

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي
دراسة تطبيقية (شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)

صهيب عدنان محمد أبو حسنة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

أثر تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي
دراسة تطبيقية (شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)

إعداد:

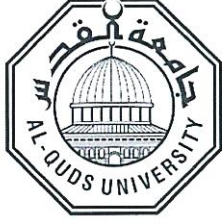
صهيب عدنان محمد أبو حسنة

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة الأزهر / فلسطين

إشراف الدكتور: رأفت علي الأعرج

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1444هـ/2023م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء مؤسسات وتنمية بشرية
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي
دراسة تطبيقية (شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)

اسم الطالب : صهيب عدنان محمد أبو حسنة

الرقم الجامعي: 22012041

إشراف الدكتور : رأفت الأعرج

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/7/22 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوقيعهم:

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع: D.B.S.H.
Ecn

1- رئيس لجنة المناقشة الدكتور رأفت الأعرج

2- ممتحناً داخلياً الدكتور تهاني جفال

3- ممتحناً خارجياً الدكتور بدر حمدان

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

إهداء

الي سندي في الحياة الي من مهد لي الطريق لأصل الي ما أنا عليه من علم ومعرفة الي من افتخر
بأن اسمي مقرون باسمه والدي الغالي حفظه الله
الي مصدر الهامي والدعم في حياتي الي من علمتني القوة والعطاء والدتي الغالية حفظها الله
الي من لا تحلو الحياة الا بوجودهم زوجتي واولادي من يشاركوني تفاصيل حياتي وايامي
الي زملائي واصدقائي من رافقوني دائماً في دربي وكانوا نعم العون لي
أهدي ثمرة جهدي لهم جميعاً

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدُّ الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتاجُ أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

صهيب عدنان أبو حسنة

So heib
20/23

التوقيع:

صهيب عدنان محمد أبو حسنة

التاريخ: 2023/07/22

شكر وعرفان

أبدأ شكري خالصاً لله عز وجل على نعمه وعظيم فضله على هدايته وتوفيقه ومساعدته لي في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة، وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يجعلها عملاً صالحاً وعلماً نافعاً، وأصلي وأسلم على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم رحمة للعالمين.

وعملاً بقول النبي صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله، من لا يشكر الناس" رواه أبو داود.

فإنه من دواعي سروري وعرفاني بالجميل أن أتقدم بخالص شكري وتقديري واحترامي الدكتور الفاضل/ رأفت علي الأعرج على تكريمه وتفضله بالموافقة على الإشراف على رسالتي المتواضعة وإتاحة الفرصة لي لكي أرتوي من خبراته الواسعة، وقد كان لتوجيهاته الأثر الكبير في إخراج هذه الدراسة بهذه الصورة، فهو لم يبخل عليّ طوال فترة الإعداد لهذه الدراسة بوقته وعلمه، فله مني عظيم الشكر والامتنان والاحترام والتقدير فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري وامتناني إلى الدكتور الفاضل/ ... المناقش الداخلي وقد تشرفت بموافقة سيادته على مناقشة رسالتي.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري وامتناني إلى الدكتور الفاضل/ ... المناقش الخارجي وقد تشرفت بموافقة سيادته على مناقشة رسالتي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمحكمي أدوات الدراسة، فلولاهم بعد توفيق الله عز وجل لي ما كانت هذه الدراسة بهذه الصورة.

وأخيراً أتوجه بخالص شكري وامتناني لكل من ساعدني و شجعني وشاركني من قريب أو من بعيد لو بالدعاء في أثناء فترة إعدادي للدراسة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

تعريف مصطلحات الدراسة:

القدرات التسويقية:

هي إدارة العملاء والتوجه نحو السوق وتعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير المنتجات ضمن العمل المكثف على قدرات التسويق مع التركيز على القدرات الخارجية والداخلية والشاملة (Chahal & Kaur, 2020).

التفوق التنافسي:

هو قدرة الشركة على الاستفادة من قدراتها ومواردها المتميزة، وتزويد العملاء بمنتجات أو خدمات قيمة؛ مما يسمح لها بالحصول على مركز تنافسي أكثر ملاءمة من منافسيها في السوق الإقليمي (Lee, et al., 2022).

شركة أوريدو:

هي شركة اتصالات خلوية فلسطينية، أنشئت في عام 2009م؛ حيث حازت على الرخصة الثانية لتشغيل الهاتف الخليوي في فلسطين، وقد أنشئت بالشراكة مع شركة أوريدو القطرية، أصبحت ملكية الشركة الوطنية الدولية - منطقة حرة تعادل 49.3% و ملكية شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني التي تعادل 34.6% و 16.1% تعود ملكيتها للعموم (الموقع الإلكتروني لشركة أوريدو، 2022).

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القدرات التسويقية الديناميكية بأبعادها المتمثلة في: (التوجه التسويقي، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة العلامة التجارية، وتطوير المنتج) على التفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ للكشف عن أثر القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي، كما تمّ تصميم استبيان، واستخدامه لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم تطبيق أداة الاستبانة على جميع العاملين في شركة أوريدو؛ حيث بلغ عددهم (96) موظفًا. وقام الباحث باتباع أسلوب الحصر الشامل؛ وقد تم استرداد (93) استبانة من أصل مجتمع مكّون من (96) استبانة، وبلغت نسبة الاسترداد (96.88%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي لشركة أوريدو، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي إيجابي للقدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي للشركة، حيث احتلت فاعلية بُعد (إدارة العلامة التجارية) المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.2%)، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد (تطوير الخدمات والمنتجات) بوزن نسبي (89.4%)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (التوجه التسويقي) بوزن نسبي مقداره (88.2%)، وجاء بُعد (إدارة علاقات العملاء) في المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي (87.4%).

كما توصلت الدراسة أيضًا إلى عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تجاه متغيري الدراسة: القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة تركيز شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وخاصة شركة أوريدو على تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية باعتبارها عاملاً مهماً في نجاح خططها التسويقية، ممّا يمكّنها من معرفة الفرص والتحديات المتوقعة ومعرفة العملاء و المنافسين، وبالتالي بناء قواعد الخطة التسويقية للشركة.

بالإضافة إلى التوصية بضرورة تطوير شركة أوريدو لخطة إستراتيجية ملائمة لتطبيق وتطبيق أحدث الممارسات الخاصة بتعزيز القدرات التسويقية الديناميكية؛ لرفع مستوى الحصة التسويقية للشركة، وبالتالي توسيع رقعة عملائها وزيادة مستوى ربحيتها.

Study Title: The impact of adopting dynamic marketing capabilities in achieving competitive superiority An applied study (Ooredoo Company in the southern Palestinian governorates)

By: Suhaib Adnan Mohammed Abu Hasna

Supervisor: Rafat Ali El-Araj

Abstract:

The study aimed to disclose the impact of dynamic marketing capabilities with its dimensions represented in: (marketing orientation, customer relationship management, brand management, and product development) on the competitive superiority of Ooredoo in the southern Palestinian governorates. The study used the analytical descriptive approach. To disclose the impact of dynamic marketing capabilities in achieving competitive superiority, a questionnaire was designed and used to collect primary data from the study sample, the questionnaire tool was applied to all employees of Ooredoo; numbered (96) employees. The researcher used the comprehensive inventory method, (93) questionnaires were retrieved, and the recovery rate was (96.88%).

The study found some results, the most important were: the existence of a positive correlation between the dynamic marketing capabilities and the competitive superiority of Ooredoo, in addition to the presence of a positive significant impact of the dynamic marketing capabilities in achieving the competitive superiority of the company, as the effectiveness of the (brand management) dimension came first with a relative weight of (90.2%), while the (product and services development) dimension came in second place with a relative weight of (89.4%), and in the third place came the (marketing orientation) dimension with a relative weight of (88.2%), and the (customer relationship management) dimension came in The fourth and last place with a relative weight (87.4%).

The study also found that there were no differences in the responses of the respondents towards the study variables: dynamic marketing capabilities and competitive superiority due to the demographic variables, which are: (gender, age, educational qualification, years of experience, and job title).

The study concluded with some recommendations, the most important were: the need for telecommunications and information technology companies to focus on applying dynamic marketing capabilities as an important factor in the success of their marketing plan, which enables them to know the expected opportunities and challenges and to know customers and competitors, and thus build the bases of the company's marketing plan.

In addition to recommends by the need to develop an appropriate strategic plan to adopt and apply the latest practices to enhance dynamic marketing capabilities; To raise the level of the company's marketing share, thus expanding its customers and increasing its level of profitability.

الفصل الأول:

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يؤثر التطور المتسارع في عصرنا الحالي على مختلف نواحي الحياة؛ مما يتطلب من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مواكبة أحدث التطورات العالمية الممكنة من أجل تلبية احتياجات القطاعات الأخرى، إذ يُعدُّ هذا القطاع بمثابة البنية التحتية التي يتمُّ من خلالها تسيير أعمال القطاعات الأخرى في الدُّول.

وبذلك تزداد المنافسة المتزايدة بين شركات الاتصالات من أجل الاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات البيئية، وتأمين ميزة تنافسية من خلال القدرة على تجديد وإعادة بناء الموارد من خلال مفهوم القدرات التسويقية الديناميكية التي من شأنها دعم استدامة هذه الشركات في السوق (Chul Kwon, 2021).

لذلك تسعى الشركات في هذه البيئة شديدة التنافسية إلى تطوير قدرات تسويقية قيِّمة وغير قابلة للاستبدال، ولا تضاهي لتحقيق التفوق التنافسي وتحسين الأداء التجاري؛ إذ إنّ هذه القدرات التسويقية تُمكن الشركات من تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم وبناء علاقات مع الموردين والموزعين والعملاء الآخرين لاحقاً. كما أنّها تُغيّد في أداء الأعمال، مثل: جمع المعلومات حول احتياجات السوق، وتقسيم الأسواق واختيار الأسواق المستهدفة (أنشطة تخطيط السوق)، وتطوير خدمات جديدة لتلبية احتياجات القطاعات المستهدفة (أنشطة تطوير المنتج)، وتسعير الخدمات (التسعير)، وإيصال فوائد الخدمات المقدمة إلى الشريحة المستهدفة (الترويج)؛ ممّا يسهم في تحسين أداء الشركة وكفاية وتكامل مستوى قيمتها التسويقية (Chahal & Kaur, 2020).

وحيث إنّ الشركات تهدف إلى الوصول إلى درجة التفوق التنافسي بالاعتماد على كفاءة مواردها وقدراتها، فإنّ وصول الشركات إلى هذه الدرجة يتطلب تحقيق مكانة مميزة فيما يتعلق بتحسين

مستويات الأداء في سوق الأعمال، وذلك من خلال تعزيز استدامة مزايا الشركة على أساس تحديد وتوقع متطلبات العملاء، والتركيز على تحسين العلامة التجارية للشركة من وجهة نظر العملاء، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات التنظيمية من أجل خلق قيمة للشركة لا يمكن تقليدها ونسخها بسهولة من قبل المنافسين؛ حيث إن العامل الرئيس للحفاظ على الربحية في السوق التنافسية الحديثة هو الوصول إلى التفوق التنافسي الذي يدعم النمو والاستدامة، بالاعتماد على امتلاك إستراتيجية تسويقية ناجحة من خلال التكامل الفعال للموارد البيئية والتنظيمية في الشركات (Soltani, et al., 2018).

وبالنسبة للشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطينية فإن هذه الشركات بحاجة كبيرة إلى تطوير قدراتها التسويقية ومواكبة أحدث الممارسات العالمية في مجال التسويق وقطاع الاتصالات باعتباره من أكثر القطاعات أهمية، وتوسعاً، وانتشاراً؛ إذ إن هذا القطاع بالتحديد يُعدُّ عصبُ تسهيل وتنفيذ أعمال القطاعات الأخرى.

كما وتعد شركة أوريديو من أبرز الشركات الفلسطينية التي تعمل جاهدة لتوفير خدمات ريادية في قطاع الاتصالات الفلسطينية من خلال تطبيق الحلول المختلفة للحفاظ على تنوع الخدمات المقدمة والتميز في مستوياتها.

1.2 مشكلة الدراسة

تسعى شركات الاتصالات الفلسطينية بشكل مستمر إلى مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية؛ ممّا يحتم عليها البحث عن ممارسات تسويقية تُعزّز قدرتها على تحسين تفوقها التنافسي خصوصاً مع وجود مجموعة من التحديات التي تواجهها في ظلّ ما تُمارسه شركات الاتصالات الإسرائيلية من منافسة حادة، بالإضافة إلى إغلاق المعابر وما يترتب عليه من حجز لمعدات الشركات. وبالتالي فإن ذلك يُعيق تغطيتها للعديد من الخدمات في الأراضي الفلسطينية.

وتنصّح مشكلة الدراسة من خلال التقرير الذي نُشر ضمن مؤتمر (شبكة ائتلاف أمان، 2019) عن موضوع (حوكمة قطاع الاتصالات في فلسطين). حيثُ أكدت نتائج هذا المؤتمر وجود منافسة كبيرة تقوم بها الشركات الإسرائيلية من أجل الحدّ من نجاح الشركات الفلسطينية، كما أنّ استمرار إغلاق المعابر التجارية والحصار الذي طال أمده على المحافظات الجنوبية يعرقل وصول المعدات اللازمة لهذه الشركات، ويزيد من حدّة التحديات التي تواجهها ممّا يتطلّب منها العمل على تطبيق أساليب وممارسات تسويقية جديدة تضمن زيادة مساحة حصتها السوقية، وضمان استدامة نموّها في السوق الفلسطينية.

بالإضافة إلى وجود تنافس كبير بين شركتي الاتصالات الخلوية الفلسطينية الرائدتين: (جوال) و(أوريدو)؛ حيثُ أعلن في عام 2020م وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (إسحق سدر) إطلاق خدمة التناقل الرقّمي بين الشركتين؛ بهدف تعزيز سبل المنافسة بين شركات الاتصالات الفلسطينية، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستهلكين، وتلبية احتياجات المواطن الفلسطيني كافة (اقتصاد فلسطين، 2020). ممّا يزيد من حاجة شركة أوريدو للبحث عن السبل التي تمكّنها من الصمود في بيئة التّنافس الشديدة، وتحقيق المزيد من التّفوق التنافسي لضمان زيادة أرباح الشركة ونموّها.

ففي ظلّ هذه المنافسة الشديدة قامت شركة جوال بزيادة عدد معارضها وموزيعها الرئيسيين في محاولة منها لتغطية مساحة جغرافية أكبر؛ تمكّنها من الوصول إلى المستفيدين، مع سعيها لإطلاق خدمات الجيل الثالث في قطاع غزة، بالإضافة إلى إطلاقها لتطبيقات تحاكي التكنولوجيا الرقّمية وتربط مجالات حياتهم المختلفة بالتكنولوجيا (الموقع الرسمي لشركة جوال، 2022). وفي السياق ذاته؛ تطبق شركة أوريدو إستراتيجيات تسويقية منافسة ومتقدمة؛ لاستقطاب المزيد من المشتركين، وتوسيع رقعة انتشارها جغرافياً حيثُ حققت الشركة نموّاً في عام 2021م بمقدار (5%) مقارنة بالعام 2020م؛ ليصل عدد المشتركين إلى ما يزيد عن 1.4 مليون مشترك في فلسطين (التقرير السنوي 2021 لشركة أوريدو).

وبذلك تتضح مشكلة الدراسة بشكلٍ جليٍّ من خلال حدّة المنافسة الشديدة بين الشركتين على الساحة الفلسطينية، وبالتالي الحاجة الماسة لأوريدو لتحقيق التّفوق والنمو.

بالإضافة إلى ذلك وبالنسبة لشركة أوريدو فبحسب دراسة (صرصور، 2021) التي اوضحت ان شركة اوريدو وفي اطار تحقيق التفوق والنجاح قد استطاعت بعد سنوات عديدة، ان تحرر جزء إضافي من الطيف الفلسطيني، وتمكنت أوريدو من إطلاق خدمات الجيل الثالث في الشهر الأول من العام 2018 بنجاح كبير، وقامت أوريدو بالارتقاء و استثمرت بشكل ضخم بعناصر الشبكة وبطرق إبداعية وبأحدث تكنولوجيا، ليكون الأداء مضاهيا لما تقدمه شركات الاحتلال تحت عنوان الجيل الرابع، حيث تستخدم أوريدو آخر إصدار لتكنولوجيا الجيل الثالث والقريب من الجيل الرابع. ولكن الممارسات الاسرائيلية من حجز معدات وأجهزة ما زالت تؤثر على مستوى خدمات الشركة المقدمة للفلسطينيين في هذا المجال.

وعليه فإنّ مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التّفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينية؟

1.3 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في سعيها إلى الكشف عن مستوى تطبيق شركة أوريدو للقدرات التسويقية الديناميكية على اعتبار أن لديها القدرة على مساعدة الشركات على تضيق الفجوة بين متطلبات السوق وتعزيز قدرتها على التعامل مع هذا التعقيد؛ لتلبية ليس فقط طلب السوق، ولكن -أيضاً- للبقاء في المقدمة بين المنافسين.

وتتمثل أهمية الدراسة في مستويين:

الأول: الأهمية العلمية:

1. وجود نقص في الأبحاث التي تناولت موضوع القدرات التسويقية الديناميكية -على حد علم الباحث- قامت بالربط بين القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي في مجال شركات الاتصالات الفلسطينية بشكل خاص.
2. أن القدرات التسويقية الديناميكية تُعدّ نظاماً إدارياً تسويقياً حديثاً يوضّح كيفية تخطيط القدرات التسويقية، وتطويرها، وقياسها، وكيفية تعزيز استدامة أعمال الشركات. علاوة على ذلك، فإنّ الكثير من الشركات تُركّز على العمل المكثف على قدرات التسويق، مع التركيز على القدرات الخارجية والداخلية والشاملة؛ التي من شأنها دعم إطار عمل قدرات التسويق في الشركات؛ لذلك يُعدّ هذا الموضوع مهمّ جداً للبحث في ظلّ احتياج الشركات الفلسطينية للصمود والنمو والاستدامة.
3. تقديم التوصيات لقطاع الاتصالات الفلسطيني بشكل عام، ولشركة أوريدو بشكل خاص؛ من خلال تقديم الحلول للشركات من أجل مساعدتها على تحسين قيمتها السوقية، وتحسين مستويات جودة مخرجاتها للجمهور الفلسطيني بما يُحقق لها النمو والاستدامة.

الثاني: الأهمية العملية

1. تجتهد الدراسة البحثية لتطبيق دراسة الحالة على شركة أوريدو للاتصالات باعتبارها من أبرز شركات الاتصالات الفلسطينية، ولديها شريحة كبيرة من المستخدمين من أجل التوصل إلى نتائج يتمّ وفقها اقتراح توصيات يمكن الاعتماد عليها في تحسين خططها، وإستراتيجيتها التسويقية، وآلية عملها بما يحقق لها التفوق التنافسي بشكل يُسهم في دعم النمو واستدامة العمل.
2. تبحث الدراسة في موضع القدرات التسويقية الديناميكية كونه أسلوباً إدارياً تسويقياً حديثاً من

شأنه تعزيز توجهات الشركة نحو السوق، وإستراتيجيات التمايز، والثقافة التنظيمية التسويقية للشركة.

3. يعتبر البحث في هذا الموضوع من شأنه المساعدة في تطوير قدرات الشركات التسويقية وتوضيح المفاهيم التسويقية الحديثة بشكلٍ يُلائم احتياجات هذه الشركات ويُناسب طبيعتها أعمالها.

1.4 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في: التعرف على مستوى تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويتفرع منه:

1. معرفة مستوى القدرات التسويقية الديناميكية لدى شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. معرفة مستوى التفوق التنافسي لدى شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الكشف عن العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. الكشف عن أثر القدرات التسويقية الديناميكية بأبعادها المتمثلة في: (التوجه التسويقي، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة العلامة التجارية، وتطوير المنتج) على التفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين حول القدرات التسويقية الديناميكية التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).
6. التعرف على الفروق بين استجابات المبحوثين حول التفوق التنافسي والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

1.5 أسئلة الدراسة:

يتمثل التساؤل الرئيس للدراسة في:

ما أثر تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية ؟

ويتفرع منه أسئلة فرعية متعددة وهي على النحو الآتي:

1. ما مستوى القدرات التسويقية الديناميكية لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية ؟

2. ما مستوى التفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التسويقية الديناميكية بأبعادها المتمثلة في: (التوجه التسويقي، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة العلامة التجارية وتطوير المنتج) على تحقيق التفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول القدرات التسويقية الديناميكية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التفوق التنافسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

1.6 متغيرات الدراسة

أُعيد على الأبعاد التي ذُكرت في الدراسات السابقة لتحديد المتغيرات؛ حيثُ تمثلت أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية كونها متغيراً مستقلاً وفقاً لدراسة (Chul Kwon, 2021)، ودراسة (Zohourian, et al., 2022)، ودراسة (معلول وزهواني، 2019)، في الأبعاد الآتية: (التوجه التسويقي، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة العلامة التجارية، وتطوير الخدمات والمنتجات).

جدول 1.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير المستقل: القدرات التسويقية الديناميكية

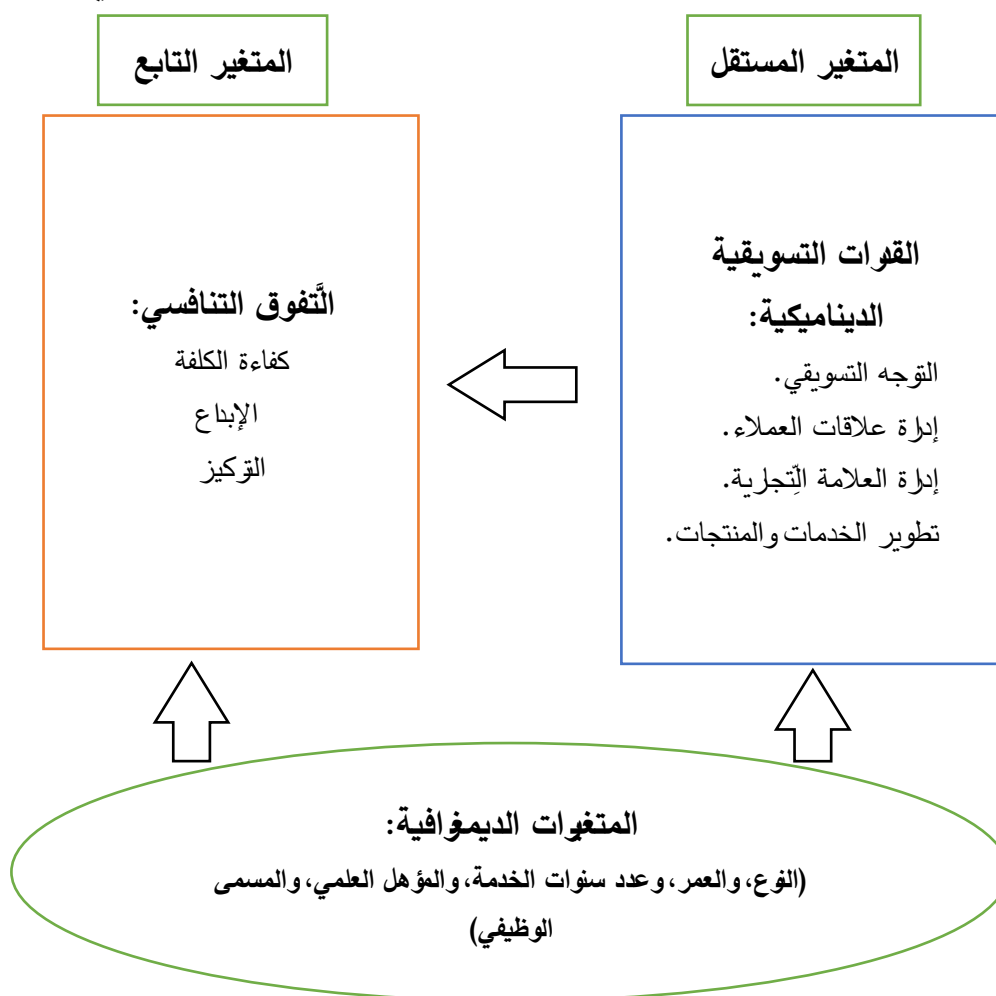
أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية في الدراسة الحالية	Zohourian, et al., 2022	Chul Kwon, 2021	Hoque, et al., 2020	معلول وزهواني، 2019	Rostami, 2015
التوجه التسويقي	/	/	/	/	/
إدارة علاقات العملاء	/	/	/	/	/
إدارة العلامة التجارية	/	/	/	/	/
تطوير الخدمات والمنتجات	/	/	/	/	/

بينما صُممت أبعادُ التَّفوقِ التنافسي كونها متغيرًا تابعًا، وفقًا لدراسة (بو عيسى وبن سحنون، 2019)، ودراسة (الإبراهيمي، 2019)، في الأبعاد الآتية: (كفاءة الكلفة، والإبداع والتركيز)

جدول 2.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير التابع: التَّفوق التنافسي.

