

الإستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرهما في الأداء التسويقي
(دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبدالله الثاني الصناعية في الأردن)

د. محمد خير سليم أبو زيد د. محمد عواد زيادات

Applied University

الأردن

Abstract	الملخص
<p>The major purposes of this research are: 1) studying the direct and indirect effect of organizational strategy on marketing performance, through marketing organization characteristics and marketing organization behavior, 2) studying the effect of marketing organization characteristics and marketing organization behavior on marketing performance. By conducted an empirical studied on Industrial companies located in Sahab city in Jordan. In order to collected the data, a questionnaire was designed and distributed among the study sample (150) organization. The data were analyzed by using descriptive statistics, path analysis and factor analysis.</p> <p>The most important findings of the study were: most of Jordanian companies follow differentiation strategy, there is indirect effect of differentiation strategy on marketing performance through marketing organization variables., and there is indirect effect of cost focus strategy on marketing performance through organizational and behavioral characteristics of marketing department</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء التسويقي بشكل مباشرة، وبشكل غير مباشر عبر الخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق، وشملت عينة الدراسة على 150 شركة صناعية عاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني في الأردن. وقد جمعت البيانات من خلال استمارة طورت وصممت لهذه الغاية. وقد استخدم لأغراض التحليل الإحصائي الإحصاءات الوصفية والتحليل المساري العملي والعقودي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن اغلب الشركات الأردنية الصناعية تركز على إستراتيجية التمايز تليها إستراتيجية قيادة التكلفة. ودلت النتائج على وجود أثر غير مباشر لإستراتيجية التمايز في الأداء التسويقي من خلال الخصائص التنظيمية لدائرة التسويق، ووجود أثر غير مباشر لإستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء التسويقي من خلال الخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق.</p>

المقدمة

مع زيادة حدة المنافسة العالمية التي تواجهها منظمات الأعمال، فقد اتجهت إلى انتهاز استراتيجيات وطرق جديدة ومتطورة لإتمام الأعمال التي مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية، بهدف مساعدتها في جذب المستهلكين وتوسيع نطاق الأعمال⁽¹⁾. وتمثل إدارة التسويق إحدى الأنشطة الرئيسية في المنظمة، باعتبارها محورا استراتيجيا لمواجهة المنافسين والتعايش مع البيئة المحيطة بها، إذ تقوم النظرية التسويقية على أهمية تنظيم الأنشطة التسويقية لمواكبة الواقع الذي تعيشه المنظمة وتمكينها من تطبيق إستراتيجيتها لتحقيق الأداء المنشود⁽²⁾.

1- أهمية الدراسة ومشكلتها

تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه الإستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي نظرا لدورها في تعزيز الأداء المؤسسي (3) (4) (5)، وتركز الدراسة الحالية على بحث أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء التسويقي ومدى قدرة المنظمة على تطويع الخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق للتواءم وطبيعة الإستراتيجية المتبعة. إذ دلت نتائج الدراسات السابقة أن المنظمات تجد نفسها قادرة على صياغة الاستراتيجيات لمواجهة منافسيها، إلا أن الصعوبة تكمن في تطبيقها من جانب التنظيم وتصميم الأنشطة التسويقية التي تلائمها(6).

وتأتي أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى تحديد الخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق، والتي تسهم في تعزيز الربط بين الإستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي من خلال حصر أكبر قدر ممكن من المتغيرات التي تناولتها أدبيات الدراسة في هذا الجانب. وتحديد أي من هذه المتغيرات ستسهم في رفع الأداء التسويقي في ضوء الإستراتيجية التنافسية مما سيعود بالفائدة العملية على المنظمات والوحدات التسويقية فيها.

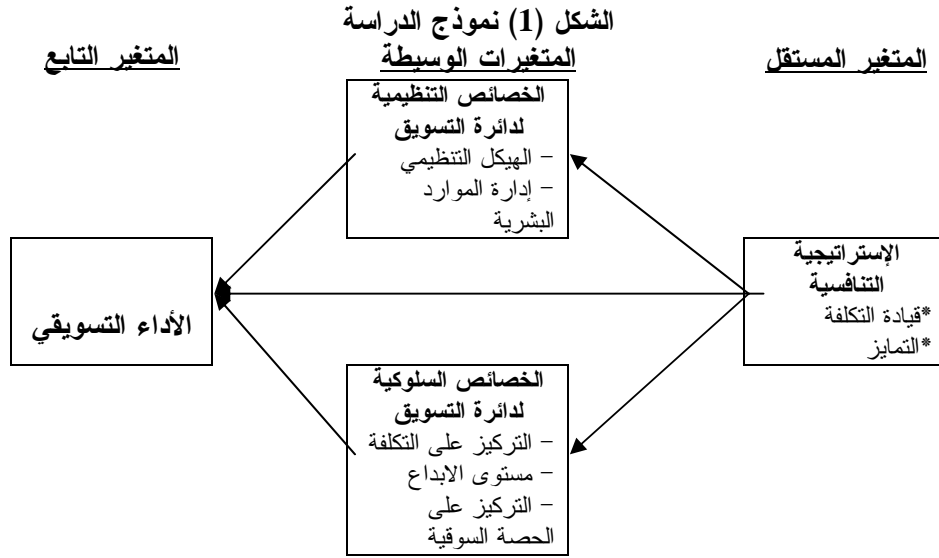
وتبرز أهمية الدراسة كونها من الدراسات الأولية التي تنطرق لهذا الموضوع في الدول النامية عامة وفي الأردن خاصة، حيث تفتقر الدراسات في حدود علم الباحثان- لمثل هذه الدراسة، والتي ستعود بالفائدة على كل من الباحثين ومتخذي القرار. لذا تبرز مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة على التساؤل التالي، "ما أثر الإستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق في الأداء التسويقي لدى المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية"؟.

2- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق عدد من الأهداف التالية:
أولاً: التعرف على الأثر المباشر للإستراتيجية التنافسية في الخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق من جهة، والأداء التسويقي من جهة أخرى.
ثانياً: التعرف على الأثر غير المباشر للإستراتيجية التنافسية في الأداء التسويقي من خلال الخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق.

3- نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة الذي اشتمل على ثلاثة متغيرات تمثلت في: المتغير المستقل، والذي يمثل الإستراتيجية التنافسية، ومتغيران وسيطيان يتمثلان في الخصائص التنظيمية، والخصائص السلوكية لدائرة التسويق. وأخيراً اشتمل نموذج الدراسة على متغير تابع واحد يتمثل في الأداء التسويقي:



4- فرضيات الدراسة

- في ظل ادبيات الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم صياغة عدد من الفرضيات بصورتها العدمية (H_0) على النحو التالي:
- H_{01} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في الخصائص التنظيمية لدائرة التسويق.
- H_{02} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في الخصائص السلوكية لدائرة التسويق.
- H_{03} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) للخصائص السلوكية لدائرة التسويق في الأداء التسويقي.
- H_{04} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) للخصائص التنظيمية لدائرة التسويق في الأداء التسويقي.
- H_{05} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في الأداء التسويقي.
- H_{06} : لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في الأداء التسويقي عبر الخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق.

5- الإطار النظري

5-1 إستراتيجية المنظمة

تشكل إستراتيجية المنظمة الخطة الشاملة وطويلة الأجل التي تعكس أهداف وتوجهات ورؤى المنظمة طويلة الأجل، وهي تربط بالإدارة العليا بصفة عامة، وتساعد المنظمات في تحقيق المكانة التنافسية التي تصبو لها من خلال تحديد التصرفات وتوزيع الموارد (7). وتتحقق الميزة التنافسية بصفة عامة من جراء جذب العملاء والحفاظ عليهم ومواجهة القوى المنافسة (8)، فنتجه بعض المنظمات إلى التمايز باتباع إستراتيجية قيادة التكلفة من خلال توفير منتجات بأسعار تنافسية ضمن جودة وخدمة مقبولة، في حين تتجه منظمات أخرى إلى اتباع إستراتيجية التميز من خلال تقديم منتجات بجودة عالية. وأياً كانت الإستراتيجية المتبعة فإن نجاح المنظمة يكمن بمدى توافر جوهر المنافسة Core competencies الذي يمكنها من تطبيق الإستراتيجية (9) (10).

وتتصف الاستراتيجيات الجيدة بالمرونة، ليتسنى للمنظمات تحقيق التكيف مع ردود فعل المنافسين والموردين والعاملين، والجهات الأخرى سواء داخل المنظمة أم خارجها (11)، ويكمن التحدي في إستراتيجية المنظمة في التوازن بين الاستقرار والمرونة من خلال استخراج ما لدى العاملين من إبداع مع البقاء على تحقيق أهداف المنظمة، ونظراً للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال التي أثير مضامينها في الإستراتيجية من جوانب التحليل والعمليات والنتائج، مما أدى إلى (12):

- اعتبار الإستراتيجية أداة هجومية أكثر منها أداة دفاعية في بيئة المنافسة.
 - لم تعد طريقة التخطيط في تطوير الإستراتيجية أداة فاعلة في معظم الحالات نظراً لسرعة التغير الحاصل في البيئة الخارجية عامة، لذا تسعى المنظمات إلى تطوير طرق خاصة بها لتطوير الإستراتيجية.
 - أصبحت القيم والمبادئ والرؤى من معايير النجاح، جراء الاهتمام في إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم معايير النجاح.
 - أصبحت المنظمات المعاصرة تنو إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها الداخلية.
 - أصبحت المنظمات المعاصرة تركز على بناء شبكة القيم، بدلا من تحليل سلسلة قيم الصناعة.
 - وتظهر الإستراتيجية في كافة المستويات الإدارية في المنظمات، والتي يمكن تصنيفها إلى (13):
- 1- إستراتيجية المنظمة: وهي تركز بشكل أساسي بأهداف المنظمة بشكل عام وتحديد نطاقها.

2- إستراتيجية الأعمال: وتظهر على مستوى وحدات الأعمال وتختص في كيفية مواجهة المنافسين في سوق معين، من خلال تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

3- الإستراتيجية التشغيلية: وهي تنصب على دراسة مكونات المنظمة من جانب الموارد البشرية والعمليات لتحقيق الهيكلية الإستراتيجية التي تعزز توجهها الإستراتيجي.

ولما كانت الدراسة الحالية تعكف على بحث الإستراتيجية المتبعة في مستوى الأعمال، فقد قام الباحثان بمراجعة أدبيات الدراسة بهذا الخصوص، التي بينت اعتماد أغلب -ان لم يكن كافة الدراسات السابقة- في تصنيف الاستراتيجيات على نموذجي Porter's و Mile and Snow.

ويرتكز نموذج بورتر في تصنيفه لإستراتيجية الأعمال على أهمية التنافسية لتصبح عصا الريادة في الصناعة⁽¹⁴⁾. وشاع استخدامه نظرا لسببين رئيسيين هما⁽¹⁵⁾: (1) نال نموذج بوتر قبولا عاما في أدبيات الدراسة وتم تعريفه اجرائيا لدا عدد كبير من الباحثين. (2) يركز تصنيف بورتر على أبعاد الموقع التنافسي لإستراتيجية الأعمال، وهي بذلك تكامل بين المنظمات والمنتجات والتمايز (الجودة، وتوقيت طرح المنتجات إلى السوق) والكلف. وقام نموذج بورتر بتقسيم الإستراتيجية على أساس المنافسة في السوق إلى⁽¹⁶⁾:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة Cost leader : وتنصب هذه الإستراتيجية على توفير منتجات ذات جودة مقبولة وبسعر منافس من خلال مساعدة المنظمة على خفض الكلف وزيادة الكفاءة التشغيلية لخلق وبلورة الميزة التنافسية.

2. إستراتيجية التمايز Differentiation: وترتكز هذه الإستراتيجية على التمايز من خلال انتاج وتسويق منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسه. ويكمن النجاح في اتباع هذه الإستراتيجية من خلال ابتكار خدمات ومنتجات تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

3. إستراتيجية التركيز Focus: وتختلف عن سابقتها في كونها تعتمد على اختيار سوق وفئة معينة من المستهلكين، بدلا من السعي إلى إشباع حاجات ورغبات كافة المستهلكين.

