

<p>تواريخ البحث</p> <p>تاريخ تقديم البحث : 2023/10/2</p> <p>تاريخ قبول البحث: 2023/11/6</p> <p>تاريخ رفع البحث على الموقع: 2024/3/15</p>	<p>تحليل تنافسية المنظمات باستعمال أنموذج التحليل الاستراتيجي (QUUM)</p> <p>(دراسة استطلاعية في شركة طه للشحن الدولي)1</p>
	<p>الباحثة : ضي جمال عجيل</p> <p>الاستاذ الدكتور هاشم نايف هاشم</p> <p>الجامعة التقنية الجنوبية / الكلية التقنية الادارية / قسم تقنيات إدارة الاعمال</p>

المستخلص :

يهدف البحث الى توظيف أنموذج التحليل الاستراتيجي (QUUM) في تحليل تنافسية الشركة قيد البحث. وقد جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وباعتماد تقنية العينات القصدية (العمدية) وظفت قائمة فحص تم تطويرها من قبل شركة (Quum International) للتعرف على نقاط القوة والضعف التي تواجه شركة طه للشحن الدولي وتحديد مجالات تطويرها. وقد جرى تحليلها باستخدام التطبيق المكتبي للأنموذج، فضلاً عن استخدام برنامج (Excel 2013) لأجراء بعض الإحصاءات الوصفية. وقد أظهرت النتائج ان الشركة المبحوثة تحقق أداءً أفضل في متطلبات المستوى الأول مقارنة مع متطلبات المستوى الثاني، وان أنموذج (QUUM) يشكل أداة لها دور في دعم وتعزيز تنافسية الشركة. وبالتالي يمكن تطوير مؤشرات محتملة للمنافسة وتطوير قدرات الشركة عبر تحليل ابعاد الانموذج (الأسواق، الزبائن، الاستراتيجية، الموارد)، اذ يتعين على الشركة قيد البحث ان تقوم بالتحليل المنهجي للسوق عبر التحديث المستمر للبيانات حول قطاعات الزبائن والمنافسين لان ذلك سيمكنها من تقديم الخدمات التي تلي احتياجات الزبائن.

كلمات البحث: التحليل الاستراتيجي، أنموذج (QUUM)، الاسواق، الزبائن، الاستراتيجية، الموارد.

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير

Analysis the organizations' competitiveness by using the strategic analysis model (QUUM) (Pilot Study in Taha Cargo Company)

Researcher: Dhay Jamal Ajeel

Professor Dr. Hashim Naif Hashim

Southern Technical University / Administrative Technical College / Department of Business

Administration technologies

Abstract :

The research aims to employ the strategic analysis model (QUUM) in analyzing the competitiveness of the researched company. The analytical descriptive approach has used, and by adopting the judgmental sampling technique, a checklist developed by Quum International was used to identify the strengths and challenges facing Taha Cargo Company and to identify its areas need to develop. It has analyzed using the desktop application of the model, as well about using Excel 2013 to conduct some descriptive statistics. The results showed that the researched company achieves better performance in the requirements of the first level compared to the requirements of the second level, and that the (QUUM) model is a tool that has a role in supporting and enhancing the competitiveness of the company. Thus potential indicators of competition can be developed, and Developing the company's capabilities by analyzing the dimensions of the model (markets, customers, strategy, resources), and the researched company should systematically analyze the market through continuous updating of data about customer segments and competitors, because this will enable it to provide services that meet the customer's needs.

Keywords: strategic analysis, QUUM model, markets, customers, strategy, resources.

المقدمة :

أدت حدة المنافسة على نطاق عالمي إلى زيادة عدد المنظمات التي تبحث عن فرص في الأسواق الدولية لتحقيق أهدافها، فضلاً عن الحفاظ على مركزها في السوق وبقائها. وكان التصدير أكثر الطرائق شيوعاً في دخول الأسواق الدولية، ومع ذلك، فإن تحقيق النجاح في أسواق التصدير ليس بالمهمة السهلة ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى الطبيعة المتعددة والمتنوعة للبيئات الخارجية. (Leonidou et al., 2002: 51) وفي حين توسعت العديد من منظمات التصنيع عالمياً فإن منظمات الخدمات لم تتوسع بشكل تقليدي خارج أسواقها المحلية، ومع ذلك فمنذ منتصف الثمانينات شجعت عوامل مثل طلبات الزبائن والرغبة في تحقيق اقتصاديات الحجم منظمات الخدمات على التدويل. ومن العوامل الأخرى التي شجعت المنظمات على التدويل عولمة الأسواق، وسهولة الاتصالات، وإزالة الحواجز أمام التجارة وزيادة الاستثمار الأجنبي، وقد ساعد التطور السريع خلال التسعينات في تكنولوجيا المعلومات وخاصة ظهور التجارة الإلكترونية من خلال الإنترنت في تعزيز التوسع الدولي. (Stone & McCall, 2004: 41)

ويواجه قطاع النقل والخدمات اللوجستية مثل معظم الصناعات الأخرى تغييراً هائلاً ولد فرصاً وتحديات على حد سواء، وهناك طرائق عدة يمكن للقطاع تطويرها لمواجهة هذه التحديات، بعضها تدريجي وبعضها جذري. (Tipping & Kauschke, 2016: 3) ولقد أثبتت التجارب العلمية أن التحليل الاستراتيجي أداة فاعلة لتقليص فجوة عدم التأكد ومحاسبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال التنافسية وتدعيم قدرة منظمات الأعمال على بناء المركز الاستراتيجي المميز في الصناعة. وعليه فهو يوفر للأعمال الإطار التشغيلي الملائم لقيادة عمليات التغيير الاستراتيجي واكتساب الميزة التنافسية. (عبيد، 2008: 193-194)

وبهذا المعنى، غالباً ما يكون التوسع الدولي الاستراتيجي نتيجة لعوامل مختلفة متداخلة وليس نتيجة لتطبيق اجراء معين وينبغي النظر في هذه التأثيرات في التقييم العام للتوسع الدولي، ومن أجل إشراك التعقيد الكامن في التدويل وإضفاء مزيد من الدراسات التجريبية قدمت شركة (Quum International) أنموذج التحليل (QUUM) ويسمى أيضاً (QUAM) اختصاراً الى (Quadratic Analysis Model) أنموذج التحليل التربيعي. يُمكن الشركة من تقييم قدرتها التنافسية.

وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث تمحورت مشكلة البحث حول التساؤل الآتي: "ما مدى تأثير تحليل أبعاد أنموذج التحليل الاستراتيجي (QUUM) في تعزيز تنافسية الشركة المبحوثة؟"

ولتحقيق أهداف البحث والوقوف على جوهر الموضوع جرى تقسيم البحث الى اربعة محاور يتناول المحور الاول منهجية البحث، في حين يتناول المحور الثاني ابعاد أنموذج التحليل الاستراتيجي (QUUM)، هذا ويتناول المحور الثالث الجانب التطبيقي. واخيراً المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

وقد توصل البحث الى امكانية تطوير مؤشرات محتملة للمنافسة وتطوير قدرات الشركة عبر تحليل ابعاد الانموذج، وبناءً عليه توصي الباحثة إدارة الشركة المبحوثة بتسهيل فهم أنموذج (QUUM) وإخضاعه لمزيد من الاهتمام الذي يمكن أن يوفر لمتخذي القرار إحداث تأثير إيجابي على تعزيز تنافسية المنظمات، ومن ثم تحقيق التفوق على منافسها.

المحور الأول: منهجية البحث

يستعرض هذا المحور منهجية البحث التي تم اعتمادها وذلك من خلال تحديد مشكلة البحث، وأهدافها، وأهميتها، مروراً بإعطاء وصف تفصيلي لعينة البحث ومجتمعها، وأخيراً توضيح الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

مشكلة البحث

نظراً لأهمية قطاع النقل في العراق بما يمتاز به من موقع جغرافي مهم وامتلاك الطرق البرية والموانئ والمطارات القادرة على توفير خدمة عمليات الاستيراد والتصدير للبضائع العامة، تم تأطير مشكلة البحث التطبيقية بالاستناد الى المقابلات الشخصية غير المهيكلة التي تم إجراؤها في شركة طه قيد البحث، التي اظهرت ان الشركة تواجه منافسة عالية من الشركات المحلية والعالمية (على سبيل المثال شركة DHL، شركة بايبلون وغيرها) فضلاً عن الى التحديات التي تواجهها الشركة من الداخلين الجدد سواء أكانوا من الشركات الناشئة أم من زبائن وموردي الصناعة أنفسهم. علاوة على ذلك فأن الشركة المبحوثة تواجه صعوبات في تلبية طلبات السوق بالسرعة المطلوبة ما يؤدي الى ضعف قدرتها على الاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل، وهذا ما يستدعي اجراء تحليل الوضع الحالي للشركة والهدف منه هو تحديد مجالات القوة والضعف الحالية لنشاط الشركة، في ظل سعي الشركة قيد البحث لتحقيق النمو والتوسع في الأسواق الدولية. وعليه تمحورت مشكلة البحث حول التساؤل الاتي: "ما مدى تأثير تحليل أبعاد أنموذج التحليل الاستراتيجي (QUUM) في تعزيز تنافسية الشركة المبحوثة؟"

أهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن اجمالها بما يلي:

1. تقييم قدرات الشركة قيد البحث باستخدام أنموذج التحليل الاستراتيجي (QUUM).
2. تقديم عرض تحليلي لدور الابعاد (الأسواق، الزبون، الاستراتيجية، الموارد) في تعزيز تنافسية الشركة قيد البحث.
3. تحديد مدى توافر متطلبات التوسع في الخارج والنمو في الأسواق الدولية المستهدفة.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في جانبين نظري وتطبيقي، ويمكن اجمالها بما يلي:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في تسليط الضوء على مدخل حديث للتحليل الاستراتيجي، وتأطير الأدبيات والاسهامات المعرفية لأبعاد أنموذج التحليل الاستراتيجي (QUUM).

الأهمية التطبيقية: يركز البحث الحالي على شركة طه للشحن الدولي بشكل أساسي وتحديد الميزة التي يمكن للشركة اكتسابها على وفق منظورات نموذج (QUUM)، ودراسة إمكانية انتماج شركات الخدمات أداة (QUUM) لتعزيز التوسع والنمو الدولي. من ناحية أخرى، يوفر البحث معلومات تساعد المديرين في الشركة المبحوثة على تحديد الاحتياجات المستقبلية للتوسع في الأسواق الدولية. فضلاً عن إمكانية الاستفادة من البحث للقيام بدراسات مستقبلية في قطاعات أخرى.

