اشهر . وفي السنة الأولى تركز العمليات على هدف واحد في كل منظور : الهدف في فئة العملاء (نحن نريد أن يلاحظ العملاء تحسن في دقة المواعيد والأمتعة ، أما في فئة العمليات الداخلية (بيئة عمل يحركها الأداء) وفي فئة الأفراد(إدراك أن هذه منشأة أفراد) وفي الفئة المالية (ممارسة إدارة فعالة وطبيعية) أما في التغيير (فريق واحد ولعبة واحدة في هيثروا).ولكل واحدة من مجموعة الأهداف مسئولية شخصية على المستوى الفردي وكان الغرض من ذلك أن يقوم الأفراد بتحويل الأهداف إلى مقاييس لإدارتها ، وكان المفروض أن يبحث كل مدير عن مقاييس تشير إلى التقدم نحو الأهداف وفي نهاية هذه العملية أصبح لدى كل إدارة مقاييس خاصة بها .والمقاييس الخاصة بالمجموعة عبارة مزيج من المقاييس المجمع من الإدارات المختلفة، والمقاييس التي إتبعها المجموعة هي: دقة المواعيد، الرضا عن عملية تسليم الأمتعة ، التكلفة /الراكب ،التكلفة /الحقيبة ،التكاليف الإجمالية ، عدد المرات في الإخفاق في تسليم حقيبة ما، الوقت الذي تستغرقه الحقيبة منذ وصلها المطار وحتى صعودها الطائرة، عدد وقائع السلامة التي لم يتم تسويتها، عدد الحوادث ، التلف في الطائرات .وكان العدد الإجمالي للمقاييس 11مقياساً. وفي كل قياس ينبغي أن يكون هناك 10 مقاييس حاکمة فقط . يعقد المدير جلسة لمراجعة العمل مع كل مدير لمدة ساعة مرة واحدة شهرياً، ويدرس المدير في جلسات المراجعة الملخص المكتوب لما جرى في أثناء الفترة الماضية ، ويناقش تقدم كل مقياس ، وبعد ذلك يتم ضم المقاييس والتعليقات معاً في صورة تقرير يسمى تقرير تنفيذ الاستراتيجية.

5/ شركة الإتصالات السعودية : تأسست الشركة في 2/5/ 1998م بناء على قرار مجلس الوزراء رقم 135 القاضي بتحويل مرافق الإتصالات

(البرق والهاتف) إلى شركة مساهمة سعودية تنشأ بإسم شركة الإتصالات السعودية، ويبلغ عدد الموظفين 23000 موظف ، وعدد خطوط الهاتف الثابت 3,23 مليون خط ، وخطوط الهاتف الجوال 2,53 مليون خط ، ومن أهم الملامح تجربة الاستراتيجية لشركة الإتصالات السعودية مرورها بثلاثة مراحل هي :

- المرحلة التمهيديّة : كإعداد النموذج والمؤشرات والبيانات المطلوبة مع تطوير النموذج على برنامج الإكسل.
- مرحلة التطبيق : تطبيق الاستراتيجية وربطها بإجراءات التخطيط مع بيان الوظائف التشغيلية
- مرحلة المخرجات والمراجعة والتقييم : وفيها تتم عملية تحديد أهم المخرجات وذلك بالإضافة إلى مراجعة وتقييم نتائج التطبيق.

المبحث الثاني : التوجه الاستراتيجي الاستباقي

Proactiveness

2-2-0 مقدمة :

عرف التوجه الإستباقي على انه السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة (Di Benedetto & Song, 2003). وفيه تكون الشركات أكثر عدوانية أو مغامرة وهي التي تقوم بدخول الاسواق الجديدة وتطرح في هذه الأسواق منتجات وخدمات جديدة، ايضا هي فعالة وذات توجه نحو النمو (Miles and Snow, 1978) وكما عرفه (Venkatraman's, 1989). على انه التوجه الذي ينظر ويتطلع إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة، بمعنى أن

المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولى في السوق إذ يقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها .

ان التفكير الاستباقي (الاستبصار) هو التفكير الاستراتيجي دائما وهو ملائمة التفكير للوقت ، وهو التفكير المتعلق بأستعارة الاساليب الماضية وربطها مع الاساليب الحاضرة ثم مع المستقبل، لهذا النوع من التفكير الاستراتيجي ثلاثة أبعاد رئيسية مكونة له:

أ- القيمة التنبؤية للماضى

ب- اختلاف النظرة للمستقبل عن النظرة للماضى

ج- المقارنة المستمرة لما جرى في الماضي مع الجاري الان وما سيجري في المستقبل، ومن ثم الخروج بموضوعات التغيير. (جندب عبدالوهاب أحمد ، 2013م ، ص 38).

هذا النوع من التفكير الاستباقي الاستراتيجي يستخدم كلاً من الذاكرة الخاصة بالماضي، اى استخدام بيئة الماضي لغرض التفكير الجيد بشأن ما سيجري في المستقبل، ان الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل هو أمر ضروري لانجاز الاستراتيجية وصياغتها. السؤال الاستراتيجي المحورى هو ماكيفية صياغة رؤيتنا للمستقبل الذى نريده؟ ما الذى يجب ان نحفظ به؟ ما الذى ورثناه من الماضي، ومن ثم يجب ان نطوره فى الحاضر؟ ما الذى يجب ان نتخلى عنه؟ ثم كيفية توجيه كل ذلك باتجاه النظر للمستقبل. (سلام الحاج عبدالله، 2007م، ص 58).

يعتبر اختبار الفرضيات هو العنصر الاخير من عناصر التفكير الاستراتيجي ، وهو صورة مرآة للطريقة العلمية ، حيث يقود التفكير الاستراتيجي الى افتراض فرضية معينة ثم يقوم بأختبارها، ومن ثم يؤكد صحتها أو يتم رفضها وفقاً للمناشط والموارد المتاحة، أن البيئة الإستراتيجية تمتاز بكثرة واستمرارية تدفق المعلومات، وبالتالي تقليص مدة التفكير والقدرة على

التعامل بأفضل ما يمكن مع الفرضيات، أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير خلاق وحاسم وحرص في نفس الوقت تكمن صعوبته في سيكولوجية التفكير، وقد يتطلب الأمر أحياناً استبعاد موضوع الحسم لكي يتمكن الشخص الإستراتيجي

من التفكير الخلاق ولكن الطريقة العلمية تساعد أكثر على التقريب بين المفاهيم المختلفة وذلك من خلال استخدام الفرضيات واختبارها، ان بناء واختبار الفرضيات يفتح مداخل جديدة امام افكار جديدة وكذلك يحقق الترابط بين المستويات الإستراتيجية المختلفة على المستويات الأفقية والعمودية. . (سلام الحاج عبدالله، 2007م، ص 58).

وهناك أيضاً استراتيجية تغير التركيز وهي عبارة عن مجموعة أسئلة يستخدمها لواعياً عندما يواجهون تحديات من أي نوع وهي بمثابة تقييم داخلي لتجارب الحياة (د. ابراهيم الفقي، 2009، ص 30).

لما كان التفكير الإستراتيجي يعد احد مداخل الإدارة الإستراتيجية لذا فهو يتطلب قدراً من الابداع والاستبصار او ما يسمى بالادراك الفجائي، ويغلب على هذا النوع من التفكير انتاج اشكال جديدة من الأفكار في ميدان محدد ويدعو هذا المفهوم الى تصميم قواعد وافعال على نحو جديد دون التقييد بتقليد الماضي، مستنداً على قاعدة معرفية مهياً لهذا الغرض.

في هذا الاطار فإن صلة التفكير الاستراتيجي بالابداع يطلق عليها استراتيجية الخيال الابداعي، اما في الفلسفة والفكر النظري ليست هنالك حلول نهائية بل يجب إعادة طرحها طرْحاً جديداً، اما في مجال العلم، فالابداع هو اكتشاف يتم من خلال استخدام خطوات فكرية تقبل التحقيق بالتجربة أو المراجعة والمراقبة ضمن منطق محدد اي ان الابداع يأتي من جملة قواعد يتخذها العقل ميزاناً للصواب والخطأ.

2-2-1 مراحل التفكير الاستراتيجي :

يمر التفكير الإستراتيجي الابداعى بعدد من المراحل من اهمها الاتى :

1. انتاج الفكرة:

ترتبط هذه المرحلة بالتهيئة الدقيقة لها، وتستند هذه التهيئة على قراءة متأنية لتجارب وخبرات الآخرين والبحث عن افكارهم الناجحة وتمثيلها ثم تحليلها ومقارنتها مع الأفكار المبتكرة، تسهم هذه العملية فى استكمال النقص فى الفكرة والمزاوجة بينهما.

2. نضج الفكرة:

متى ما تم أنتاج الفكرة الإستراتيجية الجديدة، لا بد من فترة رعاية وعناية من اجل اعطائها فرصتها فى النمو، ومتى ما نضجت فمن الممكن ان تطرح الفكرة للمجابهة والتطبيق.

3. معالجة الفكرة (مرحلة البصيرة الثاقبة):

تعتبر مرحلة الثقة فى الفكرة الإستراتيجية بعد نضجها ومن ثم عرضها فى التوقيت المناسب من اهم المراحل حيث ترتبط هذه المرحلة بمستوى تمتع الشخص بالفطنة الحسية وحسن التمييز والقدرة على كشف ماهية الأشياء وتهيئة اجابات منطقية شفافة وواضحة، ومن الممكن ان تتوفر هذه الخاصية عند الأشخاص الإستراتيجيين الذين يهيئون انفسهم لذلك. (ريتشارد ميك، 2007م، ص 60)

4. التقويم الموضوعى للفكرة:

عند وصول الشخص الإستراتيجي على هذه المرحلة فى التفكير الإستراتيجي فإن يتحول تلقائياً الشخصية قادرة على تحويل المستقبل مع الزمن الى الحاضر المألوف، ومع تعايشه مع الحاضر، فهو مندفع بشكل أكبر نحو استقبال تحديات المستقبل بفكره الابداعي، ودعم هذه الفكرة بعملية

البرهان والاثبات لها والعمل على توفير قنوات تعميمها على الظروف المشابهة، فعملية الأثبات تعنى العودة بالابتكار الى ارض الواقع ووضع حدود لها من الضروري ان تميز الفكرة بين عالم الخيال والواقع اثناء التطبيق وان الخيال والحقيقة لا يندمجان (الابسلطان). (ريتشارد ميك، 2007م، ص 61).

اما عملية غربلة الأفكار تستهدف تخفيض هذا العدد وصولاً الى الأفكار الواعدة Promising Ideas التي تنطوي على مضامين سلعية جذابة (د. رائف توفيق، د. ناجي معلا، مبادئ التسويق، 2015).

2-2-2 السلوك الإستراتيجي:

يرتبط السلوك الإستراتيجي بالتنوع والمرونة مع نوعية العمل واللوائح والقوانين يعمل في ظلها الشخص الإستراتيجي والتي تنعكس بشكل مباشر أوغير مباشر على إعادة صياغة المفهوم الإستراتيجي فى اطار الإستراتيجية ومكوناتها واشكالها. نجد ان السلوك الإستراتيجي المطلوب فى اطار التفاعلات التى تحدثها عمليات التفكير الإستراتيجي يرتبط بمكونات الإستراتيجية واشكال صياغتها. تعتبر انماط السلوك الإستراتيجي فى حد ذاتها استراتيجية تنافسية، ومن هذه الانماط التى تعكس السلوك الإستراتيجي نجد الاتي:

2-2-3 السلوك الاستراتيجي الاستباقي:

والذى يعنى القدرة على الابداع والوثوب الى الاحداث والاهتمام بالفكر الابداعية والمرونة وعدم المركزية ويغلب على نشاطه التغيير المستمر والاهتمام بالمناشط البحثية والتطويرية، وكذلك نجد ان الشخص الاستراتيجي ذا السلوك الإستباقي يمتلك القدرة على التعامل الجيد مع الظروف البيئية المحلية والاقليمية والدولية وكذلك الاتجاهات والاحداث المفاجئة وغير المتوقعة. (سلام الحاج عبدالله، 2007م، ص 60).

يوصف التوجه الإستباقي بالتصرف المقتنص للفرص ، من خلال توقع متطلبات السوق المستقبلية وتشكيل الإتجاهات البيئية)

147:1996) Dess&Lumpkin وتتبع أهمية التوجه الإستباقي من أن له علاقة
بمرحلة تنفيذ العمل الريادي ، فالإستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية
إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال إحتلال المنظمة المرتبة الأولى
في الإستثمار وإستغلال الفرص الجديدة للمنظمة فالمنظمات الإستباقية ترصد
إتجاهات السوق وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون وتتوقع التطورات
والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد فرصة وإيجاد مسببات عمل جديدة
وتحقيق نمو وتطور غريبين لدى كل من الزبون والمنظمة. (جندب عبدالوهاب أحمد ،
2013م ، ص 38).

والمنظمة ذات التوجه الإستباقي تسعى لان تكون قائدة في صناعتها ،
وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة وتصنف المنظمة
التي تتوفر لها سبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية ، بأنها ذات توجه
إستباقي ومثل هذه المنظمة تدفع متخذي القرار والمعنيين العاملين فيها نحو
توقع الفرص، والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة، وترتبط
الإستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى "First Mover" في السوق الذي
يهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها، وحماية إستثماراته فيها،
بالإضافة إلى إحتفاظه بنظرة مستقبلية تتوقع الطلب وتسيير عمليات المنظمة
الإنتاجية في ضوء تلك التوقع (Quince&Whittaker:2003:p6) .

وفي ظل تسارع تغيير النشاط الساري في البيئة المحيطة بالمنظمة،
أصبحت الصناعة وأسواقها غير ثابتة وغير مستقرة ، حتي انه لم يعد من
السهل على المنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية ومحصله مثل هذا الوضع
دفعت المنظمات نحو إيجاد الحواجز والمعوقات أمام المنافسين لها بطرق
مختلفة ، أو القيام بحركة إستراتيجية إستباقية في السوق كي تصبح صاحبة
الحركة الأولى ، وذلك لأن لصاحب الحركة الأولى نحو السوق منافع كثيرة من
أهمها تحقيق إقتصاديات الحجم Economic of Scale وإستثمار منحنى
الخبرة Experience Curve وتدعيم ولاء الزبون، وكل من شأنه أن ينعكس
على تخفيض التكاليف، فالخبرة هي مفتاح تحقيق الميزة في التكلفة ، بمعنى

إيجاد علاقة إيجابية بين الخبرة المكتسبة للمنظمة وتكلفة الوحدة المنتجة، ويطلق عل مثل هذا الحال مصطلح تفعيل منحني الخبرة الذي يفترض أن المنظمة توم بنشاطاتها بفاعلية أكبر بمرور الوقت من خلال تطورها لبؤرة الجدارات وتفعيل أنشطتها المختلفة (Johnson&Scholes,2006:p347).

وقد لوحظ عبر إديبات التوجهات الإستراتيجية إستخدامها لمفهومي الإستباقية والعدائية في التنافس بشكل تبادلي، إلا أن كلا من (Dess&Lumpkin,1996:p147) إقتراحاً ضرورة التفريق بين المفهومين، فالإستباقية ترتبط بفرص السوق أمام عملية الدخول الجديدة، والآثار التي تترتب عنها على إتجاهات ذلك السوق، وعن إيجاد طلب جديد للسلع، أما العدائية في التنافس فهي تفسر شكل علاقة المنظمة بالمنافسين، بمعنى أن العدائية في التنافس تعكس شكل إستجابة المنظمة للإتجاهات، والطلب القائم في السوق إبتدأً، ولتحقيق توجه إستباقي لابد للمنظمة من القيام بأعمال الترويج المتنوعة لكسب الطلب، أما التوجه العدواني في التنافس فهو الإندفاع والتراحم مع الغير من أجل تلبية حاجة الزبائن أولاً. (جندب عبدالوهاب ، 2013 م ، ص 38-39).

وقد عرف (Aragon Correa,1998:557) الإستراتيجية الإستباقية بأنها توجه المنظمة نحو المبادأة لإحداث التغيير في أساليب الإستراتيجية أكثر من أحداث ردة فعل إعتيادية تجاه حاجات السوق، كما وجد أن المنظمات الإستباقية تختلف عن المنظمات الأخرى في ثلاثة أبعاد هي : البعد الريادي، والبعد الهندسي، والبعد الإداري، وأطلق على المنظمات الإستباقية أسم المنظمات المرتقبة Prospectors، وأطلق على المنظمات الغير إستباقية أسم المنظمات المدافعة Defenders، (نهى احمد ابو طه ، 2013م، 40-41).

أما المنظمات التي تقع بين هذين النوعين فقد أطلق عليها مصطلح المنظمات المحللة Analyzers.

وتتميز المنظمات المرتقبة في البعد الريادي عن غيرها بكونها تحلل محتوى كل ظاهرة لتحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة، أو إيجاد أسواق جديدة وذلك أن المنظمات المرتقبة أكثر قدرة على تطبيق مختلف جوانب تطوير منتجاتها وأسواقها وفق متطلبات البيئة الإعتيادية . (Miles and Snow,2010,p78).

أما في البعد الهندسي فالمنظمة مستعدة للإستثمار بقوة كي تعزز صدارتها وبناء مكانتها تكنولوجياً في السوق، كونها تمتلك المرونة التكنولوجية التي تمكنها من الإستجابة بسرعة لإتجاه التطور الحاصل في البيئة، وتعمل المنظمة على أن يلعب أفرادها دوراً هاماً في تعزيز هذه الحالة .

أما في البعد الإداري فتتجه المنظمة نحو بناء هياكل تنظيمية تمكنها من الإبداع وتقلل من درجة عدم التأكد، كما أن المنظمة في مثل هذه الحال تتجه نحو ممارسة الرقابة غير المركزية التي تسمح بإنخراط جميع أعضائها في الأعمال.

وتتبني هذا النوع من التوجهات الشركات الموجه نحو الخارج التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية من خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، إذ يراقبون باستمرار البيئة الخارجية وذلك بهدف الإستجابة بسرعة إلى العلامات المبكرة لأي فرصة وإستغلالها كونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق كما أن لديهم نطاقاً واسعاً ومرناً لمنتجاتهم في السوق، لانهم يقومون بتعديله باستمرار للإستفادة من الفرص المتصورة، وبالتالي لديهم قاعدة تكنولوجية واسعة (Miles and Snow,2010,p19).

وينظر (Narver,et,al,2004) إلى التوجه الإستباقي هو ذلك التوجه الذي يحاول إكتشاف وفهم وتلبية إحتياجات العملاء الكامنة وحتى ذلك الوقت فإن تلبية الإحتياجات الكامنة تلقت بعض التعليقات النظرية في تحليل التوجه السوقي مثل (Kohli and Jaworski ,199) ولكن بدون أي تحليل منهجي تجريبي لعلاقة الأداء بالتوجه السوقي وبين (Narver,et,al,2004) أن

الشركات التي تعتمد فقط إحتياجات العملاء المعلنة في تطوير منتجاتها الجديدة لا يخلق أي رؤى جديدة إلى الفرص ذات القيمة المضافة للعملاء، وبالتالي يخلق ضعف إعتمادية العملاء ويضعف ولائهم للشركة. (جندب عبدالوهاب، 2013م، 40-41).

4-2-2-2 بناء الميزة التنافسية واسبقيات متطلباتها :

تتضمن الأسبقيات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها لغرض بناء الميزة التنافسية ما يأتي :-

- المقدرات الجوهرية : تركز الفلسفة المعاصرة لإدارة المنظمة على نمذجة المقدرات، بمعنى وصف المهارات ، والمعرفة ، والقدرات ، والقيم والمصالح الشخصية الناجحة للمواد البشرية تصنيف للمقدرات الجوهرية لاستراتيجية الميزة التنافسية ، ضمنها ثلاثة مجاميع ، وهى :
- التميز العملي : والمقدرات الجوهرية هنا هى الاعتمادية الكلية عند عرض المنتج ، ونفقات خدمة الزبون وفاعلية ادارة الطلب وانخفاض كلف العمليات .
- قيادة المنتج : تتحدد المقدرات الجوهرية بتفسيرات البحوث الاساسية والسريعة وتطبيقات البحث لتطوير البحث لتطوير المنتج ، والاكتشافات السريعة للفرص السوقية ومهارات التسويق الممتازة.
- معرفة جيدة بالزبون ، والمقدرات الجوهرية المطلوبة هنا هى المهارات الاستثنائية الداعمة فى اكتشافات حاجات الزبون ، والمهارات فى حل المشكلات ، ومرونة نظام لحلول مشكلات الزبون ، وسعة مهارات التفاوض وكثافة استخدامها .
- المعرفة الاستراتيجية ، فالمعرفة قوة ومورد استراتيجى مهم وينبغى ان تبرز ادارة المعرفة الاستراتيجية كحلقة ربط بين استراتيجيات الاعمال من خلال استراتيجية اساسها التفكير بمختلف مجالات استثمار المعرفة الاستراتيجية، حيث ينظر الى اطار المعرفة الاستراتيجية بانها محصلة تفاعل مستويات المعرفة المنظمة (المعرفة الابداعية ، والمعرفة المتقدمة ، والمعرفة

الجوهريه ومستويات المعرفة عند المنافسين) ، وهى كذلك المعرفة الابداعية ، والمعرفة المتقدمة الجوهريه وامتلاك المنظمة لمعرفة استراتيجية غزيرة متنوعة ذات افاق مستقبلية يكون لها اسبقية رئيسية فى بيئة المنافسة الاستراتيجية للمنظمة . ولعل النظر فى مجالات الاستراتيجية للمعرفة . يبين ان المعرفة كمورد استراتيجى نادر لها دورها فى خلق ميزة متفردة للتحكم بالانشطة الاقتصادية المختلفة من سوق مستهدف لآخر . ومن ثم فهى تمتلك دوراً استراتيجياً ، واذا ما تفردت المنظمة بالمعرفة يمكن ان تنجح بتطبيقها فى مهام ذات قيمة، فهى تركز على رسم فرص الاعمال وتهتم باستراتيجيات بقاء الاعمال واستدامتها. (د. محمد عبد حسين الطائي، د.نعمة عباس خضير الخفاجي ، 2009م ، ص 162-163).

الاسبقيات التنافسية: يقصد بها (الابعاد التى تختارها المنظمة ونركز عليها عند تقديم منتجاتها والتى يمكنها تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين الاخرين ضمن النظام (مجلة العلوم الإدارية، 2006م ، ص 79).

اما فيما يتعلق من اهم اسباب النجاح فى حياة الشركات هى إيجاد صنع القرارات واتخاذها فى الوقت المناسب فى أي جانب من جوانب الحيات المختلفة (محمد كامل عبد الحفيظ، اساسيات إدارة الأعمال، ص 15)

وان بناء المزايا التنافسية والدفاع عنها هو واحد من المكونات الرئيسية للسلوك الاستراتيجى ونتيجة الاهتمام المتنامى فى استراتيجيات الاعمال فان قواعد وانتشار الميزات التنافسية يشكل الان جزءاً مهماً من النظرية الاستراتيجية .

الجدير بالذكر أن الميزات التنافسية مثل انخفاض الاسعار والتكاليف ، وتقديم الخدمات الجيدة او القيام باجراءات التسليم السريعة او صور الماركة الجيدة او الطاقة الهندسية الجيدة وتعتمد على حد ذاتها على انتشار موارد الشركة ، تقوم الشركة من اجل خلق الميزات التنافسية وادامتها بتطوير الموارد (د.الغالبى طاهر محسن، 2011م ، ص 29).

علاوة على ذلك فان اية شركة وفى اية صناعة تستثمر موارد مهمة فى التكنولوجيا المستخدمة فى انشطة اضافة القيمة ، وان اختيار التكنولوجيا يؤثر فى تحديد الموارد والتصميم والطرق والمعدات المستخدمة فى تنفيذ الانشطة ومع مرور الزمن تتعلم الشركة وتبنى اساساً من الخبرة فى التعامل مع التكنولوجيا التى تؤثر مباشرة على سلسلة القيمة (نظام الاعمال) وفى الغالب تلك التكنولوجيا تتضمن كل من المنتجات والعمليات . ان تكنولوجيا المنتج تتعلق بتصميم المنتج وبراءة الاختراع والمكونات. اما تكنولوجيا العملية فتشير الى المصنع والمعدات والطرق والتطبيقات التشغيلية والتحسينات الصناعية. (د.الغالبى طاهر محسن، 2011م ، ص 29).

تعد عملية تحليل المحيط من المقومات الأساسية لإعتماد خيار إستراتيجي محدد، حيث أنه من خلال عملية التحليل هذه لأبراز المتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية تستطيع المؤسسة أن تحدد التوجهات المستقبلية للحكومة والمنافسين والمستهلكين، كما تعتبر عمليات تحليل المحيط الخارجى من القواعد الجوهرية فى الأنشطة والفعاليات الإستراتيجية المتعلقة بإتخاذ القرارات الرشيدة لكونها تساهم فى تحديد الفرص المتاحة وكذلك أبراز التهديدات لغرض مواجهتها وتقليل أثارها السلبية (د. اسماعيل حجازي ، أ. معاليم سعاد ، 2013م ، ص 158).

كما يرى (Porter,1994) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

والأداة المفيدة فى تقويم نقاط قوي المنافس، ونقاط ضعيفة هي تحليل قيمة العميل، الهدف من تحليل قيمة العميل هو تحديد المنافع التى يضع لها عملاء الهدف قيمة، وكيف يقدر العملاء القيمة النسبية لعروض (أو جهود) المنافسين المختلفة، وفى إجراء تحليل قيمة العميل تقوم الشركة بتعريف الخواص الرئيسية التى يعطيها العملاء قيمة والأهمية التى يضعونها على هذه

الخواص أولاً . يلي ذلك، تقويم أداء الشركة، وأداء المنافسين على هذه الخواص (فليب كوتلر، الكتاب الثاني، ص 974).

بعد ان تحدد الشركة أي القطاعات التي ستدخلها يجب ان تحدد استراتيجيتها لتحديد موقع السوق، أي المواقع تشغيلها في قطاعاتها المختارة وتتكون مهمة تحديد الموقف من ثلاثة تعريف مجموعة من المميزات التنافسية الممكنة التي تبني عليها الموقع واختبار المميزات التنافسية الصحيحة واختيار المميزات التنافسية الصحيحة واختيار استراتيجية شاملة للموقع ويسمي الموقع الكامل للعلامة التجارية اقتراح القيمة ، المزيج الكامل للمنافع الذي يحدد على اساسه موقع العلامة التجارية وبصفة عامة يمكن أن تختار الشركات من أحد خمسة اقتراحات قيمة رابعة تحدد عليه موقع منتجاتها. (فليب كوتلر، الكتاب الثاني، ص 448).

لقد أفرزت المتغيرات والتحولت العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره "نظام أعمال جديد" سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود (د.الغالبى طاهر محسن، 2011م ، ص 29).

ويقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها وتؤدي التنافسية أيضاً معني الصراع واتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين. (د. بشار يزيد الوليد ، 2009م ، ص 237)

التجديد أو الابتكار وهو تصور عملي يبحث عن إدراج شئ جديد في نشاط ما، ويمكن أن ينتج عن اكتشاف جديد أو ببساطة عن طرق جديدة تضع في العمل لمبادئ معروفة من قبل ويمكن التمييز بين مصطلحي الاختراع والابتكار في حالات معينة، حيث يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل

ترتبط بالتكنولوجيا في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشئ جديد.

من جهة أخرى نميز بين الإبداع والابتكار حيث يسمح الأول بجمع معلومات بطرق تولد أفكاراً جديدة أى أنه يأخذ طابع تصوري في حين أن الثاني هو التجسيد الفعلي لهذه الأفكار وبالتالي فهو يأخذ طابعاً ملموساً تطبيقياً بتحويل الأفكار إلى منتجات، وفيما يتعلق بالمؤسسة فالابتكار يعني: كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. (د. مصطفى يوسف كافي ، 2013 م ، ص 205-206).

2-2-5 مفهوم الريادة وأهميتها: Entrepreneurship

قبل تحديد مفهوم الريادة تجدر الإشارة إلى مقولة تراثية اقتصادية - مفادها بأن "رأس المال جبان" هذه المقولة تتناقض مع مفهوم الريادة بل مدمرة للريادة في مجال الأعمال، وهنا يعني الأمر توضيح الغرض من تبني الريادة والاستثمار وذلك لما لهذه الناحية من أهمية على صعيد إدارة المشروعات الصغيرة وتطوير أسسها ومفاهيمها الإدارية وتوفير متطلبات ومقومات نجاحها.

لقد كانت الريادة تعني دائماً الاستحداث وهذا المصطلح انتشر واستخدم على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية وذلك في العقود الستة الأولى من القرن السابق، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما (مثلاً السبق الروسي في مجال الفضاء) كما وتعني أيضاً من يدير شيئاً جديداً في ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً.

أما الريادة في حقل إدارة الأعمال تعنى اللقب الذي يمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً، أو يقدم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، وبالمناظر الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضاً من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد. (د.السكرانة بلال خلف ، 2006م، ص 17).

والريادة بهذا المعنى ليست حكراً على منشئ المشاريع، بل من يمارسها كذلك المدراء العاملون في المشاريع والمنظمات الكبيرة، حيث يتمثل نشاط هؤلاء المدراء الرواد بتقديم سلع جديدة أو بناء خط إنتاجي جديد أو القيام بإنشاء شركات جديدة. (د.السكرانة بلال خلف ، 2006م، ص 17).

وقد تميز عقد الثمانينات في بعض الدول الغربية ببلوغ دور الريادة الإدارية، ذلك ان عدد المشاريع الجديدة التي ظهرت للوجود خلال سنوات هذا العقد تزايد بشكل ملحوظ وتمتيز عن اقتصاديات أخرى. والسبب وراء هذا التسارع في الانتشار هو التقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي الياباني الذي أبهر هذه الدول وأدهشها. ويشير أحد المهتمين في الإدارة إلى ان اليابانيين اثبتوا وجودهم في أسواق الدول المتقدمة، وتمكنوا بنجاح من احتياجتها بصناعاتهم (السيارات، الفولاذ، أجهزة اتصال، الساعات، الالكترونيات) مما أثار قلق أرباب المشاريع في تلك الدول، ولم يقتصر هذا القلق على مدراء منظمات الأعمال فحسب، بل شمل أيضاً أصحاب الشهادات العليا وكليات إدارة الأعمال، في ضوء ذلك صدرت عدة كتب وبحوث. (ومقالات منذ عام 1980 ألفت الضوء على أسباب نجاح وفاعلية الإدارة اليابانية) ولكي تتمكن المجتمعات الساعية الى التطوير والتقدم من إعادة التوازن لأدوار إدارة الأعمال في المنظمات المختلفة، لا بد لها من ان تختار الطرق المناسبة لترتقي بإدارتها إلى مستوى الإدارة اليابانية، مثل هذا الاختيار لا بد وان يستند إلى ثلاثة مداخل فكرية وهي :-

الأول : يعكس طريقة التفكير في طبيعة الوضع الحالي للإدارة وتعليم الإدارة.
أما الثاني: فهو التفكير في أسلوب التفكير ذاته، أي الاهتمام بأساليب التفكير،
وفي

وطرق استخدام الناس لعقولهم، وفي الطرق التي يواجهون من خلالها مشكلات الأعمال.

إن الأطر للتوجهات الحضارية متبينة في نفس الوقت نظرة متوازنة لإدارة الأعمال لذلك فإن الأفكار الرئيسية تعتمد النموذج البسيط للإدارة الذي يعالج الإدارة على أنها عملية متكاملة ذات مداخل ثلاثة أساسية هي : الريادة وحل المشكلات واتخاذ القرارات (للإنجاز). (محمد براهيم، 2012، ص 18).

2-2-6 خصائص الريادة Characteristics of Entrepreneurship

إن مقومات نجاح الفرد وبلوغه حالة الريادة يمكن أن تنبثق من فحوى المصطلحات الآتية: (الإبداع، المخاطرة، النمو)، وان التوجهات الإستراتيجية الإستباقية الريادة الناجحة لها قيم مستقلة وابداعية لامتلاكها القدرة على انتقاء الفرصة المتاحة في السوق والتي يتداركها الآخرون، كما أن التوجهات الإستراتيجية الإستباقية الناجحة لها القدرة على العبور إلى الشواطئ الثانية دون تردد، ولها نظرة واسعة وعميقة تمكن من الكشف عن بعض المنطلقات التي لا يراها الفرد الاعتيادي. ولا بد لها من القول بأن المشاريع الحديثة ليست كلها ناجحة، فقد واجه العديد منها الفشل، بسبب عدم المهارة والخبرة الإدارية، او بسبب افتقار مالكيها لأساليب العمل الجاد والريادي الضامن لإدامة بقاء هذه المشاريع، فمثلاً إخفاق المالك في إدامة الإشراف الفعال والرقابة على النشاط الجديد سوف يعيق نمو المبيعات وبالتالي نمو المشروع. ولا يكفي كذلك العمل الجاد والدؤوب لإدامة المشروع ما لم تقترن الإدامة بالعمل الذكي والفظن والفعال. فمن أسس التوجهات الإستراتيجية الناجحة حسب استثمار الوقت وممارسة العمل القيادي السليم دون التركيز على أعمال تصريف المنتج فحسب، بل الإداري الناجح يميل دوماً إلى إناطة الأعمال الإجرائية التنفيذية للغير وينصرف هو إلى التفكير الإبداعي للتطوير والى ممارسة القيادة والتوجيه، كما أن الابتعاد عن التخطيط والتهيؤ للتوسع المحتمل يؤديان إلى فشل الإداري، ذلك أن التنبؤ بالمستقبل ورسم أبعاده أمران مهمان للإبقاء على الحالة الإستباقية واستثمار معطياتها، وأخيراً وليس

آخرًا فان الضعف في إدارة الموارد المالية تعني بإدارة المتوفر من الموارد المالية ومراعاة كثرة أو قلة المال المستثمر في موجودات المشروع مقياسه مع حجم العمليات الإنتاجية المتوقعة. (Miles and Snow,p1988).

وخلاصة القول فإن الريادة تولد مع الفرد وتدفعه للإبداع في الأعمال وإنشاء المشاريع الصغيرة، وان العناصر التي تم ذكرها وأخرى ترسم ملامح الحكم على مدى نجاح أو فشل المشروع الجديد وعلى كون رواد الأعمال يرثون خصائص معينة تمكنهم من إقامة مشاريع أعمال وأدارتها، إلا أن حالات الفشل التي واجهت البعض منهم تعكس الحاجة الملحة إلى تعليم الرواد وتطوير قابلياتهم وزيادة معارفهم ليصبحوا اكثر قدرة وامكانية في الحفاظ على مشاريعهم.(جنب أحمد على،2013،ص 20)

2-2-7 مراحل إنجاز المشاريع لتكون استباقية :

1/ المرحلة الأولى : تحديد الهدف:

أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع وهل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، ومدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة وكذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة هذا المشروع من خلال الخبرات الفنية، ومعلومات ومعرفة سابقة، تدريب سابق، مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.

2/ المرحلة الثانية : دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع:

وهذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة، ومراحل عمليات أنشطة المشروع، وهل يحقق المشروع فائدة لك وللمجتمع، هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح.

3/ المرحلة الثالثة : هل يتوفر التمويل المالي وهذا يتم من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع او الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

4/ المرحلة الرابعة : إعداد دراسة الجدوى التفصيلية : (وهذا يتضمن)

- أ- دراسة بيئية : هل المشروع يتوافق مع البيئة
- ب- دراسة تسويقية : هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج.
- ج- دراسة فنية : هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وما هي الخامات وأية أساليب تكنولوجية وفنية تستخدم.
- 1) دراسة مالية : هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية تكاليف الإنتاج.
- 2) دراسة اقتصادية : هل سيحقق المشروع هامش الربح المعقول بالإضافة للتكاليف.
- 3) دراسة اجتماعية : هل سيحقق المشروع عائداً اجتماعياً يعود بالنفع على المجتمع المحلي والمستهلك او الفئة المستهدفة.

5/ المرحلة الخامسة : إعداد برنامج زمني للمشروع ويتم ذلك من خلال ما

يلي:-

- أ - وضع خطوات وأولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع .
- ب - إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.
- ج- تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال
- د - تحديد تكاليف كل عمل او نشاط.

6/ المرحلة السادسة : التنفيذ والتجهيز

وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب ، وهذا يتم كما يلي :-

- أ - شراء وتركيب الآلات والمعدات
- ب - اختبارات التشغيل والإنتاج
- ج - التسويق والبيع

7/ المرحلة السابعة : المتابعة والتقييم

إن هذه المرحلة تتعلق بمتابعة كم تم إنجازه من الأعمال ومعرفة ما تم التوصل إليه وفق ما خطط له ، وتكون على النحو التالي :

- أ- من حيث الأعمال
- ب- من حيث الزمن
- ج- من حيث الإنفاق

د - من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشكلة
هـ - من حيث التصحيح للتأكد من تحقق هدف المشروع.(د.السكرانة بلال خلف،
2006،ص 27-30).

السيطرة السوقية : هي عملية قياس وتقييم نتائج إستراتيجيات
التسويق والحفاظ وتأخذان إجراء تصحيحي لضمان تلك الأهداف المنجزة.
التدقيق التسويقي : وهو فحص مستقل ودوري منظم شامل من بيئة الشركة
من اهداف واستراتيجيات والفرص وذلك للوصول لخطة عمل لتحسين أداء
الشركة التسويقي. (Philip Kotler,2007,p55)

كما تشير استراتيجية الشركة دائماً إلى تصور المنظمة لمركزها في
المستقبل (د.محمد حنفي، الإدارة الاستراتيجية،2015،ص 8)

المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي الدفاعي

Defensiveness

0-2-3 مقدمة :

وهو التوجه الأقل عدوانية بين الاستراتيجيات الأخرى وهي السلوكيات التي
تهدف الى حماية الوضع التسويقي للمنظمة وهو التوجه الذي تتخذه الشركات
للمنظمة على الأسواق المحلية وحماية هذه الأسواق من تهديدات المنافسين
وتستهدف اسواقاً صغيرة ونادراً ما تقدم منتجات أو خدمات جديدة ، وهي
تسير بحذر جدا نحو النمو السريع (Miles and Snow,1978)، وهو التوجه
الذي يعمل على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق وفيه تقوم المنظمة
بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة للإنتاج إذ تكون المنظمة متحفظة
في طبيعة عملياتها (Venkatraman's,1989) وهو التوجه الذي يهدف إلى
حماية الأسواق الحالية وحمايتها من التهديدات التنافسية ، وفيه تميل
الشركات إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة ونادراً ما تطرح
منتجات أو خدمات جديدة فهو يهتم كثيراً بالتكلفة بدلاً من التقنيات الحديثة.

