

أثر استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية بالتطبيق على شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية

اعداد

كريم عاطف أحمد محمد

مدرس بقسم ادارة الأعمال

أكاديمية السادات للعلوم الادارية

ملخص الدراسة :

إن تركيز المنظمات على استراتيجية التوجه بالسوق بمثابة حل استراتيجي لإيجاد ميزة تنافسية والحفاظ عليها، ولذلك فإن الشركات الموجهة بالسوق عليها أن تتبنى مفهوم المرونة التسويقية الاستراتيجية لكي تستطيع التأقلم مع التغيرات والتحولات المحيطة بها.

وقد استهدف البحث الحالي الي دراسة أثر استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية بالتطبيق على عملاء شركات الاتصالات العاملة بمصر. ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على جميع عملاء شركات الاتصالات العاملة بمصر والبالغ ٩٠.٠٣٥ مليون عميل موزعين على ٣ شركات بواقع ٤٠.٤٨٦ مليون عميل لشركة "فودافون"، ٢٩.٨٥٦ مليون عميل لشركة "أورانج" ونحو ١٩.٦٩٣ مليون عميل لشركة "اتصالات" وذلك وفقاً لبيانات الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عام ٢٠٢٢.

كما قام الباحث بتحديد الحجم المناسب للعينة من حيث حجم المجتمع ودرجة الدقة المطلوبة في النتائج ليكون ٣٨٤ مفردة بدرجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ مسموح به $\pm ٥\%$ نظراً لزيادة حجم المجتمع عن مليون عميل وذلك اعتماداً على الجداول الإحصائية المستخدمة في تحديد حجم العينة (Sekaran & Bougie, 2016).

وبالتالي تتمثل وحدة المعاينة في عميل إحدى شركات الاتصالات الثلاث خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية بداية من ٢٠٢٢/٥/١ وحتى ٢٠٢٢/٦/٣٠،

واعتمد البحث في إعدادة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

وبتحليل البيانات إحصائياً تم التوصل إلى التأثير الإيجابي والمعنوي لجميع أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق (جمع البيانات DCOLL، نشر المعلومات IDISS، والاستجابة للمعلومات IRESP) على المرونة التسويقية الاستراتيجية SMF لشركات الاتصالات. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر الاستجابة للمعلومات أكثر أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق تأثيراً على المرونة التسويقية الاستراتيجية لشركات الاتصالات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التوجه بالسوق؛ المرونة التسويقية الاستراتيجية.

The Impact of Market Oriented Strategy on Strategic Marketing Flexibility The Case of Telecommunications Companies in Egypt

Abstract:

Organizations focus on the market orientation strategy as a strategic solution to create and maintain a competitive advantage, and therefore market-oriented companies must adopt the concept of strategic marketing flexibility in order to be able to adapt to the changes and transformations surrounding them. The current research aimed to study the impact of the market oriented strategy on the strategic marketing flexibility by applying it to the customers of the telecom companies operating in Egypt.

To achieve this goal, the researcher conducted a field study on all 90.035 million customers of telecom companies operating in Egypt, divided into 3 companies, 40.486 million customers of

"Vodafone", 29.856 million customers of "Orange" and about 19.693 million customers of "Etisalat" according to the official website of the Ministry of Communications and Information Technology in 2022.

The researcher also determined the appropriate size of the sample in terms of the size of the community and the degree of accuracy required in the results to be 384 individuals with a degree of confidence of 95% and an allowable error limit of $\pm 5\%$ due to the increase in the size of the community over one million clients, based on the statistical tables used in determining the sample size. Thus, the sampling unit is represented by the customer of one of the three telecommunications companies during the period of conducting the field study, starting from 1/5/2022 to 30/6/2022.

By analyzing the data statistically, the positive and significant effect of all dimensions of the market orientation strategy on the strategic marketing flexibility for telecom companies was reached. More specifically, response to information is the most important dimension of market orientation strategy that affects the strategic marketing flexibility of the telecom companies under study.

Keywords: Market Orientation Strategy; Strategic Marketing Flexibility.

المقدمة

لقد ظهر مفهوم التوجه بالسوق كأحد المفاهيم الحديثة في تسعينيات القرن الماضي، بغرض منح العميل قيمة عالية ومتفوقة ترتكز على قاعدة معلوماتية محدثة، ومعرفة متميزة بالسوق والعملاء والمنافسين، فالتوجه بالسوق يركز على التحسين المستمر لاجراءات وأنظمة المؤسسة، وبالتالي فان التطوير والتحسين على المدى الطويل في التوجه بالسوق من الممكن أن يجعل قدرات الشركة أكثر تميزاً مقارنة بالمنافسين مما يؤدي الي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Alabdullah, et.al. 2021)

ولكي تحقق الشركات الموجهة بالسوق النتائج المرجوة من تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق فإنه يتوجب عليها الاعتماد على استراتيجيات التأقلم والمرونة لتحقيق أفضل النتائج، وكذلك فإن التوجه بالسوق يساعد على تسهيل المرونة الاستراتيجية، وذلك بالنسبة للمنظمات التي ترتكز على الابتكار، حيث تقوم هذه الشركات بالتوجه بالسوق، وأيضاً تضع في اعتبارها أن التغيرات البيئية تؤثر على مرونتها الاستراتيجية. (Athar, 2021)

إن تركيز المنظمات علي استراتيجية التوجه بالسوق بمثابة حل استراتيجي لإيجاد ميزة تنافسية والحفاظ عليها، حيث إن ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة تتغير، وكذلك فإن احتياجات العملاء تتغير باستمرار، ولذلك فإن الشركات الموجهة بالسوق عليها أن تتبنى مفهوم المرونة التسويقية الاستراتيجية لكي تستطيع التأقلم مع التغيرات والتحولات المحيطة بها، وبالتالي تحقق البقاء والاستمرار (Almashhadani, M., 2021).

وعلى الرغم من أن الشركة قد تكون موجهة تسويقياً إلا أن تطبيقها للتوجه بالتسويق قد يكون ضعيفا بالنسبة لشركات أخرى، وهذا يشير الى أن فعالية التوجه نحو السوق ربما تتوقف على ظروف التطبيق المناسبة، مثل قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة ومدى مرونتها، وأيضاً فإن المرونة التسويقية الاستراتيجية تعد هي المحرك الرئيسي لأداء منظمات الأعمال و التطبيق الفعال لنتائج التوجه بالسوق يؤدي الى تفوق

الميزة التنافسية والمرونة التسويقية الاستراتيجية قد توفر للمنظمات الهيكل اللازم من أجل البقاء والازدهار على المدى الطويل. (Jones & Shaw 2018)
وبالتالي يهدف البحث الحالي الي دراسة أثر استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية بالتطبيق على عملاء شركات الاتصالات العاملة بمصر.

الدراسات السابقة

يهدف عرض الدراسات السابقة إلى توضيح الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، وهي استراتيجية التوجه بالسوق، المرونة التسويقية الاستراتيجية، و الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه بالسوق والمرونة التسويقية الاستراتيجية، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات حيث اعتمد عليها الباحث في تحديد الفجوة البحثية بالإضافة الي صياغة فروض الدراسة.

استراتيجية التوجه بالسوق:

هناك تفاوت واضح بين إدارة التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق تتضمن التركيز على المستهلك، والتركيز على المنافسة، والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة. لذلك نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب خلق مناخ تنظيمي داخل يدفع ويدعم استراتيجيات التوجه بالسوق بين مختلف الإدارات الداخلية. (Athar, et.al. 2021)

ويمكن النظر الي التوجه بالسوق علي أنه عملية صياغة استراتيجية المنظمة التي تعكس احتياجات المستهلك. وهذه النظرة للتوجه بالسوق تبرز ما يلي: أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتفسيرها واستخدامها كأساس لاختيار الأهداف الإستراتيجية لتلك الإدارات، لا بد أن يتدعم التوجه بالسوق بنظم معلومات إستراتيجية، وأن يكون محوره الأساسي هو المستهلك، وأن يستمد قوته الفعلية من كل العاملين بالمنظمة وليس كما يعتقد البعض- من مسؤولي التسويق فقط، وأهمية وضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المنظمات في دعم و تأييد التوجه بالسوق، إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة ، والعمل على تنمية وعي الجمهور الداخلي (العاملين) بأهمية

التوجه بالسوق باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.
(O'Dwyer & Gilmore, 2018)

ان المنظمة تسعى إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلكين واستخدامها، ثم إعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات المستهلكين، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين. (Alexander, et.al., 2016)
وترى (Ana, et.al., (2015) ان الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفاصيل ورغبات المستهلك؛ لان ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للشركة ومن تلك الفرص يأتي النجاح. إن زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام رجال البيع بالمستهلك بصفة خاصة واتجاههم نحو العمل بصفة عامة.

قام (Tsiotsou & Vakchopoulou, (2011 باستخدام العلاقة المتبادلة بين التوجه نحو السوق والتسويق الإلكتروني من أجل فحص آليات بديلة والتي من خلالها تسهم في تحسين أداء المنظمات السياحية، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه نحو السوق يسهم في الأداء من خلال آلية مزدوجة؛ حيث إنه يساهم بشكل مباشر وغير مباشر عن طريق التسويق الإلكتروني.

وإضافة إلى الدراسة السابقة التي أوضحت دور التوجه نحو السوق في تحسين الأداء، فقد أكد أحمد (٢٠١٢) على أن التوجه بالسوق له دور في الشعور بالرضا الاقتصادي والاجتماعي، حيث قام بدراسة تأثير التوجه نحو السوق على العلاقات بين المورد والمشتري الصيني، واقترح نموذجاً يوضح العلاقات بين التوجه نحو السوق الخاص بمتاجر التجزئة، والاستخبارات التسويقية للمورد، ودور المورد في الأداء والاقتصاديات، والرضا الاجتماعي لتاجر التجزئة.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن التوجه نحو السوق لمتاجر التجزئة (تاجر التجزئة) هي أمر بالغ الأهمية للرضا الاقتصادي والاجتماعي الخاص به، وذلك عن طريق الاستخبارات التسويقية للمورد، ودور المورد في الأداء.

وتناولت دراسة (Reimann, et.al. (2022) العلاقة بين التوجه بالسوق وجودة الخدمة وتأثيرهما على الأداء التنظيمي، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه

بالسوق له تأثير معنوي على الأداء التنظيمي وجودة الخدمة، وأن جودة الخدمات تتوسط العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التنظيمي.

وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة درست التوجه بالسوق إلا أنها محدودة فيما يتعلق بالمنظمات الصغيرة، وبشكل أكثر تحديداً فإن الدراسات السابقة لم تتعرض عملياً لدراسة العلاقة بين التوجه بالسوق وبين عدم التأكد البيئي في المنظمات الصغيرة، فالمنظمات الصغيرة بشكل خاص أكثر عرضة لعدم التأكد البيئي بسبب محدودية مواردها، ولمعالجة ذلك ومواجهته، فقد هدف دراسة اللحامي، (٢٠١٣) إلى دراسة العلاقة بين عدم التأكد البيئي والتوجه بالسوق في المنظمات الصغيرة.

ولقد دعمت نتائج الدراسة وجهة نظر أن التوجه بالسوق هو تكوين ديناميكي يمكن أن يفسر العلاقة بين المنظمات الصغيرة الحجم وبين عدم التأكد البيئي؛ حيث إن تطبيق المنظمات صغيرة الحجم لمستويات عالية من التوجه بالسوق يؤكد على الاستجابة كبعد هام في توجيه الأسواق المضطربة وتكييفها، وخاصة المتعلقة بفرص لتحقيق الميزة التنافسية، حيث إن تطوير مفهوم على أساس الافتراض السلوكي يتطلب من الشركات جمع معلومات عن السوق، وتنسيق هذه المعلومات داخلياً، والاستجابة لها بالأسلوب أو الطريقة التي تناسب العملاء. (Fakhreddin, et.al. 2021)

ولقد هدفت دراسة السيد (٢٠٠٨) إلى معرفة ما إذا كان التوجه بالسوق الداخلي يسهل تطوير القدرات السوقية الخارجية قبل تأثير الأداء التنظيمي، وأيضاً لمعرفة ما إذا كان التوجه التعليمي يقوي من هذه العلاقة السابقة. ولقد كشفت نتائج الدراسة عن أن التوجه بالسوق الداخلي يسهل تطوير القدرات السوقية والذي بدوره يعمل على تدعيم الأداء التنظيمي، ولقد أوضحت النتائج أيضاً أن القدرة على عمل علاقات مع العملاء تعمل كمتغير وسيط بين التوجه بالسوق الداخلي والأداء التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك فإن التوجه التعليمي لا يؤثر في العلاقة بين التوجه بالسوق الداخلي والقدرات السوقية الخارجية.

في حين هدفت دراسة (Pantouvakis 2014) إلى معرفة تأثير التوجه بالسوق وجودة الخدمة على أداء المنظمة، حيث إن هناك اعتقاداً سائداً بأن التوجه

بالسوق وجودة الخدمة هما فلسفتان مختلفتان، حيث إن التوجه بالسوق يركز بالأساس على التوجه الخارجي، أو قائم على أساس اعتبارات السوق، في حين أن جودة الخدمة تندرج تحت التوجه الداخلي، أو تقوم على أساس موارد الشركة ومع ذلك فإن القليل من الأدلة التجريبية تقوم بدراسة هذه العلاقة وتعلق على دورها في تحقيق أداء عال للمنظمات.

ولقد كشفت نتائج الدراسة أنه على الرغم من الاعتقاد السائد لدى المديرين داخل وخارج قطاع النقل (الشحن) البحري، فإن كل شركات الشحن موجهة سوقياً بقوة، وأن جودة الخدمة وأداء الشركات على علاقة وثيقة مع بعضهم البعض.

ولقد سعت دراسة (Bodlaj & Čater (2022) إلى معرفة الدور الوسيط للتوجه بالسوق التصديري في العلاقة بين العلاقات التنظيمية الداخلية والأداء التصديري ودرجة تأثير التدويل في العلاقة بين التوجه بالسوق التصديري والأداء التصديري، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقة والتفاعل الاجتماعي يؤثر إيجابياً على التوجه بالسوق التصديري، والتي من ثم تعمل على تعزيز الأداء التصديري، ومع ذلك فإن درجة تأثير التدويل ليس لها تأثير معنوي كبير على العلاقة بين التوجه بالسوق التصديري والأداء التصديري.

في حين قام (Guo, et.al. (2018 بتعريف التوجه بالسوق على أنه ثقافة المنظمة التي تخلق بدرجة كبيرة السلوك اللازم لخلق قيمة عالية للمشتريين، ومن ثم الأداء العالي المستمر لرجال الأعمال. وبشكل عام فإنه يمكن فهم التوجه بالسوق على أنه استجابة المنظمة لجزء معين من البيئة الخارجية التي تتكون من المستهلكين والمنافسين

ويهدف بحث (Hwang et al. (2013 لدراسة التأثيرات الثقافية الفريدة من نوعها في سياق العلاقات بين المشتري والمورد، فالبحث يحدد ما إذا كان وكيف أن التوجه طويل الأجل، والقيمة الكامنة في الثقافة هي مقدمات لعوامل هامة في قنوات العلاقات وليست مخرجات للعلاقة، وما هي إمكانية وكيفية أن التوجه بالسوق يتوسط العلاقات بين التوجه طويل الأجل وعوامل أخرى ذات صلة. وقد أظهرت نتائج

الدراسة أن التوجه طويل الأجل يلعب دوراً هاماً في التوجه بالسوق، والثقة، والتبعية الاقتصادية، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة الى أن التوجه بالسوق يتوسط تأثير التوجه طويل الأجل على الثقة والتبعية الاقتصادية.

وكما أوضحت الدراسات التي أسلفناها تأثير التوجه بالسوق على متغيرات أخرى، سوف نقوم بسررد بعض من الدراسات التي تبرز المتغيرات التي يتأثر بها التوجه بالسوق، فعلى سبيل المثال: قام (Awwad & Agti, 2012) بدراسة تأثير التسويق الداخلي، والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية على التوجه نحو السوق في المصارف التجارية، وقد أكدت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي، والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي مباشر على التوجه نحو سوق البنوك، وبالإضافة الى ذلك وجد أن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وجدير بالذكر أن أبعاد الهيكل التنظيمي قد تم افتراضها كمدخلات للتوجه نحو السوق والأداء التنظيمي كمخرجات (نتائج) له، والعديد من الدراسات فحصت العلاقات التي تم افتراضها، ولكن نتائجها لم تكن متناسقة أو متفقة، ولذلك فقد قام (Green et al., 2005) بمحاولة تحديد هذه المتناقضات وحلها، فمن كل أبعاد الهيكل (الرسمية، والتخصص، واللامركزية، والتكامل) تم اختيار الرسمية فقط، حيث تم الكشف عن أن لها تأثيراً إيجابياً على التوجه بالسوق، وأن التوجه بالسوق له تأثير إيجابي على كل من الأداء المالي والتسويقي.

وأيضاً قام (Chung, H. F. L. 2019) باختبار إمكانية تطبيق نموذج يوضح العلاقة بين مجموعة من مقاييس MARKOR المعدلة والمستخدمة لقياس التوجه نحو السوق ومجموعة من المدخلات التنظيمية في الأسواق الناشئة. ولقد دعمت نتائج الدراسة النموذج وأظهرت قوة المقاييس المستخدمة، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين بعض المقدمات (المدخلات) التنظيمية وتركيبية التوجه نحو السوق. وإلى جانب ما سبق فقد قام (Iyer, et.al. 2019) بتكرار نموذج التوجه بالسوق، ضمن القطاع المصرفي الذي يتسم بالتوجه عالي النمو والتنافسية الشديدة في

الاقتصاديات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط (الأردن)، ولقد أكدت الدراسة على أن علاقات الأداء للتوجه نحو السوق هي قوية عبر سياقات متنوعة، وأن سمات الإدارة العليا أيضاً هي متغير مستقل ثابت للتوجه نحو السوق، ومع ذلك فإن العوامل التنظيمية والمحددات المباشرة والخطية للتوجه بالسوق ليست مستقرة تماماً، وعلاوة على ذلك فإن طبيعة العلاقات المتبادلة بين العوامل البيئية والتوجه نحو السوق قد تكون أكثر تعقيداً مما كان يعتقد.

وعلى الرغم من أن هناك الكثير من الكتابات عن مدخلات التوجه بالسوق ومخرجاته، وهذه الدراسات السابقة قد قدمت معلومات مفيدة عن مختلف أشكال التوجه نحو السوق، ولكن القليل منها ركز على أبعاد مختلفة من التوجه بالسوق، مثل: التركيز بشكل واضح على العوامل البيئية التي قد تسهم في تطوير مثل هذا النوع من التوجه، ولذلك قام (Morgan, T., & Anokhin, S. A. (2020) باستكشاف أنواع متباينة من التركيز على الممارسة العملية والتعرف على العوامل البيئية التي تسهم في هذا الاختلاف، ولقد كشفت نتائج الدراسة عن أربعة أشكال مختلفة من التوجه نحو السوق، كل منها يسلك شكلاً مختلفاً، وترتبط بالعوامل البيئية على المستوى الكلي والمتوسط والجزئي، وإن هذه الأشكال التي تركز على مختلف أنواع التوجه بالسوق تتسم بالديناميكية حيث إنها تتأثر بتغيير العوامل البيئية. ونجد أن Narver & Slater (1990) هما أول من أثبت أن هناك علاقة بين التوجه بالسوق والربحية في وحدات الأعمال الاستراتيجية (Strategic Business Units).

وتوصل (Hair et.al, (2011 الى أن هناك علاقة ارتباط بين التوجه بالسوق وفعالية التسويق والربحية، وأن هناك ارتباط بين التوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين والربحية كمكونين للتوجه بالسوق.

وهناك مناقشات عديدة في أدبيات التسويق تناولت الأهمية النسبية لمفهوم التوجه بالسوق، حيث أكدوا على أن التوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين والتكامل بين الوظائف ينبغي أن يكون لهم أهمية متساوية، لكن هناك باحثين آخرين ينظران إلى أن

التوجه بالعمل هو الأكثر أهمية، حيث إنه عنصر اساسي من ثقافة المنظمة (Deshpande & Farley, 1993).

وعلى الجانب الآخر أشار Powers, et.al. (2020) إلى أنه ينبغي وجود مزيج متوازن بين التوجه بالعمل والتوجه بالمنافسين لكي يتم تحقيق ميزة تنافسية. وقد بينت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة بين التوجه بالسوق والأداء، وأيضاً بين التوجه بالسوق وتطوير الخدمات والمنتجات والأداء وجدير بالذكر أن Han, et al., (1998) أثبت أن هناك علاقة ارتباط بين التوجه بالسوق وكل من التطوير التنظيمي والأداء الشامل، وأنه كلما ازداد اضطراب البيئة كلما زاد توجه المنظمة بالسوق.

