



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



أثر الاستراتيجيات التسويقية على أداء منظمات الاعمال نظم المعلومات  
التسويقية متغير وسيط

دراسة حالة مجموعة جياذ الصناعية

**Impact of Marketing Strategies on the Performance of  
Business Organizations**

**Marketing Information System Intermediate Variable  
Case astudy:Giad Industrial Group**

رساله مقدمه لنيل درجة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الاعمال

إشراف:

أ.دمحمدحسن حافظ

إعداد الدارس:

صالح محمودعلى

2016



## الاستهلال:

(وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون)

الايه 105 سورة التوبه

(قل أن صلاتى و نسكى ومحياى ومماتى لله رب العالمين لأشريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين)

الايه 162-163 سورة الانعام

وعن أبى هريرة رضى الله عنه ،أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال:-  
(إذا مات ابن آدم إنقطع عمله إلا من ثلاثه ،صدقة جاريه ،أو علم ينتفع به،أو ولد صالح يدعو له)

رواه مسلم

## الاهداء

إلى من حملتني وهناً على وهن ،إلى من تحت أقدامهاجنات الله ... أمى الغاليه أطل الله  
عمرها وبارك فيه وتقبل منها.

إلى الذى ربانى فاحسن التربيه وورعانى فاحسن الرعايه... أبى العزيز أطل الله فى عمره  
وبارك فيه وتقبل منه.

إلى من يقف دوماً الى جانبى دعماً وموازرة ونصحاوتشجيعاً... خالى العزيز أطل الله فى  
عمره وبارك فيه وتقبل منها.

إلى من إحتملتني وصبرت على وقامت مقامى فى غيابى ... زوجتى العزيزه تقبل الله منها.  
إلى فلذات أكبادى وثمرات فؤادى وقررة أعينى.... أبنائى إبراهيم ومحمود حفظهم الله  
إلى رفقاء مسيرة العلم والمعرفه فى جميع مراحل الدراسه... زملائى الطلاب  
إلى مشاعل النور والمعرفه فى جميع مراحل الدراسه.... أساتذتى الاجلاء  
إلى كل هولاء أهدى هذا الجهد المتواضع

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات وبفضله تنزل البركات وبتوفيقه تتحقق الغايات وأفضل الصلوات وأزكى التسليمات على نبي الهدى والخيرات سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

الشكر لاسرة جامعة السودان العريقه التى أتاحت لى هذه الفرصه لاكمال دراساتى العليا لدرجة الدكتوراه ثم الشكر أجزله لاستاذى العالم الجليل البروفسير /محمدحسن حافظ لاشرافه على دراسته وصبره على وأن العبارات تتقاصر فى أن توفيه حقه من الشكر فقد كان له الفضل الكبير فى أن ترى هذه الرساله النور وذلك بتوجيهاته السديده وتصويباته الصحيحه وملاحظاته القيمه ولم يبخل على بعلمه الغزيروقد إكتسبت منه العلم والمعرفه وقد جعل داره مكاناً للعلم والمعرفه وتبقى كلمة شكراً دون الذى أريد أن أقوله له ولا أملك إلا أن أسأل الله العلى القدير أن يتقبل منه هذا العمل وأن يجزيه عنى خير الجزاء وهو ولى ذلك والقادرعليه.

والشكر موصول لاسرته الكريمه التى فتحت لى دارها فقد كانوا نعم الاسره أسأل الله أن يجزيهم عنى خير الجزاء لماقدموه لى .

كما أتقدم بجزيل الشكر للدكتور/صديق بلل إبراهيم لمابذله لى من توجيهات وتصويبات كانت إضافه حقيقيه وإسهام ملموس للدراسه فجزاءه عنى خير الجزاء لماقدمه لى.

وكذلك الشكر لاسرة مجموعه جياذ الصناعيه ممثله فى الاداره العامه وشركه جياذ للسيارات و جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه وكابلات جياذ السويدى فقد أمدونى بكل المعلومات التى تحتاجها دراسته فلهم منى الشكر الجزيل على ماقدموه وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر للاساتذه الذين قاموا بتحكيم الاستبانه وأضافوا لها بملاحظاتهم الثره وهم البروفسير /أحمد إبراهيم أبوسن والبروفسير/محمدفرح عبدالحليم والبروفسير/محمدأدهم والدكتور/طارق الرشيد فجزاهم الله خيراً على ماقدمو لى من عون ومساعدته لاكمال الدراسه.

## المستخلص

تناولت الدراسة أثر الاستراتيجيات التسويقية على أداء منظمات الاعمال من خلال الاجابه على السؤال الرئيسى هل هنالك علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية و أداء منظمات الاعمال وتمثلت مشكلة الدراسة فى مدى قدرة منظمات الاعمال على صياغة إستراتيجيات تسويقية فاعله ومرنه تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال أداء أفضل مقارنة مع المنافسين فى ظل التغيرات البيئية المتسارعه نتيجة للتحويلات العالميه وقد إفتترضت عدد من الفرضيات تناولت العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال ونظم المعلومات التسويقية وتفرعت منها عدد من الفرضيات لمعرفة العلاقة وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى كما إستخدمت برنامج لتحليل ومعالجة بيانات الاستبيان بالاضافه للمتوسطات الحسابيه والانحراف المعياري وإختبار كرونباخ ألفا ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار وتم تطبيق الدراسة على مجموعة شركات جياذ الصناعيه وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- وجودعلاقه ذات دلالة إحصائيه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال فيما يتعلق باستراتيجيات المنتج والترويج والتوزيع وعدم وجودعلاقه مع إستراتيجية التسعير
- وجود علاقته ترابطيه ذات دلالة إحصائيه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه فيما يتعلق باستراتيجيات المنتج والترويج وعدم وجود علاقته مع إستراتيجية التسعير والتوزيع
- وجود علاقته ذات دلالة إحصائيه بين نظم المعلومات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال
- وجود علاقته ترابطيه ذات دلالة إحصائيه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال فى ظل وجود نظم المعلومات التسويقيه كمتغير وسيط
- وبناءً على هذه النتائج توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:
- ترفيع قسم دراسات السوق بالشركه إلى إداره عامه لنظم المعلومات التسويقيه وكذلك أقسام الاتصالات التسويقيه إلى إدارات لنظم المعلومات التسويقيه وتحديث المعلومات التسويقيه دورياً مع إلتزام الاداره العليا باستخدام مخرجات نظم المعلومات التسويقيه فى تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وتوفير معينات العمل لهذه الادارات حتى تودى دورها على الوجه الاكمل.
- الابتكار والتطوير والتحسين المستمر فى المنتجات بتقديم أفكار متجدده فى الانتاج والتسويق لتحقيق قبول وولاء المستهلك وإعادة النظر فى الاستراتيجيه الترويجيه للشركه من حيث العناصر والمحتوى والوسائل بما يخدم أهداف الشركه فى بناء صورته ذهنيه إيجابيه عن الشركه ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين
- التحكم فى التكاليف الانتاجيه والتسويقيه وحسن إدارتها لضمان تقديم سعر تنافسى وتقديم تسهيلات بيعيه وعروض موسميه وإشراك رجال البيع فى تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وزيادة مراكز التوزيع

بالخرطوم والولايات وإفتتاح مكاتب تجاريه لتقوية العلاقات التجاريه مع دول الجوار والتعاون والشراكه مع الشركات التى تعمل فى المجال للاستفاده من إمكانياتها بما يخدم المصلحه المشتركه.

- الاهتمام بالموارد البشريه بالشركه وتحقيق الامان الوظيفى لهم من خلال تقديم مزايا وظيفيه ماديه وعينيه أفضل وإستقطاب الكفاءات المؤهله والعمل على رفع قدراتهم بالتدريب لضمان المنافسه وتجويد الاداء.

## Abstract

The study has addressed the effects of marketing strategies on the performance of business organizations through answering the main question of is there a relation between marketing strategies and performance of business organizations whereby thesis of the study is represented in the extent of the ability of business organizations to formulate effective and flexible marketing strategies that help with in realizing their objectives via a better performance compared with the competitors in the light of the speeding environmental changes due to the international transformations. The study assumed a number of hypotheses that tackled the relation between marketing strategies , business organizations and marketing information systems whereby from which a number of hypotheses have emanated for figuring out the relation. The study has used the descriptive analytical approach and it also used a (SPSS) program of analyzing and processing data the arithmetic medians and the standard deviation and used cronbach alpha, correlation coefficient and regression coefficient. The study was applied on a group of GIAD industrial companies whereby the study has concluded with a number of recommendations top of these are:

- Existence of a relation with a statistical denotation between planning the marketing strategies and performance of business organizations with regards to the producer's strategies, promotion and distribution and lack of relation with pricing strategies.
- Existence of correlation with statistical denotation between planning the marketing strategies and the marketing information systems with regards to the producer's strategies, promotion and lack of relation with pricing and distribution strategies.
- Existence of a relation of statistical denotation between the marketing information systems and performance of businesses organizations ,
- Existence of correlation with statistical denotation between planning the marketing strategies and businesses organizations performance in the light of the existence of marketing information systems as a medium variable.

Basing on these findings the study has concluded with a number of recommendations to of which are :

- Upgrading marketing study department at the company to a general administration of marketing information systems also the departments of marketing communications to be upgraded to administrations of marketing information systems and marketing information regularly along with commitment of the administration to using the outcomes of marketing information systems in planning marketing strategies as well as providing work aids to these administration to perform their work perfectly.
- Continuous creativity, innovation and development in the products through providing renewable ideas in production and marketing for realizing

consumers acceptance and dedication as well as reconsidering the company's promoting strategy in terms of elements and contents and means in a manner that serves the targets of the company in building a positive image about the company and its products compared to the competitors.

- Controlling the producing and marketing costs and managing them perfectly to provide a competitive price and presenting sales concessions as well as seasonal offers along with involving salesmen in planning marketing strategies , increasing sales points in Khartoum ,opening trade offices for strengthening trade relations with the neighborhood countries along with cooperation and partnership with companies operating in this field to benefit from their potentials to serve joint interests
- Giving due attention to human resources at the company as well as realizing job security through providing material jobs advantages and in kind along with attracting the qualified cadres , working towards raising their capacities through training to guarantee completion and perfection of performance.

## قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	الاستهلال	أ
2	الاهداء	ب
3	الشكر والتقدير	ج
4	المستخلص	د
5	Abstract	و
6	قائمة المحتويات	ح
7	قائمة الاشكال	ل
8	قائمة الجداول	ن
9	قائمة الملاحق	فا
<b>الاطار العام للدراسه</b>		
<b>المبحث الاول:الاطار المنهجي للدراسه</b>		
1-1	تمهيد	1
2-1	مشكلة الدراسه	2
3-1	أسئلة الدراسه	2
4-1	أهمية الدراسه	3
5-1	أهداف الدراسه	3
6-1	فروض الدراسه	3
7-1	نموذج الدراسه	5
8-1	منهج الدراسه	5
9-1	مجتمع الدراسه	6
10-1	مصادر بيانات الدراسه	6
11-1	حدود الدراسه	6
12-1	مصطلحات الدراسه	7
13-1	هيكل الدراسه	8
14-1	الخلاصه	8

9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
الفصل الاول: تخطيط الاستراتيجيات التسويقية		
24	مقدمه	1-1
24	المبحث الاول: الاستراتيجيات التسويقية	1-1
24	مفهوم وأهمية الاستراتيجيات التسويقية	1-1-1
29	أهداف ومكونات الاستراتيجيات التسويقية	2-1-1
33	مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية	3-1-1
38	المبحث الثاني: إستراتيجية المنتج	2-1
38	مفهوم وأهمية إستراتيجية المنتج	1-2-1
43	إستراتيجيات تمييز وتبيين وتغليف المنتج	2-2-1
46	دورة حياة المنتج وإستراتيجياتها التسويقية	3-2-1
52	تحليل المنتجات وتطوير وحذف المنتجات	4-2-1
55	تطوير المنتجات الجديده وبرامج تطوير المنتجات القائمة	5-2-1
60	المبحث الثالث: إستراتيجية التسعير	3-1
60	المطلب الاول: مفهوم وأهمية إستراتيجية التسعير	1-3-1
67	المطلب الثاني: أهداف إستراتيجية التسعير والعوامل المؤثره على تحديد السعر	2-3-1
73	المطلب الثالث: طرق وإستراتيجيات التسعير والخصومات السعريه	3-3-1
83	المبحث الرابع: إستراتيجية الترويج	4-1
83	المطلب الاول: مفهوم وأهمية إستراتيجية الترويج	1-4-1
88	المطلب الثاني: إستراتيجية الاعلان والوسائل الاعلانيه	2-4-1
96	المطلب الثالث: إستراتيجية البيع الشخصي	3-4-1
101	المطلب الرابع: إستراتيجية الدعاية والنشر وتنشيط المبيعات	4-4-1
103	المبحث الخامس: إستراتيجية التوزيع	5-1
103	المطلب الاول: مفهوم وأهمية ونطاق إستراتيجية التوزيع	1-5-1
107	المطلب الثاني: العوامل المؤثره فى إختيار قنوات التوزيع	2-5-1
108	المطلب الثالث: التوزيع المادى	3-5-1
112	المطلب الرابع: منشآت التوزيع وإستراتيجياته	4-5-1

الفصل الثانى: نظم المعلومات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال		
119	مقدمه	2-1
119	المبحث الاول: نظم المعلومات التسويقيه وأهميتها فى تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه	1-2
119	المطلب الاول: مفهوم ومكونات وأهمية نظم المعلومات التسويقيه	1-1-2
131	المطلب الثانى: قاعدة البيانات الداخليه	2-1-2
132	المطلب الثالث: بحوث التسويق	3-1-2
135	المطلب الرابع: الاستخبارات التسويقيه	4-1-2
138	المطلب الخامس: نظم دعم القرارات	5-1-2
140	المطلب السادس: دور نظام المعلومات التسويقيه فى إتخاذ القرارات التسويقيه	6-1-2
148	المبحث الثانى: أداء منظمات الاعمال	2-2
148	المطلب الاول: مفهوم وأبعاد وأهمية أداء منظمات الاعمال	1-2-2
153	المطلب الثانى: أهداف وخصائص ومكونات نظام تقييم الاداء	2-2-2
157	المطلب الثالث: تقييم أداء الانشطه الوظيفيه	3-2-2
163	المبحث الثالث: أساليب تقييم الاداء	3-2
163	المطلب الاول: أساليب قياس الاداء التقليديه	1-3-2
164	المطلب الثانى: المقارنه بين أساليب قياس الاداء الحديته والتقليديه	2-3-2
165	المطلب الثالث: قياس الاداء بمدخل بطاقة الاداء المتوازن	3-3-2
الفصل الثالث:دراسة الحالة		
182	مقدمه	1-3
182	المبحث الاول:مجموعة جياذ الصناعيه	1-3
182	المطلب الاول:النشأه والتاسيس والاهداف والهيكل التنظيمى	1-1-3
187	المطلب الثانى:الجوده والتميز فى مجموعة جياذ الصناعيه.	2-1-3
190	المبحث الثانى:شركات مجموعة جياذ الصناعيه	2-3
190	المطلب الاول: قطاع المركبات	1-2-3
198	المطلب الثانى: قطاع المعادن	2-2-3
202	المطلب الثالث: قطاع الخدمات	3-2-3

215	المبحث الثالث:الشركات المبحوثة فى الدراسه	3-3
215	المطلب الاول: شركة جياذ للسيارات	1-3-3
226	المطلب الثانى:شركة كابلات جياذالسويدى.	2-3-3
234	المطلب الثالث: شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه	3-3-3
<b>الفصل الرابع:التحليل الاحصائى للاستبيان</b>		
242	مقدمه	1-4
242	المبحث الاول:منهجية إجراء الدراسه	1-4
242	المطلب الاول:وصف أدوات الدراسه	1-1-4
244	المطلب الثانى:تقييم أدوات القياس للدراسه ونموذج الدراسه	2-1-4
250	المطلب الثالث:تحليل البيانات الاوليه للدراسه	3-1-4
259	المبحث الثانى: تحليل بيانات الدراسه	2-4
259	المطلب الاول:التوزيع التكرارى لعبارات متغيرات الدراسه	1-2-4
281	المطلب الثانى:الاحصاء الوصفى لمتغيرات عبارات الدراسه	2-2-4
290	المبحث الثالث:إختبار فروض الدراسه	3-4
<b>الفصل الخامس:مناقشة النتائج والتوصيات</b>		
307	مقدمه	1-5
307	مناقشة النتائج	1-5
317	التوصيات	2-5
320	الخلاصه	3-5
	المراجع	
	الملاحق	

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسه	0/1
29	عناصر المزيج التسويقي ومكوناته	1/1
31	متغيرات صياغة الاستراتيجيه التسويقيه	2/1
37	الرقابه على الاستراتيجيه التسويقيه	3/1
39	المكونات الاساسيه للمنتج	4/1
44	الرمز السلعي	5/1
46	دورة حياة المنتج	6/1
52	تقسيم المنتجات	7/1
56	مراحل عملية تطوير المنتجات الجديده	8/1
57	نقطة التعادل	9/1
63	عملية التسعير	10/1
67	أهداف التسعير	11/1
68	العوامل التي تؤثر على قرار التسعير	12/1
73	الاعتبارات الرئيسييه لتحديد السعر	13/1
84	عناصر المزيج الترويجي وعلاقته بعناصر المزيج التسويقي الاخرى	14/1
88	نموذج الاتصال فى الترويج	15/1
99	خطوات المقابله البيعيه	16/1
100	المجالات الرئيسييه لادارة المبيعات	17/1
118	إستراتيجيات تعديل أو تكييف القنوات التوزيعيه	18/1
120	مكونات النظام	1/2
121	دور المعلومات فى تحقيق أهداف المنظمه	2/2
123	عناصر نظام المعلومات التسويقيه	3/2
124	نظام المعلومات التسويقيه	4/2
133	خطوات البحث التسويقي	5/2
168	التوافق بين قطاعات وعمليات المنظمه	6/2

168	محاوربطاقة الاداء المتوازن	7/2
171	مقاييس محاوربطاقة الاداء المتوازن	8/2
172	علاقة المحاور الاربعه فى نظام سجل تقييم الاداء المتوازن	9/2
175	خطوات تصميم وتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن	10/2
181	الخريطه الاستراتيجيه للمنظمه	11/2
185	الهيكل التنظيمى لمدينة جياذ الصناعيه	1/3
186	العوامل الت أثرت فى صياغة رسالة الشركه	2/3
186	خطوات بناء الخطه الاستراتيجيه	3/3
216	الهيكل التنظيمى لشركة جياذ للسيارات	4/3
228	الهيكل التنظيمى لشركة كابلات جياذ السويدى	5/3
236	الهيكل التنظيمى لشركة الجرارات والمعدات الزراعيه	6/3
250	التوزيع التكرارى لافراد العينه حسب متغير النوع	1/4
251	التوزيع التكرارى لافراد العينه حسب متغير العمر	2/4
252	التوزيع التكرارى لافراد العينه حسب متغير المؤهل العلمى	3/4
253	التوزيع التكرارى لافراد العينه حسب متغير الحاله الاجتماعيه	4/4
254	التوزيع التكرارى لافراد العينه حسب متغير المستوى الوظيفى	5/4
255	التوزيع التكرارى لافراد العينه حسب متغير المسمى الوظيفى	6/4
256	التوزيع التكرارى لافراد العينه حسب متغير سنوات خبره	7/4

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	أمثله للفرص والمخاطر ونقاط القوه والضعف	1/1
35	عوامل النجاح الرئيسي لمنظمات الاعمال	2/1
41	تطور تعريف المنتج	3/1
81	أنواع الخصم السعري وأهدافه	4/1
	وظائف التوزيع	5/1
107	مزايا وعوامل القوه والضعف للأنواع المختلفه لاستراتيجيات التوزيع	6/1
128	مراحل تطور نظم المعلومات	1/2
141	دور نظم المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات مزيج المنتجات	2/2
142	دور نظم المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات مزيج الترويج	3/2
14	دور نظم المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات مزيج التسعير	4/2
144	دور نظم المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات مزيج التوزيع	5/2
158	بنود ومؤشرات تقييم الاداء الانتاجى لمنظمات الاعمال	6/2
159	بنود ومؤشرات تقييم الاداء التمويلى لمنظمات الاعمال	7/2
164	مقارنه بين نظم تقييم الاداء التقليديه والحديثه	8/2
188	إحصائية محكمى الجوده بمجموعة جياذ	1/3
194	أنواع منتجات شركة جياذ للشاحنات	2/3
194	كمية منتجات شركة جياذ للشاحنات	3/3
195	الدورات التدريبيه الداخليه للعاملين بشركة جياذ للشاحنات	4/3
195	الدورات التدريبيه الخارجيه للعاملين بشركة جياذ للشاحنات	5/3
197	كمية منتجات شركة جياذ للثانات	6/3
201	راى العملاء عن جودة منتجات شركة جياذ للمواسير	7/3
201	عدد العمال حسب المؤهل فى شركة جياذ للمواسير	8/3
201	الدورات التدريبيه للعاملين بشركة جياذ للمواسير (موظفين ومهندسين)	9/3
202	الدورات التدريبيه للعاملين بشركة جياذ للمواسير (فنيين وعمال)	10/3

220	الدورات التدريبية للعاملين بشركة جياذ للسيارات	11/3
222	التحليل البنئى لشركة جياذ للسيارات	12/3
223	أنواع منتجات شركة جياذ للسيارات	13/3
224	كمية منتجات شركة جياذ للسيارات	14/3
225	تقييم أداء شركة جياذ للسيارات فى مجال معايير التميز	15/3
227	عدد العاملين بشركة كابلات جياذ حسب المؤهل العلمى	16/3
229	التحليل البنئى لشركة كابلات جياذ	17/3
230	تقييم أداء شركة كابلات جياذ فى مجال معايير التميز	18/3
232	كمية مبيعات شركة كابلات جياذ	19/3
237	التحليل البنئى لشركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه	20/3
238	أنواع منتجات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه	21/3
239	كمية منتجات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه	22/3
243	توزيع عبارات متغيرات الدراسه	1/4
244	مقياس درجة الموافقه	2/4
246	معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقتة ألفاكرونباخ لمتغير الاستراتيجيات التسويقيه	3/4
247	معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقتة ألفاكرونباخ لمتغير نظم المعلومات التسويقيه	4/4
247	معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقتة ألفاكرونباخ لمتغير أداء منظمات الاعمال	5/4
249	الاستبيانات الموزعه والمعاده	6/4
250	التوزيع التكرارى لافراد العينه وفق متغير النوع	7/4
251	التوزيع التكرارى لافراد العينه وفق متغير العمر	8/4
252	التوزيع التكرارى لافراد العينه وفق متغير المؤهل العلمى	9/4
253	التوزيع التكرارى لافراد العينه وفق متغير حاله الاجتماعيه	10/4
254	التوزيع التكرارى لافراد العينه وفق متغير المستوى الوظيفى	11/4
255	التوزيع التكرارى لافراد العينه وفق متغير المسمى الوظيفى	12/4
256	التوزيع التكرارى لافراد العينه وفق متغير سنوات خبره	13/4
259	التوزيع التكرارى لعبارات إستراتيجية المنتج	14/4
262	التوزيع التكرارى لعبارات إستراتيجية التسعير	15/4

265	التوزيع التكرارى لعبارات إستراتيجية الترويج	16/4
270	التوزيع التكرارى لعبارات إستراتيجية التوزيع	17/4
273	التوزيع التكرارى لعبارات نظم المعلومات التسويقيه	18/4
276	التوزيع التكرارى لعبارات أداء منظمات الاعمال	19/4
281	الاحصاء الوصفى لعبارات إستراتيجية المنتج	20/4
282	الاحصاء الوصفى لعبارات إستراتيجية التسعير	21/4
284	الاحصاء الوصفى لعبارات إستراتيجية الترويج	22/4
285	الاحصاء الوصفى لعبارات إستراتيجية التوزيع	23/4
287	الاحصاء الوصفى لعبارات نظم المعلومات التسويقيه	24/4
	الاحصاء الوصفى لعبارات أداء منظمات الاعمال	25/4
293	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال	26/4
294	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال	27/4
295	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه	28/4
297	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه	29/4
298	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين نظم المعلومات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال	30/4
300	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاثر المتغير الوسيط نظم المعلومات التسويقيه على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال	31/4
302	تحليل الانحدار المتعدد لاثر المتغير الوسيط نظم المعلومات التسويقيه على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال	32/4
303	تحليل الانحدار المتعدد لاثر المتغير الوسيط نظم المعلومات التسويقيه على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال	33/4
305	تحليل الانحدار المتعدد لاثر المتغير الوسيط نظم المعلومات التسويقيه على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال	34/4
306	ملخص تحليل الانحدار بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال فى ظل وجودنظم المعلومات التسويقيه كمتغير وسيط	35/4

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
IX	خطاب الدراسة الميدانية
X	خطابات الاداره العامه لمجموعة جياذ الى الشركات المبحوثه بالمجموعه
XI	الاستبيان
XII	قائمه باسمااء محكمى الاستبيان

## المقدمه

تشمل على الاتى:

أولاً: الاطار المنهجي للدراسه

ثانياً: الدراسات السابقه

## تمهيد:

تواجه منظمات الاعمال فى عصرنا الحالى العديد من التحديات البيئيه الناتجه عن التغييرات المتسارعه مما يحتم عليها تخطيط إستراتيجياتها التسويقيه بما يواكب هذه التغيرات لتقليل أثارها السلبيه لتتمكن من تحقيق أهدافها فى البقاء والنمو والاستمرار من خلال التكيف والتأقلم مع بيئتها.

وتتمثل أبرز هذه التحديات فى المنافسه الشديده و الانفتاح العالمى على الاسواق وإزالة القيود الجمركيه وإلغاء الحمايه بالاضافه الى ثورة الاتصالات والتقدم التكنولوجى الهائل و سرعة تقادم المنتجات وبروز الشركات متعددده الجنسيات وتحرير التجاره بالاضافه الى مايعرف بالاقتصاد المعرفى وزياده الاعتماد المتبادل كل ذلك خلق مناخ شديد التنافسيه حتم على منظمات الاعمال تبنى المفهوم التسويقى الحديث القائم على التحليل الاستراتيجى للبيئه لتحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوه والضعف حيث أن مدخل أى منظمه تجاه بناء قدره تنافسيه مؤثره فى السوق المحلى أو الاقليمى أو العالمى يتوقف إلى حد كبير فى تخطيط وإدارة إستراتيجيه تسويقيه فعاله ومرنه لذلك تهتم المنظمات بصياغة وتصميم المزيج التسويقى الذى يجعلها تحقق الميزات التنافسيه ، حيث يجد رجل التسويق نفسه فى مواجهه العديد من الخيارات فى المنتجات وطرق التوزيع وأساليب التسعير ووسائل الترويج وعليه أن يصنع من هذه العناصرمزيجاً بالقدر الذى يناسب المنظمه والموقف التنافسى فى السوق وأن يطور هذا المزيج باستمرارحتى يتجنب التهديدات البيئيه وتتمثل مكونات أو عناصر الاستراتيجيه التسويقيه لاي منظمه فى أربعة عناصر أساسيه تعرف بالمزيج التسويقى و يطلق عليها عادة 4P.S Marketing وهى:

- المنتج product
- السعر Price
- التوزيع Place
- الترويج Promotion

ولكى تتمكن المنظمه من تحقيق ذلك يجب أن يكون لديها جهاز متخصص لنظم المعلومات التسويقيه يمدّها بالمعلومات التسويقيه المطلوبه لترشيد القرارات التسويقيه وتقليل حالة عدم التأكد حيث أصبحت المعلومه مورداً مهماً وموثرأً فى بناء القدرات التنافسيه المطلوبه لتحقيق نتائج أداء أمثل مقارنة مع المنافسين .

ويعتبر الاداء الوسيله التى من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءه وفعاليه حيث يعبر عن المحصله النهائيه لجميع عمليات وأنشطة المنظمه التى تقوم بها و مدى نجاحها فى تحقيق أهدافها المنشوده لذلك تهتم المنظمات بتحسين ادائها وقياسه لمعرفة نتائج الاداء مقارنة بما تستهدفه من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لديها ولقد حظى مفهوم الاداء باهميه كبرى فى إدارة منظمات الاعمال نتيجة لما يلعبه من دور محورى فى تحديد نجاح أو فشل المنظمه .

### مشكلة الدراسه:

يعتبر أداء منظمات الاعمال الهدف الرئيسى لوجودها وبالتالي يستوجب من إدارتها السعى لتحسينه حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الرئيسيه المتمثله فى البقاء والنمو والاستمراريه حيث تواجه منظمات الاعمال العديد من التحديات البيئيه الداخليه والخارجيه الناتجه عن التغييرات المتسارعه فى البيئه مما يتطلب منها التحسب لتلك التحديات والتكيف معها من خلال تخطيط إستراتيجيات تسويقيه مرنه وذات كفاءه وفعاليه من خلال تقديم أفضل مزيج تسويقي ملائم للسوق المستهدف بناءً على المعلومات التسويقيه التى يوفرها جهاز نظم المعلومات التسويقيه بالمنظمه.

عليه تتمثل مشكلة الدراسه فى مدى قدرة المنظمه فى خلق التواءم والتكيف بين مواردها وإمكانياتها الماديه والبشريه والتحديات البيئيه التى تواجهها لتحقيق الاداء الامثل الذى يحقق أهدافها وذلك خلال تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه المناسبه التى تتسم بالمرونه والفعاليه وتواكب التغييرات البيئيه المتسارعه.

### أسئلة الدراسه:

تتمثل مشكلة الدراسه فى السؤال الرئيسى ماهى علاقه بين الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال فى ظل وجود نظم المعلومات التسويقيه؟ وتتفرع من هذا السؤال عدة أسئله فرعيه على النحو التالى:

1. هل هنالك علاقه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه و أداء منظمات الاعمال؟
2. هل هنالك علاقه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه؟
3. هل هنالك علاقه بين نظم المعلومات التسويقيه واداء منظمات الاعمال؟
4. هل هنالك علاقه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال فى ظل وجود نظم المعلومات التسويقيه كمتغير وسيط؟

أهمية الدراسة:

(أ) الأهمية العلمية:

1. حداثة الموضوع وقلة الدراسات خاصة في المكتبة السودانية وتحديدًا على مستوى منظمات الاعمال.
2. التحديات البيئية الكبيره التي تواجه منظمات الاعمال وتؤثر على أدائها تتطلب دراسة الموضوع.
3. أهمية المعلومات التسويقية في رفع مستوى الرشد وتقليل حالة عدم التأكد في القرارات التسويقية.

(ب) الأهمية العملية:

1. أهمية وظيفة التسويق في المنظمه باعتبارها الوظيفة المسؤله عن بقاء المنظمه وإستمرارها ونموها.
2. إهتمام منظمات الاعمال بالانفتاح على الاسواق وبعولمة التبادلات التجارية يحتم دراسة الموضوع لمواجهة المنافسة التي أصبحت واقعاً حتمياً يتطلب الاستعداد بتخطيط إستراتيجيات تسويقية فعالة ومرنه.
3. ربط تخطيط الاستراتيجيات التسويقية لمنظمات الاعمال بالتحليل الاستراتيجي للبيئة التي تعمل فيها.
4. مساعدة المنظمه في كشف وإغتنام الفرص التسويقية وتجنب المخاطر الناجمه عن التغيرات البيئية.
5. مساعدة متخذي القرارات في منظمات الاعمال بترشيد قراراتهم التسويقية.

أهداف الدراسة:

1. إبراز التحديات البيئية التي تواجه منظمات الاعمال وكيفية مواكبة الاستراتيجيات التسويقية لتلك التحديات للتقليل من أثارها السالبة.
2. دراسة أثر نظم المعلومات التسويقية في كفاءة وفعالية تخطيط الاستراتيجيات التسويقية لمنظمات الاعمال من خلال تقليل حالة عدم التأكد وترشيد القرارات التسويقية.
3. التعرف على أثر الاستراتيجيات التسويقية على تحسين أداء منظمات الاعمال.
4. دراسة واقع تخطيط الاستراتيجيات التسويقية لمنظمات الاعمال في السودان ومواكبتها للتحديات البيئية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال.  
تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال .

2. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال
3. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال.
4. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال.

#### الفرضية الثانية:

هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية.  
تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج ونظم المعلومات التسويقية.
2. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير ونظم المعلومات التسويقية.
3. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج ونظم المعلومات التسويقية.
4. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع ونظم المعلومات التسويقية.

#### الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال.

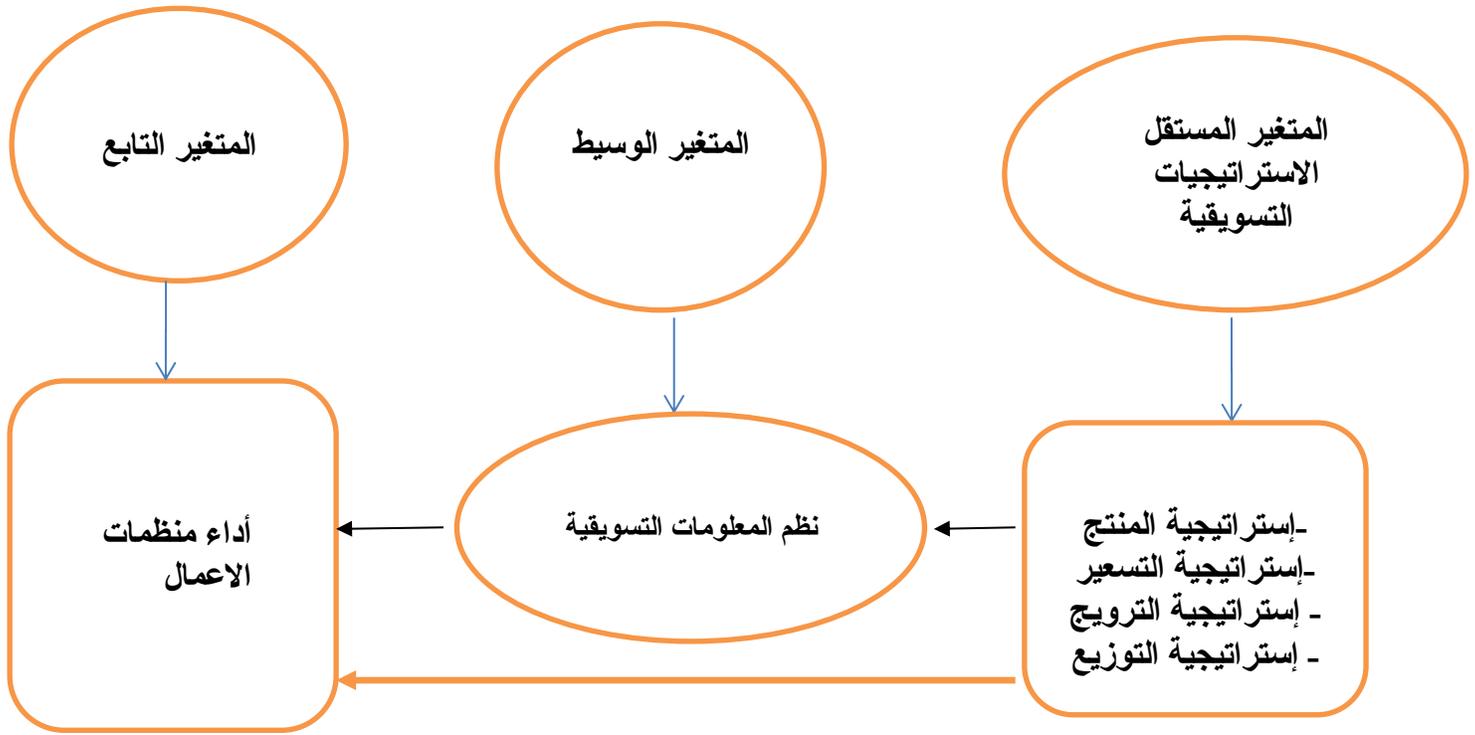
#### الفرضية الرابعة:

هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .
2. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .
3. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .
4. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

نموذج الدراسة :

شكل (1/0) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

المتغير المستقل: وهو الذي يقيس الاستراتيجيات التسويقية ويتكوّن من أربعة متغيرات فرعية وهي:

1/: إستراتيجية المنتج حيث سيتم قياسها بعدد (11) عبارة.

2/: إستراتيجية التسعير حيث سيتم قياسها بعدد (12) عبارته.

3/: إستراتيجية الترويج حيث سيتم قياسها بعدد (17) عبارته.

4/: إستراتيجية التوزيع حيث سيتم قياسها بعدد (12) عبارته.

\*المتغير الوسيط: وهو الذي يقيس نظم المعلومات التسويقية حيث سيتم قياسها بعدد (10) عبارته.

\*المتغير التابع: وهو يمثل أداء منظمات الاعمال حيث سيتم قياسه بعدد (19) عبارة.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى أفضل النتائج سيستخدم الباحث:

- أسلوب المنهج الوصفي التحليلي كأحد أساليب البحث العلمي التي تناسب هذه الدراسة .

- برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة جياذ الصناعية وهي :

- الإدارة العامة.
  - شركة جياذ للسيارات.
  - شركة كابلات جياذ السويدي.
  - شركة الجرارات والمعدات الزراعية.
- وتمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية البسيطة) وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات محددة من أفراد مجتمع الدراسة وتم تحديد (130) فرد كعينه للدراسة.

#### مصادر البيانات:

- إستخدم الباحث في الحصول على البيانات عدة مصادر ثانوية وأوليه وهي على النحو التالي:  
أولاً:المعلومات الثانويه حيث إعتد الباحث في جمع المعلومات الثانويه على المصادر الاتيه:
  - الكتب والدوريات والمجلات والاوراق العلميه ومواقع الشبكه العنكبوتيه
- ثانياً:المعلومات الاوليه وأهم مصادرها:
  - المقابلات الشخصيه مع العاملين في الشركات موضوع الدراسه
- الاستبانة التي تم إستخدامها لجمع المعلومات وتحليلها وإستخلاص النتائج منها وكذلك التقارير الدوريه المعتمده من الشركات.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: لقد تمت الدراسة خلال الفتره من 2011-2016 .
- الحدود المكانية: مجموعة شركات جياذ الصناعيه

## التعريفات الاجرائيه:

الاستراتيجيات التسويقيه: أستخدم لفظ إستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة (Strategies) وتعني فن القيادة أي كيف يستخدم القائد (الجنرال) القوي المحيطة به لضمان النصر وضمن هذا الاطار فان الاستراتيجيه التسويقيه من حيث أنها إستراتيجيه وظيفيه تعرف بانها:

خط و إجراءات بعيدة المدى تهدف إلى تعزيز المنظمه وتمركزها في سوقها المستهدف من خلال إشباع حاجات زبائنهم ورغباتهم باستخدام عناصر المزيج التسويقي وبالشكل الذي يؤدي إلى إيجاد والمحافظة على الميزه التنافسيه).<sup>1</sup>

كما عرفها (HoferandSchend 1978) بانها الصله المباشره بالغايات والاستراتيجيات الوظيفيه الاخرى والتي تشكل جميعها الاستراتيجيه التنافسيه للمنظمه ويتعين أن توجه إستراتيجية التسويق ضمن الغايات الاتيه :

تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءه مما يفعله المنافسون ،كيفية المنافسه في نفس القطاع الصناعي والاستخدام الامثل للمزيج التسويقي.<sup>2</sup>

منظمات الاعمال: هي كيان إنتاجي أو خدمي تهتم باستخدام كافة الموارد من أجل تحويلها إلى مخرجات لتلبية متطلبات المجتمع أو تقديم خدمه لتحقيق الارباح من أجل نموها المستقبلي أو تقوم بتقديم خدمه من أجل الصالح العام.<sup>3</sup>

الاداء: أن الاشتقاق اللغوي للاداء مستمد من الكلمه الانجليزيه ( To Performance ) والذي يعنى تنفيذ مهمه أو تأدية عمل وقد أشتقت هذه الكلمه بدورها من اللغه اللاتينييه.<sup>4</sup>

ويعرف الاداء بأنه(مجموعه من الانشطه والعمليات التي تؤديها المنظمه والتي تعبر عن مستوى كفاءتها في إنجاز المهام والواجبات المناطه بها).<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، الاردن، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2013، ص 79  
<sup>2</sup> نزار عبدالمجيد وأحمد محمد فهمي، إستراتيجيات التسويق المفاهيم والاسس والوظائف، الاردن، عمان، دار وائل للنشر، 2004، الطبعة الاولى، ص 138.

<sup>3</sup> Rick.W .Griffn-Ronald J.Ebert (Businees)7Ed, Pearson, EducatyonPentice  
<sup>4</sup> الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ورقة علميه، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2010، ص 217

<sup>5</sup> نبيل المرسي، الاداره الاستراتيجيه، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندريه، مصر، 2007،

نظم المعلومات التسويقية: يعرف نظام المعلومات التسويقية على أنها ( ذلك النظام الذى يتكون من الاشخاص والاجهزه هو الهيكل المعقد و المتكامل من الاطر البشرية والاجهزه والاجراءات ويستخدم فى جمع وتصنيف وتحليل وتوزيع معلومات محتاج إليها 'دقيقه وفى الوقت المناسب لمتخذى القرارات التسويقية)<sup>1</sup>

#### هيكل الدراسة:

الاطار العام للدراسة: الاطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقه

الفصل الاول: تخطيط الاستراتيجيات التسويقية

الفصل الثانى: نظم المعلومات التسويقية و أداء منظمات الاعمال

الفصل الثالث : دراسة الحالة

الفصل الرابع: التحليل الاحصائى

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

الخاتمه:النتائج والتوصيات والملاحق

#### الخلاصه:

تناول هذا الفصل مشكلة الدراسة وطرحها فى شكل سؤال رئيسى تفرعت منه أسئله فرعيه وصولاً لصياغة فروض الدراسة مع بيان الاهميه العلميه والعملية للدراسة ومنهج الدراسة وكذلك توضيح التعريفات الاجرائيه التى وردت فى الدراسة وذلك من أجل بلورة الفكره البحثيه بشكل سليم لضمان الحصول على نتائج سليمه ومعبره عن مشكلة الدراسة بشكل سليم.

---

<sup>1</sup>Kotler , p,and Killer,KI2006.MarketingManagement.NewJersey,PersonPrenticeHall, 2006,p73

## الدراسات السابقة:

لم يحظى الباحث بدراسه تتناول موضوع الدراره بصوره مباشره من حيث العنوان أو من حيث بناء النموذج أو المتغيرات ولكن هناك عددمن الدراسات لها علاقه بدراسة الباحث تم تناولها كدراسات سابقه وقد بلغت (18) دراسه شملت جميع متغيرات الدراره وذلك على النحو التالى:

### 1.دراسة بن الطيب إبراهيم 2015

تناولت الدراره تكييف الاستراتيجيات التسويقيه فى دعم الميزه التنافسيه للمؤسسات الاقتصايه الجزائريه وتناولت حالة موسسه الاسمنت ومشتقاته بالشلف وهدفت لمعرفة مدى إستعداد الموسسه لسعى الجزائر للانضمام لمنظمة التجاره العالميه الامر الذى يتطلب من المؤسسات الجزائريه إحداث تغييرات إداريه عريضه تهدف الى إعتماد التسويق كضروره ونظام عمل يفرض نفسه لمواجهة المنافسه الشديده والتغيرات البيئيه وتوصلت الدراره الى أن تكييف إستراتيجيات التسويق أمر ضرورى لتحسين القدره التنافسيه للموسسه وهذا يفرض على الموسسه إتباع طرق وأساليب حديثه وأن المحيط التنافسى للموسسه قد تغير وله تأثير على الموسسه وهو مانلاحظه بدليل أن الموسسه تحتل المرتبه الثالثه من حيث الحصة السوقيه وتستحوذ على خصائص مهمه تجعل منها لاعباً أساسياً ووحيداً فى الفتره الحاليه على المستوى المحلى فى مجال نشاطها فالخبره والحجم والامكانيات الماليه والماديه الضخمه والراسمال البشرى كلها عوامل تخدمها. وقدمت الدراره عدد من التوصيات اهمها التحسين المستمر فى جودة المنتج بما يتطابق مع المواصفات العالميه وزيادة الطاقه الانتاجيه للمصنع لمواجهة الطلب المتزايد لماده الاسمنت بسبب المشاريع الضخمه والعديده فى الوطن وفتح عدة نقاط توزيع عبر جميع مناطق الوطن وهذا لتسهيل إيصال وتوزيع وتوفير ماده الاسمنت بالاضافه لى تغطية السوق المحلى بالدرجه الاولى ومن ثم الطموح لغزو السوق الدوليه مستقبلاً وتخصيص إداره لبحوث التسويق مستقبلاً لتزويد الموسسه بالمعلومات اللازمه لذلك وتخصيص دورات تدريبيه لكوادر الموسسه للبحث عن كل ماهو جديد ومن شأنه أن يحسن العمل أكثر فاكثروالقيام بتحالفات مع المؤسسات الاجنبيه ذات القدرات التكنولوجيه العاليه من أجل الانتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديده والتمكن منها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بن الطيب إبراهيم، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقيه فى دعم الميزه التنافسيه للمؤسسات الاقتصايه، دراسه منشوره، مجلة الاكاديميه للدراسات الاجتماعيه والانسانيه، الجزائر، العدد 13، 2015.

## 2.درسة سامر قاسم 2011

تناولت الدراسة دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية وهدفت الى معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه الاستراتيجيات التسويقية في جذب الزبائن وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضائهم عن منتجات الشركة وإفترضت الدراسة

وتم دراسة المصرف التجاري السوري باللادقيه كحاله دراسيه وتم أخذ عينه عشوائيه من 181 فرد وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها ان الاستراتيجيات التسويقية المطبقه في المصرف تمكنه من الحصول على الميزه التنافسيه من خلال إمتلاكه رؤيه إستراتيجيه واضحه للتطور سواء كانت خاصه بالعنصر البشرى أو بالمستوى التقنى التكنولوجى وسعيه لدراسة المصارف المنافسه والارتقاء بالعمل من خلال الاتصال المستمر بالعملاء وإعتماد إستراتيجيات تقدم برامج ترويجيه جذابه ومناسبه مع خدمات المصرف كما تبين الاستراتيجيه المتبعه نقاط القوه والضعف وتدرس البئيه التسويقيه الداخليه والخارجيه كما تمكنه من تخفيض تكلفه الخدمات التى يقدمها للعملاء ورفع مستوى جودة الخدمات المصرفيه والتاثير فى مدى الاستجاباه للعميل.

وبناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها تشكيل إداره تسويقيه مستقلة قادره على إتخاذ القرارات التسويقيه المناسبه وتنفيذ الانشطه التسويقيه من خلال الاعتماد على كادر تسويقى مؤهل على العمل المصرفى والعمل على زيادة الحملات والانشطه الترويجيه من إعلانات تلفزيونيه وطرقيه وبروشورات توضح الخدمات المقدمه من المصرف والتركيز على الكفايه من خلال زيادة المخرجات عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بوصفها عنصراً أساسياً من عناصر الميزه التنافسيه والتأكيد المستمر على دراسة العملاء فى السوق ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم المتجدده والعمل على تلبيتها بالجوده المناسبه والسرعه اللازمه والاعتماد على أشخاص فى الاداره يفكرون إستراتيجياً ويتخذون الاداره الاستراتيجيه منهجاً للتطبيق فى المصرف.

## 3.دراسة: عبيد جميل ثابت أحمد-2008

تناولت الدراسة السياسات التسويقية للمنظمات اليمنيه وأثرها في تحقيق الميزه التنافسيه للمنتجات اليمنيه في الأسواق الخارجيه وهدفت الدراسة إلى إستعراض مركز ودقيق للتسويق الدولي بمكوناته ومفاهيمه ونظرياته وإستراتيجياته بشكل عام والتركيز على سياسات التسويق الدولي وإكتساب الميزه التنافسيه

والتعرف على رؤية القائمين على إدارة منظمات الأعمال اليمنية محل الدراسة حول أهم مشكلات التصدير والتعرف على السياسات التسويقية ( المنتج - التسعير - الترويج - التوزيع) والتي تمارسها منظمات الأعمال اليمنية محل الدراسة في تسويق منتجاتها خارجياً ومدى النجاح الذي تحققه.

أظهرت نتائج الدراسة وجود توجهات جديدة أدت إلى بلورة صياغات مختلفة لمفاهيم التسويق نجمت غالباً عن التغييرات الدولية وما أفرزته من رؤى وأفكار جديدة وجدت المنظمات فيها حلولاً ناجعة لتعزيز تنافسيتها في الأسواق وزيادة حصصها السوقية منها وكذلك تزايد إهتمام منظمات الأعمال لممارسة أنشطتها خارج الحدود الوطنية والذي قضى سبيلاً حتمياً لتحقيق أهدافها في النمو والربحية وزيادة حصصها السوقية بما يؤدي إلى تدعيم مزاياها التنافسية وكذلك إستيعاب منظمات الأعمال لمتطلبات الأسواق الخارجية وتوجد علاقة تأثير جوهرية لمشكلات ( الجودة العالية لمنتجات المنافسين في الأسواق الخارجية وقوانين الاسواق المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ومصادر التمويل المخصص لأغراض التصدير والضرائب والرسوم الجمركية المقررة وكلفة الحملات الترويجية وتقنيات التبريد والتحميل المتوفرة حالياً لغايات التصدير) على الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية للأسواق الخارجية والعلاقة سالبة لـ (الجودة العالية لمنتجات المنافسين في الاسواق الخارجية والمنافسة غير السعرية وشح مصادر التمويل وكلفة الحملات الترويجية ) ولا توجد علاقة تأثير جوهرية لبقية المشكلات التصديرية على الميزة التنافسية.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها يجب تحليل البيئة التسويقية الدولية بمتغيراتها المختلفة لتمكين المنظمات من إستيعاب وإدراك طبيعة وحجم الفرص المتاحة وما قد تنطوي عليه من التهديدات وقياس درجة جاذبيتها لممارسة أنشطة الأعمال فيها وتوفير جهاز للبحوث ونظام للمعلومات يمد المنظمات بكل ما تحتاجه من معلومات وتوفير منتجات تحظى بقبول العملاء وتحقق لهم مستويات الرضا المقبولة ليعزز من تنافسيتها ومراعاة صياغة إستراتيجية التسعير في ضوء الأهداف العامة للمنظمة وأن تحدد الأهداف المرغوب في تحقيقها وفقاً لأهميتها النسبية والاختذ في الاعتبار إمكانيات وموارد المنظمة وموقعها السوقي وخصائص منتجاتها وبرامج الترويج لديها وشبكة التوزيع المستخدمة لضمان بناء قدره التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عبير جميل احمد، السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية في الاسواق الخارجية، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة الخرطوم، يوليو 2008م

#### 4.دراسة:سامر أحمد الزحيمان ،2006م

تناولت الدراسة أثر استراتيجيات التسويق الدولي على أداء مؤسسة المدن الصناعية الاردنية وهدفت الدراسة الى إعداد إطار نظري يشمل المفاهيم والنظريات المتعلقة بموضوع الدراسة لاعطاء فكرة متكاملة حول التسويق الدولي وأهميته وإرتباطه بالشركات العاملة داخل مناطق مؤسسة المدن الصناعية الاردنية المؤهلة والوقوف على نقاط القوة والضعف التي تتميز بها الشركات العاملة داخل مناطق مؤسسة المدن الصناعية الاردنية المؤهلة وإيجاد الحلول لنقاط الضعف ومحاولة طرح تعزيز وتطوير لنقاط القوة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها ضعف الرؤية الشاملة والمستقبلية للشركات العاملة داخل مناطق مؤسسة المدن الصناعية الاردنية المؤهلة للتحديات الخارجية مثل المنافسة في السعر و الجودة والاعلان للمنتجات الدولية والقوانين والتشريعات الدولية مما أدى إلى قلة التصدير للخارج كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الانتاج يؤدي إلى إرتفاع تكاليف الانتاج وبالتالي ارتفاع الأسعار مما يضعف قدره التنافسيه لهذه الشركات وكذلك قلة الاهتمام بالبحوث التسويقيه مما أضعف قدرتها في التعرف على حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين على المستوى الدولي وكذلك ضعف المعلومات التسويقيه عن السوق المحلي والخارجي.<sup>1</sup>

#### 5.دراسة :عبدالرحمن بن عنتر - 2003

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد رؤية إستراتيجية ديناميكية وفعالة للشركات الدولية ككل وإدارة التسويق بشكل خاص وذلك فيما يتعلق باعداد الاستراتيجيات التسويقية لاستغلال الفرص التسويقية في البيئة الخارجية ومواجهة المنافسة وتحدياتها والتكيف مع البيئة التسويقية ومراعاة تحقيق التوازن بين التغير المستمر للبيئة وإمكانيات الشركة لتحقيق البقاء والاستمرار في الأسواق الخارجية وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها إن التسويق الدولي يقوم على تلبية حاجات ورغبات المستهلك العالمي كما أنه يتسم بالديناميكية والتغيير السريع تبعاً للتغيرات البيئية و أن المعلومات التسويقية تعتبر مفتاح النجاح للدخول لاي سوق وإنها جزء من القوه الاستراتيجيه للمنظمه للاعتماد عليها عند إتخاذ القرارات التسويقيه وأن الشركات المتعددة الجنسيات تحتل قلب العولمه وتعتبر هي المحرك الاساسى لعمليات السوق.

<sup>1</sup>سامر احمد عبدالرحمن الزحيمان، اثر إستراتيجيات التسويق الدولي على اداء مؤسسة المدن الصناعية الاردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2006م .

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها بناء نظم متكاملة للمعلومات التسويقية والإدارية والانتاجية والاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات التسويقية وإنتاج السلع والخدمات المطابقة لحاجات ورغبات العملاء والدخول في تكتلات وعلاقات تكاملية إنتاجية وتسويقية مع الشركات الأخرى لرفع القدرات الاستراتيجية وعلى الشركات أن تدرك أنه لا يمكنها البقاء والاستمرار في التسويق خاصة الخارجي إذا لم تعدل من أنشطتها ومنها النشاط التسويقي وفقاً للتغيرات السريعة والدائمة التي تحدث في بيئة الأعمال الدولية والبيئة التسويقية<sup>1</sup>.

## 6. دراسة أوليدى سعيد 2012

تناولت الدراسة دور الاستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للموسسة الخدمية وقد تم تطبيق الدراسة على مؤسسة موبيليس بالجزائر وإفترضت الدراسة وجود علاقة بين الزيادة في الحصة السوقية وبين نجاح الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة موبيليس وكذلك وجود علاقة بين تكامل عناصر المزيج التسويقي وبين نجاح الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة .

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن الاستراتيجية التسويقية تعمل على تطوير رؤية ورسالة المنظمة والاهداف المطلوب تحقيقها وكذلك توصلت لوجود علاقة بين الزيادة في الحصة السوقية وبين نجاح الاستراتيجية التسويقية المطبقة في مؤسسة موبيليس وكذلك توجد علاقة بين تكامل عناصر المزيج التسويقي وبين نجاح الاستراتيجية التسويقية المطبقة بمؤسسة موبيليس وأن للمزيج التسويقي دور كبير في نجاح إستراتيجية شركة موبيليس.

وقدمت عدد من التوصيات أهمها يجب على المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية تسويقية تستند على خطة إستراتيجية مدروسة وموثقة ومحددة الخطوات تأخذ بعين الاعتبار طبيعة خدماتها وأسواقها المستهدفة ومزيجها التسويقي وتستجيب إلى مفاهيم الاستراتيجية التسويقية والتنسيق بينها بما يحقق أهداف المؤسسة مع القيام بتطويرها باستمرار وفق المستجدات السوقية وكذلك ضرورة التغيير المستمر في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة كونها تعمل في بيئة تفرض حالة التغيير المستمر لاسيما في الاستراتيجيات التسويقية التي يجب أن تتواءم مع متغيراتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبدالرحمن بن عنتر ورقة علمية مقدمة في المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان ، الاردن، عمان، 2003م

<sup>2</sup> أوليدى سعيد، دور الاستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للموسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2012،

## 7.دراسة وائل على رفیق 2016

تناولت الدراسة أثر الاستراتيجيات التسويقية على الاداء التسويقي لمنظمات الاعمال الصغيره والمتوسطه فى فلسطين حيث إفترضت وجود أثر إيجابى بين للاستراتيجيات التسويقية على الاداء التسويقي . وإستخدمت المتوسطات الحسابيه والانحراف المعياري وإختبار كرونباخ ومعامل الانحدار ومعامل الارتباط وتوصلت الدراسة لوجود أثر إيجابى للاستراتيجيات التسويقية على الاداء التسويقي لمنظمات الاعمال الفلسطينيه حيث وجدت أن الدرجه الكليه مرتفعه كما جاءت إستراتيجية المنتج فى المستوى الاول ثم إستراتيجية التسعير فى المستوى الثانى وإستراتيجية التوزيع فى المستوى الثالث وأستراتيجية الترويج فى المستوى الرابع.

وقدمت عدد من التوصيات أهمها ضرورة إهتمام أصحاب ومديرى المنظمات باستراتيجيات التوزيع والترويج وكذلك تطوير قدرات المنظمات فى الانتاج باستخدام الات حديثه وكتنوع المنتجات لتقديم منتج ذا جوده عاليه وكلفه أقل وباسعار معقوله وبقدرات تنافسيه تضمن بناء حصه سوقيه كافيه لمنتجاتها بالاضافه لتقوية علاقه مع المستهلك لكسب زبائن جدد وكسب رضائهم وولائهم للمنتج.<sup>1</sup>

## 8.دراسة مشارى محمد الظفيري 2012

تناولت الدراسة أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية وتمثلت مشكلة الدراسة فى أن المؤسسات فى حوجه مستمره للمعلومات وان المعلومات أصبحت مورداً ذو أهميه بالغه كاساس لاتخاذ كافة القرارات داخل الموسسه بصفه عامه والقرارات التسويقية بصفه خاصه.

وقام الباحث بصياغة فرضيه رئيسيه بانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيه بين نظم المعلومات التسويقيه (السجلات الداخليه'بحوث التسويق'الاستخبارات التسويقيه)مجتمعه على فاعلية القرارات التسويقيه فى شركات الاتصالات الكويتيه.

وخلصت الدراسة الى مجموعه من النتائج تمثلت أهم النتائج فى أن مستوى الاهتمام باستخدام وتوفير متطلبات نظم المعلومات التسويقيه بشكل كلى لدى شركات الاتصالات الكويتيه مرتفع وبصوره واضحه

<sup>1</sup> وائل على رفیق،أثر الاستراتيجيات التسويقية فى الاداء التسويقي لمنظمات الاعمال الفلسطينيه الصغيره والمتوسطه،رسالة دكتوراه غير

منشوره،جامعة السودان، 2016،

وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات التسويقية وفاعلية القرارات التسويقية فى شركات الاتصالات الكويتية .

كما خلصت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها ضرورة تبنى شركات الاتصالات الكويتية لجميع متطلبات نظم المعلومات التسويقية إذ أثبتت الدراسة أن هناك ضعفاً كبيراً فى هذه المجالات وبشكل عام مع ضرورة تكثيف شركات الاتصالات الكويتية الجهود والتنسيق بين إدارات وأقسام التسويق فى الشركات المذكورة والتعاون فيما بينها بتبادل المعلومات والبيانات<sup>1</sup>.

### 9.دراسة غالب محمد البستنجى 2011

تناولت الدراسة أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية وتمثلت مشكلة الدراسة فى التغيير المستمر فى البئية التسويقية وماترتب على ذلك من زيادة حدة المنافسة والتوجه نحو الخصخصة خاصة بعد إنضمام الاردن لمنظمة التجاره العالميه الامر الذى يتطلب سرعة التكيف مع المتغيرات البئيه من خلال إمتلاك نظام معلومات تسويقية لمواجهة التحديات ومحاولة الحصول على ميزه تنافسيه تمكنها من المنافسة بقوه ومواجهة التحديات والاستفاده من الفرص المتاحة وهدفت الدراسة الى التعرف على اثر كفاءة أبعاد نظام المعلومات التسويقية فى إكتساب الميزه التنافسيه فى الشركات الصناعيه الاردنيه وخلصت الدراسة لعدد من النتائج منها كفاءة وجودة نظم المعلومات التسويقية فى الشركات المبحوثه وإرتفاع مستوى إدراك المبحوثين وإكتساب الميزه التنافسيه بجميع أبعادها كانت إيجابيه ومرتفعه وكذلك وجود علاقات إرتباطيه ذات دلالات إحصائيه هامه بين المتغيرات لكفاءة و نظم المعلومات التسويقية بجميع أبعادها والمتغير التابع (أبعاد الميزه التنافسيه )

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أبرزها الحرص على إشراك المستخدمين لنظم المعلومات التسويقية فى تطوير نظام المعلومات المحوسب والعمل على تكامل الاجهزه الفرعيه لنظم المعلومات وذلك من خلال مسح دورى وزيادة الاهتمام بالمعلومات التسويقية المستخرجه من نظم المعلومات التسويقية مع العمل على تاسيس ثقافه تنظيميه وقيم تعمل على تبنى الشركات الصناعيه الاردنيه لفلسفة وثقافة الميزه التنافسيه بجميع أبعادها.

### 10.دراسة معيوف 2007

تناولت الدراسة دور نظم المعلومات التسويقية فى إتخاذ القرارات التسويقية و شمل مجتمع الدراسة على المنظمات اليمنيه الصناعيه فى محافظتى عدن وتعزبينه عشوائيه منتظمه بلغت حوالى (33)منظمه.

