

تقييم واقع القدرات التسويقية لدى المؤسسة الاقتصادية الخدمية  
"دراسة حالة شركة موبيليس للهاتف النقال بشار"

Evaluating the reality of the marketing capabilities of the economic service institution

عبد الله معموري<sup>1</sup>، سفيان بن عبد العزيز<sup>2</sup>\*

<sup>1</sup> مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي الجزائري، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر

<sup>2</sup> مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي الجزائري، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر

تاريخ الاستلام : 2019/10/22 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/11/07 ؛ تاريخ القبول : 2019/11/24

ملخص :

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطوير القدرات التسويقية لدى مؤسسات الاتصال بالهاتف النقال خاصة وأن هذا المجال يشهد تنافسية شديدة وتغير مستمر وسريع لمنطلقات وحاجيات الزبائن بالإضافة إلى التطور التكنولوجي، هذا ما يجعل المؤسسات التي تريد البقاء في ظل هذه الظروف إلى بناء قدرات تسويقية تميزها وتجعلها قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وكسب ولائهم وخلق قيمة لديهم من خلال اكتساب ميزة تنافسية فريدة، وتحسين مستوى أداءها، وجاء هذا البحث بهدف تقييم واقع القدرات التسويقية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال من خلال أبعادها المتمثلة في القدرات التسويقية المتخصصة (القدرة على تطوير المنتج، القدرة على إدارة التسعير، القدرة على ترويج المنتجات، القدرة على إدارة قنوات التوزيع)، القدرات التسويقية التنسيقية (إدارة المعلومات التسويقية، التخطيط التسويقي، التنفيذ التسويقي)، وخلصت الدراسة لوجود أبعاد القدرات التسويقية لدى مؤسسة موبيليس، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، كما استخدمنا لجمع البيانات الاستبيان موزع على جميع موظفي المديرية الجهوية موبيليس والوكالة التجارية بشار، وتم استخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (Smart-Pls3) لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات، وخلصت الدراسة إلى أهمية تطوير القدرات التسويقية وجود وتوفير أبعاد القدرات التسويقية لدى مؤسسة موبيليس .

الكلمات المفتاح : قدرات تسويقية؛ قدرات متخصصة؛ قدرات تنسيقية؛ مؤسسة موبيليس للهاتف النقال.

تصنيف JEL : M31 ؛ M39

Abstract:

This study aims at clarifying the importance of developing the marketing capabilities of the mobile communication institutions, especially since this field is very competitive and constantly changing the requirements of the customers' needs as well as the technological development, which makes the institutions that want to remain in these circumstances to build marketing capabilities that distinguish them and make them capable In order to meet the needs and desires of customers and gain their loyalty and create value through the acquisition of a unique competitive advantage, and improve the level of performance, and this research to assess the reality of marketing capabilities of Mobilis mobile phone through its dimensions of **Specialized marketing capabilities** (The ability to develop the product, the ability to manage pricing, the ability to promote products, the ability to manage distribution channels), **Coordinating Marketing Capabilities** (marketing information management, marketing planning, marketing implementation). The SPSS and Smart-Pls3 software were used to analyze the data and test hypotheses. The study concluded the importance of developing the corrective capacity. Presence and availability of Mobility's marketing capabilities.

**Keywords:** marketing capabilities ; Specialized capabilities ; Coordinating Capabilities ; Mobile Phone Company Mobilis.

**Jel Classification Codes :** M31 ; M39

\*Corresponding author: Email : [benabdelazizsoufyane@gmail.com](mailto:benabdelazizsoufyane@gmail.com)

**I - تمهيد :**

يشهد مجال خدمات الهاتف النقال في الجزائر نموا كبيرا وتنافسية شديدة بين المتعاملين، راجع في أغلب الحالات إلى التغير المستمر والسريع لمتطلبات وحاجات الزبائن وكذلك التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، ولكي تحقق المؤسسة بقائها في السوق واستمرارها في عالم الأعمال اليوم يجب عليها أن تطبق وتطور مناهج تسويقية فاعلة، ومن بين تلك المناهج القدرات التسويقية لما لها من أهمية وخاصة بعد انتقاد نظرية الموارد وضرورة الاعتماد على قدرات متطورة وليس فقط الاعتماد على الموارد لتحقيق ميزة تنافسية، ويمكن للمؤسسة من خلال توظيف القدرات التسويقية بشكل جيد أن تتفوق على المنافسة، وذلك لما لها من دور كبير في الأداء التسويقي للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية خاصة وفريدة وخلق قيمة للزبون وبالتالي رضاه وولائه لمنتجات وخدمات المؤسسة.

وتمتلك مؤسسة موبيليس عدة موارد منها المادية ومنها البشرية ومنها المعنوية وغير ذلك، لكن هذه الموارد ليست كفيلة بتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، خاصة عندما يتعلق الأمر بكيفية استغلال تلك الموارد ما يتطلب وجود قدرات تسويقية يجب على المؤسسة أن تكتسبها وتعززها، من ذلك تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرى : ما هو واقع القدرات التسويقية وما هي أنواع هذه القدرات التسويقية ودرجة أهميتها بمؤسسة موبيليس ؟

**أهمية وأهداف البحث :** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم القدرات التسويقية وإبراز أهميتها وحيوية موضوعها وندرته النسبية خصوصا في أدبيات الدراسة العربية، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدائث والتميز العلمي والعملية على حد سواء. بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من تحسين أدائها السوقي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة للزبون، ولفت أنظار متخذي القرارات في مؤسسة موبيليس إلى ضرورة معرفة مستوى قدرات المؤسسة التسويقية ومدى أهميتها، وذلك في ضوء النتائج التي ستوصل إليها الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

و تهدف الدراسة إلى تقييم واقع القدرات التسويقية لدى العاملين في مؤسسة موبيليس بمدينة بشار، وذلك من خلال تشخيص واقع القدرات التسويقية والأبعاد المختلفة لها، إضافة إلى التعرف على أهمية تلك القدرات والتجربة على مؤسسة موبيليس في هذا المجال، وكذلك التعرف إلى مدى توافر أبعاد القدرات التسويقية المتمثلة في القدرات المتخصصة (القدرة على تطوير المنتج، القدرة على إدارة التسعير، القدرة على ترويج المنتجات، القدرة على إدارة قنوات التوزيع) والقدرات التنسيقية (إدارة المعلومات التسويقية، التخطيط التسويقي، التنفيذ التسويقي) في مؤسسة موبيليس بشار. **منهجية الدراسة:** ولغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال التعرض لمجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل جامعية وبحوث ومنها شبكة الانترنت لتغطية الجانب النظري ودعم الجانب الميداني. كما استخدمنا لجمع البيانات الأولية وتحليلها في هذه الدراسة الاستبتيان موزع على جميع موظفي المديرية الجهوية موبيليس بشار. وللإجابة على إشكالية الدراسة قسم البحث على محورين، المحور الأول نتطرق فيه للمفاهيم النظرية للقدرات التسويقية وفي المحور الثاني نتطرق فيه للدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة موبيليس.

