

أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية في سوق اتصالات الهاتف بالسودان

علي عباس أبوسته

قسم إدارة الأعمال || كلية العلوم الإدارية والإنسانية || جامعة الجوف || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية والتعرف على كيفية تأثير ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية في سوق اتصالات الهاتف بالسودان. واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم جمع المادة العلمية من مصادرها المختلفة لبناء الإطار الفكري لموضوع الدراسة، استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة. جمعت بيانات الدراسة بواسطة استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها (60) مفردة؛ تمثل العاملين في شركات اتصالات الهاتف بالسودان، وتم التحقق من صلاحية واعتمادية أداة الدراسة قبل استخدامها عبر دراسة استطلاعية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً في الاستراتيجيات التسويقية، وأن أكبر تأثير لها على بند الاتصالات التسويقية بينما أقل تأثير لها على بند تطوير المنتجات والتكنولوجيا. كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تمارس الخطوات الأولى لممارسة الإدارة الاستراتيجية ولا تهتم بالتسعير. وأوصت الدراسة بأن تمارس الشركات المبحوثة جميع خطوات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في كل المستويات الإدارية، وأن تهتم بالتسعير، وأن تركز أكثر على بند تطوير المنتجات والتكنولوجيا. الكلمات المفتاحية: ممارسة الإدارة الاستراتيجية، الاستراتيجيات التسويقية، الأداء.

1- المقدمة

جاءت مفاهيم الإدارة الاستراتيجية نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تواجهها منظمات الأعمال المعاصرة حيث تستخدم لاكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ومن ثم تحديد مراكز القوة والضعف في المنظمة لمواجهة البيئة الخارجية، بوضع وتنفيذ استراتيجيات وظيفية مناسبة. تأتي الاستراتيجيات التسويقية في أول سلم أولويات المنظمة من حيث التركيز والاهتمام. أصبح التسويق محور اهتمام الإدارة الاستراتيجية مما قاد إلى إدخال مفهوم التسويق الاستراتيجي الذي يقوم على إيجاد السوق من خلال إنتاج منتجات مبتكرة تدهش المستهلك نفسه، لكسب ثقته والمجتمع. أي أن تسبق المنظمة المستهلك في اكتشاف منتجات جديدة، ومن ثم إيجاد احتياجات جديدة للمجتمع، فالتسويق الآن إما أن تسهل للمستهلك الحصول على احتياجاته وإشباعها، أو توجد احتياجات جديدة للمستهلك من خلال إنتاج منتجات جديدة عجز المستهلك من التعبير عنها أو تحديد معالمها.

مشكلة البحث:

أشار البعض إلى وجود عدد بسيط من الدراسات التطبيقية لاختبار علاقة نظرية الإدارة الاستراتيجية بأداء المنشأة (O'Cass Aron, Weerawardena Jay) ⁽¹⁾.

كذلك أشارت الدراسة إلى أن دراسة سابقة وجدت أن عوامل أخرى غير قوة التنافس في الصناعة تؤثر على (80%) من الأداء وبالتالي هنالك حاجة لإجراء دراسة تتناول أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على أداء الأنشطة التسويقية بالمنشآت.

كما يمكن للمنظمات أن تطبق مفهوم التسويق الاستراتيجي لبناء قدرات تسويقية واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون. حيث يمكن للمنشأة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال الحصول على قدرات وموارد متميزة من حيث الجودة والقيمة وعدم إمكانية تقليدها أو إحلالها بديل آخر (Vorhies, W. (2) (Douglas & Morgan, A Neil).

لكن في الجانب التطبيقي يشير (Akdendiz M. Billur & et al)⁽³⁾ إلى عدم وجود أدلة كافية لدعم نظرية القدرات التسويقية كطريق لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

أسئلة البحث:

- 1- هل لممارسة الإدارة الاستراتيجية أثر على الاستراتيجيات التسويقية بالمنظمة؟
- 2- كيف تؤثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية بالمنظمة؟

فرضيات البحث:

إن إدراك واكتشاف المنشآت للطرق الجيدة للمنافسة في موقع السوق يعزز من تطوير المقدرّة التنافسية، وأن المقدرّة التنافسية تقع في قلب الاستراتيجيات التنافسية وتطويرها يتطلب اختيار الاستراتيجية الملائمة (النسور مروان، الزيادات محمود)⁽⁴⁾. بالرغم من أن جميع المنشآت المتنافسة قد تركز على نفس الاحتياجات لسوق ما ولكن الطريقة التي تتبعها المنشأة في تحقيق تكامل المعرفة تجعلها تحل احتياجات السوق بطريقة فريدة (Weerawardena Jay, O'Cass Aron)⁽⁵⁾. أصبح دور بيئة الصناعة في تطوير القدرة التنافسية للمنشأة من أهم المجالات في دراسات التسويق الاستراتيجي (O'Cass Aron, Weerawardena Jay)⁽⁶⁾. كما زادت أهمية القيادة الاستراتيجية في تطوير القدرات التسويقية وتشكيل حالة المنافسة (Nath Prithwiraj et al)⁽⁷⁾. إذ توجد علاقة إيجابية بين قدرة الإدارة وقدرة العلامة التجارية (Merrilees Bill et al)⁽⁸⁾.

بناء على ما ذهب إليه الدراسات السابقة المذكورة آنفاً تفترض هذه الدراسة الآتي:

- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية.

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتسعير.
- 2- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطوير المنتجات والتكنولوجيا.
- 3- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وإدارة قنوات التوزيع.
- 4- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاتصالات التسويقية.
- 5- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وإدارة معلومات السوق.
- 6- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتخطيط التسويق.

7- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ خطة التسويق.

أهداف البحث:

- تحاول هذه الدراسة الإجابة على أسئلة المشكلة من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- التعرف على العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية.
 - 2- التعرف على كيفية تأثير ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية.
 - 3- فحص الفرضيات والتأكد من مدى صوابيتها.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذه الدراسة من الآتي:

- 1- باعتبارها محاولة للمساهمة في تكملة جهود الباحثين الذين سعوا إلى ملئ فراغ في نظرية الموارد يتعلق بمصدر الاختلاف في الأداء، ونادوا بإجراء دراسات مستقبلية في دول مختلفة وفي صناعات متعددة.
- 2- ان تحديد ممارسات الإدارة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على الاستراتيجيات التسويقية يساعد الشركات العاملة في السودان والشركات الأخرى التي تعمل في بيئات مشابهة من تكوين بصيرة نافذة حول تلك الممارسات وأثرها على الأداء.
- 3- من شح الدراسات التي تتناول الميزة التنافسية في المكتبات السودانية. بذلك تصبح هذه الدراسة إضافة يمكن أن يستفيد منها الباحثون أو تلفت نظرهم إلى جوانب قد تغفل عنها أو لم تعالجها كما ينبغي.

الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

تغطي الدراسة زمانياً ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية في الشركات المبحوثة للفترة (2010 – 2012). بينما تغطي مكانياً العاملين في شركات اتصالات الهاتف بالسودان.

العوائق والتحديات التي واجهت الباحث:

تمثلت العوائق والتحديات التي واجهت الباحث في تأخير بعض ادارات الشركات المبحوثة في الموافقة علي توزيع استبانة الدراسة على مرؤوسها واشتراط بعضها على عدم تناول البيانات الخاصة بشركاتها بشكل منفرد مما حرم الدراسة من اجراء مقارنات بين تلك الشركات فيما يتعلق بممارسة الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الاستراتيجيات التسويقية لديها.

