

اثر تبني القدرات الدينامية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي - بحث مقارنة في بعض شركات الاتصالات العراقية

قتيبة امجد عبد الغفور **

أ.م.د سعدون حمود جدير *

المسخلص

يربط البحث الحالي بين متغيرين اساسين ذات اهمية كبيرة في المجال التسويقي والإستراتيجي ، الا وهي (القدرات الدينامية التسويقية ، التفوق التنافسي) ، ويسعى الباحثين الى الوقوف على تأثير القدرات الدينامية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي في قطاع الاتصالات متمثلاً بشركتي (اسيا سيل، وكورك تيليكوم) ، وقد اجري البحث على عينة ضمت (31) مدير من شركة اسيا سيل في محافظة بغداد ، و(30) مدير من شركة كورك تيليكوم في محافظة بغداد ، وتوصل البحث الى وجود فروق معنوية بين الشركات المبحوثة في تبني القدرات الدينامية التسويقية ، وبناء على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات .
المصطلحات الرئيسية : القدرات الدينامية التسويقية ، التفوق التنافسي .

Abstract

The current research Links between two variables key sectors with great importance in the field of marketing and field of strategy, namely, (a dynamic marketing capabilities, competitive superiority), and the researcher is seeking to stand on the effect of dynamic marketing capabilities to achieve competitive superiority in the telecommunications sector, represented by (Asia Cell , Cork Telecom) , research was conducted on the sample included(31)managers from Asia-Cell Company in Baghdad, and (30) managers from Korek Telecom company in Baghdad, The research found that there are significant differences between the surveyed companies in the adoption of dynamic marketing capabilities, and therefore made a series of recommendations

Key Words : dynamic marketing capabilities, competitive superiority

المقدمة

يفرض التطور السريع وغير المسبوق في شتى المجالات وتحولات البيئة والكساد والانكفاء الاقتصادي، على المؤسسات اياً كانت طبيعتها عامة ام خاصة إعادة تشكيل وبناء سياساتها لضبط النفقات، اذ قادت هذه التطورات والتحولات إلى تحريض التفكير " لإعادة استخدام مختلف الموارد والوسائل المتاحة "مثل الموارد البشرية والمادية بالطرائق الأكثر فعالية في الشركات كلها بشكل عام وفي شركات الاتصالات بشكل خاص ، اذ يعد قطاع الاتصالات في الوقت الحاضر القطاع الخدمي الأكثر انتشاراً في معظم دول العالم ، فلا يشك احد بدوره في تطوير البلدان خصوصاً في السنوات الاخيرة ، اذ شهدت هذه السنوات تحولا غير مسبوق لهذا القطاع ، ومع هذا التطور السريع اصبحت البيئة اكثر تعقيدا ودينامية ، وبالتالي فإن التطور والتوسع الذي يشهده قطاع الاتصالات يصاحبه تغير مستمر في البيئة وكذلك زيادة التنافس داخل هذا القطاع .

كل هذا قاد شركات الاتصالات الى التركيز على الزبون بصورة اكبر من ذي قبل ، اذ ان شركات الاتصالات في الوقت الحاضر تسعى الى كسب رضا الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال جعل مواردها وقدراتها مواكبة للتغيرات البيئية بطريقة تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي .

ومن هذا المنطلق سعت هذه الدراسة الى إبراز أهمية القدرات الدينامية التسويقية وتأثيرها في المنظمات في قطاع اتصالات الهاتف النقال في العراق والمتمثل بشركتي (اسيا سيل ، كورك تيليكوم)، ولفت انتباه الإدارة إلى أهمية

* جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد .

** باحث .

تأريخ استلام البحث 2015/6/15

تأريخ قبول النشر 2015/10/1

مستل من رسالة ماجستير .

امتلاك المنظمة لقدرات ديناميكية تسويقية ومدى مساهمتها في تحقيق التفوق للمنظمة ، وقد ضم البحث اربعة اجزاء تمثل الاول بمنهجية البحث ، والثاني يستعرض الاطار النظري ، اما الثالث فتعلق بالجانب العملي ، في حين تعلق الرابع بالاستنتاجات والتوصيات .

أولاً : منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤلات الآتية :

- أ. ما مدى امتلاك شركات الاتصالات المبحوثة قدرات ديناميكية تسويقية ؟
- ب. هل تمتلك الإدارة في الشركات المبحوثة تصور واضح عن مدى تأثير القدرات الديناميكية التسويقية في إمكانية تحقيق التفوق التنافسي ؟
- ج . هل سيتحقق التميز والتفوق التنافسي عند امتلاك المنظمة لقدرات ديناميكية تسويقية ؟

2. أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي :

- أ. شموله على متغيرات كثيرة سواء المتعلقة بالقدرات الديناميكية أو التفوق التنافسي وكيفية توظيف كل هذه المتغيرات للوصول إلى رضا الزبائن كونه يمثل أداة تعبر عن مدى قدرة شركات الاتصال المبحوثة على تحقيق الأرباح .
- ب. تعد هذه الدراسة المتواضعة اولى الدراسات في العراق التي تناولت القدرات الديناميكية التسويقية وربطها بالتفوق التنافسي .

3. أهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الآتي :

1. بناء تأطير معرفي متكامل لمتغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بالقدرات الديناميكية التسويقية ، التفوق التنافسي وذلك عن طريق عرض أهم الآراء الفكرية المتعلقة بهذه المواضيع في المجال الإداري .
2. دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية التسويقية والتفوق التنافسي لشركات الاتصال المبحوثة .
3. بيان مدى إمكانية تحقيق التفوق التنافسي للشركات المبحوثة من خلال امتلاكها لقدرات ديناميكية تسويقية .

4. فرضيات البحث:

الفرضية الأولى :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للقدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي ، وتشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :
- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبون في تحقيق التفوق التنافسي.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمعرفة السوقية في تحقيق التفوق التنافسي .
 - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتطوير المنتج في تحقيق التفوق التنافسي .

الفرضية الثانية:

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للقدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي ، ويشق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية :
- أ. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبون في تحقيق التفوق التنافسي .
 - ب. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمعرفة السوقية في تحقيق التفوق التنافسي .
 - ج. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لتطوير المنتج في تحقيق التفوق التنافسي .

الفرضية الثالثة :

- توجد فروق معنوية بين شركة اسيا سيل للاتصالات وشركة كورك تيليكوم للاتصالات في متغيرات القدرات الديناميكية التسويقية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.

الفرضية الرابعة :

- توجد فروق معنوية بين شركة اسيا سيل للاتصالات وشركة كورك تيليكوم للاتصالات في متغيرات التفوق التنافسي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.

5. اداة البحث

نظرا لكون موضوع القدرات الديناميكية التسويقية من المواضيع الحديثة في البيئة العراقية ارتأى الباحث الى دراسة هذا البحث في كلا الشركتين المبحوثتين (اسيا سيل للاتصالات ، كورك تيليكوم للاتصالات) لتحديد مدى تبني هذا المفهوم ضمن الشركات المبحوثة ومدى مساهمته في تحقيق التفوق التنافسي لهذه

الشركات ، وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة للقياس ، كما وتم قياس متغير القدرات الديناميكية التسويقية من خلال ثلاث ابعاد متمثلة بأدارة علاقات الزبون ، المعرفة السوقية و تطوير المنتج ، اما متغير التفوق التنافسي فقد تضمن ابعاد ثلاثة وهي إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز .

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام عدد من الأساليب والوسائل الإحصائية وتوظيفها لغرض وصف البيانات وتحليلها وهي كالآتي :-

- أ- الوسط الحسابي وهو احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لغرض معرفة مستوى كل متغير.
- ب- الانحراف المعياري : وهو احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ت- معامل الاختلاف : وهو مقياس يستخدم لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.
- ث- معامل الارتباط البسيط ل(Pearson) : وهو أداة إحصاء غير معلمية تستخدم لمعرفة مدى قوة وشكل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ج- معامل الاحداز البسيط : أسلوب يستخدم لتحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.
- ح- اختبار (Mann – Whitney) : لتحديد الفروق في الإجابات بين كل عينتين مستقلتين وهو من أساليب الإحصاء اللامعلمي .