أبعاد التَّفوق التنافسي في الدراسة الحالية	Lee, et al., 2022	Hariand, et al., 2019	بو عيسى وبن سحنون، 2019	الإبراهيمي، 2019	Ural, 2016
كفاءة الكلفة		/	/	/	
الإبداع	/		/	/	
التركيز	/	/		/	/

وفي ضوء السابق يمكن تحديد شبكة العلاقات بين متغيرات الدراسة وفق النموذج التالي:



شكل 1.1: نموذج أبعاد الدراسة.

المصدر: (إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات والأبحاث السابقة).

1.7 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: أثر القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي.
2. الحدود الجغرافية: المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الحدود المؤسسية: شركة أوريدو بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. الحدود الزمنية لتطبيق الدراسة: عام 2023م.
5. الحدود البشرية: العاملون لدى شركة أوريدو.

1.8 هيكلية الدراسة:

تتكون الدراسة البحثية من خمسة فصول؛ وهي:

الفصل الأول	يحتوي على الهيكل العام للدراسة وخلفيتها بشكل عام.
الفصل الثاني	يحتوي على ثلاثة مباحث تستعرض المتغير المستقل "القدرات التسويقية الديناميكية" ومفاهيمها وخصائصها، والمتغير التابع "التفوق التنافسي" ومفاهيمه وخصائصه، ونبذة عن دراسة الحالة، ومن ثمَّ عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها، وبيان فجوتها وما يميزها عن الدراسة البحثية الحالية.
الفصل الثالث	يشمل على منهج الدراسة البحثي، والإجراءات الخاصة بتنفيذ التحليل الإحصائي.
الفصل الرابع	يحتوي على النتائج التي انبثقت عن التحليل الإحصائي، وتفسير هذه النتائج بشكل علمي ومنطقي ينسجم مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية.
الفصل الخامس	يشمل الاستنتاجات، والتوصيات بالإضافة إلى الخاتمة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: القدرات التسويقية الديناميكية

2.1.1 مقدمة:

تعمل الشركات -بشكل عام- في بيئة شديدة التنافسية لذلك تسعى جاهدة لتطوير قدرات تسويقية ديناميكية قيمة، وغير قابلة للاستبدال، ولا تُضاهى لتحقيق ميزة تنافسية وأداء أعمال متميز؛ بحيث تمكنها هذه القدرات التسويقية الديناميكية من تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم وبناء علاقات مع الموردين والموزعين والعملاء الآخرين؛ مما يؤدي لاحقاً إلى تحسين أداء الأعمال، بيد أن تطوير القدرات التسويقية الديناميكية الرئيسية، مثل: جمع المعلومات حول احتياجات السوق، وتقسيم واختيار الأسواق المستهدفة (أنشطة تخطيط السوق)، وتطوير خدمات جديدة لتلبية احتياجات القطاعات المستهدفة (المنتج، وأنشطة التطوير)، وتسعير الخدمات (التسعير)، وإيصال فوائد الخدمات المقدمة إلى الشريحة المستهدفة (الترويج)، يساعد الشركات على تضيق الفجوة بين التعقيد المتسارع للسوق وقدرتها على التعامل مع هذا التعقيد لتلبية ليس فقط طلب السوق، ولكن للبقاء - أيضاً - في مقدمة المنافسين (Chahal & Kaur, 2020).

فالنجاح في ساحة الأعمال شديدة التنافس والحيوية يتطلب تطوير ونشر قدرات وإستراتيجيات التسويق التي يمكن أن تلبي احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية من المنافسين الآخرين؛ حيث يرتبط التنافس والتميز للشركات الربحية ارتباطاً وثيقاً بامتلاك إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم؛ نظراً لأن الطبيعة

الناضبة بالحياة للأسواق التنافسية تدفع الشركات إلى إعادة تكوين قدراتها التسويقية حتى تتمكن من تقديم عروض القيمة المطلوبة للعملاء (Hoque, et al., 2020).

وفي هذا الصدد فإنَّ القدرات التسويقية الديناميكية تجمع بين مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها رأس المال البشري في الشركة. بالإضافة إلى العمليات التي تطورها الشركة من خلال استخدام مواردها المتاحة بالاعتماد على تطوير النظام التشغيلي والتنظيمي لها؛ بما يسهم في تمكين الشركة من إضافة قيمة إلى سلعها وخدماتها، وتلبية الطلبات التنافسية بشكل يصعب تقليده من قبل المنافسين الآخرين (Rostami, 2015).

2.1.2 ماهية القدرات التسويقية الديناميكية:

بدأ ظهور مفهوم القدرات التسويقية الديناميكية في سياق بيئات أسواق التنافس وأسواق التصدير المتغيرة، التي يصعب فهم احتياجات العملاء وإجراءات المنافسين واتجاهات السوق فيها من خلال التركيز -فقط- على أنشطة (المزيج التسويقي) الكلاسيكية. حيث كان الأداء المتفوق للشركة يعتمد على قدرة المنافسين على تقديم عروض قيمة مرضية في الأسواق، من خلال الحفاظ على عمليات إدارة المعرفة. وبناءً على ذلك ظهرت مدرسة فكرية جديدة تسمى (قدرة التسويق الديناميكي) التي تصف إدارة المعرفة القائمة على السوق بشكل أكثر وضوحاً في زمن بيئات السوق غير المتوقعة. والتي تُعدُّ أنَّ القدرة التسويقية الديناميكية (DMC) هي محدّد للشركة يتمثّل في تطوير وإصدار ودمج عمليات إدارة معرفة السوق ضمن بيئة سوق غير مؤكدة بغرض إرضاء مقترحات القيمة للعملاء (Hoque, et al., 2020).

فالقدرة التسويقية تشير إلى النظرية القائمة على القدرة، والتي ترتبط بما يمكن للشركة تحقيقه من خلال القدرات المميزة التي تمتلكها الشركة. وأنّه يجب على الشركة إعادة الاستثمار باستمرار؛ للحفاظ على القدرات الحالية وتوسيعها من أجل منع التقليد، وإكسابها القدرة على التفرد والتميز؛ ممّا ينعكس على قدرة الشركة على التمييز بين المنتجات والخدمات التي تُقدم من المنافسين الآخرين وبناء العلامة التجارية الناجحة القوية التي يمكنها فرض أسعار مميزة في الأسواق الخارجية؛ لتعزيز ربحها. كما تضيف لها الديناميكية الاستمرار في تطوير قدرات التسويق بشكل مستمر بالاعتماد على معرفتهم وخبراتهم التي تُعدُّ بمثابة (مورد غير ملموس) يساعد في حلّ مشاكل تسويق الشركة التي تُعدُّ (موارد ملموسة) أصول الشركة (Rostami, 2015).

وتستند نظرية القدرات التسويقية الديناميكية إلى ثلاثة أقسام: حيث يستند القسم الأول على النظرة القائمة على السوق؛ والتي تركز على الميزة التنافسية بشكل رئيسي، والقسم الثاني يستند إلى النظرة القائمة على الموارد؛ والذي يركز على الموارد الداخلية للشركة المادية والبشرية، وأما القسم الثالث؛ فهو يستند إلى العرض القائم على القدرات الديناميكية التي تمتلكها الشركة، وتسعى إلى تنميتها والتي تركز على تحقيق الأداء المتفوق ودعم التنافسية للوصول إلى التفوق التنافسي (Hult & Sjolund, 2017).

لذلك ركزت الدراسة الحالية على قدرات التسويق الديناميكي والتفوق التنافسي.

ويمكن بيان ماهية ومفهوم القدرات التسويقية الديناميكية بشكل أكثر وضوحاً من خلال الآتي:

يعرفها (Zohourian, et al., 2022):

مجموعة الأنشطة عالية المستوى التي ترتبط بقدرة الإدارة على استشعار الفرص واغتنامها، والتعامل مع التهديدات والجمع بين خصائصها المتخصصة، وإعادة تكوينها لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة والحفاظ على القدرة التطورية، وبالتالي بناء قيمة دائمة للمستثمرين.

ويعرفها (Chul Kwon, 2021):

قدرة الشركة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر والحفاظ على موقعها التنافسي من خلال التعرف على التغيرات البيئية والاستجابة لها بالاعتماد على البحث والتطوير والتصنيع والتسويق والتمويل.

يعرفها (Chahal & Kaur, 2020):

هو إدارة العملاء والتوجه نحو السوق وتعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير المنتجات ضمن العمل المكثف على قدرات التسويق، مع التركيز على القدرات الخارجية والداخلية والشاملة.

وبحسب (Hoque, et al., 2020)

هي عبارة عن تفاعل البيئة الداخلية والخارجية والشاملة للشركة؛ لتحديد احتياجات العملاء المفصلة وتلبيتها من خلال التركيز على كفاءة توليد المعلومات ونقاط التوزيع ومتطلبات التكنولوجيا والقدرة على مطابقة متطلبات السوق.

يعرفها (Morgan, et al., 2018):

عملية إدارة معرفة السوق ضمن مستويات تنظيمية مختلفة، بما في ذلك تكامل المعرفة ذات المستوى الأدنى والمستوى الأعلى؛ لتعزيز القيمة التسويقية للمنشأة.

يعرفها (Hult & Sjolund, 2017):

قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية؛ للتعامل مع البيئات

المتغيرة بسرعة.

يعرفها (Rostami, 2015):

القدرة هي مجموعة حزم معقدة من المعرفة والمهارات والقدرات المضمنة في عمليات أعمال الشركة التي تعمل على مستويات مختلفة داخل الشركات بشكل ديناميكي من أجل تحقيق مزايا تنافسية في السوق.

وفي ضوء التعريفات السابقة، يُعرّف الباحث القدرات التسويقية الديناميكية إجرائياً بأنها:

بناء وتطوير قدرات الشركة الداخلية والخارجية وتعزيز التكيف مع توقع واستغلال الفرص، وسرعة الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والقدرات؛ لتعزيز خلق القيمة المضافة للشركة، وتحقيق مزايا تنافسية تزيد من حصتها السوقية.

2.1.3 أهداف القدرات التسويقية الديناميكية:

تُعدّ القدرات التسويقية الديناميكية بمثابة فلسفة ونهج جديد يهدف إلى تعزيز المزايا التنافسية للشركة، وزيادة حصتها السوقية؛ وذلك بتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل بحسب Zohourian, et al., (2022) في الآتي:

1. مساعدة الشركة على تحقيق تدفقات جديدة من الإيرادات بتوليد قدرات جديدة؛ لإنتاج منتجات وخدمات جديدة.
2. العمل على ترقية مستوى معين من الابتكار والإبداع في الشركة وتعزيز ريادة الأعمال باعتباره سمة من سمات القدرات الديناميكية.
3. تعزيز استجابة وكفاءة العمليات التجارية متعددة الوظائف؛ لإنشاء وتقديم قيمة للعملاء تتلاءم مع تغيرات السوق.
4. تعزيز تطبيق المعرفة التسويقية للمنافسين، وطلب المستهلك والخبرة السابقة للشركة؛ من أجل تعزيز القدرة على تسوية الطلب في السوق.
5. تعزيز عملية إدارة معرفة السوق في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري والتشغيلي بدءاً من النشاط المتخصص الفردي، ووصولاً إلى عملية تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية الشاملة.
6. تحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد والقدرات؛ لتعزيز خلق القيمة، وتحقيق مزايا تنافسية.

7. تعزيز قدرة الشركة على الاستجابة السريعة؛ لتعديل الأنشطة الداخلية لها من أجل تلبية احتياجات العملاء، وتعزيز قدرتها على تكيف نماذج أعمالها مع التغييرات السريعة في البيئة الخارجية للعمل.

وبحسب Chahal & Kaur (2020) فإن أهداف القدرات التسويقية الديناميكية تتمثل في:

1. تعزيز التعلم اليقظ للسوق بحيث يمكن للشركة تكيف إستراتيجياتها؛ لتلائم الأسواق سريعة التغير.

2. إضافة أبعاد استباقية في مجال قدرات التسويق للشركة.

3. تعزيز قدرة الشركة لتكون أكثر استجابة لتغيرات السوق المتسارعة.

4. الحفاظ على الموارد المثلى للشركة واستغلالها بالشكل الأمثل، وتطوير ميزات جديدة للحفاظ على المزايا التنافسية.

ويرى الباحث أن أهداف القدرات التسويقية الديناميكية ترتبط بتعزيز قدرة الشركة على الإستجابة للتغيرات البيئية بشكل مباشر بتعزيز قدرة الموظفين داخل الشركة على تأدية مهامهم بشكل إبداعي وابتكاري وفق وجود أنظمة وعمليات إنتاج متطورة باستمرار لملائمة احتياجات السوق، وتلبية رغبات العملاء.

2.1.4 خصائص القدرات التسويقية الديناميكية:

توجد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها القدرات التسويقية الديناميكية، والتي تمنحها للشركات التي تتوفر بها. وتتمثل هذه الخصائص بحسب Hult & Sjolund, (2017) في الآتي:

1. يمكن للشركات التي تتوفر بها القدرات التسويقية الديناميكية ابتكار منتجات بشكل سريع ومرن، جنباً إلى جنب مع توفر إدارة قادرة على التنسيق الفعال، وإعادة نشر الكفاءات الداخلية والخارجية.

2. يمكن الشركة من دمج وبناء، وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية؛ للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة.

3. يمكن الشركة من تجديد الكفاءات المتوفرة لديها، وتطويرها لمطابقة بيئة الأعمال المتغيرة.

4. يمكن الشركة من مواكبة التطور السريع في التكنولوجيا، وتعزيز الاستجابات المبتكرة.

5. يُمكنُ الإدارةُ الإستراتيجية للشركة من التكيف والتكامل، وإعادة تكوين المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية، والموارد والكفاءات الوظيفية؛ لتتسجم وتتسق مع بعضها البعض وتدعم قدرة الشركة على المنافسة في البيئات سريعة التغير.

6. يُمكنُ الشركة من استخدام مواردها بفاعلية وكفاءة تجعلها تقوم بإحداث تغيير في السوق. ويرى الباحث أن الخصائص التي تتمتع بها القدرات التسويقية الديناميكية، والتي تمنحها للشركات التي تتوفر بها تعمل على تعزيز قدرة الشركة على القيام بمجموعة من الإجراءات التنظيمية والإستراتيجية التي بها تُحلُّ المشكلات والمستجدات التي تواجه بيئة عملها، والتي قد تتسم في بعض الأحيان بأنها سريعة التغير، وذلك بتغيير قدراتها، وإعادة تكوينها وتطويرها بشكل ديناميكي عالي المستوى من خلال الاعتماد على المعلومات والبيانات الموثوقة التي تُوفر بشكل مستمر حول السوق وآلياته والتغيرات التي تحصل به. وبالتالي تطوير المنتجات بما يلزم تطلعات واحتياجات الزبائن.

بمعنى أن القدرات التسويقية الديناميكية تعمل على تعزيز قدرة الشركة على حل المشكلات بشكل منهجي، والتي تتشكّل من ميلها لاستشعار الفرص والتهديدات في السوق في الوقت المناسب واتخاذ قرارات موجّهة، وتغيير قاعدة مواردها، ووضع أجندة للتطوير المستدام المستقبلي.

2.1.5 مكونات القدرات التسويقية الديناميكية

يرتبط مفهوم القدرات التسويقية الديناميكية بمفهوم إدارة الموارد الملائمة للإستراتيجيات المستقبلية،

وبحسب (Chul Kwon, 2021) فإن مكونات القدرات التسويقية الديناميكية تتكون من:

1. القدرات الخارجية التي تتنبأ بدقة بالتغيرات المتنوعة في الأسواق الخارجية، مثل: استشعار

السوق، ومراقبة التكنولوجيا، بالإضافة إلى التغيرات في احتياجات العملاء.

2. القدرات الداخلية التي تركز على إدارة الشركة الداخلية، مثل: الموارد التكنولوجية، والمالية،

والتكاليف، والموارد البشرية.

بمعنى أن إمكانات التسويق الديناميكي تشمل مكونين هما: القدرة على الاستجابة لتغيرات السوق أي (قدرات الاستجابة للسوق)، والقدرة على الدمج والبناء، وإعادة تكوين موارد التسويق، أي (قدرات إعادة بناء موارد التسويق)، وبذلك تتوافق إمكانات الاستجابة للسوق مع قدرات التسويق الخارجية، بينما تتوافق إمكانات إعادة بناء موارد التسويق مع إمكانات التسويق من الداخل إلى الخارج كعنصر أساس في قدرات التسويق الديناميكي.

وقد صنّفَ (Teece, 2018) مكوناتُ القدراتِ الديناميكيةِ إلى ثلاثِ مجموعاتِ فرعيّةٍ؛ وهي:

1. القدرةُ على الإحساسِ بالفرصِ والتهديداتِ وتشغيلها.
 2. القدرةُ على اغتنامِ الفرصِ.
 3. القدرةُ على التوسعِ والتكاملِ والحمايةِ وإعادة تشكيلِ المواردِ الملموسة وغير الملموسة.
- بينما صنّفَ (Kwon, 2013) مكوناتُ القدراتِ الديناميكيةِ في ثلاثِ مجموعاتٍ ؛ وهي:

1. القدرةُ على استشعارِ البيئة، التي يمكن أن تستشعر تغيرات السوق.
2. القدرةُ على الاستجابةِ المبكرة، والتي يمكن أن تستجيب لتغيرات السوق.
3. القدرةُ على تجديدِ المواردِ، التي يمكنها إعادة بناء الموارد.

2.1.6 أبعادُ القدراتِ التسويقيةِ الديناميكيةِ:

تتمثل أبعادُ القدراتِ التسويقيةِ الديناميكيةِ بأربعةِ أبعادٍ رئيسيةٍ وذلك بحسب ما اتفق عليه الباحثون السابقون وبحسب ما يتلاءم مع طبيعة عمل شركة أوريدو محل الدراسة البحثية وهي:

البُعدُ الأوّل: التوجّهُ التسويقي

يرتبطُ التوجّهُ التسويقي كأحدِ أبعادِ القدراتِ التسويقيةِ الديناميكيةِ بثقافةِ العملِ التي تؤثرُ على خلقِ قيمةٍ فائقةٍ للعملاء من خلال ثلاثة مكونات، مثل: توجيه العملاء، وتوجيه المنافسين، والتوجه بين أداء العمل؛ وذلك بالاعتمادِ على معلوماتِ السوقِ المتعلقةِ بالاحتياجاتِ الحالية والمستقبلية للعملاء، وتحليل المعلومات داخل الشركة، والعمل على نطاق واسع للاستجابة لذكاء التنفيذ التسويقي.

حيثُ إنّ التوجّهَ السوقي هو إسهام تكميلي للإستراتيجية الخاصة بالشركة، وهو يرتبطُ -أيضًا- بالموقف الإستراتيجي لمفهوم بناء ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز الحصة التسويقية (Prifti & Alimehmeti, 2017).

كما يُعدُّ التوجّهُ التسويقي بمثابة بناء راسخ في مجال التسويق يعتمدُ على كمية المعرفة التي تسعى الشركة للحصول عليها؛ لتقديم قيمة مميزة للعملاء مع مراعاة الوضع التنافسي في السوق، لضمان فرص جديدة للشركة في السوق، وتعزيز القدرة على تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم التي لم تُلبى مُسبقًا (Rokkan, 2022).

البُعدُ الثاني: إدارة علاقات العملاء

يرتبط بُعد إدارة علاقات العملاء كونه أحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية بديناميكية الأسواق المتغيرة؛ حيث يكون العميل في بداية ونهاية سلسلة القيمة ، وتكون قدرة الشركة على الاستفادة من الفرص واكتشاف طرق جديدة هي الهدف الرئيس لتلبية توقعات العملاء، وزيادة قدرة العملاء على الوصول إلى المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة. ويتحقق كل هذا من خلال الاستثمار في الابتكار والتطوير، وامتلاك روح ريادة الأعمال المنفتحة على اكتشاف الفرص الجديدة والاستفادة منها وطرق إشباع تلك الاحتياجات والرغبات والتوقعات؛ ممّا يسهم في زيادة ولاء العملاء.(Guerola-Navarro, et al., 2022).

فإدارة علاقات العملاء هي أداة أساسية لإدارة قوة المبيعات؛ حيث إنّ نهج إدارة علاقات العملاء يسعى إلى تكامل العمليات في الشركة، ورأس المال البشري، والتكنولوجيا لتحقيق أفضل فهم ممكن لعملاء الشركة والوصول إلى رؤية للإدارة المتكاملة للمعلومات حول معرفة العملاء من أجل تحقيق تفاعل أكثر فعالية مع العملاء من خلال إنشاء قنوات وأساليب لإدارة المعلومات التي تركز على العميل لتحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي الحصول على نتائج أعمال أفضل، وبالتالي زيادة الفوائد المتوقعة للشركة (Oltra-Badenes, et al., 2020).

البُعد الثالث: إدارة العلامة التجارية

يرتبط بُعد إدارة العلامة التجارية كونه أحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية بالتطورات الحاصلة في إدارة العلامة التجارية؛ حيث كانت (تتمحور حول المنتج)، وأصبحت (تتمحور حول المستهلك) في القرن الحادي والعشرين، وتعدّ إدارة العلامة التجارية "مدفوعة بالذكاء الإستراتيجي الذي يركز على رضا العملاء وجذبهم وضمان ولائهم" بدلاً من النهج التقليدي "القائم على المنتج"، حيث يسعى المستهلكون إلى الحصول على قيمة أكبر من العلامات التجارية؛ ونتيجةً لذلك تسعى الشركات إلى استخدام نماذج أكثر تطوراً لقياس قيمة العلامة التجارية وحساب معدلات عائد الاستثمار في علاماتها التجارية كونه مقياساً لنجاح أداة العلامة التجارية.

وتعتمد الشركات في إدارة علامتها التجارية على استخدام التقنيات السيكوجرافية لا سيما في الأسواق المحلية؛ حيث يعتمد قادة العلامات التجارية الناجحون على تطوير معلومات مخصصة للسوق، وأنظمة تتبع العلامة التجارية والتي يتم تخصيصها وفقاً لثقافة الشركة، وذلك لزيادة البيانات الكمية

بمعلومات بيئية وتنافسية نوعية لإنتاج أداة دعم قرار قابلة للتنفيذ من خلال إدارة الشركة (Stanat, 2021).

وتُعَدُّ العلامة التجارية كأصل رئيس للشركة تساعد كفاءة إدارتها في الحصول على ميزة تنافسية؛ حيث أن قيمة العلامة التجارية مرتبطة جوهرياً بتكوين العلامة التجارية وإدارتها، وفهم وإدراك العملاء لها؛ بمعنى أن تحقيق المزايا التنافسية يعتمد على قدرة العلامة التجارية التي تتبع من القيمة الإستراتيجية للشركة (Manoli, 2022).

البُعد الرابع: تطوير الخدمات والمنتجات

يُعَدُّ بُعد تطوير المنتج كونه أحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية أمراً ضرورياً لضمان استدامة أعمال الشركات؛ فتطوير وتسويق المنتجات الجديدة يمنح الشركة مزايا تنافسية، وهو مهم جداً لنمو الشركة واستدامتها. وعلى الرغم من أن عملية تطوير المنتجات الناجحة تمثل تحدياً كبيراً للشركات، إلا أنها تُعَدُّ العامل الرئيس في نجاح أعمال الشركة.

وتحتاج الشركات في عملية تطوير المنتج إلى اتباع خطوات محددة مصممة لكيفية تحويل فكرة منتجها إلى منتجات قابلة للتسويق بالاعتماد على المعرفة باحتياجات السوق وتخصيص الموارد، واتباع الطرق التي تتناسب مع أهدافها ومواقفها الإستراتيجية مع دعم عملية الابتكار المفتوح في تطوير المنتج الخاص بها (Iqbal & Suzianti, 2021).

وتعتمد عملية تطوير المنتج على تعزيز ثقافة التنظيم الإبداعي في الشركة بالابتكار الذي يعزز التواصل والتنمية اللازمين لتشجيع موظفي الشركة على استخدام مواهبهم المبتكرة؛ لإنتاج وتحسين تدفق مستمر من الأفكار يُعزز توجه الشركة نحو تطوير منتجها في السوق بتعزيز الاتساق والكفاءة والإنتاجية في الواجهة الأمامية لها من خلال إدارة الموارد وإدارة قضايا التصميم والتغلب على المشكلات الفنية، التي من الممكن أن تعترض عملية التطوير (Florén, et al., 2017).