هذا النوع من الاستراتيجية يعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية وهي رسمية بشكل كبير ومركزية، وتقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلاً من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية (Moore,2002)

ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة عكسية مع دفاعية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي .

1-3-2 استراتيجيات المدافع في التسويق:

تستخدم هذه الاستراتيجيات تكتيك الدفاع عن الحصة السوقية وذلك بالتعريف بسلع وخدمات جديدة والتي يكون صاحب هذه الاستراتيجية قيادي في مجال عمله وتكون درجة القوة عالية مقارنة مع المنافسين الذين لا يستطيعون اللحاق به او منافسته.

وخير مثال على هذه الاستراتيجيات هي الشركة (Gillet) حيث انها تسيطر على سوقها ولا يستطيع احد منافستها كونها تنتج بين فترة واخرى منتجات لا يستطيع احد مظاهراتها. (الصميدي محمود جاسم محمد ، 2010م، ص 122).

في الواقع هناك عدة انواع من هذه الاستراتيجيات الدفاعية التي بإمكان المنظمة المنهجية او القائدة استخدامها. حددها (Kotler) بستة انواع هي:

1/ استراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها في السوق Position Defense:

الفكرة الاساسية لهذا الاستراتيجية الدفاعية هو بناء تحصين منيع حول ارض الدولة. ببساطة ان الدفاع عن الموقع الحالي للمنظمة او المنتجات هو شكل من اشكال قلة التبصير للتسويق. فيجب على المنظمة ان لا تعتمد على مركزها الحالي بما يعني من امكانيات مادية وغير مادية بل يجب ان تعمل

على تطوير ما لديها لكي تحافظ على بقاءها في السوق بشكل مهيم او قائد.
(الصميدي محمود جاسم محمد ، 2010م، ص 122).

تتضمن هذه الاستراتيجية تقوية الشركة لوضعها الحالي في السوق ومحاولة ايقاف تقدم الشركات المنافسة. ولتطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح، سوف يكون من الضروري قيام الشركات بتنفيذ عملية تطوير مستمرة، وذلك لكي تضمن تلبية احتياجات العملاء بصورة اكثر فاعلية من الشركات المنافسة. والمثال على ذلك قيام شركة "جيليت" بتطبيق استراتيجية دفاع عن مكانتها في السوق في ضوء المنافسة المتزايدة مع شركة "ويلكينسن سوردر". (هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008م، ص 101).

2/ استراتيجية الدفاع عن اجنحة الجيش Flanking Defense:

على قادة السوق ان لا يقفون عند حد حراسة اراضيهم بل يجب ان يقوموا بتشديد مخافر حدودية لحماية الجبهة الضعيفة او من الممكن ان تكون كقاعدة للغزو في حالة الهجوم المضاد ويبقى الدفاع عن اجنحة الجيش ذا قيمة قليلة ما لم يعد اعداد جيد ومدروس وحراسته بجدية.

3/ استراتيجية الدفاع بموجب حق الأولوية Preemptive Defense:

تعتبر من المناورات الدفاعية الأكثر عدوانية، حيث نفكر بشن هجوم على العدو قبل ان يبدأ هجومه ضد المنظمة والدفاع بموجب حق الأولوية يفترض ان الوقاية خير من كل علاج. أو بالإمكان ان يتخذ الدفاع حسب حق الأولوية (الدفاع بالمبادرة لا بالعدوان) نسب من غطاء السوق الأكبر او الكبير او بالإمكان ان يتشابه الهجوم المعزز بالأسعار. وتهدف الاستراتيجيات المعززة التي تمارس ضغوطاً عالية الى الحفاظ على المبادرة كل الوقت جعل المنافسة دفاعية على الدوام.

وفي بعض الاحيان قد تبادر الشركة القائدة في السوق بشن هجوماً نفسياً او يطبق اشارات الى السوق ينصح به المنافسين بالعدول عن الهجوم.

4/ استراتيجية الدفاع بالقيام بهجوم مضاد ومقابل Counteroffensive :Defense

لقد جرت العادة عند مدراء الاسواق عند مهاجمة المنظمات لم بان يستجيبوا لها بهجوم مقابل، حيث ان القائد هنا لا يستطيع البقاء مكتوف الأيدي. والقائد يتمتع بالخيار الاستراتيجي لمواجهة المهاجم على جبهات القتال او المناورة ضد جيش المهاجم او شن حركة الكماشة للتقليل من الكتل المهاجمة في قواعد عملياتها. في بعض الاحيان تكون غزوة القائد للحصول على حصة من السوق سريعة جداً الى حد يتوجب فيه القيام بهجوم مضاد مقابل في الحال. غير ان القائد الذي يتمتع بعمق استراتيجي ما في الغالب يهدأ الهجوم الأولي ويهجم هجوماً مضاداً في اللحظة المناسبة فيقضي على المهاجم، وافضل استجابة للهجوم هو التوقف وتحديد صدع ثغرة في سلاح المهاجم وتحديد فجوة الشركة التي بالإمكان من خلالها شن هجوماً مقابلاً حيويًا. (الصميدي محمود جاسم ، 2010م، ص 123).

عندما تتعرض الشركة للهجوم من شركات منافسة لها في السوق، فان رد فعل معظم الشركات سيكون شن هجوم مضاد. وتتسم استراتيجيات الدفاع بهجوم مضاد بأنها مباشرة اكثر من كونها استباقية، فعلى سبيل المثال، بدأت "دبليو اتش سميث" في تقديم خدمات بيع عن طريق الانترنت كرد فعل منها لعمليات موقع "أمازون" الإلكتروني. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، 2008م ، ص 102).

5/ استراتيجية الدفاع المتنقل Mobile Defense:

تتطلب هذه الاستراتيجية من القائد اكثر من مجرد الدفاع عن ارضية، ففي هذه الاستراتيجية يبسط القائد هيمنته على اراضي الجديدة بحيث لا يتجاوز ذلك الانتشار الطبيعي للعلاقة التجارية من خلال ممارسة نشاط التجديد على جبهتين وتحديد توسيع السوق وتنوع السوق. وتولد هذه الحركات عمقاً

استراتيجياً للشركة وتملكها من تهنة الهجمات المستمرة وشن هجمات
النتقامية مدروسة في الوقت المناسب. (الصميدي محمود جاسم ، 2010م ، ص 123-124).

تتضمن هذه الاستراتيجية تبني الشركة لتطبيق منهج مرن في سبيل
التصدي لهجمات الشركات المنافسة، وذلك عن طريق الانتقال الى أنشطة
تجارية جديدة بهدف تقليل الاعتماد على قطاع واحد في السوق. فعلى سبيل
المثال، يمكن ان تبدأ شركة رائدة في سوق الخدمات المالية في تقديم معاش
للمساهمين. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، 2008م ، ص 102).

6/ استراتيجية الدفاع بتغطية نقاط الضعف:

لا يعتبر عادةً قيام الشركة بالدفاع عن المجالات الرئيسية في نشاطها كافياً،
فيجب ان تهتم ايضاً بالدفاع عن المجالات الفرعية والتي تمثل نقاط ضعف لها.
فعلى سبيل المثال، لاحظ البنك التعاوني البريطاني ان نقطة ضعفه في عملية
تقديم الخدمات المصرفية عن بعد، وبالتالي بدأ في تقديم خدمة "سمائل". (هيلين
ميك ، ريتشارد ميك ، 2008م ، ص 101).

7/ استراتيجية الدفاع الوقائي:

يتمثل الدفاع الوقائي في قيام الشركة بالهجوم على الشركات المنافسة قبل
ان تشرع في الهجوم عليها. ويمكن ان يتضمن هذا الاسلوب الدفاعي استخدام
اي من الاستراتيجيات الهجومية التي سيتم توضيحها فيما بعد. فعلى سبيل
المثال، بدأت شركات توليد الطاقة الكهربائية في بيع الغاز بالتجزئة بعدما تم
الغاء القيود المفروضة على هذه السوق. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، 2008م ، ص 101).

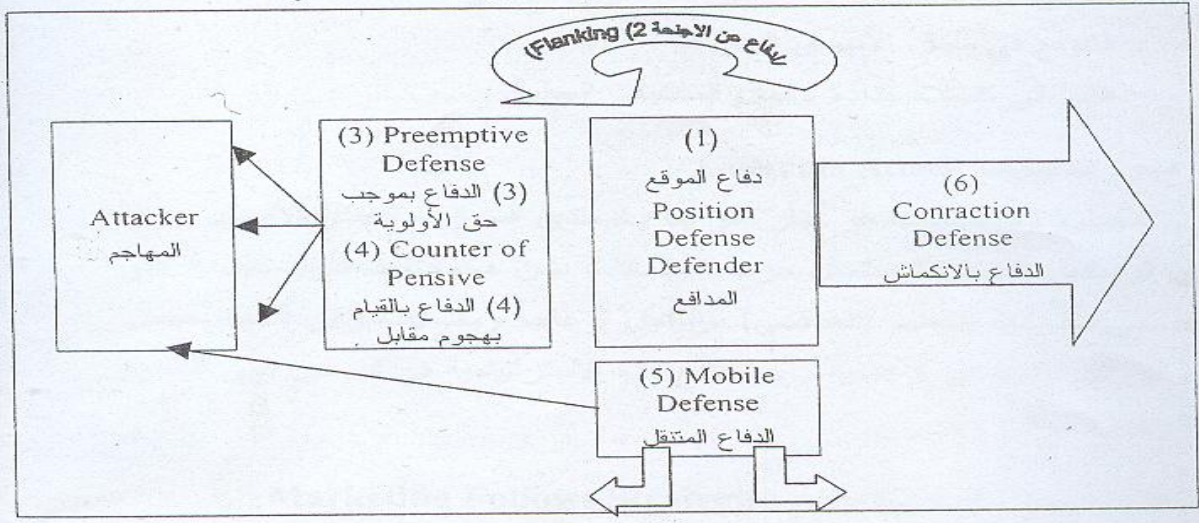
8/ استراتيجية الدفاع بالإنكماش Contraction Defese:

لم تعد المنظمات تقدر ان تدافع عن جميع اراضيها، ان انتشار قواتها اخذ في
التضاؤل وان المنافسين يقضون برفق عدة جهات، وافضل مسار هو الظهور
بمظهر الانكماش المخطط له (ما يعدى بالانكماش الاستراتيجي) فالانكماش

المخطط هو ليس معناه التخلي عن السوق بل هو التخلي عن الاراضي الاكثر ضعفاً واعادة توزيع الموارد لأراضي اقوى. والانكماش المخطط له هو التحول لتعزيز قوة المنافسة لدى القائد في السوق وتركيز قوة تكشفه عند المواقع المحورية. (الصميدي محمود جاسم محمد ، 2010م ، ص 124).

يمكن الا يكون من الممكن لشركة رائدة في السوق ان تتمكن من الحفاظ على مكانتها في جميع مجالات عملها، وبالتالي يحتمل ان تقرر الانسحاب من اسواق معينة. وسوف يتيح هذا الاجراء للشركات التركيز على انشطتها المتعلقة بالتأمين على الحياة في ايطاليا في محاولة منها لدعم عملياتها الأخرى. (هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008م ، ص 102)

شكل رقم (2-3-1) يوضح انواع الاستراتيجيات الدفاعية defense strategies



Source(10) (kolter,1997,p379)

2-3-2 استراتيجيات المهاجمين في التسويق Attack Marketing Strategies:

تكون هذه الاستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب الحصول على الميزة التنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها، فيمكن للمنظمة وباستخدام هذه الاستراتيجيات توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين الرياديين في نفس المجال. فتقوم هذه الاستراتيجيات على محاولة اظهار

نقاط الضعف للمنافسين من اجل مهاجمتها من جهة اخرى اظهار نقاط القوة لمستهلكيها وبالتالي استغلال هذه الاعتبارات لصالحها ومهاجمة المنافسين.

هناك عدة انواع من استراتيجيات الهجوم هي:

1/ استراتيجية الهجوم الشامل:

سوف تحاول الشركات المنافسة التي تطبق استراتيجية الهجوم الشامل تطويق منافسيها عن طريق مهاجمتهم من كل الاتجاهات، وذلك عن طريق العمل في قطاعات متعددة من السوق. ولكن العيب في هذه الاستراتيجية يكمن في تحمل الشركة لتكاليف اضافية والسبب في ذلك طرح متعدد من المنتجات، فعلى سبيل المثال، قامت مجموعة "فولكس واجن" بطرح اشكال متعددة من السيارات ممثلة في "سكودا" وسيارات "اودي" وغير ذلك.

(هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008م ، ص 104).

تستند هذه الاستراتيجية على حاجة للسوق يهمل المنافسون اشباعها من جانب ومناورة التطويق، من جانب اخر هي معادلة للإستيلاء على مناطق او شريحة واسعة من ارض العدو من خلال القيام بهجوم خاطف شامل، وتتطلب التطويق شن هجوم كبير على عدة جبهات لذا يتوجب على المنظمة المعتدية ان تحمي جبهتها الأمامية وجانبيها ومؤخرتها على التعاقب ويكون التطويق معقولاً ومنطقياً حين يسيطر المعتدي على موارد متوقعة ويتقن التطويق السريع سيحطم ارادة العدو. (الصميدي محمود جاسم ، 2010م ، ص 125).

2/ استراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية:

يقوم المهاجم بتقليد منتجات خصمه من المنافسين والترويج لها وتحديد اسعاره. في حالة نجاح الهجوم على الجبهات الأمامية فان المنظمة المعتدية تحتاج الى منفعة القوة بدلاً من المنافسة. والهجوم الأكثر شيوعاً هو تخفيض الاسعار في مقابل اسعار الخصم. (الصميدي محمود جاسم ، 2010م ، ص 125).

3/ استراتيجية الهجوم المباشر:

ان هذه الاستراتيجية تتضمن قيام الشركة بهجوم مباشر وصریح على الشركات المنافسة وينبغي للشركة المتحدة ان تكون لديها الموارد الكافية التي تساعدھا على البقاء في السوق في ظل امكانية تعرضھا لخسائر قصيرة الأمد من جراء تنفيذ هذه الاستراتيجية، وذلك اذا كانت تريد تنفيذ مثل هذا الهجوم على الشركات المنافسة بنجاح. ومن الامثلة العملية على هذا الهجوم ذلك التحدي المباشر والمعلن عنه بين شركة "فيرجن" والخطوط الجوية البريطانية في مجال الرحلات الجوية عبر المحيط الأطلنطي، وذلك فيما يتعلق باسعار تذاكر الدرجة الأولى. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، 2008م ، ص 104).

4/ استراتيجية الهجوم الغير مباشر الثانوي (الجانبی):

تعتبر هذه الاستراتيجية من اكثر الاستراتيجيات لأعتداء الغير مباشرة حدوثاً فيقصد بها تجاهل العدو ومهاجمة الأسواق الاكثر سهولة لتوسيع قاعدة موارده.

وتعرف هذه الاستراتيجية ثلاث خطوات:

أ- التنوع في منتجات جديدة لا ترتبط بالمنتج الأصلي. ب- التنوع في مجال الاسواق الجغرافية.

ج- القفز الى تقنيات جديدة لإكمال المنتجات الحالية. (الصميدي محمود جاسم ، 2010م ، ص 125).

تعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة الشركة على تحديد القطاعات التي لا يعمل بها منافسوها. ويمكن ان تحقق الشركة هذا عن طريق تفوقها التقني على الشركات المنافسة والدخول في قطاعات جديدة في السوق او حتى اسواق في دول اخرى. فعلى سبيل المثال، انتقلت مؤسسة "رويال صن الينس" الى العمل في اسواق جديدة مثل الصين. (هيلين ميك ، ريتشارد ميك ، 2008م ، ص 105).

ومهاجمة اجنحة الجيش (اي الهجوم الجانبي): حيث تجعل الهجمات الجانبية للتسويق المتميز ذا معنى هام وهي بوجه خاص تجتذب المعتدي الذي يستولي على موارد اقل من الخصم.

وبالإمكان توجيه الهجوم الجانبي على طول بعدين استراتيجيين: بعد استراتيجي والآخر شرائحي

وفي الهجوم الجغرافي يحدد المعتدي المناطق حيثما يضعف فيها اداء الخصم وهناك استراتيجية اخرى للهجوم الجانبي وهي تحدد الحاجات التي لم يعطيها القائد في السوق اذ ان الهجوم الجانبي هو افضل تليل لفلسفة التسويق الحديثة التي تقر بأن الفرص في السوق هي اكتشاف حاجات الافراد ومحاولة اشباعها. (الصميدي محمود جاسم ، 2010م ، ص 126).

5/ استراتيجية الهجوم المركز على نقاط الضعف:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تحديد مواطن الضعف في المنافسين وتركيز الجهود على الهجوم في هذه المواطن. فعلى سبيل المثال، قامت شركة "فورد" ماركة السيارات "لاندروفر" كوسيلة هجومية للتغلب على منافسيها. (هيلين مبيك ، ريتشارد مبيك ، 2008م ، ص 104).

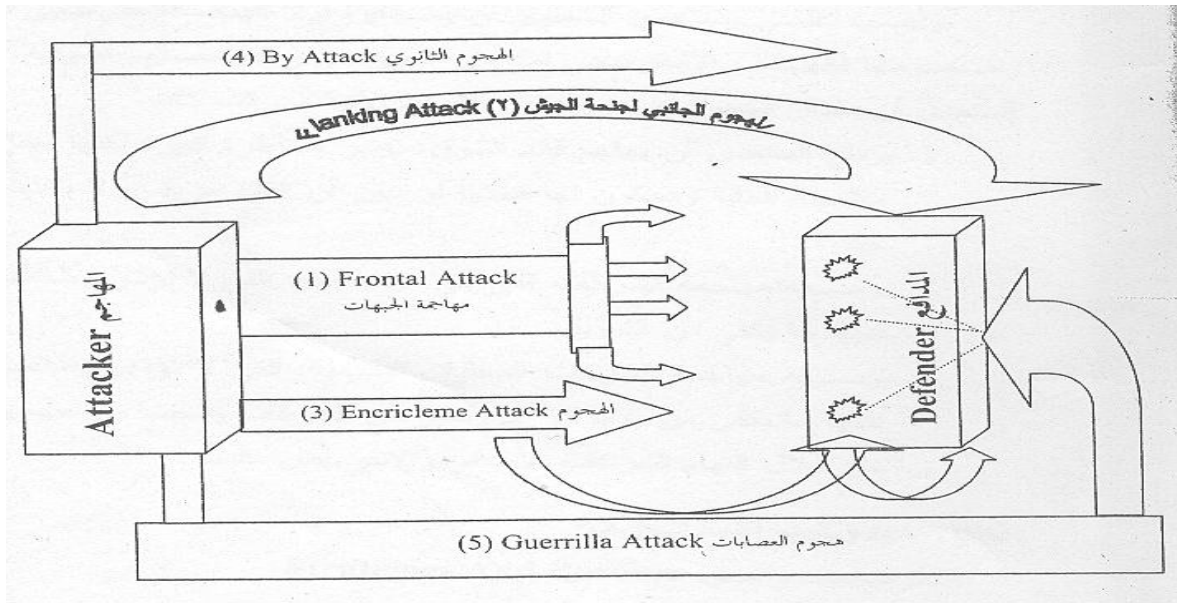
6/ هجوم العصابات:

هجوم العصابات هو خيار اخر يتاح لمعتدي السوق، وخاصة الأصغر حجماً ذوي الرساميل المحدودة. وتتمثل حرب العصابات بشن هجمات صغيرة متقطعة على اراضي مختلفة للخصم (المنافس) من اجل ازعاجه ومضايقته وفي النهاية ضمان موطن قدم دائمية في اراضيه ومفتاح هذه الاستراتيجية في التركيز على الهجوم في ارض ضيقة. (الصميدي محمود جاسم ، 2010م ، ص 125-126).

7 / الهجوم المتقطع والعشوائي:

كما يتضح من الاسم، فإن هذه الاستراتيجية عبارة عن هجمات مفاجئة وعشوائية لا تستطيع الشركات المنافسة التنبؤ بها. وتتمثل هذه الهجمات في استخدام اساليب التسويق التكتيكي، مثل تخفيض الاسعار او تنشيط المبيعات من اجل تحقيق مكاسب على المدى القصير، مما قد يؤدي الى تقليل حصة الشركة المنافسة في السوق على المدى البعيد. وتعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات التي يطبقها دائماً اصحاب المراكز التجارية التي تباع بالتجزئة. هيلين ميك ، ريتشارد ميك، 2008م ،ص 105).

شكل رقم (2-3-2) استراتيجيات المهاجم في التسويق



<Source(10):(kolter,1997,p382)

2-3-3 الاستراتيجيات التسويقية للإتباع:

وتعتبر هذه الاستراتيجيات هي الافضل للشركات الصغيرة والتي لا تستطيع منافسة الشركات العالمية. وتكون جهودها مركزة على السوق حيث تقتصر

على جزء واحد في السوق. ان استراتيجية تقليدية المنتج تعتبر مربحة مثل استراتيجية تجديد المنتج تماماً فالمبدع او المبتكر يتحمل قبل كل شيء نفقات ضخمة لقاء تطويره للمنتج الجديد ويعمل على توزيعه ويزود السوق بمعلومات عنه واعلامه. فتكون مكافأته هي قيادة السوق. وبوسع شركة اخرى ان تدخل السوق وتقوم بتقليد المنتج الجديد او تجديده وطرحه في السوق، وكثير من الشركات تحبذ اتباع قائد السوق على تحديه. (الصميدي محمود جاسم ، 2010م ، ص 127).

وبالإمكان تفريق فئات موسعة من التبعية نذكر منها:

* المزور Cloner: حيث يقوم المزور بتقليد منتجات القائد وتوزيعه، فهو لا يأتي اي شيء جديد بل يعيش على استثمارات القائد فهو شخص ينتج بشكل روتيني (منتجات سريعة) لمنتج القائد.

* المقلد Imitator: حيث ينسخ بعض الامور عن القائد لكن يحافظ على التمايز في تعبئة الاعلان وفرض الاسعار

* المعدل او المحور Adapter: المحور يأخذ منتجات القائد ويقوم بتحويلها وتعديلها وحتى تحسينها وقد يختار البيع بأسواق مختلفة، غير ان المحور ينمو في المستقبل كمتحدي مستقبلي للقائد.

* استراتيجية المنقب/المكتشف التسويقية: تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تسعى الى المخاطرة والمغامرة باتكشاف سلع جديدة وتعريف السوق بها وبالتالي تحقيق ارباح عالية وتكون قدرتها في السيطرة مرتفعة جداً على السوق.

* استراتيجيات تسويقية لقائدة الأسواق الصغيرة: ان البديل ان تكون تابعاً في سوق كبيرة وهو ان تكون قائداً في سوق صغيرة وفي العادة تتحاشى الشركات الأصغر المنافسة مع الشركات الكبيرة باستهدافها الأسواق الصغيرة

ذات الاهمية القليلة او تنعدم اهميته بالنسبة للشركات الكبيرة، وتعتبر هذه الاسواق منافذ Niches بالنسبة للشركات الكبيرة وكثير من الشركات التي مارست استراتيجيات المنافذ مثل جونسون وشركة EGBG.

* الاستراتيجيات التي يستخدمها متحدو السوق: تعتبر الشركات التي تحتل المرتبة الثانية والثالثة ومراتب متدنية في الصناعة شركات متسابقة لأجل اللحاق بركاب الشركات المنهجية او شركات المقصورة (وهي استعادة لمقصورات القطار). وبوسع هذه الشركات المتسابقة لأجل اللحاق بالمنهجية ان تتبنى موقف من اصل موقفتين مهاجمة القائد وغيرهم من المنافسين بروح عدوانية من اجل الحصول على حصة اضافية من اسواق. او ان تلعب الكرة في زورق دون ان تهزه او تخرقه وسوف يتعين فيما يأتي الاستراتيجيات الهجومية للمنافسين المتيسرة لدى متحدي السوق. (الصمدي محمود جسم ، 2010م ، ص 129).

من الواضح كل عناصر الهدف تحفظ وتناقش إلى نقاط وتضمن إدارة هذه العمليات بطريقة ، أو بأخرى بالإضافة على أي حال ، لان المواقع الرئيسية تعرقل الهدف ويكون فعال احياناً لذا يجب علينا ان نضع التخطيط السليم. (RICKY W.Griffin ,2008 , p187).

المبحث الرابع : الأداء التسويقي

2-4-0 مقدمة: مفهوم الأداء التسويقي :

ارتبط موضوع الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ولازال احد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام. كما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2002 : 16). ويعرف (David, 2001, p 308) الأداء بأنه "مجموع النتائج المرتبطة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها إن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة"، وينظر (Hunger, 2008, p 231) للأداء على انه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة" ووصف (الخطيب، 2002، ص 79) الأداء بأنه "إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

يعد الأداء التسويقي هم المنظمات الأكبر منذ فترة طويلة، خصوصاً تلك المنظمات التي تعمل في صناعات تمتاز بتكافئها التسويقية المرتفعة، وقد اثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا الموضوع بالبحث والدراسة لتحديد مفهوم وطوروا أدوات وصمموا نماذج لقياسه.

- مؤشرات قياس الأداء:

يعرف (شقيير، 2005، ص 21) مؤشرات الأداء "بأنها كم معين من عناصر العملية الانتاجية يلزم لانتاج وحدة من المخرجات". اما (المشهداني، 2003 ، ص 308) فيعرفها "بانها مقياس للأداء المرغوب بشكل مؤشرات محددة مسبقاً لتقييم الاداء الفعلي توضع بعناية ودقة بعدم تقييم جميع العوامل الموضوعية والذاتية، ويجري التعبير عنها بصورة محددة طبيعية او مالية". وبناء على ما سبق، فان هناك خيارات متنوعة ومتاحة امام الشركات يمكن من خلالها قياس ادائها، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو كمي، وعلى الرغم من ذلك، فان كثيراً من الشركات تستخدم الجوانب المالية فقط، لكن اذا رغبت الشركات ان تقييم ادائها الكلي بدقة وموضوعية، فانه يجب عليه ان تقيس

اداءها الكلي باستخدام مؤشرات اداء مختلفة، مالية وغير مالية، كما يمثل قياس الأداء التسويقي احد الانشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات ان وجدت حتى يمكن من خلاله اجراء التصحيحات اللازمة (هيكل، 2011، ص 117) .

ويختلف الكتاب والباحثون في توجيهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر الى أهداف المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من اطراف مرتبطة به، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها (Hunger, 2008, p240).

وتختلف المؤسسات في وضع المقاييس للأداء التسويقي بحسب طبيعة الاداء التسويقي ونظرة المؤسسة الى هذا الأداء، اذ يقسم الأدب النظري المقاييس التسويقية الى مقاييس مالية كمية وغير كمية، ولكل من هذه المقاييس ونقاط ضعفها، فالمقاييس المالية وغير المالية، كمية وغير كمية، ولكل من هذه المقاييس مزاياها ونقاط ضعفها، فالمقاييس المالية تتميز بتحديد الاهداف طويلة الامد لوحدة الاعمال، (هيكل، 2011، ص 117) .

وفي هذه الدراسة سيتم قياس الأداء التسويقي من خلال

2-4-1 الربحية:

تعرف الربحية بأنها "مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة" ، و الربحية هي مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف وقياس قدرتها على تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات، وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في

الإنتاج والمبيعات، أي أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من القرارات والسياسات وتقيس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (ادريس والغالي، 2009، ص 180-181)

وقد أشار (الضمور، 2005، ص 59) إلى الربحية موضحاً: بأن الغرض من تبني مفهوم التسويق الحديث هو مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية الخارجية المحيطة بها، ولا شك في أن أهم هدف تصبوا إليه المؤسسة هو الربح، وفلسفة التسويق الحديث تعتقد بأن كما أن المفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على إرضاء المستهلكين على حساب مصلحة المؤسسة أو العكس، وإنما يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين العميل ومصحتها الخاصة.

ويشير (Hunger, 2008 .p 901) أن هناك العديد من المقاييس الربحية تتمثل في: هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، العائد على المبيعات، العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية.

2-4-2 الحصّة السوقية:

تعرف الحصّة السوقية بأنها "النسبة المئوية لمبيعات المنظمة مقارنة لمبيعات السوق الكلي" ومن جهة أخرى يمكن التعبير عن الحصّة السوقية بمقدار نصيب الشركة من السوق، إذ تعكس الحصّة السوقية صورة دقيقة عما تقوم به الشركة من أعمال، وتعتبر الحصّة السوقية عن قدرة الشركة وكفاءاتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين، ويشير (عبد المحسن، 2000، ص 23) بأن زيادة حجم المبيعات لا يعني بالضرورة زيادة حصّة الشركة السوقية، لذلك فإن الإدارات الناجحة لمتابعة حصتها في السوق وليس

فقط الاعتماد على مقدار المبيعات واغفال الحصة السوقية (p, 2009 Kotler, 697).

ويشير (Simon, 2000, p 28) الى انه يمكن تقسيم الشركات حسب حصتها السوقية الى ما يلي:

- الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة: يوجد في قطاع معين عدد محدود من الشركات التي تتولى قيادة القطاع، وتستحوذ على حصص كبيرة من السوق تتيح لها القيادة والتحكم في تحريك عملية تغيير الاسعار، ويكون هدف هذه الشركات الاساسي الاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق من خلال عدد من الاستراتيجيات التوسعية بقصد الوصول الى الاسواق والمستخدمين الجدد، وقد تتبع استراتيجيات دافعية ضد الشركات المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة او خوض حرب اسعار او باساليب الضغط على الموردين.
- الشركات ذات الحصة السوقية المحدودة: ويمكن لهذه الشركات ان تتنافس مع الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة (القائدة) من خلال اتباع عدد من الاستراتيجيات المناسبة ومنها: زيادة قدرتها في مجال الانتاج حسب الطلب وتقديم خدمات افضل وتلبية الطلبات بصورة اسرع، الافادة من الانفاق على أنشطة البحوث والتنمية بصورة فعالة.
- الشركات ذات المنتج الضعيف: وهذا النوع من الشركات يقوم باختيار استراتيجيته بحذر شديد من بين الاستراتيجيات التالية:
- تخصيص المزيد من الموارد لتحسين وتطوير المنتج.
- تخصيص جزء من الموارد للاحتفاظ بمستوى المبيعات والارباح.
- محاولة ترك العمل في هذا المنتج (من خلال تصفيته او التخلص منه).
- تخفيض حجم الاستثمار في المنتج لتخفيض التكاليف وزيادة التدفق النقدي.

أهمية التطوير والابتكار في المنتجات الجديدة:

يعد تطوير المنتجات من الامور الاستراتيجية الهامة لنجاح شركات الاعمال، وغالباً ما يستخدم مفهوم التطوير والابتكار كمفهومين لأن كليهما يسعيان الى تحقيق هدف واحد الا وهو التوصل الى ما هو جديد، الامر الذي يضيف قيمة اكبر واسرع من المنافسين في السوق (الطائي والعلاق، 2008، ص 53).

وهناك اهمية قصوى لتطوير المنتجات في الشركات، وخاصة ان تطوير المنتجات يساعد الشركة على البقاء والاستمرار في ممارسة اعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة. وكذلك يساعد الشركة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع، القصيرة والطويلة المدى. ويزيد قدرة الشركات على تحقيق اهداف مالية وغير مالية، حيث ان الاهداف المالية تتمثل في زيادة الارباح، وزيادة معدل العائد على الاستثمار، وزيادة المبيعات والايادات، وزيادة صافي القيمة الحالية للمالكين، وزيادة الحصة السوقية. اما الاهداف الغير مالية فتتمثل بزيادة رضا المستهلكين، وتحسين انطباع المنافسين عن الشركة، وتحسين سمعة وشهرة الشركة في السوق (عكروش وعكروش، 2004، ص 96).

تصنيف المنتجات الجديدة:

بشكل عام يمكن تصنيف المنتجات الجديدة الى التالي (عييدات، 2010م، ص 101)

منتجات جديدة تطرح لأول مرة:

وهذه المنتجات تكون جديدة على العملاء والمنظمة والسوق نتيجة ابتكارات علمية حديثة وتكون نسبتها قليلة جداً.

منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة:

وهي منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، وتكون عبارة عن منتجات تم اضافتها لخطوط انتاج المنظمة.

توسيع خطوط المنتجات الحالية:

وهنا تقوم المنظمة بتوسيع وزيادة المنتجات بنفس خطوطها الانتاجية لزيادة استغلال القدرة الانتاجية.

تعديل وتحسين المنتجات الحالية:

حيث تقوم المنظمة بتعديل واصافة تحسينات على المنتجات الحالية لمجابهة المنافسة او تقليل التكاليف او ارضاء المستهلكين.

تخفيض التكاليف:

يعتبر هذا المنتج من وجهة نظر المنظمة جيداً رغم انه لا يعتبر تسويقياً جيداً.

اعادة احلال المنتجات:

تحتاج بعض المنتجات الى اعادة احلال بسبب التطور التكنولوجي او تغيير اذواق المستهلكين.

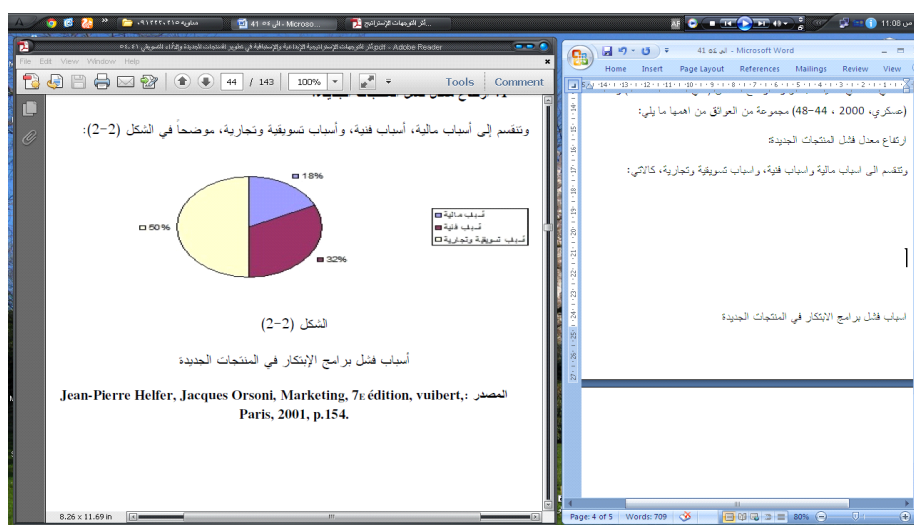
ويعتبر تطوير المنتجات احدى الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء، ونمو، وتوسع الشركات، وتزيد قدرتها على تحقيق اهدافها، ولا يتم ذلك الا عن طريق المحافظة على عملائها الحاليين وجذب عملاء محتملين. وفي معظم الصناعات يعتبر جذب عملاء جدد عملية مكلفة اكثر من المحافظة على العملاء الحاليين، لذلك فالشركات الموجهة سوقياً، والتي تعتبر العميل هو مركز توجه الشركة تعمل بجهد على المحافظة على عملائها وزيادة ولائهم وتقليل فقدان هؤلاء العملاء. ويعتبر مفتاح المحافظة على العميل هو من خلال زيادة رضاه وسد حاجاته ورغباته، فالعميل الراضي جداً يبقى ولاءه اكثر، ويكرر عملية الشراء، ويتكلم بصورة حسنة عن الشركة ومنتجاتها، ويكون اقل حساسية للسعر (Kotler, 2009, p 145). وكما هو معروف، بان الشركات التي تفشل في تطوير منتجاتها سوف تكون مهددة بالفشل لعجزها عن مواكبة تغير حاجات واذواق المستهلك، وان التكنولوجيا الحديثة قد قصرت من دورة حياة المنتج، إضافة للمنافسة المحلية والخارجية، كل هذه العوامل تؤثر بشكل كبير في الاداء التسويقي للمنظمات (Kotler Keller, 2009, p 636).

عوائق ابتكار المنتجات:

بالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة للمؤسسة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وارباحها والتقدم والرفاهية للمجتمع ككل، فان هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في المضي قدما في عملية الابتكار وقد وضع من (عسكري، 2000 ، 44-48) مجموعة من العوائق من أهمها ما يلي:

ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة:

وتنقسم الى اسباب مالية واسباب فنية، واسباب تسويقية وتجارية، كالآتي:



شكل رقم (1-4-2) اسباب فشل برامج الابتكار في المنتجات الجديدة

حيث تشكل الاسباب المالية نسبة 18% من خلال عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية ابتكار المنتج وتسويقية (نقص الموارد المالية) و 32% لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الاداء المطلوب منه (عجز في حل المشاكل الفنية والتقنية، عدم القدرة على تجسيد المنتج من الناحية الفنية)، وتعود 50% الباقية الى اسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق، تغير رغبات المستهلك، توقيت اطلاق منتج، رد فعل قوي من المنافسين).

ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات:

ان ارتفاع تقديم المنتجات الجديدة من شأنها ان تكون سبباً رئيسياً في جعل شركات كثيرة تصرف النظر عن تقديم منتجات مبكرة تماماً، وكبديل عن ذلك اصبح الاهتمام الاكبر بالابتكار التحسيني، وذلك بتطوير المنتجات الحالية.

قصر دورة حياة المنتج:

قد ترى الشركة في الفترة القصيرة التي اتحت لها في السوق انها غير كافية لاستعادة تكاليف ابتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجزية من ذلك المنتج لتكاليف الابتكار العالية.

ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح:

عندما تقدم المؤسسة منتج جديد وذلك بعد تخطيه كافة العقبات ويبدأ في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمل او طول حياة المنتج في الاسواق الامر الذي قد يدفع بالشركة الى سحب المنتج من السوق وذلك بدلاً من المنافسة، حيث تتبع الكثير من الشركات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات نتيجة المنافسة بطريقة سيئة.