ثانياً: الجانب النظري للبحث

1. مفهوم القدرات الديناميكية التسويقية

في ظل التغيرات الديناميكية السريعة في بيئة الأعمال، لا بد للمنظمات من إعادة تكوين مستمر واكتساب القدرات والموارد التنظيمية لتتطابق مع متطلبات البيئة المتغيرة، إذ ان القدرة على التعرف على الفرص الجديدة المتاحة للمنظمات في السوق، وتحديد الأهمية الإستراتيجية المحتملة لهذه القدرات والموارد تسمى القدرات الديناميكية (wu&hisa,2008:99) .

ان مفهوم القدرات الديناميكية قد قدم من قبل (Teece & Pisano, 1997) و (Teece et al, 1997) الذي اكد على أن المنظمة وفي ظل البيئة ديناميكية فانها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال عمليات وإجراءات المنظمة الداخلية التي تمكنها من تجديد وتغيير مخزونها من القدرات التنظيمية، مما يتيح لها تقديم تدفق مستمر من المنتجات الجديدة والخدمات المبتكرة للزبانن (Jiao et al, 2011:133) .

ان مفهوم القدرات الديناميكية يتكون من مرتكزين اساسيين وهما مفهوم (القدرات) والذي يشير إلى قدرة المنظمات على تعديل ودمج وإعادة تكوين المهارات ومواردها الداخلية والخارجية لتتناسب مع التغيرات البيئية، (Chang et al ,2014: 7) . والمفهوم الاخر هو (الديناميكي) والذي يمثل القدرة على تجديد الكفاءات وذلك لتحقيق الانسجام مع البيئة المتغيرة (Nedzinskase at el, 2013:378) ، حيث تعرف القدرات الديناميكية بأنها قدرة المنظمة على تكامل وبناء وإعادة تشكيل قاعدة مواردها الداخلية والخارجية وذلك استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال (Teece, 1997 :516)، في حين عرف (Barreto , 2010 :229) القدرات الديناميكية هي حل منهجي للمشاكل التي تشكلت نتيجة لميولها إلى التحسس بالفرص و التهديدات، من اجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتوجه نحو السوق، و تغيير قاعدة الموارد للمنظمة .

اما القدرات الديناميكية التسويقية فقد عرفها (Wang et al , 2009 : 75) بأنها "مجموعة من العمليات المعرفة والمحددة التي تعرضها المنظمة للإشارة على قدرتها على استغلال الموارد المحدودة من خلال تكامل وإعادة تشكيل واكتساب هذه الموارد والاستجابة للتغير الكبير الحاصل في السوق ، فيما عرف (Xu &Li , 2011 : 105) القدرات الديناميكية التسويقية بأنها جزء من عمليات إدارة الأعمال، والتي يكون لها تأثير على خلق القيمة للاعمال من خلال عمليات ثلاث اساسية وهي: عملية إدارة علاقات الزبون، وعملية البحث والتطوير المتعلقة بالمنتج وعملية إدارة سلسلة التجهيز .

ان القدرات الديناميكية التسويقية تركز على كيفية توجيه نفسها نحو السوق وتطور المزيج التسويقي، إذ ان القدرات الديناميكية التسويقية تشير الى كيفية تمكن المنظمة من اكتساب المعلومات حول الاسواق المحتملة والفرص المتاحة ، وترجمة هذه المعلومات إلى معرفة وتنفيذها كجزء من الإستراتيجية (Bailey , 2013 : 3)، ان القدرات الديناميكية التسويقية فانها تختلف عن القدرات الديناميكية من خلال تركيز القدرات الديناميكية التسويقية على تحقيق قيمة للزبانن .

2. ابعاد القدرات الديناميكية التسويقية

تناول الباحثين ابعاد متعددة للقدرات الديناميكية التسويقية ، وقد تم اخذ ابعاداً ثلاثة حصلت على اتفاق اغلب اراء الباحثين و هي كالآتي :

أ. ادارة علاقات الزبون

ان مفهوم ادارة علاقات الزبون او تسويق العلاقة ظهر مع بداية الثمانينات من القرن العشرين في مجال الصناعات والخدمات ، وهو عبارة عن مقارنة تركز على إنشاء علاقات دائمة وطويلة المدى مع الزبائن الحاليين والمحتملين تنشئ من خلالها المنظمة روابط تجارية او شخصية تستطيع المنظمات من خلالها تركيز توجهها نحو الزبون اكثر من توجهها نحو المنتج ، وذلك بالسعي لإقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليها في صيغة ارتباط وتعاون وتبادل لمواجهة المنافسة على المدى الطويل (عيسى والشيخ ، 2010:367-367)، إذ ادارة علاقات الزبون او تسويق العلاقة يهدف إلى بناء علاقات مرضية بين الزبون والمنظمة على المدى الطويل من أجل الاستمرار بأعمالهم ، ان تسويق العلاقة يتكون من مكونات اربعة رئيسة وهي الزبائن والعاملين وشركاء التسويق (القنوات والموردين والموزعين والتجار والوكلاء)، وافراد من قسم المالية (المساهمين والمستثمرين والمحللين) (Kotler & Keller,2012:20) .

ب. المعرفة السوقية

تعرف المعرفة السوقية بأنها سياقات او بيانات المجتمع الرسمية وغير الرسمية (حقيقية أو افتراضية) تستخدم لتعزيز المعرفة التجارية، التجارة، التبادل، والعرض والطلب، بين المعرفة التي يمتلكها المشتريين والبائعين ، والتي تستخدم لتنظيم، تنسيق، تجميع، تسهيل، التواصل، التوسط ، وتبادل المعرفة بين الباحثين عن المعرفة ومقدمي المعرفة (Davis , 2007 : 9) .

ان المعرفة السوقية تتضمن عناصر ثلاث رئيسة وهي المعرفة بالزبائن والمعرفة بالمنافسين والمعرفة بالسوق (اوسو، 2010:241) .

تتضمن المعرفة بالزبائن عناصر ثلاثة هي المعرفة عن الزبائن والمعرفة لدعم الزبائن والمعرفة من الزبائن ، المعرفة عن الزبائن تعني المعلومات الديموغرافية والسيكولوجية والسلوكية المصنعة والتي ولدت في المقام الأول من خلال معالجة معلومات الأنشطة ، المعرفة لدعم الزبائن تعني تحسين تجربة الزبائن للسلع والخدمات، وهو أمر اساسي للاحتفاظ بالزبائن ، اما المعرفة من الزبائن فتعني الرؤى والأفكار، والمعلومات التي تتلقاها المنظمة من زبائنها، هذه الرؤى يمكن أن تكون حول السلع والخدمات الحالية ، توجهات الزبائن ،الاحتياجات المستقبلية والأفكار لتطوير المنتج (Kohlbacher, 2008 : 624-625).

اما المعرفة بالمنافسين فأنها تتضمن كافة الأنشطة التي ترتبط بمعرفة المنافسين والإستراتيجيات التي يتبعونها وتحديد جوانب قوتهم وضعفهم ، إذ ان تحليل المنافسة السائدة في السوق يمكن المنظمة من اختيار الإستراتيجية ، إذ تزداد شدة المنافسة في السوق عندما يكون كبير الحجم ويتميز بمعدل نمو مرتفع وهامش ربح مشجع (زررقون ورواني، 2007 : 11) .

واخيرا المعرفة بالسوق فأنها تتضمن كافة الأنشطة الهادفة الى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب وطبيعة المنافسة فضلاً عن معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج، واثرا على التغير في حاجات ورغبات الزبائن ، إذ ان تكامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن الادارة من اختيار إستراتيجية تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف (مقدادي واخرون ، 2012 : 70) .