**الدراسات السابقة:** سيتم التطرق للدراسات السابقة في هذا البحث للإستفادة منها لتعميق الرؤية والقناعة بأهمية هذا البحث والمساعدة في انطلاقة صحيحة وكذلك تعزيز الجانب النظري، حيث تناولت العديد من الدراسات موضوع القدرات التسويقية نتطرق لبعضها حسب تسلسلها الزمني منها:

- دراسة George S. Day (1994)<sup>1</sup> بعنوان "The Capabilities of Market-Driven Organizations" وهدفت إلى فهم كيف يمكن تحقيق توجه المؤسسة نحو السوق واستدامته، انطلاقا من مقارنة القدرات الناشئة في الإدارة الإستراتيجية (القدرات التسويقية) عندما تقتزن بإدارة الجودة الشاملة، حيث توفر مجموعة غنية من طرق تصميم برامج التغيير التي من شأنها تعزيز التوجه نحو السوق. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الموجهة نحو السوق لها سمات هي استشعار السوق وتوطيد العلاقة مع الزبون، والتي تعتبر أهم القدرات التسويقية للمؤسسات الموجهة نحو السوق.
- دراسة Douglas W Vorhies (1998)<sup>2</sup> بعنوان "An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness" جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوامل الرئيسية لتطوير القدرات

- التسويقية، وأجريت هذه الدراسة على 500 من أكبر مؤسسات السلع والخدمات الأمريكية، وخلصت إلى أن إستراتيجية العمل والمهيكل التنظيمي وقدرات معالجة معلومات السوق لها تأثير إيجابي على تطوير القدرات التسويقية.
- دراسة shaw (2000)<sup>3</sup> التي كانت بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير القدرات التسويقية في المشاريع الصغيرة" فقد قامت بدراسة ما يعرف باستراتيجيات التسويق المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على بناء القدرات التسويقية في المشروع الصغير وبالتالي تأثير ذلك على الأداء. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات والأنشطة الإدارية على بناء القدرات التسويقية المبنية على تكنولوجيا المعلومات في المشاريع الصغيرة. وهناك علاقة إيجابية بين القدرات التسويقية المبنية على تكنولوجيا المعلومات وبين الأداء التسويقي للمشاريع الصغيرة. وأعطت النتائج دعماً قوياً لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات.
  - دراسة عكروش، مأمون نديم (2006)<sup>4</sup> بعنوان "أثر الأصول والقدرات التسويقية على الأداء": دراسة ميدانية على البنوك العاملة في الأردن وهدفت إلى دراسة العلاقة بين أصول التسويق والقدرات والأداء في البنوك العاملة في الأردن وكذلك دراسة تأثير دعم الإدارة العليا والالتزام على بناء الأصول والقدرات التسويقية، وخلصت الدراسة إلى أن الأصول والقدرات التسويقية لها دور استراتيجي تلعبه على قدرة البنوك على تحقيق الأهداف طويلة الأجل والتمتع بمزايا تنافسية. من خلال النتائج المتحصل عليها: أن الأصول والقدرات التسويقية قد أثرت بشكل إيجابي على أداء البنوك التي تم قياسها على أساس التدابير المالية والعملاء، وأن دعم الإدارة العليا والالتزام أثروا بشكل إيجابي على بناء الأصول والقدرات التسويقية وقدرات العمل الإضافية، وبالتالي فإن التأثير الأقوى هو على التوالي تأثير الأصول والقدرات التسويقية في ربحية البنوك، وإجمالي الإيرادات ثم رضا العملاء على التوالي.
  - دراسة Morgan (2009)<sup>5</sup>: بعنوان "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة توجه السوق وقدرات السوق من خلال المصادر التي تم نشرها وتعميمها مع موقع السوق كمنتجات لأداء المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن توجه السوق له أثر مباشر على عائد السوق المعتمد على الموجودات، وأن قدرات التسويق لها أثر مباشر على كل من العائد المعتمد على الموجودات وأداء المؤسسة المتوقع، وأن القدرات التنظيمية والتوجه السوقي هي مصادر مهمة للميزة التنافسية، كما أن التوجه السوقي والقدرات التنظيمية هي موجودات متممة تساهم في الأداء المؤسسي المتميز.
  - دراسة Forkan, Golam Mohammad (2012)<sup>6</sup>: بعنوان "The Effect of Marketing Knowledge on Organizational Performance" وكان الهدف من هذا البحث هو مقارنة تصور مجموعات مختلفة من المؤسسات الصغيرة للهندسة الخفيفة لتعزيز القدرة التسويقية. وتم البحث على 60 مؤسسة في بنغلاديش، وخلصت الدراسة بأنه يوجد تصور لتعزيز القدرة التسويقية لتلك المؤسسات من خلال بعدين (قيمة الأصول وعدد الموظفين) وهناك بعد إيجابي آخر (نوع النشاط).
  - ودراسة ألفن ناظر الداود (2012)<sup>7</sup>: بعنوان "أثر مكونات التفكير الريادي في القدرات التسويقية" تمت هذه الدراسة على مدار 51 مؤسسة فندقية بالعراق، كان من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات التفكير الريادي والقدرات التسويقية، ووجود تأثير معنوي لمكونات التفكير الريادي في القدرات التسويقية في المنظمات الفندقية المبحوثة.
  - دراسة خالد قاشي وسفيان لراي (2016)<sup>8</sup>: بعنوان "أثر القدرات التسويقية على الأداء السوقي للمؤسسات لتحقيق التنافسية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات التسويقية العملية (إدارة التسعير، إدارة المنتجات، إدارة قنوات التوزيع، إدارة الاتصال التسويقي، وإدارة قوى البيع)، والقدرات التسويقية الإستراتيجية (إدارة المعلومات التسويقية، التخطيط التسويقي، التنفيذ التسويقي) لتحقيق التنافسية لعينة من المؤسسات الجزائرية، وخلصت الدراسة بأن القدرات التسويقية العملية يمكنها تفسير ما قيمته 58.9% من الأداء السوقي، وفسرت القدرات التسويقية الإستراتيجية ما قيمته 29.9% من الأداء السوقي.
  - دراسة زريق عمر (2017)<sup>9</sup>: بعنوان "القدرات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية" هدف هذا البحث على التعرف على أثر القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية، التكنولوجيا، الإدارية، الابتكارية) على أداء المؤسسات الاقتصادية، وخلص البحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات الإستراتيجية على أداء المؤسسات، حيث تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة للقدرات التسويقية مقارنة مع القدرات التكنولوجية والإدارية بسبب ضعف البنى التحتية للاتصالات والبرامج التطبيقية والتدريبية المستخدمة.

• دراسة روش إبراهيم محمد، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، محمد عبد الرحمن عمر (2018)<sup>10</sup>: بعنوان "القدرات التسويقية ودورها في تحقيق التوجه الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لعدد من الشركات التجارية في مدينة دهوك" هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نتائج عملية توضح دور القدرات التسويقية في التوجه الإستراتيجي، وخلصت الدراسة إلى أن إمتلاك المؤسسة القدرات التسويقية هو مؤشر إيجابي على إمكانية تحقيق التوجه الإستراتيجي على المنافسين في السوق، وخلصت كذلك إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابيين بين القدرات التسويقية والتوجه الإستراتيجي.

• دراسة Philippe Massiera, Laura Trinchera, Giorgio Russolillo (2018)<sup>11</sup>: بعنوان "Evaluating the presence of marketing capabilities: A multidimensional, hierarchical index" هدفت هذه الدراسة إعطاء إقتراح لأداة متعددة الأبعاد لتقييم درجة وجود قدرات التسويق التي تمتلكها الشركة، وتمت الدراسة على 199 مؤسسة مصغرة ومتوسطة الحجم بفرنسا، وبينت الدراسة مدى وجود القدرات التسويقية من خلال أبعادها وكذا إثبات اختبار التأثير الإيجابي لقدرات التسويق على الأداء التنظيمي لتلك المؤسسات.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على مؤسسات عربية وعالمية وكذلك هناك دراسات وطنية وتعد قليلة نوعاً ما، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على الأفراد العاملين بمؤسسة اقتصادية موبيليس بمدينة بشار.

- أما من حيث الهدف من الدراسة فتتنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت أغلبها على تأثير عوامل معينة مثل تكنولوجيا المعلومات أو التفكير الريادي أو الفعالية التنظيمية على القدرات التسويقية، وهدفت في حالات أخرى إلى مدى تأثير القدرات التسويقية سواءً في خلق الميزة التنافسية أو الأداء السوقي أو سمعة المؤسسة، أو حتى كذلك توجه المؤسسة نحو السوق، بينما دراستنا فهي تركز على تقييم واقع القدرات التسويقية وما هي أبعادها وما مدى أهميتها بمؤسسة موبيليس.

- أما من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية والأجنبية إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت متغيرين رئيسيين هما القدرات التسويقية المتخصصة (القدرة على تطوير المنتج، القدرة على إدارة التسعير، القدرة على ترويج المنتجات، القدرة على إدارة قنوات التوزيع)، والقدرات التسويقية التنسيقية (إدارة المعلومات التسويقية، التخطيط التسويقي، التنفيذ التسويقي) كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث القطاعات التي درستها، وتحليلها، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي سيتم تناولها.