<sup>1</sup> مشار الظفيري،أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية،رسالة ماجستير غير منشوره،الكويت،2012

ومن خلال تحليل إجابات مدراء التسويق بمنظمات الدراره توصلنا الى عدد من النتائج أهمها وجود إدارة مستقله للتسويق فى كل المنظمات المبحوثة تقريباً كما لوحظ أن كل المنظمات المبحوثة تعاني من مركزية القرار وأن أغلبها يعتمد على مخرجات نظام المعلومات التسويقيه فى صناعة الخطط التسويقيه وإتخاذ القرارات التسويقيه و تعتمد وبشكل دائم وكبير على قواعد البيانات ومخرجاتها عند القيام بعملية المراقبه والمتابعه وذلك لكشف الانحرافات والعمل على معالجتها كما ان الاغلبيه الساحقه من المنظمات المبحوثة تقوم بتدريب كادرها الوظيفى ومرتبطة بشبكة الانترنت وان بعضها لايمتلك موقعاً بالشبكة وبناءاً على هذه النتائج توصلت الدراره لجمله من التوصيات أبرزها دعوة المنظمات التى لم ترتبط بشبكة الانترنت الى الاسراع للاستفاده منها والعمل على فتح موقع لها على الشبكة لتمكين من التعريف بنفسها مع المراجعه المستمره لنظم المعلومات التسويقيه(قواعد البيانات)وذلك بغرض التحقق من تحقيق الاهداف المرجوه وزيادة الاهتمام باعداد وتنمية الكوادر الفنيه فى منظمات الاعمال اليمينيه القادره على إستخدام نظم المعلومات التسويقيه والاهتمام بتدريب عامليها لرفع قدراتهم وذلك بشكل دورى<sup>1</sup>.

## 11.دراسة علمى نزهه 2006

تناولت الدراره أهمية نظام المعلومات التسويقيه فى إتخاذ القرارات التسويقيه وتمثلت مشكله الدراره فى التحديات التى تواجه المؤسسات الجزائريه عند إتخاذ القرارات التسويقيه فى بئيه عمل تشهد تغيرات متسارعه تتطلب الالمام بمعلومات عن تلك البئيه حتى تتمكن من إتخاذ قرار تسويقى سليم وطرحت السؤال التالى:

مامدى مساهمة نظام المعلومات فى تزويد مدراء التسويق بالمعلومات لتمكينهم من إتخاذ القرارات التسويقيه الفعاله ؟

و تفرعت من هذا السؤال عدد من الاسئله المكمله له و قامت الدراره على عدد من الفرضيات تمثلت فى أن جودة وفعاليتة قرارات مدير التسويق تتوقف على حصوله وإستخدامه للمعلومات و أن توفر المعلومات يحدد درجة وقدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع محيطها وأن نظام المعلومات التسويقى يعمل على تزويد متخذ القرار التسويقى بالمعلومات فى أى مرحله من مراحل تكوين القرارات بالاضافه إلى أن وجود نظام لتوفير المعلومات بشكل مستمر لمدير التسويق كأساس للقرارات الفعاله والصحيحه .

<sup>1</sup> معيوف وهدى، دور نظم المعلومات التسويقيه فى إتخاذ القرارات التسويقيه، رساله ماجستير غير منشوره، اليمن، 2007.

وتوصلت الدراسة الى أن عملية إتخاذ القرارات تتم بصورة مستمرة وهي مفاضله بين بديلين أو أكثر كما تعتبر القرارات التسويقيه أكثر القرارات الاداريه تعقيداً نظراً لزيادة عدد المتغيرات المؤثره فيها وتشابك العلاقات فى البئيه التسويقيه وأن نظام المعلومات التسويقيه ضرورى لتقليل المخاطره فى إتخاذ القرارات و هو العمود الفقري فى توفير التدفق المستمر للمعلومات عبر عدة نظم بالاضافه لعدم وجود قسم لنظام المعلومات التسويقيه فى أغلب المؤسسات رغم إقتناع معظم إدارات هذه المؤسسات باهميه دور التسويق فى إدارة نشاط الموسسه وضعف الكفاءات المختصه فى التسويق أن معظم المؤسسات لاتمتلك نظام معلومات تسويقي ولاتدرك أهميته فى إتخاذ القرارات التسويقيه وأغلب القرارات تركز على الخبره الشخصيه لمتخذ القرار دون إعطاء أهميه للمعلومات والبيانات الواجب توافرها لاتخاذ القرار الصائب والفعال.

وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسه بعدد من التوصيات أبرزها تفعيل دور وظيفة التسويق فى المؤسسات وذلك باعادة النظر فى الهيكل التنظيمي وإنشاء إداره خاصه بنظام المعلومات التسويقيه وإهتمام اكبر بعلاقة الموسسه بمحيطها الخارجى وتحفيز العمال على تجميع المعلومات التسويقيه<sup>1</sup>.

## 12. دراسة رشيد بن الشيخ الفقون 2006

تناولت الدراسه دور نظام المعلومات التسويقيه فى إتخاذ القرارات التسويقيه وكان السؤال الرئيسى للدراسه ما مكانة ودور نظام المعلومات التسويقيه فى إتخاذ القرار التسويقي فيها وإفترضت الدراسه بأنه يتوقف إعداد نظام معلومات تسويقيه بالموسسه على مدى تبنيها للمفهوم التسويقي أى أن هنالك علاقه طرديه بين تبني الموسسه للمفهوم التسويقي ووضعها لنظام المعلومات التسويقيه وكذلك إفترضت بانها لايمكن إعتبار نظام المعلومات التسويقيه أداءه تؤدى إلى تحقيق نتائج إيجابيه وإنما هو أداءه مساعده على إتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل التسويقيه وقد تم تطبيق الدراسه على مجمع هنكل إناد الصناعى بالجزائر وتوصلت الدراسه لعدد من النتائج أبرزها تخصيص الجهود والموارد لإدارة النشاطات التسويقيه الاساسيه مثل تطوير المنتجات والاتصال التسويقي والتوزيع فى حين لا يوجد أى نشاط لتسيير المعلومات التسويقيه وإنعدام وضع لقواعد وبنوك للبيانات التسويقيه وعدم وجود نظام دائم لليقظه التسويقيه (نظام الاستخبارات التسويقيه)الذى يختص بمتابعة كل ما يحدث فى السوق لاسيما فيما يتعلق بتحصيل المعلومات حول السوق والمنافسه وكذلك عدم وجود متابعه دقيقه لتطور الحصه السوقيه.

<sup>1</sup> علمى لزه، أهمية نظام المعلومات التسويقيه فى إتخاذ القرارات التسويقيه، رسالة ماجستير غير منشوره، الجزائر، 2006

وبناءً على هذه النتائج اوصت الدراسة باستحداث موقع وظيفي في الهيكل التنظيمي تحت تسمية إدارة المعلومات التسويقية وتصميم نظام للمعلومات التسويقية دائم ومتكامل يشتمل على كافة الانظمة الفرعية من النظام المحاسبي والتجاري ونظام اليقظه التسويقية ونظام الدراسات والبحوث التسويقية ونظام المساعدة على إتخاذ القرار وتطوير المعلومات باعتبارها مورداً حيويًا يتيح للموسسه فرصة تحقيق الميزه التنافسيه مع إعتقاد مدخل لإدارة التسويق الذي يوفر المعلومات التسويقية و الاستعانته بالخبرات والكفاءات والمختصين في الاعلام الالى لوضع وتطوير نظام المعلومات التسويقية مع وضع قواعد وبنوك للبيانات التسويقية وتحديثها بصفه مستمره<sup>1</sup>

### 13. دراسة هاشم 2006

هدفت الدراسة الى التعرف على دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الاداء التسويقي لشركات المساهمه العامه الاردنيه وقد اُشتمل مجتمع الدراسة على مديري التسويق في الشركات الاردنيه المساهمه العامه المدرجه في بورصة عمان وعددها 104 شركة موزعه على القطاعات الصناعيه الاربعه (البنوك-التأمين-الخدمات-الصناعه) تبعاً لنسبة كل قطاع بالنسبه لمجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها يتم استخدام الانظمه الفرعيه المكونه لنظام المعلومات التسويقية في القطاعات الاقتصاديه الاربعه مجتمعه بدرجه مرتفعه وتوجد علاقته ذات دلالة إحصائيه بين توافر نظام المعلومات التسويقية وتصميم الاستراتيجيات التسويقية بطريقه علميه وذلك بالنسبه لكل قطاع من القطاعات الاربعه محل الدراسة كما توجد علاقته ذات دلالة إحصائيه بين تصميم الاستراتيجيات التسويقية بطريقه علميه وابعاد الاداء التسويقي (فيما عدا بعد الربحيه في قطاع الخدمات وبعد الحصة السوقيه في قطاع التأمين) وفي ضوء تلك النتائج توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها العمل على مواكبة التطورات في مجال نظم المعلومات التسويقية وقواعد البيانات التسويقية بالشكل الذي يمكن الشركات من زيادة كفاءتها في مجال استخدام هذه الانظمه في تحسين الاداء التسويقي وزيادة استخدام نظامي بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية بهدف الاستفادة منهما في تحسين الاداء التسويقي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رشيد الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرار التسويقي، رسالة ماجستير غير منشوره، الجزائر، 2006

<sup>2</sup> هاشم وطارق نائل روي، دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الاداء التسويقي، الاردن، 2006.

#### 14.دراسة إيمان عثمان مصطفى 2003

تناولت الدراسة كفاءة نظام المعلومات التسويقية وأثرها في إتخاذ القرارات التسويقية في شركة النيل الأزرق للالبان وهي عبارة عن دراسة وصفية إحصائية تحليلية لنظم المعلومات وأعدمت الدراسة على المصادر الثانويه متمثله في إدارة التسويق والاقسام الاخرى والمسؤولين عن بحوث التسويق بالاضافه لاستخدام الاستبيان المصمم للعاملين بالشركه وتجار التجزئه والمستهلكين ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القرارات التسويقية في الشركه لاتعتمد على كفاءة نظم المعلومات التسويقية إنماتعتمد على الحس والحدس لمتخذ القرار حسب الاهداف العامه للشركه وقد أثبتت انه لاتوجد علاقه ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الادارى أو الهيكل التنظيمى وخاصة في إدارة التسويق وبين كفاءة المعلومات التسويقية وأيضاً لاتوجد علاقه ذات دلالة إحصائية بين كفاءة جهاز بحوث التسويق في الشركه ومدى كفاءة نظام المعلومات التسويقية ولاتوجد علاقه ترابطيه ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظام المعلومات التسويقية للشركه وبين مركزها التنافسى في السوق وقد بينت الدراسة أن شركة النيل الأزرق تحتل النصيب الاكبر من السوق في مجال منتجات الالبان خاصة الزبادهى بنسبة تفضيل لمنتجاتها 73% من المستهلكين.

ومن أهم التوصيات على الشركات العامله في هذا المجال الاهتمام بالمعامله الحسنه للموزعين وتجار التجزئه ومعرفة المشاكل التي تواجههم لايجاد حلول لها كما عليها الاهتمام بالجوده حتى تتمكن من المنافسه وعلى شركة النيل الأزرق ان تجعل اسعارها في متناول يد المستهلكين ذوى الدخول المحدوده بالاضافه الى تقديم الخدمات للتجار من ثلاثاجات عرض وان توفر منتجاتها بصوره اكبر والتغيير من شكل الغطاء للافضل<sup>1</sup>.

#### 15.دراسة طارق نائل 2007

تناولت الدراسة دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الاداء التسويقي للشركات الاردنيه المساهمه وإفترضت عدم وجود علاقه ذات دلالة إحصائية بين توافر نظم المعلومات التسويقية وتصميم الاستراتيجيات التسويقية للشركات الاردنيه المساهمه العامه.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقه ذات دلالة إحصائية بين توافر نظم المعلومات التسويقية وتصميم الاستراتيجيات التسويقية بطريقه علميه في الشركات الاردنيه المساهمه العامه وذلك لكل

<sup>1</sup> إيمان عثمان مصطفى، كفاءة نظم المعلومات التسويقية وأثرها على إتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير غير منشوره، السودان، 2003.

قطاعات الدراسة ولجميع عناصر نظام المعلومات التسويقيه المتمثله فى الاستخبارات التسويقيه ونظام بحوث التسويق ونظام السجلات الداخليه وبناءاً على ذلك توصلت الدراره لعدد من التوصيات أهمها العمل على مواكبة التطورات فى مجال أنظمة المعلومات التسويقيه وقواعد البيانات التسويقيه بالشكل الذى يمكن الشركات من زيادة كفاءتها فى مجال إستخدام هذه الانظمه فى تحسين الاداء التسويقي وكذلك الاهتمام بالاستفاده من المعلومات التى يتم إستخراجها من نظام المعلومات التسويقيه بانظمته الفرعيه فى تصميم الاستراتيجيات التسويقيه.<sup>1</sup>

### 16.دراسة محمدحفي محمد نور2010

هدفت هذه الدراره إلى معرفة أثر الاداره الاستراتيجيه على كفاءة وفعالية الاداء ومدى قدرة منظمات الاعمال على مواجهة التغيرات المتسارعه فى البئيه نتيجه للتحويلات العالميه وقد تم تطبيقها على شركات الاتصالات السودانيه وإفترضت الدراره أن تطبيق الاداره الاستراتيجيه يؤدي إلى كفاءة وفعالية الاداء وكذلك يودى إلى تحقيق أهداف الشركات وان الثقافه التنظيميه السائده فى هذه الشركات تساعد على تطبيق الاداره الاستراتيجيه وأن الاداره العليا بهذه الشركات لديها معرفه وألمام بمفاهيم وأساليب الاداره الاستراتيجيه.

وتوصلت الدراره إلى صحة جميع الفروض وبناءاً على ذلك قدمت عدد من التوصيات أهمها الاهتمام بالتدريب والتركيز على عمليات الاداره الاستراتيجيه وتطبيقها فى جميع العمليات والانشطه مع معالجة جميع المعوقات والمحددات التى تؤثر على تطبيق الاداره الاستراتيجيه وإنشاء وحده إداريه متخصصه للاداره الاستراتيجيه بالمنظمه.<sup>2</sup>

### 17. دراسة سوما على سليطين 2007

تناولت هذه الدراره أثر الاداره الاستراتيجيه فى رفع أداء منظمات الاعمال حيث أن جميع منظمات الاعمال فى عصرنا الحاضر سواء كانت عامه أو خاصه إنتاجيه أو خدميه تواجه تحديات كثيره نتيجه للتحويلات السريعه والمستمره وأمام تلك التحديات أضحت الاداره التقليديه بعملياتها ووسائلها عاجزه عن جعل المنظمه قادره على المنافسه الامر الذى يحتم على هذه المنظمات إستخدام أساليب إداريه تتصف فى ظل هذه التغيرات الديناميكيه بالحكمه والحيويه والتطور الدائم وطرحت الدراره عدد من التساؤلات لمعرفة

<sup>1</sup> طارق نائل ،دور نظم المعلومات التسويقيه فى تحسين الاداء التسويقي للشركات المساهمه الاردنيه العامه، رساله ماجستير ،الاردن ،2007

<sup>2</sup> محمد حفي محمدنور، الاداره الاستراتيجيه وأثرها فى رفع أداء منظمات الاعمال، رساله دكتوراه،جامعة الخرطوم،2010

قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية من حولها وتم تطبيق الدراسة على عدد 13 شركة سوريه وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

قلة عدد مديري المنظمات محل الدراسة الذين لديهم معلومات عن مفهوم الاداره الاستراتيجيه ومكوناتها ووجود قصور كبير في عملية إختيار الاستراتيجيات في المنظمات محل الدراسة عن عملية إختيار الاستراتيجيات وفقاً للمفهوم العلمى الواجب تطبيقها وكذلك وجود قصور كبير في عملية تحليل البئيه الداخليه والخارجيه في المنظمات محل الدراسة عن عملية تحليل البئيه الداخليه والخارجيه لمنظمات الاعمال وفقاً للمفهوم العلمى الواجب تطبيقها بالاضافه لعدم وجود مديرين ذوى خبره في تصميم الاستراتيجيات لدى المنظمات محل الدراسة وكذلك عدم الاعتماد على مستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة وعدم توفر نظم معلومات إداريه فعاله لمواجهة التغيرات البيئيه.

وبناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات أبرزها:

الاسراع بتطبيق أسلوب الاداره الاستراتيجيه في المنظمات محل الدراسة لاسيما وأنه أصبح يمثل ضروره حتميه في عصرنا الحاضر وكذلك إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمه وعلى المستوى الوظيفى إلى دورات تدريبيه مكثفه ومتخصصه في أسلوب الاداره الاستراتيجيه وإستقطاب خبراء في مجال الاداره الاستراتيجيه من أجل الحصول على أفكارهم المعرفيه وإمتلاك نظم معلومات وقنوات غتصال فعاله لتحقيق التواصل الفعال بين كافة أجزاء المنظمه وفيما بينها وبين العالم الخارجى. وعلى كل منظمه تحديد رسالتها فى المجتمع على أن تراعى فيها وضوح المعلومات وواقعية الرؤيه الاستراتيجيه لها والقيم الاساسيه فيها والقوى الدافعه لها وأن تراعى الرساله مطالب الاطراف أصحاب المصلحه مع المنظمه أو على الاقل أهم هذه الاطراف والقيام بعملية رصد وتنبوء مستمره للعوامل البيئيه الداخليه والخارجيه المحيطه بعملها من أجل تحديد الفرص والتهديدات الحاليه أو المحتمله.<sup>1</sup>

## 18.دراسة معزز سليمان عبد 2008

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات التسويقيه على جودة الاداء وتم تطبيقها على عينه من مدراء فنادق الدرجه الممتازه ببغداد وقد إفترضت الدراسة أن نظم المعلومات التسويقيه لاتؤثر على جودة الاداء كفرضيه رئيسيه وتفرعت منها عدد من الفرضيات .

<sup>1</sup> سوما على سليطين، أثر الاداره الاستراتيجيه فى رفع أداء منظمات الاعمال، رساله ماجستير منشوره ،سوريا،2007

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أنظمة المعلومات التسويقية تمثل عاملاً مهماً من عوامل بقاء المنظمة وديمومتها وإستمرارها ودعمها لموقفها التنافسي في بيئة الاعمال وأن على إدارات المنظمات لكي توضح أنشطتها وخدماتها يتطلب الأمر أن تقوم بتبني أحد المعلومات التسويقية بصوره عامه يقود إلى ضمان جودة الاداء من خلال كسب ثقة ورضا عدد كبير من العملاء وأن المعلومات التي تقدمها مقاييس الاداء حسب الاسبقيات التنافسيه يمكن أن تفيد أيضاً في التخطيط الاستراتيجي لذا فإن تحليل بيانات نظم المعلومات التسويقية وبيانات جودة الاداء من المفيد أن تجمع في مقاييس تمكن الاداره من فهمها وتطبيقها في التخطيط الاستراتيجي.

وبناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها على المنظمات تبني أحد أنظمة المعلومات التسويقية لما لها من آثار إيجابيه في بقاء المنظمات وديمومتها وإستمرارها وبما يضمن موقفاً تنافسياً مع المنظمات الاخرى وجوده مقبوله وملائمه من الاداء.

وكذلك يتوجب على إدارات الفنادق الاهتمام بمؤشرات الجوده الخاصه باهداف الاداء أو الاسبقيات التنافسيه كونها تستخدم في المنظمات كمؤشرات لقياس الاداء وكذلك التفكير في موضوع إدارة الجوده من منظور إستراتيجي مستقبلي يأخذ في الحسبان نقاط القوه والضعف وكذلك الفرص والتهديدات وقدرة هذه الفنادق على المنافسه مع الفنادق المشابهه لها عربياً ودولياً.<sup>1</sup>

**أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقه:**

#### **أوجه التشابه**

1. تناولت هذه الدراسات بعض متغيرات دراسة الباحث المتمثله في الاستراتيجيات التسويقيه أو أداء منظمات الاعمال أو نظم المعلومات التسويقيه
2. هذه الدراسات هي دراسات وصفيه تحليليه.
3. تم تطبيق غالب هذه الدراسات على منظمات الاعمال لمعرفة أثرها على زيادة المبيعات أو بناء القدره التنافسيه أو ترشيد القرارات التسويقيه لتكون المحصله النهائيه أداء أفضل مقارنة مع المنافسين.

<sup>1</sup> معتز سلمان عبد، أثر نظم المعلومات التسويقيه في ضمان جودة الاداء، ورقع علميه منشوره ،مجلة الاداره والاقتصاد،الجامعه المستنصريه، العدد2008،68،ص155

## أوجه الاختلاف:

1. تناولت الدراسات السابقة الاستراتيجيات التسويقية من منظور أثرها في زيادة المبيعات أو القدره التنافسيه للمنظمه بينما ركزت دراسة الباحث على دراسة أثرها في تحسين أداء منظمات الاعمال .
  2. تناولت الدراسات السابقة أثر المعلومات التسويقية على تحسين القرارات التسويقية بينما تناولت دراسة الباحث أثرها على تحسين أداء منظمات الاعمال.
  3. تناولت الدراسات السابقة نظم المعلومات التسويقية كمتغير مستقل بينما تم تناولها في دراسة الباحث كمتغير وسيط للعلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال.
  4. ركزت الدراسات السابقة على العلاقة بين متغيرين فقط من متغيرات الدراسه الحاليه للباحث كمتغيرات مستقلة وتابعه بينما دراسة الباحث تتناول ثلاثه متغيرات في نموذج واحد كمتغيرات مستقلة وتابعه ووسيطه وذلك لدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات بصوره أعمق وأشمل مماكانت عليه في الدراسات السابقه للخروج بنتائج تخدم منظمات الاعمال.
  5. تناولت بعض الدراسات السابقه منظمات خدميه بينما تتناول هذه الدراسه منظمه إنتاجيه وكذلك تم تطبيقها في بئيه مختلفه عن بئيه دراسة الباحث .
- أهم ما استفاده الباحث من الدراسات السابقه :

1. وفرت الدراسات السابقه إطاراً علمياً للباحث مكنه من الإطلاع وتكوين فكرة بحثية جيدة وعميقة عن موضوع الإستراتيجيات التسويقية وكذلك أداء منظمات الاعمال ونظم المعلومات التسويقية .
2. الإطلاع على الدراسات السابقه مكن الباحث من الإطلاع على الأدبيات و النتائج والتوصيات السابقه التي تناولت الموضوع مما ساعده في تناول الجوانب التي تمثل فجوة بحثية وتحتاج إلي التناول والمعالجه البحثية.
3. كذلك ساعدت الدراسات السابقه على توسيع مدارك الباحث من خلال الإطلاع على المناهج المتبعة في البحث العلمي للدراسات السابقه وأساليب التحليل الإحصائي وبالتالي المساهمة في بلورة وتكوين إطار علمي لتناول موضوع الدراسة .

## الفصل الاول

### تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه

المبحث الاول: مفهوم وأهمية الاستراتيجيات التسويقيه

المبحث الثاني: تخطيط إستراتيجية المنتج

المبحث الثالث: تخطيط إستراتيجية التسعير

المبحث الرابع: تخطيط إستراتيجية الترويج

المبحث الخامس: تخطيط إستراتيجية التوزيع

## الفصل الاول

### الاستراتيجيات التسويقية

#### مقدمه:

يتناول هذا الفصل الاطار النظرى للدراسه المتمثل فى تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ويشتمل على خمسه مباحث يتناول المبحث الاول مفهوم وأهمية الاستراتيجيات التسويقية ويتناول المبحث الثانى إستراتيجية المنتج والمبحث الثالث يتناول إستراتيجية التسعير بينما يتناول المبحث الرابع إستراتيجية الترويج وأخير المبحث الخامس الذى يتناول إستراتيجية التوزيع.

#### المبحث الاول: مفهوم الاستراتيجيات التسويقية

قبل التطرق للاستراتيجيات التسويقية يمكننا تعريف الاستراتيجيه بصفه عامه على أنها (تخطيط وتعديل الجهود لتحقيق الهدف) والاستراتيجيه التسويقيه تنبثق من الاستراتيجيه العامه للمنظمه وأن هنالك جهات نظر مختلفه حول مفهوم الاستراتيجيه التسويقيه نتيجة لاختلاف المداخل التى يتناولها الباحثون وسنتناول الاستراتيجيات التسويقيه من مدخل وظيفى يتمثل فى عناصر المزيج التسويقى وهى إستراتيجية المنتج، إستراتيجية السعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الترويج.

وإن هذه العناصر الاربعه تعمل فى إطار متكامل ومتجانس ويتم التحكم فيها من طرف المنظمه لتقديم برنامج تسويقى ينسجم مع حاجات ورغبات المستهلكين كما أنه يمكن أن تزداد أهمية إحدى العناصر الاربعه عن الاخرى والتركيز عليها بنسبه معينه حسب طبيعة السوق المستهدف أو بحكم التفاعل مع عناصر المحيط التسويقى الخارجى التى تفرضها عادة شدة المنافسه.<sup>1</sup>

وكما تعرف بأنها (التزام وتعهد بانجاز واحد من مجموعه الأعمال دون الأخرى وهى خطة لإدارة لعبة نمو الأعمال من خلال مراقبة المواقع والأسواق وجذب الزبائن والتنافس بنجاح والإستراتيجية فى الواقع تبين كل الطرق التى تغطي علي خيارات المنظمه بالتركيز علي إحتياجات الزبائن وتلبية حاجة الأسواق لتحقيق ميزات تنافسية)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصره، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص36

<sup>2</sup> Arthurn Ahtompson Jrstrickland , Crafting and Executing Strategy , The quest for competitive advantage concept and cases 14<sup>th</sup> edition , 2006 , 93

وهناك العديد من التعريفات التي تعكس وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم وتعريف إستراتيجية التسويق تختلف باختلاف المداخل التي يتناولون منها موضوع الاستراتيجيات التسوية ذكرنا وأن مفهوم الاستراتيجيات التسويقيه من مدخل وظيفي يتمثل في المزيج التسويقي (المنتج،السعر،الترويج،التوزيع) حيث يشير ذلك المفهوم إلى أن إستراتيجية التسويق ماهى الإلنتيجة عمليات تخطيط التسويق فى المستويات الثلاثة الاداره العليا،وحدة الاعمال،المستوى الوظيفي) وتنقسم إستراتيجية التسويق إلى إستراتيجية القطاع أو السوق المستهدف وإستراتيجية المزيج التسويقي وتستلزم إستراتيجية التسويق مطابقة أنشطة المنظمه مع مواردها.<sup>1</sup>

ويعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعه من المتغيرات التسويقيه التي يمكن السيطرة عليها والتي تقوم المنظمه بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق.<sup>2</sup> كما تعرف الاستراتيجيه التسويقيه بانها:

(الطريقة التي يتم من خلالها الوصول إلى الاهداف التسويقيه على المديين القصير والطويل) ويرى الباحث عبيدات بانها مصطلح يستخدم لوصف برنامج المشروع ككل فى إختيار تقسيم سوقى معين والعمل على إشباع هذا التقسيم من خلال الاستخدام المناسب لعناصر المزيج التسويقي وكذلك عرفت بانها تحديد المنظمه لاجزاء من السوق يمكن خدمتها بشكل فعال بدلاً من التنافس فى كل مكان.

أما Proctor يعرفها بانها تمثل الرؤيه التي تعكس الاستخدام الامثل لتراكيب مختلفه من المزيج التسويقي كلاً منها موجه نحو السوق.<sup>3</sup>

**كما تعرف بانها:**

خطط وإجراءات بعيدة المدى تهدف إلى تعزيز المنظمه وتمركزها فى سوقها المستهدف من خلال إشباع حاجات زبائنها ورغباتهم باستخدام عناصر المزيج التسويقي وبالشكل الذى يؤدي إلى إيجاد والمحافظة على الميزه التنافسيه).<sup>4</sup>

وهناك تعريف ( Niffenegger1989) للاستراتيجيه التسويقيه بانها:

<sup>1</sup> عبدالسلام أبو قحف، أساسيات الاداره الاستراتيجيه، مصر، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنيه، 2002، ص56

<sup>2</sup> KotlerPhilip (2000) Marketing Management –TheMillenuim Edition–Tenth Edition Prentice Hall P.15

<sup>3</sup> إياد عبدالفتاح النور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري و كمي، دار صفاء للطباعه والنشر، الاردن، عمان، 2014، الطبعة الثانيه، ص111

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكرى معاصر، الاردن، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2013، ص 79

تطويع المتغيرات التي يستطيع مدير التسويق التحكم فيها مع المتغيرات الاخرى التي لا يستطيع التحكم فيها  
أى المزيج التسويقي فى مقابل متغيرات البئية المحيطة. كما عرفها الصميدعى بانها:

أداة الربط بين المنظمه وبالبئية وهى خطتها الشامله المكونه من خطط لتحقيق الاهداف الرئيسيه للمنظمه  
وهى أيضاً الاستجابه السريعه والفعاله تجاه متغيرات البئية التسويقيه، كما عرفها ( Hofer&Schend 1978)  
بانها الصله المباشره بالغايات والاستراتيجيات الوظيفيه الاخرى والتي تشكل جميعها الاستراتيجيه  
التنافسيه للمنظمه ويتعين أن توجه إستراتيجية التسويق ضمن الغايات الاتيه :

ثلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءه مما يفعله المنافسون ،كيفية المنافسه فى نفس القطاع الصناعى  
والاستخدام الامثل للمزيج التسويقي.<sup>1</sup>

وتعتبر الاستراتيجيه التسويقيه خارطة الطريق التي تسترشد بها المنظمه فى تحقيق أهدافها الاستراتيجيه  
من خلال التحديد الكف لاحتياجات السوق الذى تعمل ضمنه المنظمه والعمل على إستغلال الموارد المتاحة  
بالطريقه المثلى والاستخدام الامثل لعناصر المزيج التسويقي وتصاغ إستراتيجية التسويق بشكل متكامل مع  
إستراتيجية المنظمه وإستراتيجية وحدة الاعمال .

وأن وجود إستراتيجيه تسويقيه متكامله مع الاستراتيجيات التشغيليه الاخرى يعطى المنظمه القدره على فى  
مواجهة مخاطر المنافسه والتسارع التكنولوجى مما يمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجى .<sup>2</sup>

وتعد إستراتيجية التسويق أساساً لوضع خطة التسويق وتمثل العنصر التكاملى لاستراتيجية التسويق التي  
تستند على تحديد العملاء الحاليين وكيف تجذب عملاء جدد وتتعرف على المنافسين فى الاسواق من أجل  
تحقيق أهدافه وتتضمن إستراتيجية التسويق رساله الشركه وتحليل البئية والمنافسه وتحليل الموقف وتحديد  
الاهداف والغايات والاستراتيجيات وتحديد السلع والاسواق والتوزيع وتنفيذ الاستراتيجيه وتعرف بانها:

الوسيله التي من خلالها تعمل الشركه على تحقيق أهدافها ورسالتها أى الوصول إلى النهايات المتعلقة  
برسالة الشركه وأهدافها. كما تعرف إستراتيجية التسويق بانها (التوزيع المؤثر للموارد والانشطه التسويقيه  
فى شكل متناسق وبما يتوافق مع إنجاز أهداف المنظمه فى المنتج والسوق)

<sup>1</sup> نزار عبدالمجيد وأحمد محمد فهمى، إستراتيجيات التسويق المفاهيم والاسس والوظائف، الاردن، عمان، دار وائل للنشر، 2004، الطبعة الاولى، ص

.138

<sup>2</sup> لياد عبدالفتاح، مرجع سابق، ص 112

كما يوجد تعريف أشمل وأكثر بعدا للاستراتيجيه التسويقيه حيث تعرف على أنها(تطوير لرؤيا المنظمه حول الاسواق التي تهتم بها ووضع الاهداف وتطويرها وعداد البرامج التسويقيه بما يحقق المكانه للمنظمه ويستجيب لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف).

وهذا التعريف يشير في مضمونه إلى الاتي:

- كونها تطوير لرؤيا المنظمه والاهداف المطلوب تحقيقها .
  - تحسين صورة المنظمه بالنسبه للسوق والزبون وتحقيق قيمه له في السوق المستهدف.
- الترابط الوثيق بين إستراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمه من خلال المسؤليه التي تتحملها تجاه المجتمع.<sup>1</sup>

وأن التسويق يعتبر نظام شامل للأنشطة التجارية المتداخله التي تهدف الي تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تشبع حاجات العملاء الحاليين والمرتبين<sup>2</sup>.

وبالتالى فأن الاستراتيجيه التسويقيه تقوم بتخطيط العمليات الانتاجيه والترويجيه والتوزيعيه والتسعيريه باستصحاب المتغيرات البيئيه المحيطة بها حتى تضمن تحقيق قبول ورضا المستهلك وكذلك مواجهه المنافسين

#### أهمية الاستراتيجيه التسويقيه:

تبرز أهمية الاستراتيجيه التسويقيه من خلال الفوائد التي تحققها والتي تتمثل في الاتي:

- 1.تعمل على تقوية التعاون والتنسيق بين مختلف أنشطة المنظمه التسويقيه والانتاجيه والتمويليه.
- 2.تساعد المنظمه في وصف النمو المتوقع إذ يمكن تقويم الاهداف الهامه في مستقبل المنظمه.
- 3.تساعد في التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.
- 4.تحقيق أجواء فاعله لادارة عملية التغيير من خلال دفع متخذى القرار إلى التفكير برد الفعل إزاء الحوادث المستقبلية .
- 5.وصف الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمه .
- 6.تساعد في تشخيص المشكلات الاستراتيجيه ووضع المعالجات لها.
- 7.تطوير مهارات المدراء.

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكرى، إستراتيجيات التسويق ،الأردن، عمان،دار اليازورى العلميه للنشر والتوزيع،2008نص52

2william .j Stanton Fundamentals of marketing(4ed) newyork Mc Grow-Hill 1975(P.5-6)

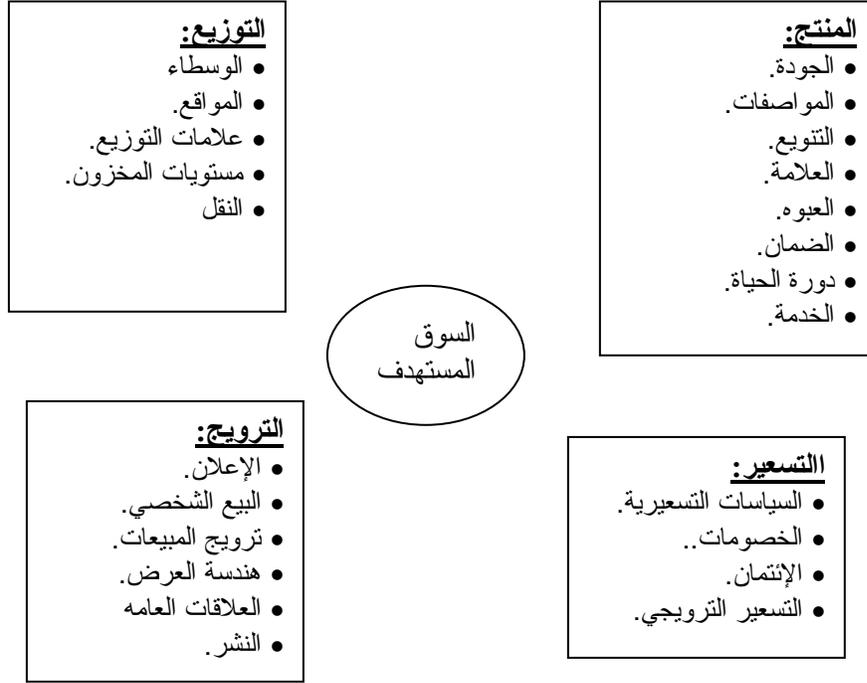
كما يرى (ياسين) أن هنالك قضايا جوهرية جعلت للاستراتيجيه التسويقيه أهميه أكثر تتمثل فى الاتى:

1. تسارع التغير الكمي والنوعى فى بنية الاعمال حيث تلاشت الحدود الزمانيه والمكانيه.
  2. زيادة حدة المنافسه من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار فى الاسواق الداخليه والخارجيه.
  3. كونيّة الاعمال حيث تلاشت حدود سياده بين الدول والاقاليم مع زيادة طبيعه الاعتماديه المتبادله للاقتصاديات بين الدول والاقاليم.
  4. التغير التكنولوجى إذ عادة ماتهى المنظمات إستراتيجيات لمواجهة المنافسين فى الاسواق من خلال تطوير طرائق جديده للمنافسه بالاستفاده من المميزات التكنولوجيه التى تنعكس بالضروره على نوعيه المنتج وتكلفة الانتاج.
  5. نقص الموارد مما دفع المنظمات الى وضع إستراتيجيات طويله الامد من أجل تأمين الحصول على المواد الاوليّه وإستخدامها بطريقه عقلانيه لتلبية حاجات المنظمه الحاليه والمستقبليه.
  6. تحول الاقتصاديات إلى إقتصاديات مستنده إلى المعرفه التى تعد أساسيه فى عملية خلق منتجات جديده وتطوير المنتجات الحاليه وتحسينها.
  7. عدم إستقرار أوضاع السوق وهوما يتطلب من المنظمه إمتلاكها القدره على التفكير الاستراتيجى والاستجابه السريعه والمرنه لاحتياجات المستهلكين والتنبؤ بسلوكهم فى المستقبل كما يتطلب تطبيق أساليب إداريه فعاله والاستفاده القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها فى مجال الاعمال.<sup>1</sup>
- ويمكن القول أن أهمية الاستراتيجيه التسويقيه تأتى من كونها المسؤله من عملية تسهيل أداء الانشطة التجاريه التى توجه إنياب السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك النهائي أو الصناعى بغرض إرضاء المستهلكين وتحقيق أهداف المشروع الاخرى ومن ضمنها حصوله علي ربح معقول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان ،مرجع سابق،ص80

2Mccarthy E.Jerome BasicMarketing (4ed) Georgetown Irwin 1973(P.19)

## شكل(1/1) يوضح عناصر المزيج التسويقي ومكوناته



المصدر: عبيد عنان وآخرون، مبادئ التسويق، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2001م، ص55.

### أهداف الاستراتيجية التسويقية:

تتمثل أهداف الاستراتيجية التسويقية في الآتي:

1. تقديم سلع وخدمات مرغوبة من قبل الزبائن.
  2. تحديد السعر ومستوى الجودة والصورة الذهنية التي يتوقعها كلاً من الزبون والمنظمة.
  3. تحديد وسائل وأساليب الاتصال المختلفة للوصول إلى الزبون المرغوب.
  4. جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الأماكن التي يتوقعها فيها الزبون. وإعتماداً على ماسبق فإنه من الضروري لكل منظمة أن يكون لها إستراتيجية تسويقية نتيجة لدورها الكبير في تحقيق أهداف المنظمة العامة والخاصة وكذلك لخلق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المنظمة ومن ثم تحقيق ميزه تنافسيه وهنالك مجموعه من المعايير المستخدمه لقياس فاعلية الاستراتيجية التسويقية تتمثل في الآتي:
1. التوافق الداخلي وهو التأكد من توافق الاستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة واهدافها التسويقية .
  2. التوافق الخارجي ويتمثل في معرفة مدى توافق الاستراتيجية التسويقية مع ظروف البئية الخارجيه.

3.الافق الزمني المناسب بوعنى توافق الاستراتيجيه التسويقيه فى الاطار الزمني الخاص بالهدف التسويقي الذي تسعى المنظمه إلى تحقيقه.

4.عنصر المخاطره فاذا ماتعرضت الاستراتيجيه التسويقيه للفشل فهذا يرتب تعرض الهدف الاجمالي للمنظمه إلى خطر عدم التحقق.

5.أخذ ردود فعل المنافسين وهنا يجب على المنظمات أن تأخذ فى حسابها الاحتياطات اللازمه لمواجهة أفعال المنافسين من حيث الزمان والمكان والامكانيات اللازمه لمواجهتها.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن إستراتيجية التسويق هى نتاج لعمليات التخطيط فى كافة المستويات التنظيميه حيث :

1.على مستوى الاداره العليا(المنظمه):تهتم إستراتيجية التسويق بالتوجه نحو المستهلك وفق الامكانيات المتاحة وبما ينسجم مع مسؤوليه المنظمه تجاه المجتمع لتحقيق الاهداف العليا للمنظمه.

2.على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجيه:تهتم إستراتيجية التسويق بمزيج المنتجات الملائم وبما يحقق الميزه التنافسيه من خلال التوجه نحو المستهلك.

3.على مستوى الوظائف (الاقسام):والمقصود هنا وظيفة التسويق فى المنظمه تحديداً تهتم إستراتيجية التسويق بتشكيل المزيج التسويقي الملائم الذى يسهم بتحقيق مركز مميز فى ذهن المستهلك باشباع حاجاته ورغباته بشكل أفضل مما يقدمه له المنافسون.

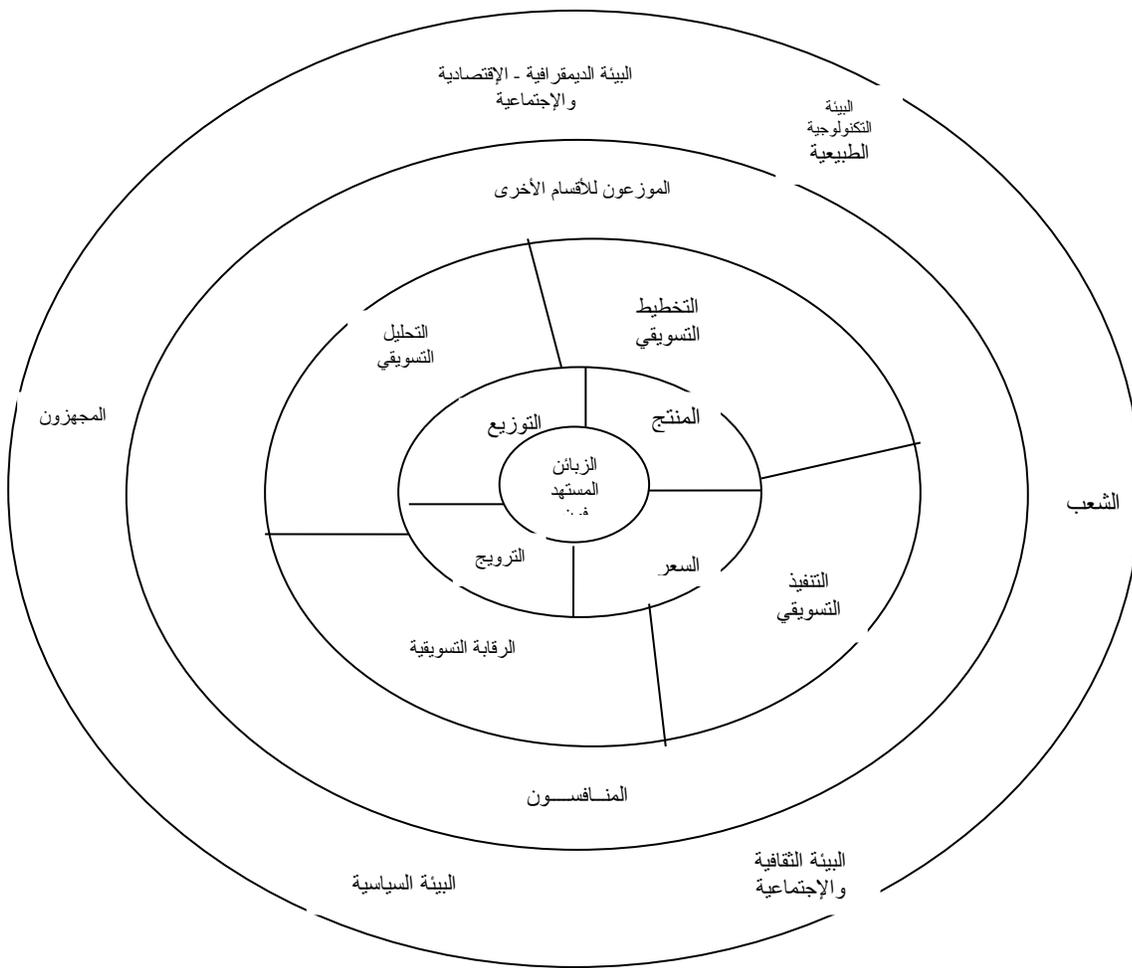
4.على المستوى التشغيلي(الشعب الفرعيه لاداره التسويق):تهتم إستراتيجية التسويق بجوانب أكثر تركيزاً وتخصصاً كدراسة المنتج وسلوك المستهلك والشعب المعنيه بالمنتج دراسة وتطويراً والتسعير والترويج والتوزيع وعلى مستوى الاعمال اليوميه أو الافق الزمني القريب.

عليه فإن إستراتيجية التسويق تعد إختصاصاً أصيلاً لاداره العليا وتكون من صميم إهتمامات باقى المستويات التنظيميه داخل المنظمه باعتبار أن هدف المنظمه يتمثل دائماً فى التسويق وهنا تكمن أهميه هذه الاستراتيجيه

التي يمكن أن تأخذ أى شكل تراه مناسباً.<sup>2</sup> ويمكن توضيح متغيرات صياغة الاستراتيجيه التسويقيه بالشكل(2/1) التالى:

<sup>1</sup> إياد عبدالفتاح النصور،مرجع سابق،ص 112

<sup>2</sup> نزار عبدالمجيد وأحمد محمد فهمي،مرجع سابق،ص 137



المصدر: علاء فرحان، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، الاردن، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2013، ص 80

### مكونات الاستراتيجية التسويقية:

تتكون الاستراتيجية التسويقية للمنظمة من العناصر التالية:

#### 1. المهمة الاساسية

فالخطه يجب أن تحدد المهمة الاساسية لادارة التسويق في المنظمات والتي يجب أن تتبع من المهمة التي أنشئت المنظمة من أجلها أصلاً وكذلك يجب أن تحدد المهام الفرعية الاساسية بالنسبة لوحدات المنظمة وفروعها.

وضمن إطار هذه المهام فان الاستراتيجية التسويقية لابد أن تحدد طبيعة الانشطة التسويقية التي ستزاولها المنظمة أو فروعها والقيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد.

#### 2. الاهداف التسويقية الرئيسية للمنظمة

وتشير هذه الاهداف إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة المنظمه تحقيقها في المستقبل ويجب أن توضع هذه الاهداف بشكل يمكن قياسه وتكون في صورة العائد المالى من كل نشاط من الانشطه التسويقيه ،معدل نمو معين، أو حصه سوقيه معينه.

### 3.إفتراضات معينه حول البئيه المحيطه بالمنظمه

ويتضمن ذلك عبارات واضحه حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الاستراتيجيه في السوق كما تشمل تحديد العوامل الرئيسيه التي يمكن أن تؤثر على سير أعمال المنظمه وقدرتها على مواجهتها والتصدي لها 4.تقييم القوه التنافسيه للمنظمه

فالاستراتيجيه التسويقيه يجب أن تتطوى على تقييم واقعي لمجالات القوه والضعف بالنسبه للعوامل التي تؤثر على قدرة المنظمه على تحقيق أهدافها في ظل الظروف المتوقعه في السوق.

### 5.تقييم الفرص الممكنه في ظل المعطيات الي يفرزها تحليل البئيه

ويجب أن يتم ذلك لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل منتج من المنتجات التي تقدمها المنظمه لعملائها وضمن هذا الاطار فانه ينبغي على إدارة المنظمه إنتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد أساليب التصرف والتحرك التي ينبغي القيام بها وصولاً إلى الانجازات المنشوده.

### 6.تحديد إستراتيجيات العمل الخاصه بكل نشاط من الانشطه التسويقيه للمنظمه

يجب أن تحدد المنظمه إستراتيجيه خاصه لكل نشاط من الانشطه التسويقيه وكذلك الانشطه الخاصه بكل قطاع من قطاعات العملاء والاهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

7.التغيرات الاستراتيجيه المتوقعه في عوامل البئيه الخارجيه للمنظمه والتي يمكن التحكم فيها من قبل إدارة المنظمه.

إن التحديد الواضح لمثل هذه التغيرات وحسابها بشكل دقيق من شأنه أن يساعد في وضع الخطه وبرامج العمل المناسبه للتصدي لهذه التغيرات ومحاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المنظمه في الاتجاه الذي يمكن الاداره من تحقيق أهدافهاباحسن الوسائل وأقل التكاليف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناجي معلا، إدارة المعرفه ودورها في التخطيط الاستراتيجي التسويقي في القطاع المصرفي ،المؤتمر العلمى السنوى الرابع حول إدارة المعرفه في العالم العربى،كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه ،جامعة الزيتونه،عمان،الاردن،2001،ص5

## مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية:

يختلف الكتاب حول مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية وهذا الاختلاف نجده في عدد المراحل ولكنهم يتفقون في المراحل الأساسية ويرجع هذا الاختلاف إلى وجهات النظر لكل واحد منهم و تتضمن عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية مجموعه معقده من الانشطة والعمليات والاجراءات التي تسهم في تصميم وإنجاز الخطط التسويقية كما انها تمثل الخطط لبناء أو تأسيس الاهداف وصياغة الاستراتيجيات التسويقية فالاستراتيجية تقترح كيف سيتم بلوغ هذه الاهداف وماهى الطرق المناسبة لذلك وهناك خمس مراحل رئيسيه لصياغة الاستراتيجية التسويقية على النحوالتالى :

### 1. تحديد الهدف السوقي وصياغة الاهداف التسويقية:

ويتم فى هذه المرحلة إختيار الهدف السوقي وتحديد الاهداف التسويقية للمنظمة وتأتى أهمية الاهداف بوصفها التجسيد الدقيق لأغراض المنظمة وغاياتها فضلاً عن تزود المدراء بدليل لسياسات المنظمة وتتضمن أهداف المنظمات عادة تحقيق الربح والنمو والاستمراريه ويتم إختيار الهدف التسويقي فى ضوء عدد من العوامل هى:

- بداية عرض الخدمة وسهولة الوصول إلى الهدف السوقي
- واقعية البدائل المتنوعه للسوق ويفترض تحديد الهدف السوقي ثم إعداد الخطه التسويقية.<sup>1</sup>

### 2.مرحلة التشخيص الداخلى والخارجى أو تحليل (Swot)

بعد تحديد الاهداف التسويقية تقوم المؤسسه بعملية التشخيص الداخلى والخارجى أو تحليل (Swot) حيث يعتبر هذا التحليل أساسياً ويستخدم بشكل رئيسى كاحد الطرق المساعده فى صياغة إستراتيجية التسويق ويقوم هذا التحليل على تحليل نقاط القوه (S:Strengths) وتعنى المزايا والامكانيات التي تتمتع بها المؤسسه بالمقارنه بما يتمتع به المنافسين أما نقاط الضعف (W:Weaknesse) تعنى قصور الامكانيات والمشكلات التي تعوق المؤسسه على المنافسه بفعاليه كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها .

أما على المستوى الخارجى فتقوم المؤسسه بتشخيص الفرص والمهددات فالفرص (O: Opportunites) تتمثل فى مجال تسويقي جذاب والذى تتمتع فيه المؤسسه بميزه تفضيليه أما التهديدات أوالمخاطر (T: Threats) فهى تحديات أو مشاكل معينه تنشأ تنشأ ببعض الاضطرابات أو العوامل البيئيه الغير

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات ومحمد عبدالله العوامره، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص35

مرغوب فيها والتي تؤثر سلباً على قدره التنافسيه للموسسه كانخفاض فى ربحية الموسسه أو تقادم المنتجات ويمكن توضيح الفرص والمهددات ونقاط القوه والضعف فى محيط الموسسه بالجدول التالى<sup>1</sup>:

### جدول (1/1) يوضح أمثله للفرص والمخاطر ونقاط القوه والضعف

الفرص	التهديدات
صعوبة دخول المنافسين إلى السوق	زيادة منافسة المنتجات الاجنبيه
ظهور بدائل جديده من المواد الاولييه	تزايد الجمعيات والقوانين لحماية المستهلك
زيادة عدد المستهلكين	إرتفاع أسعار الطاقه أو المواد الاولييه
توافر مصادر التمويل وتسهيلات نقديه	إلغاء الدعم الحكومى عن الموسسه
	تغير وتطور التكنولوجيا
نقاط القوه	نقاط الضعف
إنخفاض تكاليف الانتاج	عدم وجود قسم متخصص للبحث والتطوير
القدره على إنتاج سلعه جديده بجوده عاليه	ضعف نظام الحوافز
وجود خدمات مابعدالبيع	عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف
سمعه جيده للموسسه فى الاسواق	عدم إستغلال الطاقه الانتاجيه المتاحه
	إرتفاع تكاليف النقل والتوزيع

المصدر: محمد فريد الصحن،قراءات فى إدارة التسويق،الدار الجامعيه،مصر ،2002،ص 112

وهناك بعض العوامل الاساسيه التى تعتبر متطلب ضرورى لنجاح المنظمه ومن خلال هذه العوامل يتضح لنا ما إذا كان أداء المنظمه وإمكانياتها يمثل أوجه قوه أو أوجه ضعف وأن أوجه النجاح تختلف من منظمه لآخرى ومن وقت لآخر فى نفس الصناعه ولكن الجدول (1/2) يوضح بعض عوامل النجاح الرئيسيه لمنظمات الاعمال.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن،قراءات فى إدارة التسويق،الدار الجامعيه،مصر ،2002،ص 112.

## جدول (2/1) يوضح بعض عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الاعمال

عوامل النجاح الرئيسية	
<b>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتكنولوجيا</b>	<b>1</b>
أ. خبرات البحث العلمي	
ب. الامكانيات المرتبطة بابتكار العملية	
ت. الامكانيات المرتبطة بابتكار المنتج	
ث. خبرات في مجالات تكنولوجيه معينه	
<b>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتصنيع</b>	<b>2</b>
أ. جودة المنتجات	
ب. إقامة مواقع ذات تكلفه منخفضة.	
ت. إمكانية الحصول على موارد كافيه من العماله الماهره	
ث. إنتاجية العمل العاليه	
<b>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتوزيع</b>	<b>3</b>
أ. بناء شبكه قويه من الموزعين والمتعاملين مع منظمة الاعمال	
ب. إكتساب مساحات واسعه على رفوف عرض تجار التجزئه	
ت. تكاليف منخفضة للتوزيع	
ث. سرعة التوزيع	
<b>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتسويق</b>	<b>4</b>
أ. تدريب عالي وقوة مبيعات فعاله	
ب. إنجاز دقيق لطلبات المشترين	
ت. التوسع في خط المنتج	
ث. استخدام أنماط جذابه في التعبئة والتغليف	
<b>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالمهارات</b>	<b>5</b>
أ. خبره عاليه في مجال التصميم	
قدره عاليه في الانجاز وذكاء حاذق	
<b>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالقدره التنظيميه</b>	<b>6</b>
أ. نظم معلومات مثاليه	
ب. مقدره على الاستجابه السريعه لظروف السوق المتغيره	
ت. خبره واسعه ومعرفه إداريه عاليه	
<b>عوامل نجاح رئيسيه أخرى</b>	<b>7</b>
أ. إنطباع ذهني عالي وسمعه جيده لدى المشترين	
ب. تكلفه كليه منخفضة	
ت. توفر مستخدمين على درجه عاليه من اللياقه	
ث. إمكانية الحصول على الاحتياجات الماديه	
ح. حماية براءة الاختراع	

Thompson A and Strickland J Strategic management Concept and Cases 9th ed Richard D

IrwinBookTem New York1996P89

### 3.الاستهداف وتجزئة الاسواق

إن من أولويات بناء أو إعداد إستراتيجيات التسويق تحديد السوق المستهدف وينقسم السوق المستهدف إلى عدة أقسام من المستهلكين أو المشترين الصناعيين الذين تسعى المنظمه لاشباع حاجاتهم من خلال السلع والخدمات المقدمه ويتكون السوق من عدة مجموعات أساسيه تتمثل فى المستهلك النهائى أو المشتري الصناعى أو مجموعة الوسطاء من الموزعين وكلاء التجار وتجار التجزئه وكذلك المؤسسات الحكوميه كما أن السوق الكلى ينقسم إلى أجزاء وشرائح تختلف فيما بينها من حيث رغبات وحاجات أعضاء الشريحه مع وجود تشابه بين إحتياجات ومطالب العملاء المحتملين داخل كل شريحه وبمقتضى ذلك فان المنظمه تلجأ إلى تقسيم السوق لعدة أسواق منفصله باعتبار أن كل سوق يمثل مجموعه متميزه ولكل مجموعه حداً أدنى من الخصائص ولهذا تعود نشأة فكرة تجزئة السوق نتيجة لكبر حجم السوق وتعدد إتجاهات وخصائصه البشريه والرغبه من المنظمه فى الحصول على أكبر حصه سوقيه عن طريق إشباع أغلب الرغبات المتاحه وعليه فأن تجزئة السوق كانت أحد الحلول الحديثه التى يمكن أن تقود إستراتيجية التسويق للمنظمه إلى النجاح.

### 4.تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي

فى هذه المرحله يتم تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي المناسب للاسواق المستهدفه حيث يراعى فى تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي أذواق ورغبات المستهلكين الموجودين فى السوق المستهدف ثم بعد ذلك يبدأ تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي المناسبه وكل ذلك يتم فى ضوءالمعلومات الوارده من البئيه التسويقيه عن ظروف المنافسه ورغبات المستهلكين وعليه فأ الإستراتيجيه التسويقيه تتشكل من مزيج من الاستراتيجيات وهى إستراتيجية المنتج وإستراتيجية التسعير وإستراتيجية التوزيع وإستراتيجية الترويج. حيث تنصب إستراتيجية المنتج بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزه للمنتج وعلامته التجاربه والتعبئه والتغليف والخدمات المرافقه أو مابعد البيع.

أما إستراتيجية التسعير فتتنصب فى طرق التسعير الممكن إعتمادها والخصومات الممنوحه وشروط الدفع. وتتمثل إستراتيجية التوزيع فى الانشطه المختلفه التى يمكن القيام بها من المصنع إلى السوق ومايرافقه من فعاليات وخدمات مرافقه كماهو فى إختيار المنفذ التوزيعى وإسلوب النقل.

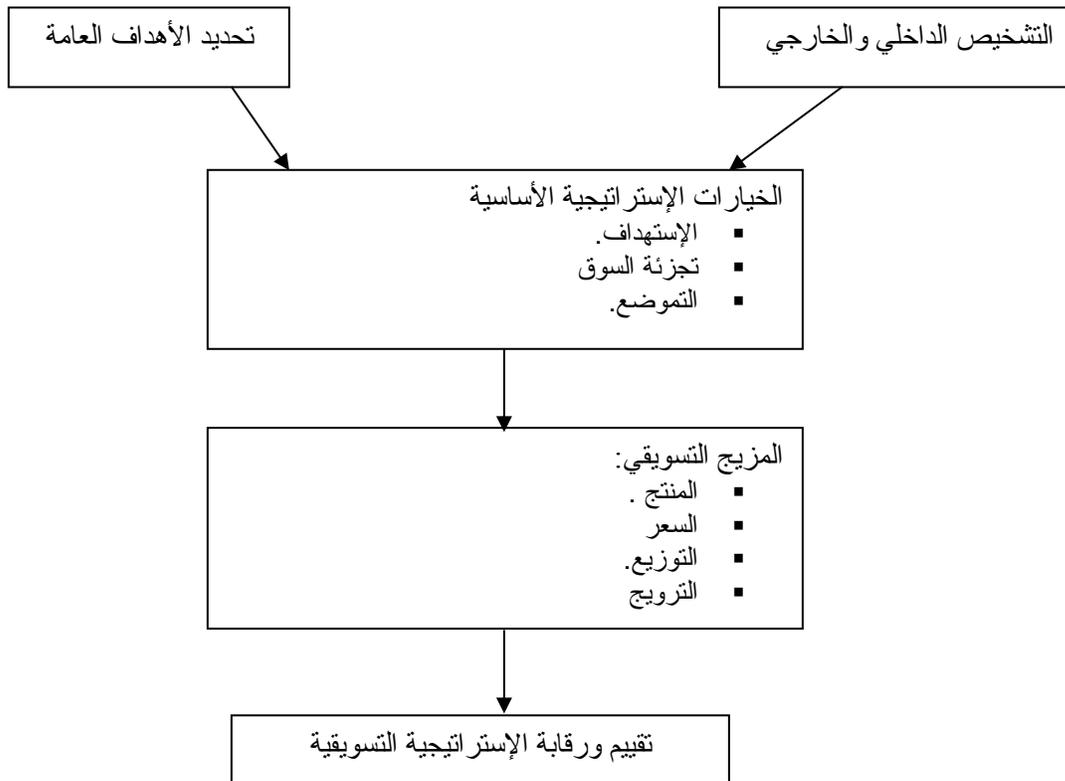
وتركز إستراتيجية الترويج على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجى وإستخدامها بشكل كف للتأثير على المستهلك والوسطاء بما يخدم الاهداف التسويقيه وتحتوى على الاعلان والبيع الشخصى والدعايه والنشر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن،قراءات فى إدارة التسويق،الدار اجامعيه،مصر ،2002،ص 112

## 5. الرقابة على الاستراتيجية التسويقية

بعد تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي يأتي دور مدير التسويق للرقابة على تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي ومقارنة الاداء مع المخطط حيث أن الرقابة تتطلب معرفه سابقه بالمعايير التي سيتم على أساسها تقييم الاداء والرقابه عليه مثل حجم المبيعات لكل منطقه جغرافيه أو لكل رجل بيع أو تكلفة المبيعات ونسبتها لحجم المبيعات وحجم الارباح فاذا لم تحقق الاستراتيجية التسويقيها أهدافها فأن مدير التسويق يجب عليه أن يبحث عن السبب فيصحح الاستراتيجية عن طريق مراجعة الاهداف التي قد لا تكون واقعيه ويوضح الشكل ( ) مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقيه.<sup>1</sup>

### شكل (3/1) يوضح الرقابة على الإستراتيجية التسويقية



المصدر: شراد ياسين، إستراتيجية تطوير التسويق المستدام وأثرها على الميزه التنافسيه للموسسه الاقصاديه ،رسالة ماجستير غير منشوره، الجزائر، 2011، ص85 .

