



مجلة جدارا للبحوث والدراسات، (8) (2022)

مجلة جدارا للبحوث والدراسات

Website: <http://journal.jadara.edu.jo/index.php/JRS>

ورقة بحثية، ورقة مراجعة، ورقة تقنية



اثر الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة دراسة تطبيقية في شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة الحديثة

ضرغام محمد الخاقاني*

جامعة وارث الانبياء - كلية الادارة والاقتصاد

corresponding authar email: dhurgham.sh@g.uowa.edu.iq

المخلص

تمثلت مشكلة البحث في إن القطاع الصناعي بصورة عامة والمنظمات الانتاجية بصورة خاصة في العراق في حالة تدهور ولظهور هذا الشركات في السوق عليها اولا الاهتمام بصورة رئيسة بعلامتها التجارية الخاصة بمنتجاتها. ومن هنا فقد تم صياغة المشكلة في التساؤل الرئيسي « هل يوجد تأثير موجب ذات دلالة معنوية للاحتواء الاستراتيجي في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة » .

وهدفنا الدراسة الحالية بصورة رئيسة الى اختبار تأثير الاحتواء الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة، وذلك كمحاولة جادة لردم الفجوة المعرفية في تفسير طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات عبر تحليل طبيعة العلاقات بينها من خلال استطلاع آراء مجموعة من الافراد العاملين في شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة.

ولتحقيق هذا الهدف، فقد تم استخدام الاستبانة الالكترونية بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة من خلال توزيعها بأسلوب الحصر الشامل للمجتمع، وبعد قيام الباحث بأرسال الاستبانة الالكترونية على العاملين في المنظمة قيد الدراسة، تم استرجاع (156) استبانة من الشركة المبحوثة، تم تحليلها باستخدام عددٍ من الاختبارات الإحصائية المتوافرة ضمن البرنامجين الإحصائيين SPSS و SmsrtPLS.

توصلت الدراسة بعد ذلك إلى مجموعة من النتائج الإحصائية التي اثبتت الدراسة من خلال هذه النتائج التي تم التوصل إليها وجود تأثير معنوي موجب للاحتواء الاستراتيجي في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة.

اما اهم التوصيات التي يوصي بها الباحث، ضرورة اعتماد المنظمة المبحوثة ان تهتم وتجاري كل التطورات والحداثة في تكنولوجيا الصناعة من خلال اعتماد الاحتواء الاستراتيجي في تقليل الوقت والجهد والموارد والطاقة من جانب وجذب الزبون من خلال الاهتمام باحتياجات وتفضيلات الزبائن من جانب اخر لتحقيق الميزة الرائدة لعلامة المنظمة.

المصطلحات الرئيسية: الاحتواء الاستراتيجي، الميزة الرائدة للعلامة.

Abstract

The research problem was that Iraq's industrial sector, in general, and productive organizations, in particular, are deteriorating as a result of the entry of these firms into the market. They must first and foremost focus on their product's brand. As a result, the challenge was phrased as a central question: «Does strategic containment have a positive and meaningful influence on obtaining the brand's leading advantage.?» The current study aimed to test the impact of strategic containment and its role in achieving the brand's leading advantage as a serious attempt to close the knowledge gap in explaining the nature of the relationship between these variables by polling the opinions of a group of individuals working at Al-Joud Company for Industrial Technology and Modern Agriculture. To accomplish this purpose, an electronic questionnaire was employed as the primary tool for gathering the necessary data, which was distributed in a thorough inventory way for the community. One of the statistical tests included in the statistical software packages SPSS and SmtPLS. The study then reached a set of statistical data demonstrating that strategic containment has a positive substantial effect on attaining the brand's competitive advantage. In terms of the researcher's most important recommendations, the organization in question must take care of and keep up with all developments and modernity in industry technology by using strategic containment in reducing time, effort, resources, and energy on the one hand, and attracting customers by paying attention to their needs and preferences on the other, in order to achieve the organization's leading advantage.

Keywords: Strategic containment, the brand's leading advantage.

اولاً: مشكلة البحث

أصبحت المنظمات في العصر الحديث تعرف من علامات التجارية وتبني هويتها من خلال تلك العلامات التي تتميز بها لو نلاحظ على سبيل المثال الشركات العملاقة مثل: أبل و سامسونج، أن مجرد رؤية العلامة التجارية لهذه الشركات فان الزبون ينجذب نحو تلك المنتجات بصورة لا ارادية، لأنها قد اصبحت لها ميزة رائدة لتلك العلامة التي تتمتع بها تلك الشركات.

لذلك يمكن للمنظمات العراقية ضمن البيئة الداخلية ان تعمل على تميز العلامة التجارية الخاصة بها لريادتها في الاسواق لتحقيق الحصة السوقية الكبيرة فيما بين المنافسين , يتم ذلك من خلال العمل على تطوير المنظمات من الداخل , إذ ان العمل على الاحتواء الاستراتيجي للمنظمة من خلال التركيز على العمليات التي تهتم في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وكذلك المعرفية فان من شأنه المساعدة على جعل العلامة التجارية ذات ميزة رائدة بين المنظمات الاخرى.

ومن هنا تكونت فكرة البحث الحالي حول الدور الذي يقوم به الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة , واستناداً إلى مجموعة الحقائق المقدمة يمكن للباحث ان يحدد صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالآتي:-

«ان عدم ظهور ميزة رائدة للعلامة التجارية للمنظمة قيد الدراسة قد يرجع الى ضعف في تطبيق استراتيجية المنظمة وعدم التركيز على متطلبات او معايير الاحتواء الاستراتيجي.»

ثانيا : تساؤلات البحث

بالاعتماد على مشكلة الدراسة الواردة في أعلاه، تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها عن طريق وضع عدت تساؤلات تتمثل بالآتي:

ما مستوى توافر الاحتواء الاستراتيجي في المنظمة قيد الدراسة ؟

ما مستوى توافر الميزة الرائدة للعلامة في المنظمة قيد الدراسة؟

ما مستوى توافر ابعاد الاحتواء الاستراتيجي في المنظمة قيد الدراسة ؟

ما مستوى توافر ابعاد الميزة الرائدة في المنظمة قيد الدراسة ؟

هل يؤثر الاحتواء الاستراتيجي ببعاده في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة في المنظمة قيد الدراسة؟

ثالثا : أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة بحيوية وديناميكية الموضوع الذي يعالجه، والمرتكز على دور الاحتواء الاستراتيجي في إيجاد الميزة الرائدة للعلامة من جهة، وتعزيز ادارة الجودة الخضراء من جهة أخرى.

وتتمثل فيما يأتي:

واقعاً ووفق الفلسفة التطبيقية والمبدئية حيث على حد علم الباحث بكون هذه المتغيرات لم يتم التطرق لها مجتمعة وهي: (الاحتواء الاستراتيجي و الميزة الرائدة للعلامة) في المنظمات العراقية بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص، التي يمكن من خلالها معرفة مدى تطبيقها في تلك المنظمات.

يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات، التي توصلت إليها هذه الدراسة في تقديم آليات علمية وعملية تساعد المنظمات الصناعية بالنهوض بواقعها التنظيمي لضمان بقائها واستقرارها واستمرارها في بيئة العمل والريادة في مجالها مستقبلا.

من الممكن الاستفادة من هذه الدراسة في تطوير واقع المنظمات الصناعية العراقية خاصة في ظل المنعطفات التنظيمية، التي تمر بها في الوقت الحالي خاصة القطاع الصناعي في العراق .

تطبيق متغيرات البحث الحالي (الاحتواء الاستراتيجي و الميزة الرائدة للعلامة) ومقاييسها المعتمدة من دراسات عالمية في البيئة التنظيمية للمنظمات الصناعية العراقية.