طول عملية ابتكار المنتجات:

قد تطول عملية ابتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات كصناعة الادوية وصناعة السيارات والصناعات الغذائية، ولذلك فان بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال هذه هي الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السلعة غير مناسبة للسوق عند طرحها (تغير اذواق المستهلكين)، وبالتالي فان مصيرها هو الفشل. (عسكري، 2000 ، 44-48)

رضاء العملاء 2-4-3

ان رضاء العميل مفهوم مجرد يصعب تعريفه بدقة. ويكون تعريفه اكثر صعوبة في مجال تسويق الخدمات مقارنة بتسويق المنتجات، لنفكر مثلاً في عميل يشتري مجموعة مضارب جولف. في هذه الحالة يستطيع الشخص ان ينتقي نوع المضرب الذي يعجبه اكثر، وفي الواقع في العديد من المواقف يقوم بضرب كرة جولف ليحرب المضرب. وبذلك يقوم العميل باختيار المنتج قرار شرائه من عدمه، وبالطبع، سيقوم العميل بشراء المضارب التي سيشعر بالرضاء عند تجربتها، وعلى العكس، يعتبر من غير الممكن بالنسبة للعميل ان يقوم بتجربة خدمة معينة قبل حصوله عليها كما يحدث عند شراء منتج معين، مثلاً، وجبة تقدم في مطعم. وحتى يشعر العميل بالرضاء عند ذهابه الى مطعم، فانه يحتاج الى ان تكون لديه فكرة عما يجب ان يقدمه هذا المكان. ويعتمد هذا التقييم - ربما يكون لمستوى الخدمة او مستوى التنظيم او التعاون العاملين بالمطعم مع العميل، وما الى ذلك - على المستوى الذي ينبغي ان يصل اليه المطعم فيما يتعلق بمجموعة من الجوانب الخاصة بالمطاعم. ويمكن تعميم هذا المثال للخروج بالنتيجتين التاليتين:

- يقوم العملاء أنفسهم بتقييم مدى رضائهم، وذلك فيما يتعلق بتوقعاتهم عن خدمة معينة.
- يتم تقييم التوقعات بناءً على مجموعة من السمات التي:
- تختلف من خدمة الى اخرى.
- تختلف من عميل الى اخر.
- يختلف العملاء في تحديد اهميتها.

ونخلص مما سبق انه طالما تمكنت الشركات من تحقيق التوقعات او تجاوزها، فان العملاء سيشعرون بالرضاء. (ايوب، نادية، 2000، ص 40)

إذا ما وجهنا نظرنا الى دراسات رضاء العميل المقارنة، فإنه سيتضح لنا ضرورة التأكد من مقارنة الخدمات "المشابهة" معاً. فعلى سبيل المثال، يجب عدم عقد مقارنة بين غرفة بسيطة ورخصية في فندق وغرفة اخرى في فندق فخم، مثل فندق "هيلتون" فالنتائج يمكن ان تكون غريبة، على سبيل المثال، يمكن ان يشعر العميل بعدم الرضاء عن اقامته في فندق "هيلتون"، بينما يشعر بالرضاء عند اقامته في الغرفة البسيطة في الفندق الصغير. ويرجع السبب في ذلك الى ان العميل يمكن الا يكون لديه فكرة عن شكل الخدمة في الفندق الصغير، وبالتالي فان توقعاته تكون منخفضة للغاية ويحدث انه قد تم تجاوزها. وبالمثل، فان العميل الذي نزل في فندق "هيلتون" مرات عديدة يمكن ان يكون قد اصيب بالملل من الخدمة التي يقدمها له الفندق ويعبر عن ذلك بعدم الرضاء.(د. علاء عباس، التسويق مدخل لقضايا تسويقية معاصرة، 2013، ص 25)

يجب ان تكون لدى الشركات شبكة ممتدة من العلاقات حتى تنجح في مجال عملها. فيجب ان تكون لديها علاقات متميزة مع عملائها حتى تكتسب ميزة تنافسية في السوق، وذلك من خلال احتفاظها بالعملاء وتطوير استراتيجيات التسويق من خلال العلاقات.(البري، امانى، 2005، ص 35).

ويجب ان تكون لديها ايضاً علاقات وثيقة مع مورديها الخارجيين، مثل الوكالات والموزعين واصحاب التوكيلات والوكلاء وغير ذلك. فحتى تقيم الشركات علاقة طويلة الأجل مع عملائها، يجب عليها التعاون مع العناصر الأخرى في سلسلة التوريد. وجدير بالذكر ان نموذج "بورتر" الخاص بسلسلة التوريد يعد نموذجاً جيداً يمكن توظيفه في فهم اهمية تعاون المزددين مع الشركة في اقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء. وهناك "مورد" اضافي يجب وضعه في الاعتبار في هذا الشأن والذي لم يتم تضمينه في سلسلة "بورتر" للقيمة المضافة وهو الوكالات. وتتطلب الاستفادة الفعالة من الوكالات (والتي تتضمن - الى جانب وكالات الدعاية والاعلان - وكالات بحوث التسويق والعلاقات العامة والتصميم وغيرها) التحديد الدقيق للأهداف الخاصة بالعمل

والفهم العميق للمهمة المطلوب من الوكالة تنفيذها وتحديد اساليب واضحة لتقييم مدى فاعلية اداء الوكالة. (الحמיד، محمد، 2006، ص31)

تلعب العلاقات الداخلية دوراً مهماً في الانشطة التسويقية. فحتى تستطيع الشركة تلبية احتياجات عملائها الخارجيين بنجاح، فانه لزاماً عليها ايضاً ان تلبية احتياجات عملائها الداخليين، اي الموظفين. ولقد كان يعتقد ان مفهوم التسويق الداخلي ينطبق فقط على شركات تقييم الخدمات التي يعتمد عملها على وجود درجة تفاعل كبيرة بين الموظفين والعملاء، على سبيل المثال، شركات تقديم الخدمات المالية. ولكن اتضح الآن ان الموظفين - بغض النظر عن درجة التفاعل بينهم وبين العملاء - يساهمون بشكل مباشر او غير مباشر في رضاء العملاء، على سبيل المثال، ان الصراف في اي بنك يساهم بشكل مباشر في جودة الخدمة المقدمة للعميل ويمكن قياس مستوى رضاء العملاء من خلال تحليل مصادر المعلومات المتاحة بالفعل باستخدام قواعد بيانات الشركة، على سبيل المثال:

- قاعدة بيانات العملاء، من اجل تحليل شكاوى العملاء واجراء بحث خاص عنهم.

- قاعدة بيانات الموظفين، من اجل اجراء بحث داخلي معين عنهم.

علاوة على ذلك، فان الشركة يمكنها استخدام مجموعة متنوعة من الطرق في تقييم توجهات العملاء الحالية والمحتملة ومستوى اداء الموظفين. (الريعي، ليث، 2011، ص46)

2-4-2 العلاقات مع العملاء:

تعريف مفهوم "العلاقة" والتعرف على انواع العلاقات ودرجة اهميتها:

لفهم مدى اهمية ادارة العلاقات، يجب اولاً فهم المقصود بالقيمة المقدمة للعميل. وقد عرف "كوتلر" هذه القيمة كما يلي:

"هي الفرق بين قيمة المزايا المقدمة للعميل وقيمة التكلفة التي سيتكبدها وذلك في عرض تسويقي معين". ان المقصود بقيمة العميل (او لكي نكون اكثر دقة، القيمة المقدمة للعميل) هي القيمة الخاصة بالمنتج او الخدمة التي يقدمها العاملون بشركة خدمات مالية للعميل، بما في ذلك الصورة او القيمة الخاصة بالمنتج التي تتكون في ذهن العميل عند حصوله على خدمات مالية من شركة معينة. اما عن التكلفة، فهي ليست متعلقة بالجانب المادي فقط، وانما ايضاً الوقت والجهد المتضمنين في شراء منتج مالي معين. وهذا هو المعنى الكامل لمصطلح "القيمة الاقتصادية" الذي تمت مناقشته في الفصل السادس الذي عرض لعملية اتخاذ قرارات الشراء داخل المؤسسات. وبالتالي، اذا كان البنك او جمعية البناء، الذي يفتح العميل حساباً فيه يوفر له كل الخدمات التي يتوقعها، هذا الى جانب سهولة التعامل مع الحساب وتوفير خدمة ما بعد الشراء، فلا داع ان يتحول العميل الى بنك آخر او جمعية أخرى. (الصميدي، محمود، 2004، ص 21)

هناك مفهوم اخر مهم في مجال ادارة العلاقات وهو رضا العميل، وهو ببساطة عبارة عن الفرق بين توقع المشتري لأداء منتج ما واداء المنتج الفعلي. ورضا العميل امر حيوي في تكرار شرائه من المورد نفسه وفي جذب عملاء جدد من خلال مدحه لأداء المورد. وبناءً عليه، سيحدد نوع العلاقة التي تؤسسها الشركات مع عملائها درجة رضائهم وولائهم لها. (عقلان، محمد، 2006، ص 67).

واما بالنسبة للغرض من التسويق من خلال العلاقات، فيرى "جرونروس" انه: "تأسيس الشركة لعلاقات طويلة الأجل مع عملائها والاطراف الأخرى والبقاء عليها وتعزيزها، بحيث تحقق اهداف كل الاطراف المعنية". يركز التسويق من خلال العلاقات على تأسيس علاقات طويلة الأجل مع عملاء من شأنهم تحقيق ارباح للشركة وليس على تعاملات المرة الواحدة. ويوضح جدول () الفروق بين التسويق من خلال العلاقات والتسويق الخاص بتعاملات المرة الواحدة. (القطامين، أحمد، 2003، ص 43)

3-4-2 التخطيط للاحتفاظ بالعملاء ومراقبة مستوياته والمزيج

التسويقي الخاص بالعلاقات اعتمدت المؤسسات التي تقدم

خدمات مالية فيما سبق الى حد كبير على سياسة ثبات العميل للاحتفاظ بعملائها. ولكن الآن ومع زيادة المنافسة ودخول مؤسسات جديدة في السوق تقدم خدمات مميزة، تزايدت أهمية الاحتفاظ بالعملاء. اوضحت الدراسات ان اكتساب عميل جديد سيكلف الشركة اكثر من الاحتفاظ بعميل حال. فقد ذكر "جيه ميرفي" ان تكلفة اكتساب عميل جديد تبلغ من خمسة الى عشرة اضعاف تكلفة الاحتفاظ بعميل حال. كما وجد المحللون في مجموعة استشارية معروفة ان 5% زيادة في معدل الاحتفاظ بالعملاء يمكن ان تزيد ارباح اي بنك - على سبيل المثال - بحوالي 25%.

جدير بالذكر انه ليس كل العملاء يحققون نفس معدل الربح بالنسبة للشركات العاملة في مجال الخدمات المالية، ولذلك فقد ترغب هذه الشركات في عدم الاحتفاظ بالعملاء غير المهمين بالنسبة لها. ففي مجال الخدمات المالية، تنطبق المقولة المعروفة ان 80% من الدخل يأتي من 20% من العملاء. وقد ادت اهمية العلاقات بالنسبة للشركات الى وضع نماذج خاصة بالعلاقات مع العملاء

ويعرض الشكل رقم (2-4-2) الاتي احد هذه النماذج قام بصياغته "كوتلر" ويتكون هذا النموذج من خمسة مستويات.

يتم هنا استخدام أسلوب يقوم فيه مندوب المبيعات بعقد صفقة بيع مع العميل بناءً على طلبه.

يقدم مندوب المبيعات للعميل خدمة ما بعد البيع بالنسبة لخدمة/منتج وذلك بداية من التعريف بالجوانب الخاصة بالاستخدام وحتى الاستجابة لشكواه. وفي هذه الحالة، يتفاعل العاملون بالشركة مع طلبات العملاء.

بدلاً من انتظار قيام العميل بالاتصال بالشركة، يتصل العاملون بالشركة بالعميل ليسألوه عن جودة استخدام المنتج/الخدمة وإذا كان لديه أي اقتراحات بشأن إدخال تحسينات عليه.

هذه خطوة تالية للمرحلة السابقة والتي يتم فيها الاتصال بالعملاء على فترات بدلاً من مرة واحدة. والهدف من الاتصال في هذه المرحلة من العلاقة هو عرض التحديثات الخاصة بالمنتج أو الخدمة للعملاء الحاليين.

يعد العملاء جزءاً لا يتجزأ من عملية إعداد المنتجات أو الخدمات الجديدة. وفي الأسواق التي يتم التعامل فيها بين الشركات، يمكن أن يحدد الموردون مكان عمل العاملين بها بناءً على افتراضات العملاء.



لا يوجد مستوى واحد من مستويات العلاقة الموضحة في الشكل السابق يجب على كل الشركات السعي من أجل تحقيقه مع عملائها، على سبيل المثال،

المستوى المشترك وهناك متغيران مهمان يؤثران على نوع العلاقة التي يجب على اية شركة تأسيسها مع عملائها وهما هامش الربح وعدد العملاء المتعاملين معها. فعندما يكون لدى شركة العديد من العملاء الذين تحصل من خلالها على هامش ربح عال، فان الشركة يجب ان تؤسس علاقة مميزة مع كل عميل منهم. اما اذا كان لديها العديد من العملاء وتحقق من وراء كل عميل منهم هامش ربح قليل، فمن الانسب تقديم دعم اساسي فقط للعملاء، على سبيل المثال، توفير خط تلفوني لخدمة العملاء. من المعروف ان الكثير من الشركات تعاني من قلة مواردها، ولذلك ينبغي عليها تخصيص هذه الموارد بشكل فعال لخدمة مجموعات العملاء وذلك من اجل زيادة هوامش الارباح على المدى الطويل. هناك متغيران اخران مهمان واللذان لهما دور كبير في تحديد مستوى العلاقة الذي يجب على الشركة تأسيسه مع عملائها وهما النطاق الزمني لتعامل العميل وتكاليف التحويل. فمن غير المناسب تأسيس علاقة قوية مع العملاء الذين يكون النطاق الزمني لتعاملهم قصيراً (على سبيل المثال، الحصول على شيكات سياحية او تغيير العملة او التأمين اثناء الاجازة)، وهكذا الحال عندما تكون تكاليف التحويل قليلة (محمد، زبير، 2010، ص 26).

يشير "دي سوزا" الى ان للاحتفاظ بالعملاء تأثيراً قوياً ومباشراً على الارباح وانخفاض تكاليف الانتاج وغيرها من العوامل التي عادة ما ترتبط بتحقيق ميزة تنافسية للشركات. فكلما زاد معدل الاحتفاظ بالعملاء. (المناصرة، 2008، ص 64).

1-3-4-2 كيفية التعامل مع العملاء المتذمرين:

يقول "ايه باين" من اهم علامات وجود علاقة سيئة او متدهورة بين الشركة والعملاء هو عدم وجود شكاوى من العملاء. فلا يرضى احد عن كل جوانب اي منتج/خدمة، خاصة على مدار فترة طويلة. فالعميل الذي لا يشتكي اما انه غير صريح او انه لا تتم متابعته ودعمه من قبل الشركة او كلاهما". ان العملاء غير

الراضين عن تعاملهم مع شركة ما - على سبيل المثال، بسبب سوء الخدمة المقدمة - لديهم ثلاث خيارات:

- 1- التوقف عن التعامل مع الشركة.
- 2- الشكوى ومطالبة الشركة بالوفاء باحتياجاتهم.
- 3- الاستمرار في التعامل مع الشركة دون تقديم اي شكوى - عادة بسبب عدم وجود مورد بديل أو لأن الجهد المبذول في التحول لشركة اخرى يفوق المشكلة التي يعامي منها العميل. وتكمن المشكلة في هذا الخيار في انه بمجرد ان يظهر مورد بديل، ستفقد الشركة عميلها المتذمر.

ويعتبر بحدث اراء الموظفين الخاصة بتقديم الخدمة مدخلاً مهماً للتعرف على مستوى تقديم الخدمة الفعلي، وبالتالي معرفة مستوى رضاء العميل عن الخدمة، ويمكن دمج هذا البحث مع البحث الخاص بالعملاء لتحديد اي اختلافات مهمة في وجهات النظر المتعلقة بالخدمة. فعلى سبيل المثال، عندما يشير البحث الخاص بالموظفين الى ان مستوى جودة تقديم الخدمة مرتفع، ولكن على عكس يشير البحث الخاص بالعملاء الى انه ينخفض، فيمكن القول ان السبب في ذلك يرجع الى اي مما يلي او كليهما:

- يقوم الموظفون بتطبيق استراتيجيات وتكتيكاتها، ولكنها غير مناسبة لقطاعات العملاء المستهدفة.
- يخطئ الموظفون في فهم سياسة الشركة. (منصور، سماح، 2006، ص86)

كيفية تأسيس علاقات جديدة مع العملاء:

يمكن للقائمين على التسويق تأسيس علاقات جيدة ووثيقة مع العملاء من خلال تقديم مزايا لهم، مزايا مالية (على سبيل المثال، تخفيض معدل الفائدة بالنسبة لحاملي انواع معينة من البطاقات) ومزايا اجتماعية (على سبيل المثال، تخصيص نسبة معينة من ارباح مبيعات منتج معين لمؤسسة خيرية) او توفير خدمات تكميلية لهم (على سبيل المثال، توفير البنك للعميل اتصالاً بالانترنت وبرنامج مخصص للتعامل مع الحسابات وذلك عند فتح العميل لحساب على الانترنت).

هناك استراتيجيتان تستخدمهما الشركات المتميزة في مجال ادارة العلاقات وهما محاولة ادارة الخدمات بشكل فعال وتطوير اساليب ونظم جيدة لإدارة شكاوى العملاء يتم من خلالها تدريب العاملين على التعامل مع هذه الشكاوى. فالاستجابة الجيدة لشكاوى احد العملاء من الممكن ان تحوله من عميل متذمر الى عميل لديه ولاء تام للشركة. فقد اثبتت الدراسات ان مثل هذا العميل من الممكن ان يصبح من العملاء الاساسيين لدى الشركة والذين لديهم ولاء كبير وثابت لها.

تتضمن الاستراتيجيات المتاحة امام شركات تقديم الخدمات عند تطويرها لخطة التسويق من خلال العلاقات الآتي:

- التسويق الأساسي للخدمة.
- تخصيص العلاقات.
- تطوير الخدمات.
- التركيز على العلاقات المهمة. (asikhia,olalekan,2010,p34)

2-4-3-2 تحليل الشكاوي:

يعتبر هذا التحليل مصدراً مهماً للمعلومات، ولكن للأسف كثيراً ما تفعل عنه الشركات، فمجرد تسجيل الشكاوى المستلمة من العملاء يكشف النقاب عن معلومات اساسية عن اداء الشركة. فمن خلال تتبع هذه الشكاوى عبر الوقت. فانه يصبح بإمكان الشركة - على الاقل - تحديد مستوى اساسي لحجم شكاوى العملاء. وبالتالي، فان حدوث اية زيادة مفاجئة عن هذا المستوى سيظهر على الفور، ومن ثم تنبغي دراسته بدقة اكبر.

يمكن ان تساعد الشكاوى ايضاً في تحديد رؤى الشركة فيما يتعلق بكيفية تطوير الخدمات، وذلك من خلال اظهار العيوب الموجودة في عروض الخدمة الحالية. وعلى الرغم من ذلك، فان الشكاوى تطرح العديد من التساؤلات الغامضة في اذهان المديرين. على سبيل المثال، هل مستوى الشكاوى المحدد مقبول؟ وهل الشكاوى غير المنطقية، اي، هل الشكاوى مقدمة من مشتكين دائمين (أي، عملاء معتادين على الشكاوى والتذمر) او هل الشكاوى التي

تسلمتها الشركة تمثل اراء قطاع معين من العملاء او غالبيتهم؟ (عقلان، محمد نعمان، 2006، ص11)

أشكال استطلاعات الرأي الخاصة بالعملاء:

هناك شكلان أساسيان لهذه الاستطلاعات. يتمثل الشكل الأول في استطلاعات الرأي القياسية والتي تتضمن الاستبيانات الخاصة بجانب معين او الاستبيانات التي تكون متاحة بصورة دائمة لكي يقوم العملاء بملئها. وتفضل العديد من سلاسل المطاعم الشهيرة استخدام النوع الثاني من الاستبيانات. (ايوب، نادية، 2000، ص67)

اما عن الشكل الثاني من الاستطلاعات والذي تفضله وكالات البحث بالنسبة لمجموعات المنتجات، فتقوم فيه الشركة باختيار مجموعة من العملاء "كعينة غير احصائية" (والذين يتم اختيارهم وفقاً لحجم استخدامهم للمنتج المعني او نوع عملهم). وهذا بهدف تتبع نظرتهم للخدمة المقدمة بمرور الوقت او تقييم مفاهيم عن عروض منتجات او خدمات معينة، ويمكن ان تتألف هذه المجموعات من نفس العملاء او يمكن تطبيق سياسة التناوب في اختيار اعضاء المجموعات. (الحميد، محمد على، 2006، ص11)

تحليل تقييم العملاء لمستوى تقديم الخدمة:

ان هذا التحليل شكل من اشكال البحث الخاص بالعملاء الهدف منه تقييم مستوى تقديم الخدمة الحالي، وذلك من خلال رؤى العملاء في هذا الشأن، ويتم تجميع المعلومات عن رؤية العملاء الخاصة بمستوى جودة الخدمة والموظفين الذين يقدمونها والبيئة المادية التي تقدم بها. وتوفر النتائج التي يتم الحصول عليها من هذا النوع من التحليل معلومات مهمة للمديرين. وذلك لكي يتمكنوا من تغيير اسلوب تقديم الخدمة، اما التسوق التجريبي يقوم المسئولون عن تنفيذ هذا الشكل من التسوق بتجربة الحصول على الخدمة مثلهم مثل العملاء الآخرين، وذلك بهدف تقييم جودة تقديمها. ومن المفترض الا يتم ابلاغ موظفي الشركة بالقيام باجراء هذا التسوق. ولكن العديد من

الشركات تقوم بإبلاغ موظفيها بذلك. وفي بعض الأحيان، تقوم الشركات بالربط بين نتائج هذا التسويق والعلاوات السنوية التي يتم دفعها للعاملين، يتم إجراء هذا النوع من التسويق على شركة تقديم خدمات عند بداية عملها في السوق، بالإضافة إلى الشركات المنافسة لها. ويتم تحديد معايير الخدمة الرئيسية التي سيقوم الباحثون بعد ذلك بتقييمها. وفيما يلي أمثلة للمعايير العامة المهمة للخدمات والتي يتم تقييمها من خلال هذا التسويق:

- الفترة التي ينتظر فيها العميل حتى يحصل على الخدمة.
- أسلوب تعامل العاملين مع العملاء. (الصميدي، محمود، 2004، ص56)

3-3-4-2 قرارات الشراء لدى العميل :

ان قرارات الشراء لدى العميل هو المصطلح الذي يطلقه القائمون على التسويق على عملية اتخاذ القرار التي تقوم بها عند فحص منتجات او خدمات والحصول عليها واستخدامها وتقييمها (بعد شرائها).

ان السبب الرئيسي وراء تناول موضوع قرارات الشراء لدى العميل في هذا الكتاب يتمثل في مساعدة القائمين على التسويق على التنبؤ باستجابة العملاء تجاه المواد الترويجية، هذا بالإضافة إلى معرفة سبب اتخاذهم لقرارات الشراء التي قاموا بها. جدير بالذكر انه كان يعتقد في بادئ الأمر ان التسويق ببساطة هو فرع من فروع الاقتصاد التطبيقي، وان افتراضات الاقتصاد تكفي للتنبؤ بقرارات الشراء لدى العميل. (أ.د.زكريا الدوري، د. أحمد على صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، 2009، ص78).

توجد العديد من العوامل التي من شأنها التأثير على استجابة العميل وقرار الشراء لديه، وذلك بخلاف العوامل التي تساعد في تفسير دوافع الفرد الشخصية. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة مجموعات، وهي كالتالي:

1. العوامل الشخصية.
2. المؤثرات البيئية.
3. عملية اتخاذ القرار.

ان عملية اتخاذ القرار تتضمن حصول العميل على معلومات عن منتج/خدمة وتقييم هذه المعلومات، ثم تحديد مدى توافق سمات المنتج/الخدمة مع احتياجاته ثم اتخاذ قرار بشرائه او عدم شرائه. (عقلان، محمد، 2006، ص 65)

اهمية دراسة قرارات الشراء لدى العميل:

ان السبب في وجود اي عمل تجاري هو العملاء، حيث انهم من يقومون بشراء منتجاته، وبالتالي فان عدم وجودهم يعني فشل هذا العمل التجاري وتوقفه. لذلك، فان المفتاح لاستمرار تحقيق العمل التجاري للأرباح والوصول لمكانة متميزة في السوق التي يعمل بها يتمثل في قدرته على تلبية احتياجات العملاء بدرجة اكثر فاعلية من منافسيه.

من المهم ان يشعر العميل عند تعامله مع شركة ما بالرضاء. ويعد هذا شيئاً مهماً، حيث انه يمكن ان يؤدي الى زيادة حجم مبيعات الشركة و/أو استعداد العميل لدفع مبلغ اكبر للحصول على السلعة التي تبيعها هذه الشركة، وبالتالي ستزيد نسبة الارباح. فاذا شعر العملاء بالرضاء، فانهم من الممكن ان:

- يشتروا من المورد نفسه مرة اخرى.
- يشتروا كمية اكبر من المنتج نفسه او منتجات مرتفعة السعر من المورد نفسه.
- ينصحوا اصدقاءهم بالشراء من المورد نفسه الذي اشتروا منه. (محمد، ضقر، الإدارة الاستراتيجية، 2013، ص 84).

ان العملاء الذين لديهم ولاء لمورد معين لا يتعاملون مع غيره، حتى لو حاول الموردون المنافسون جذبهم اليهم من خلال تقديم عروض مميزة. علاوة على هذا، فانه من الممكن ان يقوم المورد باقامة علاقة وثيقة مع عملائه المخلصين

والتي من شأنها مساعدته في ادراك احتياجاتهم بشكل كامل. وبالتالي يمكنه تعزيز مكائنه لديهم وفي السوق بشكل اكبر. (القطامين، أحمد، 2003، ص 24)

تجدد الاشارة الى ان عدم رضاء العميل عن مورد معين يعد نقيض ولاءه له، حيث ان استاءه منه يمكن ان يبدد اواصر العلاقة بينه وبين المورد، كما انه يمكن ان يؤثر بشكل سلبي على صورة الشركة في السوق. وهذا بالاضافة الى ان الاخبار السيئة تنتشر اسرع من الاخبار الجيدة في السوق، اي ان مشكلات العملاء مع شركة ما سوف تنتشر في السوق اسرع من التعاملات الجيدة بينهم وبينها. (القطب، محي الدين، 2002، ص 64)

مفاهيم قرارات الشراء لدي العميل الخاصة بدعم قرارات إدار التسويق

تجدد الاشارة الى ان قرار الشراء يختلف من عميل لآخر. ويرجع السبب في ذلك الى ان مراحل عملية اتخاذ قرار شراء مهم، مثل شراء سيارة، تختلف بشكل كبير عن مراحل اتخاذ قرار لشراء قطعة شوكلاته. وقد قدم "اتش اسيل" دراسة عن عملية اتخاذ القرار الخاصة بالشراء والتي تعتمد على بعدين اساسيين هما: نطاق اتخاذ القرار ومقدار الاهتمام بعملية الشراء. كما كتب عبقرى الإدارة بيتر دراكر أن هنالك تعريفاً وحيداً للعمل التجاري، الا وهو "صنع اي خلق العميل - Create a Customer". (رءوف شبايك، التسويق للجميع، 2009، ص 8).

ويعتمد التسويق الناجح على اختلاف الناس لاتشابههم وبالتالي فان رسالة اية مؤسسة يجب ان تضع ذلك فى الحسبان (هند رشدي، أسس التسويق الناجح، 2010، ص 50)

نماذج قرارات الشراء لدى العميل:

ان العملية الخاصة باتخاذ العميل قرار الشراء التي تم وصفها في القسم السابق مبسطة للغاية، كما ان هناك عددا من العوامل الخارجية التي تؤثر على قرار الشراء، وهي عوامل ثقافية واجتماعية وشخصية ونفسية. ونظراً لتعدد العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ قرارات الشراء، فانه من المفيد ان يتم استخدام النماذج في تبسيط هذه العملية، وذلك بهدف جعل القائمين على

التسويق اكثر قدرة على التعامل معها، مع الوضع في الاعتبار ان هدفهم الأساسي هو تكرار عمليات الشراء وذلك على نحو مستمر، كما يعتبر وضع شكل من اشكال الاطارات العامة لعمليات التفكير التي يمر بها العميل عند شراء واحدة من الطرق الرئيسية التي يمكن من خلالها ان تساعد النماذج القائمين على التسويق. فاذا تمكن المسوق من فهم عمليات التفكير، فانه من المحتمل ان تزيد قدرته على تطوير أنشطة التواصل التي سوف تؤثر بشدة على قرار العميل بشراء منتج يحمل علامة تجارية معينة. وسنعرض فيما يلي عدداً من النماذج البسيطة المفيدة في هذا الشأن. (المجالي، محمد، 2012، ص 45).

4-3-4-2 مراحل عملية اتخاذ القرار الخاصة بالشراء:

قام "كوتلر" بتحديد مراحل عملية اتخاذ القرار الخاصة بالشراء كالتالي:

- ادراك الحاجة.
- البحث عن المعلومات.
- تقييم البدائل.
- اتخاذ قرار الشراء.
- تقييم ما بعد الشراء.
- زيادة رضاء المشتري

1-4-3-4-2 ادراك الحاجة:

تبدأ عملية اتخاذ قرار الشراء عندما يلاحظ المشتري ان ثمة مشكلة يعاني منها او انه في احتياج الى تلبية حاجة. ويمكن ان يحدث على هذا الادراك مثير داخلي، مثل الجوع او العطش او مثير خارجي، مثل احتياج الفرد الى الحصول على التقدير الاجتماعي، واذا وصلت الحاجة الى اقصى حد، فانها سوف تصبح دافعاً. ومن خلال خبراته السابقة، سيتمكن المشتري من معرفة كيفية تلبية

هذا الدفاع عن طريق شراء منتج معين. وقد اشار "كوتلر" الى ان مهمة القائم على التسويق تتمثل في تحديد الظروف و/أو المثيرات التي تؤدي الى شعور الفرد بالاحتياج الى تلبية حاجة معينة، ثم استخدام هذه المعلومات في وضع استراتيجيات تسويق تجذب اهتمام العميل.

2-4-3-4-2 البحث عن المعلومات:

تجدر الاشارة الى انه متى ظهرت الحاجة الى حصوله على منتج ما، فان العميل سوف يقوم بالبحث عن المزيد من المعلومات عن المنتجات التي من شأنها تلبية هذه الحاجة. ويمكن تقسيم مرحلة البحث عن المعلومات الى مستويين. اما المستوى الأول، فهو (الانتباه الزائد)، ويعني ببساطة حينما يصبح العميل اكثر استعداداً لاستقبال معلومات عن فئة معينة من المنتجات، واما المستوى الثاني، فيتمثل في "البحث النشط عن المعلومات". ويعتمد نطاق البحث النشط على عدد من العوامل، مثل قدوة المدافع ومقدار المعلومات المتوفرة في البداية ومدى سهولة الحصول على المزيد من المعلومات ومدى شعور العميل بالرضاء من هذا البحث. وسوف يزيد مقدار البحث في عمليات اتخاذ القرارات المعقدة. (محمد، زبير، 2010، ص 63)

تتمثل مهمة القائمين على التسويق في تحديد المصادر الرئيسية للمعلومات التي سوف يستعين بها العميل في اتخاذ قراره، ثم يقوم بتحليل اهميتها ووفقاً لما قاله "كوتلر" فان مصادر معلومات العميل تنقسم الى اربع مجموعات:

- مصادر شخصية: الاسرة والاصدقاء والجيران وزملاء العمل.
- مصادر تجارية: الاعلانات و مندوبو المبيعات واغلفة المنتجات واماكن العرض.
- مصادر عامة: وسائل الاعلام والهيئات المعدنية بتقييم المنتجات ورعاية المستهلك.
- مصادر ناجمة عن التجربة العملية: فحص المنتج واختباره واستخدامه.

ان العميل سوف يحصل بصفة عامة على المعلومات الخاصة بالمنتج من مصادر تجارية، ولكن اكثر المعلومات التي تكون مؤثرة وفعالة تكون من خلال المصادر الشخصية.

من خلال هذه العملية الخاصة بجميع المعلومات، سوف يتعرض العميل على المنتجات المتنافسة ومميزات وعيوب كل واحدة منها، وسوف يمكنه هذا من حصر اختياراته في مجموعة من البدائل التي ستلبي احتياجاته الخاصة على احسن وجه، ويطلق على هذه المجموعة مسمى "مجموعة الاختيار" وفي هذه الحالة، تتمثل مهمة القائم على التسويق في محاولة ادخال منتج ضمن نطاق مجموعة الاختيار الخاصة بالعميل. (المشهداني، خالد، 2004، ص 11).

اما دعم عمليات التركيز على العملاء بالمعلومات والبيانات السليمة والدقيقة عنهم هذا من شأنه سهولة التوصل إليها والحصول عليها فى الوقت المناسب (دورلنغ كندرسلبي، 2005، ص 34).

3-4-3-4-2 تقييم البدائل:

بشكل عام، ليس هناك شكل محدد لعملية التقييم، ويرجع ذلك الى ان معظم نماذج التقييم الحالية ترى ان العميل يقوم باصدار احكامه على المنتج بناءً على اساس عقلائي.

أشار "كوتلر" الى انه عند محاولة العميل تلبية حاجة معينة عن طريق عملية الشراء، فانه سيتطلع الى الحصول على بعض المزايا من المنتج الذي اختاره، هذا بالاضافة الى انه سيرى كل منتج من المنتجات على انه بمثابة "مجموعة سمات" تتميز بقدرات متنوعة فيما يتعلق بتقديم المزايا التي ينشدها وبالتالي تلبية حاجته، وسيختلف تركيب كل سمة من مجموعة السمات واهميتها النسبية من عميل لآخر. وبالتالي، ينبغي للقائم على التسويق ان يقوم بتحديد مقدار الاهمية التي يعزوها العميل لكل سمة من هذه السمات.

حتى يتضمن القائم على التسويق ان المنتج الذي يسوقه يمتلك افضل فرصة لاختيار العميل له، فان امامه عدداً من الاجراءات التي عليه للقيام بها، بما في ذلك الآتي:

- 1- تعديل المنتج: يتمثل هذا العنصر في القيام باعادة تصميم المنتج حتى يتمكن من تقديم المزيد من السمات التي يرغب فيها المشتري.
- 2- تغيير فكرة العملاء عن المنتج: يوصي "كوتلر" بالقيام بهذا الاجراء اذا كان العملاء لا يقدرّون سمات المنتج بالشكل الكافي، وهو يطلق على ذلك "اعادة التجديد النفسي لمكانة المنتج".
- 3- تغيير فكرة العملاء عن المنتجات المنافسة: سيكون هذا الاجراء ملائماً اذا كان العميل يعتقد خطأ ان منتج شركة منافسة يعتبر اكثر جودة مما هو عليه في الواقع، ويمكن الاشارة الى هذا العنصر باسم "اعادة تحديد مكانة المنتج المنافس".
- 4- تغيير اهمية السمات بالنسبة للعميل: يتمثل ذلك العنصر في محاولة القائم على التسويق اقناع العملاء بالتركيز بشكل اكبر على السمات التي يتفوق فيها المنتج. (المناصرة، عامر، 2008، ص 36)

2-4-3-4-4 اتخاذ قرار الشراء:

بعد ان يقوم العميل بتقييم مجموعة المنتجات المتاحة للاختيار، فربما تتكون لديه نية لشراء المنتج الذي حاز اعجابه. وعلى الرغم من ذلك، فهناك بعض العوامل التي يمكن ان تقف بين نية الشراء وقرار الشراء. ويتمثل العامل الأول في موقف الآخرين. فعلى سبيل المثال، اذا عبر صديق او قريب للعميل عن رأيه السلبي بخصوص اختياره للمنتج الذي حاز اعجابه، فان هذا الرأي يمكن ان يؤثر على العميل ويجعله يعدل عن نيته بشراء هذا المنتج. جدير بالذكر ان نية الشراء يمكن ان تتأثر ايضاً بعوامل غير متوقعة خاصة بالعمل نفسه. ويمكن ان تتضمن تلك العوامل حدوث تغيير في الظروف المالية للعميل كأن يصبح المنتج زائداً عن حاجته او حدوث ظروف أخرى تجعل شراء اشياء أخرى أكثر أهمية. (منصور، سماح، 2006، ص 46)

2-4-3-4-5 تقييم ما بعد الشراء:

بعد قيام العميل بشراء المنتج، فإنه سوف يشعر بالرضا أو عدم الرضا عند استخدامه، ويعتمد على مدى التشابه بين توقعاته عن المنتج ومستوى الأداء الفعلي له وسوف تؤثر هذه المشاعر على ما إذا كان العميل سيقوم بشراء هذا المنتج مرة أخرى لم لا، وإيضاً إذا كان سيتحدث بشكل إيجابي عن المنتج مع أفراد آخرين أم بشكل سلبي، ولذلك، تقوم بعض الشركات، مثل شركة "فولفو" بتركيز اهتمام وسائل الدعاية التسويقية على جعل العميل يشعر بأنه اتخذ قرار الشراء الصائب بالتعامل معها، وذلك بتقليل شعور العملاء بعدم الرضا بعد الشراء. (هيكل، إيهاب، 2011، ص 28)

2-4-3-4-6 زيادة رضا المشتري:

يعد أسلوب زيادة رضا العميل وسيلة أخرى للتمايز يمكن تحقيقه من خلال فعاليات إنتاجية وتسويقية تقوم بها منظمة الأعمال منها زيادة الأداء الوظيفي للمنتج وتحسين خصائص جودته مقارنة بالمنافسين. يظهر ذلك واضحاً في إنتاج الأجهزة والادوات الرياضية من حيث خفة الوزن ومرونة الاستخدام، وفي قطاع الصناعات الغذائية تبحث المنظمات بطريقة تتوافق مع رغبات وتفضيلات العملاء، وبغض النظر عن السوق فإن الإيفاء بهذه الرغبات يوفر للمنظمة فرصة تعزيز استراتيجية التمايز. فهناك منتجات يزداد الطلب عليها بشكل أكبر ليس عندما تنخفض كلفتها من جانب المنظمة وأسعارها من جانب العميل عندما تتميز بأشباع حاجة محددة للعميل، لذا فإن نجاح استراتيجية التمايز يعتمد بشكل أساسي على قدرة المنظمة في تحديد رغبات وحاجات وتفضيلات العميل ومحاولة عكسها باستراتيجية تركز على كيفية اشباع تلك الحاجات. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطر الهيتي، 2011، ص 251).