ويرى الباحث أن القدرات التسويقية الديناميكية تدعم إمكانية تحديد الشركة للأسواق المستهدفة، وتعزز قدرتها على تطوير مزيج خاص من إستراتيجية التسويق الخاصة بها؛ بالاعتماد على كفاءة تخصيص الموارد التي تمتلكها الشركة، والتي تسهم في تحسين مستويات أدائها في السوق.

ويرتبط نجاح استخدام الشركة للقدرات التسويقية الديناميكية الخاصة بها بقدرتها على استخدام مواردها بطريقة تنافسية فعالة تعمل على بناء قيمة مضافة للشركة بتوظيف قدراتها التنظيمية، والملموسة، وغير الملموسة. مع العمل على تطوير كفاءة الشركة التي ترتبط بتلبية متطلبات السوق بشكل

ديناميكي مستمر.

حيثُ إنّ تحديدَ القدراتِ الداخليةِ والخارجيةِ للشركة، وكفاءة عملية الاتصال في القدرات الخارجية تعزّزُ القدرةَ على التأثيرِ في السوق، وتمكّنُ الشركة من الوصول إلى مستوى مُرضٍ من التفوّق التنافسي؛ بمعرفة ودراسة متطلبات السوق، وتقدير استجابة المنافسين لها، والقدرة على إدراك كيفية استغلال الموارد المتاحة في السوق لخلقِ علاقاتٍ وثيقةٍ ودائمةٍ مع العملاء. وبالتالي دعم قدرات الشركة على التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية للعملاء، والاستجابة لها في الوقت الملائم الذي يحققُ لها التفوّقَ على منافسيها، ويضمنُ لها الحصة التسويقية المتنامية والمستدامة.

2.2 المبحث الثاني: التفوق التنافسي

2.2.1 مقدمة:

تعمل الشركات التجارية في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، الذي يؤثر على بيئتها التنظيمية ويتطلب منها الكثير من العمل الجاد الإبداعي لتعزيز قدرتها على التعامل مع العملاء والمنافسين؛ لذلك فهي تسعى إلى تطبيق فلسفات عمل، وتقنيات، وآليات جديدة تدعم قدرتها على تحقيق المرونة وإجراء التعديلات اللازمة لتعزيز قدرتها على التكيف اللازم لمواكبة متطلبات العصر؛ والوصول إلى مستوى مرضٍ من التفوق التنافسي من خلال إجراء التحسينات التطويرية اللازمة في هياكل العمل التنظيمية للشركة (Rocha, et al., 2015).

وحيث إنَّ الهدف الرئيس للعديد من الشركات في الوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على الموارد والقدرات المتاحة لديها هو إكسابها قدرات تنافسية جديدة تُمكنها من تحسين علامتها التجارية، وتحقيق مكانة مميزة لها في سوق الأعمال من وجهة نظر العملاء؛ بمعنى أنَّ التفوق التنافسي يعتمد على استغلال الكفاءات التنظيمية لدى الشركة لخلق قيمة مضافة لدى العملاء لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين. وبالتالي تمكّن الشركة من تحقيق مستويات أكبر من الربحية في السوق التنافسية، والحفاظ على التكامل الفعّال للموارد البشرية والبيئية والتنظيمية فيها (Soltani, et al., 2018).

وبذلك فإنَّ التفوق التنافسي يُعدُّ جوهر أداء الشركة في السوق التنافسي؛ حيث تنمو ميزة الشركة من القيمة أو الفوائد التي يمكن أن تخلقها لعملائها. فالتفوق التنافسي ينبع من الخيارات الإستراتيجية للشركة؛ لا غتنام فرص السوق والاعتماد على تطوير إستراتيجية العمل فيها، والتركيز على زيادة الأرباح في إنتاج وبيع المنتجات والخدمات (Farida & Setiawan, 2022).

وبالنسبة للشركات في المجتمعات العربية التي تواجه في بيئة عملها العديد من الصعوبات والتحديات التي ترتبط بضعف استقرار الوضع الاقتصادي، وانتشار العولمة، والانفتاح بين الدول فقد تسببت هذه التحديات في خلق بيئة شديدة التنافسية بينهنّ لضمان البقاء والصمود؛ ممّا يتطلب منها تحسين وتطوير العمليات الإدارية بها لتقديم جودة خدمات ومنتجات أعلى، وتحقيق المزيد من التقدم والازدهار (AL-zyadat, 2019).

2.2.2 ماهية التفوق التنافسي:

يرتبط تفوق الشركات بقدرتها على تكوين إستراتيجيات متفوقة محددة وكافية لتعزيز قدر أكبر من المنافسة لها، وتطوير بيئة عمل ديناميكية تشمل التغييرات التكنولوجية، وتغيرات المنتج والموارد والقدرات التي تحتاجها الشركات لتطوير مستوى تنافسياتها بالاعتماد على إتقان استغلال وتوظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل، وتوظيف موارد بشرية عالية الجودة (عمال ومديرين) وتعزيز الإبداع والتحفيز العالي لرفع مستوى الكفاءة والإنتاجية (Farida & Setiawan, 2022).

ويمكن تحقيق هذا التفوق في بيئات العمل شديدة التنافس اليوم بتطبيق الشركات لإجراءات سريعة تضمن أمنها المالي، ومكانتها في السوق، واعتمادها على تدابير لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة تمكنها من تقديم المزيد من القيمة للعملاء، وتمييز منتجاتهم، وتوسيعها؛ بمعنى آخر يعتمد تفوق الشركة على أداء الشركة وكفاءتها الأساسية؛ إذ تعد الكفاءة الأساسية ضرورية في صياغة الإستراتيجية التنافسية؛ لأنها مصدر مهم لاكتساب الكفاءة الشاملة (Lee, et al., 2022).

ويمكن بيان ماهية ومفهوم التفوق التنافسي بشكل أكثر توضيحاً من خلال الآتي:

يعرفها (Lee, et al., 2022):

قدرة الشركة على الاستفادة من قدراتها ومواردها المتميزة وتزويد العملاء بمنتجات أو خدمات قيمة؛ مما يسمح لها بالحصول على مركز تنافسي أكثر ملائمة من منافسيها في السوق الإقليمي.

يعرفها (Farida & Setiawan, 2022):

هو جوهر أداء الشركة في السوق التنافسي الذي يركز على دمج إستراتيجيات الأعمال الوظيفية؛ لتحقيق الأهداف وزيادة الأرباح.

يعرفها (Alshalabe, et al., 2017):

قدرة الشركات على النمو والتقدم، وخلق بيئة العمل التي تحفز النجاح وتحد من المشاكل التي تواجه الأداء بشكل فعال.

بينما يعرفها (Sattouf, 2016):

هو ذروة تحسين الأداء في الشركة، بحيث يكون أفضل من المتوقع بالاعتماد على وجود موارد بشرية إبداعية ومبتكرة تقود المؤسسة نحو التفوق المنشود.

يعرفها (Kotler & Keller, 2015):

هي إضافة تمتلكها الشركة وتمييزها على المنافسين عن طريق تقديمها قيمة أكبر للعملاء، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منفعة أكبر وفق كفاءة التكلفة.

ويعرفها (Bocconi, et al., 2014):

هو نظام متكامل من القواعد والمعايير والإجراءات التي تشكل التكامل الأمثل لعمليات الإدارة الهادفة لتحسين الأداء في الشركة وتطويره.

وفي ضوء التعريفات السابقة، يُعرّف الباحث التّفوق التنافسي إجرائياً بأنه:

أقصى درجة ممكنة من تحسين الأداء الفعلي للشركات بالاعتماد على وجود موارد بشرية مبدعة، واستغلال أمثل للموارد والمقدرات المختلفة للشركة؛ بما يحافظ على استدامة تقديمها لخدماتها ومنتجاتها للعملاء بجودة متميزة مع ضمان وجود قيمة مضافة للشركة تميّزها عن مثيلاتها في السوق وتضمن لها نمواً ربحياً.

2.2.3 أهمية التّفوق التنافسي:

ترتكز أهمية التّفوق التنافسي على اعتباره بمثابة حجر الأساس لمنح الشركة منزلة متميزة تختلف بها عن الأخريات. فأهمية التّفوق التنافسي تتمثل في تركيزه على وجود كادر بشري متميز أو اعتماد المنظمة لتقنيات متميزة ولأساليب عمل لا يمكن للآخرين تقليدها؛ ممّا يدعم وصول الشركة إلى مكانة تنافسية عظيمة تضمن لها جودة مخرجات ومنتجات وفق المعايير العالمية. فالتفوق هو مفهوم شامل يرتبط بكل مجالات عمل الشركة التي تشمل العمليات والقرارات وأنظمة العمل وتفاعل المنظمة مع محيطها من أجل الوصول إلى أعلى مستوى أداء ممكن (Abu Naser & Al Shobaki, 2017).

ويرى (Bocconi, et al., 2014) أنّ أهمية التّفوق التنافسي تتمثل في:

1. يعزّز قدرة الشركة على إدارة الشراكات الخارجية، الموارد الداخلية والعلاقات مع الموردين.
2. يدعم نجاح سياسات وإستراتيجيات الشركة وقدرتها على التشغيل الفعّال لعملياتها.
3. يعزّز قدرة الشركة على الموازنة الفعّالة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة، والمجتمع، والبيئة.
4. يعزّز رفع مستويات الأداء، والقدرة على الوصول إلى الإرضاء الكامل، وتوليد قيمة متزايدة للعملاء وأصحاب المصلحة ممّا يدعم استدامة عمل الشركة.

5. يعزّز نقاط القوة لدى الشركة، بشكلٍ يُسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي فيها، من خلال تركيز الشركة على تطوير أنشطتها بالاستناد إلى التميز والإبداع في تنفيذ العمل.

ويرى الباحث أنّ أهمية التّفوق التنافسي تتمثّل في قدرته على تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدّمها الشركة للجمهور والعملاء، وتحقيقها للتوازن في إرضاء ذوي المصلحة؛ حيث إنّ التّفوق التنافسي يرتبطُ بنظام العمل المتكامل الذي يشتمل على مجموعةٍ من قواعد العمل والمعايير والإجراءات التي تسهم في تكامل أنشطة الشركة وتطوير أعمالها.

2.2.4 أهداف التّفوق التنافسي:

يُعَدُّ التّفوق من أهم الإنجازات التي يسعى البشرُ إلى الوصول إليها؛ فالتفوق هو نتاجُ الجهد البشري المتميز؛ لذلك فإنّ تحقيق التّفوق في الشركات لا يمكن أن يشملَ منفرد بل هو بحاجة إلى تكامل الجهود والعمل الجاد وتعزيز الشركات الداخلية والخارجية لتعزيز صمود الشركة، وتحقيق التّقدم المستدام الذي يدعم حفاظها على حصتها التسويقية وتمييزها. وتتمثّل أهدافُ التّفوق التنافسي بحسب (المجدلاوي، 2020) في:

1. القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئات الخارجية للعمل؛ مما يساهم في تسهيل عملية مواكبة التطورات والتقدم بشكل مميز.
2. تعزيز قدرة الشركة على تحقيق ولاء الموظفين الداخليين نحو العمل، من خلال تحفيزهم لبذل جميع طاقاتهم وجهودهم لتعزيز جودة إنتاجية الشركة.
3. تحقيق ولاء ورضا العملاء؛ مما يساهم في دعم صمود واستدامة الشركة.
4. تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار والعمل التعاوني لدى العاملين في الشركة؛ مما يحقق مستويات عالية من التميز في الأداء الوظيفي.

وأما بحسب (Ringrose, 2012) فتتمثّل في الآتي:

1. تحسين جودة منتجات مخرجات الشركة، ورفع معنويات الكادر البشري العامل بها.
2. تحسين أساليب تخطيط الموارد البشرية بما يسهم في تحقيق الخطط الإستراتيجية، ويُشجّع الموظفين على تقديم الأفكار، والاقتراحات الإبداعية التي تهدفُ إلى التحسين المستمر لمستوى أداء العمل.
3. توفير فرص النجاح التنظيمي على المدى الطويل للشركة من خلال العمل على تحسين مستوى الأداء، وتعزيز ثقة العملاء وذوي المصلحة والمجتمع المحيط بها.
4. تعزيز مستوى فاعلية إدارة الجودة في الشركة لدعم نجاحها بما يدعم استمراريتها وبقائها في سوق العمل وزيادة قيمتها وحصتها التسويقية.

2.2.5 مقومات التفوق التنافسي:

توجد مجموعة من المقومات التي تستخدمها الشركات في سبيل تعزيز ونجاح إستراتيجتها الداعمة لوصولها إلى مكانة التفوق التنافسي، وتتمثل أبرز هذه المقومات بحسب (Khan, 2021) في:

إستراتيجية تجزئة السوق والاستهداف: وتركز هذه الإستراتيجية على إيجاد بصمة خاصة للشركة في السوق وتوسيع نطاق التسويق الخاص بها. ويكون ذلك من خلال تطوير المنتج وتوسيع مستوى فاعليته بالإضافة إلى الاستحواذ على حصة تسويقية جيدة.

إستراتيجية التميز التشغيلي: وهي إستراتيجية تحسين مدفوعة بعملية موثوقة توفر مكاسب مالية وتشغيلية ملموسة، وتركز على النطاق التشغيلي للموارد البشرية والمالية للشركة، وتعد بمثابة عامل تسريع للنمو تركيزها على اكتساب العملاء، وتحقيق الاستقرار في العمليات، وبناء فريق العمل والاستثمار في إنشاء عمليات فعالة، بالإضافة إلى تركيز قيادة الشركة على الحفاظ على استقرار وضعها المالي، والتسويقي، مع الاستمرار في إضافة طبقات من النمو الدائم.

ويرى الباحث أنه باتباع الشركة للإستراتيجيتين السابقتين فبإمكانها تنفيذ أفضل الممارسات واستثمار الوقت والجهد في إنشاء العمليات الصحيحة في كل مجال من المجالات الوظيفية؛ مما يعزز قدرتها على الاستثمار في خارطة طريق المنتج.

فوائد تحقيق التفوق التنافسي:

يعتبر تحقيق التفوق التنافسي ذو فوائد كبيرة للشركات وتتمثل أبرز هذه الفوائد بحسب ما ورد لدى (الطبيي، 2021) في:

1. خلق قيمة مضافة للعملاء بشكل يلبي احتياجاتهم، ويضمن ولاءهم في المستقبل ويحسن الصورة الذهنية للشركة في المجتمع.
2. تحقق التفوق الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة.
3. تحقيق حصة سوقية للشركة بشكل يضمن استدامتها في سوق العمل
4. القدرة على دخول مجال تنافسي جديد وفتح أسواق جديدة أو الوصول إلى نوع جديد من العملاء.
5. الميزة التنافسية تمنح الشركة قدرة حركية وديناميكية للقيام بالعمليات الداخلية، وذلك بالاعتماد على الاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها.

ويرى الباحث أن أبرز فوائد تحقيق التفوق التنافسي تكمن في توسيع رقعة العملاء وكسب ثقتهم وتحقيق الأرباح وضمان حصة سوقية في السوق المستهدف للشركة.

2.2.6 أبعاد التفوق التنافسي:

البُعد الأول: كفاءة الكلفة

يتمثل بُعد كفاءة الكلفة كونه أحد أبعاد التفوق التنافسي بمؤشر تكلفة العمليات، والإنتاج، وأداء المهام، وتنفيذها؛ حيث إن كفاءة الكلفة هي إستراتيجيات عمل تسعى جاهدة لتقليل تكلفة إنشاء منتج أو أداء نشاط دون المساس بالجودة. ويتطلب تحديد كفاءة الكلفة مقارنة فوائد المخرجات بتكاليف المدخلات من خلال قياس الإيرادات الناتجة مقابل النفقات المتكبدة وتتميز كفاءة الكلفة بأنها أحد أبرز مجالات التحسين المحتملة؛ لتوفير المال، وتحسين كفاءة الإنتاجية في الشركة مع ضمان الحصة التسويقية؛ حيث تسهم الكفاءة من حيث الكلفة في تسهيل الطرق التي تجعل الشركة أكثر ربحية، وتعمل على زيادة قدرات الشركة إلى الحد الأقصى، وتمكينها من تحقيق المزيد من الإيرادات، وتحسين القيمة المقدمة للعملاء؛ مما يسهم في نمو الأعمال التجارية وتوسعها (Editorial Team, 2021).

البُعد الثاني: الإبداع

يتمثل بُعد الإبداع كونه أحد أبعاد التفوق التنافسي في القدرات العقلية التي تتوفر لدى الشركة، والتي تستطيع التفكير بشكل مختلف وفعال يمكنها من إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل، التي قد تواجه العمل؛ بمعنى أن إبداع الكادر البشري يرتبط بأسلوب التفكير الذي يؤد بشكل مميز أفكاراً مبتكرة وإجراءات يمكن اتخاذها في حل المشكلات، وتخطي العقبات وذلك من استفادة العاملين من تجاربهم الشخصية في سياق العمل أو من تجارب الآخرين في المجتمع. حيث تعد هذه المساعي الإبداعية التي يقومون بها هي المدخل لمخرجات ومنتجات مذهلة ورائعة؛ مما يسهم في تحسين نتائج أعمال الشركة وتميز مخرجاتها بالشكل الذي يدعم تحقيقها للتفوق (Wu, et al., 2018).

البُعد الثالث: التركيز

يتمثل بُعد التركيز كونه أحد أبعاد التفوق التنافسي في تركيز الشركة على قطاع معين من خطوط الإنتاج، أو تركيز الشركة على استحداث جودة سلعة معينة إلى الحد الذي يمكنها من منافسة مثيلاتها في السوق، أو تركيز الشركة على فئة معينة من العملاء وإنتاج الخدمات والمنتجات بحسب ما يلائم

تطلعاتهم ومستواهم الاجتماعي، بالإضافة إلى سعي الشركة نحو تقديم خدماتها بشكل مبتكر ومتميز يسهم في ضمان ولاء العملاء، وكسب رضاهم. ويُعدُّ أسلوب التركيز هو أحد الأساليب التي تتبعها الشركات في سبيل الحفاظ على البقاء والصمود في سوق العمل، وزيادة حصة الشركة التسويقية في ظل التغيرات الاقتصادية التي قد تحدث في بيئة ومحيط عملها (الطبيبي، 2022).

ويرى الباحث من خلال استعراض الأبعاد السابقة للتفوق التنافسي أنَّ تكامل هذه الأبعاد الثلاثة وتوافرها في الشركة يعزِّزُ قدرة الشركة على تحقيق وتحسين الأداء الذي يمكنها من امتلاك قدرات أعلى من المنافسين، ويخلق قيمة يدركها العملاء على أنَّها متفوقة على المنافسين بالاستغلال الأمثل للمهارات الإبداعية والموارد والمقدِّرات التي تتيح للشركة إنتاج قيم ومنافع للعملاء.

تجارب لنماذج ناجحة حققة التفوق التنافسي:

شركة NABI لصناعة الحافلات:

تختص شركة نابي بصناعة الحافلات وقد لاحظت الشركة أن العملاء الأساسيين في صناعة الحافلات هي البلديات العامة المسؤولة عن تسيير الحافلات العامة لنقل الركاب عبر المدن الكبرى، ووفقاً للقواعد المتعارف عليها لدى الشركات المتنافسة في هذا المجال فإن الشركات تتنافس على تقديم أقل سعر ممكن لركوب الحافلات كما اكتشفت شركة نابي أن أهم عناصر التكلفة لدى البلديات، تتمثل في إصلاح أضرار حوادث المرور التي تلحق بالحافلات، واستهلاك الوقود، واستهلاك الأجزاء التي تحتاج للاستبدال بشكل دوري، نتيجة ثقل وزن الحافلات، والتي تصنع الحافلات عادة من الحديد، وهي مادة ثقيلة قابلة للصدأ، كما يصعب إصلاح الأضرار الناتجة عن حوادث المرور، فتدركت شركة نابي هذه المشكلة بأن استخدمت مادة الفيبيرجلاس في تصنيع حافلاتها، وفورت بذلك نفقات الصيانة بشكل كبير لأنها مادة غير قابل للصدأ بالإضافة إلى إصلاح الواجهات المهشمة في أسرع وقت وأرخص تكلفة، زيادة على أن وزن مادة الفيبيرجلاس خفيف مما أدى إلى تقليص الوقود، وجعلها هذه حافلات صديقة للبيئة (الحوارني، 2017).

شركة DUPONT لانتاج بروتين الصويا:

تعتبر هذه الشركة من أكبر منتجي بروتين الصويا في العالم، كما تعتبر من الشركات الرائدة في إنتاج المنتجات الزراعية، حيث تبنت إحدى المبادرات التي ساهمت في استدامة الشركة وارتفاع مبيعاتها وأرباحها في نفس الوقت، إذ أخذت الشركة على عاتقها تبني فرص جديدة ومساحات السوق المتاحة

أمامها للحفاظ على مكانتها في السوق، مما دفعها للبحث عن الأسواق الجديدة والذي يعتبر أحد المبادئ الأساسية لاستراتيجية السوق الأزرق، حيث استثمرت في مناطق غرب أفريقيا والتي نتج عنها مبيعات ما يقارب 100 مليون دولار وبالتالي غزت سوق جديدة و خلقت مساحة جديدة (مجلة المعيار، 2019).

2.3 المبحث الثالث: نبذة عن قطاع الاتصالات وشركة أوريدو بالمحافظات الجنوبية

2.3.1 مقدمة:

عالمياً بدأ عصر الاتصالات مع اكتشاف كلارك ماكسويل للموجات الكهرومغناطيسية في ستينات القرن التاسع عشر، والتي أطلق عليها فيما بعد موجة الراديو من قبل (هاينريش هيرتز). وقد لوحظ أنه يمكن استخدام هذه الموجات كناقل للمعلومات، وكان أول اختراق في مجال الاتصالات هو أول شبكة خلوية من الجيل الأول بعد اختراع الهاتف الخليوي في عام 1979م من قبل شركة (نيبون تلغراف آند هاتف كوربوريشن) (إن تي تي)، ومن ثم أنشئ اتصال لاسلكي مناسب مع الجيل الأول في شكل إشارات تناظرية (Paudel & Bhattarai, 2018).

وفي عام 1990م، أعطت شبكة الجيل الثاني قفزة هائلة في عدد المشتركين بتوفير خدمة الرسائل القصيرة (SMS) من خلال استخدام تقنية النظام العالمي للاتصالات المتنقلة (GSM). وقد ظهرت بعض الميزات الإضافية التي تمثلت في الناسوخات (الفاكسات) والبريد الصوتي، وتلاها شبكة الجيل الثالث الهجينة التي تستخدم الوصول المتعدد بتقسيم التردد (FDMA)، وتقنيات الوصول المتعدد بتقسيم الوقت (TDMA)، وتقنيات الوصول المتعدد بتقسيم الكود (CDMA)، وهكذا توالى خدمات إضافية، مثل: البث المباشر، ومكالمات الفيديو، والألعاب ثلاثية الأبعاد، والخريطة الملاحية، والتلفاز المحمول، وغير ذلك الكثير. وأتى الجيل الرابع ليقدّم أسرع اتصال عن طريق تبديل الرزم، ويوفر شبكة كاملة قائمة على بروتوكول الإنترنت. ومن ثم جاء الجيل الخامس فائق الاتصال والسرعة (Meena & Geng, 2022).

وفي سياق هذا التقدم المتواصل في مجال الاتصالات قدمت شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الكثير من الخدمات الخاصة بنقل: الصوت، والبيانات، والنصوص، ومقاطع الفيديو، وإشارات أخرى. وفي عصر الإنترنت شهدت صناعة خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية نمواً هائلاً لتشكيل منصة بنية تحتية لا غنى عنها للاقتصاد العالمي المتصل بالشبكات اليوم؛ ممّا جعل شركات خدمات الاتصالات تُظهر نمواً قوياً نسبياً في الإنتاجية، وجعل من صناعة خدمات الاتصالات المبتكر الماهر في تطبيق التطورات التكنولوجية التي تتحول إلى القوة الدافعة الرئيسة لنمو الإنتاجية الملحوظ حول العالم (Shao, et al., 2017).

2.3.2 نشأة شركة أوريدو - فلسطين:

أطلقت شركة أوريدو فلسطين خدماتها تجاريًا في شهر تشرين الثاني من عام 2009م في الضفة الغربية، والتي كانت معروفة سابقًا باسم (الوطنية موبايل). ومنذ ذلك اليوم عملت الشركة على إرضاء المشتركين عبر تقديم أفضل الخدمات والبرامج المميّزة لهم، بأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا. وهذا ما يظهر في رؤية الشركة، وقيمتها، ورسالتها، حيث تقوم جميعها على تلبية ما يحتاجه المشترك بأفضل الطرق.