<sup>1</sup> شراد ياسين، إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزه التنافسيه للموسسه الاقصاديه ،رسالة ماجستير غير منشوره، الجزائر،

## المبحث الثاني: إستراتيجية المنتج

### مفهوم إستراتيجية المنتج :

يعتبر المنتج أحد العناصر الهامة في المزيج التسويقي للمنظمة إذ يتعين عليها تطوير مزيج المنتجات الذي يقابل حاجات ورغبات جمهور المستهلكين ويتطلب تقديم منتج ناجح للسوق المعرفة ببعض المفاهيم الأساسية الخاصة بالمنتج وسنتناول هذه المفاهيم بشئ من التفصيل وبمناقشة الابعاد المختلف لها .

يمكن تعريف المنتج بأكثر من طريقة فقد يقوم البعض بتعريفه بأنه (أي شئ يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام أو الاستهلاك) أو قد يقوم المنتجون بتعريفه علي أنه أي شئ يقومون ببيعه والذي قد يكون إطار سيارة أو مزيل لرائحة العرق أو مسحوق الشوربة الجاهزة أو جهاز كمبيوتر .

كما يمكن تعريف المنتج بالرجوع الي التوجه التسويقي عن طريق الدور الذي يلعبه في حياة المشتري وعلي هذا يمكن تعريف المنتج بأنه (حزمة المنافع التي تشبع حاجة المستهلك) والتي قد تأخذ شكل سلعة مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة أو حتي فكرة مجردة .

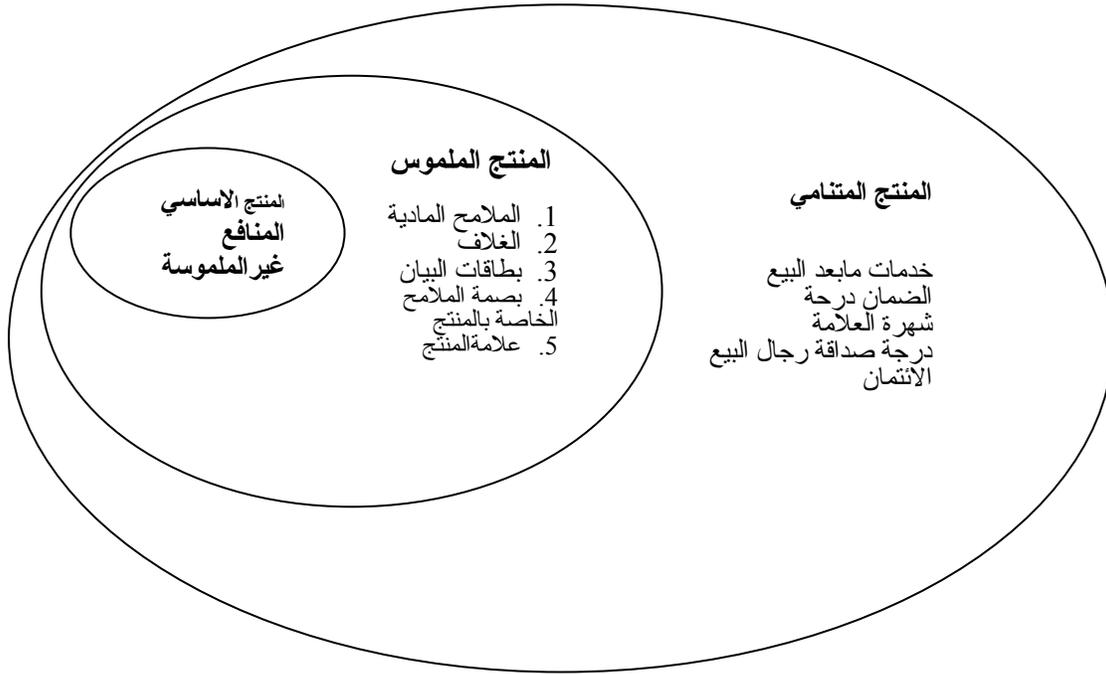
وعليه فعند تعريف المنتج فنحن نعني بذلك كل ما يحصل عليه المشتري من منافع سيكولوجية بالإضافة الي الخصائص المادية والكيميائية للمنتج وبعبارة أخرى فان المستهلك لا يقوم بشراء الخصائص المادية للمنتج فقط ولكن يقوم بشراء الاشباع الذي يحصل عليه في الخصائص والموصفات المختلفة للمنتج وعلي هذا يتضح إن مفهوم المنتج يمتد ليشمل جميع مكونات المنتج الملموسة وغير الملموسة من إسم تجاري وخدمة وقطع غيار وفيمايلي أبعاد المنتج<sup>1</sup> :

- 1.المنتج بمفهومه الوظيفي : ويشير ذلك الي النمط الاساس للمنتج وللوظيفة التي يؤديها
- 2.المنتج بالمفهوم العضوي : يشير اللفظ هنا للمكونات الطبيعية للسلعة وباختصار المنتج هنا هو الشئ العضوي المجسد الملموس الذي جري تصنيعه.
- 3.المنتج بالمفهوم السيكولوجي : المنتج بالمفهوم السيكولوجي هو المنتج المجسد الملموس الذي يمثل مخرجات للمصنع مضافا إليه العبوة وخدمات ما قبل وأثناء وبعد البيع والاعلان والتمويل والنقل والتحرك من خلال الوكيل أو تاجر الجملة الي تاجر التجزئة والمستهلك النهائيوكل ماله قيمة من وجهة نظر المستهلك إذاً هو مفهوم شامل يضم المنتج نفسه بشكله الطبيعي الي جانب كل ما يصاحب تقديمه الي السوق

<sup>1</sup> عمروحسن خير الدين،التسويق المفاهيم والاستراتيجيات،مكتبة عين شمس ،القااهرة،2005،ص247.

من خدمات الصيانة وقطع الغيار وإرشاد المستهلك و يعبر الشكل ( 4/1 ) عن المكونات أو المستويات الثلاثة<sup>1</sup>:

شكل(4/1) يوضح المكونات الاساسية للمنتج



المصدر: إسماعيل السيد، إستراتيجيات ونظم التسويق، الجزء الاول، جامعة القاهرة، 1989، ص257  
كما عرفت وحدة المنتج بانها ( وحدة مميزة لمجموعة من الخصائص مثل الحجم والسعر والمظهر المادي وغيرها من الصفات) وتتأثر سياسة المنتجات للمنشأة بعدة ظروف وأحوال مثل<sup>2</sup>:

- 1.مدي الفرص التسويقية المتاحة لكل نوعية من المنتجات .
- 2.مدي طموح إدارة التسويق في زيادة معدل المبيعات .
- 3.مدي قوة المنافسين وردود أفعالهم المتوقعة تجاه أي سياسة للمنتجات بالمنشأة .
- 4.شهرة المنشأة ومركزها التنافسي .
- 5.الامكانيات المالية والفنية والانتاحية لتوفير المنتجات للاسواق .

<sup>1</sup> طاهر مرسي عطيه، أساسيات التسويق الحديث، القصر الذهبي للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص 331 .

<sup>2</sup> محمد محمد ابراهيم ومحسن علي الكتبي، ادارة التسويق أسس ومبادئ علميه، مطابع الولاء الحديثه، مصر، 2002، ص259.

6. طبيعة الطلب علي المنتجات ومدى موسمية الطلب .

ويلاحظ أن المنشأة الحديثة تضع سياسات المنتجات فيها وفق الأسس الآتية :

1. الاستفادة من التقدم التكنولوجي وإستخدام أساليب إنتاجية جديدة في الإنتاج والعرض وتسهيلات البيع

2. محاولة تلبية إحتياجات جميع فئات العملاء وذلك من خلال المزج بين عنصري السعر والجودة

3. التركيز علي الدفاع عن المركز التنافسي للمنتجات

4. المفاضلة بين سياستي التنويع والتبسيط باقي الملابس الجاهزة الرجالي<sup>1</sup>.

ويعتبر المنتج قلب الاستراتيجية التسويقيه وأن نجاح المنظمة بشكل أساسى يعتمد على المنتج الذى تقدمه

وأن بقية عناصر المزيج التسويقى الأخرى هى فى خدمة المنتج إذ أن التسعير للمنتج والترويج للمنتج

وكذلك التوزيع للمنتج وقد أورد الكتاب العديد من التعريفات للمنتج منها تعريف الديوجى للمنتج بانه:

أى سلعه أو خدمه أو فكره يمكن من خلالها إشباع الحاجات والرغبات التى يمكن أن تقدمها فى التبادل)

أما ArmstrongandKotlert فيعرفان المنتج على أنه (أى شئى يقدم إلى السوق من أجل جلب الانتباه

،الاقتناء، الاستخدام أو الاستهلاك بشكل يؤدي إلى إشباع حاجه أو رغبه وهو يتضمن الأشياء

الماديه،الخدمات /الأشخاص،الاماكن،المنظمات الافكار)<sup>2</sup>.

وقد مر تعريف المنتج بعدد من المراحل حسب ما يوضح الجدول التالى:

<sup>1</sup>عائشة مصطفى المناوي واخرون، التسويق، مصر، 2003، ص 179 .

<sup>2</sup>علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص72

### جدول رقم(3/1) يوضح تطور تعريف المنتج

المرحلة/المصدر	التعريف
خمسينات القرن الماضي Alderson1957	مجموعة المنافع المكونه لخصائص المنتج المادى والخدمى المرتبطه بها والتي تقدمها المنظمه للمستهلك.
الستينات Kotler-Levey1969	مجموعة منافع تقدمها المنظمه لافراد سواء كانت ملموسه أم غير ملموسه بمايشبع حاجات الافراد ورغباتهم.
السبعينات الحناوى 1976	المنافع المكونه للسلع والخدمات المرتبطه بها والمقدمه من البائع إلى المشتري.
الثمانينات Williams1981	مجموعة الخصائص الملموسه التي تزود المستهلك بمنافع حقيقه أو مدركه وتتضمن الضمانات وخدمات ما بعد البيع.
التسعينات وعام 2000 McCarthy1993 الديوجى 1999 Kotler2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجموعة الخصائص الملموسه وغير الملموسه التي تلبي حاجات المستهلك ورغباته عن طريق منافعها.</li> <li>• ماتقدمه المنظمه بهدف إشباع حاجات المستهلك ورغباته .</li> <li>• مصطلح يتمثل فى أية سلعه أو خدمه أو فكره والتي يتهيأ من خلالها إشباع الحاجات والرغبات ويمكن تقديمها فى التبادل.</li> <li>• أى شئى يمكن أن يطلب فى السوق لأشباع حاجه أو رغبه.</li> </ul>

المصدر: نزار عبدالمجيد وأحمد فهمى، إستراتيجيات التسويق المفاهيم والاسس والوظائف، داروائل للنشر، الاردن 2004، ص 154،

ويجب أن يلم مدير التسويق بمجموعة من المصطلحات الأساسية اللازمة لدراسة إستراتيجيات المنتجات وفي مقدمة هذه المصطلحات ما يلي :

#### 1. المنتج : product

هو مجموعة من المواصفات مجتمعة يؤدي إستخدامها الي الحصول علي منافع معينة تؤدي الي إشباع حاجات ورغبات معينة لدي المستهلكين سواء كانت أشياء مادية أو خدمات شخصية أو أماكن أو أفكار .

## 2.خط المنتجات product line

هو مجموعة من المنتجات التي تربط فيما بينها علاقة معينة سواء كانت تشبع حاجات واحدة لدي المستهلكين أو تستخدم مع بعضها أو تباع لنفس النوعية من المستهلكين أو أنها تشترك في أساليب إنتاجية واحدة أو تقع داخل مستوي سعري واحد أو تشترك في منافذ توزيع واحدة أو تصنع من ذات المواد الخام

## 3.مزيج المنتجات Product Mix

وهو كافة المنتجات التي تقوم المنشأة بانتاجها ومباشرة الاعمال التجارية من خلال الاسواق.<sup>1</sup>

### الخليط السلعي :

يقصد بالخليط السلعي أو مزيج المنتجات مجموعة السلع أو الخدمات التي يقدمها المشروع لسوق المستهلكين ويجب التمييز بين ثلاثة تعبيرات في هذا المجال الاول هو إتساع الخليط السلعي ، والثاني هو عمق الخليط السلعي والثالث هو تناسق الخليط السلعي وسنتناول هذه الابعاد بالشرح فيما يلي :-

1.إتساع الخليط السلعي :- ويقصد به عدد مجموعات السلع المختلفة (خطوط الانتاج) التي يقوم المشروع بإنتاجها

2.عمق الخليط السلعي :- ويقصد به عدد أشكال السلعة المعينة في كل مجموعة (أو خط إنتاجي) من مجموعات السلع التي يقوم المشروع بإنتاجها

3.تناسق الخليط السلعي:- ويقصد به درجة إرتباط السلع المنتجة بواسطة الشركة من ناحية الاستخدام أو من ناحية العملية الانتاجية أو من ناحية منافذ التوزيع التي يتم عن طريقها توزيع السلعة او الارتباط في أي ناحية أخرى<sup>2</sup> .

### إختيار إستراتيجية مزيج المنتجات :-

يتوقف إختيار المنظمه لاستراتيجية مزيج المنتجات علي عوامل معينة أهمها :-

1.الربح 2.إستقرار المبيعات 3. نمو المبيعات

### إستراتيجية الخدمات المساعدة للمنتج :-

تحتاج العديد من المنتجات وخاصة السلع المعمرة ذات الطبيعة القيمة الي مجموعة من الخدمات المساعدة علي إتمام إشباع المستهلك من منتجاتها وهذه الخدمات المساعدة تشمل :

<sup>1</sup>طلعت اسعدوحاتم سعد،اساسيات التسويق، مطبعة النيل ،مصر ، ص309.

<sup>2</sup>تسنيم حنا،مبادئ التسويق،دار المريخ،السعودية ، 1985 ، ص153 .

1. الضمان : يؤثر بصورة جوهرية علي إمكانيات المتعاملين وقبولهم للتعامل مع المنشأة من عدمه
2. الخدمة :- ويقصد بهاما تقدمه المنشأة من متابعة للمنتجات في السوق من صيانة وإصلاح .... الخ
3. الائتمان : من السياسات اللصيقة بطبيعة المنتجات الي حد كبير والتي تضمن للمنشأة إستقراراً نسبياً في السوق وتفي بالدرجة الاولي بالمطابقة بين إمكانيات المتعاملين المادية في الاجل الطويل وبين ما توفره المنشأة من معروض في السوق.<sup>1</sup>

### تميز المنتج :- Branding

يمكن تعريف التمييز Branding بأنه إستخدام الاسماء أو المصطلحات أو الرموز أو التصميمات أو مزيج منهما بغرض تعريف سلعة معينة حتي يتمكن المستهلك أو غيره ممن يهتم الامر من تمييزها عن السلع المنافسة ويطلق لفظ الاسم المميز Branding علي ذلك الجزء من التمييز الذي يمكن التلفظ أو النطق به مثل كلمة (بيبيسي كولا) أو (كوداك) أما لفظ العلامة المميزة Brand Mark فيطلق علي ذلك الجزء من التمييز الذي يمكن التعرف عليه ولكن ليس من المستطاع التلفظ به وكأمثلة ذلك التفاحة للحاسب الالي (أبل) والنجمة للسيارات مرسيدس أما العلامه التجارية Trade Mark فهو الاسم الكامل والقانوني للشركة مثل شركة فورد لصناعة السيارات أو شركة بيبيسي كولا العالمية<sup>2</sup> .

فالتمييز (شاملاً الاسم والعلامة التجارية والماركة والشعار) يعد ركناً أساسياً في أي حملة إعلانية أو ترويجية ويسهم في خلق صورة الجودة في ذهن المشتري عن المنتج ويساعد علي ثقة المشتري في خصائص المنتجات وتميزها الحقيقي والمعنوي عن السلع المنافسة خاصة أنواع السلع الاستهلاكية التي تشتري بدوافع عاطفية لذلك نجد أن التمييز (بمشتلاته) يكون أكثر أهمية في هذا النوع من السلع عن السلع الصناعية حيث تسود دوافع الشراء العقلية لدي مشتريها .

و يرتبط التمييز بشكل رئيسي بدوافع الشراء لدي المستهلكين وبالخصائص المميزة للسلعة وبالقرارات المالية للمنشأة والامكانيات التسويقية الاخرى لها وبطبيعة العبوة التي توضع بها السلعة وما تحتاجه من تبيين ويحتاج قرار تمييز المنتجات الي سلسلة من القرارات الفرعية للوصول الي أفضل وضع ،لهذا يأخذ في الاعتبار سياسات التسويق في المنشأة بالذات الخطط الترويجية وخطط البحوث والتطوير كما يدخل في

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد المجيد وحاتم أسعد قابيل، مرجع سابق، ص 370 .

<sup>2</sup> عمر حسن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص 262 .

الاعتبار نوعية وعدد المنتجات التي تتعامل فيها المنشأة وما إذا كانت المنشأة تأخذ بسياسة علامة المجموعة (علامة الاسرة) لمنتجات المجموعات وكذلك يراعي حدة المنافسة السائدة في السوق.

### تبيين المنتجات:

وكذلك من مكونات إستراتيجية المنتج ما يعرف بالتبيين ويقصد بالتبيين (ذلك الجزء من العبوة الذي يحمل بيانات عن المنتج ذاته أو بئعه) ويلعب التبين دوراً إخبارياً وترويجياً حيث يمكن للتبين تزويد المستهلك بالمعلومات عن السلعة وخصائصها وبالتالي مساعدته في إتخاذ قرار الشراء ويوضح التبين لبعض أنواع المبيعات الرتبة أو الدرجة (أ ، ب ، ج ، أو فرز أول ، وفرز ثاني ، وفرز ثالث وهكذا) وذلك في حالات منها الفواكه ، القمح ، والقطن ، والسيراميك وغيرها من السلع كذلك يوضح التبين بيانات أخرى مثل:-

- (1) بلد المنشأ (2) الوزن (3) المحتويات (4) الشركة المنتجة (5) الخصائص الاساسيه للمنتج
  - (6) طريقة الاستعمال (7) طريقة العناية بالمنتج (8) المحتوى من الدهون أو الكيماويات (9) القيمه الغذائية
  - (10) تاريخ الصنع (11) تاريخ إنتهاء الصلاحيه (12) السعر
- كذلك يلعب التبيين دوراً ترويجياً عن طريق إستخدام الاشكال والتصميمات للبيانات التي تجذب الانتباه
- الرمز السلعي :-

في عام 1970م قامت لجنة مكونة من المنتجين والموزعين الامريكين بإختيار رمز سلعي عالمي كما هو مبين في الشكل ( 1/5) التالي :

شكل(5/1) يوضح الرمز السلعي (البار كود)



المصدر: نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ، السعوديه، 1985، ص172

لوضعه علي جميع السلع الاستهلاكية وهذا الرمز مكون من (12 خطأ) أثني عشر خطأ يمكن للحاسب الالكتروني قراءته والغرض من وضع هذا الرمز علي كل سلعه هو تسهيل عملية التسوق التي يقوم بها

المستهلك فكثير من متاجر السوبر ماركت تقوم في الوقت الحاضر باتباع نظام الحاسب الالكتروني في إتمام عملية البيع وباستخدام هذه الطريقة يمكن الاقتصار في الوقت الذي يستغرقه المستهلك في دفع قيمة مشترياته ويحقق للمتجر الكفاءة في خدمة العملاء وعلي الرغم من إرتفاع تكاليف مثل هذه الاجهزة بالنسبة لمنافذ التوزيع نري أن إرتفاع الكفاية الانتاجية لعمال البيع وتوفير الوقت الذي تستغرقه كل عملية بيع يحقق من الوفورات ما يغطي تكاليف هذه الاجهزة في الاجل الطويل<sup>1</sup>.

### التغليف : Product Packaging

يعد التغليف أحد الابعاد الاساسية المكونة لمفهوم المنتج لأنه يعزز صورته الذهنية لدي المستهلك وقد حدت أهمية التغليف السلعي ببعض مفكري التسويق الي إعتبره من قضايا التخطيط الاستراتيجي للمنتج ويتضمن التغليف مجموعة من الانشطة التسويقية المتعلقة بتصميم وإنتاج العبوة الحاوية للسلعة وكل ما يرتبط بها من عمليات لف وحزم ومستلزماتها وينقسم الغلاف الي نوعين :

1. الغلاف المباشر الحاوي للسلعة كالزجاجة الحاوية للعطر أو العلبة التي توضع فيها عيدان الكبريت.
2. الغلاف الخارجي الذي توضع فيه السلعة بغلافها الأول (المباشر) وهو ما يطلق عليه غالباً العبوه ومن ناحية أخرى يشمل مفهوم الغلاف علي كل ما يوضع علي الغلاف من معلومات مطبوعة ، سواء كانت هذه المعلومات علي شكل رسوم ، أو اشكال أو رموز أو صور أو أية إشارات دالة أو غير ذلك مما يمكن أن يدخل في تكوين الصورة الذهنية للمنتج<sup>2</sup>.

وقد أدى التطور الكبير الذي حدث في التغليف الي إستعمال مواد جديدة في هذه المجال كالبلاستيك والألمونيوم والكرتون .... الخ وظهور أشكال وأحجام جديدة من العبوات وطرق جديدة لفتحها وإغلاقها وكثيراً ما يؤدي التغليف الي أحداث تغييرات جذرية في حجم الطلب الكلي علي السلعة أو في تغيير المراكز التنافسية للمنتجين خاصة في الاجل القصير أو في طرق وعادات الشراء أو في إنتقال وظيفة التغليف الي الوسطاء<sup>3</sup>.

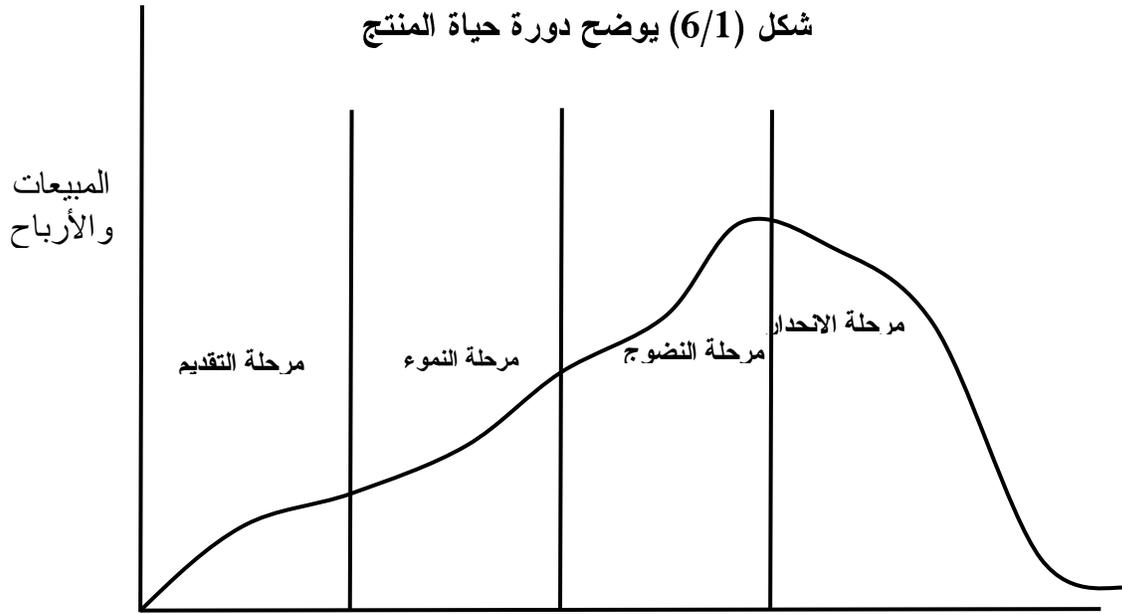
<sup>1</sup> نسيم حنا، مبادئ لتسويق، مرجع سابق، ص172 .

<sup>2</sup> ناجي معلا ورائق توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي ) ، داروائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2010 ،ص186 .

<sup>3</sup> محمود صادق بازرة، ادارة التسويق، القاهرة، الطبعة السابعة، 1986م، ص113 .

## دورة حياة المنتج :

تركز دورة حياة المنتج على تشبيه المنتج بالكائن الحي فكما أن حياة هذه الكائن لها نطاق زمني محدد تمر عبره بمراحل مختلفة فان للمنتج أيضاً دوره حياة تبدأ بظهوره في الاسواق وتنتهي إلى الانحدار بالرغم من أن غالبية المنتجات تمر بدورة حياة نمطية في عدد مراحلها الا أنها متباينة في طول كل مرحلة من هذه المراحل بالنسبة لمختلف أنواع المنتجات و يوضح الشكل (6/1) دورة حياة نموذجية لاحد المنتجات موضحاً مستويات المبيعات والأرباح والحقيقة إن كل مرحلة في دورة حياة المنتجات لا تأخذ شكلاً نمطياً فبعض المنتجات يظهر ويموت في وقت قصير في حين يستمر البعض الآخر وقتاً أطول في مرحلة أخرى وهكذا ومع ذلك فان مفهوم دورة حياة المنتج إذا ما أستخدم بحذر فانه يمكن أن يكون أداة تحليلية تساعد في تطوير إستراتيجيات تسويقية فعالة لمختلف مراحل دورة حياة المنتج<sup>1</sup>



المصدر: ربحي مصطفى عليان، أساس التسويق المعاصر، دار صفاء للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 134.

ففي حاله المنتجات فانه يمكن التدخل لاطاله عمر مرحلة أو أخرى وربما قد لا تسمح الشركة للمنتج بان يموت وتعمل على إحياءه مره أخرى من خلال إعادة التصميم أو التطوير كما ربما يموت المنتج عند تقديمه ومن هنا جاءت أهمية الاستراتيجيات التسويقية في التعامل مع مراحل دورة حياة المنتج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ناجي معلورائف توفيق،مرجع سابق،ص 72

<sup>2</sup>محمد محمدأبراهيم على الكنتي،أدارة التسويق، مرجع سابق ، ص 263

وتقدم دراسة دورة حياة المتج أشياء مفيدة للمنشأة عند تخطيط منتجاتها في مقدمتها :-

1. بيان الصعوبات المتعلقة بإمكانيات وتوقيت زيادة الحصة السوقية للمنتجات الجديدة والحالية .
2. تحديد إمكانيات وتوقيت إعادة تصميم المنتجات وتحديد الاختلافات المطلوب تطويرها .
3. تمكين المنشأة من وضع تصور متكامل بشكل زمني عن العلاقة بين دورة حياة المنتج والتكاليف والربحية المتوقعة<sup>1</sup>.

ويتعين على المسوق تقسم هذه المراحل تقسيماً دقيقاً لمالها من أثر كبير في تحديد التوليفة المناسبة للمزيج التسويقي التي يمكن إستخدامها لكل مرحلة من المراحل حيث يختلف المزيج إختلافاً جذرياً من مرحلة لأخرى فكلما إنتقل المنتج من مرحلة لاخرى إختلفت حدة المنافسة ويتطلب ذلك إستخدام سياسات تسعير وترويج وتوزيع مختلفة تتناسب مع المرحله وهناك أربعة عوامل على الأقل تحدد طول وشكل دورة حياة المنتج هي :-<sup>2</sup>

1. حاجات ورغبات وإتجاهات وسلوك المستهلك

2. معدل التغير التكنولوجي

3. نشاط المنافسين

4. النشاط التسويقي للشركة صاحبة المنتج

ونستعرض فيما يلي المراحل الأربعة التي تمر بها دورة حياة المنتج :-

### 1/ مرحلة التقديم : Introduction stage

هي نقطة البداية في حياة المنتج في السوق حيث يظهر في السوق لأول مره وفي هذه المرحلة يكون إدراك المستهلك للسلعة غير موجود وتبدأ الأرباح من نقطة سالبه حيث تكون المنشأة بذلت الجهود والنفقات لاعداد السلعة للتقديم فنياً وتخطيطاً وبالتالي فان هذه المرحلة تتطلب زيادة حجم المنفق على جهود الاعلان والبيع الشخصي وتبذل الجهود للتغلب على الحرص الغريزي للمستهلك نحو إمكانيات تغييره للعادات الشرائية والاستهلاكية وخاصة اذا كانت السلع الجديدة تغطي مجموعة من المنافع التي تتوافر في السلع والخدمات

<sup>1</sup> طلعت اسعدعبدالحميد،التسويق الفعال،المنصورة،المتحدة للإعلان 1972 ، ص 35

<sup>2</sup> عمروحسن التسويق المفاهيم والاستراتيجيات،سبق ذكره، 297

المعروضه حالياً وبالتالي فإن إدارة التسويق في هذه المرحلة يجب أن تسعى للتركيز على المنافع والمغريات البيعية التي تعود على المستهلك من إستخدام هذه المنتجات . النمو<sup>1</sup>.  
وتتسم هذه المرحلة في دورة حياة المنتج أيضاً بانخفاض الأرباح وذلك بسبب انخفاض المبيعات وارتفاع تكلفة التوزيع والترويج<sup>2</sup> .

## 2/ مرحلة النمو: Groth Stage

ومع إمكانية المنتج في الاستحواذ على قطاعات متزايدة من السوق يؤدي ذلك إلى زيادة المبيعات بشكل واضح ويعني ذلك إنتقال المنتج لمرحلة جديده ويبدأ المنافسون إدراك أهمية المنتج وما يمكن أن يدره من أرباح محاولين الدخول في السوق وعادة تتباطأ خطوات المنافسين في دخول السوق أو تتسارع وفقاً لحجم الانفاق الاستثماري المطلوب للتعامل في المنتجات الجديدة واذا لم تتبع المنشأة سياسات إنتاجية وتسويقية لتلافي تلك المخاطر فان عدد المنافسين يصل أقصاه في نهاية تلك المرحلة ويترتب على ذلك إنخفاض معدل الزيادة في المبيعات ومن أهم السياسات التسويقية المطلوب إتباعها في تلك المرحلة العمل على تطوير المنتجات وإظهار مغريات بيعية جديدة وخفض الأسعار وتحسين كفاءة أداء المنتجات وبذل جهود ترويجية لخلق الولاء للمنتجات المقدمة وتبدأ المؤسسة في هذه المرحلة بجني أرباح كبيره مما يكون حافظاً كافياً لدخول منافسين جدد إلى السوق كما يحاول كل منهم تقديم سلعه أو خدمة أفضل من حيث التصميم والجودة والسعر<sup>3</sup>.

## 3/ مرحلة النضوج : Maturity stage

تصل السلعة أو الخدمة إلى هذه المرحلة عندما تزداد المنافسة حده بينها وبين غيرها من المنتجات المماثلة فكما قلنا فان زيادة الأرباح المتولدة عن بيع المنتج في مرحلة النمو تستميل كثيراً من المؤسسات المنافسة الدخول إلى السوق والى أن يستطيع السوق إفراز الظروف المواتية لظهور إحتكار القله فان هذه المنافسة ستزداد لهذا تتصف هذه المرحلة بميل الأرباح إلى الانخفاض ويساعد على ذلك الارتفاع في حجم الأنفاق الترويجي في هذه المرحلة وهذا كله يقود إلى الضغط على الأسعار فتهبط ومن أبرز الصفات التي تتميز بها هذه المرحلة توجه المؤسسة لتميز منتجاتها ويكون الترويج أداه فعاله في تحقيق ذلك ومن العوامل التي

<sup>1</sup> طلعت عبدالحميد،التسويق الفعال،مرجع سبق ذكره،ص 353

<sup>2</sup> تاجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص 174

<sup>3</sup> طلعت عبدالحميد، مرجع سبق ذكره، ص 355

تساعد المؤسسة في تخطيط جهودها الترويجي في هذه المرحلة معرفتها لاكثر المجالات التي تحظى باهتمام المستهلكين والتي تثير رغباتهم في الشراء وهنا يتعين على المؤسسة تمييزها لمانتتجه من سلع وخدمات لان القدرة التنافسية للمؤسسة تعتمد على المكانة التنافسية للمنتج والإغراءات السعريه و كثافة الجهد الإعلاني ووسائل الترويج الأخرى<sup>1</sup>.

#### 4/ مرحلة الانحدار : Decline stage

يتصف المنتج الذي يصل هذه المرحلة بدرجة عالية من التعثر والحقيقة أن المنتج لا ينبغي له أن يصل إلى هذه المرحلة الا بوجود بديل جديد مناسب يحل مكانه أو بتطوير المنتج نفسه وبعض المنتجات يمكن أن تولد قدراً من الارباح حتي في هذه المرحلة وخاصة إذا كانت مفضلة لدي المستهلكين وتحاول المؤسسات في العادة تجنب الدخول إلى مرحلة الانحدار عن طريق التطوير والابتكار حيث يتم من خلال ذلك تجديد دورة حياه المنتج Recycling وهكذا فان دورة حياة المنتج تمثل مفهوما في غاية الأهمية بالنسبة لتخطيط السياسات السلعية وخاصة فيما يتعلق بالمزيج التسويقي المناسب لكل مرحلة<sup>2</sup>.

وفي هذه المرحلة يبدأ المنتج يفقد بريقه إهتمامه لدي المتعاملين وتبدأ المبيعات الاجمالية في الانخفاض التدريجي أو الانخفاض الحاد وقد تصل المبيعات إلى الصفر في بعض أنواع السلع ويتم ذلك نتيجة تحول بعض المتعاملين عن إستخدام المنتجات وذلك لعدد من العوامل وتسعي المنشآت إلى العمل في إطار سياستين بديلتين أولها العمل على تخفيض حده الهبوط إلى أن يتم التصرف بتقديم منتجات جديدة أو إتباع مجموعة من السياسات التسويقية التي تمكن من تطوير المنتجات أو تبسيط خطوط الإنتاج أو إدخال مغريات بيعيه جديدة من شأنها أن تغير دورة الحياة للسلعة<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ناجي معلا ورائف توفيق، سبق ذكره، 175

<sup>2</sup>ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص 176

<sup>3</sup>طلعت اسعدوحاتم قابيل، مرجع سابق، ص 355

## الاستراتيجيات التسويقية لدورة حياة المنتج:

### أولاً: إستراتيجيات مرحلة التقديم

هنالك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها منظمات الاعمال في هذه المرحلة:

#### 1. إستراتيجية القشط السريع:

تقوم هذه الاستراتيجية بالدخول إلى السوق بمنتج جديد من خلال فرض سعر مرتفع وبمستوى ترويجي مرتفع أيضاً والسبب في ذلك إن هذه الاستراتيجية تركز على مبدأ أن السوق المحتمل غير واعى أو مدرك للمنتج الجديد وتفرض الموسسه سعر مرتفع للحصول على هامش ربح مرتفع لكل وحده.<sup>1</sup>

#### 2. إستراتيجية القشط البطيء:

يدخل المنتج الجديد إلى السوق بسعر مرتفع ولكن بمستوى أقل من الترويج وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون السوق محدود الحجم و واعياً باتجاه المنتج فالمشترين لديهم الرغبة بدفع السعر المرتفع مقابل الحصول على المنتج كما أن المنافسه المحتمله ليست قائمه ويساعد السعر المرتفع في الحصول على جزء من الارباح وتخفيض مستوى الترويج يضمن تخفيض تكاليف التسويق لذلك تحقق الموسسه الكثير من الارباح

#### 3. إستراتيجية التغلغل السريع:

يدخل المنتج إلى السوق بسعر منخفض وبمستوى مرتفع من الترويج وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون السوق كبير الحجم وغير واعى بالمنتج كما أن بعض المشترين لديهم حساسيه مرتفعه تجاه السعر ومنخفضه تجاه الترويج كما يوجد في السوق منافسه محتمله قويه بالمقابل تتخض تكاليف الانتاج مع زيادة حجم الانتاج وزيادة خبره السوقيه وهنا قد تحقق الموسسه إقتصاديات الحجم وعليه فأن هذه الاستراتيجية تفترض الاتى:

- أن السوق المحتمل للمنتج كبير الحجم
- أن السوق واعى ومدرك للمنتج
- أن يكون السوق حساساً تجاه السعر
- وجود منافسه محتمله بالسوق

<sup>1</sup> إياد النور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 228

#### 4. إستراتيجية التغلغل البطئ:

يدخل المنتج الجديد إلى السوق بسعر منخفض وبمستوى منخفض أيضاً من الترويج وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون السوق كبير ومدرك جداً للمنتج وهناك حساسية منخفضة تجاه السعر والترويج كما يتوقع ظهور بعض المنافسه المحتمله فى السوق.

#### ثانياً: إستراتيجيات مرحلة النمو

هنالك عدد من الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمه تتمثل فى الاتى:

1. تطوير نوعية المنتج لازاحة المنتجات المنافسه
2. إدخال تشكيله جديده من المنتج ومحققه مزيج سلعى كبير يضمن لها البقاء فى مرحله النمو .
3. الدخول لاجزاء جديده من السوق و بمانفذ توزيعيه جديده لزيادة رقعتها الجغرافيه وحصتها السوقيه.
4. الدخول باسعار مخفضه لمواجهة حساسية المشتري تجاه المنتجات .

#### ثالثاً: إستراتيجيات مرحلة النضوج

تبقى المبيعات فى هذه المرحله عند مستويات منخفضه ويدخل فيها المنتج مرحله النضوج وهى أطول من المراحل السابقه ويواجه المنتج فيها تحديات تسويقيه لان معظم المنتجات تقلصت فى هذه المرحله من دوره الحياه كما أن معظم مدراء التسويق لديهم نفس المشكله فى تسويق المنتج الناضج وتقسم هذه المراحل إلى ثلاثه أدوار أساسيه :

- 1.النمو: يبدأ نمو المبيعات بالانخفاض ولاتوجد أى قنوات توزيع جديده.
- 2.الاستقرار: وفيها تستقر المبيعات لان معظم المستهلكين المحتملين قامو بتجريب .
- 3.الانخفاض: وفيها ينخفض معدل المبيعات المطلق ويبدأ المستهلكون بالتحول لمنتجات أو بدائل أخرى

#### رابعاً: إستراتيجيات مرحلة الانحدار

تبدأ فى هذه المرحله معظم المبيعات بالانخفاض التدريجى وقد يكون سريعاً أو بطئياً وكما قديصل إلى الصفر ويكمن السبب الرئيسى فى هذا الانخفاض إلى التقدم التكنولوجى أو التغير فى أذواق المستهلكين أو زياده فى مستوى المنافسه المحليه أو الاجنبيه وإزاء ذلك فأن المنظمه بامكانها الاعتماد على واحده من الاستراتيجيات التاليه وفق هذه المرحله:

1. زيادة إستثماراتها فى مجال ذلك المنتج الذى تتعامل به لمواجهة المنافسه القائمه قدر المستطاع.

2.المحافظة على مستوى الاستثمارات الحاليه والانتظار لمعرفة حالة عدم التأكد للصناعة.

3.إختيار مستوى محدد من الاستثمار في ذلك المنتج وبمجال معين في السوق التنافسي بهدف البقاء.

### تحليل المنتجات:

عندما تتعدد خطوط الإنتاج أو أشكال المنتجات في الخط الواحد وعندما يتسابق المنافسون في عرض أنواع وأشكال متعددة من المنتجات فإن على المنشأة أن تقرر أي من المنتجات تمثل لها درجة أعلى من النمو وأي منها يمثل درجة أعلى من المخاطرة وذلك في ضوء العائد الكلي المحتسب لكل منتج ولتشكيلة المنتجات المعروضة ويتم ذلك من خلال قياس العوائد المالية للاستثمار في كل نوع من هذه المنتجات في ضوء الموقف التنافسي الذي يحظى به المنتج في السوق وقد توصلت جماعه بوسطن الاستشارية إلى نموذج تعتمد عليه عدد من الشركات الأمريكية الكبرى ويطلق على هذا النموذج BCA ويرتكز هذا النموذج على مفهوم موداه أن ربحية المنشأة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالزيادة أو النقص في حجم المبيعات وتحدد المبيعات وفقاً لحجم المنافسة في السوق وطبيعة جهود المنافسين وبالتالي فإن زيادة نمو المبيعات لا يعني بالضرورة زيادة الحصة النسبية لمنتجات المنشأة في السوق ويركز النموذج علي تقسيم منتجات المنشأة وفقاً لما يوضحه الشكل (7/1):



المصدر: طلعت أسعدوحاتم قابيل، أساسيات التسويق، مطبعة النيل، مصر، ص 356

ويوضح الشكل أن سوق المنتجات تقسم الى أربعة أشكال أساسية سيتم عرضها وفقاً للمفهوم بالمقارنة بين الحصة السوقية للمنشأة ومعدل نمو المبيعات في الصناعة وهي المنتجات النجوم Stars والمنتجات المدره للدخل Cash caws والمنتجات الأولى بالرعاية Proplem Cheldren والمنتجات الأقل حظاً في السوق Dogs وتلك المسميات هي بمثابة تعبير عن الوضع التنافسي للمنتج في السوق ويتحدد بناء على إستراتيجية وضعه المستقبلي .

### 1. المنتجات النجوم: Stars

وهي تلك المنتجات التي تتميز بحصة سوقيه كبيرة في السوق و تعمل في سوق تنمو بدرجة عالية وبالتالي فانه من المتوقع أن تتجه المبيعات المستقبلية للزيادة وأن تحظى المنشأة بنصيب الاسد من النمو المتوقع وقد يجد البعض بان هذا النجاح يحتاج الى سياسات تسويقية أقل جهداً ولكن على عكس من ذلك فان هذه المنتجات تحتاج الى إستثمارات ماليه أكثر وتحتاج جهداً للحفاظ على الصورة الذهنية للمنتج في السوق حيث تجذب المنتجات الناجحة عادة العديد من المنافسين الجدد في السوق.

### 2. المنتجات المدره للدخل (الأبقار) Cash Caws :-

وهي منتجات متميزة تقدم مصدراً كبيراً من المبيعات وتتمتع بقدر معين من الولاء ولكن بالرغم من تميز هذه المنتجات فان السوق لا تتيح لها حرية الحركة فإنها تنمو بمعدل بطيء وتعتبر هذه المنتجات مصدراً للربح بدرجة كبيرة للمنشأة ولكن من المحتمل أن يتطور حجم الربح بمعدل أقل عن طموحات المنشأة وتحتاج الى جهود كبيره من جانب المنشأة لمواجهة عدم إستقرار السوق والسعي ناحية دفع معدل حركتها في السوق لتكون كالمنتجات النجوم

### 3. المنتجات الأولى بالرعاية (الطفل المشكله) Cheldren problem:

وهي المنتجات التي لا تحظى حالياً بقدر مرتفع من الحصة السوقية ولكن سوقها يتميز بارتفاع حجم الطلب المستقبلي وبالتالي فان على المنشأة أن تسعى الى زيادة الاهتمام بهذه المنتجات للحصول على نصيب أكبر من الطلب الكلي ولتدخل أيضاً في مرحله النجوم .

#### 4. المنتجات قليلة الحظ في السوق (الكلاب): dogs

وهي تلك المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة والتي تواجه أيضاً إنخفاضاً في حجم التطور المتوقع في المبيعات خلال الفترة المستقبلية وبالتالي فإن هذه المنتجات تعتبر عبئاً على إدارة العمل التسويقي ولا يبقى عليها الا اذا كانت ترتبط بدرجة معينة من التكامل مع بقية المزيج السلعي المستخدم وما يحصل من تأثير عليها أو منها وتسعي المنشأة إلى إعادة دورة الحياة لهذه المنتجات وتطويرها بالشكل الذي يدخلها دائرة أخرى من إهتمامات السوق ويستخدم هذا النموذج في تحليل المنافسة وتحليل القوة والضعف التي تتميز بها المنشأة والمنشآت المنافسة في السوق كما يفيد استخدام هذا النموذج في تطوير وتوزيع الموارد على مزيج متوازن للمنتجات الا أن هذه الوسيلة تتطلب لتطبيقها بيانات دقيقة عن الحصة التسويقية ومعدلات النمو في الصناعة.<sup>1</sup>

#### حذف المنتجات: Deleting products

مع ما يجب أن يتصف به مزيج المنتجات من مرونة يلجأ المنتجون أو الموزعون إلى تخفيض أنواع وأشكال المنتجات المعروضة وذلك بتركيز الجهود في عدد أقل من المنتجات بما يضمن توفير الرقابة على السوق وتؤدي إلى خفض راس المال المستثمر في المخزون والإنتاج أو التسويق وبصفة عامة فإنه لا يمكن أن يستمر منتج إلى ما لا نهاية في تحقيق الإشباع لحاجات ورغبات المستهلك المرتقب وحتى يمكن للمنشأة أن يكون لديها مزيج منتجات فعال عليها باستمرار مراجعة موقف منتجاتها والتخلص من بعض المنتجات الغير قابلة للتعديل فالمنتج الضعيف هو بمثابة تكاليف وجهود إضافية محملة على المنشأة والمنتج الضعيف أيضاً هو مثال للصورة الذهنية السلبية التي قد تتولد عند المتعاملين وتؤثر بصورة أو بأخرى على منتجات المنشأة الأخرى وأسماها في السوق لذا فإنه من الضروري أن تلجأ المنشأة إلى إستبعاد هذا المنتج من مزيج منتجاتها بالرغم من صعوبة التحديد الدقيق للسبب أو الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنتج الجديد الا أن معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال تشير إلى واحدة أو أكثر من الأسباب الآتية:<sup>2</sup>

1. إفتقار المنتج إلى الأسباب التي تجعله متفوق على المنتجات الحالية

2. مشاكل في بحوث التسويق

3. إفتقار الخبرة بواسطة المنشأة

<sup>1</sup> طلعت اسعد، مرجع سابق، ص 356

<sup>2</sup> طلعت أسعدوحاتم قابيل ، مرجع سابق، ص 335

4.صغر حجم السوق المستهدف

5.مشاكل السلعة الفنية

6.التحديد الخاطئ للمكانة المستهدفة للسلعة في السوق

7.المشاكل الإدارية فقد يكون الفشل بسبب سوء إدارة المنتج الجديد وليس سوء المنتج.

ومما سبق يتضح إنه يمكن زيادة إحتتمالات النجاح للمنتج الجديد إذا توافرت الظروف الآتية:

أ. أن يكون المنتج الجديد أفضل من البدائل الموجودة في السوق وذلك من وجهة نظر السوق المستهدفة وليس المنشأة المنتجة .

ب. البحث الدقيق المبني علي أسس علمية وتوقيت سليم مع الأخذ بنتائجه مهما اختلفت مع وجهة نظر الإدارة العليا والمسئولين عن التطوير .

ج. أن يكون المنتج الجديد مبنياً علي إستغلال خبرة المنشأة ونقاط قوتها وأن يتفق مع الأهداف الإستراتيجية لها والتي تحدد الفرص التسويقية التي يمكن للمنشأة إستغلالها .

د. التقدير الدقيق للسوق المحتملة وتوجيه المجهودات ناحية الأسواق التي تمثل فرصة تسويقية عالية.

هـ. العناية بتصميم السلعة وإجراء الاختبارات اللازمة وعلاج كل المشاكل المتوقعة قبل تقديمها للسوق.

و. الاختيار الدقيق والسليم للمكانة التي يراد للسلعة أن تحتلها في السوق الي المنافسين .

ويجب تطوير الإستراتيجية التسويقية الفعالة لضمان نجاح تسويق المنتج وهي تتضمن وضع تصور مبدئي يتكون من ثلاثة أجزاء تشمل الآتي:

1.وصف السوق المستهدفة،المكانة المرغوبة في السوق،المبيعات، الحصة السوقية وأهداف الربحية .

2.تحديد السعر المخطط للمنتج وقنوات التوزيع وميزانية التسويق للسنة الأولى .

3.وصف الخطة التسويقية، طويلة المدى، الأرباح وإستراتيجية المزيج التسويقي.

### تطوير المنتجات الجديدة :

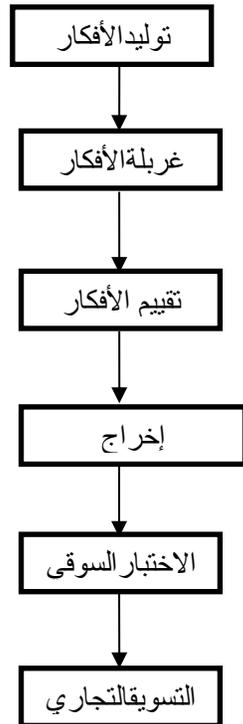
تعتبر عملية تطوير وتقديم منتجات جديدة في الأسواق من أكبر التحديات التي تواجه إدارة التسويق في المنظمات نظراً للتغيير المستمر في أذواق وتفضيلات المستهلكين من ناحية والرغبة في التميز على المنافسين وتقديم ما هو جديد باستمرار من ناحية أخرى وعدم ضياع فرصاً علي المنظمة يمكن إستغلالها وتحقيق أرباح كثيرة عن طريقها وبما أن لكل منتج دورة حياة ولكي تحافظ الشركة على مركزها الربحي

يجب أن تعمل باستمرار على تقديم منتجات جديدة وهناك عوامل أخرى هامة تدفع الشركة الى تقديم المنتجات الجديدة تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

1. إشباع الاحتياجات المتغيرة في السوق
2. الاستفادة من عوادم الإنتاج الحالي
3. مواجهة تقادم المنتجات الحالية
4. الاستفادة من الإمكانيات التسويقية المتاحة
5. إنتاج سلعة محلية بدلاً عن سلعه أجنبية
6. تقديم تشكيلة متكاملة للعميل
7. توسيع نطاق السوق من خلال التشكيل
8. الاستفادة من المخترعات والمكتشفات الجديدة<sup>2</sup>

عادة تمر عملية تطوير المنتجات الجديدة بستة مراحل والتي يمكن بيانها في شكل ( 8/1 )

شكل (1/8) يوضح مراحل عملية تطوير المنتجات الجديدة



المصدر: عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، مصر، 2001، ص 281

<sup>1</sup> عائشة المنياوي وآخرون، مرجع سابق، ص 253

<sup>2</sup> محمد إبراهيم ومحسن علي الكتبي، مرجع سابق، ص 279

ويختلف الوقت المستغرق في كل مرحلة من شركة الى أخرى حيث يجب أن تتخذ الشركة في كل مرحلة ما يسمى بقرار الاستمرار أو الاستبعاد للفكرة وكلما إنتقلت الفكرة من مرحلة إلى مرحلة تاليه زاد الالتزام والمخصصات المالية لها.<sup>1</sup>

#### اولاً: مرحلة توليد الأفكار:

1. العملاء :- ويمكن للشركة التعرف على هذه الرغبات عن طريق:

أ. بحوث التسويق . ب. المتابعة مع جماعات التركيز

2. قسم البحوث 3. مندوبي البيع والتوزيع 4. المنافسون 5/ المنظمات الطوعية

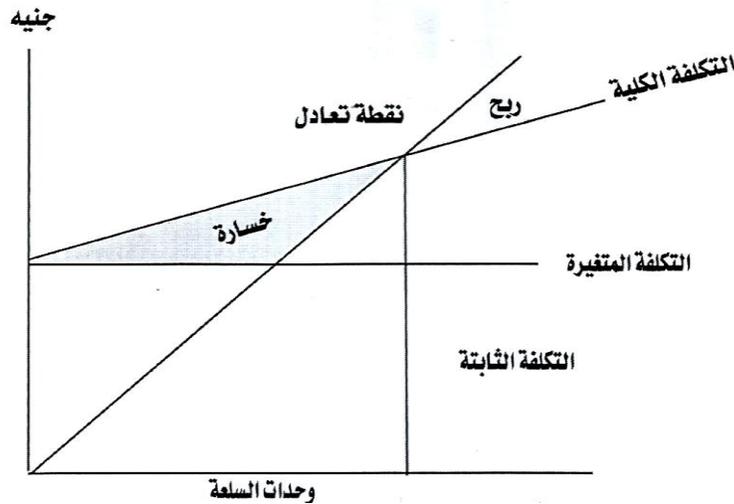
#### ثانياً: عزيلة الأفكار:

يتم في هذه المرحلة غربلة الافكار لحصرها في عدد محدود بدلاً عن كل الافكار التي تحصل عليها.

#### ثالثاً: مرحلة تقييم الأفكار :-

والغرض من هذه المرحلة هو التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة إذا ما خرجت السلعة إلى حيز الوجود والتعرف على احتمالات ربحيتها وحساب العائد على راس المال المستثمر في إنتاجها وذلك حتى يقرر المديرين في الشركة الدولية جدواها وهناك عدد من الطرق التي تستخدمها الشركات عادة في إجراء هذا النوع من التحليل منها تحليل نقطة التعادل ونقطة التعادل هي النقطة التي تتعادل عندها تكلفة إنتاج السلعة مع العائد الإجمالي الناتج من بيعها كما يبينها الشكل ( 1/9 ) التالي:

شكل(9/1) بوضوح نقطة التعادل



المصدر: عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، مصر، 2001، ص288

<sup>1</sup> عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 281

رابعاً: مرحلة إخراج الفكرة إلى حيز الوجود :

بعد غرلة الافكار وتقييمها يتم تنفيذ الفكره وإخراجها إلى حيز الوجود وتقديمها فى السوق

خامساً: الاختبار التسويقي :

تهتم مرحلة الاختبار التسويقي بوضع السلعة في عدد محدود من الأسواق الاختبارية التي يتم إختيارها بعناية للتعرف على مدى قبول المستهلك لها وذلك قبل تسويقها رسمياً.

سادساً: مرحلة التسويق التجاري:

متى قررت الإدارة الاستغلال التجاري للفكرة بعد المرور بالمراحل السابقة يصبح لزاماً عليها الأتي :

1. عمل الاستثمارات اللازمة لإنتاج السلعة.
2. البحث عن منافذ التوزيع التي يسند اليها توزيع السلعة.
3. تدريب مندوبي البيع على خصائص السلعة وطرق البيع الفعالة .
4. إختيار نوعية الحملة الترويجية التي تستخدم عند تقديم السلعة للسوق.

أنواع برامج تطوير المنتجات :

وتنقسم برامج تطوير المنتجات إلى أربعة أشكال رئيسية هي :

1. تعديل خط المنتجات :

ويهدف ذلك إلى إعادة تشكيل المنتجات القائمة أو إستخدام طرق تعبئة جديدة تودي إلى الحفاظ على العملاء وفقاً لاحتياجاتهم المتغيرة ومواجهة الجهود التنافسية وتوجد فرصة لسرعة الاستهلاك والاستبدال للمنتجات<sup>1</sup>

2. توسيع خط المنتجات :

ويعني ذلك إضافة منتج أو تعديل منتج قائم بما يسمح بكسب عملاء جدد يستهلكون سلع منافسة .

3. تحقيق التكامل السلعي :

ويعني ذلك الجمع بين منتجين أو أكثر بما ينتج شيئاً جديداً للمتعاملين وذلك بما يؤدي الي زيادة حجم المبيعات الكلية و زيادة المنافع الموجودة للسلع الحالية مثل انتاج الادوات المتكاملة للعناية بالبشرة .

4. التنوع : ويعني إنتاج منتجات جديدة لخدمة أسواق جديدة بهدف زيادة إنتشار المنشأة في مجالات أخرى

<sup>1</sup>طلعت أسعد وحاتم أسعدقبايل ، سبق ذكره ، ص 338

## دوافع تعديل المنتجات:

تلجأ الشركة لإدخال تعديلات على أحد المنتجات لعدة أسباب أهمها ما يلي:

1. الاستفادة من التطورات التكنولوجية الجديدة 2. مواجهة تدهور المبيعات 3. مجاراة المنافسة وتجنب التقادم

## مجالات التعديل:

يمكن أن يشمل التعديل واحداً أو أكثر من المجالات الآتية:

1. تحسين الجودة الخاصة بالمنتج من حيث قدرته على تحقيق الإشباع المقصود.

2. تقليل الأضرار الجانبية لاستخدام المنتج 3. إطالة العمر الإنتاجي للمنتج

4. تغيير العبوة والغلاف يخلق جاذبية أكبر أو لإشباع ميل المستهلك

5. تغيير الملامح للمنتج من حيث اللون والطعم والرائحة... الخ

6. تغيير الموديل أو الخصائص الأساسية المميزة للمنتج .

### المبحث الثالث: إستراتيجية التسعير

يعتبر التسعير أحد أصعب القرارات التي يتم إتخاذها في المنظمات حيث يتعين على المنظمة تحديد السعر الذي يلقي قبول المستهلك وفي نفس الوقت يحقق أرباحاً للمنظمة فتحدد سعر مرتفع من شأنه عدم إقبال المستهلك على المنتج وبالتالي إنخفاض المبيعات والأرباح وأن تحديد السعر يساهم إلى حد كبير في نتائج الأعمال والأرباح ودرجة تحقيق المنظمة لاهدافها الحالية و التوسع والنمو في المستقبل .

#### مفهوم وأهمية السعر:

يأخذ السعر صوراً وأشكالا متعددة وبصرف النظر عن الصور والأشكال التي يأخذها السعر فانها تدور جميعها حول معنى واحد للسعر والذي يمكن تعريفه على إنه (القيمة التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة والتي يتم التعبير عنها في صورة نقدية) .

فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك نتيجة شراء سلعة أو خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة معينة تتم ترجمتها من جانب الشركة في شكل سعر معين يتحملة المستهلك ثمنا لهذه المنفعة.

وعليه فان السوق الناجح هو الذي يقوم بتحديد سعر مساوي أو أقل من المنافع التي تحصل عليها المستهلك لانه إذا حدث العكس وتبين للمستهلك أن السعر الذي يتحملة في مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة أكبر من المنفعة أو الاشباع الذي يحصل عليه فانه لن تتم عملية التبادل .

ويعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة حيث يتيسر للمنظمة تعديل أسعارها أكثر من قدرتها على تغيير منتجاتها أو تغيير حملاتها الترويجية أو إعادة تصميم نظامها التوزيعي فتطوير المنتجات وتخطيط الحملات الترويجية يستغرق وقت طويلا ويتطلب مبالغ طائلة كما أن وضع نظام للتوزيع يتطلب بناء علاقات طويلة الاجل مع الوسطاء الذين يتعاملون مع المنتج .<sup>1</sup>

وعرفه كوتكر وأرمتونج بأنه كمية النقود المدفوعة لشراء سلعة أو خدمة وبالمفهوم الواسع يمثل السعر القيمة التي يتبادلها كافة الافراد للحصول على مجموعة من المنافع مع إستخدام السلعة أو الخدمة.

وتتمثل المنافع في عدة صور مثل الشكل، الوقت، المكان، الامتلاك والقيمة من وجهة نظر المشتري قد تكون ملموسة أو غير ملموسة والجانب الملموس يتمثل في الحصول على السلعة أو الخدمة أما الجانب غير الملموس فيأخذ عدة صور مثل الضمان، الصيانة والاصلاح ولان المشتريين لديهم موارد محدودة فأنهم

<sup>1</sup>عمر وحسن خير الدين مرجع سابق، ص3

يحاولون تجميع كل قدراتهم الشرائية من أجل الحصول على السلعة المرغوبة ويحدد المشتري ما إذا كانت المنفعة التي يحصل عليها من عملية التبادل تستحق التضحية بالقدرة الشرائية المتاحة لديه.<sup>1</sup> وأن عملية تحديد السعر ليس مجرد عملية حسابية بسيطة يجريها مدير التسويق كما أنه ليس ببساطة وضع سعر يغطي التكلفة ويحقق ربحاً معيناً للمنظمة فمثل هذه العملية غالباً ما تتضمن بعض العلاقات التي تؤخذ في الاعتبار وبعض الأعضاء الموردين في قناة التسويق الخاصة بالشركة من ناحية أخرى فقيادة قناة التسويق والحصول على بعض مصادر القوة اللازمة لهذه القيادة غالباً ما تؤثر في عملية تحديد السعر كما أن إدراك المستهلكين وإستجاباتهم الشرائية يمكن أيضاً أن تؤثر في السعر الذي تضعه المنظمة لمنتجاتها وأخيراً فإن هنالك بعض القوى التنافسية التي لا يمكن إغفالها من قبل مدير التسويق عند قيامه بتحديد السعر والواقع فإن محاولة خلق التوازن بين هذه العوامل يمكن أن تجعل من عملية التسعير عملية صعبة داخل المنظمات .

وقد أظهرت الدراسات المختلفة أهمية السعر بين العوامل التسويقية المختلفة وعلى الرغم من أن السعر هو أوضح العناصر وأكثرها ظهوراً في العملية التسويقية فإن علينا أن نضعه داخل المزيج التسويقي المشتمل على نواحي أخرى وأن نتخذ قرارات التسعير مع الأخذ في الاعتبار السياسات التسويقية الأخرى ويمكن للقرار التسعيري السليم أن يزيد المبيعات ويعظم الأرباح وتوضح الأمثلة التالية الارتباط بين سياسة التسعير وبين المتغيرات والعوامل التسويقية الأخرى:

1. يختلف السعر باختلاف دورة حياة المنتج فقد يكون السعر عالياً في المرحلة الأولى التي يقدم فيها المنتج إلى السوق لأول مرة وقد يكون السعر منخفضاً بعد ذلك لاكتساب أكبر قطاع ممكن من السوق.
2. يجب أن يختلف السعر حسب منافذ التوزيع لكن بشكل يعوض كل من هذه المنافذ عما تتكبد من تكاليف لأداء وظائفها ويكون في الوقت نفسه منخفضاً حتى يواجه السلع المنافسة .