فتح الأبواب المستقبلية أمام الباحثين للقيام بدراسات وبحوث في هذا المجال.

رابعاً : أهداف البحث

بناءً على مشكلة البحث والتساؤلات التي تم استعراضها ، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل بتشخيص طبيعة العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والميزة الرائدة للعلامة وتحليلها، وعليه يمكن اشتقاق عدد من الأهداف الفرعية، التي تتمثل بالآتي :

التعرف على مستوى توافر الاحتواء الاستراتيجي في المنظمة قيد الدراسة من وجهة نظر عدد من المستجيبين.

التعرف على مستوى توافر الميزة الرائدة للعلامة في المنظمة قيد الدراسة من وجهة نظر عدد من المستجيبين.

التعرف على اثر الاحتواء الاستراتيجي بأبعادها في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة في المنظمة قيد الدراسة .

خامساً: مجتمع وعينة البحث

يتألف مجتمع الدراسة من 188 فرداً ويشمل مهندسين واداريين ضمن مختلف التخصصات بالإضافة الى مسؤولي التسويق والتوزيع في شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة. وفقاً لـ (Krejcie & Morgan, 1970) فإنه يتطلب 127 استجابة لتمثيل مجتمع قدره 188 فرد. تتبنى الدراسة الحالية أسلوب عينة الحصر الشامل والتي تضمن إمكانية تعميم النتائج التي سيتم التوصل اليها بخصوص المنظمة المبحوثة الى كافة المنظمات ضمن القطاع الصناعي. قام الباحث بتبني أسلوب الاستبيان الالكتروني لغرض جمع البيانات من مجتمع البحث وخلال الفترة الزمنية (2021/8/5 - 2021/8/25) تم الحصول على 156 استجابة.

سادساً: فرضيات البحث

H1 توجد علاقة تأثير موجبة للاحتواء الاستراتيجي في الميزة الرائدة للعلامة. وتتنبثق عن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية، هي:

H1-1 توجد علاقة تأثير لمنصرة البدائل في الميزة الرائدة للعلامة.

H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة لتسهيل التكيف في الميزة الرائدة للعلامة.

H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة لتوليف المعلومات في الميزة الرائدة للعلامة.

H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة لتنفيذ الاستراتيجية المدروسة في الميزة الرائدة للعلامة.

سابعاً : المخطط الفرضي للبحث

ثامناً : مقياس البحث

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

جدول (1) مقياس البحث

| variable | The dimension | scale |
|---|--|--------------------------------|
| A Strategic Involvement الاحتواء الاستراتيجي | 1 مناصرة البدائل Championing alternatives | Floyd & Wooldridge,) (1992 |
| | 2 تسهيل التكيف Facilitating adaptability | |
| | 3 توليف المعلومات Synthesizing information | |
| | 4 تنفيذ استراتيجية مدروسة Implementing deliberate strategy | |
| B Brand Pioneer Advantage الميزة الرائدة للعلامة | 1 استدعاء العلامة الرائدة Pioneer Brand Recall | (Rettie et al , 2002) |
| | 2 استدعاء اسم العلامة الرائدة Pioneer brand Name Retrieval | |
| | 3 تفضيل العلامة الرائدة Pioneer brand Preference | |
| | 4 تواصل العلامة الرائدة Pioneer brand Communication | |
| | 5 شراء العلامة الرائدة Pioneer brand Purchase | |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول اعلاه.

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولا : الاحتواء الاستراتيجي

1 - مفهوم الاحتواء الاستراتيجي

ان الاحتواء الاستراتيجي وهو يستند إلى مفهوم أن الاستراتيجيات تهتم بالحصول على مزايا مستدامة على المنافسة بحيث يمكن الحصول على بعض هذه المزايا من سوق توريد الشركة وأن استراتيجية الأعمال الناجحة تتطلب توازناً وتكاملاً فعالين بين العناصر المختلفة في نظام الشركة ومن ثم فإن الموقف العكسي هو أن عدم الاهتمام بجوانب سوق العرض الخاصة بالاحتواء الاستراتيجي سوف يؤدي إلى اختلال التوازن وبالتالي ضياع الفرص وعدم استغلالها وبالرغم من الظاهرة الواضحة للحجة يبدو أن هناك عدداً قليلاً من المنظمات التي تسهم فيها بالاحتواء الاستراتيجي في تطوير المنظمة من الواضح أن استراتيجيات بعض المنظمات الأكثر نجاحاً تشمل تحليلاً دقيقاً وعملاً مرتبطاً بسوق التوريد وبالتالي فإن أولئك الذين يسعون إلى تحسين أداء الأعمال يجب أن يحاولوا التخلص من هذه العوامل الضارة إلى إدارة ناجحة (Farmer, 1981 : 20).

يتعلق الاحتواء الاستراتيجي « بمشاركة الإدارة في صياغة مهمة المنظمة ومساهمتها في تطوير استراتيجية المنظمة ووضع إرشادات للتنفيذ والتحكم الفعال في الاستراتيجية المختارة» حيث أن المدراء هم الخبراء الذين يستخدمون الخبرة الاستراتيجية في حل المشكلات التي طوروها في مهامهم الأولية ويوفرون المدخلات المعرفية في المسح والتفسير والاختبار المهام المعرفية التي يتم من خلالها تنفيذ القرار الاستراتيجي ومن ثم يحتاج أعضاء الإدارة إلى امتلاك وتطبيق معارفهم وخبراتهم القيمة من أجل تنفيذ مهامهم الاستراتيجية بين وجود واستخدام المهارات

والمعرفة ويجادلان بأن قدرة المجلس على الاستفادة من المهارات والمعرفة المتاحة له ومن ثم تطبيقه على مهامه تحدد فعالية المجلس وعلى وجه التحديد «يجب على أعضاء الإدارة أن يتتبطوا ويحترموا خبرات بعضهم البعض وأن يبنوا على مساهمات بعضهم البعض وأن يسعوا إلى الجمع بين رؤاهم بطرق مبتكرة ومتآزرة» وبناء على ذلك فإن الاحتواء الاستراتيجي للأنشطة المساهمة في صنع القرار قد تعزز الاحتواء الاستراتيجية الإدارة كما يفترض أن مساهمة في الإدارة في اتخاذ القرارات قد تؤثر على الاحتواء الاستراتيجي الإدارة وتوحي بأن تأثير المدراء الأعلى في الإدارة الأرجح أن المجلس سيعزز استراتيجية المنظمة (Nielsen & Huse, 2010: 20).

توحي نماذج التأثيرات الاحتوائية سواء كانت معرفية أو عاطفية في المنظور بأن أشكال الاحتواء المختلفة في صنع القرار أو أنشطة حل المشكلات يجب أن يكون لها تأثير مفيد على مجموعة من العمليات التنظيمية والمواقف الفردية على سبيل المثال تشير الأبحاث إلى أن التعرض المباشر للمعلومات الاستراتيجية والأولويات الاستراتيجية يسهل الفهم المشترك لاستراتيجية المنظمة ومع ذلك لم نعر على أي دراسات تفحص مباشرة كيف أن الاحتواء في تشكيل الاستراتيجية تتوافق مع الالتزام النفسي الأوسع للمدراء بالمنظمة ووظائفهم كما تم قياسها من خلال رضاهم الوظيفي ومشاركتهم الوظيفية والالتزام التنظيمي ومع ذلك قدمت الدراسات التي أجريت في السياقات الاحتوائية الأخرى معلومات ذات صلة كما يشير الاحتواء في الوظيفة إلى مدى شعور الأفراد بأنهم مستثمرون شخصياً في وظائفهم ويتم تحديدهم في وظائفهم. أيضاً فإن صياغة الاستراتيجية جزء متوقع من دور المدراء المستوى الأعلى وبالتالي يمكن اعتبار الاحتواء الاستراتيجي شكلاً محدداً من أشكال المشاركة يحقق الأفراد من خلاله توقعات الدور ولذلك تمشياً مع الحجة العامة المقدمة للرضا الوظيفي نتوقع أن تتوافق الاحتواء في الوظيفة مع مشاعر الأفراد الإجمالية للمشاركة في العمل.

