



جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة شندي
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية

بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية (2008-2018م)

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: جميلة عبد الله التوم الدالي
إشراف البروفيسور: محمد الفاتح محمود بشير المغربي

1440هـ - 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (105)

الإهداء

إلى من تحت قدميها جنان الله والخلد ،،،

تلك الوحيدة ، هي الجميع ، هي الحياة بأثرها ، ، أمي الحبيبة

إلى من علمني معنى الإصرار ومنحني كل ما أحتاج لأحيا عزيزة ، أبي الحبيب..

إلى من هم أعلى من عيني ، ، إخوتي (عوض وعثمان)، الأحباء ..

زهرات حياتي ، ، أخواتي الحبيبات ..

إلى تلك الأقدام الصغيرة ، التي شاركتني رحلي خطوة بخطوة ، فلذة كبدي ، قرة عيني ، تاج

رأسي، إبنني الحبيب ، (تاج الدين)

إلى من كان خير عون وخير رفيق وخير سند ، زوجي العزيز (محمد)

إلى خالتي الحبيبة ، ، نعمة محمد العوض..

إلى أسرتي الكبيرة وأسرة زوجي..

إلى أصدقائي وزملائي ، وأحبتني كلهم .

أهديكم عصارة جهدي ..

الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الصبر والطموح وسدد خطاي وأعانتني على إتمام هذه الرسالة ، ومن علي بفضلته ونعمته التي لا أحصيها ، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد،،
أتقدم بجزيل الشكر لجامعة شندي ممثلة في إدارتها وموظفيها وكلية الدراسات العليا ممثلة في العميد والمسجل والموظفين لتعاونهم ولطف أخلاقهم.
وأتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير للبروفيسور محمد الفاتح محمود بشير المغربي الذي كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة وعلمه القيم ولم يبخل بجهده أو نصائحه فكان ينبوعاً ثراً من العلم لا يملك أن يفيض ، فجزاه الله عني خير الجزاء..
وأتقدم بالشكر والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة لإثراء هذه الرسالة.
ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد المساعدة أو أسهم بإبداء النصح والمشورة حتى تكتمل تلك الرسالة ، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة الموضوعات
و	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
س	المستخلص
ظ	Abstract
المقدمة	
1	أولاً : الإطار المنهجي للدراسة
6	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول : الميزة التنافسية	
39	المبحث الأول : مفهوم الميزة التنافسية، الأهمية، والأنواع

58	المبحث الثاني : بناء الميزة التنافسية
80	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
الفصل الثاني :الفرص التسويقية	
102	المبحث الأول : السوق والبيئة التسويقية
118	المبحث الثاني : مفهوم الفرصة التسويقية وأهميتها والعوامل المؤثرة عليها
138	المبحث الثالث : تحليل الفرص التسويقية

الفصل الثالث : مجموعة شركات معاوية البرير	
167	المبحث الأول : نشأة وتطور مجموعة شركات معاوية البرير
174	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمجموعة شركات معاوية البرير
185	المبحث الثالث: الميزة التنافسية لمجموعة شركات معاوية البرير
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
193	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
196	المبحث الثاني:تحليل وعرض بيانات الدراسة الميدانية
251	المبحث الثالث:اختبار ومناقشة الفرضيات
الخاتمة	
283	أولاً : النتائج

285	ثانياً : التوصيات
287	قائمة المصادر والمراجع
297	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	ملخص الدراسات السابقة	(1)
44	تعريف الميزة التنافسية من خلال وجهة نظر الكتاب والباحثين	(1/1/1)
46	مراحل تطور الميزة التنافسية	(2/1/1)
82	الميزة التنافسية من خلال قيادة الكلفة	(1/3/1)
87	متطلبات الإستراتيجيات التنافسية	(2/3/1)
90	الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها من قبل قادة السوق وأصحاب التحدي والتابعين وصغار السوق	(3/3/1)
101	وضعيات الشركة السوقية	(4/3/1)
116	تحليل البيئة الداخلية لإحدى الشركات	(1/1/2)
117	التحليل الخارجي لإحدى الشركات	(2/1/2)
196	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/4)
197	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/4)
198	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية	(3/2/4)
199	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(4/2/4)
200	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	(5/2/4)
201	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(6/2/4)
202	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(7/2/4)

203	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(8/2/4)
204	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(9/2/4)
205	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(10/2/4)
206	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(11/2/4)
207	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(12/2/4)
208	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(13/2/4)
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
209	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(14/2/4)
210	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(15/2/4)
211	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(16/2/4)
212	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(17/2/4)
213	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(18/2/4)
214	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(19/2/4)
215	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(20/2/4)
216	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(21/2/4)
217	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(22/2/4)
218	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	(23/2/4)
219	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	(24/2/4)

220	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	(25/2/4)
221	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	(26/2/4)
222	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	(27/2/4)
223	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	(28/2/4)
224	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	(29/2/4)
225	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	(30/2/4)
226	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	(31/2/4)
227	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	(32/2/4)
228	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	(33/2/4)
229	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	(34/2/4)
230	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	(35/2/4)
231	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون	(36/2/4)
232	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون	(37/2/4)
233	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والثلاثون	(38/2/4)
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
234	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والثلاثون	(39/2/4)
235	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والثلاثون	(40/2/4)
236	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثون	(41/2/4)

237	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والثلاثون	(42/2/4)
238	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والثلاثون	(43/2/4)
239	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والثلاثون	(44/2/4)
240	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثون	(45/2/4)
241	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والثلاثون	(46/2/4)
242	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأربعون	(47/2/4)
243	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والأربعون	(48/2/4)
244	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والأربعون	(49/2/4)
245	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والأربعون	(50/2/4)
246	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والأربعون	(51/2/4)
247	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والأربعون	(52/2/4)
248	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والأربعون	(53/2/4)
249	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والأربعون	(54/2/4)
250	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والأربعون	(55/2/4)
251	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول	(1/3/3)
253	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور السادس	(2/3/4)
255	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات	(3/3/4)

	الفرضية الأولى	
257	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول	(4/3/4)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
259	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني	(5/3/4)
261	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(6/3/4)
263	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني	(7/3/4)
265	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث	(8/3/4)
267	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(9/3/4)
269	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث	(10/3/4)
271	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الرابع	(11/3/4)
273	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	(12/3/4)
275	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الرابع	(13/3/4)
277	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الخامس	(14/3/4)
279	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة	(15/3/4)

281	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الخامس	(16/3/4)
-----	--	----------

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
200	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	(5/2/4)
201	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(6/2/4)
202	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(7/2/4)
203	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(8/2/4)
204	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(9/2/4)
205	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(10/2/4)
206	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(11/2/4)
207	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(12/2/4)
208	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(13/2/4)
209	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(14/2/4)
210	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(15/2/4)
211	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(16/2/4)
212	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(17/2/4)
213	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(18/2/4)
214	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(19/2/4)
215	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(20/2/4)
216	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(21/2/4)
217	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(22/2/4)
218	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	(23/2/4)

219	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	(24/2/4)
220	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	(25/2/4)
221	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	(26/2/4)
222	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	(27/2/4)
223	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	(28/2/4)
224	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	(29/2/4)
225	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	(30/2/4)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
226	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	(31/2/4)
227	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	(32/2/4)
228	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	(33/2/4)
229	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	(34/2/4)
230	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	(35/2/4)
231	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون	(36/2/4)
232	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون	(37/2/4)
233	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والثلاثون	(38/2/4)
234	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والثلاثون	(39/2/4)
235	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والثلاثون	(40/2/4)
236	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثون	(41/2/4)
237	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والثلاثون	(42/2/4)
238	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والثلاثون	(43/2/4)
239	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والثلاثون	(44/2/4)
240	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثون	(45/2/4)
241	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والثلاثون	(46/2/4)

242	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأربعون	(47/2/4)
243	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والأربعون	(48/2/4)
244	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والأربعون	(49/2/4)
245	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والأربعون	(50/2/4)
246	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والأربعون	(51/2/4)
247	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والأربعون	(52/2/4)
248	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والأربعون	(53/2/4)
249	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والأربعون	(54/2/4)
250	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والأربعون	(55/2/4)
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
226	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	(31/2/4)
227	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	(32/2/4)
228	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	(33/2/4)
229	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	(34/2/4)
230	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	(35/2/4)
231	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون	(36/2/4)
232	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون	(37/2/4)
233	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والثلاثون	(38/2/4)
234	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والثلاثون	(39/2/4)
235	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والثلاثون	(40/2/4)
236	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثون	(41/2/4)
237	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والثلاثون	(42/2/4)
238	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والثلاثون	(43/2/4)
239	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والثلاثون	(44/2/4)

240	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثون	(45/2/4)
241	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والثلاثون	(46/2/4)
242	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأربعون	(47/2/4)
243	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والأربعون	(48/2/4)
244	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والأربعون	(49/2/4)
245	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والأربعون	(50/2/4)
246	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والأربعون	(51/2/4)
247	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والأربعون	(52/2/4)
248	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والأربعون	(53/2/4)
249	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والأربعون	(54/2/4)
250	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والأربعون	(55/2/4)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
257	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول	(1/3/4)
263	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني	(2/3/4)
269	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث	(3/3/4)
275	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الرابع	(4/3/4)
281	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الخامس	(5/3/4)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
------------	--------------	------------

297	خطاب تحكيم الإستبانه	1
314	الإستبانه	2
319	الهيكل التنظيمي لشركة معاوية البرير	3
320	الهيكل القطاعي لشركة معاوية البرير	4
321	الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات والتسويق	5
322	الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات	6
323	الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن	7
324	محكمو الإستبانه	8

المستخلص

تناولت هذه الدراسة أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية.

وتمثلت مشكلة الدراسة في محدودية الفرص السوقية مع وجود عدد لا محدود من الشركات المتنافسة على تلك الفرص، مع عدم إلمام تلك الشركات بالآلية الصحية التي تمكنها من الاستفادة من تلك الفرص والمتمثلة في امتلاك تلك الشركات للميزة التنافسية الفريدة التي تمنحها الأفضلية في الاستفادة من الفرص المتاحة بالأسواق بشكل أفضل من قدرة المنافسين على ذلك وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية؟

وتتبع أهمية الدراسة من ناحيتين هما الإضافة العلمية: وترجع لأهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة بالإضافة لمساهمتها في رفد المكتبة السودانية بالمزيد من الدراسات في مجال المتغيرين اللذان تتناولهما الدراسة، فضلاً عن خلو المكتبات من بحث مطابق له على حد علم الباحثة، والإضافة العملية: التي تنعكس من خلال قيام البحث بدراسة تطبيقية موسعة على واحدة من أكبر منظمات القطاع الصناعي في البلاد، مما يجعل نتائجه أقرب للواقع.

وهدفت الدراسة للتعرف على أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، ومن ثم تقديم مقترحات تساعد الإدارة العليا في تحسين استفادتها من الفرص التسويقية.

ونصت الدراسة على خمسة فرضيات هي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التكلفة وتحقيق الفرص التسويقية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الجودة وتحقيق الفرص التسويقية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الخدمة وتحقيق الفرص التسويقية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الصورة الذهنية وتحقيق الفرص التسويقية، تم اختبار صحتها، واتبعت الدراسة المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وكذلك المنهج التاريخي (الوثائقي) لتتبع الظاهرة، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن ميزة التكلفة الأقل التي تحققها مجموعة معاوية البربر تؤثر إيجاباً في تحقيق الفرص التسويقية، كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها أنه على شركة معاوية البربر الاستمرار في البحث عن أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل مع تدعيم استراتيجياتها الحالية الخاصة بتخفيض التكاليف لتتمكن من تحقيق استفادة أكبر من الفرص التسويقية.

Abstract

This study dealt with the impact of competitive advantage in achieving marketing opportunities by applying to the company of Muawiya Al-Brier for food products

The problem of the study was limited market opportunities with an unlimited number of companies competing for these opportunities. These companies are not aware of the perfect mechanism that enables them to benefit from these opportunities. These companies have the unique competitive advantage that gives them the advantage of benefiting from market opportunities. Better than competitors' ability to do so.

The importance of the study stems from two aspects: the scientific addition: the importance of the topic covered by the study and its contribution to the Sudanese library in addition to the studies in the field of the two variables covered by the study, as well as the fact that the libraries are not identical to the researcher's knowledge. In the course of the research study applied extensively to one of the largest organizations in the industrial sector in the country, making its results closer to reality.

The study aimed to identify the impact of competitive advantage in achieving marketing opportunities, and then submit proposals that help senior management improve their access to marketing opportunities.

The study has five hypotheses: There is a statistically significant relationship between the cost advantage and the achievement of marketing opportunities. There is a statistically significant relationship between the quality advantage and the achievement of marketing opportunities. There is a statistically significant relation between the advantage of service and achieving marketing opportunities. The study followed the descriptive analytical approach to describe the phenomenon studied, as well as the historical (documentary) approach to the study. Phenomenon, in addition to the case study method.

The study found several results, the most important of which is that the lowest cost advantage achieved by Muawiya Al-Barir Group positively affects the achievement of marketing opportunities. The study also reached several recommendations, the most important of which is that Muawiya Al-Barir should continue to search for lower cost production methods while reinforcing its current strategies Of cost reduction to enable them to make greater use of marketing opportunities.

المقدمة

أولاً : الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للشركة لكي تتمكن من تحقيق ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها، بحيث يتجلى ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع سعر أعلى أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل.

وقد شكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي المهم أمام منظمات الأعمال، ومهما كانت الشركة صغيرة أم كبيرة فإنها تبحث عن الوسائل التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها من خلال الاستفادة من الفرص التسويقية التي تمتلك فيها الشركة ميزة تفضيلية بالنسبة للمنظمات المنافسة لها بما يمكنها من تحويل تلك الفرص لقيم حقيقية تنعكس في زيادة حصتها السوقية وأرباحها على المدى البعيد ويتحقق ذلك من خلال امتلاكها لميزة معينة يصعب على المنافسين تقليدها، ولعل التفوق بنوع معين من المزايا التنافسية للشركة يجعلها أقدر على الاستفادة من تلك الفرص، إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها بما يسمح لها بالاستفادة الكاملة من الفرص التسويقية المتاحة بشكل أكفأ من قدرة منافسيها على ذلك ، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى الشركة لاستدامته لتتمكن من تحقيق النجاح في بيئتها والاستمرار في مجال عملها.

وتعتبر مجموعة شركات معاوية البربر من اكبر الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في البلاد، والتي تهتم بشكل كبير بتطوير أنشطتها التسويقية والإنتاجية من خلال ممارسة المفاهيم التسويقية الحديثة ويسعى البحث للتعرف على المزايا التنافسية

التي تمتلكها المجموعة ومدى إسهام تلك المزايا في زيادة استفادتها من الفرص المتاحة بالأسواق.

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة الدراسة في محدودية الفرص التسويقية مع وجود عدد لا محدود من الشركات المتنافسة علي تلك الفرص، مع عدم إلمام تلك الشركات بالآلية الصحيحة التي تمكنها من الاستفادة من هذه الفرص والمتمثلة في امتلاك تلك الشركات للميزة التنافسية الفريدة التي تمنحها الأفضلية في الاستفادة من الفرص المتاحة بالأسواق بشكل أفضل من قدرة المنافسين على ذلك، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في تساؤل رئيسي هو:

ما هو أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية ؟ وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما هو أثر ميزة التكلفة الأقل في تحقيق الفرص التسويقية.
2. ما هو أثر ميزة الجودة في تحقيق الفرص التسويقية.
3. ما هو أثر ميزة المرونة في تحقيق الفرص التسويقية.
4. ما هو أثر ميزة التسليم في تحقيق الفرص التسويقية.
5. ما هو أثر ميزة الصورة الذهنية في تحقيق الفرص التسويقية.

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية هذا البحث في ناحيتين:

1/ الإضافة العلمية: وتتمثل في أهمية الموضوع الذي تناولته الدراسة، بالإضافة لمساهمته في رفد المكتبة الوطنية بالمزيد من الدراسات في مجال المتغيرين اللذان تتناولهما الدراسة ، فضلاً عن خلو المكتبات من بحث مطابق له على حد علم الباحثة .

2/ الإضافة العملية: قدمت الدراسة مقترحات قد تساعد المنظمات في تحسين الاستفادة من الفرص التسويقية حيث يقوم البحث بدراسة تطبيقية موسعة على واحدة من أكبر منظمات القطاع الصناعي في البلاد ، مما يجعل نتائجه أقرب للواقع.

أهداف البحث :

- هدفت الدراسة بشكل أساسي للتعرف علي أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية ، وتنفرع منه عدة أهداف علي النحو التالي :
1. بيان أثر ميزة التكلفة الأقل في تحقيق الفرص التسويقية .
 2. تحديد أثر ميزة الجودة في تحقيق الفرص التسويقية .
 3. توضيح أثر ميزة المرونة في تحقيق الفرص التسويقية .
 4. دراسة أثر ميزة التسليم في تحقيق الفرص التسويقية .
 5. إبراز أثر ميزة الصورة الذهنية في تحديد الفرص التسويقية .
 6. تقديم نتائج ومقترحات يمكن أن تفيد الإدارة العليا في تحسين الاستفادة من الفرص التسويقية .

فروض الدراسة:

قامت الدراسة على فرضية رئيسية وهي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميز التنافسية والفرص التسويقية وتنفرع منها الفرضيات الآتية :

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التكلفة الأقل وتحقيق الفرص التسويقية.
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الجودة وتحقيق الفرص التسويقية.
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة المرونة وتحقيق الفرص التسويقية.
- 4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التسليم وتحقيق الفرص التسويقية.
- 5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الصورة الذهنية وتحقيق الفرص التسويقية.

منهج الدراسة :

المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وكذلك المنهج التاريخي (الوثائقي) لتتبع الظاهرة ، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة.

أدوات الدراسة:

الأدوات المستخدمة في هذا البحث هي المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكذلك المقابلة الشخصية ، فضلاً عن الإستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات من ميدان الدراسة.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية .

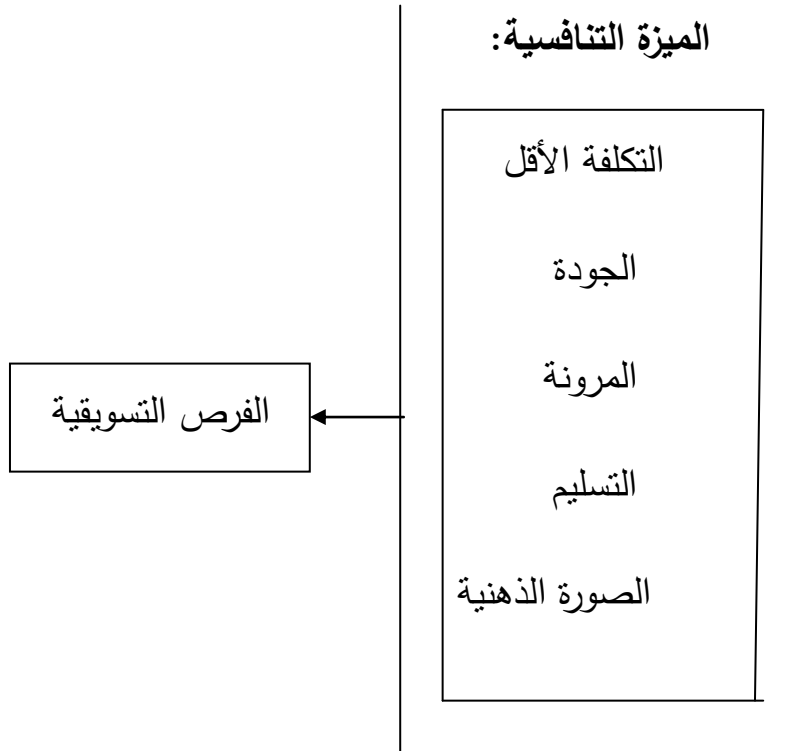
الحدود الزمانية : يغطي هذا البحث الفترة من 2008- م - 2018م

الحدود البشرية : يغطي هذا البحث موظفي إدارة التسويق وإدارة الإنتاج بمجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية

هيكل الدراسة :

يحتوى البحث على مقدمة وأربعة فصول، حيث تحتوي المقدمة على الإطار المنهجي للدراسة(الخطة والدراسات السابقة)، ويتناول الفصل الأول موضوع الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مباحث ، المبحث الأول مفهوم وأهمية وأنواع الميزة التنافسية، وأما المبحث الثاني بناء الميزة التنافسية، وأما المبحث الثالث يتناول الاستراتيجيات التنافسية، ويتناول الفصل الثاني موضوع الفرص التسويقية من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول السوق والبيئة التسويقية، وأما المبحث الثاني فيتناول مفهوم الفرصة التسويقية وأهميتها والعوامل المؤثرة عليها، وأما المبحث الثالث يتناول تحليل الفرص التسويقية، ويتناول الفصل الثالث مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول نبذة تعريفية عن مجموعة شركات معاوية البربر ، المبحث الثاني الهيكل التنظيمي لمجموعة شركات معاوية البربر، المبحث الثالث الميزة التنافسية لمجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية، أما الفصل الرابع فهو الفصل الخاص بالدراسة الميدانية ويحتوى على ثلاثة مباحث ، المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية ، المبحث الثاني تحليل البيانات ، المبحث الثالث اختبار الفرضيات. أما الخاتمة فتحتوي على النتائج والتوصيات ، ومن ثم تأتي قائمة المصادر والمراجع ثم الملاحق .

شكل (١/٠/٠)
نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحثة ، 2018م

ثانياً : الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في صياغة الجانب النظري لهذه الدراسة، وربطه مع الجانب الميداني ، يتناول الباحث في هذا الجزء عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة بهدف مناقشة نتائجها ومعرفة كيفية تناولها للموضوع ، حيث تم تصنيفها وترتيبها حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث .

1/ دراسة حسن علي الزعبي، 2005م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن القطاع السياحي يعاني من مجموعة معوقات تقف في وجه الاستثمارات التي من الممكن أن يساهم بها القطاع الخاص في سبيل نمو وتقدم قطاع السياحة.

هدفت الدراسة إلى تحديد ما هو متاح من الفرص الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية، وما يكمن فيها من تهديدات تواجه تلك الشركات، فضلاً عن محاولة وضع إطار عمل مرشد (نموذج) يساعد تلك الإدارات في تحليل الفرص والتهديدات الإستراتيجية بما يتناسب والبيئة الأردنية.

جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: لا يوجد تقارب بين تقديرات المديرين لأسبقية تأثير عوامل البيئة التسويقية الخارجية في الفرص والتهديدات الإستراتيجية، لا يوجد تقارب بين توقعات المديرين للفرص الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية خلال العقد القادم، لا يوجد تقارب بين تقديرات المديرين للتهديدات الإستراتيجية التي تواجههم في البيئة التسويقية الأردنية.

توصلت الدراسة إلى أن مسألة المقارنة بين المخاطرة والعائد المتوقع من كل فرصة لها تأثير في اختيار منهج المفاضلة من قبل المديرين، حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة معنوية بين متغير حسابات المخاطرة/العائد وبين اختيار منهج المفاضلة بين الفرص.

(1) حسن علي الزعبي، تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد الأول ، عمان ، 2005م، صص 77-101

أوصت الدراسة بالاهتمام الشامل بمختلف متغيرات البيئة الخارجية، وعدم القصور أو الضعف في متابعة أحدها، حيث ان لكل منها تأثيرا معيّنًا، فضلاً عن دعوة الشركات للاحتفاظ بنظم معلومات محدثة، نظراً لأهميتها في إعطاء إشارات ذات دلالة على مكامن الفرص والتهديدات.

2/ دراسة، سامية لحول وزكية مقري، 2007م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر.

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور التسويق في حل إشكالية التنافسية في الشركات، التوصل إلى بناء تصور لكيفية إدارة التسويق من خلال دوره الإستراتيجي والتكتيكي، بحيث يمكن من تحقيق المزايا التنافسية في مجمع صيدال لصناعة الدواء الجزائرية، استنتاج مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الدوائية الوطنية وتحقيق مزيد من التميز والاختلاف عن المنافسين، ومن ثم تحقيق مكانة مميزة في السوق الوطني والعالمي.

قامت الدراسة بتطبيق المنهج الوصفي القائم على تشخيص الحالة واختبار الفرضيات، حيث تم اختيار مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر كعينة للدراسة. وحيث أن الدراسة بحاجة إلى معلومات للتحقق من فروضها، سيتم الاعتماد على معلومات للسنوات 2002-2006 يتم استخلاصها من بيانات وإحصائيات من مصادر وطنية وعالمية موثوق في دقتها ومصداقيتها. وقد استخدمت الدراسة نماذج معروفة في التحليل التنافسي مثل سلسلة القيم والقوى التنافسية لـ Porter. وتوصلت إلي عدد من النتائج أهمها، ارتباط المزايا التنافسية بمدى جاذبية القطاعات السوقية والقدرات التنافسية للمجمع التي تم التحقق منها من خلال تطبيق أساليب تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي. وقد أظهرت نتائج تحليل الجاذبية بأن هناك قطاعات جاذبة لم تستغل من طرف المجمع. كما أظهرت نتائج التحليل التنافسي، بالاعتماد على أسلوب القوى التنافسية لـ Porter في تحليل البيئة الخارجية لصيدال ونموذج سلسلة القيم لـ Porter في تحليل البيئة الداخلية لها، بأن مجمع صيدال له

(1) سامية لحول وزكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، دراسة ميدانية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007م.

فرص سوقية يمكن استغلالها ويواجه في نفس الوقت تهديدات ومخاطر يجب تجنبها من أجل الاستمرار.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، الأخذ في الاعتبار كل التحديات المرتبطة بالحفاظ على الصحة العمومية ومستقبل الصناعة الوطنية للدواء، ضرورة الاتفاق بين مجمع صيدال ووزارة الصحة، حيث أدى غياب مثل هذا الاتفاق إلى غياب نظرة مستقبلية مسبقة على القيود الناجمة عن الظروف القانونية والاقتصادية الجديدة. وسوف يساعد هذا الاتفاق على فعالية المفاوضات لأن الإدارة الحكومية المكلفة بذلك هي وحدها القادرة على تحديد المكانة التي تدافع عنها، في حين لا يمكن للمنتجين التدخل في مفاوضات حكومية حتى وإن عادت عليهم في المستقبل بنتائج تطبيق الإجراءات النهائية لهذه الاتفاقيات.

3/ دراسة عبير جميل ثابت، 2008م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنتجات اليمنية تمتلك العديد من المزايا النسبية التي تؤهلها لامتلاك ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية منها توفر المواد الأولية ، القرب من الأسواق ورخص الأيدي العاملة... الخ ، إلا أن السياسات التسويقية التي يجري ممارستها في منظمات الأعمال اليمنية لا تمكن منتجاتها من التمتع بالميزة التنافسية التي تتوافق مع المتوفر منها ، الأمر الذي يترك أثراً في ضعف المركز التنافسي للمنظمات اليمنية في الأسواق الخارجية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر سياسات التسويق الخارجي للمنتجات اليمنية على تحقيق الميزة التنافسية.

جاءت أهم فرضيات الدراسة على النحو التالي: تؤثر مشكلات التسويق التي تواجهها منظمات الأعمال اليمنية في الأسواق الخارجية على قدرتها التنافسية، توجد علاقة تأثير جوهرية لسياسات التسويق الخارجي للمنتجات اليمنية محل الدراسة على تحقيق الميزة التنافسية.

(1) عبير جميل ثابت، السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية في الأسواق الخارجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2008م

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى العديد من النتائج منها: إن التجارة الخارجية في الجمهورية اليمنية بالرغم من أهميتها إلا أنها تعاني من اختلالات هيكلية أدت إلى تناقص مساهمتها في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى أنها تعتمد على سلعة وحيدة هي النفط . كما كشفت الدراسة عن وجود ميزة نسبية للمنتجات محل الدراسة ، وعلى الرغم من ذلك فإن قدرتها التنافسية مازالت محدودة في الأسواق الخارجية.

بناءً على تلك النتائج تضمن التوصيات ضرورة إدراك الشركات اليمنية أن قرار التسويق الخارجي لمنتجاتها ينبغي أن يكون في صدارة اهتماماتها، كما ينبغي أن تستوعب إن البيئة الحالية هي بيئة تغيير، ولتطوير أدائها ينبغي أن تتمتع بمقومات القدرة على التنافس، والعمل على تعزيز تنافسية المنتجات اليمنية ذات الميزة النسبية من خلال تبني سياسات تسويقية تمكن من الاستفادة مما تمتلكه المنتجات اليمنية من مزايا نسبية لتعزيز مزاياها التنافسية في الأسواق الخارجية .

4/ دراسة سامية لحول، 2008م: (1)

هدفت الدراسة إلي الوقوف على مدى التغيير والتطور في الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة، التعرف على مدى التغيير والتطور الذي خضع له التسويق من حيث اتساع وظائفه وتعدد مجالات تطبيقه وتنوع أدواره واعتماده كأسلوب لمعالجة المشاكل، التعرف على دور التسويق في حل إشكالية التنافسية وبناء المزايا التنافسية واستدامتها، الكشف عن حقيقة العلاقة بين التسويق والتفكير الإستراتيجي للشركة، التعرف على الأوضاع المحيطة بصناعة الدواء على مستوى العالم والجزائر، التوصل إلى أهم محددات الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر وأساليب تدعيمها.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها، هيمنة الشركات الدوائية العالمية على صناعة الدواء على الصعيد العالمي. فقد ساهمت هذه الشركات في تشجيع انفتاح الأسواق الوطنية والسعي لتفعيل خيار الشراكة واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، تبين أن الجزائر لا تمتلك بعض المحددات والمقومات التي تعمل على إيجاد ميزة تنافسية في صناعة الدواء.

(1) سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر - باننة، الجزائر، 2008م.

ومن ثم فيمكن وصف هذه الصناعة بأنها غير قادرة، حالياً، على المساهمة وبشكل كافي في اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها، ضرورة دمج الشركات الدوائية الوطنية لتحقيق التكامل والدعم لتنافسية صناعة الدواء في الجزائر، تطوير الموارد البشرية والمعرفية على مستوى الجامعات والمعاهد الوطنية، بالإضافة إلى الاهتمام بتخصص صناعة الأدوية المفقود في الجامعات والمعاهد الجزائرية.

5/ دراسة أكرم احمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، 2009م: (1)

تمثلت مشكلة في إن الشركات وجدت لتقديم المُنتجات(سلع وخدمات) إلى الزبائن. ومن اجل أن تَبقى وتَنمو في البيئة الخارجية والتي تشهد مُنافسة حادة بين الشركات لا بد لها من إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تُمكنها من تقديم مُنتجات جديدة وتَحسين المُنتجات الحالية لتلبية مُتطلبات الزبائن أو التفوق عليها.

هدفت الدراسة إلى زيادة المعرفة لدى المُدراء والعاملين في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع الإبداع التقني، فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية، وتَحديد وتَحليل العلاقة(علاقة الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنواع الإبداع التقني مُجتمعاً وأبعاد الميزة التنافسية مُجتمعاً في الشركات قيد البحث، توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأنواع الإبداع التقني مُجتمعاً في أبعاد الميزة التنافسية مُجتمعاً في الشركات قيد البحث.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى العديد من النتائج منها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث، وجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

(1) أكرم احمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، العدد الثاني،

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: ضرورة زيادة اهتمام إدارات الشركات قيد البحث بأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بكفاءة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة، زيادة اهتمام إدارات الشركات قيد البحث بأقسام البحث والتطوير وإعطاءها الأهمية المناسبة من أجل تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الموجودة (الحالية) لكي تتلاءم مع متطلبات الزبائن.

6/ دراسة خالد على عبد الباسط، 2010م: (1)

هدفت الدراسة إلي التعرف على أهمية وظيفة التسويق من منظور إدارة التغيير بهدف خلق إستراتيجية تسويقية تنافسية، التعرف على الميزة التنافسية لمنتجات المشروبات الغازية، التعرف على إستراتيجيات التسويق الفعالة التي لها أثر في خلق الميزة التنافسية، التوصل إلي نتائج تساعد على تبني مفاهيم التغيير وتحقيق أهداف من قبل مؤسسات المشروبات الغازية، كذلك يمكن الباحث من الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة.

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الإستقرائي ودراسة الحالة بالإضافة إلي استخدام المنهج الإحصائي التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية كأداة لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من مجتمع البحث حتى تم التوصل إلي نتائج تعكس أهداف الدراسة ومن ثم التوصل إلي عدة توصيات وعليه فإن البحث يعتمد على المصادر الأولية والثانوية كذلك. بناءً على ذلك خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشباع حاجات العملاء، التزام الإدارة العليا بالجودة، تحسين المنتج كفاءة العملية الإدارية، الإجراءات التشغيلية، السياسات التسويقية وإكساب الميزة التنافسية لمصانع البلاستيك السودانية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة والمتغيرات الديمغرافية.

(1) خالد على عبد الباسط، دور إدارة التغيير في خلق الميزة التسويقية التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م

7/ دراسة جلوي مساعد الحربي، 2011م: (1)

هدفت الدراسة إلي التعرف على مفهوم إدارة الأفكار والنظم المعرفية، توضيح أهمية إدارة الأفكار والنظم المعرفية في إدارة المؤسسات، معرفة دور إدارة الأفكار والنظم المعرفية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، الكشف عن هل أداء المؤسسات التي تعمل بمفهوم إدارة الأفكار والنظم المعرفية جيد وذو تأثير إيجابي عليها في مواجهة التحديات وتحقيق المزايا التنافسية.

افتترضت الدراسة الافتراضات التالية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأفكار ومجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم المعرفية ومجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول "دور إدارة الأفكار والنظم المعرفية في تحقيق المزايا التنافسية" تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، المسمى الوظيفي، عدد الفروع المنتشرة للمؤسسة، تصنيف المؤسسة، عمر المؤسسة عند مستوى $\alpha = 0.05$.

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها، إن مفتاح نجاح المؤسسات ونموها يرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية انجاز أعمالهم ومدى استثمار هذه المعرفة في تطبيق التفكير النظمي في حل المشكلات وابتكار الحلول وهذا الأمر الذي يؤدي إلى أن تصبح المعرفة وأفكار العاملين أساسا للمنافسة، يعد استخدام وتطبيق المعرفة القوة المؤثرة والفاعلة والتي تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المؤسسات حيث تتغلغل المعرفة في جميع عمليات ونشاطات المؤسسة وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الآلية الأساسية والشريان الذي يغذي جميع أجزاء المؤسسة هذه المعرفة وبالتالي تمكين المسؤولين والعاملين من اتخاذ القرارات الفعالة. أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها، ضرورة تطبيق المؤسسات لنظام إدارة الأفكار والنظم المعرفية في جميع الوحدات والأقسام وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات

(1) جلوي مساعد الحربي، مفهوم إدارة الأفكار والنظم المعرفية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية ومواجهة التحديات في المؤسسات دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كانتربري، بريطانيا، 2011م

والخبرات المتوفرة لديها و استثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

8/ دراسة عفاف السيد بدوي، 2012م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الشركات المعاصرة تسعى في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، حيث يؤدي استغلال هذه الطاقات دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية (رأس المال الفكري) ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم في اكتشاف مهاراتهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري ومدى الاهتمام به في شركات الاتصالات، والتعرف على دوره في تنمية القدرات الإبداعية في هذه الشركات ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وبين الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة. تقوم الدراسة على فرضية رئيسية مفادها: يؤدي الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز الشركات بصفة خاصة، أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة. أوصت الدراسة بالمحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة قيمة تمتلكها الشركات لأنها تسهم في زيادة قيمتها السوقية، والعمل على استقطاب وصناعة وتنشيط رأس المال الفكري ودعم استمراريته وتجديده.

(1) عفاف السيد بدوي، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر، 2012م

9/ دراسة إخلص احمد شجراوي 2013م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية وهل توجد علاقة بينهما؟ وإلى أي مدى يمكن أن تلعب الثقافات التنظيمية دورا محوريا في خلق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تنمية الميزة التنافسية وتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية.

جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: وجود علاقة دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الميزة التنافسية في شركات الصناعة الأردنية، توجد علاقة ارتباطيه بين الابتكارات والميزة التنافسية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي الإستردادي إلى جانب منهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثيرات إحصائية لسرعة الاستجابة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، ووجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الميزة التنافسية، يوجد تأثير إحصائي للممارسة الراشدة للإدارة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية.

أوصت الدراسة بضرورة توفير البيئة للابتكار وتشجيع العاملين على تبادل الخبرة والمعرفة وتبني إستراتيجية لإدارة الثقافة التنظيمية لتحقيق المزايا التنافسية وتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت والتعويضات.

10/ دراسة احمد ضو البيت صالح ضو البيت 2013م: (2)

(1) إخلص احمد شجراوي، اثر الثقافة التنظيمية على تنمية الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في الأردن (2000-2012م)، رسالة دكتوراه، جامعة الزعيم الأزهرى، 2013م

(2) احمد ضو البيت صالح ضو البيت، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال (دراسة حالة شركة النيل الكبرى لعمليات البترول (2002-2009م))، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي كيف يمكن لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إيجاد ميزات تنافسية لمنظمات الأعمال؟.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال

جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: استراتيجيات الاستقطاب والتعيين بشركة النيل الكبرى لعمليات البترول العاملين تؤدي إلى رفع أداء العاملين، إستراتيجية التدريب للعاملين بشركة النيل الكبرى لعمليات البترول تساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين، إستراتيجية الأجور بشركة النيل الكبرى لعمليات البترول لا تلبي حاجة العاملين، سياسات تحفيز العاملين بشركة النيل الكبرى لعمليات البترول تزيد من إنتاجية وأداء العاملين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: استراتيجيات الجودة لاستقطاب وتعيين العاملين تؤدي إلى رفع أداء وإنتاجية العاملين أيضا تعتمد تنافسية الشركة على تدريب وتنمية مواردها البشرية مع العوامل الأخرى.

أوصت الدراسة على أن تعمل منظمات الأعمال على استخدام نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في استقطاب وتعيين وتدريب وتحفيز مواردها البشرية.

11/ دراسة قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، 2013م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم إهتمام منظماتنا الوطنية للتنافس كمصدر لتحقيق النمو والبقاء في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة في الشركات المبحوثة، تحديد العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة والميزة التنافسية، يهدف الى زيادة القدرة التنافسية وتفاذي الإخفاقات التي قد تتعرض لها الشركة، العمل على تحسين المنتج او الخدمة والاستفادة من فرص المستقبل.

(1) قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع، الكوفة-العراق، 2013م، صص 75-116

جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للاستراتيجيات التسويقية وأبعاد الميزة التنافسية، توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الاستراتيجيات التسويقية وأبعاد الميزة التنافسية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى العديد من النتائج منها: ان الشركات المعنية لديها القدرة على التكيف الذي ينسجم مع متطلبات الميزة التنافسية والسعي للتفوق كذلك فان ملائمة أنواع الاستراتيجيات التسويقية تساعد في بناء منظمات تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على اية صعوبات ناتجة عن التغيير في بيئتها.

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والإداري في الشركات الصناعية ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب فضلاً عن القيام بدورات متخصصة بتسويق الخدمات للعاملين وتعديل نظام الحوافز بشكل يحقق العدالة للجميع تفعيل القرارات التسويقية في منظمات التسويق لما لها من أثر في دعم القرارات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

12/ دراسة أشرف مصطفى عبد الرحمن مصطفى 2014م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن خدمة العملاء من المواضيع التي تثير الجدل في الشركات بمختلف أنواعها كما أن مختلف عوامل التسويق الهامة تتأثر بمجال الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء إلا أن الاهتمام بخدمة العملاء وحل المشاكل التي يواجهونها وتحد من الاستفادة المقدمة ليست بالقدر المطلوب.

هدفت الدراسة إلى توضيح الجوانب التي تشجع على تنمية القدرة التنافسية، التعرف على المجالات التي تتبعها الشركات لإيجاد أنواع من الخدمات التي تشجع العملاء على الشراء، معرفة مدى تأثير العملاء بالخدمات خاصة مثل صيانة السلعة ، الضمان، خدمات ما بعد البيع ومدى التنافس في الخدمات بين منتج السلع.

تمثلت فرضيات الدراسة في: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تسويق الخدمات وأداء شركة MTN، و هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وأداء الشركة، و هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين السياسات التسويقية وأداء الشركة.

(1) أشرف مصطفى عبد الرحمن مصطفى، أثر خدمة العملاء في تنمية القدرة التنافسية لشركات الاتصالات السودانية (2000-2013م)، رسالة دكتوراه، جامعة الزعيم الأزهرى، 2014م

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تسويق الخدمات وأداء شركة MTN، وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وأداء الشركة، وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين السياسات التسويقية وأداء الشركة.

أوصت الدراسة بضرورة مراجعة السياسات التسويقية لمواكبة التغيير في سوق الاتصالات، ضرورة الاستمرار في إتباع السياسات التسويقية والتي ساهمت بشكل كبير على التنافس، الاهتمام بالخبرات ذات الكفاءات العالية في التسويق.

13/ دراسة راشد عبدالرحيم المقبول، 2014م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في إن الشركات السودانية تعاني من عدم القدرة على التعايش في ظل البيئة التنافسية المتسمة بالعولمة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة الاتفاقيات الدولية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر السياسات التسويقية على الميزة التنافسية بالشركة، دراسة أثر السياسات التسويقية على جودة الخدمات، تحليل العلاقة بين السياسات التسويقية وكفاءة العمليات، معرفة أثر السياسات التسويقية على الإبداع والابتكار، دراسة أثر السياسات التسويقية في عملية السيطرة على الأسواق.

جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: تؤثر السياسات التسويقية على الميزة التنافسية بالشركة، تؤثر السياسات التسويقية على جودة الخدمات بالشركة، تؤثر السياسات التسويقية على كفاءة العمليات بالشركة، تؤثر السياسات التسويقية على الإبداع والابتكار بالشركة، تؤثر السياسات التسويقية في عملية السيطرة على الأسواق بالشركة.

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بقسم التسويق والإدارة العليا بالشركة. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، تساعد السياسات التسويقية في إيجاد ميزات تنافسية وتطويرها والحفاظ عليها، كما تسمح بالفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمال الشركة، تمتلك الشركة سياسات وإستراتيجيات تسويقية مناسبة تساعد على تحقيق أهدافها،

(1) راشد عبد الرحيم المقبول، أثر السياسات التسويقية في الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات(2003-2013م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى ، 2014م

تتميز إدارة التسويق بالشركة بالتخطيط لجميع عملياتها من أجل زيادة حصتها السوقية وذلك ساهم في تعزيز مكانتها السوقية وأهلها لدخول أسواق جديدة.

خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها، ضرورة إعادة النظر في ميزانية الشركة المخصصة للعملية التسويقية وطريقة توزيعها على مختلف عناصر المزيج التسويقي، ليتسنى لإدارة التسويق استخدام أساليب وأدوات تسويقية متنوعة وحديثة وبكثافة أكبر، ضرورة القيام بقياس مدى فاعلية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وذلك للوقوف على نقاط الضعف وتداركها في العملية التسويقية المستقبلية.

14/ دراسة عبد الله عبد الخالق، 2014م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في إن انفتاح المصارف السودانية على الأسواق العالمية أمر مستقبلي ولا مفر منه، وسيضع هذا الانفتاح المصارف السودانية في مواجهة غير مسبوق مع مصارف أجنبية أكبر حجماً، وأكثر خبرة، ولها القدرة على أن تضع أمام العملاء خيارات لا متناهية من الخدمات. كما إن مواجهة تحدي المنافسة يفرض على المصارف السودانية التركيز على زيادة قدرتها التنافسية من خلال إعادة تنظيم خدماتها، وفترات تقديمها لمواجهة سوق يتصف بالديناميكية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق الإلكتروني في جودة الخدمات بالمصرف، التعرف على أثر التسويق الإلكتروني في كفاءة العمليات بالمصرف، بيان أثر التسويق الإلكتروني في تطوير الخدمة بالمصرف، تحليل العلاقة بين التسويق الإلكتروني وعملية السيطرة على الأسواق بالمصرف.

جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني وجودة الخدمات بالمصرف، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني وكفاءة العمليات بالمصرف، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني وتطوير الخدمة بالمصرف، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني وعملية السيطرة على الأسواق بالمصرف.

(1) عبد الله عبد الخالق، أثر التسويق الإلكتروني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي دراسة حالة مصرف أم درمان الوطني (2005-2013م) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى ، 2014م

أُتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بقسم التسويق والموظفين والإدارة العليا بالمصرف . خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، لدى المصرف خطة إستراتيجية لتسويق الخدمات إلكترونياً للتوافق مع روح العصر الرقمي، يقوم المصرف باستخدام التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات من خلال اختصار الأنشطة غير الضرورية، أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية.

خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها، على المصرف السعي لولوج الأسواق الكبيرة والعالمية للاستفادة من خبراتها وتقنياتها للخروج من الحدود المحلية وممارسة التسويق الاحترافي، العمل على تحقيق رغبات وتطلعات العملاء والسعي للوصول إليهم أين ما كانوا من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر يسيطر من خلالها المصرف على الأسواق وذلك من خلال التسويق الإلكتروني.

15/ دراسة عرفة عثمان مصطفى، 2014م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المستهلك يتأثر في سلوكه بالعديد من المتغيرات كالسعر، الجودة، الشكل، الخدمة، الوفرة والتي تصل إليه عبر عناصر المزيج الترويجي المختلفة "كالإعلانات، الاتصال الشخصي الدعاية والنشر، تنشيط المبيعات ووفقاً لهذه المؤثرات ينتج سلوك معين لدى هذا المستهلك كالشراء أو عدم الشراء. كما أن سلوك المستهلك يتأثر كذلك بالعديد من المتغيرات الداخلية كدوافع المستهلك وميوله واتجاهاته ودرجة تعلمه وإدراكه، كما أنه يتأثر كذلك بمتغيرات خارجية (اقتصادية واجتماعية وثقافية). هدفت الدراسة إلى معرفة الخصائص السلوكية للمستهلك ومعرفة طبيعة وأسباب ومتغيرات هذا السلوك، وكذلك تحاول هذه الدراسة توضيح أهمية دراسة العوامل الداخلية من (إدراك ودوافع وتعلم) والعوامل الخارجية (الاجتماعية والاقتصادية والثقافية) ومعرفة أثر ذلك على الفرص التسويقية التي يمكن أن تتاح أمام منظمات الأعمال.

(1) عرفة عثمان مصطفى، المعرفة بالخصائص السلوكية للمستهلك وأثرها في الفرص التسويقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.

جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالخصائص الداخلية المؤثرة على سلوك المستهلك والفرص التسويقية المتاحة أمام الشركة محل الدراسة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالخصائص الخارجية المؤثرة على سلوك المستهلك والفرص التسويقية المتاحة أمام الشركة محل الدراسة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة مسئولى التسويق بالخصائص السلوكية للمستهلك والفرص التسويقية المتاحة أمام الشركة محل الدراسة، المزيج الترويجي يعدل العلاقة بين سلوك المستهلك والفرص التسويقية المتاحة أمام الشركة محل الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للقيام بهذه الدراسة. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: يسهم التقدم التكنولوجي في مجال المعلومات في إتاحة العديد من الفرص أمام منظمات الأعمال، حيث يساعد في تقديم منتجات جديدة واختراق أسواق جديدة، إن الفرص التسويقية يمكن أن تكون من خلال التميز في جميع عناصر المزيج التسويقي المختلفة (المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع).

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات ضرورة الاهتمام ببحوث التسويق وخاصة بحوث الإعلان وبحوث المستهلكين وإنشاء إدارات متخصصة في هذا المجال داخل منظمات الأعمال، تدريب مدراء التسويق بمنظمات الأعمال بهدف زيادة معرفتهم بالعوامل المؤثرة على سلوك المستهلك والسوق ومدعم بالطرق والأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها في هذا المجال.

16/ دراسة: طارق عثمان عبد الله، 2014م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: هل إدارة المعرفة دور في الميزة التنافسية .

(1) طارق عثمان عبد الله ، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، بالتطبيق على القطاع المصرفي في السودان في الفترة (2000-2013م) ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية ، 2014م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني.

تمثلت فرضية الدراسة في ان هناك علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى أن القدر الذي يتلقاه العاملون في المصرف من التدريب على الوسائل التكنولوجية هو قدر كافي، وأن المصرف يشرك جميع العاملين في تطوير الأنظمة المستخدمة في مجال التكنولوجيا ويهتم بالحصول على المعرفة وجمعها حول عملاء المصارف المنافسة ويقوم المصرف بدعم وتشجيع الأفكار الإبداعية. أوصت الدراسة بالاستفادة من الأفراد الذين يملكون المعرفة والخبرة الكبيرة في مجال العمل المصرفي ، وتوفير السبل والمستلزمات الأساسية التي تسهم في نشر المعارف والخبرات المتراكمة على مستوى المصرف ، وتدريب وتنمية مهارات الأفراد العاملين في المصرف ، الاهتمام بالمعرفة المتعلقة بالزبائن لتلبية احتياجات ورغبات وتحقيق الميزة التنافسية.

17/دراسة: محمد خوجلي محمد، 2015م: (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء وأثرها على بناء الميزة التنافسية .

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى اهتمام هذه المصارف في ممارسة الوظائف الداعمة لمفهوم إدارة علاقات العملاء وأثرها في تعديل العلاقة بين ممارسة هذا المفهوم وبناء الميزة التنافسية

تمثلت فرضية الدراسة في أن هناك علاقة بين إدارة علاقات العملاء وبناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

توصلت الدراسة إلى ان تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. وأن هناك اهتمام من قبل المصارف المبحوثة بهذه المفاهيم.

(1) محمد خوجلي محمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م.

أوصت الدراسة بان يتم ممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء بواقعية وأن تهتم المصارف بعملائها جيداً وتعمل على الاحتفاظ بهم بأقل كلفة والعمل على اكتساب زبائن جدد والاهتمام بوظائف التسويق الأمر الذي يقود إلى تحقيق ميزة تنافسية.

18/دراسة عصام الدين أحمد على، 2015م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن شركة جياذ للصناعات وجدت نفسها في بيئة ديناميكية متغيرة، إذ أصبح بقائها واستمراريتها مرهون بامتلاكها مزايا تنافسية تتسم بعدم قابليتها للتقليد، في ظل تعدد المنافسين. كما أن عملية السيطرة على الأسواق في ظل الصراع البيئي يتطلب من الشركة أن تكون يقظة ومترصدة لكل التغيرات الحادثة في بيئتها الداخلية والخارجية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر نظم المعلومات الإدارية في جودة الخدمة بالشركة، توضيح دور نظم المعلومات الإدارية في مساندة الشركة للسيطرة على الأسواق. التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية في التطوير بالشركة، تحليل أثر نظم المعلومات الإدارية على كفاءة العمليات بالشركة.

جاءت فرضيات الدراسة الرئيسية على النحو التالي: تؤثر نظم المعلومات الإدارية في الميزة التنافسية بالشركة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات الإدارية والتطوير بالشركة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات الإدارية وكفاءة العمليات بالشركة.

قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها، العمل على تشجيع العاملين بالشركة على الإبداع والابتكار والسرعة في تلبية وتفهيم حاجات ورغبات العملاء. زيادة عدد الدورات التدريبية التي يتلقاها الموظفون في مجال الحاسوب بصفة عامة، ومجال نظم المعلومات الإدارية بصفة خاصة.

(1) عصام الدين أحمد على، أثر نظم المعلومات الإدارية على تنمية الميزة التنافسية ، دراسة حالة شركة جياذ للصناعات (2000م-2013م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، 2015م.

19/ دراسة عاطف عوض، 2015م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتي: هل هناك علاقة بين إدارة المعرفة وتقانتها والمزايا التنافسية؟، ما هو أثر إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق الميزة التنافسية؟. هدفت الدراسة إلى التعرف على موضوع "إدارة المعرفة وتقانتها" ودورها في تحقيق "المزايا التنافسية" في الجامعات من خلال تطبيقها، وكذلك "المزايا التنافسية" وسبل الوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد دور "إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق هذه المزايا. جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وتقانتها والمزايا التنافسية، لا توجد علاقة أثر دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق الميزة التنافسية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين المتغيرات. وتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"المزايا التنافسية". كما أن هناك أثراً إيجابياً لـ"إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق "المزايا التنافسية". أوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطورات المتلاحقة في إدارة المعرفة وتقانتها، وربط أعضاء الجامعة ومنتسبيها بالجديد فيها، وتمكينهم من تسخيرها في تعزيز وتنمية المزايا التنافسية.

20/ دراسة يسري نجم الدين احمد خير، 2016م: (2)

تتمثل مشكلة الدراسة في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال التي تهتم بإدارة شئون الأفراد وإبراز أنشطة إدارة الموارد البشرية وأساليب تحفيز الموارد البشرية والتعرف على مدي تأثيرها في تحسين الميزة التنافسية بشركات الاتصالات. هدف البحث إلي دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية بشركات الاتصال العاملة بالولاية الشمالية.

(1) عاطف عوض، تطبيق إدارة المعرفة وتقانتها ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في الجامعات، مجلة جامعة دنقلا، العدد الثامن، 2015م، ص ص36-80

(2) يسري نجم الدين احمد خير، أثر إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات الاتصال العاملة بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، 2016م

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان المصمم لذلك، وباستخدام الأساليب الإحصائية (SPSS) ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أكدت الدراسة على أهمية إدارة الموارد البشرية في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في الشركة. النظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية بأنها مصدر من مصادر الميزة التنافسية الهامة والقبول بها كشريك استراتيجي سواء من خلال صناعة استراتيجيات الشركة أو من خلال تنفيذ تلك الاستراتيجيات لممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتدريب وتحفيز وغيرها.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: يجب أن يكون هنالك تخطيط سليم لإدارة الموارد البشرية والعمل وفق خطط علمية فيما يتعلق بتعيين الأفراد وتدريبهم وتقييم أدائهم إضافة إلى إشراك العاملين في تقييم أنفسهم، وربط نتائج التقييم بكافة أنشطة الموارد البشرية والتأثير على دافعيتهم للعمل وتحقيق تكاملهم على تحقيق أهداف الشركة.

21/ دراسة فتح الإله محمد ومحمد الحسن الشريف، 2016م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة أثرت على نوعية المؤشرات والمقاييس التي يمكن للمنشأة الصناعية الاعتماد عليها في تقويم وتحسين وضعها التنافسي الأمر الذي يتطلب بالإضافة إلى المقاييس والمؤشرات الداخلية. هدفت الدراسة بصفة أساسية إلى التعرف على مدى تأثير استخدام مؤشرات الأداء غير المالية على تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية.

جاءت فرضيات الدراسة توجد ذات دلالة معنوية بين استخدام مؤشرات الجودة وتحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، توجد ذات دلالة معنوية بين استخدام مؤشرات أداء التسليم للعملاء وتحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، توجد ذات دلالة معنوية بين استخدام مؤشرات أداء الآلات وتحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، توجد ذات دلالة معنوية بين مؤشرات المرونة والابتكار وتحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية.

(1) فتح الإله محمد ومحمد الحسن الشريف، مدى مؤشرات الأداء غير المالية ومدى فعاليتها في تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، مجلة جامعة دنقلا، العدد العاشر، 2016م، صص 75-97

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن استخدام مؤشرات الجودة، والمرونة والابتكار، وأداء التسليم للعملاء، وأداء الآلات يساهم في تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية. وإن استخدام مؤشرات الأداء غير المالية يوضح التحسينات التي يجب إدخالها لتحسين قدرة المنشأة على تحقيق النجاح والتميز التنافسي.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها أن تعمل المنشآت الصناعية على الاهتمام بالمؤشرات غير المالية الي جانب المؤشرات المالية للأداء وإحداث تكامل بينهما حتي يمكن الحصول على نتائج موضوعية عن الأداء والتحسين في الميزة التنافسية.

22/ دراسة فارس الطيب محمد، 2016م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في قياس واختيار التأثير المحتمل للتحليل الاستراتيجي للتكاليف على تكاليف الأنشطة وكيفية تكامل أدوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف المتمثلة في تحليل سلسلة القيمة، تحليل مسببات التكلفة وتحليل الموقف الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية.

هدفت الدراسة إلى بيان دور أدوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تخفيض تكاليف الأنشطة وكذلك دورها في دعم الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التحليل الاستراتيجي للتكاليف يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، يؤدي تحليل سلاسل القيمة إلى تخفيض تكاليف الأنشطة، وإن تحليل مسببات التكلفة لا يؤدي إلى تخفيض تكاليف الأنشطة، كما إن تحليل الموقف الاستراتيجي للمنشأة لا يمكن من تخفيض تكاليف الأنشطة.

أوصت الدراسة بضرورة تبني أدوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف في الشركات الصناعية التي تواجه منافسة عالية والاهتمام بتطبيق أسلوب تحليل سلاسل القيمة في تخفيض التكاليف، الاهتمام بتطبيق تحليل مسببات التكلفة وتحليل الموقف الاستراتيجي لتنتمكن المنشآت من دعم موقفها التنافسي، وإن تكون المنشأة إستراتيجية تنافسية واضحة.

(1) فارس الطيب محمد، دور التحليل الاستراتيجي للتكلفة في تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة النيلين، 2016م.

23/ دراسة ثائر فارس عبد الله، 2017م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية: ما مدى تأثير الاتصالات التسويقية على الميزة التنافسية في حال وجود جودة الخدمة المدركة؟ هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير الاتصالات التسويقية وجودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية، في بعض المصارف الخاصة التجارية العاملة في بغداد. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية، ويزداد هذا التأثير عند توسيط جودة الخدمة، كذلك محدودية عدد الخدمات المقدمة من قبل المصارف والتي حددها البنك المركزي ب(51) خدمة أو منتج وعدم الاعتماد فقط على (مزداد العملة) في حصولها على الموارد المالية المتميزة.

أوصت الدراسة بوضع خطوات إجرائية للاهتمام بعناصر الاتصالات التسويقية وجودة الخدمة المصرفية وأبعاد الميزة التنافسية كونها تضمن البقاء والتميز في السوق المصرفية، والاهتمام بالبيع الشخصي واستمالة سلوك الزبائن نحو الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف، كذلك الاهتمام بتنشيط مبيعات المصارف من الخدمات المصرفية والسعي للحصول على الحصة السوقية لكل مصرف بما يتناسب مع نوع وحجم الخدمة المصرفية المقدمة، لقد أضاف البحث الحالي قيمة علمية من خلال اعتماده نموذج مقبول ضمن العلاقات البنائية والإحصائية، فضلا عن الإسهام في توضيح الترابط بين الأبعاد الثلاثة ببحث واحد.

24/ دراسة أمين فضل الله عبد الله، 2017م: (2)

تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية، هل توجد علاقة بين التسعير والميزة التنافسية؟، هل هناك علاقة بين التسعير وأساليب التكاليف الحديثة في الشركات

(1) ثائر فارس عبد الله، الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في تحديد اثر الاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر الزبائن لعينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2017م.

(2) أمين فضل الله عبد الله، التسعير باستخدام أساليب التكاليف الحديثة وأثره على الميزة التنافسية في السودان، رسالة

غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017م

الصناعية؟، هل هناك علاقة بين أساليب التكاليف الحديثة والميزة التنافسية في الشركات الصناعية؟، هل تؤثر أساليب التكاليف الحديثة على التسعير والميزة التنافسية؟.

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين التسعير والميزة التنافسية، الإهتمام بدراسة العلاقة بين التسعير وأساليب التكاليف الحديثة في الشركات الصناعية، معرفة العلاقة بين أساليب التكاليف الحديثة والميزة التنافسية في الشركات الصناعية ، معرفة تأثير أساليب التكاليف الحديثة على التسعير والميزة التنافسية.

اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: هناك علاقة إيجابية بين التسعير والميزة التنافسية)، هنالك علاقة إيجابية بين التسعير و(التكلفة، الحصة السوقية). هنالك علاقة إيجابية بين التسعير وأساليب التكاليف الحديثة، هناك علاقة إيجابية بين أساليب التكاليف الحديثة والميزة التنافسية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى نتائج منها، يودى إستخدام الإنتاج في الوقت المحددة من خلال تخفيض حجم المخزون وتلبية طلبات الزبون أول بأول الى تحقيق الميزة التنافسية، قيام بعض الشركات بتحديد أسعار بيع منتجاتها بأقل من أسعار بيع المنافسين للسيطرة على سوق المنافسة، تقوم الشركات الصناعية بتحديد سعر البيع بالاعتماد على سعر بيع العام السابق. تهتم الشركات الصناعية بتحسين كفاءة الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج ، والسعي لاستبدال الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج. قيام الشركات الصناعية بتخفيض تكاليف الإنتاج حتى تستطيع تحقيق الميزة التنافسية.

أوصت الدراسة بالاهتمام بعملية تسعير المنتجات حتى تحجز الشركة موقعاً مناسباً في سوق المنافسة. استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة والاهتمام بالأنشطة التي تضيف قيمة. الإهتمام بجودة المنتجات اذا أرادت الشركة المحافظة على الريادة في سوق المنافسة، التركيز في الحصول على منتجات سليمة من دون عيوب من المرة الأولى ، والسعي الي تخفيض حجم المخزون ، والزام الموردين بمواعيد التسليم.

25/ دراسة سلافه الطيب مصطفى، 2017م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ماهو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في المصارف السودانية ومعرفة ما إذا كان هنالك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، ومعرفة مدى إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري وتأثير ذلك على القدرة التنافسية.

تمثلت فرضية الدراسة في أن هناك علاقة بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية في المصارف.

أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الزبوني) وتحقيق الميزة التنافسية لاسيما في مجال الكفاءة المتفوقة، وأن المصارف تمتلك مستوى مرتفع من المزايا التنافسية، ووجود علاقة إحصائية ضعيفة بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة وجود تفاوت من حيث تأثير مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية حيث أن رأس المال الزبوني له التأثير الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية ، ووجود علاقة إحصائية بين إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة أن يتم التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس وإستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المصارف، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المصارف وتحقيق الميزة التنافسية لها.

26/ دراسة نصر الدين الأمين فضل الله، 2018م: (2)

(1) سلافه الطيب مصطفى، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م.

(2) نصر الدين الأمين فضل الله، الدور الوسيط لسلوك المستهلك في العلاقة بين الاتصالات التسويقية وزيادة الميزة التنافسية (دراسة على قطاع الاتصالات بالسودان)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، 2018م

تمثلت مشكلة الدراسة في ازدياد إهتمام منظمات الأعمال بالبحث عن إستراتيجيات وفلسفه إدارية قادرة على تحسين أداء المؤسسات ومواجهة التطورات المتسارعة بالتركيز على حقل إدارة التسويق وإيجاد العلاقة بين المتغيرات التي شكلت الإطار الفكري والفلسفي للدراسة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الوسيط لسلوك المستهلك عبر الأبعاد (الحاجات الدوافع، الإدراك، التعلم، الشخصية) في العلاقة بين الاتصالات التسويقية عبر الأبعاد (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة) وزيادة الميزة التنافسية عبر أبعاد (تحسين كفاءة الشركة، تحسين الجودة، زيادة الحصة السوقية). توصلت الدراسة إلى أن سلوك المستهلك بأبعاده تأثير متوسط على الاتصالات التسويقية وتأثيره بالدرجة الأولى على الميزة التنافسية، وتبين أن تحسين الميزة التنافسية يحتاج إلى دعم وتخطيط من قبل الإدارة العليا في شركات الاتصالات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الاتصالات التسويقية والميزة التنافسية بشكل مجتمع من خلال سلوك المستهلك.

أوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية الاتصالات التسويقية وسلوك المستهلك في تحقيق الميزة التنافسية بما يعزز الموقع التنافسي لشركات الاتصالات المبحوثة في إطار البيئة التي تعمل بها.

27/ دراسة: درية أحمد حسب الله، 2018م⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة الدراسة ماهي كفاءة الإدارة المالية ؟ ماهي الميزة التنافسية؟ كيف تؤثر كفاءة الإدارة المالية علي الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة الي التعرف علي مبادئ ومفهوم كفاءة الإدارة المالية. والتعرف علي مبادئ ومفهوم الميزة التنافسية بين المنشآت المالية.

توصلت فرضيات الدراسة إلى ان الشفافية والأمانة فى الإدارة المالية تساعد علي زيادة الميزة التنافسية. وأن المساءلة والمصادقية فى الإدارة المالية تساعد علي زيادة الميزة

(1) درية أحمد حسب الله، أثر كفاءة الإدارة المالية في زيادة الميزة التنافسية ، مجلة جامعة النيلين، العدد 40-2،

المجلد 10، 2018م، ص ص 243-266

التنافسية. وأن مؤشرات كفاءة الإدارة المالية ربحية وسيولة تؤثر في زيادة الميزة التنافسية بين المنشآت المالية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي والمنهج الاستنباطي والاستقرائي، توصلت الدراسة أن الميزة التنافسية هي قدرة المنشأة علي صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركزها أفضل بالنسبة للمنشآت الاخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحرق من خلال الاستغلال لأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة الي الإدارات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنشأة.

أوصت الدراسة بضرورة إهتمام المنشآت المالية بمفهوم الميزة التنافسية والاهتمام بالابتكار والريادة والتي ترود الي تجديد خدمات قيمة متميزة تحد من قدرة المنافسين علي التلريد، وضرورة التأهيل والتدريب المستمر لمواكبة التطور التكنولوجي في الأسواق العالمية
28/ دراسة عامر علي شاويش، (1) 2018م:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق يواجه مشكلة تتعلق بالميزة التنافسية، ويرجع ذلك لاستراتيجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، والمصارف التجارية الأهلية في البيئة العراقية ابتعدت عن الكثير من تطورات العمل المصرفي بسبب الظروف التي واجهها القطر خلال المدة الماضية.

هدفت الدراسة الحالية الي تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال التطبيق على عينه من مدراء المصارف التجارية الخاصة في البيئة العراقية.

تمثلت فرضية الدراسة في ان هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات مع الميزة التنافسية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق. ، وتم اختيار تسعة من المصارف التجارية الخاصة (بفروعها المختلفة)، واعتمد الباحث أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله.

توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: اكتسبت استراتيجيات إدارة المعرفة أهمية واضحة في المصارف عن طريق دورها في تحسين أدائها وحل المشكلات واتخاذ القرارات

(1) عامر علي شاويش، استراتيجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرهما في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق)، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين، 2018م

الرشيده التي تساعد في تعزيز الميزة التنافسية. تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين الممارسات التي تستخدم أثناء تقديم الخدمات في المصارف بطرائق وأساليب مختلفة عن طريق التكامل بين التكنولوجيا والعمليات التسويقية. تحققت الدراسة من وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة تختص بإدارة المعرفة تحتفظ فيها المصارف بذاكرتها المعرفية وخبرتها عن طريق مستودع رقمي شبكي يشارك فيه المدراء في جميع المستويات الإدارية. توجه القيادات الإدارية في المصارف الخاصة نحو التفكير الجدي باستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الشخصية بالذات، لكونها تعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه المصارف والاعتماد على الموجودات المعرفية دونما الاعتماد على الموجودات المادية. دعم الشبكة الداخلية للاتصالات بتكنولوجيا المعلومات في كل قسم من أقسام المصرف بحيث تتاح هذه التكنولوجيا لكل العاملين عند الحاجة لاستخدامها للحاسبات وملحقاتها والانترنت وتطبيقاته وقاعدة المعلومات وتوفير البرمجيات الجاهزة.

29/ دراسة فلاح هادي صلاح، 2018م: (1)

تتلخص مشكلة الدراسة في وجود زيادة كلفوية في معظم القطاعات الإنتاجية العراقية وذلك بسبب تطبيقها لأنظمة كلفوية تقليدية لا تواكب التطور العلمي الحاصل . هدفت الدراسة الى بيان أوجه القصور بأنظمة الإنتاج والكلفة التقليدية إضافة الى توضيح مفاهيم وأهداف ابرز تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية ومنها تقنية التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة عينة البحث (معمل سمنت كركوك). اكتسب البحث أهميته من خلال عرض تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية وتطبيق تقنية التكلفة المستهدفة وتكلفة كايزن والتي ساهمت مساهمة جادة في تخفيض كلف الشركة ورفع جودة منتجها وزيادة الحصة السوقية .

(1) فلاح هادي صلاح، أثر الأساليب الحديثة في تخفيض تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه

غير منشورة، جامعة النيلين، 2018م

تمثلت فرضية الدراسة في أن تقنية التحسين المستمر تركز على تحسين الأنشطة والعمليات والمنتجات وتخفيض الكلف، سيزيد من قدرة الشركة والبقاء على الاستمرار في مستوى المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى ان المفهوم الحديث لإدارة التكلفة يتمثل في فلسفة الشركة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد من خلال تحقيق المعايير الخارجية التي وصل إليها المنافسون والتي بدورها تحقق رضا الزبون باعتباره شرطاً من شروط البقاء في بيئة أعمال الشركات المنافسة. أن أسلوب التحسين المستمر في تخفيض كلفة الإنتاج وتحسين النوعية وتلبية رغبات الزبائن، ويمكن منتجات الشركة من منافسة الأسمت في الأسواق من خلال الوصول إلى أسعارها التنافسية ومواصفاتها الفنية

أوصت الدراسة بتكوين فريق عمل متكامل متعدد الوظائف يتكون من مجموعة من المهندسين والفنيين والإداريين والمحاسبين يعمل على دراسة إمكانية عمل تحسينات مستمرة على الأسمت العادي لمعمل كركوك. على إدارة الشركة الأخذ بآراء واقتراحات العاملين والفنيين في المعمل الخاصة بتطوير وتحسين الأسمن او تحسين العمليات التصنيعية للأسمت والتي سيكون لها دور كبير في إجراء مجموعة التحسينات، وذلك ما يمتلكونه من خبرات نتيجة عملهم الطويل.

جدول (1)

ملخص الدراسات السابقة

الرقم	اسم الكاتب	اسم الرسالة	الهدف	النتائج
1	حسن ، 2005م	تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية	تحديد ما هو متاح من الفرص الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية	وجود علاقة معنوية بين متغير حسابات المخاطرة/العائد وبين اختيار منهج المفاضلة بين الفرص
2	سامية ، 2007م	التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر	التعرف على دور التسويق في حل إشكالية التنافسية في الشركات	ارتباط المزايا التنافسية بمدى جاذبية القطاعات السوقية والقدرات التنافسية للمجمع التي تم التحقق منها من خلال تطبيق أساليب تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي
3	عبير ، 2008م	السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية في الأسواق الخارجية	تحديد أثر سياسات التسويق الخارجي للمنتجات اليمنية على تحقيق الميزة التنافسية.	وجود ميزة نسبية للمنتجات محل الدراسة، وعلى الرغم من ذلك فإن قدرتها التنافسية مازالت محدودة في الأسواق الخارجية
4	سامية، 2008م	التسويق والمزايا التنافسية	الوقوف على مدى التغيير والتطور في الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة	هيمنة الشركات الدوائية العالمية على صناعة الدواء على الصعيد العالمي. فقد ساهمت هذه الشركات في تشجيع انفتاح الأسواق الوطنية والسعي لتفعيل خيار الشراكة واستقطاب الاستثمارات الأجنبية
5	أكرم، 2009	العلاقة بين أنواع الإبداع التقني	زيادة المعرفة لدى المدراء	وجود علاقة ارتباط

		وأبعاد الميزة التنافسية	والعاملين في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأشكال الإبداع التقني	معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأشكال الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث
6	خالد، 2010م	دور إدارة التغيير في خلق الميزة التسويقية التنافسية	التعرف على أهمية وظيفة التسويق من منظور إدارة التغيير بهدف خلق إستراتيجية تسويقية تنافسية	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشباع حاجات العملاء، التزام الإدارة العليا بالجودة
7	جلوي، 2011م	مفهوم إدارة الأفكار والنظم المعرفية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية ومواجهة التحديات في المؤسسات	التعرف على مفهوم إدارة الأفكار والنظم المعرفية	إن مفتاح نجاح المؤسسات ونموها يرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية انجاز أعمالهم ومدى استثمار هذه المعرفة في تطبيق التفكير النظمي في حل المشكلات وابتكار الحلول
8	عفاف، 2012م	رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية	التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري ومدى الاهتمام به في شركات الاتصالات	إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء النقد الاقتصادي بصفة عامة
9	إخلاص، 2013م	أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في الأردن (2000- 2012م)	التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تنمية الميزة التنافسية وتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية	وجود تأثيرات إحصائية لسرعة الاستجابة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، ووجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الميزة التنافسية
10	أحمد، 2013م	أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال (دراسة حالة شركة النيل الكبرى لعمليات البتترول (2002-2009م))،	توضيح أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال	استراتيجيات الجيدة لاستقطاب وتعيين العاملين تؤدي إلى رفع أداء وإنتاجية العاملين
11	قيس، باسمه، 2013م	دور الاستراتيجيات التسويقية	الكشف عن طبيعة	ان الشركات المعنية لديها

القدرة على التكيف الذي ينسجم مع متطلبات الميزة التنافسية والسعي للتفوق كذلك فان ملائمة أنواع الاستراتيجيات التسويقية تساعد في بناء منظمات تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على اية صعوبات ناتجة عن التغيير في بيئتها.	الاستراتيجيات التسويقية السائدة في الشركات المبحوثة	في دعم أبعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الاشرف		
وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تسويق الخدمات وأداء شركة MTN	توضيح الجوانب التي تشجع على تنمية القدرة التنافسية، التعرف على المجالات التي تتبعها الشركات لإيجاد أنواع من الخدمات التي تشجع العملاء على الشراء	أثر خدمة العملاء في تنمية القدرة التنافسية لشركات الاتصالات السودانية (2000-2013م)	أشرف، 2014م	12
تساعد السياسات التسويقية في إيجاد ميزات تنافسية وتطويرها والحفاظ عليها	معرفة أثر السياسات التسويقية على الميزة التنافسية بالشركة، دراسة أثر السياسات التسويقية على جودة الخدمات	أثر السياسات التسويقية في الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات(2003-2013م)	راشد، 2014م	13
لدى المصرف خطة إستراتيجية لتسويق الخدمات إلكترونياً للتوافق مع روح العصر الرقمي	الكشف عن أثر التسويق الإلكتروني في جودة الخدمات بالمصرف	أثر التسويق الإلكتروني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي	عبد الله، 2014م	14
يسهم التقدم التكنولوجي في مجال المعلومات في إتاحة العديد من الفرص أمام منظمات الأعمال	معرفة الخصائص السلوكية للمستهلك ومعرفة طبيعة وأسباب ومتغيرات هذا السلوك		عرفة ، 2014م	15
أن القدر الذي يتلقاه العاملون في المصرف من التدريب على الوسائل التكنولوجية هو قدر كافي	التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني	أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، بالتطبيق على القطاع المصرفي السودان في الفترة (2000-2013م)	طارق، 2014م	16

17	محمد، 2015م	إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي	التعرف على مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء وأثرها على بناء الميزة التنافسية	تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. وأن هناك اهتمام من قبل المصارف المبحوثة بهذه المفاهيم
18	عصام الدين، 2015م.	أثر نظم المعلومات الإدارية على تنمية الميزة التنافسية	بيان أثر نظم المعلومات الإدارية في جودة الخدمة بالشركة	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات الإدارية والتطوير بالشركة
19	عاطف، 2015	تطبيق إدارة المعرفة وتقانتها ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في الجامعات	التعرف على موضوع "إدارة المعرفة وتقانتها" ودورها في تحقيق "المزايا التنافسية" في الجامعات من خلال تطبيقها	وجود علاقة ارتباط بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"المزايا التنافسية". كما أن هناك أثراً إيجابياً لـ"إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق "المزايا التنافسية"
20	يسرى، 2016م	أثر إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات الاتصال العاملة بالولاية الشمالية	دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية بشركات الاتصال العاملة بالولاية الشمالية	النظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية بأنها مصدر من مصادر الميزة التنافسية الهامة والقبول بها كشريك استراتيجي سواء من خلال صناعة استراتيجيات الشركة
21	فتح الإله، محمد 2016م	مدى مؤشرات الأداء غير المالية ومدى فعاليتها في تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية	التعرف على مدى تأثير استخدام مؤشرات الأداء غير المالية على تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية	أن استخدام مؤشرات الجودة، والمرونة والابتكار، وأداء التسليم للعملاء
22	فارس، 2016م	دور التحليل الاستراتيجي للتكلفة في تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية	بيان دور أدوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تخفيض تكاليف الأنشطة	تطبيق التحليل الاستراتيجي للتكاليف يؤدي إلى دعم الميزة

		للشركات الصناعية	وكذلك دورها في دعم الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية	التنافسية للمنشآت الصناعية
23	تأثر، 2017م	الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في تحديد اثر الاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية	اختبار علاقة وتأثير الاتصالات التسويقية وجودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية	وجود تأثير معنوي للاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية، ويزداد هذا التأثير عند توسيط جودة الخدمة
24	أمين، 2017م	التسعير باستخدام أساليب التكاليف الحديثة وأثره على الميزة التنافسية في السودان	معرفة العلاقة بين التسعير والميزة التنافسية، الإهتمام بدراسة العلاقة بين التسعير وأساليب التكاليف الحديثة في الشركات الصناعية	يؤدي إستخدام الإنتاج في الوقت المحددة من خلال تخفيض حجم المخزون وتلبية طلبات الزبون أول بأول الى تحقيق الميزة التنافسية
25	سلافة، 2017م	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في السودان	التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في المصارف السودانية ومعرفة ما إذا كان هنالك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية	وجود علاقة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الزبوني) وتحقيق الميزة التنافسية لاسيما في مجال الكفاءة المتفوقة
26	نصر الدين، 2018م	الدور الوسيط لسلوك المستهلك في العلاقة بين الاتصالات التسويقية وزيادة الميزة التنافسية (دراسة على قطاع الاتصالات بالسودان)	تسليط الضوء على الدور الوسيط لسلوك المستهلك في العلاقة بين الاتصالات التسويقية وزيادة الميزة التنافسية	سلوك المستهلك بأبعاده تأثير متوسط على الاتصالات التسويقية وتأثيره بالدرجة الأولى على الميزة التنافسية
27	درية، 2018م	أثر كفاءة الإدارة المالية في زيادة الميزة التنافسية	التعرف علي مبادئ ومفهوم كفاءة الإدارة المالية. والتعرف علي مبادئ ومفهوم الميزة التنافسية بين المنشآت المالية	أن الميزة التنافسية هي قدرة المنشأة علي صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركزها أفضل بالنسبة للمنشآت الاخرى العاملة في نفس النشاط
28	عامر، 2018م	استراتيجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرهما في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في القطاع)	تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في تعزيز الميزة	اكتسبت استراتيجيات إدارة المعرفة أهمية واضحة في المصارف عن طريق دورها في تحسين أدائها

وحد المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة التي تساعد في تعزيز الميزة التنافسية	التنافسية	المصرفي التجاري الخاص في (العراق)		
إن أسلوب التحسين المستمر في تخفيض كلفة الإنتاج وتحسين النوعية وتلبية رغبات الزبائن، ويمكن منتجات الشركة من منافسة الأسمت في الأسواق من خلال الوصول إلى أسعارها	توضيح مفاهيم وأهداف ابرز تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية ومنها تقنية التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة عينة البحث	أثر الأساليب الحديثة في تخفيض تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية	فلاح، 2018م	29

- بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة، حيث ساعدت الدراسات السابقة في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، وأسهمت في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية، نجد أن أكثر الدراسات لجأت إلى اختبار فرضياتها اعتماداً على منهج دراسة الحالة وتحليل المضمون وإجراء المسوحات الميدانية، وقد استفادت الباحثة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع البحث الحالي. كما يتبين أيضاً من استعراض الدراسات السابقة أنها لم تتناول متغيري الدراسة الميزة التنافسية والفرص التسويقية مع بعضها، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة، أنها الدراسة الأولى التي تناولت أثر الميزة التنافسية في تحسين الفرص التسويقية بمنظمات الأعمال السودانية، بالإضافة لكونها الدراسة الأولى التي تناولت الميزة التنافسية كمتغير مستقل على حد علم الباحثة.