### 1.1 - القدرات التسويقية Marketing Capabilities:

ظهر مفهوم القدرات التسويقية من خلال إنتقاد نظرية "الموارد" المبنية على إعتبار سبب الاختلاف في الأداء بين المؤسسات راجع لكون الموارد غير موزعة بالتساوي ومستقرة مع الوقت هذا ما يجعل للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال هذه الموارد، وبدون الأخذ بعين الاعتبار لطريقة استخدام هذه الموارد.

#### 1.1.1. تعريف القدرات التسويقية:

اختلفت الآراء بشأن تعريف القدرات التسويقية فحسب كل من (Narver and Slater, 1990 ; Kohli and Jaworski, 1990) فإن التوجه بالسوق والقدرات التسويقية هما إحدى العمليات الرئيسية في فهم خلق القيمة للمستهلك<sup>12</sup>، فالتوجه بالسوق هو قدرات مرتبطة بتجميع وتحليل المعلومات التسويقية والاستجابة من خلالها للمستهلكين، بينما القدرات التسويقية هي قدرات مرتبطة بكيفية توظيف هذه المعلومات بطريقة تسمح بخلق قيمة مميزة للمستهلك لهذا يوجد ترابط بين التوجه بالسوق الذي يمثل قدرات الإستشعار بالسوق والقدرات التسويقية التي تمثل قدرات تنظيمية<sup>13</sup>.

وعرفت القدرات حسب (day سنة 1994) بأنها مجموعة معقدة من المهارات والتعلم الجماعي، يمارس من خلال العمليات التنظيمية بطريقة تضمن بها تنسيق محكم للأنشطة الوظيفية<sup>14</sup>، أما القدرات التسويقية فتتحصل عليها المؤسسة عندما يتمكن مستخدمها التسويق بتطبيق معرفتهم ومهاراتهم بسرعة لتحويل المدخلات التسويقية إلى مخرجات<sup>15</sup>.

ويمكن وصفها من خلال القدرة على التكامل وبناء الكفاءة الداخلية والخارجية وإعادة إعدادها لمخاطبة البيئة سريعة التغيير<sup>16</sup>، وهناك من عرفها بأنها قدرات خاصة للمؤسسة تعتمد على تعريف وتحديد إحتياجات الزبائن وإشباع هذه الإحتياجات والإلتزام بمراقبة ومسح وتقييم التغيرات التي تحدث في السوق، والمرونة التنظيمية وتجنب البنبان التنظيمي الجامد للشركة ووجود آلية لتغيير هذا البنبان بما يتوافق مع تغيرات

السوق، والالتزام بتوظيف موظفين مدربين جيداً على اتقان الاساليب المهنية التسويقية والتدريب الدائم لهم على هذه الاساليب وأساليب أخرى<sup>17</sup>.

وتعد كذلك قدرات جزئية معقدة من الخبرات والمهارات أو المعرفة المتراكمة التي يتم إستخدامها في العمليات التنظيمية بما يمكن المؤسسة من التنسيق ما بين أنشطتها والإستفادة من أصولها<sup>18</sup>، وتعرف بأنها العمليات المتكاملة التي يتم تصميمها لتطبيق المعرفة، والمهارات، والموارد المجمعة في المؤسسة لمقابلة حاجات السوق، وإضافة قيمة للمنتجات، ولتلبية المتطلبات التنافسية<sup>19</sup>.

ويمكن النظر للقدرات التسويقية بأنها الخبرات والمعرفة التي يمكن للمؤسسة من خلالها الإستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن<sup>20</sup>، وعرفت بأنها الطريقة المتكاملة في توظيف المعارف والمهارات وموارد المؤسسة لتلبية احتياجات سوق معينة والتي تسمح بإضافة قيمة للعروض المقدمة ومواجهة المنافسة مع مرور الوقت<sup>21</sup>.

وتتطور القدرات التسويقية استجابةً للإجراءات الإستراتيجية التي اتخذتها الشركة وكذلك أنشطة الأعمال اليومية المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة (Grant، 1991)<sup>22</sup>، ويمكن تطوير القدرات التسويقية من خلال التركيز على عمليتي التعلم والبحث، وسعي المؤسسات لإكتساب المعلومات والمعرفة الجديدة بشكل مستمر والعمل على تطبيقها داخل المؤسسة لضمان تطورها والكشف عن المشكلات التي يمكن أن تواجهها ومحاولة حلها<sup>23</sup>.

وبهذا فللقدرات التسويقية خصائص تميزها من أهمها<sup>24</sup>:

- القدرات التسويقية يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم وذلك عند قيام المؤسسات التسويقية وبشكل مستمر بتطبيق معرفتهم لحل المشاكل التسويقية؛
  - القدرات التسويقية تأخذ بعين الاعتبار العمليات التكاملية التي تستند على الموائمة بين الموارد المعرفية والموارد الملموسة وذلك بهدف تحقيق وتوليد قيمة للعملاء؛
  - لتطوير القدرات التسويقية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العمليات التكاملية التي تجري بين المعرفة المستندة على الموارد والموارد غير الملموسة لإيجاد وتوليد قيمة عالية للزبائن؛
  - القدرات التسويقية للمؤسسة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين لأنها تتعلق بالمؤسسة نفسها.
- اما في بحثنا هذا بأنها عملية متكاملة تعتمد على توظيف المهارات والمعرفة التسويقية وتنميتها، والتي تجعل المؤسسة قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمستمرة في حاجات ورغبات الزبون والتنبؤ بحالة الأسواق ومواجهة المنافسة بشكل يصعب على الآخرين تقليده.

### I. 2.1. أهمية القدرات التسويقية:

- تشير كل من النظرية القائمة على الموارد والنظرية الديناميكية إلى أهمية القدرات التسويقية للمؤسسات، والتي تساهم في خلق القيمة وتنفيذ المهام والأعمال بشكل فاعل وتحقيق ميزة تنافسية قوية يصعب على المنافسين تقليدها وأداء متفوق<sup>25</sup>.
- يمكن ربط القدرات التسويقية المتميزة مع الأداء الحاصل في المؤسسة والتي تكون أكثر قيمة في المؤسسات في تركيبها لأنها تتفاعل مع الطرق التسويقية بما يساعد على تحقيق الأداء المتفوق<sup>26</sup>.
- تسهم القدرات التسويقية في تطوير وإدارة العمليات الداخلية عن طريق إظهار القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين للارتقاء بأداء المؤسسة وبما يساعد بتقديم أفضل المنتجات وأقل التكاليف<sup>27</sup>.
- يساعد المؤسسات المؤسسات على إبتكار منتجات جديدة أو تطوير منتجات موجودة مع إضافة سمات جديدة لتلبية حاجات الزبائن الحاليين والجدد لضمان الإستقرار والبقاء وتجنب مواجهة المنافسين<sup>28</sup>.
- القدرات التسويقية التي تملكها تعكس قدرتها على التميز بين منتجاتها ومنتجات المنافسين عن طريق بناء علامات تجارية متفوقة وناجحة<sup>29</sup>.
- القدرات التسويقية تسعى لتلبية احتياجات السوق المتعلقة بالعمل، مما يسمح للمؤسسات بتوفير قيمة مضافة كبيرة والتكيف بشكل أفضل مع ظروف السوق المتغيرة<sup>30</sup>، ويمكن إدراج القدرات التسويقية حسب أهميتها في المؤسسة<sup>31</sup>:
- مرونة التخطيط التي تعكس المدى الذي تنفذ فيه المؤسسات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي يتناغم مع الحالة البيئية الطارئة ذات الصلة، وهي مهارة أساسية لعمليات التنافس اليومية؛
- التنفيذ الفاعل لعمليات التسويق والذي يظهر قدرة المؤسسة على تطوير ومراقبة الخطط التسويقية الحديثة؛
- تطوير المنتجات وهو قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة والتكيف مع حاجات السوق؛

- الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن المتغيرة من المنتجات بما يساعد على احتفاظ المؤسسة بعلاقات طويلة الأمد مع زبائنها؛
  - الاتصالات تساعد في إدارة توقعات الزبائن جنبا إلى جنب مع الصورة والقيمة الكلية للمؤسسة.
- وبالتالي فإن القدرات التسويقية تمكن المؤسسة اعطاء قيمة فريدة ومميزة للزبائن ويصعب تقليدها، وذلك من خلال تلبية حاجات الزبائن المتغيرة بشكل يسمح بإرضائهم والحفاظة عليهم أحسن من المنافسين وذلك بإبتكار منتجات جديدة أو تطوير منتجات حالية بشكل مميز وفريد وبعلامة تجارية قوية، ويسمح قياس القدرات التسويقية من خلال مقارنة الانشطة والعمليات التسويقية مع المنافسة من تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتحسين الاداء وبالتالي تميز المؤسسة.