وعلى غرار تقييم بيرس (1991) للسلطة التنفيذية طلب من المدراء تقييم مدى احتوائهم الاستراتيجي. تم استخدام أربعة بنود لقياس الاحتواء. قام اثنان من العناصر بتقييم مدى الاحتواء المديرين في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ووحدتها «إلى أي مدى تشارك حالياً في جهود التخطيط الاستراتيجي في المنظمة». وقد قام اثنان من العناصر الأخرى بقياس الدرجة التي تتطلب وظائفهما من المستطلعين أن يفكروا في المستقبل البعيد المدى لوحدة أعمالهم والدرجة التي يكون لهم رأيهم في تحديد خطط المدى الطويل لوحدة أعمالهم «تتطلب عملي فكر في المستقبل على المدى الطويل لوحدة العمل الخاصة بي» و«لدي رأي ضئيل في تحديد الخطط طويلة المدى لوحدة العمل الخاصة بي». (Oswald et al, 1994 : 481).

على مدى عقود كان دور الإدارة مفهوماً على نطاق واسع على أنه يحكم المنظمة دون التدخل في العمليات الإدارية أو السياسية الفعلية ولكن على مر السنين أصبح الرؤساء التنفيذيون يهيمنون على الإدارة التي كان لها تأثير كبير في اختيار المديرين والاحتفاظ بهم ومكافأتهم ونتيجة لذلك كان ينظر إلى الإدارة على نطاق واسع على أنها سلبية وتعمل فقط كطوابع للخيارات الإدارية. فشلت المجالس التي تعمل كطوابع في توفير وظيفة التحكم الضرورية داخل هيكل الإدارة. بعد سلسلة من إفلاس الشركات في منتصف 1977، وتكثيف المنافسة الدولية تم التأكيد على أهمية المساهمة الاستراتيجية. واعترافاً بالحاجة إلى إعادة تنشيط الإدارة أشار جورن ولودن إلى أن «صياغة سياسات الشركة من المحتمل أن تكون واحدة من أكثر الأنشطة قيمة للمجلس» كما اقترح بينيل (1986) أن تصور واستهلال الخطة الاستراتيجية هو مسؤولية مشتركة للرئيس التنفيذي والمجلس وبالتالي تم توسيع دور

المجلس ليشمل الاهتمام بالشواغل الاستراتيجية التي تواجه الشركات ومع اقتراب عقد السبعينيات من القرن العشرين ، عكس أندروز مشاعر متزايدة السرعة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية من خلال ملاحظة أن «الإدارة الاستراتيجية تأتي لتتوجهها في رئاسة المجالس الفعالة» في وقت لاحق حدد المجالات المحتملة لاستراتيجية مجلس الإدارة وبناءً على ذلك تم تشجيع المديرين على إيلاء اهتمام خاص لـ «استراتيجية الشركة للإدارة العليا» حيث كانت المهمة الرئيسية هي التأكد مما إذا كان كبار التنفيذيين قد اتفقوا على الافتراضات التي تقوم عليها الاستراتيجية والاتجاه العام لها وبالمثل حدد خمسة مجالات رئيسية للمسؤوليات الاستراتيجية: (أ) تحديد المفاهيم الاستراتيجية التي تميز المنظمة عن منافسيها أي مهمة المنظمة والميزة التنافسية (ب) ضمان التخطيط التنظيمي الفعال لتحقيق ميزة تنافسية بديلة (ج) تصميم برامج تؤدي إلى خلافة إدارية ناجحة (د) فحص سياسات الاستثمار الكلية للمنظمة (هـ) اتخاذ القرارات بشأن تصفية المنظمة . تعتمد هذه الدراسة على الاقتراحات الواردة أعلاه حول الاحتواء الاستراتيجي للإدارة. حيث يشير مصطلح الاحتواء الاستراتيجي للإدارة إلى مستوى الاهتمام الذي يوليه المديرون للعناصر المختلفة للعملية الاستراتيجية لذلك فإن الاحتواء الاستراتيجي لمجلس الإدارة تغطي تطوير مهام المنظمة مفهوم الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وفيما يتعلق بالمهمة يمكن للإدارة ان تساعد في تحديد الفرص اما فيما يتعلق بصياغة الاستراتيجية تشمل الاحتواء مراجعة التحليلات التنفيذية لنقاط القوة والضعف في المنظمة ومناقشة مختلف التوقعات ودراسة افتراضات الرئيس التنفيذي حول بيئة المنظمة والمساعدة في تطوير خيارات استراتيجية جديدة والمساعدة في اختيار استراتيجية المنظمة . وقد يشمل الاحتواء وضع حدود ملموسة لتقييم التقدم المحرز نحو اضاء المنظمة على الاستراتيجية وتقييم اداء المنظمة (Zahra & Pearce , 1990:165) .

ويمكن توضيح اهم تعريفات الاحتواء الاستراتيجي كما في الجدول (2) ادناه

| ت | التعريف | المصدر |
|---|--|-----------------------------|
| 1 | بمشاركة الادارة في صياغة مهمة المنظمة ومساهمتها في تطوير استراتيجية المنظمة ووضع إرشادات للتنفيذ والتحكم الفعال في الاستراتيجية المختارة | (Nielsen& Huse, 2010: 20) . |
| 2 | مستوى الاهتمام الذي يوليه المدراء للعناصر المختلفة للعملية الاستراتيجية | (Zahra & Pearce , 1990:165) |
| 3 | يشمل الاحتواء وضع حدود ملموسة لتقييم التقدم المحرز نحو اضاء المنظمة على الاستراتيجية وتقييم اداء المنظمة | (Zahra & Pearce , 1990:165) |

المصدر: اعداد الباحث استناد الى ادبيات السابقة

2 - أبعاد الاحتواء الاستراتيجي

وضع (Floyd & Wooldridge, 1992, p. 154) أربعة ابعاد للاحتواء الاستراتيجي لمدراء الإدارة الوسطى وكما يلي:

أ- مناصرة البدائل Championing Alternatives

يعد مدراء الإدارة الوسطى بمثابة رواد المبادرات في المنظمة، اذ يعد هؤلاء المدراء المركز في كافة مراحل المشروع فهم يلعبون دور المؤيد ويقومون ببناء شبكات تواصل مع الأطراف الخارجية والداخلية للمنظمة، ويمكن تعريف مناصرة البدائل على انها التبليغ المكثف والمضغ للرؤى الاستراتيجية للإدارة العليا، ولذا فان الإدارة الوسطى

تشكل وظيفة وظيفه هامة في الاستراتيجية (Floyd & Wooldridge, 1992, p. 154; Burgelman, 1983).

ب - تسهيل التكيف Facilitating Adaptability

أكدت العديد من الأدبيات السابقة على دور مدراء الإدارة الوسطى في جعل المنظمة أكثر مرونة وتكيفاً، ويمكن تعريف تسهيل التكيف على أنه تعزيز للترتيب التنظيمي المرن (Floyd & Wooldridge, 1992, p. 155).

ج- توليف المعلومات Synthesizing Information

تقوم الإدارة الوسطى بإعطاء المعلومات التي تجمعها قيمة إضافية من خلال تقديم النصح والتقييم والتفسير لهذه المعلومات التي تجمعها من المصادر الداخلية والخارجية، ويمكن تعريف توليف المعلومات على أنه تفسير وتقييم المعلومات المؤثرة على مدركات الإدارة العليا. ومن خلال توليف المعلومات يستطيع مدراء الإدارة الوسطى التأثير على عملية صياغة الاستراتيجية (Floyd & Wooldridge, 1992, p. 155).