ج. تطوير المنتج

ان عملية تطوير المنتجات هي عملية متعددة الوظائف تتضمن تصميم وتطوير وإطلاق منتجات جديدة لتلبية احتياجات وتفصيلات الزبائن (Fang & Zou , 2009 :744)، إذ ان عملية تطوير منتج جديد تتضمن أنشطة عدة يقوم بها افراد ذوي قدرات ، عناصر معرفية ، موارد ،كفاءات وثقافات مختلفة، ترتبط عملية تطوير منتج جديد الناجحة بمتطلبات وحاجات السوق والتي تقتضي حل تقني ومجهزين تسويقيين يساعدون المنظمة من خلال تزويدها بأراء الزبون تجاه المنتج، كذلك البحث والتطوير يساعد المنظمة في خلق منتج جديد يتمتع بميزة تنافسية (Fain et al , 2011 : 599) .

ان تطوير منتجات جديدة بالنسبة للمنظمات يعود الى اسباب عديدة اشار اليها (Degeneffe , 2012 : 2) الا وهي تحقيق زيادة بقيمة اصحاب الاسهم ، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة ، وزيادة المنفعة المتحققة من الموجودات .

كما ان تطوير المنتج يكون ناجح اذا كان المنتج لا يلبي الحاجات والمتطلبات فقط وانما يولد ربح لأصحاب الأسهم ويخلق القيمة لأصحاب المصلحة بصورة كبيرة ، ويتمتع تطوير المنتج بخاصيتين أساسيتين هما الجودة والربحية ، الجودة تمثل مدى امكانية المنتج لتلبية حاجات الزبون ، اما الربحية تمثل كمية الربح المتولد بميزانية محدودة (Liu , 2003 : 7) ، كما ان تطوير المنتجات لا يعني بالضرورة اكتشاف اختراعات ثورية جديدة ، كما أنها لا تنطوي على مجرد إعادة للحلول القديمة ، ولكن يتطلب المنتج الناجح التفكير بخطوط انتاجية جديدة ، بعيدا عن الأساليب والمواد والتصاميم التقليدية (Jakobsen & Andreasen , 1994 : 2) .

3. مفهوم التفوق التنافسي

ان المعركة التنافسية الأبدية في أي مجال هي من أجل الحصول على المنافع ، إذ ان الغرض من الإستراتيجية الموضوعية من قبل المنظمة هي الخلق والحفاظ على الميزة الإستراتيجية ، لذلك فان إستراتيجية المنظمة تركز على خلق مزايا جديدة من شأنها أن تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن مقارنة بالمنافسين (Popa et al , 2011:60) ، إذ يتعين على المنظمات اليوم التعامل مع البيئات الديناميكية والغير مؤكدة ، ومن أجل تحقيق النجاح ينبغي على المنظمات أن تفكر إستراتيجيا، كما يجب أن تفهم وتكتشف التغييرات الحاصلة في البيئة التنافسية ، وينبغي البحث بصورة جيدة عن فرص لاستغلال قدراتها الإستراتيجية والتكيف مع التحسينات في كل مجال من مجالات الأعمال التجارية، وبناء إدراك وفهم لاستراتيجيات والنجاحات الحالية (Papulova & Papulova, 2006: 1) ، إذ اشار (Tuominen & Hyvonen, 2004: 277-278) الى ان المنظمة تستطيع تحقيق التفوق من خلال الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري ، إذ ان المنظمات الغير قادرة على تحديد القوى التنافسية من خلال الابتكارات الإدارية فانها لا تستطيع استغلال القيمة التي خلقتها القدرات في الابتكارات التكنولوجية ، كما بين (Ohmae , 1978 : 50) الى ان التفوق التنافسي يتم من خلال التركيز على العوامل الرئيسية للنجاح في الصناعة ومتابعة المبادرات الإبداعية لاكتساب مزايا تنافسية جديدة كذلك من خلال استغلال المزايا النسبية للمنظمات ، وأخيرا من خلال الانتفاع من درجة الحرية الإستراتيجية المتاحة للمنظمة . وبناء على ما تقدم يمكن تعريف التفوق التنافسي بأنه مدى قدرة وامكانية المنظمة على تقديم سلع وخدمات للزبائن بصورة افضل من المنافسين .

4. مصادر التفوق التنافسي

تستطيع المنظمات تحقيق التفوق التنافسي من خلال مصادر عديدة ، إذ اشارت (الجنابي ، 2006 : 82) الى ان البيئة الخارجية وهيكل الصناعة التي تعمل فيها المنظمة يعدان مصدرا من مصادر التفوق التنافسي ، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر بالمنظمات بالاتجاه الايجابي والسلبى ، كذلك بين (الزعيبي ، 1999: 83-84) الى ان المنظمة تستطيع تحقيق التفوق التنافسي من خلال امتلاك نظام معلومات إستراتيجي ، إذ ان نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام يدعم الخطة الأساسية للمنظمة ، اما (العزاوي ، 2012 : 12) فقد أوضح بأن القدرات الإستراتيجية هي المصدر الأساسي لتحقيق التفوق التنافسي ، ومما سبق يمكن تحديد مصادر التفوق التنافسي بالآتي :

- توفر قدرات ديناميكية تسويقية تتجاوب مع التغييرات المختلفة بصورة سريعة .
- وجود ميزة تنافسية مستدامة .
- عمليات المنظمة المختلفة والتمثلة بسلسلة التوريد والتجهيز وكذلك سلسلة القيمة .
- امتلاك موارد بشرية ومادية مبدعة وكذلك طرق انجاز الاعمال داخل المنظمة وخارجها .

5. استراتيجيات التفوق التنافسي

هناك العديد من الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمات لتحقيق التفوق التنافسي ، إذ اشار (Baraskova , 21-22 , 2010) الى ثمان استراتيجيات وهي كالآتي : 1. تخفيض الاسعار ؛ من خلال تخفيض القيمة المضافة مع التركيز على قطاع محدد من السوق ، 2. تخفيض الاسعار ؛ من خلال حروب الاسعار وهوامش ربح منخفضة والحاجة الى ان تصبح المنظمة قائدة السوق، 3. الإستراتيجية الهجينة ؛ من خلال قاعدة قيادة الكلفة والاستثمار بالتميز والاقبل سعر ، 4. التميز ؛ 5. التركيز على التميز ؛ 6. زيادة السعر / القيمة المعيارية ؛ تحقق هامش ربح عالي اذا لم يتبع المنافسون القيمة / مخاطرة خسارة السوق ، 7. زيادة السعر / تخفيض القيمة ؛ يحدث فقط في حالة الاحتكار، 8. تخفيض القيمة / سعر قياسي ؛ يؤدي الى فقدان الحصة السوقية ، بينما اشار بورتر الى استراتيجيات ثلاث لتحقيق التفوق التنافسي وهي إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز .

6. ابعاد التفوق التنافسي

تناول الباحثين ابعاد عديدة ومختلفة للتفوق التنافسي والجدول ادناه يوضح الابعاد التي طرحها الباحثين .