الفصل الأول

الميزة التنافسية

المبحث الأول: الميزة التنافسية ، المفهوم، الأهمية، والأنواع

مفهوم الميزة التنافسية:

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة ومن أبرزها (القدرة التنافسية) و(التميز التنافسي)، و(النجاح التنافسي) لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع من خلالها الشركة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق من خلالها التفوق عليهم، إذ يرتبط هذا المفهوم بالقيمة أو الإشباع الذي تستطيع الشركة أن تقدمه لعملائها بحيث يعكس مزايا تنافسية مادية حقيقية يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كلاهما. (1)

وتكمن قدرة الشركات_ وحيويتها وبقاؤها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالقائد_ في تبني وخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل، كما نجد أن التحدي الأكبر الذي يواجه رجال الأعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين أو صدها و يتحقق ذلك من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية. (2)

وتتبع الميزة التنافسية في الأساس من داخل الشركة، كونها هي التي تعمل على خلق أو ابتكار المزايا التنافسية، إذ أن الشركة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر فيها ويتأثر بها -

(1) عبد الرحمن بن حمد السلطان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات

التجارية والبحوث البيئية (العدد الخامس، يوليو 2014) ص183.

(2) مراد محمد النشمي، عبده محمد المليكي، الميزة التنافسية وعلاقتها برضي العملاء في المصارف الإسلامية في اليمن

، مجلة الدراسات الاجتماعية ، العدد 44، يونيو 2015م) ص127.

فإن أي جزء من أجزاء هذا النظام فضلاً عن البيئة الخارجية - يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية ووفقاً لذلك فإن المدخلات والعمليات ستدعم تميز المنتجات إذا ما أحسنت الشركة استخدام مواردها.(1)

وتتحدد تنافسية الشركة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، ويظهر ذلك من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات الشركة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويتضح من ذلك أن التنافسية لها بعدين أساسيين الأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها الشركة والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق.

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، كما أن الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية مقارنة بمنافسيها.(2)

تعريف الميزة التنافسية:

تاريخياً يعد الكاتب Alderson "1965" أول من أشار إلى الميزة التنافسية وعرفها على أنها " تعبير عن سعى الشركة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة تميزها عن غيرها من الشركات العاملة في ذات الصناعة ".

كما تم تعريفها على أنها " أي شيء يمكن أن يميز الشركة أو منتجاتها إيجابياً قياساً بالمنافسين من وجهة نظر الزبون".

(1) إسماعيل الشهراني، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع المستهلك لتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (العدد الثالث، ديسمبر، 2016م) ص 47.

(2) كمال رزيق، ابن عمور سمير، ابن عبد الرحمن نصيرة، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - الجزائر، 2008م، ص ص: 2-3.

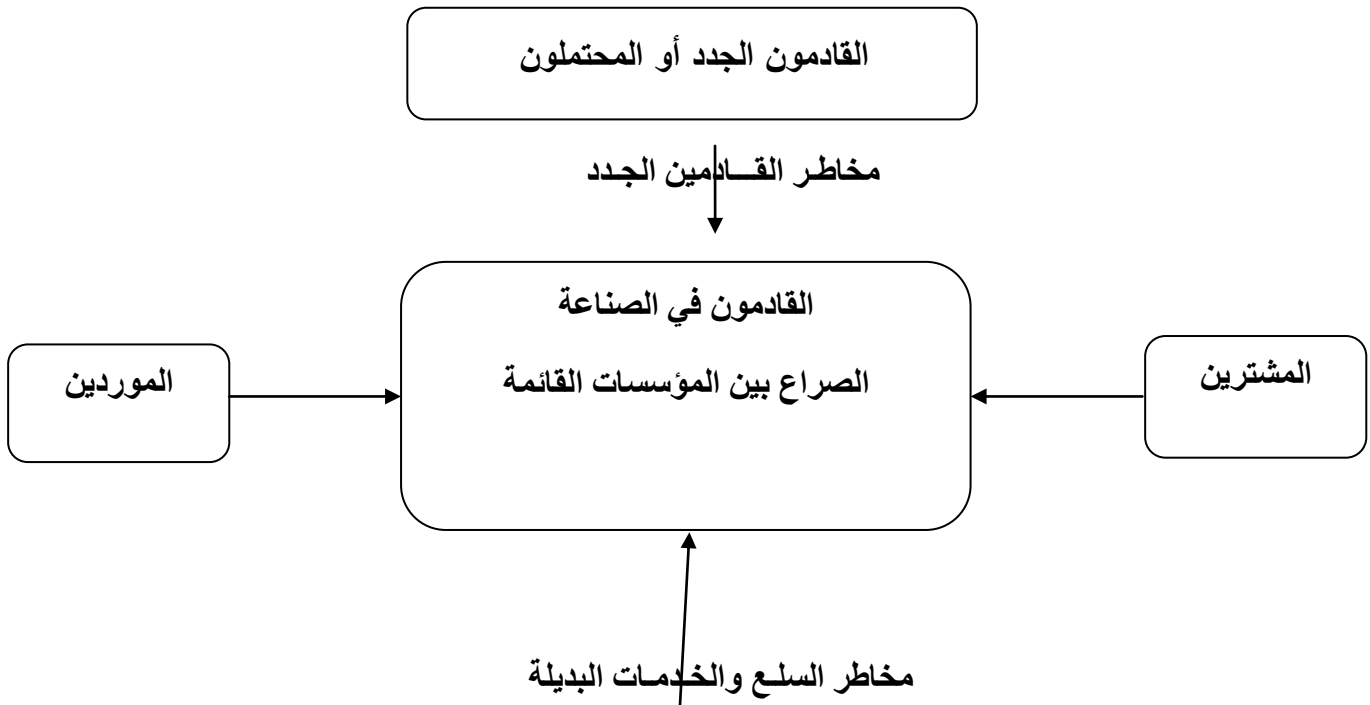
وقد عرفت أيضاً على أنها " أية ميزة متحققة من قبل الشركة تكون أعلى مما يقدمه المنافسون إلى المستهلكين ولها قيمة، وقد يكون ذلك من خلال الأسعار الأقل، أو الخدمة المضافة.

والتعريفين الأخيرين لا يبتعدان كثيراً عما ذهب إليه ميشيل بورتر 1985 Micheal Porter" والذي حدد الميزة التنافسية بثلاث مفاهيم أساسية هي: (1)

المفهوم الأول: الميزة التنافسية تتم وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها، وهذا التطوير يتمثل بنموذج القوى الخمس " وهي: قوة المشترين، قوة المجهزون، الداخلون الجدد للصناعة، المنتجات البديلة، المتنافسون في نفس الصناعة.

شكل (1/1/1)

نموذج القوى الخمس



المصدر: نياح جرار، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي (مجلة بحوث اقتصادية عربية - مصر - العدد 33، فبراير، 2004م) ص 98.

(1) ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014م)، ص 170.

المفهوم الثاني:

الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل الشركة والتي تتمثل في: قيادة التكلفة الشاملة، قيادة التمايز والتركيز ، ويتم اعتمادها على أساس السوق المستهدف فيما إذا كان سوق واسع أو سوق ضيق. (1)

وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي: (2)

1. طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، التوزيع، التصنيع، وغيره.

2. حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3. أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية الدائمة.

المفهوم الثالث: تحليل سلسلة القيمة والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها الشركة هما:

- الأنشطة الرئيسية مثل (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات).

- الأنشطة الساندة (البنية التحتية للشركة، الموارد البشرية، التطور التكنولوجي).

وتعرف كذلك بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (3)

إن الأفضلية التي تبحث عنها أو التي تريدها الشركات هي نسبة مقارنة بمنافسها الأحسن وضعاً في المنتج، السوق، أو جزء منه ونتحدث عن المنافس الأخطر والمنافس ذو الأولوية.

ونجد أن الأفضلية النسبية لمنافس هي نتاج تعقد عدة عوامل، وهي نوعان:

(1) ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 170.

(2) نبيل مرسي خليل، الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (الإسكندرية: دار المعارف للنشر، 1995م) ص 227.

(3) نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998م) ص 79 - 80.

1/ الميزة التنافسية الخارجية: وهذا عند إعطاء الشركة قيمة مضافة للمشتري من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج أو الرفع من الاستخدام، فهي تمنح الشركة قوة في السوق والوصول إلى ذلك يتم بتطبيق إستراتيجية التمييز كأساس للتنافس.

2/ الميزة التنافسية الداخلية: تركز على أفضلية الشركة في التحكم في تكاليف التصنيع والتي تتيح لها فرصة تقديم منتجها بسعر أقل من المنافسين، وتنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الأحسن وما يتأتى عنها من مردودية أفضل وأحسن مقاومة في خفض سعر البيع الموضوع من طرف المنافس، الإستراتيجية المتبناه في تحقيق هذه الميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية السيطرة على التكلفة والمتأتية من المهارات التنظيمية والتكنولوجية للمؤسسة.

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين الشركة ومنافسيها.⁽¹⁾

وأيضاً تعرف الميزة التنافسية على أنها " تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها الشركة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة وجودة المنتجات أو مرونة العمليات ".⁽²⁾

ويمكن تعريفها كذلك بأنها "ما تختص به الشركة دون غيرها من الشركات بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء تزيد أو تختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم الشركة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها الشركة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي، ومن هنا يظهر أن الميزة

(1) عائشة سليمان، قوبع خبرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (العدد21، 2017م) ص163.

(2) سامي أحمد محمد مراد، دور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات، مجلة البحوث الإدارية ، (العدد3، 2014م) ص123.

التنافسية تعتمد على تحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية وتحليل الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط بما في ذلك المنافسين.⁽³⁾

وتعرف كذلك بأنها "خاصية تميز الشركة عن المؤسسات المنافسة لها جراء امتلاكها موارد مساعدة تمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنفعين، من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لعملائها المستهدفين".⁽¹⁾

ويرى البعض أن الميزة التنافسية لا تظهر في الشركات المعزولة ، وإنما في مجموعة من الشركات بمعنى آخر في الشركات التي تعمل في الصناعة ذاتها، وتشارك سوية من خلال المستهلكين والمجهزين وغيرها من العلاقات المتماثلة، وأن الشركات الناجحة في امتلاك الميزة التنافسية لا تعتمد على التكنولوجيا وبراءات الاختراع أو المركز الاستراتيجي لها فقط وإنما على كيفية إدارة القوى العاملة فيها، كما تلعب الموارد التنظيمية دور أساسي في تحقيقها، كما أن عدم التجانس في الموارد التنظيمية يؤدي إلى الاختلاف في الميزة التنافسية ومستوى الأداء بين الشركات، ويمكن تحقيقها من خلال امتلاك الشركة لاستراتيجيات متميزة تساعد على استقطاب الموارد البشرية ذات الأداء المتفوق والاحتفاظ بها لفترة طويلة.⁽²⁾

(3) مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة (سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2013م)، ص 235.

(1) محسن بن الحبيب، عبد الغني بن حامد، إدارة العلاقة مع العملاء - الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية (المؤتمر العلمي الأول - الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح ، الأردن، 2017م)، ص 62.

(2) سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة (عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015م)، ص 560.

جدول (1/1/1)

تعريف الميزة التنافسية من خلال وجهة نظر الكتاب والباحثين

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer 1980	هي المجالات التي تفوق فيها الشركة على منافسيها	الأنشطة
Fahey 1989	أي شيء يميز الشركة أو منتجاتها إيجابياً عن منافسيها من وجهة نظر المستهلك النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport (92-84)	هي قدرة الشركة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للمستهلك	الكلفة
Evans(93-83)	القابلية لتقديم قيمة متفوقة للمستهلك	قيمة المستهلك
Machmilland & Tampo	هي الوسيلة التي تمكن الشركة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق (الأردن: عمان، دار جهينة للنشر والتوزيع، 2006م)، ص204.

التطور التاريخي للميزة التنافسية:

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlin 1939) ثم إلى (Selznich 1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة ، وبعدها حصل تطور في المفهوم حين وصف كل من (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره الشركة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ثم وضع كل من (Michael 1984 & Day 1985) الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، إذ اعتبرها هدفاً استراتيجياً، وبعده (Michael Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، إذ صمم نموذجاً لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، وبعده من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه (الميزة التنافسية) سنة 1985 وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الإدارة والاقتصاد، والتجارة والتسويق وبرز مفهوم (Competitive Advantage) في منتصف السبعينات، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند إلى المهارات البشرية.

وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي، أصبح من الضروري استخدام مصطلح الميزة التنافسية من قبل الشركات بدلاً عن الميزة النسبية.

ولقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمام متزايد منذ أن شكل الرئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغان) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهورها أمام منافساتها اليابانية، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية.⁽¹⁾

ولابد من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية لم يظهر مصادفة - وإنما هو نتيجة التحول في مفهوم الميزة التنافسية بسبب التطورات التي شهدتها العالم، فقد كان مفهوم الميزة النسبية هو حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة

(1) سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص ص 557-559.

للمنظمات، ومنذ كتابات (دافيد ريكاردو) وحتى عهد قريب كان هذا المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة.

وأكد (Ticha 2010) أن السبب الرئيسي لظهور مفهوم الميزة التنافسية يعود لامتلاك الشركات لمجموعة موارد ومقدرات متباينة تدعم ميزتها وتوضح اختلاف الأداء فيما بينها.⁽¹⁾

جدول (2/1/1)

مراحل تطور الميزة التنافسية

السنة	الباحثين والكتاب	الأفكار	الفترة الزمنية	المراحل
1937	Chamberlin	- ربط الميزة بالكفاءة.	من نهاية	الأولي
1939	Selznick	- الميزة = الكفاءة = الخبرة .	الثلاثينيات إلى	
1959	Alderson	- الميزة هي أحد أجزاء إستراتيجية الشركة. - الميزة والكفاءة متغيرات.	بداية الستينيات	
1978		الميزة = الفرص.	من السبعينات	الثانية
1980		- التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.	إلى منتصف	
1982		- ضرورة تقويم الموارد والقدرات. - الميزة التنافسية هي أحد مكونات إستراتيجية الشركة.	الثمانينات	
1984	Day	الميزة = هدف الإستراتيجية.	من منتصف	الثالثة
1985	Porter	- تحقيق الميزة سيؤدي إلى أداء متميز.	الثمانينات إلى	
1989	Fahey	- الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل.	منتصف	
1995	Mu	- الأداء يسبق عملية خلق القيمة. - الميزة = القيمة المضافة.	التسعينات	

المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة (عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015م) ص 550

(1) سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص ص 557-559.

أهمية الميزة التنافسية:

تشير أدبيات المنافسة العالمية إلى أن أهمية الميزة التنافسية تزداد وبدرجات متفاوتة، مع ما يفرضه النظام المالي الجديد من تحولات شتى، وما يوفره في المقابل من فرص عديدة خصوصاً للمنظمات في الدول النامية، وإذا ما أحسنت اغتنامها والاستفادة منها، فمن شأن ذلك تعظيم عائداتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

ويرى بعض الكتاب أن أهمية المزايا التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي أو الحد من سلبياته

وتمكن أهمية الميزة التنافسية في الآتي:

1/ تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً على أن الشركة تحتل موقع قوى في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

2/ تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد الشركات الناجحة عن غيرها.

3/ إرساء الأسس والقواعد السليمة لتوظيف الموارد المتاحة والمستخدمه بصورة فعالة، بما يفضي بالشركة إلى تحقيق القيمة المضافة لمخرجاتها وبالتالي الفوز بالتميز والتفوق على نظيراتها ونيل رضا واحترام عملائها.

4/ تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل الشركات على اختلاف أنواعها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية.⁽¹⁾

5/ تشخيص وتقييم نقاط الضعف وعوامل القوة للشركة، وبالتالي التعرف على مهاراتها وإمكانياتها التي ستعزز قدرتها على التنافس بقوة في الأسواق الخارجية، إذ تقوم الشركات

(1) سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص ص:561-562.

بتحليل موقفها التنافسي حتى يتمكن القائمين عليها من معرفة ما ينبغي تطويره وتحسينه لسد الفجوة القائمة - إن وجدت - واكتساب ميزة تنافسية مستدامة مستقبلاً.

6/ تحفيز منظمات الأعمال للبحث عن السبل الكفيلة لتحسين ميزتها التنافسية للاستفادة مما هو متاح من فرص، وذلك بدراسة ما تتمتع به من مصادر الميزة النسبية، أو زيادة المنفق على البحث والتطوير، وإطلاق برامج الجودة وسلسلة القيمة بما يجعلها قادرة على تحسين أدائها في الداخل وبالتالي التفاعل مع البيئة المحيطة في الخارج.

7/ تقديم منتجات عالية الأداء، بفعل التحسين المستمر في أساليب الإنتاج وضمان المواصفات والجودة، بما يحقق إنتاجية متميزة في السلع والخدمات المقدمة بما يناسب الاحتياجات المتنوعة لدى العملاء في الشرائح السوقية المختلفة، بالكمية المطلوبة وفي الزمن المناسب وبالقيمة المتوقعة

8/ تعتبر الميزة التنافسية سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والشركات المنافسة، وذلك من خلال قيام الشركة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية وجميع القدرات التي تمكنها من التكيف مع البيئة المتغيرة واستغلال الفرص المتاحة بشكل سريع.

ومن أجل تحديد أهمية الميزة التنافسية بشكل أوضح فإنه يتطلب من منظمات الأعمال، الاهتمام بالإبعاد ذات الأهمية المكونة لها والتي تتمثل في: (1)

1/ طبيعة المنفعة المدركة من قبل المستهلكين لما تتمتع به الشركة من ميزة تنافسية، وهذه قد تكون سعريه أو غير سعريه.

2/ مصدر الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة، ويكون على مستويين هما:

أ. جزئي: ويتمثل في أحد مكونات النظام للشركة، أي قد يكون من المدخلات، أو الأنشطة المتعلقة بالشركة، أو من بيئتها والتي ينعكس تأثيرها في شكل مدخلات.

(1) يوسف الطائي وهاشم العبادي، التسويق الإلكتروني (ب م : دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009م) ص

ب. كلي: ويتمثل في الخاصية النهائية لمخرجات النظام والتي تحقق المنفعة للمشتري وتحقق التفوق على المنافسين.

وقد أصبح موضوع المنافسة من المواضيع التي تشغل الشركات كثيراً، إذ يقضي المدراء جزءاً كبيراً من وقتهم في التفكير الجاد في ذلك الأمر كونه يلعب دوراً في تحديد مصير مستقبل منظماتهم.

حيث شهدت العقود الأخيرة الكثير من البحث في موضوع المنافسة وبدأت الشركات بالتنسيق مع الجهات البحثية المتخصصة من أجل الوصول إلى أسرار امتلاك الميزة التنافسية والبحث عن سبل إدامتها بشتى الطرق الممكنة.

وتزداد أهمية امتلاك الميزة التنافسية في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة بين الشركات مما يحتم على المنظمات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جيدة في السوق التجاري وهذا بلا شك يهم جميع منظمات الأعمال المنطلقة لإثبات تواجدها في كل مكان.

وقد أصبحت الشركات تسعى بشكل فاعل لتبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير بل تتعرض الشركات إلى منافسة شديدة وقوية ومن أجل ملافاة ذلك ولكي تحقق الشركات أهدافها المطلوبة فانه يستوجب عليها أن تمتلك ميزه تنافسيه تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من الشركات الأخرى في ذات الصناعة .

ولكي تتمكن الشركة من تحقيق ذلك يتوجب عليها أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق ، وكيف يمكن أن تلعب الأدوار التي تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين والتفوق عليهم ، وهذا يعني بأن قيمه الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للشركة، وبالتالي فإن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يكون ويستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة والتميز بها عن الآخرين، إذ بدون ذلك لا معني للميزة

التنافسية لأنها ستكون لأفكار مماثلة لا تلبث أن يتم تقليدها من قبل الآخرين وبالتالي تنتهي هذه الميزة.

ويتوجب هنا أن ندرك بأن الميزة التنافسية ليست العصا السحرية في نجاح الشركة ، بل أنها جزء من عناصر أخرى تتشارك معها بالنجاح، ولكن يمكن القول بأن امتلاك الشركة للميزة التنافسية يتيح لها قدرة كبيرة في مواجهة متغيرات بيئتها التسويقية بالإضافة للفحص الدقيق لبيئة الصناعة وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين مما يمكنها من البقاء والاستمرار، لذلك فإن امتلاك الشركة للميزة التنافسية يمثل جزءاً أساسياً من فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية للأمد الطويل.⁽¹⁾

ولعل من أبرز النتائج التي ستحققها الشركة من خلال امتلاكها للميزة التنافسية يتمثل في الآتي:-

1/ قدرتها على إقناع زبائنها بها تقدمه لهم من منتجات وخدمات تكون أكثر تميزاً عن ما يقدمه المنافسين.

2/ إمكانية حصولها على حصة سوقية أكبر وأفضل قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلك وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.

3/ انعكاس الزيادة في الحصة السوقية على العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

إضافة إلى ذلك فإنها⁽²⁾:

1/ تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهه تحديات السوق والشركات المناظرة .

2/ تمثل معياراً مهماً لتحديد الشركات الناجحة من غيرها.

(1) ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص ص168-169

(2) يوسف الطائي وهاشم العبادي، مرجع سبق ذكره، ص348.

3/ تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه الشركة لاحتلال موقع قوى في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.

أما على مستوى الأفراد العاملين فإنها⁽³⁾:

1/ تبعث بروح الرضا عن العمل وترفع من الروح المعنوية لأفراد الشركة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

2/ الشركات التي تمتلك ميزة تنافسية تستطيع أن ترفع من مستوى معيشة الأفراد العاملين بها.

ختاماً يمكن القول بأن كل شركة صغيرة أو كبيرة يمكنها أن تمتلك ميزة تنافسية شريطة أن تسخر إمكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين، بالإضافة إلى ذلك يجب على الشركات بشتى تخصصاتها أن تدرك تماماً بأنه ليس هنالك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر إلى الأبد، فإذا ما كانت تريد أن تحقق ذلك فعليها أن تعزز من ميزتها التنافسية وتطورها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المستمرة في التغيير، وأن تدرك تماماً بأن كل شيء يتغير عدا التغيير فهو ثابت⁽¹⁾.

أسباب ظهور الميزة التنافسية:

1/ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية العامة للتعريفات، وشركة التجارة الدولية.

(3) طارق عبد الله محمد، عبد السلام محمد حسين التونسي، دور التفكير الاستراتيجي والتفكير الإبداعي في خلق الميزة التنافسية المصارف التجارية، مجلة المعرفة (العدد الأول، فبراير 2015م) ص123.

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق (الأردن: دار جهينة للنشر والتوزيع، 2006م)، ص ص: 202-203.

2/ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة توفر تقنيات المعلومات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي أصبحت تتعامل بها الشركات الحديثة.

3/ سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين الشركات المختلفة، وفيما بين فروع ووحدات الشركة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وآليات الاتصال الحديثة.

4/ تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في مجالات البحث والتطوير.

5/ مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد تحول الاهتمام الكامل في الأسواق إلى المشتريين والتركيز على إشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط.⁽²⁾

(2) عيسى دراج، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) الجزائر، السلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسينية بوعلي بالسلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال أفريقيا نوفمبر، 2010م، ص12

أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

على الشركة الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة أن تبحث عن أسباب تطوير هذه الميزة والمتمثلة في ما يلي⁽¹⁾

1- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات تصميم منتج، طرق التسويق الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل.

2- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3- تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الدعاية والإعلان، الآلات.

4- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في أو تغير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

5- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضاً إيجاد

(1) كمال رزيق، سمير بن عمور، نصيرة بن عبد الرحمن، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية في منظمات الأعمال - المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية - جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، ديسمبر، 2008م، ص233.

طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين. (2)

(2) كمال رزق، سمير بن عمور، نصيرة بن عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 234.

مصادر الميزة التنافسية :

لقد تعددت وتباينت مصادر المزايا التنافسية التي وردت في الأدبيات فبعض الباحثين أكدوا علي وجود مصدرين للميزة التنافسية والبعض الآخر أكد علي وجود أربعة إلي ثمانية إلي تسعة مصادر وفيما يأتي توضيح لأهم وجهات نظر الباحثين بشأن هذا الجانب إذ يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية للاتي :

1. العوامل الأساسية للإنتاج : تستمد الشركة ميزتها التنافسية من العوامل الأساسية للإنتاج اللازمة لصناعة معينة والتي تستند إلي مهارات بشرية عالية من ناحية وقاعدة علمية من ناحية أخرى، وحتى تتحقق الميزة التنافسية بجلاء يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخاصة بصناعة معينة تتميز بها تلك الدولة .

2. بناء المقدره الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطه الشركة : من خلال وضع معايير للمحافظة علي الميزة التنافسية تتمثل باستخدام الميزة النادرة والثمينة وتحليل سلسلة القيمة التي تعد مصدراً للميزة التنافسية وأن القدرات الجوهرية هي الموارد والقدرات التي تمتلكها الشركة و تكون مصدراً للميزة التنافسية وتأسيساً علي ما تقدم يمكن تعريف الميزة أو الكفاءات الجوهرية علي أنها قوة تمتلكها الشركة تتبع من خلال تحقيق التكامل والترابط فيما بين التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة بما يؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية الفريدة ، كما تعتبر الميزة الجوهرية التي يمكن أن تمتلكها الشركة والتي هي صعبة التقليد ويصعب الحصول عليها من المنافسين الآخرين هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

3- ظروف الطلب المحلي : تعد ظروف الطلب المحلي أحد المصادر التي تخلق الميزة التنافسية فكلما تميز هذا الطلب بحساسيته للجودة والمواصفات العالية فان ذلك يعطي الشركات خبرة ودرساَ جيداً في التجديد والابتكار ويدعم قدرتها علي المنافسة العالية .(1)

4- مدخلات الشركة والصناعات المغذية السائدة : تمثل الموارد التي تغذي الشركة بالمدخلات اللازمة لاستمرارية فعاليتها فامتلاك قوة العمل المدربة الماهرة يجعلها مصدراً

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب للنشر ، 2001م) ص ص104-106.

للميزة التنافسية أو قد تمتلك الشركة مصدراً رخيصاً للمواد الأولية فتسهم في تحقيق الميزة السعرية أو مواد أولية عالية الجودة فتسهم في ميزة الجودة للمنتج أو مكائن أو معدات متطورة تعطيها ميزة في سرعة التسليم أو ميزة التكيف للتقلب في الطلب تعطيها ميزة المرونة ، أو تمتلك الشركة مدخلات غير ملموسة تتمثل في التزامها بقواعد الصدق والشفافية في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة وقيامها بالأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وغير ذلك من الأشياء التي تمنحها ميزة الصورة الذهنية الحسنة.

5- البيئة الخارجية: قد تشكل البيئة الخارجية مصدراً من مصادر الميزة التنافسية فهيكل الصناعة ومركز الشركة قد يكون مصدراً لتمييزها علي منافسيها كما قد تشكل التشريعات الحكومية ميزة تنافسية للشركة فقد تتمح الحكومة امتيازاً للشركة من خلال التراخيص والتسهيلات التي تمنحها ميزه تنافسية علي من يدخل لاحقاً.

6- التكامل العمودي: أن الشركات العريقة تكون قادرة علي السيطرة علي قنوات التوزيع (التكامل الأمامي) كما قد تحتكر الموردين الرئيسيين للمواد الأولية والأساسية التي تعتمد عليها الشركة في نشاطها (التكامل الخلفي) وفي الحالتين يؤدي التكامل الأمامي والخلفي إلي التوسيع في سلسلة القيمة، فعندما تصنع الشركة مدخلاتها بنفسها فإنها تتمكن من التخلص من معظم الكلف المرتبطة بعمليات التجهيز والسيطرة علي تصنيع مدخلاتها مقارنة بالداخلين الجدد مما يحقق لها ميزة كلفوية علي الشركات الأخرى.

7- الهياكل التنظيمية : يمكن للشركة اكتساب ميزة المرونة والفاعلية من خلال تطوير هياكلها التنظيمية وتنمية الطاقات الإنتاجية وإتباع أنماط الإنتاج المرنة التي تتيح لها الاستجابة لطلبات العملاء المختلفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة دون التضحية بمزايا الإنتاج الكبير.

لقد اتفق البعض بأن الميزة التنافسية تتبع في الأساس من داخل الشركة إذ أن الشركة عبارة عن نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات و وفقاً لذلك فان مصادر الميزة التنافسية ستكون كالاتي (1):

(1) علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 104 - 108.

1. المدخلات : تمثل الموارد التي تغذي الشركة وتشمل جميع الموارد والموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية وأن الشركة تسيطر وتدير هذه الموارد بالطريقة التي تحسن وتدعم قدراتها في خلق القيمة لسوقها المستهدف وأن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي علي ما تتمتع به الشركة الموارد التي تشكل نقاط قوة تؤهل الشركة لاكتساب ميزه تنافسية من خلال قدرتها علي خلق القيمة بشكل أفضل من المنافسين و يرى البعض أن الموارد التي تقود لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون قيمه نادرة غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها لأن تلك الموارد تتيح للشركة أداء أنشطتها بصوره أفضل من منافسيها ولا يكفي أن تكون الموارد قادرة علي جعل الشركة تنافس مع الآخرين فقط ، بل يجب عليها أن تجعلها تتفوق عليهم بحيث يمكن عدها موارد قادرة علي تحقيق وإدامة الميزة التنافسية .

2. العمليات :

قد تكون العمليات هي مصدر القيمة التنافسية الرئيسية فهي تمثل النشاطات والإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلي منتجات نهائية ويعد تصنيف (porter) لأنشطة سلسلة القيمة هو في الواقع تحديد لنقطة قوة الشركة بالمقارنة مع المنافسين كما تم التطرق إليه مسبقاً لذا فان الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة علي انجاز أنشطتها بكلفه اقل وبفاعليه أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام الموارد.

أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها:

أولاً: أنواع الميزة التنافسية: (1)

1/ التكلفة الأقل : تعني قدرة الشركة علي إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفه ممكنة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلي تحقيق عوائد أكبر .

2/ تمييز المنتج: يقصد به قدرة الشركة علي تقديم منتج مميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلي، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

(1) عبيدات مقدم، دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة، ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، (العدد 12، يناير 2015م)، ص ص:305-306.

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة خلق القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية:

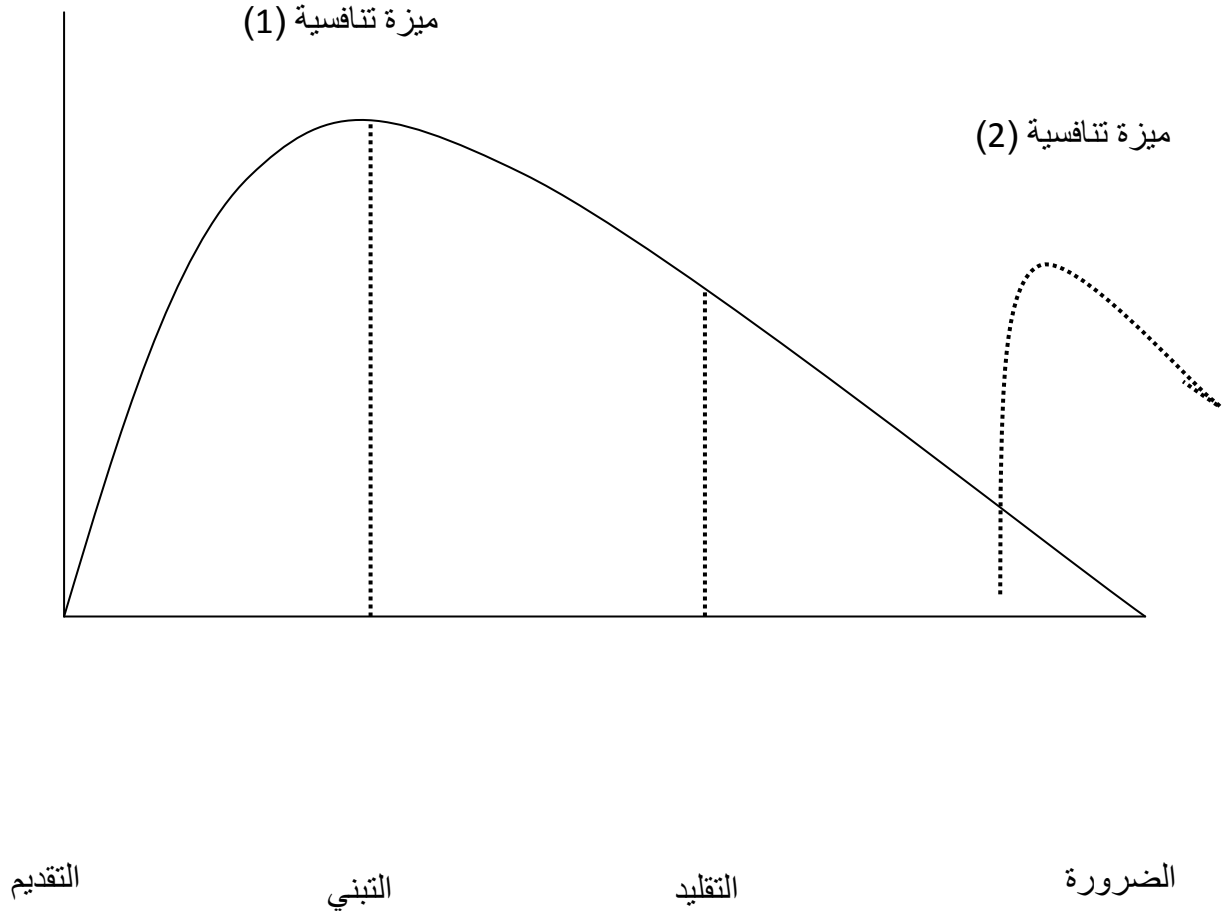
وتتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين حيث من خلالهما يمكن معرفه مدي قدرة الميزة التنافسية علي مواجهه المنافسين والصمود أمامهم هما:

أ- حجم الميزة التنافسية :

يتحقق لميزه التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة علي ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما تطلبت جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها كلما استمرت ونجحت، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياه هي الأخرى، حيث تبدأ حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم ثم تليها مرحلة التبني وبعدها مرحلة التقليد وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة.

شكل (2/1/1)

دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (مصر: الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003) ص 86.

ويوضح المنحني مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

1. **مرحلة التقديم:** تعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقاً لخصوصية الشركة أو المنتجات وطبيعة السوق الذي تعمل به وحجم المنافسة السائدة فيه وفي مرحلة التبنى تحقق الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

2. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة الشركة النسبية وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

3. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع وإنشاء ميزة جديدة علي أسس مختلفة عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن الشركة من تحسين أو الحصول علي ميزه جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر عن درجه توسع نشاطات وعمليات الشركة التي قد تكسبها مزايا تنافسيه إضافية حقيقية وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف الشركة الوصول إليها وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير علي الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الراسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.⁽¹⁾

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية:

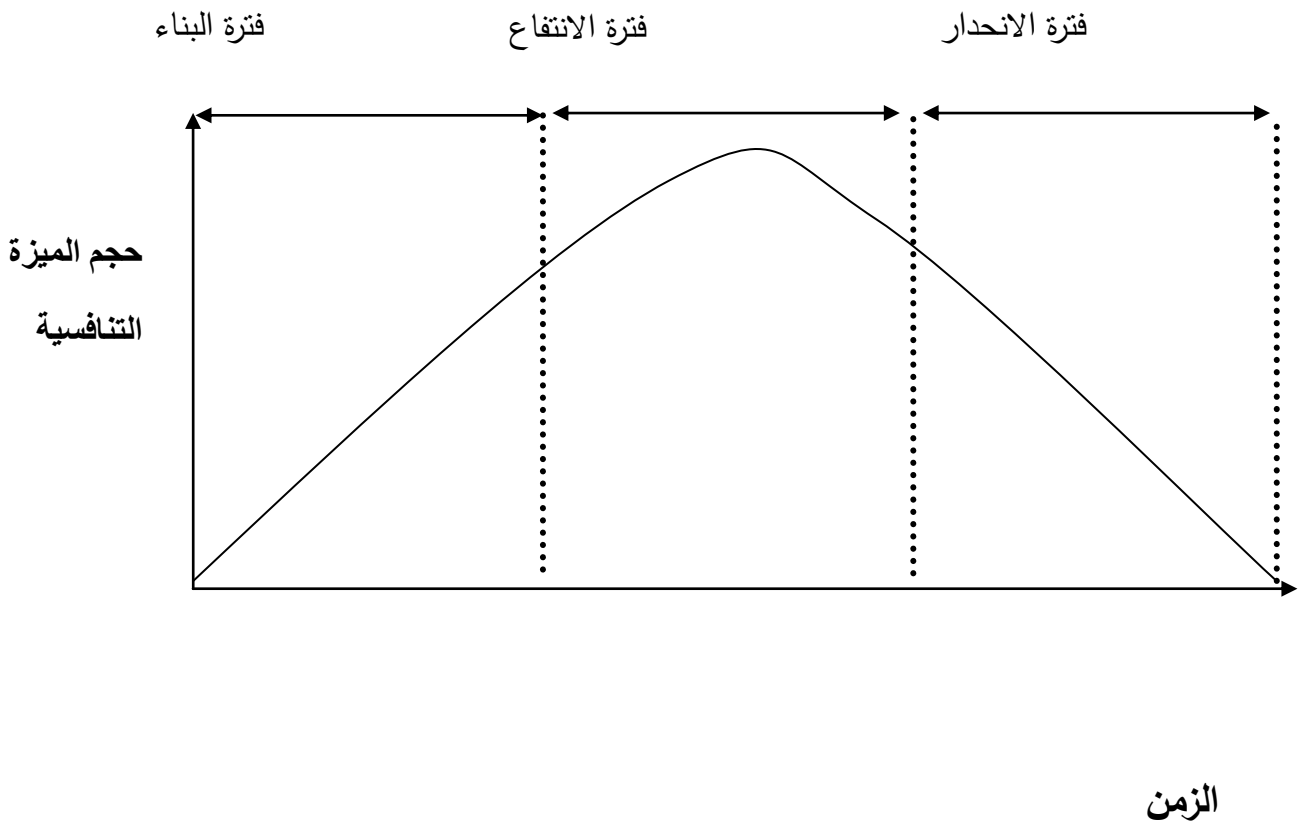
(1) عبيدات مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 307.

عندما تتجش الشركة في صياغة إستراتيجيتها التسويقية في ضوء رسالتها وأهدافها الكلية الموضوعية، فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها، ولاشك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة لبنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وخاصة في الشركات الصناعية ذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق.

ويمكن توضيح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بالزمن - من خلال الشكل التالي⁽¹⁾:

شكل (1/2/1)

بناء الميزة التنافسية



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق (الأردن: دار جهينة للنشر والتوزيع، 2006م) ص 205.

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 205-206.

بحيث تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة تبعاً لخصوصية الشركة أو المنتجات التي تقدمها أو طبيعة السوق الذي تعمل فيه أو حجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة لتتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة، ويقدر تعلق الأمر بالجانب التسويقي، فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص بعنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسطاء والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك يتعلق الأمر بالجانب الترويجي ومدى فاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلاً عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.

أما فترة المنافع التي تجنيها الشركة من تحقيق الميزة التنافسية، فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها بسهولة، وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بنائها، أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها.⁽¹⁾

فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإن ذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية، فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج Windows والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم.

أما فترة الانحدار فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 205-208.

تمتلكه الشركة وقد يكون بمجال السعر أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم والإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق أو الصورة الذهنية الجيدة...الخ.

ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن انخفاض منحنى الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريعاً أو بطيئاً تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة ولكن التساؤل الذي يمكن أن يثار هنا هو كيف يمكن للشركة أن تبني ميزتها التنافسية؟

الجواب على ذلك يكمن في المدخل الذي يمكن اعتماده في بناء الميزة التنافسية، والذي قد يبني على ما تمتلكه الشركة من مهارات وقدرات مختلفة قياساً بغيرها من الشركات الأخرى، أو ما قد تتيحه البيئة التسويقية من فرص تتمثل بجاذبية السوق، نمو الصناعة، احتياجات السوق...الخ.

وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما:⁽¹⁾

1- مدخل البناء الداخلي :

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه الشركة من موجودات (أبنية، معدات، مكائن، شهرة وعلامة تجارية) وموارد (مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية، أموال...الخ) والتي يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي يجب أن تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

ومن وجهة نظر متعمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها الشركة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة، لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح في ضوء ما تمتلكه الشركة من قوة وهي متفائلة بذلك.

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 209.

أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أولاً قبل أي شيء آخر، وانطلاقاً من القول بأن القدم لا توضع على الأرض الرخوة بل على الأرض الصلبة.

وبالتالي فإن الشركة تبني ميزتها التنافسية على أساس معالجة نقاط الضعف التي تعترضها أولاً، ويمكن تسميتها بوجهة النظر المتشائمة على أساس أن النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن تتم معالجة نقاط الضعف في الشركة أولاً.

2- مدخل البناء الخارجي:

ويتمحور هذا المدخل حول حقيقة مفادها أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لحجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من السيطرة والثبات.

لذلك جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء كانوا منافسين أو موردين أو مشترين أو غيرهم.

ونود أن نشير هنا إلى أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل الشركة تمتلك موقفاً أقوى من المستهلكين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات... الخ.⁽¹⁾

ونجد أن إدارة الشركة التي تتبنى هذا المدخل تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهاتها لبناء الميزة التنافسية منطلقاً من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، لذلك فإنها - أي إدارة الشركة - ستركز على السوق بدلاً عن بيئتها الداخلية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لتحديد خياراتها الإستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق والتفوق على المنافسين.

وقد تسهم عوامل بيئة خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية كالتشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال كالإعفاءات الضريبية والجمركية وتسهيلات الاستيراد والتصدير.

وتتأثر عملية البناء بعوامل أساسية أخرى هي:-

(أ) الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة داخلياً.

(1) يوسف الطائي وهاشم العبادي، مرجع سبق ذكره، ص342.

ب) الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها الشركة في تعاملها مع الشركات الخارجية.

ج) قوة المساومة: وهي تتيح للشركة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى:⁽²⁾

1. تكاليف البحث والتطوير.

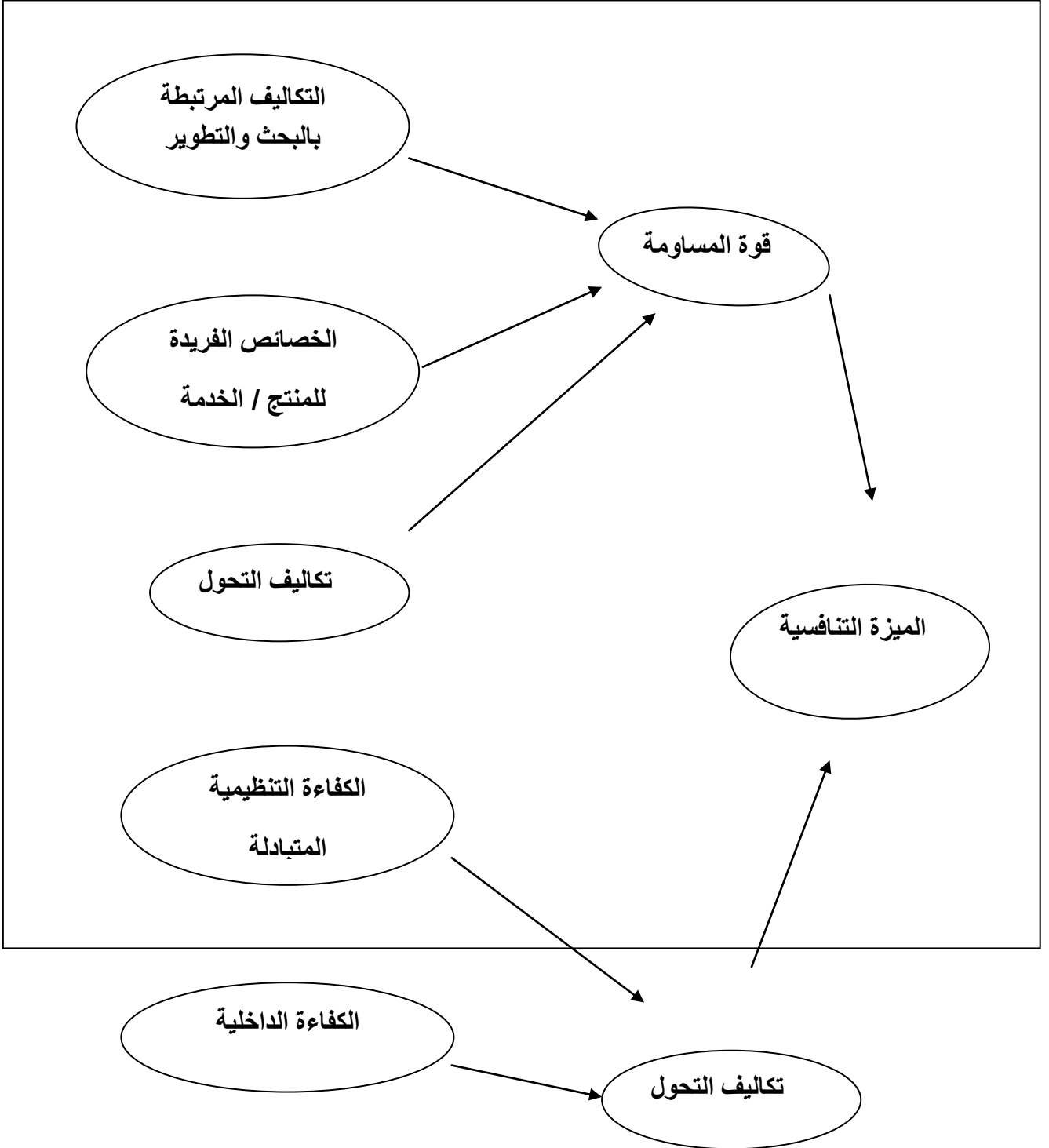
2. الخصائص الفريدة للمنتج / الخدمة: اختلافها عن منتجات وخدمات المنافسين.

3. تكاليف التحول: وهي التي يتحملها المستهلكين والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك الشركة.

(2) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 211.

شكل (2/2/1)

العوامل المؤثرة في بناء الميزة التنافسية

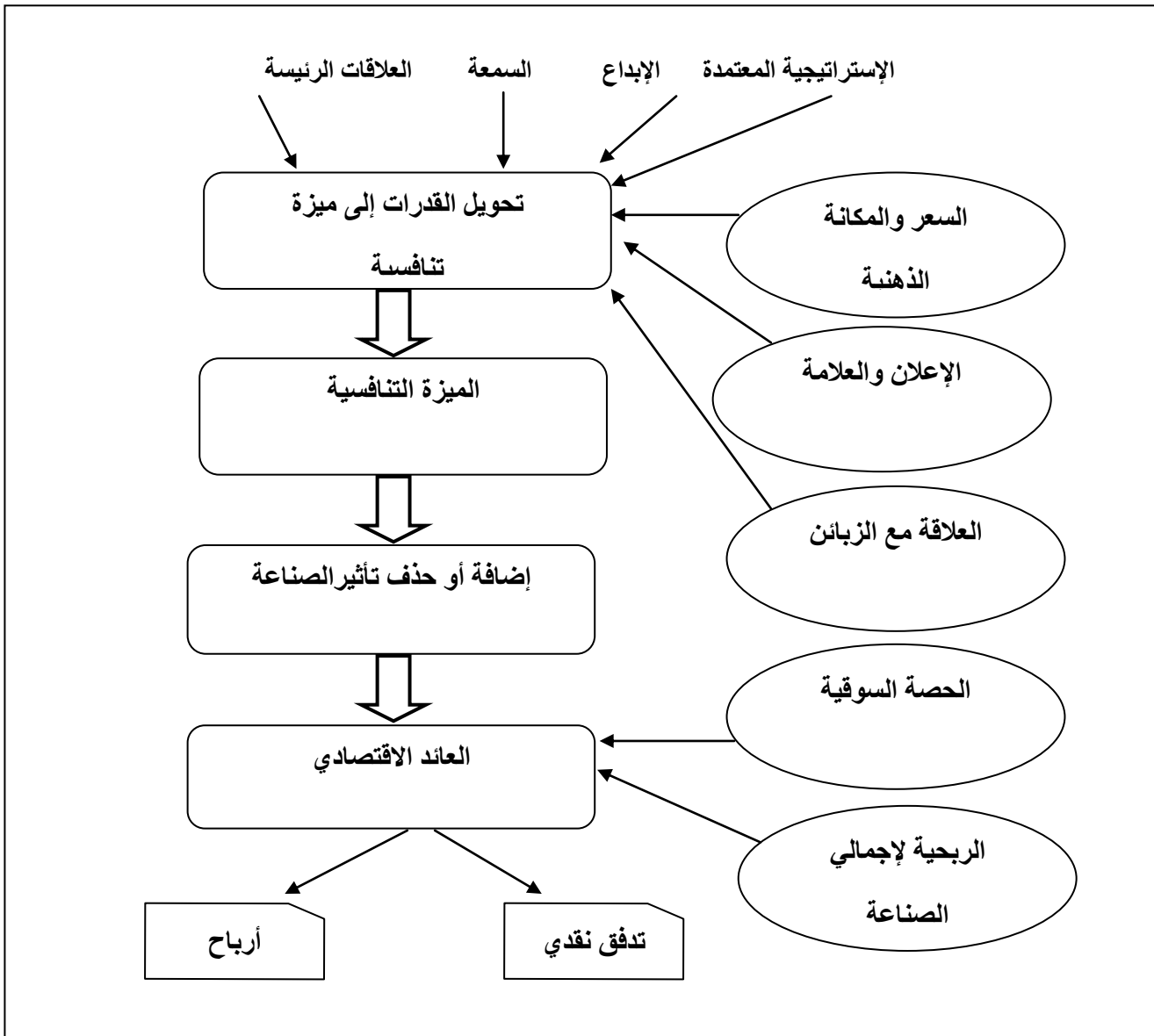


المصدر : يوسف الطاني وهاشم العبادي، التسويق الالكتروني(ب م : دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009م)، ص344.

و يوضح الشكل التالي الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية باتجاه خلق العوائد الاقتصادية التي تسعى إليها الشركة. (1)

شكل (3/2/1)

الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية



المصدر : ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014م) ص171.

(1) ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص171.

مراحل بناء الميزة التنافسية:

اتفق بعض الباحثين على أن هناك ثلاث مراحل لبناء الميزة التنافسية وهي:

1/ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة لتحديد مصادر القوة والضعف الداخلية - والفرص والتهديدات الخارجية.

2/ تحديد رسالة الشركة والتي تتضمن الهدف من وجود الشركة وتحديد القيم المستهدفة التي تطمح في الوصول إليها.

3/ صياغة الإستراتيجية، وتتضمن أساس بناء الميزة التنافسية باعتماد السعر المنخفض أو مرونة التصميم أو الحجم فضلاً عن الجودة والاعتمادية وسرعة التسليم.

في حين يرى آخرون بأن تحقيق الميزة التنافسية يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:

1/ تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، من خلال دراسة التهديدات التي تمارسها القوى التنافسية الخمس والمتمثلة (تهديدات الداخلين الجدد) القوى التفاوضية للمشتريين، القوة التفاوضية للموردين، تهديدات المنتجات البديلة.

2/ إقرار الإستراتيجية التنافسية - حيث يجب على الشركة أنت تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية من ضمن ثلاث استراتيجيات أساسية وهي (قيادة التكلفة، التميز، أو التركيز).

3/ تطبيق الإستراتيجية التنافسية، وهي مرحلة مستمرة تقوم الشركة من خلالها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه وموقفها التنافسي فيه.⁽¹⁾

ختاماً فإنه من الضروري أن تستجيب الشركات لتلك المراحل وأن تستثمر كل نقاط قوتها وتعزيز مواردها وإمكاناتها من أجل تطوير ميزة تنافسية ناجحة تتيح لها التفوق على منافسيها.

(1) سعدون حمود جيثر الربيعاوى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 572 - 573.

أبعاد بناء الميزة التنافسية(1):

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات المستهلك عبر الزمن - تغيرت وتطورات أبعاد المنافسة ، وبالتالي يعتمد نجاح الشركة في تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه من خلال قدرتها على تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف ومدى إمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها، ومن ثم تعمل الشركة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى دلالات معينة تشكل الأبعاد التي سوف تتنافس الشركة على أساسها، وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية التي سوف تسهم في تحقيق أكبر قيمة مدركة للمستهلك نسبة للمنافسين.

واختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد وفي عددها، إلا أن أغلبهم اتفقوا في خمسة أبعاد أساسية تتمثل في الآتي:

1/ بعد التكلفة الأقل (قيادة التكلفة) :

تعد الكلفة الأدنى هي البعد التنافسي الأقدم والذي سعت لاعتماده الكثير من الشركات، ويعني هذا البعد قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى وحصّة سوقية أكبر والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لهذه المنتجات داخل السوق ، فالتكلفة المنخفضة تهيئ للشركة فرصة البيع بأسعار أقل.(2)

فلا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح الشركة ميزة تنافسية ويسمح لها بالتمتع بحصّة سوقية أكبر خاصة في الأسواق التي يكون المستهلك بها أكثر حساسية تجاه الأسعار بحيث يتوقف قرار شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك.

(1) إسماعيل الشهراني، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع المستهلك لتحقيق الميزة التنافسية (مجلة

رماح للبحوث والدراسات، العدد الثالث، ديسمبر، 2016م) ص48.

(2) عبد الموجود عبد الله أبو حمادة، المعرفة التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة المنتمية لحاضنات

الأعمال في منطقة تبوك (مجلة التجارة والتمويل، العدد الرابع، يناير، 2016م) ص46.

حيث يوجد في كل قطاع أو صناعة جزءاً من سوق يقوم المستهلكين بالشراء منه استناداً إلى عامل الكلفة الواطئة أو السعر المنخفض، فالشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق النجاح في هذا الجزء من السوق هي الشركات التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها.⁽¹⁾

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف⁽²⁾:

- 1- الوفورات المتحققة من زيادة منحي الخبرة والتعليم لدي العاملين.
- 2- الاستخدام الأمثل للموارد والمواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متقدمة.
- 3- اعتماد سياسة توزيع تتواءم مع خصوصية المنتج والمحافظة على سلامته من التلف أو التقادم.

وقد يتحقق ذلك أيضاً من خلال⁽³⁾:

- 1- الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية مع التحسين المستمر لجودة المنتجات.
- 2- اكتشاف موارد أقل تكلفة للمواد الأولية.
- 3- الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج.
- 4- التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للشركة.
- 5- استخدام الحواسيب والأجهزة الآلية بديلاً عن الأيدي العاملة لتخفيض تكاليف العمالة.

(1) علي هادي جبرين، إدارة العمليات (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006م) ص42.

(2) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص215.

(3) علي هادي جبرين، إدارة العمليات، مرجع سبق ذكره، ص42.

رغم أنه لا يوجد ضمان دائماً على أن هذا الأجراء سيؤدي بالشركة إلى النجاح، ولكن حجم هذا الجزء السوقي الباحث عن الكلفة الواطئة عادة ما يكون كبير جداً، وحجم الفرصة فيه واسعة ومتنوعة وبالتالي فإن الشركة التي تجد نفسها في مثل هذا السوق عليها أن تسعى نحو إيجاد أسواق أخرى قد لا يكون التنافس فيها على أساس أبعاد أخرى غير الكلفة طالما أنها لم تحقق النجاح في الجزء الذي وقعت فيه.⁽¹⁾

ويمكن لمؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ولتحقيق ذلك يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل - مقارنة بالمنافسين - يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل.

ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة على حد سواء، بحيث لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتم التركيز على تكاليف جميع الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.⁽²⁾

وتعتمد إستراتيجية التكلفة على قدرة الشركة على توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين، ومن ثم يتم التركيز على مصفوفة تقليص أو استبعاد أو التخلص من جميع النفقات والمصاريف غير الضرورية في العملية الإنتاجية وتقليص حالات الهدر والضياع في المواد الأولية والوقت وتقليص النفقات التسويقية أو الكلف التشغيلية وأيضاً هنالك تأثير للأسبقيات الأخرى على هذه الأسبقيات.⁽³⁾

2/ بعد الجودة:

(1) سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص562.

(2) هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة (الإسكندرية : مكتبة الوفاء القانونية، 2014م) ص127.

(3) يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني (ب م: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009م)، ص354.

انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم مؤخراً والتطور الاجتماعي والثقافي فيها - أصبح المستهلك يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذه لقرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات المستهلك من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات المستهلك ورضاه.

ويشير بعد الجودة إلى تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن، كما تعني الجودة نظرة الأفراد المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، بحيث تقابل خصائص المنتج هنا توقعات الزبون.⁽¹⁾

ويشير مفهوم جودة الشركة إلى تحسين وتطوير العمليات، الأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن، وامتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء.⁽²⁾

وأيضاً تعرف الجودة بأنها " الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً ".

وأيضاً تم تعريفها بأنها " التركيبة الإدارية التي تضمنت عدد من المهام والأعباء التي من خلالها الاستعانة بعدد من الوسائل لإنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات المنتجات والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة " .⁽³⁾

كما تعرف كذلك بأنها " عملية تهدف إلى تقديم منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء " .

(1) صالح مهدي العامري ، سلوى هاني السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني - دراسة ميدانية لأراء عينة من المدراء في القطاع الصناعي ، المؤتمر العلمي الرابع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، 2005م، ص7.

(2) محمد سمير فرج، الابتكار والتجديد في الإدارة العربية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000م)، ص53.

(3) يوسف الطائي وهاشم العبادي، مرجع سبق ذكره، ص352.

أما التعريف الأكثر شمولاً فجاءت به الجمعية الأمريكية للجودة " هي مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة - والتي تولد القدرة على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية ".(4)

وتختلف الجودة بين منتج وآخر، وسوق وآخر ولعل إحدى أهم مزايا المنتج عالي الجودة أنه يستحوذ على أسعار عالية في الموقع السوقي، ولا بد أيضاً من التأكيد على أن وضع هدف الجودة المناسبة هو التركيز على متطلبات وحاجات الزبون، كما أن المستوى المناسب من الجودة سوف يخلصنا من عبء البيع بأسعار باهظة، وذلك لأن هذا العبء يتوافق دائماً مع المنتجات ذات الجودة الفائقة، أما جودة العملية فهي عامل حاسم ومهم في كل أجزاء السوق التنافسي فمهما كان نوع المنتج أو الخدمة، ومهما كان سعره فإن المستهلكين يرغبون بمنتج خالي من العيوب فلا بد إذن أن يكون هدف جودة العملية هو إنتاج منتجات خالية من العيوب.(1)

ويمكن أن يحقق بعد الجودة من خلال الآتي:(2)

(أ) جودة التصميم:

وهو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، بحيث تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، وأن يتم ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم، وبرز مثال على ذلك صناعة السيارات وما بها من تسابق وتنافس في ابتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل السيارات وذلك استجابة لحاجات ورغبات الزبائن.

(4) عبد الموجود عبد الله أبو حمادة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(1) سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 565.

(2) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(ب) جودة المطابقة:

وتتمثل في درجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجات ورغبات المستهلكين من جهة، وتخفيض نسب المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة، والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التالف الصفري .

(ج) جودة الخدمة:

الكثير من المنتجات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

3/ بعد المرونة:

جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة، وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية، ويقصد بالمرونة قدرة الشركة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف.⁽¹⁾

وقد أصبح بعد المرونة ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات المستهلكين من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.⁽²⁾

ويمكن تصنيف المرونة في مجالين أساسيين هما:

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص217.

(2) غسان اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات (عمان: دار الثراء للنشر والتوزيع، 2008م) ص25.

(أ) قدرة الشركة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبارات سلوك المستهلك ورغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

(ب) قدرة الشركة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى الشركة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة.⁽³⁾

كما يقصد بالمرونة خطوط المنتج الواسعة والسلع حسب الطلب والاستجابة السريعة للتغير في الرغبات، وتنقسم المرونة استراتيجياً إلى بعدين مرتبطين بقدرة مباشرة بالكيفية التي تصمم بها العمليات، فالبعد الأول: مرتبط بقدرة الشركة على طرح أنواع مختلفة من المنتجات المصممة لتلبية رغبات المستهلكين بصورة واسعة وهذا يسمى بالإيصائية، أما البعد الآخر للمرونة فيتمثل في مدى سرعة الشركة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج لديها لإنتاج خط منتجات جديد وهذا الأمر أخذ في التنامي من حيث الأهمية، طالما أن دورات حياة المنتجات أصبحت أقصر وأقصر، كما أن الشركات تعيش في بيئة حركية تلعب التغيرات التكنولوجية فيها دوراً مهماً، لذلك لابد للمنظمات من التكيف معها طالما أنها تريد البقاء في السوق التنافسي.⁽¹⁾

وتعد المرونة من الأسبقيات المهمة في الشركة حيث تنصب المرونة على تطوير قدرات الشركة على تغيير نوع المنتجات وفقاً لحاجات المستهلك وتبعاً للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها مرونة المنتج الإيصائية أو الزيونية وهي القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون.

(3) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 217.

(1) سعدون الربيعاوى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 564 - 565.

كما تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات، أو تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، وينعكس ذلك في أنواع المرونة التالية:

(أ) المرونة في العمليات الإنتاجية وتعني " القدرة على تغيير المكائن والمعدات والأنظمة " كما تعني قدرة العمليات على إنتاج مزيج متنوع من المنتجات ".

(ب) مرونة مزيج المنتج " تتمثل في استجابة الجودة لرغبات المستهلك وتعني قدرة العمليات على تغيير مزيج المنتج".

(ج) مرونة الحجم : . وتتمثل في الاستجابة لتقلبات الطلب وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج ارتفاعاً وانخفاضاً ".

(د) مرونة التسليم:

وتشير تلك المرونة إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.(2)

4/ بعد التسليم:

نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها، وعليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تتنافس بالاعتماد على بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، نظراً لاستعداده في أن يدفع كلفة أكبر، وقد يتقاضى عن مستوى الجودة - مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب له.

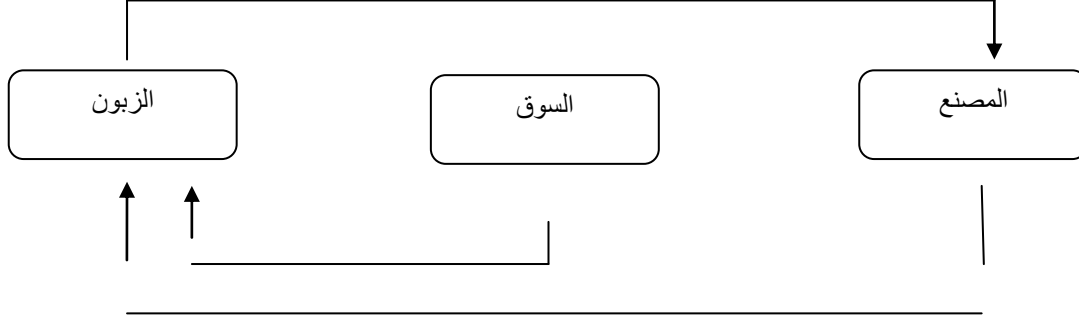
لذلك يمكن اعتبار بعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى المستهلكين بأقصر وقت ممكن.(1)

(2) الطائي والعبادي، مرجع سبق ذكره، ص354.

(1) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006م) ص39.

شكل (4/2/1)

عناصر عملية التسليم



المصدر: عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004م) ص70.

أجزاء توقيتات فترة التسليم:

(أ) الوقت الذي تقضيه الشركة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية في طرح المنتج الجديد إلى السوق وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج أو اتصالات لإخبار الجمهور بذلك.

(ب) الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من المستهلك والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.

(ج) الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون.⁽²⁾

إن قدرة الشركة على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغبه المستهلكين وبالذقة والسرعة المطلوبين يتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى:⁽³⁾

أ- إدارة العمليات.

ب- التوقعات الإنتاجية.

(2) ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص217.

(3) مجدى عثمان وداعة، أشرف محمد بادواد، قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية، مجلة البحوث المالية والتجارية (العدد السادس، سبتمبر 2014م) ص: 476-477.

ج- العطلات والإجازات.

د- معدل غياب العاملين.

هـ- تخطيط الطاقة الإنتاجية وأنظمة الرقابة وتحسين عمليات المناولة الداخلية وسياسات التخزين.

ولا شك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسليم المستهلك للمنتج و فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة، على اعتبار أن الشركة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب المستهلك يمكن أن تحقق الفرص البيعية قبل غيرها، وهذا ما ينعكس على قدرتها في ذهنية المستهلك فضلاً عن كون سرعة الاستجابة للطلب يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المتحقق.

ويرتبط التسليم أيضاً بسرعة الشحن أو التسليم طالما أن السوق يعد محدداً مهماً في قرارات الشراء ففقدرة الشركة على توفير عمليات شحن أو تسليم متناسقة وسريعة تسمح لها بفرض زيادات سعريه إضافية على سعر منتجاتها.

ولقد اكتشف George Stalk أن كلاً من الأرباح والحصة السوقية مرتبطان مباشرة بالسرعة التي تستطيع الشركة بها تسليم منتجاتها مقارنة بالمنافسين، وهذا يوضح أن المنتجات يجب أن تسلم للمستهلكين بأدنى درجة ممكنة من الاختلاف مقارنة بتوقيات التسليم المسبقة.⁽¹⁾

ويتضمن التنافس على أساس التسليم ثلاثة جوانب:

(أ) السرعة في التسليم أو وقت انتظار المنتج من قبل الزبون.

(ب) التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه.

(1) الربيعاوى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 565.

(ج) السرعة في التطوير ويقاس بالوقت المطلوبة لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، وكلما قل وقت التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي كلما حققت الشركة تفوقاً تنافسياً.

5/ بعد الصورة الذهنية:

أدركت الكثير من الشركات مدى أهمية الصورة الذهنية الجيدة لذلك استثمرت أموالاً طائلة في محاولة ترسيخها في أذهان أصحاب المصلحة ويعتقد البعض أن لكل شركة صورة ذهنية، وأن الصورة الذهنية الجيدة لها تأثير كبير على نجاح الشركات، حيث أنها قادرة على إيجاد قيمة ذات تأثير كبير على سلوك المستهلك فتساهم كذلك في تحسين السلوك والمواقف الفردية لدى الموظفين وبالتالي فهي ذات تأثير كبير في قدرة الشركات على البقاء في ظل الظروف التنافسية الحالية.

تعرف الصورة الذهنية بأنها " الصورة العقلانية التي تتكون في أذهان المستهلكين عن المؤسسات التي يتعاملون معها، وقد تتكون تلك الصورة من الخبرة المباشرة أو الغير مباشرة، وقد تكون عقلانية رشيدة أو عاطفية غير رشيدة، وتعتمد هذه الصورة في الغالب على أدلة ووثائق معينة لأنها تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة للمستهلكين الذين يحملونها في أذهانهم.(1)

وتعرف بشكل عام بأنها الناتج النهائي للإنطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام معين، أو شعب معين، أو جنس معين، أو منشأة أو مؤسسة أو شركة محلية أو دولية أو مهنية معينة، أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الناس، وتتكون هذه الانطباعات نتيجة التجارب المباشرة أو غير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة تمثل

(1) علاء محمد شكري، مصطفى شلابي، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، رسالة ماجستير (غير

منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، 2011م، ص30.

بالنسبة لأصحابها واقعاً صادقاً ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويتعاملون معه على أساسها. (2)

وتعتبر الصورة الذهنية واحدة من الأصول الإستراتيجية التي تقود إلى إيجاد ميزة تنافسية للشركة، وتوفر لها ظروف مشجعة على البقاء والتطوير، ويستخدم الكثير من الكتاب مصطلحا الصورة الذهنية والشهرة على أنهما متماثلين في حين ذهب آخرون إلى اختلاف المفهومين ومنهم من يستعمل هوية الشركة بدلاً عن الصورة الذهنية الذاتية، وإدارة الانطباع بدلاً عن الصورة الذهنية المتوقعة، وأما كلمة الشهرة فيستعملونها بدلاً عن الصورة الذهنية المدركة. (1)

وبما أن الصورة الذهنية تؤثر في سلوك أصحاب المصلحة، فإن الشركات تكافح من أجل تطوير صورتها الذهنية في أذهان المستهلكين وذلك للعديد من الأسباب بما في ذلك:

- تنشيط المبيعات.
- ترسيخ النوايا الحسنة للشركة.
- خلق هوية للموظفين.
- التأثير في المستثمرين والمؤسسات المالية.
- تعزيز علاقات ايجابية مع المجتمع والحكومة ومجموعات الرأي العام من أجل خلق أوضاعاً تنافسية أفضل.

ويعتقد البعض أن السبب الرئيسي للاستثمار في إدارة الصورة الذهنية هو الحصول على الميزة التنافسية، فهي بالتالي تعتبر بعداً فعالاً لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن الصورة الذهنية الجيدة تجذب الاستثمارات والمزيد من المستهلكين وبالتالي تحقيق معدلات مبيعات

(2) عبد الحكيم خليل مصطفى، الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، 2013م) ص280.

(1) فالح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيات وهائل عباينة، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، ص 23 على الرابط التالي :

أكبر وبالتأكيد أرباح أفضل بالإضافة إلى أنها تساعد في استقطاب نوعية جيدة من الموظفين.

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن نظرة المستهلك إلى الشركة وما تقدمه من منتجات وخدمات يتأثر بمصداقية هذه الشركة التي تعرف على أنها (الاعتقاد بصدق الشركة وأمانتها ومقدار الخبرة والمقدرة على توفير المنتج / الخدمة التي يرغبها المستهلك)، وأن هذه المصداقية ستؤثر بالنهاية على نية المستهلك في الشراء.

أنواع الصورة الذهنية:

1/ الصورة الذهنية الذاتية:

تعبر عن أحساس الشركة بنفسها، ويعتقد البعض أن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من الشركات أن تبدأ أولاً بتغيير صورتها الذاتية، حيث أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في الشركة وأن الاتصال الذي يجرى بينهم وبين الجمهور إما أن يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم.

2/ الصورة الذهنية المرغوبة (المخطط لها):⁽¹⁾

وهي ما ترغب الشركة في توصيله عن نفسها إلى الجمهور، وقد أشار البعض إلى أن الشركة يجب أن تخطط لصورتها في أذهان الجمهور بشكل جيد بحيث تكون واضحة وبدون غموض.

3/ الصورة الذهنية المدركة:

هي التصورات والأحاسيس الفعلية الموجودة في أذهان المستهلكين والتي تؤثر بشكل مباشر في قراراتهم الشرائية، أي هي الكيفية التي يفكر بها المستهلك عن الشركة وتؤثر في سلوكه تجاهها.

العلاقة التبادلية بين الأبعاد الثلاثة للصورة الذهنية:

تعتبر صورة الشركة الذهنية واحدة من الأصول المسؤولة عن جذب المستهلكين والعاملين والمستثمرين، وتتألف تلك الصورة من ستة عناصر:

أ- الجذب العاطفي.

ب- المسؤولية الاجتماعية.

ج- السلع والخدمات.

د- بيئة العمل.

هـ- الرؤية والقيادة.

و- الأداء المالي.

وتتعلق هذه العناصر الستة بالأبعاد الثلاثة للصورة الذهنية (الصورة الذاتية، المتوقعة المخططة أو المرغوبة، والصورة المدركة).