د - تنفيذ استراتيجية مدروسة Implementing Deliberate Strategy

تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي من الأدوار الرئيسية لإدارة الوسطى فضلاً عن مراقبة الأداء ومطابقته مع الأهداف، ولذا يمكن تعريف التنفيذ الاستراتيجي المدروس على أنه التدخل الإداري اللازم لمطابقة الاجراء التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية (Floyd & Wooldridge, 1992, p. 155).

3 - المبادئ العامة للاحتواء الاستراتيجي

نحدد نهج الاحتواء لتشكيل الاستراتيجية كأية مجموعة محددة ومتناسكة من المبادئ والقواعد والممارسات التي تعمل على تحقيق التغيير الاستراتيجي بطريقة شاملة المصطلح الأساسي هنا هو «شامل» ، مما يعني أن جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين يشاركون في عملية الاستراتيجية. يمكن تحديد وتعريف العديد من المبادئ العامة لصياغة عمليات الاحتواء الاستراتيجي وهي (5 : Romme , 2009) :

أخلاقيات المعاملة بالمثل : هذا المبدأ الرئيسي في عمليات الاحتواء يجمع بين المصلحة الذاتية والإيثار وتنطوي أخلاقية المعاملة بالمثل والمعروفة أيضاً باسم القاعدة الذهبية على «ضرورة معاملة الأشخاص الآخرين لأننا نفضل أن نعامل أنفسنا»

السلامة النفسية: تعتبر السلامة النفسية شرطاً هاماً لسلوك التعلم ولا سيما تعليم الفريق وقد تم تعريف السلامة النفسية بأنها «الاعتقاد المشترك» الذي عقده أعضاء فريق أن الفريق آمن لأخذ المخاطر الشخصية وهذا يعني أن عمليات صنع الاحتواء الاستراتيجي لكي تكون فعالة يجب أن تتم في أوضاع تدعم التعلم الفردي والمخاطرة بمعنى أن المشاركين يرون أن هذه الأوضاع آمنة نفسياً.

التفكير : المعروف أيضاً باسم التصميم المثالي يدور حول ابتكار أفكار وحلول جديدة ينطوي التفكير على تركيز قوي على الأغراض التي تعمل على التخلص من الجوانب غير الضرورية للمشكلة أو التحدي الموجود في متناول

اليد . يدعم التفكير الابتكاري للأهداف الأكبر والتفكير الموسع ويحفز المشاركين على النظر في مجموعة واسعة من الحلول الممكنة من خلال تحديد حل الهدف المثالي والاتفاق عليه .

ثانيا: الميزة الرائدة للعلامة

1 - مفهوم الميزة الرائدة للعلامة

يعد مفهوم العلامة التجارية في الوقت الحالي على الرغم من ان هذا الموضوع قديم في الفكر التسويقي، ولكن الفلسفة الاساسية في هذا الموضوع هو كيف ان المنظمة تجد او تخلق علامة تجارية رائدة في المجال التنافسي لتكون طريقة للاستدامة وتوحي للزبون بان هذه العلاقة هي علاقة المجتمع والبيئة والاقتصاد ذات المعرفة التنافسية بعمل المنظمة وخلق حالة من الثقة فيما بين الزبون والمنظمة .

ان العلامة التجارية عاملا مهما في التسويق بما يتوافق مع زيادة اختيار المستهلكين في اختيار العلامة التجارية، إذ تظهر العلامة التجارية غالبا كمييار محدد او كمؤشر لجودة المنتج بالنسبة للمستهلكين و تعد الثقة بالعلامة التجارية المشهورة وسيلة للحد من المخاطر ونتيجة لذلك تجعل العلامة التجارية الشهيرة تحظى بحماس كبير من المستهلكين وتهيمن على السوق على الرغم من ارتفاع الاسعار، اي ان المنتج بدون علامة تجارية يمكن ان يكون مجرد سلعة ويمكن ان تكون القيمة التي تم انشاؤها بواسطة العلامة التجارية مهمة جدا لمستهلكي المنتج فضلاً عن توقع الفائدة من المنتج، إذ ان القيمة الاضافية التي انشأتها العلامة التجارية تعد ميزة اضافية للمنتج وبالتأكيد تصبح مثالية لكل منتج لامتلاك علامة تجارية قوية (Syahlani et al, 2011 108).

على مدى العقود الماضية اصبحت العلامات التجارية اصولا اكثر استراتيجية للمسوقين إذ يعرف (Kotler 2003) العلامة التجارية بانها اسم او مصطلح او رموز او تصميمات او اي مجموعة منها وتهدف الى تحديد السلع والخدمات لمجموعة من البائعين وتتميز العروض عن منافسيها، اما الميزة الرائدة للعلامة تعرف بانها اول ظهور لعلامة تجارية في فئة منتجات جديدة مميزة، ويشير تعريف اخر الى ان الميزة الرائدة للعلامة التجارية هي ان العلامة التجارية الاولى لنوع جديد من المنتجات إذ ان المستهلكين يميلون الى الحصول على تصورات ايجابية عن العلامات الرائدة ويمكن اعتبار الميزة الرائدة للعلامة التجارية شكلا من اشكال الارتباط بالعلامة (Taryadi & Hananto , 2013 :1).

و ان موضوع ترتيب دخول السوق أمر بالغ الاهمية لبقاء المنظمات ونجاحها إذ ان ريادة الاسواق الجديدة باهضه الثمن ومحفوفة بالمخاطر ولكنها ايضا مجزية للغاية، اذا كانت الميزة الرائدة في الامدادات والتكاليف والمعلومات وجودة المنتج واتساع خط الانتاج والتوزيع وحصص السوق طويلة الاجل فقد تستفيد المنظمات من الدخول المبكر، أما على النقيض من ذلك اذا أستطاع الوافدون في وقت لاحق اجتياز الرواد مع التكنولوجيا المتفوقة وتحديد المواقع او الاسماء التجارية فقد تكون المنظمات في وضع افضل في وقت متأخر، ومن ثم يجب فهم مدى طبيعة الميزة الرائدة للعلامة التجارية، التي تعرف بشكل كامل على انها العلامة التي تتمتع بمزايا حصتها في السوق ولمدة طويلة (Golder & Tellis , 1993: 158).

ان الابتكارات عموما يصعب حمايتها وان الاجراءات التنافسية يسهل تحديدها وتقليدها في صناعات الخدمات والمنتجات، مما يجعل من الصعب التمسك بمزايا لفترات طويلة نسبيا وعلى الرغم من ان الخدمات والمنتجات لها خصائص مشتركة الا انها تختلف ايضا بعدة طرق عن مزايا الريادة، مثل القيادة التكنولوجية او الاستباقية الى جانب انشاء تكاليف تبديل المشتري، فضلا عن ذلك تواجه الميزة الرائدة سلسلة من المخاطر مثل عدم اليقين التكنولوجي والتجاري والحاجة الى انشاء السوق، التي يتبعها المتابعون كل هذا يلقي ظللا من الشك على امكانية انشاء مزايا رائدة للعلامة (Ferna'ndez & Usero , 2007 :196).