المرونة التسويقية الاستراتيجية

أوضح (Shukla, et.al. (2019) ان نقطة البداية المنطقية للمرونة الاستراتيجية التسويقية هي توليد المعلومات ، ويقصد به تجميع و تقييم المعلومات التي تعكس احتياجات و تفضيلات العملاء و القوى المؤثرة على تلك التفضيلات. إن تعظيم الاستفادة من تلك المعلومات يتوقف إلى حد كبير على الفهم الصحيح لعملية تكوين و استخدام و تطوير وإدارة نظم المعلومات الإستراتيجية ، حيث أن الإدارة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات بدورها تتوقف على التغيرات في الظروف الداخلية للمنظمة وتغيير فكر الإدارة العليا و اهتماماتها بالنسبة للتكنولوجيا المتقدمة . من الممكن تحديد المعايير الأساسية لبناء القاعدة الجديدة على أنها تشمل مجموعة من المعايير التي تؤثر بشكل مباشر على تقديم الخدمات ذات الجودة المرتفعة ، والتنسيق والتكامل بين الخدمات المقدمة، حيث يمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية: مقابلة العملاء لتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات، الاهتمام بعمل أبحاث السوق بصفة دورية، التعرف على تفضيلات العملاء لمنتجات وخدمات المنظمة والتقييم المستمر لجودة السلع والخدمات، تقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على نشاط المنظمة، ومقابلة عملاء الشركة بصفة دورية، مرة واحدة

على الأقل سنويا حيث يمكن من خلال تلك اللقاءات مناقشة احتياجات العملاء المستقبلية. (Varadarajan, R., 2020)

ان سرعة الاستجابة توضح مدى قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات و احتياجات العملاء، والتي تم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات. و من وجهة نظر التخطيط فهي تعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث إن التخطيط القائم على أساس المعلومات التسويقية يعكس إلى حد كبير السرعة والتكامل التي يتم بها إعداد وتنفيذ البرامج التسويقية. (Lee, et.al. 2020)

فمن الطبيعي أن تشترك أكثر من إدارة داخل المنظمة الواحدة في توليد المعلومات السابقة نظرا لتعدد وتنوع احتياجات و تفضيلات العملاء، لأن هذا التعدد و التنوع في الحاجات و التفضيلات يؤدي إلى زيادة الحاجة لخبرات تنظيمية متعددة كما أن النشاط التسويقي في المنظمة لم يعد وظيفة قاصرة على إدارات التسويق فقط ، لأن التعقد الحالي في احتياجات العملاء يجعل من الصعب على مسؤولي التسويق الوفاء بتلك الاحتياجات دون الحصول على دعم ومساندة الإدارات الأخرى ومساعدتها والاستفادة من خبراتها. (Wang, et.al. 2020)

في حين هدفت دراسة (Yejing et al., 2013) الي معرفة ما إذا كان هناك اختلافات حقيقية بين الشركات الخدمية والشركات الصناعية فيما يخص الممارسات المتعلقة بالمرونة، كما تناولت الدراسة أيضاً التأثيرات المختلفة التي تحدث للأداء عندما يتعرض لتغيرات متنوعة بين المرونة التي تتطلبها البيئة والمرونة التي تحدث بالفعل سواء على المستوى الاستراتيجي أو الهيكلي أو التشغيلي، وتم اختبار الفروض من خلال استخدام بيانات ٤١٧ شركة أوروبية، ولقد أظهرت النتائج أن هناك اختلافا بين الشركات الخدمية والشركات الصناعية فيما يخص المرونة التشغيلية إلا أن المرونة الهيكلية والاستراتيجية ليس بينهما اختلاف.

كما تم التوصل الي ان هناك توافق بين المرونة الحقيقية التي تحدث بالفعل وبين المرونة المطلوبة، وأن لها تأثيراً إيجابياً أعلى في الشركات الخدمية عنها في

الشركات الصناعية، وأن الشركات الخدمية في السياق اليومي لعملها لها القدرة على عمل التغيير السريع؛ حيث تقوم بعمل ممارسات تشغيلية ناجحة في التغييرات البيئية. وكذلك هدفت دراسة (Shalender & Yadav (2019 إلى توضيح كيفية التعامل مع العرض غير المتوقع أو الذي لم يتم التنبؤ به؛ حيث أوضحوا دور المرونة والتأقلم في معالجة تلك المسألة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تناول كيفية تعامل الشركات مع المدخلات وفقاً لعدم التأكد المبدئي الذي لا يمكن التنبؤ به وتوقعه، وبالتالي يكون من المستحيل ضمان توافر العرض بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب للعملاء. و أظهرت النتائج أن المرونة هي شرط أساسي في تعامل الشركات عندما تواجه بعرض غير متوقع، وأن المرونة لها أشكال متعددة، ويمكن اعتبارها من الموارد القيمة، وأيضاً فإن التكيف مع البيئات المضطربة هو شرط أساسي لكي تستطيع الشركات البقاء على قيد الحياة وأن تحقق النجاح والازدهار. فالتكيف يعني ضمناً التغيير، والذي بدوره يستلزم مسبقاً المرونة، وأن المرونة والتكيف يأخذان عدة أشكال، والمرونة المناسبة للسياق تكون على حسب الموقف أو الطرف الذي تواجهه المنظمة، ولقد عكست النتائج بوضوح الأهمية المحورية للمرونة لبقاء المنظمة وزيادة ربحيتها، وأن العديد من أشكال التكيف والمرونة تتعلق بالتسويق.

في حين أوضح (Iyer, et.al. (2020 أن الشركات تحاول السيطرة على هذه التغييرات التي تفرض عليها في العرض فإن العملاء ما زالوا يتعرضون لبعض حالات من التوريد بالكمية والوقت غير المناسبين، إن هذه التغييرات المفروضة والتي لا يمكن التنبؤ بها تؤثر على طريقة التكيف وإعادة الضبط التي يقوم بها أصحاب المصلحة أو الأطراف المعنية، على سبيل المثال: فإن المستهلكين قد يقوموا بالاستجابة عن طريق تغيير أنماط استهلاكهم الموسمية من الأنواع التي تكون في متناول أيديهم؛ حيث يمكنهم الوصول إليها على مدار السنة.

للمرونة دوراً آخر في الأسواق غير المستقرة، والتي تتسم بالتخصص، حيث يهدف بحثه إلى إثبات أن عدم استقرار الأسواق المتخصصة واستعدادها لإنهيار كارثي يجعل المرونة التسويقية شرطاً أساسياً للبقاء على المدى الطويل بين المسوقين

المتخصصين. وتوصلت الدراسة الي أن التخطيط للمرونة هو أمر ضروري للمسوقين المتخصصين من أجل البقاء في المدى الطويل، وقد أكدت الدراسة أن هناك طريقتين لتحقيق ذلك، ونجد أن دراسته لها تطبيقات عملية هامة جداً، حيث إن تجزئة السوق وعولمة الإنتاج يجعل التسويق المتخصص مرغوباً فيه وضرورياً لكثير من المسوقين، وأيضاً فإن مجال التخطيط للمرونة باستخدام إستراتيجية محفظة التسويق المتخصصة لا يزال تحت البحث حتى الوقت الحاضر، والعديد من الأبحاث تناولت مسألة الاضطراب والمرونة ولكنها اتجهت لمعالجة القضية من خلال الأساليب التي عن طريقها مجموعة واحدة أو مفردة من الموارد العالية التخصص يمكن أن تدار على نحو أكثر فعالية، وذلك من أجل الاستجابة للصدمة البيئية. (Govindan, et.al., 2019)

ان امكانية ان تكتسب الشركات المرونة الاستراتيجية الضرورية للتعامل مع هذه البيئات المضطربة من خلال نشر وتوزيع المخاطر بين عدد أكبر من الأنشطة المتخصصة، وذلك يختلف عن النهج الحالي السائد الذي يتسم بالاستثمار بكثافة في مورد واحد، والعمل على زيادة المرونة التفاعلية. (Chaudhary, S., 2019) وتأكيداً على أهمية المرونة والأدوار المتعددة التي تلعبها و بصفة خاصة في أسواق التصدير، فلقد قام Hair et al, (2012) بدراسة استكشافية لمعرفة كيف تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بمقابلة احتياجات السوق في استراتيجيتهم التسويقية في المجال التصديري، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن على هذه الشركات المصدرة أن تضع في اعتبارها جوانب تسويقية مختلفة عند وضع الاستراتيجية التسويقية الخاصة بالتصدير، فأكدت النتائج على أهمية جودة المنتجات، وكذلك على أهمية المرونة فيما يتعلق بأسواق التصدير ، وتبرز الدراسة الحاجة إلى الخدمة الجيدة للسوق بالإضافة الى الحاجة لتوفير متطلبات الخدمة، وذلك عندما يتم تأسيس الشركة في السوق المحلي.

كما توصل (Guo&Cao (2014) إلى أن العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركات تعتمد بشكل كبير على مجموعة من العوامل الخارجية (شدة المنافسة

والتقلبات البيئية) والعوامل الداخلية (موارد الشركة) بالإضافة إلى عوامل أخرى (العلاقات الإدارية والتنظيمية).

وفي دراسة (2012) combe et al., التي هدفت إلى تطوير وتقديم نموذج نظري لمدخلات ومخرجات المرونة الاستراتيجية، تم التوصل الي أن عدد ونوع الخيارات الاستراتيجية التي يتم وضعها من جانب المديرين تؤثر على درجة المرونة الاستراتيجية، وأيضاً تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة الى أن نوع الخيار الاستراتيجي المطبق بواسطة المديرين يعتمد على الوضع التنافسي الذي تواجهه الشركة على المستوى المحلي. ولقد أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تتوقف على قدرة مديري الخطوط الأمامية على وضع الخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، وذلك بدوره يساعد في تسهيل التميز التنافسي.

كما توصلت دراسة (2019) EI-Adly, M.I. الي أنه يمكن للشبكات الاجتماعية الخارجية أن تؤثر بالإيجاب على المرونة الاستراتيجية. وأن هناك تأثيرات أخرى تختلف طبقاً للتوجه الاستراتيجي المطبق في الشركة.