بحيث أن بيئة العمل والرؤية والقيادة يمثلان الصورة الذاتية، أما الجذب العاطفي (الذي يعني أن الشركة مرغوبة وتنال الإعجاب والاحترام) فيمثل الصورة المدركة، أما المسؤولية الاجتماعية (أي تقديم النفع للمجتمع) فتمثل الصورتين المتوقعة والمدركة، أما الأداء المالي فيعبر عن نجاح هذه الشركة وأن المستهلكين يجذبون دوماً الارتباط بالناجحين وهذا يمثل الصور الذهنية الثلاث مجتمعة.⁽¹⁾

تقييم الميزة التنافسية:

ويعد أن تكون الشركة اكتسبت احدي المزايا التنافسية سواء ميزه جديدة أو من خلال تطوير احدي مزاياها فإن الأمر يتطلب منها أن تتأكد من أن تلك الميزة هي فعلا يمكن أن تمدّها بالتفوق علي المنافسين.

ومن أجل ذلك تستطيع منظمات الأعمال إجراء تقييم لمزاياها التنافسية التي اكتسبتها وذلك من خلال إتباع أسلوبين هما :

1- تقييم مبني علي السوق : وتتم فيه المقارنة مع منافسين مستهدفين قليلي العدد و ذلك من خلال الحصة السوقية ، حصة التذكير ، الحصة من الإعلانات ، والحصة من البحث والتطوير .

2- تقييم مبني علي العملية : وتتم فيه المقارنة بطرق مستخدمه من قبل المنافسين في مجال الميزة الخاصة بهم وذلك من خلال تدقيق المهارات التسويقية مقارنة بالتكاليف النسبية ، مقارنة المنافسين الفائزين بالمنافسين الخاسرين.⁽²⁾

قياس الميزة التنافسية:

تكون الشركة بحاجة إلي قياس حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتمثل في الآتي :

1. مقاييس نوعية:

تتصب هذه المقاييس علي أساس مدي درجة رضا المستهلك عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين ويمكن للمستهلكين أن يدركوا درجة جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

أ- النوعية المتوقعة:

هي تلك النوعية التي يري المستهلك وجوب وجودها في المنتج وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين الخصائص وحاجات و رغبات الزبائن.

ب- النوعية المدركة:

هي تلك النوعية التي يكتشفها المستهلك عند اقتنائه أو حصوله علي المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس علي درجة رضا المستهلك من عدمه.

ج- النوعية القياسية:

(2) يوسف الطائي وهاشم العبادي، مرجع سبق ذكره ،ص ص 349-351.

ذلك المستوي من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها .

2. مقاييس كمية :

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل الشركة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للشركة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها :

أ. قياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في الشركات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوي جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس علي أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين كما يتضح في الآتي .:(1)

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوي جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{إجمالي قيمه التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

إجمالي قيمة المبيعات

ب. المنتجات الجديدة النسبية : وتعتبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة ، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة . حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

ج. تكاليف التسويق: وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياساً بالمنافسين. وخير مؤشر على ذلك ما هو معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في الشركة.

د. الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم تقدير حصة الشركة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما أشار ذلك إلى قوة الشركة في السوق كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات السوق}}$$

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 215-218.

إجمالي قيمة مبيعات الصناعة

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للشركة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وكما يلي:

القوة التنافسية = إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق

إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

نسب الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أبرز هذه النسب هي:

$$\text{نسبة هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{100 \times \text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

$$\text{نسبة العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{100 \times \text{مجموع قيمة الموجودات}}$$

$$\text{نسبة العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{100 \times \text{حق الملكية}}$$

وبطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية. (1)

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

أولاً: الاستراتيجيات الأساسية لبناء الميزة التنافسية:

لقد أصبح النزاع بين الشركات في دنيا الأعمال من خلال الحصول على أسواق جديدة أو زيادة حصصها السوقية في الأسواق المحلية والدولية الشاغل لمدراء التسويق، وأصبح هناك اتجاه واضح لدى الشركات المختلفة للتوسع في تقديم عدد كبير من المنتجات سواء الجديدة أو المطور فيها، مما حدا بنا إلى التفكير بالاستراتيجيات التي تناسب طبيعة

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 219.

كل سوق حتى تستطيع اختراقه أو الحفاظ على ما وصلت إليه بالدفاع عن حصتها السوقية في كل الأسواق.⁽¹⁾

ويمثل مفهوم الاستراتيجيات التنافسية الأساس أو الفلسفة التي تستمد منها إدارة الشركة أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل والوصول إلى هذه النتيجة يتحقق من خلال الاستناد إلى مجموعة من مصادر العمل البديلة المتمثلة في تحقيق ميزة تنافسية للشركة سواء كان في مجال منتجاتها، أو طرائق عملها ومستوى التقانة المستخدمة، أو بناء نظم فعالة للرقابة على الكلف بالشكل الذي تتمكن الإدارة من تخفيضها وبالتالي إيجاد حالة من المرونة في استراتيجيات التسعير بحيث يقود الإدارة لإنجاز أفضل عائد على الاستثمار.

إن الشركات لا يمكن إن تنجح بمجرد إشباع حاجات ورغبات الزبائن، إذا كان منافسهم يحققون لهم إشباعاً أكبر، إن الذي تبحث عنه الشركات هو الميزة التنافسية وهي الجودة التي تجعل المنتج أكثر قبولاً من المنتجات المتماثلة التي يقدمها المنافسون، أو هي الشيء الذي يجعلهم بمنأى عن المنافسين ويجعل منتجاتهم أكثر إغراءً للزبائن، وتعرف الإستراتيجية التنافسية بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف الشركة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالمجودات والمنتجات أو الخدمات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمستهلكين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة، وعرفت كذلك على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتم تعريفها كذلك بأنها "اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية، لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة أو إيجاد موقع في الصناعة بحيث تكون القوى التنافسية أضعف ما يكون، والحصول على عائد للاستثمار.

ولقد وضع بورتر عام (1980) ثلاث استراتيجيات أصيلة وهي إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، وقد وضع استراتيجياته هذه استناداً إلى حالات محددة قام بدراستها، إن هذه الإستراتيجيات وضعت كوسائل تتمكن الشركات بواسطتها من التعامل بنجاح مع قوى الصناعة التي تعمل فيها الشركة ، وقد حدد بورتر

(1) درمان سليمان صادق، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية (الملتقى الدولي الثاني مؤتمر المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، الجزائر، ديسمبر، 2007م) ص ص 9-14.

هذه الإستراتيجيات التنافسية وذلك لكي تتمكن الشركة من اختيار أية تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة السائدة في صناعتها .

وعندما وضع Porter الإستراتيجيات العامة للتنافس، أكد بان هناك نوعين من الميزة التنافسية التي يمكن أن تملكها الشركة هي، الكلفة الأقل والتميز، وتلك الميزتان تتم إضافتهما إلي إستراتيجية السوق المستهدف أو التركيز من أجل إنتاج ثلاث إستراتيجيات عامة لتحقيق الأداء المطلوب (1)

شكل (1/3/1)

الميزة التنافسية وفق استراتيجيات Porter العامة

المدى التنافسي	هدف سوقي واسع	1. إستراتيجية قيادة	2. إستراتيجية
	هدف سوقي محدد	3. إستراتيجية التركيز	
		أ/ قيادة الكلفة	ب/ التميز

المصدر: درمان سليمان صادق، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، (الملتقى الدولي الثاني مؤتمر المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، الجزائر، ديسمبر، 2007م)، ص14.

وفيما يلي توضيحاً للاستراتيجيات الثلاثة:

أولاً: إستراتيجية قيادة الكلفة:

(1) درمان سليمان صادق، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، مصدر سابق ص ص 9-14.

سادت هذه الإستراتيجية في السبعينات نظراً لشيوع مفهوم الخبرة وترتكز هذه الإستراتيجية على تقليل الكلفة إلى أدنى حد ممكن ودون معدل الصناعة، وهنا تحاول الشركة زيادة حصتها من السوق بالاعتماد على كلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين وتسعى جاهدة لخلق مواقع عمل ذات كفاءة عالية وتخفيض كلف أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبحث والتطوير، ويمكن تمثيل الميزة التنافسية التي تضمنتها إستراتيجية قيادة الكلفة بالجدول الآتي: (1)

جدول (1/3/1)

الميزة التنافسية من خلال قيادة الكلفة

رقابة التكاليف المركزية					البنية الأساسية	النشاطات
التدريب المكثف لتأكيد توافر التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرائق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج					إدارة الموارد البشرية	الساندة
اقتصاديات حجم في البحث والتطوير والتقنية التعليم وخبرة في الحجم الكبير					تطور التقنية	
الشراء من مصادر متعددة / قوة تساومية كبيرة مع المجهزين					التدبير	
الخدمة	التسويق/ المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الرئيسية	
خدمات مركزية إقليمية	توسيع واسع/ إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصاديات حجم في المصانع/ تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة وتخزين		

المصدر: المنصوري، موفق محمد، ، أثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الإستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة بغداد 1998م ، ص33.

وتصلح إستراتيجية قيادة الكلفة في المواقف الآتية:

(1) درمان سليمان صادق، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية ، مصدر سابق، ص15.

1. إن تكون ذات المنتجات لدى البائعين.
 2. التحسس بالأسعار من قبل الزبائن.
 3. أن تكون هنالك فقط طرائق قليلة لتحقيق تمييز المنتج التي تكون ذات قيمة كبيرة للزبائن.
 4. استخدام المنتج بطرق متماثلة من قبل كل المشتريين.
 5. تكاليف الانتقال من بائع لآخر أو من غرفة تجارية إلى أخرى قليلة.
 6. عندما يكون المستهلكين كثيرين ولديهم قوة كبيرة في التفاوض على شروط الأسعار. عليه نستنتج بأن إستراتيجية قيادة الكلفة هادفة إلى الدخول إلى مواقع جغرافية واسعة من الأسواق ، كما أنها تتطلب تسهيلات حجم تتصف بالكفاءة كونها تقوم على أساس زيادة الإنتاج لغرض سد الطلب الكبير الناجم عن تخفيض الأسعار.
- ثانياً: إستراتيجية التمييز:

يتمثل مضمون هذه الإستراتيجية في قيام الشركة بتصنيع سلعة أو خدمة ينظر لها من قبل المستهلكين على أنها فريدة أو متميزة وتنشئ قيمة عالية لزيائنها وتتطلب هذه الإستراتيجية عدداً من الأنشطة المكثفة مثل التصميم والبحث والتطوير واستخدام تقنيات جديدة وأنشطة تسويقية فاعلة ومتنوعة، وعاملين مبدعين لديهم الوقت والموارد للسعي وراء الإبداعات وعادة ما تستهدف المستهلكين الذين لا يتحسسون بالأسعار لوجود ولاء للشركة ومنتجاتها.⁽¹⁾

وفي هذه الإستراتيجية تركز الشركة وكذلك وحدات الأعمال على تحقيق أداء ممتاز في مجال منفعة المستهلك ، وقد تبين أن هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المفضلة لدى معظم الشركات وخاصة بعد التفاوت والتنوع الكبير الذي طرأ على رغبات وتفضيلات المستهلكين التي لم يعد بإمكان الشركات تلبيةها من خلال المنتجات القياسية التي تقوم بإنتاجها.

ويمكن أن تأخذ إستراتيجية التمييز أحد الأشكال الآتية:

(1) درمان سليمان صادق، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية ، مصدر سابق، ص16.

أ. التميز في سعر البيع: هنا تتفرد الشركة بوضع سعر بيع منخفض لمنتجاتها، وتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية طالما أن منتجات الصناعة متشابهة في الخصائص الأخرى.

ب. التميز القائم على سمعة العلامة التجارية: مثل ما هو الحال بالنسبة لسيارات المرسيديس.

ج. التميز في تصاميم المنتج: يتم من خلال وضع تصميم للمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق بحيث يؤدي ذلك إلى جذب المستهلكين لاستخدام المنتج، كما في شركة رولز رويس للسيارات.

د. التميز في صورة المنتج: يتم تميز المنتج عن طريق إضافة بعض الأمور الشكلية التي تزيينه وتعزز أداؤه ويبدو للمستهلك بأنه مميز عن المنتجات المنافسة على الرغم من أن تلك الإضافات ليست جوهرية وتلعب الخبرة والاختصاص هنا دوراً هاماً في ذلك.

هـ. التميز القائم على أساس التقنية: مثل ما هو الحال لشركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة.⁽¹⁾

و. التميز في الدعم المقدم للمنتج: المسألة هنا قد لا تتعلق بالمنتج ذاته بل بالوسائل المساعدة كاستخدام أسلوب تسويق معين دون غيره أو التسليم بالوقت المحدد أو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) ذات صلة بالمنتج الأصلي بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين أدائه.

ل. التميز القائم على أساس خدمة الزبائن: مثل ما هو الحال بالنسبة لشركة تويوتا العالمية التي تحرص على توفير قطع الغيار لسياراتها وصيانة السيارات الجديدة.

ك. التميز على أساس شبكة التوزيع والباعة: توفير قطع الغيار الممتازة والجودة العالية للمنتجات أي مجموعة متعددة من الأبعاد كشركة كاتربيلر Caterpillar لإنتاج الساحبات والمعدات الثقيلة.

م. التميز القائم على الخصائص: مثل ما هو الحال لشركة الراجحي للصرافة (السعودية) التي لا تتعامل قط في الإقراض أو الإيداع بفائدة.

(1) درمان سليمان صادق، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، مصدر سابق، ص17.

ي. التميز في جودة المنتج: أي وجود الاختلاف في الخواص التي تجعله أفضل من المنتجات المنافسة في الجوانب الآتية:

1- تمتعه بمتانة واعتمادية أكبر.

2- عمره أو قابلية تحمله أطول.

3- أدائه متفوق.

ومن خلال هذا التميز يجد المنتج رواجاً كبيراً لأنه ويلقي استحسان ورضا من المستهلكين بشكل أفضل من المنتجات المنافسة ويمكن للشركة أن تتميز في واحدة أو أكثر مما طرح أعلاه معاً.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التمييز إلى تحقيق أهداف الشركة على نطاق الصناعة ككل، أما إستراتيجية التركيز فإنها تبنى حول خدمة جزء معين بشكل جيد، حيث أنها إستراتيجية تركز على مجموعة معينة من المستهلكين أو سوق جغرافي معين، وتستند هذه الإستراتيجية إلى أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط الشركة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة الشركة.

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للشركة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU) في التركيز على هدف محدد يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في إنجازه وهناك نوعان من إستراتيجية التركيز هما:

1. إستراتيجية التركيز على الكلفة: أي العمل من أجل أن تحقق الشركة ميزة التكاليف في القطاع المستهدف ومن خلال هذه الإستراتيجية تحاول الشركة الحصول على ميزة تنافسية في جزء محدد من السوق وذلك من خلال فرض أسعار تنافسية قوية (الكلفة المنخفضة) على هذا الجزء من السوق.

2. إستراتيجية التركيز على التميز: أي أن تبحث الشركة عن التميز في داخل القطاع المستهدف حيث تستهدف هذه الإستراتيجية إلى قيام الشركة بإنتاج منتجات متميزة تستهدف خدمة المستهلكين ضمن قطاع محدد من السوق وهذه الطريقة التي يمكن أن تتميز بها الشركة هي الإقبال على المستهلكين (الاحتفاظ بهم) ، وبذلك تتمكن من زيادة مبيعاتها وزيادة حصتها على حساب منافسيها.(1)

وتتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات الآتية:

أ. عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المستهلكين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة.

ب. عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

ج. عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

د. عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

هـ. عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس (تهديدات الداخلين، القوة التفاوضية للموردين،

القوة التفاوضية للمشتريين، تهديدات المنتجات البديلة، الصراع التنافسي بين المنافسين

القائمين)، بحيث تكون القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

إن اختيار الإستراتيجية الأساسية من بين الإستراتيجيات الثلاث لا يتوقف على القطاع

الذي تعمل فيه الشركة بقدر ما يتوقف على موارد وإمكانيات الشركة أو وحدة النشاط، وهو

ما يستدعي دراسة مجالات القوة والضعف في مجالاتها المختلفة، ويورد بورتر بعض

المهارات والمتطلبات التنظيمية للإستراتيجيات التنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي

(1)

(1) درمان سليمان صادق، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية ، مصدر سابق، ص18.

(1)المصدر سابق ، ص19

جدول(1/3/2)

يوضح متطلبات الإستراتيجيات التنافسية

المتطلبات التنظيمية المعتادة	المهارات والموارد المتطلبة عادة	الإستراتيجية التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. - أعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة. - تنظيم جد مهيكّل للمسؤوليات. - تحريّضات وحوافز لكسب الأهداف الكمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - استمرارية رأسمال متواصل مع توفر مزيد من رأسمال في متناول اليد العاملة. - مهارات في مجالات العمليات الإنتاجية. - إشراف محكم على اليد العاملة. - تصميم المنتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التوزيع. - منافذ توزيع منخفضة التكاليف. 	السيطرة الإجمالية للتكاليف
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوى بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق. - تقديرات وحوافز نوعية بدلاً من الكمية. - رواتب ومزايا جيدة لجذب اليد العاملة المؤهلة والكفاءات المبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية مهمة. - تنوع في الخدمات والمنتجات. - نزعة نحو الإبداع. - كفاءات قوية في مجال البحث والتطور. - سمعة حسنة للمؤسسة في مجال الجودة والريادة التكنولوجية. - خبرة طويلة في الصناعة. - تعاون قوي مع قنوات التوزيع. 	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> توليفة من السياسات السابقة موجه نحو الهدف الإستراتيجي المعين. 	<ul style="list-style-type: none"> توليفة من السياسات السابقة موجه نحو الهدف الإستراتيجي المعين. 	التركيز

المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (الإسكندرية: دار المعارف للنشر، 1995م) ص230.

وبالتأكيد إن نجاح الشركات في تطبيق إحدى الإستراتيجيات التنافسية أنفة الذكر سوف ينعكس على القدرات الربحية والحصة السوقية.

ومما تقدم يتضح أن هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات أو الصناعات إتباعها بصرف النظر عما إذا كانت صناعية، أو خدمية، أو منظمات لا تسعى إلى تحقيق الربح ، وتبلور مثل هذه الإستراتيجيات من خلال صنع الشركة لعدة من الاختبارات التي تتعلق بدرجة تميز المنتج ، نوعية السوق، وطبيعة المنافسة القائمة وحجمها ويمكن للشركة تحديد إستراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على قوتها بالسوق وهذا يعني أن تكون الشركة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها.(1)

ثانياً: استراتيجيات الأوضاع التنافسية:

تتنافس الشركات داخل قطاعات سوقية محددة وخلال مراحل زمنية معينة تختلف هذه الشركات في أهدافها ومواردها فهناك شركات كبيرة وأخرى صغيرة وتمتلك بعض هذه الشركات الكثير من الموارد ولا يمتلك البعض الآخر نفس القدر من الموارد وهناك شركات قديمة وراسخة في السوق والأخرى مازالت حديثة العهد بالسوق بينما يتطلع البعض من هذه الشركات إلى تحقيق نمو سريع في الحصة السوقية ويركز البعض الآخر إلى تحقيق أرباح في الأجل الطويل ويؤدي هذا كله إلى اختلاف الأوضاع والمراكز التنافسية للشركات في الأسواق المستهدفة التي تعمل فيها أو تخطط للدخول فيها وخدمتها.

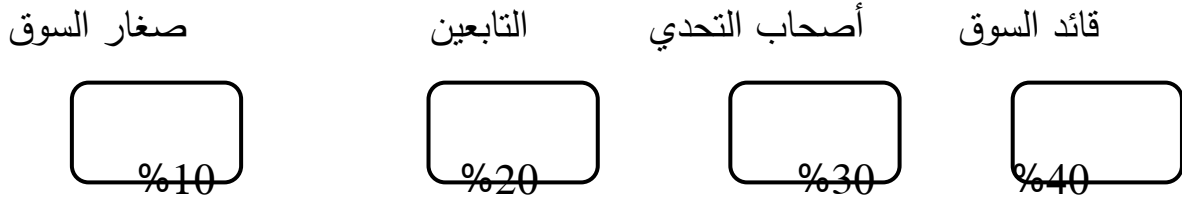
وسوف نقوم الآن بتوضيح مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على دور ومكانة الشركات داخل السوق المستهدف وهم أصحاب التحدي أو كبار السوق والتابعين و صغار السوق فإذا افترض إن هناك صناعة ما تحتوي علي الشركات الموضحة في الشكل رقم (2/3/1) فإن هذا يعني أن نسبه 40% من السوق تكون تحت سيطرة قائد السوق وهي الشركة التي تمتلك اكبر حصة سوقية كما أن هناك نسبه تصل إلي 30% من السوق تسيطر عليها الشركات التي يطلق عليها أصحاب التحدي أو كبار السوق وهي تلك الشركات التي تعدوا وتتسابق وتحارب بشكل جدي لزيادة حصتها السوقية وبالإضافة لذلك

(1) نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره، ص231.

فان هناك نسبة 20% من السوق تقع تحت يد ما يطلق عليهم بالتابعين وهي تلك الشركات التي تحاول أن تحافظ علي حصتها السوقية بدون أي مشاكل وبدون أي تحرك مبادر ويطلق علي نسبة 10% الباقية من السوق صغار السوق وتمثل الشركات التي تعمل في خدمة قطاعات صغيرة جداً من السوق تتجاهلها ولا تهتم بها الشركات الأخرى في الصناعة.(1)

شكل(1/3/2)

هيكل السوق



المصدر: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، ط2(مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2012م) ص343.

يوضح الشكل مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التي قد يستخدمها تلك النوعيات المختلفة من الشركات الممثلة لقادة السوق وأصحاب التحدي والتابعين وصغار السوق ويجب التنويه بأن هذا لا ينطبق بالضرورة علي الشركة الواحدة في جميع الأسواق التي تعمل بها لكنه يصلح لوصف وضعها التنافسي داخل سوق أو صناعة معينة وقد تكون هناك شركات كبيرة مثل_ إي بي أم و مايكروسوفت وبروكتز آند جامبل أو ديزني_ قائدة في بعض الأسواق ولكنها لا تعتبر كذلك في أسواق أخرى مثل أسواق منتجات غسل الأطباق ومنظفات الغسالات والحفاضات والشامبو ولكنها تعتبر من أصحاب التحدي في أسواق أخرى مثل منتجات منظفات الوجه ويمكن القول بأنه غالباً ما تميل هذه الشركات إلي استخدام استراتيجيات مختلفة لمختلف وحدات الأعمال التي تملكها أو لمختلف

(1) محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، ط2 (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 2012م) ص342.

المنتجات التي تتعامل بها حيث تعتمد الإستراتيجية المناسبة التي يتم اختيارها علي المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو للمنتج الذي يتم تسويقه .⁽²⁾

(2) المرجع سابق ،ص 344 .

جدول (3/3/1)

الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها من قبل قادة السوق وأصحاب التحدي والتابعين وصغار السوق

استراتيجيات السوق	استراتيجيات التابعين	استراتيجيات أصحاب التحدي (كبار السوق)	استراتيجيات قائد السوق
*التعامل مع كل مستهلك علي حده. *التعامل مع السوق ككل. *تقديم خدمات إلي العديد من القطاعات السوقية الصغيرة.	*المتابعة عن قرب (المباشرة). *المتابعة عن بعد (غير المباشرة).	*هجوم أمامي كامل * هجوم غير مباشر	* توسيع رقعة السوق ككل * حماية الحصة السوقية *زيادة الحصة السوقية

المصدر: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، ط2 (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 2012م) ص344.

أولاً: استراتيجيات قائد السوق:

تتطوي معظم الصناعات علي قائد سوقي معترف به من قبل شركات أخرى فيها ويمتلك هذا القائد أكبر حصة سوقية كما انه عادة ما يقوم بقيادة الشركات الأخرى في إجراء التغييرات السعرية وتقديم المنتجات الجديدة والتغطية السوقية للتوزيع وأيضا في مجال الإنفاق الترويجي وقد يكون هذا القائد محل إعجاب واحترام وتقدير الشركات الأخرى العاملة معه في نفس الصناعة وقد لا يكون كذلك لكن الشيء المؤكد هو تسلم وإذعان هذه الشركات الأخرى لسيطرة هذا القائد علي السوق أو الصناعة التي يعملون فيها وهذا يأخذ شكل التعامل مع القائد من قبل الشركات الأخرى صورة أو نمط التحدي أو التقليد أو التجنب ومن أمثلة قادة السوق المعروفين في العالم نجد شركة (Wal-Mart) في مجال التجزئة وجنرال موتورز (GM) في مجال السيارات والمحركات وآي بي أم (IBM) في مجال

الحواسيب الآلية وفي مجال تكنولوجيا المعلومات وكاتربيلر (Caterpillar) في مجال صناعة المعدات والتجهيزات الخاصة بالحركة المتداولة وكوكاكولا (Coca-cola) في مجال المشروبات الخفيفة وماكدونالدز (MacDonalds) في مجال الوجبات الخفيفة ونايكي (Nicke) في مجال صناعة الأحذية والملابس وجيليت (Gillette) في مجال صناعة معجون وشفرات الحلاقة.⁽¹⁾

ويلاحظ أن حياة القائد ليست سهله فهي تتطلب الرصد والملاحظة المستمرة لما يحدث حوله. حيث تحاول نفس الشركات الموجودة في السوق الدخول معه في تحدي من خلال تنميته وتطوير القوة لديها أو سعيها لاكتساب ميزة تنافسية بالتركيز علي أي جوانب ضعف لديه ويفقد القائد بهذا الشكل قيادته للسوق ومن ثم يأتي بالمرتبة الثانية أو الثالثة ويلاحظ أن عمليه تطوير وابتكار منتجات جديدة تمثل أحد التحديات الأساسية التي قد تؤدي إلي فقدان قيادة السوق أو السيطرة عليه ومن الأمثلة الدالة علي ذلك انتزاع شركة نوكيا و أريكسون للتليفونات الرقمية قيادة السوق من شركة موتورولا لإنتاج التليفونات التقليدية. وقد يفقد القائد قيادته للسوق لأسباب أخرى مثل عدم قدرته علي تقدير ظروف المنافسة بصوره صحيحة أو سليمة أو تمسكه بمنتجات تقادمت في مواجهة منتجات أكثر تطوراً وحدثاً وأكثر مواكبه لمتطلبات الموضة في الأسواق.

وتستطيع الشركات القائدة أن تدعم مركزها في السوق كما سبق الإشارة إلي الجدول السابق بثلاثة استراتيجيات يمكن ذكرها الآن بشيء من التفصيل كما يلي :

1/ زيادة الطلب الكلي:

تحصل الشركة القائدة علي معظم الزيادة في الطلب عندما يحدث تمديد أو توسيع لرقعة السوق الذي تعمل فيه فعلي سبيل المثال نجد أنه إذا زاد طلب الأمريكان علي الصور الفوتوغرافية فان معظم هذه الزيادة سوف تفوز بها شركة كوداك حيث تبلغ حصتها السوقية بنسبة 80% من السوق الأمريكي وبالتالي أن استطاعت كوداك أن تقنع المزيد من

(1) محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 345 - 346.

الأمريكان بأخذ عدد كبير من الصور الفوتوغرافية فإنها سوف تكون أكبر المستفيدين من تلك الزيادة في الطلب علي الصور في هذا السوق.

ويمكن للقائد توسيع أو زيادة حجم السوق الكلي من خلال جذب مستخدمين جدد أو تنمية استخدامات جديدة لمنتجاته أو زيادة معدلات استخدام المنتج الخاص به فعلي سبيل المثال يمكن لشركة قائدة في سوق العطور للسيدات أن تجد مستخدمات جدد في الأسواق الحالية التي تعمل فيها من خلال إقناع السيدات التي لا تستخدم العطور بمحاولة التجربة ، كما قد تقوم هذه الشركات بمحاولة للوصول إلي مستخدمين جدد بالبحث عنهم في قطاعات سوقية ذات خصائص ديموغرافية جديدة كان تقوم بتقديم منتجات من العطور للرجال كما قد تقوم بتوسيع نطاق عملها ليشمل قطاعات جغرافية جديدة كما تقوم ببيع منتجاتها من العطور إلي دول أخرى.(1)

يستطيع رجال التسويق توسيع رقعه الأسواق التي يعملون فيها من خلال اكتشاف وترويج استخدامات جديدة لمنتجاتهم فعلي سبيل المثال تقوم شركة إنتل Intel بتوجيه جزء كبير من استثماراتها لتنمية وتطوير نماذج جديدة من الحواسيب الشخصية والشبكات وتطبيقات الاتصالات عن بعد وقد انعكس ذلك علي الطلب علي منتجاتها من المعالج صغير الحجم وأخيراً يمكن لقادة السوق توسيع حجم الأسواق من خلال إقناع الأفراد وتشجيعهم علي زيادة معدلات استخدامهم لمنتجاتهم وعادة ما يتم ذلك من خلال الأنشطة الترويجية وتقديم بعض التخفيضات السعرية والعروض الخاصة من وقت لآخر.

2/ حماية الحصة السوقية:

في الوقت الذي تسعى فيه الشركة القائدة لزيادة حجم السوق الكلي الذي تعمل فيه يكون عليها أيضا حماية أعمالها الحالية (حصتها الحالية) من أي هجوم محتمل من قبل المنافسين ، لكن يبقى السؤال المطروح هنا هو ما يمكن لقائد السوق عمله لحماية وضعه السوقي؟ وللإجابة علي هذا السؤال يجب علي القائد في البداية أن يعالج جوانب الضعف الخاصة به والتي يمثل وجودها فرصاً متاحة أمام المنافسين للهجوم عليه كما يكون أيضا

(1) محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 348 - 350.

عليه الوفاء بوعوده المتعلقة بالقيمة المدركة لدى المستهلك عن العلامة الخاصة بمنتجاته وبالإضافة لكي يكون من الضروري أن يعمل جاهداً للحفاظ علي العلاقات القوية التي تربطه بالمستهلكين المهتمين به . أن هذا يعني قيام القائد بسد أي ثغرات يمكن أن يهاجمه من خلالها منافسيه ومن أفضل النصائح التي يمكن تقديمها للقائد هنا تلك النصيحة التي تري بان خير وسيلة للدفاع هي الهجوم ، وإن أفضل طريق لذلك هو الاستمرار في الابتكار فالقائد يجب أن يستمر في قيادة الصناعة في تقديم منتجات وخدمات جديدة للمستهلك أن يستمر كذلك في استخدام طرق توزيع فعالة بالإضافة إلي ضرورة سعيه الدائم إلي تخفيض التكاليف وبمعني آخر يكون علي القائد أن يحافظ علي تحقيق تصاعد مستمر في تحقيق فعاليته التنافسية والقيمة التي يقدمها لعملائه المرحين.

3/ زيادة الحصة السوقية:

يمكن أيضاً لقادة السوق تحقيق النمو من خلال سعيهم لزيادة حصتهم السوقية فزيادة صغيرة في الحصة السوقية قد يعني زيادة كبيرة جداً في المبيعات فمثلا زيادة الحصة السوقية في سوق القهوة الأمريكي بنسبه لا تتعدى 1% إنما يعني زيادة في الثروة بمقدار 48 مليون دولار كما أن نفس هذه النسبة من الزيادة في الحصة السوقية في سوق المشروبات الخفيفة يعني زيادة في الثروة بمقدار 500 مليون دولار وتشير الدراسات إلي ارتفاع الربحية مع زيادة الحصة السوقية ، الأمر الذي دفع العديد من الشركات إلي السعي إلي توسيع وتمديد حصصها السوقية بغرض تحسين ربحيتها .⁽¹⁾

وعلي الرغم من ذلك فقد أشارت الدراسات التي تم إجرائها علي بعض الصناعات والأسواق الأخرى بان هناك شركات تحقق ربحية مرتفعة بالرغم من انخفاض حصتها السوقية وتعتبر شركة ليكزس مثلاً حياً لذلك حيث يلاحظ علي الرغم من صغر حجم الحصة السوقية لها في سوق السيارات العالمي إلا أنها تحقق ربحية كبيرة كنتيجة لتقديمها لمستوي عالي من الرفاهية في أداء السيارات التي تقوم بإنتاجها . ويلاحظ أن ارتفاع الربحية لمثل هذه الشركات في الأسواق التي تقوم بخدمتها وقد يكون راجعاً إلي مجموعة الممارسات

(1) محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 349 - 350.

الصحيحة التي تقوم بها مثل تقديم جودة مرتفعة وخدمة جيدة وبناء علاقات قوية و مباشرة مع عملائها .

كما يجب التنويه أيضاً علي أن زيادة الحصة السوقية للشركة لن يؤدي في كل الأحوال إلي تحسين ربحيتها بشكل تلقائي حيث أن ذلك يتوقف علي الإستراتيجية التي ستتبعها لزيادة تلك الحصة السوقية ومن الواضح يوجد الكثير من الشركات يملك حصة سوقية كبيره وعلي الرغم من ذلك لا نجده يحقق إلا مستوى منخفض من الربحية . فقد تكون التكاليف التي تتحملها الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة مرتفعة وتتجاوز أحياناً العوائد التي يمكن لها تحقيقها الأمر الذي لا يجعلها تحقق مستوي مرتفع من الربحية . يحدث هذا في الوقت الذي توجد فيه شركات أخرى تحقق مستوي مرتفع من الربحية على الرغم من صغر حجم الحصة السوقية التي تملكها في الأسواق التي تقوم بخدمتها . وبالتالي يمكن القول بأنه يمكن لأصحاب الحصص السوقية الكبيرة تحقيق مستويات مرتفعة من الربحية عندما تتخفض لديهم تكاليف الوحدة المنتجة مع زيادة الحصة السوقية أو عندما تقوم الشركة بتقديم مستوي مرتفع من المنتج بشكل يجعلها تستطيع وضع سعر مرتفع له يغطي تكاليف تقديم هذه الجودة المرتفعة.⁽¹⁾

ثانياً: استراتيجيات الشركات أصحاب التحدي (كبار السوق):

يأتي بعد الشركة القائدة في السوق مجموعة من الشركات أصحاب المركز الثاني أو الثالث أو الأقل من ذلك وعادة ما تكون هذه الشركات شركات كبيرة وليست صغيرة مثل كولجيت و فورد وبيبيسي يمكن لهذه الشركات أن تقوم بتبني واحدة من إستراتيجيتين تنافسيتين فإما أن تقوم بمواجهة الشركة القائدة و تدخل معها في تحدي للحصول علي حصة سوقية اكبر وهذا ما نسميه بإستراتيجية الشركات أصحاب التحدي ، وإما أن تسعى فقط لمجرد البقاء والاستمرار في السوق بجوار القائد وترضي بدور التابع له وهذا ما يطلق عليه إستراتيجية الشركات التابعة.

يجب علي تلك النوعية من الشركات المتحدية أن تقوم بتحديد المنافسين الذين ستدخل معهم في مواجهة وتحدي وتحديد كل ما يتعلق بأهدافهم الإستراتيجية كما يمكن

(2) المرجع السابق ،ص ص 351 - 352.

للشركة أن تقوم بالهجوم علي قائد السوق نفسه وعلي الرغم من خطورة ذلك إلا انه قد يعود عليها بالعديد من المكاسب وبصفه خاصة في حالة عدم قيام القائد بخدمة السوق بصورة جيدة ولتحقيق نجاح الهجوم لابد من امتلاك الشركة لبعض المزايا التنافسية المستدامة وغير المتاحة للقائد وقد تتمثل تلك المزايا التنافسية في ميزة تكاليفية تقود الشركة إلي تخفيض الأسعار أو ميزة تقودها إلي إمداد المستهلك بقيمة كبيرة بسعر مرتفع. وإذا استطاعت الشركة تحقيق ذلك فقد تشرع بعد ذلك في وضع أهدافها بالشكل الذي يمكنها من انتزاع حصة سوقية جديدة في ذلك السوق الذي تعمل فيه وتخدمه وعلي العكس من ذلك فقد تقوم الشركة بتجنب القائد بدلاً من مواجهته والهجوم عليه وعادة ما تميل الشركات الصغيرة الحجم أو المحلية إلي إتباع هذه الإستراتيجية.⁽¹⁾

وبالرجوع مره أخري إلي استراتيجيه الهجوم التي يمكن للشركات المتحدية إتباعها فإننا نلاحظ أن الهجوم قد يأخذ شكلاً أمامياً كاملاً ويتم ذلك من خلال العمل علي مواجهة منتجات المنافس وإعلاناته وأسعاره وجهود التوزيع التي يعتمد عليها ويعني أن الهجوم الأمامي يعتمد علي مهاجمة جوانب القوة لدي المنافس وليس جوانب ضعفه ويتوقف نجاح هذا الهجوم علي من يمتلك مجموعة أكبر من جوانب القوة كما يتوقف أيضاً علي من يكون لديه طاقة أكبر علي تحمل الهجوم من الطرف الآخر فإذا كان الطرف المتحدي لا يملك إلا قدر محدود من الموارد مقارنة بمنافسه فإن إتباعه لإستراتيجية الهجوم الأمامي لن يكون مجدياً أو مرغوباً في تلك الحالة أو ذلك الموقف التنافسي.

ويمكن للشركة المتحدية اختيار بديلاً استراتيجياً آخر يتمثل في قيامها بما يطلق عليه الهجوم غير المباشر علي جوانب الضعف الخاصة بمنافسها أو الهجوم علي الفجوات والثغرات الخاصة بالتغطية السوقية الخاصة به فقد قامت شركة دل DELL علي سبيل المثال بالهجوم علي شركه إي بي أم IBM في سوق الأعمال الخاص بالحواسيب الشخصية من خلال قيامها بالبيع والتوزيع المباشر للعملاء.⁽¹⁾

ثالثاً: استراتيجيات الشركات التابعة (التابعين):

-
- (1) محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص 353.
- (1) محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم ، مرجع سبق ذكره ص ص: 353 - 354.
- (2) المرجع السابق ، ص 355.

لا ترغب كل الشركات أن تدخل في مواجهة وتحدي مع قائد السوق ، فليس من المتوقع أن يتعامل القائد باستخفاف أو بعدم اكتراث . فإذا قام أحد المنافسين _ المتحديين _ بتخفيض السعر ، أو تحسين مستوى الخدمة ، أو إضافة مزايا أو استخدامات جديدة للمنتج ، فإن القائد يمكنه بسرعة توفيق أوضاعه المتعلقة بالجوانب السابقة للرد على هذا الهجوم . ويجب أن تضع جميع الشركات المنافسة في حساباتها أن صفة القيادة في السوق ستعطي صاحبها قوة أكبر في التعامل مع التصرفات الهجومية التي يحتمل أن تقوم بها تلك الشركات.(2)

وفي المقابل يلاحظ أن الشركات التابعة يمكنها أن تحصل على العديد من المزايا التي قد لا تتوافر للقائد ، فغالباً ما يعاني القائد من ارتفاع التكاليف التي يتحملها بغرض تنمية وتطوير منتجات جديدة وتوسيع نطاق التوزيع . وعلى العكس من ذلك ، نجد أن الشركات التابعة يمكنها أن تتعلم وتستفيد من خبرات القائد والتجارب التي مر بها ، الأمر الذي يمكنها من تقليد منتجات وبرامج القائد باستثمارات أقل بكثير ، وبالتالي تكون هناك إمكانية لتحقيق الربح والاستمرار بقوة في السوق.

وتجدر الإشارة هنا بأن الشركات التابعة لا تمثل نسخاً كربونية من القائد ، ومن ثم يجب أن يكون لها القدرة على المحافظة على المستهلكين الحاليين ، بالإضافة إلى أهمية سعيها للفوز بحصة سوقية معقولة من المستهلكين الجدد . وهذا يعني ضرورة قيام تلك الشركات بتحقيق توازن بالقدر الكافي بين التتبع والملاحقة القريبة للقائد بالشكل الذي يمكن من اكتساب مستهلكين جدد منه ، وبين أن يكون هذا التتبع والملاحقة بعيداً بالدرجة الكافي التي تجنبها الوقوع في صدام ومواجهة مباشرة معه.

وتحاول تلك الشركات التابعة الوصول إلى ميزة تنافسية في السوق الذي تقوم بخدمته سواء من حيث الموقع المميز لها ، أو الخدمات الهامة التي تقدمها ، أو التمويل الجاد الذي تمنحه : وعادة ما نلاحظ أنه يتم استهداف هذه الشركات للهجوم عليها من قبل الشركات الكبيرة (أصحاب التحدي). وبالتالي يكون عليها أن تحافظ على تكاليفها عند مستوى منخفض ، كما يجب عليها في نفس الوقت المحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها عند مستوى مرتفع ، وأخيراً ينبغي عليها أن تحاول الدخول إلى أسواق جديدة كلما

أمكن لها ذلك تحسباً للوقوع في صدمات محتملة مع الشركات الكبيرة في الأسواق التي تعمل فيها . (1)

رابعاً: استراتيجيات صغار السوق:

عادةً ما تتطوي كل صناعة على شركات تتخصص في خدمة قطاعات سوقية محدودة أو صغيرة . فبدلاً من السعي إلى استهداف السوق كله أو حتى قطاعات سوقية كبيرة منه ، فإن هذه الشركات نجدها تستهدف أجزاء من القطاعات السوقية . وغالباً ما تكون هذه الشركات من الشركات صغيرة الحجم والتي لا تملك إلا قدر محدود من الموارد . وقد تكون تلك الشركات وحدات أعمال صغيرة من تلك الوحدات التي تملكها شركات كبيرة الحجم. ويمكن لهذه _ على الرغم من صغر الحصة السوقية _ تحقيق مستوى مرتفع من الربحية من خلال تركيزها على قطاعات سوقية صغيرة ولكنها مربحة في نفس الوقت.

ولكن السؤال الذي يطرح هنا هو كيف يمكن لتلك النوعية من الشركات أن تكون شركات رابحة وبدرجة كبيرة كما سبق القول؟ قد يكون السبب الرئيسي لذلك يتمثل في سهولة خدمة تلك القطاعات السوقية الصغيرة ، والتي يساعد تكوينها وحجمها المحدود على زيادة القدرة على معرفة المستهلكين المستهدفين فيها بدرجة أكبر مما هو متاح في القطاعات السوقية الكبيرة ، الأمر الذي قد يكون من شأنه أيضاً زيادة القدرة على مقابلة حاجات المستهلكين بشكل أفضل مما يمكن للشركات الكبيرة القيام به في القطاعات السوقية الضخمة . وكنتيجة لذلك تستطيع هذه الشركات أن تقوم بتسعير منتجاتها بشكل يغطي التكاليف الخاصة بها بسبب القيمة المضافة التي حققتها في تعاملها مع عملائها المستهدفين ، ويعني هذا أنه في الوقت الذي يستطيع فيه المسوقون الذين يستخدمون إستراتيجية التسويق الكلي تحقيق أحجام كبيرة من المبيعات ، يستطيع مسوقو تلك الشركات تحقيق هوامش ربح مرتفعة. (2)

(1) محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 353 - 354.

(2) محمد عبد العظيم ، إدارة التسويق، مدخل معاصر (مصر: الاسكندرية، الدار الجامعية، 2008م) ص98.

ثالثاً : إستراتيجيات بناء المركز الذهني :

يختار المستهلكون السلع والخدمات التي يحصلون من خلالها على القيمة الأكبر، لذلك يسعى المسوقون إلى بناء المركز الذهني لمنتجاتهم وفقاً لمجموعة المنافع الجوهرية التي يمكنهم تقديمها مقارنة بالمنافع التي يقدمها المنافسون ، ويطلق على المركز الذهني للعلامة (القيمة المقترحة للعلامة) ، وبناءً على ذلك يمكن للشركات المفاضلة بين خمس إستراتيجيات مختلفة لبناء المركز الذهني لمنتجاتها كما يلي: (1)

الإستراتيجية الأولى _ قيمة أكبر بسعر أكبر :

تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم سلعة أو خدمة مميزة جداً عن ما يقدمه المنافسون بأسعار أعلى من الأسعار التي يطلبونها لمنتجاتهم ، وذلك حتى يمكن تغطية التكاليف التي تحملتها الشركة لإنتاج وتقديم منتجاتها المميزة. فعلى سبيل المثال ، نجد أن شركة مثل مرسيدس تتبع هذه الإستراتيجية وذلك عندما نجدها تقدم سيارة أعلى مستوى من الجودة ، بالإضافة لتميزها بطول عمرها الافتراضي ، وقوة الأداء ، ورفاهية القيادة ، ناهيك عن الفخامة التي يتصف بها الشكل الخارجي والداخلي لها . ولذلك تقوم الشركة بعرضها بأسعار مرتفعة لكي تتناسب مع تلك الإمكانيات والمواصفات المميزة جداً . ويلاحظ هنا أن العرض التسويقي لا يركز فقط على مجرد تقديم الجودة المرتفعة ، ولكنه ينطوي أيضاً على تقديم المكانة الاجتماعية (أو البرستيج) لمن يقوم بالشراء ولذلك يسعى المسوقون هنا إلى استخدام الرموز التي تشير إلى نمط المعيشة للطبقات الاجتماعية العليا وصفوة المجتمع عند إجراء الاتصالات التسويقية الخاصة بالعروض التي يقدمونها لتلك النوعية من المنتجات : وغالباً ما يلاحظ ارتفاع السعر عن الجودة الفعلية للمنتج على الرغم من ارتفاعها هي الأخرى. (2)

الإستراتيجية الثانية _ قيمة أكبر بنفس السعر:

يمكن للشركات أن تهاجم المنافسين الذين يبنون مركزهم الذهني على أساس قيمة كبيرة بسعر مرتفع من خلال قيامها بتقديم علامة ذات جودة مرتفعة (تفوق أو على الأقل تماثل ما يقدمه المنافسون) ولكن بسعر أقل. فعلى سبيل المثال ، قامت شركة تويوتا

(1) المرجع السابق ، ص98.

(2) محمد عبد العظيم ، إدارة التسويق، مدخل معاصر ، مرجع سابق ، ص112.

بتقديم سيارتها المعروفة (ليكزس) من خلال الاعتماد على إستراتيجية تقديم قيمة كبير بنفس السعر . وقد استطاعت الشركة توصيل فكرة الجودة المرتفعة لهذه العلامة للجمهور من خلال استخدام مجلات السيارات المتخصصة، وكذلك من خلال شرائط الفيديو التي قامت بتوزيعها على نطاق واسع واستخدمتها لإجراء مقارنة لكل جانب من جوانب السيارة مع كل جانب من جوانب السيارة المرسيديس . كما اعتمدت الشركة أيضاً على التأكيد للعملاء في كل مكان على أن تجار وموزعي (ليكزس) يقومون بإمداد المستهلكين بخبرات بيعية وخدمية أكبر مما يقوم بتقديمه تجار وموزعو مرسيديس ، وبالفعل قام العديد من ملاك السيارات المرسيديس بالتحول إلى ليكزس ، كما لوحظ أيضاً ارتفاع معدلات إعادة الشراء لسيارات ليكزس بنسبة وصلت ل 60% (1)

الإستراتيجية الثالثة_ قيمة أكبر بسعر أقل:

تقوم هذه الإستراتيجية ببناء مركز ذهني عن المنتج على أساس تقديم الشبكة لعروض تنطوي على قيمة أكبر من منافسيها وبأسعار أقل منهم . وتدعي الكثير من الشركات قيامها بذلك فعلى سبيل المثال تؤكد شركة DELL للكمبيوتر بأنها تقدم أفضل منتجات وبأقل الأسعار لمستوى معروف ومحدد للأداء ، كما تدعي بروكتر آند جامبل بأن منتجاتها من مساحيق الغسيل تعطي أعلى مستوى من النظافة ، في الوقت الذي تتميز فيه تلك المنتجات بالأسعار المنخفضة ، ويمكن القول بأن بعض الشركات تستطيع بالفعل في الأجل القصير أن تحقق ذلك المستوى لرفيع من المراكز الذهنية عنها وعن منتجاتها التي تقدمها للأسواق .

أما في الأجل الطويل ، فيلاحظ أن الشركات سوف تجد صعوبة كبيرة في الاستمرار في تحقيق ذلك المركز الذهني المثالي والذي يشير إلى قدرتها على تقديم أكبر قيمة بأقل الأسعار .

أما في الأجل الطويل ، فيلاحظ أن الشركات سوف تجد صعوبة كبيرة في الاستمرار في تحقيق ذلك المركز الذهني المثالي والذي يشير إلى قدرتها على تقديم أكبر قيمة بأقل

(1) المرجع السابق ، ص113.

الأسعار ، فالاستمرار في تقديم عروض ذات قيمة كبيرة سوف يكون من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع حجم التكاليف التي يتم تحملها، وبالتالي تكمن الصعوبة هنا في الوفاء بتقديم أقل الأسعار ، فالشركات التي تحاول تحقيق تلك الإستراتيجية ، ربما نجدتها تقتنع في النهاية بضرورة التركيز على أحد الجوانب . فإما أن تقدم أعلى قيمة أعلى، أو أن تقدم أقل الأسعار ، وإلا فسوف يكون مصيرها الفشل في تحقيق كلاً من الجانبين.(1)

الإستراتيجية الرابعة _ نفس القيمة بسعر أقل:

تمكن هذه الإستراتيجية من بناء مركز ذهني قوي عن الشركة التي تسعى إلى تبنيها ، فعلى سبيل المثال، تقدم شركة DELL للكمبيوتر أجهزة لها نفس مستوى أداء أجهزة الكمبيوتر للشركات المنافسة لها ، ولكنها تتميز بتوفير تلك الأجهزة بأسعار أقل من منافسيها. كما يلاحظ قيام المتاجر الكبيرة القائمة على تقديم عروض سعرية منخفضة مثل وول مارت ، وكارفور، وفتح الله ، وميترو باستخدام تلك الإستراتيجية لبناء مركز ذهني يدور حول تقديمها لمنتجات ذات قيمة مساوية لما تعرضه غيرها من المتاجر ولكن بأسعار أقل وخصومات أكبر. فهذه المتاجر لا نراها بالفعل تدعي بأنها تقدم منتجات مختلفة أو أفضل ، ولكنها تعتمد في عملها على تقديم نفس العلامات التي تعرضها بعض المتاجر الأخرى مع تركيزها على منح خصومات كبيرة ، اعتماداً على توافر قدرات شرائية كبيرة لديها، الأمر الذي يجعلها تحصل على المنتجات التي تعرضها بأسعار منخفضة من مصادر توريدها . وقد تعتمد في عملها ، وقد تعتمد تلك المتاجر في تقديمها لخصومات كبيرة لعملائها على انخفاض تكاليف العمليات داخلها. كما يعتمد البعض الآخر من الشركات التي تستخدم تلك الإستراتيجية على قيامها بتقليد الشركة القائمة، حيث لا يوجد لديها أي تكاليف تخص عملية تنمية وتطوير المنتجات التي قامت باستنساخها . الأمر الذي يجعلها تستطيع تقديم تلك المنتجات بأسعار منخفضة، وقد تكون أقل من سعر الشركة القائمة أحياناً، وقد يساعدها هذا في النهاية على جذب بعض المستهلكين من قائد السوق الذي يبيع نفس المنتج بأسعار مرتفعة عنها.(2)

الإستراتيجية الخامسة _ قيمة أقل بسعر أقل بكثير:

(1) محمد عبد العظيم ، إدارة التسويق، مدخل معاصر ، مرجع سابق ، ص114.

(2) محمد عبد العظيم ، إدارة التسويق، مدخل معاصر ، مرجع سابق ، ص 114- 115.

يستوعب السوق بصورة كبيرة _ في أغلب الأحوال _ تلك المنتجات التي يتم تقديمها بقيمة أقل ، حيث تكون هناك إمكانية للحصول عليها بتكلفة أقل، كما أن القليل من الأفراد هم الذين تكون لديهم الحاجة والرغبة أو القدرة على شراء الأفضل دائماً من السلع والخدمات. ففي الكثير من الحالات، يكون المستهلك أكثر سعادة إذا حصل على المنتج بسعر منخفض حتى لو كان أداءه ليس الأداء الأفضل أو الأعلى جودة. وتعتمد هذه الإستراتيجية على تلبية حاجات المستهلكين الذين لديهم ميل كبير لقبول المنتجات بجودة منخفضة مقابل حصولهم عليه بسعر منخفض.(1)

يمكن تلخيص الوضعيات التنافسية الممكنة شغلها في السوق، أهدافها، وسائلها، عوامل نجاحها ومخاطرها في الجدول التالي:

(1) المرجع السابق ، ص ص 65- 115.

جدول (4/3/1)

وضعية الشركة السوقية

المتخصص 10%	التابع 20%	المتحدى 30%	القائد 40%	الحصة السوقية المحتملة
*التواجد كقائد للأجزاء السوقية المحددة.	*الحفاظ على الصحة السوقية. *الاكتفاء بالوضعية الثانوية.	*الرفع من الحصة السوقية. *أخذ مكان القائد.	*البقاء قائد. *الرفع من المبيعات.	الأهداف
*تعريف الجزء واحتمال معدل نموه المستمر (الدائم)، والكفاءات المميزة للمؤسسة وعدم ترك المنافس في حالة الهجوم.	*معرفة جيدة لإستراتيجية القائد والمتحدي. *التحكم الجيد في التكلفة.	مهاجمة الصغار أولاً. مهاجمة الجبهات الأمامية.	*الحفاظ على حصة السوق. *الرفع من الطلب الأولي.	الوسائل
*تسخير جميع الأنشطة على الجزء المستهدف.	*قدرة الحفاظ على قوة البحث والتنافس.	*إستراتيجية شاملة. *استغلال نقاط ضعف المنافس.	*تغطية شاملة للقطاع. *إبداع حقيقي. قيادة	عوامل النجاح
*مهاجمة الكبار للجزء السوقي المستهدف.	*مهاجمة المتحدي.	*الرد السريع للقائد.	*مهاجمة المتحدي.	المخاطر

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي وتحليلي (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر، 2000م) ص193.

الفصل الثاني

الفرص التسويقية

المبحث الأول: السوق و البيئة التسويقية

أولاً : السوق:

مفهوم السوق :

تضاربت آراء الباحثين و الدارسين و الكتاب حول مفهوم السوق ، الأمر الذي أدى إلى وجود العديد من المفاهيم الخاصة بهذه السوق و ذلك كما يلي⁽¹⁾:

1. تم تعريف السوق بأنها "مجموعة من المشترين و البائعين الحاليين و المرتقبين لمنتج معين".

2. و عرفت السوق أيضاً بأنها " الطلب الكلي للمشتريين و المرتقبين على السلعة أو الخدمة".

3. و السوق هي " المكان الذي يتواجد فيه جانبا الطلب و العرض بالنسبة لسلعة معينة أو مجموعة متكاملة من السلع".

4. كما يقصد بالسوق ذلك المكان الذي يلتقي فيه كل من البائع و المشتري و يتم فيه عرض السلع و الخدمات للبيع .

5. السوق هي كل القوى أو الظروف التي يتخذ في إطارها كل من البائعين و المشترين القرارات التي تؤدي إلى تبادل السلع و الخدمات.

6. السوق عبارة عن مجموعة من الأشخاص لديهم حاجات معينة مطلوب إشباعها و لديهم القدرة و الرغبة و السلطة في شراء المنتجات التي تشبع هذه الحاجات.

(1) أحمد محمد غنية، التسويق - مدخل تحليلي متكامل (مصر: المنصورة، المكتبة العصرية، 2008 م) ، ص ص109-

7. و تم تعريف السوق أيضاً بأنها ذلك الجهاز الذي يجمع جميع الموارد الهامة في المجتمع و يوزعها بين الاستخدامات المختلفة التي تتنافس للحصول عليها .

8. و عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق السوق بأنها تمثل مجموعة طلب المستهلكين المحتملين لسلعة أو خدمة معينة.(2)

9. يقصد بالسوق المكان أو المنطقة الجغرافية التي يتم فيها بيع و تصريف المنتجات المختلفة إما عن طريق المنتجين أو الوسطاء أو كليهما معاً إلى العملاء والمستهلكين والذين يكون من المتوقع أن تكون لديهم حاجات أو رغبات ملحة يسعون إلى إشباعها عن طريق شراء هذه المنتجات .

بناءً على ذلك فإن السوق ما هو إلا مكان يتم فيه عرض المنتجات في ضوء الطلب المتوقع عليها، حيث تتم عمليات الاتصالات المختلفة بين كل من البائعين والمشتريين، وتتم بينهم عمليات التفاوض وعقد صفقات البيع و الشراء.

يعتبر السوق عنصراً هاماً وأساسياً في العملية التسويقية حيث لا يمكن القيام بالعملية التسويقية بدون سوق حتى أنه يمكن القول أن هدف التسويق هو خلق وصنع أسواق وبدون هذا الهدف فإن عملية التسويق تتحول إلى عملية توزيع مجردة من عناصر خلق السوق (عملية صنع الأسواق) وبدون عملية الخلق هذه فإن وظيفة جهاز التسويق تتحول إلى نقل السلع و الخدمات من نقط الإنتاج إلى نقط الاستهلاك بدون الحاجة إلى إجراءات معينة تتطلبها عملية خلق السوق و أهم هذه الإجراءات البحث عن المستهلكين من جانب المنتجين و البحث عن السلع و مصادرها و الحصول عليها من جانب العملاء، وإذا كان للسوق مثل هذه الأهمية فماذا يعني لفظ السوق.

السوق في اللغة: يعني الموقع الذي يجلب إليه المتاع و السلع للبيع و الابتياح .

أي أن السوق هنا هو المكان الذي يجتمع فيه البائعون و المشترون بغرض إتمام عملية التبادل.

(2) أحمد محمد غنية ، مرجع سابق، ص111.

و الاقتصاديون ينظرون إلى السوق على أنه "الإطار الذي تعمل فيه القوى المحددة
للأسعار أي أنه العلاقة بين العرض و الطلب أي أن الوظيفة الأساسية للسوق هي تحديد
الأسعار فقط".

و من وجهة النظر التسويقية" فإننا نجد أن هناك تضارب بين الآراء حول معنى
السوق وذلك نتيجة النظر إليه من جوانب عديدة و حسب المذاهب التي ينتمي إليها
الكتاب. فمن وجهة النظر التقليدية يعرف السوق بأنه المنطقة الجغرافية التي تجمع
المشترين والبائعين".

وقد تم تعريفه على أنه "مجموعة من الأفراد المعلومين الذين لديهم حاجات معينة و
قدرة شرائية معلومة و سلوك شرائي معلوم.

وجمعية التسويق الأمريكية تنظر إلى السوق من زاوية مختلفة لذا فقد أعطت للسوق
أكثر من تعريف منها:⁽¹⁾

والسوق هو "مجموع القوى أو الظروف التي يتخذ في إطارها كل من البائعين و
المشترين القرارات التي تؤدي إلى تبادل السلع و الخدمات".

كذلك يعرف بأنه: " الطلب الكلي للمشترين المرتقبين على السلعة أو الخدمة " .

والسوق هو "وحدة هيكلية من مكونات الجهاز التسويقي تشمل الفرصة التسويقية
المكونة من رغبات و قوى شرائية و مستهلكين بالإضافة إلى الأجهزة و الأنشطة التي
تتشارك في تحقيق عملية تبادل السلع و الخدمات".

كذلك يعرف السوق بأنه جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم و
رغباتهم و الذين لديهم المقدرة و الرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم و
رغباتهم تلك.⁽²⁾

(1) بكر طه عطية، مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي (مصر : الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2000م) ص 89.

(2) المرجع السابق ص ص 90-92.

كما تم تعريفه على أنه مجموعة من الشركات أو الأشخاص الذين يحتاجون لسلعة معينة و لديهم أو لديها المقدرة و الرغبة و السلطة لشراء تلك السلعة.

أما كوتلر: فقد عرف السوق بأنه جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم و رغباتهم و الذين لديهم المقدرة و الرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم و رغباتهم تلك.⁽¹⁾

وقد عرف كل من (فرايد وفريل) السوق على أنه "مجموعة من الشركات أو الأشخاص الذين يحتاجون لسلعة معينة و لديهم أو لديها المقدرة و الرغبة و السلطة لشراء تلك السلعة".⁽²⁾

هذا و يلاحظ أن هذه التعاريف و إن كانت متقاربة في توضيح معنى السوق فهي تقدم لنا المعطيات التالية :

1. إن السوق يتكون من أناس يتعاملون مع السلع و الخدمات و لديهم الرغبة و القدرة على الشراء .

2. إن السوق تتحكم فيه قوى العرض و الطلب .

3. إن السوق مكاناً تنقل فيه ملكية السلع.

4. إن طلب المستهلكين على السلعة لا يتضمن فقط طلبات مجموع طلبات الأفراد المحتملين و إنما يتضمن أيضاً مجموع طلبات قطاعات مختلفة من المستهلكين.

و بناءً على ما تقدم فإنه يمكن إعطاء تعريف شامل للسوق و ذلك على النحو التالي: "السوق هو الأفراد و الشركات الذين لديهم حاجات و يرغبون في إشباعها و لديهم القدرة على الحصول على تلك المنتجات الكفيلة بإشباع تلك الحاجات.

أهمية السوق:⁽¹⁾

(1) Kotler, Philip, marketing management: analysis planning Implementation and control, (9th ed) Englewood Cliffs NJ, Prentice- Hall-Inc, 1994, p.19

(2) Prode, William M, and O.C Ferrell, marketing, Ninth Edition Boston: Houghton Mifflin company, 1995, p.11

(1) بكر طه عطية، مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 90-92.

إن السوق الجديدة تلعب دوراً فعالاً في تسويق المنتجات علي اختلاف أشكالها وأنواعها عن طريق تسيير وتسهيل التبادل بين أطراف العملية التسويقية مما يحقق المزيد من الرفاهية لأبناء هذا السوق.

كما انه يترتب علي وجود سوق جديدة العديد من المزايا لكل من الأفراد والشركات داخل المجتمع وتتمثل أهم هذه المزايا فيما يلي :

1. تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات المستهلكين عن طريق توفير المنتجات المختلفة بالموصفات التي يرغبها هؤلاء المستهلكون بالأسعار المناسبة بالتوقيت الملائم لهم أيضاً.

2. مساعده الأفراد ومنظمات الأعمال في تصريف منتجاتهم وتحقيق أهدافهم التسويقية المرجوة مما يجعل عجلة الإنتاج تدور وتستمر وبالتالي تحقق الشركات الربحية المطلوبة وتستمر في دنيا الأعمال.

3. تعتبر الأسواق بالنسبة لمنظمات الأعمال بمثابة مختبرات لأعمالها ومنتجاتها بحيث يمكنها التعرف علي مدي ملائمة سياستها الإنتاجية والمالية والتسويقية وتقدير كمية الإشباع يمكن أن تحققه منتجاتها لعملائها المرتقبين.

4. تمكن السوق جميع الشركات سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات صناعية من الحصول علي كافة احتياجاتها من السلع والخدمات بالموصفات المطلوبة والكميات المناسبة والأسعار المناسبة في الوقت المناسب.

أنواع السوق :

يمكن توضيح المفهوم الخاص بكل نوع من أنواع هذه الأسواق فيما يلي: (1)

1/ سوق المستهلك:

تتضمن هذه السوق الأفراد والجماعات التي تكون لديها حاجات ورغبات مادية ومعنوية ويكون لديها أيضاً مقدره ماليه لشراء منتجات من اجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم. يقصد بتلك السوق مجموعه من المستهلكين لديهم القدرة والرغبة علي شراء السلع والخدمات

(1) أحمد محمد غنية، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113.

التي يستخدمونها في إشباع حاجاتهم ورغباتهم ولا توجد لديهم النية في أعاده بيع هذه السلع والخدمات ويطلق علي هذه الأسواق أسواق المستهلك النهائي.⁽²⁾

2/ السوق الصناعية: ⁽³⁾

تشمل السوق الصناعية الشركات التي تقوم بشراء المنتجات بغية إعادة استخدامها في إنتاج وتصنيع منتجات أخرى هي تلك الأسواق التي تتكون من مجموعه من المشتريين الذين يشترون السلع والخدمات للاستفادة منها في إنتاج منتجات أخرى تباع أو تؤجر للآخرين.

3/ الأسواق الحكومية:

هي الأسواق التي تتكون من جميع الهيئات العامة والمصالح الحكومية الرئيسية و الفرعية التي تشتري المنتجات لانجاز العمل الحكومية المناط بها.

تعتبر هذه السوق من الأسواق الكبيرة وهي تتضمن في طياتها العديد من الأسواق الأخرى حيث يتم في هذه السوق تقديم المنتجات من السلع والخدمات المتنوعة للمواطنين وبالتالي فالسوق الحكومية تشمل كل من سوق المنتجين وسوق المستهلكين وسوق أعاده البيع .

ويلاحظ أن هنالك مجموعة من الفروقات بين الأسواق الصناعية والأسواق الأخرى نوجزها فيما يلي⁽⁴⁾:

1. أن عدد المشتريين في السوق الصناعية اقل من عدد المشتريين في الأسواق الأخرى.
2. الأسواق الصناعية تتمركز في موقع محدد بعكس الأسواق الأخرى حيث تتواجد المصانع في مواقع محددة وينتشر المستهلكون النهائيين في كل مكان.
3. الطلب علي المنتجات في الأسواق الصناعية مرتبط بالطلب علي المنتجات في الأسواق الأخرى.

(2) محمد الصيرفي، التسويق منهج تحليل بسيط (الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2006م) ص24.

(3) ناجي معلا وآخرون، أصول تسويق مدخل تحليلي(القاهرة: ب د ، 1999م) ص122.

(4) خالد الزامل محمد، التسويق (الرياض: مؤسسة الممتازة للطباعة والتجليد، 1999م) ص51.

4. عمليات الشراء في الأسواق الأخرى تتأثر بالمشاعر العاطفية أكثر من عمليات الشراء في الأسواق الصناعية.

5. كمية المشتريات في كل صفقة تكون كبيرة في الأسواق الصناعية بعكس كمية المشتريات في الأسواق الأخرى.

6. معايير الشراء محددة في الأسواق الصناعية أكثر مما هي محددة في الأسواق الأخرى.

7. إن عدد الأفراد المشتركين في اتخاذ قرار الشراء في الأسواق الأخرى أقل منه في الأسواق الصناعية.

8. غالباً ما تسبق عمليات الشراء في الأسواق الصناعية دراسات و اختبارات للسلع و المواد المرغوب في شرائها و لا يحدث ذلك في الأسواق الأخرى .

9. عادة ما تتبع عمليات الشراء في الأسواق الصناعية خدمات خاصة بالسلع و خدمات ما بعد البيع ، مثل التركيب و الصيانة بينما لا يحدث ذلك في الأسواق الأخرى.(1)

4/ سوق الخدمات :

تتضمن هذه السوق التعامل في جميع الخدمات المصرفية، وخدمات التأمين وخدمات السياحة، وخدمات النوادي، والسينما والمسرح والخدمات الهاتفية، والخدمات المهنية كصالونات الحلاقة وتنظيف الملابس ... الخ.

5/ سوق إعادة البيع :

تضم هذه السوق جميع الوسطاء الذين يقومون بشراء المنتجات بغية إعادة بيعها مرة أخرى سعياً وراء تحقيق الأرباح.

هم فئة الوسطاء - تجار الجملة و تجار التجزئة - الذين يشترون السلع تامة الصنع بغرض إعادة بيعها لتحقيق ربح معين .

6/ السوق الخيرية و الاجتماعية :

(1) خالد الزامل محمد ، مرجع السابق ، ص53.

تضم هذه السوق كل الشركات الخيرية و الاجتماعية التي تقدم خدمات و منافع لأعضائها بصفة خاصة، و للمجتمع بصفة عامة و ذلك دون مقابل أو دون تحقيق الربح.

7/ السوق الدولية :

تقع هذه السوق خارج الحدود الجغرافية الدولية ، أي أنها توجد بالنسبة لدولة ما في الدول الأخرى ، و هي تشمل جميع الأسواق السابقة.(1)

و هناك تقسيمات أخرى عديدة للأسواق و ذلك على النحو التالي:

1. الأسواق الأفقية و الأسواق الرأسية :

الأسواق الأفقية هي تلك الأسواق التي تخدم أنواع عديدة من العملاء ومثال علي ذلك تلك الأسواق التي تخدم المستهلك النهائي والصناعي في آن واحد وهذه الأسواق تتميز بالتنوع النوعي حيث أن المبيعات تتوزع بين أنواع مختلفة من العملاء وبصفة عامه تعتبر الأسواق الاستهلاكية أسواقاً أفقية.

أما الأسواق الرأسية فهي تلك الأسواق التي تقتصر علي توفير المنتجات لعملاء ذوي طبيعة واحدة في استخدامهم للمنتج ومن أمثلة تلك الأسواق أسواق المعدات والآلات الصناعية حيث يقتصر الطلب فيها علي رجال الأعمال وبصفه عامه تعتبر الأسواق الصناعية أسواقاً رأسية.

2. السوق الفعلي والسوق المرتقب (المستهدف):

السوق الفعلي يمثل حجم المبيعات الفعلية من المنتج أو السوق المرتقب فهو عمليه تقدير الحجم الأقصى لما يمكن لجميع البائعين بيعه في فترة زمنية معينه وفي منطقته جغرافيه معينه وهو في ذلك يختلف في عمليات التنبؤ بالمبيعات والذي يؤكد علي نصيب الشركة من السوق الكلية بينما السوق المرتقب أو السوق المستهدف فانه يعني تحديد إجمالي مبيعات كافه المشروعات البائعة في السوق.

(1) خالد الزامل محمد، التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص55.

ويوجد أسلوبان رئيسيان لتحديد السوق المستهدفة هما⁽¹⁾:

١. أسلوب الأسواق الكلية والذي يتم من خلاله النظر إلي السوق علي انه مجموعة الأفراد المتماثلون في الحاجات والرغبات ومن ثم يستخدم لهم مزيجاً تسويقياً واحداً ونجاح هذا الأسلوب يتطلب الآتي:

أ. نسبة كبيرة من المستهلكين ذوي حاجات ورغبات متشابهة.

ب. مقدرة الشركة علي تطوير ومتابعة برنامج تسويقي واحد يهدف إلي إشباع حاجات و رغبات العملاء.

٢. أسلوب تجزئة الأسواق: ويقوم يقوم ذلك الأسلوب علي الاعتقاد بان المستهلكين لهم حاجات ورغبات غير متجانسة.⁽²⁾

أسس تجزئة الأسواق:

نظراً لاختلاف الأسواق الكلية من حيث احتياجات و رغبات العملاء والمستهلكين لذا فقد يلجا المسوقون إلي تقسيم الأسواق إلي قطاعات متجانسة بحيث يمثل كل قطاع منها فرصة تسويقية مختلفة ومستقلة.

ومن ضمن ذلك فان تجزئة الأسواق تستند أساساً إلي فلسفه رئيسه تقضي بوجود اختلافات جوهريه بين مجموعة المستهلكين في السوق وبالتالي فالمزيج التسويقي الموجه لابد أن يختلف باختلاف هؤلاء المستهلكين.

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، ط5 (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1988م) ص213.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص27.

وتعتبر عملية تجزئة الأسواق أداة هامة من أدوات التخطيط والرقابة التسويقية كما أنها تساهم في زيادة كفاءة وفعالية الشركة وبالتالي زيادة ربحيتها .

وتتم تجزئة الأسواق باستخدام العديد من الأسس يمكن توضيح أهمها بإيجاز فيما يلي (1):

1/ الأساس الجغرافي:

يتم الاعتماد علي الأساس الجغرافي في تجزئة الأسواق وفقاً لمساحة المنطقة حيث يتم تقسيمها إلي شمال وجنوب ووفقاً لنوع هذه المنطقة فانه يتم تقسيمها إلي مدن وقرى و وفقاً لحجم المنطقة حيث يتم تقسيمها إلي منطقه ذات كثافة سكانية عالية و ثانيه ذات كثافة سكانية متوسطة و منطقة ثالثة ذات كثافة سكانية منخفضة، ووفقاً لظروف الطقس فانه توجد أسواق للمناطق الحارة وأسواق للمناطق ذات الطقس البارد وأسواق للمناطق ذات الطقس المعتدل.

2/ العوامل الديموغرافية:

توجد العديد من العوامل والمتغيرات الديموغرافية التي يمكن تجزئة وتقسيم السوق الكلية وفقاً لها إلي قطاعات أو أسواق متجانسة وتتمثل تلك العوامل والمتغيرات في السن و حجم الأسرة والوظيفة ومستوي التعليم والديانة والجنسية.

3/ العوامل الشخصية:

ويمكن تقسيم وتجزئة السوق إلي قطاعات متجانسة باستخدام العوامل والمتغيرات الشخصية مثل ميول واتجاهات الشخص وما إذا كان طموحاً أو متسلطاً.

4/ معدل استخدام المنتج:

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص28.

يتم تقسيم السوق إلى قطاعات وفقاً لاستخدام منتج معين مثل قطاع الأفراد الذين يستخدمونه بمعدل متوسط وكذلك أولئك الذين يستخدمونه بمعدل مرتفع.

5/ مدي الولاء للمنتج:

يتم تقسيم وتجزئة السوق وفقاً لدرجة ولاء المشتري لمنتج معين أو ماركة معينة حيث يوجد سوق لمن يفضلون شراء ماركة معينة أو اسم تجاري معين كما قد تم تقسيم هؤلاء الأفراد إلى أفراد لهم ولاء قوي للمنتج وأفراد لهم ولاء ضعيف له وآخرون لهم ولاء متوسط نحو هذا المنتج.⁽¹⁾

ثانياً: البيئة التسويقية:

تعرف البيئة التسويقية على أنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على قدرة الإدارة التسويقية في التطوير والحفاظ على عمليات التبادل مع عملائها المستهدفين.⁽²⁾ كما تعرف كذلك بأنها كافة القوى الموجودة داخل الشركة وفي المحيط الخارجي الذي تعمل ضمنه وتمارس أعمالها فيه وتلعب هذه البيئة دوراً مهماً في التأثير على القدرة التسويقية للشركة ومدى فاعلية اتخاذ القرار الناجح الذي يتعلق بتطوير وصيانة العلاقات الأكثر ربحية بين السوق والزبائن كما تتضمن هذه البيئة العناصر التي من شأنها دفع أو إعاقة أعمالها و تتمثل تلك العناصر في الفرص و التهديدات الخارجية.⁽³⁾

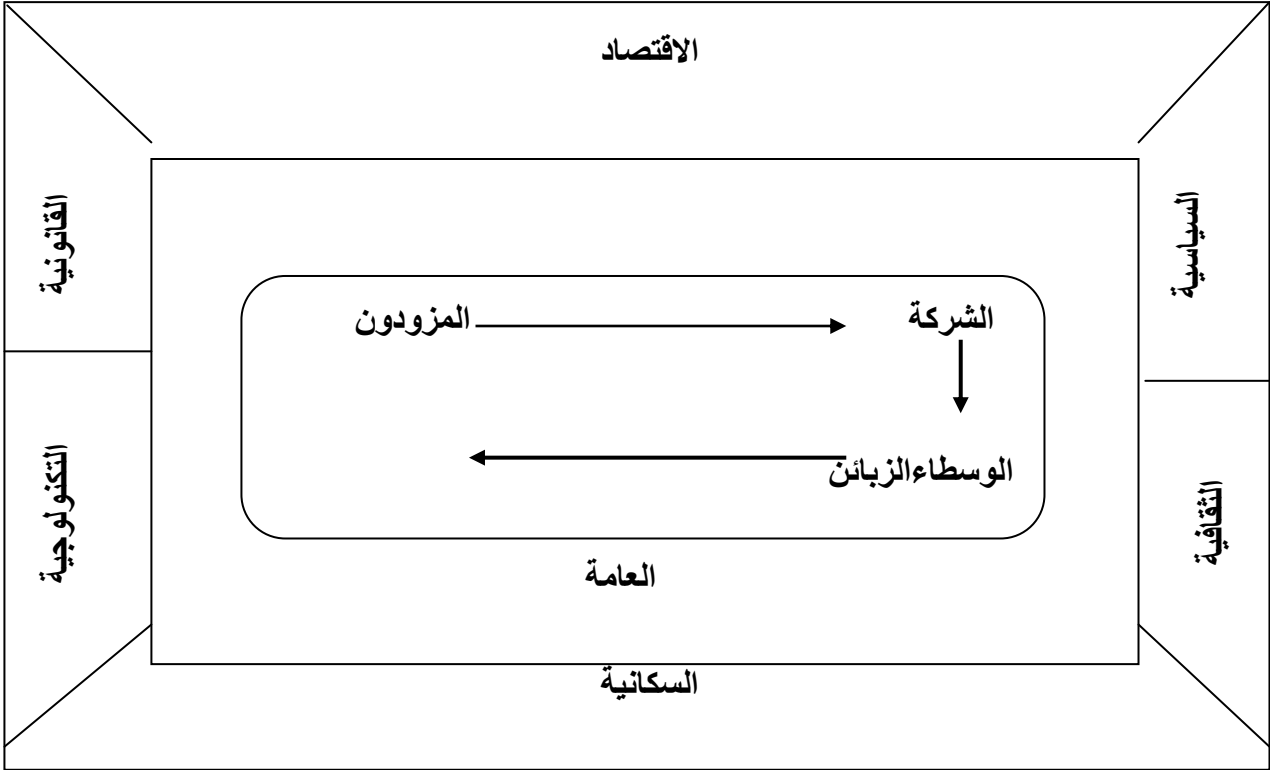
(1) أحمد محمد غنية، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.