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة او موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول الى مجموعة من التوصيات بشأن الموقف او الظاهرة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد على كتب عدّة وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. (Sekaran & Bougie, 2010: 104)

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث بشركة طه للشحن الدولي بجميع فروعها.

وصف الشركة قيد البحث

تأسست الشركة في عام (1994م) وبدأت بخدمات النقل الدولي الى العراق والشرق الأوسط وبذلك كسبت تجارب وخبرات كبيرة، وقدمت خدمات النقل المجزأ لأول مرة عام (1998م) الى جميع محافظات العراق، وقد قامت الشركة عام (1998م) بإيصال البضائع كافة الى باب محلات ومخازن التجار في العراق، فيما بدأت عام (2000م) بخدمات التحويل المالي وبأمان وضمان وبسرعة من وإلى العراق، وقد استحدثت عام (2004م) خدمات النقل السريع (اكسبريس) الى كل محافظات العراق، وابتداءً من العام (2011م) أصبحت تصدر خدماتها الى (14) دولة. ومنذ تأسيس الشركة قدمت للزبائن خدمات تجهيز مختلف البضائع والتجارة الخارجية والتخليص الجمركي لدى العراق وتركيا وكفالة تسديد المستحقات المالية للطرفين وخدمات المعاملات الرسمية لدى دوائر الدولة وتسهيل مهمة التسوق للزبائن.

يغطي نشاط شركة طه (14) محافظة من محافظات العراق وتقدم مجموعة شاملة من خدمات يمكن توضيحها في الجدول (1).

الجدول (1) خدمات شركة طه للشحن الدولي

ت	نقلات	التجارة الخارجية	خدمات الحوالة	خدمات السياحة	خدمات المقاولات
1.	خدمات النقل البري	خدمات الضمان للطرفين	حوالات مالية	خدمات الفيزا	استثمار انشائي
2.	خدمات النقل البحري	خدمات الاستثمار في التجارة الخارجية	صكوك	تنظيم المعارض والمؤتمرات	خدمات المقاولات
3.	الخدمات اللوجستية	خدمات الوساطة في التجارة	تحصيلات مالية	رحلات ثقافية وطبية	مشروعات الطاقة
4.	خدمات المشروعات الخاصة	المنافسات الحكومية	مناقصة مالية	تنظيم مجمعات سياحية	تجهيز مواد البناء
5.	خدمات نقل الترانزيت				

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الشركة.

تمتلك شركة طه للشحن الدولي (32) فرعاً في العراق و(16) فرعاً في تركيا وفرعاً واحداً في الصين. ومن أجل جعل الزبائن يشعرون بالراحة والأمان، قامت شركة طه بتفعيل تطبيق تفاعلي لإعطاء الزبائن إمكانية تتبع عملية الشحن. كما هي مبينة في الشكل (1).

الشكل (1): ارقام كودات الزبائن التي تدخل بضائعهم المخازن

ت S/N.	ارقام الوجبات ÇIKIŞ NO	عدد ايام الوصول من تركيا الى بغداد TÜRKİYE'DEN BAĞDAT'A VARIŞ SÜRESİ / GÜN	التفاصيل DETAYLAR
1	18DAO-450	20	وجبة كاملة
2	18DAO-451	19	وجبة كاملة

موقف وصول الشاحنات حسب عدد الايام
ÇIKIŞLARIN VARIŞ SÜRELERİ RAPORU

مجموعة شركات
طه
للنقل الدولي

التاريخ: 23.07.2018

الدارة مجموعة شركات طه للشحن الدولي

المصدر: بيانات الشركة.

عينة البحث

استخدمت الباحثة تقنية أخذ العينات القصدية (العمدية) (Judgmental sampling) من تقنيات أخذ العينات غير العشوائية لاختيار المستجيبين للمقابلات وقائمة الفحص. بالاستناد الى (Sekaran & Bougie, 2010: 297) اللذين اشارا إلى ان تقنيه أخذ العينات القصدية تسمح باختيار المستجيبين الذين يعتقد ان لديهم معلومات للمساعدة في حل المشكلة الميدانية التي تجري دراستها. وتمثلت عينة البحث بـ (المدير العام، المدير المفوض، مديري الفروع، الموظفين الرئيسيين)، لذا فقد قامت الباحثة بأرسال قائمة فحص الكترونية الى الشركة وقد وزعت على جميع فروعها داخل العراق وخارجه، وكان عدد المستجيبين (40) مستجيباً.

أظهرت نتائج إجابات العينة الخاصة بالمعلومات الشخصية والمتمثلة بـ (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهلات العلمية، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الشركة). أظهرت النتائج ان جميع افراد عينة البحث كانت من فئة الذكور اذ بلغت (100%) ويرجع ذلك الى طبيعة عمل الشركة، وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية فقد كانت فئة المتزوجين هي النسبة الأكبر اذ بلغت (85%)، اما فيما يتعلق بالعمر فقد كانت فئة العمر (20-35) هي الاعلى اذ بلغت نسبتها (52%)، وكانت النسبة الاقل لفئة العمر (46 فأكثر) (10%)، وفي المقابل كانت النسبة الأكبر لحملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت (82%). وفيما يتعلق بالمركز الوظيفي فقد تراوحت النسبة الأكبر للمستجيبين بين مديري الفروع (53%) والموظفين الرئيسيين (38%) أي شملت عينة البحث اصحاب المناصب المهمة في الشركة من ذوي الاختصاص والخبرة. اما عن عدد سنوات الخدمة فقد حصل مستوى (1-10 سنة) النسبة الاكبر اذ بلغت (72%).

ادوات البحث

تم الاعتماد في عملية جمع البيانات على الأدوات الآتية:

الجانب النظري

اعتمد البحث على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر العلمية المتمثلة بالكتب والمجلات والأطراخ والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستعانة بمواقع البحث الالكترونية.

الجانب التطبيقي

تم توظيف عدد من الوسائل لجمع البيانات الخاصة بهذا الجانب وهي:

المقابلات الشخصية

تم اجراء عدد من المقابلات الشخصية غير المهيكلة مع عدد من مديري الفروع في الشركة قيد البحث لغرض اخذ نظرة عامة عن آرائهم حول ابعاد البحث، وفي الوقت نفسه توضيح فقرات قائمة الفحص للإجابة عن التساؤلات التي تطرحها عينة البحث لضمان الحصول على إجابات دقيقة.

قائمة الفحص

استخدم البحث قائمة فحص تم تطويرها من قبل شركة (Quum International)، لتقييم قدرات الشركة. تستند قائمة فحص تحليل (QUUM) الى قائمة الفحص مكونة من (192) فقرة بمعدل (48) فقرة لكل بعد بشكل متساو. بمقياس ثنائي (نعم، كلا)، ذات مستويين تشير الى مستوى النضج الحالي للشركة.

أساليب تحليل البيانات واختبارها

تطبيق أنموذج QUUM

يعد التطبيق المكتبي الخاص بأنموذج (QUUM) اداة فاعلة من حيث التكلفة اذ يقدم تقريراً توضيحياً يساعد الإدارة على تحديد الإجراءات التي يتعين اتخاذها، يستند الى قائمة الفحص بمقياس ثنائي (نعم / كلا)، والذي ينبغي أن يكتمل من قبل مجلس الإدارة. ويعرض التقرير نقاط القوة والضعف الحالية لنشاط الشركة وهذا يمنح أساساً صلباً للبناء عليه في المستقبل، ويكشف التقرير أيضاً عن المجالات التي لا يوافق عليها مديرو الإدارة والمسائل التي ينبغي مناقشتها والعمل بها.

الأساليب الإحصائية

لغرض تحليل البيانات تم توظيف الأسلوب الإحصائي (المنوال) لكل فقرة من فقرات قائمة الفحص لتحديد مستوى استجابة العينة حول ابعاد البحث، ومن خلال الاستعانة بالحاسوب في استخراج نتائج البحث باستخدام برنامج (Excel 2013) وتم استخدام مخرجاته كبيانات للتطبيق المكتبي الخاص بأنموذج (QUUM).

المحور الثاني: الجانب النظري

يعد أنموذج التحليل (Quum) أداة لتقييم وتطوير الأعمال لتسريع النمو والتدويل، ويمنح صورة واسعة لمرحلة المنظمة في مجال الأعمال الدولية، ويعد وسيلة موثوقة للتعرف على الاحتياجات المستقبلية للأعمال الخاصة للتوسع بنجاح في الخارج وتعزيز النمو في الأسواق الدولية، تم تطويره من قبل شركة (Quum International)، تم تطويره قبل كلية الأعمال (Oulu Business School)، وهو يجمع بين البحوث الأكاديمية والخبرة التجارية الدولية ويمكن استخدامه في أي نوع من المنظمات بغض النظر عن الصناعة والحجم والموقع والعمر. يستند التحليل الى أربع لبنات أساسية: الأسواق، الزبائن، الاستراتيجية والموارد، اذ يفسر تحليل (Quum) كيفية استخدام المنظمة لمعلومات السوق عند اتخاذ القرارات، كما يشير إلى ما إذا كانت الاستراتيجية ونموذج الأعمال يدعمان تحقيق الأهداف للنمو والتدويل، فضلاً عما إذا كانت الموارد الحالية كافية للنمو الدولي المستهدف.

يوفر استعمال أنموذج (QUUM) عدة مزايا يمكن اجمالها بما يأتي:

- أ. أداة موثوقة وسريعة لتقييم قدرات التدويل.
- ب. يساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف ومجالات التطوير.
- ج. يعرض مسار تطوير التدويل.
- د. توسيع وجهة نظر الأشخاص الرئيسيين حول فرص وتحديات التدويل.
- هـ. يساعد على ترتيب أولويات مقاييس التطوير.

- و. تمكن من التطوير النظمي لكفاءات المنظمة.
- ز. ينشئ رؤية مشتركة لاستراتيجية النمو والإجراءات الاستراتيجية التي يتعين اتخاذها.
- ح. (Quum) هو اداة فعالة من حيث التكلفة ويقدم تقريراً توضيحياً الذي يخبر إدارة الأعمال اي الإجراءات يجب اتخاذها.