وأيضاً ترتبط عملية توضيح خصائص المنتجات والخدمات هذه بالقدرة على ملاحظة أداء مثل هذه المنتجات والخدمات. وهناك بعض البضائع التي تسبق فيها عملية ملاحظة الجودة عملية الشراء - مثل شراء السمك الطازج على

سبيل المثال - اما بالنسبة لتلك البضائع التي لا يمكن معرفة جودتها الا من خلال تجربتها واستهلاكها، فان التميز والاختلاف الملموس يمكن ان يكون اكثر فاعلية. وعلى الرغم من ذلك، نجد ان الفرص والامكانيات الافضل من هذا وذلك تتمثل في تلك المنتجات والخدمات التي يكون من الصعب قياس معدلات ادائها بشكل موضوعي حتى بعد استخدامها او استهلاكها ومن الاشياء التي تقع تحت قامة مثل هذه الخدمات التعليمية والخدمات الطبية. (جميس سي كراج، روبرت إم جرن، 2008، ص 82).

اما هنالك إستراتيجية التسويق فى مرحلة الانحدار وفى هذه المرحلة تكون الإستراتيجية المتبعة هى استراتيجية وقف إنتاج السلع وتقرر المنظمة هنا ما إذا كان هذا الوقف بسرعة أو ببطء أو بالتدرج. (منصور عيسى، أساسيات إدارة التسويق، 2011،)

وعلاوة على ما سبق ولاهمية الاستراتيجيات التسويقية والمنتجات التي من خلال يمكن خلق ميزة تنافسية فى مجال التسويق دعاء الباحث الى تناول الموضوع بشي من التفصيل

المبحث الخامس: الاستراتيجيات التنافسية

يستكشف هذا الجزء من البحث الفرص والمسارات للشركات الصناعية لبناء مزاياها التنافسية مقارنة بالمنافسين، وبالرغم من ان هناك عدد لا يحصى من الاستراتيجيات التنافسية وبعدد المنافسين الا ان الأنواع الشائعة التي سيتم تناولها عبر المباحث التالية هي ثلاثة استراتيجيات وهي:

1. استراتيجيات قيادة اقل التكاليف
2. استراتيجيات التمايز
3. استراتيجيات التركيز، والموضحة في الشكل (2-5-1)

شكل رقم (2-5-1) مداخل استراتيجية عامة لبناء الميزة التنافسية

معرفة بالتميزية	معرفة بالتكاليف		
التمايز	قيادة أقل التكاليف	الصناعة واسعة	السوق المستهدف
التمايز المعتمد على التركيز	التركيز المعتمد على التكلفة	جزء محدد	

2-5-1 استراتيجية أقل التكاليف:

تعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة المنظمة في توفير الخدمة او السلعة بكلف منخفضة مقارنة بالمنافسين. فالافتراض الاساسي والعملي لاستراتيجية قيادة اقل الكلف يتمثل بامتلاك المنظمة لميزة الكلف مقارنة بالمنافسين الآخرين والتي يمكن من خلالها اىصال المنتج الى العميل باسعار منخفضة للحصول على حصة سوقية اكبر. فهذه الاستراتيجية يمكن ان تعكس ميزة تنافسية عندما تكون المنظمة قادرة على تحقيق هامش ربح عالي المنتج. وفي غالب الاحيان تتميز تلك السلع او الخدمات بكونها عالية المعيارية او تتميز بكونها لا تتطلب تحسينات مستمرة في المحتوى والشكل وليس النشاط الانتاجي وبذلك يمكن للمنظمة استخدام اقتصاديات الحجم في الانتاج. ومن الامثلة على المنظمات التي استخدمت هذه الاستراتيجية بنجاح لبناء مزاياها

التنافسية شركات انتاج المستلزمات المنزلية. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 243).

تبحث اعمال شركة قيادة اقل التكاليف عند تحديد موقع اي مصدر ممكن لميزة الكلفة في نشاطات سلسلة القيمة لها. كما يظهر الشكل رقم (2-5-2) بأن هناك فرص متعددة للشركات التي تبحث عن التمايز الكلفوي في سلسلة نشاطات القيمة الاساسية والمساعدة، وعندما تحاول الشركة ممارسة استراتيجية اقل التكاليف وعندما تتمكن من اكتشاف مصدر مهم لتحسين او تخفيض التكاليف فعليها ان تبحث عن طرق جديدة لتخفيض فعاليتها وبشكل اكبر مع الوقت وبكلمات اخرى فان مصادر استراتيجية اقل التكاليف ليست ممكنة وغير قابلة للاحتفاظ بها بدون تحسين مستمر وبحث متواصل لكفاءة اكبر. ويتطلب بناء الميزة المعتمدة على التكاليف وسائق التكاليف المهمة التي تحدد شكل استراتيجية قيادة اقل التكاليف هي:

1/ اقتصاديات الحجم

2/ تأثيرات منحى التعلم او الخبرة

3/ درجة التكامل العمودي

4/ موقع اداء الفعالية. فيمكن للشركات ان تكيف استخدام هذه السواقات لكي تتمكن من بناء قيادة اقل التكاليف وعلى صعيد نشاطات اضافة القيمة المختلفة. (د. الغالبي طاهر محسن منصور، 2011م، ص 36).

رقابة تكاليف مركزية		البنى الفرعية	النشاطات المساعدة	
تدريب مكثف لتأكيد توفير التكاليف، تشجيع المابلين للبحث عن قفزة جديدة لتحسين أساليب الإنتاج		H. R. M.		
اقتصاديات حجم في البحث والتطوير وتطوير التقنية، تعلم وخبرة من الحجم الكبير		تطوير التقنية		
الشراء من مصادر متعددة ، قوة معاملة كبيرة مع المجهزين		التندير		
خدمات مركزية إقليمية	توزيع واسع إعلانات وطنية	اقتصاديات حجم شحن كبيرة لبي المصانع	شحنات كبيرة بتخزين واسع	النشاطات الرئيسية

الخدمة

التسويق /
المبيعات

للتوزيع
المادي
الخارجي

المبيعات

للتوزيع
المادي
الداخلي

شكل رقم (2-5-2) يوضح الميزة التنافسية المعتمدة على قيادة اقل التكاليف

فاتجاه الشركة لميزة اقل التكاليف لا يعني اهمالها لخصائص المنتج المتمثلة بالنوعية، الخدمة والاعتمادية، واذا عملت ذلك فان عطاءها سيكون غير مقبول للمستهلكين ولذلك يصبحون ممتنعين عن شراء، او يشترون المنتج عندما تكون الاسعار اقل من المستوى الذي يضمن الربحية، لذا فان على الشركة التي تتبنى الميزة المعتمدة على الكلف وان تكافح لتحقيق درجة من التقارب مع شركات اخرى حددت معايير نوعية المنتج المقبولة من قبل المستهلكين. (د.الغالي طاهر محسن منصور، 2011م، ص 37).

2-5-1-1-1 ميزة التكلفة الاقل: وتعني قدرة المنظمة على عرض منتجات بتكلفة اقل من منافسيها، وهو ما يؤدي الى تحقيق عوائد اكبر، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الانشطة الحرجة في سلسلة القيمة التي تمثل مصادر هامة لميزة التكلفة.

2-5-1-1-2 ميزة تمييز المنتج: وتعني قدرة المنظمة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة اكبر من نظيرتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع) وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

2-5-1-1-3 ميزة تمييز المنتج وبتكلفة أقل: وتجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، حيث يتعين على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتفردة عن منتجات المنافسين لاشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت ذاته باسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات. (عظمي دلال، 2010، ص 199-200).

استمرار ميزة التكلفة:

ان ميزة الريادة بالتكلفة لا يمكن ان تؤدي الى اداء ممتاز الا اذا استطاعت المنظمة الحفاظ عليها لفترة طويلة من خلال ايجاد حواجز دخول قوية وعوائق تحرك تمنع المنافسين من تقليد المنظمة، وتوجد عدة عوامل مساعدة على استمرار الميزة التنافسية هي:

- السلم: يعتبر السلم عائقاً أمام دخول منافسين جدد وتحرك المنافسين الحاليين وتعتبر تكلفة تقليد السلم عالية جداً لانه يتعين على المنافسين شراء حصص سوقية اضافية.

- الاتصالات المتداخلة: ان الاتصالات المتداخلة بين الوحدات المتقاربة للمنظمة قد تجر المنافسين الى اتباع استراتيجيات التنوع لتحديد اثر هذه الميزة، وكلما وجدت عوائق دخول في القطاعات المترابطة زادت استمرارية الميزة.

- الروابط: وتواجه المنظمة عادة صعوبات عديدة اثناء تحديدها للروابط التي

تستدعي تنسيقاً كبيراً من خلال الهيكل التنظيمي داخلياً ومن خلال بناء

العلاقات مع الموردين وحلقات التوزيع والعملاء خارجياً.
- الملكية الخاصة للتعلم: يعتبر التعلم عملية صعبة، لذلك فان المنافسين قد

يتحملون اضراراً كبيرة اذا لم يتمكنوا من اللحاق بالمنظمة خاصة اذا كانت هذه

الاخيرة محافظة على الملكية الخاصة للتعلم لنفسها.

- المقاييس التقديرية لحقوق الملكية: وتتعلق حقوق الملكية بمنتج جديد او

بطريقة تكنولوجية جديدة، حيث ان اصعب ما يواجه المنافسين هو اعادة صنع

منتج جديد او طريقة انتاج جديدة اذا كانا محميين بشهادات او محاطين

بالسرية التامة وعموماً فان الابتكارات في طرق الانتاج اكثر استمراراً منها في

المنتجات، لأن سر الطريقة اسهل للحفظ. (عظمي دلال، العدد 10، 2010، ص

2011-2012).

التكلفة: تعد التكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح المنظمة،

إذ انه لا بد من سعي المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلف اي

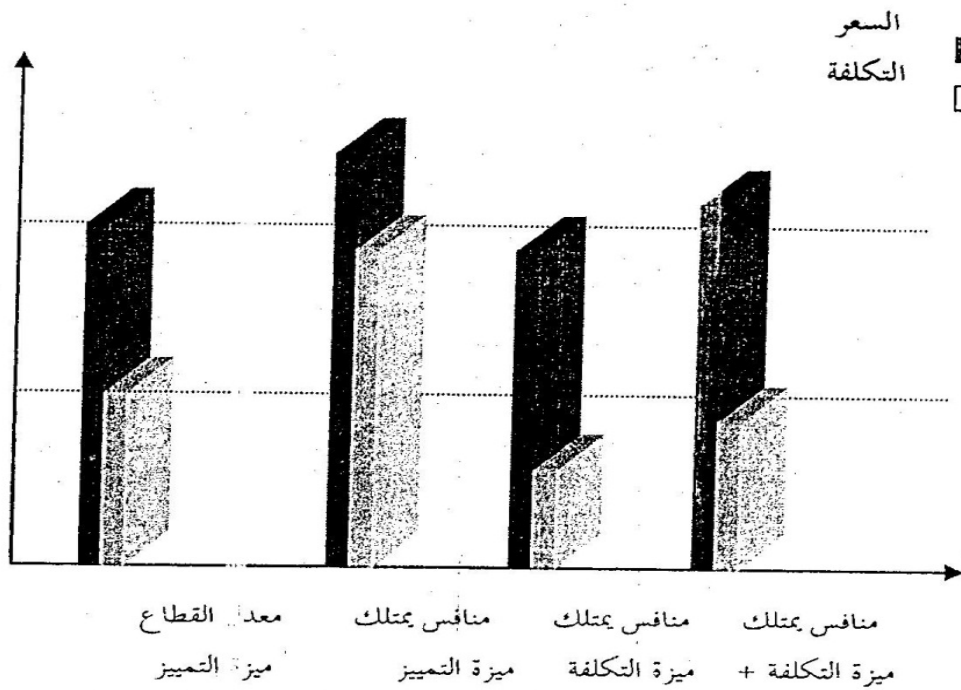
تركيز المنظمة ان تجعل تكاليف الانتاج وتسويق منتجاتها ادنى من المنظمات

الأخرى المنافسة، ان تخفيض الكلف هدف تسعى جميع الشركات الى بلوغه،

وان اتباع استراتيجية تقليل الكلف يتطلب من الشركة القيام بدراسة كلفة

الوحدة الواحدة من مخرجاتها ومقارنتها ليس فقط بما يحصل من متغيرات جارية بل مقارنتها مع كلف الشركات المنافسة، وإشار كل من بأن العديد من المنظمات تستطيع ان تكتسب المزايا التنافسية من خلال جعل نفسها كقائد للكلفة المنخفضة في الصناعة، إذ تتعامل هذه المنظمات مع الأحجام الكبيرة من المنتجات والخدمات لتحقيق التنافسية من خلال الاسعار المنخفضة. (بسام منيب، إسراء وعدالله، العدد 10، ص 25-26).

الشكل رقم (2-5-3) يوضح العلاقة بين ميزة التكلفة الاقل وميزة التمييز



2-5-1-4 استخدام سلسلة المهام في تحليل التكاليف:

يمكن ان تكون عوامل تحديد التكلفة في العملية الانتاجية مفيدة في تقييم اوجه الاختلاف في تكاليف الوحدة الانتاجية بين الشركات المتنافسة. ومع ذلك،

قد تختلف هذه العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة عن التكاليف النسبية عند دراسة الانشطة المختلفة التي تقوم بها احدى الشركات.

وتقوم عملية التحليل باستخدام سلسلة المهام بتوفير بعض الوسائل التي تساعد على تجزئة الانشطة الخاصة بالشركة وذلك بهدف تحقيق فهم افضل للعناصر الاساسية التي تؤثر على التكلفة. ويتم ذلك التحليل كما يلي:

1. تقييم دقيق لتوزيع التكاليف الاجمالية بين الانشطة المختلفة، وهذا الامر سيجعل الاهتمام منصباً على هذه الانشطة التي تشكل نسبةً كبيرة من اجمالي التكاليف، كما ان ذلك سيسمح بعقد المقارنة بين الشركة والشركات المنافسة وذلك من حيث اجمالي التكاليف التي تتحملها كل شركة.
2. تحديد العوامل التي تساهم في تحديد تكاليف كل نشاط من هذه الانشطة المختلفة. فعلى سبيل المثال، من الممكن ان تعتمد تكاليف السوق لكل وحدة انتاجية على حجم الميزانية المخصصة للدعاية والترويج وايضاً وعلى اجمالي عدد الوحدات الانتاجية المباعة.
3. تفسير سبب اي اختلاف في التكاليف بين الشركة والشركات الأخرى المنافسة وذلك في ضوء هذه العوامل المؤثرة على تحديد تكلفة وحدة الانتاج في كل منها. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 77)

تحديد الفرص والامكانيات التي يمكن من خلالها تخفيض التكلفة والنفقات. فعلى سبيل المثال، اذا كانت ترغب في التقليل من حجم التكاليف الخاصة بعمليات التسويق، فيمكنك في هذه الحالة ان تتوصل الى السبل التي تمكنك من خفض الميزانية المخصصة للدعاية وذلك من خلال تغيير الوسيط الدعائي، كأن تضغط على المحطات التلفزيونية من اجل الحصول على خصومات اكبر، او من خلال اعادة تنظيم حملاتك التسويقية، كما يمكنك أن تبقى على الميزانية المخصصة للدعاية على ان تسعى الى تحقيق زيادة كبيرة في قاعدة المبيعات وذلك من خلال زيادة منافذ التوزيع الخاصة بالشركة. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 78).

5-1-5-2 التكاليف المتعلقة بالمنتجات والمشتريين:

إذا كان الهدف الذي تسعى إليه هو تقديم تكلفة متميزة بالمقارنة بالشركات الأخرى المنافسة في السوق، فمن المهم هنا التمييز بين التكاليف القليلة المرتبطة بالمنتجات والتكاليف القليلة المرتبطة بالمشتريين، فهناك عدد من المنتجات التي يتم استهلاكها بشكل مباشر. من جانب المستهلكين. وعندما تتطلب المنتجات مزيداً من المعالجة وذلك من خلال المستهلك أو كانت هذه المنتجات يتم استهلاكها بجانب بعض البضائع والخدمات الأخرى، ففي هذه الحالة، قد يتطلب تحقيق هذا التميز فيما يتعلق بالتكلفة أن تكون على دراية واسعة ليس فقط بالتكاليف التي يتحملها المنتج الذي يتعامل معها المشتري. ففي حالة السيارات - على سبيل المثال - نجد أن سعر الشراء هو مجرد عنصر واحد من عناصر التكاليف الإجمالية التي يتحملها المشتري وهذه التكاليف بدورها تشمل على تكاليف الإهلاك وتكاليف الإصلاح والصيانة وتكاليف الوقود والتأمين. ويمكن أن نقول أن الإخفاق الذي تعرضت له العديد من شركات السيارات ذات الأسعار الأقل. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 79).

2-5-1-6 المصادر الثابتة والمتغيرة للحد من التكاليف:

ونحن حين نتحدث عن المصادر الثابتة، فإننا نقصد معدلات الأجور المنخفضة والقدرة على الوصول إلى وفورات الحجم والاستخدام المتزايد للإمكانات والقدرات وغيرها، وعلى الجانب الآخر، يشار بالمصادر المتغيرة استراتيجيات الحد من التكاليف. وعلى الرغم من ذلك، فإن الشركات اليابانية وبعض الشركات الأخرى قد أكدت لنا أن القدرة على الاحتفاظ بمعدلات التوفير في التكاليف قد لا تتحقق إلا لتلك الشركات التي تهتم بالفاعلية والكفاءة الديناميكية وذلك من خلال التأكيد على أهمية التعلم والابتكار والمرونة في التجاوب مع المتغيرات التي تطرأ على جميع نواحي النشاط الصناعي. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 79).

شكل قم (2-5-4) يوضح فرص التميز والاختلاف للنشاط

فرص التميز والاختلاف	النشاط
جودة المكونات والمواد الأولية المطلوبة	الشراء
الشكل الاجمالي - قوة وجوده الاداء - سهولة الصيانة	التصميم
تقليل العيوب بقدر المستطاع	التصنيع
تطبيق مواصفات التصميم بما يضمن الأداء عند الاستخدام	النقل
سرعة تلبية اوامر الشراء	والتسليم
الثقة في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة	
فرص التميز والاختلاف	النشاط
برامج التدريب التي تهدف الى تحسين الاداء وبت روح العمل في نفوس العاملين - القدرة على تلبية حاجات عملاء	ادارة الافراد
الاستجابة لحاجات عملاء محددين	نظم المعلومات
تحسين استقرار الشركة وسمعتها التجارية باعتبارها شركة موردة تتمتع بالاستقرار والثبات	الادارة المالية
تحقيق اسم تجاري لكل من الشركة ومنتجاتها من خلال الدعاية	التسويق
تقديم خدمة ما قبل البيع للعملاء في صورة معلومات عن الشركة والمنتجات والخدمات التي تقدمها	خدمة العملاء

تبحث منظمة الاعمال التي تعتمد استراتيجية اقل الكلف عن تحديد موقع اي مصدر ممكن لميزة الكلفة في نشاطات سلسلة القيمة. وهناك فرص متعددة للمنظمات التي تبحث عن التمايز الكلفوي في نشاطات سلسلة القيمة الاساسية والمساعدة. فعندما تحاول المنظمة اعتماد استراتيجية اقل الكلف فعليها أن تبحث عن طرائق جديدة لتخفيض كلف انشطتها وبشكل مستمر، اي ان مصادر استراتيجية اقل الكلف ليست ممكنة التحقيق وغير قابلة للاستدامة بدون تحسين مستمر وبحث متواصل لكفاءة اعلى في انتاج

السلعة او الخدمة. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 243).

فبناء الميزة المعتمدة على الكلف يتطلب من المنظمة ايجاد واستثمار جميع مصادر او موجهات تخفيض الكلف المحتملة والتي تقود الى كفاءة اكبر في كل نشاط يمكن ان يضيف قيمة. فموجه الكلف هو اي عامل تقني او اقتصادي يحدد كلفة انجاز فعالية معينة. ومن موجهات الكلف المهمة التي تحدد شكل استراتيجية قيادة اقل الكلف ما يأتي:

(1) اقتصاديات الخبرة والحجم

(2) درجة التكامل العمودي

(3) موقع اداء الفعالية.

فيمكن للمنظمات تكيف استخدام هذه الموجهات لكي تتمكن من بناء قيادة اقل الكلف وعلى صعيد نشاطات اضافة القيمة المختلفة.

فاتجاه المنظمة لميزة اقل الكلف لا يعني اغفالها لخصائص المنتج المتمثلة بالجودة والخدمة والاعتمادية. واذا مارست المنظمة ذلك فان ادائها سيكون غير مقبول للعملاء. لذا يتوجب على المنظمة التي تتبنى الميزة المعتمدة على الكلف ان تعمل على تحقيق درجة من التقاربية مع منظمات اخرى حددت معايير جودة المنتج المفضلة من قبل العملاء. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 244).

2-5-1-7 **مزايا وعوائق وكلف استراتيجيات قيادة اقل الكلف:**

تنعكس استراتيجيات قيادة اقل الكلف مزايا وعوائد يمكن ان تدعم الموقف التنافسي لمؤسسة الاعمال، ولكنها في الوقت نفسه تحملها كلفاً. فتعتمد العديد من المزايا التي تلازم تلك الاستراتيجيات على حجم المنظمة والاسلوب الذي تتبناه وتنفذ من خلاله تلك الاستراتيجيات. ويشير الواقع الميداني الى ان تفوق المزايا على الكلف او العكس يعتمد على العاملين

المشار لهما اعلاه اضافة الى خصائص البيئة التنافسية من حيث كثافة المنافسة وتنوع اساليبها ووجود او عدم وجود ظواهر المنافسة الاحتكارية او احتكار القلة في السوق. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 246).

كف استراتيجيات اقل الكلف: بالرغم من المزايا التي اشرنا الى بعضها فيما تقدم فان استراتيجيات اقل الكلف لا تخلو من بعض الكلف او اللامزايا والتي يعد بعضها جوهرى يحد من رغبة منظمة الاعمال في تبني هذه الاستراتيجيات وقدرتها في تنفيذها بالشكل الفعال. فالكلفة الكبيرة التي تلازم هذا النوع من الاستراتيجيات تنتج من الانشطة / الفعاليات التي تعتمد رأس المال بكثافة والتي غالباً ما ترافق هذه الاستراتيجية. فلكي يمكن الانتاج بأقل الكلف الى منتجات او استخدامات أخرى، علاوة على الكلف العالية لشرائها. لذا فان المنظمات تجد نفسها خاصة لعملية او تقنية سرعان ما تصبح متقدمة. وهذه الحالة ظهرت واضحة في شركات تصنيع الساعات اليدوية بعد التحول من الساعات الميكانيكية الى الألكترونية مما جعل المصنع الرئيسي للساعات الميكانيكية يواجه صعوبة تكيف تقنية الانتاجية المستخدمة للتحويل التقني الجديد. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 248).

وتظهر الكلفة الكبيرة الأخرى التي تواجه منظمات اقل الكلف بسبب اساليب تخفيض الكلف والتي من السهل تقليدها من قبل منظمات اخرى. فميزة الكلفة وبالذات في عمليات الانتاج المعياري تتميز بقصر حياتها. وهذا ما حدث في صناعات الحديد والفولاذ حيث ان تقليد تقنيات الانتاج وتطويرها يؤدي الى ضياع ميزة اقل الكلف (الولايات المتحدة الامريكية واليابان وكوريا الجنوبية).

فمثل هذه العيوب والكلف تجعل استخدام استراتيجية اقل الكلف يواجه الكثير من الصعوبات في سوق المنافسة التامة او المنافسة الاحتكارية حيث تتعدد المنظمات المنتجة والمسوقة الامر الذي يجعل من الصعب على منظمة واحدة ان تسيطر وتقود السوق. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم ، 2011، ص 248).

2-5-2 بناء الميزة المعتمدة على التمايز

تبحث الشركات التي تطبق التمايز لتقييم ونتاج منتج او خدمة متميزة او فريدة من نوعها وبسمات يمكن ان تخلق قيمة عالية لمستهلكها. وفي داخل الشركة فان الفعاليات الخاصة باضافة القيمة والتي يمكن ان تكون مصادراً للميزة التنافسية التي يمكن ان تنظمها استراتيجية التمايز. ومن الاعتبارات المهمة التي يجب ان يدركها المدراء هي ان التمايز لا يعني اغفال الشركة ليهكل التكاليف فيها. فبينما تكون الكلفة الأقل للوحدة المنتجة اقل اهمية من المنتج المميز، فان هيكل الكلفة الاجمالية للشركة يبقى مهماً، بعبارة اخرى فان كلف تبني التمايز لا يمكن ان تكون عالية بحيث تؤثر على الاسعار التي تحصل عليها الشركة. (د.الغالبى طاهر محسن منصور، 2011م، ص 37)

فالشركة التي تختار التمايز يجب ان تستهدف تحقيق هدف التكاليف او على الاقل الكلفة التقريبية بالنسبة الى المنافسين وعن طريق المحافظة على الكلف بمستوياتها الأدنى في الفعاليات التي لا ترتبط بالتمايز ولا تصرف الكثير لتحقيق التمايز. لذا فان هيكل التكاليف للشركة المستخدمة للتمايز يجب ان لا يكون بعيداً عن معدل الصناعة، اضافة الى كون التمايز ليس غاية بحد ذاته. فعلى الشركات ان تستمر بالبحث عن طريق جديدة لتحسين تميزها او فرادة منتجها / خدماتها، وعليه تبقى الشركة تكافح في سبيل تخفيض التكاليف عن طريق شراء البضائع بكميات كبيرة والسيطرة الدقيقة على المخزون (د.الغالبى طاهر محسن منصور، 2011م، ص 38)

2-5-2-1 استمرار ميزة التمييز: وتتوقف استمرارية ميزة التمييز على

اساسين هما:

- الرؤية الدائمة لقيمة هذه الميزة من طرف العملاء.
- عدم قدرة المنافسين على تقليدها.

ويوجد دائماً خطر تغير احتياجات وانتظارات العملاء، اضافة الى خطر لحاق المنافسين بالمنظمة وتجاوزهم لها، لذلك فان استمرار ميزة التمييز مرهون بالوضعية التالية للمنظمة:

- احتواء عوامل تفرد المنظمة لعوائق قوية بالنسبة للمنافسين (خصوصية المعرفة، الاتصالات المتداخلة).
 - الحصول على ميزة التمييز وتكلفة اقل من تكاليف المنافسين.
 - تنوع مصادر التمييز وهو ما يصعب تقليدها ويرفع من زمن استمرارها.
 - خلق تكاليف تحول (وهي تكاليف ثابتة) من خلال التمييز. (عظمي دلال، 2010، ص 212).
- المرونة:** تعد المرونة احد اهم الابعاد التنافسية التي تستطيع المنظمة ان تتميز من خلالها، وذلك لان المرونة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمنظمة مع الطلب والتغيرات الخاصة في بيئة الاعمال. ويفسر (Heizer) المرونة بأنها القدرة على اجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الابداعات في التصميم والاحجام، وتعني قدرة العمليات على التغير من منتج الى اخر او من زبون الى اخر باقل تكلفة او تأثير، حيث اصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة اذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة بصورة مستمرة وعرف المرونة بأنها "تمثل قدرة الشركة لعرض مجموعة واسعة من المنتجات المتنوعة لزبائنهم"، وتتضمن المرونة. ويشير كل من (Krajewski & Rizman) ان المنظمات التي تعمل على اتخاذ الابداع ميزة تنافسية يتوجب عليها التنسيق مع قسم البحث والتطوير وتحقيق افضل استخدام للاساليب الامر الذي سوف يسهل امامها عملية الحصول على المعلومات المرتبطة للاساليب الامر الذي سوف يسهل امامها عملية الحصول على المعلومات المرتبطة بمستلزمات الانتاج، ومن ثم تطبيقها للحصول على المنتجات الجديدة. (بسام منيب الطائي، اسراء وعدالله قاسم، العدد 10، 2013، ص 260-262).

2-5-2-2 الاختلاف والتميز الملموس وغير الملموس:

من الضروري ان يكون هناك نوع من التوافق بين قدرة الشركة على تحقيق اوجه الاختلاف والتميز وبين المواصفات التي يرغب العملاء في توفرها في المنتجات والخدمات التي يريدونها الأمر الذي يؤكد على اهمية الجوانب الملموسة للاختلاف او التميز الذي تحظى به المنتجات والخدمات. وفي الواقع، فان معظم العناصر التي ورد ذكرها الترابط بفرص وامكانيات تحقيق ذلك التميز. والاختلاف وتشمل هذه الامكانيات على شكل موضوعي من التعديل الذي يتم اجراؤه على المنتجات والخدمات، ويعمل هذا التعديل على تعزيز وزيادة المستوى الادائي بشكل يمكن قياسه وتقديره. وعلى الجانب الآخر، نجد انه بمجرد تحقيق الدوافع النفسية والاجتماعية المهمة والحيوية للعملاء، فان اشكال التميز والاختلاف غير الملموس ستبدأ في الظهور. ونجد ان الدعاية واحد من الاساليب الحيوية التي من خلالها تستطيع الشركات التأكيد على جودة منتجاتها

وعلاقتها الطيبة بعملائها. ونؤكد على اهمية اتساق المواصفات التي يتم تحديدها للمنتجات والخدمات وذلك في حالة ما اذا كان هذا التميز والاختلاف الذي تحظى به سيكون عاملاً مهماً في خلق سمعة حسنة لهذه المنتجات والخدمات في نفوس المستهلكين. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 82).

3-2-5-2 التكاليف الخاصة بتميز الإنتاج: من الطبيعي ان يزيد

تميز الشركة ومنتجاتها من اجمالي التكاليف. فهذه العملية تنطوي على اضافة بعض السمات والتعديلات الى المنتجات والخدمات حتى يمكنها ان تتماشى مع متطلبات العملاء كما تشتمل هذه العملية على زيادة في حجم الخدمات الثانوية وزيادة في الدعاية والترويج. ومن الممكن ان تكون بعض من هذه التكاليف التي تتضمنها مثل هذه الامور مقبولة، وقد لوحظ بالفعل في الكثير من الانشطة التصنيعية ان عمليات التطوير والتحسين وزيادة الجودة والحد من التكاليف يمكن ان تتحقق كلها بشكل متزامن. وعلى الرغم من ان البعض يرى ان الجودة لا يمكن اخضاعها لحدود او قيود، الا ان عمليات التطوير والتحسين

في الجودة تؤدي احياناً بشكل حتمي الى زيادة التكاليف. كما ان التكاليف غير المباشرة التي يتضمنها الاختلاف والتميز كبيرة ايضاً. ويرى (هنري فورد) ان الاساس والسند العقلي لذلك الأمر هو التعظيم من وفورات الحجم. فكما يتطلب هذا التميز تجزئة الاسواق وتعديل المنتجات المختلفة، فانه يحد ايضاً من امكانية الاستفادة من وفورات الحجم. كذلك فهذا الامر يشتمل على التضحية باقتصاديات منحنى العملية الانتاجية الخاصة بمجموعة بوسطن الاستشارية وذلك لتحقيق الابتكار والتنوع والتجديد في نماذج المنتجات والخدمات. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 83).

وهناك بعض الأساليب الإنتاجية الجديدة التي استطاعت ان تقلل من تكاليف التميز والاختلاف في المنتجات والخدمات. ويمكن توضيح ذلك بشكل كبير في عمليات اعادة التصنيع الاقتصادية التي تقوم بدعم الإجراءات السريعة الفعالة والتغيرات التي تطرأ على المنتجات المختلفة. ونجد ايضاً ان عمليات التصنيع التي يستعان فيها بنظم الكمبيوتر هي النموذج الاوضح للتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تتجاوز تكلفتها ما يمكن تعويضه وذلك من خلال زيادة الطلب على المنتجات من جانب العملاء وكذلك القدرة على التقليل من التكاليف في القطاعات الانتاجية الأخرى مثل مهام العمل. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 83).

وفي بعض الاحوال، يمكن ان يوجد كل من التميز في المنتجات والخدمات والاقتصاد في التكاليف بجانب بعضهما البعض. ومن ناحية اخرى، يمكن للدعاية ان تزيد من حجم الطلب على المنتجات والخدمات، كما يمكنها ان تسهل من عملية الاستفادة من وفورات الحجم. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 83).

تعد تلك الاستراتيجية مدخل اخر من مداخل بناء الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، وتركز على فكرة منح العميل منتج يتميز عن المنتج الذي يشتريه بخصائص نوعية جيدة مما يجعل منتج المنظمة او خدمتها متميزة عن المنافسين، وتقوم استراتيجية التمايز على الافتراض الاساسي في كون

العميل يمتلك الرغبة في شراء المنتج يمكن ان يقود الى ميزة تنافسية من خلال جعل العملاء اكثر ولاء لمنتج المنظمة واقل رغبة في البحث عن بدائله. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 249).

ويمكن تحقيق التمايز بطرائق عديدة. فقد يحمل المنتج المميزات تصميم اكثر ابتكارية او قد ينتج باستخدام مواد اولية جديدة وذات جودة عالية، او قد يباع ويدعم بخدمات ما بعد البيع بطريقة اكثر جذاباً للعميل مقارنة بما كان موجود في المنظمة ولدى المنافسين، وعادة ما يدفع العميل اسعار اعلى اذا منه المنتج قيمة خاصة او متميزة او شعر بذلك. فاستراتيجية التمايز تمنح المنظمة ربحية عالية عندما تتجاوز الاسعار كلف تميز المنتج. لذا فان تبني هذه الاستراتيجية وتنفيذها بشكل ناجح يعتمد على قدرة منظمة الاعمال في اختيار خصائص المنتج والخدمات المرتبطة بتسويقه وصيانتته بشكل يجعله متميزاً عن منتجها القديم وعن منتجات المنظمات المنافسة كذلك. فالفشل في عملية الاختيار لخصائص التميز الجوهرية (المضمون والشكل وخدمات المنتج) لا تنعكس باثارها السلبية على المنتج الجديد فقط وانما قد يمتد التأثير الى قدرة المنظمة التنافسية لمنتجاتها الأخرى اذا كانت تتعامل بعدة منتجات وفي النهاية على سمعتها في السوق. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 249).

فعلى المنظمة التي تختار استراتيجية التمايز ان تستهدف تحقيق هدف الكلف او على الاقل الكلف التقريبية نسبة الى المنافسين، وبالأخص المحافظة على كلف الانشطة والفعاليات التي ترتبط بالتمايز بمستوياتها الأدنى، لذا فان هيكل الكلف للمنظمة المستخدمة للتمايز يجب ان لا يكون بعيداً عن معدل الصناعة. فالتمايز بحد ذاته ليس غاية وانما وسيلة للوصول الى التفوق التنافسي على منظمات الاعمال التي تنتج وتسوق نفس السلعة او الخدمة. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 250).

فإستراتيجية تويوتا في منتجاتها تعتمد على جميع الابعاد لزيادة القيمة، الجودة وسعر اعادة البيع ومواصفات المنتج المتطورة والاعلانات المكثفة

لخلق ادراك لدى العميل بان المنتج الجديد متميز عن سابقه. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 252).

4-2-5-2 مزايا وكلف استراتيجيات التمايز: عندما يتم انجاز

استراتيجيات التمايز بنجاح فان النتائج المتحققة تتمثل في تخفيض حساسية العميل للسعر، زيادة ولائهم وتمسكهم بالمنتج المنظمة، وتخفيض المدى الزمني الذي يبحثون فيه عن منتجات بديلة، وبالمقارنة مع شركات تتبنى استراتيجية قيادة اقل الكلف. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 252).

مزايا وعوائد التمايز:

تتمثل أهم المزايا لهذه الاستراتيجية بتوفير الفرصة للمنظمة بان تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة، فعندما تتمكن المنظمة من انتاج منتجات متميزة فسوف لن تكون مضطرة لأن تشارك في نشاطات قد تضعف من وضعها في السوق كحرب الاسعار مع المنافسين على سبيل المثال وبهذا تتمكن المنظمة من تمييز استراتيجيتها داخل نفس مجموعة منظمات الاعمال المتناظرة في نفس الصناعة. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 252).

وتتمثل صعوبة الاحتفاظ بالسعر المعياري لا مزيه اخرى للتمايز وخاصة عندما يصبح المنتج معروفاً في السوق. فعندما يصبح المنتج في مرحلة النضوج من دورة حياته يصبح العملاء اكثر فطنة حول ماذا يرغبون، والقيمة المتحققة وما هو استعدادهم لدفع اسعار اعلى. لذا يصبح من الصعب تبرير السعر المعياري وخاصة عندما يصبح العميل اكثر معرفة بالمنتج، كما ان هيكل الكلف العالي للمنظمات التي تستخدم التمايز قد يصبح نقطة ضعف حقيقة عندما تدخل البدائل الى السوق ويكلف واسعار اقل، وأخيرا قد تواجه المنظمات التي تتبنى استراتيجية التمايز احتمالية المبالغة في التمايز مما يجعلها مضطرة لتوسيع استخدام مواردها وهذا بدوره ينعكس بزيادة الكلف في الوقت الذي

لا تتمكن المنظمة من زيادة اسعارها عليه فان التمايز المبالغ فيه قد يؤثر بشكل سلبي على الميزة التنافسية وربحية المنظمات وبالأخص عندما تزداد الكلف التشغيلية وتتجاوز الاسعار الحدود التي يكون العميل قادراً على دفعها. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطر الهيتي، 2011، ص 254).

2-5-2-5 الميزة التنافسية القائمة على الاختلاف والتميز:

يقصد بالاختلاف او التميز هنا تلك المنتجات والسلع الفريدة والمميزة التي تعرضها الشركة ضمن منتجاتها الأخرى. وتؤدي هذه الميزة ثمارها عندما تكون قادرة على الحصول على افضل الاسعار نتيجة للتميز والاختلاف اللذين تتمتع بهما منتجاتها في الاسواق والتي تفوق التكلفة التي تحملتها الشركة للوصول الى هذا التميز والاختلاف، ونحن هنا نتهم بشكل اساسي بالمصادر الفريدة وبقدرة الشركة على التمتع بوضع يمكنها من تحقيق المزيد من المكاسب والارباح من خلال التميز والاختلاف.