من المنظور التسويقي يعتبر السعر أحد المحددات الرئيسية للقيمة والتي هي جوهر عملية التبادل حيث تحدد قيمة السلع والخدمات والتي يقدمها المنتج للسوق على أساس المنفعة التي يدركها المشتري لهذه السلع والخدمات كما أنه من المنظور الاقتصادي يرتبط أيضاً بكل من من المنفعة والقيمة حيث يرى الاقتصاديون و المنفعة هي مواصفات السلعة التي تحقق إشباعاً لاحتياجات المشتري بينما القيمة هي التعبير الكمي عن

<sup>1</sup>عائشة المنياوى وآخرون، مرجع سابق، ص325

السلعة والتي يمكن قياسها من خلال السعر الواجب على المشتري دفعه للحصول على المنفعة المرغوبة أي من المنظور الاقتصادي يمكن اعتبار السعر هو القيمة النقدية للسلعة أو الخدمة كما يحددها السوق.<sup>1</sup> وأن أول ماتفكر فيه الموسس بعد الانتهاء من تصميم منتجاتها هي طريقة تسعيرها فالقرارات السعريه المتخذة لايمكن حصر أثارها في المنتج بحد ذاته وإنما تتعدى لتشمل كل عناصر المزيج التسويقي (المنتج -التوزيع-الترويج)،فاول القرارات تبدأ من مرحلة الصنع التي تشمل التكاليف الثابته والمتغيره من شراء للمواد الاولييه وغيرها وأثرها في تكلفة المنتج ثم كيفية إعداد الميزانيه الترويجيه وتأثيرها على تكلفة المنتج ثم مرحلة التوزيع وكيفية إختيار الوسطاء ومدى قبول هؤلاء الوسطاء لتوزيع منتجات الموسسه وماهو العائد المحصل عليه من قبل كل وسيط وما أثرلاه في تكلفة المنتج.<sup>2</sup>

### المنافسة والسعر:

تظهر علاقة السعر بالمنافسة نوعان من المنافسة هي :

#### 1.المنافسة السعريه price competition

في المنافسة السعريه يقوم البائعون بالتأثير على الطلب من خلال متغير سعر السلعة واذا ما كانت للسلعة طبيعة فريدة فان منتجها يتمتع بقدر أكبر من الحرية في تسعيرها والمنافسة السعريه أداة تسويقية تتميز بالمرونة حيث يمكن للبائع التأثير على منحى الطلب من خلال رفع أو خفض السعر وهذه الأداة المرنة يظهر تأثيرها سريعاً وينعكس بشكل فوري على مقدار الطلب ويمكن للمنتج أحياناً أن يضاعف حجم مبيعاته فوراً بمجرد إجراء تخفيض معين في سعر السلعة ولكن ذلك قد يقود إلى إعلان حرب الأسعار حيث يلجأ المنافسون إلى إجراء تخفيض مضاد.

#### 2. المنافسة غير السعريه Non price competition

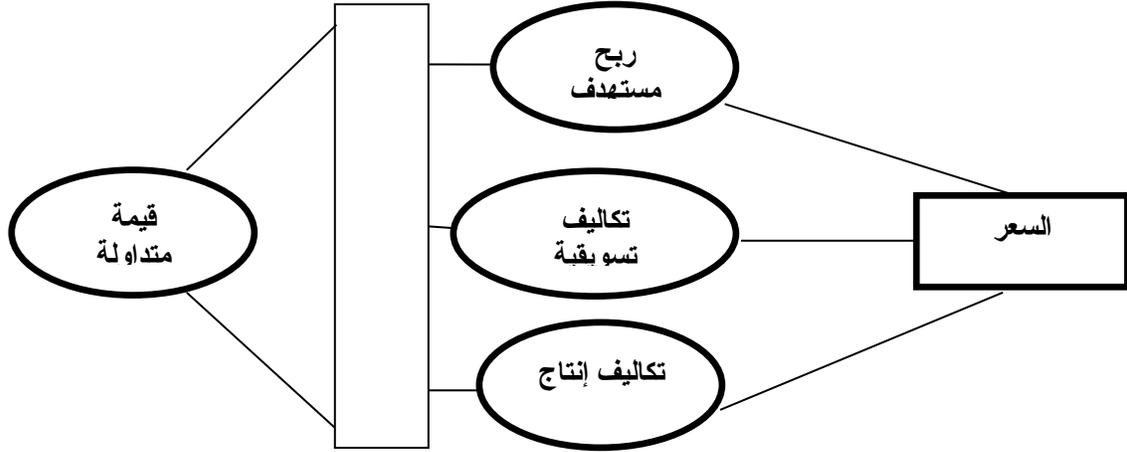
اما في المنافسة غير السعريه فان تأثير السعر على مقدار الطلب ضعيف ومن ثم يلجأ البائع إلى وسائل أخرى مثل الإعلان وتقديم الخدمات حتى يمكنه زيادة الطلب على السلعة أما في المنافسة غير السعريه فان المنتج يلجأ إلى إبراز الفروق بين سلعته و سلع الاخرين ويظهرها بطابع فريد حتى يتمكن من زيادة مبيعاته وقد يلجأ المنتج إلى الاحتفاظ بسعر الوحدة الأصلي كما هو لكنه يمنح

<sup>1</sup> أحمد شاكر العسكري،التسويق الصناعي مدخل إستراتيجي،دار وائل للنشر،عمان الطبعة الاولى،2000،ص 125

<sup>2</sup> عرباني عمار،أثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في الموسسه الجزائريه،رسالة دكتوراه غير منشوره،جامعة الجزائر ،2008،ص

سعراً خاصاً لمن يشتري مجموعة كاملة من السلعة أو عدد أكبر من الوحدات حتى يظل في نظر منافسيه بعيداً عن الحرب السعرية ومن المهم بمكان أن يكون للمنتج إستراتيجيته السعرية <sup>1</sup>. ويمكن توضيح عملية التسعير بالشكل (1/10) التالي:

شكل (10/1) يوضح عملية التسعير



المصدر: طلعت أسعدوحاتم قابيل، أساسيات التسويق، مطبعة النيل، مصر، ص 381

وعملية التسعير عملية معقدة تواجه إدارة التسويق في تحديدها الكثير من الصعاب ويرجع ذلك بصفة خاصة إلى إختلاف وتعدد جوانب التأثير في وضع سياسات المنشأة السعرية فمن ناحية نجد أن القيمة هي شيء متغير يختلف وفقاً للأشخاص والمكان والزمان كما أنه من ناحية أخرى فإن كافة القيم لا تقاس بالخواص الملموسة للسلع والخدمات حيث يتضمن السعر الكثير من المتغيرات الأخرى التي تؤثر في تحديد الثمن النهائي للسلعة والسعر يعبر عن القيمة النقدية للمنتج في وقت معين وبالتالي تكون عملية التعبير هي فن ترجمة وتحديد قيمة السلعة في صورته نقدية هي الثمن (السعر) يتضمن الآتي:

1. المنتج نفسه ويعبر عنه بالموصفات المادية التي تم إنتاجه على أساسها وتمثل جوهره
2. العناصر الشكلية الأخرى للمنتج مثل العبوة والعلامة الخاصة به وكذلك الاسم التجاري
3. الخدمات المقدمة من المنتج والموزع مثل خدمات الضمان وعقود الصيانة والإصلاح والتركييب وتدريب العمال وتوفير قطع الغيار وإرشادات إستعمال المنتج وشروط الائتمان والتسليم ومجهودات

<sup>1</sup>المحرموش، أساسيات التسويق الحديث، مصر، ص 379

التسويق الأخرى مثل التخزين والترويج والبيع الشخصي والإعلان وأبحاث السوق بالإضافة إلى الرد على إستفسارات وشكاوي العملاء

4. الربح الخاص بكل من المنتج وجهاز التوزيع .

**وجهات النظر المختلفة بالنسبة للسعر :**

لا شك أن سعر السلعة أو الخدمة يجب أن يرضي عنه أطراف ثلاثة هي المستهلكين والمنشآت والمجتمع ونتناول فيما يلي وجهة نظر كل طرف من هذه الاطراف .

**أولاً : وجهة نظر المستهلك :**

ينظر المستهلك إلى السعر على أنه أحد القيود المحددة لحصوله على السلع والخدمات كما أن كل عنصر من العناصر التي يتضمنها السعر والسابق ذكرها تؤثر على المستهلك بدرجة معينة أيضا في سبيل حصوله على السلعة أو الخدمة التي تشبع أحد أو بعض حاجاته ولا شك أن المستهلك يتأثر بمجموعة عوامل منها ما يزيد من إهتمامه بالسعر ومنها ما يقلل من إهتمامه به وهذه العوامل يمكن بيانها كالتالي :

**العوامل التي تزيد من إهتمام المستهلك بالسعر :**

1. إنخفاض مستوى دخل الفرد . 2. زيادة سعر السلعة مع إرتفاع ثمنها الأصلي .

3. الزيادة المفاجئة في سعر السلعة أو الخدمة مع تعود المستهلك على الحصول عليها بسعر معين .

4. تخفيض سعر السلع ذات العلامات التجارية المشهودة .

**العوامل التي تقلل من إهتمام المستهلك بالسعر :**

1. إرتفاع مستوى دخل المستهلك . 2. زيادة سعر السلعة مع إنخفاض ثمنها الأصلي .

3. وفرة السلع وتنوعها 4. تمتع السلع بخصائص فريدة أو علامات تجارية مميزة مما يجعل الجودة هي

عنصر التفضيل الأول .

وبصفة عامة يقارن المستهلك بين السعر وبين الجهد المبذول في الحصول عليه .

**ثانيا: وجهة نظر المنشأة :**

لا شك أن تحديد سعر السلعة أو الخدمة من أصعب وأعقد الأمور لاي منشأة نظرا لكثرة المتغيرات التي تؤثر في السعر هذا بالإضافة إلى عدم وفرة البيانات والمعلومات الدقيقة والتي تساعد على تحديده بدرجة كبيرة من الدقة ويقع عبء مسؤولية تحديد السعر على عاتق إدارة التسويق لكن نظرا لتأثر أهداف المنشأة

كلها بهذا السعر تتدخل الإدارة العليا في تحديده وليس هذا فقط فيتأثر السعر أيضا يقوي السوق من حيث العرض والطلب ودرجة مرونة كل منهما .

ومن المفضل عادة أن تلجأ المنشآت إلى تحقيق المنافسة غير السعرية عن طريق عناصر المزيج التسويقي الأخرى بغرض تحقيق أهدافها التنظيمية مثل محاولة تطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة ذات خصائص مميزة وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة من عناصر المزيج الترويجي والاعتماد المستمر على أبحاث السوق للتعرف على رغبات المستهلكين للعمل على إشباعها بغرض الحصول على حصة سوقية أكبر .

### ثالثا: وجهة نظر المجتمع :

ينظر المجتمع إلى السعر على أنه متضمنا التكلفة الاجتماعية التي تتمثل في الضرائب المدفوعة من قبل المشترين مما يمكن الحكومة من أداء الخدمات العامة للمستهلكين كما أن المجتمع يتيح فرصة إنشاء مزيد من المشروعات الخاصة بإنتاج سلع وخدمات معينة عند ارتفاع أسعارها مما يزيد من جانب العرض فيحقق التوازن التلقائي للسوق لصالح المستهلك النهائي هذا بالإضافة إلى القوانين التي تصدرها الحكومة والمتعلقة بتحديد أسعار بعض السلع جبريا وضرورة الإعلان عنها وتنوع هذه الأسعار طبقا للعبوات ومستويات الجودة المختلفة وبالتالي يتم القضاء على إستغلال المستهلكين سعريا والحفاظ على قيم المجتمع الاخلاقية .<sup>1</sup>

### مصادر تحديد الأسعار :

هنالك ثلاثة مصادر لتحديد السعر وهي على النحو التالي:

1.أسعار تحدد بواسطة الإدارة :

2.أسعار تحدد بواسطة تفاعل قوى العرض والطلب في السوق :

3.أسعار تحدد بواسطة الهيئات الحكومية:<sup>2</sup>

وتعود أهمية السعر من الناحية العملية إلى انه واحد من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح وهي السعر والتكلفة وكمية وعند تحديد السعر التسعير يجب أن نؤكد على ثلاثة أمور:.

<sup>1</sup>عبيدعنان وآخرون، التسويق ،جامعة عين شمس ، مصر ، 2003مرجع سابق، ص297

<sup>2</sup>مبادئ التسويق،مرجع سابق، ص 335

1. أن التسعير ليس الا عنصر واحد من بين عناصر المزيج التسويقي ويجب النظر إليه في ضوء تأثيره وتأثره بالعناصر الأخرى من منتج إلى وسائل ترويج وأساليب توزيع .
2. أن سياسة الأسعار تعتمد على أهداف المشروع وبالتالي يجب أن يتوافق السعر مع الهدف
3. أن سياسة الأسعار تتفاوت أهميتها من مشروع لآخر ويجب على كل مشروع أن يحدد بدقة الأهمية النسبية لسياسة التعديل للتعديل.<sup>1</sup>

### أهمية التسعير :

يمكن النظر لأهمية السعر من زاويتين:<sup>2</sup>

#### 1. علي المستوي القومي:

يعتقد الكثيرون أن التسعير هو النشاط الحاكم في المشروع وخاصة في النظام الرأسمالي القائم علي حرية المشروع كما يمكن القول أن السعر هو محور الارتكاز الذي يدور حوله النظام بالمشروع أي هو الاطار الذي يجعل النظام يعمل بشكل متناسق ومن ثم فإن أي أخطاء في عملية التسعير تعتبر مؤشراً علي وجود أخطاء في نظام المشروع كما يعتبر السعر عنصراً اساسياً للنظام الاقتصادي وذلك لأن سعر أي سلعة يؤثر في الاسعار التي دفعت لعوامل الانتاج بالمشروع.

#### 2. علي مستوي المشروع :

يعتبر سعر السلعة أو الخدمة من أهم العوامل المؤثرة علي حجم طلب السوق لصنف ما وذلك لان السعر يؤثر بالضرورة علي المركز التنافسي للشركة ونصيبها من السوق ونتيجة لذلك نجد ان للسعر تأثيراً كبيراً علي دخل الشركة وصافي ربحها كما يؤثر سعر السلعة في البرنامج التسويقي للشركة.<sup>3</sup>

يمكن تلخيص أهمية التسعير كعنصر أساسي في المزيج التسويقي لعدة أسباب :

1. أن كل سلعة أو خدمة تحتاج إلى دراسته لتحديد السعر المناسب لها .
2. أن قرارات التسعير لها تأثير مباشر على ربحية الشركة وهذه القرارات تؤثر على الادارات الأخرى مثل الإنتاج والتمويل والمشتريات .
3. أن قرار التسعير يؤثر على كيفية تقييم عناصر المزيج التسويقي .

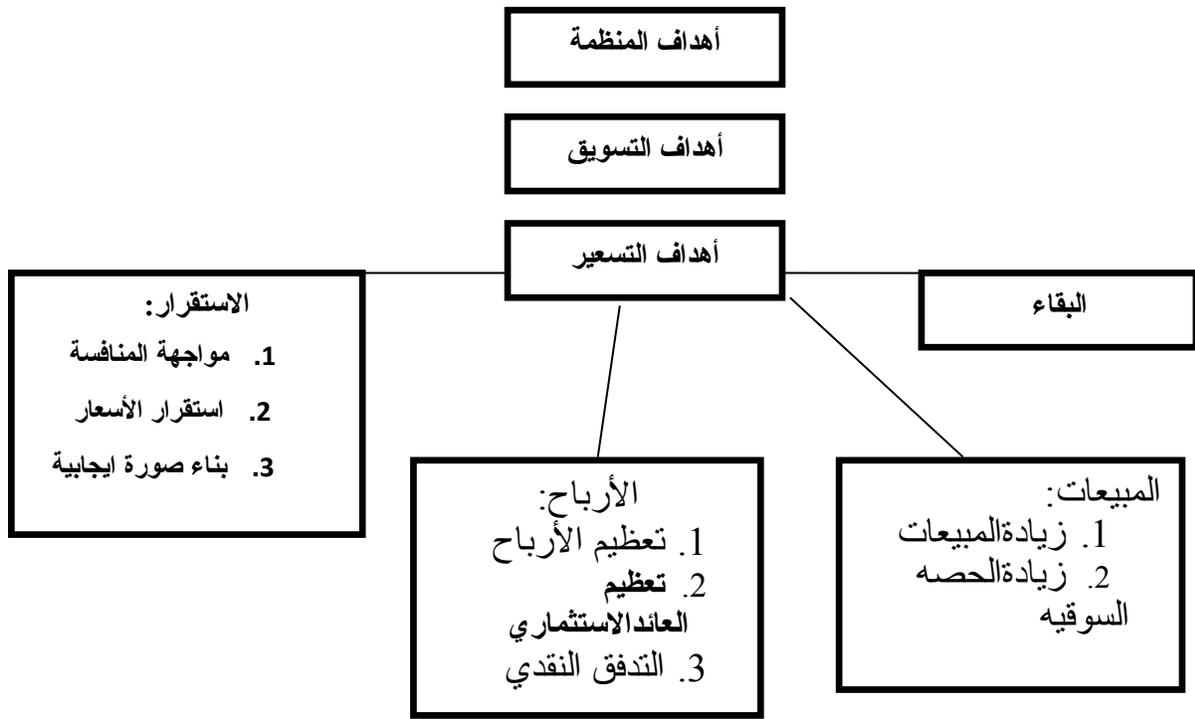
<sup>1</sup> صديق حمد عفيف، إدارة التسويق، ص 275

<sup>2</sup> محمد محمد ابراهيم، ومحمد الكتيبي، مرجع سابق، ص 294

4. يعتبر السعر عنصراً متفرداً في المزيج التسويقي لأنه يؤثر على راس المال وهيكل تكاليف الشركة.
5. يعتبر السعر العامل الأساسي المؤثر على قرار المشتري في شراء المنتج خاصة في الدول المتقدمة.<sup>1</sup>
- أهداف التسعير:**

ترتبط أهداف التسعير بأهداف التسويق والتي يتم تحديدها بواسطة المنظمة وتاخذ أهداف التسعير أحد الأشكال التالية فهي إما أن تكون أهداف مرتبطة بالبقاء أو مرتبطة بالمبيعات أو مرتبطة بالأرباح أو مرتبطة بالاستقرار ويوضح الشكل (1/11) التالي الأهداف المختلفة:

شكل (11/1) يوضح أهداف التسعير



المصدر: عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، مصر، 2001، ص 356

1. أهداف مرتبطة بالبقاء: يعتبر البقاء هدف أساسي ومشارك لكافة المنظمات وقد تضع بعض المنظمات البقاء كهدفا رئيسياً وتحمل الخسارة لبعض الوقت إذا واجهتها ظروف صعبة ومنافسة حادة.
2. أهداف مرتبطة بالمبيعات: حيث أن النمو يمثل هدفاً أساسياً من أهداف المنظمات و ذلك يعني أن نمو المبيعات بنسبة معينة أو تحقيق حصة سوقية معينة يجب أن يكون هدفاً أساسياً للتسعير

<sup>1</sup>عائشة المنياوي وآخرون، مرجع سابق، ص 326

3. أهداف مرتبطة بالارباح: تسعى الكثير من الشركات لتعظيم أرباحها في فترة زمنية معينة الأمر الذي

يرتبط ببعض المشكلات التي تتعلق بصعوبة تقدير مقدار الانخفاض في الطلب نتيجة زيادة السعر

4. أهداف مرتبطة بالاستقرار: قد تقوم في بعض الأحيان بعض الشركات بتحديد أهدافها في التسعير في

أشكال أخرى مثل الحفاظ على إستقرار الأسعار في فترة زمنية معينة وخاصة تلك الشركات التي تعمل في

ظل قيادة سعرية من إحدى الشركات في الصناعة وبالتالي يصبح من مصلحة هذه الشركات تقادي

(حروب الأسعار من الشركة القائدة سواء في حالات زيادة الطلب) أو نقصانه كذلك قد تقوم بعض

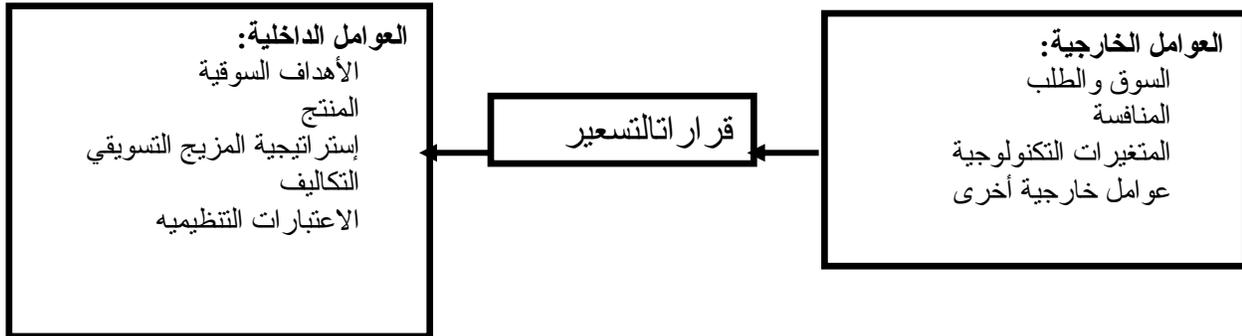
الشركات بتحديد الهدف من التسعير في بناء صورة إيجابية عن الشركة بحيث تساهم سياسة التسعير

المتبعة في خلق إنطباع معين لدى المستهلك عن السلعة أو الخدمة المقدم<sup>1</sup>.

العوامل التي تؤثر على إتخاذ قرار التسعير:

تتأثر قرارات التسعير للشركة بمجموعة من العوامل داخل الشركة وأخرى بئيه خارجية كما يوضحها

شكل(12/1) يوضح العوامل التي تؤثر علي قرارات التسعير



المصدر: عائشه مصطفى المنياوي وآخرون،التسويق،مصر، 2003، ص 331.

<sup>1</sup>عمر وحسن، مرجع سابق، ص355

أولاً: العوامل الداخلية التي تؤثر على قرار التسعير:

### 1. الأهداف التسويقية:

قبل تحديد السعر يجب على الشركة أن تتخذ قراراً بخصوص الإستراتيجية التسويقية التي تفضل إتباعها بالنسبة للمنتج المراد تسويقيه فلو أختارت الشركة السوق المستهدف وحددت المركز أو المكانة التي ترغب أن يكون عليها المنتج بدقة فهذا يسهل عليها عملية تحديد السعر .

### 2. المنتج:

أن عملية تقييم كافة الجوانب المتعلقة بالمنتج من القرارات التسعيرية الضرورية ويشمل التقييم تحديد نقاط القوة والضعف ومدى إمكانية تطوير المنتج مستقبلاً ليلتئم حاجات المستهلك وتحديات المنافسة وكذلك تقييم مدى قدرة الشركة على خفض التكاليف وتحقيق إقتصاديات في الإنتاج وكذلك نظرة المستهلك للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى ومدى قابلية المنتج للتلف والتقدم.

### 3. إستراتيجية المزيج التسويقي:

أن قرارات التسعير لا بد أن تتناسب مع إستراتيجية المنتج والتوزيع والترويج من أجل بناء برنامج تسويقي فعال ومتناسق لذلك هنالك قرارات كثيرة مرتبطة بمتغيرات المزيج التسويقي ولها تأثير على إتجاه القرارات التسعيرية

### 4. التكاليف :

تعتبر التكاليف عامل أساسي لتحديد السعر حيث ترغب الشركة في تحديد السعر الذي يغطي كل تكاليف الإنتاج والتوزيع والبيع وتحصل على عائد مناسب مقابل الجهود والمخاطر التي تتبناها ولا يوجد أدنى شك أن الشركات التي تستطيع أن تنتج بأقل التكاليف يمكنها أن تحدد أقل الأسعار وهذا يؤدي إلى مبيعات أكثر وزيادة الأرباح .

### 5. الاعتبارات التنظيمية:

يحاول رجل التسويق أن يحدد مستوى أسعار تتناسب مع أهداف الشركة وفي نفس الوقت محاولة بناء مركز للمنتج يتناسب مع مستوى الجودة وفي الشركات الصغيرة تقع مسؤولية التسعير على عاتق الإدارة العليا بدلاً من قسم التسويق والمبيعات بينما في الشركات الأكبر نسبياً يكون التسعير مسؤولية مديري خطوط الإنتاج وفي سوق المنتجات الصناعية يسمح لرجال البيع الدخول في حلقات تفاوضية مع العملاء

من أجل الوصول إلى سعر بيع مناسب بينما في الصناعات الإستراتيجية التي يعتبر السعر أهم العوامل نجد في الغالب هنالك قسم خاص بالتسعير ويقوم برفع التقارير مباشرة إلى الإدارة العليا  
ثانياً: العوامل الخارجية التي تؤثر على قرار التسعير

### 1. السوق والطلب

يلاحظ أن التكاليف تضع حد أدنى للأسعار ولكن السوق والطلب يضعان حداً أعلى للأسعار ويوازن المستهلك والمشتري الصناعي بين سعر المنتج مقابل الفوائد التي يحصلون عليها لذلك يتطلب من رجل التسويق أن يفهم العلاقة بين السعر والطلب والعلاقة بينهما تختلف باختلاف أنواع الأسواق.

### (2) التسعير في أنواع مختلفة من الأسواق:

يتأثر التسعير بنوع السوق الذي تعمل فيه المنظمه وقد حدد الاقتصاديين أربعة أنواع من الأسواق ويمثل كل سوق تحديات مختلفة للتسعير والاسواق هي على النحو التالي:

(أ) سوق المنافسة الحرة : وهي الحالة التي تضم عدد كبير من البائعين والمشتريين لمنتج بمواصفات محددة وعادة تكون المنتجات لكافة المنافسين متجانسة تماماً ولا يوجد أي فروق بينهم وليس لحد تأثير على حجم التعامل في السوق ويستطيع البائع أن يبيع كمية كبيرة بالسعر الذي يحدده السوق وله حرية الدخول والخروج من السوق وفي ظل هذا السوق ليس هنالك مجال لبعض الأنشطة السريعة مثل بحوث التسويق وبرامج تطوير المنتج والاعلان وتنشيط المبيعات لذلك فان البائعين في هذا السوق لا يتفوقون كثيراً على الإستراتيجية التسويقية .

(ب) سوق المنافسة الاحتكارية: يختلف هذا السوق عن سوق المنافسة الحرة لان المنتج لكل المنافسين غير متجانس تماماً ويسعى كل منتج إلى تقديم إختلافات من حيث الجودة والشكل أو مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج لذلك فان المشتري يمكن أن يدفع أسعار مختلفة على أساس الاختلافات التي يعرضها المنتجين .

(ج) سوق منافسة الغلة: في تلك السوق يتواجد عدد محدود من البائعين وكل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وقد يكون المنتج متجانس (الحديد والصلب - الالمونيوم) أو غير متجانس (السيارات - الكمبيوتر) كما أن حركة الدخول والخروج من والى السوق محدودة جدا وعادة يحصل البائع على مزايا مستمرة من تخفيض السعر وربما لو قام برفع السعر يحاول المنافسين رفع السعر أيضا وفي

هذه الحالة فان البائع لا بد أن يواجه رد فعل زيادة الأسعار وتحمل مخاطرة فقد جزء من العملاء إلى المنافسين .

(د) سوق الاحتكار الكامل: ويتصف السوق بوجود بائع واحد وبطريقة تمكنه من الاحتكار الكامل للسعر وقد يكون المحتكر الحكومة ذاتها أو شركة قوية وخاضعة أو غير خاضعة للقوانين والتشريعات فإذا كانت الحكومة أقل من التكاليف إذا كانت نوعية المنتجات ذو أهمية للمشتريين وفي نفس الوقت ليس لديهم قوة شرائية لرفع السعر الذي يغطي كافة التكاليف وقد ترفع الحكومة سعر منتج وتحصل منه على إيرادات بهدف الحد من نمط الاستهلاك أما بالنسبة للشركات الخاضعة للقوانين تسمح لها الحكومة بوضع سعر يسمح لها بعائد مناسب ويساعدها على الاستمرار في السوق .

### 3. إدراك المستهلك للسعر والقيمة:

يعتبر إدراك المستهلكين للسعر والقيمة من العوامل الهامة التي تؤثر على قرارات التسعير والمستهلك هو الذي يحدد مدى مناسبة السعر له حينما يشتري منتج ما فانه يقوم بعملية التبادل للقيمة التي يحصل عليها مقابل السعر (الفوائد من الاستخدام).

والتسعير الموجه بالمشتري يتضمن فهم القيمة التي يحددها المستهلك لمجموعة الفوائد المنتظر حصوله عليها ثم وضع السعر الذي يتناسب مع هذه القيمة التي يحددها المستهلك .

### (4) المنافسة :

يجب علي متخذ قرار السعر أن يدرس منتجات المنافسين من حيث الجودة والضمان والخدمة لكي تتم المقارنة بطريقة سليمة مع الأخذ في الإعتبار أن مقارنة أسعار المنافسين لا يعني شيئاً في حالة المنافسة الاحتكارية ومنافسة القلة وتعتمد كثير من الشركات علي أساليب بحوث التسويق في جمع بيانات عن المستهلك للتعرف علي خصائص المنافسين من حيث الجودة والسعر والعوامل غير السعرية الأخرى .

### (5) المتغيرات التكنولوجية:

تتأثر الشركات بدرجات متفاوتة بدرجة التطور التكنولوجي وكلما كان التأثير التكنولوجي كبيراً كلما أحتاجت الي البحوث المتطورة بدرجة أعلي حتي يمكنها الاستمرار والنمو مثال ذلك الشركات التي إنتاجها عرضة للتطور التكنولوجي المستمر كشرركات إنتاج الالكترونيات وأجهزة الحاسب الآلي والهاتف المحمول

ولا يوجد أدنى شك ان معدل التقنية اليوم أسرع من الماضي وهناك تأثير متبادل ودائم ومستمر بين التقنية والتقدم التقني بالشركة وهذا عكس أثره علي أداء الأنشطة التسويقية والمزيج التسويقي .  
وخاصة القول إن التطور التكنولوجي أصبح له تأثير ملحوظ علي قرارات التسعير وخاصة في عصر أصبح فيه للمفاهيم العلمية التكنولوجية وتطبيقاتها أثر كبير في مختلف المجالات .

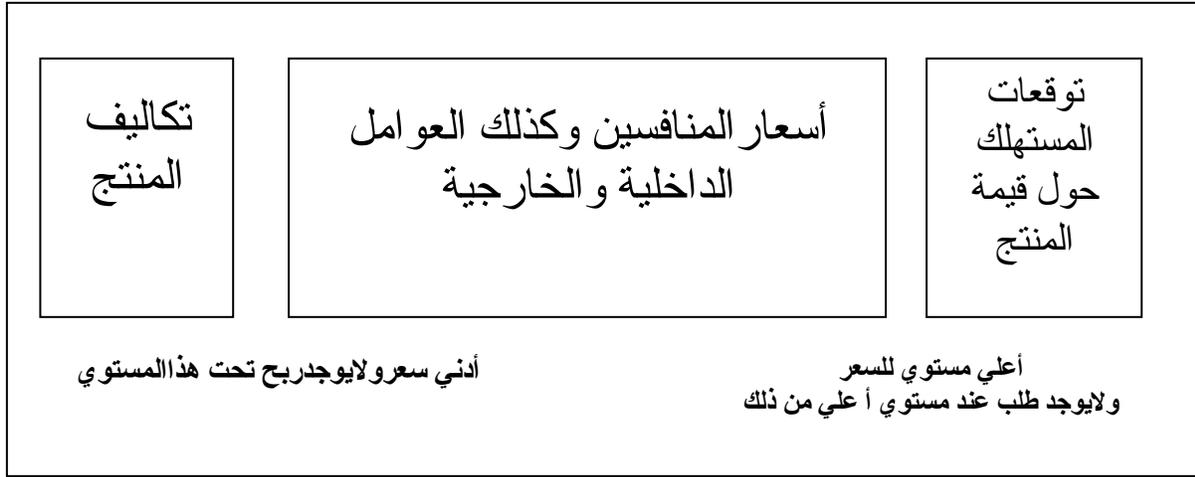
### (6) عوامل خارجية أخرى

عند تحديد السعر يجب علي الشركة أن تأخذ في إعتبارها عوامل خارجية في البيئة المحيطة بها مثل الظروف الاقتصادية والدورة الاقتصادية لما لها من تأثير كبير علي إستراتيجيات التسعير لان ظروف الكساد والتضخم ومعدل الفائدة له تأثير مباشر علي تكاليف الانتاج وعلي إدراك المستهلك لسعر المنتج مقارنة بقيمته ويجب أيضاً الأخذ في الحسبان توقعات قنوات التوزيع حيث يرغب الوسطاء في الحصول علي مزايا أكثر مقابل أداء وظائف معينة وأيضاً الحصول علي خصومات مجزية في حالة الشراء بكميات كبيرة أو الحصول علي مساعدات في أداء بعض الأنشطة التسويقية الهامة مثل التدريب البيعي والإعلان وتنشيط المبيعات وتعتبر الحكومة عامل خارجي مؤثر علي الأسعار من خلال القوانين والتشريعات التي تحدد بها أسعار المواد الخام محلياً ودولياً وأخيراً فإن الاعترافات الاجتماعية لها تأثير في تحديد السعر والحصول علي النصيب السوقي وتحقيق الأهداف الربحية

ويلخص الشكل (14/1) الاعتبارات الرئيسية لتحديد السعر حيث أن تكاليف المنتج هي التي تحدد المستوي الأعلى للسعر مع مراعاة أسعار المنافسين والعوامل الخارجية والداخلية من أجل إيجاد أفضل سعر بين المستويين الأدنى والاعلي .

## الاعتبارات الرئيسية لتحديد السعر<sup>1</sup>:

شكل(13/1) يوضح الاعتبارات الرئيسية لتحديد السعر



المصدر: عائشة المنيأوي وآخرون، التسويق، مصر، 2003، ص342

### المدخل المختلفة للتسعير (طرق التسعير) :-

إن تحديد السعر الأساسي لأي منتج يجب أن يتم في ظل ثلاثة قوى أساسية هي :

1. التكاليف 2.الطلب(السوق) 3.المنافسه

وباستعراض العوامل التي تؤثر في السعر السابق ذكرها وتناولها بالتفصيل نجد أنها يمكن أن توجز في الثلاثة قوى السابقة ولهذا يجب عند تناول الطرق المتعلقة لتحديد السعر أن نتعرض الي كل عنصر من العناصر السابقة ويكون لدينا ثلاثة طرق أساسية هي :

1. التسعير علي أساس التكلفة . 2.التسعير على أساس الطلب 3.التسعير على أساس المنافسه

### 1.التسعير علي أساس التكلفة :-

طبقاً لهذه الطريقة يتحدد السعر بعد حساب تكلفة الوحدة من المنتج يضاف لها هامش ربح معين وتكون

تكلفة الوحدة من التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة (الأعباء الإضافية) وطبقاً لهذا يكون :

السعر = التكاليف المباشرة + التكاليف الغير مباشرة + هامش الربح .

<sup>1</sup>عائشة المنيأوي وآخرون، مرجع سابق، ص231 .

## مشكلات التسعير علي أساس التكلفة :

1. صعوبة تحديد التكلفة الفعلية للوحدة 2. عدد الوحدات المنتجة 3. طريقة إستهلاك الأصول الثابتة
4. صعوبة تحديد نصيب الوحدة في حالة تعدد المنتجات. 5. حجم الطلب . 6. المنافسة .
7. إعتادها علي دقة التنبؤ بالمبيعات فأبي خطأ في التنبؤ سينعكس علي تقدير التكلفة وبالتالي السعر .

## ثانياً : التسعير علي أساس الطلب :-

طبقاً لهذه الطريقة في التسعير يكون العنصر المؤثر عند تحديد السعر هو درجة إستعداد المستهلك لقبول التضحية (رفع السعر) مقابل الحصول علي السلعة والاستفادة بما يتمتع به من خصائص ومزايا وخدمات وبالتالي يكون الطلب هو المؤثر الجوهرى في تحديد السعر وتعتمد هذه الطريقة في التسعير علي رفع أسعار السلع والخدمات عندما يقل الطلب رغم ثبات التكلفة ويتحدد مقدار أرباح المنشأة أو خسارتها في ضوء مستوي التكاليف الخاصة بالإنتاج والتسويق وعلي المنشأة عند إستخدام هذه الطريقة أن تقوم بالتنبؤ الدقيق لمستويات الطلب علي السلعة وأخذ كافة العوامل التي تؤثر في تحديد هذه المستويات مثل وفرة السلع البديلة وسرعة الحاجة للسلعة والدخل والمنافسة ومعدل تحول المستهلكين من سلعة لأخرى هذا بالإضافة الي ضرورة تقدير أثر كل من هذه العوامل كميّاً حتي يمكن الوصول الي تقدير دقيق لحجم الطلب والسعر المناسب له وتأخذ هذه الطريقة عدة أشكال :

أ. التمييز السعري : ويعني تعدد أسعار بيع السلعة الواحدة إعتماًداً علي القطاعات السوقية التي ستباع فيها السلعة .

ب. التمييز علي أساس المستهلك : وتعني البيع بأسعار مختلفة رغم تساوي التكلفة وتجانس السلعة

ج. التمييز علي أساس المنتجات : تعني إختلاف أسعار بيع أصناف مختلفة من المنتج عند وجود إختلافات طفيفة فيه.

د. التمييز علي أساس الزمان : تعني إختلاف أسعار المنتجات طبقاً لموسمية الطلب عليها

هـ. التمييز علي أساس المكان : وتعني إختلاف أسعار بيع المنتجات من قطاع مكاني لآخر طبقاً لحجم الطلب في هذا القطاع ويمكن بيان أهم شروط تطبيق سياسات التمييز السعري في الآتي :

1. إمكانية تقسيم أو تجزئة السوق الي قطاعات يختلف مستوي الطلب في كل منها .

2. عدم إتاحة الفرصة لمشتري السلعة في القطاعات السوقية ذات السعر المنخفض لإعادة السلعة مرة أخرى في القطاعات السوقية مرتفعة السعر للاستفادة من الاسعار .
3. تضيق أو إنعدام فرصة المنافسين في القطاعات السوقية مرتفعة السعر لبيع منتجاتها بأسعار منخفضة.
4. أن يكون عائد إتباع التمييز سعري أكبر من تكلفته أي أكبر من تكلفة تقسيم السوق لقطاعات سوقية وما يستتبعه من التعرف علي خصائص المستهلكين لتحديد الاسعار الواجب البيع بها لكل قطاع
5. الحذر من التوسع في إتباع التمييز سعري خوفاً من أثار قلق المستهلك وفقد ثقته في منتجات المنشأة وتحوله الي منتجات أخرى .

### ثالثاً : التسعير علي أساس المنافسة :

طبقاً لهذه الطريقة تحدد المنشأة أسعار بيع منتجاتها أخذة في الاعتبار أسعار بيع منتجات المنشأة المنافسة وقد يكون ذلك عن طريقة البيع :

1. بنفس أسعار المنافسين .
2. أقل من أسعار المنافسين .
3. أكبر من أسعار المنافسين .

وبصفة عامة تسترشد المنشأة بالمتوسط العام لأسعار بيع المنتجات الخاصة بالصناعة التابعة لها وهذه العلاقة لا تأخذ في الاعتبار العلاقة بين الاسعار والتكاليف والطلب ، إذا يحذب بقاء الأسعار كما هي حتي في حالة إختلاف التكاليف والطلب طالما إن المنافسين بقوا علي أسعارهم دون تغيير كما أنه طبقاً لهذه الطريقة تقوم المنشأة بتغيير أسعار بيع منتجاتها عندما يقوم المنافسون بتغيير أسعارهم حتي لو لم يتغير الطلب والتكلفة الخاصة بهممن المفهوم السابق للطريقة يمكن الوصول الي طريقة خاصة تسمى.

### طريقة التسعير بالمعدل السائد :

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في التسعير علي أساس المنافسين حيث تعتمد علي أن المنشأة تحتفظ بأسعارها عند المتوسط العام للصناعة التي تنتمي إليها وتشجع أغلب المنشآت هذه الطريقة لاسباب معينة من أهمها :

1. الايمان بأن السعر الذي يمثل المتوسط العام للصناعة هو أفضل هذه الاسعار لاجماع المنشآت عليه
2. صعوبة قياس عناصر التكلفة بدقة كاملة .
3. صعوبة التوصل الي قياس دقيق لردود فعل المستهلكين والمنافسين عند تغيير الاسعار .

وتصلح هذه الطريقة وتعتبر أكثر مناسبة في تسعير المنتجات المشابهة بصرف النظر عن حالة السوق سواء كانت تنافسية أو احتكارية وهناك ثلاثة طرق للتسعير علي أساس المنافسة :<sup>1</sup>

1. تقوم المنشأة بتحديد أسعارها بحيث تتمشي في المتوسط مع الاسعار السائدة للسلع المنافسة وتتبع هذه الطريقة في حالة صعوبة قياس وتحديد تكلفة الإنتاج والتسويق.

2. تسعير السلع بأقل من الاسعار المنافسة وينتشر هذا الاتجاه في متاجر التجزئة حيث تباع نفس السلع بأسعار تقل عما تباع بها في المتاجر المنافسة.

3. تسعير السلع بأعلي من أسعار المنافسة وتتبع هذه الطريقة إذا كان الهدف إتباع سياسة كشط السوق و عندما تتمتع السلعة بخصائص فريدة بالنسبة للسلع المنافسة وفي المتاجر التي تتمتع بشهرة مرتفعة.<sup>2</sup> وهناك صورتان من صور التسعير علي اساس المنافسة :

1. الريادة السعرية أو قيادة الاسعار

2. المناقصة التنافسية .

1. الريادة السعرية :

تنزع المنظمة هنا الي تملك ناحية المبادرة في إحداث التغيير في السعر وعلي هذا نجد المنظمات نوعين منظمة رائدة ومنظمة تابعة والمنظمة الرائدة عادة هي تلك المنظمة التي لها حصه كبيرة من السوق وتتمتع بمركز جيد وتحظي باحترام المنافسين أما المنظمة التابعة فهي عادة منظمة أصغر حجماً وأقل نصيباً في السوق والمنظمة الرائدة منظمة علي قدر من السيطرة علي الصناعة التي تنتمي لها .

2. المناقصة التنافسية :

حيث تتنافس منظمات أو أكثر للفوز بعطاء لتوريد سلعة أو تنفيذ مشروع ويكون لكل متنافس فرصة واحدة ومن ثم تبذل كل منظمة أقصى جهدها للفوز بالعطاء وكلما زاد سعر العطاء زاد ربح المنشأة لأن فرصتها في الفوز بالعطاء تقل .

رابعاً : إستخدام مزيج من عدة طرق

من الناحية العلمية لا تلجأ المنظمة إلي إتباع أساس واحد لحساب السعر بناءً عليه وإنما تستخدم مزيج من عدة طرق وعملياً تأخذ المنظمة في إعتبارها التكلفة والطلب والمنافسة في نفس الوقت .

<sup>1</sup>عبيدعان وآخرون، مرجع سابق، ص328

<sup>2</sup>عائشة المنيلاوي وآخرون، مرجع سابق، ص354 .

ويمكن النظر الي السعر المحدد بناء علي التكلفة بوضعه سقف للأسعار يأخذ في إعتباره تكاليف المنظمة والأرباح التي ترغب في تحقيقها ويوضح السعر المستهدف الوصول إليه لتحقيق هدف المنظمة كما توضح كمية نقطة التعادل أما أسلوب تحديد السعر علي أساس الطلب فيوضح السعر النهائي المناسب والحد الأقصى للسعر لكل موزع مزيجاً للسعر والكمية واللذان يعظمان الربح ويحققان للمنظمة الوصول الي قطاعات (أجزاء) في السوق أما تحديد السعر علي أساس المنافسة فيوضح علاقة سعر المنظمة بأسعار المنظمات المنافسة ومالم تلجأ المنظمة الي الاعتماد علي مزيج من هذه الطرق فإنها سوف تغفل أموراً أساسية قد توقع بها في مشكلات عديدة .

### إستراتيجيات التسعير

يجب علي المنظمة عند تحديدها للسعر لمنجاتها أن تأخذ في إعتبارها العديد من العوامل وهناك عدد من الاستراتيجيات التسعيرية التي تتبعها المنظمات عند تحديد السعر وتختلف الأهداف التي تحققها كل إستراتيجية منها لذا يراعى مديرو التسويق عند التفضيل بينها إختيار السياسة المثلي التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف المشروع الخاصة وفيما يلي تفصيل لكل من هذه الاستراتيجيات .<sup>2</sup>

### إستراتيجية كشط السوق :

سياسة كشط السوق هي سياسة تحديد أقصى سعر للسلعة بغرض الحصول علي أقصى الأرباح في الأجل القصير وتستخدم هذه الطريقة عادة في حالة السلع الجديدة وترجع أسباب نجاح هذه السياسة التسعيرية الي الأسباب التالية:

- (1) يتصف الطلب علي السلعة الجديدة عادة بعدم المرونة .
- (2) هنالك جزء معين من السوق كالمجددين مثلاً ممن لا يترددون في شراء السلعة بالسعر المرتفع .
- (3) تحقق الأرباح السريعة لتغطية تكاليف البحث والتطوير الكبيرة التي تسبق تقديم السلعة الجديدة .
- (4) تساهم الأرباح الكبيرة من الأسعار العالية في تغطية تكاليف الترويج العالية عند تقديم السلعة .
- (5) يؤدي السعر العالي الي خلق إنطباع ميعن لدي المستهلك عن الجودة العالية للسلعة .
- (6) تمكن من عمل تخفيضات دورية في السعر يمكن عن طريقها الوصول الي أجزاء جديدة من السوق.

<sup>2</sup> نسيم حنا ، مرجع سابق ، ص 349 .

### إستراتيجية التفخيم :

تعتمد إستراتيجية التفخيم علي تحديد أسعار عالية للسلعة تسود في الأجل الطويل وذلك بغرض خلق إنطباع الجودة العالية للسلعة الذي ينتج عن السعر المرتفع لذا تتطلب هذه الإستراتيجية بعكس كشط السوق تحديد أسعار عالية كسياسة دائمة للمشروع وتقتضى عدم تخفيض الأسعار حتي ولو تواجد المنافسون الآخرون الذين يتبعون سياسة السعر المنخفض في بيع السلع المشابهة أو البديلة وتصلح هذه السياسة عادة في حالة توفر الظروف التالية :

- (1) رغبة المشروع في بناء إنطباع الجودة العالية .
- (2) عدم رغبة المشروع في الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين .
- (3) رغبة المشروع في خدمة جزء من السوق الذي يتصف بقدرته علي دفع السعر العالي .
- (4) تميز السلعة أو المشروع لمنتج بمزايا خاصة كالشهرة العريضة .

### إستراتيجية التغلغل :

تعتمد إستراتيجية التغلغل علي تحديد السعر المنخفض للسلعة حتي يمكن للمشروع تحقيق حجم كبير من المبيعات وتفترض هذه السياسة مرونة الطلب علي السلعة حتي يؤدي تخفيض الاسعار الي زيادة كبيرة في حجم مبيعات المشروع وتصلح هذه السياسة في حالة توفر الظروف التالية :

- (1) إتصاف الطلب علي السلعة بالمرونة .
- (2) الكبر النسبي لحجم السوق .
- (3) إستعداد المشروع لتحمل عواقب حروب الاسعار .
- (4) إمكان تخفيض تكاليف الانتاج بدرجة كبيرة نتيجة لزيادة الكمية المنتجة .

### إستراتيجية التوسع :

تعتمد هذه الإستراتيجية علي إستخدام السعر المنخفض جداً لكسب الأسواق علي حساب المنافسين والنيل من حصصهم وتتشابه هذه الإستراتيجية الي حد كبير مع إستراتيجية التغلغل السابقة إلا أنها تتصف باعتمادها الكلي علي إستخدام السعر الأكثر إنخفاضاً في إكتساب الأسواق .

وتعتبر سياسة الإغراق نوعاً من أنواع إستراتيجية التوسع والإغراق السعري ما هو إلا قيام دولة ما ببيع سلعها في الأسواق الدولية الأخرى بسعر يقل عن تكلفة إنتاج هذه السلع بها وذلك حتي بعد إضافة التعريفات الجمركية وتكاليف النقل إليها.

#### إستراتيجية تعطيل المنافسة :

تعتمد هذه الاستراتيجية علي تحديد سعر منخفض للسلعة يعتبر من وجهة نظر المنافسين غير مجزي للدخول الي سوق السلعة ويستخدم المشروع هذه السياسة عادة في حالة تقديم السلع الجديدة بغرض تعطيل المنافسين المحتملين من الدخول الي ميدان إنتاج السلعة وذلك حتي يتيسر للمشروع الوقت الكافي لاتقان العملية الانتاجية وتخفيض تكاليف الانتاج وإحتلال مركز الصدارة في سوق السلعة .

#### إستراتيجية القضاء علي المنافسة :

تعتمد هذه الإستراتيجية علي مبدأ غير أخلاقي وهو إستخدام سياسة السعر المنخفض الذي لا يكفي لتغطية تكاليف الإنتاج للقضاء علي المنافسين والتخلص منهم وعندما يسود هذا السعر المنخفض لفترة طويلة يعجز المنافسون وخاصة الصغار منهم عن مجاراة هذا السعر المنخفض وبذا ينجح المنتج بهذه الطريقة في التخلص من الكثير من المنافسين حتي يتمكن فيما بعد من رفع الأسعار فوق الطبيعي وقد تستخدم هذه الإستراتيجية بخصوص كل مفردات الخليط السلعي للمنتج (وهو الأكثر شيوعاً) أو لتخفيض أسعار عدد قليل من مفردات الخليط السلعي للمنتج وفي هذه الحالة الأخيرة يؤدي السعر المنخفض لبعض المفردات الي ترويح كل مفردات الخليط السلعي ولفت النظر إليه.

#### 4.المسموحات والخصم :

يطلب المنتج عادة من مستهلكيه وموزعيه دفع قيمة السلعة وفقاً لقائمة أسعار ثابتة لسلعة وخدماته وعادة يأخذ المنتج في الحسبان مجموعة من العوامل عند وضع قائمة الاسعار الخاصة به في مقدمتها توقع إرتفاع الاسعار في المستقبل حيث أن القائمة عادة ما تطبع بشكل معين ويصبح المنتج ملتزماً بما جاء فيها من أسعار خلال مدة زمنية قائمة .

كما ان قائمة الاسعار قد لا تضع أساساً للمفاضلة بين عميل وغيره وفقاً لموقعه في هيكل التوزيع أما وفقاً لكميات التعامل أو أي إعتبارات أخرى لذا فإن لهذه الامور أو لغيرها يلجأ المنتج أو الموزع الي وضع

هيكل للخصم والمسموحات يأخذ في حسابه تلافي العيوب الناشئة عن الاعتماد علي قائمة أسعار محددة مقدماً ومن أهم أنواع الخصم والمسموحات الشائعة في السوق الاتي:

#### **أ.الخصم التجاري : Trade Discount**

يعني الخصم التجاري خفضاً في قيمة البضاعة المباعه يقدم من المنتج عادة الي مختلف مستويات الوسطاء الذين يقدمون خدمات معينة للمنتج وبالتالي قد يطلق عليه أحياناً الخصم الوظيفي فيتبع المنتج سياسة الخصم التجاري وفقاً لفئات الربح المناسبة لكل من مستويات التوزيع المختلفة .

#### **ب.خصم الكمية Quantity Discount :**

كما يوضح العنوان فإن خصم الكمية هو التخفيضات التي تمنح للمشتري مقابل الشراء لكميات فوق قدر معين فإذا كان السعر المحدد للوحدة عشرة جنيهات فإنه يمكن البيع بهذا السعر حتي 50 وحده ثم يقل السعر الي 9.5 جنيه لمن يشتري فوق هذه الخمسين وحدة .

ويعتبر خصم الكمية من الأمور الممكنة إقتصادياً بالنسبة للمنشأة وذلك لان الشراء بالكمية يمكن أن يوفر الكثير من تكلفة الشحن والتكلفة الادارية الخاصة بمتابعة أمر الشراء وكذا الوفر في تكلفة رجال البيع وجهودهم لاقتناع العملاء في صفقات متعددة وينقسم خصم الكمية الي نوعين أساسين هما :

أ. خصم الكمية الفردي : يحصل العميل علي خصم علي كل عملية منفردة علي حدة وفقاً للكمية التي يشتريها في المرة الواحدة

ب. خصم الكمية المتجمع : حيث يتم حساب قيمة الخصم علي الكميات المشتراه خلال فترة زمنية محددة (شهر مثلاً) حيث يتم جمع طلبات الشراء من كل عميل خلال تلك الفترة وإجراء خصم نهائي علي مدفوعاته وفقاً للحد الادني الذي يتخطاه والذي تضعه الشركة مقدماً .

#### **. ه. مسموحات الترويج :**

تعتبر مسموحات الترويج إحدى صور الخصم الوظيفي إذ انه بمثابة تخفيض يمنح للموزعين عما يقدمونه من خدمات للمنتج أو الوكيل وخاصة خدمات الترويج للسلع والخدمات والشكل الشائع لهذا النوع من المسموحات هو الذي يمنح لمتاجر الجملة والتجزئة عن ما تقدمه من إعلان محلي عن سلع وخدمات المنتج مثل الاعلانات علي الارفف أو وضع إسم المنتج علي لافتة المحل .

## و. الخصم النقدي Cash Discount :

ويطلق عليه الكثير من الكتاب خصم تعجيل الدفع حيث يتم الخصم للمشتري الذي يقوم بدفع ثمن المشتريات نقداً خلال مهلة يحددها البائع عشر أيام أو أكثر مثلاً ، ورغم أن هذا النوع من الخصم يمثل تكلفة مرتفعة علي البائع تزيد عادة عن سعر فائدة الاقراض فإن المنتج يلجأ إليه للتقليل من حجم الائتمان الممنوح منه للمدينين وتلافياً للديون المعدومة في المستقبل وتوفير قدر كبير من السيولة دون إجراءات مصرفية خاصة بالاقراض .

## ح. الخصم الموسمي Seasonal Discount :

تمنح بعض المنشآت التي تنتج أو تتعامل في سلع موسمية لعملائها الذين يشترون السلع والخدمات خارج الموسم المحدد لها تخفيض علي مشترياتهم وذلك من أجل تشجيعهم علي الشراء في أوقات الركود الموسمي وهذا النوع من الخصم يسمح للبائع بالحفاظ علي إستقرار الانتاج علي مدار السنة<sup>1</sup>. ويمكن أن يوضح الجدول ( 4/1) تلخيصاً لأنواع الخصم واهدافه .

### جدول(4/1) يوضح أنواع الخصم واهدافه

نوع الخصم	أهدافه
الخصم النقدي	يهدف إلي تشجيع العملاء لدفع مستحقاتهم خلال مدة زمنية محددة (عشرة أيام مثلاً) .
الخصم التجاري	هو مكافئة للعملاء علي ما يقومون به من أعمال كالتخزين والنقل أو قصر التعامل علي المحل دون غيره أو تداول السلع من خلال المنافذ المتعددة .
خصم الكمية غير المتجمع	تشجيع العملاء علي الشراء بكميات كبيرة في أمر الشراء الواحد .
خصم الكمية المتجمع	تشجيع العملاء علي الارتباط بالشراء من تاجر واحد خلال فترة محددة.
الخصم الموسمي	تشجيع العملاء علي الشراء خلال نهاية الموسم وفترة الركود .
مسموحات الترويج	تشجيع الوسطاء علي ترويج خدمات المنشأة في الأسواق .

المصدر: طلعت أسعد وحاتم قابيل، أساسيات التسويق، مطبعة النيل، مصر، ص416

<sup>1</sup>عائشة المنياوي وآخرون، مرجع سابق، ص 396

## العلاقة بين السعر والجودة والسلعة :

هنالك بعض الخصائص النفسية التي ترتبط بالسعر في ذهن العملاء والمستهلكين والتي يتعين علي مديري التسويق الإلمام بها فعلي سبيل المثال نلاحظ إن بعض المستهلكين يعتمدون بشكل أساسي علي السعر كمؤشر علي جودة السلعة خاصة عندما يقدمون علي إتخاذ قرار الشراء في حالة نقص معلوماتهم عن هذه السلعة وقد دلت الدراسات المستمرة علي أن إدراك المستهلكين لجودة السلعة يختلف وفقاً لاختلاف السعر بشكل مباشر بمعنى أنه إذا كان السعر مرتفعاً فإن ذلك يعني بالنسبة لهم إن السلعة أعلى جودة ويرجع هذا الحكم بالضرورة الي نقص المعلومات والحقائق التي تجيب علي تساؤلاتهم بخصوص جودة سلعة ما وعلي إن سيادة هذه الظاهرة لا تبرر القول بأن هنالك فئتين من السلعة الفئة الأولى سلع تشتري علي أساس الجودة أو قوة الاحتمال والفئة الثانية سلع تشتري علي أساس السعر فالواقع انه لا يمكن فصل النوع عن السعر أو أي عامل من العوامل الأخرى الواجب مراعاتها في أي عملية إنتاجية فليس هنالك سلعة تشتري علي أساس السعر دون غيرها من الاعتبارات إذا لا يمكن تجريد السلعة من خاصية النوع أو أي خاصية أخرى مهما كان السعر عاملاً مغزياً في المنافسة فالسعر يمثل القيمة التي تدفع في مقابل المنفعة التي تعود من وراء السلعة والمنفعة تمثل الخصائص الفنية للسلعة أي أن النوع هو خاصية فنية للسلع والتمن هو الخاصية الاقتصادية لها والعلاقة بينهما وثيقة لا يمكن فصلها وتبعاً لذلك لا يمكن تصور أن هنالك شخصاً يدفع أي ثمن يطلب في السلعة لأنها تمتاز عن سلعة أخرى من حيث نوع الخامات أو المادة الداخلة في تركيبها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محمد ابراهيم، ومحسن علي الكتبي، مرجع سابق، ص 295 .

## المبحث الرابع: إستراتيجية الترويج

تسعى الوظيفة التسويقية الي توصيف وتحديد رغبات المستهلك وأن تتحرك تجاه إشباع تلك الحاجات من خلال تصميم منتجات مناسبة ووضعها في عبوة تمكن المستهلك من إشباعه وتقديمها إليه بسعر مناسب وفي المكان المناسب والدور الرئيسي لعملية الترويج في خدمة التسويق هو إخبار وإقناع المستهلك بخصائص السلع والخدمات المقدمة ومزاياها بالنسبة له .

وبالتالي فإنه يمكن تعريف الترويج Promotion بأنه مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء.

ومن هذه الاتصالات البيع الشخصي والاعلان والعلاقات العامة وترويج المبيعات ويتضح إن الهدف الرئيسي من العملية الترويجية هو تعريف وإقناع وحفز بإعتباره جانب الاتصال في العملية التسويقية ويلعب الترويج دوراً رئيساً في المزيج الترويجي سواء في منشآت الاعمال أو في المنشآت التي لا تهدف الي الربح حيث يعتبر الترويج المتحدث الرسمي بإسم المنشأة والذي ينقل سياساتها بالتفصيل الي المستهلك أو المشتري الصناعي.<sup>1</sup>

ويعتمد نجاح النشاط الترويجي علي قيام المنظمه بجمع معلومات عن عملائها وأسواقها والعوامل المؤثرة علي نشاطها وينقسم الترويج الي أربعة عناصر تكون فيما بينها ما يسمى بالمزيج الترويجي Promotion Mix وهي كما ذكرنا الاعلان والبيع الشخصي والنشر و تنشيط المبيعات.<sup>2</sup>

فالترويج إذن هو عملية إتصال (مباشرة كانت أو غير مباشرة) وهو موجه الي العملاء المباشرين أو المستهلكين النهائيين كما قد يكون موجه إلي جماعات أخرى عامة لخلق مناخ موات لتنمية وتدعيم المركز الربحي للمنظمة وعلي ذلك نجد إنه لا يستغني أي برنامج تسويقي عن الترويج كعنصر أساسي فيه ويتخذ الترويج صوراً متباينة وقد يختلف حجمه من برنامج لآخر إلا أنه دائماً موجود وتنتج حتمية الترويج من وجوب تعريف المشتري لوجود السلعة وإقناعه بعد ذلك باتخاذ قرار بشرائها وشرائها بالفعل ثم تكرار شرائه لها في المستقبل وقد حددت Lazo and corb خطوات العمل البيعي في ست خطوات هي :

1. عمل الاتصال المبدئي مع العميل المحتمل. 2. إثارة إهتمامه بالسلعة. 3. خلق تفضيله لعلامة أو سلعة معينة. 4. حل مشكلة شرائية للمستهلك لسلعة معينة . 5. الحصول علي أمر الشراء

<sup>1</sup> طلعت أسعدوحاتم قابيل، مرجع سابق، ص 477 .

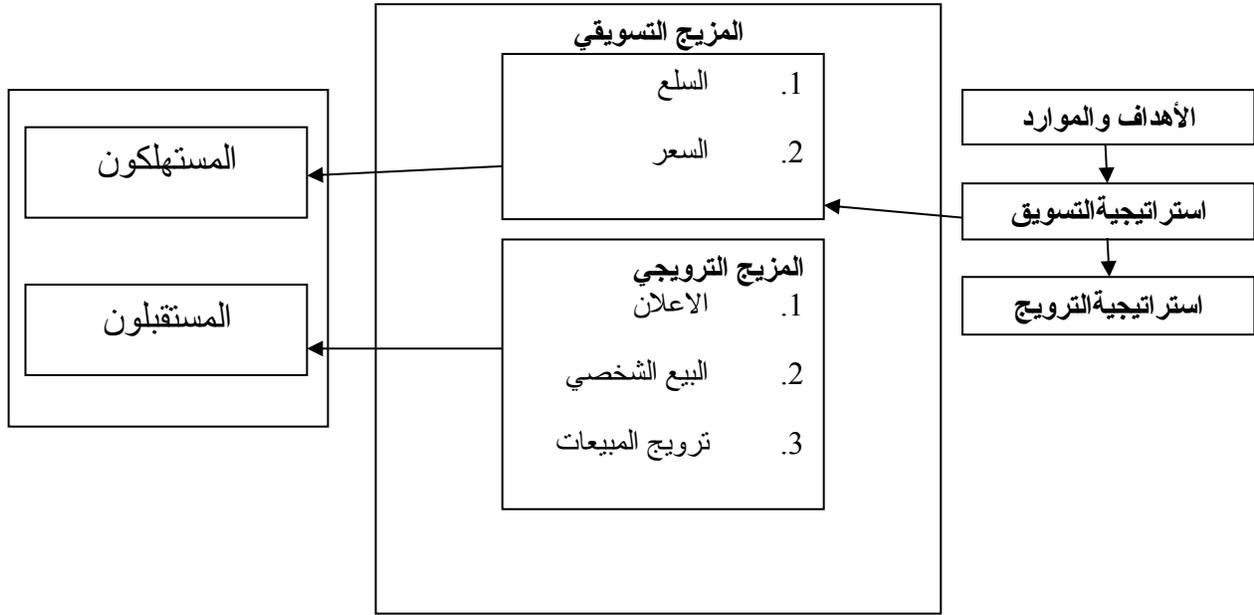
<sup>2</sup> عمروخيرالدين، مرجع سابق، ص 427 .