(2) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات (الأردن: دار وائل للنشر، 2002م)، ص 71.

(3) إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012م)،

ص ص 129-130.

شكل رقم (1/1/2)
عناصر البيئة التسويقية



المصدر: إياد عبد الفتاح التسور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012م) ص130.

عناصر البيئة التسويقية

أولاً: البيئة الجزئية :

تتكون من العناصر الآتية:

1. المنشأة:

وتتم دراسة البيئة الداخلية للمنشأة بغرض التعرف على عناصر القوة والضعف في موارد الشركة وإمكاناتها الداخلية وإدارتها المتخصصة، كإدارة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية والتسويق.⁽¹⁾

2. الزبائن:

(1) أنيس عبد الله أحمد، إدارة التسويق، وفق منظور قيمة الزبون (الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017م) ص38.

يشكل الزبائن مفتاح النجاح الرئيسي لأي شركة تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير المستمر ويتم التعرف على الزبائن من خلال معرفة خصائص السوق الذي تتعامل معه الشركة ودراسة حاجاته ورغباته وتحديد أنواع المنتجات التي يريدها الزبون.⁽²⁾

3. المنافسين:

يتوقف نجاح الشركة علي مدي قدرتها علي الإلمام بطبيعة المنافسين في السوق ومعرفة خصائصهم المختلفة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم حتى تتمكن من مواجهتهم والتفوق عليهم .

4. التكاليف:

إن التغيرات التي تطرأ علي أسعار المواد أو رواتب العاملين قد تتطلب من المؤسسات تعديل نطاق إنتاجها أو رفع أسعار المنتجات أو البحث عن بدائل أفضل لبعض أنواع التجهيزات حتى تتمكن من السيطرة علي تكاليف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية.⁽³⁾

5. الموردين:

هم الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بتزويد الشركة بمستلزماتها من المواد الخام والأدوات والسلع الوسيطة وغيرها من الأشياء اللازمة لإنتاج السلعة النهائية الخاصة بالشركة.

6. الوسطاء التسويقيين:

تتكون تلك المجموعة من كافة المؤسسات التي يمكن أن تساعد في بيع وتوزيع السلع والخدمات المنتجة إلي الأسواق النهائية وتضم هذه المجموعة عادة مؤسسات النقل المادي والخدمات التسويقية والخدمات اللوجستية كالنقل والشحن والتخزين وشركات التأمين والبنوك.

7. العامة:

(2) إباد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 131-132

(3) سليمان الجبوسي ومحمد الطائي، تسويق الخدمات المالية (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،

2010م) ص 100.

يقصد بها المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في مقدرة الشركة علي تحقيق أهدافها المختلفة ومن أمثلة ذلك المؤسسات المصرفية و البنوك والمؤسسات الحكومية والجامعات والمؤسسات الأكاديمية وبيوت الخبرة و جماعات الضغط كالنقابات العمالية ومؤسسات حماية المستهلك بالإضافة لمؤسسات الصحافة والإعلام ومؤسسات المجتمع المدني.(1)

ثانياً: عناصر البيئة الكلية:

1. البيئة الديموغرافية

تمثل البيئة الديموغرافية مجموعة المتغيرات السكانية مثل تركيبه العمر، الجنس، والتوزيع الجغرافي، التعليم، المهن... الخ هذه المتغيرات بلا شك تؤثر بشكل واضح في الطلب والعرض علي المنتجات والخدمات فالعمر علي سبيل المثال يؤثر إلي حد كبير علي جودة الخدمات التي يمكن التعامل بها كخدمات التعليم والخدمات الصحية والترفيه وغيرها.(2)

2. البيئة الاقتصادية:

تتمثل في عوامل الرواج والكساد الاقتصادي والرسوم الجمركية والقوانين الضريبية والتضخم وغيرها من الاعتبارات الاقتصادية ففي مرحلة الرواج الاقتصادي علي سبيل المثال فإن المشروعات الصناعية والتجارية تعتمد علي التوسع في برامجها الإنتاجية والتسويقية ومحاولة فتح أسواق جديدة هو علي العكس تماماً في حالة الكساد نجد المشاريع تميل إلي الانكماش وتحجيم برامجها الإنتاجية.(1)

3. البيئة الاجتماعية والثقافية:

(1) إياد عبد الفتاح النور، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-133.

(2) هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، 275.

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق، مدخل استراتيجي (مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2010م)، ص74.

تشمل متغيرات العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية واللغة والدين والمعتقدات السائدة في المجتمع بالإضافة إلي القيم التي تسود في المجتمعات وكل هذه العوامل رغم أنها تتغير ببطء شديد إلا أنها تؤثر بشكل أو بآخر علي الأنشطة التسويقية والسلع والخدمات فبعض هذه العوامل قد يخلق طلباً إضافياً علي منتج أو خدمة ما في حين نجد أن بعضها يعمل علي خلق العديد من العوائق و القيود أمام العملية التسويقية لمنتج آخر أو خدمة أخرى.

البيئة السياسية والقانونية:

تتأثر القرارات التسويقية إلي حد كبير بالتطورات التي تحدث في البيئة السياسية والقانونية وتتكون هذه البيئة من القوانين والتشريعات والدوائر والأجهزة الحكومية وجماعات الضغط وغيرها من غيرها من القوانين والسياسات التي تؤثر وتقيد حركة الأفراد في مجتمع معين. (1)

البيئة التكنولوجية:

المقصود بها تطور وميسورية الحصول علي التكنولوجيا كما تشمل أيضاً التطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية المعلوماتية في المجتمع حيث أصبحت الشركات بحاجة كبيرة إلي الاختراعات الحديثة من أجهزة ومعدات عمل واتصال، وتعرف التكنولوجيا علي أنها جميع الوسائل الالكترونية التي تستخدم لتجميع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات. (2)

(2) سليمان سكيب الجبوسي ومحمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية (الأردن: دار وائل للنشر، 2009م) ص130.

(3) سعدون حمود جثير الربيعاوى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص57.

تحليل SWOT :

يسمي التقييم الكلي لنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات بتحليل SWOT ، وهو تحليل يحدد ويلخص القضايا المهمة التي تحدث في بيئة وحدة الأعمال، والمقدرة الإستراتيجية للشركة والتي تؤثر على تطوير الإستراتيجية التسويقية الخاصة بها، وهي تقسم إلى ما يلي:

أ. تحليل البيئة الداخلية:(1)

ويهدف للكشف عن نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، فكل وحدة من وحدات الأعمال تحتاج إلى تقييم لنقاط الضعف والقوة بشكل منفرد، فعناصر القوة تتمثل بصورة أساسية في كفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الإنجازات الصناعية الاقتصادية، أما عناصر الضعف فهي تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد الشركة، ومن الأمثلة على ذلك:

1. الجوانب التسويقية: مثل سمعة الشركة، والحصة السوقية، وإشباع الزبون، واحتجاز الزبون، وجودة المنتج، وجودة الخدمة، وفعالية التسعير، وفعالية التوزيع، وفعالية الترويج، وفعالية رجال البيع، وفعالية الاختراع، والتغطية الجغرافية.
2. التمويل: ويشمل ذلك وفرة الائتمان، والتدفق النقدي، ومديونية الشركة، والاستقرار المالي فيلا الشركة.
3. التصنيع: ويشمل تسهيلات البيع، وفورات الحجم، القدرة على تلبية الطلبات في الوقت المحدد، ومهارة التصنيع التكنولوجي، وأسلوب الإنتاج.
4. التنظيم: ويشمل ذلك إخلاص وانتماء العاملين، الريادة والإبداع في العمل، وأسلوب الإدارة المتبع.

(1) إياد عبد الفتاح النور، مرجع سبق ذكره ، ص ص:145-146

جدول (1/1/2)

تحليل البيئة الداخلية لإحدى الشركات

عناصر القوة	عناصر الضعف
1. الكفاءة المتميزة.	1. عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
2. المصادر المالية المتاحة.	2. الموقف التنافسي المتدهور.
3. مهارات تنافسية جيدة.	3. تسهيلات مهمة للعملاء.
4. معرفة جيدة بالمشتريين.	4. نقص الموهبة والخبرة الإدارية.
5. قيادة جيدة للسوق.	5. معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.
6. النوعية العالية للمنتجات.	6. المعاناة من مشاكل العمل الداخلية.
7. إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات.	7. عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية.

المصدر: إياد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 147

ب. تحليل البيئة الخارجية:

ويسمى بتحليل التهديدات والفرص، وبشكل عام تحتاج وحدات الأعمال إلى مراقبة القوى البيئية الكلية المهمة (عناصر البيئة الكلية)، وكذلك العوامل المتضمنة في البيئة الجزئية (المنشأة، الزبائن، المنافسين، الموردين، الوسطاء التسويقيين، العامة)، حيث من المتوقع أن تؤثر جميعها على قدرتها في تحقيق الأرباح، وهنا يجب على وحدة الأعمال أن تضع نظام استخباراتي تسويقي قادر على تقصي الاتجاهات والتطورات المهمة التي تحدث في البيئة التسويقية، كما يمكن تحديد الفرص والتهديدات المرافقة لها والمؤثرة على الشركة أو على القطاع.⁽¹⁾

(1) إياد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-148.

لذلك يكمن الهدف الرئيسي للمسح البيئي في خلق فرص تسويقية جديدة أمام المنشأة، ومن خلالها يمكن تحديد الفرصة التي تمثل حاجة المشتري التي تستطيع المنشأة تحقيقها بشكل مربح، وبالتالي فإن الفرص هي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة، ينتج عنها فوائد مادية وغير مادية للشركة إذا تم استثمارها بشكل صحيح.

ومن الفرص المختلفة التي يمكن النظر إليها لتحقيق الميزة التنافسية في فضاء سوقي جديد: البحث بين الصناعات البديلة، والبحث بين المجموعات الإستراتيجية، والبحث بين سلسلة البائعين، والبحث بين السلع والخدمات المكملة، والبحث بين الأجزاء السوقية الجديدة، والبحث عبر الزمن.

فيما يمثل التحدي (التهديد) السوقي اتجاه أو تطور غير مرغوب تقود إليه المتغيرات الخارجية في ظل غياب أداء تسويقي مضاد يساعد في المحافظة على الأرباح والمبيعات، أو بعبارة أخرى هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت فإنها تسبب ضرر حقيقي للشركة.

جدول (2/1/2)

التحليل الخارجي لإحدى الشركات

الفرص	التهديدات
1. الدخول إلى أسواق جديدة في السوق	1. احتمال دخول منافسين جدد
2. إضافة إلى خط المنتج	2. زيادة مبيعات المنتجات البديلة
3. تنوع المنتجات ذات العلاقة	3. نمو بطئ في السوق
4. إمكانية التكامل العمودي	4. سياسات سعريه مناوئة
5. نمو أسرع في السوق	5. زيادة الضغوط التنافسية
6. العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	6. نمو قوة المساومة للعملاء والموردين
	7. تغير أذواق وحاجات المستهلكين

المصدر: إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012م) ص 149

المبحث الثاني: الفرصة التسويقية، مفهومها، أهميتها، والعوامل المؤثرة عليها

مفهوم الفرص التسويقية:

تؤكد النظرية التسويقية الحديثة أن مفتاح النجاح لأي شركة يرتبط بدرجة كبيرة بمدى مواءمة سياساتها مع التغيرات البيئية المحيطة بها، ولا يتم هذا التكيف إلا إذا استطاعت إدارة التسويق بالشركة أن تحلل الفرص والمخاطر التي تفرزها تلك البيئة وتتبعها باستمرار ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل آثار المخاطر أو تفاديها.⁽¹⁾

كما أن التطورات الثقافية والبيئية التي تحيط بالشركات في إطار عولمة الأعمال - فضلاً عن التزايد الهائل في أعداد الشركات وغيرها من المسببات أدت جميعها إلى تزايد حدة المنافسة، وبالتالي تزايدت الحاجة إلى اقتناص الفرص التسويقية وتحقيق سبق على الآخرين.⁽²⁾

وترتبط الفرصة التسويقية بوجود حاجة غير مشبعة لدى المستهلك، وهذه الحاجة لا تمثل فرصة حقيقية إلا إذا تحولت إلى طلب فعلي مقترن بالقدرة على الشراء من جانب المستهلك، وهذا الأمر يتطلب من الشركات دراسة سلوك المستهلك ودوافعه الشرائية وقدراته المالية في نفس الوقت.

ويلاحظ أن العامل الأساسي المحدد للفرص التسويقية هو مدى قدرة الشركات على استغلال تلك الفرص بدرجة أكبر من قدرة المنافسين المحتملين وذلك في ضوء الفروض التالية:⁽³⁾

(1) محمد محمود الملا حسن، إسهام التسويق الفردي في استغلال الفرص التسويقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (العدد الرابع والخمسين، 2018م)، ص93.

(2) نضال بدر شيت، أثر الفرصة التسويقية في تطور المنتج، كلية الحداثة الجامعية، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية 38، 2012م، ص43.

(3) محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي (مصر: القاهرة، المكتب العربي للمعارف، 2011م) صص124-125 .

1. أن كل فرصة لها متطلبات ومقومات نجاح محددة.
2. أن كل شركة لها اختصاصات وصفات مميزة لها.
3. تتمتع الشركة بميزة تفضيلية في مجال الفرص البيئية إذا كانت تمتلك المقومات اللازمة لاستغلال تلك الفرص بدرجة أكبر من المنافسين (أو أكبر من المؤسسات المنافسة لها) و تعبر الفرصة التسويقية عن المجال التسويقي الذي يتميز فيه منشأة معينة بميزة تفضيلية بالنسبة للمنشآت الأخرى المنافسة لها، وتتبع هذه الفرصة من التعرف على الفرص المختلفة المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المنشأة، من خلال وجود احتياجات لا تشبعها السلع والخدمات المعروضة حالياً، وغالباً ما تأتي الفرصة التسويقية نتيجة حصول المنشأة على مزايا تنافسية خاصة Competitive Advantage تقدم المنشأة بمقتضاها قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، وبما يمكن المنشأة من تقديم مجموعة من المنافع تزيد عن هؤلاء المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بمزايا إضافية كأن تكون بسعر أقل قليلاً. وفي سوق الأعمال نجد المزايا التنافسية في صورتين أولهما الميزة التنافسية التسويقية Marketing Advantage وهو قدرة المنتجات من سلع وخدمات على تقديم إشباع أفضل للحاجات والرغبات والتوقعات الخاصة بالعملاء المرتقبين، وثانيهما مزايا نقص التكلفة Cost Advantage وهي ميزة يمكن أن تشجع بها منتجاتك لانخفاض تكلفتك عن المنافسين. وتعمل الشركة على فحص تلك الفرص في السوق، ومواءمة الموارد المتاحة لديها بإمكانياتها في إشباع تلك الفرص ، كذلك يفرز التغير المستمر في البيئة المحيطة مخاطر متعددة تحد من قدرة المنشأة على النمو والنجاح.

وتستطيع الشركة أن تبحث عن الفرص المتصلة ب(1):

1. مواطن القوة في الشركة.

2. المزايا التي تتمتع بها منتجات الشركة.

3. تغيير أنماط الحياة في المجتمع.

4. توفر موارد معينة في الشركة.

(1) مداخل التعرف على الفرص التسويقية 8:30 7 October. 8:30 http:// islamfin-yoo7.com/t1793-topic

5. الاحتياجات المتغيرة للمستهلكين.

6. مزايا جغرافية تتمتع بها الشركة.

7. مواطن القوة المالية التي تتمتع بها الشركة.

تعريف الفرصة التسويقية:

يقصد بالفرصة التسويقية ذلك المجال التنافسي المرتبط بالنشاط التسويقي للشركة، والذي تتمتع فيه المؤسسة بميزة تفضيلية بالنسبة للمؤسسات الأخرى في إشباعها لحاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم سلع وخدمات متنوعة، لا تشبعها السلع والخدمات المعروضة حالياً.

وهي تنشأ كمحصلة لتفاعل قوى البيئة الإيجابية التي تعمل في نفس اتجاه الشركة وتساعد على تحقيق أهدافها، وتقدم الفرصة حظاً أوفر أو تفتح للشركة الباب لتوليد المبيعات في الأسواق المستهدفة.

وتعرف الفرصة التسويقية بأنها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيهما الشركة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الحاجات.⁽¹⁾

كما عرفت أيضاً بأنها ذلك الاتجاه الإيجابي الذي يحتمل أن تتمتع فيه الشركة بمزايا نسبية.⁽²⁾

الفرصة التسويقية عبارة عن مجال جذب معين يمكن الشركة من تحقيق أهدافها من خلال بعض الجهود التسويقية التي تحقق مزايا تنافسية.⁽³⁾

(1) الملا حسن، مصدر سبق ذكره، ص 92.

(2) إحسان جلاب وهاشم العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010م) ص 124.

(3) خالد العساف، العوامل المؤثرة على استغلال الفرص التسويقية من خلال قصة سيدنا موسى عليه السلام في سورة المائدة من الآية 20-26، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي (العدد السادس، 2017م) ص 44.

تعرف كذلك بأنها ((اكتشاف حاجات لم تشبع بعد لدى قطاع أو قطاعات من المستهلكين ولا تعتبر فرصة إلا إذا كانت الشركة بإمكانياتها الحالية والمستقبلية قادرة على إشباع تلك الحاجات))⁽⁴⁾.

كما عرفت بأنها ((تجمع لعدد من الظروف المؤاتية لإحداث تحول في الأحوال القائمة))⁽¹⁾.

ويرى الباحث أن الفرصة التسويقية عبارة جميع التحركات الإيجابية في بيئة التسويق الخاصة بالقطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة والتي من شأنها أن تساعد في رفع أو زيادة نصيب الشركة من السوق (زيادة الحصة السوقية) أو زيادة عدد المستهلكين أو زيادة الأرباح أو تحسين صورة المؤسسة الذهنية لدى زبائنهم بما يوفر لها مزايا تنافسية تخدمها على المدى البعيد.

ويرى الباحث كذلك أن الفرصة التسويقية عبارة عن حصة سوقية إضافية محتملة، أرباح إضافية محتملة ، قطاع سوقي إضافي محتمل ، يتنافس حولها مجموعة من الشركات التي تنتمي لنفس القطاع الصناعي ،وهي متاحة أمام الجميع بنفس الدرجة ، ولكن العامل الحاسم في الحصول عليها فعلياً هو الموقف التنافسي الخاص بتلك الشركات مقارنة ببعضها البعض.

عرفت كذلك بأنها مجموعة من الشروط التي من شأنها أن تحدد السلوك غير المفضل وتشجع السلوك المفضل في السوق.

تعرف كذلك بأنها:⁽²⁾

(4) محمد الصيرفي، التسويق العقاري الإلكتروني (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016م) ص84.

(1) حسن علي الزعبي، تقييم الفرص والتهديدات في البيئة التسويقية الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية (العدد1، 2005م) ص81.

(2) علي فلاح الزعبي، احمد دودوين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال(الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016م) ص108.

حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيهما الشركة إحتماً كبيراً تستطيع بموجبة أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الحاجات ، حيث تعتمد جاذبية فرصة السوق على عدة عوامل:

1. عدد المشترين.

2. قوة الشراء لديهم.

3. حرصهم على الشراء.

وتعرف كذلك بأنها: المجال الجذاب والمناسب لعمل التسويق الخاص بالشركة والتي من خلاله يتم تحقيق ميزة تنافسية.⁽³⁾

كما عرفت كذلك بأنها (اتجاه إيجابي يؤثر تأثيراً إيجابياً في أرباح الشركة)، وتم تعريفها كذلك بأنها(مجال جذب تتمتع فيه الشركة بميزة نسبية تيسر لها النجاح على منافسيها)، إذا فالفرص تنشأ كمحصلة لتفاعل قوى البيئية الإيجابية التي تعمل في نفس اتجاه الشركة وتساعد على تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

أهمية البحث عن الفرص التسويقية:

لا تستطيع المنظمة الاستمرار في دنيا الأعمال ومواجهة المنافسين إذا ظلت ساكنة لا تتحرك في السوق بينما المنافسون يبحثون عن الفرص التسويقية في كل أنحاء السوق ويسعون إلى اقتناص الفرص واستغلالها من خلال مواردهم المتاحة والحصول من وراء ذلك على عدة مزايا تدعم موقفهم التنافسي والفرص التسويقية المناسبة، هي تلك الفرص الحقيقية التي يتم اكتشافها في السوق والتي يمكن استغلالها في حدود الموارد والإمكانات المتاحة ، حيث تتحول هذه الفرص إلى خطط واستراتيجيات ومزيج تسويقي يتجه إلى السوق المستهدف.

ويرى البعض بأن الفرص التسويقية توجد في كل مكان، وأن على مدير التسويق أن يسعى وراء كل ما هو موجود من فرص بالسوق، والواقع أن هناك فرقاً بين الفرص التسويقية المتاحة بالسوق وبين فرصة الجذب على مستوى المنظمة فليست كل الفرص التسويقية _ وإن كانت حقيقية _ تمثل فرص جذب لجميع المنظمات، ذلك أن الفرصة التي

(3) علي فلاح الزعبي، احمد دودوين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال مرجع سبق ذكره ، ص109.

(1) علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق ، منظور تطبيقي استراتيجي (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر ، 2009م)، ص83.

يكون أمام المنظمة بعض الخيار في استغلالها كلياً وجزئياً في حدود أهدافها وفي حدود مواردها المتاحة، وعلى ذلك فليست جميع الفرص المتاحة قابلة للتطبيق، بل يجب أن يجري تصنيفها ، ونجد أن معيار التصنيفية المستخدم لهذه الفرص يستخدم ثلاث عناصر، هي :أهداف الإدارة العليا : حيث ترتبط عملية التصنيفية بالفلسفة التي تأخذ بها الإدارة العليا، حيث ترغب بعض المنظمات في أن تكون دائماً مجددة، بينما يرغب البعض الآخر في تقليد الآخرين ، وأخرى تكون دائماً متحفظة حيث تسعى لتجنب المخاطر التي يواجهها المنافسون ، كذلك يجب أن تدرس إدارة التسويق عوامل القوة ونواحي الضعف لديها ومقارنتها بنظيرتها لدى المنافسين كعنصر ثاني من عناصر عملية التصنيفية أما العنصر الثالث فيتمثل في دراسة العوامل البيئية.

العوامل المؤثرة في تحديد واختيار الفرص التسويقية:

هناك عوامل قوة وعوامل ضعف تواجه المنظمة التي تسعى إلى تحديد واستغلال الفرص التسويقية، وقد أوضحنا أن الفرص التسويقية لا تكون مناسبة إلا إذا كانت في نطاق الإمكانيات والموارد المتاحة لدى المنظمة، وعند دراسة الفرص التسويقية المتاحة يجب ربطها بنقاط القوة لدى المنظمة، ومن العوامل التي يجب أن يتم ربطها بالفرص التسويقية، وتساعد على الاستفادة منها.

أ . الإمكانيات المالية :

بعض مجالات النشاط تستلزم إمكانيات مالية عالية مثل البحث عن البترول والمعادن و صناعات الحديد والصلب وبعض الصناعات الأساسية، حيث تستلزم الفرص التسويقية المتاحة في هذه المجالات أموالاً كبيرة للحصول على اقتصاديات الحجم الكبير، وعندما تتوفر لدى المنظمة الإمكانيات المالية العالية فإنها تمتلك بذلك ميزة نسبية تجعلها أقدر على اقتناص الفرص التسويقية والاستفادة منها.

ب . مدى توفر الخامات الأساسية :

إن المنظمات التي تملك موارد مستقلة للمواد الخام الأساسية سيكون لديها تفوق في الأنشطة التي تستلزم توفر هذه المصادر، لكن المنظمة كبيرة كانت أم صغيرة عندما لا

تتوفر لها هذه المزايا فيمكن أن تواجه الصعوبات إذا ما اتجهت إلى استغلال فرص تسويقية في أنشطة تحتاج إلى خامات أساسية يملكها الآخرون، ومن الملاحظ أن كثيراً من مجالات النشاط تشهد نقصاً في المواد الخام الأساسية، لذا يلزم أن تتأكد المنظمة من سلامة وكفاءة مصادر التوريد قبل بناء إستراتيجية التسويق التي تعتمد على مواد خام ينتجها آخرون.

ج . شبكة التوزيع المادي المملوكة للمنظمة:

بعض المنظمات تملك شبكة توزيع مادي، وإذا كانت هذه الشبكة على مستوى عال من الكفاءة، فإن ذلك من شأنه أن يحسن موقف المنظمة، من ناحية أخرى نجد أن الموقع السيئ لمصانع المنظمة وكذلك ضعف التسهيلات التي تقدمه منافذ الجملة والتجزئة يمكن أن يعكس تأثيره السلبي عند تخطيط استراتيجية التسويق استغلال الفرص التسويقية المتاحة.

د . براءات الاختراع:

تملك بعض المنظمات الصناعية براءات اختراع مما يمنحها ميزة نسبية تمكنها من تطوير واستغلال فرص تسويقية جديدة، وسوف تقف براءة الاختراع كحاجز بينها وبين المنافسين مما يحسن موقفها التنافسي في السوق.

هـ . العلامة التجارية

عندما تكون المنظمة مالكة لعلامات تجارية قوية، فعندئذ سوف تستطيع إيجاد ولاء مستمر من جانب العملاء الذين يفضلون أو يصرون على شراء سلعها أو خدماتها، وسوف يواجه المنافسون عندئذ الكثير من المصاعب إذا أرادوا أن يخترقوا سوق المنظمة، لذا يمكن القول بأن العلامة القوية تمثل أصل ذو قيمة يمكن أن يستخدمه مدير التسويق في تطوير استراتيجيات تسويق ناجحة.

و . مهارات الأفراد العاملين:

بعض المنظمات تدفع أجوراً ومزايا أكبر لجذب الأفراد ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم، بحيث تسعى من وراء ذلك إلى تقديم سلع أو خدمات متميزة و أيضاً قوة البيع تعد أصلاً من الأصول الهامة ، إذ أن انخفاض كفاءة رجال البيع يمكن أن يضر بالتخطيط الاستراتيجي حتى إذا استطاع العمال المهرة تقديم المنتج أو الخدمة الجديدة، فإن نجاح المنظمة عندئذ يصبح رهناً بوجود قوة البيع التي يمكنها الاتصال بالسوق المستهدف والتي تعرف كيف تبيع ويظهر أهمية ذلك بصفة خاصة عندما تتحرك المنظمة لدخول أسواق جديدة.(1)

مصادر الفرص التسويقية:

1/ الابتكار:

يعتبر الابتكار إحدى أهم مصادر الفرص التسويقية، ويقصد بالابتكار تقديم شيء جديد في صورة سلعة أو خدمة أو اكتشاف وسيلة جديدة لتوزيع السلع والخدمات أو الوصول إلى طرق أفضل لترويج المنتجات أو تسعيرها.(1)

ويركز الابتكار التسويقي على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي ولاسيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به الشركة من أساليب وطرائق وإجراءات أو استخدام معدات وآلات تسهم في بناء فرصة تسويقية جديدة سواء في مجال المنتج نفسه أو طريقة التوزيع أو الترويج، فاستخدام طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة هو ابتكار تسويقي وإيجاد طريقة آلية للتوزيع هو ابتكار تسويقي، وابتداع طريقة تسعير لتعزيز القيمة هو ابتكار تسويقي، وهكذا فإن أي عمل متميز في مجال التسويق، يجعل الشركة مختلفة عن الآخرين يدخل في مجال الابتكار التسويقي، لذا تعتبر فرص الابتكار في التسويق نوعاً

(1) <http://PD Felibrary.medi.u.edu.my>

(1) أحمد السيد طه، الفرصة التسويقية (القاهرة: جامعة الأزهر ، كلية التجارة والاقتصاد، 2010 م)، ص2.

من التحدي المثير والهادف في نفس الوقت بالتالي يجب أن لا تترك فرصة الابتكار بدون تخطيط مع رصد الإمكانيات اللازمة لتوفير البيئة المناسبة لها.⁽²⁾

ويمكن تصنيف الابتكارات إلى عدة أنواع حسب معيار التصنيف درجة أهمية الابتكار، مدي اتساع مجال تطبيق الابتكار، مدى تأثير الابتكار على ظاهرة معينة، وأخيراً درجة التجديد في الابتكار.

ويمكن تقسيم الابتكارات في المنتجات حسب درجة التجديد إلى:-

4. ابتكارات أساسية:

هي تلك المنتجات أو الخدمات الجديدة والتي لم تكن موجودة في الأسواق من قبل وغالباً ما تكون الأساس في ظهور صناعات جديدة مثل الطائرات والحاسبات الإلكترونية.⁽³⁾

5. ابتكارات وظيفية:

تتمثل في إحداث تغييرات في السلعة أو الخدمة، تلك التغييرات لا تمس وظائفها الأساسية ولكنها تحدث تغييرات في طريقة أدائها لتلك الوظائف مثل ابتكار الغسالات الأوتوماتيكية والسكاكين الكهربائية.

6. ابتكارات موائمة:

وتتمثل في إجراء تعديلات طفيفة في السلعة أو الخدمة مثل التغييرات التي تجرى على العبوة، التغليف، اللون، الشكل وهكذا، ويلاحظ أن هذه الابتكارات لا تؤدي وظائف جديدة ولا تتطلب تغيير في الأنماط الاستهلاكية للمستهلكين.

ونجد أن مدى قبول المستهلك لابتكار معين يتوقف على نوع هذا الابتكار، فعادة يكون من السهل على المستهلك أن يتقبل ابتكارات الموائمة، ثم الابتكارات الوظيفية وأخيراً

(2) محمد محمود الملا حسن، مرجع سبق ذكره، ص 94 - 95.

(3) محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006م) ص171.

وبصعوبة يتقبل الابتكارات الأساسية، ويرجع هذا الأمر إلى أن الأخيرة تتطلب تغيير جذري في الأنماط الاستهلاكية.⁽¹⁾

ويمكن التفرقة بين كل من الأنواع الثلاثة للابتكارات حسب مجموعة الخصائص التالية:
أ. إن الابتكارات الأساسية تعطي فرصة مميزة تنافسية أكثر منها في الابتكارات الوظيفية وابتكارات الموائمة بالترتيب.

ب. إن الابتكارات الأساسية تحتاج إلى مجهود أكبر في البحث والتطوير عنه في الابتكارات الوظيفية والموائمة بالترتيب.

ج. إن الابتكارات الأساسية تمثل درجة مخاطرة أعلى منها في الابتكارات الوظيفية والموائمة بالترتيب.

د. إن الابتكارات الأساسية عادة ما تتعرض لانتقاد اجتماعي أقل بكثير عنه في الابتكارات الوظيفية والموائمة بالترتيب.⁽²⁾

2/ تحسين الكفاءة التسويقية:

الكفاءة تعني أداء العمل بشكل أفضل مما يؤدي به في الوقت الحاضر وبتكاليف أقل، فالتحدي الذي يواجهه رجل التسويق حالياً هو كيف يمكنه تسليم سلعته أو خدمته بسعر أقل وفي الوقت المناسب، ويرتبط ذلك بتكاليف العمل التسويقي بصفة عامة.⁽¹⁾

ويلزم تحقيق فلسفة الكفاءة التسويقية بوصفها فرصة للشركة وتحدي في نفس الوقت - وجود خطط تسويقية وترويجية فعالة لأنشطة الشركة ومشروعاتها مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات

(1) احمد السيد طه، مرجع سبق ذكره، ص ص 3-4 .

(2) مداخل التعرف على الفرص التسويقية 8:30 7 October. [http:// islamfin-yoo7.com/t1793-topic](http://islamfin-yoo7.com/t1793-topic)

(1) محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي (مصر: القاهرة، المكتب العربي للمعارف، 2011م) ص125.

الشركة مع التركيز على احتياجات الفئات المستهدفة وتقديم أفضل الخدمات الزبائن مقارنة بالمنافسين.⁽²⁾

3/ خلق فروق تنافسية:

إن الكفاح من أجل فروق تنافسية يعتبر أحد العناصر المكونة للمجهود التسويقي، وهذه الفروق قد تأخذ عدة أشكال ولكنها تهدف في النهاية إلى خلق شعور لدى المستهلك بالتمييز بين شركة وأخرى.⁽³⁾

وقد تتمثل تلك الفروق في جودة المنتج أو كيفية تعبئته أو حجمه أو تغليفه أو طريقة توزيعه أو في المزيج الترويجي الذي يدعمه وأخيراً قد تشمل تلك الفروق شروط التعاقد بما فيها من أسعار وكميات وكيفية سداد القيمة والتسليم وضمانات الاستمرار في الأداء.

4/ التركيز على خدمة شريحة معينة من السوق:-

يتكون السوق من وحدات غير متجانسة، إلا أن رجال التسويق كثيراً ما يتجاهلون هذه الحقيقة ويوجهون جهودهم إلى السوق كمجموع متجانس الوحدات في حين أن السوق يمكن تقسيمه إلى قطاعات متميزة، وقد تتاح للشركة فرصة السيطرة على قطاع معين أو أكثر من قطاعات السوق.⁽⁴⁾

أي أن الفرصة هنا تتمثل في اختيار شريحة محددة من شرائح السوق والتركيز على تلبية رغباتها واحتياجاتها، بحيث تكون الشركة هي المورد الوحيد الذي يخدم هذه الشريحة.⁽¹⁾

(2) الملا حسن، مرجع سبق ذكره، ص 95.

مداخل التعرف على الفرص التسويقية 8:30 7 October. [http:// islamfin-yoo7.com/t1793-topic](http://islamfin-yoo7.com/t1793-topic)

(4) محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(1) بدر شيت، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

وقد وضع كتاب آخرون تصنيفات أخرى للفرص التسويقية من حيث الموارد والخطوط الإنتاجية ويرى كتاب آخرون بأن أصناف الفرصة التسويقية تتمثل في الآتي⁽²⁾:

أ. الفرص المضافة:

هذه الفرص لا تغير من هيكل الشركة ولا تغير من صفاتها وخصائصها الأساسية، وإنما تستغل الموارد الفائضة فقط، وهي امتداد للإنتاج القائم وخطوط الإنتاج القائمة وتخدم نفس الأسواق وهي امتداد للفرصة الحالية مع التوسع في حجمها ونطاقها، وهذه الفرصة لا تظهر إلا في حالة وجود إمكانية استغلال الفائض من الموارد المتاحة التي لم تستغل بعد.

ب. الفرص التكميلية:

يتطلب الاستثمار فيها تغييراً في هيكل الشركة، وظهرت هذه الفرص بشكل موسع عندما دأبت الشركات إلى إحداث تغيير جذري في طبيعة المادة وشكلها بهدف تقليل التكلفة وتسهيل الاستخدام وتحسين النوعية، كاستخدام العلب الكارتونية في منتجات الحليب بدلاً من العبوات الزجاجية، أو استخدام العبوات البلاستيكية في المشروبات الغازية والتخلي كلياً عن النظام المستند إلى التعبئة الزجاجية، إذ أن خطوط الإنتاج القائمة لا تقدم الخدمة المطلوبة حالياً، لذلك لزم الأمر تغييرها وغير ذلك من الحالات التي تتطلب التغيير في هيكل الشركة، ويعتبر الاستثمار في تلك الفرص ذو تكلفة مرتفعة ويحمل في طياته مخاطر كبيرة على الرغم من أن احتمالات عوائده مرتفعة جداً وقد تستحق هذه المخاطرة.

ج. الفرص المتفجرة:

يؤدي استثمارها في العادة إلى تغيير خصائص الشركة ومواصفاتها وقدراتها، ويتطلب استثمارها جهوداً كبيرة، إذ أنها تحتاج إلى طاقات بشرية مؤهلة وتتطلب إنفاقاً كبيراً على البحوث والتطوير مما يجعل مخاطرها كبيرة في الغالب، وبالتالي يفترض في هذا النوع

(2) علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 92-93.

أن يحقق عوائد كبيرة أيضاً ويتطلب هذا النوع تغيير تام للمكائن والمعدات الحالية واستبدالها بأخرى أكثر حداثة.⁽¹⁾

طرق البحث عن الفرص التسويقية التي تستخدمها الشركات: (2)

1/ الصدفة بدون إتباع منهجية معينة.

2/ متابعة متغيرات الأسواق والبيئة.

3/ المشاركة في المعارض أو حضورها.

4/ الندوات والمؤتمرات المتخصصة.

5/ دراسة منتجات المنافسين.

6/ الاستخبارات التسويقية.

مداخل التعرف على الفرص التسويقية:

هناك مدخلين أساسيين يمكن استخدامها للتعرف على الفرص التسويقية المتاحة هما:

1/ مدخل التوجه بالسوق:

وفق هذا المدخل يتم دراسة السوق ثم اكتشاف الحاجات غير المشبعة ومن ثم العمل على تقديم المنتجات التي تشبع هذه الحاجات، ويختلف مقدار الجهد المبذول في التعرف على هذه الحاجات باختلاف درجة جدة أو حداثة هذه الحاجات فان كانت الحاجات مخدومة حالياً في الأسواق ولكن بكميات اقل عن الطلب فان كمية المعلومات ونوعها سوف تكون اقل مقارنة مع المعلومات المطلوبة كماً ونوعاً في حالة الحاجة غير المخدومة في السوق الحالي.

حيث نجد في هذه الحالة أن المعلومات التي يحتاج إليها ستكون كثيرة عن مدي تفضيل المستهلكين لهذا النوع من المنتجات وهل ستنماشى المنتجات التي ستقدم مع احتياجات وتفضيلات المستهلك وذلك حتى يتم التأكد من أن السلعة أو الخدمة المقدمة

(1) علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص94.

(2) علي فلاح الزعبي أحمد دودوين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016م)، ، ص ص109-110.

تخدم حاجة حقيقية لدى المستهلك، والمصادر التي يمكن الاستعانة بها للتعرف علي
الفرص التسويقية وفقاً لمدخل التوجه بالسوق تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

أ- دراسة وتحليل الصناعات القائمة فعلاً واحتياجاتها من المدخلات:

يمكن الاعتماد علي ما يتم نشره من خلال الوزارات المختلفة والغرف التجارية والصناعية
عن المنتجين والسلع، فقد نكتشف من خلال دراسة الصناعات القائمة الآتي:

1. أن هناك حاجات لم تشبع بواسطة الصناعات المحلية.

2. أن الأسواق غير مخدومة بكفاءة.

3. أن هناك حاجات فرعية تتبع من الحاجة الأصلية لم تشبع بعد.

كذلك تمكن دراسة الصناعات القائمة من اكتشاف الفرص التي تقوم علي تقديم
المنتجات التي تصلح كمدخلات للصناعات القائمة خاصة إذا تم اكتشاف إن هناك نقص
في المعروض من هذه المدخلات فقد نتوصل مثلاً إلي فكره إنتاج عبوات بلاستيكية لمصنع
قائم يقوم بإنتاج الزيوت مثلاً.

ب- تحليل اتجاهات السكان وخصائصهم الديموغرافية:

يمكن التعرف علي احتياج المستهلكين من السلع والخدمات من خلال دراسة
التغيرات التي تطرأ علي اتجاهات السكان والخصائص الديموغرافية مثل السن والجنس إذ
نجد أن التعرف علي عدد السكان الحالي ومعدلات نموه في المستقبل ودراسة الأسرة كوحدة
استهلاكية من الأشياء الضرورية للكثير من السلع خاصة تلك التي يرتبط الطلب عليها
بمعدلات نمو السكان وحجم الأسرة وتكوينها فدراسة السكان من حيث خصائصهم
الديموغرافية كالسن والجنس والمهنة ودرجه التعليم والدخل و مناطقهم الجغرافية أمر له
الكثير من الأهمية للمشروعات التي تقوم بإنتاج منتجات تتعلق بفئات سن معينة.

مداخل التعرف على الفرص التسويقية 7 October. 8:30 <http://islamfin-yoo7.com/t1793-topic> (1)

فمثلاً نجد المناطق الجغرافية تلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط السلوك الاستهلاكي والعادات الشرائية والأذواق بين السكان في نفس الدولة. فقد نجد أن الطلب علي أجهزة التكييف قد يزداد في المناطق الحارة بينما يزداد الطلب علي (فلتر الهواء) في المناطق التي ليس بها مياه نقيه وهكذا نجد أن دراسة السكان من حيث أعدادهم واتجاهاتهم وخصائصهم يساعد في التعرف علي الحاجات الغير المشبعة ومن ثم تقديرها كمنتجات ناجحة في الأسواق.(1)

ج- دراسة التغيرات الاقتصادية:

أن التغيرات الاقتصادية التي تمر بها البلد تؤدي إلي تغير أنماط الطلب علي سلعة معينة مما يترتب عليه خلق حاجات جديدة للأفراد مما يتطلب معها ضرورة تقديم سلع تشبع هذه الاحتياجات فمثلا زيادة الدخل قد تؤدي إلي زيادة الطلب علي الخدمات وبعض السلع مما يخلق العديد من الفرص التسويقية وتقديمها كمنتجات جديدة فخرج المرأة للعمل مثلاً أدى إلي زيادة الطلب علي العديد من السلع كالمكانس الكهربائية وغسالات الأطباق كذلك زيادة الطلب علي العديد من الخدمات مثل خدمات التنظيف وطهي الطعام وحضانة الأطفال مما يخلق بدوره العديد من الفرص التسويقية لمنتجات محددة.

د- دراسة وتحليل المتغيرات الاجتماعية:

أن دراسة المتغيرات الاجتماعية التي تمر بها الدولة تساعد في عملية اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة أمام الشركات فقد أدي تخفيض ساعات العمل في بعض الدول إلي زيادة أوقات الفراغ لدي الأفراد وهذا الأمر بدوره أدي إلي الاهتمام بإنتاج وتسويق الخدمات التي تساعد الأفراد علي الاستفادة من أوقات فراغهم .

هـ- تحليل خطط التنمية:

أن دراسة خطط التنمية الحالية والسابقة تساعد في معرفة المشروعات التي لم تنفذ والتعرف علي الحاجات التي لم تخدم بعد.

مداخل التعرف على الفرص التسويقية 7 October. 8:30 [http:// islamfin-yoo7.com/t1793-topic](http://islamfin-yoo7.com/t1793-topic) (1)

2/ مدخل التوجه بالمدخلات:

يتمثل هذا المدخل في التوصل إلى فكرة إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة من خلال استغلال الموارد المتاحة والأفكار المنتشرة في الداخل والخارج ثم تحديد نطاق الحاجة التي يمكن اشباعها. ووفقاً لهذا المدخل يتم القيام بالعديد من الإجراءات علي النحو التالي:⁽¹⁾

أ. فحص الموارد الأولية والموارد الأخرى:

أن توفر الموارد الأولية والطاقات المحركة أو رخص أسعارها أو ارتفاع جودتها قد يوحي بفكرة إنشاء مشروع جديد يعتمد علي هذه المصادر المتوفرة والاستفادة من انخفاض أسعارها بشرط أن تخدم هذه المشروعات حاجات المستهلكين ذات الطلب الفعال فمثلاً الدولة المنتجة للبتترول قد تقوم بإنشاء مصنع للبتروكيماويات والذي يقوم علي توافر المواد البترولية.

ب. فحص بدائل الاستيراد :

عن طريق دراسة قوائم الواردات يمكن التوصل إلى أفكار سلع معينة تكون الكميات المستوردة منها تكفي لإقامة مشروعات محلية لإنتاج هذه المنتجات وسد حاجة السوق منها.

وتدعم الدولة هذه السياسة حتى تستطيع إنشاء قاعدة صناعية داخل البلد والاستفادة من العملات الأجنبية الموجهة للاستيراد بالإضافة لخلق عمالة جديدة وفرص للتوظيف ويجب عند التفكير في هذا المدخل التأكد أن تكلفة الإنتاج قليلة وبالتالي سعر البيع سيكون أقل من المنتجات المستوردة وبالإضافة إلى ذلك ينبغي علي القائم بالدراسة عدم الإسراف في الاعتماد علي قوائم الواردات في التنبؤ بحجم الطلب علي السلعة في الأسواق المحلية لأن هذه القوائم تعبر عن حجم المعروض منها وليس جانب الطلب بالإضافة لاختلاف السلع المستوردة من الناحية التسويقية .

ج. التطور التكنولوجي:

مداخل التعرف على الفرص التسويقية 7 October. 8:30 [http:// islamfin-yoo7.com/t1793-topic](http://islamfin-yoo7.com/t1793-topic)

أن التقدم الكبير في الوسائل التكنولوجية الذي يشهده العصر الحالي فتح مجالات متنوعة أمام المستثمرين والشركات للاستفادة منها في تطوير منتجاتهم الحالية وتقديم العديد من المنتجات الجديدة فمتابعة التطور الذي يحدث في طرق الإنتاج أو الأسلوب الإنتاجي أو وسائل التوزيع يوفر الكثير من الفرص التسويقية والاستثمارية في مجال الصناعة.

فالتطور الذي حدث في تكنولوجيا تجميع السيارات يمكن من خلاله أن يتم إنتاج سيارة في مكان معين بدون إنتاج كل أجزائها مرة واحدة في نفس المكان. فمثلاً تمكنت مصر من إقامة مشروع لإنتاج وتجميع السيارات بدون إنشاء قاعدة صناعية ضخمة أولاً وكمثال آخر فإن التطور في مجال البنوك والمؤسسات المالية مثل بطاقات الصراف الآلي التي تمكن حاملها من الحصول على احتياجاته من النقدية في حدود معينة دون الذهاب إلى البنك.

د . تحليل المهارات المحلية المتوفرة :

تعتمد العديد من الصناعات على عنصر العمالة الفنية الماهرة والمدرية وبالتالي فإن توافر هذا النوع يمكن من خلق فرص استثمارية في الكثير من المجالات من خلال الاعتماد على تلك المهارات المتوفرة.

هـ. ملاحظة تجارب التنمية الصناعية في الدول الأخرى:

من خلال ملاحظته تجارب التنمية الصناعية في الدول الأخرى وخاصة في تلك التي لها نفس الظروف و تؤثر عليها نفس العوامل يمكن التعرف على الكثير من الفرص التسويقية أو الاستثمارية التي أثبتت نجاحاً في هذه الدول. و محاولة وضعها في قالب جديد يناسب برامج التنمية في البلد المعني والعمل على تنفيذها. فالمراجعة والملاحظة المستمرة لتجربة النجاح الصناعي في دول كوريا الجنوبية وهونج كونج وتايوان التي تشابه الكثير من الجوانب في الدول العربية سوف يقود إلى معرفة الكثير من المشروعات الصناعية التي نجحت في هذه الدول ولها فرص نجاح في البلدان العربية.⁽¹⁾

مداخل التعرف على الفرص التسويقية 7 October. 8:30 <http://islamfin-yoo7.com/t1793-topic> (1)

و. دليل الأفكار الجديدة إلي تصدرها الحكومة ومصادر الأفكار المنشورة:

يتم الاعتماد وفق هذا المدخل علي أفكار الفرص المنشورة سواء التي تصدرها الحكومة أو بعض الهيئات أو العديد من المصادر الأخرى فعلي سبيل المثال قامت وزارة الاستثمار والتعاون الدولي في سنة 1983 بإصدار كتيب به العديد من الفرص الاستثمارية الجاهزة للتنفيذ وذلك في مجالات الزراعة الأمن الغذائي استصلاح الأراضي ويتضمن الدليل قائمة بالمشتريات التي تحتاجها الدولة وتعاني فيها من عجز في المعروض وبالتالي تعتبر فرصة استثمارية للمشتريين وتوضح لكل مشروع بعض البيانات الخاصة بالتكاليف والموقع أي بمثابة فكره بسيطة عن جاذبية المشروع.

بالإضافة إلي دليل الأفكار الجديدة التي تصدرها الحكومة فهناك العديد من الهيئات الأخرى التي تقوم بتعريف الفرص الاستثمارية في المناطق المختلفة وفق احتياجاتها وقد تكون هذه الهيئات قد قامت بدراسات جدوى لأفكار عديدة وتبدي استعدادها لإعطاء بعض الخبرات الفنية والمالية بالإضافة إلي ذلك هناك عدد كبير من النشرات و الكتيبات التي يمكن أن تكون مصدراً جيداً للأفكار الجديدة والتي يكون الهدف منها التعرف علي مدي واسع من الأفكار يمكن اختيار أنسبهم والاعتماد علي المداخل السابقة في تحديد جاذبية هذه الأفكار للتطبيق العملي.(1)

الحصة السوقية كمؤشر لقياس الفرصة التسويقية:

يقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات الشركة إلي مبيعات الصناعة، وتعتبر مؤشر لقياس قوة الشركة التأثيرية وحجم نشاطاتها في ذات الصناعة التي تعمل بها قياساً بالمنافسين الآخرين.

مداخل التعرف على الفرص التسويقية http:// islamfin-yoo7.com/t1793-topic 7 October. 8:30 (1)

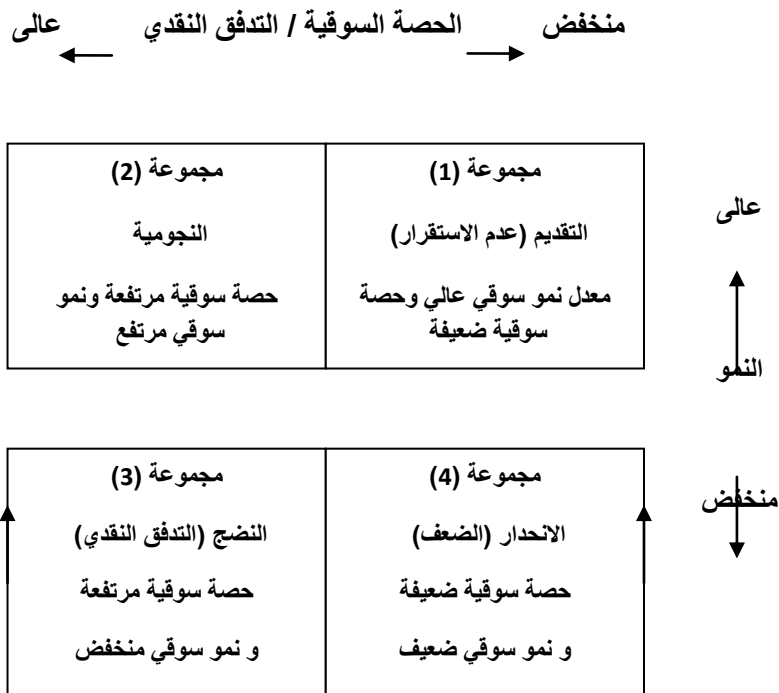
أهمية الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية من أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للشركة حيث تعمل جميع الشركات على زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها والهيمنة على السوق من خلال السياسات السعرية وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة عالية وتطوير وتحسين أنشطتها الإنتاجية والخدمية والتسويقية من أجل الوصول إلى تحقيق الحصة السوقية المستهدفة.(2)

ويوضح الشكل التالي مصفوفة الحصة السوقية / النمو

شكل (1/2/2)

مصفوفة الحصة السوقية / النمو: الحصة السوقية



المصدر: العجارمة، تيسير الفشيات، التسويق المصرفي، ط2 (عمان: دار حامد، (2013) ص194.

(2) أيمن علي سليمان سليمان، أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، 2017م، ص: 24-33.

المحور الأفقي: الحصة السوقية ويعبر عن نسبة حصة السوق ومكانة الشركة في السوق.

المحور الرأسي: النمو السوقي ويعبر عن مكان المنتج حسب الفرص السوقية.

المجموعة الأولى:

وهي تمتاز بمعدلات نمو سوقية ضعيفة، ويكون مركز السلعة متأرجح ويتطلب استثمارات وجهود تسويقية كبيرة من أجل تثبيت أقدام السلعة ، وأن التدفق النقدي سيكون سلبياً، وفي هذه الحالة على الإدارة أن تفاضل بين الاستمرار في السوق أو الانسحاب منه.

المجموعة الثانية:

تمتاز هذه المجموعة بحصة سوقية مرتفعة ونمو سوقي مرتفع وتعتبر الشركة قائدة في السوق وتحقق معدلات مبيعات مرتفعة ولكنها تحتاج إلى تدفقات نقدية للمحافظة على النمو المرتفع، والشركة ضمن هذه المجموعة لا تسعى فقط لجني الأرباح، بل تتفق عليها من أجل زيادة حصتها السوقية ومواجهة المنافسين بقوة.

المجموعة الثالثة:

تمتاز هذه المجموعة بنمو سوقي ضعيف وحصة سوقية كبيرة مما يؤدي إلى تدفق نقدي للداخل أكبر من التدفق النقدي الخارج، وتتفق الشركة هذا الدخل للإنفاق على المجموعة السابقة، أو لطرح منتجات جديدة.

المجموعة الرابعة:

تمتاز هذه المجموعة بنمو سوقي ضعيف وحصة سوقية ضعيفة أي أنها وحدات عمل تعاني من الفشل لذا لا بد من سحبها من السوق بأقل الخسائر التي تضر باسم الشركة ومنتجاتها الأخرى، لذا يكون القرار الاستراتيجي المناسب هو بيع وحدة العمل أو تسجيل أصولها. (1)

(1) أيمن علي سليمان سليمان ، مصدر سابق، ص ص 24 - 33.

العوامل المؤثرة في الحصة السوقية:

فيما يلي بعض العوامل التي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للشركة:

- 1- العمل على إشراك الشركة بأكملها في عملية البيع ومتطلباتها.
- 2- الاهتمام بنشاط البحث والتطوير وعدم الاعتماد على منتج واحد.
- 3- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية للشركة والعمل على استقطاب العناصر البشرية المتخصصة القادرة على تقديم الإضافة لها.
- 4- الاهتمام بالقيمة المضافة للزبون من خلال التميز في حزمة الخدمات المقدمة له من الشركة.
- 5- الاهتمام بسياسة التسعير وجعلها أكثر تنافسية مع أسعار المنافسين.

مؤشرات قياس الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية مؤشراً لمدى قدرة الشركة على خدمة السوق والذي تعمل فيه ومدى استفادتها من الفرص المتاحة به، ويقاس موقع الشركة ضمن صناعتها عادة بالحصة السوقية، ويتم قياس الحصة السوقية من خلال المؤشرات الآتية:

1/ الحصة السوقية الإجمالية:

تقاس الحصة السوقية الإجمالية للشركة عن طريق قسمة مبيعات الشركة على مبيعات الصناعة (أي جميع الشركات العاملة في الصناعة) وذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

مبيعات الصناعة في نفس الفترة

$\times 100\%$

مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة

= حصة الشركة من السوق

(1) أيمن علي سليمان سليمان ، مصدر سابق، ص ص 24 - 33.

وحسب هذا المؤشر يجب على الإدارة اتخاذ القرار بشأن ما يلي:

1. استخدام المبيعات بالقيمة (سعر البيع) أو بالوحدات المباعة للتعبير عن الحصة السوقية.

2. تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها، كذلك يجب أن يتم تحديد الفترة الزمنية خلال فترة القياس.

3. تحديد مفهوم الصناعة الإجمالية (Total Industry) والتي سوف تتم على أساسها مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات الصناعة.

2/ الحصة السوقية النسبية بالنسبة إلى الشركات الأعلى قيمة:

تقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات أعلى ثلاث منظمات أو منافسين في الصناعة وذلك على النحو التالي:

$$\text{حصة الشركة من السوق} = \frac{\text{مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100\%$$

وكان أول من استخدم هذا المقياس هو مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) في دراسة العلاقة بين منحنى الخبرة والميزة التنافسية للشركة.

3/ الحصة السوقية النسبية بالنسبة إلى الشركات الرائدة الأولى:

مقارنة بالشركات القائمة أو الرائدة في السوق، في بعض الأحيان تقوم بعض الشركات بالوقوف على حصتها السوقية من خلال مقارنة مبيعات الأنظمة القائمة أو الرائدة في الصناعة وذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالشركات القائمة أو الرائدة في السوق)

$$\text{حصة الشركة من السوق} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{مبيعات الشركات القائمة أو الرائدة في السوق}} \times 100\%$$

(1) أيمن علي سليمان سليمان ، مصدر سابق، ص ص 24 - 33.

مبيعات المنظمات القائدة أو الرائدة في السوق

مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة

4/ حصة السوق المستهدف:

ويتم ذلك من خلال مقارنة مبيعاتها بمبيعات الصناعة (أي جميع الشركات العاملة في الصناعة) في القطاع السوقي المستهدف، وبطبيعة الحال فإن حصة الشركة من السوق المستهدف دائماً ما تكون أكبر من الحصة الإجمالية للسوق.

وبالتالي يكون من الأسهل للشركة التركيز على تحقيق نصيب كبير من مبيعات السوق المستهدف ومن ثم يمكنها أن تضيف خطوط إنتاجية جديدة أو بالتوسع في مناطق معينة بالشكل الذي يمكنها من زيادة حصتها في السوق الإجمالي.

المبحث الثالث: تحليل الفرص التسويقية:

يتطلب تطبيق المفهوم التسويقي الحديث دراسة وتحليل السوق المستهدف وصولاً إلى تحديد الفرصة التسويقية المناسبة، وذلك قبل البدء بالإنتاج، وتحديد مواصفاته النوعية فإذا كان بعض ما يتم إنتاجه لا يمكن تسويقه فإن في ذلك المبرر الكافي الذي يملى على مؤسسة الأعمال أن تنتج ما يمكن تسويقه.⁽¹⁾

كما يتطلب تحليل الفرص التسويقية أن يكون لدى المنشأة فكرة واضحة عن أهدافها وإمكانياتها، وأن يكون لديها تفهم عميق للظروف البيئية المحيطة وقطاعات السوق والمستهلكين.⁽²⁾

ومن الخطوات الأساسية لتحليل الفرص التسويقية أن نحدد المستهلك المحتمل الذي سنقدم إليه منتجاتنا، حيث نجد أن المستهلكين الذين تجمعهم صفات معينة مثل مستوى

(1) ناجي معلا، إدارة التسويق، مدخل تحليلي استراتيجي متكامل (الأردن: إسرائ للنشر والتوزيع، 2008م) ص46.

(2) محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983م) ص202.

التعليم، الدخل، أسلوب الحياة، ستكون لديهم حاجات ورغبات متشابهة حيث يمكن التعبير عنها بأنماط استهلاكية معينة وهذه المجموعات تقسم السوق إلى قطاعات مختلفة يختار المشروع من بينها المجموعة أو القطاع الذي سوف يركز عليه جهوده التسويقية.

وتهدف عملية تحليل الفرصة السوقية إلى تحديد مدى جاذبية الفرصة ومدى احتمالات النجاح في السوق المستهدف، ويمكن تحديد ذلك عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية⁽³⁾:

1/ هل يمكن تجسيد المنافع التي تنطوي عليها الفرصة وتحديدتها بشكل واضح لسوق مستهدف محدد؟

2/ هل يمكن الوصول إلى السوق المستهدف بوسائل اتصال منخفضة التكلفة أو عن طريق منافذ توزيع فعالة؟

3/ هل تملك المؤسسة القدرات والموارد الضرورية لتقديم المنافع للسوق المستهدف؟

4/ هل يمكن للمؤسسة تقديم تلك المنافع وتوصيلها للسوق المستهدف بطريقة أفضل من غيرها من المؤسسات المنافسة؟

5/ هل سيتساوى معدل العائد المالي مع مستوى العائد على الاستثمار أو سيزيد عنه؟ بالإضافة إلى ذلك فإنه لا يمكن اعتبار جميع الفرص المتاحة في البيئة فرصاً حقيقية لكل الشركات، لأن تلك الفرص تحتاج لمقومات معينة للنجاح، ولأن كل شركة تتوفر فيما عناصر معينة من الكفاءات- لذلك فإن الشركة لن تتحقق لها الميزة التفصيلية بالنسبة للفرص المتاحة إلا إذا توفرت لديها جميع مقومات النجاح اللازمة للاستفادة من تلك الفرص مقارنة بالشركات المنافسة لها، ويعتبر نظام التسويق الرئيسي للشركات من أهم هذه المقومات.

فمثلاً إذا كانت الفرصة تتمثل في إنتاج وتسويق سيارة كهربائية، وكانت هناك ثلاث شركات أمريكية تتنافس حول هذه الفرصة وتقوم بدراساتها وهذه الشركات هي⁽¹⁾:

(3) ناجي معلا، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 54-55.

7. جنرال موتورز.

8. جنرال اليكتريك.

9. سيزر.

ولكي يتم تحديد أيها تمتع بميزة تفضيلية بالنسبة لتلك الفرصة يجب أولاً تحديد مقومات النجاح التي تحتاجها تلك الفرصة وهي:

1/ مدى توافر علاقات جيدة مع موردي الصلب والمطاط والبلاستيك.

2/ مدى توافر الخبرة في الإنتاج الكبير وتجميع الأجزاء المعقدة في الإنتاج.

3/ مدى توافر الطاقات اللازمة لتوزيع السيارة.

4/ مدى توفر ثقة المستهلكين في مقدرة الشركة على إنتاج السيارة وتقديم الخدمات اللازمة لها.

وبعد التحليل تبين أن جنرال موتورز تتوافر لديها جميع المقومات السابقة بينما تتمتع جنرال اليكتريك بالكفاءة اللازمة للعرض والإنتاج فقط، ولا تتمتع شركة سيزر إلا بمقومات التوزيع فقط خاصة في مجال تجارة التجزئة، وبالتالي تعتبر جنرال موتورز هي الشركة التي يمكنها الاستفادة من فرصة إنتاج السيارة الكهربائية أكثر من باقي الشركات المنافسة لها.⁽¹⁾

تحديد الفرصة التسويقية:

يمثل تحديد الفرصة التسويقية إحدى الخطوات الرئيسية في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وهي خطوة تنطوي على قرارات ذات أهمية كبيرة تتعلق بالجوانب التالية:

1/ تحديد الحاجات الاستهلاكية المطلوب إشباعها.

2/ تحديد المنافسين، وتحديد عناصر قوتهم وضعفهم.

3/ تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية للمؤسسة.

(1) محمود صادق بازرة ، إدارة التسويق (القاهرة : المكتبة الأكاديمية للنشر، 2001م) ص ص 67-68.

(1) محمود صادق بازرة ، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 69.

4/ تحديد حجم السوق الحالية والمحتملة، وصولاً إلى الطاقة الإنتاجية التي يمكن أن أنتجها المؤسسة.

5/ تحديد الاتجاهات تأثيراً على سير أعمال المؤسسة.

وتؤكد عملية تحديد الفرص التسويقية الحقائق التالية:-

1/ إن نجاح أو فشل المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الكيفية التي تدرك بها الإدارة الفرص التسويقية المتاحة في السوق.

2/ إن المؤسسة لا تعمل في فراغ فهي تعتبر السوق نقطة البداية لأية جهود تقوم بها، وتتأثر هذه السوق بعد كبير من العوامل البيئية المختلفة.

3/ توجد درجة عالية من التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها أو توجد فيها.

4/ إن العوامل البيئية قد تسهم أحياناً في تحقيق النجاح الكبير للمؤسسة، كما أنها في الوقت نفسه يمكن أن تكون سبباً فيما ينتاب المؤسسة من حالات الفشل التي تعترض طريقها.

وتشير هذه الحقائق إلى أن المؤسسة في سعيها لتأكيد بقائها، وضمان استمرارها، لا بد أن تكون قادرة على تكيف أوضاعها مع مجريات الأحداث بصورة تمكنها من توجيه عناصر قوتها إلى المجالات التي يتعاضد فيها أثر تلك العناصر ويعطي للمؤسسة مزايا تنافسية.

ولعل من أهم القرارات التي يتعين على المؤسسة اتخاذها لتحقيق تكيفها مع المعطيات البيئية فيما يتعلق باختيار المزيج التسويقي المناسب هو تحقيق الاستجابة التسويقية لهذا المزيج لأن هذا المزيج سيحدد مدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى سوقها المستهدف، ومدى إمكانيات عملها بنجاح في تلك السوق.

فالمؤسسة يجب أن تخطط المزيج التسويقي الذي يمكنها من مواجهة ظروف ومتغيرات السوق الذي تخدمه، حيث يتطلب الأمر منها إنتاج السلعة أو الخدمة التي تحقق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين، ويحقق لها أقصى أرباح ممكنة.

كذلك فإن على المؤسسة أن تتبنى نظاماً فعالاً لتوزيع منتجاتها من السلع والخدمات بما يضمن تحريكها وتوصيلها إلى الأماكن التي تمكن المستهلكين من الحصول عليها، وأخيراً فإن على المؤسسة أن تعتمد كذلك إستراتيجية ترويجية تمكنها من نقل المعلومات اللازمة عن السلعة أو الخدمة، بما يساعد المستهلكين على التعرف عليها وعقد المقارنات بينها وبين مثيلاتها من السلع والخدمات المنافسة.

وتتعلق عملية تحليل وتحديد وتقييم الفرص التسويقية بتخطيط مشروعات الأعمال الجديدة أو تقليص وتصفية المشروعات القائمة، ويجب أن تكون خطط واستراتيجيات الأعمال الحالية التي تتبناها المؤسسة مرنة إلى الحد الذي يسمح لها بتقدير المبيعات والأرباح والتنبؤ بها، وإذا ما تم كشف النقاب عن وجود فجوة بين مستوى المبيعات المرغوب به والمستوى الفعلي لها، فإنه ينبغي على إدارة المؤسسة أن تعطي أو تكتسب مشروعات جديدة لسد تلك الفجوة، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو (كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ذلك وغلق هذه الفجوة الإستراتيجية في مستوى المبيعات؟).⁽¹⁾

وللإجابة على هذا السؤال فإن هناك ثلاث خيارات إستراتيجية لتحقيق ذلك النمو هي⁽²⁾:

1/ التعرف على الفرص التسويقية التي تحقق مستويات أعلى من النمو من خلال الأعمال والأنشطة التي تزاولها المؤسسة حالياً ويطلق على ذلك (خيار النمو الكثيف).

2/ التعرف على الفرص التسويقية التي تمكن إدارة المؤسسة من بناء واكتساب مشروعات أعمال جديدة ترتبط بالأعمال الحالية للمؤسسة ويطلق على ذلك (خيار الفرص التكاملية).

3/ التعرف على الفرص التسويقية التي تمكن إدارة المؤسسة من إضافة مشروعات أعمال جذابة لا يكون من الضروري أن تكون مرتبطة بأعمالها الحالية، ويطلق على ذلك (خيار الفرص المتنوعة).

أولاً: فرص النمو الكثيف: ⁽¹⁾

(1) ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص ص 47 - 49.

(2) المرجع السابق، ص ص 48 - 51.

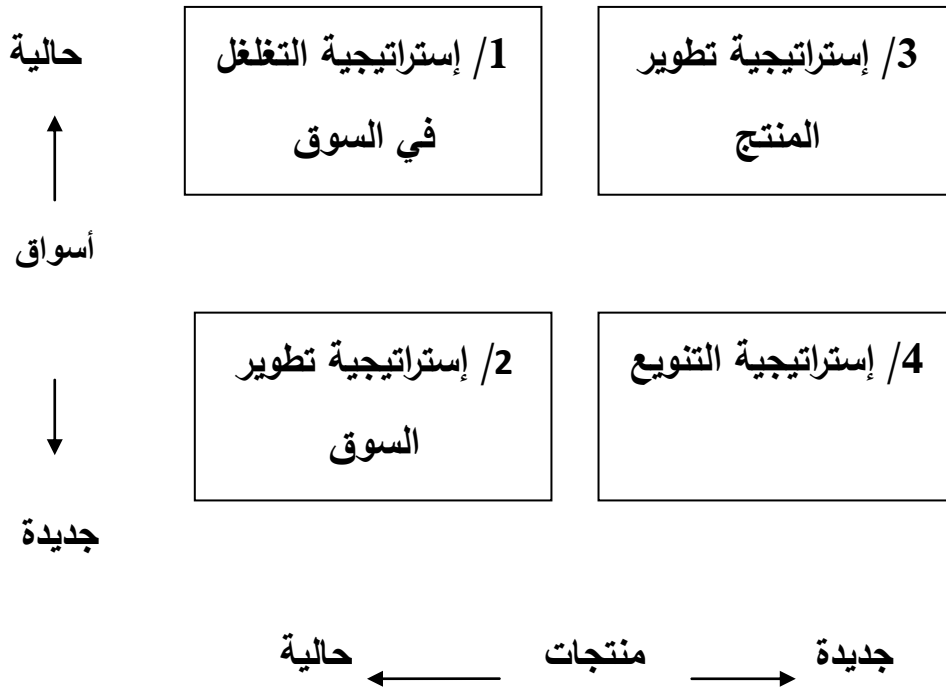
(1) ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 52.

فيما يتعلق بهذا الخيار فإن أول مهمة تقع على عاتق إدارة المؤسسة مسؤولية القيام بها هي مراجعة كافة الفرص المتاحة والممكنة لتحسين أعمالها الحالية ورفع مستويات إنتاجية خطوط إنتاجها.

وضمن هذا السياق أقترح أنسوف (Ansoff) إطاراً مفاهيمياً يمكن أن يساعد إدارة التسويق في مؤسسة الأعمال في اكتشاف فرص النمو الكثيفة، وقد أطلق على هذا الخيار (مصنوفة المنتج - السوق) .

شكل (1/3/2)

مصفوفة النمو الكثيف



المصدر: ناجي معلا وآخرون، أصول تسويق مدخل تحليلي (القاهرة: ب د، 1999م)، ص 50.

وقد تم بناء هذه المصفوفة من خلال عاملين هما: الأسواق، والمنتجات وقد تم التمييز بين نوعين من الأسواق (حالية وجديدة) ونوعين من المنتجات (حالية وجديدة).

ونجد أن تقاطع هذه المستويات يزودنا بمصفوفة (4=2×2) خلايا وتمثل كل خلية منها وضعاً استراتيجياً معيناً يتطلب من إدارة التسويق بالمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية تسويقية معينة للتعرف على الفرص السوقية المتاحة ومحاولة انتهازها.

وطبقاً لهذه المصفوفة يكون أمام إدارة التسويق أربعة استراتيجيات بديلة لتحقيق النمو الكثيف وهذه الاستراتيجيات هي (1):

أ) إستراتيجية التغلغل في الأسواق:

وفق هذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة تحقيق النمو بواسطة منتجاتها الحالية في نطاق أسواقها الحالية من خلال تحقيق حصة سوقية أكبر وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة أن تعمل في أوضاع سوقية أفضل من غيرها من المؤسسات المنافسة عن طريق امتلاك الجودة الأفضل، السعر الأقل، خدمات ما بعد البيع ، المرونة، التسليم والسمعة الجيدة وغيرها من الأساليب التي يمكن من خلالها تقديم قيمة إضافية للمستهلكين أعلى من تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة.

ب) إستراتيجية تطوير أسواق جديدة:

حيث تستطيع المؤسسة أن تجد فرص النمو عن طريق إيصال منتجاتها الحالية إلى أسواق جديدة سواء كانت محلية أو خارجية (تصدير).

ج) إستراتيجية تطوير منتجات جديدة في الأسواق الحالية:

ويكون ذلك عن طريق ابتكار منتجات جديدة لتلبية حاجات استهلاكية لنفس المستهلكين الحاليين وتستطيع المؤسسة بذلك تعظيم حصتها السوقية في سوقها الحالية.

د) إستراتيجية ابتكار منتجات جديدة وتقديمها إلى أسواق جديدة:

وترتكز هذه الإستراتيجية على تنويع المنتجات وبناء تشكيلات واسعة من الأصناف (المبتكرة) أو الجديدة وتقديمها لأسواق جديدة.

(1) ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 53.

ثانياً: فرص النمو المتكامل:

يمكن زيادة مبيعات المؤسسة وأرباحها من خلال عمليات التكامل الخلفي أو التكامل الأفقي ضمن نطاق الصناعة ذاتها، وعلى سبيل المثال يمكن لإحدى مؤسسات صناعة الأدوية أن تقيم مشاريع أعمال مشتركة مع شركات أخرى تعمل في مجال مستحضرات التجميل أو الشامبوهات وغيرها من الصناعات الكيماوية.

ثالثاً: فرص النمو التنويعي:

هنا تستطيع مؤسسة الأعمال تطوير أعمالها وأنشطتها من خلال القيام بالتنويع وخاصة عند وجود فرص خارج نطاق أعمالها الحالية.

ومن فرص النمو الجيدة تلك الموجودة في الأسواق التي تتصف بدرجة عالية من الجاذبية ويكون لدى المؤسسة مجموعة من نقاط القوة التي تمكنها من انتهاز تلك الفرص بنجاح⁽¹⁾.

يمكن القول إن الإدارة التسويقية الناجحة هي تلك القادرة على إيجاد وتطوير الفرص السوقية وتعظيم الأرباح الناتجة عنها.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن بعض الشركات عند تحديدها للفرص المتاحة في بيئتها تقوم بدراسة شاملة للنظام التسويقي الخاص بها وذلك من خلال ثلاث مستويات من التحليل⁽²⁾:

المستوى الأول: الفرص التسويقية داخل الشركة:

(1) ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(2) محمود صادق بازرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

وهنا يتم تحديد الفرص التسويقية باستخدام ما يعرف بشبكة التوسع في المنتج على أساس السوق للمنتجات الحالية والمنتجات الجديدة وذلك على النحو التالي⁽³⁾:

أ- المنتجات الحالية:

حيث يتم تحديد الفرص التسويقية الحالية من خلال:

1. القدرة على اختراق السوق (التغلغل السوقي) : هنا يتم الكشف عن الفرص التسويقية من خلال الأسواق الحالية للمنتجات الحالية ومعرفة إمكانية تحقيق تغلغل أكبر في نفس الأسواق الحالية أي إمكانية تحقيق حجم مبيعات أكثر لنفس العملاء الحاليين دون أن يكون هناك حاجة لتغيير مواصفات المنتجات أو إدخال أي تعديلات عليها وقد يتم استغلال هذه الفرص من خلال إتباع السياسات التسويقية كتخفيض الأسعار وزيادة ميزانية نفقات الترويج وتطوير هيكل التوزيع، وهذا يعني إن العملاء الحاليين سوف يقومون بشراء كمية أكبر من المنتجات الحالية وفي نفس الوقت جذب أكبر عدد من العملاء الذين كانوا يشترون منتجات الشركات المنافسة وتحويلهم لشراء المنتج الخاص بالشركة وبالتالي يتم تحقيق اختراق أكبر للسوق.

2. تطوير السوق: وهنا يتم الكشف عن الفرص التسويقية من خلال إجراء دراسات للتعرف على مدى إمكانية تسويق المنتجات الحالية في أسواق جديدة ثم يتم تحديد القطاعات السوقية الجديدة التي سوف يتم بها التسويق للمنتجات الحالية من خلال تحليل خصائص العملاء من الناحية الديموغرافية مثل (العمر، الجنس) ومحاولة اختيار فئات عمرية أخرى يمكن أن تستخدم نفس المنتجات الحالية أو من خلال التوجه إلى قطاعات أخرى من السوق لزيادة حجم المبيعات أو قد يكون الدخول إلى الأسواق الدولية كأسواق جديدة.