كما أوضح (2019) Brinckmann, et.al. في دراستهم أنه عندما تتم المنافسة في بيئة مضطربة، يمكن للمرونة الاستراتيجية أن تكون ميزة تنافسية، وإحدى مصادر المرونة هي عملية تطوير المنتجات الجديدة أو بشكل أكثر تحديداً تصميم المنتجات الجديدة، ولذلك هدفت الدراسة إلى فحص النظام الأساسي أو البرنامج الذي يقوم عليه تصميم المنتجات وعلاقته بالتقلبات البيئية والمرونة الاستراتيجية والأداء السوقي، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أنه كلما كانت درجة التقلبات البيئية عالية كلما تحولت الكثير من الشركات إلى تطبيق نظام تصميم المنتجات الجديدة بدرجة عالية كلما كان الأداء السوقي للشركة أعلى، سواء على مستوى الاجل الطويل أو القصير.

في حين اوضح (2020) Dogbe, et.al. أن الشركات اليوم تواجه تغيرات سريعة مما يجعلها تغير من استراتيجياتها على نحو متزايد، والمرونة الاستراتيجية هامة جداً لتمكين المنظمات من التكيف السريع مع البيئة المتغيرة، وفي الوقت نفسه فإن الالتزام الإداري تجاه استراتيجية سوق المنتجات والذي يشير إلى أنه لأي مدى

يتقهم المدير الاستراتيجية ويدعمها ويعكس شعوراً ضرورياً بالالتزام تجاه استراتيجية سوق المنتجات التي تم اختيارها من قبل.

و اكدت مطايريد (٢٠٠٦) علي انه نظرا للطبيعة المتقلبة للأسواق فقد أصبحت القدرة على التحرك بسرعة هو أمر أساسي للشركات، وذلك سواء فيما يتعلق بالإنتاج الداخلي أو تدفقات التوريد الخارجية في شبكة القيمة. ويرتبط بكل ذلك مفاهيم المرونة والتكيف التي تتسم بالغموض والتناقض، وبالتالي قام بدراسة تهدف الي تطوير مدخل يتكون من ثلاثة خطوات لتسهيل تصميم نموذج موجه بالمرونة والتكيف، وذلك في سياق الإنتاج حسب الطلب، ويمكن تفعيل هذا المدخل وجعله موضع التنفيذ من خلال التجزئة الشاملة وباستخدام معايير سوقية متقدمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قدرة المنظمة على التصرف والتحرك بشكل مناسب وسريع واقتصادي في مواجهة التقلبات يمكن أن يحقق تقدما بشكل ملحوظ من خلال تحليل إطار محدد وعمل تجزئة جيدة على أسس مناسبة، ولذلك فإن هذا المدخل الذي يدعم المرونة والتكيف ينبغي أن يتضمن الجوانب العقلانية والعاطفية والثقافية.

ولقد أظهرت النتائج أن المرونة التي تتيحها نماذج الأعمال المختلفة تم استكشافها من خلال طريقة اختيار ودمج المنظمات لثلاثة عناصر مترابطة لاستنباط ووضع نماذج أعمال مرنة، وهي: تأثير شبكة الأعمال، وعلاقات المعاملات، وملكية الشركة، حيث تتأثر الشركات بالممارسات التي تتعلق بشبكة الأعمال، والمركز السوقي وحجم الأعمال، فتقوم باختيار ودمج أشكال مختلفة من هذه العناصر، وذلك استجابة لمطالب المستهلك النهائي المتطورة والمتغيرة باستمرار. (Dai, et.al. 2018)

العلاقة بين التوجه بالسوق والمرونة التسويقية الاستراتيجية:

لقد كشفت نتائج دراسة (Combe (2012 عن وجود علاقات مختلفة مفترضة بين التوجه بالسوق والمرونة الاستراتيجية، وذلك كقضايا للبحث في المستقبل، فعند تطبيق مفهوم التسويق نحتاج الى بعض المرونة الاستراتيجية أو القدرة على القيادة أو الاستجابة للتغيير، ولذلك فإنه من الصعب أن ننصور أن لكل من

المرونة الاستراتيجية والتوجه بالسوق تأثيرا مستقلا على الأداء (Combe & Greenley, 2004).

وعلى صعيد آخر يرى باحثون آخرون أن التوجه بالسوق له دور أكثر محدودية بكثير إذا ركزت بشكل رئيسي على مواكبة التغيرات في احتياجات العملاء، فقد تبينوا فكرة غير واضحة بالنسبة لباحثين كثيرين، وهي أن التوجه بالسوق قد يؤدي الى نقص في المرونة والأداء إذا تم التركيز بشكل كبير على الاحتياجات الحالية للعملاء (Barney, 2012).

ولقد قام Javalgi et al., (2005) بفحص الآثار المترتبة على تبني مقدمي الخدمات مفهوم التوجه بالسوق، وقد أظهرت النتائج أن تطوير مفهوم التوجه بالسوق ينبغي أن يتضمن مستويات عالية من تسويق العلاقات مع العملاء (CRM)، والاحتفاظ بهم وإرضائهم، وزيادة ولائهم، وتكوين قيمة على مدى فترة التعامل مع العملاء، حيث إن الزيادة في واحد أو أكثر من هذه المتغيرات المترابطة يعمل على مساعدة مقدمي الخدمة لتحسين أدائهم المستهدف.

إضافة لما سبق فقد قام Apaydin (2012) بدراسة الدور الوسيط للقدرة على التكيف للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على العلاقة بين شكلين من التوجه بالسوق (الاستجابة للتوجيه بالسوق، واستباق التوجه بالسوق) والأداء، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن أي منظمة لكي تستطيع زيادة الأداء فإن الاستجابة للتوجه بالسوق واستباق التوجه نحو السوق هذا كله ليس كافيا، لان الشركات لابد أن يكون لديها أيضاً قدرة على التكيف، وذلك لكي تستطيع تحقيق نتائج أفضل من كونها موجهة بالسوق، حيث إن القدرة على التكيف لها تأثير وسيط على العلاقة بين هذين الشكلين من التوجه بالسوق وبين أداء المنظمة، وتم توضيح ذلك تجريبياً في هذه الدراسة. ولقد دعمت النتائج فهم الآثار المترتبة على التوجه بالسوق والقدرة على التكيف على أداء الشركة، وذلك في إطار المنظمات المتوسطة وصغيرة الحجم.

بخلاف ما سبق فقد هدفت دراسة Cadogan et al., (2012) إلى وضع واختبار نموذج للأداء التصديري مع التركيز على أنه إلى أي درجة يكون لدى

الشركات أنواع مختلفة من المرونة التصديرية، وإلى أي مدى تتبنى الشركات سلوك التوجه بالسوق في عمليات التصدير الخاصة بها، علاوة على ذلك تسعى الدراسة لفحص الأدوار الوسيطة التي يلعبها كل من سلوك التوجه بالسوق وبيئة التصدير فيما يخص العلاقات بين أبعاد المرونة التصديرية والأداء التصديري، حيث تم اختبار النموذج على عينة مكونة من ٧٨٣ شركة تصدير، ولقد تم جمع البيانات من خلال قوائم الاستقصاء الإلكترونية، وإجراء التحليل باستخدام (structural equation modeling) نموذج المعادلة الهيكلية. وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك التصديري المتوجه بالسوق يتوسط العلاقة بين المرونة التصديرية وأداء المبيعات التصديري، ومع ذلك فإن الدور الوسيط للسلوك التصديري المتوجه بالسوق يختلف بناء على مصدر المرونة التصديرية، والظروف البيئية التي تواجهها الشركة. وأيضاً فإن زيادة مستويات السلوك التصديري الموجه بالسوق يرتبط بزيادة أداء المبيعات التصديري في ظل جميع ظروف الدراسة.

ولقد حددت نتائج الدراسة المواقف التي يكون عندها السلوك التصديري الموجه بالسوق مفيداً جداً، وكذلك المواقف الأخرى التي يكون فيها أيضاً مفيداً ولكنه ذو فائدة أقل. وبالمثل فقد حددت النتائج المواقف أو الحالات التي يكون فيها من الضروري استخدام مستويات عالية من المرونة التصديرية، لذلك فمن الأفضل للمديرين استغلال هذه المعرفة لدعم السلوك التصديري للمبيعات والمرونة التصديرية.

وهدفت دراسة (Rajala et al., 2012) إلى استكشاف خصائص نشاط الابتكار ومعرفة دور المرونة الاستراتيجية في تصميم نماذج الأعمال التجارية القائمة على الابتكار، واعتمدت الدراسة على دراسة حالة في مجال البرمجيات، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن الشركات التي تتبنى الابتكار وتستخدمه تحتاج إلى مرونة استراتيجية للتفاعل والتعامل مع التنوع البيئي والتقلبات أو التغييرات، وأشار الباحث إلى أن النموذج الجديد للابتكار قد يؤثر على قدرة الشركة على التكيف والاستجابة في ظل الظروف البيئية المتغيرة، ومع ذلك فإن توسيع نطاق القدرة على الابتكار من خلال عملية الابتكار تشكل تحديات كبيرة للشركة، وهذه الحالة التطبيقية توضح أن

شركات البرمجيات مفتوحة المصدر تقوم باستخدام مؤشرات في البيئة الخاصة بها لتغيير نموذج أعمالها بمرونة.

كما تناولت دراسة Johnson et al., (2003) تطور مفهوم المرونة التسويقية الاستراتيجية، و تم اقتراح نموذجاً متكاملاً يفسر الدور الوسيط للمرونة التسويقية الاستراتيجية، وذلك في إطار استراتيجية التسويق، وتم تطوير ووضع مقترحات تتعلق بقوة السوق ودوافع التوجه بالمرونة التسويقية الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار كيفية تعديل البيئات المضطربة.

من خلال الاستعراض التحليلي للدراسات السابقة يتضح قلة الدراسات التطبيقية في التي تناولت العلاقة بين التوجه بالسوق والمرونة التسويقية الاستراتيجية وذلك بشكل عام، وانعدامها في الدول العربية بشكل خاص، وفي مصر على وجه التحديد وذلك في حدود علم الباحث، كما اختلفت الدراسات الأجنبية فيما بينها حول العلاقة بين التوجه بالسوق والمرونة التسويقية

الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف المساعدة في صياغة مشكلة الدراسة وفروضاها، وذلك من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع عينة ميسرة من عملاء شركات الاتصالات الثلاثة بمصر ، تتكون من ٢٥ مفردة، وتمت إدارة المقابلات عن طريق طرح أسئلة استرشادية مفتوحة، مع مراعاة التنوع بين مفردات العينة فيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية، وفيما يلي توضيح أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الاستكشافية:

- في ضوء محاولة معرفة ما تعنيه مصطلحات التوجه بالسوق والمرونة التسويقية الاستراتيجية بالنسبة للعملاء، نجد أن عدداً قليلاً من العينة هم فقط من أجابوا إجابات تقترب من المعنى العلمي المطروح في الدراسات السابقة.
- ثم قام الباحث بتوضيح المقصود بكل من أبعاد التوجه بالسوق (جمع المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة)، وكذلك ابعاد المرونة التسويقية (الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء، الدخول في أسواق جديدة، تقديم أسعار جديدة، الاستجابة

للخدمات الجديدة التي يقدمها المنافسون، التنوع في تشكيلة المنتجات والخدمات، تبني التكنولوجيا الجديدة) ومناقشتها مع العملاء، فقاموا بالتأكيد على أهمية تلك الأبعاد فيما يتعلق بتعاملهم مع شركات الاتصالات.