وشاع نموذج Mile and Snow في تقسيم استراتيجيات الأعمال، حيث تعرض إلى أربعة أنواع من الاستراتيجيات كما يلي⁽¹⁷⁾:

1- الإستراتيجية الدفاعية Defender: وتختص في التركيز على نطاق محدود من المنتجات والأسواق بهدف المحافظة على الحصة السوقية لدى المنظمة في السوق، من خلال التركيز على خفض الكلف وزيادة كفاءة المنظمة.

2- إستراتيجية الريادة Prospector: تعتبر هذه الإستراتيجية النقيض لإستراتيجية الدفاع، من جانب التفاعل الايجابي مع بيئتها الخارجية المتغيرة.

وتهدف المنظمات التي تتبع إستراتيجية الريادة إلى الإبداع. وتفترض ان المنظمة قادرة على صنع البيئة التي تعمل فيها لكي توجد فرضا للنمو.

3- إستراتيجية التحليل Analyzer: حيث تجمع المنظمات التي تركز على إستراتيجية التحليل خصائص كل من المنظمات الريادية والدفاعية، أي أنها تهتم في جانبي الإبداع والكفاءة، وتهدف هذه المنظمات إلى استغلال التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية عن طريق اقتناصها للفرص المتاحة.

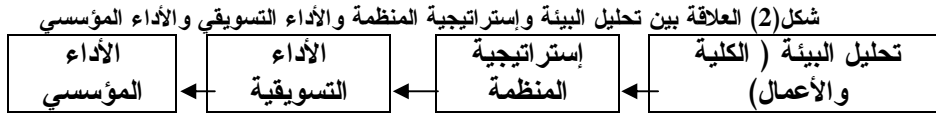
4- إستراتيجية رد الفعل: وهذه المنظمات لا تحمل نسقا ثابتا من الإستراتيجية، وتفترض أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المنظمة. لذلك لا تولي المنظمة اهتماما لما يحدث في بيئتها الخارجية ولا تسعى إلى تحليلها.

من هنا نلاحظ، أن الأساس التنافسي لإستراتيجية الريادة يتمثل في مستوى الإبداع مقارنة بالشركات المنافسة والدخول إلى السوق أولا، أما إستراتيجية الدفاع فترتكز بشكل أساسي على خفض الكلف، ولما كانت الشركات التي تتبع إستراتيجية التحليل ترنو لدخول السوق بعد الشركات الريادة لذا فهم بحاجة إلى تمييز منتجاتهم عن باقي المنافسين ليتسنى لهم الحصول على ميزة تنافسية.

5-2 الإستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي

يشكل تقييم الأداء وسيلة لتقييم فاعلية اتخاذ القرارات التي تتخذها المنظمات، إذ تصبح قادرة على قياس فاعلية التخطيط الاستراتيجي لديها، ومدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئة الخارجية. وهي تمثل تقييم للعلاقة بين الأنشطة التسويقية والأداء المؤسسي (18).

وجاءت الأدبيات بمناقشات مختلفة بشأن قياس الأداء التسويقي، إذ تم قياسها من خلال الكفاءة والفعالية (19)، وركز Morgan, et. al (20) على مؤشرات الانتاجية. وأشار Kotler (21) إلى أن مجالات تقييم الكفاءة التسويقية تتمثل في كفاءة المنتج، والكفاءة التسعيرية وكفاءة التوزيع وكفاءة الترويج وكفاءة كادر المبيعات، أما مجالات تقييم الفاعلية فتظهر في الحصة السوقية، وتبرز العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والأداء المؤسسي عن طريق الأداء التسويقي كما هو مبين في الشكل (2):



Source: Mavondo, F (1999) " Environment And Strategy As Antecedents For Marketing Effectiveness And Organizational Performance" **Journal Of Strategic Marketing** ,7: 237-250

ويكمن النجاح في ربط الإستراتيجية التنافسية بالأداء التسويقي من خلال موائمة عدة عوامل داخلية تتمثل في:
أولاً: التوجه السوقي، ويتمحور من خلال التوجه نحو المستهلك من جانب تركيز المنظمات على مستهلكها بهدف تحقيق أرباح على المدى البعيد، والتوجه نحو

المنافسين من خلال تحليلهم ودراساتهم لتتمكن من مهاجمتهم في ضوء الأهداف التي تسعى لها حالياً سعياً وراء تحقيق أرباح على المدى البعيد⁽²²⁾، وهذه تشكل ميزه تنافسية للمنظمات⁽²³⁾،

ثانياً: الهيكل التنظيمي: كما أكدت عدد من الدراسات على أهمية الهيكل التنظيمي⁽²⁴⁾، من جانب تصميم الهيكل التنظيمي في كافة أبعاده والمتمثلة في الأبعاد الرسمية، والمركزية، والتخصص ليتواءم والإستراتيجية التنافسية المتبعة⁽²⁵⁾.
ثالثاً: بينت عدة الدراسات أهمية إدارة الموارد البشرية، والتركيز على التكلفة التشغيلية، الحصة السوقية، ومستوى الإبداع في تعزيز العلاقة بين الإستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي⁽²⁶⁾⁽²⁷⁾.

6- الدراسات السابقة

- دراسة Olson, et.al (2005)⁽²⁸⁾ هدفت الدراسة إلى قياس الموائمة بين الهيكل التنظيمي بأبعاده والسلوك الاستراتيجي (التوجه نحو المستهلك والتوجه نحو المنافسين والتوجه نحو الإبداع) في العلاقة بين إستراتيجية الأعمال والأداء المؤسسي، واشتملت عينة الدراسة على 228 مديراً للتسويق وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية هذه المتغيرات وتصميمها لتتواءم وإستراتيجية الأعمال لتسهم في رفع الأداء المؤسسي .