جدول (1)

ابعاد التفوق التنافسي

(دخول قطاعات جديدة ، الجودة ، السرعة ، التكنولوجيا ، تكامل الامامي والخلفي)	(Morrison & Lee, 1979 : 2-3)
(الموارد ، التركيز على الزبائن ، المهارات)	(Day & Wensley, 1988 : 1-8)
(المنافسة ، الموارد المتفوقة، الجودة ، الاداء المالي)	(Peteref , 1993 : 179)
(الكلفة الكفوءة ، الجودة ، الاعتمادية ، المرونة)	(Certo et al , 1995 : 253)
(الحصة السوقية ، القيمة السوقية للاسهام ، العائد على الاستثمار)	(الزعيبي ، 1999 : 97)
(سمعة المنظمة)	(Carmeli & Cohen, 2001:122)
(الجودة ، التركيز على الزبائن ، إستراتيجية التسويق)	(Mentzer&Williams, 2001:30)
(تكامل سلسلة التجهيز)	(Rosenzweig et al, 2003: 437)
(المرونة ، الوقت ، الجودة ، انتاجية العمليات ، تنبؤ العمليات، الكلفة)	(Ahfack&Cavaye, 2003: 183)
(الابتكار الإداري ، الابتكار التكنولوجي)	((Tuominen & Hruonen, 2004 : 277)
(استخبارات الاعمال ، الاستخبارات التنافسية)	(Blanken ship , 2004 : 29)
(التوجه السوقي ، قدرات موجهة نحو السوق)	(Tominen et al , 2005 : 290)

(إدارة سلسلة التجهيز)	(Li et al , 2006 : 107)
(الجودة الشاملة ، سلسلة القيمة ، هندسة عمليات الاعمال ، ادارة المعرفة)	(العنزي ومحمد ، 2006 : 44)
(الجودة ، البنى التحتية ، الابتكار ، مدخلات المنظمة)	(Kaderabkova , 2006 : 63)
(معرفة الزبون)	(Lockwood , 2007 : 2)
(الكلفة ، الجودة ، مدة التسليم ، المرونة)	(Gyampah & Acquah , 2008 : 575)
(الابداع ، نجاح المنتج الجديد)	(Paladino , 2008 : 577)
(الكلفة ، الجودة ، المرونة ، مدة التسليم ، الابداع)	(الحكيم ، 2008 : 23)
(الابداع ، ادارة علاقات الزبون ، القدرات الادارية)	(Ponraj & Rajend , 2009 : 88)
(سرعة الابداع ، جودة التقنيات ، معرفة الزبون)	(Corbonell et al , 2009 : 538)
(جودة ، السرعة ، الاعتمادية ، المرونة ، الكلفة)	(Slack , 2010 : 39-40)
(الموارد)	(Rose et al , 2010 : 488)
(العلامة التجارية)	(Bivainiene , 2010 : 408)
(قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز)	(Lo , 2012 : 59)
(بناء علاقات مع الزبون ، قيمة الزبون ، معرفة الزبون ، المنافسة)	(العامري ، 2013 : 138)
(السرعة ، الوقت ، المرونة ، التسليم ، الابداع)	(Krajewski et al , 2013 : 31)

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه

وسيتم تناول قيادة الكلفة والتمييز والتركيز كأبعاد للتفوق التنافسي وكالاتي :

أ. قيادة الكلفة

يؤكد هذا البعد على الكفاءة من خلال إنتاج كميات كبيرة من منتجات موحدة، وتأمل المنظمة للاستفادة من وفورات الحجم وتأثير منحى الخبرة، إذ ان المنتج غالباً ما يتم انتاجه بتكلفة منخفضة نسبياً وإتاحتها لمجموعة كبيرة جداً من الزبائن، وان الحفاظ على هذه الإستراتيجية يتطلب من المنظمة البحث المتواصل عن خفض الكلف في جميع جوانب الأعمال التجارية بصورة مستمرة (Tanwar , 2013 : 12).

ان قيادة الكلفة تتم من خلال التجربة، الاستثمار في المرافق الانتاجية ، الحفظ والرصد الدقيق على إجمالي الكلف التشغيل (من خلال برامج مثل تقليل الحجم وادارة الجودة) (Valipour et.al , 2012 : 15) ، وقد تمكنت المنظمات في القرن الحادي والعشرين من تحقيق قيادة الكلفة من خلال الإنتاج الرشيق ، وإعادة هيكلة المنظمة والاستعانة بالتوريد الخارجي ، إذ تعمل المنظمات في الأنشطة التي تحقق لها مزايا كلفوية متميزة، ويجري الاستعانة بمصادر خارجية لاداء باقي الاعمال (Sabol et.al , 2013 : 640).

وقد تم تنفيذ قيادة الكلفة بنجاح في اليابان ، على سبيل المثال شركة تويوتا ، فان قدرتها التنافسية المتفوقة في خفض الكلف والجودة والتسليم في الوقت المحدد قد وفرت زخماً للتوسع الكفوء في جميع أنحاء العالم من خلال إستراتيجيات خفض الكلف (Baroto et,al , 2012 : 122).

ب. التمييز

يعرف التمييز بأنه "عملية إضافة مجموعة من الاختلافات ذات معنى وقيمة لتمييزا تقدمه المنظمة من عروض المنافسين، (Abo Razak et.al , 2009:41) ، كما يشير التمييز الى انتاج سلع او خدمات والتي ينظر إليها الزبائن على أنها فريدة من نوعها ، ويتحقق ذلك التمييز من خلال التصميم او العلامة التجارية، تكنولوجيا متفوقة، او خدمة متفوقة للزبائن أو شبكة توزيع متنوعة ،ان التمييز لا يتجاهل التكاليف ، ولكنه لا يعتبرها الهدف الإستراتيجي الأساسي، إذ ان التمييز يوفر الحماية للمنظمة من المنافسين من خلال توفير الشعور بالولاء للعلامة التجارية ، وبالتالي تجعل المنظمة أقل حساسية للتغيرات في الأسعار وهذا يزيد من هامش الربح لها (Sabol et.al , 2013 : 640) . ان مفتاح نجاح التمييز هو مدى استعداد الزبائن لدفع المزيد من أجل الحصول على المنتجات والخدمات المتميزة التي تقدمها المنظمة ، المنظمات التي تتبع التمييز يمكن ان تضع سعراً على منتجاتها ، كما اشار (Borden et.al , 2010 : 174) الى ان المنظمات التي تتبع التمييز تقوم بالتركيز على الزبائن الأغنياء والمتقنين الذين يهتمون بالجودة والتمييز العالي للمنتج .

ان نجاح التمييز يعتمد على امور عديدة والتي اشار اليها (David , 2011 : 153) وكالاتي :

1. عندما يكون هناك العديد من الطرق لتمييز المنتج أو الخدمة وكذلك العديد من المشتريين المدركين بأن هذه الاختلافات لها قيمة.
2. عندما تكون احتياجات واستخدمات الزبائن متنوعة .
3. عند تتبع عدد قليل من المنظمات المنافسة نفس إستراتيجية التمييز التي تتبعها المنظمة .
4. عندما يحدث التغير التكنولوجي بوتيرة سريعة والمنافسة ترتكز على سرعة تطور المنتج.

ج. التركيز

ان التركيز يعني التركيز على مجموعة معينة من المشتريين او جزء من السوق المستهدف ، بما يجعلها اكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع ، وبالتالي تستطيع ان تحصل على تميز وتفرد من خلال تلبية احتياجات زبائنها ، او عن طريق خفض الكلفة او كلاهما ومن خلال هذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة ان تصمم برنامجها الترويجي والتوزيعي بما يتوافق مع خصوصية ذلك السوق المستهدف ، فضلاً عن تصميم المنتج لزيابنهم بما يشعرونهم بمقدار اهتمام المنظمة بهم وبما يميزها عن بقية المنظمات المنافسة التي تنتهج التوجه الواسع في نطاق عملها وتعاملها مع الزبائن (البكري ، 2010 : 8) .

