

استهلال

قال تعالى:

(لا يكلف الله نفساً إلا وسعها . لها ما كسبت وعليها ما
اكتسبت . ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا . ربنا ولا تحمل
علينا إصراً كما حملته على الذين من قبلنا . ربنا ولا تحملنا ما
لا طاقة لنا به، وأعف عنا وأغفر لنا وارحمنا أنت مولانا
فانصرنا على القوم الكافرين) .

سورة البقرة (الآية – 286)

اهداء

إلى روح أبي : رحمه الله رحمة واسعة وأسكنه فسيح جناته

إلى والدتي العزيزة : أمدّها الله بالصحة والعافية .

إلى إخواني : إدريس ، سليمان ، ومحمد .

إلى أبنائي : محمد ، عباس ، وأحمد . حفظهم الله وجعلهم

من النجباء البارين .

إلى زوجتي الكريمة .

إلى كل محبي العلم والعلماء .

أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على رسوله محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . أشكر الله كثيراً على جميع فضائله وتوفيقه لي لإتمام هذه الدراسة .

الشكر لجامعة نيالا التي أتاحت لي فرصة إجراء هذه الدراسة .

الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، وكلية الدراسات

التجارية بالجامعة للموافقة على إجراء الدراسة وتوفير المشرفين .

الشكر والتقدير للمشرف الرئيس / البروفيسور محمد حسن حافظ ، والمشرف المعاون /

الدكتور عبد الحفيظ علي حسب الله اللذين نضجت هذه الثمرة تحت رعايتهما فلهما كل الود

والتقدير

الشكر للإخوة في شركات اتصالات الهاتف (سودا تل ، زين ، أم تي ان ، وكنار) الذين

قاموا بالإجابة على أسئلة الاستبانة .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان للدكتور / محمد صالح بالكلية الأردنية الذي

أعانني كثيراً في تحليل بيانات الدراسة .

الشكر لكل الذين ساعدوني وشجعوني على إتمام هذه الدراسة .

Abstract

The research problem is that the contemporary establishments always need to build and possess the competitive advantage which is a difficult work. From the theoretical view, it is possible to possess the competitive advantage by practicing the strategic management for developing the marketing capabilities through marketing strategies, but practically few studies tested the relation of strategic management theory with the establishments' performance. Also there are not enough proofs to support the theory of resources as a method to build a competitive advantage. Also there is not enough understanding for how to utilize these resources to achieve a permanent competitive advantage.

The research aimed at testing the relationship between strategic management practice, on one side, strategic marketing, and competitive advantage on the side. Also the study aimed to test the relationship between marketing strategies and the competitive advantage. It also aimed at testing the mediation of marketing strategies the relationship between strategic management practice and the competitive advantage. The study is important as it is a try to contribute in completing the efforts of researchers who wanted to fill the gap concerned with source difference in performance, and they called for future studies in different countries and in several industries. Also specifying the important marketing strategies in achieving the competitive advantage will make practitioners to improve their international competition by deep understanding for resources concerned with competitive marketing strategies which achieve competitive advantage.

The research included four hypotheses: Firstly, there is positive relationship between strategic management practice and competitive advantage. Secondly; there is positive relationship between strategic management practice and marketing strategies. Thirdly, there is positive relationship between marketing strategies and competitive advantage. Finally, marketing strategies play a mediator role with the relationship between strategic management practice and competitive advantage. The study followed descriptive and analytical methodology and the data is collected by questionnaire. Hypotheses testing results support all major hypotheses and not support some parts of the third and the fourth hypothesis. The findings of the study showed that the companies are at primary steps of the strategic management practice and marketing strategies influence competitive advantage dimensions unequally. The research recommended that the companies have to, exercise all steps of strategic management practice and concentrate on product, technology development, and market information management. Also it suggested relative future studies for academic researchers to cover any drawbacks of the study.

المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشآت المعاصرة تحتاج إلى بناء وامتلاك الميزة التنافسية باستمرار وهي عملية صعبة. من الناحية النظرية يمكن امتلاك الميزة التنافسية بممارسة الإدارة الإستراتيجية لتطوير القدرات التسويقية عبر الإستراتيجيات التسويقية إلا أنه عملياً توجد دراسات قليلة اختبرت علاقة نظرية الإدارة الإستراتيجية بأداء المنشأة. كما لا توجد أدلة كافية لدعم نظرية الموارد كطريق لبناء ميزة تنافسية. أيضاً ليس هنالك فهم كافٍ لكيفية توظيف الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية من جانب و الإستراتيجيات التسويقية، والميزة التنافسية من جانب آخر. كذلك هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية، والميزة التنافسية. كما هدفت الدراسة إلى اختبار توسط الإستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية، والميزة التنافسية.