ثانياً/ الدراسات السابقة:

يمكن عرض جزء من البحوث التي تناولت موضوعات متعلقة بموضوع هذه الدراسة في عدد من الشركات والمؤسسات على الوجه الآتي:

- دراسة (Nath et al, 2010)، هدفت إلى معرفة أثر العلاقة بين قدرات المجالات الوظيفية واستراتيجيات التمييز على الأداء المالي للمؤسسة. توصلت الدراسة إلى أن القدرات التسويقية تعتبر مفتاح لتحقيق أفضل أداء مالي. كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة التي تركز على القدرات التشغيلية أقل أداء من غيرها التي تركز على قيادة السوق.

- دراسة (Ngo& O'Cass, 2010)؛ هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم القيمة وكيفية إيجاد القيمة للعملاء بواسطة المنشأة، وتوصلت الدراسة إلى تكامل استراتيجية عمليات بناء القيمة وقدرات عمليات بناء القيمة في تحقيق عوائد القيمة للمنشأة والعميل.
- دراسة (Merrilees et al, 2010)، هدفت إلى بناء نموذج يربط القدرات التسويقية مع الأداء التسويقي وذلك بدراسة الاستراتيجيات التسويقية لمنظمات الأعمال التي تمد منظمات أعمال أخرى بالمدخلات، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه بالسوق والقدرات الإدارية تعمل بصورة ديناميكية لبناء القدرات التسويقية.
- دراسة (O'Cass & Weerawardena, 2010)؛ هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين شدة التنافس في الصناعة وبين دراسة السوق والقدرات التسويقية. توصلت الدراسة إلى أن شدة التنافس في الصناعة تؤثر على نشاط دراسة السوق وتطوير القدرات التسويقية. كما توصلت الدراسة إلى أن دراسة السوق تؤثر على أداء العلامة التجارية من خلال القدرة التسويقية.
- دراسة (Akdeniz et al 2010)؛ هدفت الدراسة إلى المساهمة في دعم وجهة النظر القائلة بأن القدرات التسويقية تمثل أساساً للميزة التنافسية المستدامة. توصلت الدراسة إلى أهمية كفاءة رجال البيع، وبناء علاقات طويلة المدى مع العملاء في تحسين أداء المنشآت.
- دراسة (Eng& Jones, 2009)، هدفت إلى اختبار أثر ثمان قدرات تسويقية على أداء الصناعة في الصين وهونغ كونغ. توصلت الدراسة إلى أهمية القدرات التسويقية والاستقلالية في ترقية الأداء للمصنعين في الصين وهونغ كونغ. كما توصلت الدراسة إلى أن قدرات تطوير المنتجات، الاتصالات التسويقية، والقنوات التوزيعية تمثل قدرات حاسمة في ترقية الأداء. أوصت الدراسة بتطوير العلاقة بين القدرات الديناميكية والقدرات المساعدة في ترقية الأداء.
- دراسة (الحمامصي، 2007)، هدفت إلى معرفة إلى أي مدى تمارس الإدارة الاستراتيجية في الشركات المصرية موضع الدراسة، بالإضافة إلى مدى تأثير الثقافة السائدة لدى تلك الشركات على فعالية ممارستها للإدارة الاستراتيجية. توصلت الدراسة إلى أن قيادات الإدارات العليا بالشركات موضع الدراسة بعيدة عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتتجه نحو السكون في بيئة ديناميكية. كما تفتقد تلك القيادات إلى ثقافة التطوير المستمر والإبداع.
- دراسة (الزيادات، والنسور، 2007)، هدفت إلى قياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية، وتقدير أثر تخطيط الموارد البشرية وأبعاده في المقدرة التنافسية لمنظمات القطاع الخاص في الأردن. توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في الشركات المدروسة بهدف تحقيق المقدرة التنافسية. كما وجدت الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تخطيط الموارد البشرية وأبعاده، ومتغير المقدرة التنافسية.
- دراسة (Song et al 2007)؛ هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أربع قدرات (تكنولوجية، تسويقية، تكنولوجيا المعلومات، الارتباط بالسوق) وبين أداء المؤسسة، ونوع الاستراتيجية المستخدمة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تلك القدرات وأداء المؤسسة في حالة عدم الأخذ في الحسبان نوع الاستراتيجية المستخدمة. بينما تكون هنالك علاقة إيجابية بين الأداء وقدرات معينة في حالة استخدام استراتيجية محددة.
- دراسة (Vorhies& Morgan, 2005)، هدفت الدراسة إلى تعريف وبناء القدرات التسويقية التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لملء الفراغات الموجودة على مستوى الممارسة العملية لعلم التسويق. توصلت

الدراسة إلى أن القياسات التي استخدمت في الدراسة كانت مناسبة لتغطية الفجوات الموجودة في نظرية التسويق. كما يمكن أن تستخدمها الإدارات لتحسين أداء منظماتها.

- دراسة (Weerawardena & O'Cass, 2004)؛ هدفت الدراسة إلى معرفة دور قدرة دراسة السوق والقدرة التسويقية في بناء استراتيجية تنافسية تقود إلى الابتكار. كما هدفت الدراسة إلى معرفة دور هاتين القدرتين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. توصلت الدراسة إلى أن التركيز على قدرة دراسة السوق تقود إلى درجة عالية من الابتكار. بينما تمكن القدرة التسويقية المنشأة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- دراسة (Morgan et al, 2009)؛ هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه نحو السوق وامتلاك القدرات التسويقية على أداء المنشأة في صناعات مختلفة. توصلت الدراسة إلى أن التوجه نحو السوق وامتلاك القدرات التسويقية تعتبران أصول تكاملية تساهم في تحقيق أفضل أداء للمنشأة. كما توصلت الدراسة إلى أن التوجه نحو السوق يؤثر بصورة مباشرة على العائد على الأصول. بينما تؤثر القدرات التسويقية بصورة مباشرة على كل من العائد على الأصول والأداء.

ما تميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تناول جزء من الدراسات السابقة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات بشكل عام والجزء الآخر تناول أثر الاستراتيجيات التسويقية على الأداء. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية. كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تختبر أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية في صناعة وبيئة مختلفتين. رغباً عن اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من هاتين الناحيتين إلا أنها استفادت من الدراسات السابقة في اكتشاف الفجوات النظرية والعملية لعلم الإدارة الاستراتيجية وعلم التسويق.

3. منهجية وإجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة:

يستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم جمع المادة العلمية من مصادرها المختلفة لبناء الإطار الفكري لموضوع البحث. كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية واختبار فرضيات البحث.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في الشركات التي تعمل بالسودان في مجال الاتصالات الهاتفية بشقيه الثابت والجوال وهي: (الشركة السودانية للاتصالات- سوداتل، زين، ام تي ان، وكنار).

عينة الدراسة:

استخدمت العينة العشوائية لاختيار مفردات الدراسة من منسوبي مجتمع الدراسة وذلك لجمع بيانات الدراسة الميدانية بغرض تحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

وصف عينة الدراسة:

تم توزيع عدد (220) استبانة على العاملين في شركات الاتصالات الهاتفية بشقيها الثابت والسيار والشركات

هي:

الشركة السودانية للاتصالات - سوداتل (ثابت - سيار).

شركة زين- سودان (سيار).

شركة أم تي ان (MTN) للهاتف السيار.

شركة كنار (ثابت).

بمساعدة مقدر ومشكورة من بعض العاملين والإدارات بهذه الشركات تم استلام ردود المبحوثين في فترة

معقولة.