- دراسة Vorhies & Morgan (2003)⁽²⁹⁾ حول مدى موائمة إستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي في الأداء التسويقي بشقيه الكفاءة والفعالية. وشملت عينة الدراسة على 217 مديراً عاماً لدائرة التسويق في شركات صناعية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة تبادلية بين الكفاءة والفعالية، وبينت نتائج الدراسة إلى أهميته الموائمة بين إستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي لتحقيق أداء تسويقي عال.

- دراسة Shoham.et al (2002)⁽³⁰⁾ حول أثر إستراتيجية المنظمة على الأداء التصديري لدى الشركات الصناعية. واعتمدت الدراسة على تصنيف Mile and Snow لقياس إستراتيجية المنظمة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق في نقاط القوى بين الإستراتيجيات الثلاث باستثناء الإدارة التسويقية، كما دلت الدراسة على أهمية الموائمة بين كل من نقاط القوى المتاحة أمام المنظمة والاستجابة الإستراتيجية ونوع الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي المتمثل في الأداء التصديري.

- دراسة Appiah-Adu (2001)⁽³¹⁾ حول أثر الكفاءة التسويقية في الأداء المؤسسي لدى المنظمات العاملة في القطاع المالي. وشملت عينة الدراسة على 25 بنكاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للكفاءة التسويقية في الربحية والنمو ورضا المستهلك، كما دلت الدراسة على أن المتغيرات التنظيمية كالتوجه نحو المستهلك، وكفاءة العمليات، والمعلومات التسويقية، والتكامل التسويقي تؤثر في الأداء المؤسسي.

-دراسة Mavondo (1999) (32) والتي هدفت إلى ربط بيئة المنظمة وإستراتيجية المنظمة بالأداء التسويقي وقد شملت عينة الدراسة 176 شركة عاملة في قطاع الاغذية ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين بيئة المنظمة واختيار الإستراتيجية الوظيفية والتي ستعكس على الأداء التسويقي والتي بدورها ستؤثر على الأداء المؤسسي.

- دراسة Stathakopoulos (1996) (33) هدفت إلى بحث مستوى الموائمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ونظام التقييم على أداء مديري دائرة التسويق، وشملت عينة الدراسة على 58 مديرا للتسويق في شركات الامريكية. حيث اشارت الدراسة إلى ان التفاعل بين العوامل الثلاث مجتمعة تؤثر على أداء مدير التسويق وليس التفاعل الثنائي كما جاءت به الدراسات السابقة.

- دراسة Slater and Narver (1993) (34) وهدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر إستراتيجية السوق-المنتج في الأداء، وتحديد الخصائص التنظيمية التي تساهم في رفع الربحية في ضوء كل إستراتيجية، وشملت عينة الدراسة على 371 مدير على مستوى الأعمال وأشارت نتائج الدراسة ان وحدات الأعمال التي تتبع إستراتيجية الازدهار كانت أعلى ارتباطاً بالأداء تليها إستراتيجية الدفاع ثم إستراتيجية التحليل. وأشارت النتائج إلى أهمية التوجه السوقي والنمو السوقي وخفض الكلف والابتكار وقوة المشترين لرفع أداء إستراتيجية الازدهار أما المحللون فقد دلت النتائج إلى أهمية خفض التكلفة والتوجه السوقي، وأخيرا دلت الدراسة إلى أهمية خفض الكلف وقوة المشترين للمنظمات التي تتبع إستراتيجية الدفاع.

- دراسة Ramaswami , et,al (1993) (35) حول مدى الموائمة بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية السوق-المنتج ، وشملت عينة الدراسة على 186 بنكا تجاريا. وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى الموائمة يرتبط في التغلغل السوقي بالنسبة للمنظمات التي تتبع إستراتيجية الازدهار، في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر في الربحية ، كما بينت الدراسة وجود علاقة عكسية ضيفة مع الربحية لدى المنظمات التي تتبع إستراتيجية الدفاع ، في حين أشارت الدراسة أن إستراتيجية التحليل كانت تؤثر في كل من الربحية والنمو.

7- منهجية الدراسة

7-1 مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية في مدينة سحاب والبالغ عددها 348. وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من 150 منظمة. وقد طلب من مديري دائرة التسويق تعبئة استبانة صممت وطورت لهذا الغرض. وقد استرد الباحثان (109) استبانة صالحة للتحليل وهو ما يعادل 73% تقريبا من مجموع الاستبانات الموزعة. وبين جدول (1) خصائص العينة المبحوثة طبقا لنوع الشركة ورأسمال الشركة، عدد العاملين وسنة التأسيس :

جدول (1)

التوزيع التكراري لوصف الشركات المبحوثة

نوع الشركة	التكرار	النسبة المئوية	عدد العاملين	التكرار	النسبة المئوية
فردية	15	%14	أقل من 10	13	%12
تضامن	19	%17	من 10-20	17	%16
توصية بسيطة	2	%2	من 21-50	28	%26
محدودة المسؤولية	61	%56	من 51-100	32	%29
مساهمة عامة	12	%11	من 101- فأكثر	19	%17
رأسمال الشركة	التكرار	النسبة المئوية	سنة التأسيس	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10.000	8	%7	2000 فأكثر	8	%7
-10.0001 100.000	26	%24	1999-1995	21	%19
-100.001 500.000	29	%27	1994-1990	32	%29
-500.001 200.000	24	%22	1989-1985	26	%24
200.001 فأكثر	22	%20	1984 فما دون	22	%20

7-2 أداة الدراسة: اعتمد الباحثان على المصادر الأولية والمتمثلة بالاستبانة تم تطويرها وتحكيمها من قبل عدد من المختصين في مجال إدارة الأعمال والتسويق لقياس متغيرات الدراسة. وأشارت نتائج اختبار ألفا كورنباخ لأداة الدراسة أن قيمة ألفا تساوي (85.39%) وهي مؤشر على توفر درجة ثبات عالية في استجابات المبحوثين⁽³⁶⁾. وتألقت أداة الدراسة من أربع أجزاء لقياس الخصائص عينة الدراسة وتحديد الإستراتيجية التنافسية، وقياس الأداء التسويقي، وقياس الخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق. وقد تم اختبار صلاحية الأداة عن طريق دراسة أولية أجريت على عينة صغيرة من العاملين للوقوف على مدى سلامة الألفاظ والعبارات المستخدمة في الاستبانة ووضوحها.