- أما فيما يخص تأثير الأبعاد الثلاثة للتوجه بالسوق (جمع المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة)، فقد أوضح العملاء أن تبني الشركة لهذه الأبعاد الثلاثة للتوجه بالسوق يؤثر على مدى مرونة الشركة في التعامل والتفاعل معهم.

مشكلة الدراسة:

في ضوء كل من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث تتمثل مشكلة الدراسة في " عدم وضوح اثر استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية "

و بالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو اثر استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية؟

و يتفرع من التساؤل الرئيسي ثلاثة اسئلة فرعية بناء على متغيرات الدراسة كما يلي:

- ما هو اثر جمع المعلومات على المرونة التسويقية الاستراتيجية ؟
- ما هو اثر نشر المعلومات على المرونة التسويقية الاستراتيجية ؟
- ما هو اثر الاستجابة على المرونة التسويقية الاستراتيجية ؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الي تحقيق الأهداف التالية:

١. معرفة اثر استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية
٢. معرفة اثر جمع المعلومات على المرونة التسويقية الاستراتيجية
٣. معرفة اثر نشر المعلومات على المرونة التسويقية الاستراتيجية
٤. معرفة اثر الاستجابة على المرونة التسويقية الاستراتيجية

تنمية فروض الدراسة والاطار المفاهيمي المقترح:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة تمكن الباحث من صياغة مجموعة من الفروض التي تحدد علاقات السبب والنتيجة المحتملة

(المسارات) Cause-Effect Relationships (Paths) بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتي تسعى الدراسة إلى إختبارها وذلك على النحو التالي:
الفرض الرئيسي للدراسة

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية.
وينقسم الفرض الرئيسي للدراسة إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

- الفرض الفرعي الأول (H₁)

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجمع المعلومات على المرونة التسويقية الاستراتيجية.

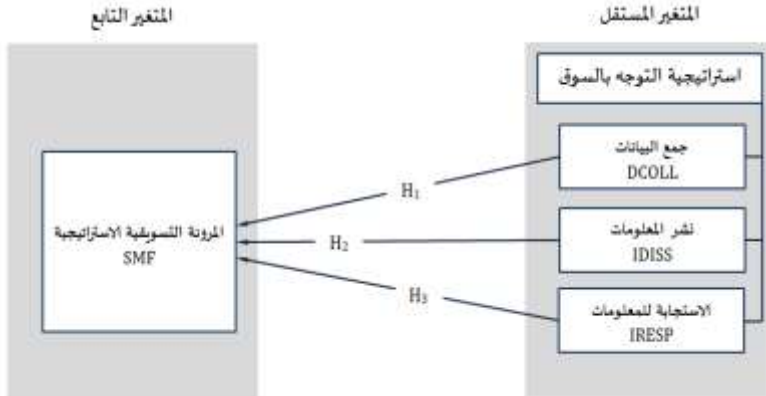
- الفرض الفرعي الثاني (H₂)

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنشر المعلومات على المرونة التسويقية الاستراتيجية.

- الفرض الفرعي الثالث (H₃)

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة للاستجابة للمعلومات على المرونة التسويقية الاستراتيجية.
ويوضح شكل رقم (١) الإطار المفاهيمي للدراسة متضمناً المتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة قيد البحث بالإضافة إلى الفروض التي تمثل علاقات السبب والنتيجة المحتملة بين تلك المتغيرات.

شكل رقم (١) الإطار المفاهيمي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث إستناداً للدراسات السابقة

منهجية الدراسة:

١ - مجتمع البحث، العينة، ووحدة المعاينة

يتمثل مجتمع البحث في جميع عملاء شركات الاتصالات العاملة بمصر والبالغ ٩٠.٠٣٥ مليون عميل موزعين على ٣ شركات بواقع ٤٠.٤٨٦.٤ مليون عميل لشركة "فودافون" ، ٢٩.٨٥٦ مليون عميل لشركة "أورانج" ونحو ١٩.٦٩٣ مليون عميل لشركة "اتصالات" وذلك وفقاً لبيانات الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عام ٢٠٢٢.

كما قام الباحث بتحديد الحجم المناسب للعينة من حيث حجم المجتمع ودرجة الدقة المطلوبة في النتائج ليكون ٣٨٤ مفردة بدرجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ مسموح به $\pm 5\%$ نظراً لزيادة حجم المجتمع عن مليون عميل وذلك اعتماداً على الجداول الإحصائية المستخدمة في تحديد حجم العينة (Sekaran & Bougie, 2016).

، وبالتالي تتمثل وحدة المعاينة في عميل إحدى شركات الاتصالات الثلاث خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية بداية من ٢٠٢٢/٥/١ وحتى ٢٠٢٢/٦/٣٠، واعتمد البحث في إعداده على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

٢ - مقاييس متغيرات الدراسة

تم قياس المتغير المستقل (استراتيجية التوجه بالسوق) من خلال ثلاثة عناصر فرعية كمايلي:

أ- جمع البيانات (DCOLL) وتم قياس هذا المتغير بواسطة ٥ مؤشرات أو بنود عاكسة Reflective Items من DCOLL_1 إلى DCOLL_5 والتي تمثل العبارات الواردة بالاستبيان. (Combe, 2012, Apaydin, 2011 Rajala et al., 2012, Pantouvakis, 2014)

ب- نشر المعلومات (IDISS) وتم قياس هذا المتغير بواسطة ٦ مؤشرات أو بنود عاكسة من IDISS_1 إلى IDISS_6 والتي تمثل العبارات الواردة بالاستبيان. (Cadogan et al., 2012, Hair et.al, 2011, Lin et al., 2014))

ج- الاستجابة للمعلومات (IRESP) وتم قياس هذا المتغير بواسطة ٩ مؤشرات أو بنود عاكسة من IRESP_1 إلى IRESP_9 والتي تمثل العبارات الواردة بالاستبيان (Urban and Govender, 2012, Pantouvakis, 2014, Combe & Greenley, 2004) كما تم قياس المتغير التابع (المرونة التسويقية الاستراتيجية) بواسطة ٨ مؤشرات أو بنود عاكسة من SMF_1 إلى SMF_8 والتي تمثل العبارات الواردة بالاستبيان (Johnson et al., 2003, Hwang et al., 2013, Awwad & Agti., 2012)

٣- بيانات الدراسة

لغرض إجراء الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة، قام الباحث باختيار عينة حجمها ٣٨٤ مفردة من عملاء شركات الاتصالات محل الدراسة دون اتفاق مسبق مع أي منهم. وطُلب من مفردات العينة أن يحددوا مدى اتفاقهم أو اختلافهم مع مجموعة من العبارات التي تعكس كل متغير من المتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة قيد الدراسة، وذلك على مقياس ترتيبي ذو مسافات متساوية (مقياس ليكرت الخماسي ذو المسافات المتساوية) والذي يتراوح من ١ = غير موافق على الإطلاق إلى ٥ = موافق تماماً. كما قام الباحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة البنائية (PLS-SEM) وذلك لتقدير نموذج المسار Path model بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SmartPLS 2.0. لم تتضمن البيانات أية قيم مفقودة نظراً لاعتماد الباحث على أسلوب الاستبيان عبر شبكة الإنترنت لاستيفاء قوائم الاستقصاء، والذي يضمن تمام إجابة المشاركين على جميع الأسئلة الواردة بالاستبيان. قام الباحث باستبعاد عدد ٣٣ قائمة استقصاء من أصل ٣٨٤ قائمة بنسبة ٨,٦% تقريباً وذلك بسبب قيام المستقصى منهم بالرد بنفس الإجابة على نسبة تتجاوز الـ ٨٠% من عدد الأسئلة الواردة بالاستبيان والتي تبلغ ٢٨ سؤال. وبالتالي يكون إجمالي عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٥١ قائمة بنسبة ٩١,٤% تقريباً من إجمالي عدد القوائم (Hair et al., 2014).

تم قياس مدى إلتواء Skewness وتفرطح Kurtosis توزيع مؤشرات متغيرات الدراسة باستخدام الإصدار رقم ٢٤ من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، وتبين أن عدم إعتدال البيانات لا يمثل مشكلة، حيث أن قيم الإلتواء والتفرطح لجميع المؤشرات جاءت تقريباً داخل نطاق المدى المقبول ± 1 (Hair et al., 2014)، الخصائص الديموجرافية للمشاركين بالدراسة يمكن استعراضها فيما يلي: الذكور يمثلون غالبية العينة المختاره من عملاء شركات الاتصالات الثلاث وذلك بنسبة ٩٣,٢ من حجم العينة البالغ ٣٥١ مفردة مقابل ٦,٨ للإناث. جميع الفئات العمرية لعملاء شركات الاتصالات محل الدراسة قد تم تمثيلها بالعينة، وكان العملاء من سن ١٨ إلى أقل من ٢٣ سنة هم الأعلى تمثيلاً وذلك بنسبة ٣٨,٧% من حجم العينة. في حين كان العملاء من سن ٤٥ سنة فأكثر هم الأقل تمثيلاً بنسبة ٨,٨%. ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات العينة حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس ودرجة الماجستير والدكتوراة ٥٢,٤%، ٢٤,٨% على التوالي من حجم العينة مقابل ٢٢,٨% حاصلين على شهادة الثانوية العامة.

٤- تحليل البيانات والنتائج:

أ. تقييم نموذج القياس Measurement model

قام الباحث بتقييم تلك النماذج بهدف تخفيض خطأ القياس Measurement error إلى إدى مستوى ممكن سواء من حيث المصادقية (الثبات) Reliability لتدنية الخطأ العشوائي Random error أو من حيث الصلاحية Validity لتدنية الخطأ المنتظم Systematic error. ويعرض جدول رقم (١) النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS التي توصل إليها الباحث من تقييم ثبات الاتساق الداخلي لنماذج القياس Internal consistency reliability مستخدمة في ذلك مؤشر الثبات المركب (CR) Composite Reliability، كما يوضح أيضاً النتائج التي تم التوصل إليها من تقييم صدق التقارب لتلك النماذج Convergent

validity باستخدام كلٍ من معاملات التحميل الخارجية للمؤشرات (التشعب) Outer loadings ومتوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted.