ب- المنتجات الجديدة:

وهنا يتم تحديد الفرصة السوقية للمنتج الجديد من خلال⁽¹⁾:

(3) المحاسب الأول ، الفرصة التسويقية، 3 أكتوبر 2009م على الرابط التالي :

1. تطوير المنتجات: هنا يتم الكشف عن الفرص التسويقية وإمكانية استغلالها من خلال إجراء تعديلات على مواصفات المنتجات الحالية مثل (التركيب أو المحتوى أو التصميم) أو خصائصها (كالعلامة التجارية أو التغليف أو التعبئة) بحيث تبدو وكأن المنتجات أصبحت جديدة للعملاء الحاليين أو أن الشركة تعمل على تطوير منتجات جديدة لعملائها الحاليين. أو إضافة منتجات جديدة لفئات جديدة من المستهلكين.

2. التنوع: وهذا يتم من خلال الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، فقد تقوم الشركة وبناء على دراسة وتحليل الأسواق الجديدة بضرورة تطوير منتجات جديدة ليست لها علاقة بمنتجاتها الحالية ولا بأسواقها الحالية ولكي يكون التنوع ذو جدوى اقتصادية لابد للشركة من إجراء الدراسات اللازمة عندما تقرر تنوع منتجاتها ويمكن استخدام معدل نمو السوق كأحد المؤشرات في تحديد الصناعات والمنتجات الجذابة.

3. وجود طلب يفوق المعروض من السلع: وهنا يمكن دراسة الأسواق المتاحة واختيار السوق الذي يعاني من نقص في المعروض مقارنة بالطلب ثم تقديم المنتجات التي تسد هذا النقص. وفي هذه الحالة لابد من دراسة أسباب نقص المعروض من هذه السلع في الأسواق قبل الدخول في هذا المجال لأن هذا العجز قد يكون مؤقتاً أو بسبب صعوبات فنية أو لضخامة الأموال المطلوبة للاستثمار في هذا المجال.

المستوى الثاني: الفرص التسويقية داخل النظام التسويقي الرئيسي للشركة⁽¹⁾:

ويطلق عليها أيضاً الفرص التسويقية الخاصة بالنمو التكاملي للمشروع، وهو يحدث إذا كانت الصناعة التي تنتمي إليها الشركة تواجه نمواً كبيراً حالياً ومستقبلاً، بحيث يمكنها زيادة الربحية والكفاية والسيطرة عن طريق التكامل الأفقي أو الرأسي داخل نفس الصناعة. ويمكن تصنيف هذه الفرص إلى ما يلي:

1- التكامل الرأسي للخلف:

(1) المحاسب الأول ، الفرصة التسويقية، 3 أكتوبر 2009م على الرابط التالي :

[http:// www.almohasbl.com/2009/10/marketing.apportunity](http://www.almohasbl.com/2009/10/marketing.apportunity)

(1) محمود صادق بازرعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

ويعني ذلك ملكية الشركة لمصادر التوريد أو زيادة السيطرة عليها بهدف زيادة أرباح الشركة، أو التأكد من الحصول على مستلزمات الإنتاج والمواد الخام، أو التحكم في تكاليفها مستقبلاً.

2- التكامل الرأسي للأمام:

ويعني ملكية الشركة أو سيطرتها على منافذ التوزيع.

3- التكامل الأفقي:

ويعني ملكية الشركة لبعض الشركات المنافسة لها أو زيادة السيطرة عليها.

المستوى الثالث: الفرص التسويقية خارج النظام التسويقي الرئيسي للشركة:

تفكر الشركة في هذه الفرص إذا لم تكن هناك فرص تسويقية متاحة في نظامها التسويقي الرئيسي، أو إذا كانت الفرص أقل ربحية من الفرص المتاحة خارج هذا النظام.

وقد تكون هذه الفرص في شكل إضافة منتجات جديدة لفئات جديدة من المستهلكين، وإن كانت طرق إنتاج وتسويق المنتجات الجديدة متشابهة مع طرق إنتاج وتسويق المنتجات الحالية للشركة، أو إضافة منتجات جديدة لمستهلكيها الحاليين - إن كانت طرق إنتاج هذه المنتجات مختلفة مع طرق الإنتاج الحالي بالشركة، أو إضافة منتجات جديدة لفئات جديدة من المستهلكين مع وجود اختلافات جذرية في طرق إنتاج وتسويق كل من المنتجات الجديدة والحالية.

خطوات تحديد الفرص التسويقية:-

أن الفرص التسويقية لا تتواجد تلقائياً ولكن تأتي نتيجة الجهود المركزة والمكلفة من جانب إدارة التسويق حيث أن كل من التغيرات الداخلية في الشركة تؤثر علي نوعية وحجم الفرص التسويقية المتاحة لذلك فانه من الضروري أن يكون هناك أسلوب شامل ومتكامل يهدف للسعي نحو تحديد فرص جديدة تخدم أهداف الشركة.⁽¹⁾

ويتكون هذا الأسلوب من عدة خطوات :-

(1) محمود صادق بازرعة، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

1- التعرف علي المؤثرات البيئية العامة :-

أن التعرف علي المؤثرات البيئية العامة و أثرها على حاجات و رغبات الزبون له دور كبير في اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة للمنشأة، و تلك المؤثرات تتمثل في القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية، الإطار القانوني، فعلى سبيل المثال نجد أن سياسة الحكومة الضريبية قد تخلق فرصاً جديدة في نواحي معينة من القطاعات الاقتصادية مثل الإنشاءات، الأمن الغذائي، الاستثمارات السياحية وغيرها. كذلك نجد أن التطورات التكنولوجية قد تخلق فرص لإشباع حاجات لم يكن من الممكن إشباعها أو لم يكن إشباعها بدرجة مرضية. و لذلك فإن النجاح في اكتشاف الفرص يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحديد العناصر البيئية المؤثرة على نشاط المنشأة و متابعة اتجاهاتها و تقييم تأثيرها على الفرص المتاحة. و ذلك من خلال الاهتمام ببحوث التسويق و البحوث الإنتاجية.

2- تقييم نشاط المنافسين:

ينبغي أن تفكر الإدارة في تقييمها لفرص تسويقية معينة في كيفية الوصول إلى ميزة تنافسية في السوق، وأحياناً يتضح للإدارة بأنه رغم تواجد سوق يتناسب مع فرصة تسويقية معينة، إلا أن إمكانية تحقيق ميزة تنافسية يعتبر شيئاً صعباً، أو لا مبرر له من الناحية الاقتصادية نتيجة توافر سلع و خدمات كافية لإشباع حاجات و رغبات الزبون في هذا السوق .

وعادة ما تهمل الإدارة تقييم الموقف التنافسي بدقة مما يترتب عليه أن تدخل الشركة -سوقاً معيناً- لأن هناك فرصة تسويقية مغرية إلا أنها تفاجأ بعد ذلك بأن الشركات التنافسية تحتل مركزاً مرموقاً في ذلك السوق، نظراً لكفاءتها في تلبية رغبات واحتياجات المستهلكين فيه .

و لكن هناك حالات أخرى يتضح فيها للشركة أنه بالرغم من وجود منافسين في سوق معين إلا أن درجة الإشباع لحاجات و رغبات الزبائن فيه ليست بالدرجة المناسبة أو الممكنة و بناء على هذا التحليل قد ترى إدارة الشركة أن تأخذ هذا السوق في الاعتبار وتضعه تحت الدراسة لتحديد إمكانية الاستفادة من هذه الفرصة، و التي يمكن أن يترتب

عليها زيادة درجة إشباع رغبات و احتياجات الزبون من ناحية و تحقيق أهداف الشركة من ناحية أخرى .

لذا يمكن القول أن التوافق أو التناسب بين حجم الفرصة و قدرات المنشأة يعتبر شيئاً أساسياً في تقييم الفرص التسويقية ، و يجب مراعاة أن المقصود هنا بإمكانيات المنشأة ليست فقط الإمكانيات المادية و لكن يقصد بها كذلك الإمكانيات البشرية و أهداف المنشأة و فلسفة الإدارة و غيرها .⁽¹⁾

3- تقييم إمكانيات الشركة:

إن تواجد فرص تسويقية لا يعني بالضرورة أن تقوم الشركة باستغلالها ، فأحياناً ما تكون حجم الفرصة صغيرة بالنسبة لإمكانيات و قدرات الشركة، أو يكون حجم الفرصة كبير بحيث لا يتناسب مع إمكانيات و قدرات الشركة، و في كلا الحالتين قد ترى الشركة عدم الاستفادة من هذه الفرصة و تركها لمنافس آخر.

4- تحديد شرائح السوق المستهدفة:

بعد أن تتم دراسة المؤثرات البيئية على الفرص التسويقية ثم تقييم الموقف التنافسي، و تقييم إمكانيات الشركة المتاحة للاستفادة من الفرص، فإنه يمكن تحديد شرائح السوق المستهدفة ويقصد بشريحة السوق "مجموعة من الزبائن لديهم حاجات و رغبات - متشابهة - حالية أو متوقعة لسلعة أو خدمة معينة مع توفر القدرة الشرائية اللازمة لشرائها".

5- تحديد حجم الطلب في الشرائح السوقية المستهدفة:

يقصد بتحديد حجم الطلب كمية المبيعات المتوقعة من سلعة أو خدمة معينة تخدم احتياجات ورغبات شريحة سوق معينة.

ويفيد تحديد حجم الطلب في وضع خطط الإنتاج و كمياته و نوعياته المختلفة.

(1) محمود صادق بازرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

إن تقدير حجم الطلب هذا له تأثير كبير على القرار الخاص باستغلال فرصة تسويقية معينة فضلا عن تأثيره على أوجه النشاط الأخرى في الشركة، كما أن تحديد حجم الطلب يعتبر إحدى عناصر معادلة الربح في الشركة. حيث أن حجم الطلب عند سعر معين يحدد قيمة الإيرادات التي يمكن تحقيقها من خلال استغلال الفرصة المطروحة، وبمقارنة الإيرادات مع التكاليف التي تتحملها الشركة يمكن تحديد مدى جدوى استغلال تلك الفرصة المتاحة.

6- اختيار شرائح السوق المستهدفة:

بعد أن يتم تحديد شرائح السوق و تقدير الطلب في كل منها ستأتي مرحلة اختيار شريحة السوق التي تعمل الشركة على الاستفادة من الفرصة المتاحة فيها، و لا شك أن أحد معايير الاختيار هو الربح العائد من كل شريحة سوق، و يتطلب الوصول إلى هذا البيان تقدير دقيق للإيرادات و التكاليف، إلا انه لا ينبغي أن يفهم من هذا بأن المعايير الأخرى ليست مؤثرة في اتخاذ القرار، بل على العكس فهناك حالات يتم تقييمها من خلال معايير أخرى تتفق مع أهداف الشركة المرحلية أو الأجلة أو الاثنان معاً.⁽¹⁾

تقييم الفرص التسويقية⁽²⁾:

بعد الكشف عن الفرص التسويقية يتم تقييم هذه الفرص بما يتناسب مع أهداف الشركة وإمكانياتها ومواردها بشكل رئيسي، إن تقييم الفرص التسويقية يعتبر من الأمور الهامة التي يجب على الشركة أن توليها العناية الكبيرة وقد تكون هناك مخاطر كبيرة في استغلال بعض الفرص التسويقية والتي تبدو جذابة ولكنها قد لا تتفق مع أهداف الشركة ومواردها وطبيعية نشاطها.

ويمكن إجراء تقييم للفرص التسويقية المتاحة أمام المؤسسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية⁽¹⁾:

(1) محمود صادق بازعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74 .

(2) المحاسب الأول ، الفرصة التسويقية، 3 أكتوبر 2009م على الرابط التالي :

1/ ما هو حجم السوق الكلي؟

تتبع أهمية هذا السؤال من انه يحدد الأبعاد القصوى لحجم الفرصة التسويقية ويمثل نقطة الأساس للانطلاق فيما بعد إلى تحديد الشريحة التي يمكن استقطاعها منها فيما بعد بشكل اقتصادي أي تحديد نصيب المؤسسة السوقي من تلك الفرصة، ويتعلق هذا السؤال بقياس الطاقة الاستيعابية الإجمالية للسوق من كل الماركات ومن مختلف بائعيها.

2/ من هم المستهلكون؟

يهدف هذا السؤال إلى تحديد مجموعة الأفراد في المجتمع المحلي أو الأجنبي الذين يستهلكون السلعة التي تنوي المؤسسة تسويقها داخلياً أو تصديرها، وأيضاً تحديد مواصفات هؤلاء الأفراد من حيث العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الديانة، درجة التعليم، والثقافة وغير ذلك من الخصائص والمواصفات التي يكون لها تأثير في شراء واستهلاك السلعة.

3/ ما مدى قدرة الأفراد الشرائية:

يرتبط ذلك بدخول الأفراد ومستويات الدخل القومي ودراسة توزيع الدخل على الأفراد، كذلك تحديد أنماط الإنفاق، وتحديد النسبة من الدخل الإجمالي والتي تنفق على السلع الاستهلاكية وغير الاستهلاكية، وتلك الموجهة للادخار، ومن ثم تحديد العلاقة بين الدخل والأسعار.

4/ ما هي دوافع الشراء:

هل هي دوافع عقلية أم دوافع عاطفية غير رشيدة.

5/ ما هي عادات الشراء⁽¹⁾:

هل يفصل المستهلك شراء مواد التموينية - مثلاً - في بداية كل شهر أم يميل إلى الشراء بكميات قليلة وبصفة متكررة؟ وهل يميل إلى المساومة على الأسعار أم يفضل أن تكون الأسعار محددة.

6/ ما هي العوامل المؤثرة في السوق؟

يتعلق ذلك بالظواهر العامة مثل مدى توفر وسائل المواصلات وأعداد منظمات التوزيع والسياسات الحكومية والمركز المالي للدولة من حيث مديونيتها، سياسات الاستيراد، التعريفات الجمركية، درجة الاستقرار السياسي ودرجة التقدم الصناعي والتقني وبرامج التنمية القائمة .

7/ ما مدى قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة؟

ينصب هذا التحليل على تحديد إمكانيات المؤسسة ومواردها تحديداً موضوعياً، ومن ثم تحديد مدى تلاؤم هذه الإمكانيات مع الفرصة المتاحة، وبالتالي تحديد مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة منها.

8. هل هناك فرص أفضل؟

هنا يتم إجراء التحليل المقارن بين الفوائد التي سوف تعود على المؤسسة نتيجة استغلال الفرص المتاحة في سوق معينة، وتلك الموجودة في أسواق أخرى، أو تلك الناجمة عن استغلال فرص أخرى في نفس السوق وذلك بهدف تحقيق أفضل استغلال ممكن للفرص المتاحة ، ويتم قياس الفرصة التسويقية بعد الاستفادة منها عن طريق الحصة السوقية أو الأرباح المحققة.

وبعد أن يتم تحديد الفرص التسويقية وتقييمها من قبل إدارة التسويق والتي تتناسب مع أهداف الشركة وموارد الشركة وبشكل يؤدي إلى استغلال مصادر القوة يبدأ التفكير من إدارة التسويق في اختيار السوق المستهدف الذي سوف تمارس نشاطها التسويقي فيه وهذا يتطلب القيام بالخطوات التالية :

(1) محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص 128-132.

1. التنبؤ بالطلب المحتمل.

2. تقسيم السوق وعملية التجزئة.

3. اختيار السوق المستهدف.

4. بناء المكانة السوقية.

وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات:

1- التنبؤ بالطلب

لكي تستطيع إدارة التسويق القيام بهذه الخطوة فإن عليها القيام بالتقدير المستقبلي للسوق ولتقدير حجم السوق الحالي فإن عليها أن تقوم بدراسة المنافسة وتحديد حجم المنتجات المنافسة ثم تقدير المبيعات لهذه المنتجات، إن القيام بمثل هذه الخطوة ليس بالعملية السهلة ففي الشركات الكبيرة التي تتوفر لها إمكانيات وكوادر مؤهلة للقيام بهذه الخطوة تتولى إدارة التسويق في مثل هذه الشركات القيام بذلك.

ومن فوائد التنبؤ بالمبيعات أنه يساعد الشركة على وضع خطط للإنتاج وما يتطلبه ذلك من مواد أولية، واستثمارات رأسمالية وموازنات تقديرية للنشاطات والجهود التسويقية، وتوجد العديد من الطرق والأساليب الكمية والإحصائية التي يمكن أن تستخدم في التنبؤ بالمبيعات وهذا يتطلب دراسة للبيئة التسويقية والعوامل المؤثرة فيها مثل العوامل الديموغرافية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية وهذه العوامل تقع خارج سيطرة الشركة وتحتاج إلى جهد كبير للقيام بذلك⁽¹⁾

2- تقسيم السوق:

إن إدارة التسويق تعرف تماماً بأن الأفراد "المستهلكين" لديهم رغبات وحاجات غير متشابهة وقد تختلف هذه الحاجات والرغبات اختلافاً كبيراً وعلى هذه الأساس تلجأ إدارة التسويق إلى تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة وفق أسس معينة حيث أن كل جزء من السوق يتكون من مجموعة من الأفراد يجمعهم أساس واحد ويستجيبون لمؤثرات تسويقية

(1) المحاسب الأول ، الفرصة التسويقية، 3 أكتوبر 2009م www.almohasbl.com

بأسلوب متشابه، ومن خلال تجزئة السوق ومدى تناسب هذا القطاع مع الفرصة التسويقية المتاحة قد يتاح لإدارة التسويق فرصة تسويقية لتغطية أكثر من قطاع من قطاعات السوق.

أن تقسيم السوق إلى قطاعات يساعد في توجيه الجهود والموارد التسويقية نحو قطاع معين لإشباع حاجة أو تحقيق هدف معين، كما أن التوجه بحاجات المستهلك يساعد في إشباعها والتباين في خصائص المستهلكين في حاجاتهم وطرق وأساليب إشباع هذه الحاجات يزيد من الحاجة إلى تقسيم السوق إلى قطاعات وبالتالي توجيه وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج الملائمة لكل قطاع على حدة طبقاً لخصائصه وأهميته ودرجة المنافسة فيه فتقسيم السوق إلى قطاعات يساعد في تحليل وتحديد الفرص التسويقية المتاحة والمرتبقة أمام الشركة كما يساعد في إعادة تقديم السلعة إلى السوق "أحياناً".

كما أن تقسيم السوق إلى قطاعات يوفر معلومات جيدة من حيث الكم والنوع عن كل قطاع وعن السوق كما يساعد في تحقيق الفهم الجيد للسوق ويساهم في رفع كفاءة وفعالية البرنامج التسويقي للشركة ككل حيث يساعد تقسيم السوق إلى قطاعات في تحديد السلعة المناسبة والجهد التسويقي المناسب أو الملائم لكل قطاع على حدة بالإضافة إلى تحقيق التوزيع المتوازن للموارد التسويقية على القطاعات السوقية المختلفة، وبالإضافة إلى ذلك فإن تقسيم السوق إلى قطاعات يراعى الطبيعة المتغيرة لبيئة الأعمال وتحديد مناطق القوة والضعف والأخطار بالنسبة للشركة على مستوى كل قطاع وتسهيل عملية الرقابة على النشاط التسويقي وتقييم أدائه، كما أن تقسيم السوق هو استجابة طبيعية للنمو في عدد السكان والدخل وتعدد الحاجات والرغبات وغيره من التغير الذي يحدث في الظروف الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التكنولوجية.

3- اختيار السوق المستهدف:

بعد أن يتم تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية تأتي الخطوة التالية لاختيار القطاع أو القطاعات السوقية المستهدفة ، إن اختيار سياسة السوق المستهدف تعتمد على الأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها فلسفة وأهداف الشركة، الإمكانيات المادية والبشرية،

درجة المنافسة، نوع وطبيعة السوق، نوع المنتجات واستخداماتها. ومن البدائل المتاحة أمام الشركة للاختيار من بينها الآتي⁽¹⁾:

أ. التركيز على قطاع سوقي واحد "إستراتيجية موحدة".

ب. اختيار أكثر من قطاع سوقي "التنوع" "إستراتيجيات مختلفة باختلاف القطاعات".

ج. تغطية شاملة للسوق.

د. بناء المكانة السوقية:

بعد أن يتم تحديد السوق الخاص بالسلعة أو الخدمة ومعرفة كيفية اختيار أفراد هذا السوق فإنه يبقى على إدارة التسويق بعد ذلك أن تحدد خصائص السلعة أو السلع التي يمكن أن تشبع رغبات المستهلك وحاجاته فتقوم بالإنتاج له وكذلك أن تقرر منافذ التوزيع كما يجب أن تحدد السعر المناسب لدخل المستهلك وقدراته الشرائية مع عدم الإغفال عن أساليب الترويج التي تساعد في تعريف المستهلك وإقناعه بشراء ما تقوم بإنتاجه من السلع أو الخدمات.¹

مصفوفة الفرصة السوقية:

لمساعدة إدارة التسويق في التعرف على الفرص السوقية المتاحة وتحديد أنسب أساليب التصرف اللازمة لانتهازها فإن مصفوفة الفرصة تعتبر أداة مفيدة في هذا الاتجاه، وقد تم بناءها باستخدام متغيرين هما:

1. جاذبية السوق.

2. احتمال نجاح المؤسسة في ذلك السوق.

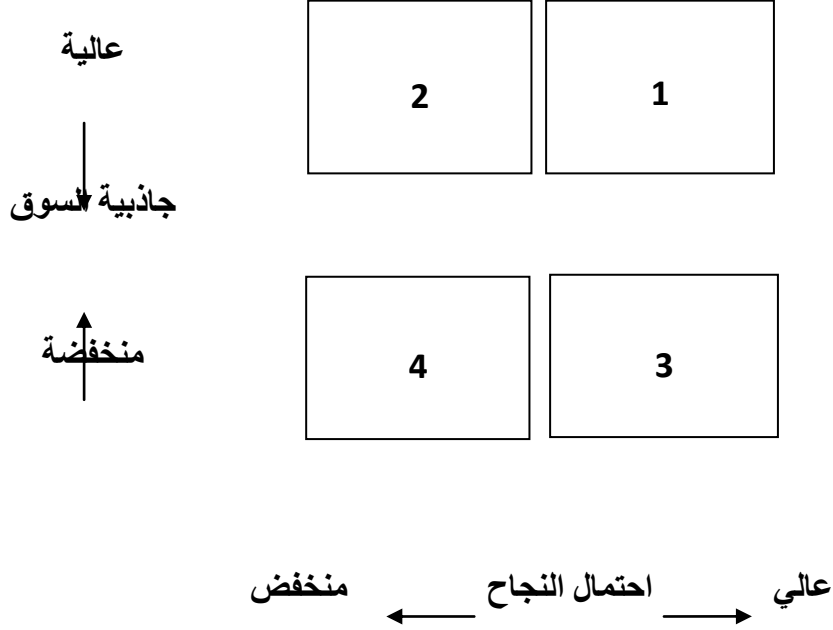
وتتم تحديد جاذبية السوق، بمستويين: عال ومنخفض كما تم تحديد احتمال النجاح أيضاً بنفس المستويين وبتقاطع مستويات المتغيرين مع بعضهما تنتج لدينا المصفوفة الموضحة بالشكل الآتي:

(1)[http:// www.almohasbl.com/2009/10/marketing.appportunity](http://www.almohasbl.com/2009/10/marketing.appportunity).

(1) ناجي معلا وآخرون، أصول تسويق مدخل تحليلي، مرجع سابق، ص 55

شكل (2/3/2)

مصفوفة الفرص التسويقية



المصدر: ناجي معلا وآخرون، أصول تسويق مدخل تحليلي (القاهرة: ب د ، 1999م) ص55.

وتقدم المصفوفة أربعة أوضاع إستراتيجية (1، 2، 3، 4) ويتعين على إدارة التسويق أن تحدد الوضع الاستراتيجي المناسب لها، وطبقاً لذلك فإذا كانت المؤسسة تعمل في الوضع رقم (1) فإنها تعمل في سوق تتصف بدرجة عالية من الجاذبية، كما أن احتمال نجاحها في تلك السوق عال، وبالتالي فإن فرصة المؤسسة تكمن في تطوير منتج جديد أكثر فاعلية من منتجها الحالي.

أما إذا كانت المؤسسة في الوضع رقم (2) أي أن السوق الذي تعمل فيه ذو جاذبية عالية في الوقت الذي تتخفف فيه احتمال نجاحها فيه لذلك فإن على إدارة التسويق أن تعمل على تطوير مزيج تسويقي جديد يمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.

وإما إذا كانت المؤسسة في الوضع رقم (3) فهذا يعني أن السوق الذي تعمل فيه ذو جاذبية منخفضة مع وجود احتمال عالٍ لنجاحها فيه. فهنا يكون بإمكان إدارة التسويق تطوير منتج جديد لتلبية حاجة غير موجودة في السوق.

أما إذا كانت المؤسسة في الوضع رقم (4) أي عندما تكون في سوق ذات جاذبية منخفضة واحتمال نجاح المؤسسة فيه ضعيفاً، فإن الفرصة السوقية التي تستطيع إدارة التسويق انتهازها تكمن في توفير وسيلة تستطيع بواسطتها تعريف الجمهور بالمنتج واستخداماته ومزاياه لإيجاد قاعدة معرفية لدى الأفراد تشجعهم على شراء المنتج.⁽¹⁾

محاور تحليل فرص السوق ومحدداتها:

أ. تحليل الطلب:

والهدف من دراسة وتحليل الطلب هنا ليس فقط تقدير الطلب المحتمل بل أيضاً التعرف على سوق السلعة أو الخدمة التي سوف تباع أو تقدم للعملاء أو المشتريين النهائيين من الأفراد أو الشركات القادرين والراغبين في شراء السلعة بغرض إعادة البيع وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن تحليل الطلب لا ينطوي فقط على تحديد الحاجات غير المشبعة في السوق المعين، ولكن يجب أن يمتد أيضاً إلى وصف وتحديد المنتجات أو السلع التي يرغب ويستطيع الأفراد شرائها لسد حاجاتهم المتنوعة هذا بالإضافة إلى دراسة محدداته المختلفة.

ب. تحليل القطاعات السوقية:

يساهم تحليل القطاعات السوقية في اختيار الأهداف السوقية وتصميم البرامج التسويقية الملائمة لكل قطاع.

ج. تحليل الصناعة:

في الواقع أن فرص السوق لا تتوقف فقط على حجم السوق أو طبيعة الطلب بل أيضاً على الكيفية التي يمكن من خلالها خدمة أو مواجهة هذا الطلب من قبل الشركات

(1) محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 130-132.

الأخرى، وتحليل الصناعة ينطوي بصفة عامة على التعرف على النواحي الآتية: معدل نمو الصناعة، وطرق أو نظم ممارسات الإنتاج، ومدى سهولة أو صعوبة الدخول أو الخروج من الصناعة، تطور الصناعة من الناحية التكنولوجية.⁽²⁾

د. تحليل المنافسين من حيث جوانب القوة والضعف فيما يختص بالنواحي المالية والفنية والإدارية، ونوع وطبيعة سياسات الأعمال الخاصة بالمنافسين، ودرجة الانتشار الجغرافي لسلعهم وخدماتهم أو أسواقهم، وممارسات المنافسين الخاصة بالإنتاج أو التصنيع والتسويق. هـ. تحليل قنوات التوزيع:

ويستهدف التعرف على كيفية الوصول للعملاء أو المستهلكين ليس فقط بالنسبة للشركة بل أيضاً بالنسبة للصناعة ككل (سواء تم هذا من خلال تجار الجملة أو التجزئة أو البيع المباشر للمستهلك) بالإضافة إلى طرق أو نظم التعامل مع الوسطاء أو الموزعين وخصائصهم، وهذا التحليل يساعد في تحديد مدى ملائمة كل قناة من قنوات التوزيع للسلع التي يتم بيعها أو توزيعها.

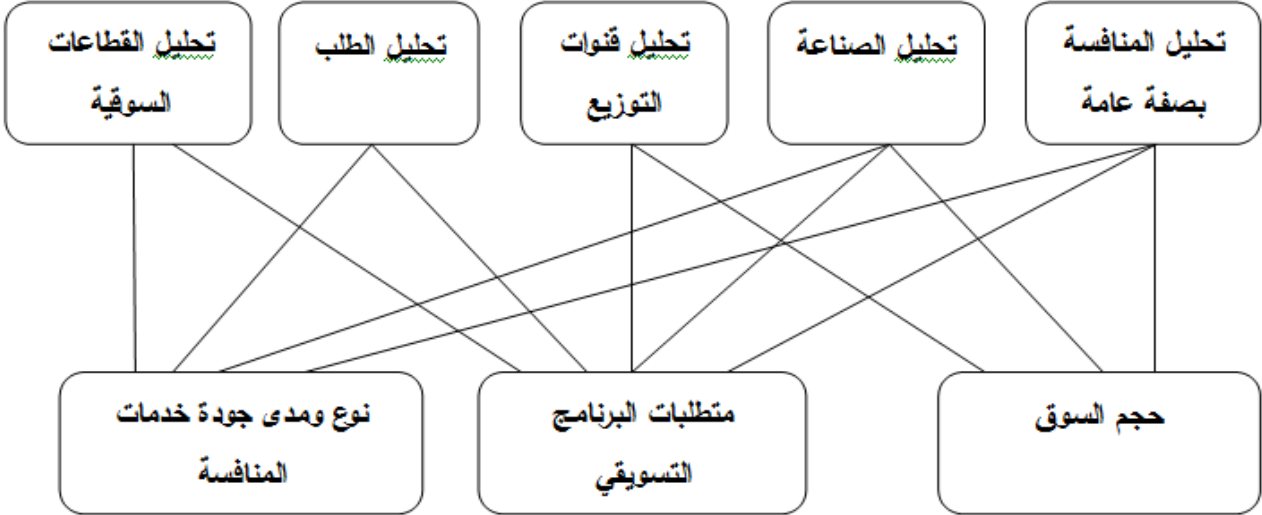
أما فيما يختص بمحددات الفرص التسويقية فيمكن القول بأن ربحية أو مدى جاذبية فرصة تسويقية معينة يتوقف ليس فقط على حجم السوق أو أنواع ومدى السلع والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بل أيضاً على نوع ومدى فاعلية البرنامج التسويقي الذي تم تصميمه لمواجهة احتياجات السوق والاستفادة من الفرص المتاحة به.⁽¹⁾

(2) عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية(بيروت : الدار الجامعية، 1992م) ص 556.

(1) عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص 557.

شكل (3/3/2)

معاور تحليل فرص السوق ومحدداتها



المصدر: عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية، بيروت، الدار الجامعية، ١٩٩٢م، ص ٥٥٥.

علاقة الميزة التنافسية بالفرص التسويقية :

أشارت إحدى الدراسات في مجال إدارة الأعمال إلى أن القدرة على التنافس بشأن الفرص التسويقية الحالية والمستقبلية أصبحت من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح منظمات الأعمال في المستقبل ، ويتحقق ذلك من خلال إيجاد طرق سريعة وموصلة لتلك الفرص فيما يسمى بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة والتي تحقق للشركة مركز القيادة أو الريادة فيما تقدمه من سلع وخدمات.

وتعرف الكفاءات المحورية على أنها "تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة الشركة ، بحيث تسمح هذه الكفاءات مجتمعة بإنشاء موارد جديدة للشركة ، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها. وهي تتصف بخاصيتين أساسيتين هما (1):

(1) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها، تميزها، تطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2002 ص ص: 82- 85

أ. خلق القيمة للعميل .

ب. التميز عن المنافسين .

ولكي تتمكن الشركة من تحقيق السبق على منافسيها في الحصول على الفرص التسويقية المتاحة حالياً والتي سوف تتاح مستقبلاً فيجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية صعبة التقليد والمحاكاة ، وتعمل على استدامتها على المدى البعيد.

ويتركز الاهتمام بالشركات بشأن تحقيق وامتلاك الميزة التنافسية لما لها من ارتباط وثيق وقوي بمدى قدرة الشركة على الاستفادة من الفرص المتاحة بسوقها.

إذا تمثلت الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في اقتناص الفرص التسويقية ويقدم فرصة جوهرية حقيقية لتحقيق الشركة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.⁽²⁾

إن أفضل المداخل التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية والفرص التسويقية هو مدخل التحليل الاستراتيجي⁽¹⁾ ، الذي يركز على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات القدرات الجوهرية والموارد التي تمثل نقاط قوة للشركة، ومن ثم العمل على الاستفادة منها بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على منافسيها. كما تشمل التعرف على نقاط الضعف التي تضعف الموقف التنافسي للشركة

أما البيئة الخارجية فتضم متغيرات تتولد عنها الفرص التي تتيح للشركة اختيار إستراتيجية جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية، والعمل على تجنب التهديدات المحتملة بما يمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية.

إذاً فوجود القدرات الداخلية التي تتم صياغتها بما يوفر المزايا التنافسية - يسمح بشكل كبير بإعطاء الشركة الأفضلية في الاستفادة من الفرص التسويقية بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها.

(2) عبد الله الزهراني ، واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية، مجلة كلية التجارة جامعة

أسيوط (العدد52، 2012م) ص 143

(1) عبدالناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية لطريق بناء الميزة التنافسية المستدامة (الأردن:

دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015) ص ص 117 - 118.

ويلاحظ أن العامل الأساسي المحدد للفرص التسويقية هو مدى قدرة الشركات على استغلال تلك الفرص بدرجة أكبر من قدرة المنافسين المحتملين.⁽²⁾

أي أن قدرة الشركات على الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواقها تتوقف بشكل أساسي على موقفها التنافسي مقارنة بالشركات العاملة في نفس الصناعة ، فالفرص التسويقية متاحة أمام الجميع بنفس الدرجة ولكن الشركة الأقدر على الاستفادة منها هي الشركة التي تمتلك مزايا تنافسية تفوق ما يمتلكه الآخرون ، تنعكس تلك المزايا في الجودة الأفضل، أو السعر الأقل ، أو المرونة الأعلى في العمليات الداخلية والقدرة على العمل بكفاءة في ظروف متغيرة ، أو التسليم الأسرع ، أو الصورة الذهنية الأفضل والتي تتشكل نتيجة كل المزايا السابقة وغيرها من الأنشطة التي تؤثر تحسين الصورة الذهنية للمنظمات.

ويشير الباحث إلى أنه إذا كانت الفرصة التسويقية تشير إلى احتمالات مبيعات أعلى ، أو حصة سوقية أكبر، وتشير الميزة التنافسية إلى تقديم القيمة الأعلى للمستهلكين، فمن البديهي أن ذلك الطلب الذي سوف يحقق تلك الزيادة في المبيعات - سوف يوجه تلقائياً إلى المنتجات التي تقدم القيمة الأعلى للعميل.

وبذات المعنى نجد أن الشركات التي تتمتع بميزة تفضيلية في مجال الفرص البيئية هي الشركات التي تمتلك المقومات اللازمة لاستغلال تلك الفرص بدرجة أكبر من المنافسين (أو أكبر من المؤسسات المنافسة لها) ، وتتمثل تلك المقومات تحديداً في ما سبق ذكره من مزايا تشكل في مجموعها ما يسمى بالميزة التنافسية.

لذلك يمكن القول أن الفرصة التسويقية تأتي نتيجة حصول المنشأة على مزايا تنافسية خاصة تضيف بمقتضاها المنشأة قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، وبما يمكن المنشأة من تقديم مجموعة من المنافع تزيد عن هؤلاء المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بمزايا إضافية كأن تكون بسعر أقل قليلاً.⁽¹⁾

(2) نضال بدر شيب، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(1) محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ، ص ص 124-125 .

كما يمكن توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والفرص التسويقية من خلال استعراض بعض التعريفات التي ربطت بين المتغيرين:

1/ عرفت الفرصة التسويقية بأنها المجال الجذاب والمناسب لعمل التسويق الخاص بالشركة والتي من خلاله يتم تحقيق ميزة تنافسية.⁽²⁾

ومن خلال هذا التعريف يتضح للباحث وجود علاقة تبادلية بين الميزة التنافسية والفرص ، فقد أوضحت جميع النقاط السابقة بأن الميزة هي التي تحقق الفرص ، إلا أن ذلك التعريف يشير إلى أن استغلال الفرص المتاحة يسمح بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات المستفيدة من تلك الفرص ، وهذا لا يتنافى مع المنطق فإذا كانت الشركة بالفعل حققت فرصة معينة نتيجة تمتعها ببعض المزايا التنافسية المناسبة لتلك الفرصة وانعكست بالتالي تلك الفرصة على زيادة حصتها السوقية وأرباحها ، واستطاعت من خلالها أن تحقق تغلغل أكبر في أسواقها الحالية أو مكنتها من الدخول لأسواق جديدة أو أسواق خارجية فهذا بالتأكيد سوف يصب في تحسين موقفها التنافسي بشكل أفضل مما كان عليه حيث يمنحها موقف تنافسي أقوى وصورة ذهنية أفضل ويمكنها من ممارسة أنشطتها التسويقية بدرجة أعلى من الكفاءة بما يسمح بتعزيز مزاياها التنافسية الكلية.

3. يقصد بالفرصة التسويقية ذلك المجال التنافسي المرتبط بالنشاط التسويقي للشركة، والذي تتمتع فيه المؤسسة بميزة تفضيلية بالنسبة للمؤسسات الأخرى في إشباعها لحاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم سلع وخدمات متنوعة، لا تشبعها السلع والخدمات المعروضة حالياً.

من التعريف أعلاه يتضح للباحث أن الفرص بالأساس متاحة أمام مجموعة من الشركات المتنافسة كما أسلفنا ولكن العامل الحاسم فيها هو مدى المزايا والقيمة والإشباع الذي توفره منتجات الشركات المختلفة للمستهلك بحيث أن المنتجات التي تقدم القيمة الأعلى هي التي ستفوز بالنصيب الأكبر من تلك الفرصة مقارنة بمنافسيها ، حيث يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى مجموعة الصفات الفريدة التي تتمتع بها منتجات الشركة والتي تستطيع من

(2) علي فلاح الزعبي، احمد دودوين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 109.

خلالها أن تتميز على منافسيها وتحقق التفوق عليهم من خلال تقديم القيمة الأعلى للمستهلكين.

وفي نفس السياق يمكن تحديد العلاقة أكثر من خلال ربط أبعاد كل من المتغيرين وبيان تأثير أبعاد المتغير الأول على أبعاد المتغير الثاني كما يلي:

تشتمل أبعاد الميزة التنافسية على: الجودة الأفضل، التكلفة أو السعر الأدنى، المرونة الأعلى، التسليم الأسرع، الصورة الذهنية الأحسن. وغير ذلك من كل النواحي التي يمكن أن تتفوق فيها الشركة بما يحقق القيمة الأفضل للمستهلك بدرجة أعلى من المنافسين .

وتشتمل الفرص التسويقية على جميع التحركات الإيجابية التي تسمح بها البيئة التسويقية بما يمكن الشركة من تحقيق زيادة في الحصة السوقية والأرباح ، وعلى وجه الدقة يمكن تحديد أنواع الفرص في الأنواع التالية:

1. اختراق السوق: أي زيادة مبيعات المنتج الحالي في الأسواق التي تخدمها الشركة حالياً، ويمكن للشركة تحقيق تلك الفرصة من خلال تمتعها بمزايا تنافسية متمثلة في تمتع منتجها الحالي _ بحالته الراهنة _ بمستوى مناسب من الجودة، مع دعمه بمزيج تسويقي أكثر حركية وتقدماً ، ولعل الميزة الأنسب هنا هي تقديم أسعار أقل من أسعار المنافسين لتنشيط الجهود البيعية وتشجيع المستهلك على شراء كميات أكبر من المنتج نسبة لانخفاض سعره ، وبخاصة في الأسواق التي يتصف المستهلك فيها بحساسية عالية تجاه الأسعار، كما يجب أن تتمتع أنشطتها وعملياتها الداخلية بالمرونة اللازمة لتحقيق تلك الزيادة ، وتحقيق أفضل تسليم ممكن لمنتجاتها مع توفر خلفية طيبة عن منتجات الشركة في أذهان المستهلكين.

2. تطوير السوق: ويقصد بذلك الدخول بالمنتج الحالي لأسواق جديدة ، ولتحقيق تلك الفرصة يجب تنمية مزيج متكامل من المزايا التنافسية حتى يستطيع ذلك المنتج أن يجد فرصة في تلك الأسواق ويتمكن من خلق قاعدة جيدة فيها حسب وجهة نظر الباحث ، ويجب أن تسبق تلك العملية دراسة شاملة لتلك الأسواق من حيث نوعية المستهلكين

وطبيعة المنافسة فيها وأن يتركز الاهتمام أكثر بجمع المعلومات التفصيلية عن منافسيها المحتملين في ذلك السوق بحيث تتمكن في الآخر من تقديم منتج يقدم قيمة أعلى من القيمة التي توفرها منتجات المنافسين، وبما أنها ستدخل بمنتجاتها الحالي فإن كانت نتيجة الدراسة وجود منتجات منافسة تقدم قيمة أعلى بجودة وأسعار وتسليم أفضل مما تستطيع هي تقديمه فيجب عليها أن تتراجع عن قرار الدخول لذلك السوق والبحث عن أسواق تستطيع المنافسة فيها بمنتجاتها الحالي ، أو تتخذ قرار بتطوير منتجات جديدة تستطيع أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية في تلك الأسواق إن وجدت أن العوائد المتوقعة تستحق ذلك.

3. تطوير المنتج : تتخذ الشركة ذلك القرار عندما تتوفر أمامها فرصة سوقية جذابة ، ولكن لا يمكنها الاستفادة منها بمنتجاتها الحالي نسبة لوجود منتجات أخرى تنافس في نفس السوق الذي ظهرت فيه الفرصة، تتمتع بمزايا أفضل وتقدم قيمة أعلى من التي يقدمها المنتج بحالته الراهنة ، فتلجأ الشركة لتطوير منتجاتها الحالي بإضافة مزايا جديدة تمنحه القدرة على تقديم قيمة أعلى من القيمة التي تقدمها المنتجات المنافسة، ويرى الباحث أنه يجب على الشركة هنا تحديد المزايا التي يتفوق فيها المنتج المنافس على المنتج الخاص بها ، من حيث مستوى الجودة ، أو السعر ، أو سرعة التسليم ، أو قدرة المنتج على الاستجابة للتغيرات في أذواق المستهلكين، وكلما من شأنه أن يسهم في تعظيم القيمة المقدمة للمستهلك، ومن ثم ترقية مزايا المنتج المقابلة لها بحيث تصبح أفضل من تلك التي تتمتع بها منتجات المنافسين.

4. التنوع: يقصد به الدخول لأسواق جديدة بمنتجات جديدة ليست لها علاقة بالمنتجات الحالية ، ولكي تتمكن الشركة من الاستفادة من تلك الفرصة يجب أن تقوم أولاً بدراسة السوق المستهدف وتحديد الحاجات والرغبات المختلفة للمستهلكين في ذلك السوق ومن ثم تطوير منتجات تتمتع بمزايا تنافسية متكاملة تتسم بتحقيق إشباع أعلى مما تحققه المنتجات المنافسة في ذلك السوق ، فدخول الأسواق الجديدة بمنتجات جديدة ليست بالأمر البسيط فإذا كانت الشركة لا تمتلك الموقف التنافسي الذي يمكنها من دخول ذلك السوق ومواجهة المنافسة فيه فالأفضل التراجع عن الفكرة والاكتفاء بالأسواق الحالية.

وعلى وجه الدقة والتحديد أشار الباحث إلى أنه يمكن إيضاح علاقة أبعاد الميزة التنافسية بالفرص التسويقية كما يلي:

1/ علاقة التكلفة الأقل بالفرص التسويقية:

يقصد بالتكلفة الأقل قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجاتها بمجموع تكاليف أقل من نظيراتها لدى الشركات المنافسة، ويظهر أثر التكلفة الأقل على الفرص التسويقية من خلال التأثير الإيجابي لانخفاض التكاليف بشكل مباشر على السعر النهائي للمنتج، حيث تتيح التكلفة المنخفضة فرصة تقديم المنتجات بأسعار تنافسية، مما يسمح للشركة بتحقيق زيادة كبيرة في الأرباح والحصة السوقية، حيث يعتبر السعر هو المؤثر الأساسي في قرار الشراء، فهنا تستطيع الشركة سحب جميع الفرص السوقية المتاحة بتلك القطاعات بشكل أكفأ من منافسيها من خلال تقديم السعر الأقل، إذ يمكنها الاستفادة من ميزة السعر الأقل في تحقيق تغلغل أكبر في أسواقها الحالية من خلال زيادة مبيعات منتجاتها الحالية في تلك الأسواق من خلال تقديمها بأسعار أقل من أسعار المنافسين خاصة في القطاعات السوقية التي تتصف بحساسية عالية تجاه الأسعار، كما تشير التكلفة المنخفضة لارتفاع الكفاءة التي تؤدي بها الأنشطة التسويقية للشركة وبالتالي يمكنها الاستفادة من وفورات التكلفة في دعم أنشطة الابتكارات التسويقية التي تعتبر من أهم مصادر الفرص التسويقية بالإضافة لإمكانية تطوير منتجاتها الحالية استعداداً لدخول أسواق جديدة تتوفر بها فرص تسويقية يمكن الاستفادة منها من خلال التميز بالأسعار الأقل.

2/ علاقة الجودة بالفرص التسويقية :

يقصد بالجودة بمعناها الضيق تقديم منتجات قادرة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن، كما تعني تطابق توقعات الزبائن مع مواصفات المنتج الفعلية، وقد ازداد الاهتمام مؤخراً بأمر الجودة نسبة لحالة الرفاهية التي شهدتها العالم مؤخراً بالإضافة لاتساع قاعدة الخيارات المعروضة من السلع والخدمات المختلفة من عدد كبير جداً من العلامات التجارية، فضلاً عن ارتفاع درجة الوعي والثقافة لدى المستهلكين، بالتالي أصبحت المفاضلة بين المنتجات على أساس الجودة الأفضل هو أمر أساسي وذو تأثير كبير في القرار الشرائي.

ويرى الباحث أن الجودة الأفضل تهيئ فرصة تسويقية للشركة متمثلة في زيادة الحصة السوقية من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية ، من خلال التركيز على القطاعات السوقية الباحثة عن المنتجات المتميزة ، ويمكن للشركة تحقيق تلك الفرص فقط عندما تتفوق جودة منتجاتها على منتجات المنافسين في تلك الأسواق.

فالجميع يسعى للحصول على المنتجات التي ترضي توقعاته وتحقق أكبر إشباع ممكن لرغباته حتى وإن اضطر لدفع سعر أكبر مقابل ذلك ، بالتالي تتحول تلك المساعي إلى طلب فعلي يحقق زيادة كبيرة في الحصة السوقية أو الأرباح الخاصة بالشركة التي تقدم المنتجات ذات الجودة الأعلى.

وقد تجد الشركة أنها موجودة في أسواق تتمتع بمستويات جودة رفيعة لمنتجات بديلة لمنتجاتها ، مما أدى لانخفاض وتراجع حصتها السوقية، فهنا سيتوجب على الشركة أن تعمل على تطوير منتجاتها الحالية وتحسين مستوى جودتها ليصبح أفضل من منتجات المنافسين لتتمكن من الاستفادة من الفرص المتاحة بتلك الأسواق ، كما يتيح لها ذلك فرصة دخول أسواق جديدة داخلية ويفتح أمامها الفرصة للتصدير.

3/ علاقة ميزة المرونة بالفرص التسويقية :

تشير المرونة إلى قدرة الشركة على العمل في ظروف متغيرة مع الاستعداد الكافي للتعامل مع ذلك التغيير بأفضل طريقة ممكنة .

ويعتبر الباحث أن المرونة هي البعد الأكثر تأثيراً على الفرص التسويقية بمختلف أنواعها، فكلما تمتعت الشركة بمرونة أكبر في عملياتها الإنتاجية وأنشطتها التسويقية كلما كانت أقدر من منافسيها ف الاستفادة من الفرص المتاحة بالأسواق ، بل والأسرع في اكتشافها والتعرف عليها.

فتمتع الشركة بمرونة أكبر في عملياتها الإنتاجية وقدرتها على الإنتاج بمستويات مختلفة - وفقاً لمستويات الطلب - كلما كانت قادرة على تحقيق أكبر حصة سوقية ناتجة عن زيادة الطلب بشكل أكفأ من منافسيها ، بالإضافة إلى أن مرونة قدرة العمليات الإنتاجية

على الاستجابة للتغيرات في أذواق ورغبات المستهلكين ، يعطي أفضلية أكبر لمنتجات الشركة في أذهان المستهلكين .

ويعتبر الباحث أن المرونة بمعناها الواسع تدعم المزايا الأخرى مما يزيد من قدرة الشركة على الاستفادة من جميع الفرص المتاحة بمختلف متطلباتها وشروطها ، فالمرونة قد تعني مرونة السعر بحيث يمكن تعديله وفقاً لاختلاف القدرة الشرائية للشرائح السوقية المختلفة ، مما يجعل سعر المنتج مناسب للجميع، فيستطيع بذلك المنافسة من خلال السعر ، وكذلك قد تعني مرونة الجودة ، بحيث يتم تصميم المنتجات بمستويات جودة متفاوتة وفقاً لتفضيلات المستهلكين ، وبالتالي تنافس على أساس ذلك، وكذلك قد تشير المرونة لمرونة التسليم بحيث تصبح الشركة قادرة على تغيير شروطه وفق الظروف المحيطة بعملية التسليم بهدف توفير راحة أكبر للمستهلكين مما يجعلها الأفضل لديهم، فتستطيع المنافسة على أساس التسليم .

إذاً فالمرونة أو القدرة على التغيير من وضع للآخر يجعل الشركة هي الأكفأ في الاستفادة من جميع أنواع الفرص التسويقية بشكل أكفأ من المنافسين.

4/ علاقة ميزة التسليم بالفرص التسويقية :

أصبح التسليم هو البعد الذي تتنافس على أساسه الشركات ، حيث أصبح الوقت هو العامل الأكثر تأثيراً في القرار الشرائي ، حيث يمكن أن يتنازل البعض عن الجودة مقابل استلامهم لطلباتهم بشكل أسرع .

ويشير الباحث إلى أنه إذا استطاعت الشركة أن تحقق أسرع عمليات تسليم ممكنة مقارنة بمنافسيها فإن ذلك سيفتح أمامها فرص واسعة في الأسواق ، ويمكنها تحقيق ذلك من خلال تخفيض الوقت المستغرق في عملية التسليم وتقليل الوقت الفارق بين عملية تصميم المنتجات وطرحها في الأسواق، وتقليل الوقت الفارق بين تلقي الطلب وتنفيذه، بما يمكنها من التواجد في الزمان والمكان المطلوبين بشكل أسرع من المنافسين مما يتيح لها فرصاً تسويقية كبيرة على اعتبار أن الشركة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون ستكون هي الأسرع في تحقيق الفرص البيعية أكثر من غيرها.

5/ علاقة ميزة الصورة الذهنية بالفرص التسويقية:

تشير الصورة الذهنية الخاصة بالشركات إلى مجموع الأفكار والأحاسيس والمعتقدات والتصورات المبالغية التي يضعها المستهلك في ذهنه تجاه منتجات شركة معينة ، وتؤثر تلك الأحاسيس والتصورات على قراره الخاص بالتعامل مع الشركة وما تنتجه من سلع وخدمات.

وتتكون تلك الصورة نتاج الخبرات المتراكمة الخاصة بالشخص أو التي سمعها من وسائل الإعلام أو عن طريق أسرته وأصدقائه.

وتؤثر سمعة الشركة (صورتها الذهنية) على الفرص التسويقية من خلال تأثير تلك الصورة بشكل كبير على سلوك الأسواق والمؤسسات في التعامل مع تلك الشركة ، وتتأثر سمعة الشركة بمدى قيامها بمسئولياتها الاجتماعية ، وبنظام التسعير المتبع ومدى جودة منتجاتها وكل ما من شأنه أن يشجع أو يثني المستهلك عن شراء منتجات الشركة .

بالتالي يرى الباحث أنه كلما تمتعت الشركة بصورة ذهنية أفضل من منافسيها كلما استطاعت تحقيق حصة سوقية أكبر وأرباح أعلى في الأسواق المستهدفة.

الفصل الثالث

مجموعة شركات معاوية البرير

المبحث الأول: نشأة وتطور مجموعة شركات معاوية البرير

قام السيد معاوية محمد أحمد البرير بعد الحصول على درجة الماجستير في علوم الاقتصاد الإداري المتقدم من المملكة المتحدة بالتفكير والسعي الجاد للاستفادة من هذا العلم للمساهمة بعلمه وعمله في تطوير الاقتصاد السوداني كرأس مالي وطني كل همه تقديم كل ما يمكن تقديمه للمواطن السوداني ولوطنه السودان ، لذا كان حريصاً على بناء مخطط طويل الأمد لإنشاء مملكة اقتصادية متكاملة يكون الدافع الرئيسي لإنشائها هو دعم الاقتصاد الوطني.

وكانت الانطلاقة الأولى لهذه الشركات في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي.

وتعتبر مجموعة شركات معاوية البربر مجموعة ذات أهداف مختلفة تعمل في كافة مجالات العمل الاستثماري والتجاري وهي إحدى أكبر الشركات الصناعية في السودان ومنطقة شرق إفريقيا يجلس على قمة المجموعة المساهم الرئيسي ورئيس مجلس الإدارة السيد/معاوية محمد احمد البربر

تعمل هذه الشركات في مجال الصناعات الغذائية والكيميائية وصناعة التعبئة والتغليف هذا بالإضافة للإنشاءات والعمل الزراعي وإعمال التجارة الداخلية و الخارجية إضافة إلى نشاط الفنادق والسياحة عبر فندق المريديان وفندق القاردين سيتي.

وتشمل مجموعة شركات معاوية البربر الصناعات الآتية:⁽¹⁾

1/مجموعة معاوية البربر للصناعات الغذائية

تمتد في مساحة تبلغ (250000) متر مربع وهي تتوزع على ثلاثة مجموعات

أولاً: مجموعة بست للمنتجات الغذائية : (أم درمان)

تم إنشائه في العام 2005 م ويقع في مساحة تبلغ خمسة ألف متر تقريباً وجواره مساحات إضافية للتخزين تبلغ سبعة ألف متر تقريباً ، وهو أحدث مصنع بالسودان والجوار الأفريقي إذ تبلغ إنتاجيته 13 طن/ الساعة من الألبان السائلة بالتعقيم (UHT) ، حيث تم تجهيز صالات الإنتاج حسب الشروط الصحية لمصانع الأغذية وتوجد وحدة لضبط الجودة ومعمل تحليل وفحص للألبان الداخلة والخارجة مع استخدام مواد تعبئة ذات جودة عالية(تقنية التتراباك) ، وبلغت تكلفة المصنع حتى الآن ثمانية عشر مليون دولار .

والمنتجات التي يقدمها المصنع :⁽¹⁾

1. الألبان بأحجام مختلفة (مُحلى وعادي).

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البربر ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البربر ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

2. الزبادي بأحجام مختلفة (مُحلى وعادي).

3. العصائر بنكهات وبأحجام مختلفة.

4. المش بنكهات وبأحجام مختلفة.

5. الحليب بنكهات وبأحجام مختلفة.

ثانياً: مجمع معاوية البرير للصناعات الغذائية (الخرطوم)

ويشمل المصانع الآتية:

أ/ مصنع معاوية البرير للبسكويت:

حيث يعمل المصنع بتقنية عالية في صناعة البسكويت وتتمثل في الآلات الحديثة التي تساعد على إنتاج أكبر قدر من البسكويت حيث تبلغ إنتاجيته 29 ألف كرتونه في اليوم، بالإضافة لبسكويتات الويفر بالنكهات المختلفة.

ب/ مصنع العصائر المجففة (اورانجا):

يعتبر رائد تعبئة العصائر والمساحيق الغذائية في السودان عن طريق ادخال ماكينات ذات مواصفات عالمية ومعدات حديثة عملت على إكساب المساحيق خصائصها الغذائية كاملة وعدم تعرضها للملوثات البيئية مما جعلها تحل مكاناً "متقدماً" في التجارة الوطنية حيث تبلغ الطاقة التصنيعية (63طن/الساعة) من العصائر المجففة.

ج/ مصنع على بابا للتعبئة:⁽¹⁾

يقوم المصنع بتعبئة منتج (الشاي) في عبوات واحجام مختلفة تناسب مع طلبالمستهلك وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمصنع (5500/طن) من الشاي في العام حيث إن هذه الصناعة تعتبر تجديد لتقنية صناعة التعبئة في السودان وذلك عن طريق استخدام التكنولوجيا المتطورة.

د. مصنع الطحينة والطحينة :

يقع المصنع في مجمع معاوية البرير الصناعي في منطقة الباير الصناعية ، ويستخدم أحدث الآلات لإنتاج وتنظيف السمس ، بالإضافة لإنتاج الطحينة والطحينة.

هـ. مصنع الكيك : -

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

أنشئ المصنع في عام 2008 م بمساحة 2000 متر مربع بجملون يتكون من ثلاث خطوط إنتاج كل خط ينتج 200 كيلو في الساعة .

أنواع المنتجات : -

1. الكيك العادي (ريتش - اكسترا) .

2. الكيك الإسفنجي (أكسترا - باري) .

3. كيك البسكويت (باري - لودو) .

و. مصنع فوز للمياه الغازية(فيتا) :⁽¹⁾

مصنع فوز للمياه الغازية (فيتا) دخل هذا المجال لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبنكهات ومميزات جديدة ترضي رغبات وتوقعات المستهلك حول المنتج وتقديم خدمة تلبية احتياجات المستهلك .

تم التفكير في إنشاء المصنع في عام 2001 م بشراكة سودانية ألمانية واكتمل التصديق في أكتوبر 2001 م ومن ثم بداية التجهيز وشراء الماكينات وملحقاتها وبدأ الإنتاج في 2003/9/13م بخطي إنتاج ينتجان يوسفى وكرز باستخدام نوعين من التعبئة:

1. خط زجاج .

2. خط بلاستيك .

ثالثاً: المصنع الألماني السوداني (مجمع صافولا الصناعي _سوبا غرب)

وينتج المصنع المشروبات الغازية (شامبيون) والمياه الصحية بالإضافة للعصائر الطبيعية بمختلف النكهات (بيبس جوافة، بيبس برتقال، بيبس فراولة،بييس مانجو)
2/الصناعات الكيماوية:

وفي مجال الصناعات الكيماوية تقوم المجموعة بصناعة الصابون بأنواعه المختلفة ومستحضرات التجميل حيث تم التعاقد مع شركة كبرى لترعى هذا المشروع حيث تم تخصيص مساحة تبلغ (10000)متر2 بالمنطقة الصناعية الخرطوم بحري وإدخال تقنية جديدة تنافس بها منتجات الصابون الأخرى حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية لمصنع صابون

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

البذرة هلا(75طن/اليوم) أما صابون الغسيل (الألواح) فتبلغ الطاقة الإنتاجية (53طن/اليوم) وهناك خط إنتاج صابون حمام ومستحضرات تجميل قيد الإنشاء والتنفيذ خلال هذا العام.

3/مجموعة معاوية البرير للتغليف:⁽¹⁾

في إطار تطوير الصناعات الوطنية قامت المجموعة من خلال شركة معاوية البرير للتغليف بإنشاء احدث مصنع لصناعة الكرتون وطباعته في السودان وبما إن صناعة التغليف هي صناعة العصر وتعتبر من الصناعات الإستراتيجية فقد تم إنشاء مصنع كارتوبيست للكرتون ومصنع كارتوبيست للسلفان المطبوع ، بالإضافة إلى صناعة الورق والكراسات والأدوات المختلفة وذلك لتوفير احتياجات المجموعة وباقي المصانع العاملة في الصناعات المختلفة.

مجموعة المصانع:

ويمكن ذكر جميع المصانع بشكل مجمل كما يلي :

1. مصنع بسكوييت كابتن ماجد ، بسكوييت عروس البحر ، بسكوييت أبو بنت ، بسكوييت نايس.
2. مصنع التغليف _ السلفان والكرتون (كارتوبيست).
3. مصنع اللبن المجفف (لودو).
4. مصنع العصائر المجففة (أورانجا)
5. مصنع الأدوات المكتبية.
6. مصنع الشاي (ريتش، والزرافتين).
7. مصنع الزبادي واللبن السائل (بيست).
8. مصنع العصير السائل (ريتش).
9. مصنع الشعير الغازي (شامبيون).
10. مصنع المياه الصحية (ريتشي كولا).
11. مصانع الشعيرية والمكرونه والسكسكانية (الثريا).

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

12. مصنع كيك (ريتش).
13. مصنع الويفر (علاء الدين وريتشي).
14. مصنع شيبس (ريتش)
15. مصنع معجون أسنان (سوفت وهلا).
16. مصنع صابون بدرة (هلا ، الدولار).
17. مصنع صابون ألواح (الدولار وكمفورت وهلا).
18. مصنع صابون سائل (هلا) ومصنع (الدولار) .

ثانياً: أهداف مجموعة شركات معاوية البرير:

1. تحقيق الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمجموعة.
2. النهوض بالصناعة الوطنية بما يحقق أعلى جودة ممكنة بأقل تكلفة لتحقيق رضا المستهلك .
3. إنتاج سلع بديلة للسلع للمستوردة لتقليل نسبة الوارد وذلك من أجل تحسين الميزان التجاري .
4. السعي لتوطين الصناعات المكملة كالتغليف والتعبئة ولمضافات والمحسّنات.
5. توفير فرص عمل للعمالة الوطنية.
6. محاولة إيجاد أسواق خارجية تثق بالمنتجات السودانية الجيدة وذلك بعد تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستفادة من اتفاقيات التعاون الاقتصادي والتجاري.

ثالثاً: الدور الاقتصادي:¹

يتمثل في الآتي:

1. زيادة الناتج المحلي.
2. دعم ميزان الدفعات.
3. تساهم المجموعة بدعم خزانة الدولة العامة من خلال المدفوعات الضريبية.
4. تشكل الرسوم الجمركية التي تدفعها المجموعة حوالي 30% من إيرادات مبيعات المصانع.
5. تعزيز مكانة المنتجات السودانية ورفع شعار صنع بالسودان.

1التقرير السنوي- قسم الاستثمار 2018 ،اللاماب غرب سباق الخيل، ص ص1-20

6. ترقية البيئة المحيطة وذلك من خلال توصيلات الكهرباء والمياه في المناطق التي يقع بها المصنع الجديد.

7. زيادة الاحتياطي العام للأجور بحوالي مائتان ألف جنيه سنوياً.

8. زيادة الناتج المحلي الإجمالي لقطاع الصناعة بمدفوعات بلغت ثلاثين مليون وخمسة ألف جنيه كقيمة مضافة في العام.

9. تقوية السوق الوطنية .

10. إنشاء وحدات متقدمة ومخصصة لبرامج الأبحاث والتطوير

رابعاً : الاهتمام بالبيئة ومكافحة التلوث:¹

مع التوجه العالمي للحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث الصناعي عملت المجموعة على خلق بيئة عمل مكنت المصانع من المحافظة على نظافة وجودة منتجاتها حيث تم إتباع كل الإجراءات التي تؤدي إلى تنقية بيئة المصانع من الملوثات الناتجة من عمليات التصنيع وهي تتكون من مراوح الشفط في مواقع الإنتاج أما المياه فتتم معالجتها من خلال محطات التنقية حيث تمتلك المجموعة أضخم واحدث محطة تنقية في السودان في المجمع بالإضافة إلى المحطات الصغيرة في جميع مجمعات المجموعة وكذلك تعمل على إذابة المواد الصلبة وذلك باستخدام المواد الكيميائية وكذلك تعقيم المياه الصحية بغاز الأوزون ، بالإضافة لتطبيق كل ما يتعلق من إجراءات الأمن والسلامة العامة حسب التوجيهات الصادرة من جهة الاختصاص مثل المطافئ وجميع متطلبات الأمن الصناعي.

خامساً: الطاقة الانتاجية للمصانع:⁽¹⁾

أ. مصنع بيست للمنتجات الغذائية:

1. مصنع الألبان والزبادي:-

يعمل المصنع بورديتين طويلتين 12 ساعة بعمالة 331 عامل (35موظف/181 عمالة ثابتة، 96 عمالة مؤقتة).

أ. الإنتاج الفعلي في العام=36000طن من الألبان.

1التقرير السنوي- قسم الاستثمار 2018 ،اللاماب غرب سباق الخيل، ص ص1-20

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

2-مصنع الحلوى الفاخرة:-

يعمل المصنع بورديتين طويلتين 12 ساعة ،العمال حوالى 185عاملا (20موظف
120 عمالة ثابتة، 45 عمالة مؤقتة.

الإنتاج الفعلي خلال العام = 160000 ألف كرتونة.

3- مصنع البسكويت:

يعمل المصنع بورديتين طويلتين 12 ساعة حجم العمالة 483 عاملا (47 موظف، 254
عمالة ثابتة ، 182 عمالة مؤقتة)

الإنتاج الفعلي للبسكويت العادي خلال العام = 4900000 كرتونة

الإنتاج الفعلي للبسكويت الويفر خلال العام = 123000 ألف كرتونة

الريادة والجودة في المجموعة:(1)

كانت المجموعة من أوائل الرواد في الصناعات التالية:

أ. رواد تحسين صناعة البسكويت وذلك من خلال تحسين نوع المنتج وتحسين التعبئة
وإستخدام التقنية العالية فى التصنيع والترويج.

ب. رواد صناعة المساحيق الغذائية كشراب الاورانجا بديلاً للمستورد

ج. رواد استخدام العبوات الاقتصادية لتعبئة العصائر والمساحيق الغذائية

د. رواد صناعة الكرتون بمواصفات تتنافس المستورد من الخارج.

هـ. رواد إدخال طباعة الروتوграфия بالسودان.

و. رواد تصنيع البسكويت بمواصفات الوجبة الغذائية الكاملة للأطفال تصل إلى أقصى
أطراف السودان بسعر موحد.

ل. إتباع التحليل المعملى الجيد والمواصفات العالمية المطلوبة في التصنيع.

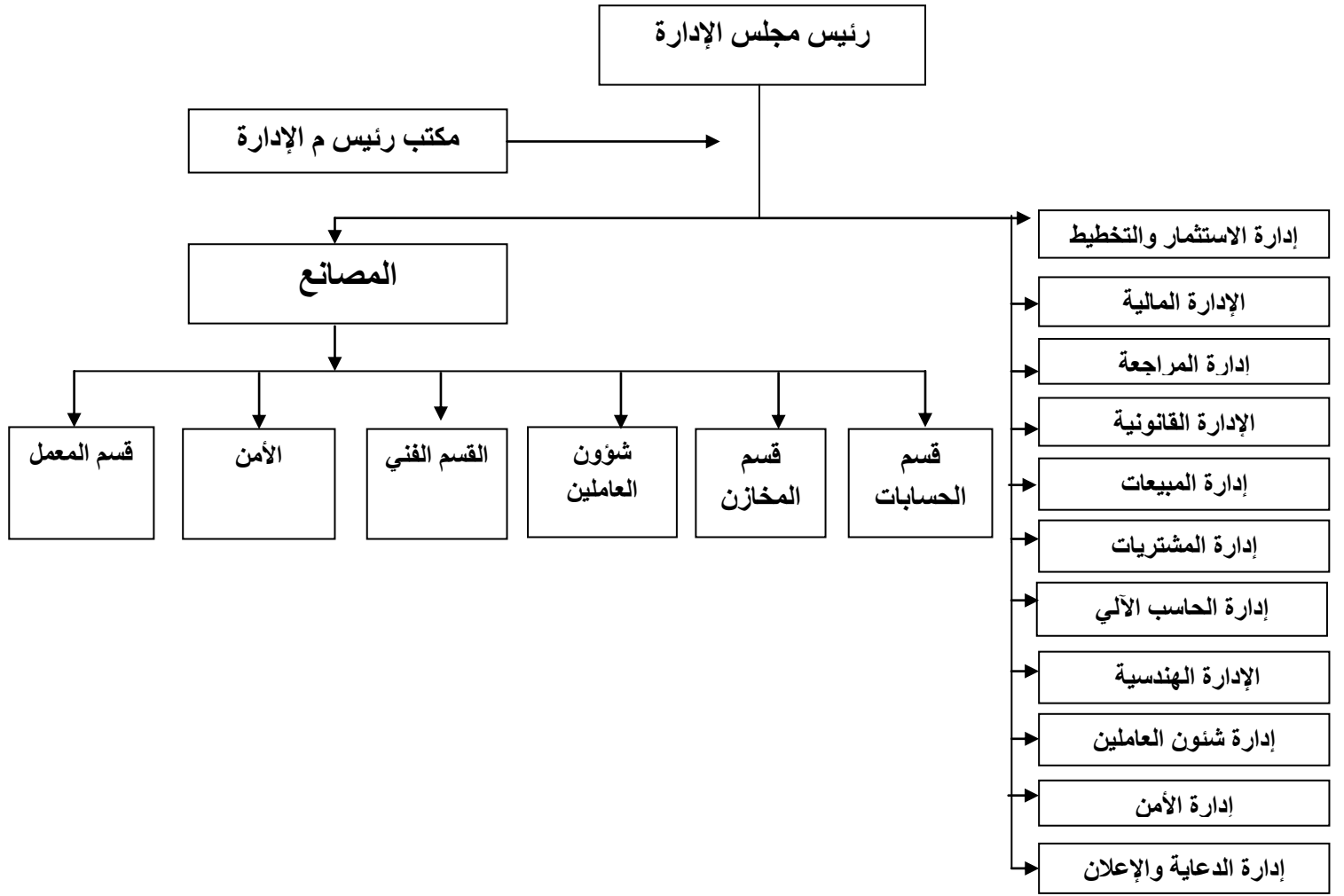
ك. المتابعة الدائمة من خلال البحوث والدراسات لمعرفة اتجاهات واحتياجات المستهلك
والسوق لتقديم أفضل السلع و الخدمات لهم.