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة للمساهمة في تكملة جهود الباحثين الذين سعوا إلى ملء فراغ في نظرية الموارد يتعلق بمصدر الاختلاف في الأداء، و نادوا بإجراء دراسات مستقبلية في دول مختلفة وفي صناعات متعددة. كما إن تحديد أكثر الإستراتيجيات التسويقية أهمية في تحقيق الميزة التنافسية سيجعل الممارسين ومتخذي القرار في موقف قوي لتحسين منافستهم عالمياً، وذلك بالفهم العميق للموارد ذات العلاقة بإستراتيجيات تسويقية محددة تحقق ميزة تنافسية.

نصت الفرضية الأولى للدراسة بوجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية. كما نصت الفرضية الثانية بوجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والإستراتيجيات التسويقية . كما نصت الفرضية الثالثة بوجود علاقة إيجابية بين الإستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية . بينما نصت الفرضية الرابعة بتوسط الإستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية .

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة ، وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة استبانة . توصلت الدراسة إلى صحة جميع الفرضيات الرئيسية وعدم صحة بعض الفرضيات المشتقة للفرضية الثالثة والرابعة. كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تمارس الخطوات الأولى لممارسة الإدارة الإستراتيجية ، وأن الإستراتيجيات التسويقية تؤثر على أبعاد الميزة التنافسية بقدر غير متساو .

أوصت الدراسة بأن تمارس الشركات المبحوثة جميع خطوات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في كل المستويات الإدارية، وأن تركز على تطوير المنتجات والتكنولوجيا، وإدارة معلومات السوق للتميز في الصناعة. أيضاً اقترحت الدراسة على الباحثين أن يقوموا بإجراء دراسات مستقبلية متعلقة بموضوع الدراسة لتغطية جوانب القصور فيها.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	استهلال.
ب	إهداء.
ج	الشكر.
د	Abstract.
هـ	المستخلص.
2	مشكلة البحث.
3	أهداف البحث.
4	أهمية البحث.
4	فرضيات البحث.
8	منهجية الدراسة.
9	هيكل البحث.
10	الدراسات السابقة.
	الفصل الأول: أدبيات الدراسة.
15	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
15	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية.
21	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية.
43	المبحث الثاني: مفهوم التسويق الإستراتيجي.
43	المطلب الأول: مفهوم التسويق.
51	تسويق الخدمة.
54	المطلب الثاني: إستراتيجيات المزيج التسويقي.
66	المبحث الثالث: مفهوم الميزة التنافسية.
66	المطلب الأول: تعريف ومصادر الميزة التنافسية.
71	مصادر الميزة التنافسية.
75	المطلب الثاني: بناء الميزة التنافسية.
79	متانة الميزة التنافسية
82	الإستراتيجيات التنافسية.

84	قياس الميزة التنافسية.
	الفصل الثاني: صناعة الاتصالات الهاتفية.
87	المبحث الأول: تطور صناعة اتصالات الهاتف.
87	المطلب الأول: تطور صناعة اتصالات الهاتف في العالم.
92	المطلب الثاني: تطور صناعة اتصالات الهاتف في السودان.
101	المطلب الثالث: الهيئة القومية للاتصالات.
111	المبحث الثاني: سوق اتصالات الهاتف في السودان.
111	المطلب الأول: البنية التحتية والشركات العاملة.
119	المطلب الثاني: نشأة وتطور سودا تل.
131	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التسويقية لسوداتل.
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
142	المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.
142	المطلب الأول: نموذج وإجراءات الدراسة الميدانية.
147	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات.
153	المطلب الثالث: التحليل العملي للبيانات.
163	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات.
163	اختبار الفرضية الأولى.
164	اختبار الفرضية الثانية.
166	اختبار الفرضية الثالثة.
172	اختبار الفرضية الرابعة.
	الخاتمة.
194	نتائج الدراسة والمناقشة.
203	التوصيات.
205	المصادر والمراجع.
212	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
115	شركات اتصالات الهاتف في السودان .	(1-2)
116	تغطية شبكات الاتصالات في السودان .	(2-2)
117	عدد مشتركى الهاتف الثابت والسيار .	(3-2)
118	أسعار خدمات الهاتف .	(4-2)
121	تطور حركة المساهمين بسود اتل .	(5-2)
132	سعة شبكة ومقاسم سودا تل .	(6-2)
133	تطور رأس مال سودا تل .	(7-2)
145	الكفاءة العملية والاعتمادية المبدئية للأداة .	(1-3)
147	معدل استجابة المبحوثين .	(2-3)
148	توزيع مفردات العينة حسب الشركة .	(3-3)
148	توزيع مفردات العينة حسب النوع .	(4-3)
149	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي .	(5-3)
149	توزيع مفردات العينة حسب العمر .	(6-3)
150	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة .	(7-3)
151	متوسطات متغيرات الدراسة .	(8-3)
152	الارتباطات (بيرسون) بين متغيرات الدراسة .	(9-3)
154	التحليل العاملي لممارسة الإدارة الإستراتيجية .	(10-3)
155	التحليل العاملي للإستراتيجيات التسويقية .	(11-3)
157	التحليل العاملي للميزة التنافسية .	(12-3)
162	الكفاءة العملية والاعتمادية لمقاييس الدراسة .	(13-3)
164	نتائج اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع .	(14-3)
164	ملخص نتائج اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع .	(15-3)
165	نتائج اختبار الفرضية الثانية .	(16-3)
166	ملخص نتائج اختبار الفرضية الثانية .	(17-3)
167	نتائج اختبار علاقة الإستراتيجيات التسويقية والحصة السوقية .	(18-3)
169	نتائج اختبار علاقة الإستراتيجيات التسويقية والنجاح في تقديم منتج .	(19-3)