وتبذل شركة أوريدو قصارى جهدها لتصبح خيار المشترك الأفضل في مجال الاتصالات المتنقلة والإنترنت. والخيار الأول للباحثين عن فرصة عمل. وتعمل أوريدو على تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تلائم احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين، وتقدم مجموعة برامج اتصالات كاملة وسهلة الاستخدام تمنح للعملاء قيمة حقيقية إضافية من خلال: أفضل تغطية، وأفضل جودة، وأفضل خدمات (الموقع الرسمي الإلكتروني لشركة أوريدو فلسطين، 2023).

وقد انشأت شركة أوريدو فلسطين بالشراكة ما بين الشركة الوطنية الدولية منطقة حرة، المملوكة بالكامل من شركة الوطنية للاتصالات المتنقلة (NMTC) التي تملك غالبيتها مجموعة Ooredoo العالمية، وبين شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني، في العام 2010م ورُفع رأس المال، وطرح 15% من رأس مال Ooredoo للعموم بموجب اكتتاب أولي عام. وفي العام 2018م رُفع رأس مال الشركة بقيمة 35 مليون دولار بموجب اكتتاب ثانوي عام؛ حيث أصبحت ملكية الشركة الوطنية الدولية - منطقة حرة تعادل 49.3%، وملكية شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني تعادل 34.6%، و16.1% تعود ملكيتها للعموم؛ لتسجل بذلك الشركة أكبر رأس مال في بورصة فلسطين بقيمة 293 مليون سهم مصدر ومدفوع.

أما بالنسبة لخبرة الشركة الأم Ooredoo العالمية الطويلة في مجال الاتصالات المتنقلة، والتي نمّتها من خلال عملها في العديد من دول العالم، فتوفر لشركة أوريدو فلسطين أعلى مقاييس خدمة الهاتف المتنقل، وتغطية مثالية للمشاركين. وفي هذا السياق يعمل صندوق الاستثمار الفلسطيني على بناء اقتصاد فلسطيني مستقل، وحيوي، ومتنامي عبر استثماره في مجالات إستراتيجية، مثل: مجال الاتصالات (الموقع الرسمي الإلكتروني لشركة أوريدو فلسطين، 2023).

المعوقات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية:

هناك العديد من الأسباب التي تعيق تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطيني ومن أهم الأسباب هو حصار الاحتلال الاسرائيلي لقطاع التكنولوجيا وتتمثل هذه المعوقات بحسب ما ورد لدى (فروانة، 2016) في التالي:

1. احتلال الأراضي واستمرار السيطرة على طيف الترددات الفلسطيني
2. تعطيل ادخال البضائع والأجهزة المخصصة لتطوير شبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
3. رفض إسرائيل ربط مناطق القدس المحتلة بالشبكة الفلسطينية الامر الذي يحول دون فصل الشبكة الفلسطينية عن الشبكة الاسرائيلية.
4. على الرغم من الاتفاقيات الموقعة مع إسرائيل وكذلك توصيات وقرارات الاتحاد الدولي للاتصالات بتخصيص الرمز الفلسطيني 970، إلا أن إسرائيل ما زالت تمنع النفاذ المباشر إلى الشبكة الدولية.
5. بيع وتسويق أجهزة الهاتف المحمول الاسرائيلية في مناطق السلطة في منافسة غير عادلة وبدون أي ترخيص أو استثمار أو ضرائب بينما لا يمكن تسويق الاجهزة الفلسطينية في إسرائيل.

رؤية شركة أوريدو:

إثراء حياة مشتركينا الرقمية ليكونَ خيارُ الاتصالات الأفضل في فلسطين، وإغناء تجربة المشترك وتلبية توقعاته واحتياجاته كاملة (الموقع الإلكتروني لشركة أوريدو فلسطين، 2023).

قيم شركة أوريدو:

الاهتمام: نسعى دومًا أن نهتمَ بخدماتنا المُقدَّمة للمشتركين، وفُق أعلى المعايير والمحددات؛ لأننا نهتمُ بمشتركينا ونرغب بتقديم أفضل تجربة إنترنت واتصالات لهم في فلسطين (الموقع الإلكتروني لشركة أوريدو فلسطين، 2023).

التواصل: نتواصلُ مع مشتركينا بعناية فائقة لنضع أولوياتهم على أعلى سلم أولوياتنا.

التحدي: منذُ اليوم الأول لإطلاق خدماتنا التجاريّة في فلسطين تخطينا التحديات واحدًا تلو الآخر لتقديم الأفضل لمشتركينا الذين منحونا ثقتهم.

2.3.3 الرؤية المستقبلية لشركة أوريدو فلسطين:

تواصل شركة أوريدو فلسطين دورها الريادي في تقديم أحدث الخدمات العالمية، بما يخدم فئات المجتمع الفلسطيني كافة، ساعية لتعزيز رضا المشتركين الحاليين، واستقطاب مشتركين جدد. وسوف ينصب تركيز الشركة في العام المقبل على الاستمرار في توجيه المشتركين نحو القنوات الرقمية التي من شأنها أن تعزز المكانة المالية للشركة وتسرع في تقديم الخدمة للمشاركين، أما في إطار الخطط المستقبلية تسعى الشركة -دائماً- وستستمر في أن تكون سباقةً لتطبيق التكنولوجيا الجديدة التي من شأنها أن تحسن جودة الخدمات المقدمة وتنوعها.

وقد بدأت الشركة بوضع خطط عملٍ ودراسات خاصة بإطلاق خدمات الجيل الرابع؛ حيث يُسمح بإطلاق هذه الخدمات وتُخصص الترددات اللازمة لها. وعليه فإنَّ حصول الشركة على هذه الخدمات في وقتها سيكون بمثابة قفزة إستراتيجية للبنية التحتية في قطاع التكنولوجيا، وسيفتح آفاقاً واسعةً لتطبيقات وخدمات جديدة سيستفيد منها المشترك وشركات القطاع الخاص. كما سيُشكل قاعدةً متينةً لمبادرات وطنية، مثل الحكومة الإلكترونية.

وتتطلع الشركة لتوسيع سلة منتجاتها وخدماتها باستخدام قنواتها البيعية نفسها؛ المباشرة وغير المباشرة، وتسخيرها لبيع منتجات جديدة واعدة ذات صلة بقطاع الاتصالات (تقرير أوريدو لعام، 2021م).

2.3.4 مميزات شركة أوريدو:

تعمل شركة أوريدو بشكلٍ مستمرٍ على تطوير شبكتها لتبقى أحدث شبكة اتصالات خلوية في فلسطين ضمن أفضل المعايير العالمية.

تتفرد شركة أوريدو بميزة توحيد تعرفه الاتصال على كل الشبكات في الضفة وغزة والقدس والداخل (خلوي وأرضي).

ترفع شركة أوريدو شعار: المشترك أولاً ويُترجم من خلال جميع التعاملات مع المشتركين لتلبية احتياجاتهم.

تقدم شركة أوريدو أفضل خدمة دعم فنيٍّ للمشاركين من خلال مركز العناية بالزبائن، ومواقع التواصل الاجتماعي، والعديد من الطرق الإلكترونية الحديثة.

تعدُّ شركة أوريدو المسؤولية المجتمعية جانبًا مهمًّا يتخطى موضوع الأرباح، وتسعى من خلاله لتقديم إضافة نوعية للمجتمع، حيثُ أسهمت الشركة بما يزيد عن 12 مليون دولار أميركي منذ انطلاقتها في مشاريع حيوية وذات فائدة مجتمعية مميزة (الموقع الإلكتروني لشركة أوريدو فلسطين، 2023).

2.3.5 تجربة أوريدو لتحقيق التفوق التنافسي:

تعمل شركة أوريدو ضمن إستراتيجيتها لتبقى فلسطين في ريادة قطاع الاتصالات، وتحافظُ الشركةُ على تميزها وتفوقها بحدّاثه شبكتها وجودة خدماتها الصوتية، وتميز خدمات الإنترنت عبر الموبايل. وقد نجحتُ شركة أوريدو فلسطين -عبر تطبيق حلول الرقمنة المختلفة- في الحفاظ على تنوع الخدمات المُقدّمة ومستواها؛ فاستطاعت الشركة تقديم الخدمات المختلفة بشكل طبيعي، رغم الظروف غير الاعتيادية التي تواجهها فلسطين بتوفير القنوات الرقمية للخدمات الذاتية، وتوفير الدعم الرقمي على مدار الساعة وطوال الأسبوع. ويضاف إلى ذلك الإضافات المميزة والنوعية التي تمت على تطبيق (حسابي)، وتطبيق القنوات البيعية (فوري إكسبرس). بالإضافة لحلول رقمية أخرى وفرت الوقت والجهد على المشتركين والتجار، وحافظتُ على استمرار العملية البيعية وتلقي المشتركين للخدمات. كما عملت الشركة على إجراء تحديثات مهمة على أنظمة الردّ الآلي المختلفة؛ ممّا أتاح للمشاركين حرية وسهولة الحصول على الخدمات المتنوعة، وتنفيذ الخدمات المختلفة في أيّ وقتٍ وأيّ مكانٍ.

كما نجحتُ شركة أوريدو فلسطين في المزج بين خدمات الاتصال ذات الجودة العالية، وتقديم أكثر المنتجات حداثة في السوق الفلسطينية، وبين العمل لتحقيق تغييرٍ ونموٍ إيجابي في الاقتصاد الفلسطيني.

وتتميزُ الشركةُ بتفوقها التنافسي في السوق من حيثُ جودة خدمات الجيل الثالث. كما نجحتُ في كسب قاعدة مشتركين مميزة، تتمثّل في فئاتٍ وشرائح متنوعة من السوق الفلسطينية (تقرير أوريدو لعام 2021).

2.4 الدراسات السابقة:

بعدَ مراجعةِ الباحثِ لمجموعةٍ من الأدبياتِ والأبحاثِ والدراساتِ السابقة المنشورة ذات الصلة بموضوع متغيري الدراسة وأبعادهما باللغتين العربية والأجنبية؛ فقد تمَّ التَّوصُّلُ إلى مجموعةٍ عددها (22) دراسة، عُرِضَتْ وَفَّقًا لثلاثة محاور كالآتي:

2.4.1 المحور الأول : الدراسات التي ركزت على (القدرات التسويقية الديناميكية):

أولاً: دراسات محلية

1. دراسة (شقيير، 2022)، بعنوان: المزيجُ التسويقي لدى متاجر التجزئة العاملة في فلسطين وأثره في الأداء التسويقي: دور القدرات التسويقية كمتغير وسيط، فلسطين.

هدفت إلى التعرف على أثر عناصر المزيج التسويقي التي تتمثل في: (المنتج، والسعر، والمزيج، والترويج) في الأداء التسويقي بأبعاده: (نمو المبيعات، ونمو الأرباح، وجذب العملاء والمحافظة عليهم) في وجود القدرات التسويقية كونه متغيراً وسيطاً؛ وذلك بالتطبيق على العاملين في متاجر التجزئة العاملة في فلسطين، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة في عملية جمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من (4000) عامل يعملون في هذه المتاجر وُزعت الاستبانات عليهم.

وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين عناصر المزيج التسويقي، والأداء التسويقي مع وجود دور إيجابي مؤثر للقدرات التسويقية بين هذين المتغيرين.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة (معلول وزهواني، 2019)، بعنوان: الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر).

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الذكاء الإستراتيجي ومساهماته في تعزيز القدرات التسويقية، بالإضافة إلى الكشف عن دور الذكاء الإستراتيجي في تفعيل القدرات التسويقية في مؤسسة سوفيتال. وأُعتمد المنهج الوصفي التحليلي؛ حيثُ تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمّال المؤسسة والبالغ عددهم 94 عاملاً. كما أُعتمد على أساليب إحصائية متعددة لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة؛ أهمها: أنَّ للذكاء الإستراتيجي بجميع أبعاده أثرًا في تفعيل القدرة التسويقية، وكذا ضرورة تعزيز الشراكات مع المؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب معارف ومهارات جديدة تمكّنها من الإبداع والمنافسة.

2. دراسة (حمدي، 2013)، بعنوان: اختبار العلاقات بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقات بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان. وقد أعتمدَ على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتكوّن مجتمع الدراسة من معظم وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان. بينما عينة الدراسة تكوّنّت من العاملين في الشّركات المتوسطة والكبيرة باستخدام العينة العشوائية التي شملت (205) مديرين وُزعت الاستبانة عليهم.

وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقات موجبة بين القدرات التسويقية وإستراتيجيات التنافس الثلاثة: إستراتيجية الكلفة، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز. مع وجود أثر للقدرات التسويقية على زيادة وتحسين الإستراتيجيات التنافسية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Homburg & Wielgos, 2022)، بعنوان: أهمية قيمة القدرات التسويقية الرقمية في أداء الشركة.

The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي في مجال التسويق للشركات وأهميته في تطوير قدرات تسويق رقمية جديدة قادرة على المنافسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام نهج متعدد الأساليب؛ يجمع بين القراءة المتعمقة، وأبحاث التسويق السابقة في الشركات. بالإضافة إلى مجموعة من البيانات الخاصة بالشركات متعددة الصناعات في ألمانيا.

وأظهرت النتائج أنَّ القدرات التسويقية الديناميكية الرقمية تسهم بشكل كبير في رفع مستوى ربحية الشركة. كما أنَّ الأسلوب الإداري للشركة يسهم في تحقيق إمكانات التكامل بين القدرات التسويقية الديناميكية والتحول الرقمي لها.

2. دراسة (Zohourian, et al., 2022)، بعنوان: قدرات التسويق الديناميكي والأداء التنظيمي: الدور الوسيط لقدرات التسويق التشغيلي

Dynamic Marketing Capabilities and Organizational Performance: The mediating role of Operational Marketing capabilities

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في نظرية القدرات الديناميكية لتوضيح الدور النشط لقدرات التسويق الديناميكي في مجال نجاح صناعة الأغذية؛ وذلك من خلال فحص العلاقة غير المباشرة بين القدرات الديناميكية والأداء التنظيمي من خلال القدرات التسويقية التشغيلية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وضممت استبانة تكوّنت عيّنته من 84 من كبار المسؤولين التنفيذيين من 107 شركة أغذية في إيران.

وأظهرت النتائج أنّ قدرات التسويق الديناميكي ضرورية في تعزيز وإعادة تكوين قدرات التسويق التشغيلي، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء التنظيمي.

3. دراسة (Chul Kwon, 2021)، بعنوان: آثار قدرات التسويق الديناميكي على الأداء في التصدير، كوريا

Impacts of Dynamic Marketing Capabilities on Performance in Exporting

هدفت الدراسة إلى البحث في موضوع بناء القدرات التشغيلية للتسويق الديناميكي، وتحليل مدى فعاليتها في الأسواق الخارجية، وأُعيد على المنهج التحليلي للوصول إلى النتائج، وتكوّنت العينة البحثية من 180 شركة تصدير في كوريا؛ حيث تم الحصول على بيانات التشغيل والتصدير لهذه الشركات، وتحليلها لقياس مستوى تأثيرات قدرات التسويق الديناميكي على الأداء.

وقد كشفت النتائج أنّ قدرات التسويق الديناميكي، مثل (قدرات الاستجابة للسوق) و(قدرات إعادة بناء الموارد التسويقية) لها تأثيرات كبيرة على الأداء في التصدير. كما أظهرت النتائج وجود تأثير فعال لقدرات التسويق الديناميكي في الأداء ممّا يثبت أنّ بناء قدرات تسويقية ديناميكية يحقق الأداء المطلوب للشركات خاصة في السوق الخارجية والتي تتسم ببيئة سوق مختلفة تمامًا.

4. دراسة (Hoque, et al., 2020)، بعنوان: أبعاد القدرة التسويقية الديناميكية وأداء التصدير

Dimensions of Dynamic Marketing Capability and Export Performance

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي جديد قام الباحثون بتطويره لدعم جهود مديري التصدير من أجل تحسين الأداء في بيئة الأعمال العالمية الحالية شديدة التعقيد بحيث يركز هذا الإطار على أربعة أبعاد رئيسة لقدرة التسويق الديناميكي (DMC) في سياق أداء التصدير، وتتمثل هذه الأبعاد الأربعة في: التوجه التسويقي (AMO)، وإدارة علاقات العملاء (CRMC)، وإدارة العلامة التجارية (BMC)، وتطوير المنتج الجديد (NPDC). وأستخدم المنهج النوعي من خلال مراجعة الأدبيات، والأبحاث السابقة ذات العلاقة بإدارة المعرفة التسويقية والقوة التكميلية للشركة عندما تتجمع قدرات التسويق عالية المستوى، وخطط عمل المنافسين، وإرضاء طلب السوق.

وقد توصلت النتائج إلى أن الأبعاد الأربعة للقدرة التسويقية -سابقة الذكر- مجتمعة يمكن دمجها في إطار مفاهيمي جديد لاستكمال قدرات إدارة المعرفة التسويقية الديناميكية؛ حيث يؤدي تكامل هذه القدرات عالية الترتيب إلى تحسين مستويات التصدير، وتحسين آلية اتخاذ القرار في الشركات.

5. دراسة (Kachouie, et al., 2018)، بعنوان: عرض قدرات التسويق الديناميكي على إحداث تغيير في السوق، أستراليا

Dynamic marketing capabilities view on creating market change

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة غير المباشرة بين القدرات الديناميكية التسويقية والنتائج التنظيمية بالمطابقة، وخلق تغيير في السوق؛ وذلك لتقديم فهم أعمق لدور التسويق في البلدان النامية، والتوسع إلى ما هو أبعد من المناقشة المبسطة للبلدان النامية من خلال دراسة التوجه الاستباقي للسوق والابتكار كمراكز بيانات محددة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُورت استبانة وُجمعت البيانات من 270 من كبار المديرين التنفيذيين العاملين في شركات ربحية.

وتوصلت النتائج إلى أن قدرات التسويق الديناميكي لديها دور حاسم في إعادة تشكيل قدرات التسويق التشغيلية؛ مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي. كما أن المؤسسات التي لديها قدرات تسويق ديناميكية محسنة قادرة على تحقيق أداء متفوق من خلال تعزيز قدراتها التنافسية.

6. دراسة (Molina & López, 2017)، بعنوان: قدرات التسويق الديناميكي: مقترح إطار متكامل لاستيعاب وإدارة معرفة السوق، أسبانيا

Dynamic marketing capabilities: an integrative framework proposal to absorb and manage market knowledge

هدفت الدراسة إلى تقديم وصف متكامل حول الجوانب النظرية الرئيسة المتعلقة بالقدرات التسويقية الديناميكية؛ وذلك للوصول إلى تقديم نموذج مقترح حول كيفية عمل القدرات التسويقية الديناميكية، والوصول إلى اقتراح نموذج تكاملي كنقطة انطلاق للأوراق التجريبية المستقبلية التي سوف تقدم بحوثاً في مجال القدرات التسويقية الديناميكية كوسيلة لإدارة معرفة السوق. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج بالاعتماد على مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة.

وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى من عدم اليقين والديناميكية في البيئات التنافسية للمنظمات مما يتطلب منها تجديد مواردها وقدراتها بانتظام. كما خلصت الدراسة إلى اقتراح باستخدام المفاهيم الأساسية المرتبطة جوهرياً بالقدرات التسويقية الديناميكية كونها ركائز داعمة رئيسة لبناء إطار نظري شامل.

7. دراسة (Rostami, 2015)، بعنوان: اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والابتكار

Examining the Relationship between Marketing Capability and Innovation

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القدرات التسويقية والابتكار، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التطبيقي، وقد استخدمت الاستبانة المعيارية كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة عدد (80) مديراً يعملون في صناعة الحجر والتعدين في أصفهان، في إيران، من بينهم 70 شخصاً تمت دراستهم كعينة بحث باستخدام صيغة كوكران.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ من أهمها: وجود علاقة إيجابية ومهمة بين القدرات التسويقية والابتكار، وأن حاجة المؤسسات للابتكار تأتي من زيادة المنافسة، ومتطلبات العملاء ومناطق السوق الجديدة، مما يزيد الحاجة إلى الابتكار في المنتجات، والعمليات -خصوصاً- للشركات التي تتنافس في سوق عالمي، حيث تلعب الابتكارات دوراً حيوياً متزايداً في تحقيق أداء متفوق.

2.4.2 المحور الثاني: الدراسات التي ركزت على (التفوق التنافسي)

أولاً: دراسات عربية:

1. دراسة (بو عيسى وبن سحنون، 2019)، بعنوان: أثر الإستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة مؤسسة ماكستور، الجزائر.

هدفت إلى تحليل أثر الإستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي لدى مؤسسة ماكستور (Maxtor)، وأُعيد على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة تتضمن الإستراتيجية الهجومية، وكذا مؤشرات التفوق التنافسي: (التكلفة، والمرونة، والإبداع، والجودة، والتسليم). وتكونت عينة الدراسة من مجموعة عددها (30) إدارياً يعملون في مؤسسة ماكستور.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإستراتيجية الهجومية، وتحقيق التفوق التنافسي للشركة.

2. دراسة (الابراهيمى، 2019)، بعنوان: إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف، العراق

هدفت إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعاد (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، وحفظ الطاقة) كأبعاد المتغير المستقل في التفوق التنافسي كونه متغيراً تابعاً، وقد أُعيد المنهج الوصفي التحليلي وتصميم الاستبانة. واستخدامه في عملية جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (108) موظفين من أصل (150) موظفاً يعملون في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في النجف الأشرف، حيث وُزع عدد (108) استبانات عليهم، وأُسترجع (99) استبانة صالحة وتمثل نسبة (72%).

وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية وأثر واضح لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التفوق التنافسي، بالإضافة إلى وجود إدراك فعلي للعاملين في المستشفيات محل البحث حول مدى استجابتهم للظروف المتغيرة؛ التي تجعلهم يراعون المتغيرات البيئية عند اتخاذهم للقرارات التي تخص العمل.

3. دراسة (علماي، وطويطي، 2016)، بعنوان: مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر

هدفت الدراسة إلى إبراز مستوى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، وذلك لما أصبح لإدارة المعرفة من أهمية بالغة في هندسة وتنظيم عمل وأداء المؤسسة، من خلال إنتاج معرفة واستخدامها ونشرها وتحويلها بين أفراد المؤسسة لتنظم وتوظف في الأنشطة الإدارية المختلفة. وأعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام

البيانات المتوفرة لدى شركات اتصالات الجزائر للنقل؛ وهم: (موبيليس)، (أوراسكوم) للاتصالات الجزائر (جازي)، الوطنية للاتصالات الجزائر (نجمة وحاليا أوريدو).

وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية لإدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر. كما أظهرت النتائج أن توسيع الاستثمارات في سوق الهاتف النقال قد لعب دوراً مهماً في زيادة المنافسة وحرص الشركات على تحقيق التفوق التنافسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Farida & Setiawan, 2022)، بعنوان: إستراتيجيات العمل والتفوق التنافسي: دور الأداء والابتكار

Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير إستراتيجيات الأعمال في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى البحث في أهمية الأداء والابتكار كونها متغيرات وسيطة في العلاقة بين إستراتيجيات العمل والتفوق التنافسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 150 شركة صغيرة ومتوسطة تعمل في مجال صناعة البناء والعقارات.

وأظهرت النتائج أن إستراتيجيات العمل لها تأثير إيجابي على دعم التفوق التنافسي. كما أن إستراتيجيات الأعمال تعمل على تحسين التفوق التنافسي للشركات الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى أن أداء الأعمال والابتكار يتوسطان -أيضاً- في العلاقة بين إستراتيجيات العمل والتفوق التنافسي.

2. دراسة (Lee, et al., 2022)، بعنوان: فهم تأثير التفوق التنافسي والكفاءة الأساسية على تنشيط السياحة الإقليمية: الدليل التجريبي في تايوان

Understanding the Impact of Competitive Advantage and Core Competency on Regional Tourism Revitalization: Empirical Evidence in Taiwan

هدفت الدراسة إلى تقديم شرح توضيحي عن التفوق التنافسي والكفاءة الأساسية التي تُعد بمثابة القدرات والأصول الفريدة للمؤسسة لتقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء، مما يمنح المنظمة مركزاً تنافسياً أفضل في السوق من منافسيها؛ حيث ركزت الدراسة على فهم العوامل الحاسمة في التنشيط الإقليمي، والعلاقة بين إستراتيجية الأعمال، والتحالف الإستراتيجي، وأداء التحالف من خلال الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في تايوان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من 220 شركة صغيرة ومتوسطة في تايوان شاركن في البرنامج الإرشادي الإقليمي لإعادة التنشيط للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال مراجعة بيانات الشركات. وقد أظهرت النتائج أنّ التفوق التنافسي يُعزز الكفاءة الأساسية واختيار شركاء التحالف الإستراتيجي؛ مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء التحالف لهذه الشركات.

3. دراسة (Hariand, et al., 2019)، بعنوان: التجارة الإلكترونية والتفوق التنافسي وأداء الأعمال لشركات "Banyuwangi" الصغيرة والمتوسطة الحجم.