6. ضمان إستمرار تعامل العميل مع الشركة .

وتتقاسم أدوات وصور الترويج المختلفة عب أداء هذه المهام الست بدرجات متفاوتة حيث تختلف فاعلية كل منها في أداء كل خطوة تبعاً لطبيعتها وطبيعة السلعة وطبيعة الطلب وظروف السوق ودرجة جودة السلعة وغيرها وتكاليف إستخدام أساليب الترويج المختلفة والتقدير الشخصي لمتخذ القرار والأموال المتاحة بالشركة لإنجاز العمل الترويجي.<sup>1</sup>

وتتنوع الانشطة الترويجية المتبعة من المنشآت المختلفة وقد تقتصر علي عدد محدود من الانشطة ويعتمد ذلك علي والشكل (14/1) يوضح دور الترويج<sup>2</sup>

شكل(15/1) يوضح عناصر المزيج الترويجي وعلاقتها بعناصر المزيج التسويقي الأخرى



المصدر: بشير العلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، الأردن، عمان، دار زهران. 1998م، ص233.

ومن خلال التعاريف السابقة تبرز ثلاثة أبعاد رئيسية للترويج هي :

1. إن النشاط الترويجي يمثل عمليات إتصال تتطوي علي محاولات إقناعية تستهدف إستمالة إستجابات سلوكية معينة .

2. إن الترويج هو عملية مصممة وهادفة لتحقيق غايات محددة يرغب فيها المروج .

<sup>1</sup> محمد محمدابراهيم ومحسن علي الكتيبي، مرجع سابق، ص 361 .

<sup>2</sup> نبيل عشوش، التسويق المعاصر، أكاديمية الفراعنة، مصر ، 2003، ص143

3. إن الترويج لا يعتمد علي أساليب الإقناع البصرية وإنما علي أساليب التأثير الذهني .

وهكذا فإن الدور الأساسي للترويج يتمثل في تهيئة المستهلك ذهنياً ليستجيب سلوكياً (سلوك شراء مثلاً).

### علاقة الترويج بالمزيج التسويقي :

يعد الترويج أحد العناصر الرئيسية المكونة للمزيج التسويقي Marketing Mix الي جانب السعر، السلعة، الخدمة والتوزيع .

ويمثل المزيج التسويقي إطار لمفاهيم مهمة يمكن الاستفادة منها في تخطيط أي برنامج متكامل للتسويق لفترة زمنية معينة ولتحقيق أهداف محددة من خلال تحقيق مستويات معينة من الإشباع لحاجات ورغبات جمهور معين من المستهلكين وينظر عادة الي كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي علي انه مزيج في حد ذاته وبناءً عليه فإن هنالك مزيجاً منتجاً Product Mix الذي يتكون من عناصر كثيرة كالماركة التجارية والموديل واللون والحجم والتصميم ، الجودة ، والغلاف والعبوة والضمان الممنوح ثم الخدمة المصاحبة وهنالك أيضاً المزيج السعري price Mix وهو يتكون من السعر الأساسي وخصم الكمية والخصومات التجارية المختلفة والائتمان الممنوح كذلك هنالك ما يطلق عليه المزيج المكاني Place Mix الذي يعد من النشاط التوزيعي وما ينطوي عليه من عمليات فرعية كالنقل المادي للسلع أو الخدمات التخزين ، وتجار الجملة وتجار التجزئة وأخيراً هنالك ما يسمى المزيج الترويجي Promotion Mix الذي يتكون من مجموعة من الأساليب التي تستخدم في ترويج السلعة أو الخدمة للمستهلك بقصد التأثير عليه وإقناعه لإستمالة سلوكه الشرائي ومن هذه الأساليب الإعلان والبيع الشخص ووسائل تنشيط المبيعات وكل هذه الأساليب تمثل أنشطة ذات مضمون إتصالي إقناعي وإن اختلف الشئ الذي يروج له

### العناصر الأساسية للمزيج الترويجي:

يمثل المزيج الترويجي نظاماً متكاملاً وينظر الي العناصر المكونة له علي أنها نظم فرعية وإعتبار المزيج الترويجي نظاماً يعني أنه يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية هي المدخلات Inputs والعملية (المعالجة) Process ثم المخرجات Outputs وإذا كانت الأنشطة الترويجية تمثل أبعاداً أساسية في النظام التسويقي فإن المخرجات الرئيسية هي المستويات المتوقعة من الإشباع الذي يمكن أن يحققه التسويق لحاجات ورغبات المستهلك وفي إطار هذه الرؤية فإن هنالك عملية تأثير متبادل بين الترويج من ناحية وبقية عناصر المزيج التسويقي من ناحية أخرى وهكذا فإنه يجب أن ينظر الي الترويج من وجهة نظر متكاملة

تجعل منه عنصراً متكاملًا مع بقية العناصر الأخرى في أية خطة إستراتيجية تسويقية وبهذا المعنى يمكن أن نؤكد مفهوم التكاملية علي كافة المستويات بين الترويج وبقية الأنشطة التسويقية من ناحية وأنشطة المؤسسة من ناحية ثانية.<sup>1</sup>

أيضاً يقصد بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة وإثارة إهتمامه بها واقناعه بتميزها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع إحتياجاته وذلك بهدف دفعه لاتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار في إستعمالها في المستقبل.<sup>2</sup>

### حدود الترويج:

يجب أن نفكر في الإتصال في التسويق علي أنه يربط بين طرفين :

1. الطرف الأول هو رجل التسويق الذي يبدأ الاتصال

2. الطرف الثاني هو المستهلك الذي يستلم الرسالة .

كما أن المجتمع يهتم أيضاً بعملية الاتصال وبالتالي فهو يرقب وظائف الترويج .

أولاً : من وجهة نظر المستهلك يحصل المستهلك علي مزايا مباشرة من الترويج أما عن المزايا المباشرة والسريعة التي يحصل عليها المستهلك فهي تتضمن الآتي :-

1. الترويج يخلق الرغبة 2. يعلم المستهلك 3. يبعث علي التسلية 4. يؤثر على قرارات المستهلكين

ثانياً : من وجهة نظر رجل التسويق يحاول رجل التسويق أن يشارك مع غيره بفكرة معينة ويشجع المستهلك أن يتصرف بطريقة معينة والهدف الرئيسي من النشاط الترويجي هو أن نبقي علي السعر ونحاول أن نزيد المبيعات (الطلب) أو نرفع السعر ونبقي علي المبيعات كما لو كانت قبل رفع السعر ونعتمد علي الترويج كي نؤثر في الطلب بإحدى الطرق الآتية :

1.زيادة المبيعات أو المحافظة علي حجم كبير 2.التغلب علي مشكلة إنخفاض المبيعات

3.الاقتصاد في إستهلاك بعض المواد 4.تقديم سلعة جديدة

ثالثاً: من وجهة نظر المجتمع يهتم المجتمع بجهود الترويج إذ تؤثر إستراتيجيات الترويج في الكثير من القضايا السياسية والاجتماعية والتي تتضمن القضاء علي الإسراف، الرقابة في وسائل الإعلان، المصالح

<sup>1</sup>ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص296 .

<sup>2</sup>عامر عبدالله مرسي، إدارة التسويق، الاردن، عمان، دارالبداية، 2009م، ص220 .

الفردية وعدم تعارضها في مصالح المجموعة ، الإعلانات المضللة وهناك بعض الخطوط العريضة يجب إتباعها عند الترويج لمنع التضليل الذي يقع فيه المستهلك.

1. لا تحاول تضليل المستهلك العادي 2. لا تحرف نتائج البحوث 3. لا تحرف نتائج البحوث .
4. كن عادلاً عند مقارنة سلع المنافسين <sup>1</sup>.

### نموذج الإتصال في الترويج :

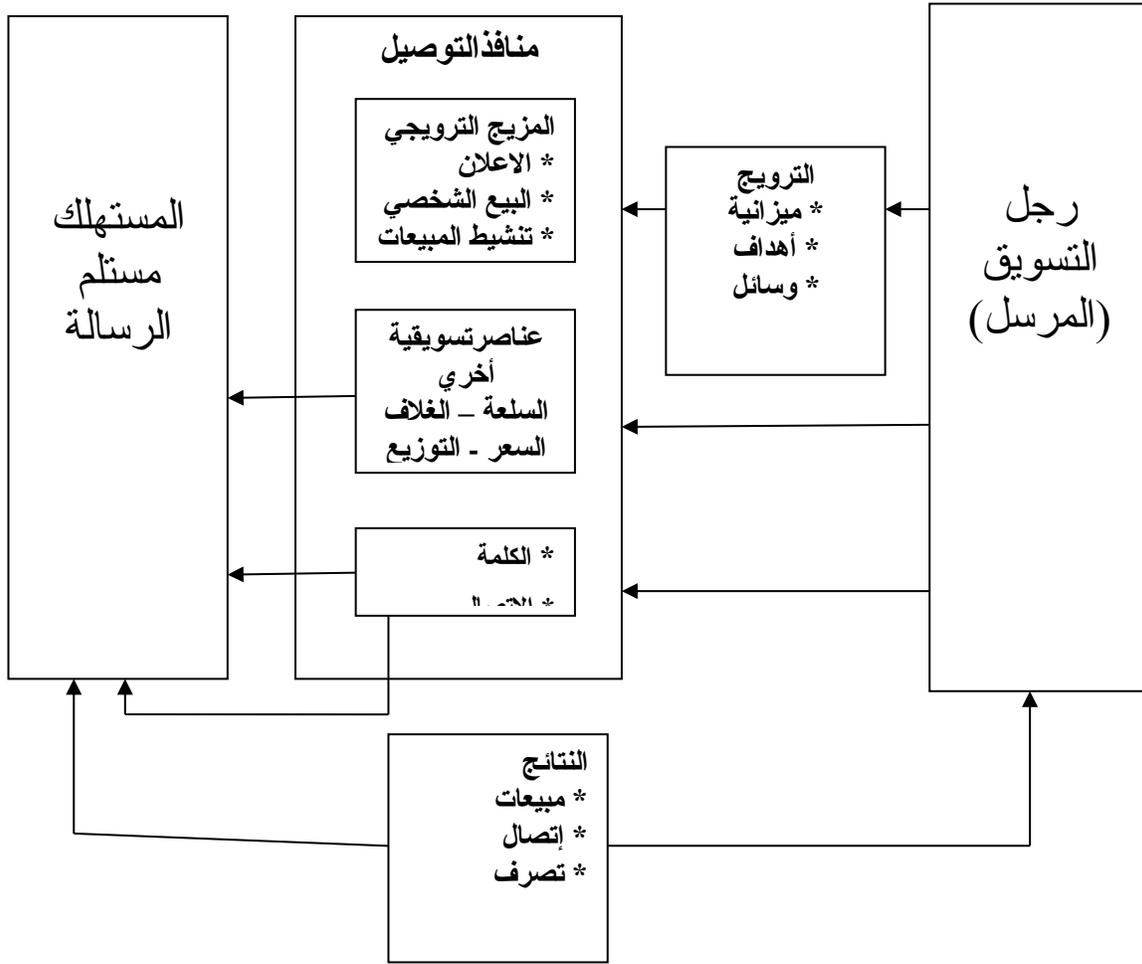
يتكون نظام الإتصال الترويجي من عدة عناصر :

- 1.المصدر: وهو يمثل الجهة التي تصدر عنها المعلومات الخاصة بالسلعة أو الخدمة التي يروج لها الي الجمهور المستهدف من المستهلكين ويختلف مصدر الاتصال باختلاف الأسلوب الترويجي
- 2.الرسالة: وهي المعلومات التي تنقل المحتوى الترويجي الي المستهلك
- 3.وسيلة الإتصال: يتم نقل الرسالة الترويجية الي الجمهور المستهدف من قبل مصدر الإتصال الترويجي بواسطة نوعين من الوسائل الإتصالية هما وسائل الاتصال الشخصية التي تتم بصورة شخصية وسائل الاتصال غير الشخصية التي تتم عبر الوسائل الجماهيرية كالصحف والمجلات والتلفاز والإذاعة وتختلف وسيلة الاتصال المستخدمة في الترويج باختلاف أسلوب الترويج
- 4.مستقبل الرسالة: ويمثل تلك الجهة التي يسعى المروج للوصول إليها وهو في الغالب يكون من جمهورالمستهلكين أو قطاع صناعي معين في السوق له خصائص متجانسة من حيث أنماط السلوك الاستهلاكي
- 5.العملية الإدراكية : يشكل الإدراك جزءاً مهماً في دراسة نظام الإتصال الترويجي وخاصة فيما يتعلق بفهم الكيفية التي يستطيع بها الترويج إحداث الأثر الذي تستهدفه الرسالة الترويجية ويمكن توضيح نموذج الإتصال في الترويج بالشكل(16/1) <sup>2</sup>:

<sup>1</sup>محمد سعيد عبدالفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر، 1995، ص508 .

<sup>2</sup>محمد حسين عبدالفتاح، مرجع سابق، ص515

شكل (15/1) يوضح نموذج الإتصال في الترويج



المصدر: محمد سعيد عبدالفتاح, التسويق، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1995، ص515.

عناصر المزيج الترويجي :

أولاً : الإعلان

هو أكثر وسائل الترويج إنتشاراً ومعرفة بواسطة المستهلك والاكثر إستخداماً بواسطة الشركات عند الترويج عن منتجاتهم فهو وسيلة غير شخصية لترويج الافكار والسلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع ويتم ذلك في وسائل النشر المختلفة مثل المجلات - الجرائد - الملتصقات - الراديو - التلفزيون -

الكتالوجات ويهدف الإعلان للتأثير علي النواحي الإدراكية والتأثيرية للمستهلك بالإضافة الي معلوماته ومعتقداته وتقييمه وإتجاهاته والتصور الذهني المتعلق بالماركات المختلفة .

وفي الحقيقة يتصف الاعلان بأنه أداة للتصور الذهني لانه يخلق ويحافظ علي هذا التصور ويعطي معاني في ذهن المستهلك ويستخدم رجل التسويق وسائل كثيرة لتوصيل الاعلان عن طريق التلفزيون ، الراديو، المجلات، والجرائد والعلاقاتواللاقات ويجب علي رجل التسويق أن يطور الرسائل الاعلانية وإختيار وسائل إعلان تجذب إنتباه المستهلك <sup>1</sup>.

### تعريف ومفهوم الاعلان:

هنالك العديد من التعريفات للاعلان لعل أبسطها ذلك الذي وضعته الجمعية البريطانية للإعلان حيث عرفت الاعلان بانه(وسيلة للتعريف بسلعة أو خدمة ، بغرض البيع أو الشراء) وقد قدمت جمعية ممارسي الاعلان التابعة للجمعية البريطانية لوكالات الإعلان تعريفاً آخر للإعلان هو (الإعلان هو الرسالة البيعية الأكثر إقناعاً والموجهة الي العميل - الأكثر احتمالاً - سواء للمنتج أو الخدمة وبالتكلفة الأقل) <sup>2</sup>.

ويعتبر الاعلان وسيلة الاتصال التي تقوم بها المنشأة للوصول الي الجماهير الكبيرة العدد وحيث يتم إعداد الرسائل الاعلانية ويتم تسليمها للشركة من خلال وسائل النشر واسعة الانتشار ويقوم المعلن بشراء المساحة أو الوقت الاعلاني وله إمكانية توجيهه من حيث المحتويات أو المساحة أو الإساليب المستخدمة في إعداده وإخراجه وبذلك يتحكم المعلن في سياسة الاعلان لديه علي الوجه الأكمل وقد تعد المنشأة إعلانها بنفسها أو قد تلجأ الي أحد الوكالات المتخصصة في تصميم الإعلان وإعداده للنشر وإتخاذ إجراءات النشر بالإتفاق مع الوسائل المختصة <sup>1</sup>.

كما عرف أوكسفليد الإعلان بأنه عملية اتصال تهدف الي التأثير من البائع الي المشتري علي أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن شخصيته ويتم الإتصال من خلال وسائل الاتصال العامة .  
عملية اتصال تهدف الي التأثير من البائع الي المشتري علي أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن شخصيته ويتم الإتصال من خلال وسائل الاتصال العامة .

<sup>1</sup>عائشة المنياوى وآخرون،مرجع سابق، ص 267 .

<sup>2</sup>طاهر مرسي عطية، مرجع سابق، ص 437 .

<sup>1</sup>طلعت أسعدوحاتم سعد،مرجع سابق، ص 480.

وعرفه كروفورد بأنه فن إغراء الأفراد علي السلوك بطريقة معينة ولكن التعريف الأكثر اتفاقاً بين المختصين في هذا المجال هو ما جاءت به جمعية التسويق الأمريكية حيث عرفته بأن :

الإعلان وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع .

وطبقاً لهذا التعريف يتميز عن غيره من عناصر المزيج الترويجي بالآتي :

1. إنه جهود غير شخصية حيث يتم الاتصال بين المعلن وجمهور المستهلكين بطريقة غير مباشرة
  2. إن الإعلان يدفع عنه أجراً محدداً وهذا ما يميز الإعلان عن الدعاية التي لا يدفع عنها مقابل .
  3. إن الإعلان لا يقتصر علي عرض وترويج السلع فقط وإنما يشمل كذلك ترويج الأفكار والخدمات
  4. الإعلان يفصح فيه عن شخصية المعلن الذي يقوم بدفع ثمن الإعلان ويعتبر هو مصدره وبذلك يختلف عن الدعاية التي لا يحدد فيها مصدر المعلومات في الكثير من الحالات <sup>1</sup>.
- ويري الصحن أن أهمية الوصول الي تعريف مقبول ومتعارف عليه للإعلان كنشاط لسببين :

1. إن التعريف المحدد للإعلان يعمل علي الحد من الخلط بين مفهومه وبين مفاهيم الأنشطة الاتصالية الاخري مما يؤدي للإستخدام الفعال والمناسب لكل نشاط .
  2. كما أن التعريف المحدد يمكن من تحديد ماهية النشاط وعناصره حتي يمكن لأي دارس أو ممارس أن يقوم بوضع الأهداف والخطط والبرامج التي يسير وفقاً لها هذا البرنامج .
- من التعاريف السابقة يتضح للقارئ أن هنالك فرق كبير بين الاعلان وكل من الإعلام والدعاية كما يتضح إنه يجب أن يكون هنالك تكامل بين الإعلان وكل من البيع الشخصي وتنشيط المبيعات في برنامج ترويجي واحد يهدف إلي تحقيق أرباح المشروع ويعتمد أساساً وفي المقام الأول علي المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي كنقطة الارتكاز عند إعداده وهذا ما يتفق مع المفهوم الحديث للتسويق <sup>2</sup>.

#### الفرق بين الدعاية والإعلان :-

1. تهدف الدعاية الي تعريف الجمهور بحدث معين دون أن تسعى لإقناعه بينما يهدف الإعلان الي إيصال المعلومة للمستهلك عن السلعة وإقناعه بشرائها .
2. تنتشر الدعاية مره واحدة بينما الإعلان يتكرر عدة مرات .
3. الدعاية مجانية أما الإعلان فإنه مدفوع الأجر .

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 231 .

<sup>2</sup>محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، مصر، القاهرة، دار النهضة، 1986م، ص 295 .

4. هدف الدعاية لا يكون دائماً تحقيق أرباح يعكس الإعلان الذي هدفه دائماً تحقيق غاية إقتصادية

5. يوجه الإعلان الي جمهور معين أما الدعاية فليس لها فئة معينة .

6. بالإمكان التحكم بتغيير موضوع الإعلان أما الدعاية فلا يمكن تغيير موضوعها .<sup>2</sup>

### وظائف الإعلان :-

إن النشاط الإعلاني يقوم بوظائف متنوعة وعلي نطاق واسع تخدم كل أطراف العملية التسويقية من منتجين وموزعين ومستهلكين وذلك علي النحو التالي:

#### أولاً: بالنسبة للمنتجين :

إن من أهداف المنتجين إنتاج سلع لغرض بيعها وتحقيق الأرباح من وراء تلك العملية والخدمات التي يقدمها الإعلان للمنتجين كثيرة منها :

1. التوفير في تكاليف التوزيع : .

2. تعريف المستهلكين بسرعه عن الاضافات والتحسينات في السلعة

3. تخفيض كلفة الإنتاج 4. تسهيل عمل مندوبي البيع

#### ثانياً: بالنسبة للمستهلكين :

إن هدف المستهلك هو الحصول علي السلعة المناسبة في الزمان والمكان المناسبين وتسهيلاً لهذه المهمة فإن النشاط الإعلاني يقوم بهذه المهمة ويمكن أن نحدد بعض وظائف الإعلان بالنسبة للمستهلك:

1. تسهيل مهمة الاختيار بين السلع

2. زمان ومكان توافر السلعة

3. تزويد المستهلك بمهارات مفيدة .

#### ثالثاً: بالنسبة للموزعين

يعمل علي إغراء تجار التجزئة علي التعامل مع السلع المععلن عنها ووضعها في متاجرهم لان السلع المععلن عنها تساهم في تقليل الجهود التي يبذلها رجال البيع .<sup>1</sup>

#### أنواع الإعلان :

يمكن تقسيم الإعلانات من عدة أوجه علي النحو الآتي :

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، أساسيات التسويق المعاصر، دار صفاء للتوزيع والنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2009م، ص245 .  
<sup>1</sup> لقطان العبدلي، التسويق أساسيات ومبادئ، الأردن، عمان، 1995م، ص248 .

أولاً : حسب الوظيفة التي تؤديها :

1. إعلان تعليمي : ويتعلق بالترويج عن السلع الجديدة التي لم يستخدمها المستهلك من قبل ويهدف الي تعريف المستهلك بالسلعة وخصائصها .

2. إعلان توجيهي : ويتعلق بالترويج عن السلع والخدمات المعروفة للجمهور ولكن لا يعرف الافراد الكثير من المعلومات عنها وكيفية التعامل معها لإشباع حاجاتهم .

3. إعلان تذكيري : ويتعلق بالترويج عن السلع والخدمات المعروفة لدي المستهلكين و الغرض منه تذكير المستهلكين بوجود السلعة أو الخدمة

ثانياً : حسب الهدف من الإعلان :

1. إعلان خلق طلب أولي: ويهدف الي تأثير وخلق الطلب علي المنتج من خلال ترويج مفهوم السلعة وهو يهدف الي قبول المستهلك لفكرة نوع معين من السلع .

2. إعلان خلق طلب إنتقائي : ويهدف الي التأثير علي ماركة معينة أو إسم تجاري معين بهدف إستمالة الطلب الي هذا الاسم وعادة ما يستخدم هذا النوع من الإعلان بعد ضمان الأفراد لفكرة السلعة وإستخداماتها.

3. إعلان عن إسم المنظمه: يهدف الي الترويج عن أسم المنظمة وصورتها الذهنية وإسهاماتها لخدمة المجتمع ويعتبر أحد الأدوات التي تستخدمها العلاقات العامة لتدعيم علاقه بين المنظمة و جماهيرها وعادة ما يركز الاعلان علي أسم المنظمة دون الربط بينها وبين منتجاتها .

ثالثاً: من حيث التأثير

1. إعلان ذو تأثير مباشر : يهدف الي خلق الاسباب التي تؤدي بالمستهلك الي شراء المنتج بعد رؤية الإعلان مثل الاعلانات التي تحدث أثناء الأوكازيونات .

2. إعلان ذو تأثير غير مباشر : ويهدف الي تأثير غير مباشر (تدرجي) من خلال جذب الإنتباه وبناء الإدراك ومن ثم يحدث تغير في معتقدات واتجاهات وسلوك المستهلك نحو المنتج موضوع الإعلان .

رابعاً: حسب نوعية الجمهور المستهدف :

1. الإعلان الإستهلاكي : وهو الإعلان الذي يوجه الي المستهلك الأخير لسلعة أو خدمة معينة مثل الإعلان عن مساحيق الغسيل ، المواد الغذائية حيث يوجه الإعلان الي فئات كثيره من المستهلكين .

2.الإعلان الصناعي : وهو الإعلان الذي يوجه الي المستعمل أو المشتري الصناعي ويتعلق بالسلع الصناعية التي تباع بغرض إستخدامها لأغراض الانتاج وعادة ما يكون الإعلان أداة مساعدة بجانب جهود البيع الشخصي .

3.الإعلان التجاري : وهو الإعلان الذي يوجه الي الوسيط داخل قناة التوزيع ويهدف الي حث هؤلاء الوسيط علي إعادة بيع السلع الي المستهلكين النهائيين .

4.الإعلان المهني : ويتعلق هذا الإعلان بإمداد أصحاب مهنة معينة بمعلومات تتعلق بالسلعة التي يستخدمونها أو يوصون بشرائها مثال ذلك عندما يوجه للأطباء إعلانات حول المعدات التي يستخدمونها وكذلك نوعيات الأدوية المتاحة وشرح درجة تأثيرها في العلاج وعادة ما يتم التركيز علي بعض الوسائل التي تناسب هؤلاء المستهلكين مثل المجالات العلمية .

#### خامساً : حسب النطاق الجغرافي :

1.إعلان دولي : حيث يغطي الإعلان أكثر من دولة واحدة .

2.إعلان قومي : حيث يغطي الإعلان نطاق دولة واحدة .

3.إعلان محلي : حيث يغطي الإعلان منطقة جغرافية معينة .

#### سادساً : حسب نوع المعلن :

1.إعلان أفقي : ويقصد أن مجموعة من الوسيط تعمل في نفس المستوي داخل مكان التوزيع تقدم من خلال التعاون المشترك إعلانات المستهلكين بهدف إستمالة الطلب علي نوعية معينة من المنتجات.

2.إعلان رأسي : وهو إعلان يشترك فيه المنتج مع وسيط أو أكثر من مستويات مختلفة داخل قناة التوزيع

#### سابعاً: حسب نوع الوسيلة الاعلانية المستخدمة ينقسم الي :

1.الإعلان في التلفزيون ودور السينما . 2.الإعلان في الراديو . 3.الإعلان في وسائل المواصلات .

4.الإعلان في الصحف والمجلات العامة والمتخصصة . 5.الإعلان من خلال الملصقات واللافتات

6.الإعلان في الكتيبات والكتالوجات .<sup>1</sup>

#### عوامل نجاح الإعلان :-

هنالك مجموعة من العوامل التي تستخدم للحكم علي نجاح السياسة الاعلانية في المنظمة وهي :

<sup>1</sup> عائشة المنياوي وآخرون، مرجع سابق، ص 288 .

1. تحديد مستوى الرسالة الاعلانية بوضوح وصدق لجذب اهتمام الزبون باستخدام الألوان والإيضاحات وحجم وطول الاعلان ومصدره كما يجب الاهتمام بعنوان الرسالة الاعلانية للتأثير بها علي جذب إنتباه الذبون نحو السلعة أو الخدمة المعلن عنها .

2. تحديد أو تصميم جدول أو برنامج إنتاج الإعلان الذي يحدد تصميم الرسالة والاعمال الفنية .

3. موقع الاعلان في البرنامج الاذاعي أو التلفزيوني أو في الصحف والمجلات ولهذا تأثير علي زيادة إحتمال قراءة الاعلانات ووصولها لأكبر شريحة ممكنة من الزبائن .

4. الابتكار والتجديد في الافكار الاعلانية والتركيز علي الافكار المثيرة للربح وزيادة الاقتناع بالسلعة أو الخدمة المعلن عنها مع العرض علي توفير عنصر الصدق وعدم المبالغة في الاعلان .

5. عدد الصور المختلفة التي ستعرض بها الرسالة الاعلانية .<sup>2</sup>

### الوسائل الإعلانية :

تعرف الوسيلة بأنها قناة أو أداة تنقل عن طريقها الرسائل الإعلانية من مرسلها وهو المعلن الي مستقبلها وهو المستهلك ، أي أن وسيلة الإعلان هي عملية إتصال واسعة بين المعلن والمستفيد وهي البديل الانسب للاتصال الشخصي بإعتبار أن الاتصال الشخصي مع جمهور كبير موزع في مناطق جغرافية مختلفة أمر مستحيل بينما الوسيلة الاعلانية تضمن الي درجة معقولة تغطية شاملة وكبيرة يصعب علي عملية الاتصال الشخصي بلوغها .

### العوامل التي يعتمد عليها إختيار الوسيلة الاعلانية :-

هنالك عدد من العوامل التي يعتمد عليها إختيار الوسيلة الاعلانية من بينها :

1. هدف الاعلان 2. الجمهور المستهدف 3. الرسالة الإعلانية

4. الميزانية 5. طبيعة نظام وهيكل التوزيع 6. طبيعة السلعة

7. طبيعة الوسيلة الإعلانية 8. ما يفعله المنافسون 9. الحاجة إلى السرعة والمرونة .

---

<sup>2</sup>أياد عبدالفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي ، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان ، ص 371 .

## الوسائل الإعلانية :

أولاً: الوسائل المقروءة والمطبوعة وهي:

1. الصحف Newspapers : حيث تحتل الصحف كوسيلة إعلانية أهمية خاصة من جميع المهتمين بالنشاط الإعلاني حيث يتم تداولها بصورة واسعة كما أنها متوفرة بشكل كبير ويمكن الحصول عليها من قبل المستهلك مهما كانت إمكانياته<sup>1</sup>.
2. الإعلان بالبريد المباشر: حيث يعتبر البريد من الوسائل التي تعمل على نقل الرسالة الإعلانية إلى المستهلك مباشرة ، حيث يمكن إختيار الأفراد الذين ستوجه لهم الرسالة الإعلانية .
3. الإعلان على الطرق ووسائل النقل : حيث تعتبر هذه الطريقة من أقدم الوسائل المستخدمة ولكنها ما زالت تستخدم وفي تطور.

## ثانياً: الوسائل المسموعة أو المرئية

1. الإذاعة : حيث تعتبر من أقدم الوسائل المستخدمة بجانب الصحف .
  2. التلفزيون: ويعتبر من أنجح الوسائل الإعلانية وينقسم إلى الاتي:
    - أ. من حيث طريقة عرض الإعلان :
1. الإعلان المباشر 2. الإعلان الدرامي 3. الإعلان الحوارى 4. إعلانات الرسوم المتحركة
  - ب. من حيث طريقة شراء الوقت الإعلاني :
1. تمويل برامج تلفزيونية كاملة 2. المشاركة 3. الإعلان الفردي

## ثالثاً: من حيث النطاق الجغرافية :

1. الإعلان في شبكة إعلانية متخصصة 2. الإعلان الأهلي . 3. الإعلان المحلي<sup>2</sup>.

## رابعاً: الإعلان عبر الأنترنت :

الإعلان على الإنترنت يوازي في الوسائل التقليدية حيث تقوم شركات بوضع مادة وبيع مساحة لمعلنين خارجيين<sup>3</sup> وهناك طريقتان للإعلان عبر الانترنت :

1. تسجيل موقع المعلن على الإنترنت لدى مواقع البحث الرئيسية حتى يمكن لمستخدمي الإنترنت رؤيته

1 السالم، شيماء، السيد ،مصدر سابق،ص 140

2 الصحن،مصدر سابق، ص 203

3 نصير، التسويق الإلكتروني، ص 266

2. الإعلان عن موقع المعلن على موقع آخر يرتاده العديد من المستخدمين ووضع علامة للمشاهدين للاتصال بموقعه بمجرد النقر

### الإنقادات الموجهة للإعلان:<sup>1</sup>

علي الرغم من كل مزايا الإعلان إلا أن هنالك عدة محددات يعاني منها الإعلان كما يقول العلامة وهو علي النحو التالي :

1. التبذير 2. الإعلان إتصال ذو اتجاه واحد 3. انخفاض المصداقيه 4. التزام

### ثانياً : البيع الشخصي Personal Selling

كما هو الحال في الإعلان فإن البيع الشخصي ينطوي علي عملية إتصال إقناعية تستهدف إستمالة السلوك الشرائي للمستهلك المرتقب كذلك هنالك تشابه بين البيع الشخصي والإعلان من حيث كون كل منهما نشاطاً ترويجياً حيث تتطوي الرسالة المنقولة في كليهما علي دعوى بيعية معينة .

ومع ذلك فإن هنالك إختلافاً جوهرياً بين الإعلان والبيع الشخصي ويتمثل في الوسيلة الإتصالية التي تتم من خلالها وبواسطتها العمليه الترويجية ففي الوقت الذي تتم فيه العملية الإعلانية من خلال وسيلة إتصال جماهيرية كالتلفاز أو الإذاعة أو الصحافة وهو ما جعل البعض يطلق عليها البيع الجماهيري فإن البيع الشخصي يتم من خلال الاتصال الشخصي المباشر لرجال و مندوبى البيع.

والحقيقة إن توافر عنصر المواجهة الشخصية المباشرة في عملية البيع الشخصي يمكن من فورية التغذية العكسية وهو ما يسهم في تطوير الحوار البيعى بصورة أسرع وبالتالي يزيد من فرص الإقناع وإستمالة الإستجابة السلوكية للشراء وهو مالا يتوافر في الإعلان علي الأقل عند وقوع الحدث الإعلاني.<sup>2</sup>

كما يقصد بالبيع الشخصي النقل الشخصي للرسالة البيعية أي هو الاتصالات الترويجية التي يتم نقلها الي المشتري بواسطة موظف أو وكيل عن المنشأة غالباً في علاقة وجه لوجه وتحتوي كل البرامج الترويجية تقريباً علي البيع الشخصي كحد أدني وصحيح أن هنالك بعض المنشآت تبيع فقط بالبريد المباشر أو بإستخدام الكتلوجات إلا أن هذا هو الاستثناء علي القاعدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ربحي عليان، مرجع سابق، ص 246 .

<sup>2</sup> ناجي معلا، ورائف توفيق، مرجع سابق، ص 213 .

<sup>3</sup> محمد محمد إبراهيم ومحسن علي الكتبي، مرجع سابق، ص 366 .

ويعتبر البيع الشخصي أكثر عناصر المزيج الترويجي تكلفة وذلك لإرتفاع تكلفة الإتصال بالوحدة الواحدة من الجمهور المستهدف ويلعب البيع الشخصي دوراً متزايداً في نجاح الكثير من الشركات في عالمنا اليوم إذ يمثل العنصر الأساسي في المزيج الترويجي للعديد من الشركات وهناك ثلاثة أنواع من مندوبي البيع بناءً علي الوظائف التي يقومون بها :-

1.متلقي الطلبات: تتحصر مهمة متلقي الطلبات في إستلام طلب العميل

1. الباحث عن الطلبات يسعى الباحث الي الحصول علي عملاء جدد وزيادة المبيعات من العملاء  
3.الداعم للمبيعات تقتصر مهمته علي تيسير عملية التبادل عن طريق تحديد العملاء المرتقبين وتعريفهم بالسلعة أو الخدمة وإقامة علاقات طيبة معهم دون محاولة الحصول علي طلبات منهم.<sup>1</sup>  
ويتميز البيع الشخصي بإمكانية التحكم في نوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع المستهلك النهائي والمشتري الصناعي وإمكانية تعديلها عندما يرى رجل البيع رد الفعل فإما ان يستمر في عملية الحديث البيعى أو يقوم بتغييرها أو تعديلها بما يتناسب مع رد الفعل ويستفيد البيع الشخصي من الجهود الإعلانية السابقة بحيث تصبح وظيفته في معظم الحالات وعلي الأخص بالنسبة للسلع الاستهلاكية إستكمال العملية البيعية التي بداها الإعلان بإقناع المستهلكين بأهمية الشراء.<sup>2</sup>  
**أهمية قوة البيع:**

تتجلي أهمية قوة البيع في المزايا التي تحققها للمؤسسة حيث تساعدنا لبلوغ أهدافها والتي لا نستطيع تحقيقها إلا بالنشاط المكثف والمؤهل لرجال البيع وهذه المزايا تتمثل في الآتي :

1. الترويج المباشر 2. يقوم رجال البيع بحث العميل علي التعاقد علي صفقات جديدة  
3. إقناع العميل وتلبية إحتياجاته بصورة تدفعه لتغيير موقفه من منتجات الشركة والإجابة علي كافة الاعتراضات التي يبيدها العميل وبالتالي إتخاذ قرار الشراء 4.الترويج للسلعة ومساندة الأنشطة الترويجية.<sup>3</sup>

**2. وظائف رجل البيع :-**

تشمل وظائف رجل البيع في الآتي:

<sup>1</sup>عمر وحسن خير الدين، مرجع سابق، ص 477 .

<sup>2</sup>بيل عشوش، مرجع سابق، ص 145 .

<sup>3</sup>فريدكورتل،مدخل للتسويق،الجزائر،سكيدكيدة كينوز المعرفة، 2010م،ص203 .

1. البحث عن المشتريين المرتقبين 2. إجراء الاتصالات 3. البيع 4. تقديم الخدمات 5. جمع المعلومات

وهناك بعض الصفات التي يفضل أن تتوفر في رجال البيع وهي :

1. أن يتصف بدرجة عالية من النشاط والحيوية. 2. أن تكون لديه ثقة عالية بالنفس.

3. أن تكون لديه القدرة علي الإقناع. 4. أن تكون شخصيته قوية ومؤثرة.

5. أن تكون شخصيته قوية ومؤثرة. 6. أن تتوفر لديه اللباقة في الكلام .

ولكن علي من يقوم بعملية الاختيار وتحديد الصفات اللازمة في رجال البيع التعرف أولاً علي طبيعة المهام

الوظيفية التي سيشغلونها وهي التي ستحدد الصفات المطلوبة فقد تتطلب وظيفة رجل البيع في منشأة ما

الكثير من السفر والتنقل وقد تتطلب وظيفة أخرى الكثير من الأعمال المكتبيه... الخ<sup>1</sup>.

كذلك من الصفات التي يجب أن يتصف بها البائع الاتي :

1. الصبر والمثابرة 2. أناقة الملابس 3. شخصية متبسطة ووجه مبتسم 4. الأمانة والصدق

5. الحماس 6. الهدوء 7. القدرة علي فهم الآخرين 8. الطموح 9. الطموح 10. التواضع

**وظائف ومهام البائعين الناجحين<sup>2</sup>:-**

وظائف ومهام البائع تختلف من منظمة الي أخرى تبعاً لنوع المنتجات المقدمة ونوع العملاء ومع ذلك فعلي

وجه العموم تغطي أعمال مندوب البيع المجالات الآتية :-

1. تحليل ودراسة السوق 2. البحث عن الفرص البيعية 3. الاتصال بالعملاء

4. إبرام صفقات البيع 5. تقديم خدمات النصح والمنشورة 6. تنمية أساليب التسويق لدي العملاء 7. المساهمة

في تعريف مشكلات البيع 8. الإسهام في حل مشكلات البيع 9. مراجعة مواقف العمل 10. إدارة الوقت

**خطوات المقابلة البيعية :-**

وعلي الرغم من عدم وجود أسلوب واحد ينجح دائماً في جميع الحالات لإتمام عملية البيع إلا أنه يمكن

تقسيم عملية البيع الشخصي الي المراحل السبع التالية :

1. البحث عن مشتري مرتقب لديه الرغبة في الشراء وفي نفس الوقت لديه القدرة عليه.

2. التمهيد للمقابلة بين البائع والمشتري المرتقب ويجب أن يقوم مندوب البيع بالإعداد لعملية البيع ويشمل

ذلك تجميع معلومات أكثر عن المشتري المرتقب وتحديد أحسن طريقة للتعامل والحديث معه

<sup>1</sup>قحطان العبدلي،التسويق أساسيات ومبادئ، الاردن، عمان، 1990 ، ص261 .

<sup>2</sup>عبيدعنان وآخرون،مرجع سابق، ص362

3. اللقاء بين البائع والمشتري وهي المرحله الاساسيه لعملية العرض البيعي للسلعة ويجب علي مندوب البيع أن يأخذ في الاعتبار أن الانطباع الأول الذي يكونه المشتري المرتقب عن البائع هام وحاسم في هذه المرحلة.

4. العرض ويعد جوهر عملية البيع والهدف منه هو تحويل العميل المرتقب الي مشتري فعلي من خلال جذب الانتباه ، إثارة الاهتمام ، خلق الرغبة ، ثم حت العميل المرتقب علي إتخاذ قرار الشراء

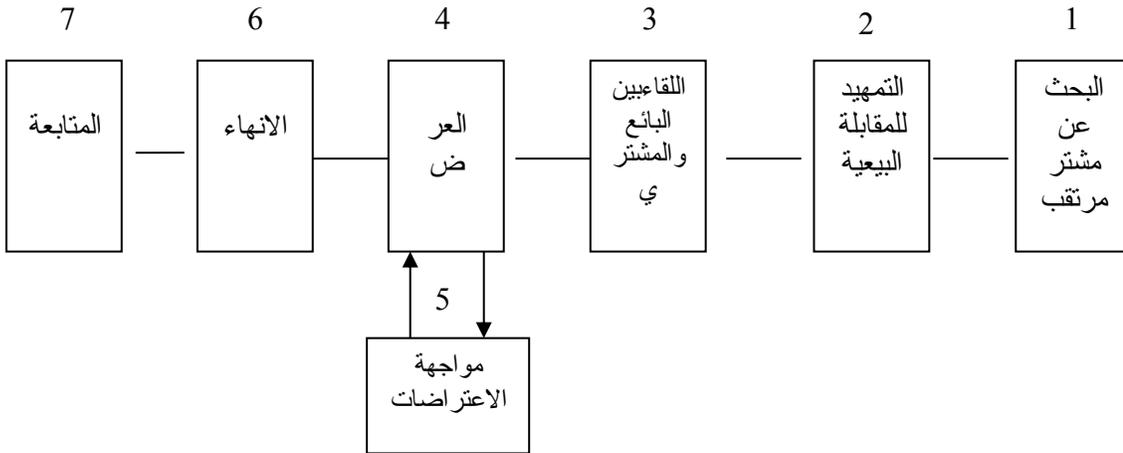
5. مواجهة الاعتراضات من الأمور الهامة في مرحلة العرض و يجب الإشارة إلى حسن تعامل مندوب البيع معها وتأخذ هذه الاعتراضات إشكالات مختلفة مثل (الشك، عدم الاهتمام، أو الرفض).

6 . الإنهاء إذا نجح مندوب البيع في إتباع الخطوات السابقة بدقة يصبح ذهن العميل مهيناً لاتخاذ قرار الشراء وهنا ينهي المندوب المقابلة .

7. المتابعة لا تنتهي عملية البيع بالوصول بالمشتري إلي إتخاذ قرار الشراء وإنما تشمل أيضاً متابعة العميل ونقصد بذلك التأكد من أن السلعة قد تم توصيلها الي العميل في الوقت المحدد وكما يرغب العميل.

ويبين شكل (17/1) مراحل أو مكونات عملية البيع الشخصي<sup>1</sup> :-

شكل (16/1) يوضح خطوات المقابلة البيعية



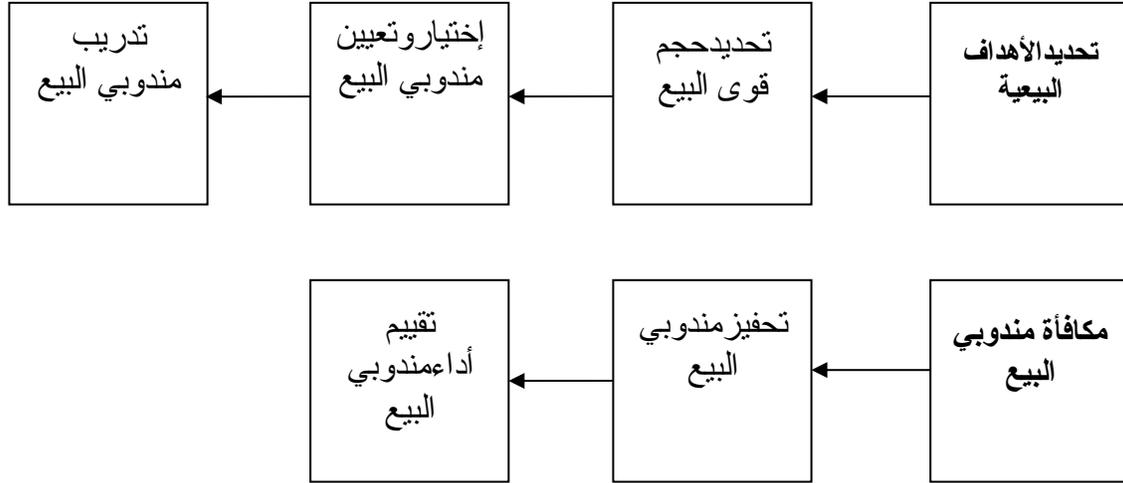
المصدر: عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ،مكتبة عين شمس، مصر، ص478

<sup>1</sup> عمرو حسن خير الدين، مرجع سابق، ص 479 .

## إدارة المبيعات:-

يعتمد نجاح الكثير من المنظمات علي كفاءة مندوبي البيع بها إذ يساهم مندوبي البيع مباشرة في تحقيق المبيعات للشركة ويتطلب الأمر تطوير برنامج جيد لإدارة المبيعات للمساهمة في رفع كفاءة الشركة ويتطلب ذلك إتخاذ قرارات في مجالات مختلفة وذلك كما يوضحها شكل (1/18) التالي:

شكل(17/1) يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المبيعات



المصدر: عمرو خير الدين،التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ،مكتبة عين شمس،مصر، ص486

وتتمثل مهام إدارة المبيعات فى الاتى:

1. تحديد الأهداف البيعية.
- 2.تحديد حجم قوة البيع .
- 3إختيار وتعيين مندوبى البيع.
- 4.تدريب مندوبي البيع .
- 5.مكافأة مندوبى البيع .
- 6.تحفيز مندوبى البيع.
- 7.تقييم أداء مندوبي البيع .

## الدعاية والنشر -Publicity:-

يقصد بالدعاية ذلك النشاط الذي يهدف الي التأثير في آراء وإتجاهات ومواقف مختلف فئات المستفيدين تجاه سلعة أو خدمة أو موضوع ما كما يمكن تعريفها بانها المعلومات التي تنشرها الشركات والمشاريع والشبكات الرسمية وغير الرسمية بقصد كسب ثقة الجمهور وتتخذ الدعاية عادة قالباً إخبارياً أي نشر بيانات من شأنها أن تدعم مركز المعلن في نظر الجماهير ولا تدفع أي مقابل لقاء هذه المعلومات وإن يتم ذلك مجاناً لما تحويه من أخبار يرى صاحب وسيلة النشر إنها تنشر لكثير من القارئ وكثير من الكتاب في مجال التسويق يعتبر الدعاية و النشر جزء من العلاقات العامة ويؤثران تأثيراً كبيراً علي استراتيجية الترويج للمنظمه فنجد أن العلاقات العامة والنشر يكون لهما تأثير مباشر علي ترويج المبيعات.

كما يمكن تعريف الدعاية والنشر بأنها أية معلومات تتعلق بالمنظمة أو المنتج والتي تظهر في أي وسيلة إعلامية بدون مقابل ويشير هذا التعريف إلي أهم الإختلافات بين الدعاية والإعلان ففي حين أن النشر يكون مجانياً وأكثر (من وجهة نظر الجمهور) وأقل تحكماً وذلك بسبب أن الدعاية / النشر تظهر علي إنها أخبار لذلك فإن درجة مصداقيتها هي نفسها بالنسبة للإخبار أما في حالة الإعلان فيتم دفع تكاليفه وأقل مصداقية (من وجهة نظر الجمهور لأنه مدفوع الثمن) وأن المعلن له كامل السيطرة علي الاعلان وفي حسب أن الإعلان يمكن ظهوره أكثر من مرة وفقاً لرغبة المعلن فإن النشر لا يظهر الامر واحد ولكن أهم هذه النقاط هي عدم سيطرة المنظمة علي الدعاية <sup>1</sup>.

ويشترط في النشر التجاري أن تكون الأخبار المنشورة هامة لأعداد كبيرة من الجمهور تؤثر في الرأي العام وتهدف النشر أو الدعاية التجارية الي بث أخبار ومعلومات عن المؤسسة أو السلع التي تتعامل فيها والسياسات الخاصة بها وذلك بهدف تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في الأسواق ويأخذ النشر أشكالاً عديدة منها الأفلام الوثائقية التسجيلية أو التحقيقات الصحفية ويجب تحديد الهدف من النشر والقطاعات المستهدفة من هذا النشر وتستخدم هذه الوسيلة في حالة المؤسسات التي لا تهدف الي الربح وفي حالة المؤسسات الحكومية أيضاً <sup>2</sup>.

## ركائز الدعاية والنشر :-

ترتكز الدعاية و النشر علي ثلاثة ركائز هي :

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 225 .  
<sup>2</sup> إبياد عبد الفتاح النور ، مرجع سابق ، ص 279 .

1.المصداقية : إن الأخبار التي تنشرها الصحف والمجلات تتمتع بمصداقية أكبر قياساً الي الإعلانات مدفوعة الثمن او التقارير المباشرة الصادرة عن المؤسسة نفسها .

2 .لا تكون الدعاية مباشرة : فمن الضروري جداً أن تقدم الدعاية بقالب إخباري بدلاً من أن تكون الدعاية جهداً مباشراً يستهدف البيع المباشر أو الإعلان المباشر

3.تصوير وتحسين الدعاية علي شكل مسرحي : تلعب الدعاية دوراً مهماً علي تحسين الخدمة علي شكل مسرحي أو التعبير عن المؤسسة نفسها

**متطلبات برنامج الدعاية / النشر :-**

يتطلب برنامج الدعاية و النشر ما يلي :

1. الاستمرارية

2. بذل الجهود الكافية لتوطيد العلاقات الطيبة

3 الإهتمام بإعداد وصياغة المواد الخاصة بالدعاية و النشر

4. الإهتمام بقياس فاعلية برنامج الدعاية و النشر .<sup>1</sup>

**تنشيط المبيعات :-**

يتوافر عدد كبير من وسائل تنشيط المبيعات التي يمكن للمشروع استخدامها بالإضافة إلي الإعلان والدعاية والغرض من وسائل تنشيط المبيعات خلق الحافز الفعال لدى المشتري لدفعه لإتخاذ قرار الشراء وذلك بإستخدام عدد من الوسائل كالتحقيقات المؤقتة في سعر السلعة أو كمنح الهدايا المجانية مع السلعة أو كإستخدام وسيلة المسابقات التي يجعل منها الفائزون من المستهلكين علي جوائز مالية أو سلعية .<sup>2</sup>

وهناك مجموعة من الطرق يمكن إتباعها لتنشيط المبيعات كما أن هذه الطرق تختلف من مؤسسه إلي أخرى ومن مشروع الي آخر تبعاً لإمكانياته المادية وتنوع منتجاته ومدى توفر وسائل الاتصال المناسبة ومن اهم هذه الطرق المستخدمة في تنشيط المبيعات :

أ.العروض الترويجية      ب.المعارض التجارية      ج.الهدايا الترويجية

هـ.العينات وكوبونات الخصم      و.التذوق المجاني      ح.الطوابع التجارية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 226 .

<sup>2</sup> نسيم حنا ، مرجع سابق ، ص .

<sup>3</sup> نبيل عشوش ، مرجع سابق ، ص 202 .

## المبحث الخامس: إستراتيجيات التوزيع

### مفهوم وأهمية إستراتيجية التوزيع:

لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها سواء علي الأمد القصير أو الطويل مهما كان تخطيطها سليماً للسياسات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج - السعر - الترويج) إذا لم يقابلها تخطيط سليم لسياسة التوزيع وخاصة في الوقت الحاضر نتيجة للتطور الصناعي وتعدد المنتجات المطروحة في السوق وتنوعها وإشدداد المنافسة وإنتشار المستهلكين علي نقاط جغرافية واسعة ومتباعدة بالشكل الذي جعل عملية الاتصال بهم وإيصال المنتجات لهم يتطلب جهوداً كبيرة وكذلك القيام بالدراسات والبحوث بهدف رسم سياسات توزيعية تستند علي أسس علمية وعلي تقدير حاجات المستهلكين وكمية الطلب في السوق وتحديد النقاط التوزيعية اللازمة لإيصال المنتج الي جمهور المستهلكين

### تعريف التوزيع :

عرف Kotler التوزيع علي أنه (مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن المدخلات الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها ، وهو مورد خارجي بصورة إعتيادية يستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغييره وأن ترتيب هذا النظام من الأهمية مع الموارد الداخلية الأساسية في المرافق الهندسية والإنتاجية وتمثل مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساس الذي عليه يتم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل) لذلك يعتبر التوزيع نظاماً معقداً يتطلب إستثمارات مالية كبيرة وعلي المنظمات أن تحدد الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التوزيع الكفؤ في نجاح الخطط التسويقية .

أما (Mc Garing) فقد عرف التوزيع علي أنه (جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متي ما طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه أو أنه عملية إنسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وإنتقالها من المنتج الي المستهلك) .

كما عرف التوزيع علي أنه تدفق السلع والخدمات من مركز إنتاجها الي مواقع إستهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع أو مناطق التوزيع .

عليه يمكن القول أن النشاط التوزيعي هو النشاط الذي يساعد علي إنسياب السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفاعلية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص243

ويقصد بمنافذ التوزيع مجموعة الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيادية وتعتبر قرارات إختيار منافذالتوزيع من القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية الكبرى بالنسبة للمشروع إذا أن الخطأ في إختيار نوعية منافذ التوزيع المناسبة للسلعة قد يكون له الأثر الكبير في فشلها. وتعتبر قرارات إختيار منافذالتوزيع من القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية الكبرى بالنسبة للمشروع إذا أن الخطأ في إختيار نوعية منافذ التوزيع المناسبة للسلعة قد يكون له الأثر الكبير في فشلها ونادراً ما يقوم المشروع في وقتنا الحاضر بتسويق منتجاته بنفسه إذ الارجح إعتقاد المشروع في توزيع سلعة علي عدد من الوسطاء المختصين في تقديم هذه الخدمات التسويقية وتختلف وظائف هؤلاء الوسطاء كما تختلف نوعيات الخدمات التي يقدمونها.<sup>1</sup>

ويوجب الانفصال الجغرافي والمكاني والزماني والتمويلي والوظيفي بين المنتج والمستهلك أن تنشأ بين الطرفين مؤسسات وهيئات وشركات وظيفتها تحقيق الربط بين الطرفين وملء الفجوة القائمة بينهما ويقوم نظام أو هيكل التوزيع بدور أساسي في هذا الشأن حيث يتعين أن تمر من خلاله كل السلع إنتاجيه كانت أو استهلاكية في مجتمع رأسمالي أو إشتراكي متقدم أو متخلف ولا تقتصر عملية (المروور) هذه علي المناولة والتوزيع الماديين للسلع فقط وإنما تمتد أيضاً لتشمل إنتقال الملكية وكذا مفاوضات البيع والشراء بين الوسطاء والمنتجين والمستهلكين ومما لا شك فيه إن القرارات الخاصة بتوزيع منتجات المنظمة له تأثير في إتجاهين :

أولاً : تأثيرها علي القرارات التسويقية الأخرى أو بالأحرى علي مجالات العمل التسويقي الأخرى  
ثانياً : تأثيرها في علاقات المنظمة الطويلة الاجل مع المنظمات الأخرى .  
وعلي هذا الاساس يتعين علي الإدارة عند إختيارات منافذ التوزيع أن تنظر الي المستقبل وإلي الحاضر علي السواء.<sup>2</sup>

يتكون التوزيع من مجموعة واسعة من الأنشطة المترابطة والمتعلقة بحركة السلع تامة الصنع من أماكن إنتاجها إلي أماكن استهلاكها من خلال قنوات التوزيع ويخلط الكثيرين بين مفهوم التوزيع المادى ومفهوم الإدارة السوقية وإدارة الموادولذلك نميز بين تلك المفاهيم علي النحو التالي :

<sup>1</sup> نسيم حنا، مرجع سابق، ص 207 .

<sup>2</sup> محمد محمد ابراهيم، ومحسن علي الكتبي، مرجع سابق، ص 335 .

• الإدارة السوقية :

تعني بكفاءة العمليات المتعلقة بحركة المواد الأولية ولوازم الإنتاج من مكان إستخراجها الي مكان إنتاجها ومتابعة تخزينها لحين إستخدامها في العمليات الانتاجية وتحويلها الي سلع تامة الصنع وتحريكها الي أماكن بيعها أو استهلاكها وبالتالي فإن الإدارة السوقية هي عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة حركة المواد الي المنشأة وفي داخلها وخارج المنشأة .

• إدارة المواد :

تعني بحركة المواد من لحظة وصولها الي المنشأة مكان الإنتاج وخلال العملية الانتاجية وحتى إكمال صنعها وتحويلها الي سلع تامة الصنع ونخلص من ذلك إلي أن الإدارة السوقية تشمل إدارة المواد وإدارة التوزيع المادي.<sup>1</sup>

وظائف التوزيع :

حدد كوتلر (Kotler 96) وظائف التوزيع في تسعة وظائف للتوزيع كما في الجدول (5/1) كالآتي<sup>2</sup> :

جدول(5/1) يوضح وظائف التوزيع

التوزيع المادي	نقل وتخزين المنتجات .
الوقت والمكان	جعل هذه المجموعة غير المتجانسة متوفرة في المكان والزمان الذي يرغب فيه المستهلك.
المالية	تمويل جميع الوظائف أعلاه .
نقل اللقب	ضمان إنسياب الملكية القانونية للمشتري .
تحمل المخاطر	تحمل جزء من المخاطرة .
البحث	معرفة ما الذي يريده المستهلكين المحتملين .
الترويج	إقناع المستهلكين بالشراء .
الخدمة	خدمة المستهلكين قبل وبعد البيع .
الدعم	التأمين - التوثيق - الإدارة .

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2010م، ص 245.

<sup>1</sup>ببيل عشوش، مرجع سابق، ص 207 .

<sup>2</sup>محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 245 .

## نطاق التوزيع :

يجب تحديد مدى نطاق التوزيع إذا أن تحديد نطاق التوزيع من المشاكل التي تواجه المنظمات أي تحديد عدد تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء المطلوب التعامل معهم وهناك ثلاثة سياسات أساسية في هذا الصدد هي

### 1:التوزيع الشامل :

ويستخدم التوزيع الشامل عادة في المنتجات الميسره واسعة الانتشار مثل المياه الغازية حيث تعتمد المنشأة علي الجهود الإعلانية واسعة الانتشار في ترويجها والتي تحتاج عادة إلي جهود بيعية خاصة لإتمام العمليات البيعية لذا يعرف التوزيع الشامل بأنه القيام بتوزيع المنتجات لدي المنافذ المتاحة دون تميز في منطقة جغرافية محددة حيث لا يبذل المستهلك أي جهد في الحصول علي السلعة .

### 2.التوزيع الانتقائي :

ويعني التوزيع الإنتقائي قيام المنشأة بتحديد عدد معين من المتاجر في المنطقة الواحدة تقوم بالتعامل في منتجات المنشأة دون المتاجر الأخرى حيث يتم البحث عن المتاجر التي يمكن أن تعكس الجهد التسويقي والانتاجي للمنشأة من حيث إمكانياتها وموقعها وما تتمتع به من سمعة طيبة في نفوس المتعا ملين ويمكن الاعتماد علي هذه الاستراتيجية في حالة تطلب السلع الموزعة جهداً خاصة من جانب التاجر في العمليات البيعية وحيث يعمل كل تاجر مع عدد محدود من المنتجين المنافسين .

### 3.التوزيع الوحيد:

عندما تحتاج السلعة جهداً فائقاً في البيع الشخصي وتحتاج إلي الاحتفاظ بمخزون متكامل لخط المنتجات والي الخدمة التالية للبيع والضمان فإن المنشأة تسعى الي الموزع الوحيد وهو يعني إنتقاء موزع واحد دون غيره في كل منطقة جغرافية محددة للقيام بعبء تسويق منتجات المنشأةوالجدول (6/1) يوضح مزايا وعوامل القوة والضعف في الأنواع المذكورة :

جدول (6/1) يوضح عوامل القوة والضعف في إستراتيجيات التوزيع المختلفه

إستراتيجية التوزيع	الشامل	الانتقائي	الوحيد
التغطية	أعلي تغطية	محدودة	وحيد
عوامل القوة	توجد المنتجات في كل مكان	- إختيار أفضل ما يمكن التعامل معهم - تجنب إحتكار الوكيل الوحيد	- التعامل علي منفذ توزيع محدد - تكلفة أقل - تحديد السوق المرتبطة بوضوح
عوامل الضعف	تكلفة عالية عدم دعم المتاجر للمنشأة	صعوبة في تتبع المنافسة	مخاطر الاعتماد علي موزع واحد
عدد المنافذ	كافة المتاجر في منطقة جغرافية واحدة	عدد محدد ومن الأشخاص في منطقة جغرافية واحدة	شخص واحد في منطقة جغرافية واحدة
ماذا يناسب من المستهلكين	المياه الغازية مواد البقالة	الأدوات الكهربائية المتحركة سلع التسوق المنتشرة	الساعات السيارات السلع الخاصة
ماذا يناسب في السلع المصنعة	أدوات مكتبية	مهمات صنع	مكيفات هواء مركزية آلات ومعدات

المصدر: طلعت أسعد، التسويق الابتكاري، مطبعة النيل ، مصر، 2007، ص332

العوامل المؤثرة علي إختيار قنوات التوزيع <sup>1</sup>:

المقصود بقناة التوزيع الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج الي المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة التسويقية المتخصصة التي إما أن تكون تابعة للمنتج أو مستقلة .