وحقيقة فان التميز والاختلاف يمكن ان يتحقق لأي منتج. ففي الوقت الذي نجد فيه ان المنتجات المركبة والأخرى التي لا تحتاج الى التواكب مع معايير تنظيمية الصارمة تتمتع بقدرة هائلة على التحول الى منتجات مختلفة ومتميزة، فان السلع والمنتجات الأخرى مازالت قادرة على جذب الاهتمام اليها وتحقيق الفرص المربحة، واذا لم يكن بالامكان تحويل المنتج من الحالة العادية التي تتمتع بها المنتجات الشبيهة به الى تلك الحالة الفريدة، فان الشركة ما تزال في هذه الحالة قادرة على تقديم خدمات متميزة للعملاء، وقد تأخذ هذه الخدمات عدة اشكال منها التسليم السريع للمنتج او التعامل مع امر الشراء بطريقة فعالة وايجابية او بناء جسور الثقة مع العملاء بالاضافة الى الفرص التمويلية التي يتم منحها للعملاء، وفي ضوء هذه الامور لن توجد حدود لما يمكن تحقيقه من نتائج. ويعتمد نجاح عملية تحويل المنتجات الى منتجات فريدة ومتميزة على التزام الشركة وتفهمها لعملائها وحاجاتهم ومعرفتها بما

تتمتع به من قدرات وامكانيات وما تتحلى به من مهارات ابداعية خلاقة تمكنها من التوفيق بين الاثنين. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 80)

وفي ضوء الحديث عن الحفاظ على الميزة التنافسية، يمكن ان نقول ان عملية الاختلاف والتميز هذه تشكل قاعدة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية، يمكن ان نقول ان عملية الاختلاف والتميز هذه تشكل قاعدة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بالتكلفة. ويمكن الحد بسهولة من تلك المزايا المتعلقة بالتكلفة تكون حساسة للغاية لأي تغير يمكن ان يطرأ على اسعار الصرف وكذلك يمكن ان تتأثر بظهور الشركات المنافسة من تلك البلدان التي تمتاز برخص اجور الأيدي العاملة. ومنذ الثمانينيات من القرن الماضي والخبراء يرون ان الميزة التنافسية القائمة على الجودة والثقة في العلامة التجارية للشركة والتطوير في المنتجات - الذي يتحقق من خلال عنصر الابتكار - تتمتع بمعدل امان وقدرة على البقاء اكثر من تلك المزايا التي تعتمد على تكلفة عناصر الانتاج ووفورات الحجم او استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 80).

2-5-2-6 تحليل أوجه الاختلاف والتميز:

حاجات العملاء:

ان عملية انتاج منتجات مختلفة ومتميزة هي خاصية متأصلة في قدرة الشركة على تفهم حاجات ومتطلبات العملاء الى المنتجات المتميزة الفريدة. ويمكن الرجوع الى الدراسات التسويقية، فهي عامل مهم وحيوي في تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها التحري عن حاجات العملاء وتحليلها، وعلى

الرغم من ذلك، نجد ان القضية الاساسية لا تتعلق بتحديد جوانب هذا التمييز او مستويات الاداء التي يطلبها العملاء، ولكنها تتعلق بشكل اساسي بتحديد افضل الاسعار التي يمكن ان يدعمها هذا التمييز او الاختلاف. وعلى الجانب الاخر، نرى ان التمييز او الاختلاف الاكثر نجاحاً وفاعلية هو ذلك الذي ينتج ليس فقط من خلال الدراسة المتعمقة للسوق، ولكنه هو ذلك الذي يتحقق عن طريق التفهم الجيد لحاجات ومتطلبات العملاء بالاضافة الى التدريب. ومن امثلة الشركات التي حققت نجاحها من خلال الابتكار والمحاولة والخطأ وليس النتائج التي خلصت اليهما دراسات السوق شركة ابل لصناعة اجهزة الكمبيوتر الشخصية طراز ماكينتوش وشركة كريسلر المتخصصة في صناعة السيارات والشاحنات وشركة مارس المتخصصة في تصنيع الحلويات، فقد لعبت العناصر الثلاثة السابقة دوراً حيوياً في تعظيم نجاح هذه الشركات الثلاث. (جميس سي كراج، روبرت إم جرننت، 2008، ص 81).

3-5-2 استراتيجيات التركيز

تمثل هذه الاستراتيجيات النوع الثالث وتصمم لمساعدة الشركات في استهداف جزء معين من الصناعة. وباختلاف عن استراتيجيات قيادة الكلف والتمايز التي تستهدف اوسع جزء من الصناعة فان استراتيجية التركيز مصعوبة الى جزء صغير ومحدد. وهذه الاجزاء قد تكون مشترين محددين جزء ضيق عن خط منتجات سوق جغرافي او اقليمي، جزء باذواق وتفضيلات محددة. فالفكرة الاساسية التي تقوم عليها استراتيجية التركيز هو تخصص الشركة بطرق لا تتمكن الشركات القائدة في الكلف تحقيقها. لذا فان قيمة فائقة وربحية عالية يمكن تحقيقها من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات فاذا امتلك الجزء خصائص متميزة اخذت بنظر الاعتبار، يمكن للشركة ان تطور

مواقع خاصة بها وبنفس الطريقة التي تستطيع الشركات التي تعمل في اسواق واسعة. (د.الغالي طاهر، 2011م، ص 39)

الجودة: ان الجودة كما وضحتها كل من بأنها تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير الى اداء الاشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. وقد وصف (David) الجودة الى صنفين هي:

1) **جودة المنتج:** والغاية من انشاء مستوى مناسب من جودة المنتج هو التركيز على احتياجات الزبائن، ويختلف مستوى الجودة في تصميم المنتجات بحسب السوق المستهدف، ومن مميزات المنتجات عالية الجودة ارتفاع اسعارها في السوق.

2) **جودة العملية:** والغاية منها انتاج منتجات خالية من العيوب، لأن الزبائن يرغبون بمنتجات دون اية عيوب.

من خلال الجودة تستطيع المنظمة ان تتحقق حصة سوقية اكبر، ومعدل عائد على استثمار مرتفع، وسرعة الدخول الى الاسواق، وتحسين سميتها وتحقيق رضا الزبون، فضلاً عن انها تستطيع تفرض اسعار اعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن. (بسام منيب الطائي،إسراء وعدالله قاسم والإقتصاد،2013، ص 260).

تعتمد هذه الاستراتيجية على التركيز في التعامل مع قطاع سوقي محدد من ضمن سوق المنظمة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تمكن المنظمة من خدمة قطاعها السوقي بشكل افضل حيث ان قدراتها كافة موجهة نحوه، كما انه يمكنها من الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن المتغيرة. (د.أميرة محمد النعمة، 2006، ص 80).

1-3-5-2 متطلبات تطبيق الاستراتيجية التنافسية العامة:

جدول رقم (2-5-4) يوضح متطلبات الاستراتيجية التنافسية العامة

نوع الاستراتيجية	متطلبات المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
القيادة	مصادر متعددة للحصول على	ضبط النفقات.

<ul style="list-style-type: none"> - تقارير رقابية منتظمة ودورية. - هيكل تنظيمي منضبط - ومحكم مع تحديد واضح - للسلطات والمسئوليات. - نظام للحوافز يعمل على ربط - الاجر بالانتاج 	<ul style="list-style-type: none"> - الاموال - مهارات خاصة بالعملية التصنيعية. - مهارات في قيادة قوى العمل. - تصميم المنتج ليصبح اكثر كفاءة - نظام توزيع منخفض التكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> - بالتكاليف
<ul style="list-style-type: none"> - تعاون وثيق بين وظائف - البحوث والتطوير وتنمية - وتطوير المنتج والتسويق - معايير موضوعية وربطها - بالحوافز بدلاً من المعايير - الكمية. - القدرة على جذب المهارات - المالية سواء (للعلماء، قوى - العمل المتخصصة، - المبدعين). 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - قدرات عالية في مجال البحوث. - شهرة متميزة في مجال الجودة - والقيادة التكنولوجية. - تميز خلاق في هندسة المنتج. - تميز في خدمة المهارات والقدرة - على جذبها من المنظمات الأخرى. - تعاون قوى مع قنوات التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> - التميز
<ul style="list-style-type: none"> - حزمة من السياسات السابقة - موجهة مباشرة الى الهدف - الاستراتيجي المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - حزمة من السياسات السابقة - موجهة مباشرة الى الهدف - الاستراتيجي المحدد 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز

(أ.د محمد سمير أحمد، 2009، ص 151)

2-5-3-2 مضمون استراتيجية التركيز:

تمثل تلك الاستراتيجيات النوع الثالث من الاستراتيجيات التنافسية وتستخدم عادة لمساعدة المنظمات لاستهداف جزء معين من الصناعة خلافاً لاستراتيجيات قيادة الكلف والتمايز التي تستهدف أكبر جزء وسوق من الصناعة. فاستراتيجية التركيز توجه الى اجزاء صغيرة ومحددة من السوق التي يمكن ان تكون عملاء محددین، جزءاً من خط منتجات، سوق جغرافي او اقليمي معين، جزء من السوق بأذواق وحاجات وتفضيلات محددة، فالفكرة الاساسية التي تقوم عليها استراتيجية التركيز هو تخصص المنظمة بطرائق لا تتمكن المنظمات المتميزة او القائدة في الكلف من تحقيقها. لذا قيمة

متميزة وربحية عالية يمكن تحقيقها من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجية شريطة ان تتم دراسة خصائص الجزء المستهدف من السوق باسلوب موضوعي سليم، فإذا امتلك جزء السوق المستهدف خصائص متميزة اخذت بنظر الاعتبار، يمكن للمنظمة ان تطور عوائد دخول خاصة بها وبنفس الطريقة التي تستطيع المنظمات التي تعمل في اسواق واسعة. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 255).

3-3-5-2 طرائق بناء استراتيجية التركيز:

يمكن لمنظمات الاعمال بناء استراتيجية التركيز باحدى طريقتين هي:
تركيز يعتمد على الكلف في خدمة جزء معين من السوق، او يمكن استخدام التمايز القائم على التركيز. ان استراتيجيات التركيز تختلف عن قيادة اقل كلف والتمايز من حيث نطاق السوق، ففي نفس الجزء الذي يتم التركيز عليه يمكن للمنظمة اعتماد نفس الخصائص التي تعتمد عليها المنظمات الكبيرة لبناء الميزة التنافسية، لذا فان العديد من مصادر الميزة التنافسية التي تم مناقشتها سابقاً لاستراتيجيات الكلفة والتمايز يمكن تطبيقها هنا على مستوى جزء او هامش السوق المستهدف. ومن الضروري الاشارة هنا بان استراتيجيات التركيز تستهدف اقل الكلف او التمايز لجزء ستهدف من السوق، لذا فان الموارد والامكانيات والانشطة التي يمكن ان تستخدمها المنظمة او الاعمال يجب ان تكون متخصصة بهذا الجزء من السوق وموجهة اليه. وهذا شائع في الكثير من منظمات الاعمال التي تبنت تخصص / تركيز مكنها من الحصول على ارباح عالية في صناعات لا تعد اساساً جذابة او سريعة التغير، فجميع هذه المنظمات اعادت تشكيل سلسلة قيمتها للتركيز على التمايز او مصادر الكلف الاقل للميزة التنافسية. فكل منظمة استهدفت جزءاً معيناً من السوق واستخدمت مزايا تنافسية مما ابعتها عن المنظمات الكبيرة. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 256).

4-3-5-2 مزايا كلف استراتيجية التركيز:

ان تحديد وخدمة جزء محدد من السوق يمكن المنظمات التي تطبق استراتيجيات التركيز على ان تبقى مربحة، وحتى عندما تبدو الصناعة غير جذابة. ولكن هذا الافتراض يصبح غير ممكن التحقق عندما تفشل المنظمة في المحافظة على جزئها المستهدف من السوق. فالمنظمات التي تعتمد على هذه الاستراتيجية تحاول جاهدة الاحتفاظ بالجزء الذي تخدمه ونادراً ما تنشئت جهودها خارجه، فتركيز الجهود والموارد لخدمة الدفاع عن ذلك الجزء يجعل المنظمات المعتمدة لاستراتيجية التخصص/التركيز اقل تعرضاً للتغيرات في الصناعة وبيئتها التنافسية، ومع ذلك فان هذه الاستراتيجية التخصص/التركيز اقل تعرضاً للتغيرات في الصناعة وبيئتها التنافسية. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطر الهيتي، 2011، ص 257).

5-3-5-2 كلف استراتيجية التركيز:

تتمثل إحدى المحددات الكبيرة لهذه الاستراتيجية بالمخاطرة في كون السوق الضيق او الخاص قد يتحول تدريجياً بخصائصه باتجاه السوق الواسع او العام. فالأذواق المتميزة وخصائص السوق تتحول وتتغير مع الوقت الأمر الذي قد يحد من قدرة المنظمة الدفاعية عن جزء السوق الذي تركز عليه. ومن المخاطر المتصلة بذلك احتمالية تطوير ابتكارات تقنية جديدة او سمات للمنتج من قبل المنافسين في السوق الواسع او العام. فاذواق المتميزة وخصائص السوق تتحول وتتغير مع الوقت الأمر الذي قد يحد من قدرة المنظمة الدفاعية عن جزء السوق الذي تركز عليه. ومن المخاطر المتصلة بذلك احتمالية تطوير ابتكارات تقنية جديدة او سمات للمنتج من قبل المنافسين في السوق الواسعة والتي قد تعيد تحديد تفضيلات الشراء في السوق الضيق، فالاستخدام المتنامي لتقنية التصنيع المرنة والمتقدمة يجعل من الممكن للمنظمات الكبيرة انتاج كميات صغيرة من المنتج والتي يمكن ان تستخدم لخدمة انواع مختلفة من اجزاء السوق اضافة الى ان منافسي الخطوط المتنوعة للمنتجات قد يصبحون اكثر مرونة وسرعة للاستجابة الى التغيرات في السوق وكنتيجة

لهذه السرعة يتمكنون من تطبيق استراتيجية التخصص . (أ.د. طارق شريف
يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 258).

6-3-5-2 مزايا الاستراتيجية:

تمثل قدرة المنظمة في الحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين
الكبار احدى المزايا الكبيرة لهذه الاستراتيجية هذا اذا تمكنت من المحافظة
عليه وهنا تبرز مسألة ليس بناء الميزة التنافسية وانما ايضا ادامتها والمحافظة
عليها ومسألة جوهرية لنجاح هذه الاستراتيجية. فبناء وادامة وتعزيز الميزة
التنافسية يجعل بعض المعلومات قادرة حتى من تخصيص جزء داخل الجزء
المستهدف من السوق (الصناعات اليدوية، الآلات الموسيقية) وهذا ما يبعدها
عن اهتمام وجهود لاعبي الصناعة الكبار الذين لا يمكنون من خدمة هذا الجزء
الصغير بكفاءة.

لذا فان القدرة الدفاعية وتجنب المنافسة وفي بعض من الحالات تمكن هذه
الاستراتيجية المنظمة من تحسين مصادر اخرى لنشاطات اضافة القيمة التي
تعزز من كفاءتها المتميزة المتخصصة التي تساهم في الكلف او التمايز
وتتمكن من الدخول الى ميادين اخرى من الاعمال، اي استخدام نفس المزايا
التنافسية في اجزاء من اسواق اخرى تتميز بنفس خصائص السوق المركز
عليه. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 257).

7-3-5-2 تأثير الجودة في اعادة تقييم القدرات المتميزة:

ان ما تم عرضه من استراتيجيات تنافسية عامة اعطى صورة واضحة
لكيف يمكن ان تبني وتعزز الميزة التنافسية باستخدام مداخل استراتيجية
مختلفة يركز كل واحد منها على نقاط ارتكاز محددة ويتطلب من حيث التنفيذ
مستلزمات على منظمة الاعمال توفيرها قبل الشروع في تبني وتنفيذ
المدخل. وبشير الواقع الميداني الى ان نجاح الاستراتيجية في منظمة اعمال
لا يعني امكانية تعميمها على المنظمات الأخرى. فيؤكد الفكر الاستراتيجي

على ان الاستراتيجية ترتبط ببيئة محددة وبمنظمة معينة وبظرف زمني خاص ولهذا لا يمكن القول بعمومية الاستراتيجية. لذا فان كل منظمة اعمال تحاول تصميم استراتيجياتها التنافسية اعتماداً على العديد من الخصائص الذاتية والموضوعية التي يتم تشخيصها وتحليلها ومقابلتها مع الحقائق الاستراتيجية المتوفرة في بيئة الاعمال العامة والخاصة. ومع ذلك فان هنالك فكرتين او مسألتين تبدو مسيطرتين على النقاش الخاص ببناء التنافسية وهما:

- دور القدرة /الكفاءة المتميزة.
- أهمية الجودة في الأداء الناجح.

(أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 258).

2-5-3-8 دور القدرة والكفاءة المتميزة:

لكي يتم بناء والمحافظة على الميزة التنافسية تتطلب الاستراتيجيات الثلاثة العامة من المنظمات تطوير قدرة او كفاءة متميزة لأداء أنشطة اضافة القيمة الخاصة بها سواءً كانت اساسية او داعمة. والكفاءة المتميزة كما تم ذكرها في نقاش سابق هي كل شيء يمكن ان تعمله المنظمة بشكل متميز مقارنة بمنافسيها. فتطوير القدرة او الكفاءة المتميزة يعد المفتاح الى الاستراتيجية التنافسية. لذا فان الاستراتيجية المصممة بشكل جيد هي التي تبني على نقاط قوة المنظمة وتطوير قدرتها او كفاءتها المتميزة في كل او بعض أنشطة سلسلة القيمة وترفع من هذه الكفاءة لخلق الميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى. فأهمية الكفاءة المتميزة تتمثل في تزويد المنظمة بقدرة عالية او مهارة تمنح المنظمة امتياز على المنافسين. وهذا الامتياز او الكفاءة يعد جوهر في دخول اسواق جديدة او استثمار فرص منتجة في بيئة الاعمال. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطراهي، 2011، ص 259).

ترتبط الميزة التنافسية بالدور الحيوي والجوهرى للجودة. فبغض النظر عن المنتج او الخدمة التي تقدمها المنظمة، تعد الجودة المفتاح لبناء والمحافظة على الميزة التنافسية. لذا فان الجودة يجب ان تكون جزءاً حيوياً من استراتيجية منظمة الاعمال التنافسية فعلى المنظمات ان تراجع وتضع استراتيجياتها التنافسية حول المفهوم الاساسي للجودة الشاملة او التميز ليس في المنتج النهائي وانما في الانشطة والعمليات والفعاليات الانتاجية والتسويقية، وهذا ما يطلق عليه بمفهوم الجودة المدركة او المرتكزة على العميل، اي القيمة التي تمنحها او تتمكن من اضافتها للعميل ، وهذا المفهوم يمثل افضل قيمة يمكن ان تضعها المنظمة في منتجها او خدمتها للاجراء المختلفة من السوق الذي تخدمه. فكل منتج او خدمة وكل جزء من السوق يجب ان يبنى على القيمة الاعلى للعميل في ذلك الجزء من السوق وبما يخدم عملاء المنظمة، فالجهود الخاصة بادارة الجودة تتطلب تطوير مجموعة من الاستراتيجيات، وربط الاهداف والغايات بالخطط الفعلية وخطوات عملية الادارة الاستراتيجية فكل ما سبق يبنى على علاقة الصلة بين الجودة والربحية. فالتوجيه النوعي وبناء وتعزيز الوعي اصبح من الاهتمامات الاساسية في اغلب المنظمات وذلك بسبب المنافسة القوية وكذلك بسبب ادراك كون الجودة يمكن ان تقود لسمعة افضل. فالدراسة المشهودة للمنظمات المتميزة والتي اجريت من قبل (بيتر ووترمن) في بداية الثمانينيات وجدت من بين الاستنتاجات التي توصلت اليها بأن والمنظمات الرائدة في مجال اعمالها والاكثر نجاحاً تتميز بتركيزها على جودة مخرجاتها من السلع والخدمات،، فالتركيز على جودة المنتج يمكن ان يعزز الميزة التنافسية والربحية. فالاستراتيجية القائمة على الجودة يمكن ان تعزز الحصة السوقية والتي بدورها ترفع من ربحية المنظمة التي تعود في جزء منها الى قدرة المنظمة على استثمار اقتصاديات الحجم، كما يمكن للجودة من ان تعزز من احتمالات التمايز والتي بدورها يولد عوائد اعلى. (أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبدالرحيم مطر الهيتي، 2011، ص 260).

4-5-2 مفهوم المزايا التنافسية للشركات:

ترجع النشأة الفعلية والأكاديمية لمفهوم الميزة التنافسية الى ثمانينيات القرن الماضي حيث يعود الفضل الأكبر في تطور وانتشار هذا المفهوم الى اسهامات الباحث (M.Porter) الذي كان رائداً في تحديد وتحليل الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية (عظمي دلال، 2010م، ص 199).

تباينت آراء الباحثين والمدراء في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، حيث لا يوجد هناك اتفاق على تعريف واحد لها يحظى بقبول عام من قبل جميع الباحثين، ويشير الأدب الاداري والاستراتيجي الى شيوع استخدام مفهوم الميزة التنافسية في دراسات الادارة الاستراتيجية في فترة السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، (د.الغالي طاهر محسن منصور، 2011، ص 31).

وتعددت آراء الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد جاء هذا النوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد ذلك المفهوم ففي اطار ما يعرف بمزايا المتحرك الأول يؤكد البعض على أنها عملية أبداع عندما يعرفها بأنها اكتشاف طرائق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً، اي احداث عملية ابداع واسعة النطاق. (أ.د.معن وعدالله المعاضيدي، 2008، ص 2).

ومن زاوية الكفاءات الجهورية للمنظمة يعرفها (Kay) بانها عبارة عن تتابع للكفاءات او المقدرات الجوهرية التي تتمثل في طبيعة المنظمة وتمتلكها، ويمكن ان تعرف بانها معارف متجمعة لدى المنظمة. (أ.د.معن وعدالله المعاصيدي، 2008، ص 3)

لقد أفرزت المتغيرات والتحويلات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره "نظام اعمال جديد" سمته الاساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الاعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، وقد تبينت الادارة المعاصرة ان الموارد البشرية ذات الكفاءة الاعلى والتأهيل الافضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلاً عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة (د.محمدعبدالعليم صابر، د.خالد عبد المجيد تعيلب، 2010، ص 248).

اذ اوضح كلاً من الميزة التنافسية بأنها تتولد او تنشأ بواسطة زيادة قيمة المنتج للزبون او تقلل من تكاليف تقديم المنتج الى السوق، اي ان الميزة التنافسية تحدد من خلال زيادة قيمة المنتج للزبائن وتقليل تكلفة المنتج وذلك للمنافسة تتحدد من خلال تقليل سعر المنتج. يوضح كل من (Heizer Render) بان الميزة التنافسية تعني ايجاد ميزة تستطيع الشركة من خلالها ان تتفوق على المنافسين، اي ان الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين، اشار Liu ليوضح ان الميزة التنافسية بانها ميزات المنظمات في منظور سوق المنتج الذي يجلب اكثر من مركز تنافسي للمنظمة، ويحدد هذا التعريف الميزة التنافسية حصول المنظمة على مركز تنافسي متقدم في الاسواق. (بسام منيب الطائي، إسراء وعدالله قاسم، 2013م، ص 258).

ان بناء المزايا التنافسية والدفاع عنها هو واحد من المكونات الرئيسية للسلوك الاستراتيجي ونتيجة الاهتمام المتنامي في استراتيجيات الاعمال فان

قواعد وانتشار الميزات التنافسية يشكل الان جزءاً مهماً من النظرية الاستراتيجية.

تعتمد الميزات التنافسية مثل انخفاض الاسعار والتكاليف، او تقديم الخدمات الجيدة او القيام باجراءات التسليم السريعة، او صورة الماركة الجيدة، او الطاقة الهندسية الجيدة على انتشار موارد الشركة وقراراتها، تقوم الشركة من اجل خلق الميزات التنافسية وادامتها بتطوير الموارد والمهارات النوعية والتي هي غالباً ما تسمى بالكفاءات المتميزة (الجدارة)، وعليه من المفيد ان نميز مراكز التميز، اي بمعنى الميزات التنافسية عن مصادر التميز (الأهلية)، مثل الادارة الجيدة وانظمة المعلومات الكفوءة والموارد البشرية المهارة والتكنولوجيا وعلاوة على ذلك فان اية شركة وفي اية صناعة تستثمر موارد مهمة في التكنولوجيا المستخدمة في أنشطة اضافة القيمة، وان اختيار التكنولوجيا يؤثر في تحديد الموارد والتصميم، والطرق والمعدات المستخدمة في تنفيذ الأنشطة، ومع مرور الزمن تتعلم الشركة وتبني اساساً من الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا التي تؤثر مباشرة على سلسلة القيمة (نظام الاعمال) وفي الغالب تلك التكنولوجيا تتضمن كل من المنتجات والعمليات. اما تكنولوجيا العملية فتشير الى المصنع والمعدات، والطرق والتطبيقات التشغيلية والتحسينات الصناعية، (د.الغالي طاهر محسن منصور، 2011، ص 29).

الميزة النسبية التي تعني قدرة المنظمة على التحكم في التكاليف وبالتالي تخفيض الاسعار وزيادة المبيعات (أحمد بن عبدالله، 2007م، ص 165).

ان نجاح اي منظمة وتفوقها على المنافسين الذين يمتلكون الامكانيات والقدرات والموارد ذاتها لا يمكن ان يفسر الا بامتلاكها لمزايا تنافسية ترتبط ببلوغ وضعية تسمح للمنظمة بخلق القيمة والحصول على مردود وبالتالي تحقيق ارباح يفترض ان تكون اعلى من المعدل العادي للقطاع، ولكن المنظمة التي تنتج بجودة عالية او التي تبتكر دائماً بشكل افضل من المنافسين تمتلك ميزة تنافسية، وفي الوقت ذاته قد تكون اقل مردودية من

معدل القطاع لأن الجودة ونشاط وظيفه البحث والتطوير يؤديان الى وجود تكاليف اكبر من تكاليف المنافسين، لذلك فانه يمكن امتلاك ميزة تنافسية ولكن مع مردود اقل من معدل القطاع لأن الاسعار المطبقة منخفضة او لأن التكاليف مرتفعة، ونظراً لما سبق فانه يمكن تعريف الميزة التنافسية على انها قدرة التميز بشكل مقبول عن المنافسين من وجهة نظر المستهلكين.

وتوجد مقاربتان لتحليل مفهوم الميزة التنافسية وبالتالي القيمة المحصلة من طرف المنظمة هما:

المقاربة الاستراتيجية حيث تكون القيمة المحصلة من طرف المنظمة عبارة عن مردود يجعل قوة السوق ملموسة على مستوى الجزء الاستراتيجي، وتكون ردود الفعل الهادفة الى مواجهة المنافسة هي التي تشكل سيرورة خلق القيمة.

المقاربة الاقتصادية حيث تكون القيمة ونجاح المنظمة نتيجتان للتطور الفعال والاستغلال الامثل للاصول الاستراتيجية للمنظمة من خلال الفعالية في تسيير الموارد. (عظمي دلال، 2010م، ص199).

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة، وفي الوقت الحاضر اصبحت السرعة والمرونة التنظيمية والتكاليف والجودة ادوات تنافسية مهمة للمنظمات في الاسواق. وان الفوائد الحقيقية للميزة التنافسية تنشأ من الميزات التي لا يتمكن المنافسون تقليدها، وتطويرها يمكن ان يأخذ اشكال عديدة منها السعي الى شيء فريد ومختلف عن المنافسين. توصف الميزة التنافسية في مجال الاعمال بأنها (الخصائص التي ترغبها منظمة الاعمال بشكل عالي، ويصعب تحديدها او قياسها فضلاً عن انها غالباً ما توصف بالخيالية (Imagination)، وللميزة التنافسية دور رئيس في نجاح الاعمال، وتبني الميزة التنافسية على المواءمة مفهوم الميزة التنافسية والاساس الذي يكون موضع الاهتمام عند بنائها. (بسام منيب الطائي، إسراء وعدالله قاسم، 2013م، ص258).

ويقصد بالتنافسية الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة
الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها
المنظمات من اجل الحصول على شريحة اكبر ورقعة اكثر اتساعاً في الاسواق
التي تهتم بها. وتؤدي التنافسية ايضا معنى الصراع والتضارب والرغبة في
المخالفة والتميز عن الآخرين. (د.محمد عبدالعليم صابر، د.تعليب خالد عبد المجيد ،
2010، ص 248).

الميزة التنافسية تستهدف بناء النظام يمتلك ميزة فريدة او مميزة
يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون. اما (Khalero) فيوضح بان
الميزة التنافسية تمثل الخواص الفردية للمنتج / الخدمة التي تعطي من خلالها
المنظمة موقف تنافسي قوي تتميز عن منافسيها، واتساقاً مع ما تقدم يرى
الباحث ان مفهوم الميزة التنافسية عبارة عن مجموعة قدرات وكفاءات
وموارد وخبرات وتقنيات تمتلكها المنظمة وتتميز عن غيرها من المنافسين لها
في السوق، فضلاً عن تمتع منتجاتها / خدماتها بصفات ومزايا تتميز عن
منتجات المنافسين لها وبهذا يصبح لديها موقف تنافسي قوي في السوق وهذا
يؤهلها للاستحواذ على حصة سوقية جديدة في سوق المنافسة. (بسام منيب
الطائي، إسراء وعدالله قاسم، 2013م، ص 259).

وتعتبر التنافسية من طبيعة نظم الاعمال منذ نشأتها، فالمنظمات "بل
والأفراد" تميل الى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين اخرين
في نفس المجال، او احتمال تحول عملاءها الى استخدام منتجات وخدمات
بديلة.

وفي العنصر الحالي تفاقمت حدة التنافسية كاسلوب حياة للمنظمات - بل
والدول وتجمعاتها الاقليمية - باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات
التالية :-

ضرورة التخلص من اساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركة الاسواق وضغوط المنافسة، والتحول الى اساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين.

ضرورة التحرر من اسر الخبرة الماضية والانكفاء على الذات، واهمية الانطلاق الى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات واساليب الاداء سعياً الى كشف ثقة وولاء العملاء.

ومن ثم يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير، واستثمار الطاقات الفكرية والابداعية للموارد البشرية احد اهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.

اهمية الانطلاق في كل عمليات المنظمة وتوجهاتها من قراءة واعية وادراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرص امام هؤلاء المنافسين والبحث عن صيغ واليات تتيح التميز عليهم وسبقهم الى العملاء.

اهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة وهي كل ما يميزها على المنافسين من وجهة نظر العملاء والمرتقبين. (د.محمد عبدالعليم صابر، د.خالد عبد المجيد تعيلب، 2010، ص 248-249).

تعتمد الاستراتيجيات التنافسية وجوباً على بعض مصادر المزايا التنافسية لكي يمكن ان تكون ناجحة، لذلك اخذ المدراء يتعلمون كيف يمكن ان تكون شركاتهم مرنة بحيث تستجيب بشكل سريع للمتغيرات التنافسية وتغيرات السوق من اجل تحقيق افضل الممارسات، لأنه استناداً الى عقيدة اليوم فان المنافسين يستطيعون وعلى نحو سريع تقليد او استنساخ اي وضع في السوق، وان الميزة التنافسية في احسن احوالها تكون مؤقتة (د.الغالي طاهر محسن منصور، 2011، ص 31).

وفي النهاية فان كل الفروقات بين الشركات في الكلفة او السعر تأتي من مئات النشاطات المطلوبة لخلق وانتاج وبيع وتسليم منتجاتها او خدماتها. وبذلك تكون المزايا التنافسية من الخصائص المهمة للمنظمات الصناعية، وقد اتخذت العديد من المعاني منها المزايا الاستراتيجية، والحد التنافسي، والجدول التالي يوضح المزايا التنافسية كما يراها عدد من الكتاب المتخصصين في حقل استراتيجية العمليات، يعتمد التعرف على مفهوم ومصادر المزايا التنافسية على سلسلة القيمة التي تعد اطاراً مناسباً لذلك وعليه يتطلب تحديد الفرص ودرء التهديدات في البيئة الخارجية من المدراء ان يقيموا بشكل تفصيلي امكانيات شركائهم في المنافسة، فالجزء الخيوي من صياغة الاستراتيجية الناجحة يعتمد على التقييم الناجح لنقاط قوة وضعف الشركة وهذا يتطلب من كل شركة ممارسة تحليل داخلي لتحديد تلك النشاطات او الموارد التي تسمح للشركة الانجاز بطرق لا يتمكن منها المنافسين، يعتبر المفتاح لتطوير استراتيجيات فاعلة، فحتى لو ان منافسين متعددين يتنافسون في الصناعة او بيئة الصناعة نفسها فان بعض الشركات اكثر احتمالاً لانجاز بعض النشاطات بشكل افضل، لذا فان لكل شركة مجموع من نقاط القوة والضعف تؤثر في طريقة تنافسها. (د.الغالي طاهر محسن منصور، 2011، ص 32).

1-4-5-2 التنافسية على مستوى الدولة:

لقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها: (الدرجة التي يمكن وفقها - في شروط سوق حرة وعادلة - انتاج السلع والخدمات التي تواجه تواجها أذواق الاسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ على المداخل الحقيقية لشعبها وتوسع فيها على المدى الطويل).

وقد عرف ايضاً التنافسية القومية بأنها: (المرونة التي تمكن الاداء الاقتصادي في دولة ما من التكيف مع المتغيرات الهيكلية) وهذا التعريف يتفق مع تعريف مجلس السياسة التنافسية ل USA الذي يذهب الى ان (القدرة

التنافسية للدولة تعني قدرة الاداء الاقتصادي في هذه الدولة على انتاج السلع والخدمات التي تمكنها من مواجهة الاسواق الدولية وتحقيق مستوى معيشي للمواطن قادر على الاستمرار والتطور على المدى البعيد. (أحمد بن عبدالله ، 2007،ص 166).

2-5-4-2 التنافسية على مستوى القطاع:

تعرف تنافسية القطاع او فرع النشاط الاقتصادي انها (قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية مما يؤدي الى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، كما يطلق على فرع النشاط صفة التنافسية اذا كانت الانتاجية الكلية للعوامل فيه متساوية لها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة او اعلى منها، او اذا كان مستوى تكاليف الوحدة المتوسطة يساوي التكاليف الوحيدة المتوسطة للمزاحمين الأجانب او يقل عنه، وعليه فان تنافسية القطاع تعني تحقيق فرع النشاط الاقتصادي بشكل مستديم مردوداً متوسطاً او فوق متوسط مقارنة مع فرع النشاط المماثل لاقليم اخر او بلد اخر يتم معه التبادل او يمكن ان يتم معه التبادل. (أحمد بن عبدالله ، جامعة بي سوف، 2007).

2-5-4-3 التنافسية على مستوى المؤسسة:

تعرف التنافسية لدى المؤسسة انها (القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يؤدي الى نجاح مستمر لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في حالة غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة وذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الإنتاج المستعملة في العملية الإنتاجية وكما تعرف بانها: (القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي

الوقت المناسب مما يؤدي الى تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. (أحمد بن عبدالله، 2007، ص 168).

وبالتالي يمكن القول ان تنافسية المؤسسة هي قدرتها المستمرة على المنافسة وتحقيق التميز على المنافسين في ارضاء العملاء وزيادة ولائهم من خلال بناء مزايا تنافسية متفوقة في الجودة، الوقت، السعر، التجديد، المرونة.

ويرى porter ان المؤسسات هي التي تتنافس في الاسواق الدولية وليست الدول ويتعبر ان التنافسية الدولية هي اداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما ان هناك فرق بين المنافسة والتنافسية فالمنافسة هي الشروط التي يتم وفقها الانتاج والتسويق في بلد ما وهذه الشروط هي المحددة للسوق المعنية بينما التنافسية هي قدرة هذا البلد على تصريف البضاعة المنتجة في الاسواق الدولية وتبقي كل من المنافسة والتنافسية العنصران الاساسيات لأي اطار تحليلي للانتاج والتجارة الدولية. كما تعمل سياسات المنافسة وسياسات رفع القدرة التنافسية في هدف موحد هو رفع الفعالية. واي اجراءات تهدف الى تقوية المنافسة في الاسواق المحلية سوف تعمل على زيادة التنافسية لدى المؤسسة وإن تقييم التنافسية يتوقف على عدة مؤشرات وتختلف هذه المؤشرات حسب نوع التنافسية التي عرفنا ان مفهومها يختلف باختلاف موضوع الحديث عن تنافسية الدولة او القطاع او المؤسسة وفي العنصر الموالي سوف نتطرق لأهم هذه المؤشرات حسب نوع التنافسية. (أحمد بن عبدالله، 2007، ص 168).

2-5-5 المؤشرات التنافسية:

2-5-5-1 لدى القطاع:

ان كان تقييم تنافسية الدولة في السوق العالمية يتم بالقياس مع مؤشرات مقارنة مع دولة اخرى منافسة فان تقييم تنافسية القطاع او فرع النشاط

الاقتصادي يتم ايضاً بالمقارنة مع مؤشرات فرع اخر لاقليم اخر او دولة اخرى، ومن بين المؤشرات المستعملة لتقييم تنافسية القطاعات نذكر:

- الارباح المحققة بانتظام في الاسواق الحرة على المدى الطويل.
- الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج او التكاليف المتوسطة لها.
- حصة الواردت الدولية للقطاع مقارنة مع قطاع اخر لاقليم او دولة اخرى.
- حصة الصادرات الدولية للقطاع مقارنة مع قطاع اخر لاقليم او دولة اخرى.

(أحمد بن عبدالله، 2007، ص 172).