جدول رقم (١) : نتائج تقييم ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لنماذج القياس

متغيرات الدراسة	رمز الفقرة	معاملات التحميل الخارجية (التشعب)	متوسط التباين المستخلص	ثبات الاتساق الداخلي
جمع البيانات	DCOLL_1	٠,٨٨٩	٠,٧١	٠,٩٣
	DCOLL_2	٠,٨٤٦		
	DCOLL_3	٠,٧٩٨		
	DCOLL_4	٠,٨٧٠		
	DCOLL_5	٠,٨١٥		
نشر المعلومات	IDISS_1	٠,٩٠٦	٠,٦٦	٠,٩٢
	IDISS_2	٠,٦٨٨		
	IDISS_3	٠,٨٠٩		
	IDISS_4	٠,٨٠٣		
	IDISS_5	٠,٨٢١		
	IDISS_6	٠,٨٣٧		
الاستجابة للمعلومات	IRESP_1	٠,٦٣٥	٠,٦٣	٠,٩٤
	IRESP_2	٠,٨٨١		
	IRESP_3	٠,٨٤٤		
	IRESP_4	٠,٧٦٧		
	IRESP_5	٠,٩١٩		
	IRESP_6	٠,٧٩٣		
	IRESP_7	٠,٧٥٢		
	IRESP_8	٠,٨٢٤		
	IRESP_9	٠,٧١٦		
المرونة التسويقية الاستراتيجية	SMF_1	٠,٦٧٧	٠,٦٦	٠,٩٢
	SMF_2	٠,٧١٦		
	SMF_3	٠,٧٥٦		
	SMF_4	٠,٨٤٥		
	SMF_5	٠,٨٢٩		
	SMF_6	٠,٧٥٣		
	SMF_7	٠,٦٩١		
	SMF_8	٠,٨٦٦		

يتضح من جدول رقم (١) أن معاملات التحميل الخارجية للمؤشرات IDISS_2، IRESP_1، SMF_1، SMF_7 والتي بلغت ٠,٦٨٨، ٠,٦٣٥،

٠,٦٧٧ ، ٠,٦٩١ على التوالي جاءت أقل من ٠,٧٠٨ ولكنها أعلى من ٠,٤٠ ، كما جاء ثبات تلك المؤشرات أقل من ٠,٥٠ الأمر الذي يعني عدم تحقق صلاحية التقارب، لذلك قرر الباحث حذف العبارات الخاصة بتلك المؤشرات من مقاييس متغير نشر المعلومات IDISS، متغير الاستجابة للمعلومات IRESP، ومتغير المرونة التسويقية الاستراتيجية SMF، وذلك استناداً إلى أن حذف تلك المؤشرات أدى إلى زيادة قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) أو/و قيم مؤشر المصادقية المركبة (CR) لتلك المقاييس (Hair et al., 2011; Hair et al., 2014).

وأخيراً، قام الباحث بتقييم صلاحية التمايز Discriminant Validity مستعيناً بمعيار "فورنيل-لاركر" Fornell-Larcker Criterion حيث تشير النتائج كما يوضحها جدول رقم (٢) إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغيرات الدراسة (القيم القطرية) جاءت جميعها أعلى من معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات وباقي المتغيرات الكامنة لنموذج المسار (القيم غير القطرية)، مما يعد دليلاً على صدق تمايز جميع المتغيرات محل الدراسة (Fornell and Larcker, 1981).

جدول رقم (٢) : نتائج معيار "فورنيل-لاركر" لتقييم صلاحية التمايز لنماذج القياس

AVE	SMF	IRESP	IDISS	DCOLL	
٠,٧١				٠,٨٤٤	DCOLL
٠,٧٢			٠,٨٤٧	٠,٧٢٦	IDISS
٠,٦٧		٠,٨١٨	٠,٧٥٥	٠,٦٦٣	IRESP
٠,٦٦	٠,٨١٤	٠,٧٨٥	٠,٦٨٤	٠,٦١٩	SMF

ب. نتائج الإحصاء الوصفي

قام الباحث بتوصيف اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة، فبالنسبة لاتجاهات العينة نحو المتغير المستقل نتضح في جدول رقم (٣) كمايلي:

أثر استراتيجيية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية بالتطبيق على شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية
د. كريم عاطف أحمد محمد

جدول رقم (٣): اتجاهات العينة نحو المتغير المستقل للدراسة (استراتيجية التوجه بالسوق بشركات الاتصالات)

الترتيب	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير	رمز المتغير
---	٢٤,٧%	٣,١٤	٠,٧٧٥	استراتيجية التوجه بالسوق	MOS
٣	٢٨,٣%	٣,٠٧	٠,٨٦٩	جمع البيانات	DCOLL
٢	٢٧,٩%	٣,١٥	٠,٨٧٩	نشر المعلومات	IDISS
١	٢٥,٩%	٣,٢١	٠,٨٣٠	الاستجابة للمعلومات	IRESP

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج SPSS 24 وبالإستعانة بتطبيق Microsoft Excel 2010
يتضح من جدول رقم (٣) أن عينة الدراسة تعتقد في تبني شركات الاتصالات محل الدراسة لاستراتيجية التوجه بالسوق، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,١٤ وهي أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي وذلك بانحراف معياري ٠,٧٧٥ ومعامل اختلاف ٢٤,٧%، كما يتضح أيضاً أن الاستجابة للمعلومات، تعد في رأي عينة الدراسة أبرز شواهد تبني تلك الشركات لاستراتيجية التوجه بالسوق وذلك بوسط حسابي ٣,٢١. وتشير قيم معامل الاختلاف إلى أن آراء مفردات العينة فيما يتعلق بالاستجابة للمعلومات، كانت الأعلى اتساقاً وتوافقاً بمعامل إختلاف بلغ ٢٥,٩%، في حين كانت آراء مفردات العينة فيما يتعلق بجمع البيانات، هي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف بلغ ٢٨,٣%.

أما بالنسبة لاتجاهات العينة نحو المتغير التابع تتضح في جدول رقم (٤) كمايلي:

جدول رقم (٤): اتجاهات العينة نحو المتغير التابع للدراسة (المرونة التسويقية الاستراتيجية بشركات الاتصالات)

الترتيب	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير	رمز المتغير
---	٢٢,٢%	٣,٣٤	٠,٧٤١	المرونة التسويقية الاستراتيجية	SMF
١	٢٤,٤%	٣,٤٦	٠,٨٤٣	قيام شركة الاتصالات برد فعل سريع تجاه ما يقدمه المنافسون من خدمات جديدة	SMF_2
٣	٢٦,٣%	٣,٤١	٠,٨٩٦	قيام شركة الاتصالات بتعديل أسعارها كاستجابة للتغيرات في أسعار المنافسين	SMF_3
٤	٣٢,٠%	٣,٣٦	١,٠٧٥	قيام شركة الاتصالات بالتوسع بالدخول في أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي	SMF_4
٢	٣٤,٣%	٣,٤٢	١,١٧٣	قيام شركة الاتصالات بالتغيير في تشكيلة الخدمات التي تقدمها (سواء بالإضافة أو الحذف)	SMF_5
٥	٣٢,٦%	٣,٢٨	١,٠٧٠	قيام شركة الاتصالات باستخدام التكنولوجيا الجديدة لتقديم خدماتها بشكل أسرع	SMF_6
٦	٢٩,٩%	٣,١٩	٠,٩٥٥	قيام شركة الاتصالات باستخدام التكنولوجيا الجديدة لتقديم خدماتها بشكل أرخص	SMF_8

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج Microsoft Excel 2010 وبالإستعانة بتطبيق SPSS 24 المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج

يتضح من جدول رقم (٤) أن عينة الدراسة تعتقد في توافر المرونة التسويقية الاستراتيجية بشركات الاتصالات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,٣٤ وهي أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي وذلك بانحراف معياري ٠,٧٤١ ومعامل اختلاف ٢٢,٢%. كما يتضح أيضاً أن قيام شركات الاتصالات برد فعل سريع تجاه ما يقدمه المنافسون من خدمات جديدة، يعد في رأي عينة الدراسة أبرز شواهد توافر المرونة التسويقية الاستراتيجية بتلك الشركات وذلك بوسط حسابي ٣,٤٦

وتشير قيم معامل الاختلاف إلى أن آراء مفردات العينة فيما يتعلق بقيام شركات الاتصالات برد فعل سريع تجاه ما يقدمه المنافسون من خدمات جديدة، كانت الأعلى اتساقاً وتوافقاً بمعامل إختلاف بلغ ٢٤,٤%، في حين كانت آراء مفردات العينة فيما يتعلق بقيام شركات الاتصالات بالتغيير في تشكيلية الخدمات التي تقدمها سواء بالإضافة أو الحذف، هي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف بلغ ٣٤,٣%.

كما قام الباحث بتوصيف علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة مستعيناً بمعامل الارتباط Correlation Coefficient وباستخدام الدرجات المعيارية للمتغيرات الكامنة أو الغير مشاهدة Standardized Latent Variable Scores وتوصل إلى النتائج التي يوضحها جدول رقم (٥)

جدول رقم (٥) : مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

SMF	IRESP	IDISS	DCOLL	
			١	DCOLL
		١	**٠,٧٢٦	IDISS
	١	**٠,٧٥٥	**٠,٦٦٣	IRESP
١	٠,٧٨٥**	**٠,٦٨٤	**٠,٦١٩	SMF

** معاملات الارتباط معنوية عند $p < ٠,٠١$ (طرفين)

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج SPSS 24

يتضح من جدول رقم (٥) وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، بين المتغيرات المستقلة والتابعة محل الدراسة ($p < ٠,٠١$) حيث جئت جميع معاملات الارتباط أعلى من ٠,٤٩ (Cohen, 1988) مما يعد مؤشراً للتأثير الإيجابي لأبعاد استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية بشركات الاتصالات .