وهناك عوامل تؤثر في إختيار قنوات التوزيع المناسبة وهي:

1.المستهلك : يعتبر المستهلك أحد العوامل المؤثرة في إختيار قناة التوزيع المناسبة حيث تختلف قنوات التوزيع للمستهلك النهائي عن قنوات التوزيع للمشتري الصناعي.

1طلعت أسعد، التسويق الابتكاري، مصر ، مطبعة النيل ، 2007 ، ص229 - 231 .

2. السلعة : أن خصائص السلعة تلعب دوراً مهماً في إختيار القناة التوزيعية المناسبة فالمنتجات السريعة التلف والمنتجات الطازجة وبعض سلع التسوق والتي تخضع لمعايير موسمية يتم إختيار قناة توزيعية قصيرة وهناك المنتجات التي تكون معقدة التصنيع وتحتاج الي خدمات وصيانة بشكل مستمر تحتاج قناة توزيعية أطول في حين أن السلع الصناعية ذات الأثمان المرتفعة تحتاج الي قناة توزيعية قصيرة .

3. المنتج : إن المنتج الذي يمتلك خطوط إنتاجية كثيرة وينتج سلع متنوعة قد لا يستطيع القيام بتوزيع سلعه دون إختيار قنوات توزيعية لغرض إيصال هذه المنتجات الي المستهلك من جهة أخرى فان المنتج الذي يريد أن يحكم الأشراف والسيطرة علي توزيع منتجاته من حيث السعر وإختيار السوق المناسبة وإستخدام الوسائط الترويجية فإنه يختار أقصر القنوات التوزيعية .<sup>1</sup>

### إستراتيجية التوزيع المادي :

يري معهد التسويق البريطاني إن عبارة (الاستراتيجية) ينبغي أن تلازم التوزيع المادي في المؤسسات الصناعية والخدمية كافة خصوصاً في المؤسسات التي يمثل التوزيع المادي نشاطاً رئيسياً يستحوذ علي حصة الاسد من موازنة التسويق ويضيف خبراء المعهد المذكور إن إستراتيجية التوزيع المادي تقوم علي إبتكار أنشطة فريدة لخدمة المستهلك ويضعون ثلاثة طرق للتميز :

- إما تقديم منتج إلي المستهلك وإيصاله إليه بسرعة وكفاءة عالية وبتكلفة توزيعية معقولة .
  - أو تسهيل مهمة قيام المستهلك بإختيار السلعة من خلال مهارات توفيرها بالشكل والمضمون والنوعية التي يتناها أو كان يتصورها .
  - أو بتقديم خدمات إيصال السلعة الي المستهلك النهائي أو المنتفع بتكلفة أقل من المنافسين .
- ولن يتحقق التميز للشركات إلا إذا كان أداؤها أفضل من أداء منافسيها وعملت على إستمرار هذا التميز وحمايته من التقليد وعلي ذلك فإن الاستراتيجية التنافسية في نشاط التوزيع المادي تعني عدة حالات:
1. إن تكون إستراتيجية التوزيع المادي للشركة متميزة عني منافسيها .
  2. أن تقدم الشركة مزيجاً فريداً من القيمة لعملائها يصعب محاكاته .
  3. أن تقدم الشركة خدماتها في مجال التوزيع المادي بأسلوب يختلف عن أداء المنافسين او إختيار مجموعة أنشطة تخزين نقل ، مناولة المواد ، معالجة الطلبات (... ) تختلف عن المنافسين .

<sup>1</sup>قحطان العبدلي وبشير العلاف، التسويق أساسيات ومبادئ، الأردن، عمان، دار زهران، 1999، ص 158 - 159 .

4. المفاضلة بين البدائل تضيف بعداً جديداً فالإستراتيجية هي المفاضلة و الاختيار بين البدائل وطرق و أسس المنافسة فجوهر المنافسة يقوم علي تحديد وإختيار مالم تفعله الشركة .

وعليه فإن إستراتيجية التوزيع المادي تعني قيام الشركة المعنية بعملية خلق وضع متفرد لها ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عن مايقدمه المنافسون وتتمثل أهمية التوزيع المادي في إن التسويق لا قيمة له ما لم يضمن المسوق وصول المنتج الي المستهلك وأن التوزيع المادي يعد من الأدوات الرئيسية التي تضمن عملية إنسياب السلع والخدمات من مصادرها الي حيث المستفيدين منها في الوقت والمكان المحددين وتبرز أهمية التوزيع المادي بالنسبة للمشروع والمستهلك والنشاط التسويقي عموماً في كونه يخلق المنفعة المكانية والزمانية .

كما أن هذا الجانب من التوزيع يستحوذ علي جزء كبير من تكاليف التسويق الأمر الذي يتطلب أليات علمية لضبطه وتنظيمه ومراقبته والتخطيط له ، كما يساهم أيضاً في تحسين مستوى المعيشة ويضيف الي الثروة القومية ويسهل التخصص الجغرافي ، ويساهم في تشغيل و تدريب القوة العاملة وحول أهمية التوزيع المادي بشكل عام يلاحظ معهد التسويق البريطاني الآتي .:

1. إن التوزيع المادي يقدم للمستهلك خدمة تعريفه علي آلاف السلع والخدمات
2. إن التوزيع المادي يعمل كأداة تنظيم وتوازن بين المعروض السلعي والطلب عليه
3. إن التوزيع المادي يحقق للمشروع ميزة تنافسية مؤكده إذا ما تم تخطيطه بشكل إستراتيجي وفعال
4. يحقق التوزيع المادي إمكانية التكامل الأمامي والتكامل الخلفي والمقصود بالتكامل الامامي تحقيق أقصى قدر من المرونة في السيطرة علي قنوات التوزيع ونقل المنتجات والخدمات الي المشتري الصناعي أو المستهلك النهائي أما التكامل الخلفي فيوفر نفس القدر من المرونة في تهيئة عناصر المدخلات من مصادرها <sup>1</sup>.

#### عناصر التوزيع المادي :

يتضمن التوزيع المادي مجموعة من الأنشطة المتخصصة تتمثل بصفة أساسية في النقل والتخزين ومناولة المواد ويمكن إلغاء الضوء علي كل نشاط من هذه الأنشطة بإيجاز فيما يلي :

<sup>1</sup>قحطان العبدلي وبشير العلق، مرجع سابق، ص210 - 211 .

## 1. النقل :

ترتبط كفاءة عمليات التسويق إرتباطاً وثيقاً بكفاءة عمليات النقل حيث تيسر هذه العمليات إنسياب وتدفق المنتجات من مراكز إنتاجها الي مناطق إستهلاكها أو إستعمالها كما تعتبر تكاليف النقل أيضاً من أهم عناصر تكاليف التسويق .

## 2.التخزين :

وظيفة التخزين هي عمليات الاحتفاظ بالموجودات خلال فترة معينة من الزمن والمحافظة عليها إما بحالتها الطبيعية أو من خلال تعرضها لبعض الظروف التي تحدث فيها تغييراً مطلوباً ثم العمل علي توفير هذه الموجودات طبقاً للحاجة إليها في المرحلة التالية وذلك مع مراعاة أن يتم ذلك بأقل تكلفة وأقل قدر ممكن من الاستثمار

ويوجد العديد من الأنشطة التنفيذية للتخزين وهذه الأنشطة هي عمليات فنية متخصصة تتمثل بصفة أساسية في إستلام وفحص المخزون للتأكد من مطابقته للمواصفات وعمليات المحافظة عليه من كل سوء فضلاً عن عمليات صرف هذا المخزون للجهات الطالبة و بالمواصفات التي ترغبها .

## 3.مناولة المواد :

يقصد بعمليات مناولة المواد تحريكها بغية تجهيز وترتيب ووضع هذه المواد في مكان يسهل عن طريقه حركتها وتخزينها ونقلها حيث لابد من تفريغ المواد فى وسائل النقل ثم تقديمها لإجراء عمليات الرقابة عليها ثم وضعها في المخازن وترتيبها ثم نقلها الي الاقسام ثم أخيراً تقديمها إلي من يطلبها من العملاء والمستهلكين ويوجد العديد من وسائل المناولة من أهمها الوسائل اليدوية عن طريق الانسان والوسائل الآلية كالأحزمة المتحركة والمصاعد المتحركة والانسان الآلي وغيرها .

ويتوقف تفضيل وسيلة من هذه الوسائل علي غيرها بطبيعة الحال علي مجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها طبيعة المواد المراد نقلها ، وتكاليف إستخدام كل وسيلة ومدى توافر المساحات المختلفة وتصميم مبنى المنظمة فضلاً عن خصائص كل وسيلة مناولة ومزايا كل منها وعيوبها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، التسويق مدخل التحليل المتكامل، مصر، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 233 - 235 .

#### 4. معالجة الطلبات :

تحرص الكثير من الشركات علي تقديم أفضل الخدمات للمستهلكين أو المنتفعين من خلال حرصها علي إجراءات معالجة الطلبات وتتضمن معالجة الطلبات عدة إجراءات وخطوات منها ما هو تقليدي ومنها ما هو مبتكر فهي تشمل علي تحضير الطلب ، توصيل الطلب، إدخال الطلب ، تلبية الطلب والإبلاغ عن حالة الطلب ويعتمد الوقت اللازم لإكمال هذه الأنشطة والفعاليات علي نوع الطلب ونوع العميل وطبيعة الوسائل المستخدمة في إيصال الطلب إلي المستفيد وأيضاً علي سياسة الشركة المعنية.

أما توصيل الطلب فيقصد به نقل الطلبات من نقطة الاصل ( نقطة وصول الطلب من قبل المستهلك الي النقطة التي تتولى عملية ادخال الطلب )ويمكن أن يتم إيصال الطلب بطريقة يدوية سواء كان ذلك عن طريق البريد العادي أو باليد عن طريق موظفي المبيعات أو بطريقة إلكترونية سواء كان ذلك عن طريق الهاتف أو الفاكس أو شبكة إتصال حاسوبية .

#### سادساً : التعبئة والتغليف

تعتبر التعبئة والتغليف من المكونات الرئيسية للتوزيع وذلك لأن علي المنتجين أن يعملوا علي تعبئة وتغليف سلعهم بشكل يضمن حماية هذه السلع أثناء الشحن وبالرغم من أن هذا الموضوع والذي يعتبر عنصراً مهماً من عناصر السلعة إلا أننا قد وجدنا أن من المناسب التذكير بالأنواع الرئيسية للتغليف ووظائفه وتكاليفه .

هنالك نوعان رئيسيان من التغليف هما التغليف التسويقي والتغليف التوزيعي فالتغليف التسويقي هو ذلك الغلاف الذي يحيط بالسلعة مباشرة والذي يعمل علي زيادة جاذبية السلعة في موقع العرض ولكن مشكلة هذا التغليف أنه خفيف ومصنوع من مواد ضعيفة قد لا تتحمل ظروف التحميل والتنزيل والنقل بينما الغلاف التوزيعي يحتوي عادة علي مجموعة من السلع المغلفة غلظاً تسويقياً ويكون مصمماً لحماية السلعة أثناء عمليات النقل والتحميل والتنزيل والتخزين بالإضافة الي أنه يحمل بعض العلامات التي تشير الي الأطراف المعنية بعمليات النقل والتخزين فالغلاف الخارجي يحتوي عادة علي إسم السلعة ، وزن الوحدة وعدد الوحدات في العبوة وتعليمات التخزين مثل درجة الحرارة ودرجة الرطوبة، وظروف التخزين وبالرغم من أن بعض من المعلومات قد يكون مطبوعاً علي الغلاف الداخلي إلا أنه ليس بالضرورة أن تكون كامل المعلومات المدونة علي العبوة الخارجية مدونة علي الغلاف الداخلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>قحطان العبدلي وبشير العلق، مرجع سابق

## منشآت التوزيع:

يخدم نظام التوزيع كلاً من المستهلك والمنتج على السواء فكلّاً منهما يستفيد من وصول المنتجات بكفاءة من خلال أفضل طرق التوزيع وقد لا يكون هذا الطريق بالضروره أقصرها بل يؤثر في ذلك العديد من الامور كالتكافه والوقت ودرجة المخاطر وهناك ثمانية وظائف أساسيه تتم في إطار تبادل السلع من خلال منافذ التوزيع وهى الشراء والبيع والنقل والتخزين والتميط والتدريج والتمويل وإدارة المخاطر والمعلومات التسويقيه ومن الضروري أن يتحمل كل مستوى توزيعى أداء كل هذه الوظائف بكفاءه وتنقسم منشآت التوزيع الى نوعين أساسيين ، أولهما تجار التجزئه وثانيهما تجارة الجملة<sup>1</sup>.

ويقصد بمنظمات التوزيع الافراد والمنظمات الذين يكونون طرفاً فى عملية مبادلة المنتجات والذين يساهمون فى عملية إنتقال ملكية هذه المنتجات وبالتالي فان منظمات التوزيع تمثل حلقة الوصل الاساسيه بين كل من المنتجين والمشتريين فى الاسواق وبالإضافه الى تجار التجزئه والجملة تشمل مايسمى بمنظمات الوسطاء وينقسم الوسطاء الى نوعين أساسيين يطلق على النوع الاول منهما الوسيط الوظيفى أو الوكيل بينما يطلق على النوع الثانى الوسيط التاجر وفيمايلى سنتناول بايجاز هذين النوعين:

### أولاً: الوسيط الوظيفى

لايقوم هذا الوسيط بشراء السلع من المنتجين وإنما يقوم ببيعها نيابة عنهم وذلك مقابل حصوله على عموله معينه، وبالتالي فهو لايتحمل مخاطر ملكية المنتجات وإن كان يمارس بعض الوظائف التسويقيه التى يقوم بها الوسيط التاجر ويوجد العديد من أنواع الوسطاء الوظيفيين أو الوكلاء ويمكن توضيحهم فيمايلى:

1. السماسره: Brokers هو الذى يحقق التقابل بين البائع والمشتري ولا يملك البضائع ولايتعامل لحسابه ويعرف بالدلال.

### 2. التجار بالعموله: Commission Merchants

يحصل هؤلاء التجار على منتجات المنظمه ثم يقوم ببيعها نيابة عنهم فى السوق مقابل الحصول على عموله معينه ،وهم يختلفون عن السماسره فى أنه يحق لهم الاستحواز على المنتجات لحين بيعها وذلك مثل تجار المنتجات الزراعيه وبعض المنتجات الصناعيه.

<sup>1</sup>طلعت أسعد، مصدر سابق، ص 227

### 3. وكلاء المنتجين: Manufacturers

تتمثل المهمة الأساسية لهؤلاء الوكلاء فى تخزين البضائع وعرضها فى الاسواق والاعلان عنها وبيعها وذلك طبقاً للشروط التى يتم الاتفاق عليها سلفاً بينهم وبين المنتجين وذلك نظير حصولهم على عموله يتم الاتفاق عليها بينهم وهى تختلف باختلاف المنتجات.

### 4. وكلاء البيع: Sales Agents

يقوم هؤلاء الوكلاء بالعمليات التسويقية اللازمه لتسويق منتجات منتج واحد أو عدة منتجين غير متنافسين وبحيث يصبح مسؤولاً مسؤوليه كامله عن عمليات البيع وتحديد شروطها.

### 5. بيوت البيع بالمزاد: Auction Company

فى هذه البيوت تعرض المنتجات ليقوم المشترون بمعاينتها قبل موعد المزايدة ثم يتم البيع للمشتري الذى يدفع أعلى سعر.

### ثانياً: الوسيط التاجر Merchant Intermediary

يقوم هذا الوسيط بشراء المنتجات ثم إعادة بيعها مرة ثانية بطريقته الخاصه وذلك سعياً وراء تحقيق الأرباح ويكون الوسيط فى هذه الحاله مالكاً للمنتجات وبالتالي فهو يتحمل كل المخاطر والمسؤوليات المرتبطه بهذه الملكيه ويمكن التفرقه بين نوعين من التجار الوسطاء هما تجار التجزئه وتجار الجملة ويمكن إلقاء الضوء على هذين النوعين من الوسطاء فيمايلى:

#### 1. تجار التجزئه:

تجار التجزئه هم وسطاء يتكون نشاطهم الرئيسى من البيع مباشرة الى المستهلكين النهائيين حيث يقومون بشراء المنتجات من المنتجين أو تجار الجملة ثم يعيدون بيعها مرة ثانية الى هؤلاء المستهلكين و يكمن الفرق بين كل من تجار الجملة وتجار التجزئه فى كمية المنتجات التى يقومون ببيعها الى المستهلكين النهائيين حيث يمكن القول بصفه عامه إنه يمكن إعتبار التاجر من تجار التجزئه إذا زادت مبيعاته عن 50% من جملة المبيعات وتختلف تصنيفات متاجر التجزئه وفقاً للعديد من الاسس يمكن توضيح أهمها

وتختلف تصنيفات متاجر التجزئه وفقاً للعديد من الاسس يمكن توضيح أهمها بايجاز فيمايلى:

- حسب الشكل القانونى: فقد تكون المتاجر فرديه أو تضامنيه أو توصيه أو مساهمه.
- حسب الاداره: فقد تكون متاجر مستقلة أو متاجر سلسله (مركبه) أو جمعيات تعاونيه.

• حسب نوع خدمته: حيث يتم تصنيف متاجر التجزئة الى متاجر يقوم فيها البائعون بعملية البيع للمشتريين ومتاجر تعتمد على خدمة النفس.

• حسب طبيعة النشاط التسويقي: حيث توجد متاجر التجزئة العامه والمتاجر المتخصصة ومتاجر الاقسام ومتاجر السوبر ماركت ومتاجر الخدمات<sup>1</sup>.

وتقدم تجارة التجزئة العديد من المنافع للمستهلكين حيث تعطى المنفعة الزمانيه والمكانيه ومنفعة المالكه كما أن لها منافعها لكل من المنتج والمستهلك على السواء ومن أهم الوظائف التي تقدم للمنتج أو تاجر الجملة مايلي:

- 1.تقدير حاجات المستهلك النهائي للسلع والخدمات وقتاً ومكاناً وكمية.
  - 2.القيام بخدمات النقل والتخزين لكميات محدوده ترتفع مع كبر حجم المتاجر وبعدها عن أماكن الحصول على السلع والخدمات.
  - 3.تمويل شراء السلع والخدمات ودفع أثمانها قبل عملية بيعها نهائياً للمستهلك وبالتالي فان المنتج وتاجر الجملة ينقلان جزءاً من عب المخاطره على تاجر التجزئه.
  - 4.تقديم المعلومات اللازمه عن الاستهلاك وأنماط وشكوى المستهلك وإيجابيات السلعه بالنسبه له وعيوبها وهو أحد الاسس الرئيسييه التي يبنى عليها المنتجون سياساتهم.
  - 5.تحمل مخاطر تغير السعر وإنخفاض الطلب ومايمكن أن يترتب عليه من خساره فضلاً عن مخاطر المخزون.
- أما بالنسبه للمستهلك فان وظائف تجارة التجزئه تتمثل فيمايلي:

- 1.توقع وتقدير حاجاتهم المستقبليه والعمل على إجراء الاتصالات والاجراءات اللازمه لتوفيرها.
- 2.العمل على تخزين السلع وتوفيرها في وقت سابق للطلب والقيام بعملية التسليم الفعلى والتبادل. 3.تجزئة السلع الى وحدات مقبوله من المستهلكين وتتناسب مع عاداتهم الشرائيه ودخولهم وسلوكهم.
- 4.تسهيل مهمه المستهلك في الحصول على السلع والخدمات بتقديم الخدمات اللازمه .
- 5.تقديم المعلومات عن السلع والخدمات وبيان مغرياتها البيعيه والمعونه الفنيه اللازمه للمستهلك .
- 6.تحمل المخاطر من خلال منح الضمان للسلع المباعه والقيام بخدمة مابعد البيع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أحمدغنيم , مصدر سابق،ص335

1 طلعت أسعد وحاتم سعد، مرجع سابق، ص462

## 2.تجار الجملة:

تجار الجملة هم وسطاء بين كل من المنتجين وتجار التجزئة وهم يبيعون الى تجار التجزئة أو غيرهم من تجار الجملة أو المشترين الصناعيين وفي مقابل ذلك يحصلون على نسبة ربح معينة تختلف من تجاره الى أخرى كما تتوقف أيضاً على نوع الوظائف التي يقومون بها.

ويمكن تصنيف متاجر الجملة وفقاً لنظام السلع التي يتعاملون فيها الى تجار جملة يتعاملون في سلع عامه وتجار جملة يتعاملون في خط إنتاجي كما يمكن تقسيمهم وفقاً لاسلوب التشغيل الى تجار جملة يقومون بكل الوظائف التسويقيه وتجار جملة يودون خدمات محدوده.<sup>1</sup>

### إستراتيجيات قنوات التوزيع:

نظراً لأهمية إستراتيجية التوزيع في تحقيق المنظمه لاهدافها في الوصول الى السوق المستهدف وخاصة فيما يتعلق باختيار قنوات التوزيع وإختيار أفضل هذه القنوات لغرض تسويق المنتجات الى السوق وإن أغلب العناصر المؤثره في عملية الاختيار هي عناصر لاتخضع لسيطرة المنظمه فانه من الضروري دراسة وتحليل البيئه التسويقيه لغرض تحديد العوامل المؤثره على الاستراتيجيه العامه للمنظمه وإستراتيجيتها التسويقيه وبالتالي إستراتيجية التوزيع ومن أهم العناصر التي تؤثر مباشرة على إستراتيجية التوزيع الاتي:

1.عناصر المنتج: وتتضمن هل أن المنتج إستهلاكي أو صناعي وهل أنه سريع التلف أم لا.. ومدى نمطية المنتج,قيمة الوحده الواحده والتكنولوجيا التي يتضمنها وهل هو موسمي أم لا ,ومدى حدائته وقبوله كونه منتج جديد وطبيعة دورة حياته وتشكيلة المنتجات التي تنتجها المنظمه.

2.عناصر السوق: وتشمل المستهلكين كعددهم ومواقعهم وعاداتهم الشرائيه والوسطاء المنافسين

3.عناصر المنظمه: وتتضمن قوتها الماليه وخبرتها التوزيعيه السابقه وسياساتها التسويقيه وسمعتها في السوق ولدى الزبائن ورغبة المنظمه في السيطرة على القناه التوزيعيه.

4. عناصر أخرى: وهي عناصر البيئه الاقتصاديه والثانويه والسياسه الماليه للدوله وهذه العناصر تؤخذ ليس لاحدها بمفرده أن يكون أساساً لاختيار وتقييم القناه التوزيعيه.

أحمد غنيم , مرجع سابق

وعند إختيار القناة التوزيعيه من قبل الادارات العليا فانها تعتبر بمثابة الدور الاستراتيجى لمزيجها التسويقى والسؤال هنا هو هل أن الاداره تسعى للتاثير فى المستهلك من خلال قناة التوزيع أو من خارج نظام التوزيع فاستخدام الوسطاء فى التاثير أو تحفيز طلب الزبائن يسمى إستراتيجيات الدفع Push Strategy لان المنتج قد دفع بالمنتج خلال قناة التوزيع ومن ثم من قبل الوسطاء .

بينما التاثير على الزبائن من خارج نشاط التوزيع يسمى باستراتيجيه السحب (الاجذب) Pull Strategy لان المستهلك تم التاثير عليه بالذهاب الى المتاجر من خلال الاعلان واجذب المنتج خارج قناة التوزيع وتستخدم معظم المنظمات كلا الطريقتين وفيمايلى نتناول الاستراتيجيتين:

### **إستراتيجية الدفع : Push Strategy**

يمكن للمنتج أن يستخدم هذه الاستراتيجيه للتاثير على الوسطاء لدفع المنتج من خلال:

- هامش ربح عالى كمحفز لبيع المنتج.
- المشاركه فى نفقات الاعلان.
- منح خصم اكبر من المنافسين.
- منح جوائز لتحفيز البيع .
- برامج تدريبيه لتحسين الاداء فى مجالات السيطرة على الخزينه والحسابات وطرق النقل.
- منح وكالات مطلقه وتجهيز مواد العرض.
- ويستخدم مسوقوا السلع الصناعيه إستراتيجيه الدفع لاهميتها الكبيره للبيع الشخصى كما تستخدم من قبل المنظمات الصغيره والضعيفه لتحفيز الوسطاء على قبول منتجاتها.

### **إستراتيجية الجذب: Pull strategy**

ويستخدم المنتج هذه الاستراتيجيه لجذب الزبائن من خلال:

- الاعلان
- الجوائز ووسائل الترويج الاخرى لجذب المستهلكين.
- نوعيه المنتج لخلق الولاء المطلق للمنتج.
- الخدمات.

•الضمانات.

•خطوط الانتاج المتكامله .

وفى كل هذه الحالات فان المنتج يسعى لخلق حاله ولاء لعلامته من خلال المنتج ووسائل الترويج بدلاً من إستراتيجيات التوزيع وتستخدم الاستراتيجيه فى المنظمات الكبيره التى لاتعير إهتماماً كبيراً للوسطاء  
إستراتيجيات تعديل (تكيف) قناة التوزيع:

يمكن إجمال إستراتيجيات تكيف قنوات التوزيع وغيرها بماينسجم مع أنشطة وأهداف المنظمه وقسم التسويق بشكل خاص وأن الاسباب التى تدعو الى إعادة تكيف تصميم القناة التوزيعيه الحاليه بالتالى:

1. التغيير فى إتجاهات المنظمه: إن تغيير المنظمه لاستراتيجيتها يتطلب تغيير القناة التوزيعيه .
- 2.التغيير فى إستراتيجية التسويق:مثل إضافة منتجات جديده أو خطوط إنتاج جديده أو تعديل المنتج والدخول فى أسواق جديده أو تغيير إستراتيجية الترويج أو أى تغييرات تحدث فى المزيج التسويقى.
- 3.التغيير فى القناة التوزيعيه نفسها:وهنا يكون التعديل ضرورياً فى حالة ظهور مشاكل بين أعضاء القناة التوزيعيه.
- 4.التغيير فى البئيه:وذلك عند حدوث تغييرات تنافسيه أو تكنولوجيه أو إقتصادييه أو أية تغييرات فى بئيه المنظمه.

وفيمايلى نتناول إستراتيجيات التكيف التى تتبعها المنظمه:

(أ)التوسع:Expansion

قد تقرر المنظمه زيادة كثافة التغطيه من خلال وسطائها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع مباشرة الى تجار التجزئه باستخدام ناقلاتها لهذا الغرض.

(ب) السيطرة والتطوير:Acquition Developmnt

هنا تقوم المنظمه بزيادة كثافة التغطيه من خلال إستخدام وسطاء جدد إما من خلال إمتلاك منظمه أخرى أو من خلال تطوير القنوات الحاليه فالاندماج مع منظمه أخرى يؤدى الى زيادة مقدره الشركه المندمجه أكثر مما لو عملت بشكل منفرد أما التطوير فهو يتضمن تغيير القنوات الحاليه .

(ج)المحافظه:

قد لاترغب المنظمه فى التغيير سواء فى كثافة التوزيع أو فى نوع الوسطاء المستخدمين وهنا تقوم بالمحافظه على شبكة توزيعها الحاليه وفى بعض الاحيان تقويتها لتطوير أدائها.

#### (د)التعديل:Revision

هنا تقوم المنظمة بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام القناة التوزيعية كأن تقوم الشركة بتغيير أو إستبدال المنفذ التوزيعي بمنفذ آخر عندما يفشل المنفذ الاول فى زيادة المبيعات.

#### (ه)التخفيض والاستبدال:Replacement &Retrenchment

هنا يتم تخفيض درجة كثافة التوزيع وهذه الاستراتيجية قد تؤدي الى تحقيق مبيعات أفضل من خلال الانتقال من نظام التوزيع المكثف الى نظام التوزيع الانتقائي من خلال الاستغناء عن عدد من الوسطاء لغرض زيادة سيطرتها على الاسعار كما يمكن أن تتم عملية تقليل درجة التغطية من خلال التغيير فى قنوات التوزيع فقد يقوم المنتج الصناعى بتقليل عدد الموزعين الذين يقوم باستخدامهم والانتقال الى نظام التوزيع المطلق والهدف هو لضمان أن الموزع يبذل جهوداً فى دفع منتجاته الى الزبائن والاحتفاظ والتعامل بمنتجات الشركة.

#### شكل(1/ 18) يوضح إستراتيجيات تعديل أو تكييف القنوات التوزيعية

	زيادة التغطية	المحافظة على	تقليل التغطية
القناة الحالية	توسيع	المحافظة التماسك	التخفيض
القناة الجديدة	إستحواذ	تعديل	إستبدال

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2010م، ص 256.

وقد اوضح كوتلر Kotler أن على المنتج أن يقيم طرق التوزيع بين وقت واخر طالما أن الظروف البيعية لن تستمر على حال واحد وقد يعنى هذا التقييم البدء فى إستراتيجيه جديده أو تعديل الاستراتيجية السابقة وقد لخص Kotler ثلاثه أنواع للتغيير:

- 1.إضافة أو إسقاط بعض الموزعين
- 2.إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التى تعمل فى أسواق معينه.
- 3.إعداد إستراتيجيه جديده لتوزيع المنتجات فى جميع الاسواق.

## الفصل الثانى

أثر نظم المعلومات التسويقيه على أداء منظمات الاعمال

المبحث الاول: نظم المعلومات التسويقيه

المبحث الثانى: أداء منظمات الاعمال

المبحث الثالث: أساليب تقييم الاداء

## الفصل الثانى

### دور نظم المعلومات التسويقية فى تحسين أداء منظمات الاعمال

مقدمه:

يتناول هذا الفصل الجزء الثانى من الاطار النظرى للدراسه الذى يتمثل فى نظم المعلومات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال ويشتمل على ثلاثة مباحث يتناول المبحث الاول مفهوم نظم المعلومات التسويقيه وأهميتها فى تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه لمنظمات الاعمال بينما يتناول المبحث الثانى أداء منظمات الاعمال ومفهومه وأبعاده ويتناول المبحث الثالث أساليب قياس أداء منظمات الاعمال.

#### المبحث الاول: نظم المعلومات التسويقيه

#### مفهوم وأهمية نظم المعلومات التسويقيه:

أن المستقبل بما يحمل من فرص ومخاطر وفي بئيه سريعة التحول ومتعدده المتغيرات كان علي المدير أن يضع قراراته تجنباً للمخاطر المستقبلية مركزاً علي الفرص وفي مجال كفاءة القرار لا غني لمدير المستقبل عن المعلومة الموثوق فيها والتي يعتمد عليها كاساس لاتخاذ القرار في الوقت المناسب باعتبارها المصباح الذي يقلل من المخاطر لذلك تعتبر المعلومات هي الشريان للعملية التسويقية ولا يمكن لاي قرار أن يتخذ في غياب المعلومات وتعتبر المعلومات التسويقية عنصراً مهماً لاتخاذ القرار التسويقي.

و أن القرارات التسويقية تتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية ولذا فان رجال التسويق في حاجة الي قدر كبير من المعلومات وأنشطتها والسوق حتى يمكنهم إتخاذ القرارات التسويقية السليمة في ظل ظروف عدم التأكد التي تواجه الإدارة ولذلك فان الأساس الاول لنجاح كل المبادلات التسويقية يعتمد بشكل رئيسي علي مدى توافر ودقة المعلومات التسويقية .

فكل المنشآت تود معرفة وتحديد طبيعة السوق وإحتياجاته وحجمه والتغيرات التي تحدث فيه وصادر العرض وأشكال الطلب وموقف كل منهما والاسعار التي يقبلها السوق وغيرها من المعلومات التسويقية التي تعتبر مفتاح النجاح لاي قرار تسويقي ولكن كيف يحصل الفرد علي المعلومات التي يحتاجها لترشيد قراراته التسويقية ويحبها ويقدمها لمن يحتاج إليها وقت الحاجة إليها ؟ وكيف يحلل هذه المعلومات ؟ وما هو أسلوب وأدوات التحليل المناسبة؟

كما أدى التطور في الحاسبات وتبسيط إستخدامها الي تسهيل إمكانية تحليل وتداول وتخزين المعلومات وإيجاد العلاقات بينها فضلاً عن إمكانية إستخدام التحليلات الكمية في العملية التسويقية باعتبارها تطبيق للطريقة العلمية في تحليل وإتخاذ قرارات التسويق .

ومن المعروف أن القرار الإداري هو إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد إجراء دراسة للنتائج المتوقعة لاستخدام كل بديل وأثر ذلك علي الاهداف العامة للمنشأة ولا يمكن أن يتم هذا الاختيار الا اذا ما توفرت معلومات محددة يحصل عليها صاحب القرار وأن تكون هذه المعلومات دقيقة ويتضح من ذلك أن عملية إتخاذ القرارات في الإدارة هي نظام متناسق له مدخلاته ومخرجاته فاذا كانت مدخلاته هي مجموعة من المعلومات فان الربط فيما بينها وتحليلها يمثل العملية التحليلية والتشغيلية بينما يعتبر القرار ذاته هو المخرجات المطلوبة من وراء هذه العملية وبذلك يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية **MARKETING INFORMATION SYSTEM ( MKIS)**

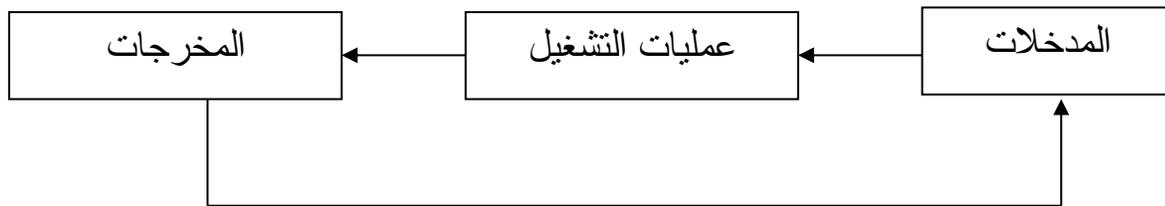
بانه عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة با بالحصول علي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف المنشأة .

#### مفهوم نظم المعلومات التسويقية:

تتعدد التعريفات الخاصة بمفهوم النظام من حيث الالفاظ المستخدمه ولكنها تتفق من حيث المعنى وبناءاً على ذلك يمكن تعريف النظام على أنه ذلك الهيكل الذي يضم مجموعه من الاشياء أو الاجزاء المترابطه والمتكامله الموجهه لتحقيق هدف مشترك.

فى ضوء هذا التعريف يتضح أن مفهوم النظام يجب أن يتضمن ثلاثة خصائص أساسيه تتمثل فى الاتى: أ.يجب أن يتكون النظام من مجموعه من الاجزاء تتمثل فى المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات ويمكن توضيح تلك الاجزاء من خلال الشكل ( 1/2 ) على النحو التالى:

شكل يوضح مكونات نظام المعلومات

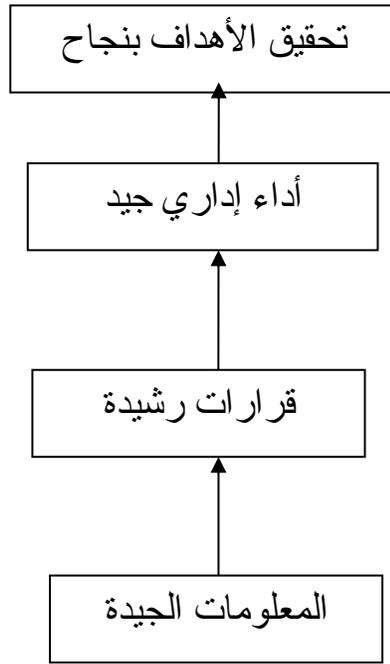


#### التغذية العكسية

المصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الاداريه،الدار الجامعيه،مصر ،القاهره،2000،ص 23.

ب. يجب أن تكون هنالك علاقات متبادله ومتداخله بين الاجزاء الاساسيه المكونه للنظام.  
ج. يجب أن تعمل أجزاء النظام من أجل تحقيق هدف مشترك قد يكون في شكل إنتاج سلعه ماديه ملموسه أو إتاحة معلومات كما هو الحال بالنسبه لنظام المعلومات.  
ويمكن تعريف المعلومات بانها مجموعه من البيانات تم تشغيلها باسلوب معين حتى تصبح في الشكل الذي يؤدي إلى إستفادة متخذ القرار منها وبالتالي تخفيض حالة عدم التأكد لديه.  
وبناءً على ذلك يتضح أن توافر المعلومات الجيده يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمه ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (2/2) التالي:

شكل (2/2) يوضح دور نظام المعلومات في تحقيق أهداف المنظمه



المصدر: أمنية محمود حسين, نظم المعلومات التسويقية، مصر، القاهرة ، ص 8.  
ويمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية بأنه:

أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمه والذي يختص بتجميع البيانات و المعلومات من مصادرها الداخليه والخارجيه وتخزينها وتشغيلها وإسترجاعها وإرسالها لمراكز إتخاذ القرارات للاستفاده منها في تخطيط ومراقبة العمليات التسويقية.

وفى ضوء هذا التعريف يتضح أن نظام المعلومات التسويقيه يلعب دوراً هاماً داخل منظمات الاعمال باعتباره النظام الوحيد بالمنظمه الذى يحتوى على المعلومات الخاصه بالبيئه الخارجيه المحيطة بها والتي يتحدد على أساسها التنبؤات الخاصه بالسوق وكذلك طلبيات العملاء وتعد هذه المعلومات المحرك الاساسى الذى تستمد منه النظم الفرعيه الاخرى بطريقه مباشره أو غير مباشره التعليمات الخاصه بما يجب إنجازه فى الفترات الزمنيه المستقبليه.<sup>1</sup>

وتأتى كلمة نظام **SYSTEM** من كلمة والتي تعنى علاقه موسسه بين مجموعه وحدات أو مكونات<sup>2</sup> كما يعرف على أنه مجموعه من الاجزاء المترابطه التى تتفاعل مع المحيط ومبعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول مدخلات وإنتاج مخرجات من خلال إجراء تحويلى منتظم.<sup>3</sup> إن المؤسسات الحديثه تعمل فى ظل مخاطره عاليه وتغيرات بئيه سريعه وهناك درجه كبيره من عدم التأكد وذلك أن المؤسسات تتعرض إلى التغيير الكبير على المستوى العالمى والمنافسه والاسواق التى تتعامل معها مما يخلق فرصاً معينه لبعضها ويخلق تهديدات للبعض الاخر ومن أجل التعامل والتكيف مع التهديدات التى تواجهها وإستثمار الفرص المتاحة أمامها من أجل تحقيق أهدافها لابد من وجود نظام للمعلومات التسويقيه يساعد الموسسه على مسايرة تلك التحولات وذلك من خلال الدور الحيوى الذى يلعبه فهو يعمل على توفير وتزويد الموسسه بالمعلومات فى الوقت المناسب من أجل تخطيط وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات التسويقيه إذا تمثل المعلومه أهميه بالغه فى الوقت الحالى والشئى الذى يزيد من أهميتها هو دورها وأساسيتها فى كل قرار يتخذه أى مسئول مهما كان موقعه .

والحاجه إلى المعلومات خاصه التسويقيه منها كبيره جداً فى كل نشاط ومجال فحسب كوتلر فأن التسويق هو معركة تكون فيها المعلومه أكثر أهمية من القوه التجاريه.

وتنحصر أهمية نظام المعلومات التسويقيه خصوصاً فى الدعم الذى يقدمه لمتخذ القرار ومن بين هذه القرارات التسويقيه التى لها أثر كبير فى إستمرارية الموسسه نذكر الدخول إلى أسواق جديده وإنتهاج سياسه تسعيريه فعاله وإضافة أو حذف منتج وكذلك تحسين و تطوير قنوات التوزيع.

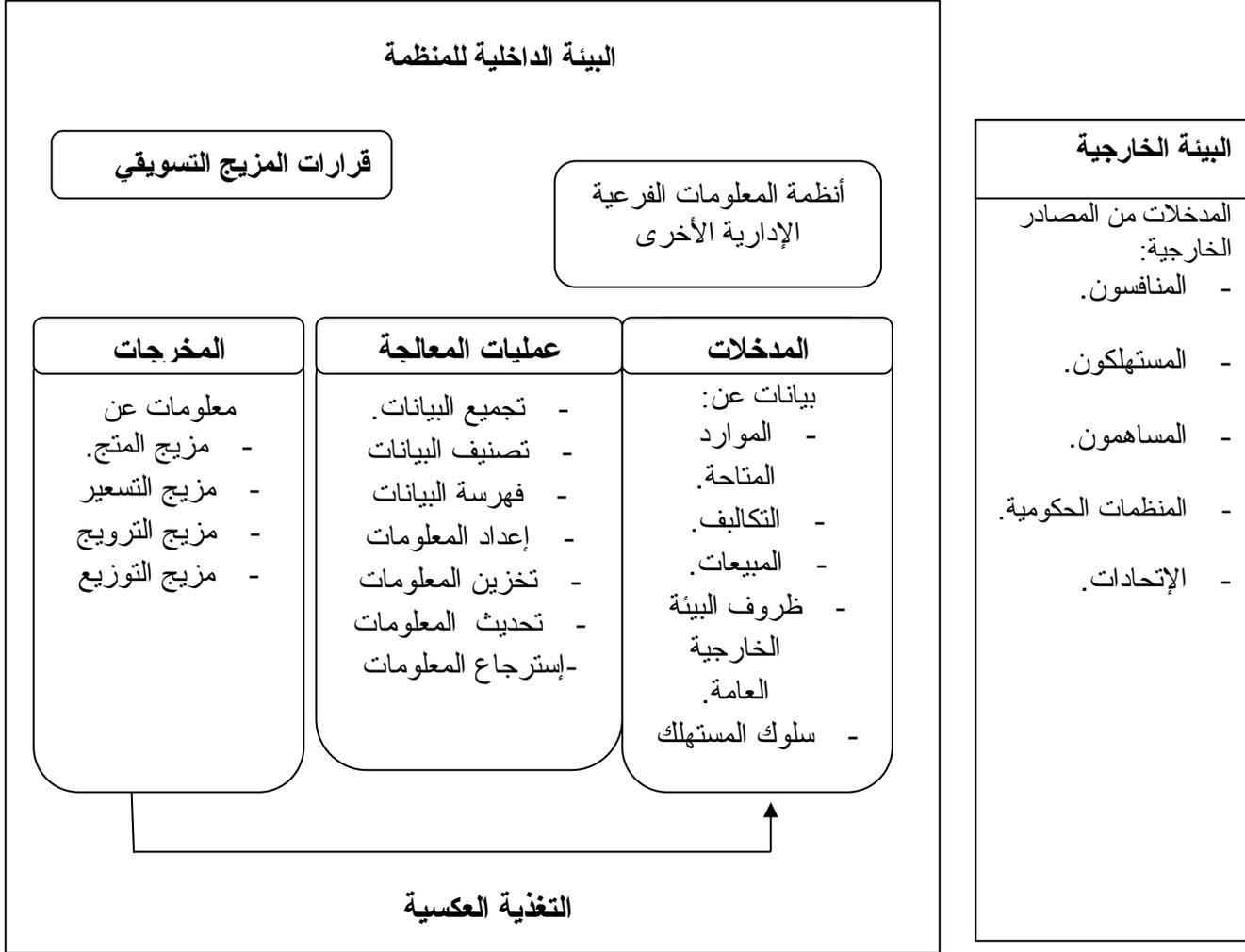
<sup>1</sup> أمينه محمود حسين، نظم المعلومات التسويقيه، مصر، القاهره، ص 6، 1995،

<sup>2</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الاداريه، مدخل النظم، الدار الجامعيه، الاسكندريه، مصر، 2005، ص 17

<sup>3</sup> زياد فيصل العزام، دور الشبكات ونظم معلومات دعم الاداره العليا فى تحسين وتطوير الاداء فى الوزاره الماليه الاردنيه، مجله جامعه الاردن للعلوم الاداريه، المجلد 34، العدد الثانى، الاردن، 2007، ص 323

وأن هذه القرارات تحتاج لبيانات ومعلومات عديده عن المحيط الداخلى والخارجى للموسسه وكلما كانت المعلومات متوفره كلما كانت إمكانية الاستفادة من الفرص التسويقيه وتموقع الموسسه داخل السوق بشكل جيد يضمن لها البقاء والاستمرار وأدناه بيان لعناصر نظام المعلومات التسويقيه.<sup>1</sup>

### شكل (3/2) يوضح نموذج لعناصر نظام المعلومات التسويقية



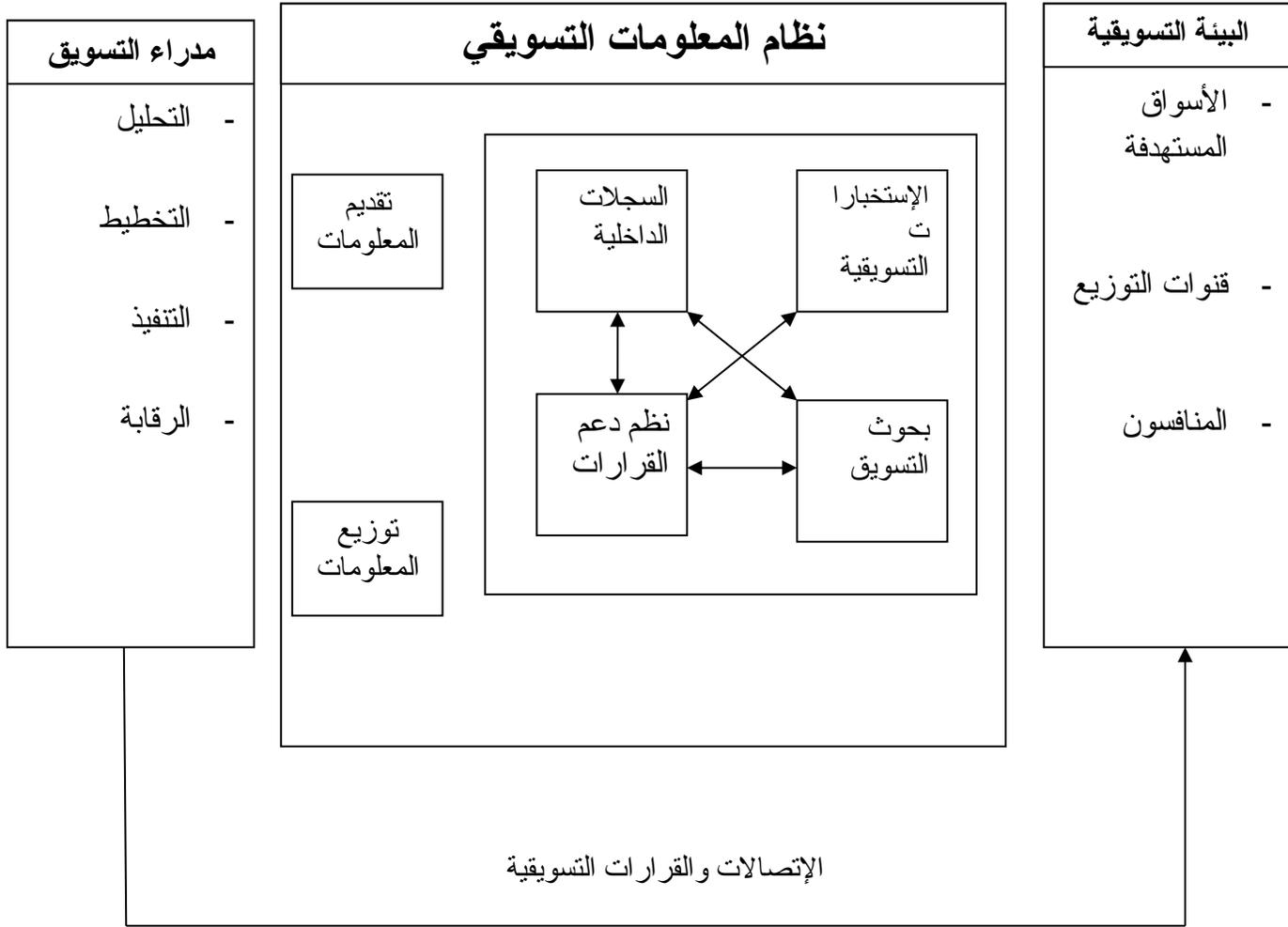
**المصدر:** تيسير العجارمة, محمد الطائي, نظم المعلومات التسويقية, دار الحامد, عمان, الأردن, الطبعة الأولى وأز 2002م, ص 38.

بمجملها نحو تحقيق الكفاءه والفعالیه فی الاداء التسويقي بما يتوافق مع البئيه أو حاله القائمه فی السوق ولقد أنصب إتفاق الباحثون والكتاب إلى حد كبير على نموذج كوتلر أدناه والذي يشير فيه إلى مكونات النظام وإرتباطاته مع البئيه التسويقيه من جانب وواجبات ومهام مدراء التسويق من جانب آخر ولاشك أن

<sup>1</sup> تيسير العجارمة ومحمد الطائي، نظم المعلومات التسويقية، دار الحامد، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2002، ص15

تصميم هذا النظام يتم إتساقاً مع طبيعة ومهام المنظمه وتوجهاتها المستقبلية وقدراتها الفعلية على تنفيذ النظام فضلاً عن السعى لاختبار وتقييم أبعاد المفهوم التسويقي الذي تتعامل به المنظمه ومدى توافقه مع البئية المحيطة التي تعمل بها.

شكل ( 4/2 ) يوضح نظام المعلومات التسويقي



المصدر: محمد فريد الصحن, التسويق المفاهيم والإستراتيجيات, القاهرة, الدار الجامعية 1998, ص130.

#### خصائص النظام:

1. الأهداف: يرتبط وجود النظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها بحيث كل مخرج من مخرجاته يؤدي الى تحقيق هدف معين وبالتالي يؤدي العمل داخل النظام الى الوصول للهدف الرئيسي.

2. التنظيم: يعتبر التنظيم أحد الخصائص الهامة للنظام حيث يمكنه من القيام بوظائف ثلاثة هي:

أ.الاختيار:أى إختيار بديل لمدخلاته من بين البدائل المتوفره.

ب.العلاقات:أى إتصال مكونات النظام فيما بينها.

ج.الرقابه: أى الرقابه على وظائف وعمليات النظام والتأكد من مطابقتها لما هو مخطط .

3.التكيف والمرونه:أى النظام يتكيف مع الظروف المحيطه فى حالة حدوث تغيرات فانه يتخذ إجراءات وردود أفعال من شأنها تحقيق التوازن بينه وبين المحيط.

4.النظام له دورة حياة: النظام معرض للزوال إذا لم يكن قادراً على تحقيق الاهداف ومواجهة التحديات.

5.النظم الفرعيه المتكامله : يتكون النظام عادة من نظم فرعيه تحمل نفس خصائصه تعمل كنظم مستقله متخصصه فى عمل معين أو وظيفه معينه إلا أن هذه النظم تكون مرتبطه ومتكامله مع بعضها البعض.

6.النظم فى حركه دائمه:يقوم النظام بتحويل مدخلات معينه الى مخرجات يدفعها الى المحيط الذى يحصل منه على مدخلات جديده لاستعمالها وهكذا يبقى دائماً يعيد نفس الدور.<sup>1</sup>

### تعريف المعلومه:

المعلومه لغة هى كل مايعرفه الانسان عن حقيقه أو عن واقع أو هى عملية توصيل الحقائق أو الكشف والايضاح لامور من أجل زيادة الفهم وبالرغم من الخط الكبير بين كل من مفهوم البيانات data

والمعلومات Information والمعرفه Knowledge

إلا أنه يكاد يكون هنالك نوع من الترابط بين المفاهيم لهذه الالفاظ ولتقديم تعريف المعلومه

إصطلاحاً لابد من التفرقه بين البيانات والمعلومات والمعرفه كما هو موضح أدناه:-<sup>2</sup>.

### 1.البيانات:

يرى البعض أن البيانات هى عباره عن ماده خام مسجله كالحروف والجمل والعبارات والارقام والرموز غير منظمه وغير مترابطه بموضوع واحد والتي قد لايستفاد منها فى شكلها الحالى إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح والتي إذا مافرزت وصنفت وبوبت ونظمت فان هذه البياناتتتحول إلى معلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>زاوى سوريا ،تأثير نظام معلومات الموارد البشريه على أداء العاملين ،رسالة ماجستير منشوره،جامعة محمد خيضر بيسكره ،الجزائر،2008،ص

<sup>2</sup>منصورى رقيه،دور نظام المعلومات فى تعزيزالقدره التنافسيه للموسسه الجزائريه،رسالة ماجستير منشوره،جامعة محمد خيضر بيسكره،الجزائر،2008،ص12

<sup>3</sup>خالد فراح،دور نظام المعلومات فى تحسين مبيعات الموسسه ،رسالة ماجستير منشوره ،جامعة محمد خيضر بيسكره،الجزائر،2008،ص11

## 2.المعلومات:

المعلومات كما يعرفها عالم الاداره Peter Druker هي البيانات الجديده التي ترتبط ضمناً بسياق وهدف<sup>1</sup> كما تعرف بانها(البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً والتي لها قيمه مدرکه في الاستخدام الحالى أو المتوقع أو فى القرارات التى تم إتخاذها)<sup>2</sup>

## 3.المعرفه:

يقصد بالمعرفه تلك المعلومات المدونه فى الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الاعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لانجاز مهام ووظائف الموسسه.

## خصائص المعلومات:

حتى تؤدى المعلومات دورها المنوط بها وتحقق مكانتها فى المؤسسه يجب أن تتميز بخصائص معينه يمكن تحديدها فى الاتى:

1.التوقيت: التوفيق المناسب يعنى أن تكون المعلومه مناسبه زمنياً لاستخدامات المستفيدين خلال دورة معالجتها والحصول عليها.

2.الدقه :تعنى أن تكون المعلومه فى صورته صحيحه خاليه منأخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات أى درجة غياب الاخطاء من المعلومات ويمكن القول أن الدقه هى نسبة المعلومات الصحيحه.

3.الصلاحيه: صلاحية المعلومات هى الصله الوثيقه لمقياس كفيه ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيد بصوره جيده وهذه الخاصيه يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التى يعمل بها نظام المعلومات.<sup>3</sup>

4.المرونه: هى قابليه تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفه لجميع المستفيدين .

5.إمكانية الحصول عليها: هى سهوله وسرعة الحصول على المعلومات التى تشير الى زمن إستجابة النظام للخدمات المتاحه للاستخدام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ،أساسيات نظم المعلومات الاداريه وتكنولوجيا المعلومات،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الطبعه الاولى ،عمان،الاردن،2005،ص18

<sup>2</sup> إسماعيل السيد،نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الاداريه ،الدار الجامعيه ،القاهره ،مصر ،2004،ص97

<sup>3</sup> محمدالسيد خشبه،نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا،دار الاشعاع للطباعه،القاهره ،مصر ،1987،ص

<sup>4</sup> ثابت عبدالرحم إدريس، نظم المعلومات الاداريه فى المنظمات المعاصره، الدار الجامعيه، الاسكندريه،مصر، 2005،ص81

6:الخلو من التحيز: أى غياب النيه فى تعديل أو تحريف المعلومات أو تغيير المعلومه التى تتوافق مع أهداف ورغبات المستفيدين.

7.الشمول: إكتمال المعلومات بحيث تكون بصوره كامله دون تفصيل زائد أو إيجاز يفقدها معناها.

8.الوضوح: هو مدى خلو المعلومات من الغموض وتكون متسقه فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستفيدين.

9. قابلية القياس: تعنى إمكانية القياس الكمى للمعلومات الرسميه الناتجه عن نظام المعلومات الرسمى.<sup>1</sup>

### تطور نظام المعلومات التسويقيه:

ظهر لأول مره فى بداية الستينات كاتجاه حديث ومتطور يتوقع منه أن يحدث تغييرات إيجابيه فى إدارة الانشطه التسويقيه وكان رائد فكرة النظام الخبير الامريكى Robrt William وترتكز فكرته على ضرورة نظام محكم لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتحويلها إلى معلومه تسهل مهمة مدراء التسويق فى إتخاذ القرارات التسويقيه . وقد عرف على أنه(طريقه منظمه لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضيه والحاليه والمستقبليه المتعلقه باعمال المنشأه والعناصر المؤثره فيها وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمه لاتخاذ القرارات الاداريه فى الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالذقه المناسبه وبما يحقق أهداف المنشأه) ويمكن توضيح مراحل تطور نظم المعلومات من خلال الجدول التالى:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات فى إتخاذ القرارات فى المؤسسات الحكوميه، دراسه منشوره، مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصاديه والقانونيه، المجلد الخامس والعشرون، العدد الاول، 2009، ص395

<sup>2</sup>منير النورى، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعيه، 2007

جدول (1/2) يوضح مراحل تطور نظم المعلومات

الفترة	المعلومات	نظم المعلومات السائدة آنذاك	الغرض
الخمسينات	- شرط لا بد منه - هي نتيجة من نتائج الاداره البيروقراطيه - هي عباره عن حرب وأوراق	أله حاسبه	تقليل التعامل مع حرب الاوراق
الستينات	تم إدراك دور نظم المعلومات لتطوير عمليات صنع القرار	ظهرت نظم معلومات إداريه لانتاج وتوفير المعلومات	كتابة وصياغة التقارير
السبعينات وأوائل الثمانينات	أصبحت المعلومات أداة للرقابه وحل المشكلات لتحسين صنع القرار	ظهرت نظم دعم القرار ونظم دعم الاداره العليا	المساعدة على زيادة سرعة القرارات الاداريه
التسعينات	أصبحت المعلومات مورداً أساسياً وأداءه لزيادة تحقيق الفعالية الاداريه	ظهرت نظم الاستثمارات والنظم الخبيره ونظم الذكاء الاصطناعى ونظم تجهيز المكاتب ألياً وتطبيقات الانترنت	المحافظة على بقاء وإزدهار المنظمات

المصدر: عبدالرحمن الصياح، نظم المعلومات الاداريه، عمان، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1998، ص

166

أسباب الاهتمام بنظام المعلومات التسويقيه:

هنالك عدد من الاسباب حتمت الاهتمام بنظام المعلومات التسويقيه من قبل المنشآت تتمثل فى الاتى:

1. بروز ظاهرة سوق المشتركين التى يقصد بها زيادة حاجة المؤسسه لمعرفة أذواق ورغبات المستهلكين

من أجل إتخاذ قرارات دقيقه لتحقيق النتائج المرغوبه.

2. ظهور الاسواق الكبيره أى إتساع الاسواق وبالتالي إتساع الفجوه بين المؤسسه والمستهلك النهائى .

3. شدة المنافسة خاصة في مجال التسويق الامر الذي يتطلب معلومات دقيقة عن السوق.
  4. زيادة أهمية المؤثرات الاقتصادية التي تسهم بشكل كبير في نجاح الاداره التسويقيه وخاصة مايتعلق بالعرض والطلب والاسعار إذا تتميز هذه المؤثرات وغيرها بالديناميكية لذا وجب على إدارة التسويق أن تكون لديها معلومات حولها ونظام المعلومات التسويقيه سيكفل إتاحة هذه المعلومات.
  5. تعدد النشاط التسويقي والذي يتصف بالتغير ويعتبر نظام المعلومات التسويقيه الاداءه الفعاله لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها بما يضمن نجاح الاداره في تحقيق أهدافها.
  6. التطورات العلميه والثقافيه التي يقصد بها الاختراعات والابتكارات في البئيه التسويقيه والتي يلزم الاداره أن تكون لديها معلومات عنها ونظام المعلومات التسويقيه يمكن أن يقوم بهذ الدور.<sup>1</sup>
- وتتميز نظم المعلومات التسويقية بما يلي :-

1. توكيد تقارير منظمة ودراسات حديثة عن كافة جوانب الانشطة التسويقية .
  2. إيجاد منظومة من البيانات بما يضمن الربط المباشر بين القديم والحديث وإستخلاص الاتجاهات والدلالات اللازمة لصنع القرارات.
  3. إستخدام نماذج رياضية وإحصائية بالغة التعقيد تتناسب مع تعدد المؤثرات التسويقية بينها وتزويد المستويات الاداريه المختلفه بدلالات قابله للفهم وتصلح لاتخاذ القرارات التسويقية<sup>2</sup> .
- ومن أجل الارتقاء بالقيمة المقدمه للعملاء وزيادة رضائهم تحتاج الشركات الي المعلومات في كافة مراحل حياتها وخاصة أن البداية في إنتاج سلع وخدمات جيدة وبناء برامج تسويقية مناسبة لهم يتطلب توفير معلومات قوية عن حاجات ورغبات المستهلكين كما تحتاج الشركات ايضا الي معلومات وفيره عن المنافسين والموزعين وغيرهم من الجهات والقوى المؤثرة في السوق ومع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات يمكن للشركات التي تصنع معلومات بكميات كبيرة ومن خلال إنشاء قاعدة بيانات تساعد علي الامداد بالمعلومات التي تعطي عمق للقرارات التسويقية ونظراً لهذا التغير المتطور في نظم المعلومات إستطاع المديرون الحصول علي قدر وفير من المعلومات وأصبحت عملية تشغيل البيانات والحصول علي المعلومات ليس بالامر العسير ويتكون نظام المعلومات التسويقية من الافراد والمعدات وخطوات إجرائية تهدف الي جمع وتصنيف وتحليل وتصميم وتوزيع المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب والمطلوبة لاتخاذ

<sup>1</sup> تيسير العجارمه ومحمد الطائي، نظم المعلومات التسويقيه، دار الحامد للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2002، ص 1

<sup>2</sup> طلعت أسعدوحاتم سعد، مرجع سابق، ص 205

القرارات التسويقية كما أن النظام قادر علي توفير المعلومات من قواعد البيانات الداخلية بالشركة ومن أنشطة أجهزة الذكاء التسويقي والبحوث التسويقية ويساعد النظام أيضا مستخدميه في تحليل المعلومات لوضعها في الشكل السليم لصنع القرارات التسويقية ويساعد كذلك في إدارة العلاقات مع العملاء وأخيراً فان نظام المعلومات يوزع المعلومات التسويقية ويساعد المديرين في كيفية إستخدامها في صنع القرارات. وبصفه عامه يمكن القول أن توافر المعلومات والبيانات التسويقية لا يضمن الاستفادة منها وإستخدامها بكفاءه في المجالات سالفة الذكر فتحقيق الاستفادة القصوى من تلك النوعيه من البيانات والمعلومات يستلزم توافر ثلاثه شروط تتمثل في الآتي:

(أ) يجب أن يتوافر لتلك البيانات والمعلومات مجموعه من الخصائص والمواصفات أهمها إمكانية الوصول إليها بسهولة والشموليه والدقه وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب والوضوح والمرونه والنقه والبعد عن التحيز وإمكانية قياسها كميأ.