كما يحاول تحليل (Quum) الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مدى استخدام منظمتك معلومات السوق في اتخاذ قرارات الاعمال؟
2. كيف يمكن تحسين عمليات المبيعات لدعم التدويل؟
3. هل الاستراتيجية الخاصة بك ونموذج الأعمال تدعم خططك للنمو والتدويل؟
4. هل لديك ما يكفي من الموارد لتحقيق النمو الداخلي؟

وفقاً لما تم ذكره في موقع قبل شركة (Quum International) (<http://www.quuminternational.com>)

ويقترح أنموذج التوسع الدولي المرحلي عملية متسلسلة اذ تزيد الشركات تدريجياً من التزامها تجاه الأسواق التي دخلت حديثاً، حيث تبني المعرفة والقدرات. وعليه قد تدخل المنظمات في البداية عن طريق التصدير أو الترخيص، ومن ثم اكتساب بعض المعرفة المحلية مع تقليل الاستثمارات المحلية، ومع اكتسابها للمعرفة والثقة يمكن للمنظمات بعد ذلك زيادة تعرضها ربما أولاً من خلال مشروع مشترك وأخيراً من خلال إنشاء شركة تابعة مملوكة بالكامل. وهناك مزايا وعيوب لكل استراتيجية وضع الدخول اعتماداً على مجموعة من العوامل بما في ذلك متطلبات الموارد والاستثمار، والسيطرة، والمخاطر، وتكاليف النقل، والحواجز التجارية، وسرعة الدخول، وما إلى ذلك. (Johnson, 2017: 295)

ومن خلال استعراض الأدبيات المعاصرة في علم الإدارة والاطلاع على ما تضمنته من مفاهيم عن ابعاد أنموذج التحليل (QUUM)، تم تناول المحاور الأساسية التي تعكس التاطيرات المفاهيمية لأبعاد الأنموذج المتمثلة بالأسواق والزبون والاستراتيجية والموارد، وهي كالآتي:

الأسواق

إن أساس نجاح الاعمال واتخاذ القرار هو معرفة وفهم الأسواق وبيئة الأعمال، اذ لا يمكن فهم الصناعة المختارة بمعلمها الخاصة وسرعة نموها واتجاهاتها المحلية والعالمية إلا من خلال جمع وتحليل معلومات السوق بشكل منظم، وإن التعرف على قطاعات الزبائن وقنوات التوزيع المحتملة جنباً إلى جنب مع السمات الخاصة للمنافسة والشبكات الخاصة بالصناعة هي عناصر أساسية في معرفة السوق. وفقاً لما ذكر في موقع شركة (Quum International)

(<http://www.quuminternational.com>)

السوق

يمثل السوق في النظام الاقتصادي جانب الطلب فيما تمثل الصناعة جانب العرض، ويهدف تحليل السوق الى فهم حاجات واذواق الزبائن. (Stonehouse et al., 2009: 107,118) فيما يعرف السوق في النظام التسويقي بأنه "مجموعة من المشتريين الحاليين والمحتملين لسلعة أو خدمة ما، يشتركون في حاجة أو رغبة معينة يمكن تلبيةها من خلال علاقات التبادل." (Kotler & Armstrong, 2012: 7)

وقد وضع (Kotler & Keller) خمسة أسواق أساسية وتدفعاتها المتصلة كما هو مبين في الشكل (2)، اذ ينتقل المصنعون إلى أسواق الموارد (أسواق المواد الخام، أسواق العمل، أسواق المال) ويشترون الموارد ويحولونها إلى سلع وخدمات، ويبيعون المنتجات تامة الصنع للوسطاء الذين يبيعونها للمستهلكين، ويبيع المستهلكون عملهم ويتلقون الأموال التي يدفعونها مقابل السلع والخدمات، وتقوم الحكومة بجمع الإيرادات الضريبية لشراء السلع من الأسواق الموردة والمصنعة والوسيطه وتستخدم هذه السلع والخدمات لتوفير الخدمات العامة، ويتألف اقتصاد كل دولة والاقتصاد العالمي من مجموعات متفاعلة من الأسواق المرتبطة بعمليات التبادل. (Kotler & Keller, 2012: 8)

الشكل (2) الأسواق الأساسية الخمسة والتدفقات التي ترتبط بها



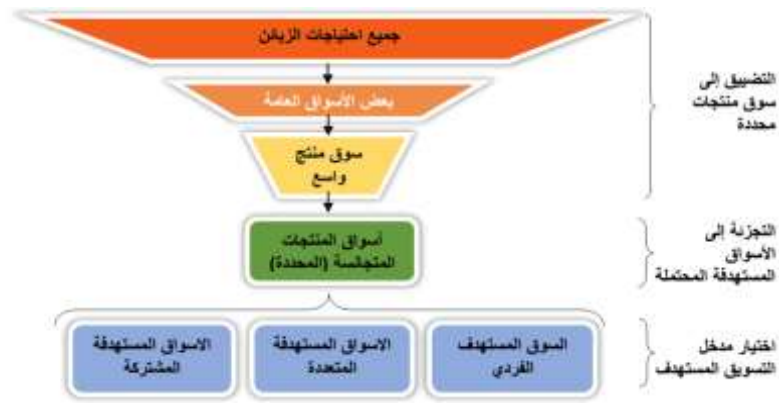
Source: Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. 14th Ed, Prentice Hall. P. 8

قطاعات السوق

تبدأ عملية اختيار السوق المستهدف الصحيح للمنظمة بتجزئة السوق. وهي "عملية تقسيم السوق إلى مجموعات متميزة من المشتريين الذين لديهم احتياجات أو خصائص أو سلوكيات متميزة والذين قد يفضلون المنتجات أو المزيج التسويقي." (Kotler and Armstrong 2012, 47) ويمكن وصف قطاعات السوق بطرائق مختلفة لتوصيف تفضيلات الزبائن المستهدفين وهي أولا تفضيلات متجانسة مشيرة إلى الزبائن التي لديها التفضيلات نفسها تقريبا. ثانيا هناك تفضيلات منتشرة مما يعني أن الزبائن يختلفون في تفضيلاتهم وأخيرا التفضيلات المتجمعة التي تعني أن قطاعات السوق الطبيعية تنشأ من مجموعات المستهلكين الذين لديهم تفضيلات مشتركة (Kotler & Keller, 2012: 249).

عندما نتحدث عن تجزئة السوق فمن الضروري أن نذكر بإيجاز ثلاثة مجالات للتسويق التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تسويق المنتج، المجال الأول هو التسويق الواسع، وهو يغطي مساحة الإنتاج الواسع والتوزيع والترويج الواسع للمنتج لجميع المشترين. ومع ذلك أدرك المسوقون التنوع الكبير لكل زبون على حدة، وعليه فإن تجزئة السوق هي أداة مفيدة للمسوقين لتخصيص برامجهم التسويقية لكل زبون على حدة. ويمثل المجال الثاني تسويق المنتجات المتميزة، أي منتج المسوق منتجين أو أكثر من المنتجات التي تعرض ميزات وأساليب وجودة وأحجام مختلفة وما إلى ذلك. أما المجال الثالث فهو التسويق المستهدف، يميز المسوق بين مجموعة متنوعة من قطاعات السوق ويختار قطاع أو أكثر ثم يطور المنتجات والمزيج التسويقي المخصصة لكل قطاع. كما هو مبين في الشكل (3). (Perreault et al., 2015: 97)

الشكل (3) تجزئة السوق



Source: Perreault, W. D. Cannon, J. D. McCarthy, E. J. (2015). Essentials of marketing: A marketing strategy planning approach. 4th Ed. McGraw-Hill Education. P. 97

المنافسة

حظي التحليل التنافسي باهتمام أكبر في الآونة الأخيرة لعدة أسباب منها المنافسة الشديدة من المنافسين المتطورين، زيادة المنافسة من جانب المنظمات الأجنبية، قصر دورة حياة المنتج، والبيئات الديناميكية، ولا سيما في مجال الابداع التكنولوجي. وقد اعتمدت العديد من المنظمات طرائق رسمية لتحديد المنافسين، تتبع أنشطتهم، وتقييم نقاط قوتهم وضعفهم، وهي عملية يشار إليها باسم الذكاء التنافسي. (Ferrell & Hartline, 2011: 104)

تمثل المنافسة "عملية التنافس بين المنظمات التي تسعى للحصول على المبيعات وتحقيق الأرباح، وتمثل القوة الدافعة وراء الأسواق." (Godfrey, 2008: 3) وقد أشار (Kotler & Keller) ان المنافسة تشمل جميع العروض المنافسة الفعلية والمحتملة والبدائل التي يمكن للمشتري النظر فيها. (Kotler & Keller, 2012: 11)

يوسع نموذج القوى الخمس للمنافسة المقدم من قبل بورتر مجال التحليل التنافسي، إذ ركزت المنظمات عند دراسة البيئة التنافسية تاريخياً على المنظمات التي تتنافس معها مباشرة. ومع ذلك ينبغي على المنظمات البحث على نطاق أوسع للتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين من خلال تحديد الزبائن المحتملين فضلاً عن المنظمات التي تخدمهم. (Hitt et al, 2009: 48-55)

الشبكات

ظهر تطبيق مفهوم الشبكة على العلاقات بين منظمات الأعمال في منتصف الثمانينات، وتوجد تعريفات عدة لما تشكله الشبكات في سياق الأعمال. وقد عرف (Jarillo) الشبكات بأنها "اتفاقيات طويلة الأجل بين منظمات مختلفة لكنها مرتبطة، مما يسمح للمنظمات باكتساب أو الحفاظ على المزايا التنافسية في مواجهة منافسيها خارج الشبكة." Jarillo, (1988: 32)

تتألف الشبكات من روابط مشتركة مستمرة بين المنظمات ذات أهمية استراتيجية للمنظمات التي تدخلها وتشمل التحالفات الاستراتيجية، المشروعات المشتركة، الشراكات طويلة الأجل للمشتريين والموردين، المجاميع الاستراتيجية. فضلاً عن شبكات العلامات التجارية، قنوات التوزيع، وشبكات تطوير المنتجات أو الائتلافات التنافسية. وأخيراً، يتم في كثير من الأحيان تعريف الشبكة الاستراتيجية بشبكة التعاقد الخارجي أو الامتياز. (Ratajczak-Mrozek, 39-40, 2017).