7-3 المعالجة الإحصائية

تم معالجة البيانات باستخدام الاحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، و التحليل العاملي والعنقودي للتمييز بين المنظمات بناء على الإستراتيجية المتعمدة لديها(تمايز، قيادة التكلفة)، والتحليل المساري Path analysis لاختبار فرضيات الدراسة.

8- قياس متغيرات الدراسة

8-1 : المتغير المستقل: الإستراتيجية التنافسية: تم قياس الإستراتيجية التنافسية من خلال 14 فقرة بهدف تحديد ممارسات المنظمة الإستراتيجية المتصلة بإستراتيجية التمايز، وإستراتيجية قيادة التكلفة⁽³⁷⁾ ⁽³⁸⁾ باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 مهم جدا الى 1 غير مهم جدا).

8-2: المتغيرات الوسيطة : والذي اشتملت على كل من:

8-2-1 الخصائص التنظيمية لدائرة التسويق والتي اشتملت على:

8-2-1-1 الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق: وتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي، الرسمية، والمركزية، والتخصص⁽³⁹⁾⁽⁴⁰⁾⁽⁴¹⁾.

8-2-1-2 إدارة الموارد البشرية، تم استخدام مقاييس Hit and Ireland⁽⁴²⁾ الذي اشكل على ستة فقرات تتصل باستقطاب القوى العاملة والمحافظة عليها، والحوافر، والدافعية، وإجراءات التظلم.

8-2-2 الخصائص السلوكية لدائرة التسويق والتي تم قياسها بناء على دراسة (Slater and Narver)⁽⁴³⁾ من جانب: التركيز على التكلفة، و مستوى الابداع، والتركيز على الحصة السوقية.

8-3 المتغير التابع : الأداء التسويقي: تم قياس الأداء التسويقي من خلال: (1) الفاعلية التسويقية التي تتصل بتقييم مديري التسويق أداء المنظمة الكلي من جانب النمو في المبيعات، والحصة السوقية، والمكانة السوقية للمنظمة خلال استخدام مقاييس ليكرت الخماسي. (2) الكفاءة التسويقية والتي تم قياسها كنسبة مئوية من النفقات التسويقية إلى الإيرادات الاجمالية للمنظمة⁽⁴⁴⁾.

9- اختبار فرضيات الدراسة

قامت الدراسة على استخدام التحليل العاملي والعنقودي للتمييز بين استراتيجيات الأعمال المتبعة بناء على عدد من الأنشطة والممارسات المتبعة داخل المنظمة. حيث دلت نتائج التحليل أن ما نسبته 60% من المنظمات تركز على إستراتيجية التمايز، و 40% كانت تركز على إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة. ولاختبار فرضيات الدراسة اعتمد الباحثان على اختبار التحليل المساري التي بينت نتائجه الواردة في الجدول (2) والأشكال (3 ، 4) إلى ما يلي:

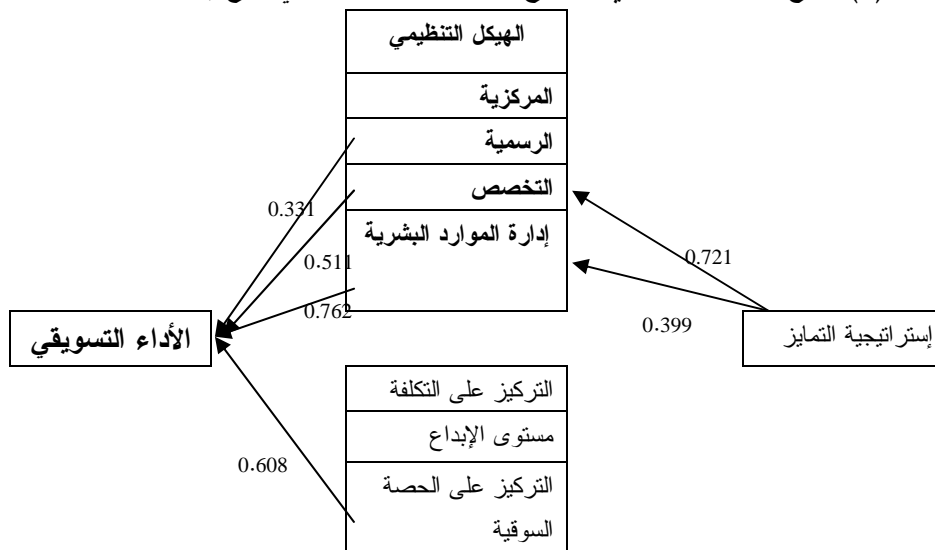
جدول (2): نتائج تحليل المساري

التمايز		قيادة التكلفة		أثر
قيمة t	β	قيمة t	β	أولاً: الإستراتيجية التنافسية في
0.301	0.056	*2.342	0.373	المركزية
1.390-	0.250-	*2.015	0.327	الرسمية
*5.602	0.721	0.789	0.134	التخصص
*2.341	0.399	0.509-	-	إدارة الموارد البشرية
			0.087	
قيمة t	β	قيمة t	β	ثانياً: الإستراتيجية التنافسية في
0.334-	0.062-	*3.922	0.558	التركيز على التكلفة
0.762	0.140	1.594	0.264	مستوى الإبداع
0.856	0.157	1.500	0.249	التركيز على الحصة السوقية
قيمة t	β	قيمة t	β	ثانياً: الإستراتيجية التنافسية في
1.445	0.259	1.150	0.194	الأداء التسويقي
قيمة t	β	قيمة t	β	رابعاً: أثر الخصائص التنظيمية على الأداء
				التسويقي
208.-	0.022-	*4.715	0.741	المركزية
*2.337	0.331	1.029	0.152	الرسمية
*3.050	0.511	1.696-	-	التخصص
			0.299	
* 4.119	0.762	0.669	0.104	إدارة الموارد البشرية
0.713		0.476		R^2
*16.150		*7.049		F
قيمة t	β	قيمة t	β	أثر: الخصائص السلوكية على الأداء التسويقي
646.-	0.084-	*2.256	0.343	التركيز على التكلفة
1.831	0.250	0.609	0.101	مستوى الإبداع
* 4.505	0.608	1.986	0.326	التركيز على الحصة السوقية
0.577		0.267		R^2
*12.278		*3.881		F