جدول (1) يوضح معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 143)

النسبة %	العدد	بيان
100	220	الاستبانات الموزعة
68.2	150	الاستبانات المستردة
31.8	70	الاستبانات التي لم ترد
3.2	7	استبانات غير صالحة للتحليل
65	143	الاستبانات صالحة للتحليل

يتضح من الجدول (1) أن عدد الاستبانات المستردة يساوي (150) استبانة بنسبة (68,2%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. بينما يبلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (7) استبانة. أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (143) استبانة بنسبة (65%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة كبيرة تعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

1- وصف العينة حسب الشركة:

جدول (2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الشركة (حجم العينة = 143)

النسبة (%)	التكرار	الشركة
40.5	58	E
19.6	28	F
18.9	27	G
21.0	30	H
100	143	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن 40.6% من مفردات العينة ينتمون للشركة (E) وهي أكبر نسبة موجودة في الجدول، وتليها (21%) نسبة الذين ينتمون للشركة (H) ثم (19.6) نسبة الذين ينتمون للشركة (F)، وأخيراً تأتي (18.8) نسبة الذين ينتمون للشركة (G). تمت الإشارة لأسماء الشركات بالحروف حفاظاً على التزام الدارس بسرية البيانات التي جمعت بواسطة الاستبانات حسب الاتفاق مع بعض إدارات الشركات المبحوثة.

2- وصف العينة حسب النوع:

جدول (3) توزيع مفردات العينة حسب النوع (حجم العينة = 143)

النسبة (%)	التكرار	النوع
73.4	105	ذكر
26.6	38	أنثى
100	143	المجموع

يتبين من الجدول (3) أن الذكور يشكلون (73.4%) من العينة. بينما تشكل الإناث نسبة (26.6%) من العينة.

3- وصف العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (4) توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي (حجم العينة = 143).

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
62.2	89	بكالوريوس
8.4	12	دبلوم عالي
28.7	41	ماجستير
0.7	1	دكتوراه
100	143	المجموع

يلاحظ من الجدول (4) أن الذين يحملون درجة البكالوريوس يمثلون أكبر نسبة (62.2%)، يليهم حملة درجة الماجستير بنسبة (28.7%) وهي نسبة كبيرة تشير إلى امتلاك شركات الاتصالات لكفاءات بشرية معتبرة سواء من خلال تنمية الموارد البشرية بها عبر التدريب، أو جذب واستيعاب حاملي الدرجات العلمية والمهنية العليا. بينما يشكل الذين يحملون درجة الدبلوم العالي ودرجة الدكتوراه نسبة (8.4%) و(0.7%) على التوالي. كما يلاحظ من الجدول (4) أن جميع مفردات العينة يحملون على الأقل درجة البكالوريوس بالإضافة إلى أن إجمالي نسبة حاملي الدرجات الجامعية العليا يساوي (37.8%) وهي نسبة مرتفعة تحسب لصالح شركات الاتصالات الهاتفية في جانب الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر مهم للميزة التنافسية.

4- وصف العينة حسب العمر:

جدول (5) توزيع مفردات العينة حسب العمر (حجم العينة = 143)

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
19.6	28	30 فأقل
51.7	74	31-40
21.0	30	41-50
7.7	11	50 فأكثر
100	143	المجموع

يلاحظ من الجدول (5) أن الذين أعمارهم تقع في الفئة العمرية (31-40) هم الأكثرية بنسبة (51.7%) ويزيدون بقليل عن نصف حجم العينة. هذه النسبة تشير إلى أن صناعة الاتصالات الهاتفية لديها موارد بشرية شابة ذات خبرات معتبرة. بينما تشكل فئة (50 سنة فأكثر) نسبة (7.7%) من العينة وهم الأقلية من بين الفئات العمرية.

وهذه النسبة تشير إلى أن صناعة الاتصالات الهاتفية تستخدم موارد بشرية ذات خبرات طويلة وهي مطلوبة لصقل وتنمية الموارد البشرية الشاب لمواجهة المنافسة.

5- وصف العينة حسب الخبرة:

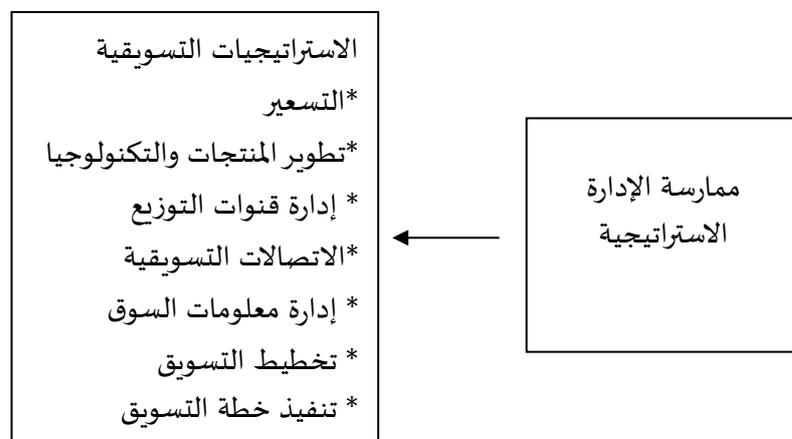
جدول (6) توزيع مفردات العينة حسب الخبرة (حجم العينة = 143)

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
8.4	12	أقل من 3 سنوات
29.4	42	3 - 7
44.0	63	أكثر من 7 سنوات
18.2	26	لم يجب
100	143	المجموع

يلاحظ من الجدول (6) أن الذين لديهم خبرة أكثر من (7) سنة يشكلون (44.1%) من العينة، وفي هذا دلالة على أن شركات الاتصالات الهاتفية تهتم بعامل الخبرة بصورة كبيرة مع العلم بأن عمر بعضها تقل عن هذه المدة. تأتي نسبة الذين تقع سنوات خبرتهم بين (7) سنة في المرتبة الثانية (29.4). بينما تأتي نسبة الذين تقل سنوات خبرتهم عن (3) سنوات في المرتبة الأخيرة (8.4). أما الذين لم يفصحوا عن سنوات خبرتهم (18.2).

1- نموذج الدراسة

يستند نموذج الدراسة على نظرية تحليل الموارد التي تنص على أن الاختلاف في أداء المنشآت يرجع إلى القدرات التي تمتلكها المنشأة وإلى طريقة استخدامها لتلك القدرات (Song Michael) (9). على الرغم من أن الدراسات السابقة اختبرت العلاقة بين القدرات التسويقية والأداء بأنواعها المختلفة إلا أنه في هذه الدراسة تم تناول ممارسة الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل يؤثر على الاستراتيجيات التسويقية، إذ تعتبر الاستراتيجيات التسويقية لأي منظمة استراتيجيات فرعية تشتق من الاستراتيجيات الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال وتتوقف جودة الاستراتيجيات الكلية على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بها وبالطبع سينعكس ذلك على الاستراتيجيات التسويقية.



شكل (1) يوضح نموذج الدراسة المقترح

2- إجراءات الدراسة الميدانية

بما أن الوسيلة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية هي الاستبانة فقد صممت استبانة شملت على أسئلة للبيانات الديموغرافية وأسئلة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، الاستراتيجيات التسويقية، وذلك بالاستفادة من العبارات التي استخدمت في الدراسات السابقة لقياس هذه المحاور. اشتمل محور البيانات الشخصية على خمسة أبعاد متعلقة باسم الشركة، النوع، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، وسنوات الخبرة. بينما اشتمل محور ممارسة الإدارة الاستراتيجية على (22) بند تغطي مراحل ممارسة الإدارة الاستراتيجية. أما محور الاستراتيجيات التسويقية فقد اشتمل على (35) بند تقيس أبعاد الاستراتيجيات التسويقية المتمثلة في التسعير (4) بنود، تطوير المنتجات والتكنولوجيا (5) بنود، إدارة قنوات التوزيع (6) بنود، الاتصالات التسويقية (5) بنود، إدارة معلومات السوق (5) بنود، تخطيط التسويق (5) بنود، وتنفيذ خطة التسويق (5) بنود. راجع الاستبانة في الملحق رقم (1).