تصنف الشبكات إلى فئتين رئيسيتين هما الشبكات الأفقية والعمودية. وتم تحديد معيارين للشبكات الاستراتيجية: الأول هو طبيعة الاتفاق بين الشركاء والثاني هو وضع الشبكات على طول سلسلة القيمة بأكملها. (Inkpen & Tsang, 2005: 147). ويمكن أن توفر الشبكات الاستراتيجية للمنظمة إمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد والأسواق والتكنولوجيات؛ فضلاً عن مزايا التعلم، اقتصاديات الحجم والنطاق؛ والسماح للمنظمات بتحقيق أهداف استراتيجية، مثل تقاسم المخاطر والاستعانة بمصادر خارجية لمراحل سلسلة القيمة والوظائف التنظيمية. وللشبكات جانب مظلم أيضاً، وهو تقييد المنظمات في علاقات غير منتجة أو تمنع إقامة شراكات مع منظمات أخرى قابلة للنمو. وبهذه الطريقة، فإن شبكة العلاقات بين المنظمات تعد مصدراً للفرص والقيود. (Gulati, et al., 2000: 203)

الزبائن

وفقاً لما تم ذكره في موقع شركة (Quum International) يعد العثور على الزبائن والتعرف على احتياجاتهم شرطاً أساسياً للتسويق والمبيعات، وتتطلب مواصلة نمو المبيعات الدولية وعمليات وأنشطة المبيعات، وإدارة مبيعات منظمة والتطوير التشغيلي المستمر، وينبغي أن تتطابق قنوات المبيعات والتوزيع بعضها مع بعض وأن تدعم بعضها بعضاً. وتمثل المبيعات العنصر الحاسم في تطوير العمليات التجارية الدولية. (<http://www.quuminternational.com>)

تحديد الزبون

ويسمى أيضا اكتساب الزبون، تتضمن عناصر تحديد الزبون بشكل اساسي تجزئة الزبائن وتحليل الزبائن المستهدفين، ويشمل تحليل الزبائن المستهدفين تحديد القطاعات الأكثر جاذبية للمنظمة على وفق خصائص الزبائن، ويتطلب اختيار الفئات المستهدفة جمع بيانات كمية ونوعية عن هذه المجموعات. (Oliveira, 2012: 16)

التسويق

بعد تحديد القطاعات المستهدفة، تركز المنظمات جهودها وتخصص مواردها لجذب هذه القطاعات ويعد التسويق موجهاً لجذب الزبائن. (Oliveira, 2012: 17) ووفقاً الى (Kotler) يعرف التسويق بأنه "عملية اجتماعية وإدارية التي يحصل من خلالها الزبائن على حاجاتهم ورغباتهم من خلال انشاء وتبادل القيمة والمنتجات مع الآخرين" (Kotler & Armstrong, 2012, 5)

على وفق رأي متخصصي التسويق تتضمن عملية التسويق خمس خطوات، وهي كالآتي: (Kotler & Armstrong, 2012: 5)

1. فهم احتياجات ورغبات الزبائن.
 2. تصميم استراتيجية التسويق موجبة للزبائن.
 3. إنشاء برنامج التسويق الذي يوفر قيمة متفوقة اي بمعنى اخر تنفيذ خطة استراتيجية التسويق.
 4. بناء علاقات مربحة وتحقيق رضا الزبائن.
 5. اكتساب قيمة من الزبائن لتحقيق الأرباح وجودة الزبائن.
- يمزج برنامج التسويق جميع خطط التسويق الخاصة بالمنظمة في خطة كبيرة واحدة كما هو موضح في الشكل (4).

الشكل (4): عناصر برنامج التسويق



Source: Perreault, W. D. Cannon, J. D. McCarthy, E. J. (2015). Essentials of marketing: A marketing strategy planning approach. 4th Ed. McGraw-Hill Education. P. 45

لتفسير ذلك في كلمات بسيطة، عندما تسعى منظمة القيام بأعمال تجارية فإنها لا تنتج ما تريد فحسب، بل يجب أن تقوم بأبحاث السوق والعثور على السلع أو الخدمات المطلوبة حيث من المستحيل لأي فرد إرضاء الجميع في العالم أو متطلبات الإنتاج للسوق الواسع، فإن تقسيم السوق إلى أجزاء أصغر على أساس أوجه التشابه سيكون أسهل طريقة لتلبية احتياجات الزبائن. ونتيجة لذلك فإن المنظمة لديها هدف لتلبية قطاع الزبائن المستهدفين الذين لديهم بعض التشابه، ويمكن للمنظمة تلبية احتياجات زبائنها بطرائق عديدة مثل تقديم منتجات رخيصة نسبياً، والإعلان عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وابداع التعبئة والتغليف المناسبة لهم. (Batjargal, 2009: 14)

ابرام الصفقات Closing the Deal

تعد الفلسفة الأساسية التي يستند إليها مدخل البيع الشخصي وأنه يمثل امتداداً لمفهوم التسويق، أي من أجل البقاء على المدى الطويل فإن من مصلحة مندوب المبيعات تحديد احتياجات الزبائن والمساعدة في اتخاذ قراراتهم من خلال الاختيار بين مجموعة المنتجات التي تلائم متطلبات الزبون على أفضل وجه. (Jobber & Lancaster, 2015: 239) وتتضمن عملية البيع الشخصي سبع مراحل وهي كالآتي: (David, 2010: 476)

1. التنقيب والتصنيفات: أي تحديد الزبائن المحتملين.
 2. المدخل: التحضير لمقابلة المبيعات.
 3. عرض تقديمي: عرض المنتج.
 4. العرض التوضيحي: إشراك الزبون في العروض.
 5. التعامل مع الاعتراضات: الإجابة عن الأسئلة المحتملة.
 6. الابرام: السؤال عن الطلب.
 7. المتابعة: شكر الزبون وبدء عملية الحفاظ على علاقات المنفعة المتبادلة التي تؤدي إلى المبيعات المستقبلية.
- وتعد مرحلة الابرام (إغلاق الصفقة) المرحلة الحرجة في عملية البيع، وهي تمثل الوقت الذي يسأل فيه البائع بالفعل عن إمكانية الشراء. إذا تطابق العرض بشكل فعال بين فوائد المنتج واحتياجات الزبائن فينبغي أن يكون إتمام الصفقة نتيجة طبيعية. إذا كان هناك المزيد من المطبات في هذه العملية فيمكن لمندوب المبيعات تجربة بعض الأساليب المختلفة مثل تقديم منتجات بديلة أو تقديم حافز خاص للشراء أو إعادة تحديد فوائد المنتج. إن ابرام البيع يمثل بدء علاقات مع الزبون يبني فيها الزبون ولاء للعلامة التجارية أو المنتج، وهي النتيجة المثالية لهذا التفاعل. وحتى لو لم يتم البيع في هذا الوقت فينبغي على مندوب المبيعات اعتبار التفاعل بدايةً لعلاقة محتملة فقد يصبح زبوناً في المستقبل. (David, 2010: 477)

الاحتفاظ بالزبون

يعد الاحتفاظ بالزبون أداة إدارية مهمة لمواجهة العالم التنافسي. وهو يمثل جوهر التسويق بالعلاقات، ويرجع ذلك أساساً إلى قدرته على توفير اقتصادات علاقات متفوقة، أي أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين اقل من تكلفة اكتساب زبائن جدد. وقد عرف (Bateson & Hoffman) الاحتفاظ بالزبون بأنه "تركيز جهود تسويق المنظمة نحو قاعدة الزبائن الحاليين". وهذا يفسر وجهة النظر القائلة بأنه بدلاً من محاولة اكتساب زبائن جدد، ينبغي على المنظمات التأكد من أن الزبون الحالي راضٍ من أجل إنشاء علاقة طويلة الأجل والمحافظة عليها. (Dhman, 2011: 22)

وقد اشار (Peelen, 2005: 162-163) "إن الاحتفاظ بالزبائن بمعناه التسويقي يعني استبقاء الزبائن. فإذا أدركت المنظمة في الوقت المناسب الزبائن الذين أظهروا احتمالاً متزايداً لإنهاء العلاقة، يمكنها اتخاذ الإجراء اللازم لمنع ذلك". وبذلك يُعد الاحتفاظ بالزبون بمثابة "نظام من الأنشطة لتحسين عملية المعاملات، استناداً إلى الوضع الإيجابي للزبون، والاستعداد المترتب على عمليات الشراء المتتالية". (Ck, 2015: 15)

الاستراتيجية

تحتاج الاعمال إلى امتلاك استراتيجية لتوجيه قرارات الاعمال اليومية وتطوير عملياتها بشكل منظم. اذ يجب أن يكون لدى المنظمة رؤية مشتركة حول تطوير عملياتها. كما ينبغي على الموظفين الرئيسيين بما في ذلك أصحاب المصلحة والإدارة والمتخصصين تبادل هذه الرؤية. فضلاً عن ذلك يجب ان تكون السلع والخدمات والقدرة على التسليم ملائمة ومطابقة للاستراتيجية. وذلك وفقاً لما ذكر في موقع شركة (Quum International) (<http://www.quuminternational.com>)

الاستراتيجية

يتصف مصطلح الاستراتيجية بخصائص عدة، فقد حدد (Brown & Fai) قائمة من الخصائص كمؤشر على دور ونطاق الاستراتيجية ويمكن اجمالها بما يأتي: (Brown & Fai, 2006: 60)

- أ. تعنى بتلبية احتياجات السوق الحالية واستغلال الفرص المتاحة لقطاعات السوق المحتملة.
- ب. تسعى الى تحقيق الاستخدام الافضل للموارد، والاستفادة من هذه الموارد إما بمفردها أو مع الشركاء.
- ج. تعد المسؤولية الرئيسية لمديري الإدارة العليا في المنظمة، فضلاً عن الأهمية الحيوية للمساهمين في العملية سواء داخل المنظمة أم مع الروابط الخارجية المستمرة.
- د. انها حول صياغة وتنفيذ العمليات التي من شأنها تمكين المنظمة من المنافسة، ومن الناحية المثالية، تحقيق ميزة تنافسية.

هـ. تهدف لتطوير القدرات ضمن عمليات المنظمة التي تفوق المنافسين الآخرين والتي لا يستطيع المنافسون الآخرون نسخها، أو سيجدون صعوبة بالغة في ذلك.