*Sig<0.05

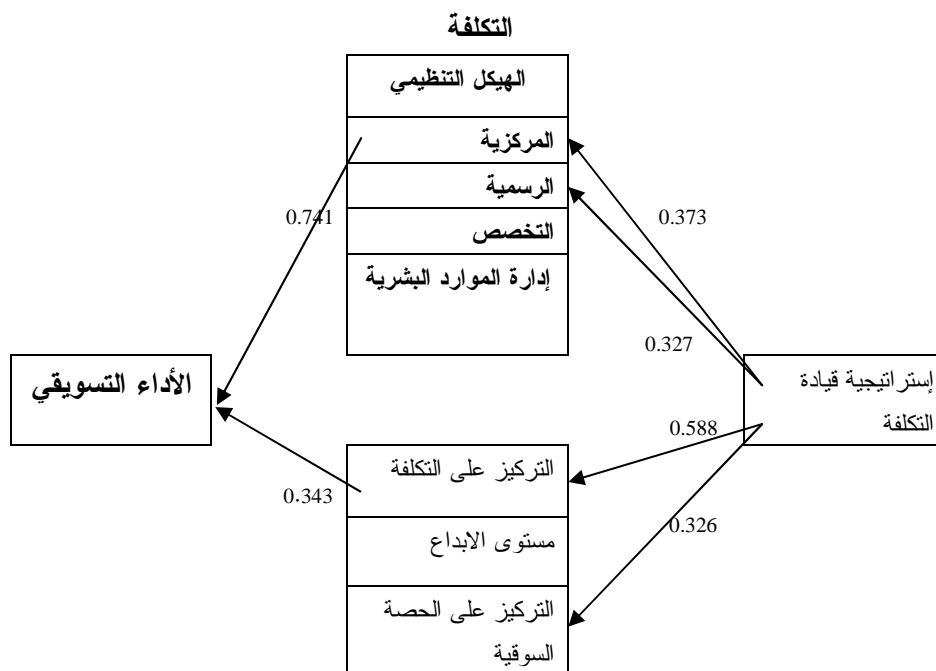
*المصدر : مخرجات برمجية SPSS

شكل (3) نتائج التحليل المساري لنموذج الدراسة للمنظمات التي تتبع إستراتيجية التمايز



*المصدر : مخرجات برمجية SPSS

شكل (4) نتائج التحليل المساري لنموذج الدراسة للمنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة



Ho₁ : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في الخصائص التنظيمية لدائرة التسويق.

بينت نتائج الدراسة الواردة في جدول (2) وشكل رقم (3) إلى وجود أثر مباشر لإستراتيجية التمايز في كل من الخصائص التنظيمية لدائرة التسويق من جانب التخصص ($\beta = 0.721, P < 0.05$) كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق، وفي إدارة الموارد البشرية العاملة في دائرة التسويق ($\beta = 0.399, P < 0.05$). كما بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (2) والشكل رقم (4) إلى وجود أثر مباشر لإستراتيجية قيادة التكلفة في الخصائص التنظيمية لدائرة التسويق من جانب المركزية ($\beta = 0.373, P < 0.05$) والرسمية ($\beta = 0.327, P < 0.05$) كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق. من هنا، يتضح وجود أثر مباشر للإستراتيجية التنافسية المتبعة على الخصائص التنظيمية لدائرة التسويق لذلك نرفض الفرض العدم ويتم قبول الفرض البديل.

H₀₂: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية

في الخصائص السلوكية لدائرة التسويق.

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (2) والشكل رقم (3) إلى وجود عدم وجود أثر مباشر لإستراتيجية التمايز في الخصائص السلوكية لدائرة التسويق. في حين دلت نتائج التحليل المساري الواردة في الجدول رقم (2) والشكل رقم (4) إلى وجود أثر مباشر لإستراتيجية قيادة التكلفة في الخصائص السلوكية لدائرة التسويق من جانب التركيز على التكلفة ($\beta = .588, P < 0.05$) والتركيز على الحصة السوقية ($\beta = .326, P < 0.05$). من هنا، يتضح وجود أثر مباشر لإستراتيجية الأعمال المتبعة على الخصائص السلوكية لدائرة التسويق لدى المنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة. لذلك يتم قبول الفرض البديل بشكل جزئي.

H₀₃: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للمتغيرات السلوكية

لدائرة التسويق في الأداء التسويقي.

أشارت نتائج الدراسة الواردة في الجدول (2) والشكل رقم (3) إلى وجود أثر مباشر للمتغيرات السلوكية لدائرة التسويق في الأداء التسويقي لدى المنظمات التي تركز على إستراتيجية التمايز حيث بلغت قيمة معامل التفسير 57.7% ($F = 12.728, P < 0.05$)، ويبرز هذا الأثر من خلال التركيز على الحصة السوقية ($\beta = .608, P < 0.05$). كما تبين نتائج التحليل المساري الواردة نتائجه في الجدول رقم (2) والشكل رقم (4) إلى وجود أثر مباشر للمتغيرات السلوكية لدائرة التسويق في الأداء التسويقي لدى المنظمات التي تركز على إستراتيجية قيادة التكلفة حيث بلغت قيمة معامل التفسير 26.7% ($\beta = .3881, P < 0.05$)، وبرز هذا الأثر من خلال متغير التركيز على التكلفة ($\beta = .343, P < 0.05$). لذا نرفض الفرض العدم ويتم قبول الفرض البديل.

H₀₄: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للمتغيرات التنظيمية

لدائرة التسويق في الأداء التسويقي.