2-5-5-2 المؤشرات التنافسية للمؤسسة:

اذا كان Porter يرى ان المؤسسات التي تستوطن الدول هي التي تتنافس وليست الدول هي التي تتنافس في الاسواق فان هذا يعني ان النموذج الذي قدمه في تحديد العوامل التي تحكم الميزة التنافسية الدولية يكون صالحاً للتطبيق على مستوى المؤسسات او المستوى الجزئي. وبهذا فان قياس تنافسية الوحدات الاقتصادية سوف يكون تابعاً للمؤشرات التالية:

- ظروف وعوامل الانتاج ومدى توفرها.
 - ظروف الطلب من حيث حجمه واهميته وتأثيراته وانماطه.
 - وضع الصناعات المرتبطة والمساندة للنشاط ومدى جودتها.
- وعموماً يمكن تقديم مجموعة من المؤشرات التي تقاس من خلالها تنافسية المؤسسات وهي:
- مؤشرات مالية: كالقدرة على التسديد، الاستقلالية المالية، المردودية، نسبة القروض ..
 - مؤشرات سوقية: كالحصة النسبية في السوق، وفاء الزبائن، الجودة، التكاليف البيعية والتسويقية.
 - مؤشرات تكنولوجية: وتتمثل في درجة اهتمام المؤسسات بتبني التقنيات الحديثة في الانتاج والاشهار ومدى عنايتها بالتجديد والابداع والابتكار.

- مؤشرات تنظيمية ويسيرية: وهي المؤشرات المرتبطة بالجانب التنظيمي للعمل في المؤسسة وطبيعة اتخاذ القرارات ومدى ارساء الفكر الاستشاري التفاوضي وكذا انماط القيادة .

من خلال ما سبق يمكن القول انه رغم اختلاف مفهوم التنافسية حسب اختلاف مجال الاهتمام الا ان استعماله على نطاق واسع يجعل الحاجة ماسة الى توفير مؤشرات تقيس وتقارن درجة هذه التنافسية من مؤسسة لأخرى او قطاع لآخر او من دولة لأخرى. هذه المؤشرات تكون وسيلة لتحقيق اهداف التنافسية المتمثلة اساساً في جذب المستهلكين وكسب ولائهم. فضلاً عن تطوير كفاءاتها وقدراتها المتميزة في سبيل مواجهة التحديات المتزايدة. وهذا طبعاً في العديد من المجالات كالجودة والتكلفة والاستجابة السريعة للعملاء وغيرها من مجالات التنافس الحالية وهذا ما سوف نتطرق اليه في النقطة الموالية (أحمد بن عبدالله، 2007، ص 173).

2-5-6 مجالات التنافس:

يتوقف مدى نجاح المؤسسة في السوق وقدرتها على الاستمرار في المنافسة على مدى التحسين المستمر الذي تحققه في مستويات الاداء المتعلقة بمجالات التنافس التي اصبحت متعددة. فلم يعد يكفي ان تتنافس المؤسسات حول التكاليف او الاسعار او في الجودة وانما يقتضي الواقع التنافسي للمؤسسات ان تفكر في طرق حديثة لتلبية حاجات عملائها والمحافظة عليهم بالرد على احتياجاتهم في الوقت المناسب والشكل المناسب وفي ما يلي نستعرض اهم المجالات التي يمكن ان تتنافس فيها المؤسسات وهي:

2-5-6-1-1 التنافس في الجودة:

لقد ازدادت اهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات الأخيرة ولا شك ان اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا

يمكن النظر اليه انه مجرد سلاح تنافسي فعال وانما قد اصبح في كثير من المجالات الصناعية امراً حتماً من اجل البقاء والاستمرار ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات تتمثل اهمها في:

1. الاعتماد على حاجات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظر المؤسسة.
2. جعل الجودة على قمة أولويات الادارة العليا.
3. اعتماد وتنمية ثقافة الجودة في الاداء السليم من المرة الأولى.
4. اختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة للنجاح في الاداء المتميز القائم على الابتكار.
5. تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
6. الاهتمام بتعزيز العلاقات مع الموردين.
7. تبني مفهوم التحسين المستمر.
8. استخدام تكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الانتاجي. (أحمد بن عبدالله ، 2007، ص 174).

2-5-6-2 التنافس في الوقت:

لقد اصبحت الحاجة الى السرعة في تلبية حاجات العميل اكثر الحاحاً في الوقت الحاضر نتيجة لما اصبح يعرف به العميل من قلة الصبر والتحمل مع مرور الزمن ويمكن بلورة ابعاد المنافسة على اساس الزمن من خلال عنصرين هما:

- تخفيض زمن التدفقات المادية واللامادية: ويقصد بها كل عمليات الامداد المتعلقة بعمليات التصنيع والتسليم والتدفقات الداخلية وتدفقات المعلومات. واحد الاساليب المستعملة لتحقيق هذا الهدف هو اتباع نظام (JAT) الذي يهدف الى الغاء الاوقات الميتة (العاطلة) التي لا تضيف قيمة ومنع التبذير تماماً

ويرتكز هذا النظام على مدى عدة مبادئ اهمها:

- استبعاد كل الانشطة التي لا تضيف قيمة للمنتوج.
- الالتزام بمستوى عالي من الجودة في كل عمليات المؤسسة.
- اتباع منهج التحسين المستمر للعمليات.
- اعتماد المهارات والخبرات المتفوقة.
- الدقة في اختيار الموردين وضبط مواعيد الاستلام.

ان هذا النظام يسعى لتحقيق التخفيضات التالية:

- تقليص المخزونات بمختلف انواعها نظراً لاعتماد مدخل الجذب.
- تقليص زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- القضاء على الوحدات المعيبة.
- تخفيض الاجراءات البيروقراطية وزمن تبادل المعلومات.

تخفيض زمن تطوير وتقديم منتجات جديدة الى السوق: بالنظر من زوايا عديدة نجد ان تطوير منتجات جديدة هو احد اهم الاركان الاساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة وبهذا تلجأ الكثير من المؤسسات الى تسريع حركة التجديد والابتكار وتقليص دورة حياة المنتج ويمكن للمؤسسات تقليص هذا الوقت باتخاذ العديد من الاجراءات وهي:

- بناء المهارات المرتبطة بالبحث العلمي التطبيقي وذلك من خلال الاستعانة بعلماء البحث والمهندسين، وتأسيس بيئة العمل التي تدعم وتمهد الطريق الى الابتكارية.
- تطوير العمليات المناسبة في اختيار المشروع وتسييره وذلك من خلال الاستعانة بعلماء البحث والمهندسين، وتأسيس بيئة العمل التي تدعم وتمهد الطريق الى الابتكارية.
- تطوير العمليات المناسبة في اختيار المشروع وتسييره وذلك من خلال منظور استراتيجي مع الأخذ بعين الاعتبار اهداف المشروع طويلة المدى.
- تحقيق التكامل مع الاقسام والوظائف المختلفة للمؤسسة من خلال تطوير فرق تطوير متكاملة وهذا يساهم بدوره في ضمان تصميم المنتجات بما يتوافق مع متطلبات التصنيع وخفض تكاليف التطوير وسرعة وصول المنتجات الى الأسواق. (أحمد بن عبدالله، 2007، ص 174-175).

3-6-5-2 التنافس في التكاليف:

تعد التكلفة من اهم العوامل الحاسمة في تحديد الموقف التنافسي لمعظم المؤسسات في الوقت الحاضر، فالتكنولوجية المتطورة وتوفرها اتاح للكثير من المؤسسات تحسين جودة منتجاتها كما ان شدة المنافسة تحول دون

امكانية زيادة اسعار البيع، ولذلك اصحت الميزة التنافسية للمؤسسة الان هي تقديم منتجات وخدمات بنفس الجودة التي تقدم بها منتجات المؤسسات المنافسة ولكن باقل تكلفة ممكنة هذا من ناحية ومن ناحية اخرى وجدت المؤسسات ان زيادة الارباح بنسبة معينة من خلال تخفيض التكاليف بنفس النسبة يكون اسهل بكثير من تحقيق نفس الزيادة في الارباح من خلال زيادة المبيعات التي تحكمها عوامل المنافسة في السوق ولا يمكن للمؤسسة التحكم فيها (أحمد بن عبدالله، 2007، ص 176).

4-6-5-2 التنافس في التكنولوجيا:

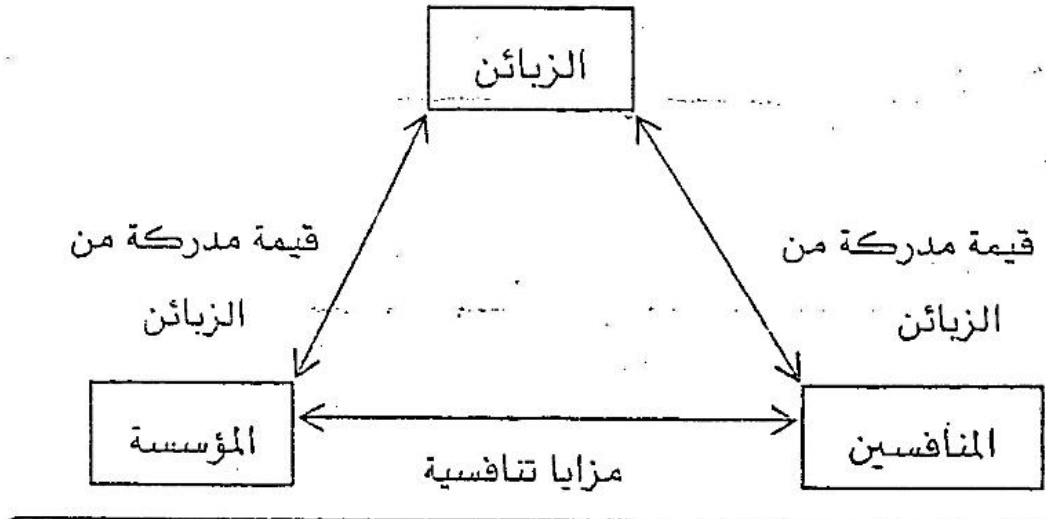
يشير مفهوم التكنولوجيا الى المعلومات والاساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في اي نظام الى المخرجات، ويبدو واضحاً ان مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والالات كما هو شائع بل يشير ايضاً الى المعرفة الفنية كجزء اساسي من التكنولوجيا وبذلك فانه يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الانتاج، النظام المعرفي الذي تسند اليه اساليب العمل ونظام التتابع المستمر في العمل والعلاقات المتبادلة بين الانظمة الفرعية للعمل ويهدف بناء مركز تنافسي قوي تعمل المؤسسة على امتلاك تكنولوجيا اكثر تطوراً وذلك لكون ان التنافس حول هذه النقطة يعد اسبق من التنافس على انتاج منتجات ذات جودة عالية او تسليمها في اجال قياسية وهذا يعني ان التنافس الاول هو السبيل لتحقيق التنافس الثاني بل انه لم يعد هناك مجال للحديث عن قدرة تنافسية بتكنولوجيا متقدمة. ويتجسد التنافس على التكنولوجيا من خلال الموارد المخصصة للتجديد التكنولوجي سواء بالاقتناء او البحث او التطوير، وتعتبر المهارات التكنولوجية المتفوقة بمثابة موارد معنوية هامة يصعب محاكاتها،

وعليه فان المؤسسات التي تكون دائماً المتابعة للتطورات التكنولوجية تكون في وضع متميز عن منافسيها فضلاً عن محافظتها عن وضعيتها التنافسية ومن بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة نذكر:

- تخفيض تكاليف الانتاج مما يسمح للمؤسسة بخفض اسعارها وبالتالي جذب اكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- المساهمة في تحقيق الجودة للسلع والخدمات.
- رفع درجة صعوبة دخول مؤسسات اخرى الى القطاع (عائق دخول قوي).
- التجديد في مختلف المجالات المرتبطة بالمنتجات، العمليات، التنظيم، التسويق . (أحمد بن عبدالله ، 2007، ص 177).

5-6-5-2 التنافس في الأسعار:

لقد حدث تغيير جذري في دور واهمية السعر منذ 1970م، إذ تحولت المنافسة الى حرب تجارية مكثفة واصب للسعر دور تنافسي استراتيجي لا يمكن التغاضي عنه، فمن وجهة نظر المسيرين يستطيع السعر ان يمارس ضغطاً متزايداً في مثلث Raymond Corey (زبائن - مؤسسة - منافسين) كما يبينه الشكل (6-5-2) التالي:



شكل رقم (6-5-2) يوضح (زبائن - مؤسسة - منافسين)

(د.محمد عبدالعليم صابر، د.خالد عبد المجيد تعيلب، 2010، ص 249).

2-5-7 أسباب التنافسية:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد ان انفتحت الاسواق امام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن اسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور اساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وشبكات الانترنت وغيرها من اليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الابداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحافات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

مع زيادة الطاقات الانتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الاسواق، تحول السوق الى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت امامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لاشباع رغباتهم باقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية. (د.محمدعبدالعليم صابر، د.خالد عبد المجيد تعيلب، 2010، ص 249-250).

العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية:

اهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في عوامل جوهرية هي التقنية الافضل، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الادارية الواعية.

لذلك اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية الى تبني مفاهيم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتغيير نرتها الى العنصر البشري من مجرد اعتباره احد عناصر الانتاج يؤدي اعمالاً محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة، واستبدلت بهذا المفهوم التقليدي السلبي مفهوماً ايجابياً متكاملأ يرى في الموارد البشرية اهم واثمن الاصول التي تمتلكها اي منظمة، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة. (د.محمدعبدالعليم صابر، د.خالد عبد المجيد تعيلب، 2010، ص 254).

وايضاً ان تطبيق مفاهيم وتقنيات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي السبيل الى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية. اما بالنسبة للشروط الاساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة فيمكن ايجازها في مجموعة المتطلبات التالية:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للاشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.
- التأكد من اسناد الاعمال والمهام المناسبة للافراد، وتجنب الاخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الافراد المتميزين في اعمال تقل كثيراً عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم.
- الحرص على ان يشارك هؤلاء الافراد المتميزين في صياغة وتشكيل وحرية الحركة لهم اعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات.

- تمكين الافراد المتميزين وتخويلهم صلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة اليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على اساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وعض النظر عن النتائج.
- اعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الافراد المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الاداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها. (د.محمد عبدالعليم صابر، د.خالد عبد المجيد تعيلب، 2010، ص 257).
- تعويض عمال المعرفة حسب نتائج الاداء، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في عوائد انتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الارباح، وتوزيع اسهم مجانية.
- تخطيط عمليات التدريب والتنمية المستمرة لعمال المعرفة، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ذات العلاقة، فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والتخصصية مع تحمل النفقات عنهم كلها او جزء منها على وقت المنظمة. (د.محمد عبدالعليم صابر، د.خالد عبد المجيد تعيلب، 2010، ص 258).

وايضا تعرف الميزة التنافسية بانها المجالات التي يمكن للمنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة اكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في احد انشطتها الانتاجية او التسويقية او التمويلية او فيما يتعلق بمواردها البشرية او الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة الى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق (د.ميسر إبراهيم أحمد، 2004، ص 2)

1-7-5-2 كيف يمكن ايجاد الميزة التنافسية؟

تتمكن المنظمات وفي مختلف مستوياتها من ايجاد الميزة التنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي اليه وايصال ذلك الى السوق الذي تباع منتجاتها فيه، ويشار الى ذلك عادة بالابتكار. اذ يؤدي الابتكار الى الانتقال بالمزايا التنافسية الى حال افضل، وبخاصة عندما تفشل بقية المنظمات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة او عندما تعجز تلك المنظمات من الاستجابة للتحويلات البيئية المختلفة، ويمكن ان يشكل ذلك ميزة للمتحرك الأول First Mover Advantage الذي يستجيب للتغير من خلال الابتكار الذي ينجزه في القطاع البيئي، ويمكن في اطار ذلك ان نلخص مسببات الابتكار التي تقود الى الانتقال بالمزايا التنافسية بالاتي:

- 1- تقنيات جديدة.
- 2- حاجات جديدة او متحولة للمشتريين.
- 3- ضرورة التحديد في تقسيمات الصناعة.
- 4- الانتقال او التحول بكلف المدخلات.
- 5- التغيرات في التشريعات الحكومية.

2-5-7-2 كيف يمكن تطبيق المزايا التنافسية:

ان العودة الى جهود (Porter) المتعلقة بكل من سلسلة القيمة Value Chain وخريطة النشاط يمكن ان تفيد في التفكير بالكيفية التي يمكن من خلالها لأنشطة المنظمة ان تسهم في بناء المزايا التنافسية، اذ يعد تحليل سلسلة القيمة طريقة منتظمة في اختبار كل الانشطة التي تقوم المنظمة وتداخلها مع بعضها والتي تتضمن (التطوير، التسويق، البيع، العمليات بوصفها مصادر اساسية ومحتملة للميزة التنافسية.

ويمكن لخرائط سلسلة القيمة في اطار الانشطة الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة ان تسهم في فهم سلوكيات الكلف، وكذلك فهم المصادر المحتملة للتمييز المنظمي الذي ينتج اساساً من خلال منتجات المنظمة وباقي انشطتها المؤثرة في أنشطة المشتري، كما ان الكلف المتجمعة في سلسلة القيمة يمكن ان تسهم في تحديد الاختلافات فيما بين المنافع التي يحصل عليها

المشتري وكلفة المنتج الذي يحصل عليه، وتحقق المزايا التنافسية للمنظمة اعتماداً على ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم تلك الأنشطة الاستراتيجية بمستويات كلفة اقل من منافسيها. (د. ميسر إبراهيم أحمد، 2004)

2-5-8 التنافسية أساس نظام الأعمال الجديد:

لقد أفرزت المتغيرات والتحويلات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر. وقد تبنت الإدارة المعاصرة ان الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلاً عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة. (د.بشار يزيد الوليد، 2009، ص 237).

ان الميزة التنافسية هي مسألة تضافر كل من الاستغلال والاستكشاف، هذا الاخير الذي يغطي نشاطات معينة مثل: البحث ، الاكتشاف، التجربة والابتكار، حيث تتحقق نتائجه من خلال الاستغلال الذي يعني الخبرة المجمعة، استخدام التكرار او ما يعرف بالرتابة. فالتحسين قد يؤدي الى عدم التكيف اذا لم يتم اكتشاف توجهات جديدة، لذلك فانه يتعين على المنظمات العمل على الموازنة بين اساليب الاستكشاف واساليب الاستغلال لديها، للحصول على مزايا تنافسية، واهم مداخل ذلك: مدخل الحصول على الميزة التنافسية من خلال موقع المنظمة في القطاع، ومدخل الحصول على الميزة التنافسية انطلاقاً من حركة المنافسة. (عظمي دلال، العدد 10، 2010، ص 201)

2-5-9 التنافسية بين المفهوم والميزة:

ان الفكر التقليدي السائد في العديد من الاوساط التجارية الدولية، وحتى على مستويات التخطيط الحكومي الشامل يربط مفهوم التنافسية بسعر

صرف تفضيلي او ميزان تجاري ايجابي او صناعة مدعومة او حتى معدل تضخم متدني، الا ان التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بادارة الدولة الساعية الى رفع انتاجية الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية او مادية. (أ.د. عبدالحميد عبدالمنطلب، 2010، ص 89).

ففي حين تقضي الميزة التنافسية، في اقتحام الاسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة، وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع اطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل انتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة (جانب العرض)، وبالتالي انتاج سلعة منافسة من حيث السعر، الا انها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الاسواق العالمية والمحلية، فان الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانب الطلب) من حيث النوعية والجودة، وبالتالي استخدام عوامل انتاج متطورة ومدربة وعلى الرغم من اثرها في زيادة التكلفة على المدى القصير، الا انها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الاسواق المتطورة والغنية، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما اذا كان عن شركة، او قطاع، او دولة، فالتنافسية تختلف من منشأة عن أخرى وكذا عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها. (أ.د. عبدالحميد عبدالمنطلب، 2010، ص 89).

كما يرى (Porter) ان الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. (د. جمال عبدالحميد على عبدالسميع، 2010، ص 193).

وايضاً طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية، وطرق تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية وتحديد الفائض أو العجز من العمالة وكيفية التصرف فيها ايضا من شأنه تقوية موقع الشركة التنافسي (د. على محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، 2011، ص 203).

خلاصة:

ومن خلال ما سبق فان الاهتمام المتزايد بموضوع تنافسية المنظمات والادارة الاستراتيجية من شأنه ان يهيء الرؤية الواضحة والفلسفة الواقعية والبديل الناجح للتطبيق، فالاتجاهات الحديثة في ميدان ادارة منظمات الاعمال، تشير الى ان تحقيق النجاح يستلزم المكافحة باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن البقاء والنمو وتحسين الأداء، ويكون ذلك من خلال اكتساب مزايا تنافسية، هذه الاخيرة التي اصبحت تمثل اكثر الاستراتيجيات المعاصرة اهمية بالنسبة لمنظمات الاعمال العاملة في بيئات معقدة وحركية، حيث تتوقف خاصية استمراريتها على مداخل تحقيقها وطرق الحفاظ عليها من التآكل والزوال في ظل المنافسة القوية الدائرة في الحقل التنافسي، وذلك من خلال بناء وتقوية عوائق الدخول والتقليد، امتلاك المرونة اللازمة دون التعارض مع التوجه الاستراتيجي والمسايرة الحركية للصناعة التي تجعل المزايا التنافسية محلاً للاختبار طوال الوقت.

ويمكن سرد اهم النتائج التي خلصت اليها هذه الجذئية كما يلي:

- 1- إن تأسيس المزايا التنافسية والحفاظ عليها هو استراتيجية صعبة التحقيق وذلك لتعارض متغيراتها خاصة متغير الالتزام الاستراتيجي في الاجل الطويل مع مغير المرونة في الاجل القصير.
- 2- الميزة التنافسية هي المحدد الوحيد لتبيان اداء المنافسين في ظل تشابه الموارد والامكانيات والظروف التي تحكم النشاط التنافسي.
- 3- تساهم الكفاءات المحورية بشكل مفصلي في تغذية الميزة التنافسية وضمن استمرارها، وهو ما ينعكس على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة وتطوير الاستجابات الملائمة للحركية التنافسية.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3-1 مقدمة :

يعرض هذا الجزء نموذج وفرضيات البحث التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول : نموذج البحث ، فروض الدراسة ، منهج البحث، المجتمع والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة، وايضاً يناول نظرية الموارد التي تفسر الموارد الملموسة وغير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للشركات. حيث تلعب الشركات الصناعية السودانية دوراً كبيراً في الناتج المحلي ، مما دفع الباحث لإجراء الدراسة الميدانية بها لأهميتها في الإقتصاد القومي .

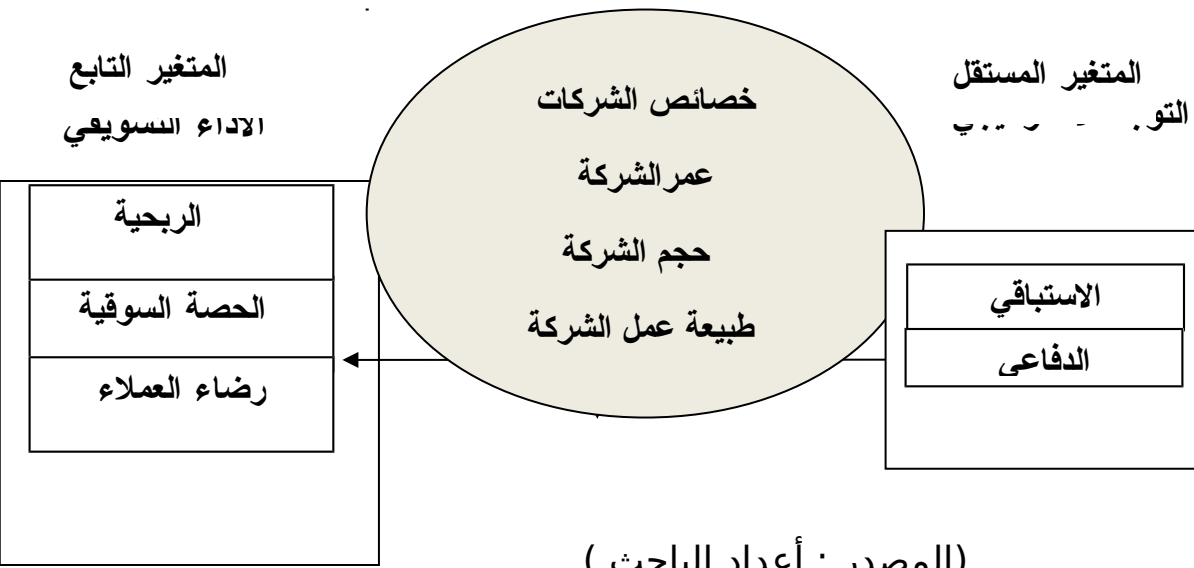
3-2 نظرية الموارد :

أستند تكوين النموذج على نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based View ، التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية ، وتركز هذه النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتعزى التباين في مستويات الأداء الإداري للإختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة (Hunt&Morgan,2007,p32)، يعتبر الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية ورضاء العملاء) موارد هامة وأساسية يكسب المنظمة ميزة تنافسية تساعد على الإستمرار والبقاء ، كذلك يعتبر التوجه الاستراتيجي إحدى أدوات الإدارة الإستراتيجية حيث تستخدم في العديد من المجالات منها التخطيط الإستراتيجي في مجال رأس المال الفكري...الخ ((Brudan, 2005.204.

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي ،
الأداء التسويقي وخصائص الشركات خلص الباحث إلى تكوين نموذج الدراسة
كما في الشكل (1-3) :

3-3 نموذج الدراسة :

الشكل (1-3) نموذج الدراسة المقترح المتغير المعدل



(المصدر : أعداد الباحث)

3-4 فرضيات الدراسة:

إن المحافظة على التوجه الاستراتيجي يساعد الشركات على
التنافسية ، الإبتكار، الأداء والإستقرار (Judy H et al,2003,p33)،
وفقاً لهدف الدراسة المتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي
والدفاعي على الأداء التسويقي في ظل خصائص الشركات كمتغير معدل
يمكن وضع وإختبار الفرضيات التالية :

3-4-1 الفرضية الرئيسية الأولى :

هنالك علاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء

التسويقي.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 3-4-1-1: هنالك علاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية
- 3-4-1-2: هنالك علاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية
- 3-4-1-3: هنالك علاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء

3-4-2 الفرضية الرئيسية الثانية :

تم استخدام التوجه الاستراتيجي كأداة دفاعية لإدارة الأداء التسويقي من العديد من الشركات والمنظمات الهادفة للربح، أيضاً تم استخدامها من قبل المنظمات الحكومية وغير الربحية (Yek et al ,2007). لذلك فإن الفرضية تنص

ان

هنالك علاقة بين التوجه الإستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 3-4-2-1: هنالك علاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية
- 3-4-2-2: هنالك علاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية
- 3-4-2-3: هنالك علاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء

3-4-3 الفرضية الرئيسية الثالثة :

إن الشركات مهما كان طبيعة عمل نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو التوجه الاستراتيجي كونه يمكنها من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة (عمر بن خالد، 2014) ، لذلك فإن الفرضية تنص على **خصائص الشركات تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي**. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

3-4-3-1: عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي

والربحية

3-4-3-2: عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة

السوقية

3-4-3-3: عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء

العملاء

3-4-3-4: حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي

والربحية

3-4-3-5: حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة

السوقية

3-4-3-6: حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء

العملاء

3-4-3-7: طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي

الاستباقي والربحية

3-4-3-8: طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي

والحصة السوقية

3-4-3-9: طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي

ورضاء العملاء

3-4-4 الفرضية الرئيسية الرابعة :

لابد من إستخدام التوجه الاستراتيجي لحماية الوضع التسويقي في

المنظمة ، كذلك ربط الإبداع بالخطط والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفقا

لطبيعة عمل المنظمات (Gama et al,2006)، أيضاً خصائص المنظمة تؤدي إلى

تحسين الجودة والأداء وفهم حاجات المنظمة من قبل العاملين والإداريين (

Yek,2007) ، لذلك فإن الفرضية تنص على **خصائص الشركات تعدل**

العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي وتتفرع

منها الفرضيات التالية :

3-4-4-1: عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي

والربحية

3-4-4-2: عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة

السوقية

3-4-4-3: عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء

العملاء

3-4-4-4: حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي

والربحية

3-4-4-5: حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة

السوقية

3-4-4-6: حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء

العملاء

3-4-4-7: طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي

والربحية

3-4-4-8: طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي

والحصة السوقية

3-4-4-9: طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي

ورضاء العملاء.

3-5 منهج الدراسة :

إن منهجية الدراسة تعنى مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول إلى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة ، 2002). اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لانجاز هذا البحث حيث يتم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال التي ستثري البحث في جانبه النظري والتطبيقي . هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها ، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة ، أما الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي التحليلي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ، ومن أشكاله: المسح ، ودراسة الحالة ، وتحليل الوظائف، والدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو (السيد ، 2003) . ولا يقتصر البحث الوصفي التحليلي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ، بالإضافة إلى تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن أيضاً قدرأ من التفسير لهذه النتائج ، لذلك كثير ما يقترن الوصف بالمقارنة ، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف

والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة ، ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (صابر وخفاجة ، 2002) .

3-5 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية في السودان ويبلغ عدد هذه الشركات (166) شركة تم الإعتماد على أسلوب العينة لأنه من غير العملي إستقصاء كل عنصر من المجتمع ، وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك (سيكاران ، 2006) ، تم الإعتماد على العينة الميسرة (غير احتمالية) لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات (سيكاران ، 2006) وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه المفردة أو تلك تمثل المجتمع ، تكونت عينة الدراسة من (166) شركة صناعية تعمل في قطاعات مختلفة من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمثل مجتمع الدراسة مع العلم أن حجم العينة هو 10% إذا كان المجتمع كبيراً (عبيد ، 2003) ، كما في الشكل (2-3) وهي كالآتي :

جدول (2-3) مجال عمل الشركات الصناعية في السودان

مجال عمل الشركات	الرقم
الصناعات الهندسية .	1
الصناعات الغذائية.	2
الأدوية والعطور ومستحضرات التجميل .	3
البتروكيماويات.	4
الغزل والنسيج والملابس الجاهزة .	5
الطباعة والتغليف.	6
الزيوت والصابون.	7
الدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان .	9

(المصدر :إتحاد الغرف الصناعية السوداني)

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية لقياس (أثر التوجه الاستراتيجى الاستباقى والمدفاعى على الأداء التسويقى وخصائص الشركات كمتغير معل)، ولقد تم تقسيم الفصل على النحو التالى:
المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة الميدانية
المبحث الثانى : تحليل بيانات الدراسة
المبحث الثالث: اختبار فروض الدراسة

المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم ادوات القياس المستخدمة وطرق اعدادها , كما يتضمن هذا المبحث تقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالى:
أولاً- وصف مجتمع وعينة الدراسة.

(1) مجتمع الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من (الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم) والبالغ عددها (175) شركة.

(2) عينة الدراسة

تمَّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق الحصر الشامل حيث تم توزيع عدد (175) استمارة أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (166) استمارة بنسبة استرداد بلغت (91.9)%.

جدول (1-1-4) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	175	الاستبيانات الموزعة
94.9%	166	الاستبيانات التي تم إرجاعها
5.1%	9	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
94.9%	166	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

ثانياً " وصف أداة الدراسة

اعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات

والمعلومات اللازمة واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على عدد (9) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة

وخصائص الشركة والمتمثلة في:

1/ النوع

2/ العمر.

3/ المؤهل العلمي.

4/ المسمي الوظيفي.

5/ سنوات الخبرة.

6/ عمر الشركة

7/ حجم الشركة (عدد العاملين)

8/ طبيعة الشركة

9/ نوع المنتجات

القسم الثاني: يتكون من سبعة محاور وعدد (30) فقرة. وذلك على

النحو التالي:

جدول رقم (2-1-4) توزيع محاور الدراسة

المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات
الأول	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	8
الثاني	التوجه الاستراتيجي الدفاعي	7
الثالث	الربحية	5
الرابع	الحصة السوقية	5

5	رضاء العملاء	الخامس
30	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2016

ثالثاً " مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل فى حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل فى حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (3-1-4)

جدول رقم (3-1-4) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80 %	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70 %	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20 %	درجة موافقة منخفضة جداً

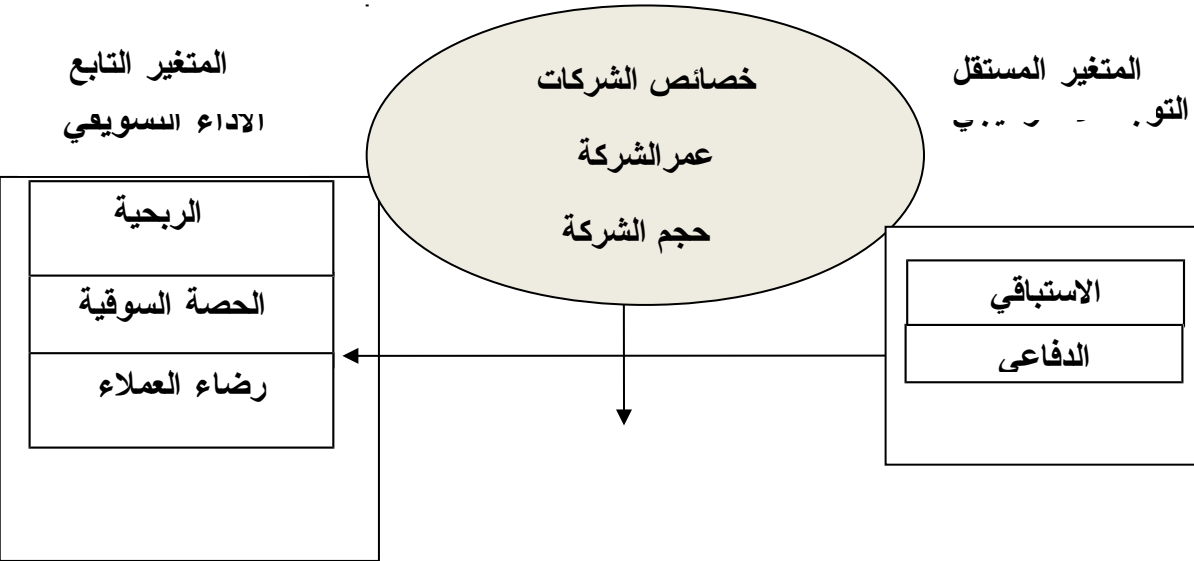
المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية م 2016

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:
الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات (4+5)
 $(1+2+3) / (15/5) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا

زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

رابعاً، نموذج الدراسة المعدل

الشكل (1-3) يوضح نموذج الدراسة المقترح المتغير المعدل



خامساً "تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من

أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(1) اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (4) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (1), وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات , وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة , وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق).

(2). اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (د. عز عبدالفتاح، 202، ص 560) في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي

يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

المحور الأول: التوجه الاستراتيجي الاستباقي
جدول رقم (4-1-4) نتائج اختبار الفأ كرنباخ لمقياس
عبارات : المحور

الفأ كرنباخ	العبارات
0.68	1. الشركة تعد قيادية في مجال الابتكار مقارنة بالمنافسين
0.69	2. تسعى الشركة إلى اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها
0.64	3. تتحمل الشركة مستوي عالي من التكاليف لتكون مبتكرة
0.68	4. فى الشركة يتم قبول الابتكارات المستندة على نتائج البحوث
0.64	5. تحفز إدارة الشركة الموظفين الذين يشاركون فى توليد أفكار جديدة
0.67	6. الشركة أكثر قبولاً للمخاطرة
0.68	7. الشركة ترصد اتجاهات السوق وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون
0.67	8. تتبنى الشركة الابتكار في الممارسات التسويقية والعمليات الإنتاجية
0.69	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

من الجدول (4-1-4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كربناخ لجميع عبارات محور (التوجه الاستراتيجي الاستباقي) اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كربناخ للمقياس الكلى (0.69) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور (التوجه الاستراتيجي الاستباقي) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي الدفاعي جدول رقم (5-1-4) نتائج اختبار الفأ كربناخ لمقياس عبارات المحور الثاني

الفأ كربناخ	العبارات
0.89	1. الشركة تحافظ على سوقها الحالي ومنطقة نشاطها
0.89	2. تفضل الشركة المنافسة في جودة الخدمات والمنتجات
0.90	3. تحافظ الشركة على الموارد الكافية التي تساعدها على البقاء فى السوق
0.88	4. تعمل الشركة على تحديد القطاعات التي لا يعمل بها المنافسون
0.89	5. الشركة تحاول أظهر نقاط ضعف المنافسين وإظهار نقاط قوتها للمستهلكين
0.88	6. تعمل الشركة على تخفيض عدد السلع المنتجة عند الضرورة
0.88	7. تتمتع الشركة بالقدرة التكنولوجية لمجابهة تهديدات المنافسين
0.89	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

من الجدول (5-1-4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كربناخ لجميع عبارات محور (التوجه الاستراتيجي الدفاعي) اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل

عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور (التوجه الاستراتيجي الدفاعي) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: الربحية جدول رقم (4-1-6) نتائج اختبار الفأ كرنباخ لمقياس عبارات : محور الربحية

الفأ كرنباخ	العبارات
0.89	1. تحافظ الشركة على العائد من المبيعات
0.88	2. تسعى الشركة لزيادة المبيعات
0.89	3. تحافظ الشركة على العائد على الاستثمار
0.88	4. تسعى الشركة لتنوع مبيعاتها
0.87	5. الشركة لها المقدرة على تحديد سعر معقول للمنتجات
0.88	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

من الجدول (4-1-6) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور (الربحية) اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور (الربحية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع : الحصص السوقية

جدول رقم (7-1-4) نتائج اختبار الفأ كرنباخ لمقياس عبارات المحور الرابع

الفأ كرنباخ	العبارات
0.88	1. تسعى الشركة للمحافظة على الزبائن
0.87	2. تعمل الشركة من أجل اكتساب عملاء جدد
0.86	3. تعمل الشركة على كسب ثقة العميل
0.89	4. الشركة لها القدرة على الشروع فى منتجات جديدة
0.89	5. تسعى الشركة لتوزيع المنتجات والخدمات على العملاء بشكل واسع
0.90	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.
 من الجدول (7-1-4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور (الحصة السوقية) اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.90) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور (الحصة السوقية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس: رضا العملاء جدول رقم (8-1-4) نتائج اختبار الفأ كرنباخ لمقياس عبارات المحور الخامس

الفأ كرنباخ	العبارات
0.66	1. تسعى الشركة لفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم

0.80	2. تعمل الشركة على تحسين عدد المعاملات لكل عميل
0.85	3. تسعى الشركة لتقليل عدد شكاوى العملاء
0.89	4. الشركة لديها المقدرة على تخصيص المنتج او الخدمة
0.77	5. لدى الشركة المقدرة على تحسين صورة المنتج أو الخدمة
0.78	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.
من الجدول (4-1-8) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور (رضاء العملاء) اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.78) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور (رضاء العملاء) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

سادسا" أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
(1) / إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام " كل من:
أ/ اختبارات الصدق. (ب). اختبارات الثبات:

(2) / أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:
أ/ حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي

للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة. ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).