اذ اصبحت الميزة الرائدة للعلامة التجارية موضوعا رئيسيا في الادب التسويقي إذ يدرك المسوقون الان ان هذه الظاهرة معقدة ومتعددة الوجة وذات منظور حديث للمساعدة في هيكله العديد من العوامل المعنية في ترتيب الدخول والنجاح المالي، إذ هناك نظرة متخصصة لتحديد ودمج وهيكله العديد من المفاهيم وعلاقتها التي تشكل الوجة السلوكية للميزة الرائدة للعلامة التجارية مثل هذه النظرة ستكون خطوة مهمة نحو الفهم الكامل لهذا الموضوع المعقد ومن ثم يضيف اطار العمل المقترح هنا عوامل اضافية للجوانب السلوكية الاساسية للميزة الرائدة للعلامة، إذ ان فهم الاسس التي تقوم عليها الميزة الرائدة للعلامة التجارية امر مهم للغاية لأنه بحكم تعريفه فريد من نوعه ولا يمكن تقليده وعلى خلاف السعر المنخفض على سبيل المثال يمكن ان يقابله منافسين جدد ومن ثم يمكن ان يكون حجر الزاوية في الاستراتيجية الفعالة في اسواق اليوم شديدة المنافسة. (Alpert & Kamins 1994 : 244).

وتشير الميزة الرائدة الى الظاهرة التي تستمد العلامات التجارية من ميزة تنافسية فيها من اول دخول الى السوق ويمكن ان تحصل العلامات التجارية على هذه الميزة عندما يساعدها النجاح المبكر في السوق على انشاء ولاء للعلامة التجارية وانشاء تكاليف تحويل للمستهلكين وتطوير خطوط انتاج اوسع لاستباق المنافسة وتحقيق وفورات الحجم، ويمكن ان تنشأ الميزة الرائدة ايضا من العمليات المعرفية للمستهلكين. و ان الذاكرة والتعلم عن المنتج وتكوين سماته يؤثر على تفضيلاتهم، وتتمثل احد الطرق التي يمكن من خلالها تفوق اداء الريادة على تحسين السمات الاساسية للميزة الرائدة على سبيل المثال اتصالات سريعة ونقاط الوصول الاكثر تنافسية إذ تعد هذه الطريقة فعالة، لان المستهلكين يمكنهم مقارنة السمات على طول تلك الابعاد (1 : 2016 : Besharat et al).

مما سبق يمكن توضيح اهم تعريفات الميزة الرائدة للعلامة التجارية وكما موضحة في الجدول في ادناه :

جدول (3) تعريفات الميزة الرائدة للعلامة

| ت | المصدر | التعريف |
|---|---|---|
| 1 | (Sadik-Rozsnyai & Bertrandias, 2019: 3) | تشير الى تمكن الزبون من ادراك وتذكر سمات العلامة التجارية للمنتجات، إذ انها تعمل على تلبية الحاجة وفق تفضيلات واحتياجات الزبون. |
| 2 | (Cha & Jo , 2019 : 1) | تعرف على انها العلامة التجارية التي تتمتع بالامتيازات التي يمكن ان يكون لها تسويق متميز بعيدا عن منتجاتها. |
| 3 | (Shams et al., 2020 : 2) | تعرف على انها تصور طويل الامد لقدرة المنظمة على ان تؤدي افكار وحلول ابداعية ولا سيما بالمنتجات ومؤثرة بالسوق. |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

2 - أهمية الميزة الرائدة للعلامة

تكمن أهمية الميزة الرائدة للعلامة التجارية بأنها تستيق الموارد النادرة مثل المواقع المادية المواتية والمدخلات للمنظمات والمعدات وانظمة التوزيع والخدمة للآعمال، ومن ثم يفرض مواقع المحطات الاساسية مشاكل على الرسائل التي تدخل السوق لاحقا إذ يوجد عدد اقل من المواقع المتاحة، الى جانب ذلك فأنها تعد مهمة في الخدمات القائمة على المعدات مثل اتصالات عن بعد وربما تكون مصدرا للميزة التنافسية حيث ان الاستباق ليس فقط يجعل من الصعب على المنافسين الجدد دمج مراكزهم بل انه يمكن الرواد ايضا من خفض تكاليفهم واستهداف العملاء الذين يريدون الوصول اليهم، و تسهم الميزة الرائدة للعلامة التجارية في اقتصادات الخبرة نحو الافضل حيث يكون لديهم المزيد من الوقت لتراكم تكاليف الوحدة وخفضها (Ferna'ndez & Usero , 2007 : 199).

تعد الميزة الرائدة للعلامة التجارية واحدة من الميزات التي يمكن ان تكون جزءا من استراتيجية تسويقية ممتازة للفوز بالمنافسة عند ادارتها جيدا، ايضا فان من الفوائد لتكون رائدة هي الحصول على المركز الاول في ذاكرة المستهلكين إذ تعد الميزة الرائدة للعلامة التجارية عاملا هاما للمنتج. وكذلك فأنها تتمتع بفرصة للحصول على صورة العلامة التجارية الممتازة في اذهان المستهلك اما العلامات الاخرى التي تظهر بعد ذلك فهي تعد علامات تجارية تابعة لها وتكون لديها فرصة اقل لتشكيل صورة الميزة الرائدة للعلامة التجارية (Syahlani , 2011 : 109).

مما سبق يمكن تحديد أهمية الميزة الرائدة للعلامة التجارية بالنقاط الآتية :

تكمن أهمية الميزة الرائدة للعلامة التجارية بأنها تستيق الموارد النادرة مثل المواقع المادية المواتية والمدخلات للمنظمات والمعدات وانظمة التوزيع والخدمة للآعمال.

تكون مصدرا للميزة التنافسية إذ ان الاستباق ليس فقط يجعل من الصعب على المنافسين الجدد دمج مراكزهم بل انه يمكن الرواد ايضا من خفض تكاليفهم واستهداف العملاء الذين يريدون الوصول اليهم .

تسهم الميزة الرائدة للعلامة التجارية في اقتصادات الخبرة نحو الافضل إذ يكون لديهم المزيد من الوقت لتراكم وخفض تكاليف الوحدة.

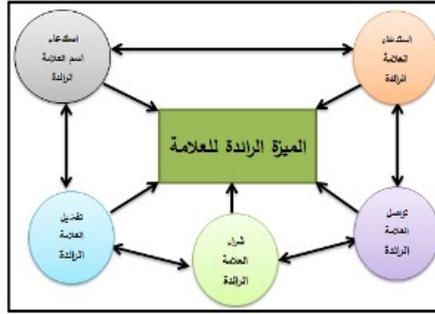
تعد الميزة الرائدة للعلامة التجارية واحدة من الميزات التي يمكن ان تكون جزءا من استراتيجية تسويقية ممتازة للفوز بالمنافسة عند ادارتها جيدا.

تعد الميزة الرائدة للعلامة التجارية عاملا مهما للمنتج وكذلك فأنها تتمتع بفرصة للحصول على صورة العلامة التجارية الممتازة في اذهان المستهلك اما العلامات الاخرى التي تظهر بعد ذلك فهي تعد علامات تجارية تابعة لها، وتكون لديها فرصة اقل لتشكيل صورة الميزة الرائدة للعلامة التجارية.

3 - ابعاد الميزة الرائدة للعلامة

تعد الميزة الرائدة للعلامة التجارية بانها مكافاة طويلة الاجل, وقد تجنيها المنظمة على اقرانها وتكسيبها ميزة تنافسية قوية مقارنة بالعلامات الاخرى, ويمكن ان تحصل العلامة التجارية على تلك الميزة الرائدة عن طريق الابعاد الخمسة التي تم تحديدها من قبل الباحث (Rettie et al , 2002) وهي كما يأتي :

شكل (2) ابعاد الميزة الرائدة للعلامة



المصدر: بتصريف الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

1. استدعاء العلامة الرائدة

يعد استدعاء العلامة الرائدة Pioneer Brand Recall أحد اهم ابعاد الميزة الرائدة للعلامة التجارية اذا ان هذا البعد يركز على الجانب الذهني للزبون في تذكر واستدعاء العلامة التجارية, إذ يتذكر المستهلكين بسهولة اكبر العلامة التجارية الاولى التي يستخدمونها او يسمعونها او يسمعون عنها في فئة منتج معين, ونتيجة لذلك يمكن ان تظل الميزة الرائدة للعلامة التجارية في قمة اهتمامها, وتشجع على عمليات الشراء الشفهية المستمرة (Golder 1 : 2010).