تم استخراج مقاييس ممارسة الإدارة الاستراتيجية من دراسة (الحمامصي، 2008)⁽¹⁰⁾. بينما تم استخراج مقاييس الاستراتيجيات التسويقية من دراسة (Morgan et al 2009)⁽¹¹⁾ بالنسبة لبعد التسعير. كما استخرجت مقاييس إدارة قنوات التوزيع، إدارة معلومات التسويق، تخطيط التسويق، وتنفيذ خطة التسويق من دراسة (Eng & Jones 2009)⁽¹²⁾. أما مقاييس الاتصالات التسويقية فقد استخرجت من دراسة (Vorhies & Morgan 2005)⁽¹³⁾. بالنسبة لبعد تطوير المنتجات والتكنولوجيا فهما بعدان لم يجتمعا معاً أو يدمجا في دراسة سابقة ولكن تم جمعهما في هذه الدراسة لأن تطوير تكنولوجيا الإنتاج غالباً ما يقود إلى تطوير المنتجات. كما أن تطوير المنتج يتطلب تطوير تكنولوجيا الإنتاج. مقاييس هذا البعد مأخوذة من دراسة (Eng & Jones 2009)⁽¹⁴⁾ ودراسة (Song et al 2007)⁽¹⁵⁾. تستخدم في هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي والمتدرجة من (لا أوافق بشدة = 1 إلى أوافق بشدة = 5) وذلك لشيوع استخدامه في البحوث بالسودان واعتماد الباحثين عليه، وخشية أن يربك الخيارات الباحثين أو يصيبهم بالملل إذا زادت عن خمسة.

3- جودة وفعالية المقاييس.

على الرغم من أن معظم البحوث السودانية تستخدم مصطلح الصلاحية (Validity) وأحياناً الصدق، ومصطلح الاعتمادية (Reliability) للحكم على جودة المقاييس المستخدمة في الدراسة إلا أن هذه الدراسة تأخذ الاتجاه الذي ذهب إليه (الأزهري 2009) (16) في تسمية متطلبات جودة وفعالية المقاييس المستخدمة في الدراسة وهي:

أ. شمولية أو اكتمال البناء الداخلي للمقياس.

أي ضرورة أن تغطي أسئلة الاستبانة جميع المحاور التي تغطيها الدراسة وأن تغطي جميع مجالات كل محور بشكل كافٍ. كما يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة للمبحوثين.

لاستيفاء هذا المتطلب تم أخذ المقاييس الواردة في الأداة من الدراسات السابقة ذات الصيت وتحويرها لتناسب عباراتها مع لغة مفردات عينة الدراسة. أيضاً تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأفراد العاملين في الشركات المبحوثة للتأكد من وضوح العبارات وعدم اللبس فيها، وأن المحاور والأبعاد الواردة في الاستبانة تغطي المجالات التطبيقية بتلك الشركات وكانت الردود إيجابية.

ب. الكفاءة العملية والاعتمادية.

أي أن تكون الإجابات المستخرجة حقيقية ومتجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها، وتؤدي إلى الحصول على نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس الظروف.

للتحقق من توفر هذا المتطلب في أداة الدراسة الميدانية تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من الأفراد يعملون في شركات الاتصالات الهاتفية كعينة استطلاعية لقياس كفاءة واعتمادية الاستبانة. وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول (7)

جدول (7) الكفاءة العملية والاعتمادية المبدئية للأداة (حجم العينة = 10)

المحاور	عدد الأسئلة	معامل الفا
ممارسة الإدارة الاستراتيجية	22	0.97
الاستراتيجيات التسويقية		
التسعير	4	0.91
تطوير المنتجات والتكنولوجيا	5	0.97
إدارة قنوات التوزيع	6	0.97
الاتصالات التسويقية	5	0.94
إدارة معلومات السوق	5	0.92
تخطيط التسويق	5	0.88
تنفيذ خطة التسويق	5	0.91

يتضح من الجدول (7) حول مستوى اعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة؛ أن أعلى قيمة لمعامل الفا هي (0,97) وأن أقل قيمة لمعامل الفا هي (0,88) وبالتالي تتمتع الأداة بكفاءة عملية واعتمادية عالية في جميع محاورها وأبعادها وتصلح للاستخدام بثقة كبيرة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت في هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية وهي:

3-1- أساليب الإحصاء الوصفي

تم استخدام (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة، وبغرض وصف عينة الدراسة.

3-2- أساليب الإحصاء التحليلي:

تم استخدام أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الأداة وجوده توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات حيث استخدم:

أ. معامل الارتباط لكرونباخ: لقياس الكفاءة العملية واعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة.

ب. أسلوب التحليل العاملي:

استخدمت في هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة. حيث أجريت تغييرات في النموذج وفي الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.

ج. معامل ارتباط بيرسون: تم استخدام هذا الأسلوب لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى.

د. الانحدار البسيط: تم استخدامه لاختبار العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية.

استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية.

تم الاعتماد على قيمة بيتا (β) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات. أيضاً تم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات. بينما تم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

جدول (8) يوضح متوسطات متغيرات الدراسة (حجم العينة = 143)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.84	4.08	ممارسة الإدارة الاستراتيجية
		الاستراتيجيات التسويقية
0.81	4.20	تطوير المنتجات والتكنولوجيا
0.85	4.19	إدارة قنوات التوزيع
1.06	3.94	الاتصالات التسويقية
0.94	4.07	إدارة معلومات السوق
0.92	3.99	تخطيط التسويق
0.95	3.98	تنفيذ خطة التسويق

يوضح الجدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير المستقل (4.08). هذا يشير إلى أن صناعة الاتصالات الهاتفية لديها وسط حسابي لممارسة الإدارة الاستراتيجية أعلى بكثير من الوسط الفرضي (3) حسب المقياس المستخدم في هذه الدراسة. يلاحظ من الجدول (8) أن شركات الاتصالات الهاتفية تعطي أهمية أكبر لتطوير المنتجات والتكنولوجيا (وسط حسابي = 4.20، انحراف معياري = 0.81) وإدارة قنوات التوزيع (وسط حسابي = 4.19، انحراف معياري = 0.85) وتلهمها في الأهمية إدارة معلومات السوق (وسط حسابي = 4.07، انحراف معياري = 0.94) ثم يأتي في الأهمية كل من تخطيط التسويق وتنفيذ خطة التسويق (وسط حسابي = 3.99، انحراف معياري = 0.92) (وسط حسابي = 3.98، انحراف معياري = 1.06) على التوالي. بينما تعطي الشركات أقل أهمية أقل للاتصالات التسويقية (وسط حسابي = 3.94، انحراف معياري = 1.06). يستنتج من الجدول أن أبعاد الاستراتيجيات التسويقية حققت متوسط حسابي يساوي (4.06) وبالتالي فإن صناعة الاتصالات الهاتفية لديها تطوير للمنتجات والتكنولوجيا، إدارة قنوات التوزيع، وإدارة معلومات السوق بوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي. بينما لديها اتصالات تسويقية، تخطيط التسويق، وتنفيذ خطة التسويق بوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي.

1-4- الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البنينة بين متغيرات الدراسة. والجدول (9) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

جدول (9) يوضح ارتباطات بيرسون بين متغيرات الدراسة* (حجم العينة = 143)

المتغير	مما	متم	مأق	مأت	مات	متخت	متخ
ممارسة الإدارة الاستراتيجية (مما)	1						
تطوير المنتجات والتكنولوجيا (متم)	0.726	1					
إدارة قنوات التوزيع (مأق)	0.786	0.762	1				
الاتصالات التسويقية (مات)	0.791	0.778	0.777	1			
إدارة معلومات السوق (مام)	0.734	0.727	0.789	0.876	1		
تخطيط التسويق (متخت)	0.781	0.781	0.827	0.903	0.866	1	
تنفيذ خطة التسويق (متخ)	0.759	0.757	0.757	0.852	0.830	0.921	1

يلاحظ من الجدول (9) أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية ترتبط ايجابياً وبصورة قوية مع تطوير المنتجات والتكنولوجيا ($r=0.726$)، إدارة قنوات التوزيع ($r=0.786$)، الاتصالات التسويقية ($r=0.791$)، إدارة معلومات السوق ($r=0.734$)، تخطيط التسويق ($r=0.781$)، وتنفيذ خطة التسويق ($r=0.759$) بالنسبة لأبعاد الاستراتيجيات التسويقية.