E-Commerce, Competitive Advantage And Business Performance Of Banyuwangi Small And Medium-Sized Enterprises.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تأثير التفوق التنافسي كونه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التجارة الإلكترونية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في "بانيوانجي" شرق جاوة في إندونيسيا. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وأُستخدِمت الاستبانة في عملية جمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (209) من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين التجارة الإلكترونية، وتحسين الأداء للشركات الصغيرة والمتوسطة في الشركات المبحوثة، بالإضافة إلى وجود تأثير للتفوق التنافسي كمتغير وسيط بين التجارة الإلكترونية، وتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

4. دراسة (Ural, 2016)، بعنوان: هل يمكن تحقيق التفوق التنافسي من خلال قوة واحدة؟، مراجعة العوامل القائمة على السوق التي تؤدي إلى التفوق التنافسي

Can Competitive Advantage Be Achieved Through A Single Force?, Reviewing Market Based Factors Leading to A Competitive Advantage

هدفت الدراسة إلى تقديم لمحة عامة عن النتائج النظرية والعملية حول مصدر التفوق التنافسي؛ وذلك بالتركيز على قوة حواجز دخول السوق، والتي يُعتقد أنها قوية بما يكفي بمفردها لتقديم تفوق تنافسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء عدد (10) تحليلات لدراسات الحالة.

وتوصلت النتائج إلى أن التركيز على العملاء وزيادة مساحتهم وتطوير التكنولوجيا الخاصة بالشركة يُعد مصدرًا قويًا لتحقيق التفوق التنافسي.

5. دراسة (Eloranta & Turunen, 2015)، بعنوان: السعي للحصول على التفوق التنافسي مع ضخ الخدمة: مراجعة منهجية للأدبيات

Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تفسير أدبيات ضخ الخدمة مع التفوق التنافسي من خلال الخدمات المُقدمة للعملاء حيث طُبقت نظريات الإدارة الإستراتيجية الأربع: (القوى التنافسية، وجهة النظر القائمة على الموارد، والقدرات الديناميكية، وجهة النظر القائمة على العلاقات). واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأبحاث والأدبيات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

وأظهرت النتائج أن الاعتماد على الفاعلين والموارد المشتركة للشركات يسهم في زيادة ضخ الخدمة. كما أن التركيز على القدرات المرتبطة بالشبكة الخاصة بتحالفات الشركات وعلاقاتها، والتعاون، ونماذج الأعمال المفتوحة يسهم في التأثير الإيجابي والمساهمة في النجاح.

6. دراسة (Oluwatosin, et al., 2015)، بعنوان: تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسات.

Impact of Creativity to Organizational Competitiveness.

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير القدرات الإبداعية للموظفين على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات في (كوالا لامبور - ماليزيا) بتحسين الأداء الوظيفي فيها الذي يعتمد على التعلم الوظيفي،

والتدريب، وتراكم المعرفة من أجل تنمية المهارات الإبداعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للإبداع المكتسب من خلال التعلم، والذي أثبت من خلال الإستراتيجيات المبتكرة، بالإضافة إلى أن مجموعة الممارسات المؤسسية وتعزيز القدرة الإبداعية تسهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، كما أن خلق المعرفة من خلال التعلم يسهم في تحسين النتائج والخدمات في المؤسسات.

7. دراسة (Sigalas, et al., 2013)، بعنوان، تطوير مقاييس للتفوق التنافسي

Developing a measure of competitive advantage

هدفت الدراسة إلى محاولة تطوير مقياس خاص بالتفوق التنافسي بتحديد تعريف شرطي، وتكوين تعريف تشغيلي. ومن ثم بناء متغير قياس، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال مراجعة الأدبيات النقدية، والمقابلات المعرفية بالإضافة إلى إجراء دراسة تجريبية كاملة، والتي أجريت من خلال تطبيق مسح مقطعي أدير ذاتيًا عبر البريد الإلكتروني بالاعتماد على توزيع استبانة إلكترونية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد تعريف شرطي قوي من الناحية المفاهيمية للتفوق التنافسي، وتكوين تعريف تشغيلي شامل، وبناء متغير مؤهل؛ مما جعل تطوير مقياس صالح وموثوق للتفوق التنافسي ممكنًا يرتبط بالطبيعة المفاهيمية، بالإضافة إلى التعبيرات الكامنة عن التفوق التنافسي.

2.4.3 المحور الثالث: الدراسات التي ربطت بين المتغيرين:

1. دراسة (Chahal & Kaur, 2020)، بعنوان: تأثير القدرات التسويقية على التفوق التنافسي وأداء الأعمال: مقترحات بحثية

Impact of marketing capabilities on competitive advantage and business Performance: research propositions

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع القدرات التسويقية، وأنواعها، ومفاهيمها في الأبحاث السابقة التي تطرقت لها وذلك بهدف تقديم فهم القدرات التسويقية من منظور تشغيلي كامل واستكشاف دورها في تعزيز التفوق التنافسي وأداء الأعمال. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. كما اعتمدت على مراجعة الأدبيات والأبحاث والمنشورات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وهدفها تقديم سلسلة من المقترحات البحثية المتعلقة بالقدرات التسويقية.

وكشفت النتائج عن وجود دور كبير لتوجه السوق، والثقافة، واضطراب البيئة التسويقية، والتفوق التنافسي في تعزيز القدرات التسويقية وتوطيد علاقتها بأداء الأعمال. كما كشفت عن أن تطوير القدرات التسويقية من قبل مديري التسويق يُعدُّ ذو قيمة كبيرة حيث يمكنه تحسين زيادة مستوى أداء الأعمال؛ ممَّا يؤدي بدوره إلى تعزيز التفوق التنافسي، بالإضافة إلى أنَّ كلَّ زيادةٍ في مستوى أداء الأعمال سوف تؤدي إلى تعزيز مستوى التفوق التنافسي.

2. دراسة (الربيعاوي وعبد الغفور، 2017) بعنوان: أثر تطبيق القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي: بحثٌ مقارنةً في بعض شركات الاتصال العراقية.

هدفت إلى البحث في مفهومي: القدرات الديناميكية التسويقية، والتفوق التنافسي؛ للكشف عن مدى أهميتهما في المجال التسويقي والإستراتيجي. كما هدفت الدراسة -أيضاً- إلى الكشف عن مدى تأثير القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي في قطاع الاتصالات متمثلاً بشركتي (آسيا سيل، وكورك تيليكوم) العاملتين في العراق. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أُجري البحث على عينةٍ ضمت (31) مديراً من شركة آسيا سيل في محافظة بغداد، و(30) مديراً من شركة كورك تيليكوم في محافظة بغداد.

وكشفت النتائج عن وجود فروق معنوية بين الشركات المبحوثة في تطبيق القدرات الديناميكية التسويقية؛ وذلك وفقاً لطبيعة تطبيق هذه الشركات للقدرات الديناميكية التسويقية، بالإضافة إلى وجود تأثير عام لتطبيق القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي.

2.4.4 التعقيب العام على الدراسات السابقة:

تناولت مواضيع الدراسات السابقة المفاهيم والأطر النظرية ذات الصلة بموضوعي: مفهوم القدرات التسويقية الديناميكية، والتفوق التنافسي وأبعادهما. وقد أستخدمتها على النحو الآتي:

1. التوصل لصياغة مشكلة الدراسة بشكل علمي ومنهجي يوضح الهدف من إجراء الدراسة الحالية.
2. تصميم أبعاد متغيرات الدراسة بشكل علمي سليم، بالاستناد إلى الدراسات المُكمّمة والمنشورة.
3. تحديد المنهجية البحثية التي تلائم قياس العلاقة بين متغيري الدراسة؛ وذلك باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها.
4. مراجعة أساليب التحليل الإحصائي التي أستخدمت، والاستفادة من ذلك في اختيار الأساليب الملائمة للتحليل الإحصائي.
5. إثراء معرفة الباحث حول موضوع الدراسة من التجارب البحثية السابقة.
6. تحديد هيكلية الدراسة والإطار العام لها ومجتمع الدراسة وعينته.
7. تحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الأولية.
8. تفسير النتائج واقتراح توصيات علمية تخدم البحث بشكل عام وشركة أوريدو بشكل خاص.

2.4.5 ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بمحاولتها لإكمال الجهود البحثية التي قام بإجرائها الباحثون على المستويات المحلية والعربية والدولية في مجال القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي في بيئة عمل الشركات الربحية الخاصة. وبالتركيز على الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الخلوية؛ وذلك بالتركيز على بيئة العمل في فلسطين؛ والتي تُعد إضافة بحثية مهمة على المستوى العلمي؛ وذلك لدعم الجهود البحثية المستمرة في المجال الإداري والتنموي لشركات الاتصالات الفلسطينية، بما يعزز من أصالة البحث العلمي وحداثه سواء من حيث المفاهيم أو التطبيقات في البيئات المتغيرة. وبذلك تتميز الدراسة الحالية بما يأتي:

1. أن الدراسة الحالية بحثت في موضوع تقييم مستوى القدرات التسويقية الديناميكية لشركة أوريدو، وأثره في تحقيق التفوق التنافسي؛ وذلك من وجهة نظر العاملين لدى شركة أوريدو والذي يُعد -حسب علم الباحث- أنه من المواضيع التي يوجد ندرة في تناولها على المستوى الفلسطيني؛ حيث ركزت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية على ربط موضوع القدرات التسويقية الديناميكية بمتغيرات أخرى. ولم يتضح أن أيًا منها قد قام بربط القدرات التسويقية الديناميكية وأثرها في تحقيق التفوق

التنافسي على الحالة الفلسطينية -على وجه الخصوص-.

2. وتميزت الدراسة الحالية -أيضاً- باستخدامها لجميع أبعاد المتغيرين: المستقل (القدرات التسويقية الديناميكية)، والمتغير التابع (التفوق التنافسي)، والبحث في إمكانية الربط بينهما والعلاقة والتأثير.

3. تميزت الدراسة الحالية في تخصيصها لدراسة الحالة على الواقع الفلسطيني بالتحديد؛ حيثُ تبحثُ في بيئة السوق الفلسطينية لقطاع الاتصالات وقد طُبِّقَتْ على شركة أوريدو بالتحديد.

2.4.6 الفجوة البحثية:

جدول 1.2: الفجوة البحثية

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	من حيث المنطقة الجغرافية، استهدفت الدراسات السابقة الدول الأجنبية والعربية بالإضافة إلى دولة فلسطين.	استهدفت الدراسة الحالية المحافظات الجنوبية الفلسطينية -بشكل خاص-.
الفجوة النظرية	بحثت الدراسات السابقة في متغير القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي، ولكن في مجمل هذه الدراسات لم تُستخدم أبعاد هذين المتغيرين مجتمعة.	اعتمد الجانب النظري في الدراسة الحالية على سرد المفاهيم والخصائص والأبعاد الخاصة بمتغيري الدراسة، بالإضافة إلى محاولة الربط بينهما والكشف عن إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (القدرات التسويقية الديناميكية) والمتغير التابع (التفوق التنافسي)؛ وذلك لتوضيح الجانب النظري للدراسة بحسب ما يلائم طبيعة عمل شركات الاتصالات الفلسطينية.
الفجوة التطبيقية	تنوع تطبيق الدراسات السابقة ما بين القطاع الخاص والمؤسسات والشركات بأنواع مجالات عملها شتى.	طبقت الدراسة الحالية على الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطينية وبالتحديد على شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية.
الفجوة المفاهيمية	تناولت الدراسات السابقة التأصيل العلمي للمفاهيم من المراجع العلمية والقواميس.	أضافت الدراسة الحالية بعض المفاهيم الإجرائية التي توصل إليها الباحث بعد استقراء المفاهيم ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

3.1 المقدمة

تناول الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال عرض منهج الدراسة المتبع؛ وهو المنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم تطرق الباحث لعرض مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين العاملين في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية. ومن ثم عرض وصف الاستبانة، ومن ثم عرض لتفاصيل صلاحية الاستبانة المتمثلة بصدق الاستبانة من خلال التأصيل النظري والعلمي لمتغيرات الدراسة، ومن ثم صدق المحكمين، والصدق البنائي والتقاربي. ثم اتبع الباحث التحقق من ثبات الاستبانة من خلال عرض الصدق والاتساق الداخلي، ومؤشر كرونباخ ألفا، والثبات المركب. وأخيراً عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة من خلال برنامج الإحصائي الشهير SPSS V24.

3.2 منهج الدراسة

المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يصف مشكلة الدراسة بالاعتماد على الاستبانة كونها أداة رئيسة لوصف مشكلة الدراسة وتحليلها، وهذا يتناسب مع عنوان الدراسة لقياس أثر تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية _شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل الإطار العام لمجتمع الدراسة في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، بينما يتمثل أفراد مجتمع الدراسة من موظفين الشركة؛ حيث بلغ عدد الموظفين العاملين (96) موظفًا حسب إحصائيات صادرة عن إدارة الموارد البشرية في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لعام 2023م. وقام الباحث باتباع أسلوب الحصر الشامل؛ وذلك لصغر عدد أفراد حجم مجتمع الدراسة الذي يتكون من (96) موظفًا، ومن ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة البالغ (96) موظفًا خلال الفترة ما بين 1 مايو حتى 5 مايو 2023م، وتم استرداد (93) استبانة من أصل مجتمع مكون من (96) استبانة، وبلغت نسبة الاسترداد (96.88%).

3.4 وصف مكونات الاستبانة

قام الباحث بتصميم استبانة حول أثر تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي، وفيما يلي سيتم وصف مكونات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية؛ وهي (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (القدرات التسويقية الديناميكية)، ويتكون هذا المحور من أربعة أبعاد فرعية: (التوجه التسويقي، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة العلامة التجارية، وتطوير الخدمات والمنتجات) ويتكون هذا المحور من (20) فقرة، أما المتغير التابع (التفوق التنافسي) فيتكون من (18) فقرة.

مقياس مستويات الإجابة

جدول 1.3: مقياس مستويات الإجابة

مقياس ليكرت الخماسي	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
غير موافق بشدة = 1	1 أقل من 1.8	20% أقل من 36%	منخفضة جداً
غير موافق = 2	1.8 أقل من 2.60	36% أقل من 52%	منخفضة
محايد = 3	2.60 أقل من 3.40	52% أقل من 68%	متوسطة
موافق = 4	3.40 أقل من 4.20	68% أقل من 84%	مرتفعة
موافق بشدة = 5	4.20 إلى 5	84% إلى 100%	مرتفعة جداً

3.5 صدق وثبات الاستبانة

قام الباحث بالتأكد من صلاحية الاستبانة (الصدق والثبات) من خلال المعايير الآتية:

1.6 التأصيل العلمي والنظري لمتغيرات الدراسة

استند الباحث في تأصيل متغيرات الدراسة على الأدبيات والمراجع العربية والأجنبية في التأصيل وفقاً لدراسة (Chul Kwon, 2021)، ودراسة (Zohourian, et al., 2022)، ودراسة (معلول وزهواني، 2019)، ووفقاً لدراسة (بو عيسى وبن سحنون، 2019)،

2.6 الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين)

قام الباحث بالتحقق من صدق المحكمين من خلال عرض الاستبانة كونها مرحلة أولى على المشرف الرئيس للدراسة، ومن ثمَّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتأكد من سلامة وصلاحيّة الاستبانة؛ حيث بلغ عدد المحكمين من ذوي الاختصاص (8) من الخبراء والدكاترة الأكاديميين (ملحق رقم 2 يوضح أسماء المحكمين ودرجاتهم الأكاديمية في الجامعات)، حيث اتخذ الباحث جميع الملاحظات والتعديلات من قبل المحكمين (ملحق رقم 3 يوضح الاستبانة بشكلها النهائي)، ولتأكيد رصانة الاستبانة قام الباحث بالتأكد من صدق المحكمين من خلال معادلة لاوشي؛ حيث بلغ نسبة معادلة لاوشي (0.95)، وتشير هذه النسبة إلى سلامة وصدق الاستبانة وقوتها.

3.6 اختبار الصدق البنائي والصدق التقاربي:

1.3.6 الصدق البنائي

جدول 2.3: يوضح نتائج الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة

رقم	البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
1	البعد الأول: التوجه التسويقي	0.883**	0.000	ذو دلالة إحصائية
2	البعد الثاني: إدارة علاقات العملاء	0.917**	0.000	
3	البعد الثالث: إدارة العلامة التجارية	0.915**	0.000	
4	البعد الرابع: تطوير الخدمات والمنتجات	0.921**	0.000	
المحور الأول: القدرات التسويقية الديناميكية				

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى تحقق معيار الصدق البنائي من خلال ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05، وهذا يشير إلى تحقق معيار الصدق البنائي.

2.3.6 الصدق التقاربي (درجة التشبع باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي)

اعتمد الباحث في التحقق من الصدق التقاربي بالاستعانة بدرجة التشبع باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول (3.3) إلى تحقق معيار الصدق التقاربي، وتراوح الصدق التقاربي ما بين (0.627 _ 0.865)، ويعد الحد الأدنى لقبول تحقق معيار الصدق التقاربي 0.4.

جدول 3.3: الصدق التقاربي (درجة التشبع)

المحور الأول: القدرات التسويقية الديناميكية					
التوجه التسويقي		إدارة علاقات العملاء		إدارة العلامة التجارية	
الفقرة	درجة التشبع	الفقرة	درجة التشبع	الفقرة	درجة التشبع
الفقرة 1	0.769	الفقرة 1	0.854	الفقرة 1	0.823
الفقرة 2	0.781	الفقرة 2	0.861	الفقرة 2	0.784
الفقرة 3	0.865	الفقرة 3	0.804	الفقرة 3	0.763
الفقرة 4	0.786	الفقرة 4	0.823	الفقرة 4	0.654
الفقرة 5	0.770	الفقرة 5	0.776	الفقرة 5	0.773
تطوير الخدمات والمنتجات					
الفقرة 1	0.782	الفقرة 3	0.832	الفقرة 5	0.813
الفقرة 2	0.793	الفقرة 4	0.798		
المحور الثاني: التفوق التنافسي					
الفقرة 1	0.758	الفقرة 7	0.773	الفقرة 13	0.770
الفقرة 2	0.727	الفقرة 8	0.783	الفقرة 14	0.708
الفقرة 3	0.828	الفقرة 9	0.796	الفقرة 15	0.731
الفقرة 4	0.627	الفقرة 10	0.817	الفقرة 16	0.789
الفقرة 5	0.683	الفقرة 11	0.795	الفقرة 17	0.687
الفقرة 6	0.721	الفقرة 12	0.772	الفقرة 18	0.690

3.3.6 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بقياس ثبات الاستبانة من خلال صدق الاتساق الداخلي وكرونباخ ألفا والثبات المركب وفيما يأتي عرض هذه النتائج:

1.3.3.6 صدق الاتساق الداخلي

تمّ التحقق من معيار صدق الاتساق الداخلي من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون؛ حيثُ تشير النتائج إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك لأنّ قيم مستوى الدلالة لجميع فقرات الاستبانة أقل من 0.05.

جدول 4.3: يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي

المحور الأول: القدرات التسويقية الديناميكية					
إدارة علاقات العملاء			التوجه التسويقي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	**0.837	الفقرة 1	0.000	**0.783	الفقرة 1
0.000	**0.856	الفقرة 2	0.000	**0.785	الفقرة 2
0.000	**0.805	الفقرة 3	0.000	**0.856	الفقرة 3
0.000	**0.841	الفقرة 4	0.000	**0.785	الفقرة 4
0.000	**0.777	الفقرة 5	0.000	**0.763	الفقرة 5
تطوير الخدمات والمنتجات			إدارة العلامة التجارية		
0.000	**0.785	الفقرة 1	0.000	**0.810	الفقرة 1
0.000	**0.800	الفقرة 2	0.000	**0.761	الفقرة 2
0.000	**0.818	الفقرة 3	0.000	**0.783	الفقرة 3
0.000	**0.810	الفقرة 4	0.000	**0.680	الفقرة 4
0.000	**0.796	الفقرة 5	0.000	**0.765	الفقرة 5
المحور الثاني: التفوق التنافسي					
0.000	**0.813	الفقرة 10	0.000	**0.757	الفقرة 1
0.000	**0.798	الفقرة 11	0.000	**0.728	الفقرة 2
0.000	**0.767	الفقرة 12	0.000	**0.827	الفقرة 3
0.000	**0.755	الفقرة 13	0.000	**0.621	الفقرة 4
0.000	**0.699	الفقرة 14	0.000	**0.687	الفقرة 5
0.000	**0.727	الفقرة 15	0.000	**0.726	الفقرة 6
0.000	**0.792	الفقرة 16	0.000	**0.766	الفقرة 7
0.000	**0.690	الفقرة 17	0.000	**0.785	الفقرة 8
0.000	**0.690	الفقرة 18	0.000	**0.799	الفقرة 9

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

2.3.6.6 مؤشر كرونباخ ألفا والثبات المركب

جدول 5.3: يوضح نتائج كرونباخ ألفا والثبات المركب

الثبات المركب	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	الوصف
0.895	0.853	5	التوجه التسويقي
0.913	0.876	5	إدارة علاقات العملاء
0.872	0.815	5	إدارة العلامة التجارية
0.901	0.861	5	تطوير الخدمات والمنتجات
0.971	0.951	20	المتغير المستقل: القدرات التسويقية الديناميكية
0.958	0.953	18	المتغير التابع: التفوق التنافسي

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى تحقق الثبات من خلال مؤشرات كرونباخ ألفا والثبات المركب، حيث بلغت قيمة مؤشر كرونباخ ألفا للمتغير المستقل (0.951)، وللمتغير التابع (0.953). بينما بلغت قيمة الثبات المركب للمتغير المستقل (0.971)، وللمتغير التابع (0.958)، وهذه النتائج تعبر عن وجود ثبات مرتفع. وبناءً على ذلك تُحلل أسئلة الدراسة والاعتماد على نتائجها.

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استند الباحث في تحليل الاستبانة على البرنامج الإحصائي الشهير "spss v24" الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. اختبار معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والبنائي وقياس العلاقة بين المتغيرات.
2. التحليل العاملي الاستكشافي من خلال مؤشر درجة التشبع، وللتحقق من الصدق التقاربي.
3. مؤشر كرونباخ ألفا والثبات المركب؛ وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة.
4. التكرارات، والنسبة المئوية، والوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأشكال البيانية.
5. واختبار (ت) لعينة واحدة عند قيمة المتوسط (3).
6. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي.
8. اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

الفصل الرابع:

تحليل ومناقشة بيانات الدراسة

4.1 المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل تحليل ومناقشة بيانات الدراسة باستعراض الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية المتمثلة في: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، ومن ثمَّ التطرق للإجابة على أسئلة الدراسة، وقد استعان الباحث بالأساليب الإحصائية؛ وهي: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والوزن النسبي، واختبار (ت) لعينة واحدة، وذلك لتحديد مستويات الإجابة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة. ومن ثمَّ أُستخدم معامل ارتباط بيرسون، وأسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي. وخُُلِّت هذه البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24).

4.2 التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية

يوضح الجدول (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية؛ حيث بلغ عدد المستجيبين (93) موظفًا من العاملين في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 1.4: نتائج خصائص أفراد مجتمع الدراسة (مجتمع الدراسة = 93)

المتغير			العدد	%	المتغير			العدد	%
النوع	ذكر	82	88.2	سنوات	1 أقل من 5	19	20.4		
	أنثى	11	11.8		5 أقل من 10	53	57.0		
المؤهل العلمي	دبلوم	7	7.5		الخبرة	10 أقل من 15	18	19.4	
	بكالوريوس	68	73.1	15 سنة فأكثر		3	3.2		
	دراسات عليا	18	19.4	المسمى الوظيفي	مدير	6	6.5		
العمر	20 أقل من 30 سنة	30	32.2		مشرف	13	14.0		
	30 أقل من 40 سنة	56	60.2		رئيس قسم	3	3.2		
	40 أقل من 50 سنة	7	7.5		نائب رئيس قسم	2	2.2		
				إداري	69	74.2			

يتضح من خلال نتائج التحليل السابقة ارتفاع ملحوظ في نسبة الذكور المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في شركة أوريدو مقارنة بنسبة الإناث المشاركات _حيث بلغت نسبة الإناث المشاركات نحو (11.8%)_ ويعزو الباحث ذلك إلى انخفاض نسبة المرأة العاملة مقارنة بالرجل في العديد من مجالات العمل الخاص في المحافظات الجنوبية بشكل عام، وإلى ان طبيعة العمل في الشركة تتسم بالجهد الكبير الذي يتطلبه تنفيذ المهام، والأعباء الوظيفية مما عزز عمل الذكور في الشركة بشكل واسع، وأما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد اوضحت النتائج استحواذ فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس على النسبة الأعلى بين المشاركين من العاملين في شركة أوريدو وذلك نظراً لكونها المؤهل العلمي الأكثر توفراً في سوق العمل الفلسطيني كما يتضح من النتائج أيضاً ارتفاع مستوى من بلغت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت 57% ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل في شركة أوريدو يتسم بالحدثة في الأسلوب والتطوير المستمر بالإضافة الى وجود الأمان الوظيفي الذي يدعم استمرار العاملين بالعمل في الشركة، وأما بالنسبة للمسمى الوظيفي فإن النسب التي أظهرها التحليل الاحصائي تتبع طبيعة المستويات الوظيفية في الشركة.