وقد أكد (Rothaermel) ان الاستراتيجية الجيدة تتألف من ثلاثة عناصر هي: (4: 2015, Rothaermel)

1. تشخيص التحدي التنافسي: يتم إنجاز هذا العنصر من خلال تحليل الاستراتيجية لبيئات المنظمة الخارجية والداخلية.
2. سياسة توجيهية للتصدي للتحدي التنافسي: ويتم إنجاز هذا العنصر من خلال صياغة الاستراتيجية، مما يسفر عن استراتيجيات المنظمة والاعمال والاستراتيجيات الوظيفية.
3. مجموعه من الإجراءات المتسقة لتنفيذ السياسة التوجيهية للمنظمة: ويتحقق هذا العنصر من خلال تنفيذ الاستراتيجية.

المنتجات

يعرّف المسوّقون المنتج على أنه "مجموعة من الخصائص المادية والخدمية والرمزية المصممة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن." وتمثل السلع منتجات ملموسة يمكن للزبائن رؤيتها، سماعها، شمها، تذوقها، أو لمسها، اما الخدمات فهي عبارة عن مهام غير ملموسة تلي احتياجات الزبائن. كما تمثل السلع أحد طرفي سلسلة متصلة وتمثل الخدمات الطرف الأخر. (Kurtz, 2012: 345)

ويشار إلى المراحل المختلفة التي يتغير من خلالها بيع أي منتج في مدة زمنية بدورة حياة المنتج وهي "سلسلة من المراحل التي تمر بها المنتجات في حياتها، وتتميز بتغير متطلبات المنتجات مع مرور الوقت." (Reid & Sanders, 2011: 63) هناك أربع مراحل، مرحلة تمهيدية، مرحلة النمو، ومرحلة النضج، والهبوط. اذ يتم تقديم منتج في السوق ثم يكسب المزيد من الزبائن لأنه ينمو. يستقر السوق تدريجياً، ويصبح المنتج ناضجاً بعد فترة من الزمن ويتراجع بسبب تطوير وإدخال منافسين ممتازين ويتم سحبه في النهاية. (Kotler & Armstrong, 2012: 273)

وتعمل استراتيجية المنتج (السلعة/ الخدمة) الفاعلة على ربط قرارات المنتج بالاستثمار؛ الحصّة السوقية؛ دورة حياة المنتج؛ وتحديد نطاق خط الإنتاج. ويعد الهدف من قرار المنتج هو تطوير وتنفيذ استراتيجية المنتج التي تلي متطلبات السوق بميزة تنافسية. كإحدى قرارات إدارة العمليات، ومن الممكن أن تركز استراتيجية المنتج على تطوير ميزة تنافسية عن طريق التمايز، أو الكلفة المنخفضة، أو الاستجابة السريعة أو مزيج منها. (Heizer et al., 2017: 163)

عملية الطلب - التسليم

تمثل احدي أهم الاتجاهات في الوقت الحاضر المنافسة المستندة إلى الوقت لتطوير سلع وخدمات جديدة بشكل أسرع من المنافسين، والوصول إلى السوق أولاً، وتلبية طلبات الزبائن بشكل أسرع. وتتطلب المنافسة المستندة إلى الوقت تصميم وظيفة العمليات خصيصاً للسرعة، وتعرف المنافسة المستندة إلى الوقت بوصفها "استراتيجية تنظيمية تركز على الجهود المبذولة لتطوير منتجات جديدة وتسليمها للزبائن بشكل أسرع من المنافسين." Reid & Sanders, 2011: (16)

وتتمثل مكونات وقت الاستجابة لطلب الزبائن بثلاثة أوقات أساسية تشمل كلاً من وقت الاستلام، ووقت دورة التصنيع، ووقت التسليم، إذ أن وقت الاستلام يمثل الوقت المستغرق في تحديد المتطلبات الدقيقة لطلب الزبون من قبل قسم التسويق وإرسالها إلى إدارة التصنيع، أما وقت دورة التصنيع فهو الوقت المستغرق من وقت استلام الطلب من قبل إدارة التصنيع ولغاية إنتاج السلعة بشكلها النهائي، إذ إن وقت دورة التصنيع يمثل مجموع وقت الانتظار ووقت تصنيع الطلب، وأخيراً فإن وقت التسليم هو الوقت المستغرق لتسليم الطلب المكتمل للزبون (Horngren, et. al., 2015: 767)، ويصف الشكل (5) مكونات وقت الاستجابة لطلب الزبون.

الشكل (5) وقت الاستجابة لطلب الزبون



Source: Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, and Madhav V. Rajan. (2015), Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 15th Ed, Person Education. p: 767

وإن التخلص من الخطوات التي لا تضيف قيمة للعمليات كإعادة العمل، والتلف، والفحص، وغيرها ستؤدي إلى تخفيض وقت تصنيع الطلب، ووقت تسليم المنتج. (Schroeder & Goldstein, 2007: 24).

العمليات

تشير العمليات هنا إلى أوضاع الدخول بمعنى تطوير العمليات في البلدان المختلفة. (Wan et al., 2018: 9) فبمجرد اختيار سوق وطني معين للدخول، تحتاج المنظمة إلى اختيار كيفية الدخول إلى هذا السوق. وتختلف استراتيجيات وضع الدخول في درجة التزام المورد بسوق معين ومدى مشاركة المنظمة تشغيلياً في موقع معين. ومن أجل زيادة الالتزام

بالموارد فإن أنواع وضع الدخول الأربعة الرئيسة هي: التصدير؛ الاتفاقات التعاقدية من خلال الترخيص أو الامتياز للشركاء المحليين؛ مشروعات مشتركة مع الشركات المحلية وبمعنى آخر إنشاء شركات مشتركة؛ والشركات التابعة المملوكة بالكامل إما من خلال الاستحواذ على الشركات المنشأة أو الاستثمارات. ويؤكد أنموذج التوسع الدولي المرحلي دور الخبرة والتعلم في تحديد استراتيجية وضع الدخول. عادةً ما ينقل التدويل المنظمات إلى مناطق غير مألوفة مما يتطلب من المديرين تعلم طرائق جديدة لممارسة الأعمال التجارية. (Johnson, 2017: 295)

الموارد

أدى ظهور العولمة وتكنولوجيا المعلومات كقوى دافعة رئيسة إلى إحداث تغييرات جذرية في هيكل المنظمات. وقد أشار العديد من الباحثين (e.g., Barney et al., 2001; Johnson et al., 2017; Hitt et al., 2009; Grant, 2010) إلى أن المنظمات التي لها موارد مالية ومادية متشابهة لن تكون قادرة على التعامل مع المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية في الوقت الحاضر. إذ أكد (Barney et al., 2001) أنه يمكن للمنظمات أن تتنافس في بيئة الأعمال الديناميكية من خلال توليد ميزة تنافسية مستدامة تستمد من موارد وقدرات قيمة، نادرة، وغير قابلة للنقل والاستبدال.

ويمكن النظر إلى هذه الموارد والقدرات على أنها "مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، بما في ذلك المهارات الإدارية للمنظمة، وعملياتها التنظيمية وإجراءاتها الروتينية، والمعلومات والمعارف التي تسيطر عليها. والتي تمنحها القدرة على أدراك وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن من كفاءتها وفعاليتها". (Barney et al., 2001: 101; Barney, 1991: 625) ولتحقيق رؤية أوسع لموارد المنظمة، من المفيد النظر في أنواع الموارد الرئيسة.

وبالتوازي مع الأدبيات الموجودة، واستناداً إلى أبعاد البحث تم تحديد أربع فئات لتصنيف الموارد استناداً إلى أبعاد أنموذج (QUUM) وهي: (1) الموارد البشرية، (2) الموارد المالية، (3) الأنظمة والعمليات، (4) الأصول غير الملموسة.

الموارد البشرية

تشير الموارد البشرية إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة. ويسعى المصطلح إلى إيصال الاعتقاد بأن عاملي أي منظمة ليسوا مجرد أفراد، بل إنهم موارد قيمة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. ومن بين جميع الموارد المتاحة، تعد الموارد البشرية الأكثر أهمية لتحقيق أهدافها. (Agarwala, 2008: 25) وتقتضي الإشارة الخاصة إلى الموارد البشرية، نظراً لأنها موارد مادية وملموسة للغاية، لكنها تقدم للمنظمة مجموعة من الأصول غير الملموسة مثل المعرفة، المهارة، الخبرة، والتفكير وما إلى ذلك. وهذه السمات تجعل من التقييم الكمي للأفراد أمراً معقداً، ولاسيما إذا اعتبرنا أنهم لا يعملون بمفردهم وإنما كجزء من العمل الجماعي. (Milara, 2014: 6)

كما تحتاج هذه الموارد البشرية إلى إدارة فاعلة لتحقيق الأداء المطلوب للمنظمة. ومن الضروري إدارة الموارد البشرية على نحو استراتيجي وتكيف استراتيجيتها مع الاستراتيجية التنظيمية. (Cania, 2014: 373) وأصبح ينظر إلى الموارد

البشرية على أنها أصول قيمة بمرور الوقت، فقد تغيرت وظيفة الموارد البشرية من كونها وظيفة إدارية روتينية إلى وظيفة استراتيجية. (Agarwala, 2008: 13)

الموارد المالية

تعد الموارد المالية أحد الأصول المهمة لأي منظمة، وتحتاج المنظمات إلى النقد من أجل الاستثمار في الموارد الأخرى. ويعد المال بوصفه أحد الأصول المرئية للمنظمة، في الواقع مدخل ضرورياً فضلاً عن كونه يمثل ناتج العمليات في شكل تدفق نقدي. (Marr, et al., 2004: 315)

وتشمل جميع أنواع الموارد التي يمكن للمنظمات استخدامها لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات. على سبيل المثال، القروض المالية والتمويل، الفواتير، الإيرادات، الإيجارات، الخ. كما أن الأرباح المحتجزة، أو الأرباح التي حققتها الشركة في وقت سابق ويتم استثمارها وتعد أيضاً نوعاً هاماً من الموارد المالية. (Barney & Hesterly, 2012: 66) وبطبيعة الحال، فإن للموارد المالية تجسيدا ملموساً أي يمكن رؤيتها ولمسها وقياسها على وفق المعايير المحاسبية. Galbreath, (2004: 107)

الأنظمة والعمليات

تشير العمليات إلى "الإجراءات التي تستخدمها المنظمات في تحقيق أهداف وغايات الأعمال. وتشمل عملية التوريد، عملية إنتاج السلع أو الخدمات، عملية تسليم السلع أو الخدمات للزبائن، وعملية توفير خدمة ما بعد البيع." (Ray et al., 2004: 24)