2-4- التحليل العاملي للبيانات

أُخضعت بيانات الاستبانة للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث إن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي، وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول سعد، 2003)⁽¹⁷⁾.

1-2-5- ممارسة الإدارة الاستراتيجية: أُجري التحليل العاملي لعدد (22) بند يستخدم لقياس ممارسة الإدارة الاستراتيجية. الجدول (10) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي التي اجري على المتغير المستقل (ممارسة الإدارة الاستراتيجية).

في الخطوة الأولى للتحليل العاملي وجد أن البنود (م4، م9، م10، م11، م12، م17، م18، م19، م20، م22) لها قيم اشتراكات أولية تقل عن (0.50) لذلك استبعدت في الخطوة التالية. في الخطوة الثانية وجد إن البنود (م3، م13، م16، م21) لها قيم اشتراكات أولية تقل عن (0.50) لذلك استبعدت في الخطوة اللاحقة. في الخطوة الثالثة وجد أن البند (م14) له قيمة اشتراكية أولية أقل من (0.50) لذلك استبعدت في الخطوة التالية.

في الخطوة الرابعة وجد أن البند (م15) له قيمة أولية للاشتركيات تقل عن (0.50) لذلك استبعد في الخطوة اللاحقة. جميع البنود المتبقية مستوفية للشروط التي ذكرت آنفاً، وتصلح للتحليل العاملي. بإجراء الخطوة الخامسة وجد أن جميع البنود تحتوي على تشعب أكبر من الحد الأدنى الموصى بها (0.50) وبقيمتها متقاطعة أقل من (0.50). كما أن جميعها حمل على عامل واحد.

جدول (10) نتيجة التحليل العاملي لممارسة الإدارة الاستراتيجية (حجم العينة = 143)

الرمز	البند	معامل الفا
م7	تم الاستفادة من فرص البيئة المحيطة	0.890
م6	يتم التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة	0.886
م1	لدى الشركة رؤية	0.827
م5	يتم أخذ تأثير الأطراف	0.825
م8	تتم مواجهة تهديدات البيئة المحيطة	0.805
م2	لدى الشركة رسالة	0.804
Eigenvalues		
	نسبة التباين المفسر	4.204
	إجمالي نسبة التباين المفسر	70.072
		70.072

يلاحظ من الجدول (10) أن تشعبات البنود تتراوح ما بين (0.890 - 0.804) لذا ترى هذه الدراسة أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في صناعة الاتصالات الهاتفية بالسودان تقاس بستة بنود وهي:

(م7) تتم الاستفادة من فرص البيئة المحيطة.

(م6) يتم التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة.

(م1) لدى الشركة رؤية...

(م5) يتم أخذ تأثير الأطراف...

(م8) تتم مواجهة تهديدات البيئة المحيطة.

(م2) لدى الشركة رسالة.

يلاحظ أن هذه البنود متعلقة فقط بالمرحلة الأولى للإدارة الاستراتيجية وبالتالي فإن صناعة الاتصالات في السودان تمارس فيها فقط المرحلة الأولى للإدارة الاستراتيجية.

4-2-2- الاستراتيجيات التسويقية:

أجري التحليل العاملي لعدد (35) بند يستخدم لقياس الاستراتيجيات التسويقية. الجدول (11) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي التي اجري على الاستراتيجيات التسويقية.

في الخطوة الأولى من التحليل العاملي وجد أن البنود (س2، س3، س4، أق6، أم3، أم4، تخ5) تحمل قيم أولية للاشتركيات تقل عن (0.50) لذلك استبعدت في الخطوة التالية.

في الخطوة الثانية وجد أن البند (أت1) له تشعب أكبر من (0.50) ولكن بقيمتها تقاطعية أكبر من (0.50) في العامل الثاني لذا استبعد في الخطوة اللاحقة.

جميع البنود المتبقية مستوفية للشروط المذكورة آنفاً وتصلح للتحليل العاملي. بإجراء الخطوة الثالثة أصبحت البنود المتبقية تحمل قيم تشبعات أكبر من قيم الحد الأدنى الموصى بها وبقيم تقاطعية تقل عن (0.50) في العوامل الأخرى.

جدول (11) يوضح نتيجة التحليل العاملي للاستراتيجيات التسويقية (حجم العينة = 143)

الرمز	البند	عامل1	عامل2	عامل3
تم	تطوير المنتجات والتكنولوجيا			
تم4	كسب تكنولوجيا جديدة	0.393	0.223	0.797
تم2	تطوير منتجات جديدة لاستغلال مهارات	0.370	0.376	0.742
تم1	تعلم تطوير منتجات جديدة	0.338	0.358	0.730
تم5	القدرة على تطوير التكنولوجيا	0.407	0.215	0.713
تم3	استجابة جهود التطوير لاحتياجات العملاء	0.416	0.309	0.696
أق	إدارة قنوات التوزيع			
أق4	إضافة قيمة للموزعين	0.383	0.771	0.211
أق1	تطوير علاقات مع الموزعين	0.255	0.760	0.359
أق3	معرفة مشاركي الموزعين	0.352	0.743	0.371
أق2	المحافظة على أفضل الموزعين	0.385	0.714	0.371
أق5	علاقات مشاركة مع الموزعين	0.478	0.666	0.297
س1	تطوير أساليب التسعير	0.382	0.620	0.263
أت	الاتصالات التسويقية			
أت4	تطوير الصورة الذهنية للعلامة	0.761	0.283	0.365
أت3	استخدام مهارات العلاقات العامة	0.719	0.298	0.448
أت2	تطوير مهارات إدارة الإعلان	0.709	0.372	0.320
أت5	تطوير الصورة الذهنية للشركة	0.698	0.257	0.407
أم	إدارة معلومات السوق			
أم2	استخدام مهارات بحوث السوق	0.715	0.290	0.364
أم5	تحليل معلومات السوق	0.686	0.448	0.210
أم1	جمع معلومات عن المنافسين	0.564	0.454	0.222
تخت	تخطيط التسويق			
تخت2	تحديد سوق الهدف بفعالية	0.753	0.394	0.347
تخت4	تطوير استراتيجيات تسويقية مبدعة	0.736	0.426	0.173
تخت5	إلمام شامل بعملية تخطيط التسويق	0.715	0.419	0.308
تخت3	تطوير مهارات إدارة التسويق	0.708	0.343	0.345
تخت1	تطوير مهارات تخطيط التسويق	0.694	0.361	0.402

الرمز	البند	عامل1	عامل2	عامل3
تخ	تنفيذ خطة التسويق			
تخ3	معرفة ترجمة الاستراتيجيات التسويقية إلى..	0.795	0.224	0.337
تخ1	معرفة توزيع موارد التسويق	0.758	0.317	0.312
تخ4	تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية...	0.738	0.374	0.259
تخ2	توصيل برامج التسويق	0.728	0.312	0.369
	Eigenvalues	18.105	1.297	1.078
	نسبة التباين المفسر	36.307	20.697	18.848
	إجمالي نسبة التباين المفسر			75.852

يلاحظ من الجدول (11) أن تشعبات البنود تتراوح ما بين (0.564 – 0.797) لذا ترى هذه الدراسة أن متغير الاستراتيجيات التسويقية في صناعة الاتصالات الهاتفية بالسودان يشتمل على الأبعاد التالية:

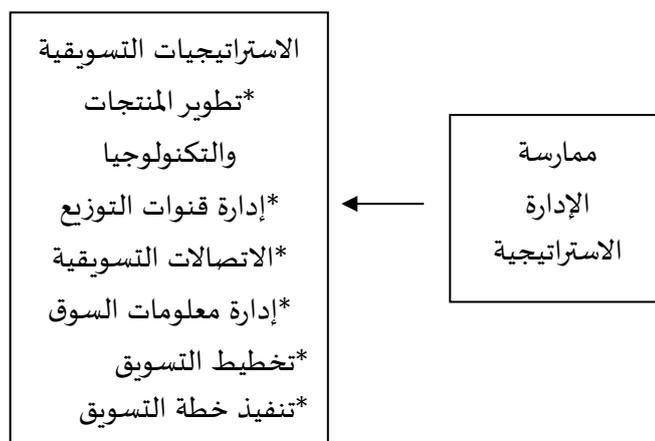
- 1- تطوير المنتجات والتكنولوجيا: وتقاس بخمسة بنود.
- 2- إدارة قنوات التوزيع: وتقاس بستة بنود.
- 3- الاتصالات التسويقية: وتقاس بأربعة بنود.
- 4- إدارة معلومات السوق: وتقاس بثلاثة بنود.
- 5- تخطيط التسويق: وتقاس بخمسة بنود.
- 6- وتنفيذ خطة التسويق وتقاس بأربعة بنود.

بهذه النتيجة يخرج جميع بنود بعد التسعير من النموذج إلا بند (س1) الذي يضاف إلى بنود إدارة قنوات التوزيع.

3-4- تعديل نموذج وفرضيات الدراسة

1-3-4- تعديل النموذج

بناء على نتائج التحليل العاملي تعدل نموذج الدراسة ويوضح بالشكل أدناه:



متغير مستقل متغير تابع

شكل (2) يوضح نموذج الدراسة المعدل

4-3-2- تعديل فرضيات الدراسة.

وفقاً للنموذج أعلاه تكون فرضيات هذه الدراسة كما يلي:

توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية.

تتفرع هذه الفرضية إلى:

- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطوير المنتجات والتكنولوجيا
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وإدارة قنوات التوزيع
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاتصالات التسويقية
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وإدارة معلومات السوق
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتخطيط التسويق
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ خطة التسويق.

4-3-3- الكفاءة العملية والاعتمادية لمقاييس الدراسة.

الجدول (12) يعرض تقديرات الكفاءة العملية والاعتمادية لمقاييس الدراسة وفقاً لطريقة الفا كرونباخ. يلاحظ من الجدول أن معامل الفا لممارسة الإدارة الاستراتيجية يساوي (0.91) وقيم معامل الفا لأبعاد الاستراتيجيات التسويقية تقع بين (0.85-0.94) وبالتالي فإن الكفاءة العملية والاعتمادية لمقاييس الدراسة مستوفاة.

جدول (12) يوضح الكفاءة العملية والاعتمادية لمقاييس الدراسة (حجم العينة = 143)

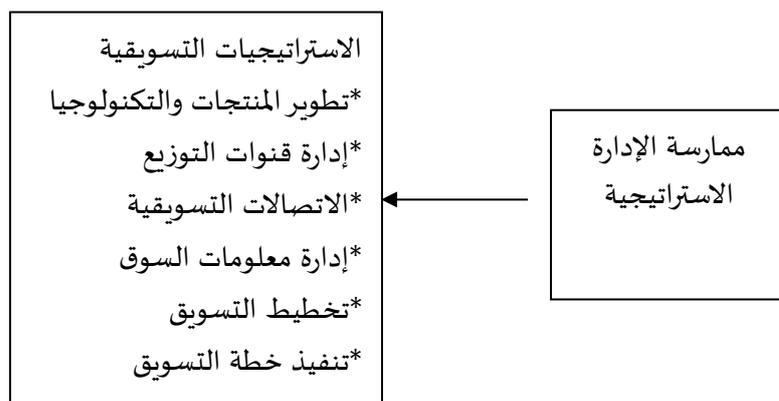
معامل الفا	عدد الأسئلة	المتغيرات
0.91	6	ممارسة الإدارة الاستراتيجية
		الاستراتيجيات التسويقية
0.93	5	تطوير المنتجات والتكنولوجيا
0.93	6	إدارة قنوات التوزيع
0.93	4	الاتصالات التسويقية
0.85	3	إدارة معلومات السوق
0.94	5	تخطيط التسويق
0.94	4	تنفيذ خطة التسويق

يلاحظ من الجدول (12) أن أقل قيمة لمعامل الفا كرونباخ لمقاييس الدراسة هي (0.85) وبالتالي فإن هذه القيم العالية لمعامل الفا تدعم صدقية مقاييس الدراسة. كما يلاحظ من الجدول (12) أن أقل قيمة للارتباطات الخطية البسيطة بين متغيرات الدراسة هي (0.664) وأن كل الارتباطات ذات معنوية وبالتالي تتوفر صدقية البناء لمقاييس الدراسة. أما بالنسبة للصدق الداخلي فيلاحظ من الجدول (12) الارتباطات القوية بين أبعاد الاستراتيجيات التسويقية حيث تقع بين (0.727-0.921) وهي ارتباطات قوية ومعنوية تعكس مدى صدقية مقاييس الدراسة.

كما يستخلص من هذه النتائج أن الاعتمادية والكفاءة العملية متوفرة بدرجة كبيرة في الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية وبالتالي فإن الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تكون مدعومة إلى حد كبير.

4-4- اختبار الفرضيات

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات. تتناول المناقشة اختبار عدد (45) فرضية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي. كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فإنه يستخدم الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسة الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية).



شكل (3) يوضح العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية

4-4-1- أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية:

يوضح الجدول (13) أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية بأبعادها الستة (تطوير المنتجات والتكنولوجيا - إدارة قنوات التوزيع - الاتصالات التسويقية - إدارة معلومات السوق - تخطيط التسويق - وتنفيذ خطة التسويق). يلاحظ من الجدول أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي وقوي على جميع أبعاد الاستراتيجيات التسويقية وبالتالي تشير هذه النتائج إلى صحة الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية).

جدول (13) يوضح نتائج اختبار الفرضية (حجم العينة = 143)

المتغير	ممارسة الإدارة الاستراتيجية	R square	R square المعدل	F
تطوير المنتجات والتكنولوجيا	***0.726	0.526	0.523	***156.532
إدارة قنوات التوزيع	***0.786	0.617	0.614	***227.178
الاتصالات التسويقية	***0.791	0.625	0.622	***234.994
إدارة معلومات السوق	***0.734	0.539	0.535	***164.608
تخطيط التسويق	***0.781	0.611	0.608	***221.222
تنفيذ خطة التسويق	***0.759	0.575	0.572	***191.031

*** مستوى معنوية (0.01).

يلاحظ من الجدول (13) أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تؤثر أكثر على الاتصالات التسويقية ($\beta=0.791$) ثم على إدارة قنوات التوزيع ($\beta=0.786$)، تخطيط التسويق ($\beta=0.781$)، تنفيذ خطة التسويق ($\beta=0.759$) وإدارة

معلومات السوق ($\beta=0.734$)، وأقل تأثير لها يلاحظ في تطوير المنتجات والتكنولوجيا ($\beta=0.726$). هذه النتائج تدعم صحة الفرضيات الفرعية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية والمتمثلة في:

- أ- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطوير المنتجات والتكنولوجيا
- ب- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وإدارة قنوات التوزيع
- ج- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاتصالات التسويقية
- د- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وإدارة معلومات السوق
- هـ- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتخطيط التسويق
- و- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ خطة التسويق

2-4-4- ملخص نتائج اختبار الفرضية:

جدول (14) يوضح ملخص نتائج اختبار الفرضية.