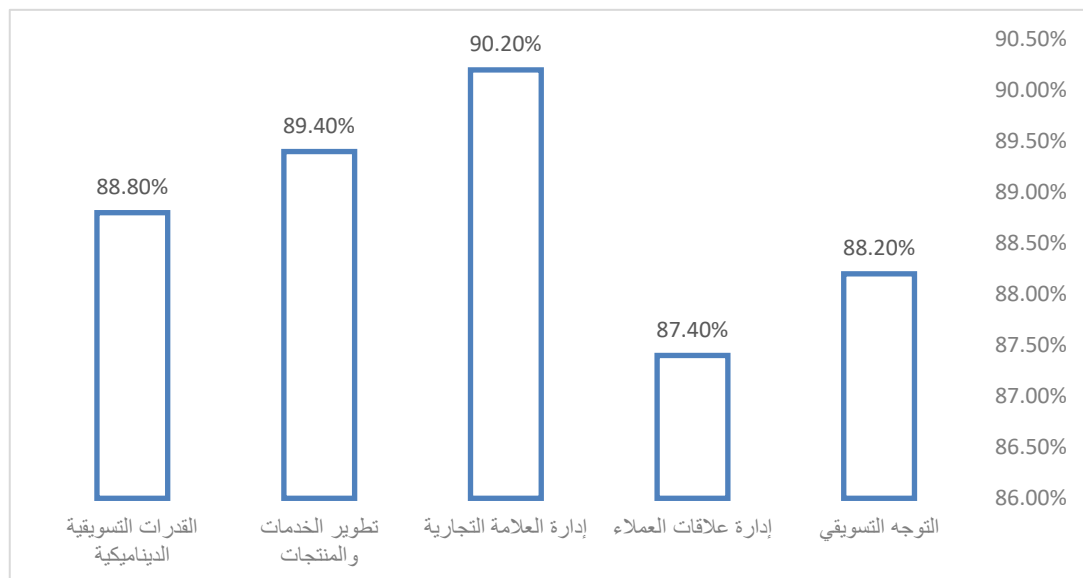
ثالثاً: التحليل الوصفي للقدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ينص السؤال الأول: ما مستوى تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

1.3 نتائج التحليل الوصفي لمستوى تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 2.4: نتائج السؤال الأول للدراسة حول مستوى تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية

#	البعد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الموافقة	الترتيب
1	التوجه التسويقي	4.41	%88.2	0.50	11.3%	مرتفع جداً	3
2	إدارة علاقات العملاء	4.37	%87.4	0.57	13.0%		4
3	إدارة العلامة التجارية	4.51	%90.2	0.44	9.8%		1
4	تطوير الخدمات والمنتجات	4.47	%89.4	0.49	11.0%		2
----	القدرات التسويقية الديناميكية	4.44	88.8%	0.45	10.1%		----
قيم اختبار (ت) لعينة واحدة		30.260		مستوى الدلالة		0.000	



شكل 1.2: حول مستوى تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية

تشير النتائج الموضحة في الجدول (2.4) إلى ما يأتي:

- بلغت قيمة الوزن النسبي للقدرات التسويقية الديناميكية (88.8%) وبوسط حسابي (4.44)؛ حيث تعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغ نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (10.1%) وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري، وبلغ قيمته (0.45) والتي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.
- أما أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية تراوحت ما بين بُعد (إدارة العلامة التجارية) الذي احتل المرتبة الأولى؛ حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (90.2%)، وبوسط حسابي (4.15) وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (9.8%) وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغت قيمته (0.44) والتي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي. أما بُعد (إدارة علاقات العملاء) الذي احتل المرتبة الأخيرة؛ حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (87.4%) وبوسط حسابي (4.37) حيث تعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (13%) ويُعد هذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغت قيمته (0.57) حيث تقترب من الصفر، وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.
- وفيما يتعلق بنتائج اختبار (ت) لعينة وحدة، يستخدم هذا الاختبار لتعزيز مستوى الموافقة أما بالموافقة المرتفعة أو المتوسطة أو المنخفضة؛ حيث تشير النتائج إلى وجود موافقة مرتفعة إيجابية ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وبلغت قيمة اختبار (ت) (30.260) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

1.1.3 نتائج التحليل الوصفي لمستوى البعد الأول (التوجه التسويقي) كونه أحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية.

جدول 3.4: نتائج التحليل الوصفي لمستوى البعد الأول حول التوجه التسويقي

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع جداً	15.1%	0.68	90.0%	4.50	1. يتوفر لدى الشركة الموارد المادية والمالية المناسبة لتحقيق أهداف الشركة
5	مرتفع جداً	14.7%	0.64	87.0%	4.35	2. تستخدم الشركة التغذية الراجعة من الزبائن لتطوير إستراتيجيتها التسويقية
3	مرتفع جداً	14.3%	0.63	88.2%	4.41	3. تقوم الشركة بجمع معلومات السوق المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية
4	مرتفع جداً	14.5%	0.63	87.0%	4.35	4. تقوم الشركة بتطوير خطة إستراتيجية ذات كفاءة عالية لتحديد توجهاتها في بيئة السوق التنافسية
2	مرتفع جداً	13.0%	0.58	89.2%	4.46	5. تسعى الشركة لتحسين قدراتها التسويقية وفقاً للاحتياجات المتغيرة لاتجاهات العملاء
----	مرتفع جداً	11.3%	0.50	88.2%	4.41	التوجه التسويقي

تشير النتائج الموضحة في الجدول (3.4) إلى ما يأتي:

- بلغت قيمة الوزن النسبي للتوجه التسويقي (88.2%) وبوسط حسابي (4.41)؛ حيث تعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (11.3%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%). وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري، وبلغت قيمته (0.50) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.

- أما فقرات التوجه التسويقي تراوحت ما بين الفقرة الأولى التي تنص على: (يتوفر لدى الشركة الموارد المادية والمالية المناسبة لتحقيق أهداف الشركة) الذي احتل المرتبة الأولى، حيث بلغ قيمة الوزن النسبي (90.0%)، وبوسط حسابي (4.50) حيث تعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة

مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (15.1%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغت قيمته (0.68) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي. أما الفقرة الثانية التي تنص على: (تستخدم الشركة التغذية الراجعة من الزبائن لتطوير إستراتيجيتها التسويقية) والذي احتل المرتبة الأخيرة؛ حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (87%) وبوسط حسابي (4.35)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (14.7%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري، وبلغت قيمته (0.64) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.

يرى الباحث من خلال عرض نتائج التحليل ذي العلاقة بجوانب بُعد (التوجه التسويقي) كأحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وجود درجة موافقة مرتفعة جداً باتجاه هذا البعد؛ حيث وبلغ وزنه ما نسبته (88.2%)، وذلك بحسب تقييم الموظفين العاملين بشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية. ويعزو الباحث السبب في هذا الارتفاع إلى إدراك المستجيبين لتوفر الموارد المادية والمالية المناسبة لتحقيق أهداف شركة أورويدو، بالإضافة إلى اعتماد الشركة على استخدام التغذية الراجعة من العملاء؛ وذلك للاستفادة منها في تطوير إستراتيجيتها التسويقية وفق ما يتلاءم مع احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وبما يساعدها في تحديد توجهاتها في بيئة السوق التنافسية لضمان تمكنها من الاستجابة للاحتياجات المتغيرة لاتجاهات العملاء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hoque, et al., 2020)، التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة باتجاه التوجه التسويقي من وجهة نظر مديري التصدير في الشركات الربحية.

2.1.3 نتائج التحليل الوصفي لمستوى البعد الثاني (إدارة علاقات العملاء) كأحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية.

جدول 4.4: نتائج التحليل الوصفي لمستوى البعد الثاني حول إدارة علاقات العملاء

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع جداً	12.8%	0.58	90.6%	4.53	1. تهتم الشركة بإدارة علاقاتها مع العملاء في خططها التسويقية.
2	مرتفع جداً	15.3%	0.67	87.8%	4.39	2. تقدم الشركة خدماتها بقيمة عالية تتناسب مع جميع الفئات.
4	مرتفع جداً	16.6%	0.71	85.4%	4.27	3. تعتمد الشركة على أبحاث السوق واستطلاعات العملاء في جمع المعلومات لتحديد احتياجات وتفضيلات العملاء
5	مرتفع جداً	19.7%	0.83	84.4%	4.22	4. يتم تطوير الخدمات بناءً على رغبات العملاء
3	مرتفع جداً	15.7%	0.69	87.8%	4.39	5. تهدف الشركة بشكل أساسي إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم ومن ثم تعزيز الربحية على المدى الطويل
----	مرتفع جداً	13.0%	0.57	87.4%	4.37	إدارة علاقات العملاء

تشير النتائج الموضحة في الجدول (4.4) إلى ما يأتي:

- بلغت قيمة الوزن النسبي لإدارة علاقات العملاء (87.4%)، وبوسط حسابي (4.37) حيث تعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (13%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغت قيمته (0.57) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.
- أما فقرات إدارة علاقات العملاء تراوحت ما بين الفقرة الأولى التي تنص على: (تهتم الشركة بإدارة علاقاتها مع العملاء في خططها التسويقية) والذي احتل المرتبة الأولى؛ حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (90.6%) وبوسط حسابي (4.53) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً،

بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (12.8%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%) وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغت قيمته (0.58) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي، أما الفقرة الرابعة التي تنص على: (يتم تطوير الخدمات بناءً على رغبات العملاء) التي احتلت المرتبة الأخيرة؛ حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (84.4%) وبوسط حسابي (4.22)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (19.7%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغ قيمته (0.83) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.

يرى الباحث من خلال عرض نتائج التحليل ذات العلاقة بجوانب بُعد (إدارة علاقات العملاء) كأحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وجود درجة موافقة مرتفعة جداً باتجاه هذا البعد؛ حيث بلغ وزنه ما نسبته (87.4%) وذلك بحسب تقييم الموظفين العاملين بشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية. ويعزو الباحث السبب في هذا الارتفاع إلى إدراك المستجيبين للاهتمام الكبير الذي توليه الشركة للعمليات الخاصة بإدارة علاقاتها مع العملاء ضمن خططها التسويقية. بالإضافة إلى أن شركة أوريدو تسعى جاهدة إلى تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر؛ لتتلاءم هذه الخدمات مع الاحتياجات المختلفة لجميع فئات المجتمع الفلسطيني حيث تعتمد الشركة على إجراء الأبحاث الخاصة بالسوق، واستطلاعات آراء العملاء من أجل تحديد احتياجاتهم وتفضيلاتهم، وبالتالي تطوير الخدمات بناءً على رغبات العملاء، كما يرى الباحث أن السبب في هذا الارتفاع الكبير يعود -أيضاً- إلى عمل الشركة بشكل متواصل على تحقيق رضا العملاء وولائهم، ومن ثمّ السعي نحو تعزيز الربحية على المدى الطويل ممّا يضمن للشركة الاستدامة في السوق الفلسطيني وتحقيق حصة تسويقية مضمونة لها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (معلول وزهواني، 2019) التي أوضحت نتائجها ارتفاع مستوى تقييم المستجيبين باتجاه بُعد إدارة علاقات العملاء من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سوفيتال بالجزائر.

3.1.3 نتائج التحليل الوصفي لمستوى البُعد الثالث: (إدارة العلامة التجارية) كونها أحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية.

جدول 5.4: نتائج التحليل الوصفي لمستوى البُعد الثالث حول إدارة العلامة التجارية

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
4	مرتفع جداً	13.4%	0.60	89.6%	4.48	1. تهتم الشركة بالتركيز على تحقيق ولاء العملاء من أجل تعزيز ارتباطهم بعلامتها التجارية.
2	مرتفع جداً	11.9%	0.54	91.0%	4.55	2. تستخدم الشركة اسماً وشكلاً ومضموناً يساعد العملاء في التقرب منها والتعامل معها والاستفادة من خدماتها.
5	مرتفع جداً	15.4%	0.67	86.8%	4.34	3. تقوم الشركة بتقديم عروض جذابة ومغرية للعملاء.
1	مرتفع جداً	12.5%	0.58	92.6%	4.63	4. تعمل الشركة على حماية علامتها التجارية بالطرق القانونية.
3	مرتفع جداً	12.4%	0.56	90.6%	4.53	5. تتميز الشركة بعلامة تجارية غير قابلة للتقليد
----	مرتفع جداً	9.8%	0.44	90.2%	4.51	إدارة العلامة التجارية

تشير النتائج الموضحة في الجدول (5.4) إلى ما يأتي:

– بلغت قيمة الوزن النسبي لإدارة العلامة التجارية (90.2%)، وبوسط حسابي (4.51) حيث تعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغ نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (9.8%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغ قيمته (0.44) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.

– أما فقرات إدارة العلامة التجارية تراوحت ما بين الفقرة الرابعة التي تنص على: (تعمل الشركة على حماية علامتها التجارية بالطرق القانونية) التي احتلت المرتبة الأولى؛ حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (92.6%) وبوسط حسابي (4.63)؛ حيث تعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغ نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (12.5%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد

ذلك مؤشر الانحراف المعياري والذي بلغت قيمته (0.58) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي. أما الفقرة الثالثة التي تنص على: (تقوم الشركة بتقديم عروض جذابة ومغرية للعملاء) فقد احتلت المرتبة الأخيرة؛ حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (86.8%) وبوسط حسابي (4.34) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (15.4%) وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)؛ وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغت قيمته (0.67) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.

ويرى الباحث من خلال عرض نتائج التحليل ذات العلاقة بجوانب بُعد (إدارة العلامة التجارية) كونها أحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وجود درجة موافقة مرتفعة جداً باتجاه هذا البعد؛ حيث بلغ وزنه ما نسبته (90.2%)، وذلك بحسب تقييم الموظفين العاملين بشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث السبب في هذا الارتفاع إلى إدراك المستجيبين لجهود شركة أوريدو التي تبذلها من أجل الحفاظ على تعزيز ارتباط عملائها مع علامتها التجارية المميزة؛ حيث تستخدم أوريدو اسماً، وشكلاً، ومضموناً في علامتها التجارية يساعد العملاء على التقرب منها، والتعامل معها والاستفادة من خدماتها بمعنى أن العلامة التجارية المميزة لأوريدو تسهم في تعزيز جذب العملاء للتعامل مع الشركة والاستفادة من خدماتها، كما يرى الباحث أن إدراك المبحوثين من واقع عملهم لفاعلية العروض المغرية التي تقدمها الشركة للعملاء قد أسهمت في تعزيز ارتفاع مستوى تقييمهم باتجاه بُعد إدارة العلامة التجارية، بالإضافة إلى أن العلامة التجارية مميزة وملائمة لنشاط الشركة وإمكانياتها؛ وهو ما يمنحها ميزة مضافة بين الشركات المنافسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hoque, et al., 2020)؛ حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة باتجاه إدارة العلامة التجارية من وجهة نظر مديري التصدير.

4.1.3 نتائج التحليل الوصفي لمستوى البُعد الرابع (تطوير الخدمات والمنتجات) كأحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية.

جدول 6.4: نتائج التحليل الوصفي لمستوى البُعد الرابع حول تطوير الخدمات والمنتجات

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع جداً	13.6%	0.61	89.6%	4.48	1. تركز الشركة على فهم ما يحتاجه عملاؤها المحتملون من أجل إنشاء منتج أفضل وذو قيمة.
5	مرتفع جداً	14.1%	0.62	87.8%	4.39	2. تهتم الشركة بتقديم خدمات منخفضة التكلفة من أجل تلبية احتياجات فئات ذوي الدخل المحدود.
3	مرتفع جداً	13.7%	0.61	89.0%	4.45	3. يتوفر لدى الشركة نظام متكامل لضمان جودة الخدمة بحيث يُطور هذا النظام بحسب متطلبات الجودة
4	مرتفع جداً	14.9%	0.66	88.4%	4.42	4. تتنوع خدمات ومنتجات الشركة بحسب ما يلزم احتياجات أكبر عدد ممكن من المستهلكين.
1	مرتفع جداً	11.6%	0.53	91.6%	4.58	5. تتمتع خدمات ومنتجات الشركة بمواصفات عالية الجودة.
----	مرتفع جداً	11.0%	0.49	89.4%	4.47	تطوير الخدمات والمنتجات

تشيرُ النتائجُ الموضحةُ في الجدول (6.4) إلى ما يأتي:

– بلغت قيمة الوزن النسبي لتطوير الخدمات والمنتجات (89.4%) وبوسط حسابي (4.47) حيثُ تُعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (11%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري، وبلغت قيمته (0.49) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.

– أما فقرات تطوير الخدمات والمنتجات تراوحت ما بين الفقرة الخامسة التي تنص على: (تتمتع خدمات ومنتجات الشركة بمواصفات عالية الجودة) التي احتلت المرتبة الأولى؛ حيثُ بلغت قيمة الوزن النسبي (91.6%) وبوسط حسابي (4.58)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغ نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (11.6%) وهذا المؤشر أقل

من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغت قيمته (0.53) والتي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي. أما الفقرة الثانية التي تنص على: (تهتم الشركة بتقديم خدمات منخفضة التكلفة لتلبية احتياجات فئات ذوي الدخل المحدود) والتي احتلت المرتبة الأخيرة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (87.8%) وبوسط حسابي (4.39) حيث تعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (14.1%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغت قيمته (0.62) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.

يرى الباحث من خلال عرض نتائج التحليل ذات العلاقة بجوانب بُعد (تطوير الخدمات والمنتجات) كونه أحد أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وجود درجة موافقة مرتفعة جداً باتجاه هذا البعد حيث بلغ وزنه ما نسبته (89.4%) وذلك بحسب تقييم الموظفين العاملين بشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث السبب في هذا الارتفاع إلى إدراك المستجيبين لجودة منتجات وخدمات أوريدو المقدمة للجمهور الفلسطيني، وإلى جهود الشركة المبذولة من أجل تقديم خدمة أفضل وذات قيمة؛ حيث تهتم الشركة بتقديم خدمات منخفضة التكلفة من أجل تلبية احتياجات فئات ذوي الدخل المحدود، وبالتالي كسب هذه الفئة كعملاء دائمين لها. كما يرى الباحث أن توفر نظام متكامل لضمان جودة الخدمة التي تقدمها الشركة قد أسهم في تنوع خدمات ومنتجات الشركة بمواصفات عالية الجودة وفق ما يلائم احتياجات أكبر عدد ممكن من المستهلكين قد أسهم في نجاح الشركة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شقيير، 2022)؛ حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة تجاه بُعد المنتج من وجهة نظر العاملين في متاجر التجزئة العاملة في فلسطين. واتفقت -أيضاً- مع دراسة (معلول وزهواني، 2019) والتي أوضحت نتائجها ارتفاع مستوى تقييم المستجيبين تجاه بُعد تطوير المنتج من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سوفيتال بالجزائر.

3.2 ينص السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

نتائج التحليل الوصفي لمستوى تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 7.4: نتائج السؤال الثاني للدراسة حول مستوى تحقيق التفوق التنافسي

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
4	مرتفع جداً	13.9%	0.62	89.4%	4.47	1. تقوم الشركة بتقييم الإستراتيجيات التنافسية باستمرار لضمان فاعلية الكلفة.
13	مرتفع جداً	14.2%	0.62	87.4%	4.37	2. تستخدم الشركة مهارات خاصة بأنظمة التسعير من أجل ضمان سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق.
9	مرتفع جداً	15.0%	0.66	87.8%	4.39	3. تضع الشركة أسعار الخدمات والمنتجات بناءً على دراسة تقييم للسوق المحلي
12	مرتفع جداً	14.0%	0.61	87.4%	4.37	4. تعد الشركة إستراتيجية (كفاءة الكلفة) جزءاً لا يتجزأ من خطتها التسويقية.
2	مرتفع جداً	13.7%	0.62	90.2%	4.51	5. تقوم الشركة بالعمل الجاد لتخفيض (تكلفة الانتاج) ممّا يمكنها من وضع أسعار أقل من الشركات المنافسة وتحقيق حصة سوقية كبيرة.
8	مرتفع جداً	15.9%	0.70	88.2%	4.41	6. تتبع الشركة إستراتيجية عمل خاصة تخفيض تكلفة إنشاء المنتجات دون المساس بالجودة
11	مرتفع جداً	15.1%	0.66	87.6%	4.38	7. تحفز الشركة التنوع والتجديد في عملية إنجاز المهام ممّا يدعم تميزها في بيئة العمل.
10	مرتفع جداً	16.2%	0.71	87.8%	4.39	8. تتصف السياسات والخطط المتبعة في الشركة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.
17	مرتفع جداً	16.1%	0.70	87.0%	4.35	9. تسعى الشركة لتقديم قيمة مضافة من خلال توظيف الإبداع والابتكار في تعزيز جودة خدماتها.

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
14	مرتفع جداً	15.8%	0.69	87.4%	4.37	10. تركيز الشركة على تنمية الإبداع في أعمالها مما يمكنها من تكيف سرعة استجابتها مع متغيرات السوق
7	مرتفع جداً	14.6%	0.65	89.0%	4.45	11. تتميز الشركة بقدرتها على تحفيز الموظفين نحو الإبداع في إنجاز المهام وتقديم الأفكار الابتكارية لتطوير خدماتها.
16	مرتفع جداً	17.7%	0.77	87.2%	4.36	12. تمنح الشركة موظفيها صلاحيات كافية للتمييز في القيام بمسؤولياتهم ومهامهم.
5	مرتفع جداً	13.5%	0.60	89.2%	4.46	13. تضع الشركة إستراتيجيات تسويق جديدة لتلبية احتياجات العملاء.
3	مرتفع جداً	13.3%	0.60	90.0%	4.50	14. تهدف الشركة إلى تحقيق نمو مبيعات كبير لتعزيز سيطرتها على أكبر شريحة ممكنة من السوق.
18	مرتفع جداً	16.0%	0.69	86.4%	4.32	15. تسعى الشركة إلى تمييز وتوزيع خدماتها بطريقة مختلفة عن المنافسين.
15	مرتفع جداً	15.4%	0.67	87.2%	4.36	16. تقوم الشركة بتحديد الأجزاء التسويقية المستهدفة ومن اختيار إستراتيجية التسويق التي تناسبها
1	مرتفع جداً	12.9%	0.58	90.2%	4.51	17. تهتم الشركة بالتركيز على أن تكون الأفضل في مختلف مجالات الخدمة لأن ذلك مهم للعملاء.
6	مرتفع جداً	16.8%	0.75	89.2%	4.46	18. تركيز الشركة على تميز أدائها في التسويق
----	مرتفع جداً	11.1%	0.49	88.2%	4.41	التفوق التنافسي
0.000	مستوى الدلالة	27.685			اختبار (ت) لعينة واحدة	

تشير النتائج الموضحة في الجدول (7.4) إلى ما يأتي:

- بلغت قيمة الوزن النسبي للتفوق التنافسي (88.2%) وبوسط حسابي (4.41) حيث تُعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (11.1%) وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من

قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري، وبلغت قيمته (0.49) والتي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.

- أما فقرات التفوق التنافسي فقد تراوحت ما بين الفقرة السابعة عشر التي تنص على: (تهتم الشركة بالتركيز على أن تكون الأفضل في مختلف مجالات الخدمة لأن ذلك مهم للعملاء، والتي احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (90.2%)، وبوسط حسابي (4.51)؛ حيث تعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف التي تعبر عن مؤشر التشتت (12.9%) وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري، وبلغت قيمته (0.58) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي. أما الفقرة الخامسة عشر التي تنص على: (تسعى الشركة إلى تمييز وتوزيع خدماتها بطريقة مختلفة عن المنافسين) والتي احتلت المرتبة الأخيرة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (86.4%) وبوسط حسابي (4.32) وتعبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف الذي يعبر عن مؤشر التشتت (16%)، وهذا المؤشر أقل من نسبة (30%)، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات من قبل أفراد مجتمع الدراسة، ويؤكد ذلك مؤشر الانحراف المعياري وبلغ قيمته (0.69) التي تقترب من الصفر وبعيدة عن قيمة الوسط الحسابي.