(ب) يجب أن يتوافر لدى المستفيد من تلك البيانات والمعلومات الادراك التام باهميتها وإستخداماتها المتعدده وأن يمنح قدرأ كافيأ من التدريب على أساليب تحليلها وعرضها وتفسيرها.

(ج) يجب الاهتمام بتنظيم البيانات والمعلومات التسويقية فبقدر تنظيمها وإتاحتها بالكميه والسرعه والدقه المطلوبه بها بقدر الفعاليه المترتبه علي إستخدامها بأسلوب علمي سليم في العديد من المجالات الحيويه داخل منظمات الاعمال وهذا التنظيم لا يتحقق إلا في ظل وجود ما يعرف بنظام المعلومات التسويقية.<sup>1</sup>

ويخدم نظام المعلومات بالدرجة الاولي الانشطة التسويقية بالشركة ولكن قد يقدم معلومات للشركاء الخارجين من الموردين والموزعين أو وكالات الخدمات التسويقية مثل شركات dell للكمبيوتر التي صممت صفحات علي الانترنت لكبار عملائها تعطي لهم الحق في التعرف علي كل التصميمات الموجودة لاجهزة الكمبيوتر وعمل أوامر الشراء وعادة يتصف نظام المعلومات التسويقية الجيد باحداث توازن بين ما يحتاجه مستخدمي المعلومات مع حاجاتهم الحقيقية وكذلك مع نوعية المعلومات التي هناك إمكانية لتوفيرها لذلك تبدأ الشركات بعمل مقابلات مع المديرين لكي تتحقق من المعلومات التي يحتاجونها وخاصة أن هناك بعض المديرين يطلبون معلومات بدون التفكير بدقه عن حاجتهم الحقيقية لذلك مع الاخذ في الحسبان أن كثرة المعلومات قد تؤدي الي نتائج سلبية وكما أن هناك بعض المديرين يتجاهلون معلومات قد يكونوا

<sup>1</sup> أمينه محمود حسين، مرجع سابق، ص10

في حاجة ماسة اليها مثال ذلك قد يحتاج بعض المديرين للمعرفة حول منتج جديد يخطط له المنافس حاليا بهدف تقديمه العام القادم ولأنهم لا يعرفون شئ عن المنتج الجديد فهم لايسألون عنه ولذلك يلعب نظام المعلومات التسويقيه دورا في دراسة البيئة التسويقيه من أجل توفير معلومات لمتخذي القراروفي بعض الاحيان لا تستطيع الشركة توفير المعلومات المطلوبة أما بسبب أنها غير متوفره أو بسبب أن النظام لديه محدوديات معينة مثال ذلك أن مدير علامة معينة قد يحتاج لمعرفة كيف سوف يغير المنافسين ميزانيتهم الاعلانية في العام القادم وكيف أن هذا التغيير يؤثر علي النصيب السوقي للصناعة وربما لا تتوفر معلومات حول المخطط من الميزانية لدي النظام بسبب أن نظام المعلومات التسويقية بالشركة غير متطور بصورة تسمح له بالتنبؤ بنتائج التغيرات التي يمكن أن تحدث في النصيب السوقي وأخيرا فان تكاليف الحصول وتشغيل وحفظ وتوصيل المعلومات للاطراف التي في حاجة اليها يجب أن تدرس بدقة شديدة وتتحقق الشركة من أن فوائد الحصول علي معلومات إضافية أكثر من تكاليف الحصول عليها وفي حالات كثيرة لاتؤدي زيادة توفير المعلومات الي إحداث تغيير أو تحسين في قرارات المدير وقد تزيد تكاليف المعلومات منها ولذلك من الضروري أن يقدر رجال التسويق التوازن بين تكاليف الحصول علي المعلومات وزيادة الاستفادة منها.

### ثانيا: مكونات نظام المعلومات التسويقيه:-

يمكن أن يحصل رجال التسويق علي المعلومات التسويقية من قواعد البيانات الخاصة بالشركة أو من الاستخبارات التسويقية أو من خلال بحوث التسويق وفيما يلي سرد لمكونات نظام المعلومات التسويقيه:

#### 1. قاعدة البيانات الداخليه:

هناك عديد من الشركات توسس قاعدة بيانات قوية من خلال الاساليب الالكترونية التي تساعد على جمع بيانات عن البئيه ويمكن لرجال التسويق التعامل مع هذه البيانات للتعرف علي الفرص التسويقية والمشاكل والتخطيط للبرامج بالاضافة الي تقييم الاداء.

ويمكن الحصول علي هذه البيانات من مصادر عديدة مثل قسم الحسابات الذي يوفر القوائم المالية وكذلك التقارير المفصلة عن البيع والتكاليف والتدفقات النقدية وكذلك تقارير عن العمليات الانتاجية وجدول الانتاج ومستويات المخزون ويقوم قسم التسويق بجمع بيانات عن العملاء وأساليب تعاملهم وسلوكهم الشرائي أماقسم خدمة العملاء فيعد تقارير حول مستوي رضا العملاء ومشاكل تقديم الخدمات لهم ويقدم رجال البيع

تقارير حول ردود فعل عملية البيع وأنشطة المنافسين كما يساهم تجار التجزئة بتوفير بيانات عن العملاء وقت الشراء وتتميز قاعدة البيانات الداخلية بإمكانية الحصول عليها بسهولة وسرية وباقل تكلفة مقارنة بالمصادر الاخرى للحصول علي المعلومات ولكن في نفس الوقت تتضمن عدة مشاكل خاصة أن هذه النوعية من البيانات تجمع لاغراض متعددة غير الغرض الاساسي لتدعم نظام المعلومات فربما تكون البيانات غير كاملة أو تعد بشكل خاطي كما أن البيانات عادة تتقادم بسرعة شديدة ولذلك لا بد من تحديثها بصورة سريعة جداً وهذا يحتاج الي مجهودات مضاعفة.

## 2. بحوث التسويق :-

عرفت الجمعية الامريكيه في عام 1987 بحوث التسويق على أنها:

الوظيفة التي تخلق نوع من الربط بين المستهلكين والجمهور ورجال التسويق من خلال ماتقدمه من معلومات ويمكن إستخدامها في تحديد وتعريف الفرص أو المشكلات التسويقيه أو في التوصل إلى بعض التصرفات التسويقيه أو تعديلها أو تقييمها أو متابعة الاداء الخاص بالنشاط التسويقي أو في تحسين الفهم للعملية التسويقيه وطبيعتها ولكي يتم ذلك تحدد الدراسات التسويقيه المعلومات المطلوبه وتدير عملية تجميع البيانات وتحليل هذه البيانات وتقوم بتوصيل نتائج البحث وما تعنيه هذه النتائج من تطبيقات إلى متخذ القرار في الموسسه.<sup>1</sup>

بالاضافة الي الحصول علي معلومات عن المنافسين والاسواق يحتاج رجال التسويق الي إجراء دراسات رسمية علي مواقف معينة يحتاجون فيها الي اجراءات بحث تسويقي وتعرف بحوث التسويق بانها :-

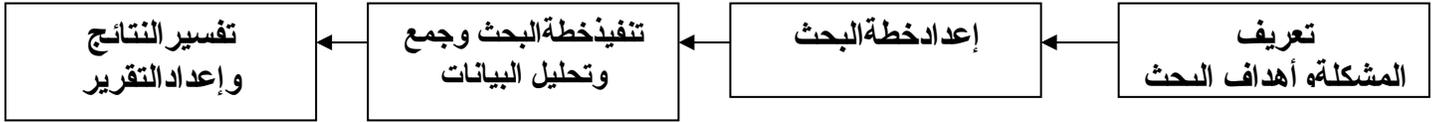
( تقسيم منظم لجمع وتحليل وإعداد تقارير مرتبطة بمواقف تسويقية معينة تواجه المنظمة )

وعادة تستخدم الشركات بحوث التسويق للمساعدة في التعامل مع مواقف معينة مثال ذلك تساعد البحوث التسويقية رجال التسويق في فهم رضاء العملاء والسلوك الشرائي لهم وتساعد أيضا في التعرف علي الاسواق المحتملة والنصيب السوقي أو لقياس فاعلية تقييم المنتج وإستراتيجية التسعير والتوزيع علي الانشطة الترويجية وتملك بعض الشركات العملاقة أقسام لبحوث التسويق بينما تعتمد الشركات الصغيرة علي الاستعانة بشركات متخصصة في بحوث التسويق لحل المشكل التسويقية وإجراء بحوث تسويقية وفي

<sup>1</sup> إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق دخل منهجي وإداري، الدار الجامعيه، الاسكندريه، 2001،

بعض الاحيان تشتري الشركات بيانات من مصادر خارجية تساعد في إتخاذ القرارات ويشمل البحث التسويقي علي أربعة خطوات كما يوضحها الشكل (5/2) التالي:.

### شكل يوضح خطوات البحث التسويقي



عائشة المنياوى وآخرون، التسويق، مصر، 2003، ص110

#### مزايا بحوث التسويق :-

إن مزايا بحوث التسويق لا تقتصر علي إدارة التسويق فقط وإن كانت هي الادارة الأكثر إستفادة منها عن غيرها من إدارات المنظمة بدءاً بتحديد الاهداف والخطط وإنهاء بالمتابعة وتقسيم نتائج أعمال المنظمة وعموما يمكن الإشارة بإيجاز الي أهم مزايا بحوث التسويق :-

1. تحدد المشكلات التي تواجه المنشأة في مجال التسويق بأسلوب علمي وتوجيه الاضواء عليها بطريقة تمكن الادارة من معرفتها في الوقت المناسب وتحديد أسلوب مواجهتها والتغلب عليها .
2. وضع توقعات وإفتراضات أكثر دقة عن المتغيرات والعوامل التي تهم وتؤثر علي نشاطاتها التسويقية
3. التغلغل بكفاءة في السوق وفهم متغيراته وإسلوب تفاعلها وطريقة التعامل معها.
4. التقليل من مشكلة عدم التأكد التي تواجه الادارة عند إتخاذ القرارات المستقبلية لانها تعتمد علي الاسلوب العلمي في التنبؤ والتحليل وإقتراح التوصيات التي تراها لمواجهة هذه التوقعات .
5. فتح مجالات جديدة أمام رجال التسويق نتيجة دراسة السوق وحاجات العملاء غير المشبعة وبيان مدى إمكانية مساهمة المنظمة في إشباع هذه الحاجات وإكتشاف الفرص التسويقية المتاحة
6. إستخدام الاسلوب العلمي في دراسة الموضوعات والمشكلات التسويقية مما يقلل من الاعتماد علي أسلوب التخمين والنظرة الشخصية في مواجهة الموضوعات التسويقية ويطور من المفاهيم والمبادئ الادارية التي تحكم هذه الأنشطة .

#### أنواع بحوث التسويق :-

تتعدد أنواع بحوث التسويق في منشآت الاعمال لتتناول كافة الانشطة التي تتعامل من خلالها المنشأة ومن أهم هذه البحوث ما يلي :-

1. بحوث السوق و المستهلكين :- وتتناول هذه البحوث ما يلي :-
- (أ) تحديد حجم وطبيعة الاسواق التي تتعامل في منتجاتنا
  - (ب) تحديد حجم الاسواق الحاكمة والرئيسية.
  - (ج) تحديد إتجاهات السوق والتنبؤ بحجم الطلب
  - (د) تحديد الحصة السوقية للمنتجات .
  - (هـ) تحديد أنواع العملاء وطبيعة كل منهم ودوافعهم الشرائية كيف ولماذا وأين وماذا يشترون ؟
2. بحوث الترويج والاعلان :- وتتناول هذه البحوث ما يلي :-
- (أ) تحديد طرق الترويج الممكنة
  - (ب) إختبار الرسائل والحملات الاعلانية والترويجية
  - (ج) تحديد وسيلة الاعلان المناسبة
  - (د) تحديد فاعلية الاستراتيجية الترويجية
3. بحوث المنتجات :- وتتناول هذه البحوث ما يلي :-
- (أ) تحديد الفرص الخاصة بتقديم المنتجات الجديدة
  - (ب) التأكد من أن تصميم المنتج يتناسب مع إحتياجات ومنافع العملاء
  - (ج) قياس أداء المنتجات بمقارنه بالمنافسين
  - (د) تحديد شكل المنتجات والعبوة ، وما يمكن أن تتركه من أثار نفسية
  - (هـ) تحديد تشكليه المنتجات ومنافعها
  - (و) إسقاط المنتجات التي لا تصلح
- 4) بحوث التوزيع :- وتتناول هذه البحوث ما يلي :-
- (أ) الوقوف علي أفضل المنافذ الممكنة لتوزيع منتجات المنشأة
  - (ب) إسقاط المنتجات التي لا تصلح
  - (ج) تحديد أماكن منافذ التوزيع الخاصة بالمنشأة
  - (د) تقسيم علاقات المنشأة بالموزعين
  - (هـ) متابعة التوزيع المادي ( المخازن ، النقل ،..... الخ )

(5) بحوث المبيعات :- وتتناول هذه البحوث ما يلي :-

(أ) قياس جدوى وفاعلية السياسات البيعية

(ب) تقسيم البدائل وإختيار وسائل وأساليب البيع الجديدة

(ج) المعاونة في تقسيم وتحديد المناطق البيعية

(د) تحديد معدلات المقابلات البيعية لكل فئة من العملاء

(هـ) المعاونة في تحديد الحصص البيعية

(و) المعاونة في تحديد الحصص البيعية

(و) تحليل المبيعات

(ر) تحديد أسس الرقابة على الباعة ، وكذا إمكانيات وموضوعات التدريب

(6) بحوث البيئة التسويقية :- وتتناول هذه البحوث ما يلي :-

(أ) دراسة كافة العوامل المؤثرة علي النشاط التسويقي في البيئة الخارجية

(ب) المؤثرات السياسية وذلك مثل العلاقات الدولية والتكتلات

(ج) المؤثرات الاقتصادية وهي المتعلقة بالماخ الاقتصادي (حالات الرواج والكساد والمنافسة )

(د) البيئة الاجتماعية وهي الخاصة بالعوامل الديمغرافية والثقافية والدينية المؤثرة علي النشاط التسويقي .

(هـ) البيئة التكنولوجية والتقنية و تتضمن حركة التحديث والاقتراع ونقل التكنولوجيا وتأثيرها علي السوق.

3.3 الاستخبارات التسويقية :-

مفهوم نظام الاستخبارات التسويقية :

يعتبر أسلوب الاستخبارات التسويقية أسلوب منظم لجمع وتحليل المعلومات المتاحة عن المنافسين والتطورات التي تحدث في السوق والهدف الاساسي من الاستخبارات التسويقية هو تحسين صنع القرارات الاستراتيجية ومتابعة تصرفات المنافسين والمساعدة في إعطاء إشارات تحذيرية مبكرة في حالة وجود تهديدات وإمكانية الاستفادة من الفرص في الوقت المناسب وجدير بالذكر أنه حدثت تطورات سريعة في أساليب الاستخبارات التسويقية عالمياً خاصة فيما يتعلق بأساليب متابعة المنافسين وهناك عديد من الاستخبارات تجمع من خلال الافراد داخل الشركة مثل المهندسين والعلماء ووكلاء المشتريات ورجال البيع كما يمكن للشركة أن تحصل علي إستخبارات هامة من الموردين والموزعين والعملاء المهمين أو من

خلال ملاحظة تصرفات المنافسين والمعلومات التي ينشرونها كما أن هناك فرص لشراء وتحليل منتجات المنافسين ومتابعة مبيعاتهم وإختراعاتهم لمنتجات جيدة وغالباً يقوم المنافسين بمراجعة المعلومات من خلال التقارير السنوية والنشرات الخاصة بنشاط الاعمال والنشرات الاخبارية والاعلانات إضافة الي صفحات الانترنت .

ويعتبر الانترنت أسرع مصدر لتوفير معلومات عن المنافسين ويمكن لرجال التسويق البحث عن أسماء المنافسين وأهم الاحداث من خلال الانترنت أيضاً وحاليا نجد الكثير من الشركات تغذي مواقعها بمعلومات علي شبكة الانترنت تساعد علي جذب العملاء والشركات والموردين والمستثمرين وهذا يوفر ثروة مفيدة من المعلومات عن إستراتيجيات المنافسة وعن الاسواق وعن المنتجات الجديدة ولا جل الاستفادة القصوى من الاستخبارات التسويقية أخذت عديد من الشركات خطوات لحماية معلوماتها

ولما كان المفهوم التقليدي لبحوث التسويق يتقادم بسرعة بسبب تركيزها علي البيانات التاريخية بدلاً من الاهتمام بصورة الحاضر وإلقاء الضوء علي المستقبل الي جانب تركيزها علي دراسة الأجزاء الصغيرة من المشكلة بدلاً من المشكلة ككل بالرغم من المحاولات التي بذلت من قبل الكتاب والباحثين ورجال الأعمال بهدف إضافة إبتكارات جديدة للأفكار الخاصة ببحوث التسويق الا إنها ظلت وستظل عاجزة عن توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة .

تلك الأسباب وغيرها كانت الحافز الرئيس لظهور نظام الاستخبارات التسويقية باعتباره النظام الذي سيدرس رمق الادارات التسويقية من خلال جمع البيانات والمعلومات بصورة مستمرة ومنظمة عن كافة التغيرات التي قد تجري في البيئة التقليدية وذلك لمعالجة المشكلات التسويقية او التحسب لها قبل حدوثها كذلك فإن هذا النظام يساعد الادارة في إقتناص الفرص التسويقية قبل ضياعها ومن هنا فإن نظام الاستخبارات التسويقية يعد من المفاهيم الحديثة قياساً بالأنشطة التسويقية الأخرى كما أن مفهوم هذا النظام ما زال موضع جدل بين الباحثين والمختصين في مجال التسويق .

فالاستخبارات كمفهوم مجرد تعرف بأنها (المعلومات التي تجمع عن الأعداء الحاليين أو المحتملين) حسب ما عرفها ويبستر 1999 Webstars كما ورد في قاموس (Oxford) بأنها ( المعلومات السرية التي يتم جمعها عن البلدان الأجنبية خصوصاً البلدان التي تعتبر عدوه) ويتضح من التعاريف أعلاه أن الاستخبارات تنحصر في المجال السري الذي يخص الأعداء .

أما في مجال الأعمال والتجارة فهي تعني ( مجموعة منسقة ونظامية من الإجراءات المتكاملة والمصممة في كل أرجاء المنظمة التي تهدف الي توليد وتقويم وتوزيع المعلومات التسويقية) حسب تعريف العجارمة والطائي 2002م كما عرفت من قبل آخرون بأنها (تتعامل مع مشكلة الجمع والتفسير والاتصال التقني للمعلومات المطلوبة من أجل اتخاذ القرارات) Bonetal 1998

كما أن الاستخبارات التسويقية عرفت بأنها (مدي واسع من الأنشطة الأخلاقية التي يمكن أن تستخدم في جمع المعلومات عن المنافسين) مكليود 1998 وأيضاً عرفت بأنها (عملية جمع البيانات أو المعلومات حول المنافسين وإستراتيجياتهم ولكن يجب أن تتم عملية الجمع بطرق أخلاقية ومشروعة ) الحسنية 1998 كما ورد أنها (المعلومات السرية التي تقوم الادارة بجمعها عن المنافسين للمنظمة في السوق والتي يجب أن تتصف بالاستمرارية والانتظام وفي ضوئها تقوم المنظمة بتعديل برامجها وخططها )<sup>1</sup>

ويكاد يتفق أغلب الكتاب علي أن نظام الاستخبارات التسويقية يعد الوسيلة الأساس التي تمكن الادارة التسويقية من الاتصال الدائم والمنتظم بالاحداث الجارية في ظروف السوق والظروف البيئية بعامة وبهذا الصدد نجد أن (ويليام كنك) يري أن مصطلح الاستخبارات التسويقية يشير الي الحقائق الخاصة او الاجابات علي الاسئلة المحدودة والمتعلقة بالاحداث التسويقية الحاصلة في البيئة فالنقطة الجوهرية في هذا النظام هي الحصول علي المعلومات بطريقة نظامية وتقويمها وتحليلها من قبل كفاءات بشرية ومخصصة وإيصالها الي الادارات المستفيدة منها.

#### أهداف الاستخبارات التسويقية:

1. تحسين عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية .
2. تقييم و تتبع التصرفات التي يقوم بها المنافسون.
3. إلقاء الضو مبكراً على الفرص والتهديدات البيئية التي تواجهها المنظمة.<sup>2</sup>

#### مصادر الاستخبارات التسويقية:

1. مراكز التوظيف والموظفون العاملون في مؤسسات المنافسه.
2. موظفو الموسسه أنفسهم يمكن أن يكونوا قنوات معلومات ومصادر للتغذية العكسيه المستمره.
3. الافراد والمؤسسات الذين يتعاملون مع المنافسين.

1علاءفرحات وآخرون،نظام الاستخبارات التسويقية،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ، 2009م، ص55.

<sup>2</sup>أبو النجم محمد،أسس التسويق الحديث،الدار الجامعيه،الاسكندريه،مصر، 2011

4. التقارير والمعلومات المنشوره .

5. ملاحظة تصرفات المنافسين وتحليل الادله الماديه عن هذه التصرفات.

6. التقارير والنشرات الدوريه التى تصدرها الاجهزه الحكوميه المعنيه بالنشاط الصناعى والتجارى.

**أقسام الاستخبارات التسويقيه:**

1. الاستخبارات الداخليه:

وهى التى تستخدم لمد الاداره بالمعلومات عن مختلف أنشطة المنظمه ونتائجها وتقييمها وإتجاهاتها المتوقعه وذلك فيما يتعلق بالمبيعات وحصة المنظمه من السوق وحركة العملاء وحجم الربحيه لكل منطقه ولكل سلعه ولكل نوع من العملاء.

2. الاستخبارات الخارجيه:

وهى التى تستخدم لمد الاداره بالمعلومات المتعلقة بالبيئه الخارجيه كالظروف الاقتصاديه والتكنولوجيه والاجتماعيه والتشريعات والقوانين.<sup>1</sup>

**4. نظم دعم القرار:**

ظهرت فكرة نظام دعم القرارات الذى يمثل إمتداد لنظام المعلومات الاداريه فى بداية السبعينات وترتكز هذه الفكره على توفير مجموعه من الوسائل التى تعتمد على الحاسب الالى.

ويمكن تعريفه بانه نظام تفاعلى يعتمد على الحاسوب ويساعد صانعى القرارات فى إستخدام المعلومات والنماذج لاغراض صنع القرارات التسويقيه التى يمكن برمجتها بصوره جزئيه.<sup>2</sup>

ومن أهم مميزاته المرونه والتطابق والاستجابه السريعه والسماح للمستخدمين برقابة المدخلات والمخرجات والتشغيل بقدر قليل من المتخصصين وتوفير قرارات هامه للمديرين تساعد على حل المشكلات التى يصعب حلها والاعتماد على النماذج الرياضيه وتمكين الاداره العليا من صياغة رساله المنظمه وتحديد رؤيتها المستقبليه بما يمكنها من تصور إستراتيجيتها عن المستقبل البعيد لتعاملاتها بالاضافه الى موقعها من المنافسين وإستثماراتها الجديده وتعتمدالنظم فى الحصول على البيانات والمعلومات من مصادر متعددداخليه وخارجيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مرسى نبيل، نظم المعلومات الاداريه، المكتب العربى الحديث، الاسكندريه، مصر، 2006،

<sup>2</sup> فريد كورتل ولحمر حكيمه، ص 197.

<sup>3</sup> محمد الفاتح المغربى، 2011، ص 92

وكان الهدف من نظم دعم القرار إستخدامها كتطبيقات لتحسين إتخاذ القرارات الاداريه ولكنها تطورت فيما بعد إلى نظم تفاعليه معتمده على الحاسب الالى لدعم القرارات تحت مسمى نظم دعم القرار وكان ظهورها إستجابيه مباشره لعدم نضج التقنيات والاساليب التي أستخدمت من جانب نظم المعلومات الاداريه فى المنظمات.

وتمثل نظم دعم القرار وجهة نظر جديده لدور الحاسبات الاليه فى المنظمات وفى عملية إتخاذ القرارات بمساعدتها للمديرين فى عملياتهم الاداريه بدعمهم وتحقيق تفاعلهم مع هذه الانظمه مما يؤدى لتحسين كفاءة إتخاذ القرارات بدلاً من فاعليتها.

وأصبح مصطلح نظم دعم القرار يمثل حجر الزاويه فى أدبيات نظم المعلومات و الاداره بشكل عام إنطلاقاً من عام 1971 وذلك من قبل كل من جورى أنتونى وميشال سكوت مورتون الباحثان بمعهد ميت الامريكى عندما لمسا الحاجه إلى إطار لتوجيه تطبيقات الحاسب الالى صوب إتخاذ القرارات الاداريه وطور مفهومي سايمون للقرارات المبرمجه وغير المبرمجه ومفهوم منظر الاداره روبرت أنتونى للمستويات الاداريه بما يعرف بشبكة جورى وسكوت.<sup>1</sup>

وقد بنى إلتر نظم تعريفه لنظم دعم القرارات فى 1976 على شبكة جورى وسكوت عن طريق دراسه شملت سته وخمسون نظام دعم قرار حيث مكنته الدراسه من تطوير تصنيف لنظم دعم القرار إعتماًداً على درجة الدعم لحل المشكله وإعتمد إلتر فى تعريفه لهذه النظم على وضع الفروق بما يجب أن تحققه نظم دعم القرار وعمليات الاستخدام الفورى والفاعليه والمرونه والاستخدام الحالى والمستقبلى .

كما عرفها لينتل بأن نظام دعم القرار هو مجموعه من الاجراءات المبنيه على إستخدام النماذج وهذه الاجراءات تستخدم فى معالجة البيانات والاراء لمساعدته متخذى القرارات فى إتخاذها.<sup>2</sup>

### أهمية نظم دعم القرارات:

تقدم نظم دعم القرارات فوائد مهمه للاداره من أهمها:

1. تحسين جودة القرارات الاستراتيجيه والتكتيكيه فى الموسسه بحكم أنها نظم محوسبه متخصصه فى تقديم الدعم لصانع القرار .

<sup>1</sup> رايموند ماكليويد وجورج شيل، نظم المعلومات الاداريه، ترجمه سرور على إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعوديه، 2006، ص 566

<sup>2</sup> على فهمى، نظم دعم إتخاذ القرارات والانظمه الذكيه، دار الكتب العلميه للنشر والتوزيع، القاهره، 2004، ص 109

2. تستخدم نظم دعم القرارات من قبل الاداره العليا ومجموعات الدعم والتحليل وكذلك من قبل الاداره الوسطى فى مختلف المجالات الوظيفيه لدم قراراتهم غير المهيكله وشبه المهيكله.
3. تتميز نظم دعم القرارات بسهولة الاستخدام والمرونه لوجود واجهات بسيطه تمكن المستخدم النهائى من التماور البينى والمباشر مع هذه النظم .
4. تعمل نظم دعم القرارات على خدمة المستخدم النهائى بتقديمها أدوات لتحليل البيانات باستخدام النماذج وقواعد البيانات .
5. تقديم الدعم الخاص الموجه لحل مشكله جوهريه والدعم العام لانماط مختلفه من القرارات.
6. تعمل على توسيع نطاق العقلانيه المحدوده لصانعى القرارات باضافة القدرات البرمجيّه للنظام الى الطاقه العقلية المحدوده لمتخذ القرار.<sup>1</sup>

#### دور نظام المعلومات التسويقيه فى إتخاذ القرارات التسويقيه:

يعرف القرار التسويقي على أنه الاختيار بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق من جهة وبين إمكانيات المنمه من جهة أخرى والمحافظة على هذا التوازن على النحو الذى يتيح الفرصه لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المجتمع وحاجات المنظمه.

وعليه فأن القرار التسويقي يجب أن ينبثق عن تقدير كامل لمتغيرات البئيه الداخليه والخارجيه للمنظمه وهذا التقدير يستند فى جوهره على المعلومات التى يتيحها نظام المعلومات التسويقيه.

وهناك قرارات إستراتيجيه للاداره التسويقيه تتطلب وجود نظام كف لتوفير المعلومات التسويقيه إذا ترتبط هذه القرارات بالظروف البئيه الخارجيه التى يصعب التحكم فيها لاسباب تتعلق بصعوبات التنبؤ بالنتائج المحتمله لهذه القرارات وصعوبة تقييم نتائجها فضلاً عن صعوبه توقع الفرص والتهديدات المحتمله وهذه القرارات الاستراتيجيه تتمثل فى الاتى:

1. القرارات المتعلقه بمعرفة المبالغ المطلوبه لاداء الانشطه التسويقيه .
2. القرارات الخاصه بتحديد المجالات التى تؤثر فيها الجهود التسويقيه.
3. تحديد القطاعات التى توجه نحوها تلك الجهود.
4. القرارات الخاصه بصياغة المزيج التسويقي الكف والفعال.

<sup>1</sup> رايموند ماكليويد وجورج شيل، مرجع سابق، ص 570

وترتبط القرارات التي يصنعها مدير التسويق في الانشطه التي يتضمنها المزيج التسويقي(المنتج،السعر التوزيع،الترويج) بتوفر المعلومات الضرورية التي تم إتاحتها من خلال نظام المعلومات التسويقيه وفيمايلي توضيح لدور نظام المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات عناصر المزيج التسويقي.

### أولاً: دور نظام المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات مزيج المنتجات

يمكن توضيح دور نظام المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات مزيج المنتجات بالشكل ( 2/2) التالى:

مدخلات نظام المعلومات	عمليات المعالجه الواجب إجرائها	مخرجات نظام المعلومات
1.البيانات الخارجيه أ.بيانات عن المستهلكين إتجاهاتهم ،دوافعهم،رغباتهم، حاجاتهم ب.بيانات عن المؤسسات المنافسه إستراتيجياتها الحاليه ،نقاط القوه نقاط الضعف ج.بيانات عن المؤشرات الحكوميه القوانين والتشريعات	1.تحليل أداء الموسسه أ.مقارنه المنتج بالخطط البيعيه والتسويقيه ب.الوقت اللازم لتحقيق الاهداف ج.المركز التنافسى المتوقع للمنتج 2.تقييم السوق أ.حجم الحصة السوقيه لكل منتج ب.درجة ولاء المستهلك ونوع الطلب على المنتج ج.المركز التنافسى للموسسه	1.المنتجات الجديده التى يمكن إضافتها للمزيج الحالى. 2.المنتجات المطلوب تطويرها وتحسينها ونوع التطوير المطلوب إدخاله عليها 3.المنتجات المطلوب حذفها 4.نقاط القوه والضعف فى كل عنصر من عناصر مزيج المنتجات الحالى
2.البيانات الداخليه أ.الامكانيات والقدرات الماليه على مستوى إدارة التسويق والمبيعات ب.الاستراتيجيه اللازمه لامداد السوق ج.مزيج المهارات الفنيه والاداريه لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات	3.تقييم ربحية الموسسه أ.هامش الربح الاجمالى ب.هامش الربح ودرجة المساهمه فى تغطية التكاليف 4.مقارنة المنتجات من أجل تقييم المركز التنافسى للمنتج أ.المبيعات-الربحيه-التكاليف ب.مستقبل المنتج فى السوق	

المصدر: أمينه محمود حسن، نظام المعلومات التسويقيه، مصر، القايره، الطبعة الاولى، 1995، ص17

## ثانياً: دور نظام المعلومات التسويقية فى توجيه قرارات مزيج الترويج

يمكن توضيح دور نظام المعلومات التسويقية فى توجيه قرارات مزيج الترويج بالشكل (3/2) التالى:

مخرجات نظام المعلومات	عمليات المعالجة الواجب إجرائها	مدخلات نظام المعلومات
<p>1.الوسيله المناسبه لنقل الرساله الاعلانيه للمستهلك</p> <p>2.تحديد العملاء المرتقبين أو المستقبليين حسب أهميتهم</p> <p>3. وسيله الاتصال المثلى والفعاله لتوصيل وعرض السلعه</p> <p>4.تقارير بمدى تكرار الشراء</p> <p>5.تحديد ردود أفعال العملاء تجاه السلعه</p> <p>6.الاسلوب الامثل لترويج المبيعات</p> <p>7.تحديد الوقت وحجم الرساله المعده للنشر</p> <p>8.تعديلات لمحتوى الرساله المعده للنشر</p> <p>9.برامج عمل منظمه لتجميع البيانات والاتصال المستمر ب جماهير الموسسه ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم.</p>	<p>1.تحليل الاهداف بدقه والتمكن من تحقيق الانشطه الترويجيه</p> <p>2.مراجعة ميزات الترويج والتحقق من مدى كفاءتها لتحقيق الاهداف.</p> <p>3.تقييم وسائل وأساليب الترويج -معدل إنتشار الوسيله الترويجيه -مدى تناسب الوسيله مع طبيعة الهدف</p>	<p><b>1.البيانات الخارجيه</b></p> <p>أ.ظروف المعن</p> <p>القدره الماليه-رغبة الشراء-إحتياجاته من السلع،الماركة،إتجاهاته الشخصيه،صفاته</p> <p>ب.طلبات العملاء</p> <p>ج.الاعلانات(الصحف والمجلات)</p> <p>د.خصائص السوق</p> <p>طبيعة وخصائص المستهلكين(الجنس -السن-الدخل-مناطق الكثافه السكانيه)</p> <p><b>2.البيانات الداخليه</b></p> <p>أ.طبيعة وخصائص كل سلعه لنقل الرساله الاعلانيه-التكلفه-الانتشار</p> <p>ب.طبيعة حياة السلعه المطلوب ترويجها</p> <p>ج.طبيعة السلعه إستهلاكيه،درجة حداتها،إستعمالاتها</p> <p>ج.مزيج المهارات الفنيه والاداريه لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات</p>

المصدر: المصدر: أمينه محمود حسن، نظام المعلومات التسويقية، مصر، القاهرة، الطبعة

الاولى، 1995، ص101.

ثالثاً: دور نظام المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات مزيج تسعير المنتجات

يمكن توضيح دور نظام المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات مزيج تسعير المنتجات بالشكل (4/2) التالى:

مخرجات نظام المعلومات	عمليات المعالجه الواجب إجرائها	مدخلات نظام المعلومات
1.قوائم أسعار المنتجات الجديده 2. قوائم أسعار المنتجات الحاليه 3.التعديلات التى طرأت عليها 4. تقارير تقييم فعالية السياسه السعريه لمنتجات الموسسه	1.مراجعة الظروف المحيطه بالبيئه أسعار المنافسين وهيكل السوق الموثرات الحكوميه والاحوال الاقصاديه 2.مراجعة أهداف وموارد الموسسه - تحديد مستوى التكنولوجيا - حساب تكاليف إنتاج الموسسه -تسعير المنتجات الحاليه والجديده من خلال إختيار أفضل سياسه سعريه	1.البيئه الخارجيه هيكل السوق السلع المشبعه لنفس الرغبه مرونة الطلب على المنتجات أسعار السلع المنافسه الاحوال الاقصاديه العامه القرارات والقوانين الحكوميه 2.البيئه الداخليه أهداف الموسسه ومواردها الماليه الحاليه مستوى التكنولوجيا لدى الموسسه

المصدر: أمينه محمود حسن، نظام المعلومات التسويقيه، مصر، القايره، الطبعة الاولى، 1995، ص112

رابعاً: دور نظام المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات مزيج توزيع المنتجات

يمكن توضيح دور نظام المعلومات التسويقيه فى توجيه قرارات مزيج توزيع المنتجات بالشكل ( 5/2 )

مخرجات نظام المعلومات	عمليات المعالجه الواجب إجرائها	مدخلات نظام المعلومات
<p>1.الاسلوب الامثل لتوزيع منتجات الموسسه (مباشر -غير مباشر)</p> <p>2.الطريقه المثلى للتوزيع غير المباشر لمنتجات الموسسه.</p> <p>-منفذ واحد- توزيع مزدوج- توزيع مركب</p> <p>3.نوع الوسيط المعتمد عليه فى توزيع منتجات الموسسه(تاجر الجملة-تاجر التجزئه)</p> <p>4.نطاق التوزيع المعتمد طرف الموسسه (شامل -إنتقائى-وحيده)</p> <p>5.الوسيط الفردى الذى سيتم الاعتماد عليه فى تنفيذ سياسة توزيع منتجات الموسسه</p>	<p>1.دراسة وتحليل السوق المتعامل فيها</p> <p>2.دراسة طبيعة السلع التى تقوم الموسسه بتسويقها</p> <p>3.حصر إمكانيات الموسسه الماديه والبشريه</p> <p>4.تقييم قدرات الوسيط المعتمد عليهم</p> <p>5.إختيار أنسب طرق لتوزيع المنتجات المقرره من طرف الموسسه</p> <p>3.تقييم ربحية الموسسه</p>	<p>1.البنئيه الخارجيه</p> <p>- طبيعة السوق المتعامل فيها</p> <p>- عدد المستهلكين</p> <p>-مدى توفر الوسيط</p> <p>- حدة المنافسه</p> <p>- إمكانيات الوسيط</p> <p>-نوعية خدمات الوسيط وتناسبها مع إحتياجات المستهلكين</p> <p>- تكاليف التوزيع حسب كل وسيط</p> <p>- قدرة كل جهاز على تحقيق المستوى البيعى المطلوب</p> <p>- إستعداد الوسيط للتعامل مع الموسسه</p> <p>2.البنئيه الداخليه</p> <p>- طبيعة السلع التسويقيه وقيمها</p> <p>- قابليتها للتلف</p> <p>- معدل تكرار شرائها</p> <p>- طبيعتها (إستهلاكيه أم معمره)</p> <p>- الإمكانيات الماديه والبشريه المتاحة</p> <p>2.البيانات الداخليه</p>

المصدر: المصدر: أمينه محمود حسن، نظام المعلومات التسويقيه، مصر، القايره، الطبعه

الاولى، 1995، ص121.

خلال العقدين الاخيرين إستخدمت العديد من المنظمات سواء العامه أو الخاصه عدد كبير من أنظمة المعلومات المعتمده على الحاسوب ومنها أنظمة المعلومات التسويقيه وقد أثبتت الدراسات أن عدد من هذه الانظمه قد نجح في حين أن عدداً أخرمها قد فشل ولايعزى هذا الفشل إلى عدم ملائمة نوعية التقنيه المستخدمه ولكن حصل هذا نتيجة عوامل محدده أخرى لم تؤخذ بالحسبان وأن نظام المعلومات يمكن أن يفشل متى ماكان هنالك إهمالللردود فعل المستخدم النفسيه والعوامل التنظيميه من مصممي النظام وهذا ما أكدته بعض الدراسات من ضرورة الاخذ بالجوانب السلوكيه كونها مقوماً أساسياً لنجاح أنظمة المعلومات ألى جانب المقومات التقنيه والتنظيميه وبيبين أهم مقومات وأسباب نجاح نظام المعلومات التسويقيه المتمثله في الاتى:

1. أن يكون هنالك توجه ومشاركه وإلتزام من جانب المديرين (المستفيدين).
2. أن يوفر النظام إشاره تحذيريه مبكره عن الاحداث المستقبلية.
3. أن يكون النظام مرناً ومتطوراً ويواكب التغيرات فى حاجات المستفيدين.
4. أن يوفر النظام مخرجات معلوماتيه تتسم بالدقه والسرعه المطلوبه.
5. أن تصف البيانات البيئيه الداخليه والخارجيه للمنظمه.<sup>1</sup>

#### المشاكل الناتجه عن عدم وجود نظام للمعلومات التسويقيه داخل منظمات الاعمال:

يترتب على غياب الاطار العلمى المتكامل لنظام المعلومات التسويقيه داخل منظمات الاعمال حدوث العديد من المشاكل أهمها مايلى:

1. إنخفاض مستوى كفاءة أنشطة تخطيط ومراقبة العمليات التسويقيه نتيجة لعدم توافر البيانات والمعلومات اللازمه لتدعيمها مما يودى إلى الابتعاد عن المنهج العلمى عند أداء تلك الممارسات والاعتماد بشكل أساسى على الخبرات السابقه ويترتب على ذلك:
- أ. مواجهة العديد من المخاطر وضياع العديد من الفرص التسويقيه.
- ب. إنخفاض مستوى جودة منتجات المنظمه

---

معتر سلمان عبد، أثر نظم المعلومات التسويقيه فى ضمان جودة الاداء، ورقه علميه منشوره، مجلة الاداره والاقتصاد، الجامعه<sup>1</sup> المستصريه، العدد 2008، 68، ص 155.

2. عدم كفاءة وفعالية الاتصالات والتنسيق فيما بين نظم المعلومات الفرعية بالمنظمة وبالتالي عدم قدرة تلك النظم على تحقيق أهدافها مما يودى إلى صعوبة تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ويمكن قياس فعالية تلك النظم باستخدام معايير محددة تتمثل فى الآتى:

المعيار الاول: مدى مساهمة تلك النظم فى توفير البيانات والمعلومات التى تفى باحتياجات القائمين بتخطيط ومراقبة العمليات التسويقية بالمنظمة.

المعيار الثانى: الادراك التام من جانب المستفيدين لاهمية ودور تلك النظم وبالتالي زيادة إقبالهم وإعتمادهم عليها فى تدعيم ممارساتهم الادارية وماينتج عن ذلك من تحقيق رضا هولاء المستفيدين عن تلك النظم.

وبصفه عامه يمكن القول إن كلا المعيارين السابقين مكملًا للآخر حيث لا يصلح توافر أحدهما دون الآخر بل يجب توافرها معاً للحكم على فعالية نظم المعلومات التسويقية ولكن السؤال كيف يمكن تحديد فعالية نظم المعلومات التسويقية بحيث يتوافر لها كلا المعيارين معاً، يمكن أن يتم ذلك من خلال:

الالتزام بالتحديد المسبق لاحتياجات المستفيدين من البيانات والمعلومات التسويقية سواء عند تصميم تلك النظم أو عند تشغيلها.

فالمعلومات التى لاتلائم إحتياجات الاداره تقترب قيمتها من الصفر بل أن التكاليف التى أنفقت فى تجميعها وتحليلها تعتبر فى هذه الحاله خسائر بينما نجد أن مشاركة المستفيد تودى إلى تحسين جودة نظم المعلومات من خلال الامداد بالتقدير الكامل الاكثر دقة لاحتياجات المستفيدين من البيانات والمعلومات وتحسين فهم المستفيد للنظام.

المعوقات التى تحد من فعالية نظم المعلومات التسويقية داخل منظمات الاعمال :

يمكن تصنيف تلك المعلومات إلى نوعين رئيسيين هما:

أولاً: معوقات تتعلق بالاطار الحاكم لنظم المعلومات التسويقية وتتمثل فى الآتى:

1. ضعف البنيه التنظيميه لتلك النظم ويمكن الاستدلال على تلك المشكله من خلال الظواهر التاليه:

أ. عدم الالتزام بوضع أهداف واضحه ومحدده لتلك النظم مما يودى إلى عدم الالتزام بالمنهج العلمى فى تصميم مدخلاتها ومخرجاتها وخطوات تشغيلها ووسائل الرقابه على المدخلات وإجراءات إسترجاع المعلومات.

ب. عدم توافر هياكل وأدلة تنظيمية يتحدد من خلالها الوحدات التنظيمية المكونة لتلك النظم وإختصاصات كل منها مما يعطى فرصة الارتجالية فى مزاوله النشاط وتضارب الاعمال وازدواجيتها مما يفقد تلك النظم فعاليتها سواء فى تحقيقها لاهدافها أو مساهمتها فى تحقيق أهداف المنظمه ككل.

ج. عدم الالتزام بالمنهج العلمى عند تحديد نظم وإجراءات العمل داخل نظم المعلومات التسويقيه مما يودى إلى الاعتماد بشكل أساسى على الخبرات الشخصيه وماينتج عن ذلك من مخاطر أهمها عدم ضمان أمن وسريه البيانات والمعلومات التسويقيه وتقدمها وتضخمها وبالتالي إستحالة الاستفادة منها

2. عدم الالتزام بالتوصيف العلمى الدقيق لمتطلبات تشغيل البيانات والمعلومات داخل تلك النظم سواء كانت عناصر بشريه أو إمكانيات ماديّه.

3. إنخفاض مستوى جودة مدخلات تلك النظم نتيجة لعدم الالتزام بالمنهج العلمى عند تحديد الاطار الحاكم.

**ثانياً معوقات تحد الاستفادة من مخرجات نظم المعلومات التسويقيه وتتمثل فى الاتى:**

1. عدم الالتزام بتوصيف مجتمع المستفيدين من مخرجات تلك النظم مما يودى إلى إنخفاض عدد الفئات المستفيده من هذه المخرجات هذا إلى جانب عدم إتساع نطاق الاستفادة.

2. عدم توافر الادراك التام لدى المستفيدين لاهميه ودور نظام المعلومات التسويقيه داخل المنظمه مما يحد من فاعليتها.

3. عدم توافر خطه متكامله لتدفق البيانات والمعلومات فيما بين نظام المعلومات التسويقيه ونظم المعلومات الوظيفيه الاخرى بالمنظمه مما يودى لحدوث ازدواج وتكرار فى جمع وتشغيل البيانات والمعلومات وصعوبة الاستفادة من مخرجات تلك النظم فى تخطيط ومراقبة العمليات التسويقيه بالمنظمه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمينه محمود حسين، مرجع سابق، ص20

## المبحث الثاني: أداء منظمات الاعمال

### مفهوم وأهمية أداء منظمات الاعمال:

يعد الاداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الاعمال بشكل عام ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الاداره ويكاد أن يكون الظاهره الشموليه وعنصر محوري لجميع فروع علم وحقول المعرفه الاداريه بما فيها الاداره الاستراتيجيه ويعرف الاداء بانه قدرة الموسسه على البقاء والتكيف والنمو فى إطار الاهداف الاستراتيجيه التى تسعى إلى تحقيقها وياتى فى مقدمتها النجاح الاستراتيجى.<sup>1</sup>

وبالرغم من ذلك لازال مفهوم الاداء يكتنفه بعض الغموض وليس هنالك إتفاق حول تعريف محدد له فقد ركز الباحثون على النظر للاداء المنظمى من خلال المقاييس المستخدمه والتى تتراوح بين المعايير الماليه التى تعكس الاهداف الاقتصاديه للمنظمه والمقاييس المركبه التى تعكس مدى تحقيق المنظمه لاهدافها على المستوى المالى والتشغيلى والاستراتيجى ومن منظورات داخلية وخارجيه وأن هذا التباين حول مفهوم الاداء المنظمى بين التركيز الضيق على الاهداف المالىه والاطار الاوسع الذى يحاول إستيعاب المنظمه ككل بوصفها مجموعه من الاهداف فعلى وفق المنظور التقليدى الذى يركز على الجانب المالى الضيق يعد الاداء المنظمى بانه الاستخدام الاقتصادى لموارد المنظمه ويعتمد على المقاييس الماليه كالربحيه والقيمه المضافه بوصفها معايير تعكس مدى تحقيق الاهداف الاقتصاديه للمنظمه.

ويتفق أغلب الباحثين إن الاداء المنظمى هو ليس إنعكاس للمعايير الماليه والاقتصاديه فحسب إنما هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعيه داخلية وخارجيه تعكس قدرة المنظمه على تحقيق مجموعه واسعه من الاهداف تجاه أطراف عده كالعاملين والمساهمين والزبائن والادار والمجتمع.

ويشير (Rumm& Rock 2006) من مجموعة (Brainstorm) فى معهد إدارة عملية الاعمال فى واشنطن بأن الاداء المنظمى يتحقق عندما تقوم المنظمه بتحديد العناصر الرئيسيه التى تؤثر فى عملها وجعلها متوافقه لدعم إستراتيجياتها وأهدافها وهذا يشمل الممارسات والسياسات والهيكل التنظيميه.

وطبقاً ل (Maynard 2006) أن النظر إلى الاداء المنظمى من خلال معايير كالربح والانتاجيه ورضا الزبون ورضا العاملين يعنى التركيز على النتائج وليس على المسببات الفعلية لهذه النتائج لذلك ومن أجل

<sup>1</sup> عبدالسلام أبوقحف، إقتصاديات الاعمال، المكتب العربى الحديث، الاسكندريه، 1993، ص93

التعريف الدقيق للاداء المنظمى يتطلب الامر التركيز على ممارسات القيادة ومتغيرات الثقافه والنماذج السلوكيه التى تقود لتلك النتائج.

وقد ذهب (Gorelick & Monsou 2005) لابعد من ذلك إذ نظر للاداء المنظمى من خلال ثلاثه أبعاد هى الربح والعاملون والبيئه إذ جعل الاداء المنظمى جزءاً من معادله محورها التعلم (النتائج = الاداء\*التعلم) فعندما يكون التعلم صفرأ فان النتائج تساوى صفر كذلك .  
يتبين مما تقدم وجود تباين بين الباحثين فى النظر إلى مفهوم الاداء وذلك تبعاً لتباينهم فى معايير قياسه وذلك على النحو التالى:

1. بعض الباحثين يركز على النتائج بينما يركز البعض الاخر على العوامل المسببه للنتائج وآخرون ينظرون للاداء المنظمى نره شامله لكل من النتائج والعوامل المسببه لها وهذا أكثر موضوعيه ودقه فى تحديد مفهوم الاداء المنظمى.

2. بعض الباحثين يحاول التمييز بين مفهوم الاداء المنظمى ومفهوم النجاح المنظمى فيحددوا مفهوم الاداء المنظمى بمجرد مؤشرات السجلات الماليه بينما يكون مفهوم النجاح المنظمى أكثر شمولاً لكافة المتغيرات الداخليه والخارجيه، قصيرة الامد وطويلة الامد، الملموسه وغير الملموسه، النتائج والعمليات

3. قد يكون هنالك خلط بين مفهومي الاداء والنجاح بين بعض الباحثين.<sup>1</sup>

ويقىس الاداء الموسسى قدرة المنظمه على إستخدام مواردها بكفاءه لانتاج مخرجات متناغمه مع أهدافها ومناسبه لمستخدميها.<sup>2</sup>

كما عرف بأنه(مجموعه من الانشطه والعمليات التى تؤديها المنظمه والتى تعبر عن مستوى كفاءتها فى إنجاز المهام والواجبات المناطه بها).<sup>3</sup>

وأن عملية تقييم الاداء من العمليات الاستراتيجيه فى منظمات الاعمال وذلك لانها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الاداء المستهدفه والتعرف على جوانب القوه وتعظيمها والتعرف أيضاً على جوانب

<sup>1</sup> عبدالستار إبراهيم الدهام،تقييم الاداء المنظمى من خلال عوامله الحرجه،دراسه إستطلاعيه مقارنه،جامعة الانبار،العراق،ص15  
<sup>2</sup> على فلاح الزعبى،مخطط الاعمال كمدخل إستشارى فى تطوير الاداء الموسسى،الملتقى العلمى الدولى الثالث حول المقاولاتيه،جامعة محمدخير بيسكره،إبريل 2012.

<sup>3</sup> نبيل المرسي،الاداره الاستراتيجيه،المكتب الجامعى الحديث،الاسكندريه،مصر،2007

القصور والضعف ومحاولة علاجها وتقييم الاداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو أداء ضروريه للتحسين المستمر سواء على مستوى اداء الفرد أو الاداء الكلى للمنظمة أو حتى على مستوى اداء فرق العمل<sup>1</sup>. يعكس الاداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الامد منها التي تتمثل باهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد الماديه والبشريه المتاحه وبالكفاءه والفعالیه العاليتين وفي ظل الظروف البيئيه المتغيره فالاداء مرآة المنظمة في تحقيق الانتاجيه العالیه بشرط أن يكون ذلك مقروناص برضا الزبائن والاستثمار بحصه سوقيه جيده تستطيع توفير عائد مالى مناسب والقيام بالمسؤوليات الاخلاقيه والاجتماعيه تجاه البيئه التي تعمل فيها المنظمة وكذلك المجتمع.

ويعد ناتج الاداء معلومات راجعه لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تقود مرة أخرى إلى زيادة فاعلية الاداء والتفوق والرياده كما أن نتائج الاداء تساعد في الكشف عن ملائمة الخطط والاهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات وعلى مدى قدرة الموارد البشريه على القيام بالمهام المنوطه بها على النحو اللازم<sup>2</sup>. يعتبر تقييم الاداء عمليه جزئيه في نطاق نشاط إدارى أوسع و أشمل هو الرقابه الشامله فاذا كانت الرقابه الاداريه هي تلك العمليه التي تستهدف التحقق من أن ماكان يجب إنجازه قد أنجز بالفعل وتبين متى يحدث الانحراف عن هذا المستهدف فأن تقييم الاداء إذن هو أداء من أدوات الرقابه الاداريه الشامله.

وحيث تكون الرقابه الاداريه شامله لكل جوانب وأبعاد التنظيم فان تقييم الاداء بالتالى يجب أن يكون شاملاً لكل عمليات ونشاطات المشروع ومنجزاته وفي إطار هذا التصور يمثل تقييم الاداء حلقه أساسيه في عمليه الاداره المتكامله باعتباره عنصراً كامناً في الرقابه الاداريه.

وأن تقييم الاداء هو إستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابيه لكي يتم إتخاذ قرارات جديده لتصحيح مسارات الانشطه الفعليه إذ كانت تتجه فعلاً الى الانجازات المرغوبه أى أن العمليه الرقابيه الشامله بما فيها تقييم الاداء تختص أساساً بوظيفتين الاولى هي دفع الانشطه في الاتجاهات المحققه للاهداف ومنعها من الانحراف والوظيفه الثانيه هي تصحيح مسار الانشطه والخلاصه أن تقييم الاداء هو عمليه إتخاذ قرارات بناءً على معلومات رقابيه لاعادة توجيه مسارات الانشطه بالمشروع بما يحقق أهداف محدد من قبل.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب،الاتجاهات المعاصره في إدارة الاعمال مناهج التميز التنافسي،مصر،2012،ص1

<sup>2</sup> سليمان الفارس،دور إدارة المعرفه في رفع كفاءة أداء المنظمات(دراسه ميدانيه على شركات الصناعات التحويلييه والخاصه بدمشق)،ورقه علميه منشوره بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصاديه والقانونيه،المجلد 26 ،العدد الثاني، ص72

وأن الاستنتاج الرئيسى من تحديدنا لمفهوم تقييم الاداء هو ضرورة أن تكون عملية تقييم الاداء حركيه ومستمره ومصاحبه لتدفق الانشطه فى وافق زمنى مناسب يسمح للاداره باكتشاف إحتمال إنحراف الاداء عن مساراته وتأمين الوصول إلى الاهداف المرغوبه ومن هذا الوصف يتضح لنا أن المعلومات هى الاساس فى التقييم وأن جوهره هو تدفق المعلومات وتبادلها وفقاً لترتيب وتحديد يتفقان مع خطط النشاط ومجالاته من ناحيه ومع إهتمامات ومسؤوليات متخذى القرارات من ناحية ثانية.<sup>1</sup>

ويتصف الاداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً كما أن محتوياته تتميز بالديناميكيه نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير وتطور ظروف وعوامل بنيتها الخارجيه والداخليه على حد سواء ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكيه فى عدم وجود إتفاق بين الكتاب والدارسين فى حقل الاداره فيما يخص المحتوى التعريفى لمفهوم الاداء رغم كثرة البحوث والدراسات التى تناولت هذا المفهوم ويرجع ذلك إلى إختلاف المعايير والمقاييس المعتمده فى دراسة الاداء وقياسه والمتمناه من قبل كل كاتب أو طائفه من الكتاب ولايوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبه لتعريف مصطلح الاداء ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر للمفكرين والكتاب فى هذا المجال وإختلاف أهدافهم المتوخاه من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ففريق من الكتاب إعتد على الجوانب الكمي (أى الجوانب التقنيه فى التحليل) فى صياغة تعريفه للاداء بينما ذهب فريق آخر إلى إعتبار الاداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيميه وإجتماعيه فضلاً عن الجوانب الاقتصاديه ومن ثم لايجب الاقتصار على إستخدام النسب والارقام فقط فى التعبير عن هذا المصطلح.

وقد أشنقت هذه الكلمه بدورها من اللغه اللاتينيه وتجدر الاشاره إلى أن الاشتقاق اللغوى للاداء مستمد من الكلمه الانجليزيه ( To Performnce ) والذى يعنى تنفيذ مهمه أو تأدية عمل<sup>2</sup> ويمكن تعريف الاداء الاستراتيجى للمنظمه بانه نظام يحوى مؤشرات تقيس درجة إنجاز المنظمه للرؤيه ومقاييس تقيس القوى التى تدفع للنجاح فى الاجل الطويل بمعنى قياس الاداء الحالى (نتائج رضا العملاء والنواحى الماليه والعمليات الداخليه) ودرجة تواصل جهود المنظمه لتحسين العمليات والتعلم والتحفيز (النمو والتعلم) بتحديد أهداف ومقاييس متميزه تعمل المنظمه على تحقيقها تتطلب تضافر كل من (الافراد والانشطه والوحدات التنظيميه والمنظمه ككل) وتشمل إدارة هذا النظام مايلى:

<sup>1</sup> زاهد محمد دبرى، الرقابيه الاداريه، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعه، الاردن، عمان، 2011، ص99

<sup>2</sup> الشيخ الداوى، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ورقة علميه، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2010، ص217

هدف الاداء - مستوى الاداء المستهدف - مؤشر الاداء - عملية قياس الاداء - إدارة الاداء - مؤشرات المخرجات - مؤشر النتيجة (تقييم النتائج مقارنة بالمستهدف ثم المعالجة والمتابعة والتحسين المستمر). والهدف من إدارة الاداء الاستراتيجى للمنظمة هو ترجمة رساله والرؤية و الاهداف الاستراتيجية وإستراتيجية المنظمة إلى نتائج قابله للقياس تحدد درجة النجاح بحيث تتم المشاركة فيها بين المنظمة وكافة الاطراف المعنيه كحمله الاسهم والموردين والعملاء وتوفير أدوات لتقييم وتحسين الاداء وتأكيد مفهوم الشراكة الاستراتيجية والتعلم المتبادل وتوفير مقاييس للجوده والتكلفه والسرعه وإرضاء العملاء والعاملين. وبالتالي يعتبر قياس الاداء هو طريقه منظمه لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الانتاجيه فى المنظمات ويتضمن هذا النظام مؤشرات ومعايير ومقاييس للاداء تعمل على التخطيط والملاحظه والرقابه على الموارد ببهدف تحقيق حاجات العميل وتحقيق أهداف المنظمة وهو أداء مهمه للحكم على الامور وضرورى لاكتشاف الاخطاء ومعالجتها وإحداث التحسينات المستمره وصولاً لتحقيق الاداء الاستراتيجى المطلوب.<sup>1</sup>

#### أبعاد الاداء:

بعد أن تعرضنا إلى مجموعه من التعاريف المفسره لمفهوم الاداء نتناول فيما يلى تحليل الابعاد التى يتضمنها الاداء حيث يركز البعض فى الجانب الاقتصادى للاء بينما يركز البعض الاخر الى الاخذ فى الحسبان الجانب التنظيمى والاجتماعى وهذا من منطلق أن الاداء مفهوم شامل إذا تتمثل هذه الابعاد فيما يلى:

#### أولاً: البعد التنظيمى

يقصد بالاداء التنظيمى الطرق والكيفيه اتى تعتمدھا الموسسه فى المجال التنظيمى بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مديرى الموسسه معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيميه المعتمده وأثرها على الاداء مع الاشاره إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكله التنظيميه وليس بالنتائج المتوقعه ذات الطبيعه الاجتماعيه الاقتصاديه وهذا يعنى أنه بإمكان الموسسه أن تصل مستوى فعاليه أخر ناتج عن المعايير الاجتماعيه والاقتصاديه يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعليه التنظيميه.

<sup>1</sup> حسنيه محمد حسن الحبشى، الاسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرىه فى الاداء الاستراتيجى للمنظمه، مصر، 2010، ص84

## ثانياً: البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للاداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم الوظيفية لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الافراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون أن الاداء الكلى للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف فى أدبيات الاداره أن جودة الاداره فى المؤسسة ترتبط بمدى فعاليه الاقتصاديه مع فعاليه الاجتماعيه لذا ينصح باعطاء أهميه معتبره للمناخ الاجتماعى السائد داخل المؤسسة أى لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعيه داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

## ثالثاً: البعد المالى

يعتبر البعد المالى أهم مقاييس اللاداء وتتمثل نتائج هذا البعد فى مدى تحقيق الاهداف والوقوف على مستوى الارباح المتحققه لاسراتيجيه المنظمه من خلال تخفيض التكاليف بالمقارنه مع المنافسين ويركز هذا البعد على الوفاء باحتياجات حاملى الاسهم من خلال ماتحققه المنظمه من عائد مناسب على الاستثمار وإلى أى مدى تزيد قيمة المنظمه فى السوق وبالتالي زيادة ثروة حاملى الاسهم.<sup>2</sup>

## أهداف تقييم الاداء:

يتمثل الهدف الاساسى لاي نظام لقياس وتقييم الاداء فى رقابة وتحديد وتحسين اداء الانشطه التى تقوم بها المنظمه والتى يتم تحقيقها عن طريق الاهداف الفرعيه التاليه:

1. توفير المعلومات التى يمكن بواسطتها التأثير على طريقة الاداء وهذه المعلومات يتم إستيفاءها من خلال مجموعه من مقاييس الاداء
2. دعم عملية إتخاذ القرار.
3. تحقيق الاهداف الاستراتيجيه للمنمه والحكم على درجة التقدم فى تحقيقها والمعوقات التى تؤثر على كفاءة أداء النظام.
4. قياس كفاءة الانشطه محل التقييم وتحديد منها إلى تطوير تلك التى يتبين أنها تحقق إنحرافاً سلباً عن الاداء المستهدف أو تحتاج إلى تعزيز لانحرافها الموجب عن الاداء المستهدف.