170	نتائج اختبار علاقة الإستراتيجيات التسويقية والربحية .	(20-3)
171	ملخص نتائج اختبار علاقة الإستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية .	(21-3)
175	نتائج اختبار أثر توسط تطوير المنتجات والتكنولوجيا للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(22-3)
176	نتائج اختبار أثر توسط الاتصالات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(23-3)
178	نتائج اختبار أثر توسط إدارة معلومات السوق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(24-3)
179	نتائج اختبار أثر توسط تخطيط التسويق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(25-3)
180	نتائج اختبار أثر توسط تنفيذ خطة التسويق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(26-3)
182	نتائج اختبار أثر توسط تطوير المنتجات والتكنولوجيا للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والنجاح في تقديم منتج .	(27-3)
184	نتائج اختبار أثر توسط إدارة معلومات السوق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والنجاح في تقديم منتج	(28-3)
185	نتائج اختبار أثر توسط تنفيذ خطة التسويق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والنجاح في تقديم منتج .	(29-3)
187	نتائج اختبار أثر توسط تطوير المنتجات والتكنولوجيا للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية .	(30-3)
188	نتائج اختبار أثر توسط إدارة قنوات التوزيع للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية.	(31-3)
189	نتائج اختبار أثر توسط الاتصالات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية .	(32-3)
191	نتائج اختبار أثر توسط إدارة معلومات السوق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية .	(33-3)
192	نتائج اختبار أثر توسط تخطيط التسويق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية .	(34-3)

192	(35-3) ملخص نتائج اختبار أثر توسط الإستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية .
-----	---

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
20	عملية الإدارة الإستراتيجية المتكامل.	(1-1)
21	خطوات الإدارة الإستراتيجية.	(2-1)
105	الهيكل التنظيمي للهيئة.	(1-2)
142	نموذج الدراسة المقترح.	(1-3)
158	نموذج الدراسة المعدل.	(2-3)
163	العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.	(3-3)
164	العلاقة بين المتغير المستقل والوسيط.	(4-3)
166	العلاقة بين المتغير الوسيط والتابع.	(5-3)
172	توسط الإستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية .	(6-3)
173	توسط الإستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(7-3)
174	توسط تطوير المنتجات والتكنولوجيا للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(8-3)
176	توسط الاتصالات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(9-3)
177	توسط إدارة معلومات السوق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(10-3)
178	توسط تخطيط التسويق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(11-3)
179	توسط تنفيذ خطة التسويق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والحصة السوقية .	(12-3)
181	توسط الإستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والنجاح في تقديم منتج .	(13-3)
182	توسط تطوير المنتجات والتكنولوجيا للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والنجاح في تقديم منتج .	(14-3)

183	توسط إدارة معلومات السوق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والنجاح في تقديم منتج .	(15-3)
184	توسط تنفيذ خطة التسويق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والنجاح في تقديم منتج .	(16-3)
185	توسط الإستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية .	(17-3)
186	توسط تطوير المنتجات والتكنولوجيا للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية .	(18-3)
187	توسط إدارة قنوات التوزيع للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية .	(19-3)
189	توسط الاتصالات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية .	(20-3)
190	توسط إدارة معلومات السوق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية .	(21-3)
191	توسط تخطيط التسويق للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والربحية .	(22-3)