وتُعرف القدرات التنظيمية بأنها "إجراءات روتينية معقدة اجتماعياً تحدد الكفاءة التي تحول بها المنظمات فعلياً المدخلات إلى مخرجات." (Collis, 1994: 145) وهذا ما ذهب إليه (Pearce & Robinson) حيث أشاروا إلى أن القدرات التنظيمية ليست مدخلات محددة مثل الأصول الملموسة وغير الملموسة، بل هي "المهارات المتمثلة بإمكانية واساليب الجمع بين الأصول والأفراد والعمليات، التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات." (Pearce & Robinson, 2003: 126)

وتساعد الأصول التنظيمية المنظمة على توفير فرص سوقية جديدة أو موسعه؛ تيسير تهيئته بيئة ايجابية لتحقيق الأهداف والغايات؛ اكتساب الموهبة البشرية للمنظمة وتطويرها والاحتفاظ بها؛ وتوفير هيكل فعال للعمليات اليومية. وأضاف أن هذه الأصول تسهم في النظام والاستقرار والجودة. ويمكن عدّها "غراء" المنظمة. غير أنها لا تُعد أهم أو أثنى الأصول التي تملكها المنظمة، بل أنها توفر القوة والتماسك بين الموارد الملموسة وغير الملموسة. Galbreath, 2004: (112)

الأصول غير الملموسة

صنف (Hall) الموارد غير الملموسة إلى فئتين عامتين هما الأصول والمهارات، "تشير الأصول إلى المورد غير الملموسة التي تملكها المنظمة، اما المهارات فهي موارد غير ملموسة تفاعلها او تقدمها المنظمة" (Hall, 1992: 136). ويستخدم مصطلح "الكفاءات" كمرادف للمهارات ليعني "القدرات التي يتم بها نشر الموارد بفاعلية من خلال أنشطة المنظمة وعملياتها" (Johnson et al., 2008: 96). وعلى الرغم من صعوبة قياس قيمة الأصول غير الملموسة مثل المعرفة، الا ان هناك بعض الأدلة على أن قيمة الأصول غير الملموسة آخذة في النمو مقارنة بالأصول الملموسة. (Hitt et al., 2009: 81) وينبغي أن تدعم استراتيجية المنظمات الاصول غير الملموسة لسببين هما: (Milara, 2014: 7)

- أ. توفر عاملاً أكبر للتمايز نظراً لكونها غير متوافرة في السوق، وعادةً ما يتم انشاؤها وتطويرها داخليا بطرائق معقدة، وضمن مدة زمنية معينة.
 - ب. تكون في كثير من الحالات بدون قيمة خارج المنظمة.
- وكل هذه الميزات تسهل الحصول على دخل دائم، كونها أيضا اصولاً غير قابلة للتحويل أو مخصصة ذات درجة عالية من الغموض.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

وصف وتشخيص متغيرات نموذج (QUUM)

تشكل الإحصاءات الوصفية مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تصف الخصائص الأساسية لمجتمع البحث وتلخص البيانات بطريقة مفهومة وواضحة (Zikmund et al., 2010: 41) وتعد التوزيعات التكرارية والنسبية، ومقاييس النزعة المركزية على سبيل المثال (الوسط الحسابي، والوسيط، والمنوال) من أهم تلك الإحصاءات الوصفية. (Sekaran & Bougie, 2010:342)

ويهدف تحديد مستوى ابعاد نموذج (QUUM) وتحليل نتائجه في شركة طه قيد البحث، جرى ترميز البيانات ذات المقياس الثنائي (نعم "2"، كلا "1") للبيانات الخاصة بإجابات أفراد العينة، وتم اخذ المنوال لكل فقرة من فقرات قائمة الفحص لتحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه الفقرات بهدف معالجتها من خلال استخدام التوزيعات التكرارية والنسبية على وفق نتائج التطبيق المكتبي الخاص بالتحليل الاستراتيجي (QUUM) اذ ان مدخلات التطبيق تحتم ذلك، وهي على النحو الآتي:

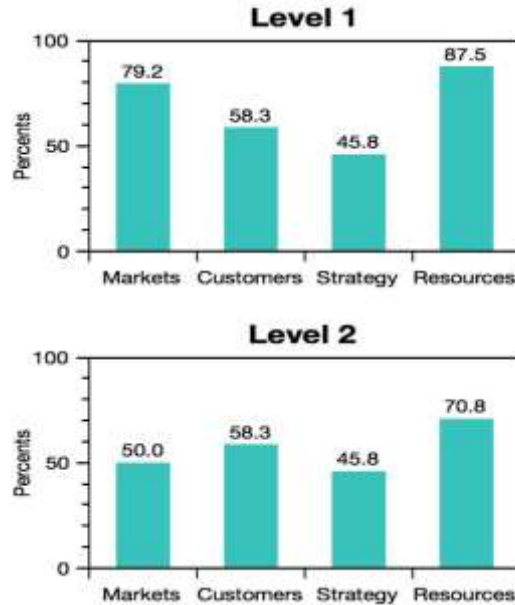
وصف وتشخيص ابعاد التحليل الاستراتيجي على وفق أنموذج (QUUM) على مستوى الشركة قيد البحث يشير تحليل (QUUM) إلى مستوى النضج الحالي للشركة، وتكشف النتائج بشكل واضح عن نقاط القوة وتلك المجالات التي تتطلب التطوير لتمكين تحقيق المزيد من النمو والتدويل، ويتطلب أنموذج نضج (QUUM) أساساً صلباً للنمو قبل الانتقال إلى المستوى اللاحق، وينبغي معالجة نقاط الضعف. وسيتم تحديد أولويات المجالات الأساسية التي تمنع النمو وسيتم إدراج مشكلات التطوير. ويمكن للشركة التحقق من النتائج الحقيقية لإجراءات التطوير من خلال

إجراء تحليل (QUUM) على فترات منتظمة، اذ يكشف التحليل المتكرر عن المشكلات التي تم معالجتها بالفعل وما هي المشكلات التي ما تزال تتعين معالجتها. كما يُمكن للشركة تقييم ما إذا كانت كفاءاتها متوازنة في مجالات مختلفة. (<http://www.quuminternational.com>)

يوضح الجدول (2) نظرة شاملة على الشركة من خلال التوزيع التكراري والنسبي لأبعاد المتغير المستقل (الأسواق، الزبائن، الاستراتيجية، الموارد) في المستوى الأول والثاني، اذ يصف المستوى الأول كفاءات ومهارات الشركة في مرحلة تدويل مبكرة للغاية، أي انها تبحث حالياً عن الأسواق الخارجية لتصدير خدماتها. ويصف المستوى الثاني تجريب الأسواق الدولية، مثلاً لدى الشركة بالفعل مبيعات تصدير يتم شحنها من أراضي البلد الى الأسواق المستهدفة. وتستند مستويات النضج إلى نظرية التطور التدريجي، اي ينبغي تلبية متطلبات ومهام المستوى الأول قبل الانتقال إلى المستوى التالي.

ونلاحظ بان النسب المئوية حول المتغير الفرعي الأسواق بوصفه البعد الأول للأنموذج قد بلغت (79.2%) في المستوى الأول و(50%) في المستوى الثاني، وهذا يشير الى مدى جودة استخدام الشركة لمعلومات السوق عند اتخاذ قرارات الاعمال التجارية. في حين بلغت نسبة المتغير الفرعي الزبائن (58.3%) في المستوى الأول و(58.3%) في المستوى الثاني، كمؤشر لمدى فهم الشركة لزبائنهم واحتياجاتهم وهو الشرط الأساسي للتسويق والمبيعات. اما نسبة الاستراتيجية فقد بلغت (45.8%) في المستوى الأول و(45.8%) في المستوى الثاني، وهذا يدل على ان استراتيجية ونموذج اعمال الشركة قيد البحث بحاجة الى التطوير لتحقيق أهداف النمو. فيما بلغت نسبة الموارد (87.5%) في المستوى الأول و(70.8%) في المستوى الثاني، وهذا يشير إلى ان موارد الشركة الحالية كافية للنمو الدولي المستهدف.

الجدول (2) أنموذج (QUUM)



المصدر: مخرجات تطبيق (QUUM)

ويوضح الجدول (3) التوزيع النسبي الخاص بأنموذج التحليل الاستراتيجي (QUUM) وابعاده الفرعية على مستوى الشركة قيد البحث.

تجدر الإشارة الى ان نتائج تقييم الأداء للشركة قيد البحث يُفسر من خلال معدل قدرة كل جزء من خلال ثلاثة ألوان رئيسة إزاء كل بعد من الابعاد وهي كالآتي:

- الأحمر: يشير الى ان هذا البعد يحتاج إلى مقاييس التطوير.
 - الأصفر: يشير الى ان هذا البعد يحتاج الى تحسين.
 - الأخضر: يشير الى ان هذا البعد في المستوى المطلوب.
- وتتضمن نتائج تقييم الأداء باستخدام هذا التحليل ما يلي:
- نظرة شاملة للشركة ومستوى التدويل.
 - وجهات نظر تفصيلية حول ابعاد الأنموذج (الأسواق، والزبائن، والاستراتيجية، والموارد).
 - عرض تفصيلي حول الأسئلة التي تمت الإجابة عنها.

الجدول (3) أنموذج (QUUM)

Markets	Lvl 1	Lvl 2
Markets	83.3	66.7
Segments	83.3	33.3
Competition	50	33.3
Networks	100	66.7
Customers		
Identification	50	50
Marketing	83.3	83.3
Closing deals	50	66.7
Customer retentions	50	33.3
Strategy		
Strategy	50	66.7
Products and services	50	33.3
Order - delivery process	50	66.7
Operations	33.3	16.7
Resources		
Human resources	83.3	66.7
Finance	83.3	83.3
Systems and processes	100	83.3
Intangible assets	83.3	50

المصدر: مخرجات تطبيق (QUUM)

وصف ابعاد الأسواق في الشركة قيد البحث

يوضح الجدول (3) النسب المئوية لأبعاد الأسواق في الشركة قيد البحث.

وصف البعد الفرعي السوق

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (1-12) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية للسوق قد بلغت (83.3%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأخضر مما يشير الى ان هذا البعد بالمستوى المطلوب أي ان الشركة قيد البحث تتمتع بفهم واضح للأسواق المحلية التي تعمل فيها. فيما بلغت نسبة السوق (66.7%) في المستوى الثاني وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، اي ان الشركة قيد البحث بحاجة لفهم الأسواق الدولية المستهدفة.