كما اشار (44 : 2003 , Shah et al) الى ان التركيز يتحقق عندما تختار المنظمة قطاع ضيق في مجال عملها والعمل ضمن ذلك القطاع ، وتستطيع المنظمة تحقيق التركيز من خلال تطويع انظمة الإنتاج أو انظمة التسليم لتركز على هذا القطاع الذي لم تستطع المنظمات تلبيةه .
ان إستراتيجية التركيز تختلف عن الإستراتيجيتين الأخرتين وذلك من خلال التركيز على نطاق تنافسي ضيق ضمن الصناعة ، والمركزون يختارون قطاع او مجموعة قطاعات في الصناعة وتطبيق احدى الإستراتيجيات السابقة من اجل توفير خدمات للزبائن بطريقة افضل من المنافسين، كذلك تفترض إستراتيجية التركيز بأن المنظمة تكون في موقع افضل عندما تخدم قطاعات ضيقة (صغيرة) ، وتكون هذه القطاعات المنطقة التي تركز عليها المنظمة حيويًا وإستراتيجيًا في السوق (Sabol et.al , 2013 : 640) .

ثالثاً : الجانب العملي للبحث

الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكلا الشركتين .
يبين الجدول اعلاه الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف كلا الشركتين

ت	الفقرات	أسيا سيل			كورك تيليكوم		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	متغير القدرات الديناميكية التسويقية						
	ا. ادارة علاقات الزبون	3.63	0.49	0.13	3.94	0.37	0.09
	ب. المعرفة السوقية	3.99	0.48	0.12	4.32	0.35	0.08
	ج. تطوير المنتج	3.75	0.48	0.13	4.07	0.44	0.11
	اجمالي القدرات الديناميكية التسويقية	3.79	0.40	0.11	4.11	0.30	0.07
2.	متغير التفوق التنافسي						
	أ. قيادة الكلفة	3.71	0.53	0.14	4.08	0.51	0.12
	ب. التمييز	3.74	0.72	0.19	4.15	0.44	0.11
	ج. التركيز	3.64	0.56	0.16	3.91	0.61	0.16
	اجمالي التفوق التنافسي	3.70	0.54	0.15	4.05	0.45	0.11
	الوسط الحسابي الاجمالي	3.74			4.07		

المبجوتئين (اسيا سيل للاتصالات وكورك تيليكوم للاتصالات) وفيما يلي شرح للجدول :

1. متغير القدرات الديناميكية التسويقية

يبين الجدول (2) لمتغير القدرات الديناميكية التسويقية وابعاده الفرعية لكلا الشركتين المبجوتئين ، وقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكلا الشركتين المبجوتئين ، اذ بلغ الوسط الحسابي لأجمالي متغير القدرات الديناميكية التسويقية بالنسبة لشركة اسيا سيل للاتصالات (3.79) ، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) ، مما يوضح اهمية هذا المتغير على مستوى شركة اسيا سيل ، اما بالنسبة لشركة كورك تيليكوم للاتصالات فقد بلغت (4.11) ، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ايضاً ، وهذا يوضح اهمية هذا المتغير بالنسبة لشركة كورك تيليكوم للاتصالات ، وعند مقارنة الاوساط الحسابية للشركتين المبجوتئين يتضح توجه شركة كورك تيليكوم للاتصالات نحو الاهتمام بمتغير القدرات الديناميكية التسويقية بمستوى اعلى من شركة اسيا سيل للاتصالات .

2. متغير التفوق التنافسي

يبين الجدول (2) لمتغير التفوق التنافسي وابعاده الفرعية لكلا الشركتين المبجوتئين ، وقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكلا الشركتين المبجوتئين ، اذ بلغ الوسط الحسابي لأجمالي متغير التفوق التنافسي بالنسبة لشركة اسيا سيل للاتصالات (3.70) ، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) ، مما يوضح اهمية هذا المتغير على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات ، اما بالنسبة لشركة كورك تيليكوم للاتصالات فقد بلغت (4.05) ، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ايضاً ، وهذا يوضح اهمية هذا المتغير بالنسبة لشركة كورك تيليكوم للاتصالات ، وعند مقارنة الاوساط الحسابية للشركتين المبجوتئين يتضح توجه شركة كورك تيليكوم للاتصالات نحو الاهتمام بمتغير التفوق التنافسي بمستوى اعلى من شركة اسيا سيل للاتصالات .

جدول (3)

علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية التسويقية والتفوق التنافسي لكلا الشركتين المبحوثتين

التفوق التنافسي		القدرات الديناميكية التسويقية
كورك تيليكوم	اسيا سيل	
0.586**	0.826**	القدرات الديناميكية التسويقية

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01).

أ. علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية التسويقية والتفوق التنافسي في شركة اسيا سيل
 اظهر الجدول (3) علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير القدرات الديناميكية التسويقية ومتغير التفوق التنافسي بالنسبة لشركة اسيا سيل للاتصالات ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.826) ، عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعبر عن ارتباط قوي ودال يفسر بقوة العلاقة بين متغير القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي ، وتشير هذه النتيجة الى ان امتلاك المنظمة لقدرات ديناميكية تسويقية يساهم في تحقيق التفوق التنافسي ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الاولى والتي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للقدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي.

ب. علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية التسويقية والتفوق التنافسي في شركة كورك تيليكوم

اظهر الجدول (3) علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير القدرات الديناميكية التسويقية ومتغير التفوق التنافسي بالنسبة لشركة كورك تيليكوم للاتصالات ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.586) ، عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعبر عن ارتباط قوي ودال يفسر بقوة العلاقة بين متغير القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي ، وتشير هذه النتيجة الى ان امتلاك المنظمة لقدرات ديناميكية تسويقية يساهم في تحقيق التفوق التنافسي ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الاولى والتي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للقدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي.

جدول (4)

علاقة التأثير بين القدرات الديناميكية التسويقية والتفوق التنافسي لكلا الشركتين المبحوثتين

التفوق التنافسي		القدرات الديناميكية التسويقية
كورك تيليكوم	اسيا سيل	
0.88	1.10	α
0.44	- 0.48	β
0.34	0.68	R^2
14.62	62.14	F
0.001	0.000	المعنوية
F الجدولية = (4.18) عند مستوى معنوية (0.05) لشركة اسيا سيل		
F الجدولية = (4.20) عند مستوى معنوية (0.05) لشركة كورك تيليكوم		

أ. علاقات التأثير بين القدرات الديناميكية التسويقية والتفوق التنافسي بالنسبة لشركة اسيا سيل للاتصالات

يبين الجدول (4) ان قيمة (F) المحسوبة بين اجمالي متغير القدرات الديناميكية التسويقية وبين اجمالي متغير التفوق التنافسي بالنسبة لشركة اسيا سيل قد بلغت (62.14)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.18) وهذا يعني وجود تأثير لمتغير القدرات الديناميكية التسويقية على متغير التفوق التنافسي بالنسبة لشركة اسيا سيل للاتصالات ، كذلك من خلال الجدول نلاحظ قيمة ($\beta = -0.48$) والتي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في اجمالي القدرات الديناميكية التسويقية سيؤدي إلى تغيير سلبي في التفوق التنافسي مقداره (0.48) .
 وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.68) والذي يعني أن ما مقداره (0.68) من التباين الحاصل في القدرات الديناميكية التسويقية هو تباين مفسر بفعل القدرات الديناميكية التسويقية التي يحتويه النموذج، وأن (0.32) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل ضمن أنموذج الانحدار ، كما أشار الجدول (4) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير للقدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي لشركة اسيا سيل للاتصالات ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الثانية والتي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي.

ب. علاقات التأثير بين القدرات الديناميكية التسويقية والتفوق التنافسي بالنسبة لشركة كورك تيليكوم للاتصالات

يبين الجدول (4)، ان قيمة (F) المحسوبة بين اجمالي متغير القدرات الديناميكية التسويقية وبين اجمالي متغير التفوق التنافسي بالنسبة لشركة كورك تيليكوم قد بلغت (14.62)، وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) وهذا يعني وجود تأثير للقدرات الديناميكية التسويقية في متغير التفوق التنافسي بالنسبة لشركة كورك تيليكوم للاتصالات ، كذلك من خلال الجدول (4) نلاحظ قيمة ($\beta=0.44$) والتي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في القدرات الديناميكية التسويقية سيؤدي إلى تغيير في التفوق التنافسي مقداره (0.44) ، كما أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.34) والذي يعني أن ما مقداره (0.34) من التباين الحاصل في القدرات الديناميكية التسويقية هو تباين مفسر بفعل القدرات الديناميكية التسويقية التي يحتويها النموذج، وأن (0.66) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل ضمن نموذج الانحدار ، كما أشار الجدول (4) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.001) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير للقدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي لشركة كورك تيليكوم للاتصالات ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الثانية والتي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي.