### I. 3.1. أبعاد القدرات التسويقية :

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القدرات التسويقية فهناك من اعتبرها مدخلات وهناك من اعتبرها مخرجات ونتائج لممارسة أنشطة ما، وكذلك اختلف الباحثون في مستوى التكامل بين أبعادها. وهناك من عالج موضوع أبعاد القدرات التسويقية من وجهة نظر إستراتيجية حيث إنه لا اختيار أفضل إستراتيجيات للمؤسسة يجب تجميع مختلف الموارد القاعدية التي تتمتع بها المؤسسة في صورة واحدة، ويجب تحديد ماذا تستطيع المؤسسة أن تقوم به، لأنه لا توجد علاقة وظيفية بين الموارد والقدرات إلا من خلال مفتاح التنسيق بين الفرق داخل المؤسسة<sup>32</sup>، وهناك العديد من التصنيفات منها تصنيفات Vorhies وزميله Morgan سنة 2005<sup>33</sup>:

- قدرات المزيج التسويقي الكلاسيكي، ويطلق على قدرات المزيج التسويقي الكلاسيكي "القدرات التسويقية المتخصصة"؛
- وقدرات تطوير وتنفيذ التسويق الإستراتيجي وهي قدرات بناء وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية ويطلق عليها بـ "القدرات التسويقية الهيكلية"؛
- بالإضافة إلى قدرات تسويقية أخرى أدرجها Morgan وزملائه في دراسته سنة 2009، يمكن توظيفها في تشخيص مدى قدرات المؤسسة وهي: قدرات الاستشعار السوقي، وقدرات إدارة العلاقة مع الزبون وقدرات إدارة العلامة التجارية.

أ. القدرات التسويقية المتخصصة Specialized marketing capabilities: قد تتمتع المؤسسات بقدرات تسويقية متعلقة بعمليات المزيج التسويقي، مثل إدارة وتطوير المنتجات، التسعير، البيع، الاتصال التسويقي، إدارة علاقة الزبون (Vorhies and Morgan, 2005)، حيث نجد هذه القدرات التسويقية على المستوى التشغيلي لإدارة المؤسسة ويطلق عليها القدرات التسويقية المتخصصة لأنها متعلقة بعملية وظيفية محددة مستعملة في المؤسسة لتجميع وتحويل الموارد، وهي لا تنحصر فقط في العناصر المذكورة بل قد تشمل على عناصر أخرى، أما المزيج التسويقي هو مجموعة من العناصر المتناسقة التي تتحكم فيها المؤسسة لتؤثر بها على المستهلكين وتواجه بها المنافسة<sup>34</sup>. ومن بين أهم القدرات التسويقية المتخصصة:

- قدرة المؤسسة تطوير المنتجات والخدمات: إذا كانت المؤسسة تمتلك القدرة على تطوير المنتجات والخدمات، فإنه من المهم أن تصمم منتجات وخدمات تقابل احتياجات الزبائن وتقابل الأهداف الداخلية للمؤسسة بحيث تكون قادرة على اكتساب الزبائن<sup>35</sup>.
- القدرة على إدارة التسعير: وهو قدرة المؤسسة على وضع سعر تنافسي للمنتجات والخدمات مع القدرة على تتبع الأسعار في السوق.
- قدرة المؤسسة على الترويج أو الاتصال التسويقي: وهي من القدرات المهمة لأغلب المؤسسات، وهي القدرات المتعلقة بالإعلان وتنشيط المبيعات، والبيع الشخصي بالإضافة إلى العلاقات العامة وكل الأنشطة التي تصب في تواصل المؤسسة مع السوق.
- قدرة المؤسسة على إدارة قنوات التوزيع: وتتمثل في قدرة المؤسسة في بناء علاقات وطيدة مع الموزعين وإدارتها بفعالية.

ب- القدرات التسويقية التنسيقية Architectural Marketing Capabilities : وهي مختلف القدرات التي تتعلق بالاستراتيجيات التسويقية ويطلق عليها القدرات التسويقية الهندسية لأنها الطريقة التي يتم من خلالها تصميم وانتقاء المزيج التسويقي ويعبر عنها بـ<sup>36</sup>:

- إدارة المعلومات التسويقية: وهي قدرات المؤسسة في العمليات التي يتم من خلالها التعلم السوقي وتوظيف المعرفة السوقية، وهي مجموعة من العمليات التي تمثل "جوهر مفهوم التسويق" الذي تنطلق عملياته من جمع معلومات مختلفة عن حاجات ورغبات الزبائن وتنتهي أيضا بجمع معلومات عن ردود أفعالهم وحتى أفعال المنافسين وأصحاب المصالح الأخرى؛
- التخطيط التسويقي: قدرة المؤسسة على تصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة تعظم الاستفادة من الموارد المتاحة في سوق معينة لدعم الميزة التنافسية، وهي تشمل أنشطة تحليل الزبائن وأصحاب المصالح والتجزئة السوقية، والتحليل الداخلي للمؤسسة وذلك بهدف تحديد القيمة التي ستقدم للسوق؛
- التنفيذ التسويقي: وهو العمليات التي من خلالها تكون الاستراتيجيات التسويقية المرغوبة محولة إلى تشغيل فعلي للموارد وهي قدرات الحصول ومزج وتوظيف الموارد الضرورية الداخلية وجلب الموارد الخارجية لتحقيق أهداف التخطيط التسويقية.

واعتمدنا في دراستنا على الأبعاد التالية للقدرات التسويقية: القدرات المتخصصة (القدرة على تطوير المنتج، القدرة على إدارة التسعير، القدرة على ترويج المنتجات، القدرة على إدارة قنوات التوزيع)، والقدرات التنسيقية (إدارة المعلومات التسويقية، التخطيط التسويقي، التنفيذ التسويقي).

## II - الطريقة والأدوات :

### II-1. وصف منهجية البحث

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكيمياً. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومسؤولي المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بشار والوكالة التجارية بشار، وتم أخذ عينة قصدية 76 موظف تم استرجاع 59 فقط، وتمت الدراسة من تاريخ 2019/04/01 إلى 2019/05/26. ومن خلال الاعتماد على الاستبيان حول موضوع الدراسة حيث يعتبر الاستبيان أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS والجدول رقم 01 يوضح مصادر إعداد فقرات الاستبيان :

ويتكون الاستبيان من قسمين:

● القسم الأول: يتكون من أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري).

● القسم الثاني: فيمثل واقع القدرات التسويقية ويتكون من محورين: القدرات التسويقية المتخصصة، والقدرات التسويقية التنسيقية. وتم استخدام مقياس ليكارت ( Likert ) الخماسي والمتدرج بإعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس أكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، والجدول 02 يحدد مقياس الإجابة على الفقرات:

### II-2. تحليل خصائص العينة

يبين الجدول 03 أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى، كما أن أكبر فئة من ناحية العمر هي الفئة التي تتراوح ما بين 35 و45 سنة، ما يبين أن الطاقم الإداري لمؤسسة موبيليس هو طاقم تغلب عليه فئة الشباب، أما من حيث الخبرة فإن أغلب الموظفين لهم خبرة أكبر من 10 سنوات هذا ما يدل على وجود رصيد معرفي ومهني للشركة يجب إستغلاله، ومن ناحية المستوى الدراسي فإن أغلبية الموظفين لهم مستوى جامعي وهذا يشير إلى تركيز شركة موبيليس على استقطاب حملة الشهادات الجامعية لضمان الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام.

### II-3. صدق وثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تحقق الباحثون من ثبات إستبانة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ كما يوضحه الجدول رقم 04.