أشارت نتائج الدراسة الواردة في جدول رقم (2) والشكل رقم (3) إلى وجود أثر مباشر للمتغيرات التنظيمية لدائرة التسويق في الأداء التسويقي لدى المنظمات التي تركز على إستراتيجية التمايز حيث بلغت قيمة معامل التفسير 71.3% ($F = 16.150, P < 0.05$)، وبرز هذا الأثر من خلال كل من متغير التخصص ($\beta = .551, P < 0.05$)، ومتغير الرسمية ($\beta = .331, P < 0.05$)، ومتغير إدارة الموارد البشرية العاملة في دائرة التسويق ($\beta = .763, P < 0.05$). كما بينت النتائج الواردة نتائجه في الجدول (2) والشكل رقم (4) إلى وجود أثر مباشر

للمتغيرات التنظيمية لدائرة التسويق في الأداء التسويقي لدى المنظمات التي تركز على إستراتيجية قيادة التكلفة حيث بلغت قيمة معامل التفسير 47.6% ($F=7.049, P<0.05$)، وبرز هذا الأثر من خلال متغير المركزية ($\beta=.741, P<0.05$). لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل.

H₅ : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية ($\alpha=0.05$) للإستراتيجية التنافسية في الأداء التسويقي.

لم تظهر الدراسة وجود أثر مباشر لكل من إستراتيجية التمايز ($\beta=.259, P>0.05$)، وإستراتيجية قيادة التكلفة ($\beta=.194, P>0.05$) على الأداء التسويقي. لذا يتم قبول الفرض العدم.

H₆ : لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة احصائية ($\alpha=0.05$) للإستراتيجية التنافسية في الأداء التسويقي عبر الخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق.

بينت نتائج التحليل الواردة في الشكل (3) إلى وجود أثر غير مباشر لإستراتيجية التمايز في الأداء التسويقي من خلال التركيز متغير التخصص، حيث بينت الدراسة وجود أثر لإستراتيجية التمايز في التخصص ($\beta=.721, P<0.05$)، ووجود أثر لمتغير التخصص في الأداء التسويقي ($\beta=.331, P<0.05$). كما وبينت النتائج إلى وجود أثر غير مباشر لإستراتيجية التمايز في الأداء من خلال متغير إدارة الموارد البشرية، حيث بينت الدراسة إلى وجود أثر مباشر لإستراتيجية التمايز في إدارة الموارد البشرية ($\beta=.399, P<0.05$)، ووجود أثر لمتغير إدارة الموارد البشرية في الأداء التسويقي ($\beta=.762, P<0.05$). كما أشارت نتائج التحليل الواردة في الشكل (4) إلى وجود أثر غير مباشر لإستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء التسويقي من خلال التركيز متغير المركزية، حيث بينت الدراسة إلى وجود أثر مباشر لإستراتيجية قيادة التكلفة في المركزية ($\beta=.373, P<0.05$)، ووجود أثر مباشر لمتغير المركزية في الأداء التسويقي ($\beta=.741, P<0.05$). ويبرز الأثر غير المباشر لإستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء التسويقي من خلال متغير التركيز على التكلفة، حيث بينت الدراسة وجود أثر لمتغير إستراتيجية قيادة التكلفة على متغير التركيز على التكلفة ($\beta=.588, P<0.05$). ووجود أثر لمتغير التركيز على التكلفة في الأداء التسويقي ($\beta=.343, P<0.05$). من هنا يتم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل.

10- النتائج والاقتراحات

10-1 نتائج الدراسة:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة واعتمادا على نتائجها فان الباحثين يضعان المناقشات التالية:

أولاً: يمكن التمييز بين استراتيجيات المنظمة بناء على ممارسات المنظمة، إذ دلت الدراسة ان أغلب الشركات الأردنية تركز على إستراتيجية التمايز، ومن ثم إستراتيجية قيادة التكلفة.

ثانياً: وجود أثر مباشر للإستراتيجية التنافسية في الخصائص التنظيمية لدائرة التسويق. حيث دلت النتائج على وجود أثر لإستراتيجية التمايز في متغير الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق من جانب التخصص، ومتغير إدارة الموارد البشرية في دائرة التسويق. ووجود أثر مباشر لإستراتيجية قيادة التكلفة في الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق من جانبي المركزية والرسمية.

ثالثاً: وجود أثر مباشر لإستراتيجية قيادة التكلفة في متغيري التركيز على التكلفة والحصة السوقية. في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر لإستراتيجية التمايز في الخصائص السلوكية لدائرة التسويق.

رابعاً: وجود أثر للخصائص السلوكية لدائرة التسويق في الأداء التسويقي لدى المنظمات التي تركز على إستراتيجية التمايز من خلال متغير التركيز على الحصة السوقية. كما وبينت النتائج إلى وجود أثر مباشر للمتغيرات السلوكية لدائرة التسويق في الأداء التسويقي لدى المنظمات التي تركز على إستراتيجية قيادة التكلفة من خلال متغير التركيز على التكلفة.

خامساً: وجود أثر مباشر للخصائص التنظيمية لدائرة التسويق في الأداء التسويقي لدى المنظمات التي تركز على إستراتيجية التمايز من جانب التخصص والرسمية كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق ومتغير إدارة الموارد البشرية للقوى العاملة في دائرة التسويق. أما المنظمات التي تركز على إستراتيجية قيادة التكلفة فقد برز الأثر من خلال متغير المركزية.

سادساً: وجود أثر غير مباشر فقط لإستراتيجية التمايز في الأداء التسويقي من خلال متغيري التخصص وإدارة الموارد البشرية. وكذلك الحال بالنسبة لإستراتيجية قيادة التكلفة التي بينت الدراسة وجود أثر غير مباشر من خلال متغيري المركزية والتركيز على التكلفة.

10-2: الاقتراحات

بناء على النتائج السابقة فيوصي الباحثان بأهمية:

1- العمل على تصميم الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق لتوائم الإستراتيجية التنافسية، مع ضرورة التركيز على التخصص والرسمية لدى المنظمات التي

تتبع استراتيجيات التمايز، والتأكيد على أهمية المركز في المنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة.