وصف البعد الفرعي قطاعات السوق

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (13-24) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لقطاعات السوق قد بلغت (83.3%) في المستوى الأول وتظهر باللون الأخضر مما يشير الى ان هذا البعد بالمستوى المطلوب وان الشركة قيد البحث تصنف الأسواق/الزبائن وتدرک اهم قطاعات الزبائن ومستوى اسعارهم في السوق المحلي. فيما بلغت نسبة قطاعات السوق في المستوى الثاني (33.3%) وظهرت باللون الأحمر مما يدل على ان هذا البعد يحتاج لمقاييس التطوير، بمعنى ان الشركة بحاجة لفهم قطاعات الزبائن في الاسواق الخارجية المستهدفة، ومستويات اسعارهم، واي العوامل تؤثر في قرارات شرائهم.

وصف البعد الفرعي المنافسة

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (25-36) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية للمنافسة قد بلغت (50%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، أي ان الشركة قيد البحث بحاجة لأدراك ممارسات التسويق والاتصالات التي يتبعها المنافسون الحاليون والتعرف على المنافسين المحتملين في الأسواق المحلية. في حين بلغت نسبة المنافسة في المستوى الثاني (33.3%) وظهرت باللون الأحمر مما يدل على ان هذا البعد يحتاج لمقاييس التطوير، بمعنى ان الشركة بحاجة لأدراك المنافسين في الأسواق الخارجية المستهدفة، والتعرف على ممارسات التسويق والاتصالات التي يتبعونها، وامتلاك معلومات دورية عن المنافسين.

وصف البعد الفرعي الشبكات

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (37-48) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعد الشبكات بلغت (100%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأخضر مما يدل على ان هذا البعد في المستوى المطلوب، وهذا يشير الى ان الشركة قيد البحث تمتلك علاقات جيدة مع الموردين ووكالات الدعم العامة والخاصة في الأسواق المحلية. فيما بلغت نسبة الشبكات في المستوى الثاني (66.7%) وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، بمعنى ان الشركة قيد البحث بحاجة لامتلاك علاقات دولية فيما يخص عمليات الشركة.

وصف ابعاد الزبائن في الشركة قيد البحث

يبين الجدول (3) النسب المئوية لأبعاد الزبائن في شركة قيد البحث.

وصف البعد الفرعي تحديد الزبون

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (49-60) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعد تحديد الزبون بلغت (50%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، وهذا يشير الى ان الشركة قيد البحث بحاجة لفهم معايير الشراء ومدى استعداد الزبائن لدفع ثمن خدمات الشركة. فيما بلغت نسبة بعد تحديد الزبون في المستوى الثاني (50%) وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، بمعنى ان الشركة قيد البحث بحاجة لفهم الزبائن المحتملين في الأسواق الدولية.

وصف البعد الفرعي التسويق

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (61-72) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يبين الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعد التسويق بلغت (83.3%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأخضر مما يشير الى ان هذا البعد بالمستوى المطلوب، اي ان الشركة قيد البحث توفر أدوات تسويق متناسقة إلى الزبائن المستهدفين. وبالمثل بلغت نسبة بعد التسويق في المستوى الثاني (83.3%) وظهرت باللون الأخضر أيضاً وهذا يدل على ان الشركة توفر مواد التسويق العامة للأسواق الدولية، ولكي تصل الى مستوى (100%) فهي بحاجة لترويج خدماتها.

وصف البعد الفرعي ابرام الصفقات

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (73-84) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة

المئوية لبعده ابرام الصفقات بلغت (50%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، وهذا يشير على ان الشركة قيد البحث بحاجة لتعديلات في مجال المبيعات، وأدراك مندوبي المبيعات خدمات الشركة بالتفصيل. فيما بلغت نسبة بعد ابرام الصفقات في المستوى الثاني (50%) وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، بمعنى ان الشركة قيد البحث بحاجة لتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للمبيعات، وأنموذج اسعار وشروط التسليم منفصلة للزبائن الأجانب.

وصف البعد الفرعي الاحتفاظ بالزبون

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (85-96) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعده الاحتفاظ بالزبون بلغت (50%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، أي ان الشركة قيد البحث بحاجة للتعامل مع آراء الزبائن بصورة منتظمة، وإبلاغ الزبائن بالأنشطة. في حين بلغت نسبة بعد الاحتفاظ بالزبون في المستوى الثاني (33.3%) وظهرت باللون الأحمر مما يدل على ان هذا البعد يحتاج لمقاييس التطوير، وان الشركة قيد البحث بحاجة لتطوير عملياتها بشكل منظم على أساس التغذية العكسية للزبائن.

وصف ابعاد الاستراتيجية في الشركة قيد البحث

يبين الجدول (3) النسب المئوية لأبعاد الاستراتيجية في شركة قيد البحث.

وصف البعد الفرعي الاستراتيجية

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (97-108) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعده الاستراتيجية قد بلغت (50%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، أي ان الشركة قيد البحث بحاجة لخطة موثقة حديثة لتطوير الاعمال والتحقق من توافر الاساليب لتحقيقها. في حين بلغت نسبة بعد الاستراتيجية (66.7%) في المستوى الثاني وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، بمعنى ان الشركة بحاجة لفهم مدى سرعة استجابة المنافسين للمناورات التنافسية للمنظمة، وأدراك الطرائق التشغيلية البديلة لبناء الأعمال التجارية الدولية.

وصف البعد الفرعي المنتجات

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (109-120) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعده المنتجات قد بلغت (50%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأصفر مما يشير الى ان هذا البعد بحاجة للتحسين، أي ان الموظفين الرئيسيين في الشركة قيد البحث بحاجة لمعرفة تكاليف تقديم الخدمة، في حين بلغت نسبة

بعد المنتجات (33.3%) في المستوى الثاني وظهرت باللون الأحمر مما يدل على ان هذا البعد يحتاج لمقاييس التطوير، وان الموظفين الرئيسيين في الشركة قيد البحث بحاجة لإدراك التكاليف الإضافية عند زيادة الطاقة، وتكاليف تطوير الخدمة في الأسواق الدولية.

وصف البعد الفرعي عملية الطلب - التسليم

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (121-132) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعد عملية الطلب -التسليم قد بلغت (50%) في المستوى الأول وظهر باللون الأصفر مما يشير الى ان هذا البعد بحاجة للتحسين، أي ان الموظفين الرئيسيين في الشركة قيد البحث بحاجة لضمان عدم الحاجة الى تعديل محتوى التسليم بعد تأكيد الطلب. في حين بلغت نسبة بعد عملية الطلب والتسليم (66.7%) في المستوى الثاني وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، وان الشركة بحاجة للتحقق من إمكانية شراء جزء من عمليات التسليم كخدمة التعاقد الفرعي.

وصف البعد الفرعي العمليات

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (133-144) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعد العمليات قد بلغت (33.3%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأحمر مما يدل على ان هذا البعد يحتاج لمقاييس التطوير، وهذا يدل على ان الشركة لم تدرك فرصة ترخيص خدمة الشحن الى الأسواق الدولية الخارجية، في حين بلغت نسبة بعد العمليات (16.7%) في المستوى الثاني وظهرت باللون الأحمر مما يدل على ان هذا البعد يحتاج لمقاييس التطوير، وهذا يشير الى ان الشركة بحاجة لمعرفة نوع الكفاءة المطلوبة لبدء الشركات التابعة الدولية والاستحواذ والمشروعات المشتركة دولية في ظل توسعها الخارجي.

وصف ابعاد الموارد في الشركة قيد البحث

يبين الجدول (3) النسب المئوية لأبعاد الموارد في الشركة قيد البحث.

وصف البعد الفرعي الموارد البشرية

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (145-156) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعد الموارد البشرية قد بلغت (83.3%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأخضر مما يشير الى ان هذا البعد بالمستوى المطلوب أي ان الشركة قيد البحث تدرك ان تطوير الاعمال يتطلب موارد كمية ونوعية. فيما بلغت نسبة بعد

الموارد البشرية (66.7%) في المستوى الثاني وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين، وان الشركة بحاجة للاستثمار في تطوير الموارد والقدرات ونقاط القوة التي تتطلبها الاعمال الخارجية.

وصف البعد الفرعي الموارد المالية

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (157-168) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعد الموارد المالية قد بلغت (83.3%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأخضر مما يشير الى ان هذا البعد بالمستوى المطلوب أي ان الشركة عينة البحث تملك معلومات حديثة عن الحالة المالية. وبالمثل بلغت نسبة بعد الموارد المالية (83,3%) في المستوى الثاني، وهذا يدل على ان الشركة حددت أهدافا مالية للأعمال الدولية.

وصف البعد الفرعي الأنظمة والعمليات

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (169-180) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني، وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعد الأنظمة والعمليات قد بلغت (100%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأخضر مما يدل على ان هذا البعد في المستوى المطلوب، أي ان الشركة قيد البحث تتولى التزاماتها القانونية في إطار الجدول الزمني المحدد. فيما بلغت نسبة بعد الأنظمة والعمليات (83.3%) في المستوى الثاني وظهرت باللون الأخضر أيضا كمؤشر لقدرة الشركة المبحوثة على تنفيذ المشروعات المستهدفة.

وصف البعد الفرعي الأصول غير الملموسة

تناول هذا البعد (12) فقرة تمثلت بالأسئلة (181-192) بمعدل (6) فقرات للمستوى الأول و (6) فقرات للمستوى الثاني وبعد تحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه فقرات قائمة الفحص، يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية لبعد الأصول غير الملموسة قد بلغت (83.3%) في المستوى الأول وظهرت باللون الأخضر مما يشير الى ان هذا البعد بالمستوى المطلوب اي تمتلك خدمة الشركة علامة تجارية يمكن استخدامها في الأسواق الدولية. فيما بلغت نسبة بعد الأصول غير الملموسة (50%) في المستوى الثاني وظهرت باللون الأصفر مما يدل على ان هذا البعد بحاجة للتحسين لحماية اتفاقات عمل الشركة والمعلومات السرية الخاصة بها لضمان حقوقها.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

جاء هذا البحث ليسهم في التأطير النظري لموضوع أنموذج التحليل الاستراتيجي (QUUM)، ودعم ممارسته العملية للجانب التطبيقي، إذ تم تناول مختلف المفاهيم النظرية للموضوع على الواقع العملي للشركة قيد البحث، وتأسيساً على ذلك تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات، وقد تم على وفقها تقديم التوصيات.