(3) تحليل الانحدار

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل الانحدار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات , كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت بالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2/ معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

3/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً" وبدل ذلك على(عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم

رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة) .
 4/ يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.
 د/ اختبار F للتعرف على معنوية جميع المعالم في الدالة .

المبحث الثاني

تحليل بيانات الدراسة الأساسية

المطلب الأول: تحليل البيانات الأولية

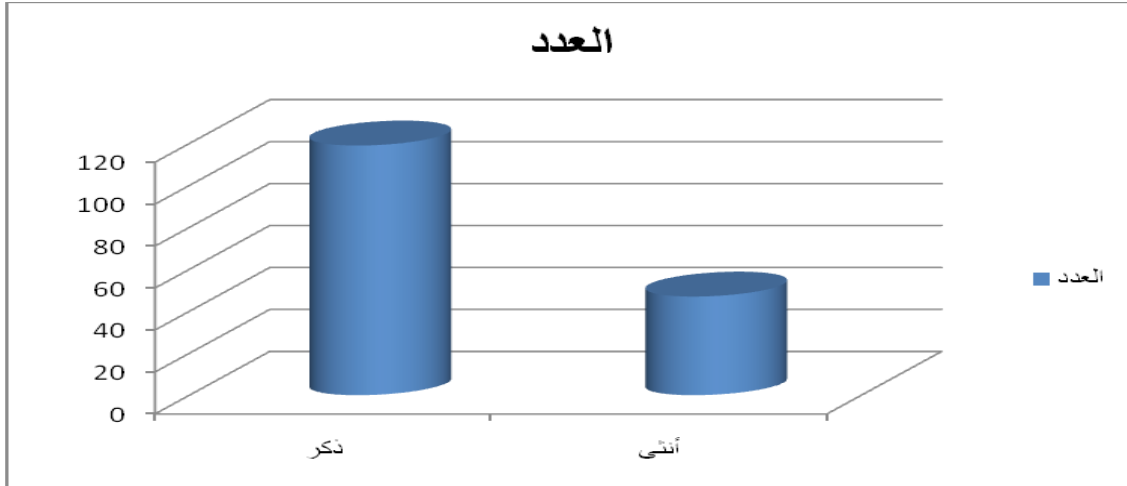
من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (1-2-4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الجنس

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	119	71.7
أنثى	47	28.3
المجموع	166	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.
 شكل رقم (2-2-4) التوزيع التكراري لمتغير الجنس



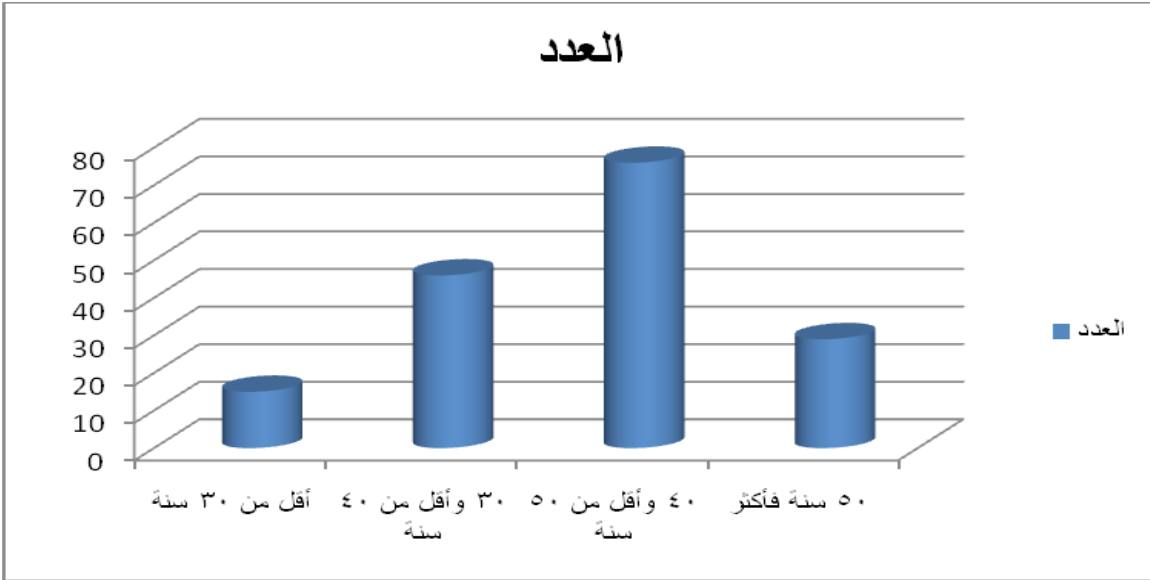
يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (71.7) % بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (28.3) % .

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (2-2-4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	15	9
30 وأقل من 40 سنة	46	27.7
40 وأقل من 50 سنة	76	45.8
50 سنة فأكثر	29	17.5
المجموع	166	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.
شكل رقم (2-2-4) التوزيع التكراري لمتغير العمر



يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) بلغ عددهم (15) بنسبة (9) % بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة (46) بنسبة (27.7) % إما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) سنة فقد بلغ عددهم (76) بنسبة (45.8) % . أما أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (50 سنة فأكثر) بلغ عددهم (29) بنسبة (17.5) % من اجمالي العينة المبحوثة. يتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-50) سنة حيث بلغت نسبتهم (73.5) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

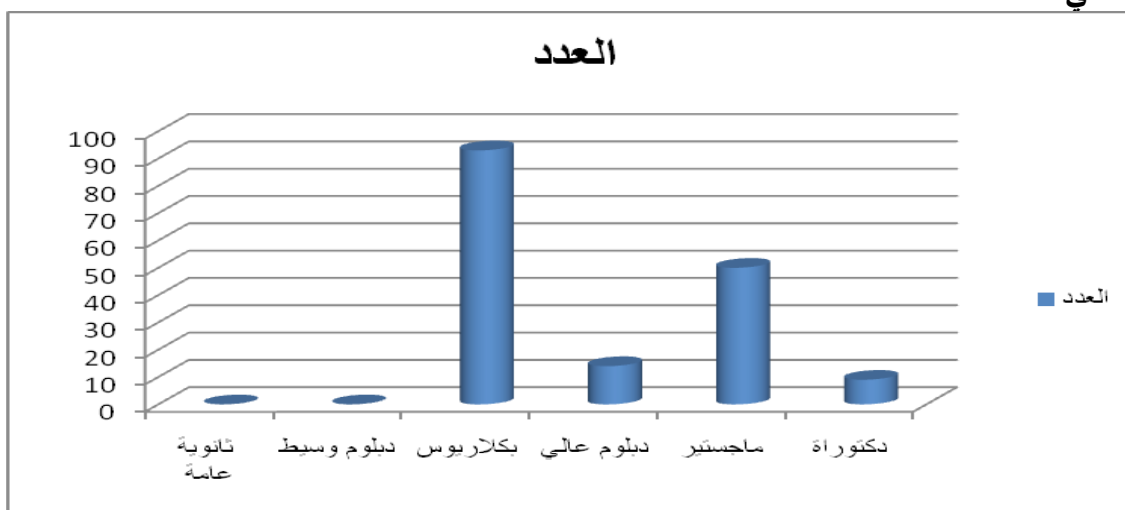
3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي جدول رقم (3-2-4) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
0	0	ثانوية عامة
0	0	دبلوم وسيت
56	93	بكلوريوس
8.4	14	دبلوم عالي
31.1	50	ماجستير
5.4	9	دكتوراة

المجموع	166	100%
---------	-----	------

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

شكل رقم (3-2-4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



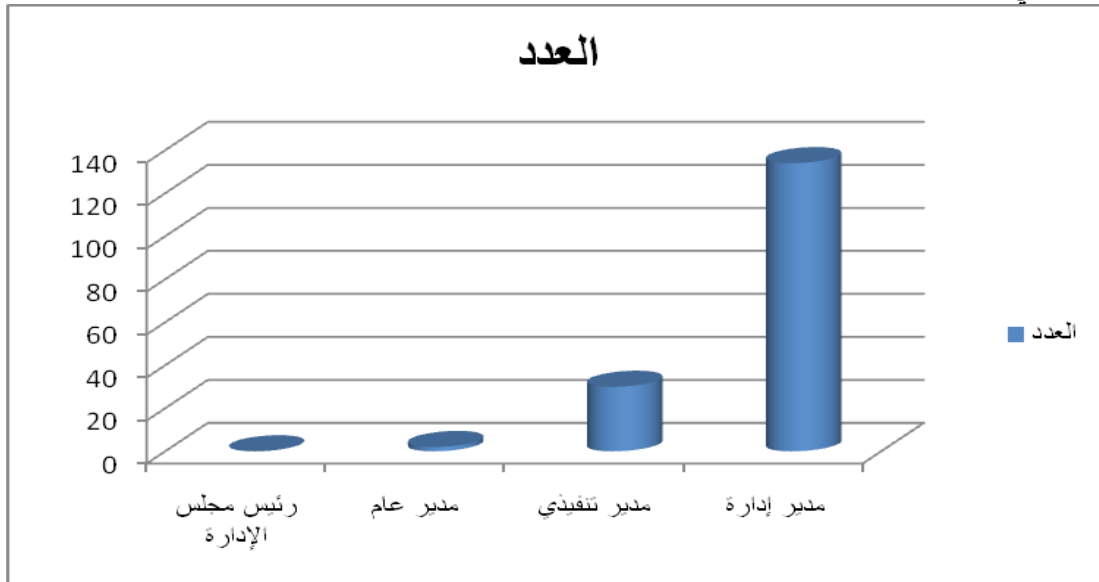
يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن أفراد العينة من المستوى التعليمي (الجامعي) بلغ عددهم (93) بنسبة (56) %، بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي، الماجستير والدكتوراه) (44)%. أما المستويات التعليمية الأخرى (الثانوي ودون الثانوي) فقد بلغت نسبتهم (0) %، ويتضح من ذلك أن جميع أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (100) % مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي جدول رقم (4-2-4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	الوظيفة
0	0	رئيس مجلس الإدارة

1.2	2	مدير عام
18.1	30	مدير تنفيذي
80.7	134	مدير إدارة التسويق
100%	166	المجموع

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.
شكل رقم (4-2-4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي



يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من مدراء الادارات حيث بلغت نسبتهم (80.7) % من أفراد العينة الكلية ثم في المرتبة الثانية المدراء التنفيذيين بنسبة (18.1) % ثم أخيراً المدير العام (1.2) % من اجمالي العينة المبحوثة.

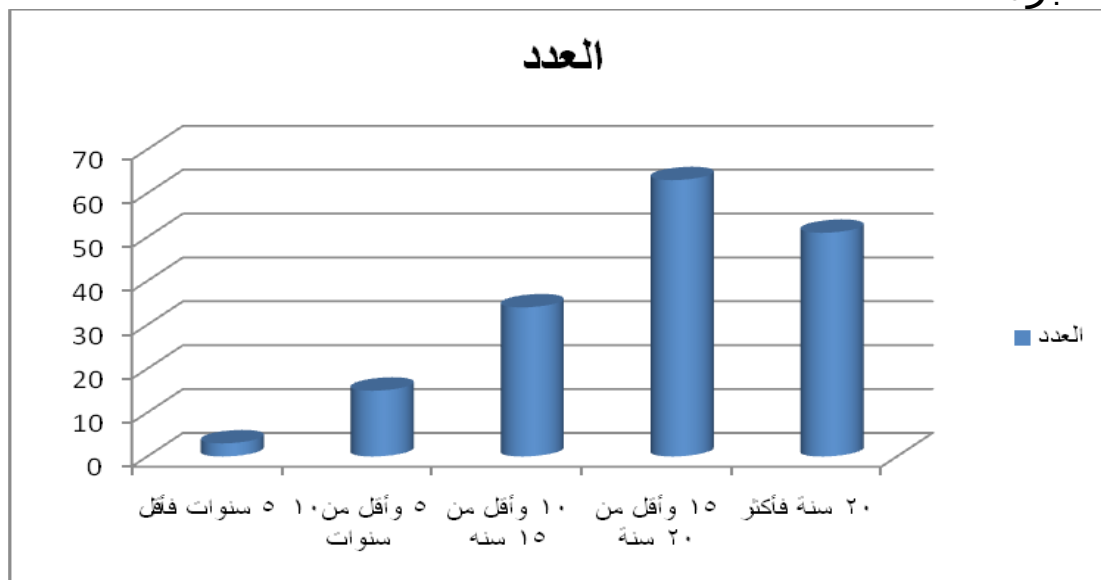
5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

جدول رقم (5-2-4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
1.8	3	5 سنوات فأقل
9	15	5 وأقل من 10 سنوات
20.5	34	10 وأقل من 15 سنه
38	63	15 وأقل من 20

		سنة
30.7	51	20 سنة فأكثر
100%	166	المجموع

المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016
شكل رقم (4-2-5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



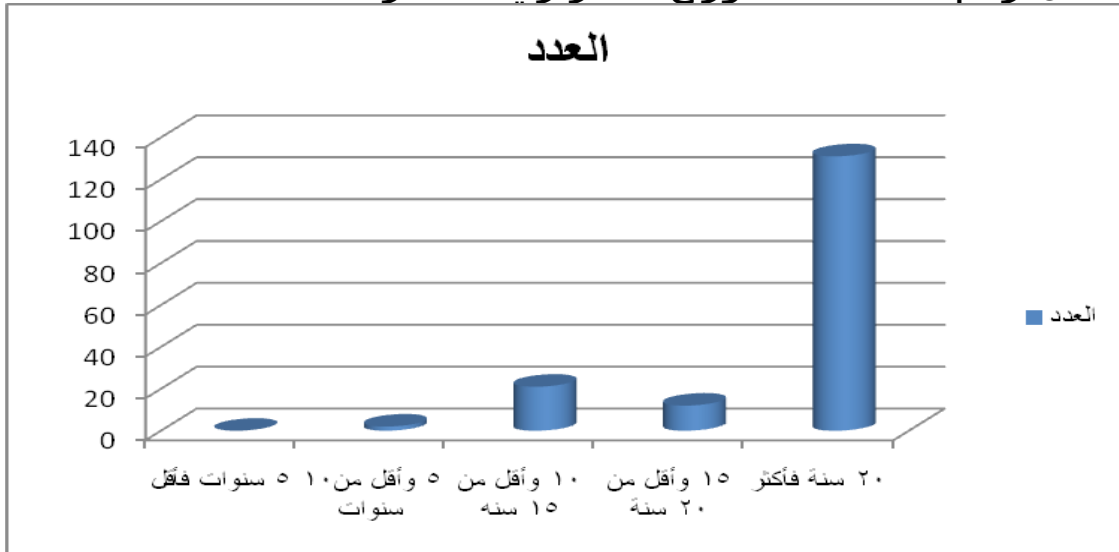
يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15-20) حيث بلغت نسبتهم (38) % من أفراد العينة الكلية ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (20 سنة فأكثر) بنسبة (30.7) % ثم أخيراً الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 سنوات فأقل) بنسبة (1.8) % من اجمالي العينة المبحوثة.

6. توزيع أفراد العينة حسب عمر الشركة
جدول رقم (4-2-6) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير عمر الشركة

النسبة %	العدد	عمر الشركة
0	0	5 سنوات فأقل
1.2	2	5 وأقل من 10

سنوات	العدد	النسبة %
10 وأقل من 15 سنة	21	12.7
15 وأقل من 20 سنة	12	7.2
20 سنة فأكثر	131	78.9
المجموع	166	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.
شكل رقم (6-2-4) التوزيع التكراري لمتغير عمر الشركة



يتضح من الجدول ولشكل اعلاه أن غالبية أفراد العينة يتراوح عمر شركاتهم ما بين (20 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (78.9) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الشركات التي يتراوح عمرها ما بين (15-20) سنة (7.2) % أما الشركات التي يتراوح عمرها ما بين (10-15 سنة) فقد بلغت نسبتها (12.7) %.

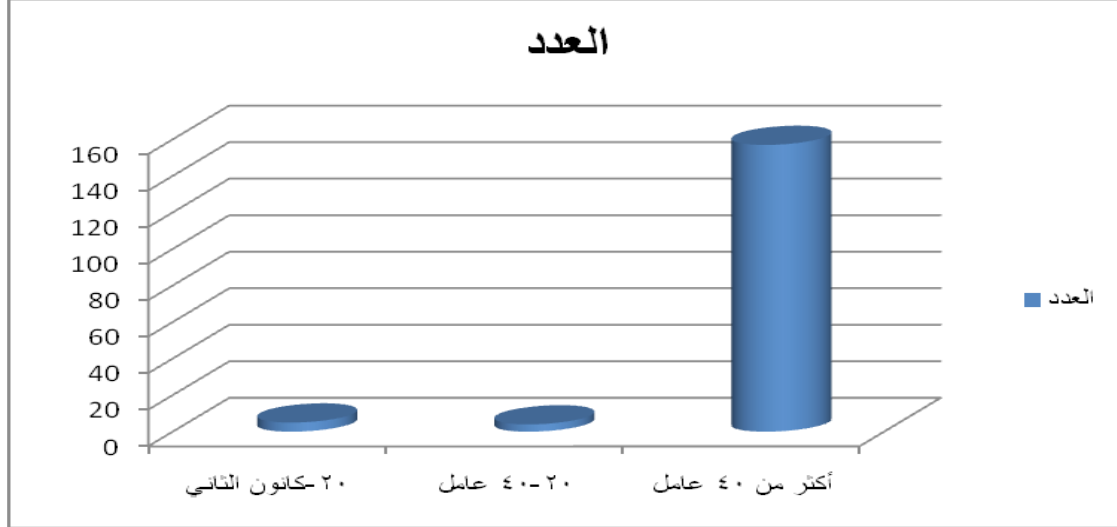
7. توزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة (عدد العاملين)
جدول رقم (7-2-4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير حجم الشركة

النسبة %	العدد	حجم الشركة
3	5	1-20
2.4	4	20-40 عامل
94.6	157	أكثر من 40 عامل

المجموع	166	100%
---------	-----	------

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

شكل رقم (7-2-4) التوزيع التكراري لمتغير حجم الشركة



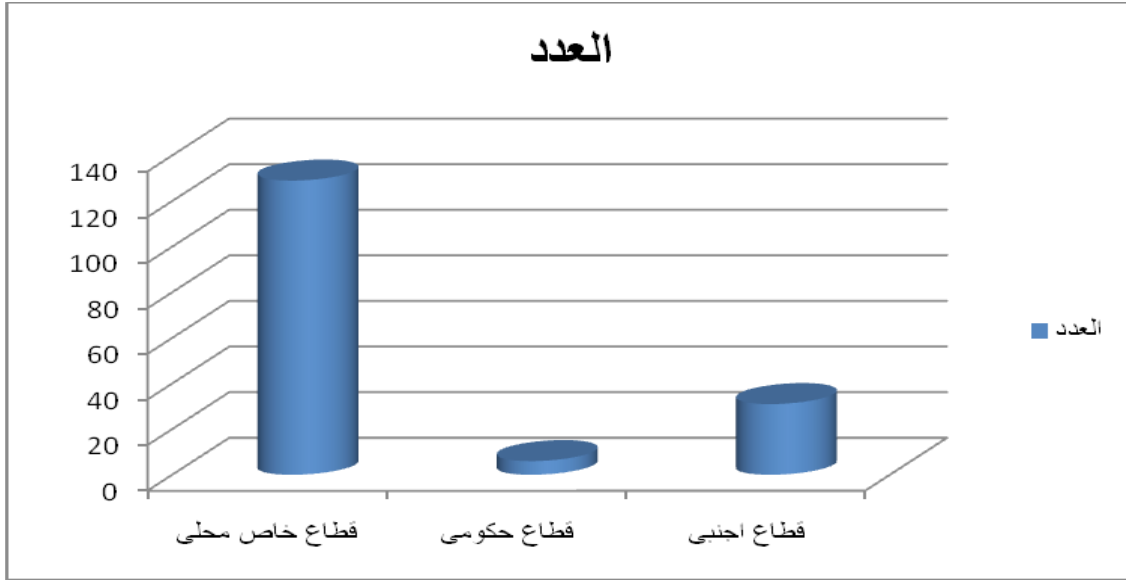
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية الشركات يتراوح عدد العاملين فيها ما بين (أكثر من 40 عامل) حيث بلغت نسبتهم (94.6) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها ما بين (20 الى 40 عامل) (2.4) % أما الشركات التي يتراوح حجمها ما بين (1 الى 20 عمل) فقد بلغت نسبتهم في العينة (3) % فقط من اجمالي العينة المبحوثة.

8. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الشركة جدول رقم (8-2-4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير طبيعة الشركة

النسبة %	العدد	طبيعة الشركة
77.7	129	قطاع خاص محلي
3.6	6	قطاع حكومي
18.7	31	قطاع اجنبي
100%	166	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

شكل رقم (8-2-4) التوزيع التكراري لمتغير طبيعة الشركة



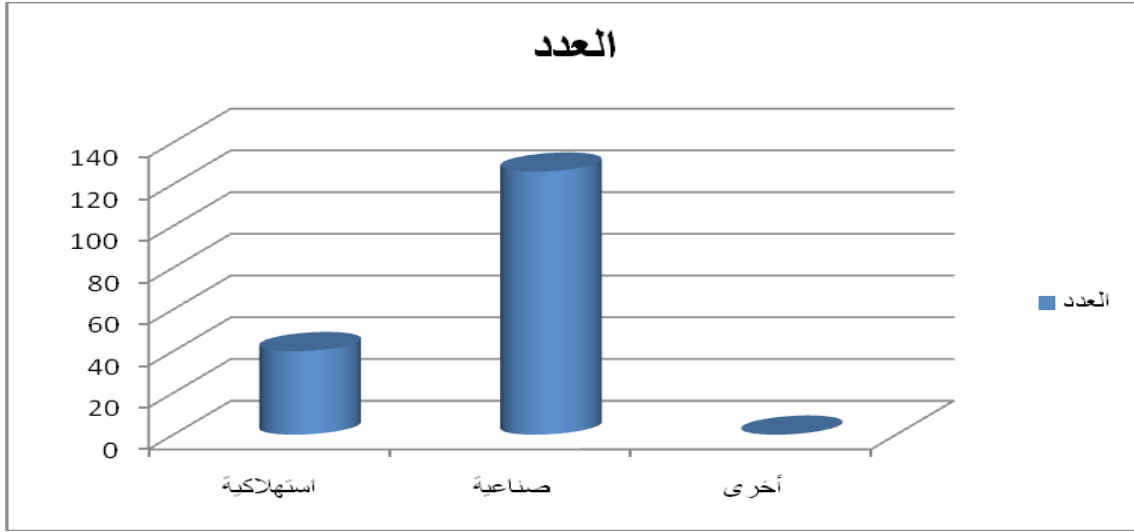
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية الشركات موضع الدراسة من القطاع الخاص المحلي حيث بلغت نسبتهم (77.7) % أما الشركات الاجنبية فقد بلغت نسبتها في العينة (18.7) % بينما بلغت نسبة الشركات الحكومية (3.6) من اجمالي العينة المبحوثة.

9. توزيع أفراد العينة حسب نوع المنتجات جدول رقم (9-2-4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير نوع المنتجات

نوع المنتجات	العدد	النسبة %
استهلاكية	40	24.1
صناعية	126	75.9
أخرى	0	0
المجموع	166	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

شكل رقم (9-2-4) التوزيع التكراري لمتغير نوع المنتجات



يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن غالبية الشركات موضع الدراسة طبيعة منتجاتها صناعية حيث بلغت نسبتهم (75.9) % أما الشركات التي تقدم منتجات استهلاكية فقد بلغت نسبتها (24.1) % من اجمالي العينة المبحوثة.

التحليل العاملي الاستكشافي : Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 ، 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 ، 43) ، حيث تستند غريفة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al ، 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشيع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير من متغيرات الاستبانة، وبوضوح الجدول (4-2-10) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات.

الجدول (4-2-10) التحليل العاملي الاستكشافي (حجم العينة:

(166)

Component						
1	2	3	4	5	6	
			.559			تتحمل الشركة مستوي عالي من التكاليف لتكون مبتكرة
			.765			في الشركة يتم قبول الإبتكارات المستندة على نتائج البحوث
			.716			تحفز إدارة الشركة الموظفين الذين يشاركون في توليد أفكار جديدة
		.820				تتبنى الشركة الإبتكار في الممارسات التسويقية والعمليات الإنتاجية
		.823				الشركة تحافظ على سوقها الحالي ومنطقة نشاطها
		.910				تفضل الشركة المنافسة في جودة الخدمات والمنتجات
		.637				تحافظ الشركة على الموارد الكافية التي تساعد على البقاء في السوق

				.770	تعمل الشركة على تحديد القطاعات التي لا يعمل بها المنافسون
				.785	الشركة تحاول أظهار نقاط ضعف المنافسين واطهار نقاط قوتها للمستهلكين
				.589	تعمل الشركة على تخفيض عدد السلع المنتجة عند الضرورة
				.903	تتمتع الشركة بالقدرة التكنولوجية لمجابهة تهديدات المنافسين
.862					تسعى الشركة لزيادة المبيعات
.663					تحافظ الشركة على العائد على الأستثمار
.894					تسعى الشركة لتنوع مبيعاتها
.839					الشركة لها المقدرة على تحديد سعر معقول للمنتجات
.663					تسعى الشركة للمحافظة على الزبائن
	.612				تعمل الشركة من أجل اكتساب عملاء جدد
	.767				تعمل الشركة على كسب ثقة العميل
	.669				الشركة لها القدرة على الشروع في منتجات جديدة
	.865				تسعى الشركة لتوزيع المنتجات والخدمات على العملاء بشكل واسع
	.768				تسعى الشركة لفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم
69.918					مجموع نسبة التباين المفسر%
.792					Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
1742.76					Bartlett's Test of Sphericity
0					

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الاستبيان

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى أكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي

وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

المطلب الثاني

تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاوور الدراسة الأساسية وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1/التوزيع التكراري النسبي لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة المختلفة في شكل أرقام ونسب مئوية .

2/ التحليل الاحصائي لعبارات الدراسة

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات.

أولاً: التوزيع التكراري لمحاور الدراسة

المحور الأول: التوجه الاستراتيجي الاستباقي

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (4-2-11) التوزيع التكراري لعبارات (التوجه الاستراتيجي الاستباقي)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
3	1.8	4	2.4	20	12	66	39.8	73	44	1. الشركة تعد قيادية في مجال الابتكار مقارنة بالمنافسين
4	2.4	3	1.8	16	9.6	85	51.2	58	34.9	2. تسعى الشركة إلى اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها

3	5	12.7	31	30.1	50	26.5	44	27.7	46	3. تحمل الشركة مستوى عالي من التكاليف لتكون مبتكرة
6.6	11	13.3	22	31.3	52	31.9	53	16.9	28	4. في الشركة يتم قبول الابتكارات المستندة على نتائج البحوث
1.8	3	15.7	26	21.1	35	36.7	61	24.7	41	5. تحفز إدارة الشركة الموظفين الذين يشاركون في توليد أفكار جديدة
3.6	6	22.3	37	33.1	55	25.9	43	15.1	25	6. الشركة أكثر قبولاً للمخاطرة
0.6	1	8.4	14	15.1	25	45.8	76	30.1	50	7. الشركة ترصد اتجاهات السوق وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون
2.4	4	13.3	22	13.9	23	42.8	71	27.7	46	8. تتبنى الشركة الابتكار في الممارسات التسويقية والعمليات الإنتاجية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (4-2-11) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (83.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعد قيادية في مجال الابتكار مقارنة بالمنافسين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.2)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (86.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسعى إلى اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.2)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.6) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (54.2) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتحمل مستوى عالي من التكاليف لتكون مبتكرة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.7)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30.1) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (48.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن في الشركة يتم قبول الابتكارات المستندة على نتائج البحوث بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.3) %.
5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (61.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الشركة تحفز الموظفين الذين يشاركون في توليد أفكار جديدة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17.5)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.1) %.
6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (41) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة أكثر قبولاً للمخاطرة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33.1) %.
7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (75.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة ترصد اتجاهات السوق وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.1) %.
8. يتبين من الفقرة رقم (8) أن نسبة (70.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتبنى الابتكار في الممارسات التسويقية والعمليات الإنتاجية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.7)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9) %.

المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي الدفاعي

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس التوجه الاستراتيجي الدفاعي في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (4-2-12) التوزيع التكراري لعبارات (التوجه الاستراتيجي الدفاعي)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3	5	10.2	17	7.8	13	40.4	76	38.6	64	1. الشركة تحافظ على سوقها الحالي ومنطقة نشاطها
2.4	4	11.4	19	17.5	29	31.9	53	36.7	61	2. تفضل الشركة المنافسة في جودة الخدمات والمنتجات
1.8	3	11.4	19	7.8	13	44	73	34.9	58	3. تحافظ الشركة على الموارد الكافية التي تساعد على البقاء في السوق
4.2	7	20.5	34	16.9	28	39.2	65	19.3	32	4. تعمل الشركة على تحديد القطاعات التي لا يعمل بها المنافسون
10.2	17	21.1	35	25.3	42	34.9	58	8.4	14	5. الشركة تحاول أظهار نقاط ضعف المنافسين وإظهار نقاط

قوتها للمستهلكين										
1.2	2	3.6	6	20.5	34	44	73	30.7	51	6. تعمل الشركة على تخفيض عدد السلع المنتجة عند الضرورة
2.4	4	19.9	33	22.3	37	34.3	57	21.1	35	7. تتمتع الشركة بالقدرة التكنولوجية لمجابهة تهديدات المنافسين

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016م

يتضح من الجدول رقم (4-2-12) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (79) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحافظ على سوقها الحالي ومنطقة نشاطها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.2)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (68.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تفضل المنافسة في جودة الخدمات والمنتجات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.8)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.5) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (78.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحافظ على الموارد الكافية التي تساعد على البقاء في السوق بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.2)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (58.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على تحديد القطاعات التي لا يعمل بها المنافسون بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24.7)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (43.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحاول أظهار نقاط ضعف المنافسين وإظهار نقاط قوتها

للمستهلكين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (31.3%) إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.3) %.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (74.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على تخفيض عدد السلع المنتجة عند الضرورة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.8%) إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5) %.

7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (55.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتمتع بالقدرة التكنولوجية لمجابهة تهديدات المنافسين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (22.3%) إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.3) %.

المحور الثالث: الربحية

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الربحية في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (4-2-13) التوزيع التكراري لعبارات (الربحية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3	5	7.8	13	18.7	31	48.8	81	21.7	36	1. تحافظ الشركة على العائد من المبيعات
3	5	6	10	13.9	23	36.7	61	40.4	67	2. تسعى الشركة لزيادة المبيعات
1.8	3	15.1	25	12.7	21	44.6	74	25.9	43	3. تحافظ الشركة على العائد على الاستثمار
3	5	21.1	35	12	20	33.1	55	30.7	51	4. تسعى الشركة لتنوع مبيعاتها
4.8	8	15.1	25	16.3	27	45.2	75	18.7	31	5. الشركة لها المقدرة على تحديد سعر معقول للمنتجات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016م

- يتضح من الجدول رقم (4-2-13) ما يلي:
1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (70.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحافظ على العائد من المبيعات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.8)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.7) %.
 2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (77.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسعى لزيادة المبيعات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9) %.
 3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (70.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحافظ على العائد على الاستثمار بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.7) %.
 4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (63.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة لتنوع مبيعاتها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24.1)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.
 5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (63.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة لها المقدرة على تحديد سعر معقول للمنتجات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.3) %.

المحور الرابع: الحصة السوقية
 وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (4-2-14) التوزيع التكراري لعبارات (الحصة السوقية)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---------	------------	-------	-------	----------	---------------

نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3.6	6	10.8	18	15.1	25	27.1	45	43.4	72	1. تسعى الشركة للمحافظة على الزبائن
3.6	6	9	15	7.2	12	37.3	62	42.8	71	2. تعمل الشركة من أجل اكتساب عملاء جدد
1.8	3	9	15	4.8	8	38	63	46.4	77	3. تعمل الشركة على كسب ثقة العميل
3.6	6	10.2	17	17.5	29	33.7	56	34.9	58	4. الشركة لها القدرة على الشروع في منتجات جديدة
3	5	8.4	14	16.3	27	44	73	28.3	47	5. تسعى الشركة لتوزيع المنتجات والخدمات على العملاء بشكل واسع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

2016

يتضح من الجدول رقم (4-2-14) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (70.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسعى للمحافظة على الزبائن بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.1) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (80.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل من أجل اكتساب عملاء جدد بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.6)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.2) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (84.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على كسب ثقة العميل بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.8)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.8) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (68.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة لها القدرة على الشروع في منتجات جديدة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.8)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.5) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (72.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسعى لتوزيع المنتجات والخدمات على العملاء بشكل واسع بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.3) %.

المحور الخامس: رضا العملاء
وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس رضا العملاء في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (4-2-15) التوزيع التكراري لعبارات (رضاء العملاء)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
5	3	18	10.8	16	9.6	75	45.2	52	31.3	1. تسعى الشركة لفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم
2	1.2	24	14.5	13	7.8	90	54.2	37	22.3	2. تعمل الشركة على تحسين عدد المعاملات لكل عميل
5	3	14	8.4	20	12	76	45.8	51	30.7	3. تسعى الشركة لتقليل عدد شكاوى العملاء
9	5.4	17	10.2	51	30.7	56	33.7	33	19.9	4. الشركة لديها المقدره على تخصيص المنتج او الخدمة
7	4.2	22	13.3	14	8.4	70	42.2	53	31.9	5. لدى الشركة المقدره على تحسين صورة المنتج أو الخدمة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (4-2-15) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (76.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسعى لفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.8)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.6) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (76.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على تحسين عدد المعاملات لكل عميل بينما بلغت

نسبة غير الموافقون على ذلك (15.7%) إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (76.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسعى لتقليل عدد شكاوى العملاء بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (11.4%) إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (53.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة لديها المقدرة على تخصيص المنتج أو الخدمة بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (15.6%) إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30.7) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (34.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة المقدرة على تحسين صورة المنتج أو الخدمة بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (17.5%) إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.4) %.

ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: التوجه الاستراتيجي الاستباقي جدول رقم (4-2-16) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: التوجه الاستراتيجي الاستباقي

العبارة	الانحراف	المتوسط	الأهمية	درجة	الترتيب
---------	----------	---------	---------	------	---------

ب	الموافقة	النسبية		المعياري	
1	مرتفعة جدا	84.4%	4.22	0.881	1. الشركة تعد قيادية في مجال الابتكار مقارنة بالمنافسين
2	مرتفعة جدا	82.8%	4.14	0.848	2. تسعى الشركة إلى اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها
6	مرتفعة	72.6%	3.63	1.108	3. تتحمل الشركة مستوي عالي من التكاليف لتكون مبتكرة
7	متوسطة	67.8%	3.39	1.116	4. في الشركة يتم قبول الابتكارات المستندة على نتائج البحوث
5	مرتفعة	73.4%	3.67	1.070	5. تحفز إدارة الشركة الموظفين الذين يشاركون في توليد أفكار جديدة
8	متوسطة	65.4%	3.27	1.080	6. الشركة أكثر قبولاً للمخاطرة
3	مرتفعة	79.2%	3.96	0.920	7. الشركة ترصد اتجاهات السوق وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون
4	مرتفعة	76%	3.80	1.063	8. تتبنى الشركة الابتكار في الممارسات التسويقية والعمليات الإنتاجية
	مرتفعة	75.2%	3.76	1.010	الاجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (4-2-16) ما يلي:
1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (التوجه الاستراتيجي الاستباقي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.76) وانحراف معياري (1.010) وأهمية نسبية (65.2)%.
2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (الشركة تعد قيادية في مجال الابتكار مقارنة بالمنافسين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.22) وانحراف معياري (0.881) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (84.4)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (تسعى الشركة إلى اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.848) وأهمية نسبية (82.8)%

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (الشركة أكثر قبولاً للمخاطرة) حيث بلغ متوسطها (3.27) وبانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية بلغت (65.4%).

المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي الدفاعي
جدول رقم (4-2-17) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: التوجه الاستراتيجي الدفاعي

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جداً	80.2%	4.01	1.073	1. الشركة تحافظ على سوقها الحالي ومنطقة نشاطها
4	مرتفعة	77.8%	3.89	1.101	2. تفضل الشركة المنافسة في جودة الخدمات والمنتجات
2	مرتفعة	79.8%	3.99	1.027	3. تحافظ الشركة على الموارد الكافية التي تساعد على البقاء في السوق
6	متوسطة	69.8%	3.49	1.143	4. تعمل الشركة على تحديد القطاعات التي لا يعمل بها المنافسون
7	متوسطة	62%	3.10	1.142	5. الشركة تحاول أظهر نقاط ضعف المنافسين وإظهار نقاط قوتها للمستهلكين
3	مرتفعة	79.8%	3.99	0.877	6. تعمل الشركة على تخفيض عدد السلع المنتجة عند الضرورة
5	مرتفعة	70.4%	3.52	1.105	7. تتمتع الشركة بالقدرة التكنولوجية لمجابهة تهديدات المنافسين
	مرتفعة	74.2%	3.71	1.066	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (4-2-17) ما يلي:
1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (التوجه الاستراتيجي الدفاعي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى التوجه الاستراتيجي الدفاعي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.71) وبانحراف معياري (1.066) وأهمية نسبية (74.2%).