2- العمل تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعزز أداء المنظمات التي تتبع إستراتيجية التمايز من جانب التدريب واستقطاب القوى العاملة ذو الكفاءة العالية والحفاظ عليها وتحفيز القوى العاملة في دائرة التسويق خاصتنا لدى المنظمات التي تتبع إستراتيجية التمايز.

3- ضرورة التركيز على أهمية التقليل من التكاليف التشغيلية لدى المنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة من جانب الشراء بكميات كبيرة والإنتاج بكميات كبيرة وإعادة هندسة العمليات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

4- العمل على إجراء دراسات مستقبلية تتصل بهذا الموضوع منها قياس أثر الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية التسويق في الأداء المؤسسي، والعمل على إجراء دراسة تربط بين الأداء التسويقي والأداء المؤسسي.

الهوامش

- 1- McClelland, S. 1994. Gaining Competitive Advantage through Strategic Management Development (SMD). **Journal of Management Development**, 13(5):p4.
- 2- Slater, S. and Olson. E 2000. Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. **Strategic Management Journal**. 1: p814.
- 3- Porter, M. 1996. What is strategy?. **Harvard Business Review**. November/December, pp. 61-62.
- 4- O'Sullivan D. and Abela A. 2007. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. **Journal of Marketing**. 71 (April): pp:79-80
- 5- Bolton, R. N. 2004. Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value. **Journal of Marketing**. 68 (October): p74.
- 6- Vorhies, D.W. & Morgan, N. A. 2003. A Configuration Theory assessment of marketing Organization Fit with Business Strategy and its Relationship with Marketing Performance. **Journal of Marketing**. 67:100-101.
- 7- Johson, G. and Scholesm S.1997. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 4th edition Prentice Hall Europe.
- 8- Thompson, A. A., & Strickland, A. J.1995. **Crafting and implementing strategy**. Chicago: Irwin.
- 9- Porter, M.E. (1980), **Competitive Strategy**, Free Press, New York, NY
- 10- White D. and Griffith, D. 1997. Combining corporate and marketing strategy for global competitiveness. **Marketing Intelligence & Planning** 15(4):pp173-174.
- 11- McClelland, S. Op. Cit, p5
- 12- Rylander, A. and Peppard, J. 2003. From implementing strategy to embodying strategy Linking strategy, identity and intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**. 4(3): 319-320
- 13- Johson, G. and Scholesm, S. Op. Cit.
- 14- Suutari, R. (1999), "Tale of two strategies", **CMA Management**, 73(6):12-13.

- 15- Srivannaboon , S. 2006. Linking Project Management With Business Strategy. **Project Management Journal**. December, 90.
- 16- Aaker, D. 1992. **Strategic Market Management**, 3rd ed., John Wiley & Sons, New York, NY.
- 17- Vorhies and Morgan, Op.Cit. p102
- 18- Clark, B. H. 2001. A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, 9 (June): 357-370.
- 19- Vorhies, D,W & Morgan, N, A. Op. Cit. p106.
- 20- Morgan, N. A., Bruce H. C. and Rich G. (2002), "Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives. **Journal of Business Research**. 55 (May): 363-75.
- 21- Kotler, P. 2000. **Marketing Management** (10th edition), Prentice Hall
- 22- Eusebio,R. , Andreu J. L. and Belbeze M. B., 2006. Measures of marketing performance: a comparative study from Spain. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**.18 (2): 146-147.
- 23- Morgan R.E. and Strong C. A., 1997, Market orientation and dimensions of strategic orientation. **European Journal of Marketing**. 32 (12): 1053.
- 24- Stathakopoulos, V., 1996. Enhancing the performance of marketing managers: Aligning strategy, structure and evaluation systems. **European Journal of Marketing**. 32:(6): 537-538.
- 25- Vorhies and Morgan, Op.Cit, pp103-104.
- 26- Slater, S and John C. Narver . 1993.Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategic Types. **European Journal of Marketing**. 27 (10):.33-51.
- 27- Olson, E. M., Slater, S. F. & Hult, G. T., 2005. The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**. 69 :P 49-65
- 28- Ibid ,pp 49-65
- 29- Vorhies and Morgan, Op.Cit, pp100-115.
- 30- Shoham, A., Evangelista, F. and Albaum, G. 2002. Strategic firm type and export performance. **International Marketing Review**; 19 (2/3):236-258.
- 31- Appiah-Adu ,K., Fyall, A. and Singh, S_ 2001. Marketing effectiveness and Business performance in the financial services industry. **Journal of Services Marketing**. 15(1):18-34.
- 32- Mavondo, F., 1999. Environment And Strategy As Antecedents For Marketing Effectiveness And Organizational Performance. **Journal Of Strategic Marketing** .7: 237-250
- 33- Stathakopoulos .Op . Cit. pp536-558.
- 34- Slater and Narver .Op . Cit. pp33-51.
- 35- Ramaswami, S., Flynn, E. J. & Nilakanta, S. 1993. Performance implications of congruence between product-market strategy and marketing structure: an exploratory investigation. **Journal of Strategic Marketing**, 1(2):71:93.
- 36- Sekaran, U. 1992, **Research Methods for Business**, 2ed, John Wiley & Sons INC., N.Y.

- 37- Allen, R.S. and Helms , M.M., 2006. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. **Business Process Management Journal**.12 (4): 433-454.
- 38- Amoako-Gyampah, K.and Acquaah M. 2008. Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. **International Journal of Production Economics**. 111(2): 575-592
- 39- Ghosh, B, C et al , 1994. Top Performing Organizations of Australia, New Zealand and Singapore: A Comparative Study of Their Marketing Effectiveness. **Marketing Intelligence & Planning**. 12(7): 39-48.
- 40- Stathakopoulos .Op . Cit. pp544-546.
- 41- Ramaswami , Flynn & Nilakanta, Op . Cit. 81:83
- 42- Hitt, M and Ireland, R., 1986. Relationships among Corporate structure level Distinctive competencies, Diversification Strategy , Corporate structure and performance. **Journal of management studiers**. 23(4): 401-416.
- 43- Slater and Narver .Op . Cit. pp40-41.
- 44- Vorhies and Morgan, Op.Cit. p106