الاستنتاجات

توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات في ضوء الإطار النظري والتطبيقي، توادلا مع منهجية البحث وعرض وتحليل النتائج، وهي على النحو الآتي:

1. اثبتت الجهود المعرفية السابقة انه يمكن تطوير مؤشرات محتملة للمنافسة عبر تحليل (الأسواق، الزبائن، الاستراتيجية، الموارد) اذ يتعين على الشركة لتطوير قدراتها أن تفهم أسواقها، زبائنها، ومنافسها، كما تبين الاستراتيجية الجيدة كيفية التفوق على المنافسين وكسب الزبائن والاحتفاظ بهم، وينبغي أن تتوافق موارد الشركة مع هذه الاستراتيجية.

2. اتضح من خلال نتائج التحليل الاحصائي ان جميع مؤشرات الأنموذج في الشركة قيد البحث تصل في المستوى الأول من متطلبات السوق، ولكن بالنسبة لمؤشرات الزبائن والاستراتيجية لا يتم الوصول إلا إلى (50%) من متطلبات المستوى الأول، وبالنسبة إلى كفاءات العمليات الدولية تم الوصول إلى (35%) فقط من المتطلبات.

3. تشير نتائج البحث الى ان الشركة المبحوثة تحقق أداءً أفضل في متطلبات المستوى الأول مقارنة مع متطلبات المستوى الثاني، خاصة فيما يتعلق بمعرفة السوق، كفاءات الزبائن المرتبطة في مجال الاحتفاظ بالزبائن؛ استراتيجية المنتج والعملية؛ والكفاءات المتعلقة بالأصول غير الملموسة.

4. حققت قدرات الشركة المبحوثة في مجال بعد الزبون مستوى أداء مقبول في المستوى الأول والثاني كمؤشر لمدى فهم الشركة لزبائنها واحتياجاتهم. فيما اشارت النتائج الى ضعف قدرات الشركة المبحوثة في المستوى الأول والثاني في مجال تطوير الاستراتيجيات الملائمة لدخول الأسواق الدولية وهذا يشير الى حاجتها للتطوير لتحقيق النمو المستهدف. كما بينت النتائج ان مستوى موارد الشركة الحالية كافية للنمو الدولي المستهدف.

2. التوصيات

تأسيساً على ما جاء في الاستنتاجات قدم البحث مجموعة من التوصيات التي تسعى الى تعزيز الميزة التنافسية من خلال دور أنموذج التحليل الاستراتيجي (QUUM) وهي كالآتي:

1. تفعيل ممارسات وقدرات التحليل المنهجي للسوق عبر التحديث المستمر للبيانات حول قطاعات الزبائن والمنافسين لان ذلك سيمكنها من تقديم الخدمات التي تلي احتياجات الزبائن من جانب، ومعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجيات المنافسين وممارسات التسويق التي يتبعونها من جانب اخر.

2. السعي لتوليد قيمة عليا للزبائن من خلال اجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية للشركة المبحوثة باتجاه تحسين العمليات الحالية بما في ذلك استحداث نظام إدارة علاقات الزبائن (CRM). اذ هناك حاجة إلى نظام إدارة علاقات الزبائن في ظل اهتمام الشركة فيما يتعلق بكفاءات الزبائن وخاصة في مجال أنشطة التسويق والاحتفاظ بالزبون، وذلك من خلال توظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتلبية ودعم طلبات الزبائن، اذ توفر شركات البرمجيات في مجال الخدمات اللوجستية مثل شركة SAP (www.sap.com) برنامج عبر شبكة الإنترنت يسمح باستخدام المعلومات عن الزبائن للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تقديم أفضل خدمة لهم.
3. ضرورة اعتماد الشركة المبحوثة خطة استراتيجية نمو موثقة لدخول الأسواق الدولية وتطوير الأعمال، اذ تحتاج الاعمال إلى امتلاك استراتيجية لتوجيه قرارات الاعمال اليومية وتطوير عملياتها بشكل منظم، كما ينبغي عليها امتلاك رؤية مشتركة حول تطوير عملياتها.
4. يوصي البحث بضرورة قيام الشركة بالإعداد المسبق لعملية الشحن وتنفيذها بوقت أقصر وذلك لتفعيل تنافسية الشركة المبحوثة الخاصة بمؤشرات عملية الطلب -التسليم ، اذ يعد الافتراض الأساسي ان شركة الشحن قد برمجت توقيتات تصدير الشحنات من المستورد على أساس الحد الافتراضي الأعلى لزمن الشحن بأنواعه (الشحن البري، البحري، والجوي)، وعليه لابد للشركة المبحوثة ان تكون على اطلاع كامل على الفترات الزمنية التي تتطلبها عملية الشحن لتحقيق التسليم السريع وتخفيض وقت الانتظار، وتجدر الإشارة الى ان الشحن البحري يتطلب وقتاً أطول نسبياً مقارنة بأنواع الشحن الأخرى.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الدوريات والبحوث والدراسات

1. عبيد، عبد السلام إبراهيم. (2008). "التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي: دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية"، الكلية التقنية الإدارية-جامعة الكوفة، العدد (10)، ص 185-213.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A- Books

1. Agarwala, T. (2008). Strategic human resource management. Oxford University Press, USA .
2. Barney, J., & Hesterly, W. (2012). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (4th ed.). New Jersey: Pearson.
3. Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, and Madhav V. Rajan. (2015), Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 15th Ed, Person Education.
4. Ck, N. (2015). Customer Relationship Management and Customer Retention in the Amica Restaurant at Valmet Oy Ltd.
5. David L. K. (2010) Contemporary Marketing, 13th Ed. John Wiley & Sons.
6. Ferrell, O.C. & Hartline, M. D. (2011). Marketing Strategy. Cengage Learning.
7. Godfrey, N. (2008). Why is competition important for growth and poverty reduction. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Investment Division. Department of International Development: London, 4.
8. Grant, R. M. (2010). Contemporary strategy analysis: Text and cases. 7th Ed. John Wiley & Sons Ltd.
9. Heizer, J., Render, B., & Munson, C., (2017). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 12th Ed., Prentice-Hill.
10. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). Strategic management Concepts and cases: competitiveness and globalization. 8th Ed, South-Western, Cengage Learning.
11. Jobber, D., & Lancaster, G. (2015). Selling and sales management. 10th Ed. Pearson education.
12. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: text & cases. Pearson Education.
13. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. N., & Regner, P. (2017). Exploring strategy: text & cases. 12th Ed .Pearson Education Limited
14. Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). Marketing management. 14th Ed, Prentice Hall.
15. Kotler, P. Armstrong, G. (2012). Principles of marketing. 14th Ed., Pearson Education.
16. Kurtz D. L., (2012). Contemporary Marketing, 15th Ed. Cengage Learning.

17. Pearce, j. & Robinson, R.,(2003):"Strategic Management ", formulation, implementation, and control,8th Ed., McGraw-Hill, Singapore.
18. Peelen, Ed.(2005) Customer Relationship Management, Financial Times Prentice Hall
19. Perreault, W. D. Cannon, J. D. McCarthy, E. J. (2015). "Essentials of marketing: A marketing strategy planning approach." 4th Ed. McGraw-Hill Education.
20. Ratajczak-Mrozek, M. (2017). "Network Embeddedness: Examining the Effect on Business Performance and Internationalization." Springer.
21. Reid, R.D., & Sanders, N.R., (2013), Operations Management An Integrated Approach, 5th ed., John Wiley & Sons, In, UK
22. Rothaermel, F. T. (2015). Strategic management. 2nd Ed. McGraw-Hill Irwin.
23. Schroeder, R. & Goldstein, S. (2007) " OPERATIONS MANAGEMENT IN THE SUPPLY CHAIN: DECISIONS & CASES" 7th Ed. McGraw-Hill Education – Europe.
24. Sekaran, U., & Bougie, R., (2010), Research Methods for Business : A Skill - Building Approach, John Wiley and Sons, Inc, UK.
25. Stone, M. A., & McCall, J. B. (2004). *International strategic marketing: an European perspective*. Psychology Press.
26. Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., & Purdie, T. (2009). Global and transnational business: Strategy and management. John Wiley & Sons.
27. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). Business research methods. (8th ed.). South-Western/Cengage Learning.
- 28.

B- Thesis

1. Batjargal, B. (2009) "Marketing Mix Analysis Of A Company" (Bachelor Thesis).
2. Dhman, Z. A. (2011). The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) Concept Adoption On Customer Satisfaction—Customers Perspective: The Case Of Coastal Municipalities Water Utility CMWU-Rafah Branch (Doctoral Dissertation, Master Thesis-Unpublished), Islamic University-Gaza Strip).
3. Galbreath, J. T. (2004). Determinants Of Firm Success: A Resource-Based Analysis (Doctoral Dissertation, Curtin University).
4. Milara, I. M. (2014). Comparison Of Resources And Capabilities In Two Companies (Doctoral Dissertation, UNIVERSITAT JAUME I).
5. Oliveira, V. L. M. (2012). *Analytical Customer Relationship Management In Retailing Supported By Data Mining Techniques* (Doctoral Dissertation, Universidade Do Porto (Portugal)).

6. Wan, L., Orzes, G., Sartor, M., Di Mauro, C., & Nassimbeni, G. (2018). Entry Modes In Reshoring Strategies: An Empirical Analysis. *Journal Of Purchasing And Supply Management*.

C- Articles

1. Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.
2. Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After 1991. *Journal Of Management*, 27(6), 625-641.
3. Brown, S., & Fai, F. (2006). Strategic Resonance Between Technological And Organizational Capabilities In The Innovation Process Within Firms. *Technovation*, 26(1), 60-75.
4. Cania, L. (2014). The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373-383.
5. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1998). Creating Corporate Advantage, *Harvard Business Review*.
6. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 203-215.
7. Hall, R., (1992) The strategic analysis of intangible resources. *Wiley*. 13(2), 135-144.
8. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social Capital, Networks, And Knowledge Transfer. *Academy Of Management Review*, 30(1), 146-165.
9. Jarillo, J. C. (2008), On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
10. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing Strategy Determinants Of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Business Research*, 55(1), 51-67.
11. Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). The Dynamics Of Value Creation: Mapping Your Intellectual Performance Drivers. *Journal Of Intellectual Capital*, 5(2), 312-325.
12. Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37.
13. Tipping, A., & Kauschke, P. (2016). Shifting Patterns, The Future Of The Logistics Industry. *Pricewaterhousecoopers, Phoenix*.

C- Net

1. <http://www.quuminternational.com>
2. www.sap.com