جدول (5)

قيم معاملات (Mann-Whitney) لكلا المتغيرين وأبعادهما الفرعية

القيمة المعنوية SIG	المحسوبة U	الوسط الحسابي	حجم العينة	المتغير الأول (القدرات الديناميكية التسويقية) X
0.001	243.000	3.79	31	1 شركة اسيا سيل للاتصالات
		4.11	30	2 شركة كورك تيليكوم للاتصالات
المتغير الثاني (التفوق التنافسي) Y				
0.017	299.000	3.70	31	1 شركة اسيا سيل للاتصالات
		4.05	30	2 شركة كورك تيليكوم للاتصالات

- أ- أظهر اختبار الفروق المعنوية بين شركة اسيا سيل للاتصالات وكورك تيليكوم للاتصالات بخصوص إجمالي المتغير الأول (القدرات الديناميكية التسويقية)، وكما مبين في الجدول (5) وجود فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين سابقاً الذكر، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة للشركتين (243.000) وكانت القيمة المعنوية بينهما (0.001) عند مستوى معنوية (0.05) ، مما يشير إلى وجود فروق معنوية في مستوى تبني القدرات الديناميكية التسويقية بين الشركتين المبحوثتين ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين شركة اسيا سيل للاتصالات وشركة كورك تيليكوم للاتصالات في متغيرات القدرات الديناميكية التسويقية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد) .
- ب- أظهر اختبار الفروق المعنوية بين شركة اسيا سيل للاتصالات وكورك تيليكوم للاتصالات بخصوص إجمالي المتغير الثاني (التفوق التنافسي)، وكما مبين في الجدول (24) وجود فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين سابقاً الذكر، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة للشركتين (299.000) وكانت القيمة المعنوية بينهما (0.017) عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذه النتائج تشير إلى فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرابعة والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين شركة اسيا سيل للاتصالات وشركة كورك تيليكوم للاتصالات في متغيرات التفوق التنافسي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد) .

رابعاً: الاستنتاجات والنوصيات

الاستنتاجات

1. تسهم القدرات الديناميكية التسويقية بجعل الشركات المبحوثة اكثر قدرة على تحقيق التفوق التنافسي .
2. تولي شركة كورك تيليكوم للاتصالات اهتمام اعلى من شركة اسيا سيل للاتصالات فيما يتعلق بالقدرات الديناميكية التسويقية .
3. ارتفاع مستوى الارتباط بين القدرات الديناميكية التسويقية والتفوق التنافسي في الشركات المبحوثة .
4. ارتفاع التأثير الذي يحدثه القدرات الديناميكية التسويقية في التفوق التنافسي في الشركات المبحوثة .
5. وجود فروق معنوية بين شركة اسيا سيل وشركة كورك تيليكوم فيما يتعلق بالقدرات الديناميكية التسويقية .
6. وجود فروق معنوية بين شركة اسيا سيل وشركة كورك تيليكوم فيما يتعلق بالتفوق التنافسي .
7. تركيز شركة كورك تيليكوم على إستراتيجية التمييز بمستوى اعلى من شركة اسيا سيل .
8. تولي شركة كورك تيليكوم اهتمام عالي باستراتيجية التركيز مقارنة بشركة اسيا سيل .

التوصيات

1. ينبغي تبني منظمات الاعمال والشركات المبحوثة بشكل خاص لابعاد مفهوم القدرات الديناميكية التسويقية وبصورة واضحة ضمن الخطط الإستراتيجية الرئيسية التي تضعها .
2. ينبغي على شركة اسيا سيل للاتصالات الاهتمام بمستوى اعلى بإدارة علاقات الزبون من خلال التعرف على آراء الزبائن المتعلقة بالمنتج ، وامكانية دعوتهم الى الشركة من اجل بناء علاقة شخصية مع الزبائن فضلاً عن العلاقة العامة معهم .
3. ينبغي على شركة اسيا سيل للاتصالات تشجيع العاملين لديها على تطوير المعرفة التي يمتلكونها ، وذلك من خلال ادخالهم بدورات تدريبية مستمرة تمكنهم من تطوير المهارات والقدرات التي يمتلكونها.
4. ينبغي على الشركات المبحوثة انشاء قسم يختص بمقترحات وآراء وشكاوي الزبائن ، وذلك من اجل الاستفادة منها في انتاج منتجات تتلائم مع متطلباتهم ، وان يدار هذا القسم من قبل اشخاص أخصائيين متمرسين .
5. ضرورة قيام شركة كورك تيليكوم للاتصالات بالتعامل مع اتصالات الزبائن بسرعة اكبر، وذلك من خلال توظيف عدد اكبر من العاملين في خدمات المشتركين.
6. ينبغي على شركة كورك تيليكوم ايجاد استعمالات جديدة ومتميزة ومبتكرة لمنتجاتها ، وذلك من اجل تحقيق التمييز عن المنافسين ، وتستطيع الشركة من تحقيق ذلك من خلال استقطاب الملاكات الإدارية والفنية المتميزة والكفوة .
7. ينبغي على الشركات المبحوثة اعتماد اسلوب المقارنة المرجعية مع الشركات الأجنبية والعربية من اجل النهوض بمستوى أدائها بشكل عام .

المصادر

1. المصادر العربية

- 1- البكري ، ثامر (2010) ، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق : حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات ، الملئقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي .
- 2- الجنابي، اميرة هاتف حدادي، (2006)، "اثر ادارة معرفة الزبون هي تحقيق التفوق التنافسي/دراسة مقارنة بين عينة من لمصارف العراقية"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.
- 3- الزعبي، حسن علي، (1999)، "اثر نظام المعلومات الاستراتيجية في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي/ دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية في سوق عمان المالي"، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال ، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- 4- العامري ، سارة على سعيد (2013) ، تأثير سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ، بحث تحليلي مقارنة بين شركتي اسيا سيل للاتصالات وزين للاتصالات ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد .
- 5- الغزاوي ، نجم (2012) ، اثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي ، دراسة تطبيقية ، الملئقى الوطني الموسوم " استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تانضمه جامعة قاصدي مرباح ورقلة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، في جمهورية الجزائر للفترة 18-19 / ابريل / 2012 .
- 6- زرقون ، محمد و رواني ، بو حفص (2007) ، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، ملئقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر .
- 7- مقدادي ،يونس والصرارية ،خالد والشورة ، محمد ودحبور ، لؤي (2012) ، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 10 .

2. المصادر الأجنبية

1. Barreto,I.(2010) , Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future, Journal of Management , Vol .36,PP.1.
2. Bhowmick , Bhaskar (2010) , Discontinuity in the Environment, Firm Response, and Dynamic Capabilities , Indianin statute of management Ahmed abad, AHMEDABAD-380 015 .
3. Bin Abd Razak , Mohd Zulkeflee & Ilias , Azleen & Abdul Rahman , Rahida (2009) , Differentiation Strategies of Internet Retailing (Unique, Value and Return): A Focused Web Evaluation into Airline Service Provider , Journal of International Business research ,Vol. 2 , No. 2 ,PP.40-47.
4. Blankenship , Joseph C. (2004) , Competitive Advantage throught Business Performance management , issues in information systems.
5. Carmeli , Abraham & Cohen , Aaron (2001) , Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel , Journal of Public Administration & Management, Vol.6 , No.4 , PP. 122- 165.