### II-4. دراسة آراء اتجاه المستجوبين:

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 05 أن اتجاه معظم إجابات المستجوبين كانت باتجاه موافق وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، وعليه فإن لشركة موبيليس بولاية بشار قدرات تسويقية بدرجة مقبولة، ومن بين هذه القدرات تمتلك قدرات تسويقية متخصصة بدرجة أكبر من القدرات التسويقية التنسيقية، لكن نلاحظ أن نتائج قيمة الانحراف المعياري تجاوزت 0.7 في بعض الحالات وهذا يدل على أن اتجاه رأي المستجوبين غير متجانسة، وقيمة انحرافه المعياري لإتجاه رأي المستجوبين للأبعاد التالية: القدرة على إدارة المعلومات التسويقية (0.8795)، القدرة على التخطيط التسويقي (0.7630) والقدرة على التنفيذ التسويقي (0.8577)، ومنه فإن أغلب أبعاد القدرات التسويقية التنسيقية تجاوزت قيمة الانحراف المعياري لإتجاه رأي المستجوبين فيها 0.7، وهذا يعني أن مقاييس الإحصاء الوصفي غير قادرة على وصف اتجاهات المستجوبين حول مدى إمتلاك مؤسسة موبيليس لبعض القدرات التسويقية المدروسة، مما يجعلنا نفكر في أدوات إحصائية أكثر تفسيراً، ووقع اختيارنا على استخدام المعادلات الهيكلية نتيجة طبيعة المتغيرات الكامنة المختارة للدراسة، وللإجابة على إشكالية البحث نلجأ إلى تحليل أكثر دقة وعمق من خلال التحليل الاستكشافي والتوكيدي (معاً تحليل PLS ).

**III - تحليل ودراسة النتائج:**

يوجد عدة أدوات إحصائية من أجل تحليل المعلومات المتوصل إليها، حيث تعتبر طريقة المعادلات الهيكلية من أنسب و أحسن الطرق في معالجة هذا النوع من العلاقات.

وتتمثل خطوات تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية PLS-SEM<sup>37</sup> في الشكل رقم 01.

**1.III - تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model:** يتم تقييم جودة النموذج في برنامج Smart PLS من خلال تقارب وتوافق عناصره وذلك عن طريق جزئين: الجزء الأول صحة التقارب (Convergent Validity) والجزء الثاني الصدق التمييزي (Discreminate Validity).

**أ. صحة التقارب (Convergent Validity):** صدق التقارب هو مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، واستناد إلى Hair et al سنة 2010<sup>38</sup>، فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي: الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، معامل التحميل (Loading).

قبل التأكد من صدق التقارب نختبر موثوقية الاتساق الداخلي بالمعيار التقليدي ألفا كرونباخ، ومعيار Rho De Joreskog الذي هو أكبر دقة من الفا كرونباخ .

فمن خلال الجدول رقم 06، نلاحظ أن جل معاملات ألفا كرونباخ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0,70، وهذا ما يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة.

ونستخدم معيار Rho De Joreskog وهو أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ، لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء حسب Roussel et al, 2012 وتكون مقبولة ومعنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية حينما تكون أكبر من 0.70 حسب Fornell & Lacker 1981<sup>39</sup>، والجدول رقم 07 يبين معاملات Rho De Joreskog للمتغيرات الكامنة: والتي كلها معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0,70. ونلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن جميع معاملات قيم تحميل المؤشرات (الأسئلة) على عواملها (الأبعاد) تفوق 0,70، ما عدا المقياس (المؤشر) B9 معامل تحميله الخارجي 0.586 وهو أقل من 0,70، وعلينا حذف هذا المؤشر .

وكذلك كل متوسطات التباينات المفسرة تفوق 0,50 وأن كل قيم الموثوقية المركبة تفوق 0,50 ومنه نستنتج صدق تقارب نموذج القياس.

**ب. الصدق التمييزي (Discreminate Validity):**

- **تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable Correlation-R2 of AVE):** نقيس اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، ولكي نقول أن الأبعاد مستقلة حسب معيار فورنال لاركر -Fornell-Larcker Criterion). يلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن الجدر التربيعي لمتوسط التباين المفسر (AVE) والذي يمثل القيم التي تربط كل متغير كامن بنفسه هي أكبر من قيمة الارتباط مع المتغيرات الأخرى وبالتالي تأكد صدق تمايز أبعاد نموذج القياس.
- **التباين بين الأسئلة (Cross Loadings):** نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من علاقته مع متغير كامن آخر، وبالتالي نقول أن الأسئلة مستقلة.

فلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن جل معاملات الموثوقية للأسئلة المتعلقة بمحورها أعلى من ارتباطها بباقي المحاور وهذا يدل على صدق تمايز نموذج القياس، إلا في حالة الأسئلة المتعلقة بمحور قدرات إدارة التسعير نجد الأسئلة (B6 و B7 و B8) ومحور قدرات التخطيط التسويقي (F23) أقل من بعض الأسئلة الأخرى وفي هذه الحالة هذه الأسئلة نقوم بإلغائها .



**2.III- تقييم النموذج البنائي (Assessment of Structural Model)**

أ.المسارات واختبار الفرضيات: يتم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين البناءات. وتكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية عندما تكون نسبة الخطأ (P-value) أقل من 5%<sup>40</sup>.

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن فرضية وجود أثر للقدرات التسويقية بشقيها المتخصصة والتنسيقية على القدرات التسويقية للمؤسسة مقبولة لأن قيمة P أقل من 5%.

والعلاقة بين القدرات التنسيقية والقدرات التسويقية هي علاقة أقوى من القدرات المتخصصة والقدرات التسويقية لأن قيمة T بالنسبة للقدرات التنسيقية هي (7.837) وهي أكبر من قيمة T بالنسبة للقدرات المتخصصة (6.921)، لهذا على مؤسسة موبيليس أن تركز على تعزيز وتطوير القدرات التنسيقية لما لها من دور كبير وأهمية في تطوير وتعزيز القدرات التسويقية على العموم.

ب-معامل التحديد R-square: المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد قيمة (R<sup>2</sup>) ويمثل هذا المعامل مقياس للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي<sup>41</sup>.

فمن خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن قدرة المتغيرين القدرات التسويقية المتخصصة والتنسيقية في تفسير القدرات التسويقية في مؤسسة موبيليس مرتفعة حيث أنها أكبر من 0,67، حيث أن القدرات التسويقية المتخصصة والقدرات التنسيقية قادرة على تفسير ما مقداره 99% من القدرات التسويقية للمؤسسة وهذا ما يدل على جودة النموذج.

ج-جودة التنبؤ Q<sup>2</sup>: وهو يمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية<sup>42</sup>.

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن النموذج ذو قدرة على التنبؤ حيث Q<sup>2</sup> = 0,360 فهي قيمة مقبولة لكونها أكبر من 0.

د- جودة المطابقة (قدرة تلاؤم النموذج) (Goodness of Fit): يعمل GOV على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج<sup>43</sup>.

وتحسب هذه القيمة بالعلاقة التالية:

$$GOV = \frac{GOV = \sqrt{R^2 * AVE}}{\sqrt{1 * ((0.733 + 0.620 + 0.733 + 0.585 + 0.895 + 0.671 + 0.869)/7)}} \\ GOV = 0.854$$

نلاحظ من خلال المعادلة أن قيمة GoF تقدر بـ 0.854 أي أن النموذج ملائم جداً للدراسة لأن القيمة تفوق 0,36.

**IV- الخلاصة :**

يعد بناء وتحسين القدرات التسويقية ضروري للمؤسسات حيث نجد الكثير من المؤسسات تمتلك موارد ضخمة لكنها لا تحقق أهدافها سواءً التسويقية أو غير ذلك، لذلك على المؤسسات أن تطور وتحسن من قدراتها بشكل عام وقدراتها التسويقية بشكل خاص، حيث تستطيع المؤسسة التي لها قدرات تسويقية بمستوى جيد أن تتفوق على المنافسة وتحقق ميزة تنافسية وبالتالي الاستمرارية والنجاح.