ج. الإحصاء الاستدلالي Inferential Statistics لتقييم النموذج البنائي Evaluation of the Structural Model واختبار فروض الدراسة:

إن ثبات وصلاحيّة نماذج القياس المستخدمة بالدراسة تسمح بتقييم تقديرات النموذج البنائي، ووفقاً للمنهج المقترح من قبل كلٍ من (Hair et al. (2014) ، (2009) Henseler et al. لتقييم النموذج البنائي، قام الباحث في البداية بتقييم علاقات التعدد الخطي Multicollinearity assessment بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

إن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة البنائية (PLS-SEM) لا تفترض اعتدال توزيع البيانات، مما يعني عدم إمكانية تطبيق إختبارات المعنوية المعلمية Parametric significance tests المستخدمة في تحليل الانحدار لإختبار مدى معنوية معاملات المسار ، لذلك تستند PLS-SEM على إجراء لامعلمي لتوليد العينات المتتالية Nonparametric Bootstrap Procedure لاختبار معنوية تلك المعاملات وذلك من خلال سحب ٥٠٠٠ عينة فرعية بشكل عشوائي من العينة الأصلية وتقدير قيم معاملات المسار والأخطاء المعيارية (Hair et al., 2014).

ولغرض إختبار فروض الدراسة قام الباحث بتقييم معنوية تقديرات معاملات المسار المعيارية Standardized path coefficients estimates استناداً إلى كلٍ من:

– قيم (t) المحسوبة Empirical t values الناتجة عن برنامج SmartPLS 2.0 ومقارنتها بقيم (t) الجدولية أو النظرية Critical or theoretical t values والتي تبلغ $\pm 1,96$ ، $\pm 2,58$ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، ٠,٠١ على التوالي، وذلك استناداً إلى القاعدة الخاصة باقتراب توزيع t من التوزيع الطبيعي عند زيادة حجم العينة (عدد المشاهدات) عن ٣٠ مفردة

– قيم (p) لإحصائي الاختبار والتي تم حسابها بالاستعانة بتطبيق Microsoft Excel 2010 باستخدام الدالة TDIST (tvalue ; df; tails) بحيث أجرى الباحث اختبار ذو طرفين عند قيم (t) المحسوبة وعدد ٣٥٠ درجة حرية (حجم العينة – ١) كما قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية Relative importance لكل متغير من المتغيرات المستقلة محل الدراسة في التأثير على المتغير التابع وذلك بحذف متغير مستقل من النموذج وتحديد التغير في قيمة (R^2) واستخدامه في حساب حجم التأثير لهذا المتغير (f^2) Effect size وذلك باستخدام المعادلة التالية (Henseler et al., 2009):

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

هذا بالإضافة إلى قيام الباحث بتقييم التأثير النسبي Relative impact لكل متغير من المتغيرات المستقلة للدراسة على ملائمة النموذج للتنبؤ بمؤشرات قياس المتغير التابع وذلك بحذف متغير مستقل من النموذج وتحديد التغير في قيمة (Q^2) واستخدامه في حساب حجم التأثير النسبي لهذا المتغير على الملائمة التنبؤية Effect size (q^2) وذلك باستخدام المعادلة التالية (Henseler et al., 2009):

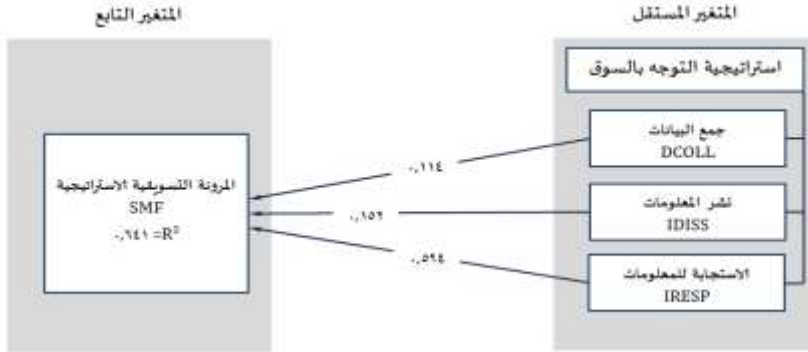
$$q^2 = \frac{Q_{included}^2 - Q_{excluded}^2}{1 - Q_{included}^2}$$

ويستعرض الباحث فيما يلي النتائج التي توصل إليها من تقييم النموذج البنائي واختبار فروض الدراسة حيث ويوضح شكل رقم (٢) النموذج البنائي ومعاملات المسار لتأثير أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد R^2 للمرونة التسويقية الاستراتيجية. كما يعرض جدول رقم (٦) النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة باختبار الفرض الرئيسي للدراسة.

أثر استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية بالتطبيق على شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية
 د. كريم عاطف أحمد محمد

شكل رقم (٢)

النموذج البنائي ومعاملات المسار لتأثير أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج SmartPLS 2.0

جدول رقم (٦)

النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة باختبار الفرض الرئيسي للدراسة

الفرض	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيم t	قيم p	مستويات العنوية	R^2	Q^2	وجه التأثير f^2	وجه التأثير q^2	نتيجة اختبار الفرض
H ₁	SMF ← DCOLL	-.114	٦.7٦٦	٠.٠٠٨	معنوي**			٠.١٧	٠.٠٠٨	قبول الفرض
H ₂	SMF ← IDISS	.102	٦.٥٩٤	٠.٠١٠	معنوي*			٠.٢٣	٠.٠١١	قبول الفرض
H ₃	SMF ← IRESP	.094	٦.٤7٥	٠.٠٠٠	معنوي**			٠.٣١	٠.١72	قبول الفرض
						.741	.417			

*معاملات المسار معنوية عند $p < 0.1$. **معاملات المسار معنوية عند $p < 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج SmartPLS 2.0 وبالاستعانة بتطبيق Microsoft Excel 2010

يتضح من شكل رقم (٢) وجدول رقم (٦) أن قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير المرونة التسويقية الاستراتيجية (SMF) تبلغ ٠,٦٤١، الأمر الذي يعني أن أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق (جمع البيانات DCOLL، نشر المعلومات IDISS، والاستجابة للمعلومات IRESP) تساهم في تفسير ٦٤,١% من التباين المشاهد في المرونة التسويقية الاستراتيجية، ومن ثم يمكن القول بأن ٣٥,٩% من التباين المشاهد في هذا المتغير يمكن إرجاعه لعوامل أخرى بخلاف استراتيجية التوجه بالسوق، الأمر الذي يعد دليلاً على تمتع النموذج بالدقة التنبؤية نظراً لكون قيمة معامل التحديد جاءت أعلى من الحد الأدنى الموصى به والذي يبلغ ٠,١٠ (Falk & Miller, 1992). واتباع القاعدة العامة التي اقترحها Chin (1998)، يمكن اعتبار قيمة معامل التحديد لمتغير المرونة التسويقية الاستراتيجية قيمة متوسطة حيث أنها جاءت أعلى من ٠,٣٣ ولكنها أقل من ٠,٦٧

كما يتضح من جدول رقم (٦) أن قيمة Q^2 لمتغير المرونة التسويقية الاستراتيجية والتي بلغت ٠,٤١٦ جاءت أعلى من الصفر، الأمر الذي يدعم ملائمة النموذج للتنبؤ بمشاهدات مؤشرات قياس هذا المتغير (Henseler et al., 2009).

وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي للدراسة، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (١٥/٤) التأثير الإيجابي والمعنوي لجميع أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق (جمع البيانات DCOLL، نشر المعلومات IDISS، والاستجابة للمعلومات IRESP) على المرونة التسويقية الاستراتيجية لـ SMF لشركات. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر الاستجابة للمعلومات أكثر أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق تأثيراً على المرونة التسويقية الاستراتيجية لشركات الاتصالات محل الدراسة (معامل مسار = ٠,٥٩٤، قيمة $t = ٧,٩٦٥$ ، $p < ٠,٠٠١$)، الأمر الذي يدعم الفرض الفرعي الثالث (H_3)، يلي ذلك نشر المعلومات (معامل مسار = ٠,١٥٢، قيمة $t = ٢,٥٧٤$ ، $p < ٠,٠٥$)، الأمر الذي يدعم الفرض الفرعي الثاني (H_2)، ويأتي بعد جمع البيانات في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على المرونة التسويقية الاستراتيجية (معامل مسار = ٠,١١٤، قيمة $t = ٢,٦٧٦$ ، $p < ٠,٠١$)، الأمر الذي يدعم الفرض الفرعي الأول (H_1).

واتضح للباحث من تقييم حجم التأثير f^2 والتأثير النسبي للمتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة على الملائمة التنبؤية للنموذج q^2 أن الاستجابة للمعلومات تلعب الدور الرئيسي في المرونة التسويقية الاستراتيجية لشركات الاتصالات ($f^2 = ٠,٣٦١$ ، $q^2 = ٠,١٦٢$)، وطبقاً للقاعدة العامة لتقييم أحجام التأثير f^2 ، q^2 يمكن اعتبار تلك الأحجام هي أحجام تأثير كبيرة ومتوسطة على التوالي (Cohen, 1988; Henseler et al., 2009).

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية" وذلك بشكل كلي فيما يتعلق بجميع أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق (جمع البيانات، نشر المعلومات، والاستجابة للمعلومات)

التوصيات ومقترحات البحوث المستقبلية:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يقترح الباحث تقديم مجموعة من التوصيات والمتمثلة في قيام إدارة التسويق في شركات الاتصالات بالعمل على تحسين العلاقات مع العملاء وذلك من خلال انشاء قاعدة بيانات والعمل على ربط هذه القاعدة مع

اداء الشركة بالشكل الذي يترتب عليه معرفة رغبات وحاجات العملاء والاحتفاظ بهم من خلال معرفة التغيير في احتياجات و رغبات العملاء و كذلك قياس مدي الرضاء المحقق و بالتالي تزداد قدرة الشركة على المنافسة وجذب عملاء جدد، اتخاذ القرارات اعتمادا على المعلومات المتاحة وخبرة العاملين والاستماع الى افكارهم ومقترحاتهم المبنية على معلومات السوق، كما يمكن للشركات ان تدعم قراراتها من خلال معرفة استراتيجيات المنافسين والتغذية العكسية التي يمكن الحصول عليها نتيجة تقييم الزبائن لخدماتها، صياغة استراتيجية تسويقية متكاملة قائمة علي مفهوم التوجه بالسوق و ذلك من خلال جمع معلومات السوق من العملاء و المنافسين و كذلك جمع معلومات من الاقسام المختلفة داخل الشركة و استخدام كل ذلك في صياغة استراتيجية قائمة على تفهم حاجات العملاء بالشكل الذي يؤدي الي تحقيق المرونة التسويقية الاستراتيجية في شكل القدرة على التفاعل والاستجابة الى التغييرات السريعة وبالتالي تنفيذها والقيام بمراجعتها باستمرار لغرض تعديلها طبقا لتطورات السوق، الاستثمار علي نطاق اوسع في البحوث و التطوير و متابعة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية من اجل مواكبة التغييرات و الاستجابة بشكل اسرع لحاجات و رغبات العملاء، حيث اوضحت الدراسات ان الشركات التي تتبنى استراتيجية التوجه بالسوق تحقق نجاحا و تميزا ملحوظ، تطوير خدمات مستحدثة او ادخال تعديلات علي الخدمات الحالية و ذلك من اجل تلبية احتياجات العملاء المتغيرة، وأخيراً العمل علي تقليص الفترة الزمنية المستغرقة لتطوير خدمات جديدة لكسب السوق و قيادة سوق الاتصالات.