2. استدعاء اسم العلامة الرائدة

يعد استدعاء الاسم الرائد للعلامة Pioneer brand Name Retrieval النموذج الاول الذي يسهل تذكره عموما مقارنة بالعناصر غير الافتراضية من الفئة نفسها, إذ يجب ان تتمتع الميزة الرائدة للعلامة التجارية بسهولة تذكرها من خلال ذكر اسمها حيث في كثير من الاحيان يصبح الارتباط بين اسم العلامة التجارية الرائدة والفئة قويا لدرجة انه يصبح مرادفا لاسم الفئة, وبالمثل فان المستهلكين يتذكروا المزيد من سمات العلامة التجارية التي لديها ميزة رائدة اكثر من السمات للعلامات التابعة (Alpert & Kamins , 1994 : 247).

3. تفضيل العلامة الرائدة

ان التوفيق بين الاختلافات من خلال فحص كل من موقف العلامة التجارية وتفضيلها في الوقت الذي تستقر فيه الريادة من خلال الموقع غير المؤلفين وترتيب الخبرة في اطار نموذج الذي استخدمه الباحثون السابقون, إذ ان تعزيز فهمنا للميزة الرائدة من الناحية السلوكية كخطوة اولى وعلى وجه التحديد معرفة حالة تفضيل العلامة

التجارية الرائدة تجاه العلامات الاخرى بل ايضا مصداقية المنظمة لجذب المستهلكين وتفضيلهم لها، فضلاً عن ذلك تفضيل العلامة التجارية الرائدة يتم من خلال وضع العلامة التجارية واستدعاء السمة وكذلك ترتيب الخبرة وحالة التأثيرات مضافة على تفضيل العلامة التجارية (Niedrich & Swain , 2003 : 469).

٤. تواصل العلامة الرائدة

ويعد التواصل بين العلامات التجارية والعنصر البشري الاساسي التكاملي في ادره علاقات العلامة التجارية مع العملاء والموظفين والموردين واعضاء القناة ووسائل الاعلام والجهات التنظيمية والمجتمع، و يجب ان يهدف تواصل العلامة التجارية الى تعزيز ولاء العلامة التجارية من خلال جعل المستهلك اكثر ارتباطا بالعلامة التجارية من اجل تعزيز علاقة العلامة التجارية مع مرور الوقت ومن ثم حصول العلامة التجارية على ميزة رائدة لها على المدى الطويل (Zehir et al , 2011 : 1219).

٥. شراء العلامة الرائدة

قبل الشراء يبدأ المستهلكون بجمع المعلومات للمنتج استنادا الى التجربة الشخصية والبيئة الخارجية عندما تصل كمية المعلومات الى مستوى معين يبدأ المستهلكون في عملية التقييم ويتخذون قرار شراء العلامة التجارية بعد المقارنة والحكم، غالبا ما يتم استخدام نية الشراء لتحليل سلوك المستهلك في الدراسات ذات الصلة وتعني نية الشراء وجود ميل شخصي لدى المستهلك تجاه علامة تجارية محددة او منتج معين وقد ثبت انه عامل رئيسي في التنبؤ بسلوك المستهلك، إذ يحدث سلوك المستهلك عندما يتم تحفيز المستهلكين من خلال عوامل خارجية والتواصل الى قرار شراء بناء على خصائصهم الشخصية وعملية صنع القرار، و تتضمن هذه العوامل اختيار المنتج والعلامة التجارية وتاجر التجزئة والتوقيت والكمية، وهذا يعني ان سلوك المستهلكين عند الشراء يتأثر باختياره للمنتج والعلامة التجارية (Sadeghi et al , 2011 : 12027).

4- عوامل نجاح الميزة الرائدة للعلامة التجارية

هناك عدة عوامل تسهم في نجاح الميزة الرائدة للعلامة التجارية، وهي كما يأتي (Onzo & Alpert : 1998 : 34):

يعد التمايز بين اداء المنتج والجودة الخضراء هو أهم عامل بالنسبة الى العلامات التجارية الناجحة والتي تكسب الميزة الرائدة على اقرانها .

هناك العديد من العلامات التجارية التي حققت نجاحا للغاية، وذلك بسبب قدرتها على استخدامات عمليات قادرة على تحقيق الاستدامة وكذلك جذب انتباه المستهلكين وتثقيفهم حول تلك المنتجات .

أسهمت بعض المصادر الاساسية للميزة الرائدة للعلامة التجارية مثل تأثيرات الخبرة وتكاليف التحويل.

هناك عوامل يمكن التحكم بها مباشرة مثل السعر والتوزيع والترويج، ولكن عوامل فهم الميزة الرائدة للعلامة التجارية من هذا المنظور المزيج التسويقي تعد اقل فهما .

ضمان جودة المنتج والاداء الاخضر إذ تسهم بشكل كبير في نجاح الميزة الرائدة للعلامة التجارية .
ايضا فان طاقة الترويج للمنتجات ذات الميزة الرائدة تسهم في النجاح ايضا وتحقق الميزة الرائدة .
تفرد تصميم العبوات، وقوة التوزيع عوامل رئيسية في نجاح الميزة الرائدة للعلامة ولبناء سوق لوحدها .
و يعد دخول المنافسين مفتاح النجاح وربما يضمن هذا الاعتقاد ان المنافسة تساعد ايضا في تسريع نمو الفئة ذات الميزات الرائدة .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للمبحث

اولا: جمع وفحص البيانات

تم توزيع الاستبانات على مجموعة من موظفي شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة الحديثة ، حيث تم الحصول على 156 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

ثانيا: التحليل الوصفي

يكشف الجدول (4) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ 3 (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في المنظمة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (4) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

| الانحراف المعياري | رمز الفقرة | الفقرات |
|-------------------|------------|---|
| 0.82 | V1 | تتسم ادارة المنظمة بتقديم وتبرير البرامج الجديدة |
| 0.86 | V2 | تتسم ادارة المنظمة بتقييم مزايا المقترحات الجديدة |
| 0.78 | V3 | تتسم ادارة المنظمة بالبحث عن بدائل جديدة |
| 0.75 | V4 | تتسم ادارة المنظمة باقتراح البرامج والمشاريع للادارة العليا للمنظمة |
| 0.83 | V5 | تشجع النقاش غير الرسمي وتبادل المعلومات |
| 0.70 | V6 | تقدم اجراءات ميسرة من اجل بدء المشاريع الجديدة. |
| 0.80 | V7 | توفر الوقت اللازم لتجربة البرامج الجديدة. |
| 0.78 | V8 | تخصص وتقدم الموارد المطلوبة لتجربة المشاريع. |
| 0.77 | V9 | توفر المناخ الملائم لتجربة البرامج. |
| 0.76 | V10 | تجمع المعلومات عن مدى جدوى البرامج الجديدة. |
| 0.72 | V11 | تقدم المعلومات حول أنشطة المنافسين والموردين..الخ. |