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ،
2018/11/25م.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمجموعة شركات معاوية البرير:

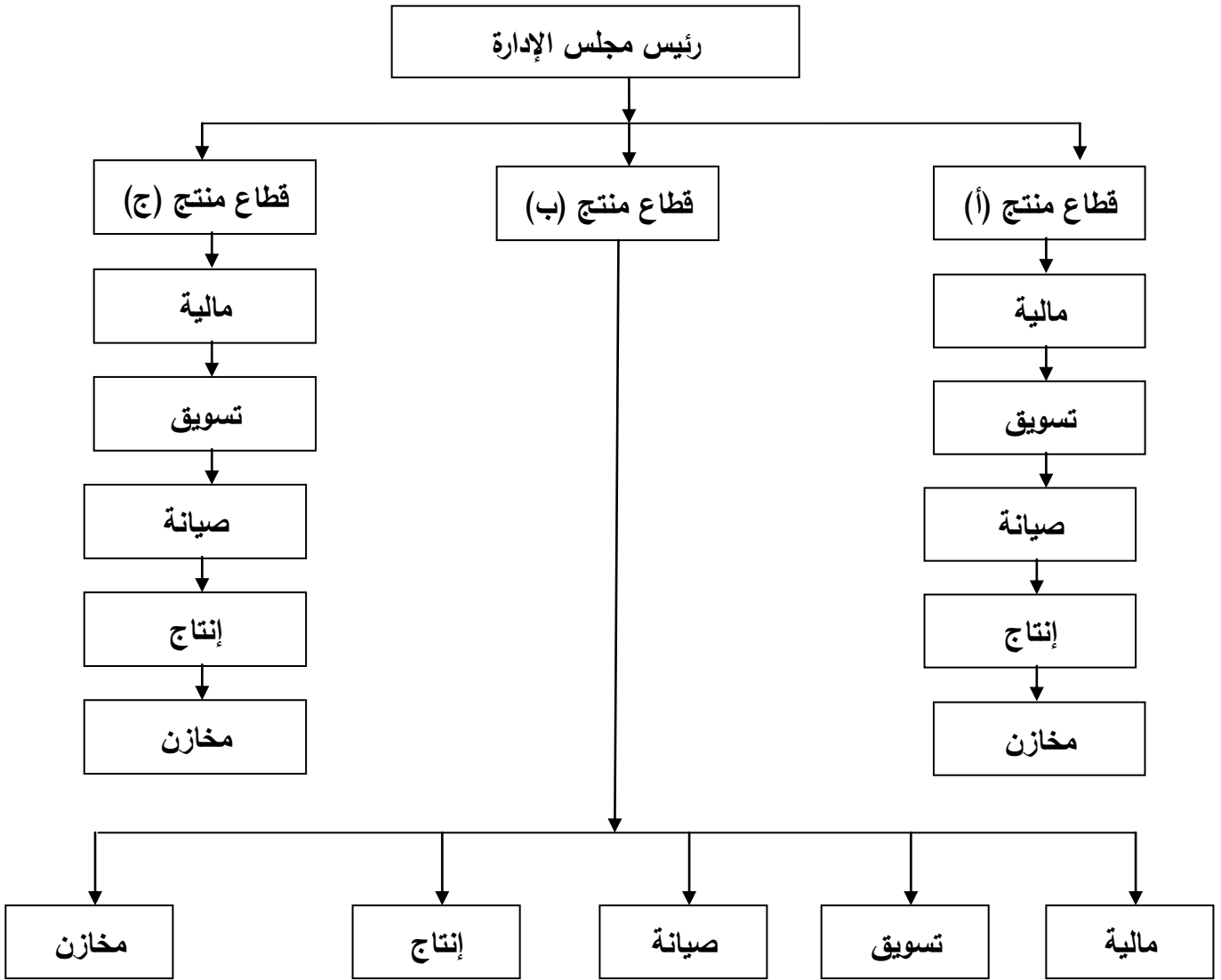
يتناول هذا المبحث خارطة تنظيم العمل بمجموعة شركات معاوية البرير من حيث المهام و الاختصاصات عبر الأقسام والإدارات المختلفة التي تتبع لرئاسة مجموعة معاوية البرير الصناعية بسوبا يمكن تقسيم هذه الإدارات إلى الآتي:

شكل (1/2/3)
الهيكل التنظيمي لشركة معاوية البرير



المصدر: مجموعة شركات معاوية البرير، إدارة الموارد البشرية، 2018م

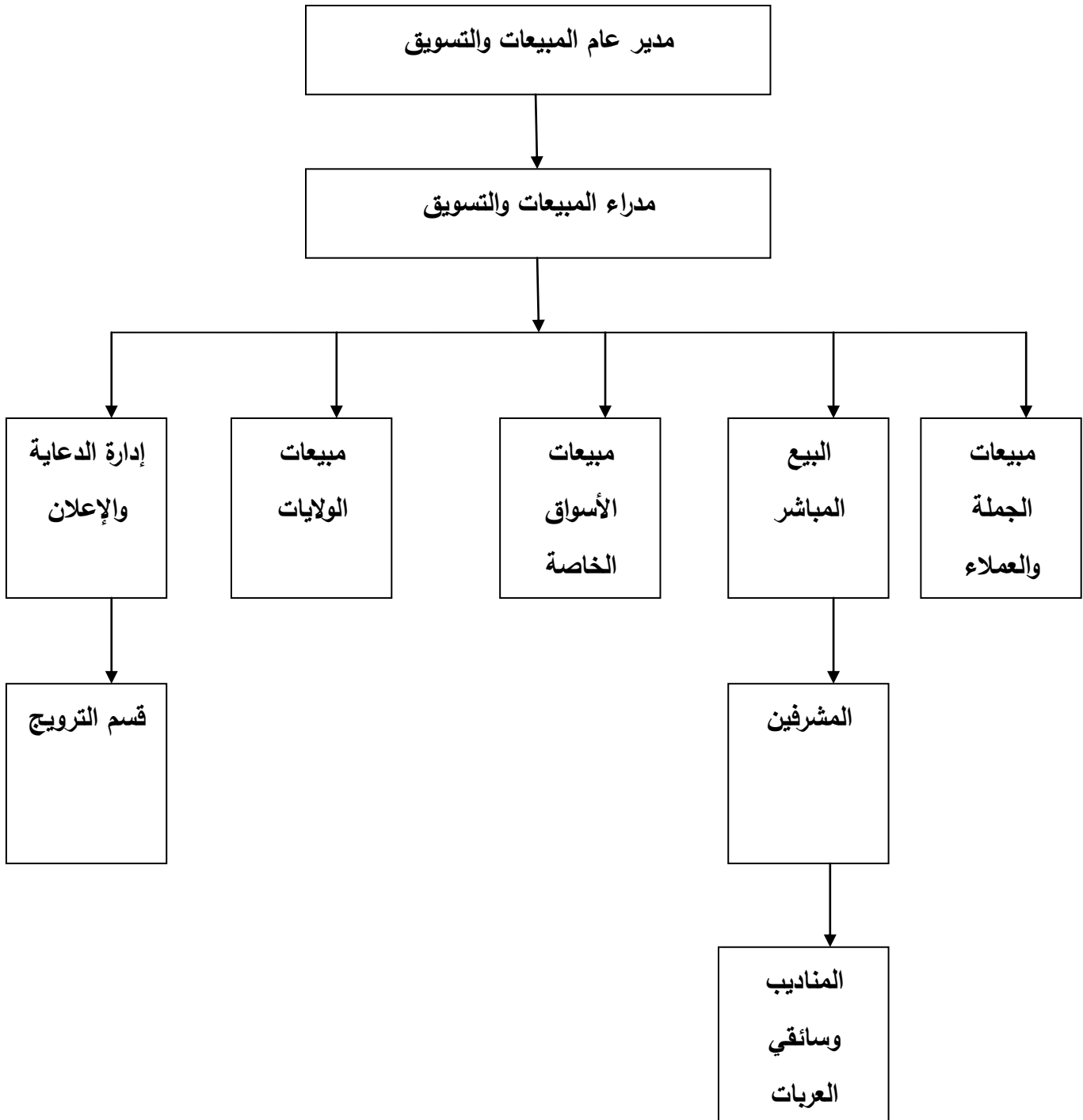
شكل (2/2/3)
الهيكل القطاعي



المصدر: مجموعة شركات معاوية البرير، إدارة الموارد البشرية، 2018م

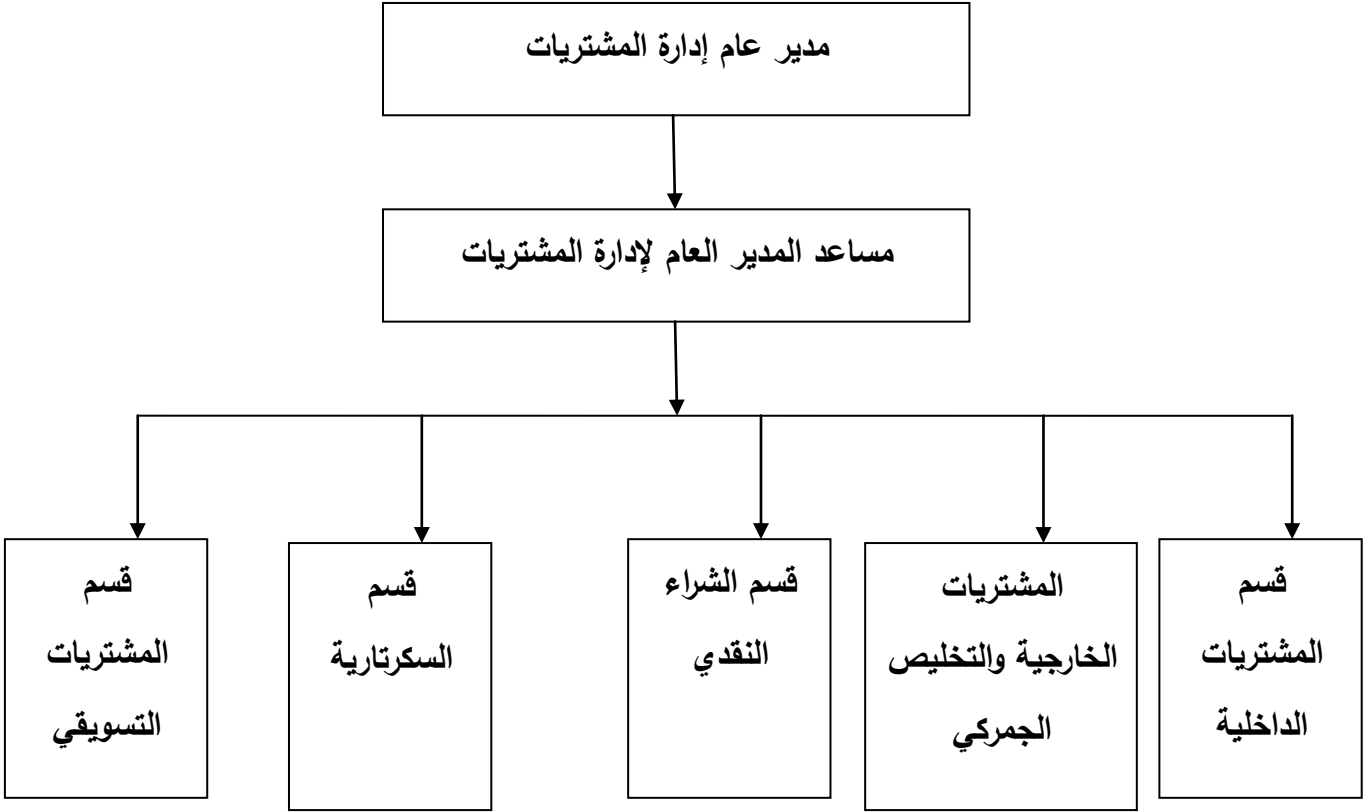
شكل (3/2/3)

الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات والتسويق



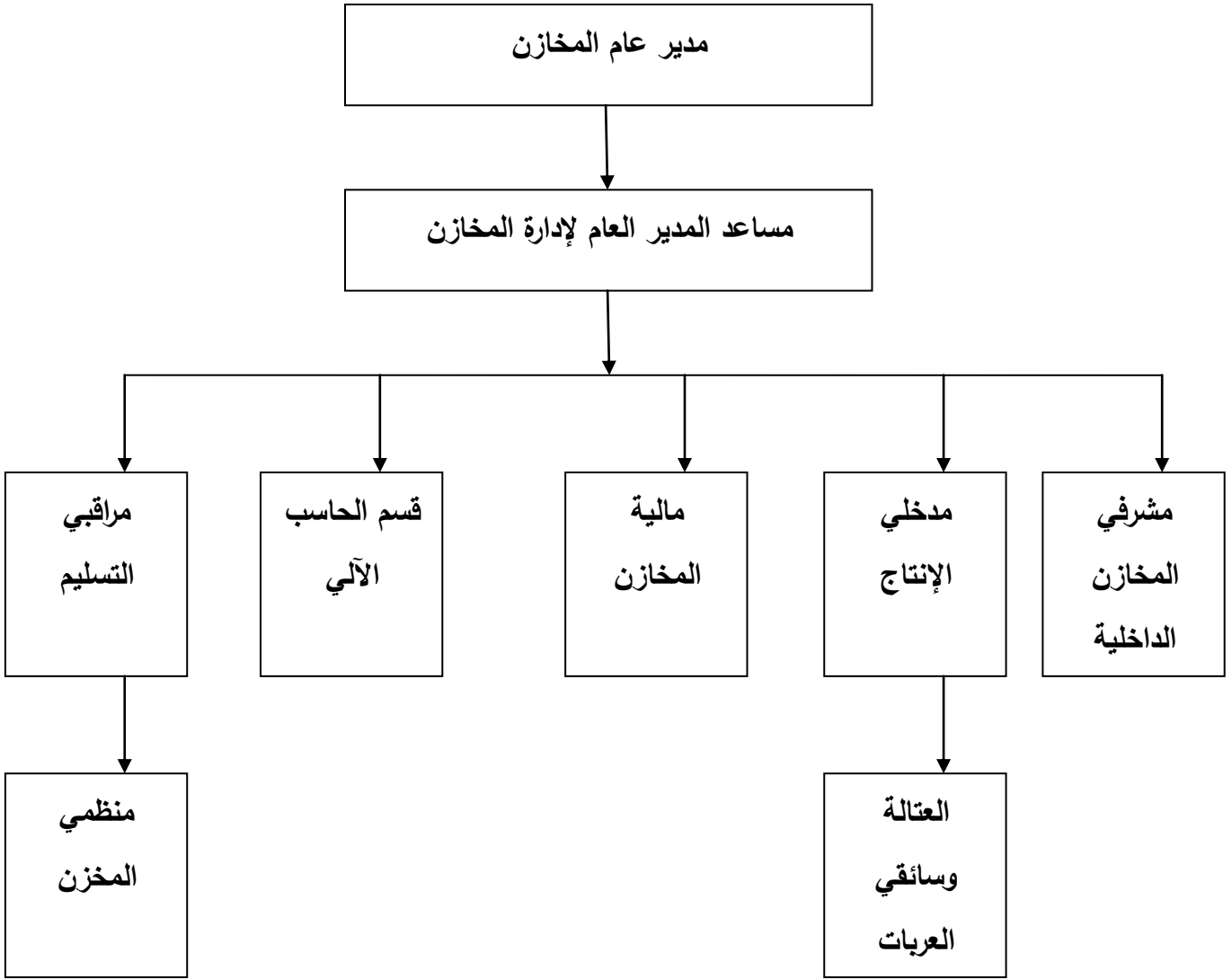
المصدر: مجموعة شركات معاوية البرير، إدارة الموارد البشرية، 2018م

شكل (4/2/3)
الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات



المصدر: مجموعة شركات معاوية البرير، إدارة الموارد البشرية، 2018م

شكل (5/2/3)
الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن



المصدر: مجموعة شركات معاوية البرير، إدارة الموارد البشرية، 2018م

الوصف الوظيفي للإدارات:

أولاً: إدارة الاستثمار

هذه الإدارة تختص بوضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات والسياسات العامة في هذا مجال الاستثمار وإعداد دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة، وذلك من خلال تحديد الأسس والضوابط العامة للاستثمارات واعتماد المعايير والمواصفات الفنية للمعدات والكوادر البشرية ووسائل الاتصال وذلك على حسب أهداف المجموعة.

حيث يمكن تلخيص مهامها وواجباتها في الآتي:

1. إعداد جميع الدراسات المتعلقة بالعمليات الاستثمارية وتطوير المشاريع.
2. العمل على منح المشروعات الإعفاءات والميزات الضريبية والجمركية.
3. تنفيذ عمليات الاستثمار.
4. متابعة إجراءات تسجيل أراضى الاستثمار وجميع المعاملات المتعلقة بها.
5. تنفيذ التجديدات السنوية للسجل التجاري والصناعي.
6. تسجيل الشركات وأسماء الأعمال التجارية والنماذج الصناعية وبراءة الاختراع.

ثانياً: الإدارة المالية

هذه الإدارة تعتبر المستشار المالي لرئيس مجلس الإدارة في كل ما يختص بالموقف المالي للمجموعة ، وتعد بمثابة وعاء لحسابات المصانع اللامركزية ، أي تمثل المركز الرئيسي لكل العمليات المالية والقيود المحاسبية التي تتم بالمصانع المختلفة ، تقفل هذه الحسابات كل ستة أشهر لمعرفة الموقف المالي لكل مصنع بالمجموعة.

ومن المهام الأساسية لهذه الإدارة ما يلي: (1)

1. إعداد وعرض الحسابات الختامية للمجموعة وفق الضوابط والمعايير المحاسبية.
2. إدارة أرصدة حسابات المجموعة والخزنة المركزية.
3. إعداد الحسابات الختامية في نهاية العام المالي.
4. إجراء التحليل المالي لكل القوائم المالية.
5. عمل ميزانيات المصانع المختلفة والإهلاك العام للأصول.

(1) مجموعة شركات معاوية البربر، سجلات الإدارة المالية، 2018م

6. إجراء الموازنات الشهرية لأرصدة البنوك بالعملة المحلية والأجنبية.
7. إعداد ميزان المراجعة الشهري وحساب الإيرادات والمصروفات الفعلية.
8. العمل الجاد على تحصيل كافة مستحقات المجموعة المالية.
9. العمل على ترقية الأداء المالي بالمجموعة وتدريب المحاسبين.
10. سداد كافة التزامات المجموعة في مواعيدها.
11. العمل على تصفية الحسابات الجارية مع مجموعة الشركات الأخرى .
12. الإشراف على إعداد المرتبات واليوميات والدفعيات المختلفة.
13. أحكام الرقابة على العمليات المالية اليومية والتأكد من صحة وسلامة الأداء المالي.
14. العمل على تصفية العهد المالية ومراجعة الشيكات.
15. إعداد التقرير اليومي لحركة حسابات البنوك من حيث الوارد والمنصرف.

ثالثاً: إدارة المراجعة الداخلية

هي الإدارة التي تقوم بوظيفة المراجعة الداخلية داخل مجموعة شركات معاوية البرير، من مهامها واختصاصاتها الآتي: (1)

1. فحص المستندات والدفاتر والسجلات والتقارير محاسبياً.
2. تقييم أداء الأقسام والإدارات وتقديم تقارير الدفعيات محاسبياً.
3. تقييم أداء الأقسام والإدارات وتقديم النتائج للإدارة العليا.
4. مساعدة المراجع الخارجي في أداء عمله.
5. اكتشاف الأخطاء والغش وتقليل فرصها من خلال الزيارات الميدانية للمراجعين.
6. مراجعة المصروفات الجارية لكل المصانع والإيرادات.
7. مراجعة المصروفات الرأسمالية والتأكد من أنها تمثل التزام حقيقي للمجموعة.
8. مراجعة الاعتمادات المستندية وأرصدة المواد الخام.
9. مراجعة المخزونات بأنواعها المختلفة.
10. مراجعة حسابات المبيعات وحسابات المدينون ومردوداتهم.
11. مراجعة المشتريات وفق لائحة المشتريات بالمجموعة والتأكد من صحة الصرف.
12. مراجعة الموازنات التخطيطية ومعايير التكلفة وتحليل أسباب الانحرافات.

(1) مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات إدارة المراجعة الداخلية، 2018م

13. مراجعة وجرد الأصول الثابتة والمعاملات الخاصة بها.
14. مراجعة العهد ومتابعة تصفيته خلال أسبوع من تاريخ الاستلام.
15. الارتقاء بالمستوى المهني لإدارة المراجعة وذلك من خلال وضع التوصيات اللازمة لتطوير المستوى العملي للمجموعة.

رابعاً: الإدارة القانونية

هي الإدارة المسؤولة عن كل ما يتعلق بالمعاملات القانونية بالمجموعة وتمثلها أمام الجهات القضائية والسجلات وتكلمة ملفات الاستثمار، هذا بالإضافة لعمليات تسجيل الشركات وأسماء الأعمال ومتابعتها والعلامات التجارية والنماذج الصناعية وبراءة الاختراع وكل أعمال الملكية الفكرية بالإضافة إلى تمثيل الشركة في كثير من القضايا التي تخص العاملين من فضل وعجز مديونيات رجال البيع عند مرحلة الجرد الشهري والتفصيل النصف سنوي أو السنوي بالمجموعة.⁽¹⁾

خامساً: إدارة المبيعات

هي الإدارة التي تعنى بالإيرادات للمجموعة من مهامها واختصاصاتها الآتي:

1. دراسة السوق ووضع التوصيات اللازمة بزيادة حجم المبيعات.
2. تحصيل إيرادات المجموعة.
3. متابعة حسابات العملاء.
4. متابعة الإجراءات القانونية الخاصة بالتحصيل.
5. فتح أسواق جديدة لمبيعات المجموعة.
6. تخطيط المبيعات المستقبلية.
7. تدريب مناديب البيع المباشر والإشراف عليهم.
8. تحديد سياسات البيع وإدخال نظام الشيكات في حالة ركود الأسواق.
9. تحديد السقف الائتماني لكل عميل (تحديد المديونية).
10. ترقية وتحفيز رجال البيع المباشر بالمجموعة.

(1) مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات الإدارة القانونية، 2018م

سادساً: إدارة المشتريات:

من مهام واختصاص هذه الإدارة الآتي:⁽¹⁾

1. الحصول على المشتريات اللازمة بأقل تكلفة وأعلى جودة.
2. إتاحة فرص الشراء من كل الموردين دون تحيز.
3. التأمين على طلبات الشراء الرسمية من الجهات الطالبة.
4. تمرير طلب الشراء على إدارة المخازن للتأكد من عدم وجود الصنف.
5. تصديق الطلب الخاص بالشراء من مدير الوحدة أو مدير الإدارة.
6. الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من الخصم النقدي وتقليل دورة الشراء مما يؤدي لتقليل التكلفة.
7. الشراء عن طريق الممارسة في حالة احتكار السلعة لجهة واحدة.
8. الشراء عن طريق المناقصة إذا كانت السلعة غير محتكرة.
9. التحديد الفني لنوعية المشتريات.
10. تأمين البضاعة الواردة تأمين بحري أو جوي من ميناء الشحن وحتى الموقع.
11. تخليص كل البضائع الواردة للشركة من الموانئ البحرية والجوية بأقصى سرعة ممكنة تأكيداً لوصول البضاعة في الوقت المناسب وبحالة جيدة.

سابعاً: إدارة الحاسب الآلي:

أنشئت هذه الإدارة بغرض الإشراف على العمليات المالية والإدارية والتعامل مع تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت محرك اقتصادي وإستراتيجي هام في عصر اليوم وتقوم هذه الإدارة بتركيب وتشغيل أجهزة الحاسب الآلي بجميع المصانع والإدارات بالمجموعة، وكذلك البرمجة ومتابعة الأداء والتأكد من صلاحية الأجهزة وكفاءتها ومواكبتها للتطورات وكل هذا يتم بواسطة مهندسين مختصين ، أما المبرمجين هم الشق التوأم للمهندسين فتقع على عاتقهم مسئولية تصحيح البرامج وتحديثها ولا يمكن تغير هذه الأجهزة أو صيانتها إلا بعد الفحص التأكد من سلامة الأجهزة فنياً.⁽²⁾

(1) مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات إدارة المشتريات، 2018م

(2) مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات إدارة الحاسب الآلي، 2018م

ثامناً: الإدارة الهندسية:

هذه الإدارة تختص بأعمال البناء وتنفيذ المشروعات الجديدة من تصميم خرط ومسح الأراضي ومتابعة وتوفير مواد البناء حسب المواصفات المطلوبة إلى مرحلة تسليم المبنى إلى الجهة المعنية.

تاسعاً: إدارة الموارد البشرية:

تختص هذه الإدارة بشئون العاملين من النواحي الآتية:⁽¹⁾

1. تكملة إجراءات تعيين العاملين بالمجموعة.
2. تطبيق اللوائح القانونية وإجراءات الفصل ومحاسبة العاملين.
3. التامين على العاملين وتكملة إجراءات حقوقهم في حالة الفصل أو في حالة إنهاء الخدمة.
4. ضبط حضور وانصراف العاملين واستخراج حقوق الأجر الإضافي في نهاية كل شهر.
5. السعي لحل مشاكل العاملين إدارياً دون اللجوء إلى مكاتب العمل.
6. الإشراف الكامل على الأفراد داخل المجموعة وتحديد المكافآت اللازمة.
7. تدريب العاملين .

عاشراً: إدارة الأمن

هذه الإدارة مسئولة عن توفير الأمن والسلامة لجميع مصانع المجموعة:⁽²⁾

1. توفير الأمن والسلامة لكل الشركات.
2. تامين جميع مخازن الإنتاج الجاهز.
3. تامين جميع مخازن المواد الخام.
4. توفير وسائل السلامة (طفايات، اتصال، إضاءة).
5. توفير المعلومات من ناحية أمنية للإدارة العليا.

الحادي عشر: إدارة الدعاية والإعلان:

(1) مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات إدارة الموارد البشرية، 2018م

(2) مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات إدارة الأمن، 2018م

هذه الإدارة تقوم بالدعاية والترويج لجميع منتجات المجموعة عبر جميع وسائل الإعلام (التلفاز، الراديو، الصحف) وتعريف المستهلك بجميع أنواع المنتجات وخلق صورة متكاملة لدى جمهور العملاء الذين يتعاملون مع المجموعة، إلى جانب ذلك إنشاء موقع على الانترنت يعطى فكرة كاملة عن مجموعة شركات معاوية البرير، و المشاركة في المعارض الدولية والإقليمية والمحلية كنوع من الدعاية للمجموعة وقد ظلت المجموعة تشارك في المعارض بصفة مستمرة مثل معرض الخرطوم الدولي وتقوم هذه الإدارة بتقديم مجموعة من الأدوات المحفزة لاستقطاب العملاء والمحافظة عليهم وذلك بتقديم العديد من الهدايا الرمزية مثل المفكرات الفاخرة وساعات الحائط، أدوات الرياضة وهذه بعض الملامح عن السياسات الترويجية لإدارة الدعاية والإعلان بمجموعة شركات معاوية البرير. (1)

المبحث الثالث: الميزة التنافسية لمجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية

أولاً : الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق التميز من خلال التكلفة الأقل: (1)

تعمل مجموعة معاوية البرير على تخفيض تكاليفها مقارنة بالمنافسين اعتماداً على الاستراتيجيات الآتية :

1. إستراتيجية المواد الخام: تعتمد الشركة في تخفيضها لتكاليف المواد الخام على سياسة الشراء بالحجم الكبير للاستفادة من الخصومات النقدية التي يتيحها الموردون عند الشراء بكميات كبيرة ، حيث تنتج بعض المصانع منتجات متشابهة في بعض احتياجاتها من المواد الخام ، فتقوم الإدارة بشراء احتياجات المصانع مجتمعة في شكل طلبيات ضخمة ، مع تحقيق الاستثمار الأفضل للمواد وتقليل نسبة الفاقد أثناء العملية الإنتاجية.
2. إستراتيجية الإنتاج: تعتمد الشركة على سياسة الإنتاج بالحجم الكبير لتخفيض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الكلية مما يمكن من تقديمها بسعر أقل.

(1) مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات إدارة الدعاية والإعلان، 2018م

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

3. إستراتيجية التغليف: تتحكم الشركة في تكاليف منتجاتها من خلال امتلاكها لمصانع خاصة بإنتاج مواد التعبئة والتغليف، حيث تمتلك الشركة مصنع مخصص لإنتاج الكرتون ومصنع لإنتاج السلفان (كارتوبيست) ، وقد استطاعت الشركة بذلك تحقيق فروقات كبيرة في التكلفة ، إذ تعتبر تكاليف التعبئة والتغليف من التكاليف المرتفعة جداً والتي تتسبب بشكل كبير في ارتفاع أسعار المنتجات إذا ما تم شرائها من جهات خارجية.

4. إستراتيجية التقنية الإنتاجية: تعتمد إدارة مجموعة معاوية البربر على مجموعة مصانع مجهزة بأحدث التقنيات والآلات والأجهزة المتقدمة ، التي ساعدت بشكل كبير في تخفيض تكاليف العمالة ، التي تؤثر بشكل مباشر على سعر المنتج النهائي.

5. إستراتيجية العملات الحرة: نسبة لتقلبات أسعار العملات الحرة وارتفاعها المستمر ، فقد قامت الشركة بإنشاء مشاريع زراعية لزراعة البرسيم تمتد على مساحات واسعة بغرض التصدير من أجل توفير احتياجاتها من العملات الحرة تجنباً لشرائها بتكلفة باهظة. بالتالي استطاعت الشركة خلق دفاعات قوية لتغطية منتجاتها من المنافسة اعتماداً على ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج مما أتاح لها إمكانية تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية لا يمكن كسرها.

ثانياً: الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق التميز من خلال الجودة: (1)

تهدف مجموعة معاوية البربر للصناعات الغذائية لإنتاج منتجات وطنية عالية الجودة وأمنة للمستهلك وذلك لإرضاء جميع الأطراف ذات العلاقة ، ويعتبر التفوق من خلال الجودة من أهم أهداف المجموعة ، حيث تحقق مجموعة مصانع معاوية البربر مستوى جودة تنافسي لمنتجاتها من خلال الآتي:

1. جودة المواد الخام : تقوم إدارة المشتريات بتوفير مستلزمات الإنتاج من جميع الأصناف بأعلى جودة ، حتى وإن كانت مرتفعة الأسعار ، نسبة لاعتمادها على استراتيجيات أخرى لتخفيض التكلفة خارج لعبة الجودة ، حيث تقوم باختيار الخامات الطبيعية ذات

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البربر ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

الجودة العالية وتتجنب الخامات الصناعية لإعطاء منتجاتها الغذائية الطعم الطبيعي ذو القيمة الغذائية المرتفعة.

2. جودة التقنية : تمتلك المجموعة مصانع مجهزة بأحدث الأجهزة والماكينات بحيث تتم العملية الإنتاجية بكاملها آلياً بدون أن تلمس المنتجات بالأيدي ، بالإضافة للتعقيم المستمر للمكائن والتسهيلات الإنتاجية حتى لا تتاح أي فرصة للتلوث ، مع استخدام تقنيات مضادة للبكتريا والفطريات مثل تقنية التتراباك في تغليف وتعبئة المنتجات ، تعمل هذه التقنية على حفظ المنتجات من التلوث بالإضافة للمحافظة على خصائص المنتج بدون تغيير مثل الطعم واللون والقوام وغيرها من الخصائص التي يتضمنها المنتج.

3. جودة التخزين: تمتلك الشركة مجموعة من المصانع مجهزة بأفضل التقنيات للمحافظة على المواد الخام وحمايتها من التلوث والتلف.

4. تعتمد الشركة على نظام متكامل للرقابة على جودة العملية الإنتاجية لتقليل المنتجات المعيبة إلى أدنى حد ممكن.

5. تضع الشركة نقاط ضبط جودة في كل نقطة تصنيع للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة .

6. لا تكتفي المجموعة في تقييمها لجودة منتجاتها على التقييم الداخلي فقط ، بل تجري استطلاعات خارجية من خلال دعوة عينة لا بأس بها من المستهلكين لتجربة بعض المنتجات وإبداء رأيهم بها قبل إنتاج الكميات النهائية ومن ثم أخذ آراء تلك العينة بعين الاعتبار.

وفي ذات السياق تلتزم مجموعة معاوية البرير بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001 من خلال (1):

1. تطبيق ممارسات التصنيع الجيد :

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

تعتبر الممارسات التصنيعية الجيدة (GMP) إحدى الركائز الأساسية بالمصنع ونحرص على تطبيقها وتطويرها بصورة دورية.

2. الشفافية:

تلتزم المجموعة بالشفافية التامة ومشاركة كافة المعلومات التي تتعلق بجودة المنتجات في كل المصانع وعبر كامل سلسلة الموردين والزبائن والمستهلكين.

3. التدريب:

تلتزم إدارة المجموعة بتدريب الكادر البشري بجميع المصانع بصورة دورية مخطط لها ، لتطوير العملية التصنيعية.

4. الالتزام الأخلاقي:

تلتزم مجموعة معاوية البربر بتحقيق الالتزام الأخلاقي تجاه أصحاب المصلحة ، والبيئة المحيطة من خلال تحقيق التشغيل الآمن الخالي من الحوادث مع تقليل الآثار الضارة بالبيئة المحيطة.

5. التحسين المستمر:

تلتزم مجموعة معاوية البربر بتقديم كل الدعم اللازم لجميع العاملين وتشجيعهم على تبني كل الأفكار الإيجابية التي من شأنها تطوير بيئة العمل وذلك من خلال مراجعة أهداف الجودة بالإضافة لمناقشة الإجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعة جميع التغييرات التي طرأت على نظام إدارة الجودة بالمصنع في اجتماع مراجعة الإدارة الدوري.

الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق التميز من خلال المرونة: (1)

تمتلك المجموعة جميع المقومات التي تجعلها قادرة على التعامل بمرونة عالية وبطريقة إيجابية مع التطورات غير المتوقعة بالبيئة المحيطة بها بشكل يجعلها في وضع تنافسي أفضل، وأكد مدير المبيعات بالمجموعة أن المجموعة على أكمل الاستعداد لتطويع جميع المعطيات البيئية لصالحها وأن بند التعامل مع التطورات غير المتوقعة من الأجندة الرئيسية التي تهتم كل من الإدارة والموظفين ، فيما أن الشركة تعمل في نفس البيئة فهذا يعني أن ما

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البربر ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

يحدث مرة قد يتكرر مرة أخرى ، مما ساعد على ارتفاع منحنى التعلم لديهم باستمرار بما يؤدي لتحسين دائم في طريقة التعاطي مع جميع الأحداث غير المتوقعة في حال تكرارها.

وتظهر تلك المرونة من خلال الآتي :

1. التكنولوجيا المستخدمة :

الماكينات المستخدمة بالمصانع التابعة للمجموعة هي ماكينات من أحدث الأنواع المستخدمة في مجال التصنيع الغذائي. ، تعمل تلك الماكينات بنظام ال (Family Size) أي أنها عبارة عن وعاء يسع كل شيء ويصلح لكل شيء ، بمعنى آخر تؤدي كل ماكينة أكثر من وظيفة وتستخدم لأكثر من غرض ، حيث تعمل بنظام أشبه بنظام الأقماع أو المكابس إذ يبقى الجزء الرئيسي ثابتاً ويتم تركيب وفك الأجزاء الأمامية بحيث تصبح قادرة على إنتاج أكثر من منتج بأشكال وأحجام ونوعيات مختلفة مع إمكانية تشغيلها في مختلف الخطوط الإنتاجية .

2. مرونة مزيج المنتج : تنتج جميع المصانع التابعة للمجموعة منتجات متنوعة بتشكيلات واسعة ، بأحجام وعبوات وتصميمات مختلفة ، بحيث تناسب مختلف الأذواق ومختلف الفئات ومختلف الشرائح السوقية. (1)

3. مرونة مزيج العمليات : تحقق الشركة مرونة عالية في مزيج العمليات من خلال التسهيلات والماكينات المستخدمة في التصنيع ، بحيث يمكن الانتقال من خط إنتاجي لآخر بنفس الماكينة ، إذ تعمل تلك الماكينات بنظام ال (Family Size) أي أنها عبارة عن وعاء ضخم يسع كل شيء ويصلح لكل شيء ، بمعنى آخر تؤدي كل ماكينة أكثر من وظيفة وتستخدم لأكثر من غرض ، حيث تعمل بنظام أشبه بنظام الأقماع أو المكابس إذ يبقى الجزء الرئيسي ثابتاً ويتم تركيب وفك الأجزاء الأمامية بحيث تصبح

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

قادرة على إنتاج أكثر من منتج بأشكال وأحجام وتصميمات ونوعيات مختلفة مع إمكانية تشغيلها في مختلف الخطوط الإنتاجية.

4. مرونة التصميم : تحقق الشركة مرونة عالية في تصاميم منتجاتها حيث تعمل على تجديد تصميمات منتجاتها كل فترة وأخرى متى ما شعرت برغبة المستهلك في ذلك .

5. تمتلك المجموعة خط بديل لكل خط إنتاجي لاستخدامه في حال تعطل الخط الأساسي.

6. تمتلك المجموعة محطات وقود داخلية لإمداد المصانع بالوقود تجنباً لظروف انعدام أو شح الوقود بالمحطات الخارجية.

7. تمتلك المجموعة مصنع استراتيجي متكامل يسمى مصنع (47) مجهز بكافة التسهيلات والأجهزة والموظفين والعمال ، لا يتم تشغيله إلا في حالة حدوث حريق أو تعطل دائم في المصانع الأخرى ، هنا يتم صدور أمر بتشغيل المصنع الاستراتيجي لاستكمال العمليات الإنتاجية.

بناءً على جميع ما سبق يمكن القول أن أنشطة الشركة وعملياتها الإنتاجية والتسويقية تتمتع بمرونة عالية ومقدرة كبيرة على العمل في بيئات غير مستقرة بشكل تنافسي .

الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق التميز من خلال التسليم⁽¹⁾

1. إستراتيجية التسليم الأشمل : تعتمد المجموعة على فرق تسليم مدربة وماهرة متمثلة في مشرفي ومناديب المبيعات المنتشرون بشكل مناسب بجميع مدن السودان ، تعمل تلك الفرق بشكل منسق ومتكامل ، مدعمة بكل التسهيلات اللازمة لتحقيق أسرع وأشمل عمليات التسليم بجميع ولايات السودان مقارنة بالمنافسين.

2. إستراتيجية البيع المباشر: قامت المجموعة بإنشاء نظام البيع المباشر وهو عبارة عن نظام تسليم جديد يستخدم سيارات صغيرة (نصف نقل) يهدف لتحقيق تسليم مباشر من المصنع

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

للمستهلك مباشرة دون وسطاء بما يمكن المستهلك من الحصول على المنتجات بأسعار منخفضة.

وقد قامت إدارة البيع المباشر بوضع خطة تسليم تشمل حالياً جميع المناطق بولاية الخرطوم ، بحيث تقسم الخطة المدن الكبرى الثلاث (الخرطوم،بحري،أمدرمان) _ لأحياء صغيرة وتخصيص عدد معين من المناديب لكل حي حسب مساحته وحجم سكانه، ومن ثم تخرج السيارات تحمل جميع منتجات المصانع في الساعة الثامنة صباحاً لتنتقل للأحياء ويتم التسليم مباشرة للبيوت ومتاجر التجزئة بالأحياء المختلفة.

ومن أهم مزايا البيع المباشر سرعة اكتشاف المشاكل حيث يحرص كل مندوب على استطلاع آراء المستهلكين وبالتالي تسرع الإدارة لحل المشكلة إن وجدت بأقصى سرعة.

وتتوي إدارة التسويق بالمجموعة بناءً على النجاح الذي حققته أنشطة البيع المباشر بولاية الخرطوم وضع خطة لإيصال خطوط البيع المباشر لجميع ولايات السودان.

3. إستراتيجية التسليم الإلكتروني : بدأت الشركة بتدشين تطبيق (easy life) حيث ينشئ المستهلك طلبه إلكترونياً عبر التطبيق الخاص بالمستهلك ، ومن ثم يستلم المندوب الأقرب لمنطقة المستهلك منشئ الطلب عبر التطبيق الخاص بالمندوب ومن ثم ينفذ المندوب الطلبية بأسرع وقت ممكن.

وبذلك يمكن القول أن الشركة تحقق ميزة تفضيلية من خلال أنشطة التسليم التي تمارسها.

الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق التميز من خلال الصورة الذهنية : (1)

تعتبر مجموعة معاوية البرير من المؤسسات الشامخة في البلاد ولها صدى واسع يتردد في جميع المحافل ، وتحظى باهتمام واحترام كبيرين في المجتمع السوداني ، حيث أصبحت من أقوى المنافسين في سوق العمل الوطني وتجذب أقوى المستثمرين وأكفأ الموظفين ، وقد سعت الشركة لتحقيق التميز من خلال صورتها الذهنية والحصول من خلالها على تحقيق

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

موقف تنافسي أقوى لما لذلك من أثر كبير في نجاح الشركة وبقائها ، معتمدة في ذلك على الآتي:

1. إستراتيجية تحقيق الولاء:

بدأ اهتمام المجموعة ببناء الصورة الذهنية الخاصة بها ابتداءً من الإستراتيجية التصنيعية الخاصة بها ، حيث هدفت لأن تحقق الأولوية والريادة في صناعة بعض المنتجات التي كان المستهلك لا يحصل عليها إلا عن طريق الاستيراد وبأسعار مرتفعة لا تناسب جميع المستهلكين ، استناداً لإيمان إدارة التسويق بأن الأول دائماً يرسخ ويبقى في أذهان المستهلكين بصورة دائمة ، واعتقادها بأن الولاء من أقوى الأسلحة التسويقية التي قد تفوق مجالات التفضيل الأخرى ، من خلال صنع منتج وطني قادر على ترك بصمة في ذهن المستهلك وبالفعل استطاعت الشركة تحقيق ذلك الهدف من خلال إنتاجها للكثير من المنتجات التي تنتج لأول مرة وطنياً. ومن أمثلة تلك المنتجات العصائر المجففة والشعير الغازي والكيك طويل العمر، وقد حصلت تلك المنتجات بالفعل على ولاء كبير من المستهلكين وتركت بصمة راسخة في ذهن المستهلك السوداني.

2. إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية : (1)

لعل من أقوى الأسباب التي أكسبت المجموعة سمعتها الحسنة وساعدت على احتضان المجتمع لها هو قيامها بأنشطة موسعة في مجال المسؤولية الاجتماعية ومشاركتها في كل ما يمكنه مد يد العون والدعم للمجتمع المحيط بها ، حيث أنشأت المجموعة المؤسسات التالية :

أ. مركز غسيل الكلى بمستشفى مدني/ ولاية الجزيرة.

ب. حضانة الأطفال بمستشفى الولادة بأمدرمان .

ت. دار العجزة والمسنين بالخرطوم.

(1) مقابلة شخصية مع : أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

كما تقوم بصورة دورية بالأنشطة التالية:

أ. دعم الطلاب وإعطاء المنح الدراسية الكاملة لمن يحتاجها.

ب. إقامة الإفطارات الرمضانية الخارجية السنوية.

ت. المشاركة في جميع الفعاليات الهادفة لدعم المواطنين.

بالإضافة لذلك تلتزم المجموعة بالأخلاق التسويقية ، وتمارس جميع الأنشطة الخاصة بالاهتمام بالبيئة وعدم الإضرار بها وحمايتها من التلوث الصناعي .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمجموعة شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية وعددهم 200 موظف

عينة الدراسة :

تم توجيه الاستبانة إلى عينة تتكون من 150 فرد من الموظفين بمجموعة شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية وتم جمع 150 استمارة بعد توزيعها وتم تحليل 150 استمارة صالحة للتحليل من جملة الاستمارات المستردة ، وتتكون الإستانة من جزأين :
الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (النوع، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، الوظيفة، المسمى الوظيفي ، التخصص العلمي) وذلك للوقوف على أنواع ، أعمار ، تخصصات ، وظائف ، وسنوات خبرة المبحوثين.

الجزء الثاني : يتضمن محاور الاستبانة وتتكون من (6) محاور مقسمة كالآتي :

المحور الأول :ميزة التكلفة

المحور الثاني :ميزة الجودة

المحور الثالث :ميزة المرونة

المحور الرابع :ميزة التسليم

المحور الخامس: مميزة الصورة الذهنية

المحور السادس: الفرص التسويقية

المحاور الخمسة الأولى تتضمن عبارات المتغير المستقل (الميزة التنافسية) والمحور السادس يتضمن عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية)

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على الموظفين بمجموعة شركات معاوية البرير للمنتجات الغذائية (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (48) سؤالاً و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق مطلقاً).

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على فرضيات الدراسة الست، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

صدق وثبات الاستبانة :

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.¹

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن على استخدام الاستبانة .

وتم اختبار ثبات عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الإحصائي وقد كانت النتيجة 0.92 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

1 أحمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ، (الرياض : كتبة الكعبيان، 1995) ، ص 430.

صدق الاستبانة :

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .¹

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة والصدق الإحصائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— النسب المئوية.

— الوسط الحسابي.

— الانحراف المعياري

— اختبار مربع كاي لحسن المطابقة لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها

من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) Statistical

Package for social science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج

كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني

1ذوقان العبيدات وآخرون ، البحث العملي - مفهومة وأدواته وأساليبه ، (عمان : دار الفكر ، 2002م) ص،179.

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب . واعدت الباحثة الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الاستبانة كما يلي :

المبحث الثاني: تحليل وعرض بيانات الدراسة

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

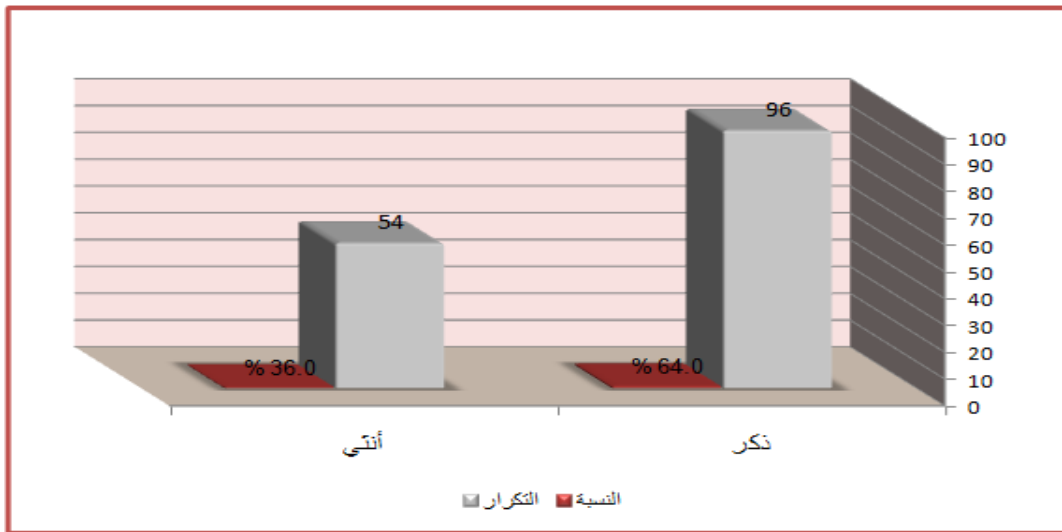
1/النوع:

جدول (1/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	96	%64
أنثي	54	%36
المجموع	150	%100

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (1/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

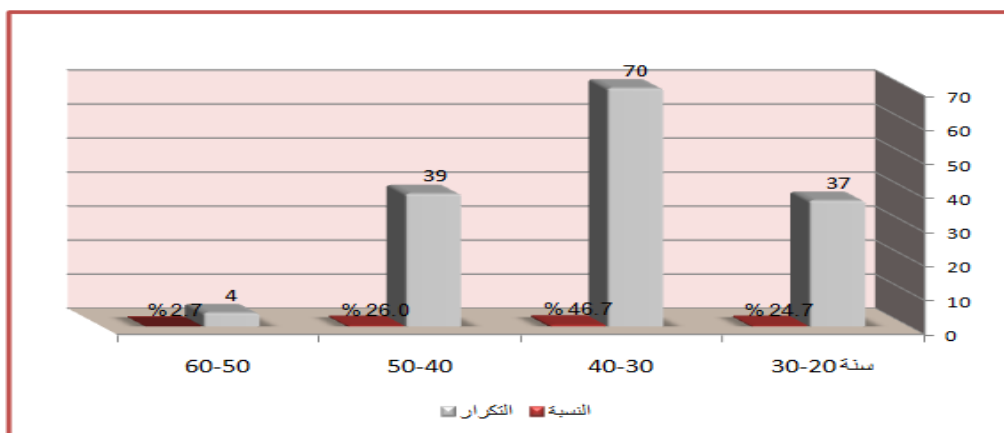
يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (96) فرداً وبنسبة (64%) من عينة الدراسة ذكور، وأن هنالك (54) فرداً وبنسبة (36%) من عينة الدراسة إناث ، نجد أن نسبة الذكور أكبر من الإناث نسبة لطبيعة وظيفة التسويق.

جدول (2/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
30-20 سنة	37	%24.7
40-30 سنة	70	%46.6
50-40 سنة	39	%26
60-50 سنة	4	%2.7
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (2/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (70) فرداً وبنسبة (%46.6) أعمارهم 40-30 سنة، وأن هنالك (39) فرداً وبنسبة (%26) أعمارهم 50-40 سنة، وأن هنالك (37) فرداً وبنسبة (%24.7) أعمارهم أقل من 30 سنة، و أن هنالك (4) من الأفراد وبنسبة (%2.7) أعمارهم 60-50 سنة.

نجد أن غالبية المبحوثين من فئة الشباب وذلك يدل علي حرص الشركة علي زيادة الإنتاجية بالاستفادة من طاقاتهم وإكسابهم الخبرات المطلوبة لديها .

3/ الدرجة العلمية :

جدول (3/2/4)

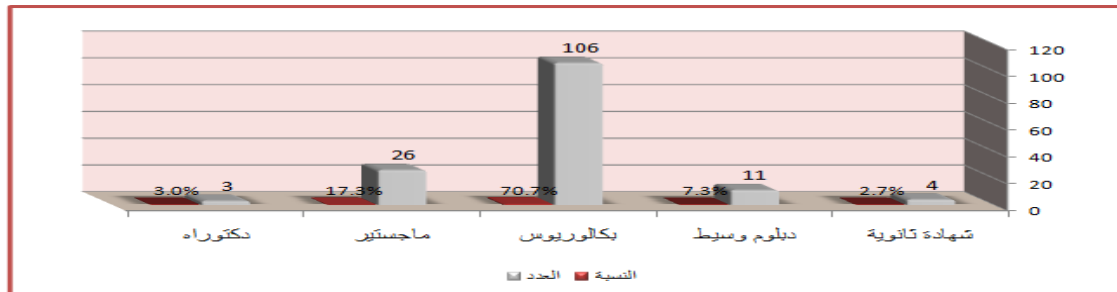
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
شهادة ثانوية	4	2.7%
دبلوم وسيط	11	7.3%
بكالوريوس	106	70.7%
ماجستير	26	17.3%
دكتوراه	3	2%
أخرى أذكرها	-	-
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (3/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم أعلاه أن هنالك (106) فرداً وبنسبة (70.7%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن هنالك (26) فرداً وبنسبة (17.3%) مؤهلهم العلمي ماجستير، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (7.3%) مؤهلهم العلمي دبلوم وسيط، أن هنالك (4) أفراد وبنسبة (2.7%) مؤهلهم العلمي شهادة ثانوية، أن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) مؤهلهم العلمي دكتوراه. نجد أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات جامعية وهذا يعزز من صدق نتائج البحث لمعرفةهم بأهمية الدراسة الميدانية ومعرفة بطبيعتها عمل الشركة.

4/ سنوات الخبرة:

جدول (4/2/4)

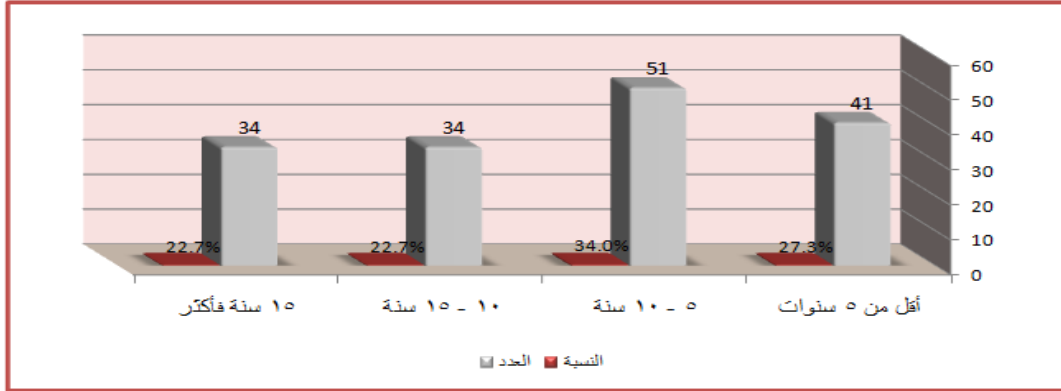
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
27.3%	41	أقل من 5 سنوات
34%	51	5-10 سنة
22.7%	34	10-15 سنة
16%	24	15 سنة فأكثر
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (4/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (51) فرداً وبنسبة (34%) سنوات خبرتهم 5-10 سنوات، وأن هنالك (41) فرداً وبنسبة (27.3%) سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن هنالك (34) فرداً وبنسبة (22.7%) سنوات خبراتهم 10-15 سنة، وأن هنالك (24) فرداً وبنسبة (16%) سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، نجد أن غالبية الباحثين لديهم سنوات خبرة أكثر من 5 سنوات مما يعني توفر الخبرة العالية لموظفين الشركة .

جدول (5/2/4)

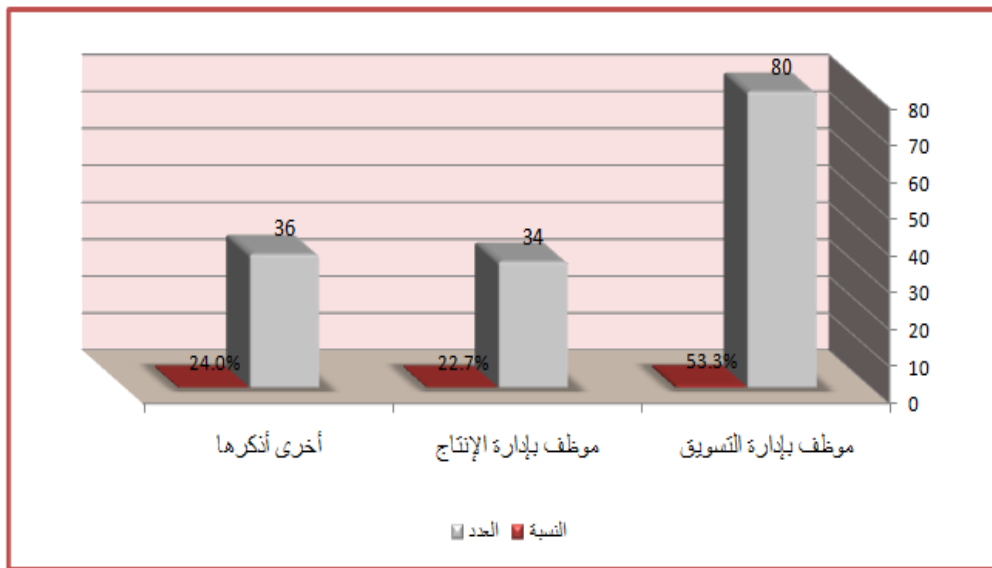
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف بإدارة التسويق	80	53.3%
موظف بإدارة الإنتاج	34	22.7%
أخرى أذكرها	36	24%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (5/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (80) فرداً وبنسبة (53.3%) وظيفتهم **موظف بإدارة التسويق**، وأن هنالك (36) فرداً وبنسبة (24%) لديهم وظائف **أخرى**، أن هنالك (34) فرداً وبنسبة (22.7%) وظيفتهم **موظف بإدارة الإنتاج**، نجد أن غالبية المبحوثين من فئة الموظفين وهذا يعزز من نتائج الاستبانة لمعرفةهم بالأسئلة المطروحة لديهم في الاستبانة.

6/ المسمى الوظيفي :

جدول (6/2/4)

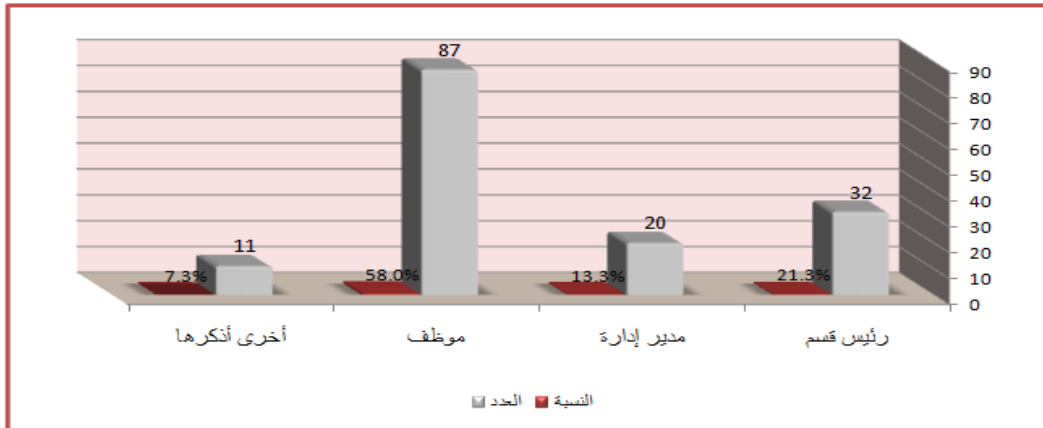
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
21.4%	32	رئيس قسم
13.3%	20	مدير إدارة
58%	87	موظف
7.3%	11	أخرى أذكرها
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (6/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (87) فرداً وبنسبة (58%) وظيفتهم **موظف**، وأن هنالك (32) فرداً وبنسبة (21.4%) وظيفتهم **رئيس قسم**، أن هنالك (20) فرداً وبنسبة (13.3%) مساهم الوظيفي **مدير إدارة**، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (7.3%) لديهم وظائف **أخرى**. نجد أن غالبية المبحوثين من فئة الموظفين وهذا يعزز من نتائج الاستبانة لمعرفةهم بالأسئلة المطروحة لديهم في الاستبانة.

7/التخصص العلمي:

جدول (7/2/4)

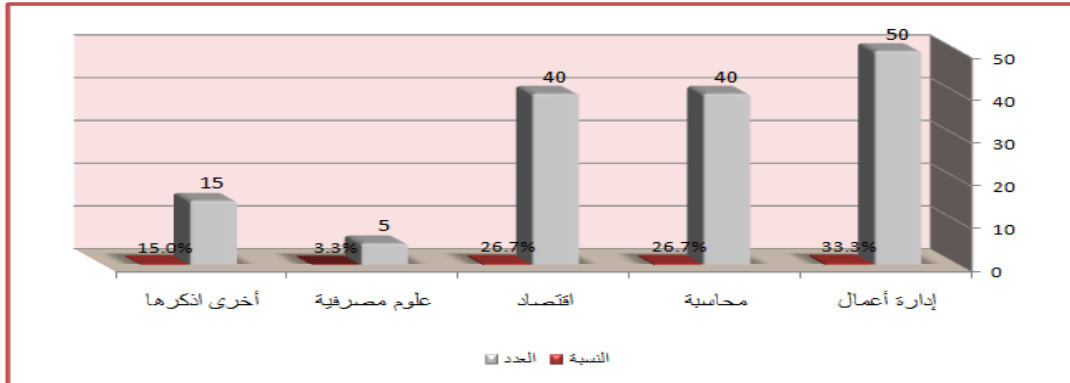
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
33.3%	50	إدارة أعمال
26.7%	40	محاسبة
26.7%	40	اقتصاد
3.3%	5	علوم مصرفية
10%	15	أخرى أذكرها
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (7/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (50) فرداً وبنسبة (33.3%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال، وأن هنالك (40) فرداً وبنسبة (26.7%) تخصصهم العلمي محاسبة، وأيضاً هنالك (40) فرداً وبنسبة (26.7%) تخصصهم العلمي اقتصاد، وأن هنالك (15) فرداً وبنسبة (10%) لديهم تخصص علمي آخر، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (3.3%) تخصصهم العلمي علوم مصرفية، نجد أن غالبية الباحثين تخصصاتهم في مجال العلوم الإدارية وهذا يعزز من نتائج البحث لمعرفةهم وإلمامهم بموضوع البحث.

ثانياً : تحليل عبارات الاستبيان :

العبرة الأولى: تمتلك الشركة مقدرة عالية علي إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة

جدول (8/2/4)

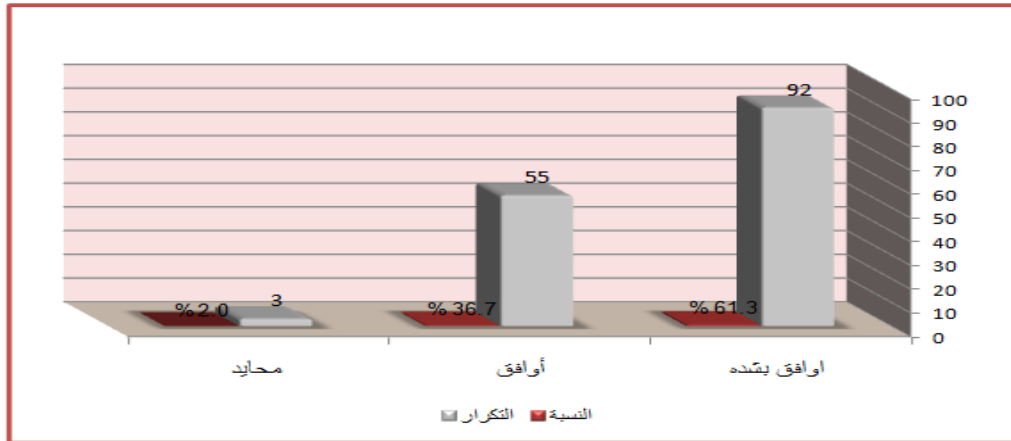
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة	التكرار	الإجابة
61.3%	92	أوافق بشدة
36.7%	55	أوافق
2%	3	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (8/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (92) فرداً وبنسبة (61.3%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (55) فرداً وبنسبة (36.7%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تمتلك مقدرة عالية علي إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة .

العبارة الثانية: تهتم الشركة بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة

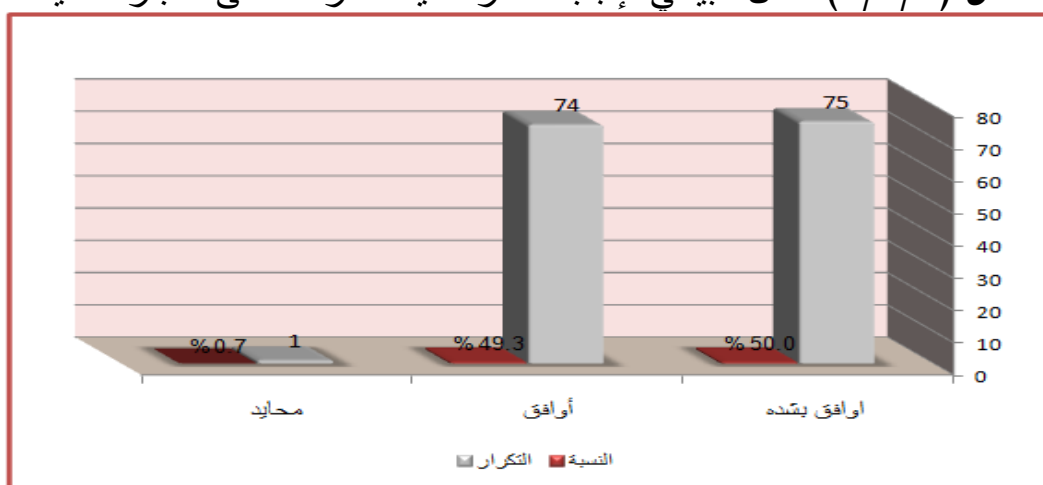
جدول (9/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة	التكرار	الإجابة
%50	75	أوافق بشدة
%49.3	74	أوافق
%0.7	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (9/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (75) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (74) فرداً وبنسبة (49.3%) وافقوا ، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة

العبرة الثالثة: تهتم الشركة بضبط مدخلات الإنتاج

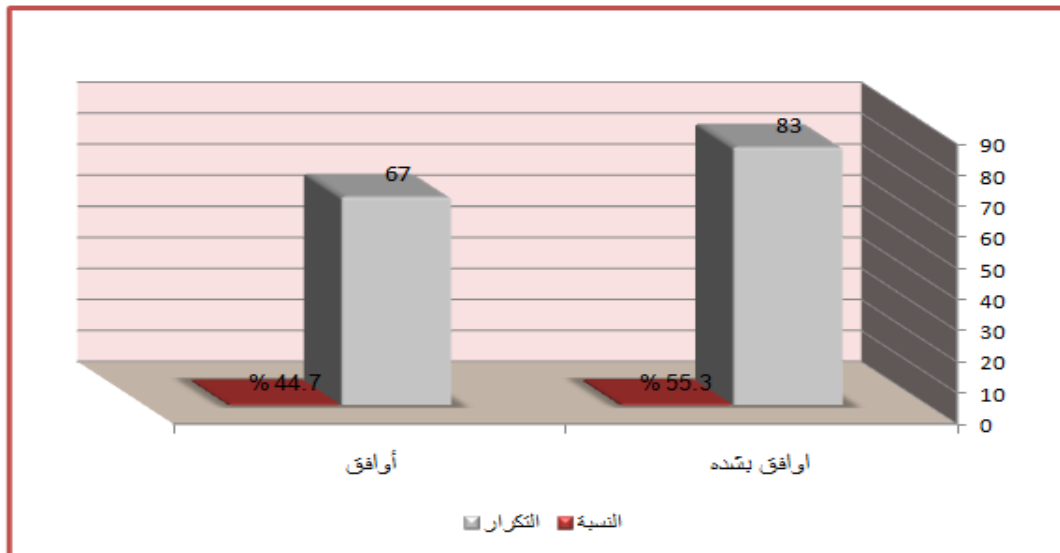
جدول (10/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة	التكرار	الإجابة
%55.3	83	أوافق بشدة
%44.7	67	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (10/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (83) فرداً وبنسبة (55.3%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (67) فرداً وبنسبة (44.7%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بضبط مدخلات الإنتاج.

العبرة الرابعة:تحقق الشركة إشراف محكم علي العمالة
جدول (11/2/4)

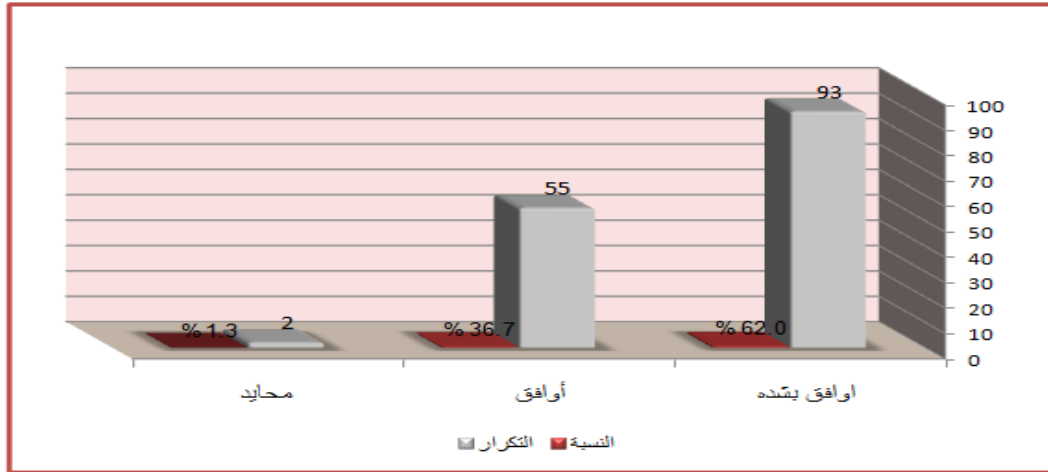
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة	التكرار	الإجابة
62%	93	أوافق بشدة
36.7%	55	أوافق
1.3%	2	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (11/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (93) فرداً وبنسبة (62%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (55) أفراد وبنسبة (36.7%) وافقوا، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (1.3%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تحقق إشراف محكم علي العمالة.

العبرة الخامسة: تقوم الشركة بتخفيض أسعارها لتحقيق التمييز في السوق

جدول (12/2/4)

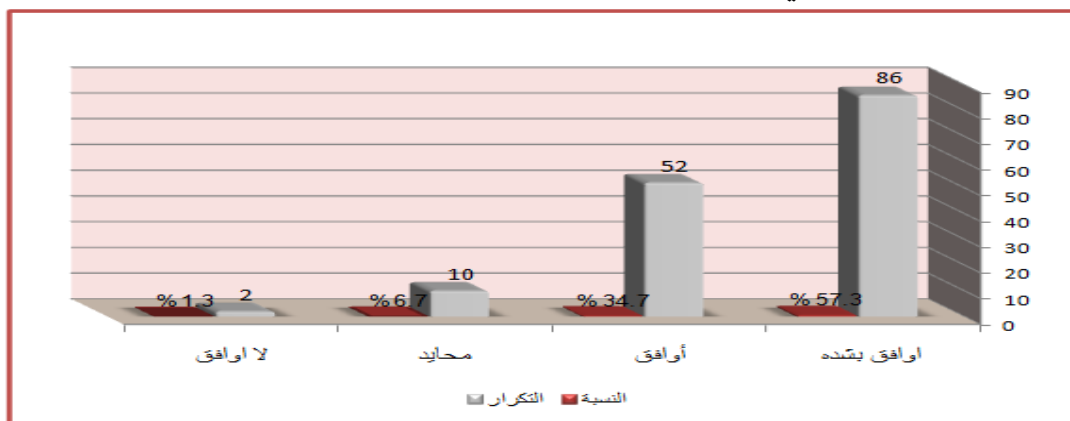
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	86	%57.3
أوافق	52	%34.7
محايد	10	%6.7
لا أوافق	2	%1.3
لا أوافق مطلقاً	-	-
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (12/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

ينتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (86) فرداً وبنسبة (57.3%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (52) فرداً وبنسبة (34.7%) وافقوا، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (6.7%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (1.3%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تقوم بتخفيض أسعارها لتحقيق التمييز في السوق .

العبرة السادسة: تهتم الشركة بتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد

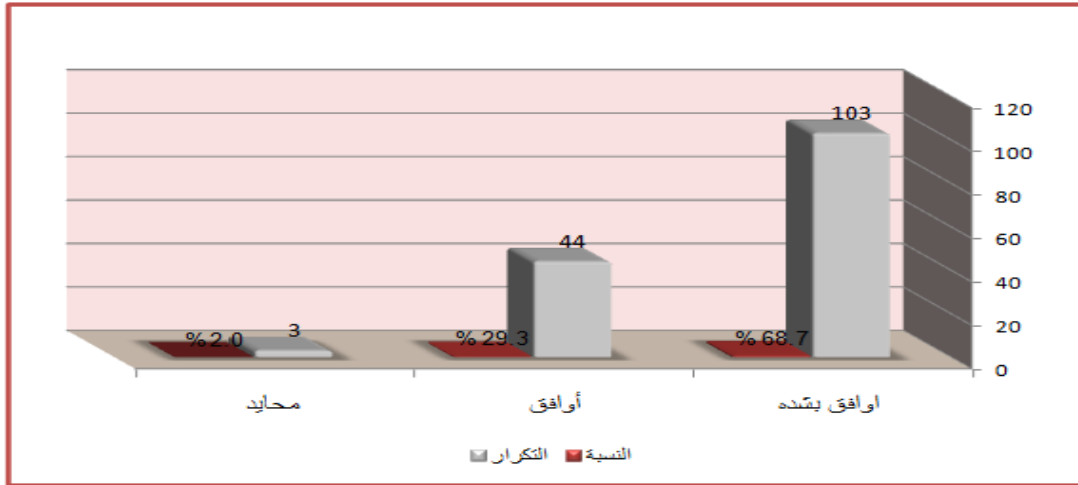
جدول (13/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	103	68.7%
أوافق	44	29.3%
محايد	3	2%
لا أوافق	-	-
لا أوافق مطلقاً	-	-
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (13/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (103) فرداً وبنسبة (68.7%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (44) فرداً وبنسبة (29.3%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد .

العبرة السابعة : تسعى الشركة للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل

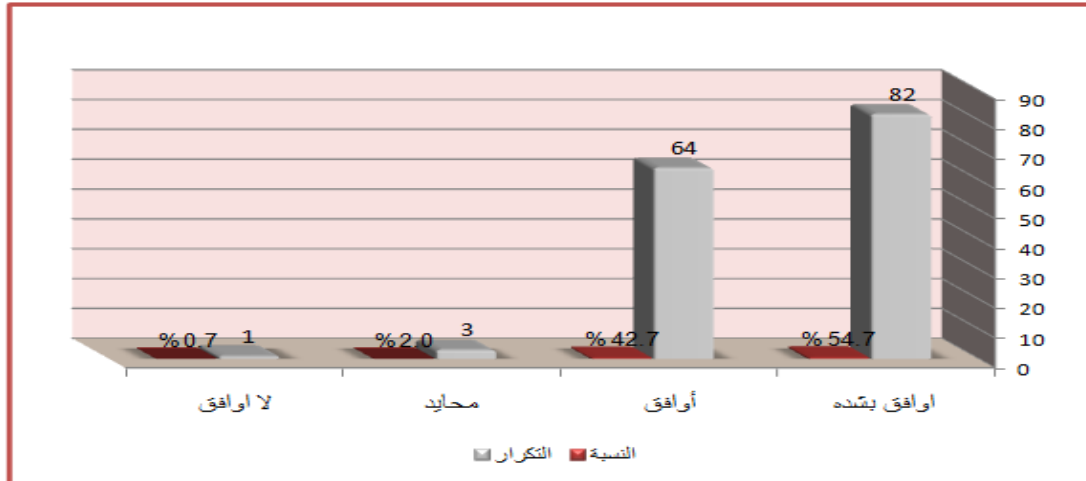
جدول (14/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	82	%54.6
أوافق	64	%42.7
محايد	3	%2
لا أوافق	1	%0.7
لا أوافق مطلقاً	-	-
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (14/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (82) فرداً وبنسبة (54.6%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (64) فرداً وبنسبة (42.7%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تسعى للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل .

العبرة الثامنة : تهتم الشركة بعين الاعتبار عند وضع أسعار منتجاتها خصائص المستهلكين المستهدفين

جدول (15/2/4)

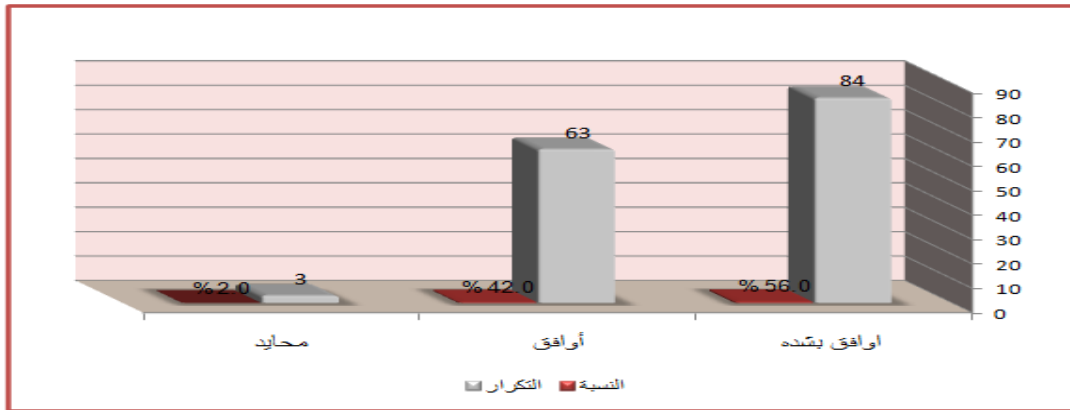
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

النسبة	التكرار	الإجابة
56%	84	أوافق بشدة
42%	63	أوافق
2%	3	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (15/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (84) فرداً وبنسبة (56%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (63) فرداً وبنسبة (42%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بوضع أسعار منتجاتها خصائص المستهلكين المستهدفين

العبرة التاسعة : تقدم الشركة منتجاتها بمستوى جودة أفضل مما يقدمه المنافسين

جدول (16/2/4)

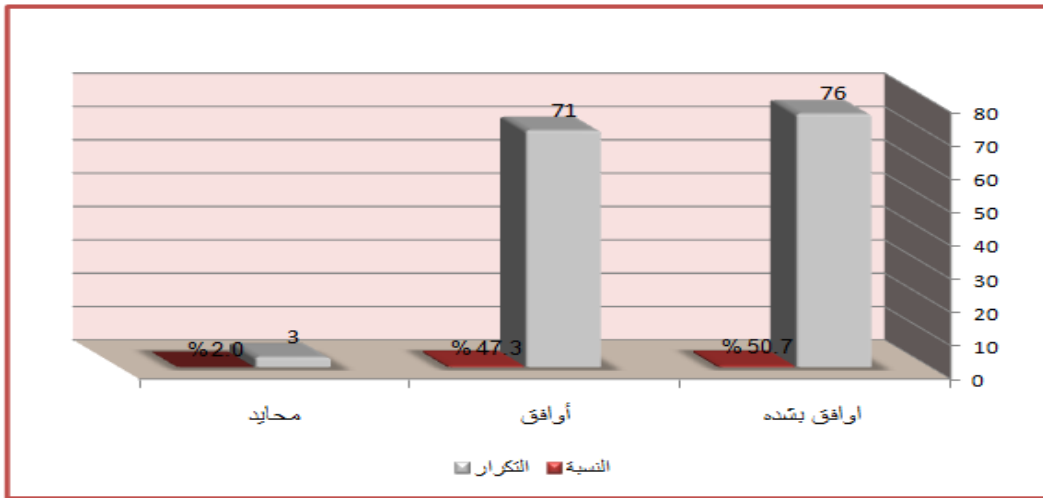
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة التاسعة

النسبة	التكرار	الإجابة
50.7%	76	أوافق بشدة
47.3%	71	أوافق
2%	3	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (16/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة التاسعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (76) فرداً وبنسبة (50.7%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (71) فرداً وبنسبة (47.3%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تقدم منتجاتها بمستوى جودة أفضل مما يقدمه المنافسين .

العبرة العاشرة : تهتم الشركة بتفضيلات ورغبات المستهلكين

جدول (17/2/4)

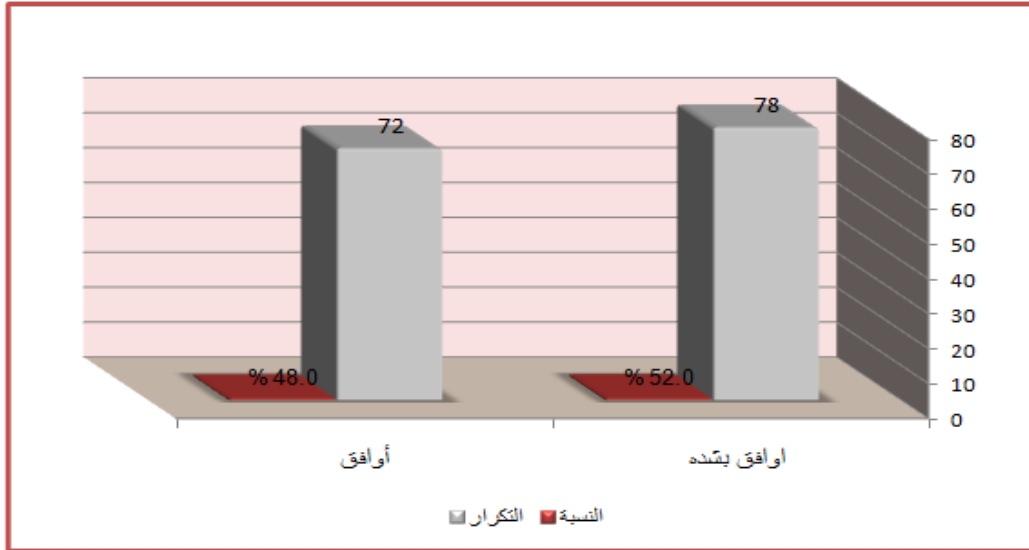
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة العاشرة

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	78	%52
أوافق	72	%48
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق مطلقاً	-	-
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (17/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة العاشرة



يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (78) فرداً وبنسبة (52%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (72) فرداً وبنسبة (48%) وافقوا، ويتضح من ذلك أن الشركة تهتم بتفضيلات ورغبات المستهلكين

العبارة الحادية عشر : تسعى الشركة لتحسين جودة منتجاتها باستمرار

جدول (18/2/4)

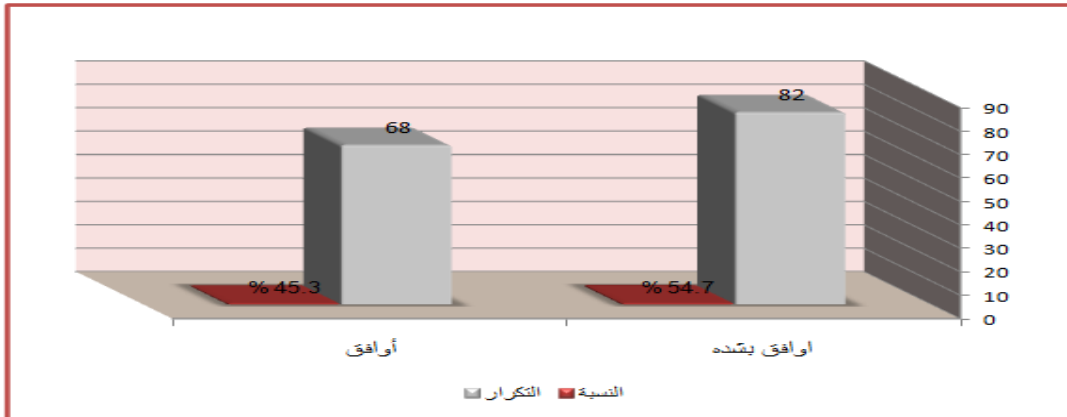
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	82	%54.7
أوافق	68	%45.3
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق مطلقاً	-	-
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (18/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (82) فرداً وبنسبة (54.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (68) فرداً وبنسبة (45.3%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تسعى لتحسين جودة منتجاتها باستمرار.