ومن ثم وبناء علي ما تقدم من نتائج ومناقشات وتوصيات، يقترح الباحث مجموعة من الأفكار التي من الممكن أن تساعد في اجراء بحوث مستقبلية مثل تطبيق البحث الحالي على منظمات وصناعات أخرى، اختبار دور المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق و المرونة التسويقية الاستراتيجية مثل سمعة او صورة المنظمة، البحث عن العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق لشركات الاتصالات و ربحيتها، قياس وتقييم الفرق في الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصالات قبل وبعد تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق، بالاضافة الي اجراء دراسة مقارنة مع بيئة أخرى.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، سيد محمد كمال (٢٠١٢) دراسة العوامل المؤثرة على فعالية نظم المعلومات التسويقية في المنظمات المصرية. رسالة ماجستير منشورة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحلي واختبار الفروض، الطبعة الخامسة، كلية التجارة جامعة المنوفية.
- النيب، علي السيد (٢٠٠١/٢٠٠٠): "الإحصاء: المبادئ النظرية وتطبيقاتها العملية"، القاهرة، جهاز النشر الجامعي.
- السيد، أمر عبد الرحمن. (٢٠٠٨) "أثر تطبيق التوجه بالسوق على رضا عملاء المنظمات الخدمية" مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٧١، الجزء الثاني.
- بازرع، محمود صادق، (٢٠٠٥)، بحوث التسوق، (القاهرة: دار النهضة).
- قرطام، وائل عبد الرازق (٢٠٠٨). بحوث التسويق النظريات العلمية والتطبيقات الإدارية. القاهرة، دار الثقافة العربية.
- اللحامي، حمدي عبد التواب جمعه (٢٠١٣). تأثير معامل بحوث التسويق المفتوحة على أداء المنتجات الجديدة ذات المستوى التكنولوجي المرتفع. رسالة ماجستير منشورة جامعة القاهرة.
- مطاير، ناهد محمد (٢٠٠٦). العلاقة بين التوجه بالسوق وسلوك البائعين والأداء التسويقي للشركات المنتجة والموزعة لمنتجاتها من الملابس الجاهزة الرجالي. مجلة الإدارة والمحاسبة والتأمين جامعة القاهرة. العدد ٦٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alabdullah, T. T. Y., Ahmed, E. R., & Ahmed, R. R. (2021). Organization features and profitability: Implications for a sample of Emerging Countries. Journal of Accounting and Business Education, 5(2), 43-52.
- Alexander Newman Daniel Prajogo Andrew Atherton, (2016), "The influence of market orientation on innovation strategies", Journal of Service Theory and Practice, Vol. 26 Iss 1 pp. 72 – 90.
- Almashhadani, M. (2021). How Dose Corporate Governance Leverage Organizational Performance: A Survey with Suggestions and Notes for Further Research. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic

Sciences 3(111), 3–9.

- Ana Isabel Polo Peña Dolores María Frías Jamilena José Alberto Castañeda García , (2015),"Market orientation and business results among small-scale service firms", Academia Revista Latinoamericana de Administración, Vol. 28 Iss 1 pp. 135 – 166.
- Apaydin,F(2012). Moderating effect of adaptability on the relationship between two forms of market orientation and performance. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, june 2011 vol 3, no 2 approach, wiley, brisbane.
- Athar, H. S., Basuki, P., & Santoso, B. (2021). The Analysis of Customer Satisfaction Post Covid19. In 2nd Annual Conference on Education and Social Science (ACCESS 2020) (pp. 497-501). Atlantis Press.
- Awwad, M. S., & Agti, D. A. M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. International Journal of Bank Marketing, 29(4), 308-332.
- Barney, J. (2012), “Purchasing, supply chain management, and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory”, Journal of Supply Chain Management, Vol. 48 No. 2, pp. 3-6.
- Bodlaj, M., & Čater, B. (2022). Responsive and proactive market orientation in relation to SMEs’ export venture performance: The mediating role of marketing capabilities. Journal of Business Research, 138(January), 256–265.
- Brinckmann, J., J. Villanueva, D. Grichnik and L. Singh (2019). ‘Sources of strategic flexibility in new ventures: an analysis of the role of resource leveraging practices’, Strategic Entrepreneurship Journal, 13, pp. 154–178.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Puumalainen, K., & Salminen, R. T. (2012). Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment.

European Journal of Marketing, 46(10), 1418-1452.

- Chaudhary, S. (2019). Implications of strategic flexibility in small firms: The moderating role of absorptive capacity. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 370–386.
- Chung, H. F. L. (2019). How guanxi networking matters in the relation between market orientation and innovation in asian emerging economies – The case of markor. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(4), 836–849.
- Combe, I. (2012). "Marketing and flexibility": debates past, present and future. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1257-1267.
- Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1456-1480.
- Dai, Y., J. C. Goodale, G. Byun and F. Ding (2018). 'Strategic flexibility in new high-technology ventures', *Journal of Management Studies*, 55, pp. 265–294.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.
- Dogbe, C. S. K., Bamfo, B. A., & Pomegbe, W. W. K. (2020). Market orientation and new product success relationship: The role of innovation capability, absorptive capacity, green brand positioning. *International Journal of Innovation Management*, 25(3), 2150033
- El-Adly, M.I. (2019). Modeling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322-332.
- Fakhreddin, F., Foroudi, P., & Rasouli Ghahroudi, M. (2021). The bidirectional complementarity between market orientation and launch proficiency affecting new product performance. *Journal of Product &*

Brand Management, 30(6), 916–936.

- Golicic, S.L. and Smith, C.D. (2013), “A meta-analysis of environmentally sustainable supply chain management practices and firm performance”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49 No. 2.
- Govindan, K., Agarwal, V., Darbari, J. D., & Jha, P. (2019). An integrated decision making model for the selection of sustainable forward and reverse logistic providers. *Annals of Operations Research*, 273 (1–2), 607–650.
- Green Jr, K. W., Inman, R. A., Brown, G., & Willis, T. H. (2005). Market orientation: relation to structure and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 276-284.
- Guo, C., Wang, Y. J., Hao, A. W., & Saran, A. (2018). Strategic positioning, timing of entry, and new product performance in business-to-business markets: Do market-oriented firms make better decisions? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(1), 51–64.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011), “PLS-SEM: indeed a silver bullet”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19 No. 2, pp. 139-151.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C. and Mena, J. (2012), “An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 40 No. 3, pp. 414-433.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of marketing*, 30-45.
- Hwang, J., Chung, J. E., & Jin, B. (2013). Culture matters: The role of long-term orientation and market orientation in buyer-supplier relationships in a Confucian culture. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(5), 721-744.

- Iyer, P., Davari, A., Srivastava, S., & Paswan Audhesh, K. (2020). Market orientation, brand management processes and brand performance. *Journal of Product & Brand Management*, 30(2), 197–214.
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81 (August), 16–29.
- Javalgi, R. R. G., Radulovich, L. P., Pendleton, G., & Scherer, R. F. (2005). Sustainable competitive advantage of Internet firms: a strategic framework and implications for global marketers. *International Marketing Review*, 22(6), 658-672.
- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Jones, D. G. B., & Shaw, E. H. (2018). Avoiding academic irrelevance in the marketing discipline: The promise of the history of marketing thought. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 52-62.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Lee, W. J., O’Cass, A., & Sok, P. (2020). How and when does the brand orientation-market orientation nexus matter? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35 (2), 349–361.
- Li, C.R. and Lin, C.J. (2008), “The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations”, *Management Decision*, Vol. 46 No. 7, pp. 1002-26.
- Manuela Vega-Vázquez Francisco J. Cossío-Silva David Martín-Ruíz, (2012), "Does the firm's market orientation behaviour influence innovation's success?", *Management Decision*, Vol. 50 Iss 8 pp. 1445 -1464.
- Morgan, T., & Anokhin, S. A. (2020). The joint impact of

- entrepreneurial orientation and market orientation in new product development: Studying firm and environmental contingencies. *Journal of Business Research*, 113, 129–138.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
 - O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Competitor orientation in successful SMEs: An exploration of the impact on innovation. *Journal of Strategic Marketing* (Forthcoming).
 - Pantouvakis, A. (2014). Market Orientation and Service Quality: Opponents or Colleagues. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 1-1.
 - Powers, T., Kennedy, L., N, K., & Choi, S. (2020). Market orientation and performance: Industrial supplier and customer perspectives. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1701–1714.
 - Rajala, R., Westerlund, M., & Moller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation—designing business models for open source software. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1368-1388.
 - Rehman, M.A.A. and Shrivastava, R.L. (2011), “An innovative approach to evaluate green supply chain management (gscm) drivers by using interpretive structural modeling (ism)”, *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 315-336.
 - Reimann, C. K., Carvalho, F. M. P. D. O., & Duarte, M. P. (2022). Adaptive marketing capabilities, market orientation, and international performance: The moderation effect of competitive intensity. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Ahead-of-print No. ahead-of-print.
 - Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77–90.
 - Shukla, S. K., Sharma, M. K., & Sharma, M. K. (2019). Managerial paradox

- toward flexibility: Emergent views using thematic analysis of literature. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(4), 349–370.
- Tsiotsou, R. H., & Vlachopoulou, M. (2011). Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(2), 141-155.
 - Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89(August)
 - Wang, L., Jin, J. L., Zhou, K. Z., Li, C. B., & Yin, E. (2020). Does customer participation hurt new product development performance? Customer role, product newness, and conflict. *Journal of Business Research*, 109(March), 246–259.
 - Yejing Wang Deming Zeng C. Anthony Di Benedetto Michael Song, (2013), "Environmental determinants of responsive and proactive market orientations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 I