| | | |
|------|----------------------|---|
| 0.85 | V12 | لها تماس بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. |
| 0.93 | V13 | لها تماس بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. |
| 0.92 | V14 | تقوم بترجمة الأهداف الى خطط تنفيذية. |
| 0.89 | V15 | تقوم بترجمة الأهداف الى غايات منفردة. |
| 0.83 | V16 | تدعم وتتبنى مبادرات الإدارة العليا وتقوم بتبليغها الى المرؤوسين. |
| 0.81 | الاحتواء الاستراتيجي | |
| 0.85 | R1 | لدينا ولاء للعلامة التجارية عندما نصنع منتجاتنا المتنوعة |
| 0.90 | R2 | نعمل جاهدين على تمييز علامتنا التجارية عندما نروج لها |
| 0.72 | R3 | نغرس فيهم الولاء لاسترجاع العلامة التجارية للشركة بشكل صحيح من قبل الزبون |
| 0.76 | R4 | من خلال برامجنا الترويجية يستطيع الزبون ان يميز علامتنا التجارية من بين العلامات الاخرى |
| 0.85 | R5 | لعلامتنا التجارية قوة جذب لزبون لأنها تراعي العوامل البيئية |
| 0.84 | R6 | يسهل تذكر اسم علامتنا التجارية من قبل الزبون التي ولاءه لها |
| 1.02 | R7 | سهولة تذكر اسم العلامة التجارية الخاصة بمنظمتنا لأنها تتسم بالميزة الرائدة للعلامة |
| 0.74 | R8 | ان المستهلكين يتذكروا المزيد من سمات العلامة التجارية الخاصة بمنظمتنا لأنها تأخذ بنظر الاعتبار العوامل الاجتماعية |
| 0.80 | R9 | ان المستهلكين يتذكروا المزيد من سمات العلامة التجارية الخاصة بمنظمتنا لأنها تأخذ بنظر الاعتبار العوامل الاجتماعية |
| 0.92 | R10 | يتم استرجاع وتذكر العلامة التجارية للمنظمة بدلا من العلامات الاخرى بسبب تمييز علامتنا |
| 0.89 | R11 | من خلال نظام الاستخبارات التسويقي اتضح ان الزبائن يفضلون علامتنا التجارية |
| 0.83 | R12 | نهى البحث السهل للزبون للحصول على علامتنا وتقليل تكاليف البحث النفسية |
| 0.81 | R13 | يفضل زبائننا علامتنا التجارية لان منتجاتنا تتمتع بالجودة الرائدة |
| 0.85 | R14 | علامتنا التجارية تنافس العلامات الاخرى من خلال التميز السعري الذي تتمتع به |
| 0.90 | R15 | لزبائننا ثقة عالية بعلامتنا التجارية لأنها تتميز بخصائص ايجابية |
| 0.82 | R16 | نستخدم سياسة التواصل مع الزبون قبل شرائه للعلامة |
| 0.86 | R17 | نعمل جاهدين على ادارة علاقات الزبون من خلال العلامة التجارية لتحقيق الرضا والولاء |
| 0.78 | R18 | تراعي علامتنا التجارية العوامل البيئية والاجتماعية من خلال المقبولية التي حققتها |
| 0.75 | R19 | هناك استجابة للزبون اتجاه علامتنا التجارية من خلال التواصل العلاقات |
| 0.83 | R20 | نقوم بتوفير الولاء لعلامتنا التجارية في سيكولوجية الزبون |
| 0.70 | R21 | ان الزبائن عندما يتذكرون العلامة التجارية الخاصة بنا فانهم يشتركون تلك العلامة بدون تردد |
| 0.86 | R22 | سمعة منظمتنا البيئية والاجتماعية ساهمت في بناء الثقة بين الزبون والعلامة التجارية |
| 0.78 | R23 | من خلال علامتنا التجارية نحقق الاستدامة التسويقية لها |

| | | |
|------|------------------------|--|
| 0.75 | R24 | شراء علامتنا التجارية بهم في رقد البلد بالموارد الاقتصادية وتشغيل الايدي العاملة |
| 0.82 | R25 | تتمتع علامتنا التجارية بان لديها الشهرة والموثوقية التي تجذب لاتخاذ قرار الشراء |
| 0.83 | الميزة الرائدة للعلامة | |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ثالثا: تقييم جودة المقياس

يعد تقييم جودة المقياس او ما يسمى بانموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم انموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـ (Hair et al., 2014) من خلال ثلاثة معايير وكما يظهر في الجدول (5):

جدول (5) معايير تقييم انموذج القياس

| المعيار | الغرض | الحد الأدنى المقبول |
|------------------------------|----------------------------|---------------------|
| معامل كرونباخ الفا | اختبار ثبات واتساق المقياس | 0.7 |
| الثبات المركب | اختبار ثبات واتساق المقياس | 0.6 |
| متوسط التباين المستخلص (AVE) | اختبار صدق المقياس | 0.5 |

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى- Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE

وباستخدام برنامج Smart PLS تم بناء انموذج القياس:

جدول (6) نتائج اختبار انموذج القياس المعدل

| المتغير | الفقرات | التشبعات | كرونباخ الفا | الثبات المركب | AVE |
|----------------------|---------|----------|--------------|---------------|-------|
| الاحتواء الاستراتيجي | V1 | 0.715 | 0.955 | 0.957 | 0.573 |
| | V2 | 0.825 | | | |
| | V3 | 0.792 | | | |
| | V4 | 0.719 | | | |
| | V5 | 0.780 | | | |
| | V6 | 0.670 | | | |
| | V7 | 0.774 | | | |
| | V8 | 0.751 | | | |
| | V9 | 0.711 | | | |
| | V10 | 0.815 | | | |
| | V11 | 0.846 | | | |
| | V12 | 0.830 | | | |
| | V13 | 0.775 | | | |

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-----|---------------------------|
| | | | 0.772 | V14 | |
| | | | 0.813 | V15 | |
| | | | 0.814 | V16 | |
| 0.561 | 0.935 | 0.934 | 0.811 | R1 | الميزة الرائدة للعلامة |
| | | | 0.695 | R2 | |
| | | | 0.782 | R3 | |
| | | | 0.794 | R4 | |
| | | | 0.807 | R5 | |
| | | | 0.726 | R6 | |
| | | | 0.814 | R7 | |
| | | | 0.847 | R8 | |
| | | | 0.782 | R9 | |
| | | | 0.794 | R10 | |
| | | | 0.807 | R11 | |
| | | | 0.726 | R12 | |
| | | | 0.814 | R13 | |
| | | | 0.847 | R14 | |
| | | | 0.782 | R15 | |
| | | | 0.794 | R16 | |
| | | | 0.814 | R17 | |
| | | | 0.847 | R18 | |
| | | | 0.782 | R19 | |
| | | | 0.794 | R20 | |
| | | | 0.786 | R21 | |
| | | | 0.782 | R22 | |
| | | | 0.794 | R23 | |
| | | | 0.814 | R24 | |
| | | | 0.743 | R25 | |

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (6) نتائج اختبار انموذج القياس المعدل والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب و AVE.

رابعا: اختبار فرضية التأثير

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلية، ويتم تقييم الانموذج الهيكلية في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (7) ادناه:

جدول (7) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

| المعيار | | العتبة (الحد المسموح) |
|---------------------|----------------|---------------------------------|
| معنوية معامل المسار | قيمة t | اكبر او تساوي ١,٩٦ |
| | قيمة p | اقل او تساوي ٠,٠٥ |
| معامل التفسير | R ² | ٠,٢٥ ضعيف، ٠,٥ متوسط، ٠,٧٥ عالي |

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى

.Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE

جدول (8) نتائج تحليل الانموذج الهيكلي

| المسار | معامل المسار | R ² | قيمة t | قيمة p |
|---|--------------|----------------|--------|--------|
| الميزة الرائدة للعلامة الاحتواء الاستراتيجي | ٠,٨٠٠ | ٠,٦٤٠ | ١١,٤٥٨ | ٠,٠٠٠ |

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

من خلال النتائج في الجدول اعلاه اتضح بان معامل المسار قد بلغ (0.800) وكذلك معامل التحديد R² قد بلغ (0.640) وللتحقق من ان الفرضية تحقق الحدود المسموحة في الجدول رقم(7) فقد تم اختبار قيمة كل من (t, p) وكما في الجدول اعلاه فان هاتين القيمتين قد تحققت. وهذا يدل على ان علاقة التأثير معنوية وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي نصت على انه «توجد علاقة تأثير معنوية بين الاحتواء الاستراتيجي و الميزة الرائدة للعلامة ». وكما ياتي اختبار الفرضيات الفرعية الاتية :

اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

اتضح بان معامل التحديد R² قد بلغ (0.642) وللتحقق من ان الفرضية تحقق الحدود المسموحة في الجدول رقم (7) فقد تم اختبار قيمة كل من (t, p) كما أن هاتين القيمتين قد تحققت. وهذا يدل على ان علاقة التأثير معنوية وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي نصت على انه «توجد علاقة تأثير معنوية بين مناصرة البدائل والميزة الرائدة للعلامة » .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

اتضح بان معامل التحديد R² قد بلغ (0.761) وللتحقق من ان الفرضية تحقق الحدود المسموحة في الجدول رقم (7) فقد تم اختبار قيمة كل من (t, p) كما أن هاتين القيمتين قد تحققت. وهذا يدل على ان علاقة التأثير معنوية وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على انه «توجد علاقة تأثير معنوية بين تسهيل التكيف والميزة الرائدة للعلامة».