- وفيما يتعلق بنتائج اختبار (ت) لعينة وحدة، ويستخدم هذا الاختبار لتعزيز من مستوى الموافقة إما بالموافقة المرتفعة أو المتوسطة أو المنخفضة، حيث تشير النتائج إلى وجود موافقة مرتفعة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وبلغت قيمة اختبار (ت) (27.685) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

يرى الباحث من خلال عرض نتائج التحليل ذات العلاقة بجوانب محور المتغير التابع (التفوق التنافسي) وجود درجة موافقة مرتفعة جداً؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط تقديراتهم نحو (88.2%) وذلك بحسب تقييم الموظفين العاملين بشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث السبب في هذا الارتفاع إلى وجود إستراتيجيات تنافسية فعالة وذات كفاءة عالية تضمن الاستخدام الأمثل لموارد الشركة، وتحافظ على فاعلية الكلفة، كما تعمل على تنظيم التسعير بشكل مرن يتناسب مع احتياجات السوق ومتطلباته ومتغيراته؛ ممّا يجعل شركة أوريدو قادرة على المضي قدماً في خطتها التسويقية بشكل يضمن لها تحقيق حصة تسويقية كبيرة.

كما يرى الباحث أنَّ إدراك المستجيبين لسياسة الشركة الخاصة بتخفيض تكلفة إنشاء المنتجات دون المساس بالجودة وحرصها على التنوع والتجديد يدعم تميزها في بيئة العمل، ويحقق لها التفوق التنافسي خصوصاً في ظل وجود سياسات وخطط ومرونة تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

بالإضافة إلى أنَّ أوريدو تحفز موظفيها على توظيف الإبداع والابتكار لتعزيز جودة خدماتها من خلال تقديم الأفكار الابتكارية لتطوير هذه الخدمات؛ ممَّا يسهم في تحقيق نمو مبيعات كبيرة لتعزيز سيطرة الشركة على أكبر شريحة ممكنة من السوق ممَّا يعزز تميز أداء الشركة في السوق ويحقق لها التفوق التنافسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بو عيسى وبن سحنون، 2019)، التي أظهرت نتائجها وجود تقييم مرتفع من قبل المستجيبين تجاه التفوق التنافسي من وجهة نظر الإداريين العاملين في مؤسسة ماكستور بالجزائر. واتفقت هذه النتيجة -أيضاً- مع دراسة (الإبراهيمي، 2019)؛ حيث أوضحت نتائجها ارتفاع مستوى التقييم تجاه التفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الأمير والغير الأهليين في محافظة النجف الأشرف بالعراق.

3.3 ينص السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية وتحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

جدول 8.4: يوضح نتائج العلاقة بين تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية وتحقيق التفوق

التنافسي

المتغير التابع (التفوق التنافسي)			أبعاد	
العدد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة		
93	**0.723	0.000	1. التوجه التسويقي	أبعاد التسويق
	**0.714	0.000	2. إدارة علاقات العملاء	
	**0.766	0.000	3. إدارة العلامة التجارية	
	**0.863	0.000	4. تطوير الخدمات والمنتجات	
	**0.840	0.000	القدرات التسويقية الديناميكية	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

تشير النتائج الموضحة أعلاه لوجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية وتحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.840) بمستوى دلالة أقل من 0.05 وبلغت (0.000)، وتعبّر قيمة الارتباط عن وجود ارتباط إيجابي قوي بين تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية وتحقيق التفوق التنافسي، أما على صعيد الأبعاد نلاحظ بأن الأكثر ارتباطاً هو تطوير الخدمات والمنتجات، ومن ثم إدارة العلامة التجارية ومن التوجه التسويقي وأخيراً إدارة علاقات العملاء. وهذه النتيجة تجيب على السؤال الثالث الذي ينصّ على: هل يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية وتحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

يتضح من خلال نتائج التحليل السابقة وجود علاقة ارتباط موجبة بين (القدرات التسويقية الديناميكية) و(التفوق التنافسي) من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية. ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية إلى الوجود الفعلي لها والذي أثبتته الأطار النظري الذي تناولته الدراسة الحالية؛ حيث أثبتت الأطر النظرية ذات الصلة بمفاهيم متغيري الدراسة الحالية، وجود ارتباط مفاهيمي بينهما. كما أثبتت الجانب التطبيقي من خلال التحليل الإحصائي الذي تمّ إجراؤه وجود هذه العلاقة الارتباطية لتطبيق تطبيق شركة أوريدو للقدرات التسويقية والديناميكية، ولتحقيق هذه الشركة للتفوق التنافسي المنشود؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.840) بمستوى دلالة أقل من 0.05 ممّا يؤكد وجود ارتباط إيجابي قوي، وهو ما يشير بدوره إلى فاعلية استخدام الجوانب الخاصة بأبعاد القدرات التسويقية الديناميكية من قبل شركة أوريدو ودعم تحقيق الشركة للتفوق التنافسي بين مثيلاتها في سوق العمل، وهو ما أسهم بالفعل في ترسيخ علاقة قوية من الارتباط الإيجابي بينهما.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (معلول وزهواني، 2019)، التي أوضحت نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الإستراتيجي والقدرات التسويقية في مؤسسة سوفيتال الاقتصادية بالجزائر. وتتفق -أيضاً- مع نتائج دراسة (Zohourian, et al., 2022)، التي أوضحت وجود علاقة ارتباطية بين قدرات التسويق الديناميكي والأداء التنظيمي.

السؤال الرابع: الذي ينص على: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$) لتطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

جدول 9.4: يوضح نتائج أثر القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي

النتيجة	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	قيمة معامل الأثر (Beta)	نموذج الانحدار الخطي البسيط
يوجد أثر	1.483	0.141	0.405	الحد الثابت
	14.789	0.000	0.840	القدرات التسويقية الديناميكية
النموذج ذو دلالة إحصائية		0.000	218.70	قيمة اختبار ف
70.3%		0.703		معامل التحديد المعدل R2

تشير النتائج الموضحة في الجدول (9.4) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة الأثر (0.840) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (70.3%) والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى، مثل: متغيرات لم تذكر والخطأ العشوائي؛ حيث تشير هذه النسبة إلى أن القدرات التسويقية الديناميكية تفسر التباين الحاصل في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وتم التحقق من هذه النتيجة باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وفيما يتعلق بنتائج اختبار ف نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل 0.05 وهذا يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية.

وهذه النتيجة تجيب على السؤال الرابع التي تنص على: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$) لتطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وفيما يتعلق بتحليل أثر أبعاد تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ الجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول 10.4: يوضح نتائج أثر أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي

الانحدار الخطي المتعدد	قيمة معامل الأثر (Beta)	مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	النتيجة
الحد الثابت	0.287	0.287	1.071	
1. التوجه التسويقي	0.186	0.007	2.430	يوجد أثر
2. إدارة علاقات العملاء	0.007	0.942	0.073	لا يوجد أثر
3. إدارة العلامة التجارية	0.075	0.479	0.710	لا يوجد أثر
4. تطوير الخدمات والمنتجات	0.725	0.000	9.445	يوجد أثر
قيمة اختبار ف	70.34	0.000	النموذج ذو دلالة احصائية	
معامل التحديد المعدل	0.751		%75.1	

حيثُ بلغَ معامل التحديد المعدل (75.1%) والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى، مثل: متغيرات لم تذكر، والخطأ العشوائي؛ حيثُ تشير هذه النسبة إلى أنَّ أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية تفسّر التباين الحاصل في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وتمَّ التحقق من هذه النتيجة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وفيما يتعلق بنتائج اختبار (ف) نلاحظ أنَّ مستوى الدلالة أقل 0.05، وهذا يشير إلى أنَّ النموذج ذو دلالة إحصائية.

ويتفرغ من هذا السؤال الرابع الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول والذي ينص على: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التوجه التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (10.4) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق التوجه التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة الأثر (0.186) بمستوى دلالة (0.007) أقل من 0.05 وهذه النتيجة تجيب عن السؤال الفرعي الأول: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التوجه التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟)

توضح نتائج التحليل السابقة باختبار وجود أثر لتطبيق التوجه التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وجود تأثير إيجابي لبعد (التوجه التسويقي) في إطار ممارسات الشركة التسويقية في تحقيق (التفوق التنافسي) للشركة؛ حيث بلغت قيمة الأثر (0.186) بمستوى دلالة (0.007) أقل من 0.05، مما يؤكد وجود الأثر. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الجوانب الخاصة ببعد التوجه التسويقي تُعد بمثابة شريان الحياة لتطبيق القدرات التسويقية الديناميكية من خلال التركيز على توجهات الشركة التسويقية وتحديدها؛ مما يساهم في سير أعمال الشركة بالاتجاه السليم الذي يدعم وجود أرضية تسويقية مناسبة لها في بيئة العمل التنافسية، ويدعم -أيضاً- حفاظها على هذا الموقع، وبالتالي فإن ذلك يساهم في تحقيق التفوق التنافسي للشركة من خلال ضمان حصتها التسويقية، وضمان قاعدة من العملاء تدعم هذا التنافس، مثل: توفر الموارد المادية والمالية المناسبة التي تساهم بدورها في تحقيق أهداف أوريدو. بالإضافة إلى اعتماد الشركة على نظام التغذية الراجعة من العملاء والذي يساهم بدوره في توضيح توجهها التسويقي وتطوير استراتيجيتها التسويقية، وبالتالي فإن ذلك يساهم بشكل فعلي وإيجابي في تحقيق التفوق التنافسي للشركة، وهو ما أثبتته نتائج التحليل الإحصائي الحالية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hoque, et al., 2020)، التي أظهرت نتائجها وجود تأثير للتوجه التسويقي في تحسين مستويات التصدير وتحسين آلية اتخاذ القرار في الشركات، واتفقت -أيضاً- مع

دراسة (Kachouie, et al., 2018)، التي أشارت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه التسويقي إلى إحداث تغيير في السوق في أستراليا.

السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة علاقات العملاء في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (10.4) إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة علاقات العملاء في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.942) أكبر من 0.05 وهذه النتيجة تجيب عن السؤال الفرعي الثاني: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة علاقات العملاء في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟)

توضح نتائج التحليل السابقة عدم وجود تأثير لُبعد (إدارة علاقات العملاء) في إطار ممارسة شركة أوريدو بتطبيق الجوانب ذات الصلة بأبعاد المتغير المستقل (القدرات التسويقية الديناميكية) من أجل المساهمة في تحقيق التفوق التنافسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في أوريدو في المحافظات الجنوبية؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.942) أكبر من 0.05، مما يؤكد عدم وجود تأثير لإدارة علاقات العملاء في تحقيق التفوق التنافسي. ويوضح ذلك أنه - بالرغم من أن أوريدو تولي أهمية كبيرة لإدارة علاقات العملاء من خلال إطارها الناظم لهذه للتعاملات مع العملاء لتعزيز انتمائهم للشركة، وتوسيع رقعة عملاتها في السوق التنافسي - إلا أن نتائج التحليل الإحصائي أثبتت عدم وجود تأثير لهذا البعد في تحقيق التفوق التنافسي. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى الكثير من المعوقات والتحديات التي تواجهها الشركة؛ فعلى الرغم من أن الشركة تعتمد إجراء أبحاث خاصة باستطلاع رأي العملاء لمعرفة احتياجات السوق والاستعداد لها وتلبيتها، إلا أنها وبعد هذا الجهد تتفاجأ بتغيرات ومستجدات طارئة ليس من الممكن توقعها بسبب البيئة شديدة التغير وغير المستقرة من النواحي السياسية والاقتصادية في المحافظات الجنوبية. كما أن الممارسات الإسرائيلية -المتمثلة في: إغلاق المعابر المتكرر، وحجز معدات الشركة- تحد من فاعلية هذا البعد، وبالتالي تحد من تأثير بُعد إدارة علاقات العملاء في تحقيق التفوق التنافسي، ويُعد هذا هو السبب الرئيس في عدم وجود تأثير لُبعد إدارة علاقات العملاء في تحقيق التفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Hoque, et al., 2020)، التي أظهرت نتائجها وجود تأثير لإدارة علاقات العملاء في تحسين مستويات التصدير، وتحسين آلية اتخاذ القرار في الشركات. السؤال الفرعي الثالث والذي ينص على: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة العلامة التجارية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (10.4) إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق إدارة العلامة التجارية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.479) أكبر من 0.05 وهذه النتيجة تجيب على السؤال الفرعي الثالث: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق إدارة العلامة التجارية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟)

توضح نتائج التحليل السابقة عدم وجود تأثير لُبعد (إدارة العلامة التجارية) في إطار ممارسة شركة أوريدو بتطبيق الجوانب ذات الصلة بأبعاد المتغير المستقل "لقدرات التسويقية الديناميكية" من أجل المساهمة في تحقيق التفوق التنافسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في أوريدو في المحافظات الجنوبية؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.479) أكبر من 0.05، مما يؤكد عدم وجود تأثير لإدارة العلامة التجارية في تحقيق التفوق التنافسي. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أنه -وبالرغم من أن أوريدو تبذل الكثير من الجهود من أجل تحقيق ولاء العملاء وتعزيز ارتباطهم بعلامتها التجارية، وعلى الرغم من أنها تمتلك قاعدة عملاء تمكنها من الاستمرار في السوق الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية- إلا أن تردي الوضع الاقتصادي في المحافظات الجنوبية يحّد من تفاعل العملاء مع علامتها التجارية، ومن استمرارهم بالاستفادة من خدماتها، وبالتالي فإن ذلك يتسبب في عدم تأثير إدارة العلامة التجارية في تحقيق التفوق التنافسي، وبالإضافة إلى ذلك فإن شركة أوريدو -أيضاً- وبالرغم من جهودها المبذولة في حماية علامتها التجارية بالطرق القانونية إلا أن ضعف سيادة القانون في المحافظات الجنوبية بسبب الانقسام الفلسطيني يؤثر سلباً على الحماية القانونية للشركة، وبالتالي فإن ذلك يُعدّ سبباً آخر في عدم وجود تأثير لُبعد إدارة العلامة التجارية في تحقيق التفوق التنافسي للشركة وهو ما يُفسّر -بشكل واضح- السبب في نتائج التحليل الإحصائي السابقة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Hoque, et al., 2020)، التي أظهرت نتائجها وجود تأثير لإدارة العلامة التجارية في تحسين مستويات التصدير، وتحسين آلية اتخاذ القرار في الشركات.

السؤال الفرعي الرابع والذي ينص على: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تطوير الخدمات والمنتجات في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (10.4) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تطوير الخدمات والمنتجات في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة الأثر (0.725) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05

وهذه النتيجة تجيب على السؤال الفرعي الأول: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق تطوير الخدمات والمنتجات في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟)

توضح نتائج التحليل السابقة باختبار وجود أثر لتطبيق تطوير الخدمات والمنتجات في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وجود تأثير إيجابي لبعد (تطبيق تطوير الخدمات والمنتجات) في تحقيق (التفوق التنافسي) للشركة، حيث بلغت قيمة الأثر (0.725) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05، مما يؤكد وجود الأثر الإيجابي. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى توفر الجوانب الخاصة ببعد تطوير الخدمات والمنتجات في أوريدو حيث تقوم الشركة بالفعل بالعمل على إنتاج خدمات أفضل وذات جودة متميزة من أجل تلبية متطلبات العملاء كافة، وملاءمة الأوضاع الاقتصادية المختلفة لشرائح المجتمع مما يسهم في كسب ولاء المزيد من العملاء، وبالتالي ضمان حصة تسويقية مميزة للشركة في السوق الفلسطيني تمكّنها من البقاء في قمة المنافسة مع الشركات المثيلة في إطار العمل، وبالتالي فإن ذلك يسهم وبشكل فعلي ومؤثر في تحقيق التفوق التنافسي للشركة وهو ما أثبتته نتائج التحليل الإحصائي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hoque, et al., 2020)، التي أوضحت نتائجها وجود تأثير إيجابي للتوجه التسويقي إلى تحسين أداء التصدير في الشركات الربحية.

السؤال الخامس الذي ينصُّ على: (هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول القدرات التسويقية الديناميكية تعزو للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

جدول 11.4: نتائج السؤال الخامس

المتغيرات الديموغرافية	القدرات التسويقية الديناميكية		
	قيمة الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع	ت = 1.556	0.123	لا يوجد فروق
العمر	ف = 1.484	0.232	لا يوجد فروق
المؤهل العلمي	ف = 0.719	0.490	لا يوجد فروق
سنوات الخبرة	ف = 0.944	0.423	لا يوجد فروق
المسمى الوظيفي	ف = 0.675	0.611	لا يوجد فروق

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

استخدم الباحث للإجابة عن السؤال الخامس على اختبار (ت) عينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي، وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول القدرات التسويقية الديناميكية تعزو للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وهذه النتيجة تجيب عن السؤال الخامس الذي ينصُّ على: (هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول القدرات التسويقية الديناميكية تعزو للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟).

أظهرت نتائج التحليل السابقة عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزو للمتغيرات الديموغرافية التي تتمثل في: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) تجاه المتغير المستقل (القدرات التسويقية الديناميكية) وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية. ويعزو الباحث السبب في التوافق والانسجام في اتجاهات المستجيبين إلى تطبيقهم لسياسة عمل الشركة بشكل كامل وإلى انتمائهم الفعلي لتوجهات الشركة والإدراك الفعلي لمدى أهمية تعزيز القدرات التسويقية الديناميكية بشكل مستمر من خلال الحفاظ عليها وتنميتها؛ حيث تعمل شركة أوريدو على تعزيز تطبيق الموظفين لديها لتوجهاتها وسياساتها وإستراتيجيتها، وبالتالي فإن ذلك ينعكس بالتالي على توجهاتهم نحو أعمال الشركة، وهو ما نتج عنه من توافق في اتجاهاتهم نحو

أهمية وضرورة تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية والعمل على الاستفادة منها وتطويرها باستمرار.

السؤال السادس الذي ينص على: (هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول التفوق التنافسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟)

جدول 12.4: نتائج السؤال السادس

المتغيرات الديموغرافية	التفوق التنافسي		
	قيمة الاختبار الاحصائي	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع	ت = 1.975	0.051	لا يوجد فروق
العمر	ف = 0.399	0.672	لا يوجد فروق
المؤهل العلمي	ف = 0.191	0.826	لا يوجد فروق
سنوات الخبرة	ف = 0.681	0.566	لا يوجد فروق
المسمى الوظيفي	ف = 0.356	0.839	لا يوجد فروق

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

استخدم الباحث للإجابة على السؤال الخامس على اختبار (ت) لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي، وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول التفوق التنافسي تعزو للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). وهذه النتيجة تجيب عن السؤال السادس الذي تنص على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول التفوق التنافسي تعزو للمتغيرات الديموغرافية: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟".

أظهرت نتائج التحليل السابقة عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزو للمتغيرات الديموغرافية التي تتمثل في: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) تجاه المتغير التابع (التفوق التنافسي) وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية. ويعزو الباحث السبب في التوافق والانسجام في اتجاهات المستجيبين إلى إدراكهم بشكل فعلي ملموس وواضح بالرغم من وجود الاختلافات الجندرية والعمرية والعلمية ومستويات الخبرة لديهم لمدى أهمية وصول الشركة لتحقيق التفوق التنافسي؛ حيث يعود السبب في هذا التوافق والانسجام في

الآراء إلى الجهود التي تبذلها أوريدو من أجل توحيد الثقافة التنظيمية للعاملين لديها في اتجاه تطبيقهم لرؤيتها وأهدافها وخططها وإستراتيجيتها وتوجهاتها في سوق العمل. وهو ما يجعل بالتالي الاستجابات متسقة من قبل المستجيبين بين جميع الفئات الديمغرافية ويوحد آراءهم بخصوص تفوق الشركة التنافسي وضرورة السعي نحو تحقيقه وفهم متطلباته.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

تناول الباحث في الدراسة الحالية البحث في متغيري القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي؛ وذلك بهدف التعرف على مستوى تطبيق شركة أوريدو للقدرات التسويقية الديناميكية، والكشف عن أثرها في تحقيق التفوق التنافسي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكل خاص.

وبالاعتماد على الإطار النظري والجانب التطبيقي للدراسة فقد تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج، واقتراح مجموعة من التوصيات في سياقها.

5.2 النتائج:

من أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال إجراءات الدراسة التطبيقية فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالاتي:

النتائج الخاصة بمستويات تطبيق تطبيق (القدرات التسويقية الديناميكية) وتحقيق (التفوق التنافسي):

1. وجود تقييم إيجابي متوسط لدى المستجيبين حول مدى تطبيق تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية من وجهة نظر العاملين في شركة أوريدو؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط تقديراتهم نحو (88.8%)، ممّا يُشير إلى توفر التطبيق الفعلي لها.

2. وجود تقييم إيجابي مرتفع لدى المستجيبين حول مدى تحقيق التفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين في شركة أوريدو؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط تقديراتهم نحو (88.2 %)، وتدل هذه النتيجة على الجهد الكبير الذي تبذله شركة أوريدو من أجل ضمان حصة تنافسية متفوقة.

3. احتلت فاعلية بُعد (إدارة العلامة التجارية) المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.2%)، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد (تطوير الخدمات والمنتجات) بوزن نسبي (89.4%)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (التوجه التسويقي) بوزن نسبي مقداره (88.2%)، وجاء بُعد (إدارة علاقات العملاء) في المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي (87.4%)، وتشير هذه النتيجة إلى توافر أبعاد ومقومات القدرات التسويقية الديناميكية في أوريدو.

النتائج الخاصة بأثر القدرات التسويقية الديناميكية على تحقيق التفوق التنافسي:

1. وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية؛ وهذا يُفسّر بأن زيادة تطبيق الجوانب الخاصة بالقدرات التسويقية الديناميكية سيؤدي إلى زيادة تحقيق مستوى التفوق التنافسي.
2. وجود أثر إيجابي للقدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين بشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية. وتشير هذه النتيجة إلى فاعلية تطبيق وتطبيق الشركة للجوانب الخاصة بالقدرات التسويقية الديناميكية كونها أسلوباً حديثاً يدعم قوة الشركة في السوق التنافسي ويحقق لها التفوق.
3. وجود أثر إيجابي للتوجه التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين بشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتشير هذه النتيجة إلى فاعلية أسلوب التوجه التسويقي لشركة أوريدو.
4. عدم وجود أثر لتطبيق إدارة علاقات العملاء في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويدل ذلك على حجم التحديات التي تواجه عمل شركة أوريدو.
5. عدم وجود أثر لتطبيق إدارة العلامة التجارية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ ممّا يشير إلى وجود الكثير من المعوقات التي تواجه عمل الشركة.

6. وجود أثر لتطبيق تطوير الخدمات والمنتجات في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ ممّا يدل على فاعلية مساهمة تطوير المنتجات والخدمات في تحقيق التفوق التنافسي.

7. عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تجاه القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي تعزو للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؛ ممّا يدل على إدراك المبحوثين لتوفر الجوانب الخاصة بالمتغيرين.

5.3 التوصيات

في سياق الإطار النظري والأدبيات السابقة التي عُرضت، والنتائج التي تمّ التوصل إليها، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات، كالاتي:

توصيات عامة:

1. ضرورة قيام الشركات العاملة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمهتمين في المجال بتنظيم ندوات ومؤتمرات خاصة بتقديم الحلول لمواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه عمل هذا القطاع لمساعدته على التطوير والتنمية.
2. ضرورة تركيز الشركات على تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية باعتبارها عاملاً مهماً في نجاح خططها التسويقية، ممّا يمكّنها من معرفة الفرص والتحديات المتوقعة ومعرفة العملاء و المنافسين، وبالتالي بناء قواعد الخطة التسويقية للشركة.
3. ضرورة تطوير خطة إستراتيجية ملائمة لتطبيق وتطبيق أحدث الممارسات الخاصة بتعزيز القدرات التسويقية الديناميكية؛ لرفع مستوى الحصة التسويقية للشركة، وبالتالي توسيع رقعة عملائها وزيادة مستوى ربحيتها.
4. ضرورة تعزيز مستوى الفهم الأعمق لبيئة التسويق في المحافظات الجنوبية، وبالتالي التعرف على إستراتيجيات وخطط عمل المنافسين، وتخطيط إستراتيجيات أعمالهم؛ ممّا يساعد في وضع الخطط المناسبة لدعم تنافسية الشركة وتعزيز استدامة أعمالها وخدماتها.