العبرة الثانية عشر: تمتك الشركة نظام متكامل للرقابة على جودة العمليات الإنتاجية

جدول (19/2/4)

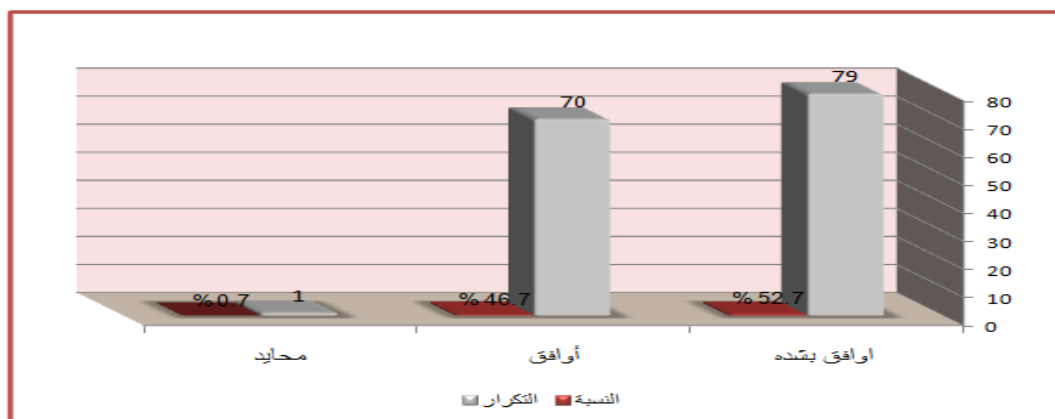
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
52.7%	79	أوافق بشدة
46.6%	70	أوافق
0.7%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (19/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (79) فرداً وبنسبة (52.7%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (70) فرداً وبنسبة (46.6%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تمتلك نظام متكامل للرقابة على جودة العمليات الإنتاجية.

العبارة الثالثة عشر: تهتم الشركة بتوفير مدخلات الإنتاج بالجودة المناسبة

جدول (20/2/4)

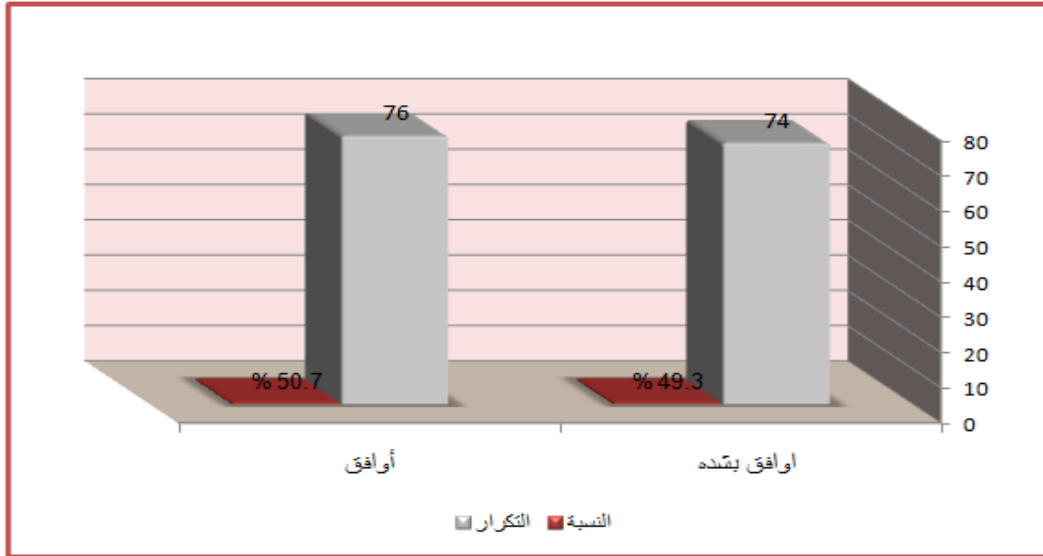
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
49.3%	74	أوافق بشدة
50.7%	76	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (20/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (76) فرداً وبنسبة (50.7%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (74) فرداً وبنسبة (49.3%) وافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بتوفير مدخلات الإنتاج بالجودة المناسبة .

العبرة الرابعة عشر: تهتم الشركة باستقطاب العمالة الماهرة

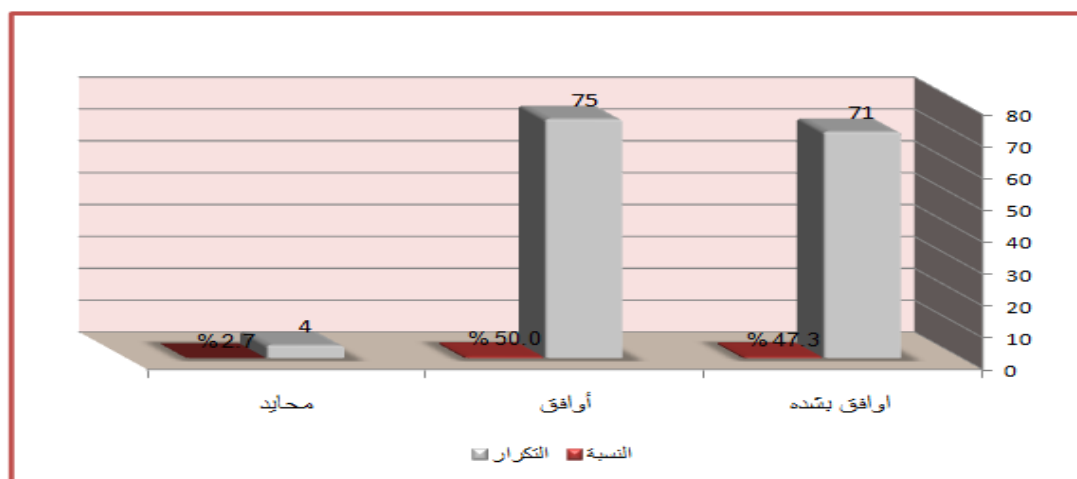
جدول (21/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
%47.3	71	أوافق بشدة
%50	75	أوافق
%2.7	4	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (21/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (75) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك (71) فرداً وبنسبة (47.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (2.7%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم باستقطاب العمالة الماهرة.

العبارة الخامسة عشر: تهتم الشركة بتقليل شكاوى المستهلكين بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة

جدول (22/2/4)

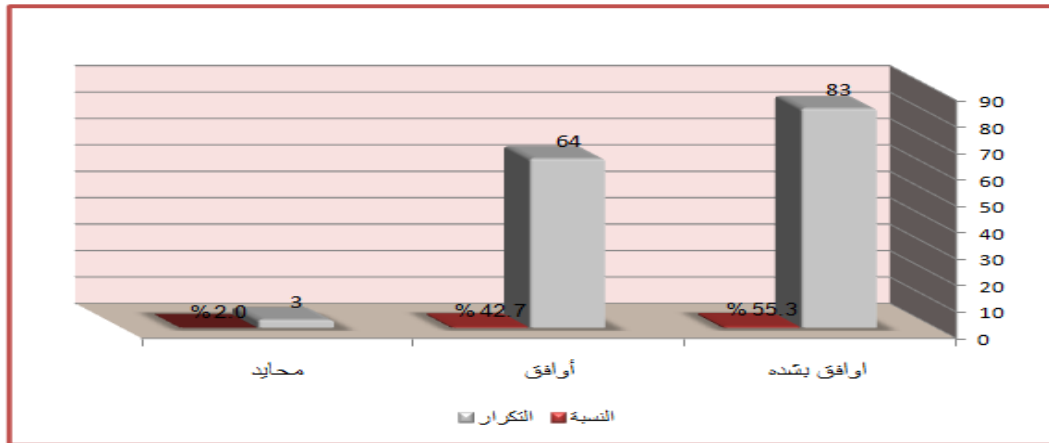
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
55.3%	83	أوافق بشدة
42.7%	64	أوافق
2%	3	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (22/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (83) فرداً وبنسبة (55.3%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (64) فرداً وبنسبة (42.7%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بتقليل شكاوى المستهلكين بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة .

العبارة السادسة عشر: تحقق الشركة تنسيق جيد بين وظائف البحث وتطوير المنتجات

جدول (23/2/4)

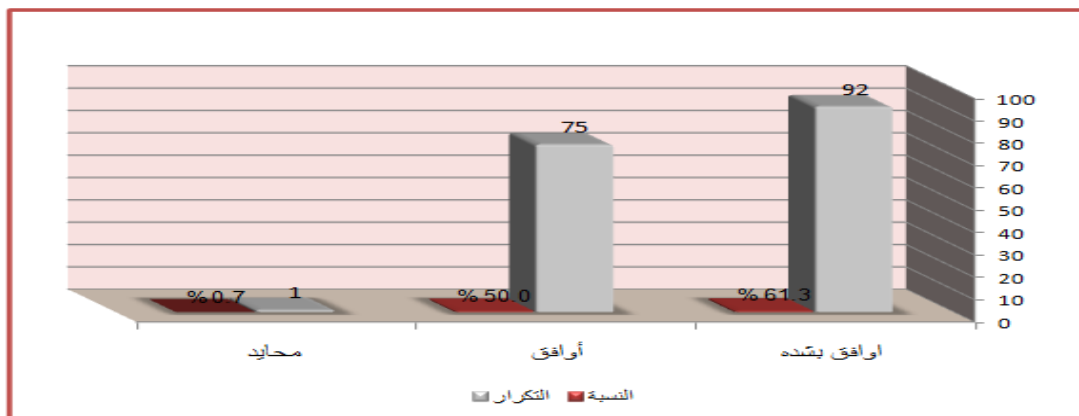
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
61.3%	92	أوافق بشدة
38%	57	أوافق
0.7%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (23/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (92) فرداً وبنسبة (61.3%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (75) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تحقق تنسيق جيد بين وظائف البحث وتطوير المنتجات

العبارة السابعة عشر : تهتم الشركة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم المنتجات

جدول (24/2/4)

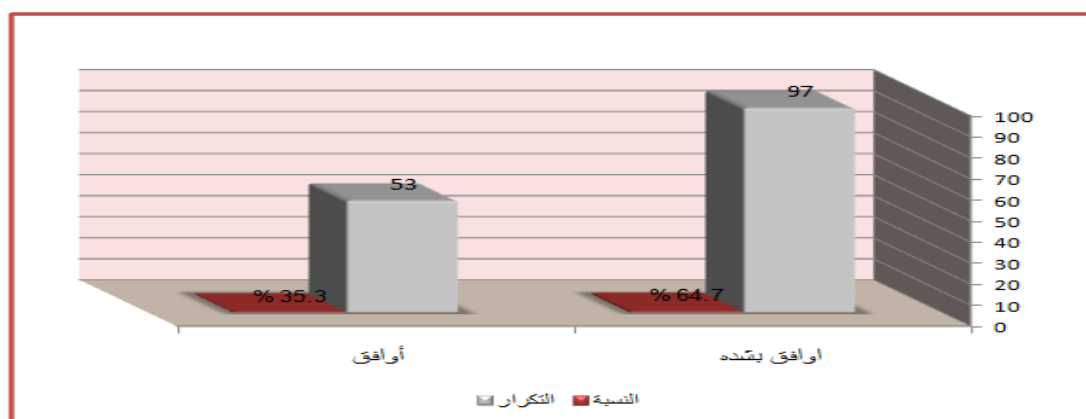
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
%64.7	97	أوافق بشدة
%35.3	53	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (24/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (97) فرداً وبنسبة (%64.7) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (53) فرداً وبنسبة (%35.3) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم المنتجات .

العبرة الثامنة عشر : تهتم الشركة بتحقيق مرونة مزيج المنتج لتلبية رغبات المستهلكين

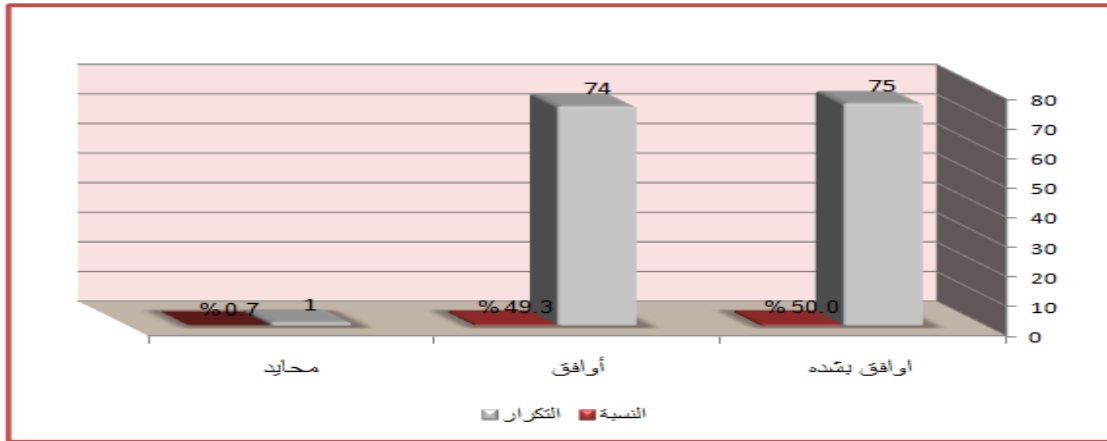
جدول (25/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
%50	75	أوافق بشدة
%49.3	74	أوافق
%0.7	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (25/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (75) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (74) فرداً وبنسبة (49.3%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بتحقيق مرونة مزيج المنتج لتلبية رغبات المستهلكين .

العبارة التاسعة عشر: تطرح الشركة منتجات متنوعة تناسب الأذواق المختلفة للمستهلكين

جدول (26/2/4)

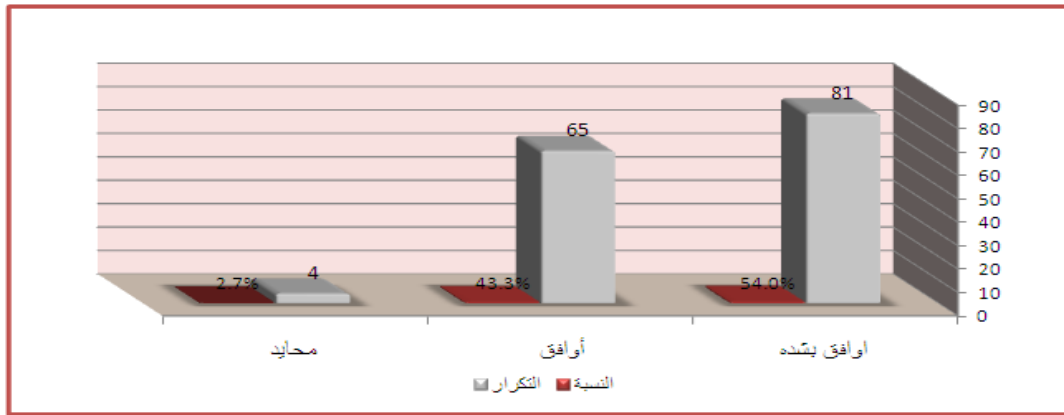
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
54%	81	أوافق بشدة
43.3%	65	أوافق
2.7%	4	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (26/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (81) فرداً وبنسبة (54%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (65) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (2.7%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تطرح منتجات متنوعة تناسب الأذواق المختلفة للمستهلكين .

العبرة العشرون : استجيب الشركة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وفقاً لتفضيلات المستهلكين

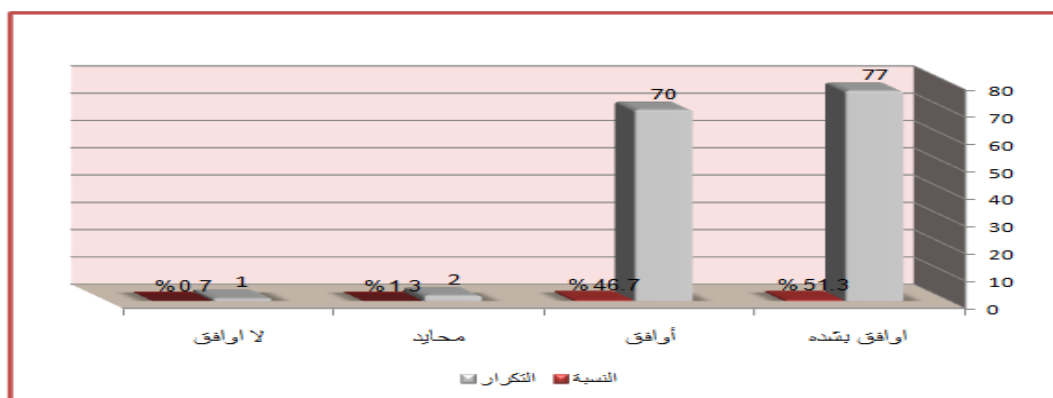
جدول (27/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة العشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
51.3%	77	أوافق بشدة
46.7%	70	أوافق
1.3%	2	محايد
0.7%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (27/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة العشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (77) فرداً وبنسبة (51.3%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (70) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا، وأن هنالك (2) أفراد وبنسبة (1.3%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تستجيب للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وفقاً لتفضيلات المستهلكين

العبرة الحادية والعشرون : تتميز الشركة بقدرتها علي التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون

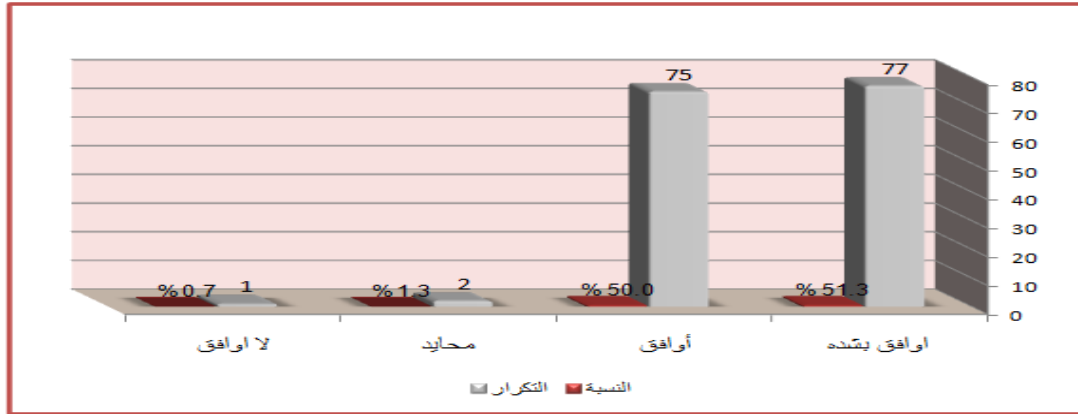
جدول (28/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الحادية والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
%48	72	أوافق بشدة
%50	75	أوافق
%1.3	2	محايد
%0.7	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (28/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الحادية والعشرون



المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (75) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (72) فرداً وبنسبة (48%) وافقوا، وأن هنالك (2) أفراد وبنسبة (1.3%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تتميز بقدرتها علي التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون.

العبرة الثانية والعشرون : لدى الشركة استعداد كبير للعمل في بيئة غير مستقرة

جدول (29/2/4)

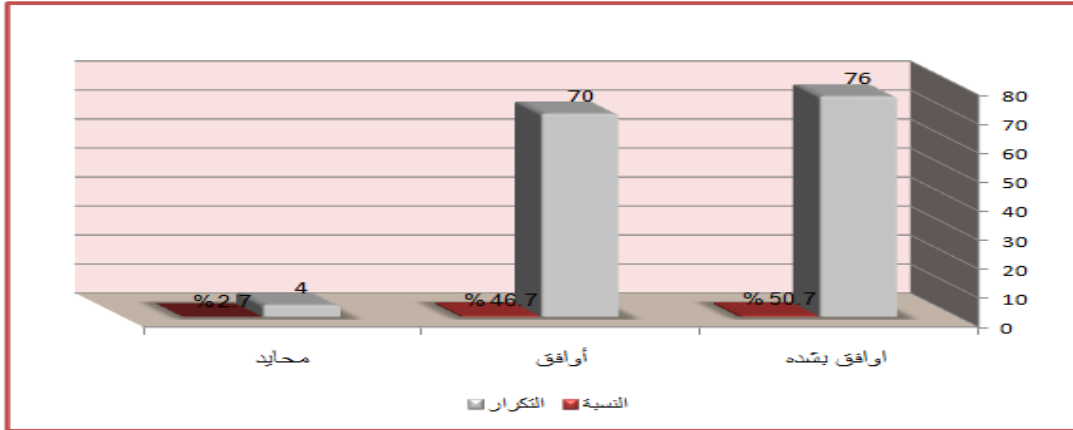
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
%50.6	76	أوافق بشدة
%46.7	70	أوافق
%2.7	4	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (29/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (76) فرداً وبنسبة (50.7%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (70) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (2.7%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة لديها استعداد كبير للعمل في بيئة غير مستقرة .

العبرة الثالثة والعشرون : تتميز الشركة بالسرعة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج

جدول (30/2/4)

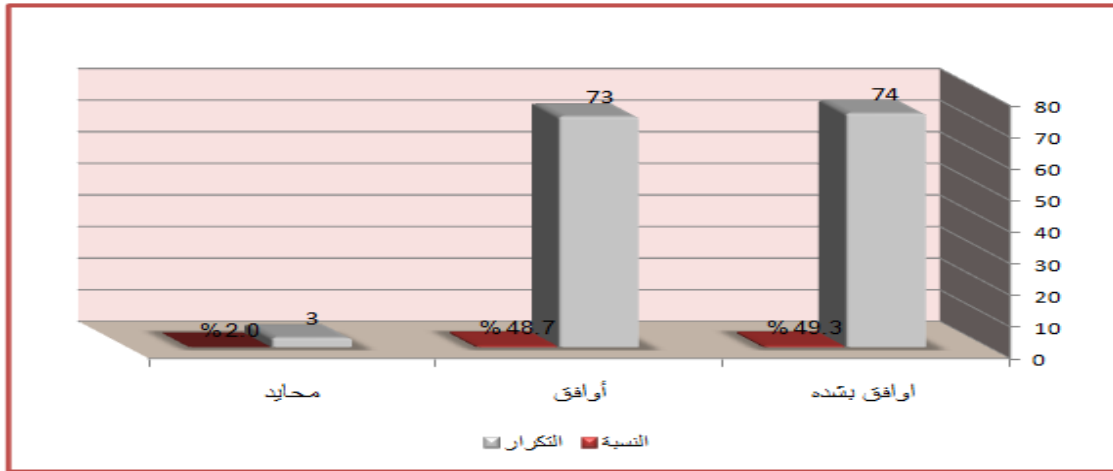
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
49.3%	74	أوافق بشدة
48.7%	73	أوافق
2%	3	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (30/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (74) فرداً وبنسبة (49.3%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (73) فرداً وبنسبة (48.7%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تتميز بالسرعة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج .

العبرة الرابعة والعشرون: تستجيب العمليات الإنتاجية بالشركة بمرونة عالية لتقلبات الطلب

جدول (31/2/4)

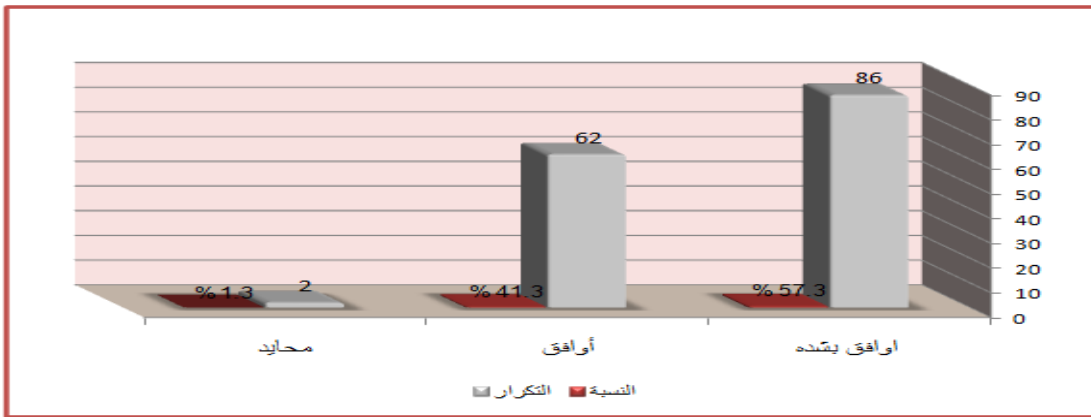
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
57.4%	86	أوافق بشدة
41.3%	62	أوافق
1.3%	2	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (31/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (86) فرداً وبنسبة (57.4%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (62) أفراد وبنسبة (41.3%) وافقوا، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (1.3%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن العمليات الإنتاجية بالشركة تستجيب بمرونة عالية لتقلبات الطلب .

العبارة الخامسة والعشرون : لدى الشركة قدرة كبيرة علي تسليم الطلبات للمستهلكين بشكل أسرع من المنافسين

جدول (32/2/4)

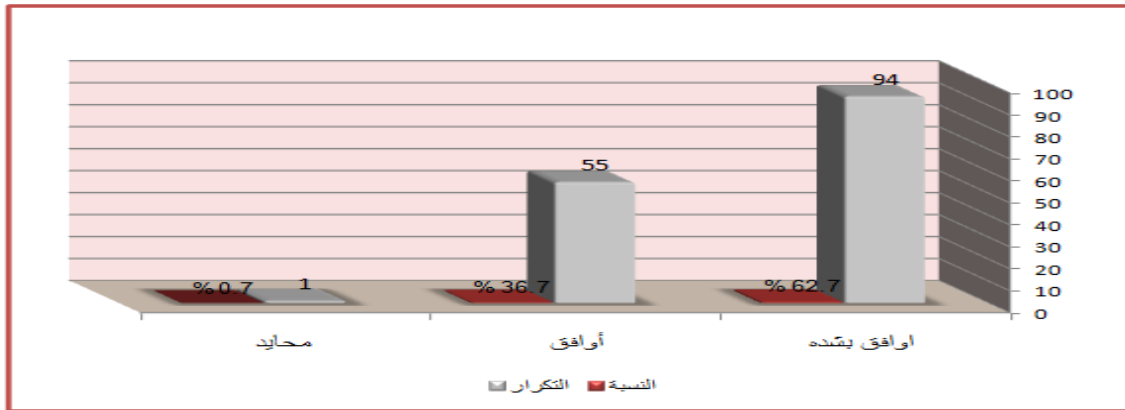
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
62.6%	94	أوافق بشدة
36.7%	55	أوافق
0.7%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (32/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (94) فرداً وبنسبة (62.6%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (55) فرداً وبنسبة (36.7%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة لديها قدرة كبيرة علي تسليم الطلبات للمستهلكين بشكل أسرع من المنافسين .

العبارة السادسة والعشرون: تهتم الشركة بتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات الجديدة

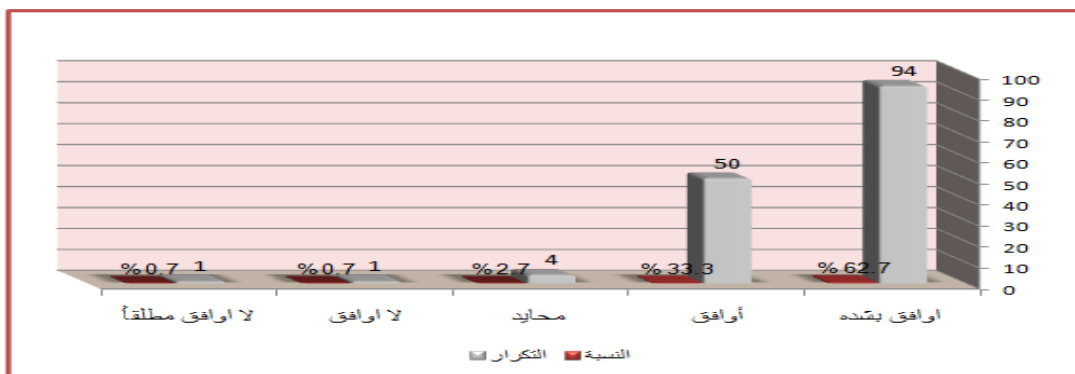
جدول (33/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
62.7%	94	أوافق بشدة
33.3%	50	أوافق
2.6%	4	محايد
0.7%	1	لا أوافق
0.7%	1	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (33/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (94) فرداً وبنسبة (62.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (50) فرداً وبنسبة (33.3%) وافقوا، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (2.6%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق مطلقاً، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات الجديدة .

العبرة السابعة والعشرون : تهتم الشركة بتحقيق أعلى دقة في عمليات التسليم

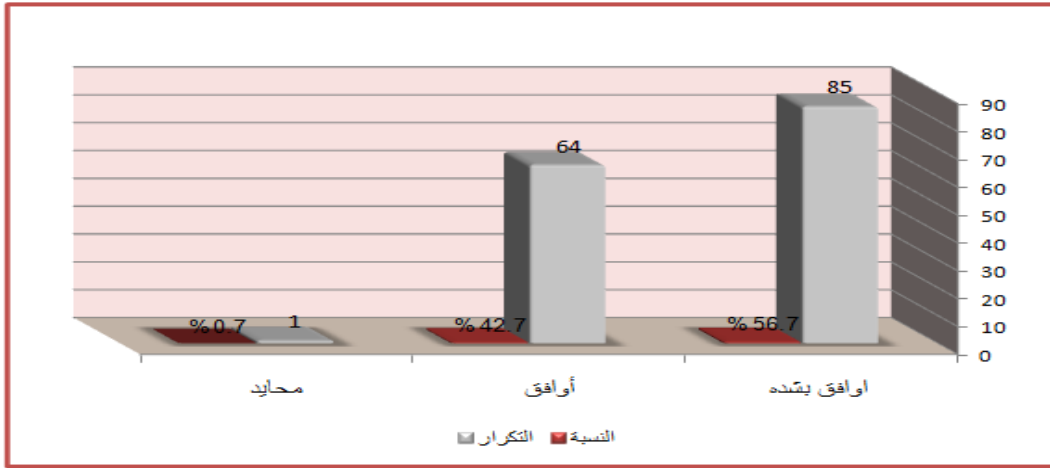
جدول (34/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	85	%56.6
أوافق	64	%42.7
محايد	1	%0.7
لا أوافق	-	-
لا أوافق مطلقاً	-	-
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (34/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (85) فرداً وبنسبة (56.6%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (64) فرداً وبنسبة (42.7%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بتحقيق أعلى دقة في عمليات التسليم.

العبرة الثامنة والعشرون : تهتم الشركة بطرح المنتجات الجديدة بسرعة كبيرة

جدول (35/2/4)

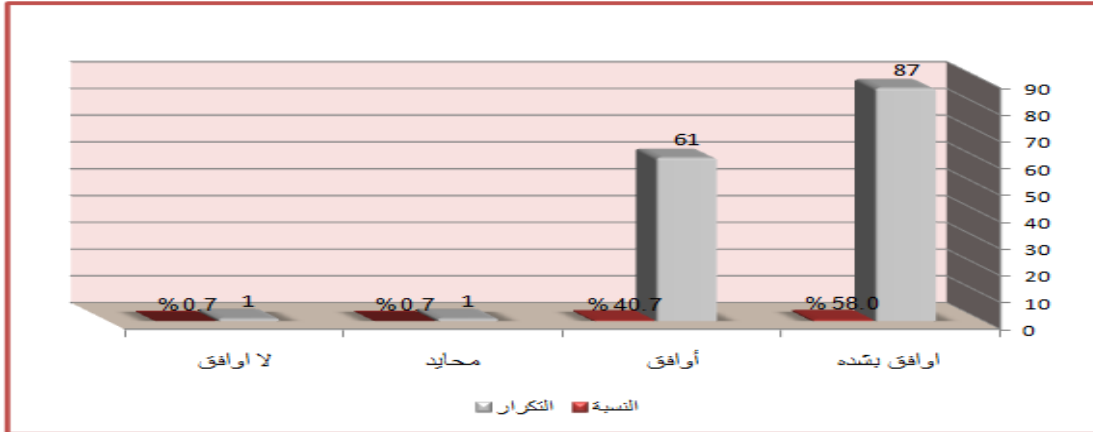
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
%58	87	أوافق بشدة
%40.6	61	أوافق
%0.7	1	محايد
%0.7	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (35/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (87) فرداً وبنسبة (58%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (61) فرداً وبنسبة (40.6%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بطرح المنتجات الجديدة بسرعة كبيرة

العبارة التاسعة والعشرون : تستجيب الشركة لأي تغيير في شروط التسليم من جهة المستهلك

جدول (36/2/4)

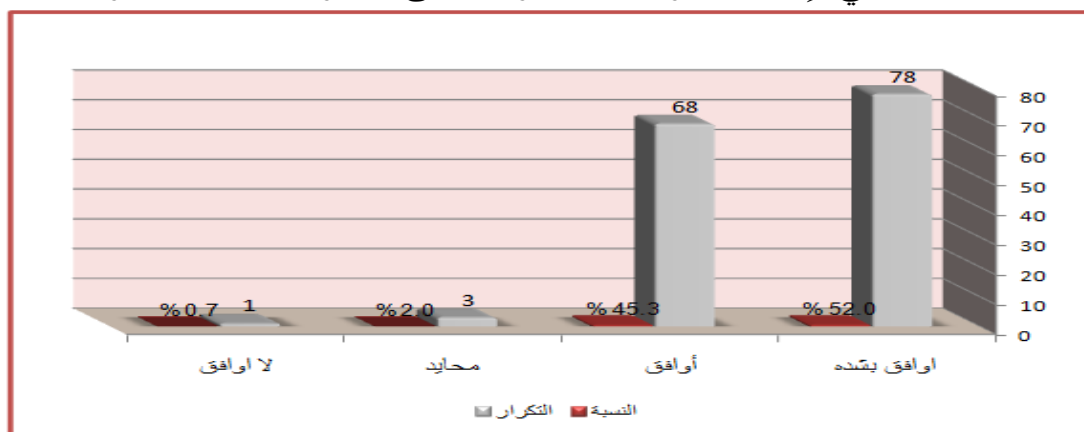
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
52%	78	أوافق بشدة
45.3%	68	أوافق
2%	3	محايد
0.7%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (36/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (78) فرداً وبنسبة (52%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (68) فرداً وبنسبة (45.3%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تستجيب لأي تغيير في شروط التسليم من جهة المستهلك

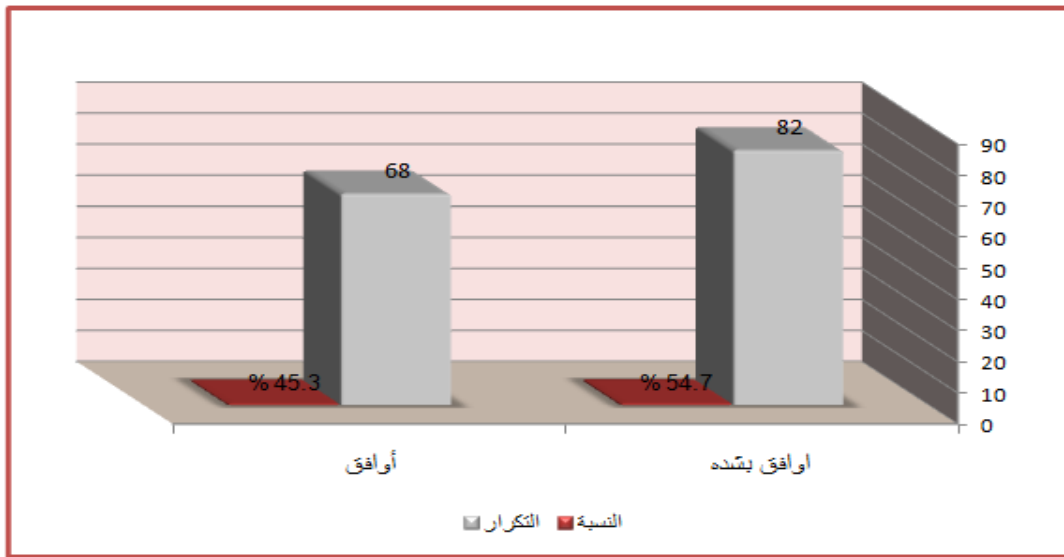
العبرة الثلاثون : تمتلك الشركة منافذ توزيع منتشرة علي رقعة جغرافية واسعة

جدول (37/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون

النسبة	التكرار	الإجابة
%54.7	82	أوافق بشدة
%45.3	68	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (37/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (82) فرداً وبنسبة (54.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (68) أفراد وبنسبة (45.3%) وافقوا، ويتضح من ذلك أن الشركة تمتلك منافذ توزيع منتشرة علي رقعة جغرافية واسعة .

العبرة الحادية والثلاثون : ابتعاد الشركة عن الأساليب التقليدية في التوزيع يحقق
عنصري المنفعة الزمانية والمكانية للمنتج الجديد وبأقل التكاليف

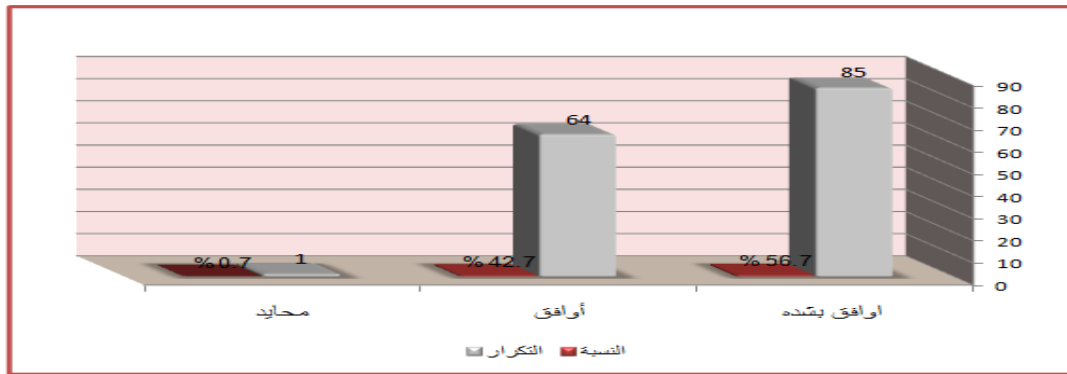
جدول (38/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الحادية والثلاثون

النسبة	التكرار	الإجابة
%56.6	85	أوافق بشدة
%42.7	64	أوافق
%0.7	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (38/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الحادية والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (85) فرداً وبنسبة (56.6%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (64) أفراد وبنسبة (42.7%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن ابتعاد الشركة عن الأساليب التقليدية في التوزيع يحقق عنصري المنفعة الزمانية والمكانية للمنتج الجديد وبأقل التكاليف.

العبرة الثانية والثلاثون: تحقق الشركة تعاون قوي بين قنوت التوزيع المختلفة

جدول (39/2/4)

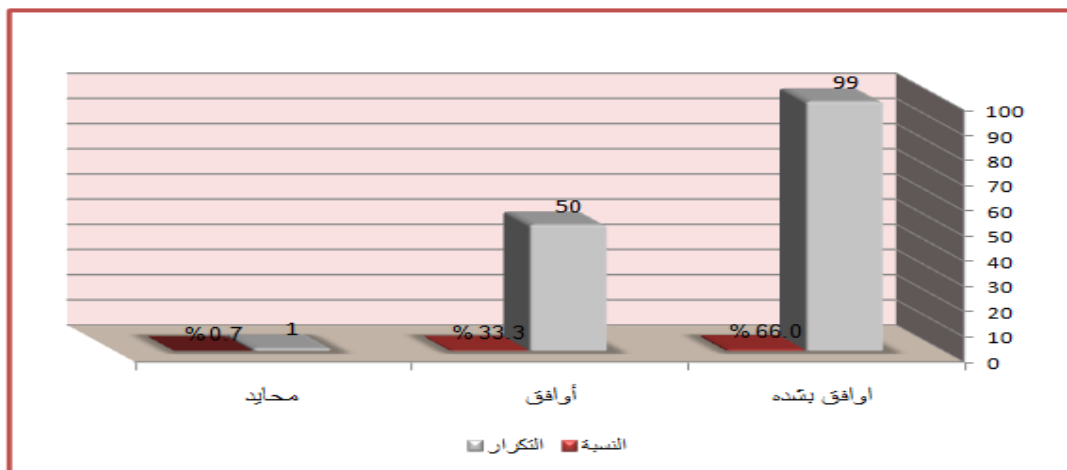
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية والثلاثون

النسبة	التكرار	الإجابة
66%	99	أوافق بشدة
33.3%	50	أوافق
0.7%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (39/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (99) فرداً وبنسبة (66%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (50) فرداً وبنسبة (33.3%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد ، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تحقق تعاون قوي بين قنوت التوزيع المختلفة.

العبرة الثالثة والثلاثون : تمتع الشركة بصورة ذهنية تهيئ لها وضعاً تنافسياً مميزاً

جدول (40/2/4)

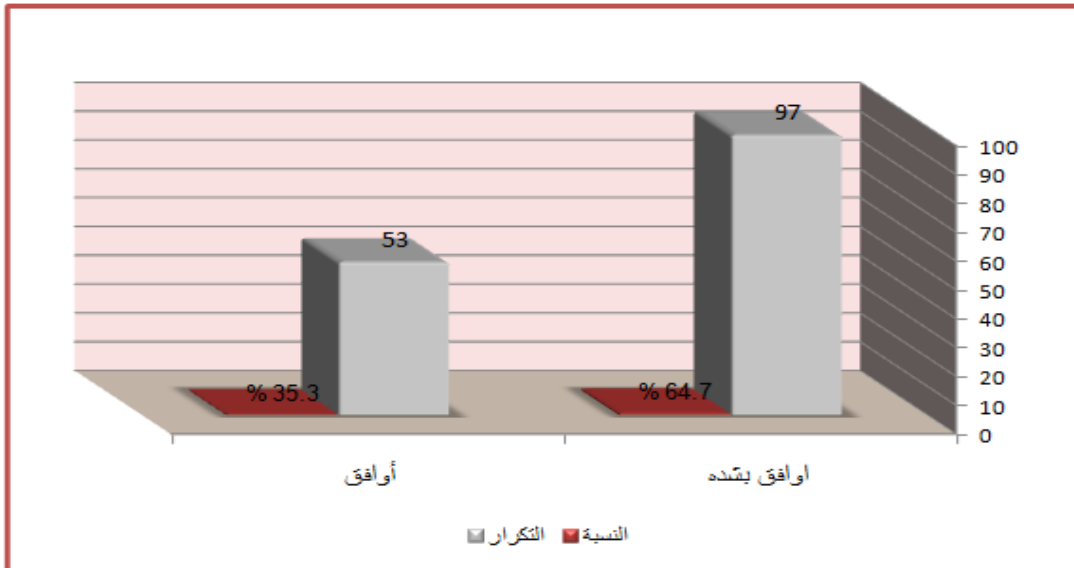
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة والثلاثون

النسبة	التكرار	الإجابة
64.7%	97	أوافق بشدة
35.3%	53	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (40/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (97) فرداً وبنسبة (64.7%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (53) فرداً وبنسبة (35.3%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن تمتع الشركة بصورة ذهنية تهيئ لها وضعاً تنافسياً مميزاً .

العبرة الرابعة والثلاثون : تمتلك المؤسسة سمعة تسمح لها باستقطاب نوعية جيدة من الموظفين

جدول (41/2/4)

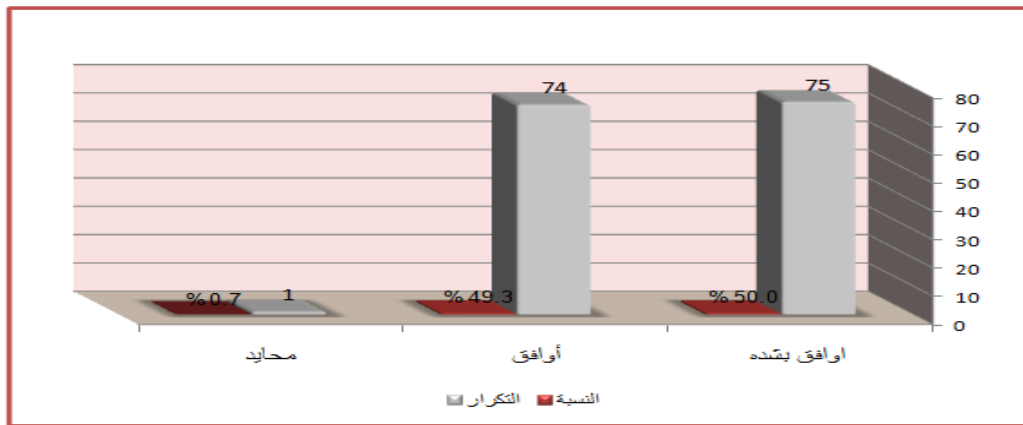
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة والثلاثون

النسبة	التكرار	الإجابة
50%	75	أوافق بشدة
49.3%	74	أوافق
0.7%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (41/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة والثلاثون



يتضح من الجدول والشكل البياني اعلاه ان هنالك (75) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (74) فرداً وبنسبة (49.3%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن المؤسسة تمتلك سمعة تسمح لها باستقطاب نوعية جيدة من الموظفين .

العبرة الخامسة والثلاثون: تعمل الشركة علي إرساء قواعد الصدق والشفافية مع الأطراف ذات العلاقة

جدول (42/2/4)

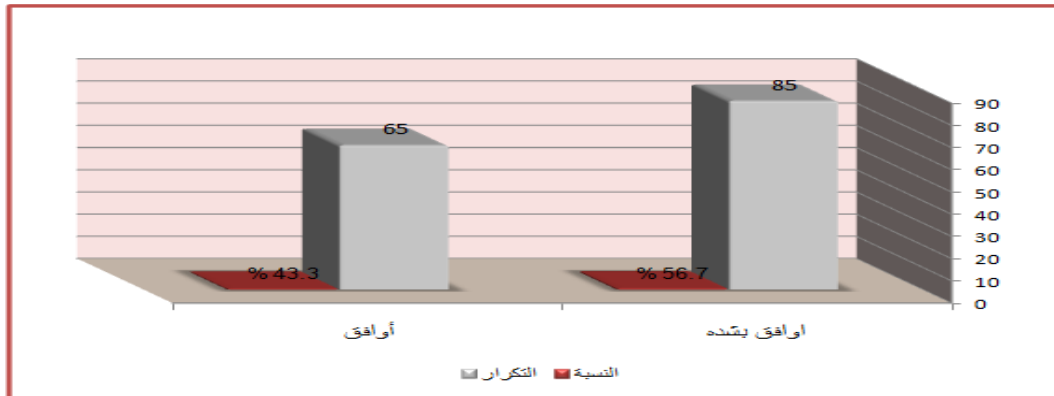
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة والثلاثون

النسبة	التكرار	الإجابة
56.7%	85	أوافق بشدة
43.3%	65	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (42/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (85) فرداً وبنسبة (56.7%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (65) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تعمل علي إرساء قواعد الصدق والشفافية مع الأطراف ذات العلاقة

العبرة السادسة والثلاثون: تتمتع الشركة بجاذبية عالية للمستثمرين

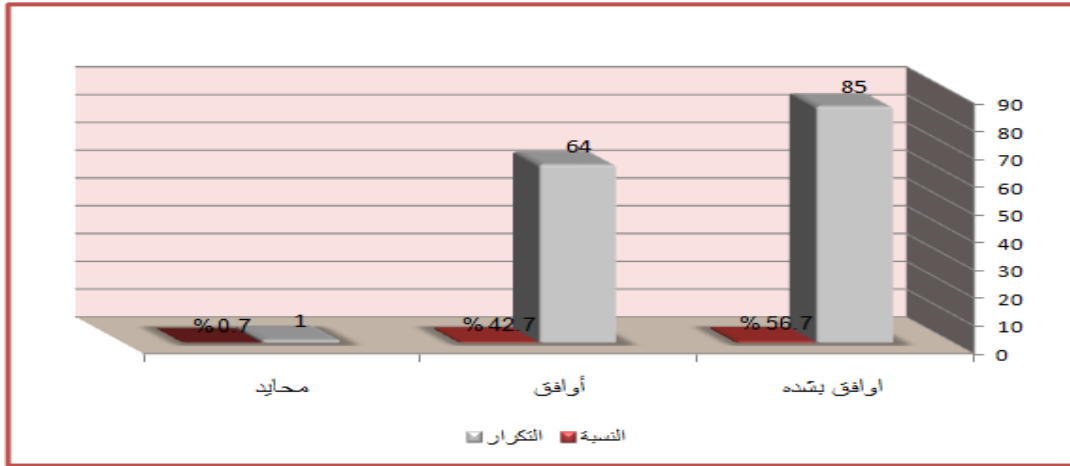
جدول (43/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السادسة والثلاثون

النسبة	التكرار	الإجابة
%56.7	85	أوافق بشدة
%42.6	64	أوافق
%0.7	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (43/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السادسة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (85) فرداً وبنسبة (%56.7) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (64) فرداً وبنسبة (%42.6) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (%0.7) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تتمتع بجاذبية عالية للمستثمرين.

العبرة السابعة والثلاثون : تتمتع الشركة بجاذبية عالية للمؤسسات المالية

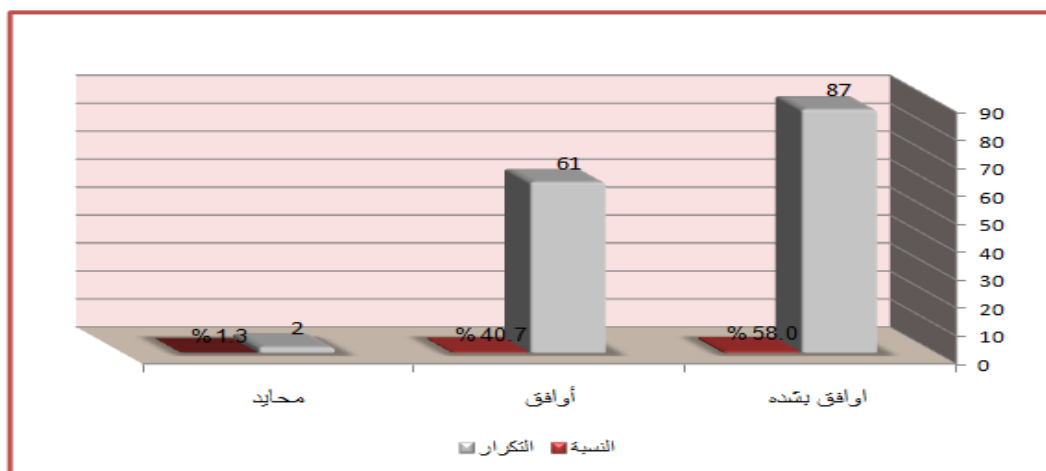
جدول (44/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة والثلاثون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	87	%58
أوافق	61	%40.7
محايد	2	%1.3
لا أوافق	-	-
لا أوافق مطلقاً	-	-
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (44/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (87) فرداً وبنسبة (58%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (61) فرداً وبنسبة (40.7%) وافقوا، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (1.3%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تتمتع بجاذبية عالية للمؤسسات المالية .

العبرة الثامنة والثلاثون : تمارس الشركة أنشطة فاعلة في مجال المسؤولية الاجتماعية

جدول (45/2/4)

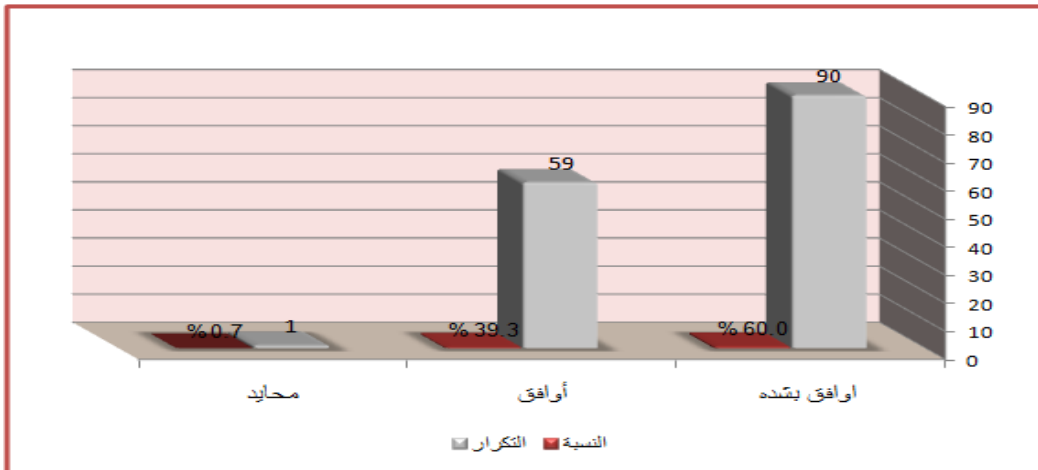
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة والثلاثون

النسبة	التكرار	الإجابة
%60	90	أوافق بشدة
%39.3	59	أوافق
%0.7	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (45/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (90) فرداً وبنسبة (60%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (59) فرداً وبنسبة (39.3%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تمارس أنشطة فاعلة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

العبارة التاسعة والثلاثون : تتمتع منتجات الشركة بموثوقية عالية من جهة المستهلكين

جدول (46/2/4)

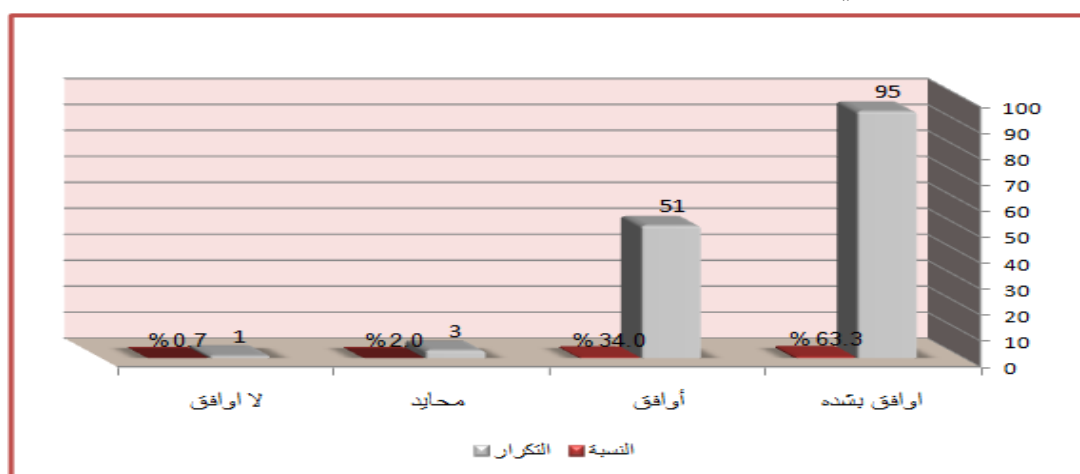
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والثلاثون

النسبة	التكرار	الإجابة
63.3%	95	أوافق بشدة
34%	51	أوافق
2%	3	محايد
0.7%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (46/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (95) فرداً وبنسبة (63.3%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (51) فرداً وبنسبة (34%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن منتجات الشركة تتمتع بموثوقية عالية من جهة المستهلكين.

العبرة الأربعون : تحظى الشركة باحترام المجتمع المحيط بها

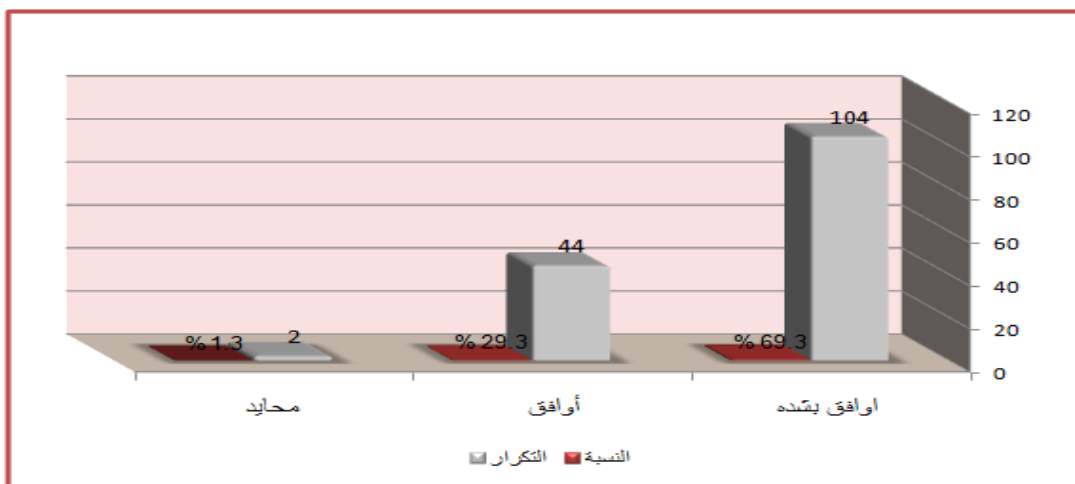
جدول (47/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأربعون

النسبة	التكرار	الإجابة
69.3%	104	أوافق بشدة
29.4%	44	أوافق
1.3%	2	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (47/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأربعون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (104) فرداً وبنسبة (69.3%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (44) فرداً وبنسبة (29.4%) وافقوا، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (1.3%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تحظى باحترام المجتمع المحيط بها.

العبرة الحادية والأربعون : تهتم الشركة بمتابعة متغيرات بيئتها السوقية باستمرار

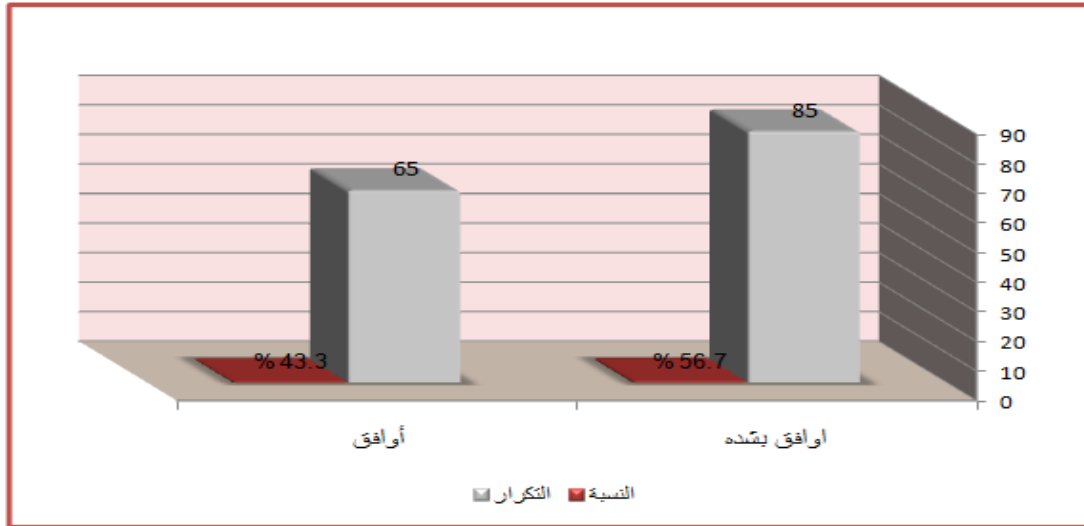
جدول (48/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الحادية والأربعون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	85	%56.7
أوافق	65	%43.3
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق مطلقاً	-	-
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (48/2/4) الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الحادية والأربعون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (85) فرداً وبنسبة (56.7%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (65) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تهتم بمتابعة متغيرات بيئتها السوقية باستمرار.

العبرة الثانية والأربعون: تستفيد الشركة فعلياً من جميع الفرص التي تظهر في أسواقها

جدول (49/2/4)

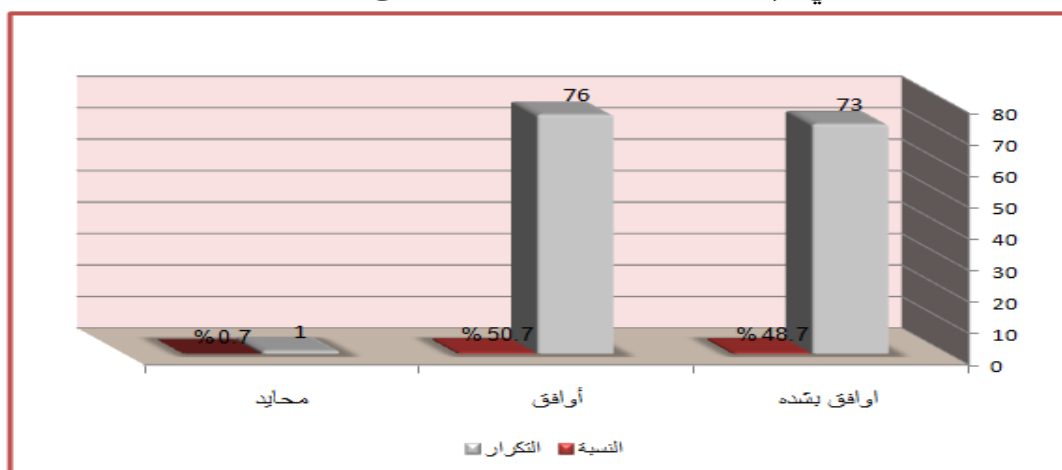
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية والأربعون

النسبة	التكرار	الإجابة
%48.6	73	أوافق بشدة
%50.7	76	أوافق
%0.7	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (49/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية والأربعون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (76) فرداً وبنسبة (50.7%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (73) فرداً وبنسبة (48.6%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تستفيد فعلياً من جميع الفرص التي تظهر في أسواقها

العبرة الثالثة والأربعون : تحقق الشركة حصة سوقية أكبر من حصة منافسيها

جدول (50/2/4)

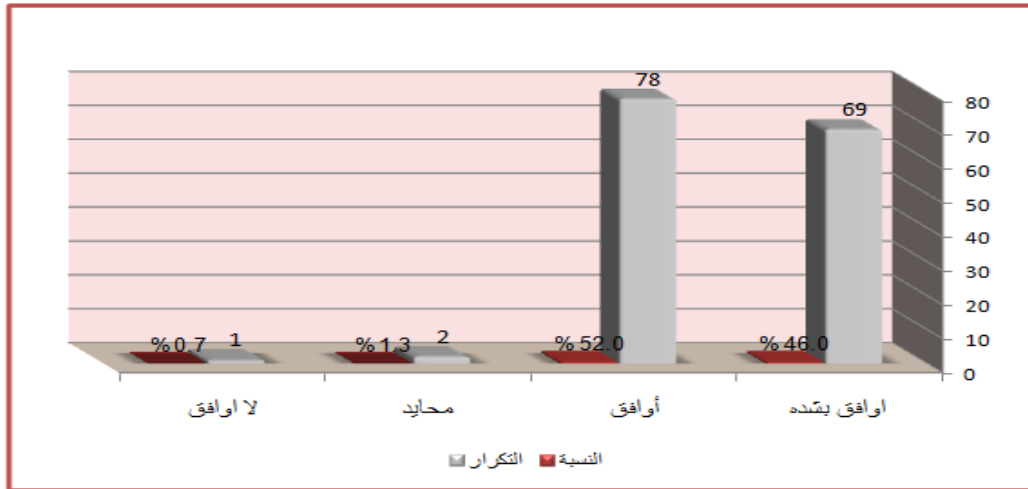
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة والأربعون

النسبة	التكرار	الإجابة
46%	69	أوافق بشدة
52%	78	أوافق
1.3%	2	محايد
0.7%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (50/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة والأربعون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (78) فرداً وبنسبة (52%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك (69) أفراد وبنسبة (46%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (2) أفراد وبنسبة (1.3%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تحقق حصة سوقية أكبر من حصة منافسيها .

العبارة الرابعة والأربعون : تحقق الشركة زيادة مستمرة في مبيعات منتجاتها الحالية
بالأسواق الحالية

جدول (51/2/4)

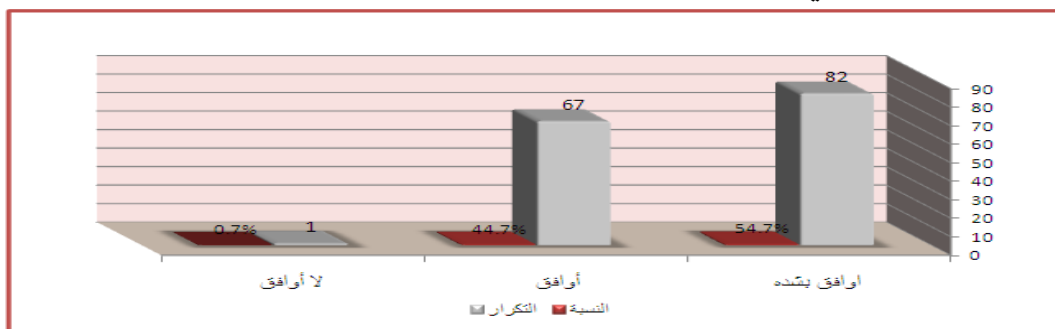
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والأربعون

النسبة	التكرار	الإجابة
54.7%	82	أوافق بشدة
44.6%	67	أوافق
-	-	محايد
0.7%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (51/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والأربعون



لمصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (82) فرداً وبنسبة (54.7%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (67) أفراد وبنسبة (44.6%) وافقوا، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (3.3%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تحقق زيادة مستمرة في مبيعات منتجاتها الحالية بالأسواق الحالية

العبرة الخامسة والأربعون : تسعى الشركة باستمرار لتغذية أسواق جديدة بمنتجاتها الحالية

جدول (52/2/4)

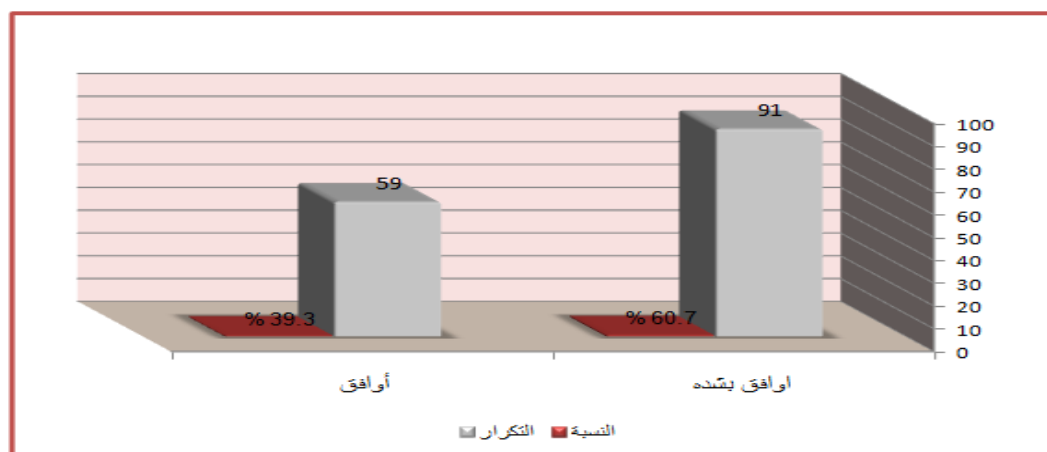
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والأربعون

النسبة	التكرار	الإجابة
60.7%	91	أوافق بشدة
39.3%	59	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (52/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والأربعون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (91) فرداً وبنسبة (60.7%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (59) فرداً وبنسبة (39.3%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تسعى باستمرار لتغذية أسواق جديدة بمنتجاتها الحالية.

العبرة السادسة والأربعون: تطرح الشركة منتجات جديدة لتغذية أسواق جديدة

جدول (53/2/4)

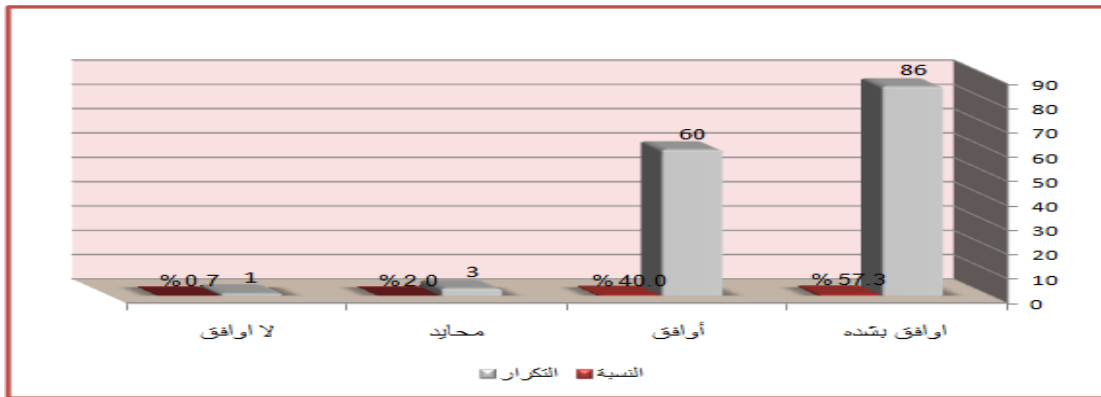
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السادسة والأربعون

النسبة	التكرار	الإجابة
57.3%	86	أوافق بشدة
40%	60	أوافق
2%	3	محايد
0.7%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (53/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السادسة والأربعون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (86) فرداً وبنسبة (57.3%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (60) أفراد وبنسبة (40%) وافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (2%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تطرح منتجات جديدة لتغذية أسواق جديدة

العبرة السابعة والأربعون: تهتم الشركة بممارسة أنشطة الابتكار التسويقي

جدول (54/2/4)

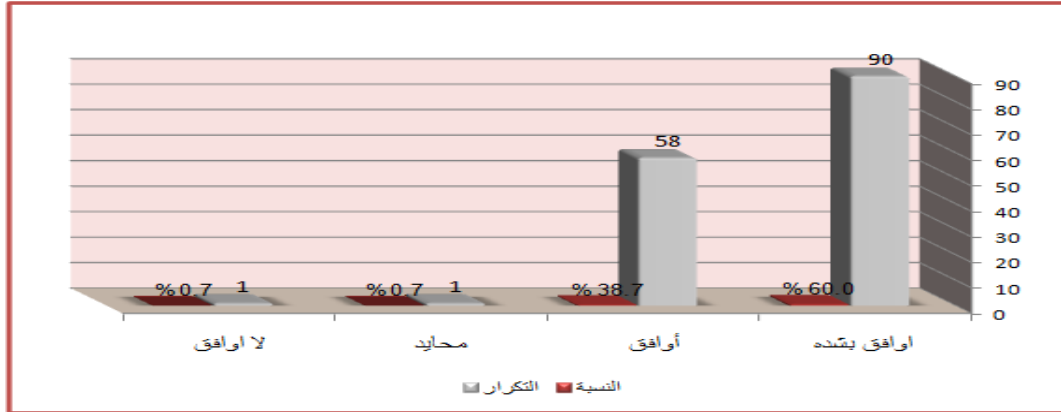
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة والأربعون

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	90	أوافق بشدة
38.6%	58	أوافق
0.7%	1	محايد
0.7%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (54/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السابعة والأربعون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (90) فرداً وبنسبة (60%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (58) أفراد وبنسبة (38.6%) وافقوا، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) محايد، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (0.7%) لم يوافق، ويتضح من ذلك أن الشركة تهتم بممارسة أنشطة الابتكار التسويقي

العبرة الثامنة والأربعون : تقدم الشركة منتجات تناسب احتياجات الأسواق الخارجية.

جدول (55/2/4)

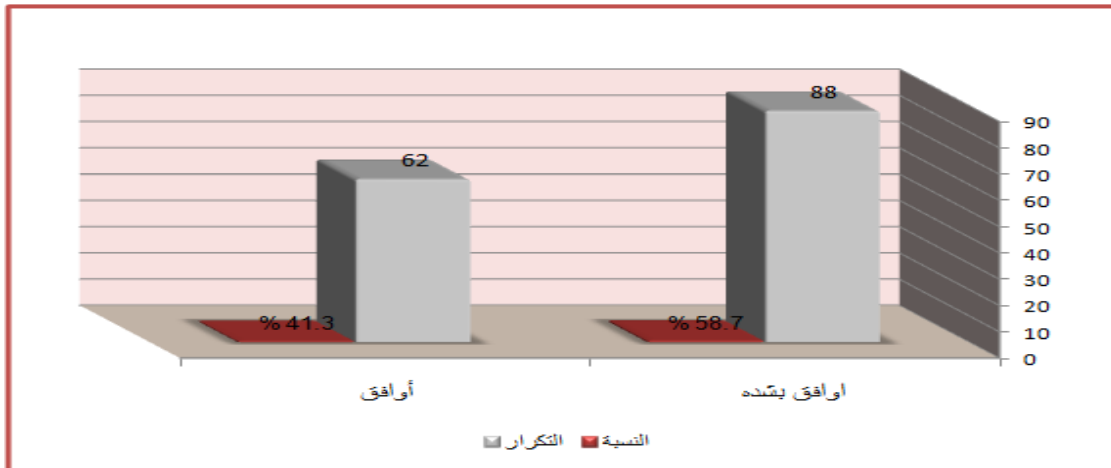
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة والأربعون

النسبة	التكرار	الإجابة
%58.7	88	أوافق بشدة
%41.3	62	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق مطلقاً
%100	150	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (55/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة والأربعون



المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (88) فرداً وبنسبة (58.7%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك (62) أفراد وبنسبة (41.3%) وافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن الشركة تقدم الشركة منتجات تناسب احتياجات الأسواق الخارجية.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

وفى الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حدا بحيث يتم اختبار المتغير المستقل والذي يتكون من خمسة محاور (ميزة التكلفة ، ميزة الجودة ، ميزة المرونة ، ميزة التسليم، الصورة الذهنية) مع المتغير التابع والذي يتكون من محور واحد.

أولا : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التكلفة وتحقيق الفرص التسويقية)

اختبار المتغير المستقل (ميزة التكلفة) مع المتغير التابع (تحقيق الفرص التسويقية)

جدول (1/3/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ميزة التكلفة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمتلك الشركة مقدرة عالية علي إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة	1.41	0.532	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تهتم الشركة بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة	1.51	0.515	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	تهتم الشركة بضبط مدخلات الإنتاج	1.45	0.499	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تحقق الشركة إشراف محكم علي العمالة	1.39	0.517	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تقوم الشركة بتخفيض أسعارها لتحقيق التمييز في السوق	1.52	0.683	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	تهتم الشركة بتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد	1.33	0.514	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	تسعى الشركة للتوصل إلي أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل	1.49	0.576	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	0.539	1.46	تهتم الشركة بعين الاعتبار عند وضع أسعار منتجاتها خصائص المستهلكين المستهدفين	8
---	-------	------	--	---

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتبين من الجدول (1/3/4) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.41 والانحراف المعياري لها يساوي 0.532 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تمتلك مقدرة عالية علي إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.51 والانحراف المعياري لها يساوي 0.515 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.45 والانحراف المعياري لها يساوي 0.499 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بضبط مدخلات الإنتاج.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.39 والانحراف المعياري لها يساوي 0.517 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تحقق إشراف محكم علي العمالة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.52 والانحراف المعياري لها يساوي 0.683 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تقوم بتخفيض أسعارها لتحقيق التمييز في السوق.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.33 والانحراف المعياري لها يساوي 0.514 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.49 والانحراف المعياري لها يساوي 0.576 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تسعى للتوصل إلي أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.46 والانحراف المعياري لها يساوي 0.539 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بعين الاعتبار عند وضع أسعار منتجاتها خصائص المستهلكين المستهدفين.

جدول (2/3/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محورتحقيق الفرص التسويقية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تهتم الشركة بمتابعة متغيرات بيئتها السوقية باستمرار	1.43	0.497	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تستفيد الشركة فعلياً من جميع الفرص التي تظهر في أسواقها	1.52	0.514	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	تحقق الشركة حصة سوقية أكبر من حصة منافسيها	1.57	0.561	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	تحقق الشركة زيادة مستمرة في مبيعاتمنتجاتها الحالية بالأسواق الحالية	1.47	0.539	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تسعى الشركة باستمرار لتغذية أسواق جديدة بمنتجاتها الحالية	1.39	0.490	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	تطرح الشركة منتجات جديدة لتغذية أسواق جديدة	1.47	0.609	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	تهتم الشركة بممارسة أنشطة الابتكار التسويقي	1.42	0.547	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
8	تقدم الشركة منتجات تتناسب احتياجات الأسواق الخارجية.	1.41	0.494	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتبين من الجدول رقم (2/3/4) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.43 والانحراف المعياري لها يساوي 0.497 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بمتابعة متغيرات بيئتها السوقية باستمرار .

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.52 والانحراف المعياري لها يساوي 0.514 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركة تستفيد فعلياً من جميع الفرص التي تظهر في أسواقها .

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.57 والانحراف المعياري لها يساوي 0.561 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركة تحقق حصة سوقية أكبر من حصة منافسيها .

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.47 والانحراف المعياري لها يساوي 0.539 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تحقق زيادة مستمرة في مبيعات منتجاتها الحالية بالأسواق الحالية .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.39 والانحراف المعياري لها يساوي 0.490 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تسعى باستمرار لتغذية أسواق جديدة بمنتجاتها الحالية .