التعليق	نص العلاقة: توجد علاقة إيجابية بين	الفرضية
قبول	ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية.	الرئيسية
قبول	ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطوير المنتجات والتكنولوجيا	ا
قبول	ممارسة الإدارة الاستراتيجية وإدارة قنوات التوزيع	ب
قبول	ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاتصالات التسويقية	ج
قبول	ممارسة الإدارة الاستراتيجية وإدارة معلومات السوق	د
قبول	ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتخطيط التسويق	هـ
قبول	ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ خطة التسويق	و

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة.

5-4- ملخص لأهم النتائج

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الاستراتيجيات التسويقية في قطاع خدمات الاتصالات الهاتفية في السودان، ممثلة في شركات الاتصالات الهاتفية بشقيه الثابت والسيار. تم اختيار هذا القطاع لدوره الاقتصادي والاجتماعي الكبير الذي يلعبه في البلاد، فقد ساهم مساهمة كبيرة في تحريك النشاط الاقتصادي من خلال قيام عدد من الأنشطة المصاحبة لخدمة اتصالات الهاتف والتي وفرت فرص عمل لكثير من قطاعات القوى العاملة بالبلاد. كما أن القطاع نفسه يوفر فرص عمل لعدد معتبر من الأفراد فضلاً عن تمكينه للأفراد والمؤسسات على التواصل والوصول إلى المعلومات وبالتالي ساعد في تنفيذ الأغراض الشخصية والأهداف الإدارية بجهد ووقت أقل وفي هذا قيمة اجتماعية واقتصادية لا يستهان بها.

تمثلت متغيرات هذه الدراسة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية. حيث تشمل ممارسة الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل على اثنين وعشرون بنداً تقيس جميع مراحل ممارسة الإدارة الاستراتيجية ابتداءً من تحليل البيئة الخارجية والداخلية وانتهاءً بمرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي. بينما تضمنت الاستراتيجيات التسويقية سبع أبعاد تمثلت في (التسعير، تطوير المنتجات والتكنولوجيا، إدارة قنوات التوزيع، الاتصالات التسويقية، إدارة معلومات السوق، تخطيط التسويق، وتنفيذ خطة التسويق).

تمثلت أهداف الدراسة في:

1. التعرف على العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية.
 2. التعرف على كيفية تأثير ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية.
- تم جمع بيانات هذه الدراسة من شركات الاتصالات الهاتفية العاملة في السودان والمقيمة لدى الهيئة القومية للاتصالات. تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وذلك لملاءمته ظروف المستجيبين ولصعوبة استخدام الطرق الأخرى. صممت استبانة تتضمن متغيرات الدراسة بالإضافة الى البيانات الديموغرافية للمستجيبين، وقد استخرجت مقاييس متغيرات الدراسة من الدراسات السابقة التي اتبعت أساليب إحصائية مناسبة لضمان شمولية، وكفاءة واعتمادية المقاييس. تساءلت الاستبانة عن آراء المستجيبين حول بنود متغيرات الدراسة عن الثلاث سنوات الماضية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة = 5 - لا أوافق بشدة = 1). تم تحديد حجم عينة الدراسة الميدانية وفقاً لعدد متغيرات الدراسة وقبل الشروع في توزيع الاستبانة على المستجيبين تم تنفيذ دراسة استطلاعية للتأكد من جودة مقاييس الدراسة من حيث الشمول والكفاءة العملية والاعتمادية وذلك بتوزيع وجمع عشرة استبانة على مفردات العينة وإجراء مقابلة معهم لاستفسارهم عن وضوح عبارات الاستبانة وفهمهم لها وتغطيتها لجميع المجالات التطبيقية بالشركات المبحوثة وقد كانت إجاباتهم الشفهية إيجابية. كما كانت إجاباتهم حول أسئلة الاستبانة داعمة لاستيفاء جودة المقاييس باستخدام تقدير الفا كرونباخ. بعد الاطمئنان على جودة المقاييس، تم توزيع الاستبانات على العينة المختارة عمدياً لمفردات الإدارة العليا ومتخذي القرار وعشوائياً لبقية العاملين عبر بعض العاملين والإدارات بتلك الشركات وكانت معدل الاستجابة أكثر من (68%) ومعدل الاستبانات القابلة للتحليل (65%) وهي نسبة تعتبر معقولة.

لتحقيق مزيد من الجودة في مقاييس الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية أُجري التحليل العاملي على البيانات بعد أن تم تفرغ البيانات في جداول برنامج ال (SPSS) المستخدم لتحليل بيانات هذه الدراسة. حيث تم تحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية. أسفرت نتيجة التحليل العاملي عن اعتماد ست بنود لقياس ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ست أبعاد لقياس الاستراتيجيات التسويقية (تطوير المنتجات والتكنولوجيا، إدارة قنوات التوزيع، الاتصالات التسويقية، إدارة معلومات السوق، تخطيط التسويق، وتنفيذ خطة التسويق) باستبعاد جميع بنود بعد التسعير عدا بند معرفة أساليب التسعير التي أصبحت من ضمن بنود إدارة قنوات التوزيع. كذلك تم استبعاد بند استهداف تقديم دعم للموزعين من بعد إدارة قنوات التوزيع، بند تطوير البرامج الإعلانية من بعد الاتصالات التسويقية، بند متابعة احتياجات العملاء، والاستخدام الكامل لمعلومات بحوث التسويق من بعد إدارة معلومات السوق، وبند تطوير نظام رقابي لأداء التسويق من بعد تنفيذ خطة التسويق. حملت بنود ممارسة الإدارة الاستراتيجية قيم تشبعات ما بين (0.804 - 0.890). بينما تراوحت قيم تشبعات بنود أبعاد الاستراتيجيات التسويقية ما بين ((0.656 - 0.797) بالنسبة لتطوير المنتجات والتكنولوجيا، (0.620 - 0.771) بالنسبة لإدارة قنوات التوزيع، (0.698 - 0.761) بالنسبة للاتصالات التسويقية، (0.564 - 0.715) بالنسبة لإدارة معلومات السوق، (0.694 - 0.753) بالنسبة تخطيط التسويق، و(0.728 - 0.795) بالنسبة لتنفيذ خطة التسويق. كما أظهرت التحليل متوسطات عالية لمتغيرات الدراسة وكان أعلى متوسط من نصيب ممارسة الإدارة الاستراتيجية يليه متوسط إدارة معلومات السوق. كذلك كانت الارتباطات بين متغيرات الدراسة قوية جداً تعكس قوة الاتساق بين متغيرات الدراسة. هذه النتائج جميعها تدعم الكفاءة العملية والاعتمادية للمقاييس وتقود إلى الاطمئنان على جودتها.

تؤثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية بشكل ايجابي وقوي على جميع أبعاد الاستراتيجيات التسويقية عدا بعد التسعير. حيث أكبر تأثير لها على الاتصالات التسويقية ثم على إدارة قنوات التوزيع ومن بعدهما تؤثر أكثر على

تخطيط التسويق، فتنفيذ خطة التسويق، وإدارة معلومات السوق. بينما أقل تأثير لممارسة الإدارة الاستراتيجية كانت على تطوير المنتجات والتكنولوجيا. عليه توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين الاستراتيجيات التسويقية. كما توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية من جهة وبين كل من تطوير المنتجات والتكنولوجيا، إدارة قنوات التوزيع، الاتصالات التسويقية، إدارة معلومات السوق، تخطيط التسويق، وتنفيذ خطة التسويق من جهة ثانية.

تمارس الشركات المبحوثة المراحل الأولى للإدارة الاستراتيجية في بيئة صناعة تتصف بدناميكية عالية. لا تهتم شركات اتصالات الهاتف العاملة بالسودان بنشاط التسعير. تؤثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على أبعاد الاستراتيجيات التسويقية بشكل غير متساوي.