التوصيات الخاصة بالقدرات التسويقية الديناميكية:

1. ضرورة صياغة حملات ترويجية جذابة للعملاء والاهتمام بالنشاط الترويجي من أجل زيادة رقعة العملاء وزيادة مستوى المبيعات.
2. ضرورة تطوير شركة أوريدو لقدراتها التسويقية من أجل الوصول إلى أكبر عدد من العملاء، وتحسين مستوى جودة إدارة علاقات العملاء بها.
3. ضرورة تطبيق شركة أوريدو لإستراتيجيات تساعد على الاحتفاظ بأكبر عدد ممكن من عملائها من خلال التركيز على التطوير المستمر لتعزيز جودة المنتجات والمنتجات والاستفادة من الفرص التي توفرها دراسات احتياج السوق المحلي، والعمل باستمرار على تعزيز ثقة وولاء العملاء.
4. ضرورة وضع مجموعة خطط إستراتيجية بديلة لاستخدامها في حالات الطوارئ خاصة بإدارة علاقات العملاء، وإدارة العلامة التجارية؛ وذلك من أجل تعزيز استدامة أعمال الشركة ممّا يسهم في خلق قيمة مضافة للشركة تُعزز من قدرتها التنافسية.

التوصيات الخاصة بالتفوق التنافسي:

1. ضرورة تركيز أوريدو على بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق التفوق التنافسي كونه وسيلة داعمة لتعزيز حصة الشركة التسويقية ودعم استدامة عملها، بالإضافة إلى تعزيز ثقة العملاء وذوي المصلحة بأعمال الشركة.
2. ضرورة قيام أوريدو بتوفير جميع السبل والوسائل والإمكانات المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق جميع الجوانب الخاصة بالتفوق التنافسي؛ لما له من أثر كبير في تعزيز قدرة الشركة على الحفاظ على موقع تنافسي متميز، وتحقيق أهدافها على المدى القصير والبعيد.
3. ضرورة تعزيز أوريدو للشراكات والتحالفات الاستراتيجية بينها وبين الشركات العاملة في المجال نفسه على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي؛ بهدف تعزيز التعلم الوظيفي، وتبادل الخبرات والتجارب التي تساعد على المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وبالتالي دعم وصولها لتحقيق التفوق التنافسي؛ ممّا يخلق أثراً مستداماً لها في سوق العمل.

جدول 1.5: التحقق من نتائج الدراسة.

أسئلة الدراسة	الهدف	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
ما مستوى القدرات التسويقية الديناميكية لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية ؟	معرفة مستوى القدرات التسويقية الديناميكية لدى شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (2.4) نتائج التحليل الإحصائي لمستوى القدرات التسويقية الديناميكية.
ما مستوى التفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية ؟	معرفة مستوى التفوق التنافسي لدى شركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (7.4) نتائج التحليل الإحصائي لمستوى تحقيق التفوق التنافسي.
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية ؟	الكشف عن العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية والتفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (8.4) نتائج التحليل الإحصائي اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التسويقية الديناميكية بأبعادها المتمثلة في: (التوجه التسويقي، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة العلامة التجارية وتطوير المنتج) على تحقيق التفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية ؟	الكشف عن مدى تأثير القدرات التسويقية الديناميكية بأبعادها المتمثلة في: (التوجه التسويقي، وإدارة علاقات العملاء، وإدارة العلامة التجارية وتطوير المنتج) على التفوق التنافسي لشركة أوريدو في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (10.4) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار أثر القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي.
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول القدرات التسويقية الديناميكية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟	الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين حول القدرات التسويقية الديناميكية التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (11.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول القدرات التسويقية الديناميكية والتي تُعزى للبيانات الديموغرافية.

أسئلة الدراسة	الهدف	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التفوق التنافسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟	معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول التفوق التنافسي التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (12.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول التفوق التنافسي والتي تُعزى للبيانات الديموغرافية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الإبراهيمي، إ.، (2019). إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف، جامعة الكوفة، العراق
2. اقتصاد فلسطين، (2020). انطلاق العمل بخدمة التّقل الرقمي بين (جوّال) و(أوريدو)، بوابة اقتصاد فلسطين.
3. بو عيسى، ر. وبن سحنون، س.، (2019). أثر الإستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة مؤسسة ماكستور، جامعة طاهري محمد، بشار -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريّة وعلوم التسيير، الجزائر.
4. التقرير السنوي لأوريدو، 2021م
5. فروانة، م.، (2016). قطاع تكنولوجيا المعلومات الفلسطيني الواقع والآفاق، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
6. حمدي، م.، (2013). اختبار العلاقات بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
7. الحوراني، ي.، (2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين.
8. مجلة المعيار، (2019). المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، مجلة فصلية أكاديمية محمّة مفرسة، المجلد العاشر، العدد الثاني، جوان، الجزائر.
9. الريبعاوي، س. وعبد الغفور، ق.، (2017). أثر تطبيق القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي: بحث مقارنة في بعض شركات الاتصال العراقية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق
10. شقير، أ.، (2022). المزيج التسويقي لدى متاجر التجزئة العاملة في فلسطين و أثره في الأداء التسويقي: دور القدرات التسويقية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

11. صافي، خ.، (2017). دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، (دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين)، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
12. الطيبي، ع.، (2021). واقع التجارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات العاملة بقطاعي الصناعة والاستثمار المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
13. علماي، أ.، وطويطي، م.، (2016). مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر، جامعة غرداية، الجزائر.
14. كافي، م.، (2018). الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. صرصور، م.، (2021). دور القيادة الملهمة في تعزيز الانغماس الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية - المحافظات الجنوبية)، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
16. محمد والحمد، (2020). الريادة الإستراتيجية ودورها في الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق.
17. معلول، ليلي، وزهواني، ر.، (2019). الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر.
18. النصور والشريعة، (2014). مفاهيم التسويق الحديث نموذج السلع المادية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abosag, I., & Brennan, D. R. (2017). Understanding Marketing Innovativeness in Asia: A Research Agenda. *Asian Business & Management*,
2. Abu Naser & Al Shobaki, (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*
3. Alshalabe, F., Aladwan, A., Orabi, T., & Alwekhyhan, F. (2017). The impact of agility management style on the organizational excellence (agility) field study on Jordanian commercial banks, *International Journal of Economics, Commerce and Management*.
4. AL-zyadat, W., (2019). TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence, *Al-Zaytoonah University of Jordan*
5. Bocconi, et al., (2014). The Concept of Excellence in Higher Education, *Research Gate*.
6. Bortoluzzi, G., Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Tabacco, R. (2014). Exporters Moving Toward Emerging Markets: A Resource-Based Approach. *International Marketing Review*, 31, 506-525
7. Chahal & Kaur, (2020). Impact of marketing capabilities on competitive advantage and business performance: research propositions, *University of Jammu*.
8. Chul Kwon, Y., (2021). mpacts of Dynamic Marketing Capabilities on Performance in Exporting, *Yeoungnam University, Daegu, South Korea*.
9. Editorial Team, (2021). Cost Efficiencies: Definition, Benefits and Methods of Improvement, *Indeed Journal*.
10. Eloranta & Turunen, (2015). Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review, *Journal of Service Management*
11. Farida & Setiawan, (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation, *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*.
12. Florén, Frishammar, Parida & Wincentet, (2017). Critical success factors in early new product development: a review and a conceptual model, *International Entrepreneurship and Management Journal*
13. Guerola-Navarro, Gil-Gomez, & Soto-Acostaet, (2022). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: a literature review, *International Entrepreneurship and Management Journal*
14. Hariandi, Gumanti & Wahyudi, (2019). E-Commerce, Competitive Advantage And Business Performance Of Banyuwangi Small And

- Medium-Sized Enterprises, international journal of scientific & technology research
- 15.Homburg & Wielgos, (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance, Journal of the Academy of Marketing Science.
 - 16.Hoque Ahammad & Tzokas, (2020). Dimensions of Dynamic Marketing Capability and Export Performance, Journal of Knowledge Management, University of Leeds.
 - 17.Hult & Sjolund, (2017). Dynamic Marketing Capabilities .
 - 18.Iqbal & Suzianti, (2021). New Product Development Process Design for Small and Medium Enterprises: A Systematic Literature Review from the Perspective of Open Innovation, Universitas Indonesia
 - 19.Kachouie, Mavondo & Sands, (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change, European Journal of Marketing
 - 20.Khan, K., (2021). Operational Excellence: A powerful optimization & growth strategy for the COO, LinkedIn.
 - 21.Kotler, P.P., & Keller, k. (2015). Marketing Management ,(13th ed
 - 22.Kwon, Y. C. (2013). Learning Orientation, Dynamic Capabilities and Performance in Korean High-Tech Ventures. Advances in Management, 6, 54-61
 - 23.Kwon, Y. C. (2013). Learning Orientation, Dynamic Capabilities and Performance in Korean High-Tech Ventures. Advances in Management
 - 24.Lee, Wu & Jong, (2022). Understanding the Impact of Competitive Advantage and Core Competency on Regional Tourism Revitalization: Empirical Evidence in Taiwan, Department of Tourism Management, Business Intelligence School, National Kaohsiung University of Science and Technology, Kaohsiung City, Taiwan
 - 25.Manoli, (2022). Strategic brand management in and through sport, Journal of Strategic Marketing
 - 26.Meena & Geng, (2022). Dynamic Competition in Telecommunications: A Systematic Literature Review, SAGE Journal.
 - 27.Molina & López, (2017). Dynamic marketing capabilities: an integrativ framework proposal to absorb and manage market knowledge, University of Granada, Spain
 - 28.Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. (2018). Marketing Capabilities in International Marketing. Journal of International Marketing
 - 29.Oltra-Badenes, et al., (2020). Research model for measuring the impact of customer relationship management (CRM) on performance indicators, Economic Research-Ekonomska Istraživanja.
 - 30.Oluwatosin, et al., (2015). Impact of Creativity to Organizational Competitiveness, International Journal of Humanities and Social Science
 - 31.Organizational Renewal Towards Social Media Marketing
 - 32.Paudel P., Bhattarai A. (2018). 5G Telecommunication technology:

- History, overview, requirements and use case scenario in context of Nepal [Conference session]. Proceedings of the ICT4D Conference, Lusaka, Zambia
33. Prifti & Alimehmeti, (2017). Market orientation, innovation, and firm performance—an analysis of Albanian firms, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*
 34. Ringrose, D., (2012). 10 Benefits of Implementing an Organizational Excellence Model, *Organizational Excellence Technical Committee*, Canada
 35. Rocha & Others, (2015). The Influence of Strategic Control Systems on Organizational Performance by the Resource Based View Perspective: A Metallurgist Case Study, *Research Gate*.
 36. Rokkan, (2022). Market orientation (once again): Challenges and a suggested solution, *Springer Link Journal*.
 37. Rostami, (2015). Examining the Relationship between Marketing Capability and Innovation, *Department of Administrative Sciences and Economy*, Isfahan University, Isfahan, Iran
 38. Santat, (2021). Brand Management Research, *SIS International Research*
 39. Sattouf, M. (2016). Analyzing supporting factors of management by creativity and its effect on organizational excellence: a practical study on the Syrian general establishment for communications, *Ph.D. Dissertation*, Aleppo University
 40. Sattouf, M. (2016). Analyzing supporting factors of management by creativity and its effect on organizational excellence: a practical study on the Syrian general establishment for communications, *Ph.D. Dissertation*, Aleppo University
 41. Sattouf, M. (2016). Analyzing supporting factors of management by creativity and its effect on organizational excellence: a practical study on the Syrian general establishment for communications, *Ph.D. Dissertation*, Aleppo University
 42. Shao, Lin & Tasi, (2017). An Empirical Study of the Telecommunications Service Industries Using Productivity Decomposition, *Arizona State University*.
 43. Sigalas, Pekka-Economou & Georgopoulos, (2013). Developing a measure of competitive advantage, *Journal of Strategy and Management*.
 44. Soltani, Mehdizadeh & Hosseini, (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New: Product Development Strategy, *Case Study Toos Nirro Technical Firm*
 45. Soltani, Mehdizadeh & Hosseini, (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New: Product Development Strategy (Case Study Toos Nirro Technical Firm).
 46. Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*

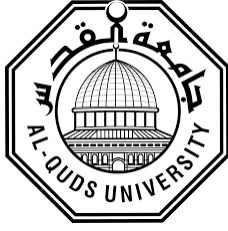
- 47.Ural, (2016). Can Competitive Advantage Be Achieved Through A Single Force?, Reviewing Market Based Factors Leading to A Competitive Advantage, UNIVERSITY OF TWENTE
- 48.Wu, et al., (2018): Cultivating Student Creativity- A Qualitative Study of Outstanding Students of Yogyakarta State University, Yogyakarta State University, Indonesia
- 49.Zohourian, Rahimnia & Nabizadeh, (2022). Dynamic Marketing Capabilities and Organizational Performance: The mediating role of Operational Marketing capabilities, Marketing Science and Technology Journal

الملاحق

ملحق 1: قائمة بأسماء السادة المحكمين

المحكم	مكان العمل
د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية - غزة
د. ابراهيم ابو رحمة	جامعة غزة
د. اسماعيل قاسم	جامعة الازهر - غزة
د. أحمد ثابت	جامعة الازهر - غزة
د. نضال المصري	جامعة القدس المفتوحة
د. رجب السراج	جامعة الازهر - غزة
د. وفيق الاغا	جامعة الازهر - غزة

ملحق 2: الاستبانة



جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
بناء المؤسسات والتنمية البشرية

السيدة/ حفظكم الله ورعاكم ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ،

الموضوع: استبانة

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

أثر تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية "شركة أوريدو بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"

في إطار البحث في مفهوم واقع القدرات التسويقية الديناميكية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي لشركة أوريدو بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، فإنه يسرني طلب مساعدتكم في تعبئة الاستبانة الخاصة

بأثر تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة أوريدو بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء القدرات والتنمية البشرية من جامعة القدس - أبو ديس.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: صهيب أبو حسنة

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (×).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع		
☐ ذكر	☐ أنثى	
2. العمر		
☐ من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
☐ 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	☐ 50 سنة فأكثر	
3. المؤهل العلمي		
☐ دبلوم	☐ بكالوريوس	
☐ دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)		
4. سنوات الخبرة		
☐ 1 إلى أقل من 5 سنوات	☐ 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
☐ 10 سنوات - أقل من 15 سنة	☐ 15 سنة فأكثر	
5. المسمى الوظيفي		
☐ مدير	☐ مشرف	☐ رئيس قسم
☐ نائب رئيس قسم	☐ اداري	☐ أخرى --- وضح؟

المحور الأول: القدرات التسويقية الديناميكية					
هي عبارة عن إدارة العملاء والتوجه نحو السوق وتعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير المنتجات ضمن العمل المكثف على قدرات التسويق مع التركيز على القدرات الخارجية والداخلية والشاملة (Chahal & Kaur, 2020).					
البعد الأول: التوجه التسويقي					
م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	يتوفر لدى الشركة الموارد المادية والمالية المناسبة لتحقيق أهداف الشركة				
2.	تستخدم الشركة التغذية الراجعة من الزبائن لتطوير استراتيجيتها التسويقية				
3.	تقوم الشركة بجمع معلومات السوق المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية				
4.	تقوم الشركة بتطوير خطة استراتيجية ذات كفاءة عالية لتحديد توجهاتها في بيئة السوق التنافسية				
5.	تسعى الشركة لتحسين قدراتها التسويقية وفقاً للاحتياجات المتغيرة لاتجاهات العملاء				

البعد الثاني: إدارة علاقات العملاء					
1.	تهتم الشركة بإدارة علاقاتها مع العملاء في خططها التسويقية.				
2.	تقدم الشركة خدماتها بقيمة عالية تتناسب مع جميع الفئات.				
3.	تعتمد الشركة على أبحاث السوق واستطلاعات العملاء في جمع المعلومات لتحديد احتياجات وتفضيلات العملاء				
4.	يتم تطوير الخدمات بناءً على رغبات العملاء				
5.	تهدف الشركة بشكل أساسي إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم ومن ثم تعزيز الربحية على المدى الطويل				
البعد الثالث: إدارة العلامة التجارية					
1.	تهتم الشركة بالتركيز على تحقيق ولاء العملاء من أجل تعزيز ارتباطهم بعلامتها التجارية.				
2.	تستخدم الشركة اسماً وشكلاً ومضموناً يساعد العملاء في التقرب منها والتعامل معها والاستفادة من خدماتها.				

3.	تقوم الشركة بتقديم عروض جذابة ومغرية للعملاء .				
4.	تعمل الشركة على حماية علامتها التجارية بالطرق القانونية.				
5.	تتميز الشركة بعلامة تجارية غير قابلة للتقليد				
البُعد الرابع: تطوير الخدمات والمنتجات					
1.	تُركز الشركة على فهم ما يحتاجه عملاؤها المحتملون من أجل إنشاء منتج أفضل وذو قيمة .				
2.	تهتم الشركة بتقديم خدمات منخفضة التكلفة من أجل تلبية احتياجات فئات ذوي الدخل المحدود.				
3.	يتوفر لدى الشركة نظام متكامل لضمان جودة الخدمة بحيث يتم تطوير هذا النظام بحسب متطلبات الجودة				
4.	تتنوع خدمات ومنتجات الشركة بحسب ما يلزم احتياجات أكبر عدد ممكن من المستهلكين				
5.	تتمتع خدمات ومنتجات الشركة بمواصفات عالية الجودة				

المحور الثاني: التفوق التنافسي					
عبارة عن ذروة تحسين الأداء في الشركة، بحيث يكون أفضل من المتوقع بالاعتماد على وجود موارد بشرية إبداعية ومبتكرة تقود المؤسسة نحو التفوق المنشود (Sattouf, 2016).					
م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	تقوم الشركة بتقييم الاستراتيجيات التنافسية باستمرار لضمان فاعلية الكلفة.				
2.	تستخدم الشركة مهارات خاصة بأنظمة التسعير من أجل ضمان سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق.				
3.	تضع الشركة أسعار الخدمات والمنتجات بناءً على دراسة تقييم للسوق المحلي				
4.	تعتبر الشركة استراتيجية كفاءة الكلفة جزء لا يتجزأ من خطتها التسويقية				
5.	تقوم الشركة بالعمل الجاد لتخفيض تكلفة الانتاج مما يمكنها من وضع أسعار اقل من الشركات المنافسة وتحقيق حصة سوقية كبيرة				

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6.	تتبع الشركة استراتيجية عمل خاصة تخفيض تكلفة إنشاء المنتجات دون المساس بالجودة					
7.	تُحفز الشركة التنوع والتجديد في عملية انجاز المهام مما يدعم تميزها في بيئة العمل.					
8.	تتصف السياسات والخطط المتبعة في الشركة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.					
9.	تسعى الشركة لتقديم قيمة مضافة من خلال توظيف الابداع والابتكار في تعزيز جودة خدماتها					
10.	تركز الشركة على تنمية الابداع في أعمالها مما يمكنها من تكييف سرعة استجابتها مع متغيرات السوق					
11.	تتميز الشركة بقدرتها على تحفيز الموظفين نحو الابداع في انجاز المهام وتقديم الأفكار الابتكارية لتطوير خدماتها.					
12.	تمنح الشركة موظفيها صلاحيات كافية للتميز في القيام بمسؤولياتهم ومهامهم.					
13.	تضع الشركة استراتيجيات تسويق جديدة لتلبية احتياجات العملاء					
14.	تهدف الشركة الى تحقيق نمو مبيعات كبير لتعزيز سيطرتها على أكبر شريحة ممكنة من السوق					
15.	تسعى الشركة الى تمييز وتوزيع خدماتها بطريقة مختلفة عن المنافسين					
16.	تقوم الشركة بتحديد الأجزاء السوقية المستهدفة ومن اختيار استراتيجية التسويق التي تناسبها					
17.	تهتم الشركة بالتركيز على أن تكون الأفضل في مختلف مجالات الخدمة لأن ذلك مهم للعملاء					
18.	تركز الشركة على تميز أدائها في التسويق					

وشكرا لحسن تعاونكم،،،

فهرس الملاحق

ملحق 1: قائمة بأسماء السادة المحكمين 89

ملحق 2: الاستبانة 90

فهرس الجداول

جدول 1.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير المستقل: القدرات التسويقية الديناميكية	6
جدول 2.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير التابع: التفوق التنافسي	7
جدول 3.2: الفجوة البحثية	44
جدول 1.3: مقياس مستويات الإجابة	46
جدول 2.3: يوضح نتائج الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة	47
جدول 3.3: الصدق التقاربي (درجة التشبع)	48
جدول 4.3: يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي	49
جدول 5.3: يوضح نتائج كرونباخ ألفا والثبات المركب	50
جدول 1.4: نتائج خصائص أفراد مجتمع الدراسة (مجتمع الدراسة = 93)	52
جدول 2.4: نتائج السؤال الأول للدراسة حول مستوى تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية	53
جدول 3.4: نتائج التحليل الوصفي لمستوى البعد الأول حول التوجه التسويقي	55
جدول 4.4: نتائج التحليل الوصفي لمستوى البعد الثاني حول إدارة علاقات العملاء	57
جدول 5.4: نتائج التحليل الوصفي لمستوى البعد الثالث حول إدارة العلامة التجارية	59
جدول 6.4: نتائج التحليل الوصفي لمستوى البعد الرابع حول تطوير الخدمات والمنتجات	61
جدول 7.4: نتائج السؤال الثاني للدراسة حول مستوى تحقيق التفوق التنافسي	63
جدول 8.4: يوضح نتائج العلاقة بين تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية وتحقيق التفوق التنافسي	66
جدول 9.4: يوضح نتائج أثر القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي	68
جدول 10.4: يوضح نتائج أثر أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسي	69
جدول 11.4: نتائج السؤال الخامس	74
جدول 12.4: نتائج السؤال السادس	75
جدول 1.5: التحقق من نتائج الدراسة	81

فهرس الأشكال

- شكل 1.1: نموذجُ أبعاد الدراسة.....7
- شكل 1.2: حول مستوى تطبيق القدرات التسويقية الديناميكية.....53

فهرس المحتويات

إهداء.....	
إقرار:.....أ.	
شكر وعرفان.....ب.	
تعريف مصطلحات الدراسة:.....ج.	
الملخص:.....د.	
الفصل الأول: خلفية الدراسة.....1	
1.1 مقدمة الدراسة.....1	
1.2 مشكلة الدراسة.....2	
1.3 أهمية الدراسة.....4	
الأول: الأهمية العلمية:.....4	
الثاني: الأهمية العملية:.....4	
1.4 أهداف الدراسة.....5	
1.5 أسئلة الدراسة:.....5	
1.6 متغيرات الدراسة.....6	
1.7 حدود الدراسة.....8	
1.8 هيكلية الدراسة:.....8	
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....9	
2.1 المبحث الأول: القدرات التسويقية الديناميكية.....9	
2.1.1 مقدمة:.....9	
2.1.2 ماهية القدرات التسويقية الديناميكية:.....10	
2.1.3 أهداف القدرات التسويقية الديناميكية:.....12	
2.1.4 خصائص القدرات التسويقية الديناميكية:.....13	
2.1.5 مكونات القدرات التسويقية الديناميكية:.....14	
2.1.6 أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية:.....15	

19	المبحث الثاني: التفوق التنافسي	2.2
19	مقدمة:	2.2.1
20	ماهية التفوق التنافسي:	2.2.2
21	أهمية التفوق التنافسي:	2.2.3
22	أهداف التفوق التنافسي:	2.2.4
23	مقومات التفوق التنافسي:	2.2.5
24	أبعاد التفوق التنافسي:	2.2.6
27	المبحث الثالث: نبذة عن قطاع الاتصالات وشركة أوريدو بالمحافظات الجنوبية	2.3
27	مقدمة:	2.3.1
28	نشأة شركة أوريدو - فلسطين:	2.3.2
30	الرؤية المستقبلية لشركة أوريدو فلسطين:	2.3.3
30	مميزات شركة أوريدو:	2.3.4
31	تجربة أوريدو لتحقيق التفوق التنافسي:	2.3.5
32	الدراسات السابقة:	2.4
32	المحور الأول : الدراسات التي ركزت على (القدرات التسويقية الديناميكية):	2.4.1
37	المحور الثاني: الدراسات التي ركزت على (التفوق التنافسي)	2.4.2
41	المحور الثالث: الدراسات التي ربطت بين المتغيرين:	2.4.3
43	التعقيب العام على الدراسات السابقة:	2.4.4
43	ما يميز الدراسة الحالية:	2.4.5
44	الفجوة البحثية:	2.4.6
45	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
45	المقدمة:	3.1
45	منهج الدراسة	3.2
46	مجتمع الدراسة	3.3
46	وصف مكونات الاستبانة	3.4
47	صدق وثبات الاستبانة	3.5

50	3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
51	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة بيانات الدراسة.....
51	4.1 المقدمة.....
51	4.2 التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية.....
77	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
77	5.1 مقدمة.....
77	5.2 النتائج:.....
79	5.3 التوصيات.....
89	الملاحق.....
95	فهرس الملاحق.....
96	فهرس الجداول.....
97	فهرس الأشكال.....
98	فهرس المحتويات.....