بعد التطرق للجانب النظري لهذا الموضوع وإجراء دراسة ميدانية، قمنا من خلالها بقياس وجود القدرات التسويقية بشقيها المتخصصة والتنسيقية وبينت الدراسة إمتلاك مؤسسة موبيليس للقدرات المتخصصة بشكل أكبر من القدرات المتخصصة، ووضع نموذج للدراسة بمسارات منظمة وموجهة بين متغيرات الدراسة، أوضح هذا النموذج مدى فعالية تلك القدرات (المتخصصة والتنسيقية) في تحسين وتعزيز القدرات التسويقية، مما يوفر رؤية مفادها أن التركيز والتحسين المستمر للقدرات المتخصصة والقدرات التنسيقية يؤدي إلى تحسين القدرات التسويقية وتؤكد النتائج أن:

-إجابات اغلب الباحثين كانت متفقة وبنسبة جيدة على إمتلاك مؤسسة موبيليس قدرات تسويقية بشقيها المتخصصة والتنسيقية وتمتلك قدرات تسويقية متخصصة بشكل أكبر من القدرات التسويقية والتنسيقية وهذا ما يتفق مع أغلب الدراسات السابقة.

-القدرات التسويقية سواءً المتخصصة أو التنسيقية التي تمتلكها مؤسسة موبيليس لها آثار مباشرة قوية معنوية في تحسين القدرات التسويقية على العموم، وشكلت القدرات التنسيقية أقوى علاقة مقارنة بالقدرات المتخصصة وبالتالي تستطيع موبيليس تطوير قدراتها من خلال التركيز بشكل كبير على القدرات التسويقية التنسيقية، وهذا ما يختلف عن باقي الدراسات السابقة التي بينت لم تبرز أقوى علاقة.

- إستخدام هذا النموذج لمؤسسات أخرى من شأنه توفير معلومة للمقارنة بين المؤسسات من حيث القدرات وهذا ملائمة النموذج.

- وإستنادا لما تقدم من استنتاجات نستطيع تقديم توصيات بأهمية تعزيز وبناء القدرات التسويقية داخل مؤسسة موبيليس من خلال التركيز على القدرات التنسيقية بشكل كبير، وعلى مؤسسة موبيليس أن تأخذ بعين الاعتبار البحوث الخاصة بمجال القدرات التسويقية لما لها من دور في تحسن الأداء والتفوق على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية.

## - ملاحق :

## الجدول رقم 01 : مصادر فقرات الاستبيان

الفقرات	الدراسة
من الفقرة 01 إلى الفقرة 19	دراسة ألفن ناظر الداود (2012) <sup>44</sup>
من الفقرة 20 إلى الفقرة 32	دراسة خالد قشي ولراي سفيان (2016) <sup>45</sup>

المصدر : من إعداد الباحثين

## جدول رقم 02: مقياس الاجابات

التصنيف	لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	موافق	موافق
الدرجة	] 1,8 -1]	] 2,6-1,8 ]	] 3,4 -2,6 ]	] 4,2-3,4 ]	] 5 -4, 2 ]

## جدول رقم 03: يبين نتائج توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغير	الخيار	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	39	66.10%
	أنثى	20	33.90%
السن	أقل من 35	11	18.6%
	من 35 إلى 45	38	64.4%
	من 45 فما فوق	10	16.9%
المستوى الدراسي	متوسط	1	1.7%
	ثانوي	10	16.9%
	جامعي	41	69.5%
	دراسات عليا	7	11.9%
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	5	8.5%
	من 05 إلى 10 سنوات	11	18.6%
	أكثر من 10 سنوات	43	72.9%
القسم الذي تشتغل به	المصالح التجارية (التسويق والمبيعات)	19	32.2%
	الشؤون العامة والمالية	25	42.4%
	المصالح التقنية والنشر والتوزيع التقني	15	25.4%
	المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss 24

جدول رقم 04: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

البيان	مجموع العبارات	ألفا كرونباخ
مجموع الفقرات	59	0.947

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج Spss24

جدول رقم 05: اتجاه آراء المستجوبين.

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
القدرات تسويقية المتخصصة	القدرة على تطوير المنتجات	4,1525	0,54933	موافق
	القدرة على إدارة التسعير	4,0452	0,56122	موافق
	القدرة على إدارة الترويج	4,0237	0,64121	موافق
	القدرة على إدارة قنوات التوزيع	3,9322	0,68831	موافق
القدرات التسويقية التنسيقية	القدرة على إدارة المعلومات التسويقية	3,5424	0,87952	موافق
	القدرة على التخطيط التسويقي	3,5661	0,76307	موافق
	القدرة على التنفيذ التسويقي	3,6229	0,85774	موافق
القدرات التسويقية	المجموع	3,8078	0,55073	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج Spss24

الجدول رقم 06 : قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)

المتغيرات	قيم Cronbachs Alpha
القدرة على إدارة المعلومات التسويقية	0,941
القدرة على التخطيط التسويقي	0,876
القدرة على التنفيذ التسويقي	0,949
قدرات ادارة التسعير	0,873
قدرات ادارة قنوات التوزيع	0,764
قدرات الترويج	0,909
قدرات تطوير المنتجات والخدمات	0,876

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج Spss24

الجدول رقم 07: معامل Rho De Joreskog

المتغيرات	قيم معامل Rho De Joreskog
القدرة على إدارة المعلومات التسويقية	0.943
القدرة على التخطيط التسويقي	0.880
القدرة على التنفيذ التسويقي	0.951
قدرات ادارة التسعير	0.882
قدرات ادارة قنوات التوزيع	0.790
قدرات الترويج	0.910
قدرات تطوير المنتجات والخدمات	0.880

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج Spss24

الجدول رقم 08: صحة التقارب

<i>/CR</i> الموثوقية المركبة	<i>/AVE</i> متوسطات التباينات المفسرة	<i>Loadings</i> / تحميل المؤشرات	الأسئلة	المحور	
0.916	0.733	0.903	A1	لدى مؤسستكم القدرة على تطوير خدماتها من خلال البحث والتطوير.	قدرات تطوير المنتجات والخدمات.
		0.925	A2	لدى مؤسستكم ضمان تطوير الخدمات من خلال الجهود المبذولة لتلبية احتياجات الزبائن.	
		0.823	A3	تمتلك مؤسستكم امكانية تطوير قدراتها الداخلية واعتماد ادارة تسويقية متكاملة أفضل من المؤسسات المنافسة.	
		0.763	A4	تسعى مؤسستنا الى تطوير خدماتها لمقابلة حاجات الزبائن المتغيرة ورغباتهم.	
0.906	0.620	0.814	B5	لدى مؤسستنا القدرة على استخدام نظام التسعير للاستجابة السريعة لتغيرات السوق.	القدرة على إدارة التسعير
		0.797	B6	لدى مؤسستنا القدرة على معرفة تقنيات تسعير المنافسين	
		0.825	B7	تتمكن مؤسستنا من رصد اسعار المنافسين والتغيرات الحاصلة وأسعارهم	
		0.887	B8	تقدم مؤسستنا خدماتها بأسعار أفضل من أسعار المنافسين	
		0.586	B9	تمتلك مؤسستنا استراتيجيات واضحة لأسعار الخدمات	
		0.781	B10	لدى مؤسستنا القدرة على استخدام نظام التسعير للاستجابة السريعة لتغيرات السوق	
0.932	0.733	0.855	C11	تسهم البرامج الاعلانية في كسب مكانة سوقية لمؤسستنا	قدرة المؤسسة على الترويج منتجاتها.
		0.885	C12	تسهم العلاقات العامة في مؤسستنا بزيادة الفاعلية التسويقية	
		0.864	C13	لدى مؤسستنا المهارات لإدارة العلامات التجارية وإجراءاتها	
		0.868	C14	يعد تنشيط المبيعات في مؤسستنا وسيلة لكسب زبائن جدد	
		0.806	C15	تعد برامجنا الإعلانية أكثر فاعلية من برامج المنافسين	
0.849	0.585	0.769	D16	تحتفظ مؤسستنا بعلاقات قوية مع الموزعين	القدرة على إدارة قنوات التوزيع
		0.729	D17	يضيف موزعينا قيمة للمؤسسة	
		0.704	D18	توفر مؤسستنا الخدمة في الوقت المناسب والمكان المناسبين	
		0.849	D19	لمؤسستنا القدرة على اختيار تجار التجزئة الأكثر ملائمة لعملها	
0.962	0.895	0.953	E20	تقوم مؤسستنا بتجميع المعلومات عن الزبائن والمنافسين	إدارة المعلومات التسويقية
		0.948	E21	تقوم مؤسستنا باستعمال مهارات بحوث التسويق لتنمية برامج فعالة	
		0.937	E22	تتبع مؤسستنا حاجات ورغبات الزبائن	
0.910	0.671	0.751	F23	تتمتع مؤسستنا بمهارات التخطيط التسويقي	قدرات التخطيط التسويقي
		0.768	F24	لمؤسستنا قدرات في تجزئة واستهداف قطاعات فعالة	
		0.866	F25	تقوم مؤسستنا بإدارة المهارات والعمليات التسويقية	
		0.863	F26	تقوم مؤسستنا بتطوير استراتيجيات تسويقية إبداعية	
		0.840	F27	تقوم مؤسستنا بتخطيط شامل للعمليات التسويقية	
0.964	0.869	0.915	G28	تقوم مؤسستنا بتخصيص موارد تسويقية بفعالية	قدرات التنفيذ التسويقي
		0.948	G29	تقوم مؤسستنا بالتنظيم لتقديم البرامج التسويقية بفعالية	
		0.927	G30	تقوم مؤسستنا بتحويل الاستراتيجيات التسويقية إلى أفعال تسويقية	
		0.937	G31	تنفذ مؤسستنا الاستراتيجيات التسويقية بسرعة	