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

اتضح بان معامل التحديد R2 قد بلغ (0.784) وللتحقق من ان الفرضية تحقق الحدود المسموحة في الجدول رقم (7) فقد تم اختبار قيمة كل من (t , p) كما أن هاتين القيمتين قد تحققت. وهذا يدل على ان علاقة التأثير معنوية وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على انه « توجد علاقة تأثير معنوية بين توليف المعلومات والميزة الرائدة للعلامة».

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

اتضح بان معامل التحديد R2 قد بلغ (0.717) وللتحقق من ان الفرضية تحقق الحدود المسموحة في الجدول رقم (7) فقد تم اختبار قيمة كل من (t , p) كما أن هاتين القيمتين قد تحققت. وهذا يدل على ان علاقة التأثير معنوية وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على انه « توجد علاقة تأثير معنوية بين تنفيذ الاستراتيجية المدروسة والميزة الرائدة للعلامة».

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

على الرغم من ان كافة ابعاد الميزة الرائدة للعلامة متوافرة في المنظمة قيد البحث الا ان بعد تفضيل العلامة الرائدة هو الأكثر انتشارا من بين الابعاد الخمسة للميزة الرائدة للعلامة.

ان المنظمة تحقق الميزة الرائدة للعلامة وذلك من خلال الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية المدروسة وفقاً للخطط المعدة في المنظمة.

من الممكن تحقيق الميزة الرائدة للعلامة, من خلال توليف المعلومات و تحسين عمليات تواصل المنظمة مع المجتمع.

ان المنظمة تحقق الميزة الرائدة للعلامة من خلال ترسيخ اسم العلامة في ذاكرة الزبون, وذلك عن طريق استخدام وسائل مناصرة البدائل في عملية الاحتواء الاستراتيجي.

اتضح من خلال التحليل الاحصائي بان المنظمة المبحوثة تحقق توليف المعلومات بنسبة عالية مع الميزة الرائدة للعلامة وهذا يدل على تميز العلامة من خلال عملية الاحتواء الاستراتيجي.

ثانيا : التوصيات

ضرورة الاعتماد المنظمة على الاحتواء الاستراتيجي على الرغم من ان كافة ابعاد الاحتواء الاستراتيجي متوافرة في المنظمة قيد البحث الا ان بعد توليف المعلومات هو الأكثر انتشارا من بين الابعاد الخمسة للميزة الرائدة للعلامة.

على المنظمة العمل على تحقيق الميزة الرائدة للعلامة, وذلك من خلال الاهتمام بعمليات الاحتواء الاستراتيجي. ضرورة الاهتمام المتزايد بتحقيق الميزة الرائدة للعلامة من خلال تنفيذ الاستراتيجيات المدروسة. على المنظمة العمل على تحقيق الميزة الرائدة للعلامة, وذلك من خلال ترسيخ اسم العلامة في ذاكرة الزبون عن طريق استخدام عملية الاحتواء الاستراتيجي. يجب على المنظمة العمل على استدعاء العلامة من خلال اسم المنظمة وسمعتها في بين المنظمات الاخرى وذلك عن طريق عملية الاحتواء الاستراتيجي.

المصادر

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(s1), 153-167.
- Syahlani, S. P., Rahmadi, P. N., & Haryadi, F. T. (2011). Brand Evaluation and Consumers' Preference Towards Pioneer and Follower Brands: Empirical Study on Dairy Products. *Animal Production*, 13(2).
- Taryadi, T., & Hananto, A. (2013). Analysis of Relationship between Pioneer Brand Status and Consumer's Attitude toward a Brand (Case on Yamaha Automatic vs. Honda Automatic Transmission Motorcycle in Indonesia). *ASEAN Marketing Journal*.
- Golder, P. N., & Tellis, G. J. (1993). Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?. *Journal of marketing Research*, 30(2), 158-170.
- Fernández, Z., & Usero, B. (2007). The erosion of pioneer advantage in the European mobile telecommunications industry. *Service Business*, 1(3), 195-210.
- Alpert, F. H., & Kamins, M. A. (1994). Pioneer brand advantage and consumer behavior: A conceptual framework and propositional inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(3), 244-253.
- Besharat, A., Langan, R. J., & Nguyen, C. A. (2016). Fashionably late: Strategies for competing against a pioneer advantage. *Journal of Business Research*, 69(2), 718-725.
- Sadik-Rozsnyai, O., & Bertrandias, L. (2019). New technological attributes and willingness to pay: the role of social innovativeness. *European Journal of Marketing*.
- Cha, J. B., & Jo, M. N. (2019). The Effect of the Corporate Social Responsibility of Franchise Coffee Shops on Corporate Image and Behavioral Intention. *Sustainability*, 11(23), 6849.
- Shams, R., Brown, M., & Alpert, F. (2020). A model and empirical test of evolving consumer perceived brand innovativeness and its two-way relationship with consumer perceived product innovativeness. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*.

- Rettie, R., Hilliar, S., & Alpert, F. (2002). Pioneer brand advantage with UK consumers. *European Journal of Marketing*.
- Golder, P. N. (2010). First-Mover (Pioneer) Advantage. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
- Niedrich, R. W., & Swain, S. D. (2003). The influence of pioneer status and experience order on consumer brand preference: A mediated-effects model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 468-480.
- Zehir, C., ahin, A., Kitapçı, H., & Öz ahin, M. (2011). The effects of brand communication and service quality in building brand loyalty through brand trust; the empirical research on global brands. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1218-1231.
- Sadeghi, T., Tabrizi, K. G., & Noroozi, A. (2011). The effective factors related with feelings, brand perception and purchase decision under a model. *African Journal of Business Management*, 5(30), 12025-12030.
- Onzo, N., & Alpert, F. (1998). Pioneer Brand Advantage in Japan. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 6(2), 29-37.
- David H. Farmer , « Seeking Strategic Involvement » , *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1981 .
- Sabina Nielsen, Morten Huse , « Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception » , *European Management Review* (2010) 7, 16-29 .
- SHARON L. OSWALD , KEVIN W. MOSSHOLDER , S TANLEY G. HARRIS , « VISION SALIENCE AND STRATEGIC INVOLVEMENT: IMPLICATIONS FOR PSYCHOLOGICAL ATTACHMENT TO ORGANIZATION AND JOB » , *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 477-489 (1 994) .
- Shaker A. Zahra , John A. Pearce II , « DETERMINANTA OF Board Directors STRATEGIC INVOLVEMENT, EMJ VOL. 8 NO. 2: June 1990.
- Georges Romme , « Toward High Involvement Strategy Formation: Conversations and Decisions that Matter » , *University of Technology* April 2009 .
- Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. «Determining sample size for research activities.» *Educational and psychological measurement* 30.3 (1970).