المناقشة:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في اختبار العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية. باستخدام الانحدار الخطي البسيط وجد أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً وبقوة على جميع أبعاد الاستراتيجيات التسويقية عدا بعد التسعير، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرعة عنها. تجيب هذه النتيجة على تساؤل الدراسة حول أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية. كذلك يتحقق بهذه النتيجة هدف الدراسة المتعلق بمعرفة أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية.

مساهمات نظرية

تدعم هذه الدراسة المعرفة الحالية فيما يتعلق بممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الهاتفية. تتمثل المساهمة الأولى لهذه الدراسة في أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية ترتبط بعلاقات إيجابية وقوية مع الاستراتيجيات التسويقية. المساهمة النظرية الثانية لهذه الدراسة هي أنها تضيف لنظرية الموارد بتأثير موارد المنظمة على الأداء.

مساهمات عملية

أوضحت الدراسة أن الشركات المبحوثة تمارس الخطوات الأولى من خطوات ممارسة الإدارة الاستراتيجية. عليه تحتاج شركات الاتصالات الهاتفية إلى ممارسة كافة مراحل ممارسة الإدارة الاستراتيجية. كما حددت الدراسة أكثر بنود الاستراتيجيات التسويقية التي تركز عليها الشركات المبحوثة وبالتالي حددت للممارسين في الشركات المبحوثة والمنشآت الأخرى التي تعمل في ظروف مشابهة محاوراً للتمييز في الصناعة.

محدودية (قصور) الدراسة

بالرغم من أن الدراسة استوفت معايير إحصائية مقبولة إلا أنها كجهد بشري لا يمكن أن يخلو من نواقص. تتمثل هذه النواقص في:

- غطت الدراسة شركات الاتصالات الهاتفية فقط وكلها تابعة للقطاع الخاص. يمكن لدراسات مستقبلية أن تغطي قطاعات خدمية أخرى، منشآت تعمل في إنتاج السلع، وكذلك مؤسسات تابعة للقطاع الحكومي
- استخدمت الدراسة بيانات الاستبانة فقط. يمكن لدراسة مستقبلية أن تجمع بين بيانات أولية وبيانات ثانوية لعمل مقارنة بين نتائج بيانات المصدرين.
- أخذت بيانات الدراسة مرة واحدة. يمكن لدراسة مستقبلية أخذ البيانات على فترات متعددة.

- أيضاً اختبرت الدراسة أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التسويقية بينما هنالك محاور إدارية أخرى يمكن أن تؤثر على الاستراتيجيات التسويقية كإدارة تنمية الموارد البشرية، الإدارة المالية، والبحوث والتطوير. عليه يمكن لدراسات مستقبلية أن تختبر علاقة هذه الموضوعات على أداء النشاط التسويقي أو الأداء ككل.

التوصيات والمقترحات

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها يوصي الباحث بالآتي:

1. العمل على ممارسة جميع خطوات ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
2. السعي نحو بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التفكير الاستراتيجي لمواجهة تحديات المنافسة العالمية في مجال الاتصالات الذي يشهد تطوراً مضطرباً.
3. الاهتمام بنشاط التسعير وتدريب العاملين المختصين على كافة أوجه أنشطته لأن المنافسة السعرية تصبح ضرورة إذا انتقلت الصناعة إلى مرحلة النضج. حينها يصبح التسعير من الجوانب المحورية التي يجب أن تركز عليها المنظمة لإضافة قيمة للعملاء من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
4. زيادة الاهتمام بتطوير المنتجات والتكنولوجيا وأن ينعكس ذلك الاهتمام بتحقيق التكامل بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الفرعية للمجالات الوظيفية حتى يمكن إزالة المفارقة الغربية في أن تكون علاقة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بتطوير المنتجات والتكنولوجيا هي الأضعف من بين علاقات ممارسة الإدارة الاستراتيجية بأبعاد الاستراتيجيات التسويقية.
5. أن تعزز الشركات المبحوثة قدراتها الحالية في بعدي الاتصالات التسويقية وإدارة قنوات التوزيع.

مقترحات بدراسات مستقبلية

إجراء دراسات مستقبلية تغطي الموضوعات الآتية في السودان أو في الدول الأخرى:

1. أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على استراتيجيات الموارد البشرية.
2. أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على استراتيجيات التمويل والإدارة المالية.
3. دور ممارسة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ولاء العملاء لشركات الاتصالات الهاتفية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- الأزهري محي الدين. (2009). "قياس مدى جودة وفعالية المقياس"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد الرابع والسبعون، السنة الثامنة والأربعون، ص 951.
- الحمامي إيمان. (2007). "تأثير ثقافة المنظمة على فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية (دراسة نظرية - تطبيقية)"، مجلة البحوث المالية والتجارية- جامعة قناة السويس، العدد الثاني، يونيو/ ديسمبر، ص 328.
- زغلول سعد. (2003). دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والإحصاء، العراق، ص 178.
- الزيادات محمود، النسور مروان. (2007). "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدره التنافسية"، المجلة العلمية، كلية التجارة- جامعة اسيوط، العدد الثاني والأربعون، ص 105.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Akdendiz M. Billur, Padron Tracy Gonzalez, Calantone. Roger J. (2010). "An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses". Industrial Marketing Management, Elsevier Inc. P.150.
- Eng Teck-Yong, Jones J. Graham Spickett. (2009). "An investigation of marketing capabilities and uprating performance of manufacturers in mainland China and Hong Kong", Journal of World Business. Elsevier. p.473.
- Merrilees Bill, Thiele Sharyn Rundle, Lye Ashley. (2010). "Marketing Capabilities: antecedents and implication for B2B SME performance", Industrial Marketing Management, Elsevier Inc. p.2.
- Morgan. Neil A, Vorhies. Douglas W, Mason. Charlotte H. (2009) "Marketing Orientation, Marketing Capabilities. And Firm Performance", Strategic Management Journal, John Wiley & Sons. p.919.
- Nath Prithwiraj, Nachiappan Subramanian, Ramanathan Ramakrishnan.(2010). "Industrial Marketing Management", Elsevier Inc. p.419.
- -O'Cass Aron, Weerawardena Jay. (2010). "The effect of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance", Industrial Marketing Management, Elsevier Inc. pp.571-572.
- Song Michael, Benedetto. C.A Di, Nason. Robert W. (2007). "Capabilities and Financial Performance: the moderating effect of strategic type". J.of the Acad Mark. Sci.(Springer).p.27. p.23.
- Vorhies. W Douglas & Morgan. A Neil. (2005). "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", Journal of Marketing(American Marketing Association).p.81. p.92
- Weerawardena Jay, O'Cass Aron. (2004). "Exploring the characteristic of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage", Elsevier Inc, NORTH- HOLLAND.p.4

Impact of Strategic Management Practice on Marketing Strategies in Sudan telecommunication market

Abstract: The research aimed at testing the relationship between strategic management practice and marketing strategies, and to explore how could practicing strategic management effects on marketing strategies. The study is important as it is a try to contribute in completing the efforts of researchers who wanted to fill the gab concerned with source difference in performance.

There is positive relationship between strategic management practice and marketing strategies.

The research based on descriptive and analytical methodology. The data collected from its sources to build theoretical background in the research area. Statistical methods were used for descriptive and analytical description and analysis field study data and to test hypotheses. Data were collected by questionnaire distributed to a random sample represented employees in Sudan, telecommunication companies. The validity and the reliability of the study tool were verified by pilot study.

The findings of the study showed that the companies are at primary steps of the strategic management practice and do not care about pricing. Also the study founded that strategic management practice affect positively on marketing strategies and its biggest effect on marketing communications while its less effect on product development and technology.

The research recommended that the companies have to, exercise all steps of strategic management practice, take care for pricing, and concentrate more on product development and technology.

Keywords: Strategic Management Practice, Marketing Strategies, performance.