المصدر: مخرجات Smart PLS.

الجدول رقم 09: معيار فورنال لاركر (Fornell-Larcker Criterion)

	القدرة على إدارة	القدرة على	القدرة على	قدرات	قدرات	قدرات	قدرات تطوير
القدرة على إدارة المعلومات التسويقية	0.946						
القدرة على التخطيط التسويقي	0.778	0.819					
القدرة على التنفيذ التسويقي	0.662	0.762	0.932				
قدرات إدارة التسعير	0.289	0.271	0.395	0.799			
قدرات إدارة قنوات التوزيع	0.622	0.648	0.619	0.372	0.765		
قدرات الترويج	0.370	0.283	0.338	0.676	0.457	0.856	
قدرات تطوير المنتجات والخدمات	0.238	0.251	0.330	0.638	0.409	0.591	0.856

المصدر: Smart PLS

الجدول رقم 10: معاملات الموثوقية (Cross Loadings):

	قدرات تطوير	قدرات إدارة التسعير	قدرات الترويج	قدرات إدارة قنوات	إدارة المعلومات	قدرات التخطيط	قدرات التنفيذ
A1	0.904	0.543	0.464	0.411	0.294	0.309	0.377
A2	0.925	0.523	0.493	0.511	0.309	0.339	0.396
A3	0.825	0.529	0.455	0.197	0.024	0.034	0.088
A4	0.760	0.587	0.604	0.256	0.160	0.149	0.241
B10	0.558	0.809	0.515	0.334	0.116	0.046	0.182
B5	0.520	0.837	0.541	0.362	0.263	0.224	0.335
B6	0.466	0.374	0.586	0.249	0.355	0.290	0.374
B7	0.569	0.320	0.608	0.238	0.299	0.201	0.320
B8	0.422	0.385	0.432	0.313	0.087	0.360	0.385
C11	0.401	0.341	0.858	0.357	0.327	0.220	0.341
C12	0.476	0.391	0.888	0.397	0.366	0.310	0.391
C13	0.583	0.169	0.863	0.356	0.248	0.162	0.169
C14	0.492	0.605	0.867	0.353	0.296	0.207	0.219
C15	0.566	0.555	0.804	0.490	0.345	0.309	0.331
D16	0.208	0.222	0.263	0.770	0.427	0.468	0.443
D17	0.283	0.265	0.353	0.729	0.493	0.442	0.371
D18	0.316	0.193	0.287	0.703	0.329	0.496	0.464
D19	0.410	0.409	0.454	0.849	0.606	0.567	0.589
E20	0.251	0.303	0.401	0.689	0.953	0.766	0.682
E21	0.214	0.265	0.345	0.516	0.948	0.695	0.585
E22	0.207	0.250	0.300	0.552	0.937	0.746	0.609
F23	0.241	0.357	0.318	0.558	0.760	0.751	0.574
F24	0.097	0.195	0.260	0.429	0.577	0.768	0.546
F25	0.252	0.235	0.246	0.543	0.639	0.866	0.682
F26	0.162	0.140	0.170	0.575	0.666	0.863	0.695
F27	0.270	0.190	0.168	0.539	0.538	0.840	0.608
G28	0.243	0.355	0.276	0.527	0.608	0.702	0.915
G29	0.356	0.378	0.360	0.642	0.672	0.721	0.948
G30	0.353	0.405	0.299	0.523	0.553	0.651	0.927
G31	0.280	0.337	0.322	0.609	0.630	0.762	0.937

المصدر: Smart PLS

الجدول رقم 11: معاملات المسار لفرضيات النموذج (Path Coefficient)

القرار	قيمة P	قيمة T	Std Erreur	Std Beta	العلاقة	فرضيات النموذج
علاقة موجبة وقوية	0.000	6.921	0.075	0.519	القدرات التسويقية المتخصصة ← القدرات التسويقية	H1
علاقة موجبة وقوية	0.000	7.837	0.081	0.634	القدرات التسويقية التنسيقية ← القدرات التسويقية	H2

المصدر: مخرجات Smart PLS.

الجدول رقم 12: معامل التحديد (Coefficient of determination)

المحاور	$R^2$	النتيجة
القدرات التسويقية	.0999	مرتفعة

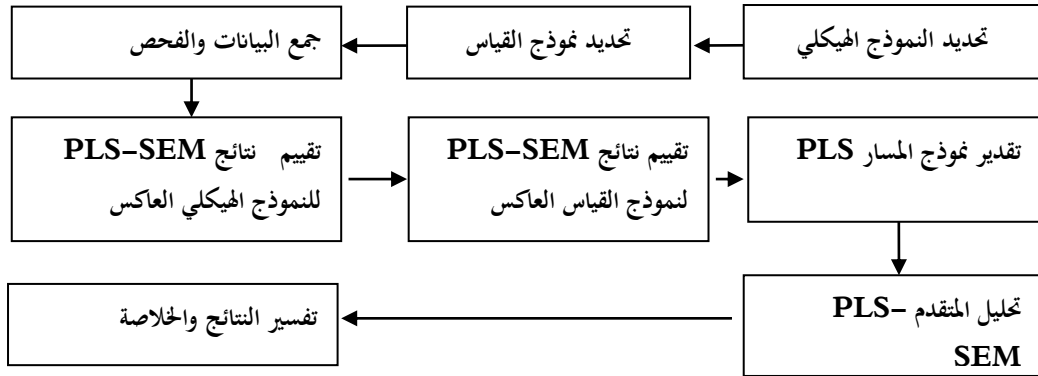
المصدر: مخرجات Smart PLS.

الجدول رقم 13: قدرة النموذج على التنبؤ (Predictive Relevance  $Q^2$ )

المحاور	$Q^2$	النتيجة
القدرات التسويقية	0.360	مقبولة

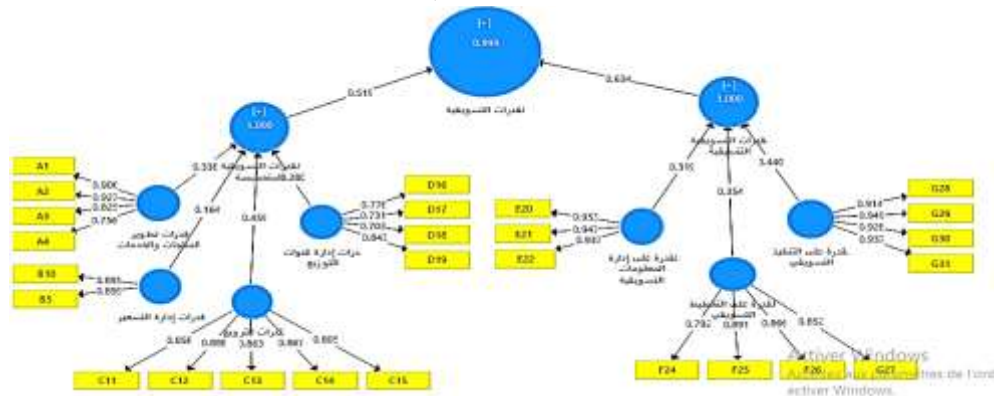
المصدر: مخرجات Smart PLS.