6. Certo, Samuel, C., Peter, J., Paull and Ottensmeyer, (1995), "The Strategic Management Process", 3rd ed, Richard D. Lwin, New York.
7. Chang , Hung-Jung & Lin , Szu-Ju & Hou , Jia-Jeng (2014) , An Investigation of Family Business from the Perspective of Dynamic Capabilities , Web Journal of Chinese Management Review , Vol. 17 .
8. Day ,George.S & Wensley , Robin (1988) , Assessing Advantage: AFrame work for Diagnosing Competitive Superiority , Journal of Marketing Vol. 52 ,PP.1-20 .
9. David , Fred .R (2011) , Strategic Management Concepts and Cases,13th ed , Prantice Hall , New Jersey .
- 10.Davis , Bryan Elliot (2007) , Harnessing Knowledge Market Innovations for Business Advantage [Wealth Creation & Knowledge Value Innovation in the New Economy] , Kaieteur Institute for Knowledge Management , An international research network , Knowledge Markets consortium.
- 11.Fang , Eric & Zou , Shaoming (2009) , Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures__,Journal of International Business Studies ,Vol.40 , PP.742-761.
- 12.Fain , Nuša & Kline , Mihael & Duhovnik , Jožef (2011) , Integrating R&D and Marketing in New Product Development , Journal of Mechanical Engineering , Vol . 57 , PP.599-609 .
- 13.Jaqueline, Rossato & Irati Alkorta , Zuloaga & Pinar , Algul (2011) , Making use of the Dynamic Capabilities to deal with Complexity , International Business Administration , Wiesbaden Business School .
- 14.Jakobsen , Karsten & Andreasen , Mogens Myrup (1994) , The Product Development Process,talent lecture ,European Aluminium Association EAA , p.3.
- 15.Kotler , Philip & Keller , Kevin Lane (2012) , Marketing Management , 14th ed , Prentice hall , New Jersey .
- 16.Kohlbacher , Florian (2008) , Knowledge-based marketing: building and sustaining competitive advantage through knowledge co-creation ,International Journal of Management and Decision Making, Vol. 9, No. 6 , PP.617-645.
- 17.Krajewski, Lee, J., and Ritzman, Larry P., (2013), "Operations Management: Strategy and Analysis", 10th ed, Prentice- Hall, New York .
- 18.Lockwood , Nancy R. (2007) , Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage : HR's Strategic Role ,Shrm Research Quarterly.
- 19.Mentzer , John .T & Williams , Lisa. R (2001) , The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy , Journal of Marketing Channels ,Vol.8 (3/4) , PP.29-46 .
- 20.Ohmae, Kenichi, (1978), "Effective Strategies for Competitive Success",Management and Business Studies, Issue , (4), P. 50- 59.
- 21.Papulova , Emilia & Papulova , Zuzana (2006) , COMPETITIVE STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGES OF S AND MIDSIZED MANUFACTURING ENTERPRISES IN SLOVAKIA , E-Leader conference from 11-14 June , Slovakia .
22. Peteraf , Margaret . A (1993) , THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW , Strategic Management Journal , Vol. 14 , PP . 179-191 .
- 23.Popa , Ion & Dobrin , Cosmin & Popescu , Doina & Draghici , Mircea (2011) , Competitive Advantage in the public sector , theoretical and empirical Researches in urban management , Vol.6 ,No. 4 , PP.60-66 .
- 24.Ponraj , Priya & Rajendran , G. (2009) , FINANCIAL STRENGTH AS A PERFORMANCE INDICATOR FOR COMPETITIVENESS , Journal of Management Awareness , Vol .12, No .1, PP.88-99.
- 25.Sabol , Andrija & Šander , Matej & Fučkan , Đurđica (2013) ,_The Concept Of Industry Life Cycle And Development Of Business Strategies__, International conference on knowledge Management & innovation 19-21 June , zadar .
- 26.Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A. and Johnston, R. (2010), "Operations Management", 2nd ed., Pitman Publishing, UK.
27. Tanwar , Ritika (2012) , Porter's Generic Competitive Strategies , journal of Business and Management , Volume. 15, Issue. 1 , pp. 11-17 .
- 28.Teece D. J.,G. Pisano & A. Shuen (1997), 'Dynamic capabilities and strategic management', Strategic Management , Journal, Vol.18,No.7, PP.509-533.

29. Tuominen, Matti and Hyvonen, Saara, (2004), "Organizational Innovation Capability: a Driver for Competitive Superiority in Marketing Channels", Journal of Distribution and Consumer Research, Vol. 14, No. 3, P. 277- 293.
30. Valipour, Hashem & Birjandi, Hamid & Honarbakhsh (2012), the effects of Cost Leadership strategy and product Differentiation strategy on the performance of firms, Journal of Asian Business Strategy, Vol.2, No.1, PP.14-23.

الملاحق

جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

الموضوع / استمارة الاستبانة

السادة المدراء الأعزاء... السيدات المديرات المحترمات..
السادة المحبين ..
تحية طيبة

نعرض على جنابكم استمارة الاستبيان، وهي جزء من متطلبات استكمال دراسة الماجستير بعنوان "انعكاسات تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي في بعض شركات الاتصال العراقية"، إذ تهدف إلى التعرف على مدى امتلاك شركتكم قدرات ديناميكية تسويقية ومدى تأثير تلك القدرات الديناميكية على تحسين وتطوير المركز التنافسي للشركة.

نرجو الإجابة عليها بدقة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا، علماً أن المعلومات التي تقدموها لنا ستعامل بسرية تامة، وستستعمل لأغراض البحث العلمي، دون الحاجة لذكر الأسماء. وأخيراً تفضلوا بقراءة فقرات الاستبانة، وتثبيت أية علامة (/) مميزة في الحقل الذي يمثل اتفاقكم من عدمه إزاء الفقرات المطروحة، التي يتراوح مداها بين (1 - 5) درجات، وتمثل الدرجات (5 ، 4) مستوى الاتفاق أو درجة عالية، وتمثل الدرجات (2، 1) مستوى عدم الاتفاق أو درجة واطنة، فيما تمثل الدرجة (3) الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث
طالب الماجستير
قتيبة امجد عبد الغفور

المشرف
الأستاذ المساعد
د. سعدون حمود جثير

القسم الأول: المعلومات التعريفية
شركة :

قسم : _____ شعبة : _____

الجنس:
العمر:

ذكر
أقل من 25 سنة
55-46
56 فأكثر
35-26
أنثى
45-36

الحالة الاجتماعية:
مطلق
أعزب
متزوج
أرمل

التحصيل الدراسي:
دبلوم
دكتوراه
بكالوريوس
ماجستير أو دبلوم عالي
(أو أي شهادة أخرى كالإعدادية أو المتوسطة)

الاختصاص الدقيق:
فني
إداري
(أو أي اختصاص آخر)

المركز الوظيفي:
مدير عام
مسؤول وحدة
معاون مدير عام
مشرف عمل
مدير هيئة
مدير قسم
مدير

عدد سنوات الخدمة:
أقل من 1 سنوات
أثر من 10 سنوات
4-2
8-5
10-8

عدد الدورات التدريبية:
أقل من 2 دورة
3-5 دورة
6 دورة فأكثر

أذكر بعض الدورات التي شاركت فيها (إذا رغبت في ذكرها) :

اسم الدورة	مدتها	مكان انعقادها
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

القسم الثاني: القدرات الديناميكية التسويقية :

أ. ادارة علاقات الزبون :

تعني ادارة علاقات الزبون مجموعة من الوسائل التقنية والتنظيمية والبشرية لأدارة علاقة متميزة وجديدة مع الزبون هدفها الأساسي بناء علاقة متميزة وشخصية مع الزبون .