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (الشركة تحافظ على سوقها الحالي ومنطقة نشاطها) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.01) بانحراف معياري (1.07) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (80.2)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (تحافظ الشركة على الموارد الكافية التي تساعد على البقاء في السوق) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.027) وبأهمية نسبية (79.8)%
 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (الشركة تحاول أظهر نقاط ضعف المنافسين وإظهار نقاط قوتها للمستهلكين) حيث بلغ متوسطها (3.10) وبانحراف معياري (1.142) وأهمية نسبية بلغت (62) % .

المحور الثالث: الربحية

جدول رقم (4-2-18) الإحصاء الوصفي لعبارة محور: الربحية

الترتيب ب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة	75.6%	3.78	0.973	1. تحافظ الشركة على العائد من المبيعات
1	مرتفعة جدا	81%	4.05	1.028	2. تسعى الشركة لزيادة المبيعات
3	مرتفعة	75.6%	3.78	1.052	3. تحافظ الشركة على العائد على الاستثمار
4	مرتفعة	73.4%	3.67	1.202	4. تسعى الشركة لتنويع مبيعاتها
5	مرتفعة	71.6%	3.58	1.102	5. الشركة لها المقدرة على تحديد سعر معقول للمنتجات
	مرتفعة	75.4%	3.77	1.071	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (4-2-18) ما يلي:
 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الربحية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الربحية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى

موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً " عام مقداره (3.77) وانحراف معياري (1.071) وأهمية نسبية (75.4)%.
 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تسعى الشركة لزيادة المبيعات) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.05) وانحراف معياري (1.028) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (81)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (تحافظ الشركة على العائد من المبيعات) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.973) وبأهمية نسبية (75.6)%
 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (الشركة لها المقدرة على تحديد سعر معقول للمنتجات) حيث بلغ متوسطها (3.58) وانحراف معياري (1.102) وأهمية نسبية بلغت (71.6)%.

المحور الرابع: الحصة السوقية

جدول رقم (4-2-19) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: الحصة السوقية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية	79.2%	3.96	1.162	1. تسعى الشركة للمحافظة على الزبائن
2	عالية جدا	81.4%	4.07	1.091	2. تعمل الشركة من أجل اكتساب عملاء جدد
1	عالية جدا	83.6%	4.18	1.005	3. تعمل الشركة على كسب ثقة العميل
4	عالية	77.2%	3.87	1.117	4. الشركة لها القدرة على الشروع في منتجات جديدة
5	عالية	77.2%	3.86	1.020	5. تسعى الشركة لتوزيع المنتجات والخدمات على العملاء بشكل واسع
	عالية	79.6%	3.98	1.079	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (4-2-19) ما يلي:
 1/ أن نصف العبارات التي تعبر عن محور (الحصة السوقية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على نصف العبارات التي تقيس مستوى الحصة السوقية في المجتمع موضع

الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.98) وانحراف معياري (1.079) وأهمية نسبية (79.6)% .
 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تعمل الشركة على كسب ثقة العميل) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.18) بانحراف معياري (1.005) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (83.6)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (تعمل الشركة من أجل اكتساب عملاء جدد) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.091) وبأهمية نسبية (81.4)%
 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تسعى الشركة لتوزيع المنتجات والخدمات على العملاء بشكل واسع) حيث بلغ متوسطها (3.86) وانحراف معياري (1.020) وأهمية نسبية بلغت (77.3)%

المحور الخامس: رضا العملاء

جدول رقم (4-2-20) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: رضا العملاء

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة	78.2%	3.91	1.055	1. تسعى الشركة لفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم
4	مرتفعة	76.4%	3.82	0.980	2. تعمل الشركة على تحسين عدد المعاملات لكل عميل
1	مرتفعة	78.6%	3.93	1.018	3. تسعى الشركة لتقليل عدد شكاوى العملاء
5	مرتفعة	70.4%	3.52	1.088	4. الشركة لديها المقدرة على تخصيص المنتج أو الخدمة
3	مرتفعة	76.8%	3.84	1.139	5. لدى الشركة المقدرة على تحسين صورة المنتج أو الخدمة
	مرتفعة	76%	3.80	1.056	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (4-2-20) ما يلي:
 1/ أن نصف العبارات التي تعبر عن محور (رضا العملاء) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على نصف

العبارات التي تقيس رضا العملاء في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً " عام مقداره (3.80) وبانحراف معياري (1.056) وأهمية نسبية (76)% .
2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تسعى الشركة لتقليل عدد شكاوى العملاء) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.93) بانحراف معياري (1.018) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (78.6)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (تسعى الشركة لفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.055) وبأهمية نسبية (78.2)%
3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (الشركة لديها المقدرة على تخصيص المنتج او الخدمة) حيث بلغ متوسطها (3.52) وبانحراف معياري (1.088) وأهمية نسبية بلغت (70.4)% .

المبحث الثالث

اختبار فروض الدراسة :-

يشتمل المبحث مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي

وتتفرع منها الفروض التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي

والربحية

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة

السوقية

3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضا

العملاء

الفرضية الرئيسية الثانية :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الدفاعى والأداء التسويقى

وتتفرع منها الفروض التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الدفاعى والربحية
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الدفاعى والحصة

السوقية

3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الدفاعى ورضاء

العملاء

ولا ثبات هذه الفروض استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط وذلك

باعتباره الأسلوب الاحصائى المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى

وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل التوجه الاستراتيجى الاستباقى

والدفاعى والأداء التسويقى موضع الدراسة, وفيما يلي نتائج اختبار فروض

الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الاستباقى والأداء التسويقى

وتتفرع منها الفروض التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الاستباقى والربحية

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الاستباقى والحصة

السوقية

3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الاستباقى ورضاء

العملاء
الفرضية الفرعية الاولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى

الاستباقى والربحية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس

العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الربحية) والمتغير المستقل

ويمثله (التوجه الاستراتيجى الاستباقى) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (1-3-4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الأولى
قبول وجود علاقة	0.001	3.31	0.24	
			0.25	معامل الارتباط R
			0.06	معامل التحديد (R ²)
			10.9	قيمة F
			0.001	مستوى المعنوية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (1-3-4):
 1/ هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
 * بلغت قيمة معامل الارتباط (0.25) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية في المجتمع موضع الدراسة .
 1. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.24) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية.
 2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يؤثر في الربحية في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (6%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.06) بينما تؤثر لمتغيرات الأخرى بنسبة (94%).
 3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والربحية (3.31) بمستوى دلالة معنوية (0.000)

وقيمة (10.9) F بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الاستباقى والربحية .

وبناء على نتائج التحليل الاحصائى الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الاستباقى والربحية

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجى الاستباقى والحصة السوقية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الحصة السوقية) والمتغير المستقل ويمثله (التوجه الاستراتيجى الاستباقى) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (2-3-4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستباقى والحصة السوقية

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الثانية
قبول وجود علاقة	0.014	2.47	0.19	
			0.19	معامل الارتباط R
			0.04	معامل التحديد (R2)
			6.13	قيمة F
			0.014	مستوى المعنوية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (2-3-4):

1/ هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.19) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة .

1. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.19) وهذه القيمة الموجبة تدل على

وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية .
2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يتأثر في

الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (4%) حيث بلغت قيمة

معامل التحديد (0.04) بينما تؤثرا لمتغيرات الأخرى بنسبة (96)%..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه

الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية وفقا " لاختبار (t) واختبار (F) عند

مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين

التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية (2.47) بمستوى دلالة

معنوية (0.014) وقيمة (6.13) F بمستوى معنوية (0.014) وهذه القيم

أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض

البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه

الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية

الفرعية الثانية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية.

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستباقي ورضاء العملاء

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس

العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (رضاء العملاء) والمتغير

المستقل ويمثله (التوجه الاستباقي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (3-3-4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الثالثة
قبول وجود علاقة	0.000	3.94	0.27	
			0.30	معامل الارتباط R
			0.09	معامل التحديد (R2)
			15.5	قيمة F
			0.000	مستوى المعنوية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (3-3-4) 1/ هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.30) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء في المجتمع موضع الدراسة .

1. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.27) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يؤثر في رضاء العملاء في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (9%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.09) بينما تؤثر متغيرات الأخرى بنسبة (91%) .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء وفقا لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء (3.94) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (15.5) F بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من

مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء. وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الاولى جدول رقم (4-3-4) ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الاولى

النتيجة	الفروض الفرعية
دعمت	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه 1/ الاستراتيجي الاستباقي والربحية
دعمت	2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والحصة السوقية
دعمت	3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي ورضاء العملاء

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية (2016)

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي تم تدعيمها في كل عناصر الفروض الفرعية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي

وتتفرع منها الفروض التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية

3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء

العملاء

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الربحية) والمتغير المستقل ويمثله (التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:
جدول رقم (4-3-5) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية

الفرعية الفرعية الرابعة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
	0.43	6.69	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.46			
معامل التحديد (R ²)	0.22			
قيمة F	44.7			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (4-3-5)

1/ هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو

التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.46) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة

ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية في المجتمع موضع

الدراسة .

1. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.43) وهذه القيمة الموجبة تدل على

وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الدفاعي يؤثر في الربحية في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (22%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.22) بينما تؤثرا لمتغيرات الأخرى بنسبة (78%)..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية وفقا لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية (6.69) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (44.7) F بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية .

الفرضية الفرعية الثانية

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الحصة السوقية) والمتغير المستقل ويمثله (التوجه الاستراتيجي الدفاعي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (4-3-6) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي الحصة السوقية

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الثانية
قبول وجود علاقة	0.000	8.23	0.54	
			0.54	معامل الارتباط R

معامل التحديد (R2)	0.29
قيمة F	67.8
مستوى المعنوية	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (4-3-6) /1 هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي و الحصة السوقية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.54) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة .

. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.54) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي و الحصة السوقية.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الدفاعي يؤثر في الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (29)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.29) بينما تؤثر لمتغيرات الأخرى بنسبة (71)%..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي و الحصة السوقية وفقا " لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي و الحصة السوقية (8.23) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (67.8) F بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي و الحصة السوقية.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي الحصة السوقية

الفرضية الفرعية الثالثة

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (رضاء العملاء) والمتغير المستقل ويمثله (التوجه الاستراتيجي الدفاعي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (7-3-4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
	0.50	8.62	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.56			
معامل التحديد (R ²)	0.31			
قيمة F	74.3			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (7-3-4)

1/ هنالك ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B)

وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.56) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة

ارتباطيه بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء في المجتمع موضع

الدراسة .

*. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.50) وهذه القيمة الموجبة تدل على

وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن التوجه الاستراتيجي الدفاعي يؤثر في رضا العملاء في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (31%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.31) بينما تؤثر لمتغيرات الأخرى بنسبة (69%)..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضا العملاء وفقا لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضا العملاء (8.62) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (74.3) F بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضا العملاء .

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضا العملاء

وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية
جدول رقم (4-3-8) ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

النتيجة	الفروض الفرعية
دعمت	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه 1/ الاستراتيجي الدفاعي والربحية
دعمت	2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية
دعمت	3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضا العملاء

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي تم تدعيمها في كل عناصر الفروض الفرعية).

الفرضية الرئيسية الثالثة

خصائص الشركات تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي

الفرضية الفرعية الأولى : عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية

جدول رقم (4-3-9) يوضح الدور المعدل لعمر الشركة في العلاقة بين التوجه
الإستراتيجي

والأداء التسويقي (الربحية)

الربحية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-1.59	.142	.165**	التوجه الإستباقي
	2.44	.362***	.377***	التوجه الدفاعي
0.882				عمر الشركة
	1.62			عمر الشركة * التوجه الإستباقي
	3.08			عمر الشركة * التوجه الدفاعي
	.241	.235	.218	R²
	.218	.221	.209	Adjusted R²
	.006	.017	.218	R² Δ
	0.600	3.56	22.74	F change

الجدول أدناه يوضح دور (عمر الشركة) على العلاقة بين مكونات التوجه
الاستراتيجي والأداء التسويقي (الربحية) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث
على أن عمر الشركة يؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي
والأداء التسويقي فنجد أن في التوجه الاستباقي * عمر الشركة بلغت نسبة

بيتا (1.62) ومستوى الدلالة (0.34)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه الدفاعي* عمر الشركة حيث كانت قيمة بيتا (3.08) ومستوى دلالة (0.27) وهذا يدل على أن عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية.

الفرضية الفرعية الثاية : عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية
جدول رقم (4-3-10) يوضح الدور المعدل لعمر الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي (الحصة السوقية)

الحصة السوقية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.786	.076	.089	التوجه الإستباقي
	-1.541	.441***	.451***	التوجه الدفاعي
-0.87				عمر الشركة
	-.778			عمر الشركة * التوجه الإستباقي
	2.178			عمر الشركة * التوجه الدفاعي
	.251	.249	.243	R²
	.230	.235	.233	Adjusted R²
	.005	.006	.243	R² Δ
	0.483	1.29	26.13	F change

الجدول أدناه يوضح دور (عمر الشركة) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (الحصة السوقية) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن عمر الشركة يؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي فنجد أن في التوجه الاستباقي * عمر الشركة

بلغت نسبة بيتا (0.778) ومستوى الدلالة (0.34)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه الدفاعي* عمر الشركة حيث كانت قيمة بيتا (2.178) ومستوى دلالة (0.27) وهذا يدل على أن الحصة السوقية تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية.

الفرضية الفرعية الثالثة : عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضاء العملاء
جدول رقم (4-3-11) يوضح الدور المعدل لعمر الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي (رضاء العملاء)

رضاء العملاء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.786	.076	.089	التوجه الإستباقي
	-1.541	.441***	.451***	التوجه الدفاعي
-0.87				عمر الشركة
	-.778			عمر الشركة * التوجه الإستباقي
	2.178			عمر الشركة * التوجه الدفاعي
	.333	.333	.332	R²
	.313	.320	.324	Adjusted R²
	.001	.001	.332	R² Δ
	0.074	0.132	40.55	F change

الجدول أدناه يوضح دور (عمر الشركة) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (رضاء العملاء) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن عمر الشركة يؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي فنجد أن في التوجه الاستباقي * عمر الشركة

بلغت نسبة بيتا (-778) ومستوى الدلالة (783)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه الدفاعي* عمر الشركة حيث كانت قيمة بيتا (2.178) ومستوى دلالة (718) وهذا يدل على أن عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضاء العملاء.

الفرضية الفرعية الرابعة : حجم الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية
جدول رقم (4-3-12) يوضح الدور المعدل لحجم الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي (الربحية)

الربحية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-1.362	.170	.164	التوجه الإستباقي
	-2.281	.371	.377	التوجه الدفاعي
-2.56				حجم الشركة
	1.836			حجم الشركة * التوجه الإستباقي
	2.950			حجم الشركة * التوجه الدفاعي
	.225	.219	.218	R²
	.200	.205	.208	Adjusted R²
	.005	.001	.218	R² Δ
	.544	.300	22.560	F change

الجدول أدناه يوضح دور (حجم الشركة) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (الربحية) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن حجم الشركة يؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي فنجد أن في التوجه الاستباقي * حجم الشركة بلغت نسبة

بيتا (1.836) ومستوى الدلالة (0.42)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه الدفاعي* حجم الشركة حيث كانت قيمة بيتا (2.950) ومستوى دلالة (0.42) وهذا يدل على أن حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية.

الفرضية الفرعية الخامسة : حجم الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية
جدول رقم (4-3-13) يوضح الدور المعدل لحجم الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي (الحصة السوقية)

الحصية السوقية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.731	.083	.089	التوجه الإستباقي
	-.206	.458	.450	التوجه الدفاعي
-0.042				حجم الشركة
	0.792			حجم الشركة * التوجه الإستباقي
	0.746			حجم الشركة * التوجه الدفاعي
	.248	.245	.243	R²
	.225	.231	.233	Adjusted R²
	.004	.002	.243	R² Δ
	.374	.458	25.943	F change

الجدول أدناه يوضح دور (حجم الشركة) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (الحصة السوقية) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن حجم الشركة يؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي فنجد أن في التوجه الاستباقي * حجم الشركة

بلغت نسبة بيتا (0.792) ومستوى الدلالة (0.85)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه الدفاعي* حجم الشركة حيث كانت قيمة بيتا (0.746) ومستوى دلالة (0.83) وهذا يدل على أن حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية.

الفرضية الفرعية السادسة : حجم الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضاء العملاء

جدول رقم (4-3-14) يوضح الدور المعدل لحجم الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي

والأداء التسويقي(رضاء العملاء)

رضاء العملاء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.259	.196	.191	التوجه الإستباقي
	-1.114	.468	.473	التوجه الدفاعي
-1.26				حجم الشركة
	.539			حجم الشركة * التوجه الإستباقي
	1.763			حجم الشركة * التوجه الدفاعي
	.337	.333	.332	R²
	.316	.321	.324	Adjusted R²
	.003	.001	.332	R² Δ
	.413	.295	40.25	F change

الجدول أدناه يوضح دور (حجم الشركة) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (رضاء العملاء) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن حجم الشركة يؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي فنجد أن في التوجه الاستباقي * حجم الشركة بلغت نسبة بيتا (539) ومستوى الدلالة (0.89)، بينما نجد أن هناك تأثير في

التوجه الدفاعي* حجم الشركة حيث كانت قيمة بيتا (1.763) ومستوى دلالة (0.60) وهذا يدل على أن حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والرضا العملاء.

الفرضية الفرعية السابعة : طبيعة عمل الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية
جدول رقم (4-3-15) يوضح الدور المعدل لطبيعة الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي

والأداء التسويقي (الربحية)

الربحية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	..123	..142	..165	التوجه الإستباقي
	..255	..366	..377	التوجه الدفاعي
-0.482				طبيعة الشركة
	-109			طبيعة الشركة * التوجه الإستباقي
	..529			طبيعة الشركة * التوجه الدفاعي
	.234	.230	.218	R²
	.210	.216	.209	Adjusted R²
	.003	.010	.218	R² Δ
	0.321	2.57	22.74	F change

الجدول أدناه يوضح دور (طبيعة عمل الشركة) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (الربحية) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن طبيعة عمل الشركة تؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي فنجد أن في التوجه الاستباقي * طبيعة العمل بلغت نسبة بيتا (-109) ومستوى الدلالة (0.30)، بينما نجد أن هناك تأثير في

التوجه الدفاعي* طبيعة العمل حيث كانت قيمة بيتا (-107) ومستوى دلالة (0.35) وهذا يدل على أن طبيعة عمل الشركة لاتعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية.

الفرضية الفرعية الثامنة : طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية

جدول رقم (4-3-16) يوضح ادور المعدل لطبيعة عمل الشركة فى العلق بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية

الحصة السوقية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.167	0.093	0.100	التوجه الإستباقي
	0.561	0.461	0.465	التوجه الدفاعي
-0.679				طبيعة الشركة
	-0.210**			طبيعة الشركة * التوجه الإستباقي
	-0.310			طبيعة الشركة * التوجه الدفاعي
	0.281	0.264	0.263	R²
	0.258	0.250	0.254	Adjusted R²
	0.017	0.001	0.263	R² Δ
	1.843	0.267	28.509	F change

الجدول أدناه يوضح دور (طبيعة عمل الشركة) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (الحصة السوقية) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن الحصة السوقية لا تؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء فنجد أن في التوجه الاستباقي * الحصة السوقية بلغت نسبة بيتا (-210) ومستوى الدلالة (0.04)، بينما نجد أن هناك عدم تأثير في التوجه الدفاعي* طبيعة العمل حيث كانت قيمة بيتا (-210) ومستوى

دلالة (0.65) وهذا يدل على أن طبيعة عمل الشركة لا تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية

الفرضية الفرعية الأولى : عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والربحية
جدول رقم (4-3-17) يوضح الدور المعدل لطبيعة الشركة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي (رضاء العملاء)

الرضا				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	093.	**213.	**213.	التوجه الإستباقي
	549.	*477.	***477.	التوجه الدفاعي
-0.208				طبيعة الشركة
	498.			طبيعة الشركة * التوجه الإستباقي
	266.-			طبيعة الشركة * التوجه الدفاعي
	356.	352.	352.	R ²
	336.	340.	344.	Adjusted R ²
	004.	000.	352.	R ² Δ
	0.458	000.	43.53	F change

الجدول أدناه يوضح دور (طبيعة عمل الشركة) على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (رضا العملاء) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أن طبيعة عمل الشركة لا تؤثر على العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء فنجد أن في التوجه الاستباقي * طبيعة العمل بلغت نسبة بيتا (0.498) ومستوى الدلالة (0.35)، بينما نجد أن هناك تأثير في التوجه الدفاعي * طبيعة العمل حيث كانت قيمة بيتا (-266) ومستوى دلالة (0.68) وهذا يدل على أن طبيعة عمل الشركة لا تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ورضا العملاء.

جدول رقم (4-3-18) يوضح ملخص للفرضية الرئيسية الثالثة

لم تدعم	دعمت	الفرضيات الفرعية للدور المعدل (خصائص الشركات)
		عمر الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستباقي والربحية
	✓	عمر الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستباقي والحصة السوقية
	✓	عمر الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستباقي ورضاء العملاء
✓		طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستباقي والربحية
✓		طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستباقي والحصة السوقية
✓		طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستباقي ورضاء العملاء
	✓	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستباقي والربحية
	✓	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستباقي والحصة السوقية
	✓	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستباقي ورضاء العملاء
	✓	عمر الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية
	✓	عمر الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية
	✓	عمر الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء
✓		طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية
✓		طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية

✓		طبيعة عمل الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء
	✓	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والربحية
	✓	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والحصة السوقية
	✓	حجم الشركة تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي ورضاء العملاء

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-0 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم نتائج الدراسة وأوجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختتم بملخص الدراسة.

5-1 ملخص النتائج:

- 1/ توجد علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء).
- 2/ توجد علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء).
- 3/ عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء).
- 4/ عمر الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء).
- 5/ طبيعة عمل الشركة لا تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء).

- 6/ طبيعة عمل الشركة لا تعدل العلاقة بين التوجه الدفاعي والأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء).
- 7/ حجم الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء).
- 8/ حجم الشركة يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي والأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء).

5-2 مناقشة النتائج:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003م).

من خلال التحليل العاملي لمتغيرات التوجه الاستراتيجي أشار إلى بعدي التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي ملائمة البعد مع البيئة ونسبته كانت أكبر من (0.60) في البيئة التي أجريت فيها الدراسة .
يحتوي هذا الجزئي على مناقشة النتائج التي تبدأ:

:العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء 5-2-1

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي من خلال التحليل العاملي لمتغيرات التوجه الاستراتيجي (التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي) مع متغيرات الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء) وجدت أن هنالك علاقة إيجابية كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد السعيد، 2011) حيث أنها توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي وبين درجة تحسن أداء التسويقي وان هناك علاقة جزئية بين الاستباقية والأداء.

هناك علاقة إيجابية بين التوجه الإستباقي والأداء 5-2-2 **:التسويقي**

توصلت نتائج الدراسة ان التوجه الاستباقي يؤثر على الأداء التسويقي . تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوقفى، 1999م) بعنوان ("تقييم الاداء والتوجه الاستراتيجي في شركات الملاحة الاردنية) التي أشارت إلي وجود أثر لعناصر التوجه الاستباقي على تطوير الأداء للشركات. وهو ما أكدته النتائج التي توصل إليها الباحثون والمختصون. حيث تناولت العديد من الدراسات الميدانية والأبحاث العلمية التوجه الاستباقي مثل دراسة (Never,et,al,2004), و(التوجه الإستراتيجي وشمل (الإبداع والابتكار) في المؤسسة، إذ توصل كل من (zhouet,2005) و (Asikhia,,2010) إلى أن الشركات المتوجهة نحو

الزبون هي شركات إبتكارية وهي في نفس الوقت الأفضل في ما يخص بالأداء التسويقي.

هناك علاقة إيجابية بين التوجه الدفاعي والأداء 5-2-3 التسويقي

وعلى صعيد آخر، درس دشبندي وآخرون (Deshpande,et,al,1993) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرة على الابتكار والدفاع عليه، ووجدوا أن المنشآت الأكثر توجهها نحو السوق هي مؤسسات تحقق مستويات أداء تسويقي أفضل من غيرها، كما توصل (Narver&Slater,1994)) إلى أن التوجه الاستراتيجي الدفاعي هو فلسفة تدفع المؤسسة إلى المحافظة على الإبداع والابتكار ورضا المستهلكين.

هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي 5-2-4 ورضا العملاء

وفي دراسة ميدانية أخرى وهي دراسة (henary,2015) وجد ما يدعم فرضية وجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي وقدرة المؤسسة على رضا العملاء. حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فى بعد التوجه الاستراتيجي الاستباقي

هناك علاقة إيجابية التوجه الدفاعي الربحية 5-2-5

دراسة (Zhou,2005) بعنوان (Developing strategic orientation in China: antecedents (and consequences of market and innovarions هدفت إلى بيان أن التوجه التسويقي والإبداعي يؤديان للتطور الاقتصادي. وتوصلت الدراسة إلى كلا من التوجه الدفاعي والتوجه الإبداعي يحسنان بشكل كبير اتجاهات توظيف العاملين مثل

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة تجاه مستويات أداء هذه الشركات. إذاً تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعدي التوجه الدفاعي والإبداعي مع الربحية.

مما سبق تبين أن هناك علاقة بين التوجه الاستباقي ورضا العملاء, هناك علاقة بين التوجه الدفاعي والربحية هناك علاقة بين التوجه الاستباقي والحصة السوقية, هناك علاقة بين التوجه الاستباقي والربحية وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Morgan&Strong,2003) والتي هدفت إلي التعرف على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء أشارت إلي وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء. ويشير (هولي وآخرون, 2003م) أن التوجه التسويقي أكثر أهمية بالنسبة للشركات المحددة, التوجه على الإبداع والابتكار كما وجد (Estban et al, 2002) دعماً لهذا الاقتراح في شكل العلاقات الإيجابية بين التوجه الاستراتيجي ورضا المستهلك, إضافة لذلك إذا كان هناك توجه استراتيجي استباقي قوي في شركة خدمة, فانه يمكن تحقيق توجه كبير للمستهلك.

من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة, يظهر بصورة واضحة وجلية دور التوجه الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية, حيث هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المفهومين كما أكدته الدراسات الميدانية السابقة والتي تمت في العديد من الدول والقارات المختلفة. وهو ما يمكن أن تأخذه المؤسسات الاقتصادية السودانية بعين الاعتبار وتهتم به بجدية خاصة في ظل وضعها الراهن, من خلال تبني التوجه الاستراتيجي في سلوكياتها كضرورة عملية ثم ينتشر هذا المفهوم مع مرور الزمن ليصبح ثقافة وفلسفة تميز مؤسساتنا السودانية لكي نصبح في مصاف المؤسسات المتقدمة.

5-2-6 خصائص الشركات تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء)

وأعدت دراسة ((الزعبي، 2012م) خصائص الشركات بأنه بعداً مهماً في رؤية الإدارة المعاصرة، كونه يمثل وسيلة فاعلة في تحقيق الانسياب الكفاء لتدفق الأعمال، وهو مع الإستراتيجية يشكلان جانباً أساساً في تحقيق فاعلية منظمات الأعمال. وأكدت دراسة (Wang,et..al,2011) عمر الشركة، حجم الشركة، وطبيعة عمل الشركة تؤثر تأثيراً بالغاً في صياغة العلاقة بين الأداء التسويقي والإستراتيجية أما أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة (Garbarino,1999) فهي توجد علاقات عديدة بين الأداء التسويقي وصياغة الإستراتيجية، ولا سيما لبعدي عمر الشركة وطبيعة عمل الشركة، وأما حجم الشركة فإنه غالباً ما لا تكون له علاقات مهمة بصياغة الإستراتيجية إذ تختلف هذه النتائج مع دراستنا الحالية في ابعاد خصائص الشركات وتتفق مع الدراسة الحالية في عمر الشركة يؤثر في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء التسويقي .

صياغة الإستراتيجية والهيكل : تحليلات وتطبيقات للأداء- سعد علي ربحان 2011

اجريت تلك الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ اختيرت عينة من (97) شركة بشكل عشوائي من قائمة إصدار إحدى المنظمات التجارية ، وكانت الاستبانة هي الوسيلة المعتمدة لهذه الدراسة .

ركزت هذه الدراسة على خصائص الشركات وعمليات صياغة الإستراتيجية ، أي بحث طبيعة العلاقة بين الأداء التسويقي للمنظمة وعملية صياغة الإستراتيجية ، مع التأكيد على وجود ترابط وتناغم بين خصائص الشركات وصياغة الإستراتيجية ، وأن يكون أحدهما مكملًا للآخر ومن خلال العديد من الوسائل من أجل ضمان الأداء التسويقي الجيد وتحت مختلف الظروف . وقد تناولت هذه الدراسة خصائص الشركات من خلال ثلاثة أبعاد هي طبيعة عمل الشركة ، عمر الشركة ، حجم الشركة (إذ

تماثلت الأبعاد الاثنتين الأخيرة مع ما تناولته الدراسة الحالية، وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا في انها تطبيقية بينما تعتبر الدراسة الحالية تحليلية .

طبيعة عمل الشركة لا تعدل العلاقة بين التوجه 5-2-7 الإستراتيجي والأداء التسويقي

ويذكر (السعدي، 2000م) أن عدم اختيار طبيعة عمل مناسبة للشركة في الأداء التسويقي لا يخرج عن كونه مؤشراً خطيراً يساهم في عرقلة أداء العمل كما أن النتائج الناجمة من سوء الاختيار في توقيت غير مناسب تؤدي إلى:

- 1/ تعذر أداء العمل أو تحقيق الأهداف بالوقت المحدد له.
- 2/ فقدان الثقة بين العملاء والشركة.
- 3/ خلق بعض المشكلات المالية مما يؤدي عدم الالتزام اتجاه الغير.

وبناءً على ذلك نجد أن عدم وضوح طبيعة العمل من قبل الشركة إلي جانب تكليف اشخاص بأعمال تفوق قدراتهم ولا تتلاءم مع مهارتهم وخبراتهم مقارنة بطبيعة عملهم ذلك يجعل الشركة في موقف غير ملائم مما ينعكس على عملية الأداء التسويقي إذاً تتفق دراستنا مع هذه الدراسة.

5-3 التوصيات : يوصى البحث بالآتي :

- 1/ العمل على دراسة الأسباب المتعلقة بضعف وجود منتجات الشركات السودانية في الأسواق الدولية وتذليل العقبات التي تواجه تصدير المنتجات إلى الأسواق الدولية
- 2/ الإهتمام بإقامة دورات تدريبية حول التوجه الاستراتيجي وكيفية تطبيقه بشكل فعال والاستفادة القصوى من مزايا إستخدامه في الشركات الصناعية .
- 3/ يمكن للشركات الصناعية التي تتخوف من تطبيق استراتيجيتها على كل الشركة أن تطبقها على أحد الأقسام كمرحلة أولى قبل البدء بالتطبيق الكلي على جميع أجزاء الشركة .

4/ إمكانية تطبيق استراتيجية الشركات بتعاون مع إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن إستخدام كلا النظامين لا يلغي أحدهم الآخر، لأن كل نظام يملأ الفراغات التي تحدث في النظام الآخر .

5/ العمل على إستخدام البرامج المحوسبة للتوجه الاستراتيجي مما يساعد على توفير الوقت والجهد ووصول المعلومات المتعلقة بالتسويق إلى أكبر قدر من العاملين.

6/ بينت الدراسة أن معظم الشركات الصناعية السودانية تقع ضمن الشركات الصغيرة والمتوسطة ، لذلك لابد من التركيز على الإبداع التكنولوجي لأنه يعد عنصر أساسي في الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة .

7/ الإهتمام بالقوي العاملة في الشركات الصناعية بحيث تكون قادرة على تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية بما يسهم في تحسين مستوى أداء التسويق فى إطار طبيعة عمل الشركة .

8/ تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية عبر برامج البحوث المشتركة وتسهيل إستخدام التجهيزات الموجودة في الشركات والمختبرات المتاحة في الجامعات مما يعود بالمنفعة على الطرفين .

9/ الإهتمام بقسم البحث والتطوير في الشركات الصناعية لما له من دور كبير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة مما يسهم في بقاء وإستمرار الشركة ، حيث تسخر الشركات الصناعية في العالم الكثير من الأموال والموارد للبحث والتطوير.

10/ العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) بحيث يكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين، وتبني الأفكار الجديدة التي تدعم العمل بالشركة .

11/ أهتمت العديد من الدراسات بضرورة تطبيق التوجه الاستراتيجي ، لذلك لابد للإدارة العليا من دعمه في الشركات الصناعية من أجل المحافظة على التنافسية ، الابتكار والاستقرار .

12/ العمل على توفير نظام فعال للإتصالات يسمح للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الإجتماعات واللقاءات الدورية مما يسهل كسر حاجز الخوف بين الرؤساء والمرؤوسين ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب على مصرعية أمام طرح الأفكار الإبداعية.

13/ ضرورة تدريس التوجهات الإستراتيجية في المرحلة الجامعية ضمن مقررات المحاسبة الإدارية أو الإدارة الإستراتيجية من أجل تنوير الطلاب بإستخدام الأساليب الحديث في الإدارة.

:التأثيرات 5-4

:النظرية 5-4-1

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة أبعاد التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، وخصائص الشركات كمتغير معدل للعلاقة. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يسهم به التوجه الاستراتيجي في الأداء التسويقي للشركات الصناعية والتعرف على متغيرات الدراسة، والدور المعدل الذي تلعبه خصائص الشركات بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي لهما تأثير كبيراً على الأداء التسويقي بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء) وأظهرت الدراسة أن خصائص الشركات (عمر الشركة، حجم الشركة) تعدل في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الدفاعي) والأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء) مما ينعكس بصورة واضحة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية حيث أن

طبيعة عمل الشركة لا تؤثر في العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي.

التطبيقية 5-4-2:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني توجهات استراتيجية تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلي كما أن تبني توجهات إستراتيجية تساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

أهمية وضرة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في الشركات في دعم وتأييد التوجه الاستراتيجي، إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على تنمية وعي (العاملين) بأهمية التوجه الاستراتيجي باعتباره نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ في الشركات السودانية.

لابد للإدارة العليا أن تتبنى عملية الإبداع والابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المنظمة وتكون منطلقا لاستراتيجياتها.

على مدراء الشركات السودانية أن يسعوا لخلق مناخ استراتيجي داخل المنظمة لدعم التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتوجه الاستراتيجي الدفاعي مما يكون لهما أثر كبير في الربحية والحصة السوقية ورضاء والعملاء على حد سواء.

التأكيد على تبني توجه استراتيجي من قبل الشركات السودانية وذلك لما للتوجه من آثار واضحة على أداء المنظمة واستمرارها. وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي - كما يتم التأكيد على مراقبة التغيرات في البيئات الخارجية للشركات السودانية وذلك لمواكبة التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة.

- الاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للمؤسسة تحقيق أداء فعال يمكنها من التفوق على منافسيها.

محددات الدراسة 5-5

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

- - حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على (الشركات الصناعية) بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.
- ⊕ - تناولت هذه الدراسة التوجه الإستراتيجي من خلال بعدى (التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي) وهذين البعدين قد لا يمثلان كل أبعاد التوجه الإستراتيجي المختلفة التي تم التركيز في كثير من الدراسات السابقة.
- ٨ - تناولت الدراسة الأداء التسويقي بإبعاده (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء) وهذه الأبعاد قد لا تمثل أبعاد الأداء التسويقي المختلفة التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.

مقترحات لبحوث مستقبلية 5-6:

- 1/ إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة أثر خصائص الشركات كمتغير معدل للعلاقة ما بين التوجهات الإستراتيجية والأداء بقطاعات أخرى.
- 2/ إجراء نفس الدراسة على نفس القطاع ولكن بحذف خصائص الشركات كمتغير معدل للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي.
- 3/ دراسة توجهات إستراتيجية بأبعاد أخرى وتأثيرها في الأداء التسويقي لقطاع أعمال آخر لم يتسنى للباحث دراستها من خلال معايير أخرى للأداء التسويقي نمو والمبيوعات، دوران العمل.
- 4/ ولكون موضوع التوجه الاستراتيجي أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالكفاءة والأداء فيرى

الباحث أن تتوجه بحوث المستقبل إلى التعمق في دراسة هذه المفاهيم وتأثيرها اشتراكاً مع عوامل أخرى في نشاط فاعلية منظمات الأعمال. /6 إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات، المستشفيات... الخ، بهدف تكوين صورة شاملة عن إمكانية تعميم هذه المقاييس ومعرفة جودتها لتكون مقاييس نافعة تخدم مجالات العلم في مجال نظرية الموارد.

5-7 الخاتمة :

أهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة وتناول الموضوعات التالية : نتائج الدراسة البيانات الأساسية ، مستوى الإهتمام بالأداء التسويقي ، مستوى إستخدام التوجه الاستراتيجي لإدارة التسويقية، مستوى الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية للشركات ، العلاقة بين محاور التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي ، الدور المعدل لخصائص الشركات في العلاقة بين محاور التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي ،الإسهامات النظرية والعملية للدراسة، الدراسات المستقبلية والخاتمة. تم إجراء هذه الدراسة على (166) شركة صناعية سودانية ، وتم قياس مستوى إستخدام التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي في الشركات

الصناعية السودانية. أيضاً تم قياس العلاقة بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل والأداء التسويقي (كمتغير تابع) وخصائص الشركات (كمتغير معدل). كذلك سعت الدراسة لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي بإبعاده (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء) في الشركات الصناعية السودانية، أشارت الدراسة إلى أهمية استخدام التوجه الاستراتيجي بالنسبة للشركات الصناعية السودانية أما بصورة كاملة أو حتى من خلال التطبيق الجزئي في بعض الأقسام تمهيداً للتطبيق الكامل في كل أجزاء الشركة، كما اتضح من الدراسات السابقة أن تطبيق التوجه الاستراتيجي ليس مرتبطاً بالشركات في الدول الصناعية الكبرى فقط ولكنها مطبقة حتى في الدول النامية.