الشكل رقم 01: خطوات تطبيق منهجية PLS-SEM



المصدر: Hair, J, et al. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): 2nd Ed, p53.

الشكل رقم 02: النموذج النهائي للدراسة



المصدر: برنامج Smart PLS

- <sup>1</sup> George S. Day,(1994) **The Capabilities of Market-Driven Organizations**, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4.
- <sup>2</sup> Douglas W. Vorhies (1998), **An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness**, Journal of Strategic Marketing, Vol. (6), No. (1).
- <sup>3</sup> Shaw, Doris M. 2000. **The Role of Information Technologies in the Development of Small Firm Market Capabilities**. Unpublished doctoral dissertation, Kent State University.
- <sup>4</sup> عكروش، مأمون نديم (2006)، أثر الأصول والقدرات التسويقية على الأداء : دراسة ميدانية على البنوك العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد 2، عدد3، الصفحات 440-463، تم الاطلاع على الموقع <https://search.mandumah.com/Record/498413>، 2019/05/06
- <sup>5</sup> Morgan, Neil, Vorhies, Douglas, & Charlotte, Mason, (2009), **Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance**, Strategic Management Journal, Vol. (30), No. (8).
- <sup>6</sup> Forkan, Golam Mohammad, (2012), **Cluster Concept in Enhancing the Marketing Capability of Light Engineering Industry of Bangladesh: A Comparative Study**, **Asian Business Review**, Vol. (1), Issue (1).
- <sup>7</sup> ألفن ناظر الداود (2012)، أثر مكونات التفكير الريادي في القدرات التسويقية، العراق: المؤتمر العلمي الخامس لكلية الإدارة والإقتصاد جامعة الموصل.
- <sup>8</sup> قاشي خالد، لراي سفيان (2016)، أثر القدرات التسويقية على الأداء السوقي للمؤسسات لتحقيق التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف1، العدد 16.
- <sup>9</sup> زريق عمر (2017)، أثر القدرات الاستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، العدد18.
- <sup>10</sup> روش إبراهيم محمد، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، محمد عبدالرحمان عمر، القدرات التسويقية ودورها في تحقيق التوجه الإستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56.
- <sup>11</sup> Philippe Massiera, Laura Trinchera, Giorgio Russolillo (2018), **Evaluating the presence of marketing capabilities: A multidimensional, hierarchical index**, Recherche et Applications En Marketing (English Edition), DOI: 10.1177/2051570718759003, OnLine: <https://www.academia.edu/38525667> (Visited 12/05/2019).
- <sup>12</sup> George S. Day,(1994) **The Capabilities of Market-Driven Organizations**, Ibid, p37.
- <sup>13</sup> Morgan, Neil, Vorhies, Douglas, & Charlotte, Mason, (2009), **Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance**, Ibid, P911.
- <sup>14</sup> George S. Day,(1994), **Ibid**, p38.
- <sup>15</sup> Douglas W. Vorhies (1998), **An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness**, Ibid, p04.
- <sup>16</sup> Fang, Eric & Zou, Shaoming, (2009), **Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures**, Journal of International Business Studies, Vol. (40), p743.
- <sup>17</sup> Morgan, Neil, Vorhies, Douglas, & Charlotte, Mason, (2009), Ibid, P911.
- <sup>18</sup> Akroush, Mamoan N., & Al-Mohammad, Samer M., (2010), **The Effect of Marketing Knowledge Management of Organizational Performance: An Empirical Investigation of the Telecommunication Organizations in Jordan**, International Jordan of Emerging Markets, Vol. (5), No. (1), p47.
- <sup>19</sup> Forkan, Golam Mohammad, (2012), **Cluster Concept in Enhancing the Marketing Capability of Light Engineering Industry of Bangladesh**, Ibid, p90.
- <sup>20</sup> ألفن ناظر الداود (2012)، أثر مكونات التفكير الريادي في القدرات التسويقية، مرجع سابق، ص04.
- <sup>21</sup> قاشي خالد، لراي سفيان (2016)، أثر القدرات التسويقية على الأداء السوقي للمؤسسات لتحقيق التنافسية، مرجع سابق، ص04.
- <sup>22</sup> Douglas W. Vorhies (1998), **An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness**, Ibid, p08.

- <sup>23</sup> Slotegraaf, R & Dickson, P, (2004), **The paradox of a marketing planning capability**, Journal of the Academy of Marketing Science, vol 32, No 4, P374.
- <sup>24</sup> زريق عمر (2017)، أثر القدرات الاستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص311.
- <sup>25</sup> Feng , Hui & Morgan , Neil A. & Rego , Lopo L. , 2016 , **Firm capabilities and growth : the moderating role of market conditions** , Original Empirical Research , vol. 10, p01.
- <sup>26</sup> Martin , Silvia L. & Javalgi , Rajshekhar , (2015) , **Entrepreneurial orientation , marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures** , Journal of Business Research ,vol. 10, p04.
- <sup>27</sup> حمدي محمد عقيل (2014)، إختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والقدرات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية على عدد من الوكالات السياحية والسفر في عمان، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، ص18.
- <sup>28</sup> Alharbi Adel, Saleh, 2015 , **The Role of Marketing Capabilities in Firm's Success** , nternational Journal of Management Science And Business Administration Vol. 2 , No. 1, p56.
- <sup>29</sup> Bulgacov , Sergio & Elder , Semprebon & Mônica , Maier Giacomini , 2016 , **Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance** , BBR, Braz. Bus. Rev. Vol.14 No.5, p05.
- <sup>30</sup> Vijande , Leticia Santos & María , J. Sanzo-Pérez & Juan , A ,(2012) , **Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises** : Implications for Performance , Journal of Centrum Cathedra , Vol. 5 , No.1, p28 .
- <sup>31</sup> Vijande , Leticia Santos & María , J. Sanzo-Pérez & Juan , A ,(2012): **Ibid**, p27.
- <sup>32</sup> Grant, Robert M. (1991). **The resource-based theory of competitive advantage** : implication for strategy Formulation. California Management Review. Vol. 33, No. 3, p115.
- <sup>33</sup> قاشي خالد، لراي سفيان (2016)، مرجع سبق ذكره، ص04.
- <sup>34</sup> قاشي خالد، لراي سفيان (2016)، مرجع سبق ذكره، ص ص04-05.
- <sup>35</sup> ألفن ناظر الداود (2012)، مرجع سبق ذكره، ص05.
- <sup>36</sup> قاشي خالد، لراي سفيان (2016)، مرجع سبق ذكره، ص ص05-06.
- <sup>37</sup> Hair, J, F. J., Hult, G, T. M., Ringle, c, et al. (2016). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) 2nd Ed**, SAGE Publication (Vol. 46) <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>, p53.
- <sup>38</sup> غوتي محمد. (2018)، أثر ممارسة ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبوبكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، ص 91.
- <sup>39</sup> غوتي محمد. (2018)، مرجع سابق، ص76.
- <sup>40</sup> Hair, J, F. J., Hult, G, T. M., Ringle, c, et al. (2016), **Ibid**, p206.
- <sup>41</sup> غوتي محمد. (2018)، مرجع سابق، ص89.
- <sup>42</sup> غوتي محمد. (2018)، مرجع سابق، ص94.
- <sup>43</sup> Hair, J, F. J., Hult, G, T. M., Ringle, c, et al. (2016), **Ibid**, P.309.
- <sup>44</sup> ألفن ناظر الداود (2012)، مرجع سبق ذكره.
- <sup>45</sup> قاشي خالد، لراي سفيان (2016)، مرجع سبق ذكره.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

عبد الله معموري، سفيان بن عبد العزيز (2019)، تقييم واقع القدرات التسويقية لدى المؤسسة الاقتصادية الخدمية، "دراسة حالة شركة موبيليس للهاتف النقال بشار"، مجلة الباحث، المجلد 19(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص513-528.