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.47 والانحراف المعياري لها يساوي 0.609 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تسعى لخدمة أسواق جديدة بمنتجات جديدة .

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.42 والانحراف المعياري لها يساوي 0.547 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة لديها استعداد كبير لمقابلة أي زيادة في مستوى الطلب .

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.41 والانحراف المعياري لها يساوي 0.494 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تسعى لإنتاج منتجات تتناسب احتياجات الأسواق الخارجية .

جدول رقم (3/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الأولى

A : يمثل المتغير المستقل (ميزة التكلفة الأقل) ويتكون من (8) عبارات

F: يمثل المتغير التابع (الفرص التسويقية) ويتكون من (8) عبارات

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
A1	0.027	0.456	0.238	0.595	0.882	0.768	0.296	0.098
A2	0.063	0.029	0.230	0.108	0.334	0.149	0.503	0.017
A3	0.048	0.010	0.008	0.100	0.058	0.771	0.576	0.270
A4	0.009	0.012	0.037	0.007	0.051	0.317	0.118	0.000
A5	0.226	0.899	0.001	0.001	0.229	0.004	0.010	0.007
A6	0.099	0.511	0.122	0.010	0.118	0.384	0.049	0.017
A7	0.013	0.055	0.000	0.061	0.017	0.464	0.106	0.000
A8	0.019	0.043	0.000	0.024	0.001	0.596	0.051	0.004

المصدر : الباحثة من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (1/3/4) أعلاه نجد أن :

1/ القيم الاحتمالية للعبارة الأولى من المتغير المستقل (ميزة التكلفة الأقل) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ القيم الاحتمالية للعبارة الثانية من المتغير المستقل (ميزة التكلفة الأقل) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ القيم الاحتمالية للعبارة الثالثة من المتغير المستقل (ميزة التكلفة الأقل) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ القيم الاحتمالية للعبارة الرابعة من المتغير المستقل (ميزة التكلفة الأقل) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ القيم الاحتمالية للعبارة الخامسة من المتغير المستقل (ميزة التكلفة الأقل) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ القيم الاحتمالية للعبارة السادسة من المتغير المستقل (ميزة التكلفة الأقل) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

7/ القيم الاحتمالية للعبارة السابعة من المتغير المستقل (ميزة التكلفة الأقل) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ القيم الاحتمالية للعبارة الثامنة من المتغير المستقل (ميزة التكلفة الأقل) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول (4/3/4)

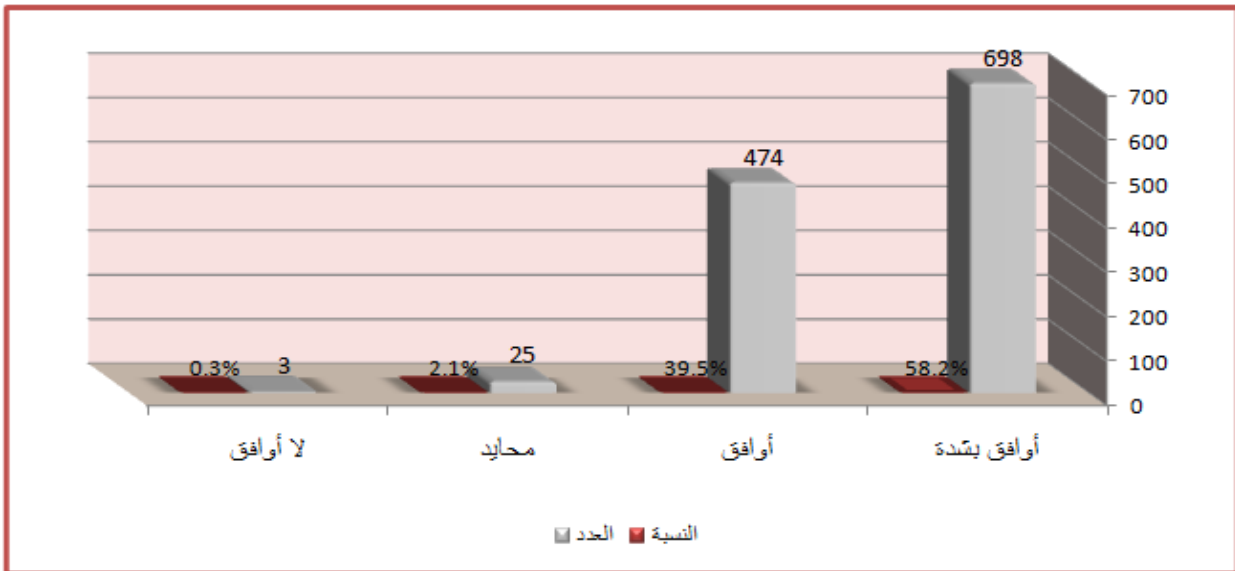
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	698	%58.1
أوافق	474	%39.5
محايد	25	%2.1
لا أوافق	3	%0.3
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	1200	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (1/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور الأولي بلغ (698) فرداً وبنسبة (58.1%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (474) فرداً وبنسبة (39.5%)، والمحايدون (25) فرداً وبنسبة (2.1%) وعدد غير الموافقين بدون تشدد (3) أفراد وبنسبة (0.3%).

يتضح من الجدول (3/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدون وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور الأول. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التكلفة وتحقيق الفرص التسويقية) قد تحققت.

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الجودة وتحقيق الفرص التسويقية)

المحور الثاني من محاور الدراسة:ميزة الجودة

جدول (5/3/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقدم الشركة منتجاتها بمستوى جودة أفضل مما يقدمه المنافسين	1.15	0.540	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تهتم الشركة بتفضيلات ورغبات المستهلكين	1.48	0.501	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	تسعى الشركة لتحسين جودة منتجاتها باستمرار	1.45	0.499	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تمتلك الشركة نظام متكامل للرقابة علي جودة العمليات الإنتاجية	1.48	0.514	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تهتم الشركة بتوفير مدخلات الإنتاج بالجودة المناسبة	1.51	0.502	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6	تهتم الشركة باستقطاب العمالة الماهرة	1.55	0.550	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
7	تهتم الشركة بتقليل شكاوى المستهلكين بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة	1.47	0.539	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
8	تحقق الشركة تنسيق جيد بين وظائف البحث وتطوير المنتجات	1.39	0.504	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتبين من الجدول (5/3/4) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.15 والانحراف المعياري لها يساوي 0.540 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تقدم منتجاتها بمستوى جودة أفضل مما يقدمه المنافسين .

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.48 والانحراف المعياري لها 0.501 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بتفضيلات ورغبات المستهلكين.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.45 والانحراف المعياري لها يساوي 0.499 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تسعى لتحسين جودة منتجاتها باستمرار .

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.48 والانحراف المعياري لها يساوي 0.514 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تمتلك نظام متكامل للرقابة على جودة العملية الإنتاجية.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.51 والانحراف المعياري لها يساوي 0.502 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركة تهتم بتوفير مدخلات الإنتاج بالجودة المناسبة .

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.550 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركة تهتم باستقطاب العمالة الماهرة .

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.47 والانحراف المعياري لها يساوي 0.539 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بتقليل شكاوى المستهلكين بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة .

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.39 والانحراف المعياري لها يساوي 0.504 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تحقق تنسيق جيد بين وظائف البحث وتطوير المنتجات .

جدول (6/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثانية

B : يمثل المتغير المستقل (ميزة الجودة) ويتكون من (8) عبارات

F : يمثل المتغير التابع (الفرص التسويقية) ويتكون من (8) عبارات

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
B1	0.223	0.196	0.414	0.432	0.977	0.000	0.341	0.036
B2	0.010	0.003	0.077	0.308	0.915	0.050	0.369	0.016
B3	0.000	0.006	0.143	0.069	0.153	0.055	0.397	0.103
B4	0.005	0.061	0.136	0.136	0.149	0.277	0.141	0.051
B5	0.001	0.006	0.002	0.002	0.018	0.182	0.324	0.012
B6	0.000	0.191	0.000	0.134	0.001	0.000	0.246	0.021
B7	0.113	0.163	0.000	0.000	0.144	0.000	0.000	0.041
B8	0.148	0.390	0.052	0.291	0.005	0.000	0.113	0.016

المصدر : الباحثة من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (5/3/4) أعلاه نجد أن :

1/ القيم الاحتمالية للعبارة الأولى من المتغير المستقل (ميزة الجودة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ القيم الاحتمالية للعبارة الثانية من المتغير المستقل (ميزة الجودة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ القيم الاحتمالية للعبارة الثالثة من المتغير المستقل (ميزة الجودة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ القيم الاحتمالية للعبارة الرابعة من المتغير المستقل (ميزة الجودة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ القيم الاحتمالية للعبارة الخامسة من المتغير المستقل (ميزة الجودة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة أي أن

6/ القيم الاحتمالية للعبارة السادسة من المتغير المستقل (ميزة الجودة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

7/ القيم الاحتمالية للعبارة السابعة من المتغير المستقل (ميزة الجودة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ القيم الاحتمالية للعبارة الثامنة من المتغير المستقل (ميزة الجودة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول (7/3/4)

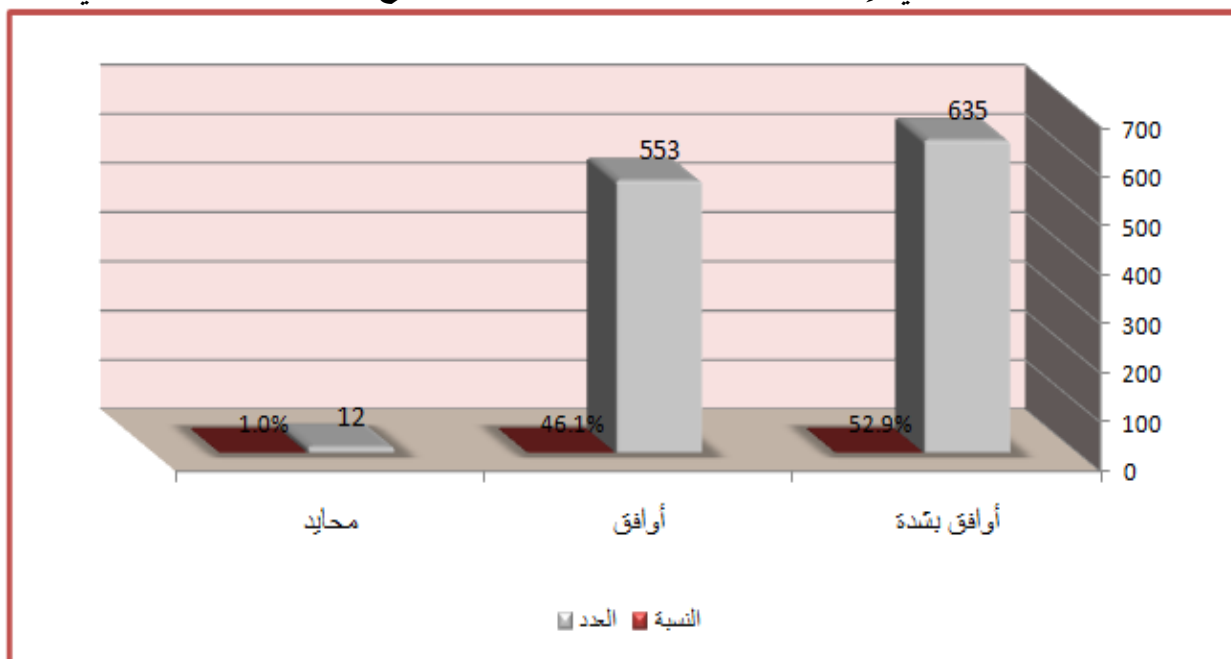
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني

النسبة	التكرار	الإجابة
%52.9	635	أوافق بشدة
%46.1	553	أوافق
%1	12	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
%100	1200	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (2/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور الثاني بلغ (635) فرداً وبنسبة (52.9%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (553) فرداً وبنسبة (46.1%)، والمحايدون (12) فرداً وبنسبة (1%).

يتضح من الجدول (6/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور الثاني. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والذي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الجودة وتحقيق الفرص التسويقية) قد تحققت.

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة المرونة وتحقيق الفرص التسويقية

المحور الثالث من محاور الدراسة:ميزة المرونة

جدول (8/3/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تهتم الشركة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم المنتجات	1.35	4.80	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تهتم الشركة بتحقيق مرونة مزيج المنتج لتلبية رغبات المستهلكين	1.51	0.515	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	تطرح الشركة منتجات متنوعة تناسب الأذواق المختلفة للمستهلكين	1.49	0.552	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تستجيب الشركة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وفقاً لتفضيلات المستهلكين	1.52	0.599	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تتميز الشركة بقدرتها علي التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون	1.55	0.597	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6	لدى الشركة استعداد كبير للعمل في بيئة غير مستقرة	1.52	0.552	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	تتميز الشركة بالسرعة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج	1.53	0.540	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
8	تستجيب العمليات الإنتاجية بالشركة بمرونة عالية لتقلبات الطلب	1.44	0.524	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتبين من الجدول رقم (8/3/4) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.35 والانحراف المعياري لها يساوي 0.480 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تصنيع المنتجات .

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.51 والانحراف المعياري لها يساوي 0.515 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بتحقيق مرونة مزيج المنتج لتلبية رغبات المستهلكين .

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.49 والانحراف المعياري لها يساوي 0.552 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تطرح منتجات متنوعة تناسب الأذواق المختلفة للمستهلكين .

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.52 والانحراف المعياري لها يساوي 0.599 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تستجيب للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وفقاً لتفضيلات المستهلكين.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.597 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركة تتميز بقدرتها على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون .

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.52 والانحراف المعياري لها يساوي 0.552 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة لديها استعداد كبير للعمل في بيئة غير مستقرة .

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.53 والانحراف المعياري لها يساوي 0.540 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركة تتميز بالسرعة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.44 والانحراف المعياري لها يساوي 0.524 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن العمليات الإنتاجية بالشركة تستجيب بمرونة عالية لتقلبات الطلب .

جدول رقم (9/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثالثة

C : يمثل المتغير المستقل (ميزة المرونة) ويتكون من (8) عبارات

F : يمثل المتغير التابع (الفرص التسويقية) ويتكون من (8) عبارات

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
C1	0.296	0.007	0.050	0.030	0.146	0.030	0.003	0.014
C2	0.013	0.000	0.002	0.001	0.171	0.142	0.084	0.007
C3	0.049	0.000	0.004	0.001	0.031	0.000	0.084	0.001
C4	0.680	0.082	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.009
C5	0.231	0.043	0.000	0.000	0.004	0.000	0.000	0.200
C6	0.267	0.007	0.000	0.008	0.073	0.415	0.059	0.008
C7	0.110	0.002	0.001	0.157	0.051	0.000	0.171	0.000
C8	0.206	0.032	0.079	0.081	0.011	0.000	0.044	0.000

المصدر : الباحثة من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (9/3/4) أعلاه نجد أن :

1/ القيم الاحتمالية للعبارة الأولى من المتغير المستقل (ميزة المرونة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ القيم الاحتمالية للعبارة الثانية من المتغير المستقل (ميزة المرونة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ القيم الاحتمالية للعبارة الثالثة من المتغير المستقل (ميزة المرونة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ القيم الاحتمالية للعبارة الرابعة من المتغير المستقل (ميزة المرونة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ القيم الاحتمالية للعبارة الخامسة من المتغير المستقل (ميزة المرونة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ القيم الاحتمالية للعبارة السادسة من المتغير المستقل (ميزة المرونة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

7/ القيم الاحتمالية للعبارة السابعة من المتغير المستقل (ميزة المرونة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ القيم الاحتمالية للعبارة الثامنة من المتغير المستقل (ميزة المرونة) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول (10/3/4)

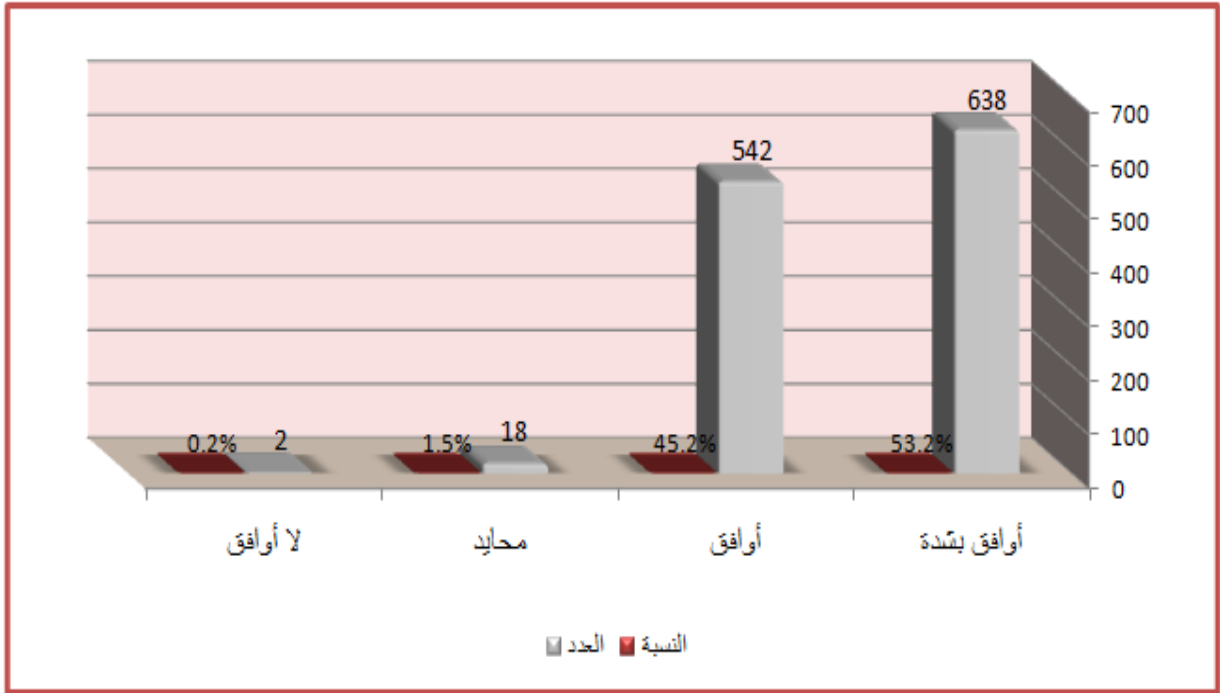
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث

النسبة	التكرار	الإجابة
%53.2	638	أوافق بشدة
%45.2	542	أوافق
%1.5	18	محايد
%0.2	2	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
%100	1200	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (3/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور الثالث بلغ (638) فرداً وبنسبة (53.2%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (542) فرداً وبنسبة (45.2%)، والمحايدين (12) فرداً وبنسبة (1%) وعدد غير الموافقين بدون تشدد (3) فرداً وبنسبة (0.3%).

يتضح من الجدول (9/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور الثالث. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة المرونة وتحقيق الفرص التسويقية) قد تحققت.

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التسليم وتحقيق الفرص التسويقية

المحور الرابع من محاور الدراسة:ميزة التسليم

جدول (11/3/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لدى الشركة قدرة كبيرة علي تسليم الطلبات للمستهلكين بشكل أسرع من المنافسين	1.38	0.501	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تهتم الشركة بتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات الجديدة	1.43	0.649	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	تهتم الشركة بتحقيق أعلى دقة في عمليات التسليم	1.44	0.511	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تهتم الشركة بطرح المنتجات الجديدة بسرعة كبيرة	1.44	0.549	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تستجيب الشركة لأي تغيير في شروط التسليم من جهة المستهلك	1.51	0.576	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	تمتلك الشركة منافذ توزيع منتشرة علي رقعة جغرافية واسعة	1.45	0.499	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	ابتعاد الشركة عن الأساليب التقليدية في التوزيع يحقق عنصري المنفعة الزمانية والمكانية للمنتج الجديد وبأقل التكاليف	1.45	0.538	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
8	تحقق الشركة تعاون قوى بين قنوات التوزيع المختلفة	1.35	0.491	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتبين من الجدول رقم (11/3/4) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.38 والانحراف المعياري لها يساوي 0.501 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة لديها قدرة كبيرة على تسليم الطلبات للمستهلكين بشكل أسرع من المنافسين .

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.43 والانحراف المعياري لها يساوي 0.649 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بتقليل وقت لازم لتطوير المنتجات الجديدة .

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.44 والانحراف المعياري لها يساوي 0.511 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بتحقيق أعلى دقة في عمليات التسليم .

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.44 والانحراف المعياري لها يساوي 0.549 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تهتم بطرح المنتجات الجديدة بسرعة كبيرة .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.51 والانحراف المعياري لها يساوي 0.576 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تستجيب لأي تغير في شروط التسليم من جهة المستهلك.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.45 والانحراف المعياري لها يساوي 0.499 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تمتلك منافذ توزيع منتشرة علي رقعة جغرافية واسعة.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.45 والانحراف المعياري لها يساوي 0.538 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن ابتعاد الشركة عن الأساليب التقليدية بالتوزيع يحقق عنصري المنفعة الزمانية والمكانية للمنتج الجديد وبأقل التكاليف .

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.35 والانحراف المعياري لها يساوي 0.491 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تحقق تعاون قوي بين قنوات التوزيع المختلفة.

جدول (12/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الرابعة

D : يمثل المتغير المستقل (ميزة التسليم) ويتكون من (8) عبارات

F : يمثل المتغير التابع (الفرص التسويقية) ويتكون من (8) عبارات

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
D1	0.016	0.138	0.351	0.215	0.139	0.321	0.112	0.002
D2	0.299	0.067	0.000	0.000	0.007	0.000	0.000	0.000
D3	0.049	0.002	0.000	0.000	0.001	0.064	0.276	0.000
D4	0.313	0.002	0.000	0.000	0.020	0.000	0.000	0.022
D5	0.527	0.272	0.000	0.033	0.012	0.322	0.403	0.669
D6	0.013	0.001	0.002	0.001	0.002	0.348	0.303	0.003
D7	0.269	0.013	0.000	0.000	0.335	0.000	0.000	0.239
D8	0.011	0.428	0.158	0.451	0.237	0.801	0.671	0.011

المصدر : الباحثة من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (12/3/4) أعلاه نجد أن :

1/ القيم الاحتمالية للعبارة الأولى من المتغير المستقل (ميزة التسليم) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ القيم الاحتمالية للعبارة الثانية من المتغير المستقل (ميزة التسليم) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ القيم الاحتمالية للعبارة الثالثة من المتغير المستقل (ميزة التسليم) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ القيم الاحتمالية للعبارة الرابعة من المتغير المستقل (ميزة التسليم) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ القيم الاحتمالية للعبارة الخامسة من المتغير المستقل (ميزة التسليم) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ القيم الاحتمالية للعبارة السادسة من المتغير المستقل (ميزة التسليم) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

7/ القيم الاحتمالية للعبارة السابعة من المتغير المستقل (ميزة التسليم) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ القيم الاحتمالية للعبارة الثامنة من المتغير المستقل (ميزة التسليم) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول (13/3/4)

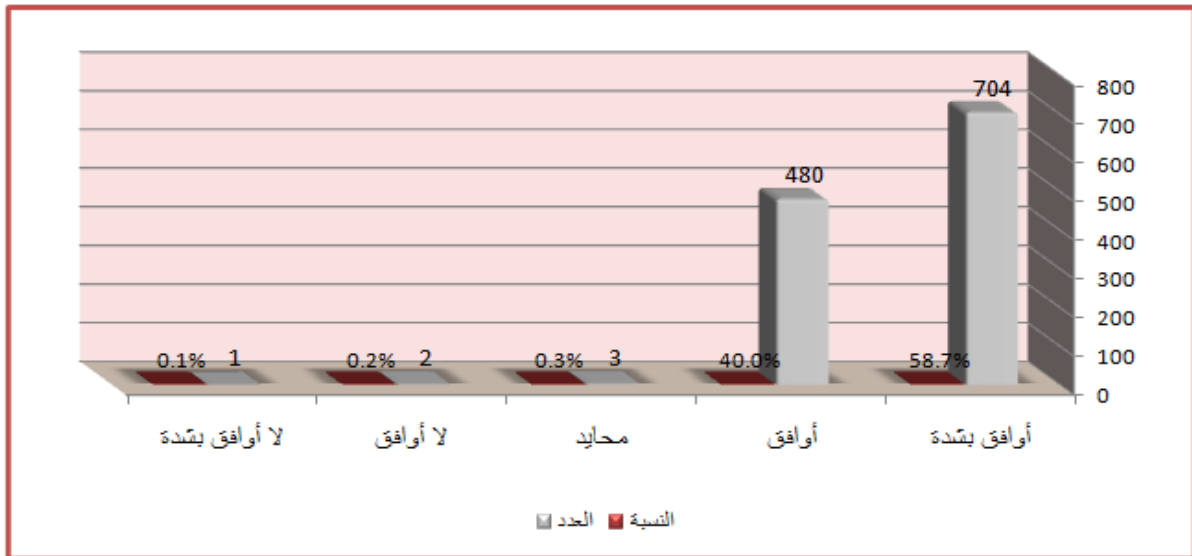
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الرابع

النسبة	التكرار	الإجابة
58.7%	704	أوافق بشدة
40%	480	أوافق
1%	12	محايد
0.3%	3	لا أوافق
0.1%	1	لا أوافق بشدة
100%	1200	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (4/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الرابع



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور الثالث بلغ (704) فرداً وبنسبة (58.7%) وعدد الموافقين بدون

تشدد بلغ (480) فرداً وبنسبة (40%)، والمحايدین (12) فرداً وبنسبة (1%) وعدد غير الموافقين بدون تشدد (3) أفراد وبنسبة (0.3%) وعدد غير الموافقين بشده (1) من الأفراد وبنسبة (0.1%).

يتضح من الجدول (12/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الرابع أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدین وغير الموافقين وغير الموافقين بشده ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور الرابع. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التسليم وتحقيق الفرص التسويقية) قد تحققت.

خامساً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الصورة الذهنية وتحقيق الفرص التسويقية)

المحور الخامس من محاور الدراسة :الصورة الذهنية

جدول (14/3/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الخامس

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمتع الشركة بصورة ذهنية تهيئ لها وضعاً تنافسياً مميزاً	1.35	0.480	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تمتلك المؤسسة سمعة تسمح لها باستقطاب نوعية جيدة من الموظفين	1.51	0.515	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	تعمل الشركة علي إرساء قواعد الصدق والشفافية مع الأطراف ذات العلاقة	1.43	0.497	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تتمتع الشركة بجاذبية عالية للمستثمرين	1.44	0.511	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تتمتع الشركة بجاذبية عالية للمؤسسات المالية	1.43	0.523	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	تمارس الشركة أنشطة فاعلة في مجال المسؤولية الاجتماعية	1.41	0.506	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	تتمتع منتجات الشركة بموثوقية عالية من جهة المستهلكين	1.40	0.568	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
8	تحظى الشركة باحترام المجتمع المحيط بها	1.32	0.496	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتبين من الجدول رقم (14/3/4) ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.35 والانحراف المعياري لها يساوي 0.480 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تمتع الشركة بصورة ذهنية تهيئ لها وضعاً تنافسياً مميزاً .

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.51 والانحراف المعياري لها يساوي 0.515 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن المؤسسة تمتلك سمعة تسمح لها باستقطاب نوعية جيدة من الموظفين .

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.43 والانحراف المعياري لها يساوي 0.497 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تعمل على إرساء قواعد الصدق والشفافية مع الأطراف ذات العلاقة .

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.44 والانحراف المعياري لها يساوي 0.511 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تتمتع بجاذبية عالية للمستثمرين .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.43 والانحراف المعياري لها يساوي 0.523 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تتمتع بجاذبية عالية للمؤسسات المالية .

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.41 والانحراف المعياري لها يساوي 0.506 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تمارس أنشطة فاعلة في مجال المسؤولية الاجتماعية .

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.40 والانحراف المعياري لها يساوي 0.568 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن منتجات الشركة تتمتع بموثوقية عالية من جهة المستهلكين.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.32 والانحراف المعياري لها يساوي 0.496 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشركة تحظى باحترام المجتمع المحيط بها .

جدول (15/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الخامسة

E : يمثل المتغير المستقل (ميزة الصورة الذهنية) ويتكون من (8) عبارات

F : يمثل المتغير التابع (الفرص التسويقية) ويتكون من (8) عبارات

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
E1	0.000	0.000	0.130	0.036	0.270	0.172	0.357	0.002
E2	0.202	0.004	0.065	0.004	0.058	0.043	0.110	0.000
E3	0.956	0.011	0.019	0.194	0.412	0.026	0.182	0.001
E4	0.456	0.009	0.000	0.000	0.003	0.017	0.008	0.000
E5	0.163	0.036	0.000	0.003	0.038	0.064	0.076	0.000
E6	0.467	0.193	0.688	0.013	0.010	0.188	0.104	0.000
E7	0.821	0.289	0.000	0.000	0.096	0.000	0.000	0.009
E8	0.055	0.631	0.811	0.384	0.069	0.000	0.378	0.122

المصدر : الباحثة من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول (15/3/4) أعلاه نجد أن :

1/ القيم الاحتمالية للعبارة الأولى من المتغير المستقل (ميزة الصورة الذهنية) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ القيم الاحتمالية للعبارة الثانية من المتغير المستقل (ميزة الصورة الذهنية) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ القيم الاحتمالية للعبارة الثالثة من المتغير المستقل (ميزة الصورة الذهنية) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

- 4/ القيم الاحتمالية للعبارة الرابعة من المتغير المستقل (ميزة الصورة الذهنية) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 5/ القيم الاحتمالية للعبارة الخامسة من المتغير المستقل (ميزة الصورة الذهنية) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 6/ القيم الاحتمالية للعبارة السادسة من المتغير المستقل (ميزة الصورة الذهنية) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 7/ القيم الاحتمالية للعبارة السابعة من المتغير المستقل (ميزة الصورة الذهنية) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 8/ القيم الاحتمالية للعبارة الثامنة من المتغير المستقل (ميزة الصورة الذهنية) مع عبارات المتغير التابع (الفرص التسويقية) غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول (16/3/4)

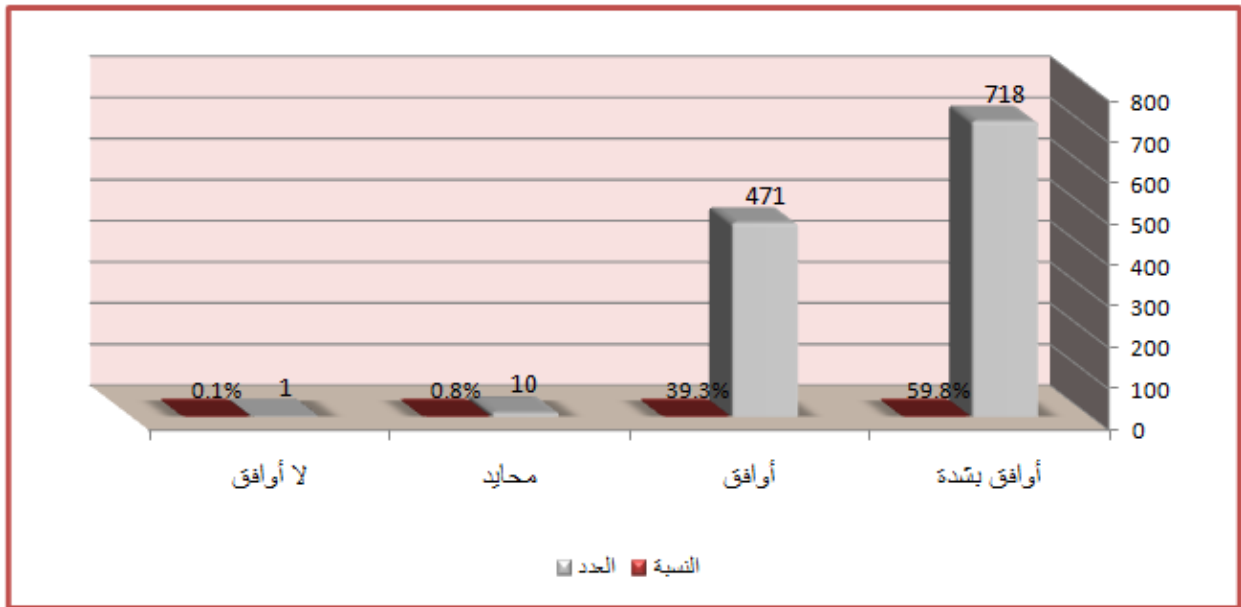
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الخامس

النسبة	التكرار	الإجابة
%59.8	718	أوافق بشدة
%39.3	471	أوافق
%0.8	10	محايد
%0.1	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
%100	1200	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (5/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الخامس



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات المحور الخامس بلغ (718) فرداً وبنسبة (59.8%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (471) فرداً وبنسبة (39.3%)، والمحايدين (10) أفراد وبنسبة (0.8%) وعدد غير الموافقين بدون تشدد (1) من الأفراد وبنسبة (0.1%).

يتضح من الجدول (15/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الخامس أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات المحور الخامس. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الصورة الذهنية وتحقيق الفرص التسويقية) قد تحققت.

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

أ/ النتائج الخاصة:

1. توصلت الدراسة إلى أن المزايا التنافسية التي تمتلكها مجموعة معاوية البرير قد أثرت بشكل إيجابي في تحقيق الفرص التسويقية.
2. أثبتت نتائج الدراسة بأن ميزة التكلفة الأقل التي تمكنت من تحقيقها مجموعة معاوية البرير كان لها تأثير إيجابي في تحقيق الفرص التسويقية .
3. من خلال واقع الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى أن ميزة الجودة التي تتمتع بها منتجات معاوية البرير _ قد أثرت بالإيجاب في تحقيق أقصى استفادة من الفرص التسويقية المتاحة.
4. توصل الباحث من خلال نتائج التحليل إلى أن الميزة التنافسية التي حصلت عليها مجموعة معاوية البرير من خلال استراتيجيات التسليم التي تتبعها _ قد أثرت بشكل إيجابي في الاستفادة من الفرص المتاحة بالأسواق.
5. من واقع الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى أن ميزة المرونة التي اتصفت بها الأنشطة والعمليات الإنتاجية والتسويقية بالمجموعة قد أثرت إيجاباً في تحقيق الفرص التسويقية.
6. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لميزة الصورة الذهنية التي حققتها مجموعة منتجات معاوية البرير في تحقيق الفرص المتاحة بالأسواق.

ب/ النتائج العامة:

1. تحقق الشركات تحكم أكبر في الفرص السوقية من خلال امتلاكها للميزة التنافسية.
2. عندما تتقادم الميزة التنافسية الخاصة بالشركة أو يتم تقليدها ، يبدأ التراجع في حجم المبيعات والأرباح وتضعف قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة.
3. تتسابق الشركات من أجل امتلاك الميزة التنافسية الفريدة باعتبارها الطريق الأقصر والأضمن للوصول لفرص السوق.

4. قد تأتي الميزة التنافسية في شكل عمليات تصنيع أو مهارة تسويقية أو تقنيات فنية ، أو أي شيء آخر يزيد من القيمة المقدمة للعملاء.
5. تأتي الفرصة التسويقية نتيجة حصول المنشأة على مزايا تنافسية تتمكن بمقتضاها من تقديم قيمة مضافة لعملائها.
6. إن قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجاتها بمجموع تكاليف أقل مقارنة بمنافسيها يمكنها من تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية.
7. إن تقديم الشركات لمنتجات بمستوى جودة تنافسي يساعدها في كسب ثقة مستهلكيها.
8. إن الشركات التي تتمتع بقدر أكبر من المرونة لعملياتها الإنتاجية والتسويقية تكون أكثر قدرة على الاستفادة من الفرص التسويقية.
9. إن إتباع استراتيجيات تسليم تنافسية يمكن الشركة من الحصول على ثقة وأفضلية المستهلكين وبالتالي زيادة المبيعات.
10. إن تمتع الشركات بصورة ذهنية أفضل من نظيرتها لدى المنافسين يهيئ لها أوضاع أفضل في الأسواق التي تعمل بها.

ثانياً : التوصيات

أ/ توصيات خاصة :

1. سيكون من الجيد أن تعمل الشركة على تعزيز وتطوير وإدامة مزاياها التنافسية لتتمكن من الاستمرار في تحقيق أقصى استفادة من الفرص التسويقية مقارنة بالمنافسين.
2. على الشركة الاستمرار في البحث عن أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل مع تدعيم استراتيجياتها الحالية الخاصة بتخفيض التكاليف.
3. يستحسن أن تعمل الشركة على تطوير جودة منتجاتها باستمرار مع مراعاة عنصر التكلفة.
4. من الأفضل أن تحافظ الشركة على مستوى المرونة المحقق مع تحسينه باستمرار .
5. على الشركة تنويع استراتيجياتها المتبعة في التسليم بحيث تحقق أقصى منفعة ممكنة للمستهلك والشركة على السواء.
6. من الأفضل أن تستمر الشركة في دعم جميع الأنشطة التي من شأنها تحسين الصورة الذهنية بشكل إضافي.

ب/ التوصيات العامة:

1. على الشركات أن تسعى لامتلاك الميزة التنافسية التي تسمح لها بتحقيق أفضل تحكم في الفرص التسويقية.
2. من الأفضل أن تعمل الشركات بتطوير مزاياها التنافسية باستمرار لحماية حصتها السوقية.
3. على الشركات التي تريد النجاح أن تحقق السبق في امتلاك الميزة الفريدة لتتمكن من الوصول للفرص بشكل أسرع من منافسيها.
4. يجب ألا تحصر الشركات أمر الميزة التنافسية في نقاط محددة بل يجب عليها أن تبحث عن كل ما يمكنه أن يزيد من قدرتها على تقديم الأفضل لعملائها.
5. يجب أن تستفيد الشركات من المزايا التي تمتلكها في تعظيم القيمة المقدمة لعملائها بما يمكنها من تحقيق الفرص المتاحة.
6. على الشركات أن تحقق تحكم أكبر في التكاليف مما يمكنها من تقديم أسعار تنافسية تساعد في زيادة مبيعاتها.

7. على الشركات أن تحسن من مستوى جودة منتجاتها باستمرار بما يمكنها من زيادة حصتها السوقية.
8. على الشركات أن تهتم بتحسين درجة المرونة المتاحة لأنشطتها وعملياتها الإنتاجية بما يمكنها من الاستفادة من الفرص بكفاءة عالية.
9. على الشركات أن تولي أمر التسليم مزيداً من الاهتمام لما له من دور فعال في كسب الفرص السوقية.
10. من الأفضل إعطاء الأولوية أكبر للصورة الذهنية والقيام بجميع الأنشطة التي تساعد في دعمها وتحسينها حتى تتمكن الشركة من تحقيق وضع تنافسي جيد في أسواقها.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. أثر السياسات التسويقية في تحقيق الفرص التسويقية.
2. أثر المزيج التسويقي في رفع الحصة السوقية.
3. دور رأس المال الفكري في تنمية الميزة التنافسية .

المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً : الكتب باللغة العربية :

- 1/إحسان جلاب وهاشم العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010م.
- 2/أحمد السيد طه، الفرصة التسويقية، القاهرة: جامعة الأزهر، كلية التجارة والاقتصاد، 2010م.
- 3/أحمد محمد غنية، التسويق ، مدخل تحليلي متكامل، مصر: المنصورة، المكتبة العصرية، (2008 م).
- 4/أنيس عبد الله أحمد، إدارة التسويق، وفق منظور قيمة الزبون، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017م.
- 5/إياد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2012م.
- 6/ بكر طه عطية، مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي، الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2000م.
- 7/ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، الأردن: دار جهيئة للنشر والتوزيع، 2006م.
- 8/—، قضايا معاصرة في التسويق الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014م.
- 9/حمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ، الرياض : مكتبة الكعبان، 1995.
- 10/ خالد الزامل محمد، التسويق، الرياض: مؤسسة الممتازة للطباعة والتجليد، 1999م.
- 11/ ذوقان العبيدات وآخرون ، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه ، عمان : دار الفكر ، 2002م.
- 12/ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة ، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015م.

- 13/ سليمان الجبوسي ومحمد الطائي، تسويق الخدمات المالية ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010م.
- 14/ سليمان شكيب الجبوسي ومحمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الأردن: دار وائل للنشر، 2009م.
- 15/ عبد الحكيم خليل مصطفى، الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة، القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، 2013م.
- 16/ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي ، ط2، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2006م.
- 17/ عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية، بيروت : الدار الجامعية، 1992م .
- 18/ عبدالناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية لطريق بناء الميزة التنافسية المستدامة، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015.
- 19/ على فلاح الزعبي أحمد دودوين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016م.
- 20/ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة : دار غريب للنشر ، 2001م.
- 21/ علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق ، منظور تطبيقي استراتيجي، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر ، 2009م.
- 22/ علي هادي جبرين، إدارة العمليات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006م.
- 23/ غسان اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، عمان: دار الثراء للنشر والتوزيع، 2008م.
- 24/ محمد الصيرفي، التسويق العقاري الإلكتروني، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016م.
- 25/ — ، التسويق منهج تحليل بسيط، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006م.

- 26/ محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، ط5، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1988م.
- 27/ — ، التسويق، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983م.
- 28/ محمد سمير فرج، الابتكار والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة: الشركة العربية للتنمية الإدارية، 2000م.
- 29/ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، ط2، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 2012م.
- 30/ —، إدارة التسويق، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2006م.
- 31/ —، التسويق، مدخل استراتيجي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2010م.
- 32/ محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، القاهرة : المكتب العربي للمعارف، 2011م.
- 33/ محمود صادق بازعة ، إدارة التسويق، القاهرة : المكتبة الأكاديمية للنشر، 2001م.
- 34/ مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة، سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2013م.
- 35/ ناجي معلا وآخرون، أصول تسويق، مدخل تحليلي، القاهرة : ب د ، 1999م.
- 36/ ناجي معلا، إدارة التسويق، مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، ط1،الأردن: إسرائ للنشر والتوزيع ، 2008م).
- 37/ نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998م.
- 38/ —، الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية: دار المعارف للنشر، 1995م.
- 39/ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الأردن: دار وائل للنشر، 2002م.
- 40/ هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الإسكندرية : مكتبة الوفاء القانونية، 2014م.

41/ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، ب م: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009م.

ثانياً : الكتب باللغة الإنجليزية :

1..Kotler, Philip, marketing management: analysis planning Implementation and control, (9th ed) Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall-Inc, 1994.

2. Prode, William M, and O.C Ferrell, marketing, Ninth Edition Boston: Houghton Mifflin company, 1995..

ثالثاً : الرسائل الجامعية

1/ احمد ضو البيت صالح ضو البيت، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال، دراسة حالة شركة النيل الكبرى لعمليات البترول (2002-2009م)، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

2/ إخلاص احمد شجراوي، اثر الثقافة التنظيمية على تنمية الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في الأردن (2000-2012م)، رسالة دكتوراه، جامعة الزعيم الأزهرى، 2013م.

3/ إسماعيل الشهراني، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع المستهلك لتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد الثالث، ديسمبر، 2016م.

4/ أشرف مصطفى عبد الرحمن مصطفى، أثر خدمة العملاء في تنمية القدرة التنافسية لشركات الاتصالات السودانية (2000-2013م)، رسالة دكتوراه، جامعة الزعيم الأزهرى، 2014م.

5/ أكرم احمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، العدد الثاني، 2009م.

6/ أمين فضل الله عبد الله، التسعير باستخدام أساليب التكاليف الحديثة وأثره على الميزة التنافسية في السودان، رسالة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017م.

- 7/ أيمن علي سليمان سليمان، أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط ، 2017م.
- 8/ ثائر فارس عبد الله، الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في تحديد اثر الاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر الزبائن لعينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2017م.
- 9/ جلوي مساعد الحربي، مفهوم إدارة الأفكار والنظم المعرفية ودورها في تحقيق المزايا التنافسية ومواجهة التحديات في المؤسسات دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كانتربوري، بريطانيا، 2011م.
- 10/ حسن علي الزعبي، تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد الأول ، عمان ، 2005م.
- 11/ خالد علي عبد الباسط، دور إدارة التغيير في خلق الميزة التسويقية التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م.
- 12/ درية أحمد حسب الله، أثر كفاءة الإدارة المالية في زيادة الميزة التنافسية ، مجلة جامعة النيلين، العدد 40-2، المجلد 10، 2018م.
- 13/ راشد عبد الرحيم المقبول، أثر السياسات التسويقية في الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات(2003-2013م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى ، 2014م.
- 14/ سامية لحول وزكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، دراسة ميدانية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007م.
- 15/ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2008م.
- 16/ سلافة الطيب مصطفى، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م.

- 17/ طارق عثمان عبد الله ، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، بالتطبيق على القطاع المصرفي في السودان في الفترة (2000-2013م) ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية ، 2014م.
- 18/ عاطف عوض، تطبيق إدارة المعرفة ونقائنها ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في الجامعات، مجلة جامعة دنقلا، العدد الثامن، 2015م.
- 19/ عامر علي شاويش، استراتيجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرهما في تعزيز الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين، 2018م.
- 20/ عبد الرحمن بن حمد السلطان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، العدد الخامس، يوليو 2014.
- 21/ عبد الله عبد الخالق، أثر التسويق الإلكتروني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي دراسة حالة مصرف أم درمان الوطني (2005-2013م) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى ، 2014م.
- 22/ عبير جميل ثابت، السياسات التسويقية للمنظمات اليمينية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمينية في الأسواق الخارجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2008م.
- 23/ عرفة عثمان مصطفى، المعرفة بالخصائص السلوكية للمستهلك وأثرها في الفرص التسويقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.
- 24/ عصام الدين أحمد على، أثر نظم المعلومات الإدارية على تنمية الميزة التنافسية ، دراسة حالة شركة جياذ للصناعات (2000-2013م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، 2015م.
- 25/ عفاف السيد بدوي، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر، 2012م.

- 26/ علاء محمد شكري، مصطفى شلابي، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2011م.
- 27/ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.
- 28/ فارس الطيب محمد، دور التحليل الاستراتيجي للتكلفة في تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة النيلين، 2016م.
- 29/ فالح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيات وهائل عباينة، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، على الرابط التالي :
- 30/ فتح الإله محمد ومحمد الحسن الشريف، مدى مؤشرات الأداء غير المالية ومدى فعاليتها في تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، مجلة جامعة دنقلا، العدد العاشر، 2016م.
- 31/ فلاح هادي صلاح، أثر الأساليب الحديثة في تخفيض تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، 2018م.
- 32/ قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع، الكوفة-العراق، 2013م.
- 33/ كمال رزيق، ابن عمور سمير، ابن عبد الرحمن نصيرة، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - الجزائر، 2008م.
- 34/ محمد خوجلي محمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م.

35/ مراد محمد النشمي، عبده محمد المليكي، الميزة التنافسية وعلاقتها برضي العملاء في المصارف الإسلامية في اليمن ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، العدد 44، يونيو 2015م).

36/ نصر الدين الأمين فضل الله، الدور الوسيط لسلوك المستهلك في العلاقة بين الاتصالات التسويقية وزيادة الميزة التنافسية، دراسة على قطاع الاتصالات بالسودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، 2018م.

37/ يسري نجم الدين احمد خير، أثر إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات الاتصال العاملة بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، 2016م.

رابعاً : المجالات

1/ إسماعيل الشهراني، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع المستهلك لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد الثالث، ديسمبر، 2016م.

2/ حسن علي الزعبي، تقييم الفرص والتهديدات في البيئة التسويقية الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد1، 2005م.

3/ خالد العساف، العوامل المؤثرة على استغلال الفرص التسويقية من خلال قصة سيدنا موسى عليه السلام في سورة المائدة من الآية 20- 26، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، العدد السادس، 2017م.

4/ سامي أحمد محمد مراد، دور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات، مجلة البحوث الإدارية، العدد3، 2014م.

5/ طارق عبد الله محمد، عبد السلام محمد حسين التونسي، دور التفكير الاستراتيجي والتفكير الإبداعي في خلق الميزة التنافسية المصارف التجارية، مجلة المعرفة، العدد الأول، فبراير 2015م.

6/ عائشة سليمان، قوبع خبرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد21، 2017م.

7/ عبد الله الزهراني ،واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية، مجلة كلية التجارة جامعة أسيوط، العدد52، 2012م.

8/ عبد الموجود عبد الله أبو حمادة، المعرفة التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة المنتمة لحاضنات الأعمال في منطقة تبوك، مجلة التجارة والتمويل، العدد الرابع ، يناير، 2016م.

9/ عبيدات مقدم، دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 12، يناير 2015م.

10/ مجدي عثمان وداعة، أشرف محمد بادواد، قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد السادس، سبتمبر 2014م.

11/ محمد محمود الملاحسن، إسهام التسويق الفردي في استغلال الفرص التسويقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الرابع والخمسين، 2018م.

خامساً : التقارير :

1/ درمان سليمان صادق، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثاني مؤتمر المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، الجزائر، ديسمبر، 2007م .

2/ صالح مهدي العامري ، سلوى هاني السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني - دراسة ميدانية لأراء عينة من المدراء في القطاع الصناعي ، المؤتمر العلمي الرابع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة ، 2005م.

3/ عيسى دراج، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بوعلي بالسلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال أفريقيا نوفمبر، 2010م.

4/ كمال رزيق، سمير بن عمور، نصيرة بن عبد الرحمن، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة، الميزة التنافسية في منظمات الأعمال - المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية - جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، ديسمبر، 2008م.

5/ مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات إدارة الأمن، 2018م

6/ مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات إدارة الدعاية والإعلان، 2018م

7/ مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات إدارة الموارد البشرية، 2018م

8/ مجموعة شركات معاوية البرير، سجلات الإدارة المالية، 2018م

9/ محسن بن الحبيب، عبد الغني بن حامد، إدارة العلاقة مع العملاء - الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية، المؤتمر العلمي الأول - الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح ، الأردن، 2017م.

10/ نضال بدر شيت، أثر الفرصة التسويقية في تطور المنتج، كلية الحداث الجامعية، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية 38، 2012م، ص43.

سادساً : المقابلات الشخصية

1/ أحمد الحاج الفكي ، مدير إدارة التسويق بمجموعة شركات معاوية البرير ، الخرطوم/اللاماب ، 2018/11/25م.

سابعاً : المواقع الإلكترونية

1. [http:// islamfin-yoo7.com](http://islamfin-yoo7.com)
2. <http:// www.almohasbl.com>
3. <http://www.kantakji.com>



ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندى

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم/الأخت الكريمة،،،

المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تحكيم استبانة

أضع بين أيديكم هذه الإستبانة لتحكيمها والمعدة بغرض جمع المعلومات لاستكمال دراستي

لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال بعنوان :

(أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية)

(دراسة ميدانية مجموعة شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية)

ونشكر سيادتكم علي تعاونكم الصادق واستجابتكم الكريمة للعمل علي خدمة البحث العلمي

داعية الله عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء .

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير ،،،

الباحثة /

جميلة عبد الله التوم الدالي

00249914490950

Jameela.alddaly79@gmail.com



ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

الأخ/الأخت المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبانة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية) لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. نرجو التكرم بالإجابة بدقة على جميع أسئلة الاستبانة، ونحيطكم علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط..

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة /

جميلة عبد الله التوم الدالي

00249914490950

Jameela.alddaly79@gmail.com

أولاً: البيانات الشخصية: الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يناسبك: -

1. النوع:

ذكر	أنثى
-----	------

2. العمر:

30-20 سنة	40-30 سنة	50-40 سنة	60-50 سنة	60-50 سنة
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

3. الدرجة العلمية:

شهادة ثانوية	دبلوم وسيط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى أذكرها
--------------	------------	-----------	---------	---------	----------------

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	5-10 سنة	10-15 سنة	15 سنة فأكثر
----------------	----------	-----------	--------------

5. الوظيفة: إذا كان مهماً للعينة تحت الدراسة

موظف إدارة التسويق	موظف إدارة الإنتاج	أخرى أذكرها
--------------------	--------------------	-------------

6. المسمى الوظيفي:

رئيس قسم	مدير إدارة	موظف	أخرى أذكرها
----------	------------	------	-------------

7. التخصص العلمي:

إدارة أعمال	محاسبة	اقتصاد	علوم مصرفية	أخرى أذكرها
-------------	--------	--------	-------------	----------------

ثانياً: بيانات الدراسة: الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يناسبك:-

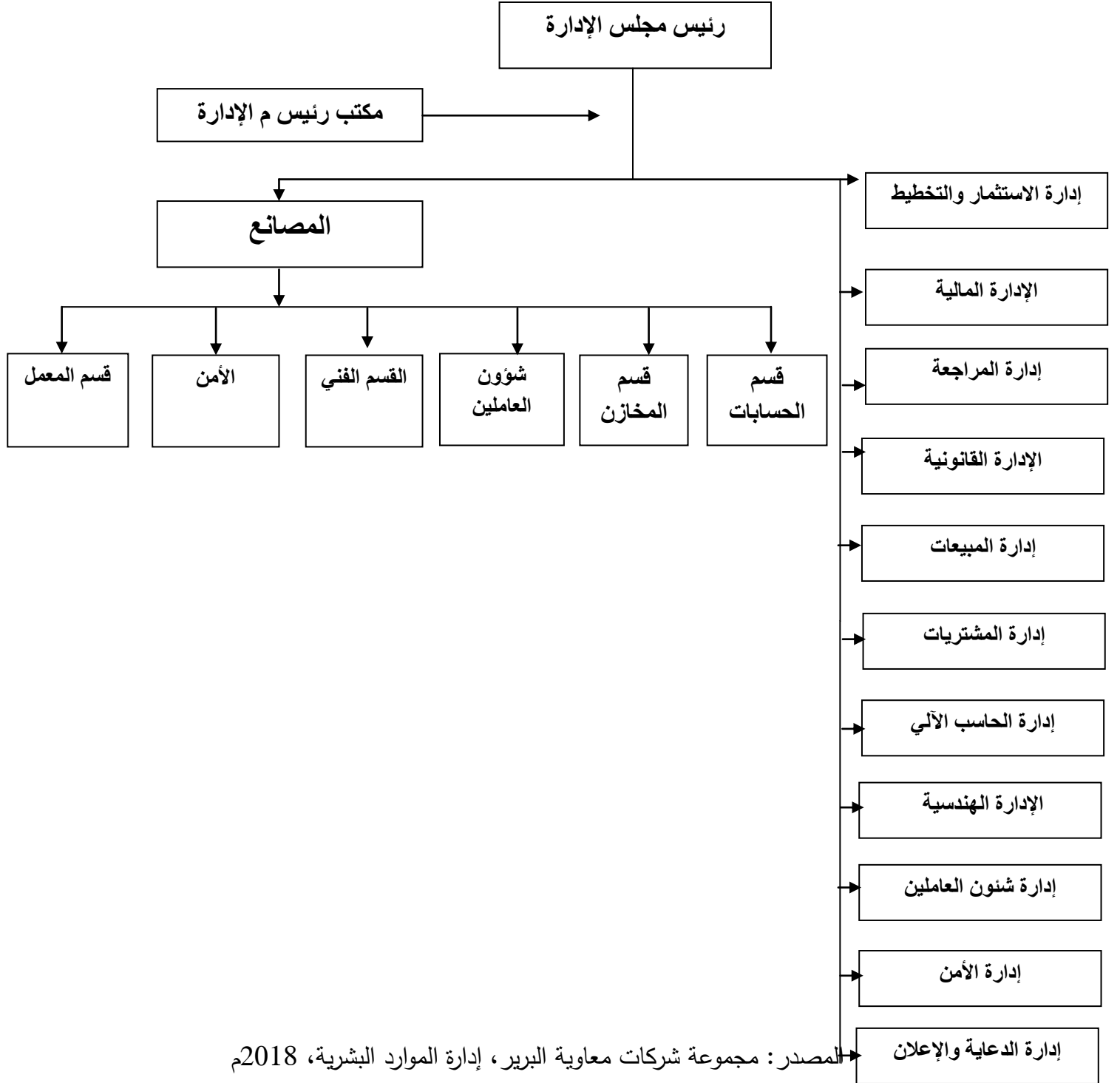
م	العبارات	أوافق بشدة (1)	أوافق (2)	محايد (3)	لا أوافق (4)	لا أوافق مطلقاً (5)
المحور الأول: ميزة التكلفة						
1	تمتلك الشركة مقدرة عالية على إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة					
2	تهتم الشركة بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة.					
3	تهتم الشركة بضبط مدخلات الإنتاج.					
4	تحقق الشركة إشراف محكم على العمالة					
5	تقوم الشركة بتخفيض أسعارها لتحقيق التمييز في السوق.					
6	تهتم الشركة بتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد.					
7	تسعى الشركة للتوصل إلى أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل					
8	تهتم الشركة بعين الاعتبار عند وضع أسعار منتجاتها خصائص المستهلكين المستهدفين.					
المحور الثاني : ميزة الجودة						
1	تقدم الشركة منتجات بمستوى جودة أفضل مما يقدمه المنافسين					
2	تهتم الشركة بتفضيلات ورغبات المستهلكين.					
3	تسعى الشركة لتحسين جودة منتجاتها باستمرار.					
4	تمتلك الشركة نظام متكامل للرقابة على جودة العملية الإنتاجية					
5	تهتم الشركة بتوفير مدخلات الإنتاج بالجودة المناسبة.					
6	تهتم الشركة باستقطاب العمالة الماهرة					
7	تهتم الشركة بتقليل شكاوى المستهلكين بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.					
8	تحقق الشركة تنسيق جيد بين وظائف البحث وتطوير المنتجات					
المحور الثالث : ميزة المرونة						
1	تهتم الشركة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم المنتجات					
2	تهتم الشركة بتحقيق مرونة مزيج المنتج لتلبية رغبات المستهلكين					
3	تطرح الشركة منتجات متنوعة تناسب الأذواق المختلفة للمستهلكين.					
4	تستجيب الشركة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وفقاً لتفضيلات المستهلكين					
5	تتميز المنظمة بقدرتها على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون. (الإيصائية)					

					6	لدى المنظمة استعداد كبير للعمل في بيئة غير مستقرة.
					7	تتميز الشركة بالسرعة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج.
					8	تستجيب العمليات الإنتاجية بالشركة بمرونة عالية لتقلبات الطلب.
المحور الرابع : ميزة التسليم						
					1	لدى الشركة قدرة كبيرة على تسليم الطلبات للمستهلكين بشكل أسرع من المنافسين.
					2	تهتم الشركة بتقليل الوقت لازم لتطوير المنتجات الجديدة
					3	تهتم الشركة بتحقيق أعلى دقة في عمليات التسليم
					4	تهتم الشركة بطرح المنتجات الجديدة بسرعة كبيرة
					5	تستجيب الشركة لأي تغيير في شروط التسليم من جهة المستهلك.
					6	تمتلك الشركة منافذ توزيع منتشرة على رقعة جغرافية واسعة.
					7	ابتعاد الشركة عن الأساليب التقليدية في التوزيع يحقق عنصري المنفعة الزمانية والمكانية للمنتج الجديد وبأقل التكاليف.
					8	تحقق الشركة تعاون قوي بين قنوات التوزيع المختلفة .
المحور الخامس : الصورة الذهنية						
					1	تمتع الشركة بصورة ذهنية تهيئ لها وضعاً تنافسياً مميزاً.
					2	تمتلك المؤسسة سمعة تسمح لها باستقطاب نوعية جيدة من الموظفين.
					3	تعمل الشركة على إرساء قواعد الصدق والشفافية مع الأطراف ذات العلاقة.
					4	تتمتع الشركة بجاذبية عالية للمستثمرين
					5	تتمتع الشركة بجاذبية عالية للمؤسسات المالية
					6	تمارس الشركة أنشطة فاعلة في مجال المسؤولية الاجتماعية
					7	تتمتع منتجات الشركة بموثوقية عالية من جهة المستهلكين
					8	تحظى الشركة باحترام المجتمع المحيط بها
المحور السادس : الفرص التسويقية						
					1	تهتم الشركة بمتابعة متغيرات بيئتها السوقية باستمرار
					2	تستفيد الشركة فعلياً من جميع الفرص التي تظهر في أسواقها
					3	تحقق الشركة حصة سوقية أكبر من حصة منافسيها
					4	تحقق الشركة زيادة مستمرة في مبيعات منتجاتها الحالية بالأسواق الحالية.
					5	تسعى الشركة باستمرار لتغذية أسواق جديدة بمنتجاتها الحالية

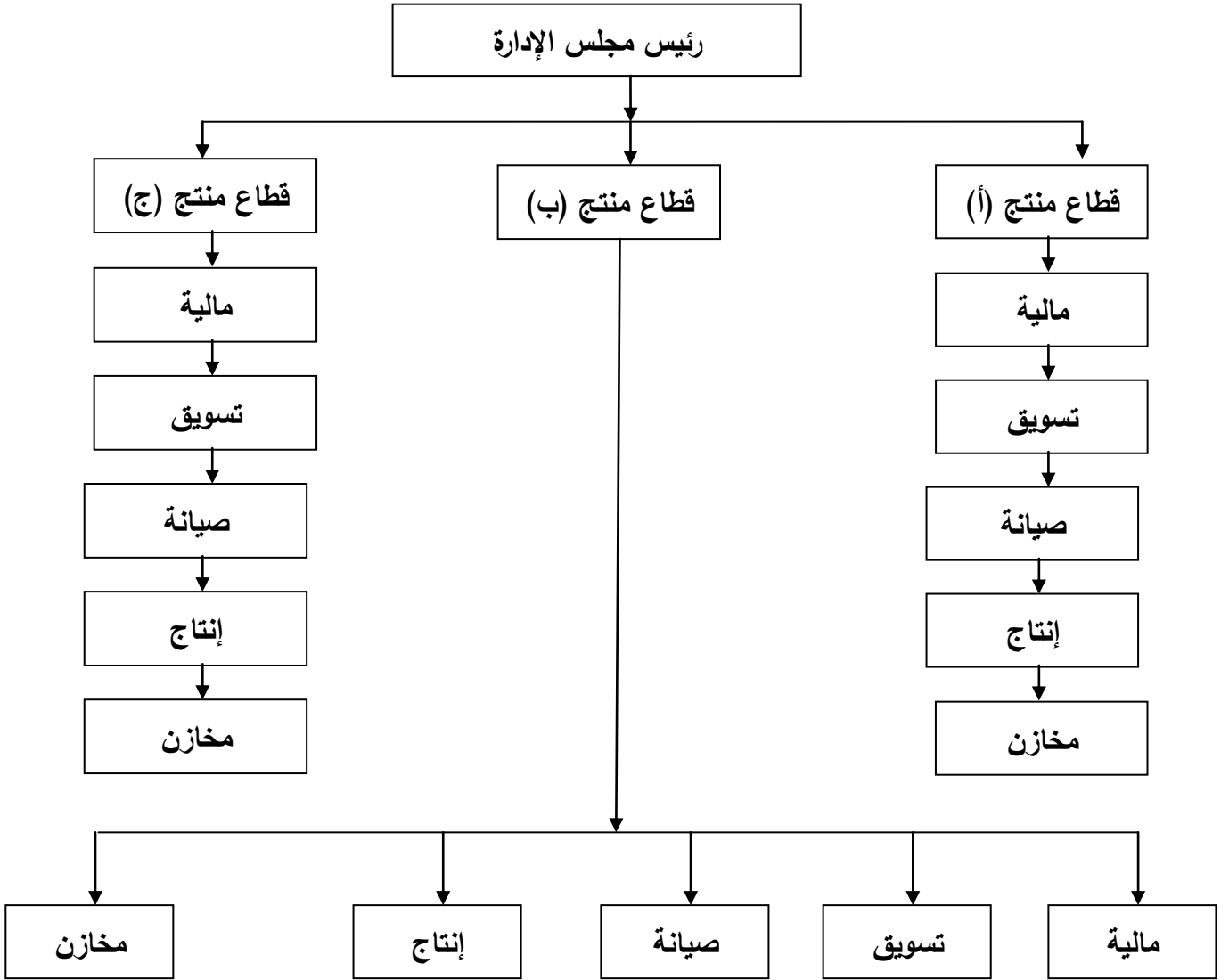
					6	تطرح الشركة منتجات جديدة لتغذية أسواق جديدة
					7	تهتم الشركة بممارسة أنشطة الابتكار التسويقي
					8	تقدم الشركة منتجات تناسب احتياجات الأسواق الخارجية.

ملحق (3)

الهيكل التنظيمي لمجموعة شركات معاوية البرير



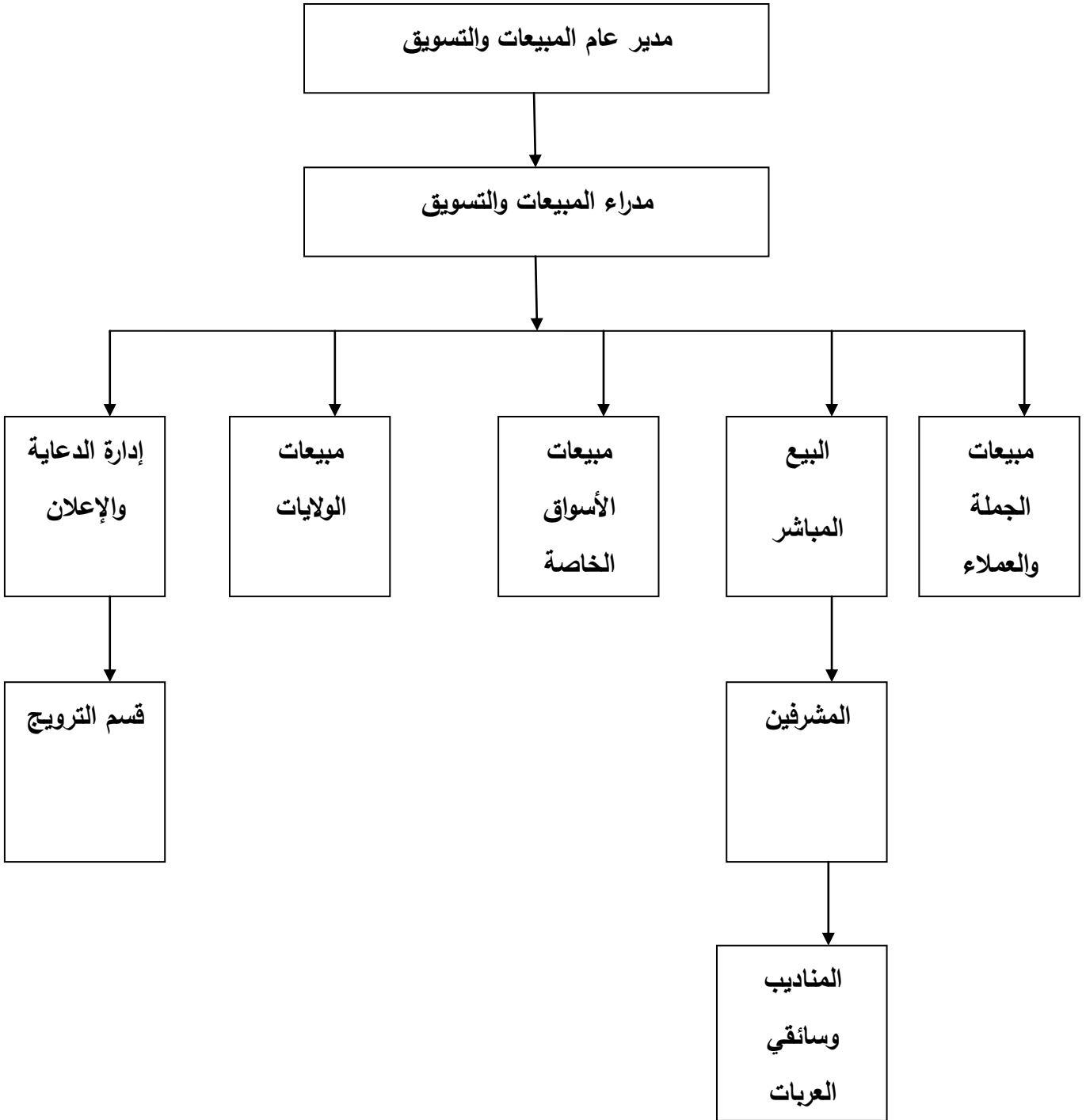
ملحق (4)
الهيكل القطاعي



المصدر: مجموعة شركات معاوية البربر، إدارة الموارد البشرية، 2018م

ملحق (5)

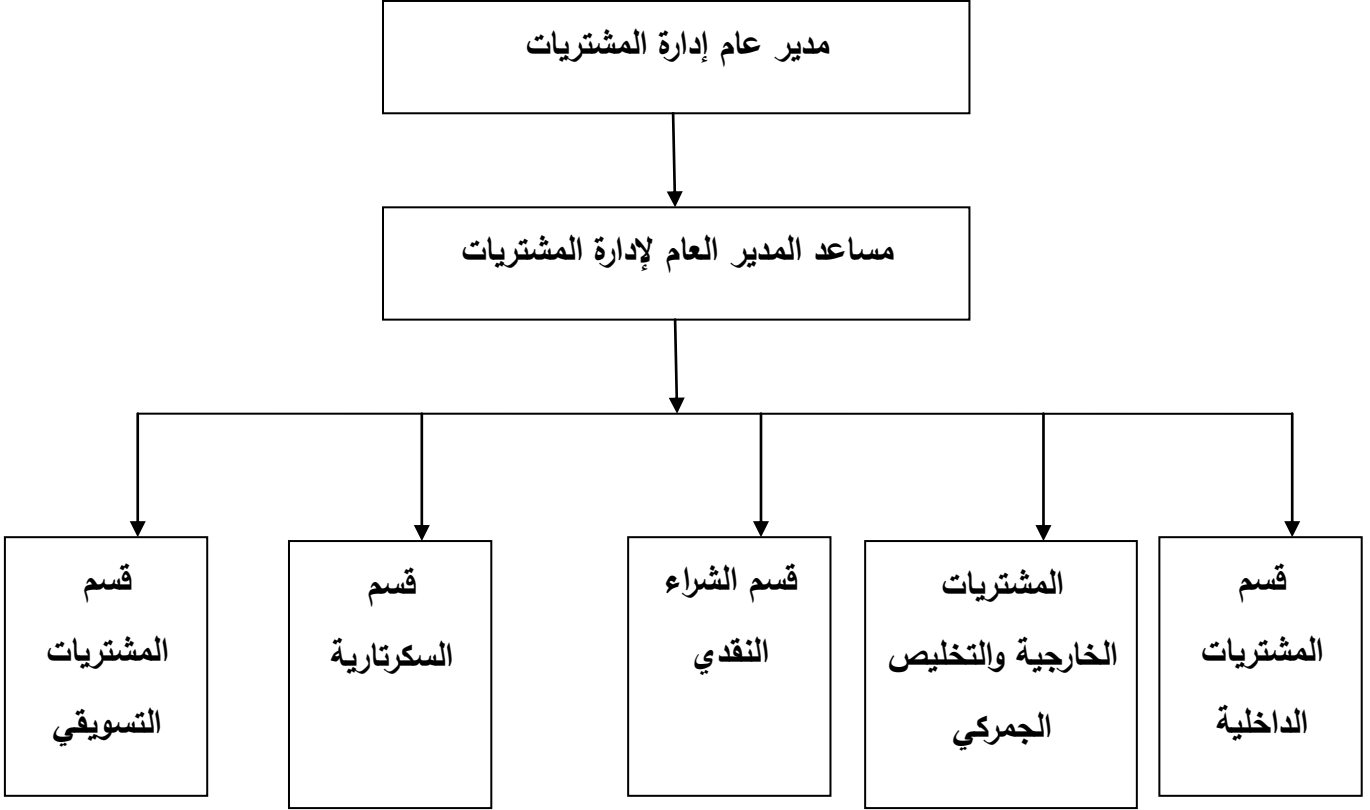
الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات والتسويق



المصدر: مجموعة شركات معاوية البرير، إدارة الموارد البشرية، 2018م

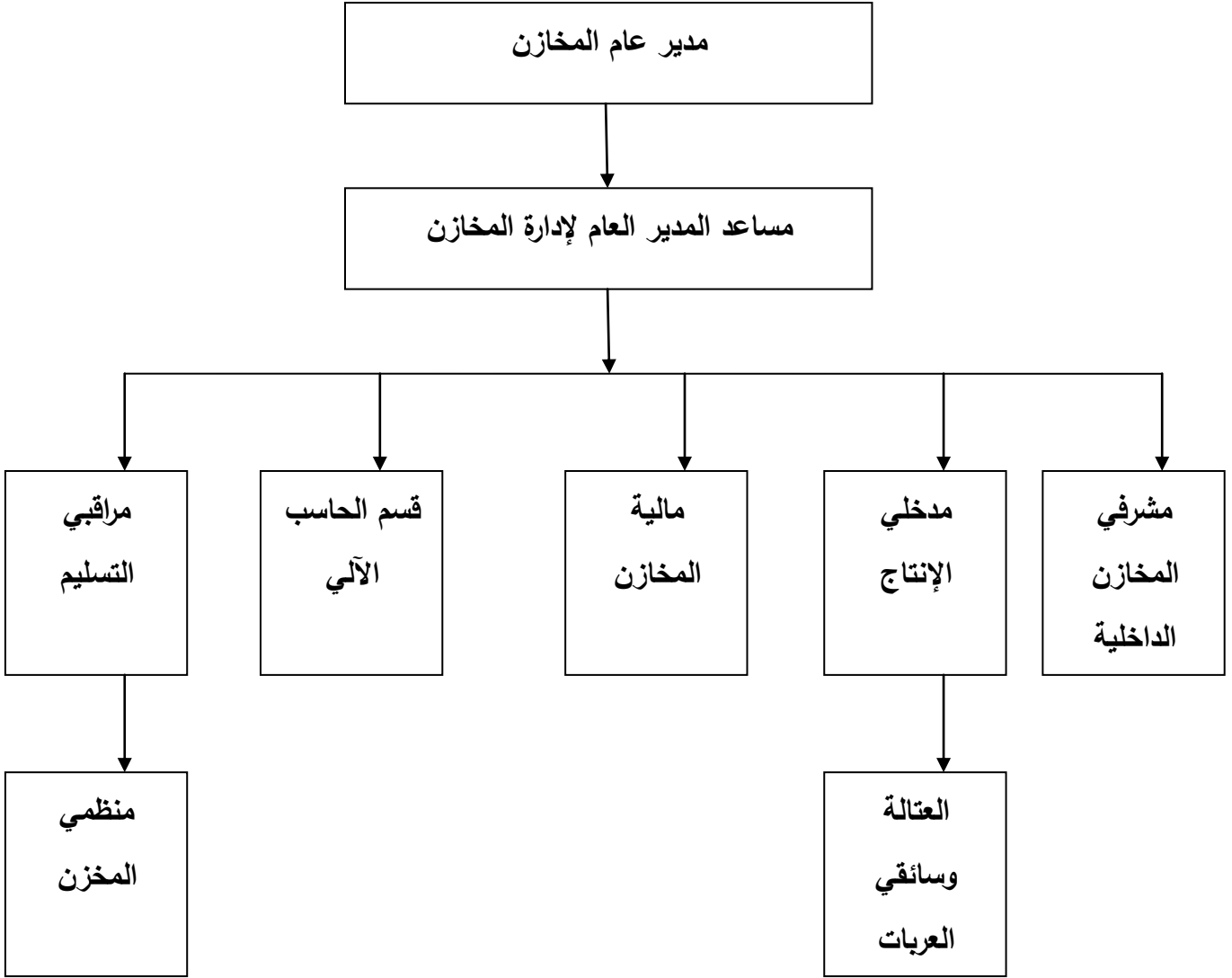
ملحق (6)

الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات



المصدر: مجموعة شركات معاوية البرير، إدارة الموارد البشرية، 2018م

ملحق (7)
الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن



المصدر: مجموعة شركات معاوية البرير، إدارة الموارد البشرية، 2018م

ملحق (8)

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1.	محمد مصطفى أبو حجل	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	امدرمان الإسلامية
2.	هيثم طلعت عيسى	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة شندي
3.	أبو ذر عمر آدم	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة شندي
4.	أحمد إدريس عبده	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة نجران
5.	بابكر مبارك عثمان	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة نجران
6.	عبد الغفار عبد الله حامد	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة نجران
7.	التاج محمد علي	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة نجران