ت	ادارة علاقات الزبون	المقياس				
		اتفق تماما (5)	اتفق (4)	غير متأكد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماما (1)
1	الخدمات التي تقدمها الشركة تزيد من الاحتفاظ بالزبون وكسب زبائن محتملين .					
2	تحاول الشركة باستمرار الحصول على البيانات من الزبائن لغرض تصميم خدمات ملائمة .					
3	تبدي الشركة اهتمام بتحول الزبون الى المنافسين الحاليين .					
4	تقوم الشركة بدعوة الزبائن لزيارتها بين مدة واخرى للتعرف على ارائهم بصورة مستمرة .					
5	تسعى الشركة الى فهم حاجات الزبون ومعرفة آرائهم عن المنتجات وقياس رضاهم باستمرار .					
6	تهتم الشركة بالبيع من خلال الزبون اكثر من اهتمامها بجودة الخدمة المقدمة له .					
7	تحاول الشركة توفير خدمات على مستوى عالي موازية لما تقدمه الشركات المتواجدة في السوق.					
8	تشرك الشركة الزبائن في مناقشة خطط الجودة وتخصيص جوائز قيمة لكل مقترح مقدم منهم .					
9	قيمة حزمة الخدمات المقدمة للزبون توازي القيمة النقدية المدفوعة من قبله .					

ب. المعرفة السوقية :

تمثل المعرفة السوقية مجموعة من البيانات والمعلومات التسويقية والتي تحصل عليها الشركة من السوق، وتمثل ذلك الجزء الحيوي من معرفة المنظمة والمنصب نحو إدراك أهمية هذا السوق .

ت	المعرفة السوقية	المقياس				
		اتفق تماما (5)	اتفق (4)	غير متأكد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماما (1)
	المعرفة بالزبائن					
10	لدى الشركة قاعدة معلومات حول الزبائن في السوق الذي تتعامل معه .					
11	تسعى الشركة لفهم حاجات الزبائن وتوفير المعلومات عنها لترجمتها الى واقع عملي					
12	تقوم الشركة بالتعرف الى رضا الزبائن بشكل دوري .					
13	تسعى الشركة الى مواكبة التغير في حاجات ورغبات الزبائن.					
	المعرفة بالمنافسين					
14	تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين .					
15	تسعى الشركة لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط الضعف لدى المنافسين.					
16	لدى الشركة قاعدة بيانات ومعلومات وفيرة حول المنافسين .					
	بحث وتطوير السوق					
17	تشجع الشركة العاملين لديها على تطوير المعرفة التي يمتلكونها .					
18	تسمح الشركة للعاملين بالمساعدة فيما بينهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها .					

ج. تطوير المنتج :
يقصد بتطوير المنتج تحويل الفرص السوقية ومجموعة الافتراضات حول تكنولوجيا المنتج إلى منتج متاح للبيع .

ت	تطوير المنتج	المقياس				
		اتفق تماما (5)	اتفق (4)	غير متأكد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماما (1)
19	تعتمد ادارة الشركة سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية .					
20	تطبق الشركة خطط لتحسين الجودة بشكل علمي وعملي .					
21	تشجع ادارة الشركة العاملين لتقديم اكبر عدد من الافكار للمنتجات الجديدة.					
22	تظهر الإدارة الالتزام بالجودة بمتابعة التحسين المستمر لكل أنشطة الشركة .					
23	تقوم الشركة ببناء خطوط انتاجية جديدة وبصورة مستمرة .					
24	توفر الشركة خصما على كلف المكالمات للزبائن الاكثر استخداما لخدمة الاتصال .					
25	توفر الشركة تدريب مستمر للعاملين من خلال محاضرات ودورات تدريبية .					
26	تقوم الشركة بانتاج منتج يمكن الزبائن من تحقيق المنفعة الكاملة بالإضافة الى تطابقه مع تطلعاتهم وامالهم .					
27	تعتمد الشركة على التعاون مع الشركات الاخرى في انتاج منتجات جديدة .					

القسم الثالث : التفوق التنافسي

أ. قيادة الكلفة :

تستطيع المنظمة تحقيق قيادة الكلفة من خلال انتاج بكميات كبيرة وبأسعار منخفضة ، اذ تستطيع الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتعلم وغيرها ، وبالتالي تصبح المنظمة القادرة في السوق .

ت	قيادة الكلفة	المقياس				
		اتفق تماما (5)	اتفق (4)	غير متأكد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماما (1)
28	تحرص الشركة على ايجاد طرق لتقليل تكاليف الانتاج للخدمات المقدمة للزبائن .					
29	تحرص الشركة على جعل كلف الترويج في الحد الأدنى على وفق برامجها الترويجية .					
30	تسعى الشركة الى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية .					
31	تقوم الشركة بالرقابة على النفقات باستمرار .					
32	تلجأ الشركة الى خفض اسعار منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين .					
33	تسعى الشركة للحصول على اكبر حصة سوقية في السوق بما يمكنها من تحقيق اقتصاديات الحجم .					
34	تولي الشركة اهتماما لتقليل مصاريف (الرواتب ، قرطاسية ، ايجارات) .					
35	تركز الشركة على تقليل المعيب من المنتج الذي تقدمها الشركة من خلال التعلم من الماضي .					
36	تستقطب الشركات الافراد الكفاء وتدريب الافراد الحاليين بهدف تحقيق انجازات في مجال الكلفة .					

ب. التمييز :

يقصد بالتمييز انتاج سلع او خدمات والتي ينظر إليها الزبائن على أنها فريدة من نوعها، وتتميز هذه السلع بالمتانة والكفاءة العالية كما انها تضيف هامش على السعر .

ت	التمييز	المقياس				
		اتفق تماما (5)	اتفق (4)	غير متأكد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماما (1)
37	تسعى الشركة الى تقديم منتج مميز ذي مواصفات فريدة لا يقدمها المنافسين .					
38	تخصص الشركة ميزانية لأغراض البحث العلمي والتطوير .					
39	تقوم الشركة باستثمار البحوث العلمية لخدمة المجتمع .					

40	تعمل الشركة على معالجة طلبات الزبائن بسرعة وبدون تأخير .				
41	تقوم الشركة بحملات ترويجية متميزة وفريدة .				
42	تعمل الشركة على تطوير صورة ايجابية عن الشركة في اذهان الزبائن.				
43	تقوم الشركة بتحسين وتطوير نوعية الخدمة المقدمة للزبائن .				
44	تحرص الشركة على امتلاك منافذ توزيع مباشرة مع الزبائن بهدف تقليل الوقت والكلفة				
45	يكون اختيار الشركة للمجهزين بناءا على السرعة والمرونة في الاستجابة للطلبات .				

ج. التركيز :

يقصد بالتركيز عندما تقوم المنظمة بالتركيز على قطاع او منتج او سوق معين وتتبع اما التمييز او قيادة الكلفة .

ت	التركيز	المقياس				
		اتفق تماما (5)	اتفق (4)	غير متأكد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تماما (1)
46	تعمل الشركة على قطاع سوقي محدد يزيد من كفاءة وفاعلية الأنشطة التسويقية .					
47	تركز الشركة على خدمة قطاع سوقي واحد بدلا من تشتت الجهود على أكثر من قطاع .					
48	تركز الإدارة على التفرد بتقديم خدمة خاصة بالشركة .					
49	تسعى الشركة للحصول على اكبر حصة سوقية ضمن القطاع الذي تتعامل معه .					
50	تركز الشركة على تقديم العروض بناءا على طلب الزبون.					
51	أنشطة الترويج حول خدمات الشركة محدودة ضمن القطاع الذي تتعامل معه .					
52	الخدمات الاضافية (التكميلية) محدودة ضمن القطاع المحدد الذي تعمل به .					
53	تقوم الإدارة بتقديم عروض خاصة تتلائم مع متطلبات عالية الجودة.					
54	تسعى المنظمة الى تقديم منتج يتمتع بمواصفات فريدة ضمن القطاع المحدد الذي تعمل به .					