<sup>1</sup> الشيخ الداوى، مصدر سابق، 219

<sup>2</sup> عبدالمجيد الطيب شعبان، تقييم الاداء من منظور إستراتيجى، ورقه علميه منشوره بمجلة العلوم الاقتصاديه بجامعة الزاويه العدد 15، ليبيا

5. الاتصال حيث يعتبر نظام قياس الاداء أداء هامه لتبادل المعلومات والتأكد من تطبيق الاستراتيجيه حسب المطلوب.

6. الرقابه للاستفاده من التغذية العكسيه لاتخاذ الاجراءات المناسبه فى حالة عدم تحقيق الاهداف المطلوبه.

7. التحفيز تساعد نتائج القياس على تحفيز العاملين فاذا تبين من خلال تبادل المعلومات إن بعض النتائج أتت ضعيفه فيمكن أن تستخدم المنظمه سياسة العقاب والمكافاه لخلق الدافع لدى العاملين لتحسين أدائهم.

8. التحسين حيث يتمثل الهدف الاساسى فى الوصول الى التحسين المستمر للمنظمه ككل.<sup>1</sup>

### خصائص نظام تقييم الاداء الفعال:

هنالك عدد من الخصائص التى تميز نظام تقييم الاداء الفعال وهى:

#### 1. الشمول:

يجب أن يشمل نظام تقييم الاداء كل أوجه النشاط فى المشروع سواء الانشطه الاداريه أو الانتاجيه المباشره وغير المباشره وكذلك يجب أن يغطى النظام كل أجزاء التنظيم ومستوياته لا أن يقتصر على بعضها فقط .

#### 2. الوضوح:

إذ يجب أن يحتوى النظام على معايير تمثل مستويات الاداء المستهدف وكذلك يجب أن تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق القياس واضحه للمسؤولين عن التقييم والمتأثرين به.

#### 3. السرعة:

أن قدرة نظام تقييم الاداء على ملاحقة الانجازات الجاريه وتحديد مدى إتفاقها مع المستويات المستهدفه هى المقياس الحقيقى لفعاليتته فكلما كانت الفتره الزمنيه بين الاداء الفعلى وبين التقييم قصيره نسبياً كلما كان من المستطاع تعديل الاوضاع وتصحيحها وعلى اعكس إن طالت الفتره الزمنيه فقدت عملية التقييم الغرض منها وتحولت إلى مجرد دراسه للتاريخ لاتسهم كثيراً فى التأثير على الحاضر أو المستقبل.

#### 4. التكامل مع العمليه الاداريه :

إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابه وإتخاذ القرارات وتقوم فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الاهداف التى تمثل

<sup>1</sup> حسنيه محمد حسن الحبشى، مصدر سابق، ص57

معايير التقييم بالنسبة للعمليات على المستوى الأدنى مباشرة كما أن التكامل مع إتخاذ القرارات معناه أن تتوفر المعلومات اللازمه للمدير قبل إتخاذ القرار وليس بعده.

### مجالات وعناصر تقييم الاداء:

يغطى نظام تقييم الاداء الشامل فى مشروع عادى المجالات والعناصر الاتيه:

#### 1. المدخلات :

وتشمل الاموال والافراد والخامات ومستلزمات الاناج والمعدات والتجهيزات والمعلومات عن الظروف المحيطة بالمشروع.

#### 2. عمليات المشروع:

وتشمل الانتاج والتسويق والشراء والتخزين والنقل والتمويل والبحث والتطوير والاستخدام والتوظيف والتدريب والانشطه المساعده للانتاج والانشطه الاداريه المساعده.

#### 3. المخرجات:

وتشمل المنتجات السلعيه والمنتجات الخدميه والرضا والنمو

#### 4. البناء العام للمشروع:

ويشمل الهيكل التنظيمى والنظم والاجراءات وتكوين الهيئه الاداريه والاهداف والخطط والبرامج والارتباط بالمجتمع (المسؤليه الاجتماعيه)

تمثل تلك المجموعه من العناصر الاطار العام لنظام تقييم الاداء فى مجالات العمل المختلفه ولكى يتم بناء النظام يجب تحليل تلك العناصر إلى مكوناتها الفرعيه والتي ستكون نقاط الارتكاز فى عملية التقييم حيث سيتوفر بالنسبه لكل منها نوعان من المعلومات لكل فتره زمنييه:

#### 1. معيار Standard أو مستهدف

#### 2. قياس Measure أو مستوى فعلى من الاداء

أن تحليل المكونات الفرعيه لكل من عناصر التقييم الرئيسيه يختلف بحسب حجم المشروع وطبيعة نشاطه وتكلفة التعمق فى التحليل والتقييم من جانب كما يختلف بحسب طريقة نظام المعلومات من جانب آخر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زاهد محمد دبرى، مصدر سابق، ص105

## مكونات نظام قياس الاداء:

يتكون نظام قياس وتقييم الاداء من مؤشرات ومعايير ومقاييس موضحة كالتالى:

### 1. مؤشرات قياس الاداء

هو العنصر المناسب الذى يستخدم لتقييم الاداء مثل نسبة الاجزاء المعيبه فى المليون والوقت المستخدم فى

التصنيع وهنالك سبعة عناصر يجب توافرها فى مؤشر القياس وهى:

أ. أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الاهداف التى تسعى المنظمه للوصول إليها.

ب. إرتباط المقياس بالعمليات التى تقوم بها المنظمه.

ج. تجنب الافراط فى إستخدام المقاييس.

د. توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبيه التى يمكن أن تحدث فيما بعد

ه. تحديد الممارسات الاداريه الفعاله

ح. توفير البيانات الفنيه الحقيقه.

و. تخفيض حجم البيانات التى يتم جمعها.

وتتكون مؤشرات قياس الاداء من مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الاهداف ومؤشرات تتعلق بكفاءة إستخدام

الموارد ، ومؤشرات تتعلق بانتاجية الوحدات ، مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخامات الموداه ومؤشرات

تتعلق بوقت التشغيل ومؤشرات تتعلق بالامان.

### 2. معايير الاداء:

وهى ما يتم القياس بناءً عليه فهو الانجاز المخطط والمستهدف بشكل كمى رقمى وهو المرشد والموجه

لعملية القياس والضبط فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه والمقياس هو ما يتم القياس به والرابط بينهما

واضح وقوى حيث تتم المقارنه بينهما لتحديث عملية التقييم والمعايير هى مؤشرات كميه أساسيه وهى

ضروريه لفهم عمليات المنظمه.

### 3. القياس

ويتم بمقاييس الاداء التى تمكن من قياس وتقييم الاداء الداخلى والخارجى فى الاجل القصير والاجل الطويل

ولقد واجهت بنية الاعمال فى الاونه الاخيره العديد من التحديات والمتغيرات التى أثرت على السياسات

التي تنتهجها المنظمات لتحقيق أهدافها التى تم تحديثها لتتماشى مع البئيه التنافسيه الحاليه حيث أصبح من

أهم الاهداف حالياً تحقيق التحسين المستمر فى أداء المنظمه ككل لتكون قادره على الاستمرار فى ظل الظروف الراهنه وقادره على تحقيق متطلبات الاداء الاستراتيجى المطلوب.<sup>1</sup>

### تقييم أداء الانشطه الوظيفيه:

يشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفى بالمنظمه الصناعيه أربعة مجالات رئيسيه هى التسويق والانتاج والتمويل والافراد.

### أولاً:تقييم الاداء التسويقي

يشمل تقييم الاداء التسويقي كل الانشطه التسويقيه وهناك أربعة طرق لتقييم الاداء التسويقي هى:

1.تحليل المبيعات:وهى أول وسيله من وسائل الرقابه التى يستخدمها المديرون فى منظمات الاعمال من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير طبقاً للخطة الموضوعه وتوجد وسيلتان أساسيتان لذلك هما:  
أ.تحليل إنحرافات المبيعات:والذى يمكن من طريقة تحديد مدى الانحراف بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعه ثم تحديد أسباب ذلك الانحراف إذا كانت عوامل تتعلق بالسعر أو عوامل تتعلق بالجهود التسويقيه أو البيعيه للمشروع أو كليهما.لى السبب الحقيقى فى عدم تحقيق المبيعات المقدره  
ب.التحليل الدقيق للمبيعات:وهذه الاداه التحليليه تساعد الاداره فى التعرف على السبب الحقيقى فى عدم تحقيق المبيعات المقدره.

2.تحليل نصيب المشروع من السوق:غالباً مايفشل تحليل الاداء البيعى للمنظمه فى إعطاء صورته دقيقه عما تقوم المنظمه بتنفيذه من أنشطه تسويقيه بشكل جيد بلمقارنه بمنافسيها لذلك فان الوسيله الفعاله لآباد تأثير العوامل العامه فى أداء المنظمه تتمثل فى تديد نصيب المنظمه من السوق ومعنى ذلك إنها تحقق كسباص وتوقفاً ملموساً فى مواجهه منافسيها أما إذا إنخفض نصيبها من السوق فمعنى ذلك إنها تخسر جزء من نصيبها فى السوق الى المنافسين نتيجة للتمييز وتوقف نظمهم التسويقيهالتي يحققون من خلالها الاهداف التى يسعون إليها فى بنية الاعمال التنافسيه.

3.تحليل بين المصروفات والمبيعات: وتتطلب الخطة التسويقيه فحصاً لمقدار النفقات التسويقيه وعلاقتها بالمبيعات وذلك للتأكد من أن المنظمه لاتنفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعيه والنسبه الاساسيه التى يجب ملاحظتها هى نسبة النفقات التسويقيه إلى المبيعات وعادة ماتصل هذه النسبه فى منظمات الاعمال إلى

<sup>1</sup> حسنيه محمد حسن الحبشى،مصدر سابق،ص60

30% ووظيفة الاداره فى هذه الحاله هى مراقبة كل مكونات النفقات التسويقيه للتأكد من إذا كانت هذه النسب أو العناصر قد خرجت عن نطاق الرقابه.

4. التعرف على إتجاهات المستهلك: تفضل بعض المنظمات وضع نظم للتعرف على إتجاهات المستهلكين والعملاء وتقوم هذه الفكره على الافتراض القائل (بأن التغيير فى الإتجاهات يحدث أولاً ثم يودى ذلك إلى حدوث تغيير فى السلوك الشرائى) وهناك عدد من النظم التى تستخدمها منظمات الاعمال للتعرف على إتجاهات المستهلكين منها تسجيل وتحليل الشكاوى وإستقصاء مجموعه من المستهلكين والمعلومات المرتده من المستهلكين .

### ثانياً:تقييم الاداء الانتاجى

يسعى النظام الانتاجى الى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفه فى الوقت لمناسب وبالتكلفه المناسبه ويمكن الحكم على كفاءة أداء النظام الانتاجى من خلال المؤشرات التى يتضمنها الجدول التالى:

جدول(6/2) يوضح بنود ومؤشرات تقييم الاداء الانتاجى لمنظمات الاعمال

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	- نسبة قيمة المواد المرفوضه لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالى المشتريات.
	- نسبة قيمة المواد المتأخره فى التسليم إلى قيمة المشتريات
	- فترة التخزين للصنف (كمية الاسراف فى الخدمات ،كمية الخدمات المنصرفه للانتاج)
جودة الانتاج	- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالى الانتاج
	- نسبة الوقت المستخدم فى التفتيش والفحص إلى وقت الانتاج
	- نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الانتاج
الطاقه الانتاجيه	- نسبة الطاقه الفعليه المستخدمه إلى الطاقه الكليه للمصنع
	- نسبة الطاقه العامله إلى الطاقه الكليه فى المصنع
الكفايه الانتاجيه	- معدل الانتاج لعدد ساعات العمل
	- معدل الانتاج بالنسبه لراس مال المستثمر
	- معدل الطلبات التى تم تنفيذها فى الميعاد المحدد لها
العماله	- نسبة الوقت الضائع(عددساعات الوقت الضائع/عددساعات العمل المتاحه)
	- إنتاجية العمل المستهدفه(كمية الانتاج المخططه/عدد ساعات العمل المخططه)
	- نسبة التغيب(عدد أيام التغيب لاسباب غير مشروعه/عددساعات العمل المتاحه)
	- الانتاجيه الفعليه للعامل(كمية الانتاج الفعليه/عدد ساعات العمل المدفوعه)
	- معدل دوران العمل (عدد العمال الذين تركوا العمل/متوسط عدد العاملين فى نفس الفتره)
التكاليف	- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالى تكاليف المصنع.
	- نسبة تكاليف الصيانه إلى التكلفة الكليه للوحده المنتجه.
	- نسبة الاجور إلى تكلفة الوحده المنتجه.

المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات ،دار قباء ،القايره ،2001،ص59.

### ثالثاً: تقييم الاداء التمويلي

يتطلب الاداء المالى تقييم كل من السيوله وهيكال التمويل وإستخدام الاصول الثابته وربحية الاصول المستثمره وكفاءة عملية التشغيل ويوضح الجدول التالى أكثر معدلات تقييم الاداء المالى شيوعاً.

#### جدول (7/2) يوضح بنود ومؤشرات تقييم الاداء التمويلي لمنظمات الاعمال

بنود التقييم	المؤشرات
السيوله	- نسبة التداول (الاصول المتداوله/الخصوم المتداوله)
	- نسبة السيوله السريعه (النقديه ومايعادلها/الخصوم المتداوله)
	- سرعة دوران النقديه (المبيعات/النقديه وشبه النقديه)
	- المخزون إلى الصافى راس المال العامل المخزون/الاصول المتداوله والخصوم المتداوله)
الرافعه	- نسبة المديونيه الى الملكيه (إجمالى المديونيه/صافى حقوق الملكيه)
	- تغطية النفقات الثابته (الارباح الصافيه قبل النفقات الثابته/صافى حقوق الملكيه)
	- الاصول الثابته إلى الملكيه (أصول ثابته/صافى حقوق الملكيه)
	- معدل التمويل بالقروض
فاعلية النشاط كفاءة إستخدام الموارد	- معدل دوران المخزون (المبيعات/متوسط المخزون)
	- متوسط فترة التحصيل (المقبوضات/متوسط المبيعات اليوميه)
	- معدل دوران صافى راس المال العامل (المبيعات/صافى راس المال العامل)
	- معدل دوران الاصول الثابته ((المبيعات/الاصول الثابته)
	- معدل دوران حقوق الملكيه (المبيعات/صافى حقوق الملكيه)
	- معدل دوران إجمالى راس المال العامل (المبيعات/إجمالى الاصول)
الربحيه	- إجمالى العائد من التشغيل (إجمالى ربح التشغيل/المبيعات)
	- صافى العائد من التشغيل (صافى ربح التشغيل/المبيعات)
	- معدل العائد على المبيعات (صافى الربح قبل الضرائب/إجمالى الاصول)
	- معدل العائد على راس المال (صافى الربح بعد الضرائب/صافى حقوق الملكيه)
	- معدل العائد على راس المال (صافى ربح التشغيل/صافى راس المال العامل)

المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات، دار قباء، القايره، 2001، ص60

## رابعاً: تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفته أخرى.<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصيه أو بدنيه أو مهارات فكريه أو سلوكيه وذلك منبهدف تحقيق نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز القوة ومواجهة الضعف من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة في الحاضر والمستقبل.

### محددات أداء العاملين:

أن تحديد الاداء لا يتم بناءً على توفير أو عدم توفير بعض المحددات بل هو نتيجة للتفاعل بين مجموعه من المحددات الرئيسيه زهى:

أ.دافعية الفرد: تعبر عن مدى الرغبة الموجوده لدى الشخص للعمل وتظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل والذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته.

ب.مناخ العمل: يعبر عن الاشباع الذى توفره بنية العمل الداخليه وهو إحساس بالرضا عن عمله بعد أن يحقق رغباته وأهدافه ويشبع حاجاته جميعاً.

ج.القدره لدى الفرد على الاداء: هذه القدره يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التعلم والتدريب وكسب الخبرات والمهارات المرتبطه بالعمل.<sup>3</sup>

### العوامل المؤثره على أداء العاملين:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبدالباقي، الجوانب العلميه والتطبيقيه فى إدارة الموارد البشرىه فى المنظمات،الدار الجامعيه للتوزيع والنشر ،الاسكندريه،2002،ص 257.

<sup>2</sup> زهير ثابت ،مرجع سابق ،ص 87

<sup>3</sup> حنفى محمود،مقدمه فى المفاهيم السلوكيه،دار الجامعه المصريه،الاسكندريه،2009،ص222

يتطلب تحديد مستوى الاداء معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها وأن صعوبة وتعدد هذه العوامل دفع الباحثين إلى دراستها لتحديد أهمها ويمكن تحديد أهم هذه العوامل فى الاتى:

أ.العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجى والمواد الخام والهيكل التنظيمى وطرق وأساليب العمل وأن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمه والافراد ونوعية الالات وكميتها والطرق والاساليب العلميه المستخدمه فى العمل جميعها تؤثر على مستوى الانتاجيه والاداء.

ب.العوامل الانسانيه: وتتمثل فى قدره على الاداء الفعلى للعمل وتتضمن المعرفه والتعلم والخبره بالاضافه إلى التدريب والمهارات والقدرات الشخصيه كما تشمل الرغبه فى العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل الماديه والاجتماعيه وحاجات ورغبات الافراد.

ج.خصائص العمل:وتتمثل فى الرقابه الفعاله ونظام الاجور والحوافز والخصائص الديمغرافيه.<sup>1</sup>

د.العوامل البيئيه: هنالك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر فى مستوى الاداء وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كاعذار إلا أنه يجب أن تؤخذ فى الاعتبار لانها موجوده حقيقه وتتمثل فى العوامل السياسيه والثقافيه والاجتماعيه والاقتصاديه.<sup>2</sup>

### معايير تقييم أداء الافراد:

معايير تقييم الاداء هى المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويتم تقييم أداء العامل على أساسها مثل كمية الانتاج ونوعية الخدمه المقدمه للعملاء والمعرفه الجيده للعمليات والكفاءه ويركز تقييم الاداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها وقد يكون للمعايير الشخصيه الاثر الاكبر فى أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الاخرين وتعتبر هذه المعايير صعبة التقييم والتقدير وهنالك ثلاثه أنواع من معايير تقييم أداء العاملين هى:

### 1.المعايير الشخصيه:

تركز هذه المعايير على قدرة العامل على البذل والعطاء وتحقيق الذات والبراعه واللباقه التي يتحلى بها العامل فى مواقف مختلفه ومدى النضج الانفعالى وإستواء الشخصيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبدالبارى دره ،تكنولوجيا الاداء البشرى فى المنظمات الاسس النظرية ودلالاتها فى البئيه العربيه المعاصره،عمان،المنظمه العربيه للتمويه الاداريه،2003،ص96.

<sup>2</sup> بهاء زكى محمد، تقويم نظام الشكاوى فى مكتب المفتش العام،دراسه وصفيه تحليليه ،قسم تقويم الاداء،2013،ص19

<sup>3</sup> زهير ثابت ،مرجع سابق ،ص 98

## 2.معايير النتائج:

وهى المحصله النهائيه للاداء كما أنها فى الغالب تمثل الهدف الاول للتقييم وتعتبر سهله القياس حيث تكون فى معظم الاحيان أرقام مختصره مثل وحدات الانتاج أو المبيعات الاجماليه أو الدخل الاجمالي ويتم تقييمها من خلال أربعة مقاييس هى:

أ.الكميه وهى حجم ماتم إنجازه بالمقارنه مع ماكان متوقعاً.

ب.التكلفه وهى معرفه تكلفه تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفه المحتمل.

ج.الجوده وهى نوعيه العمل الذى أنجز بالمقارنه مع المتوقع .

د.الوقت ويعنى هل أنجز العامل العمل المطلوب منه فى الوقت المحدد أم يوجد تأخير وماهى أسبابه.

## 3.معايير السلوك

من الضرورى إعطاء الجانب السلوكى فى معايير التقييم وزناً لايقبل أهميه عن المعايير الاخرى التى تتعلق بتقييم الاداء بالرغم من أنه لايمكن قياس معايير السلوك بموضوعيه مثل النتائج إلا أنها سهله و يمكن تقييمها وهناك أمثله لعدد من المعايير السلوكيه وهى:

أ.إتخاذ القرارات وتتمثل فى الحكم على الامور التى يتم إتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤوليه الاجراء.

ب.تحديد الاولويات وتتمثل فى مقدرة العامل على ترتيب الامور حسب أولوياتها.

ج.التنظيم هل العامل يهتم بانجاز العمل اليومى وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب وبالموارد المتاحة.

د.التخطيط هل يقوم العامل بوضع خطه عمل .

ه. الاتصال هل لدى العامل مهارات إتصال ليغير عن أفكاره بوضوح وفعاليه مع الاخرين ومدى صدق

وموضوعية هذه المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماريو هاينز، ترجمه محمد موسى وأخرون، إدارة الاداء، إدارة البحوث بالملكه العربيه السعوديه، 1998، ص 180

## المبحث الثالث: أساليب قياس الاداء

هنالك أنظمة تقليديه وأخرى حديثه لقياس أداء منظمات الاعمال سنتناولها فيما يلي:

### أولاً: نظم قياس الاداء التقليديه

كان القياس التقليدى يقوم أساساً على معايير ماليه بحتة تركز على النتيجة النهائيه وبالذات الربح المتحقق من النشاط وكان التقييم يعتمد على المحاسبه التحليليه كاداه للرقابه والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة وبعدها إنتقل إلى أداء أخرى هي محاسبه الموازنات التي تحدد الاهداف وتاتي الرقابه بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الاهداف) وماهو منجز وإجراء التعديلات اللازمه فى حالة وجود إنحرافات مما جعل ردة فعل المسؤولين ومتخذى القرارات تتميز بالبط والتأخير كما أن القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخليه ونادراً ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجيه (الاسواق والمنافسين - رضا الزبائن) كما أن أدوات القياس التقليديه كانت تعتمد على المعلومات الكميّه التي تبيّن إلى أين يجب الوصول وهذا سهل من مهمة تحديد المسؤوليات وأنظمة الجزاء والعقاب غير أنه فى المقابل غطى عن الكيفيه التي يتم بها النجاح .

### خصائص أنظمة القياس التقليديه:

هنالك عدد من الخصائص لانظمة القياس الداخليه هي:

1. تعتمد على المؤشرات الماليه.
2. تعتمد على المعلومات الداخليه.
3. تهمل الجوانب غير الماليه.
4. تعتمد على أهداف قصيره ومتوسطة المدى
5. تعتمد على المعطيات الكميّه
6. تعتمد على أنظمة الجزاء والعقاب
7. تتميز بضعف عملية الاتصال الداخلى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح بلاسكه:قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداه لتقييم الاستراتيجيه فى الموسسه الاقتصاديه الجزائريه،رسالة ماجستير غير منشوره،الجزائر،جامعة فرحات عباس بسطيف،2012،ص 10

## المقارنه بين نظم تقييم الاداء التقليديه والحديث

جدول (4/2) يوضح مقارنه بين نظم تقييم الاداء التقليديه والحديثه

نظم تقييم الاداء التقليديه	نظم تقييم الاداء الحديثه
تركز على الاهداف الماليه للمنظمه مثل زياده الربحيه	تركز على الاهداف الاستراتيجيه للمنظمه مثل رض العميل والمرونه
لا ترتبط مع الخطوات التنفيذيه لتحقيق إستراتيجيه المنظمه	التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجيه لجميع مستويات المنظمه
عدم إستخدام التحليل النسبي Trading-off	إستخدام التحليل النسبي لاختيار أفضل البدائل
لا تعكس الوضع التنافسي فهي تهتم بالاداء الداخلى بتحديد الانحرافات عن طريق المقارنه بالمخطط أو المعيارى	تستخدم المقارنه بمنافس نموذجى فتعتبر نظام معلومات ونظام للتحفيز
لا تتناسب مع الاساليب الاداريه الاستراتيجيه الحديثه	تتناسب وتتكامل مع الاساليب الاداريه الاستراتيجيه الحديثه مثل تحليل ربحية العميل والتكلفه المستهدفه
تهدف لتلبية إحتياجات حاملى الاسهم فقط مثل تحقيق الارباح بارتفاع قيمة المنظمه فى السوق	تهدف إلى خدمة وتلبية إحتياجات كل من العاملين والعملاء والموردين وحاملى الاسهم والمستهلكين
متأخره لانها تتم بقياس الاداء بعد إتمامه كلية على مستوى المنظمه ككل	مقاييس أداء دوريه وفوريه للاداء لكل مستوى إدارى حتى تتناسب مع السرعه المناسبه واللازمه لاتخاذ القرارات وإقتناص الفرص المتاحة

المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات، دار قباء، القاهره، 2001، ص64

### ثالثاً: نموذج مدخل بطاقة الاداء المتوازن:

كما ذكرنا تركز الانظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالى لاداء منظمات الاعمال مما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين إستراتيجية المنظمة وطرق قياس الاداء بالاضافة إلى أنها لاتعكس قيمة أغلب الاصول غير الملموسة التي تمثل جانباً مهماً للقيمة السوقية كالمعرفة والمهاره لدى العاملين والعلاقات مع الزبائن والمديرين وغيرها ولان المؤشرات المالية تعالج الاداء المتوازن الحالى والماضى فقد إتجهت المنظمات الى تطوير وإبتكار أنظمه ومؤشرات أداء تعالج المستقبل وتأخذ فى إعتبارها الاصول غير الملموسة وقد تعرضت بنية الاعمال الداخليه والخارجيه لمجموعه من التغيرات إستدعت إيجاد أداة قياس تتماشى مع هذه التغيرات وأبرز هذه التغيرات تمثلت فى الاتى:

- 1.زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلى والعالمى.
- 2.ظهور ثوره تكنولوجيه فى مجال الانتاج وأنظمة المعلومات .
- 3.ظهور تغيرات وتحولات جذريه فى أهداف المنظمات وذلك للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديده حيث أصبح العمل هدفها الاساسى.
4. حدوث تغيرات جذريه فى نظام وفلسفة الاداره ومداخل إتخاذ القرارات وأساليب الانتاج ترتب عليها تطبيق الاداره الاستراتيجيه وفلسفة التطبيق المنضبط للمخزون والجوده الشامله.
- 5.تركيز المقاييس التقليديه على النتائج فى الاجل القصير وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الاجل الطويل نظراً لاهميته البالغه.

وبالتالى نتيجة لهذه التغيرات ظهرت مايعرف ببطاقة الاداء المتوازن وذلك لقياس الاداء من أبعاده المالىه وغير المالىه.<sup>1</sup>

وكان ظهور بطاقة الاداء المتوازن فى بداية عام 1983 حيث كتب Robert & Kaplan عن كيفية قياس المنظمات لادائها وذكرنا أن هنالك أبعاداً مفقوده فى عملية القياس وهى المقاييس غير المالىه وفى عام 1987ظهر كتاب بعنوان ( Relevant Loss ) لكل من Kaplan & Janshon

حيث ظهر مدخل الاداء المتوازن كاتجاه رئيسى لمواجهة الانتقادات التى وجهت الى المدخل التقليدى فى قياس الاداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فاطمه رشدى سويلم ،تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن ( BSC ) ونظام التكاليف على أسس الانشطه ( ABC ) فى تطوير أداء المصارف الفلسطينيه ، رسالة ماجستير غير منشوره،الجامعه الاسلاميه بغزه ،2007،ص78

وكان أول ظهور رسمي لبطاقة الاداء المتوازن بشكل كامل فى عام 1992 بامريكا الشماليه على يد المستشار Robert & Kaplan والمستشار David Norton وذلك بعد دراسته دامت عاماً كاملاً على أثنى عشر موسسه فى كل من كندا والولايات المتحده الامريكه من أجل تقييم أدائها وخلال دراسته لاحظ الباحثان أن المديرين لايفضلون أسلوباً معيناً فى التقييم على حساب الاخر بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالى وغير المالى وهذا ماسمح بايجاد مؤشر أداء شامل يعطى للمديرين نظره سريعه وكامله حول نشاط الموسسه.

### مفهوم وأهداف بطاقة الاداء المتوازن:

عرف Kaplan & Norton 1992 سجل الاداء المتوازن بانه نظام شامل لقياس الاداء من منظور إستراتيجى يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الاعمال إلى أهداف إستراتيجيه ومقاييس وقيم مستهدفه وخطوات إجرائيه تمهيديه واضحه.

كما عرف سجل الاداء المتوازن بانه مجموعه شامله من مقاييس الاداء المالى وغير المالى والتي تم تطويرها حول أربعه منظورات أساسيه هى المنظور المالى ومنظور العملاء ومنظور العمليات ومنظور التعلم والنمو والابتكار وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض كما ترتبط بالمهام الاساسيه لتنظيم الاعمال وبناءً على هذا السجل يتم تصميم نظام الحوافز والترقيه حيث تحدد نسب مؤويه لكل معيار من المعايير المستخدمه.<sup>2</sup>

كما تم تعريف سجل الاداء المتوازن بانه نظام إدارى يهدف إلى مساعدة المنشأه على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعه من الاهداف والقياسات الاستراتيجيه المترابطه حيث لم يعد التقرير المالى يمثل الطريقه الوحيده التى تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبليه).<sup>3</sup>

لقد عرف J.Robinson مقاييس الاداء المتوازن بانه نموذج يعرض طرق متنوعه لإدارة المنظمه لكسب عوائد مرضيه من خلال صناعة قرارات إستراتيجيه تأخذ فى الاعتبار الاثار المنعكسه على كل من المحور

<sup>1</sup> عبدالرحيم محمد، قياس الاداء المنشأه والتطور التاريخى والاهميه والاساليب الحديثه فى قياس الاداء الحكومى، ص 521

<sup>2</sup> حسنيه محمد حسن، مرجع سابق، ص 94

<sup>3</sup> R.kaplan, D.norton, The balanced scoreread,measures that drive,Harvard business review ,Jan-F eb-1992,P.72

المالى والزبائن والعمليات الداخليه وتعلم ونمو الافراد وأن تحليل الاداء وقياسه للمحاور المذكوره يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء ماليه وغير ماليه لاهداف قصيرة وطويلة الاجل).<sup>1</sup>

وتقوم بطاقة الاداء المتوازن بالربط بين الرؤيه والاستراتيجيه لتنظيم الاعمال وبين أعمال وسلوك العاملين فى المستويات التنفيذيه وكذلك بربط الرقابه التشغيليه فى المدى القصير برؤيه وإستراتيجية التشغيل فى المدى الطويل كما تقوم بربط رؤيه وإستراتيجية تنظيم الاعمال بالا أعمال التنفيذيه اليوميه من خلال ترجمة الاستراتيجيه التشغيليه إلى أولويات إستراتيجيه واضحه وخطوات إجرائيه تمهيديه وربطها بنواتج إستراتيجيه ملموسه مما يدفع تنظيم الاعمال والعاملين فيه نحو إرضاء حملة الاسهم والعلاء والاهتمام بزيادة كفاءة وفاعليه العمليات الداخليه وتحفيز القوى العامله داخل تنظيم الاعمال ويعد هذا المدخل أداءه فعاله لنقل رؤيه وإستراتيجية تنظيم الاعمال فى شكل أداءه تستهدف تنفيذ الاهداف الاستراتيجيه بشكل فعال وتحفز الاداء من أجل تحقيق هذه الاهداف وتهدف بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق العديد من الاهداف أبرزها الاتى:

أ. العمل على تحقيق التعاون بين جميع الافراد والادارات المختلفه.

ب. التفكير الاستراتيجى.

ج. التحسين المستمر فى أداء الافراد والعمليات والاجراءات .

د. تفسير الاستراتيجيه المتفق عليها.

ه. إعلان الاستراتيجيه فى كل مكان بالمنظمه.

و. ربط الاهداف الشخصيه والاداريه بالاستراتيجيه.

ح. ربط الاهداف الاستراتيجيه بالموازنات السنويه.

ع. تحديد وتنظيم المبادرات الاستراتيجيه

ق. القيام بالمراجعه الاستراتيجيه الدوريه والنظاميه.

ل. الحصول على التغذية العكسيه من أجل تطوير الاستراتيجيه.

---

<sup>1</sup> فاطمه رشدى سويلم، مصدر سابق، ص77

ويمكن القول أن الفكره المحوريه لسجل تقييم الاداء المتوازن فى ترجمة الاستراتيجيه إلى هيكل شامل من مقاييس الاداء يوفر إطاراً للقياس الاستراتيجى وأساساً لتحقيق التوافق والتوائم الاستراتيجى بين قطاعات وعمليات المنظمه كما يوضح الشكل (4/2) التالى:<sup>1</sup>

شكل (6/2) يوضح التوافق بين قطاعات وعمليات المنظمه

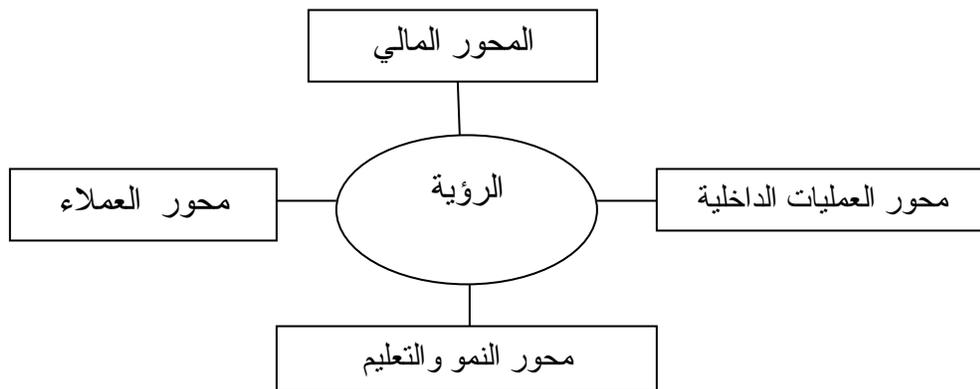


المصدر: حسنيه محمد حسن الحبشى،الاسس الاستراتيجيه لقياس مدى مساهمة الموارد البشريه فى الاداء الاستراتيجى للمنظمه،مصر، 2010،ص97

وكان تطبيق المرحله الاولى لبطاقة الاداء المتوازن كمصفوفه ذات أربعة محاور فى 1992 وكان قياس الاداء يتم ضمن هذه المحاور وأن ربط رؤيه وأهداف المنظمه بالمحاور الاربعه للبطاقه جاء ليساعد فى إختيار وإستخدام قياسات تشجع موازنة الاداء على المديين القصير والطويل كما ان المؤشرات تتغير بتغير الرؤيه والاستراتيجيه وتميزت هذه المرحله بالآتى:

1. إعطاء الصوره العامه للبطاقه.
  2. تقسيم الاستراتيجيه إلى أربعة محاور
  3. إعتبار البطاقه كاداه للقياس وتطوير الاداء فقط.
  4. ربط التوجه الاستراتيجى بالممارسات اليوميه
- ويمكن توضيح تلك المرحله بالشكل (7/2) التالى :

شكل (7/2) يوضح محاور بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: طاهر محسن الغالبى وائل صبحى،الاداره الاستراتيجيه منظور منهجى متكامل،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن،2007، ص 145.

<sup>1</sup> حسنيه محمدحسن ،مرجع سابق ،ص 96

## محاور بطاقة الاداء المتوازن:

تتكون بطاقة الاداء المتوازن من أربعة محاور رئيسيه ومتشابهه ومتكامله مع نوعية النشاط على حسب محتوى عناصره مع إمكانية إضافة العمليات البئية كمنظور خامس ويمكن توضيح وشرح هذه المحاور على النحو التالي:

### أولاً: المحور المالى

ويتمثل فى إستراتيجية النمو والربحية التى تظهر تنظيم الاعمال كتنظيم ناجح امام المساهمين ويغطى المحور المالى المقاييس المالىة التقليدية مثل معدل نمو المبيعات وربحية التشغيل والعائد على الاستثمار بهدف تعظيم القيمة للمساهمين وتوضع هذه الاهداف من خلال رؤية المساهمين مباشرة وتعكس الاهداف المالىة المرغوبه من جانبهم وتعكس أيضاً الاداء المالى التاريخى لتنظيم الاعمال.

### ثانياً: محور العملاء

ويتمثل فى إستراتيجية خلق القيمة والتمايز والتى تقوى علاقة تنظيم الاعمال مع العملاء ويتطلب هذا المحور من العملاء أنفسهم أن يحددوا مجموعة الاهداف والمقاييس لعناصر هامه بالنسبه لهم فمقاييس الاداء مثل الوقت والجوده والاداء الوظيفى والتكلفه والخدمه يجب تطويرها من خلال مجموعات من المديرين يعملون مع العملاء ويمكنهم فهم متطلباتهم وتعظيم القيمة لهم فتنظيم الاعمال يرى نفسه من خلال رؤية العملاء له.

### ثالثاً: محور العمليات الداخليه

ويتمثل فى الاولويات الاستراتيجيه للعمليات الداخليه التى يجب أن يتفوق فيها تنظيم الاعمال لتحقيق رضا المساهمين والعملاء وان التنظيم يجب أن يتفوق فى بعض العمليات الداخليه حتى يمكنه مقابلة متطلبات المساهمين والعملاء ويجب أن يعكس محور العمليات الداخليه المهارات الخاصه بتنظيم الاعمال والتكنولوجيا المستخدمه بغرض إضافه قيمه للعملاء كما يرتبط هذا المحور بالمحور المالى من ناحية تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخليه ويتم استخدام مقاييس الكفاءه والفعاليه التنظيميه لقياس وتقييم عمليات التشغيل الداخليه ولعل من أهمها زمن دورة التصنيع ونسبة الانتاج الجيد إلى إجمالى الانتاج وإنحراف

كفاءة المواد والعمل ونسبة الانتاج للبضاعة المعيبه والمشحونه للعملاء ويجب أن يتضمن هذا المحور كافة أنشطة تنظيم الاعمال التي تشكل سلسلة القيمة.

#### رابعاً: محور التعلم والنمو

يتمثل هذا المحور فى إستراتيجية الابتكار والنمو والتغيير والتي تدعم وتقوى مقدرة تنظيم الاعمال على التغيير والتحسين المستمر فبينما تركز محاور العملاء والعمليات الداخليه على وضع المنافسه الجارى لتنظيم الاعمال نجد أن محور التعلم والنمو يكون مطلوباً لادراك أن هذا الوضع يتغير باستمرار وبالتالي على كل العاملين فى تنظيم الاعمال أن يبحثوا باستمرار عن التعلم والابتكار والتحسين لكل جوانب وأعمال التنظيم وذلك للحفاظ على المزايا التنافسيه وتحسينها فى المستقبل كما يتطلب من المديرين فى الاداره الحديثه أن يركزوا على عقد الدورات والجلسات وأماكن التديب وتوفير فرص التعلم الاخرى التي تواجه الاحتياجات المحدده وتحديد الاحتياجات فى هذه المجالات للتأكيد على إستمرارية البرامج المناسبه فعند إدارة الاكتساب والتطبيق وتخزين وتوزيع المعلومات المكتسبه من خلال التعلم والتعليم والتطوير سوف يجد المديرون أنفسهم أنهم أسسوا لهم دور كمديرين للمعرفه فى شركتهم .

وتجدر الاشاره إلى أن التكيف لمثل هذه التغيير يتطلب القيام بتطبيقات الاداره الحديثه الموسسه جيداً والتي تؤدى إلى توافر نظام محسن للعمل كما يتطلب الدفع بالمنتجات الجديده نحو الاسواق بسرعه وفاعليه والبحث عن طرق لتخفيض التكلفه باستمرار كما يجب إيجاد طرق جديده لاضافه قيمه للعملاء ومراعاة هدف التغيير المستمر فى حاجاتهم.

وتحتوى المحاور الاربعه على مجموعه من المقاييس ولعل من أهمها براءت الاختراع الجديده والمنتجات الجديده المقدمه للسوق والوقت اللازم لتقديم منتج جديد إلى السوق.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> حسنيه محمد حسن ،مرجع سابق ،ص 98.

ويوضح الشكل التالي المقاييس المقترحة لتحقيقها:

### شكل (8/2) يوضح مقاييس محاور بطاقة الاداء المتوازن

المقاييس المالية	المحور المالي
- العائد على الإستثمار.	محور الملاك
- القيمة الإقتصادية المضافة.	لكي ننجح مالياً
- نمو ومزيج الإيرادات.	كيف يجب أن تبدو
- قيمة ثروة المساهمين.	صورتنا في أعين المساهمين

المقاييس الداخلية	محور العمليات الداخلية
- الجودة.	لكي نرضي عملائنا
- الومن .الحفاظ	وحاجتنا إلى عمليات المنظمة يجب أن
- الإنتاجية .	
- التكلفة	

الرؤية و الإستراتيجية

مقاييس العملاء	محور
- النصيب السوقي.	العملاء
- إجتزاب عملاء جدد.	لتحقيق رؤيتنا
- الحفاظ على العملاء الحاليين.	كيف يجب أن تبدو في
- ربحية العملاء.	
- رضا العملاء	

مقاييس التعلم والنمو	محور التعلم والنمو
- رضا العاملين.	والتحسين
- الحفاظ على العاملين.	لتحقيق رؤيتنا
- الإبتكار والتعليم.	كيف نقوي قدرتنا
- قيمة ثروة المساهمين.	على التغيير والتحسن

R.Kaplan, D.Nortom

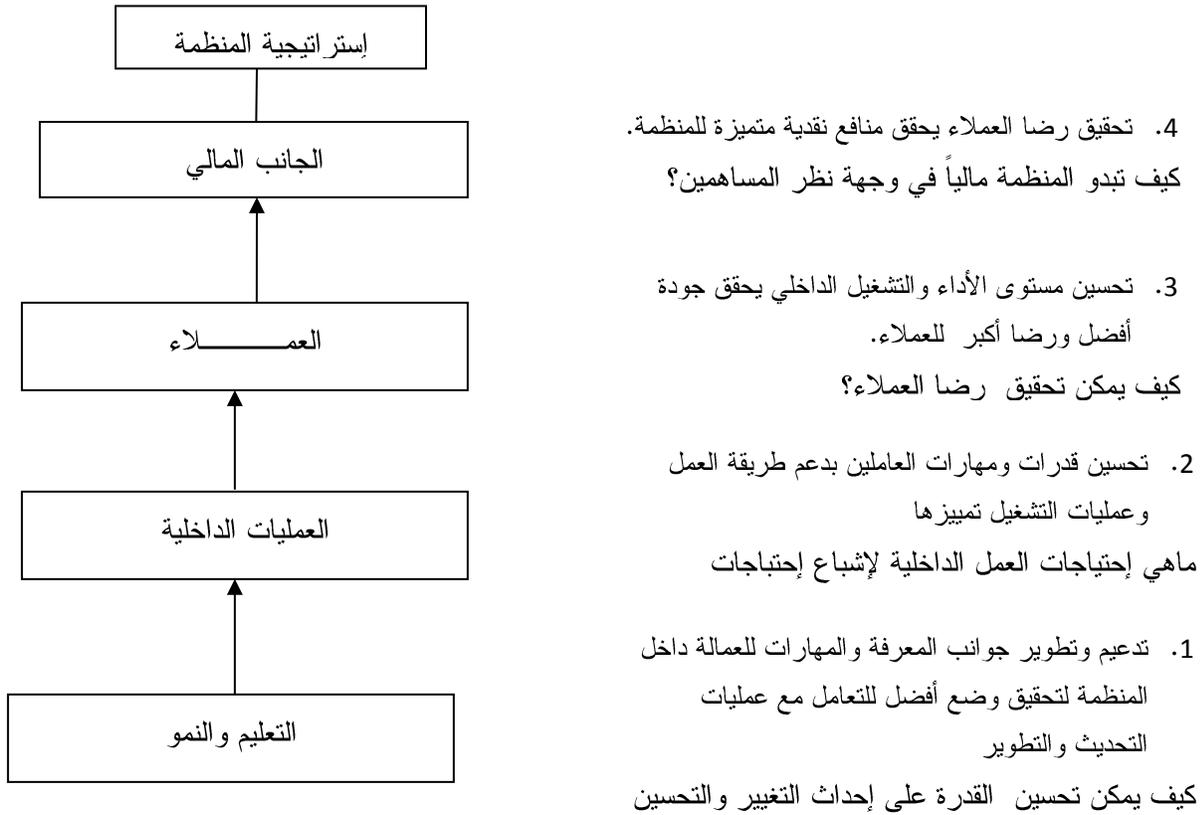
The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action (Boston HRSP 1996)

ويمكن القول أن سجل الاداء المتوازن يعتبر وسيلة للتعلم المزدوج مما يتيح مراقبة إستراتيجية المنظمه وتعديلها بناءً على المعلومات التي تتوافر نتيجة التغذية العكسيه كما يعتبر وسيلة للتنبؤ والتطوير وإدارة وظائف المنظمه وإدارة تكنولوجيا المعلومات وإستغلالها وأداه لتوصيل الافكار وعمل تقارير الاداء وبالتالي هو اداه للتخطيط وترشيد الانشطة ومراجعة الانجازات ويلعب دوراً كبيراً في الحوار الاستراتيجي وعملية التعلم مما يمكن من ربط الاستراتيجيه بالموازنات والتنبؤات وعمليات التخطيط والمجالات الوظيفيه ونظم دعم القرار ونظم الاسترجاع الفوريه .

كما يأخذ في الاعتبار البعد الزمني الحالي والمستقبلي ويحقق التوازن بين الأبعاد الداخلية والخارجية والتي يتم ربطها عبر علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد التي ترتبط معاً.

فمثلاً النجاح المالي يتطلب رضا العملاء الذي يتطلب رفع كفاءة العمليات الداخلية مما يعكس الحاجة إلى رفع معدلات التعلم والتطوير ونستطيع القول أن المؤسسات الحديثة تستخدم هذا النظام كنظام للاجتهاد الاستراتيجي للموسسه وإدارتها في الاجل الطويل كما هو موضح بالشكل(9/2) التالي:

شكل(9/2) يوضح علاقة المحاور الاربعه فى نظام سجل التقييم المتوازن للاداء



المصدر: حسين حسين, مرجع سابق , ص 114.

#### الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الاداء المتوازن:

أن عملية بناء بطاقة الاداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدأ باستراتيجية المنظمه حيث تترجم البطاقه إلى أهداف وقياسات أداء ملموسه تمثل توازناً بين مختلف الجوانب ويمكن تلخيص الخطوات التفصيليه لتصميم بطاقة الاداء المتوازن فى المراحل التاليه:

## 1. تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد رسالتها

تعتبر الرؤية عن طموحات المنظمة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة لاجله أو المهمة الجوهرية لها ومبرر وجودها وإستمرارها وهي أيضاً تعبر عن الرؤية العامة من جهة وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية وتساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## 2. وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقه

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المنظمة من خلال وضع مخطط ويفصل هذا المخطط بعض النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد وهذا المخطط سيكون إطاراً لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة وتمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

### أ. صياغة الاستراتيجيات الملائمة

وفيها يتم الاجابه على التساؤلات الآتية:

من نحن؟ تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات)

أين نحن؟ تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائننا، مواردنا، منافسوها، شركاؤها)

إلى أين نود الاتجاه؟ التعبير عن الأهداف المرجوه

الاجابات عن هذه الاسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات وإختيار الاستراتيجيات الاكثر ملائمة من بين مجموعه من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتمله.

### ب. وضع الأهداف الاستراتيجية

إنطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي بحيث تحدد عدداً محدد من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعه ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية:

- أن يكون محدداً وقابلاً للقياس.
- أن يكون واقعي ويمكن بلوغه

- أن يرتبط باستراتيجية المنظمة

### 3. تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخطة الاستراتيجية

تعنى هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة مانحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل التي تؤثر على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة.

وتركز مفاتيح النجاح على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوه سابقه لوضع الخطط العمليه وتساعد على تحديد القياسات الاساسيه.

ويعتمد على هذه العوامل فى رسم الخريطه الاستراتيجيه التي تعتبر أداة إتصال منطقيه تربط الاستراتيجيات المختلفه للمنظمه بعملياتها وبالنظم التي تساعد فى إنجاز تلك الاستراتيجيات وأهميتها تكمن فى تقديم خطط واضحه للعاملين فى مختلف المستويات التنظيميه فى المنظمه لرؤية كيف ترتبط الاعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمه ليتمكنوا من ان يعملوا بشكل متسق وباتجاه تحقيق الاهداف المرغوبه للمنظمه.

### 4. إختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم إستخراجها من الاهداف الاستراتيجيه للمؤسسه يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً أى يجب قياسها ويتم ذلك من خلال إختيار المؤشر المناسب الذى يقيس بدقه عامل النجاح المراد تقييمه

ويعرف المؤشر بأنه معلومه تكون رقميه ويتم إختبارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربه لتنفيذ امهمه وتحديد الاهداف الموافقه .

### 5. إعداد خطط العمل

يجب على إدارة المنظمه إعداد خطط العمل أى بيان الانشطه والاعمال الواجب القيام بها سعياً لانجاز الاهداف والرؤية الاستراتيجيه ويتضمن ذلك تحديد الاهداف السنويه وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والادوات وتدعيم البرامج وإختيار الافراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المده اللازمه للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجيه فيجب متابعتها ومراقبتها وإتخاذ القرارات التصحيحيه إن لزم الامر لذلك.

## 6. متابعة وتقييم بطاقة الاداء المتوازن

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفه المقصوده باعتبارها أداة ديناميكيه للاداره الاستراتيجيه ومن الضروري إستخدامها في العمليات اليوميه للمنظمه وعلى كل المستويات الاداريه في المنظمه .

ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعده في جميع المستويات الاداريه والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليوميه للاداره إذ يجب أن تكون عملية تسجيل درجات القياس الاداء المتوازن جزء من العمل اليومي للمؤسسه ومن خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوه إستراتيجيه على مستوى العمليه الاداريه للمنظمه ويمكن توضيح هذه الخطوات بالشكل (10/2) التالي :

### شكل (10/2) يوضح خطوات تصميم وتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن.



عبدالحميد المغربي، الاداره الاستراتيجيه لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرون، مجموعة النيل العربيه ،مصر ،1999،ص 17.

## أنواع بطاقة الاداء المتوازن:

هنالك عدة أنواع لبطاقة الاداء المتوازن منها ميلى:

### 1. بطاقة الاداء المتوازن التقريرية

وهى من أكثر أنواع بطاقة الاداء المتوازن إنتشاراً وتعتمد على مجموعه من المؤشرات الماليه وغير الماليه موضوعه تحت عدد من الابعاد ويتكون هذا النوع من ثلاثة عناصر هى المقاييس والمستهدف وجمع البيانات وتقرير الاداء ويتم إستخدامها كاداة إتصال داخليه وخارجيه وتستخدم لاعداد التقارير.

### 2. بطاقة الاداء المتوازن الوظيفيه:

تختلف عن بطاقة الاداء المتوازن التقريرية وتحتوى أيضاً على مؤرات ماليه وغير ماليه موضوعه تحت مجموعه من الابعاد المختلفه لكنها تركز على المجالات الوظيفيه كالتسويق والانتاج والموارد البشريه وتقنية المعلومات وتستخدم لقياس الاداء الوظيفى.

### 3. بطاقة الاداء المتوازن الرقابيه:

هى التنفيذ الكلى لبطاقة الاداء المتوازن وتحتوى على العناصر التى ذكرها كابلن ونورتن ولكنها تفتقد الرساله المميزه وتستخدم فى إدارة المبادرات كما تستخدم كاداه إتصاليه داخليه وخارجيه بشكل ثانوى.

### 4. بطاقة الاداء المتوازن التخطيطيه:

تعتبر مرحله متقدمه نحو بطاقة الاداء المتوازن الكليه بالاضافه لمكونات بطاقة الاداء المتوازن الرقابيه يتم وضع رساله متميزه وأهداف إستراتيجيه ويعتبر التخطيط الاستراتيجى هو الدور الاساسى لهذا النوع من بطاقة الاداء المتوازن أما الدور الثانوى فهو إدارة الاداء الكلى لكل من الموارد البشريه والاتصالات الداخليه والخارجيه وإدارة راس المال الفكرى والاداره الماليه وإدارة المشروعات .

### 5. بطاقة الاداء المتوازن المتكامله:

أن بطاقة الاداء المتوازن المتكامله هى النوع الاكثر شمولاً لتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن كما وصفها كابلن ونورتن 1996 وهى مجموعه كامله من المكونات ودورها الاساسى هو الاداره الاستراتيجيه وتركز على التخطيط والرقابه معاً وهذا النوع أكثر تكاملاً مع أنظمة المنظمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Brudan,Aurel,Balanced scorcard typology and organizational impact ,act km online,journal of knowledge management,volume2 ,Issue1

## خواص بطاقة الاداء المتوازن:

### 1. خاصية تعدد الابعاد

تسمح خاصية تعدد الابعاد لبطاقة الاداء المتوازن بالنظر إلى تنظيمات الاعمال من خلال أبعاده هامة

توفر الاجابه على الاسئلة الاربعة الاساسيه التاليه:

1. كيف نبدو أمام حملة الاسهم؟ بعد الاداء المالى

2. كيف يرانا العملاء؟ بعد العلاقات مع العملاء

3. بما يجب أن نتفوق؟ بعد العمليات الداخليه

4. هل يمكن الاستمرار والتحسين وخلق القيمه؟ بعد التعلم والنمو

وعلى الرغم من أن قدما نموذجاً رباعياً للابعاد إنطلاقاً من الابعاد الاربعة التى تقوم عليها بطاقة الاداء

المتوازن إلا أن ذلك لا يعد شرطاً جوهرياً حيث يمكن توسيع هذه الابعاد باضافة أبعاد أخرى حيث يتوقف

عدد الابعاد على ظروف الصنائه أو تقديم الخدمه وإستراتيجية المنظمه وبناءً على ذلك يمكن إضافة بعد

أو أكثر إلى هذه الابعاد.<sup>1</sup>

### 2. خاصية التوازن:

تعمل بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز التوازن بين المقاييس الاستراتيجيه فى محاولة تحقيق الاهداف

المترابطه التى تستوجب على المنظمه تحقيقها وأنها تترجم مهمة المنظمه وإستراتيجيتها إلى مجموعه من

الاجراءات التى تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها وهى تركز على الاداء المالى وغير المالى للابعاد

الاربعة بصوره متوازن.

3. خاصية عدم إتاحة المعلومات أكثر من الطاقه التحليليه لمتخذ القرار

يقضى أسلوب الاداء المتوازن على ظاهرة إتاحة المعلومات أكثر من الطاقه التحليليه لمتخذ القرار نظراً

لأن هذا المقياس يركز على مجموعه محدده من المؤشرات المالىه وغير المالىه تتماشى مع السمات الرشيد

التي تتميز بها إستراتيجية المنظمه.

### 4. خاصية التحفيز.

<sup>1</sup> جوده عبدالرؤف زغول، إستخدام مقاييس الاداء المتوازن فى بناء نظام للقياس الاستراتيجى فى بنية الاعمال المصريه، ورقه علميه منشوره، المجله

العلميه، جامعه طنطا، العدد الاول، 2003، ص

تعمل بطاقة الاداء المتوازن على توضيح المهمة والاهداف الاستراتيجية ثم خلق الدافع الذاتي لدفع العاملين لتحقيق تلك الاهداف من خلال إتباع السلوكيات التي يرونها ضرورية للوصول إلى الاهداف المحدده من خلال الرؤيه والاستراتيجيه التي تحدد النتائج النهائيه التي يجب أن تكون.

#### 4. خاصية التركيز على الانشطه التي تضيف قيمه

يقصد بهذه الخاصيه توجيه الانشطه التي تضيف قيمه وذلك ما أكدته إحدى الدراسات حيث تناولت تأثير نظام التكلفه على أساس النشاط ( وعلاقته بطاقة الاداء المتوازن على أداء منظمات الاعمال ومن ثم قيمه للمساهمين وتم التوصل إلى أن هذا النظام يعمل على توفير معلومات تساعد على زيادة القيمه للمساهمين من خلال دور هذه المعلومات فى إدارة القرارات التشغيليه داخل منظمات الاعمال وتوجيه الاستثمارات والانشطه التي تضيف قيمه والمشاركه فى إعداد مقاييس الاداء الماليه وغير الماليه.

#### BSC(ABC

#### 6. خاصية إستيعاب الصراع بين معايير الاداء

تتبع خاصية إستيعاب أوجه الصراع بين معايير الاداء وبطاقة الاداء المتوازن من رفض هذه المقاييس لحالة عدم الرضا الناتجه من التركيز الهندسى للقياس الامر الذى يساعد على تشخيص ميكانيكية التغذية العكسيه السلبيه المستند من القيم الماليه المستهدفه والتعريف الدقيق للمهام التي تم تصميمها للتأثير على سلوك كل من التابع والمتبوع لتحقيق النتائج الماليه الايجابيه المرغوب فيها نظراً لان التوجه الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن سيعرف بامكانية تكييف سلوك العاملين مع النواتج المرغوب فيها فى صورة أداء تشغيلى فى المدى

الزمنى الطويل الاجل فأن بطاقة الاداء المتوازن يمكن أن تسعى لقبول الصراع بين بعض معايير الاداء فى المدى الزمنى قصير الاجل وتأتى مهمه الاداء فى إدارة وحل هذا الصراع لاعادة تحقيق التوازن فى أهداف منظمات الاعمال.<sup>1</sup>

#### 7. خاصية إستهداف أفضل أداء على مستوى منظمات الاعمال القائده

تظهر هذه الخاصيه من خلال ربط الابعاد الاربعه المختلفه لبطاقة الاداء المتوازن بمعيار أفضل أداء وذلك بطريقتين مختلفتين الطريقه الاولى من خلال إجادة فن إنتقاء معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك المعايير

<sup>1</sup> جوده عبدالرؤف زغول، مصدر سابق، ص331

التي تعكس أداء أفضل وتحديد فجوة الاداء ومحاكاة أفضل الممارسات العملية التي تساعد على غلق الفجوة. أما الطريق الثانيه فهي من خلال التغذية العكسيه المرتده لمعيار أفضل أداء حيث تفرد نظرية التأثير الاجتماعي أن مقارنة الاداء النسبي مع معيار أفضل أداء يحرك النشاط الادراكي ويقوى مستويات الجهد المبذول الامر الذي يدعم فى النهايه مفهوم التنافسيه ويضاف إلى ذلك أن معلومات التغذية العكسيه لمعيار أفضل أداء تلعب دوراً تحفيزياً عن طريق إيجاد أنسب الطرق لتحسين أداء المهام<sup>1</sup>.

#### 8.المشاركه والاتصال التنظيى فى إعداد بطاقة الاداء المتوازن

إن هذا المدخل يكفل المشاركه والتفاعل بين كافة المستويات الاداريه بالمنظمه على النحو الذى يضع الجميع فى إطار منظومه واحده تتحرك باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجيه المنشوده الامر الذى يمكن من تحقيق الربط والاتساق فيما بين الخطط والبرامج الكليه والقطاعيه والتفصيليه التى تربط بين الاهداف الاستراتيجيه المحدده للمنظمه ككل وسائر مجالات الانشطه الاخرى<sup>2</sup>.

#### الخريطه الاستراتيجيه:

فى ظل إشتداد حدة المنافسه بين مختلف المنظمات فى قطاعات الاعمال المختلفه وما أفرزته الاحداث العالميه الاخيريه من تغيرات وتطورات ودروس هامه بشكل أصبت بموجبه هذه المنظمات مطالبه بتبنى أساليب وأدوات إداريه حديثه وفعاله تمكنها من إكتساب المزايا التنافسيه والاحتفاظ بها لاطول فتره ممكنه لتساعدوا فى إختيار وتطبيق وتصميم الاستراتيجيات التى تتبناها ومن أهم هذه الادوات الخريطه الاستراتيجيه.

ويشير Hung & Chi للخريطه الاستراتيجيه بانها اداه لتعريف الهدف الاستراتيجى كما يعرفها Kaplan and بانها إطار للربط بين الاصول الملموسه وغير الملموسه من أجل خلق قيمه لاصحاب المصالح وتوضح كيف تتمكن المنظمه من خلالهما من خلق قيمه مستدامه لزيائنها ولاصحاب المصالح والمجتمع وهذا ما أشار إليه Rankins بأن الخرائط الاستراتيجيه تصف كيق يمكن للمنظمه خلق قيمه من خلال ربط مجموعه من الاشياء بعضها بالبعض الاخر مثل خلق قيمه للمساهمين ،إدارة الزبائن وعمليات الاداره

<sup>1</sup> جوده عبدالرؤف زغلول، مصدر سابق،ص333

<sup>2</sup> نرمين محمدالكفراوى، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للاداء بقطاع الفنادق ،رسالة ماجستير غير منشوره،جامعة الزقازيق،كلية

،إدارة الجودة الشاملة ،المقدرات الجوهرية التشغيلية،الابتكار،الموارد البشرية،المعلومات، التكنولوجيا والتصميم التنظيمي، والتعلم كل هذه تظهر كشكل بمخطط واحد.

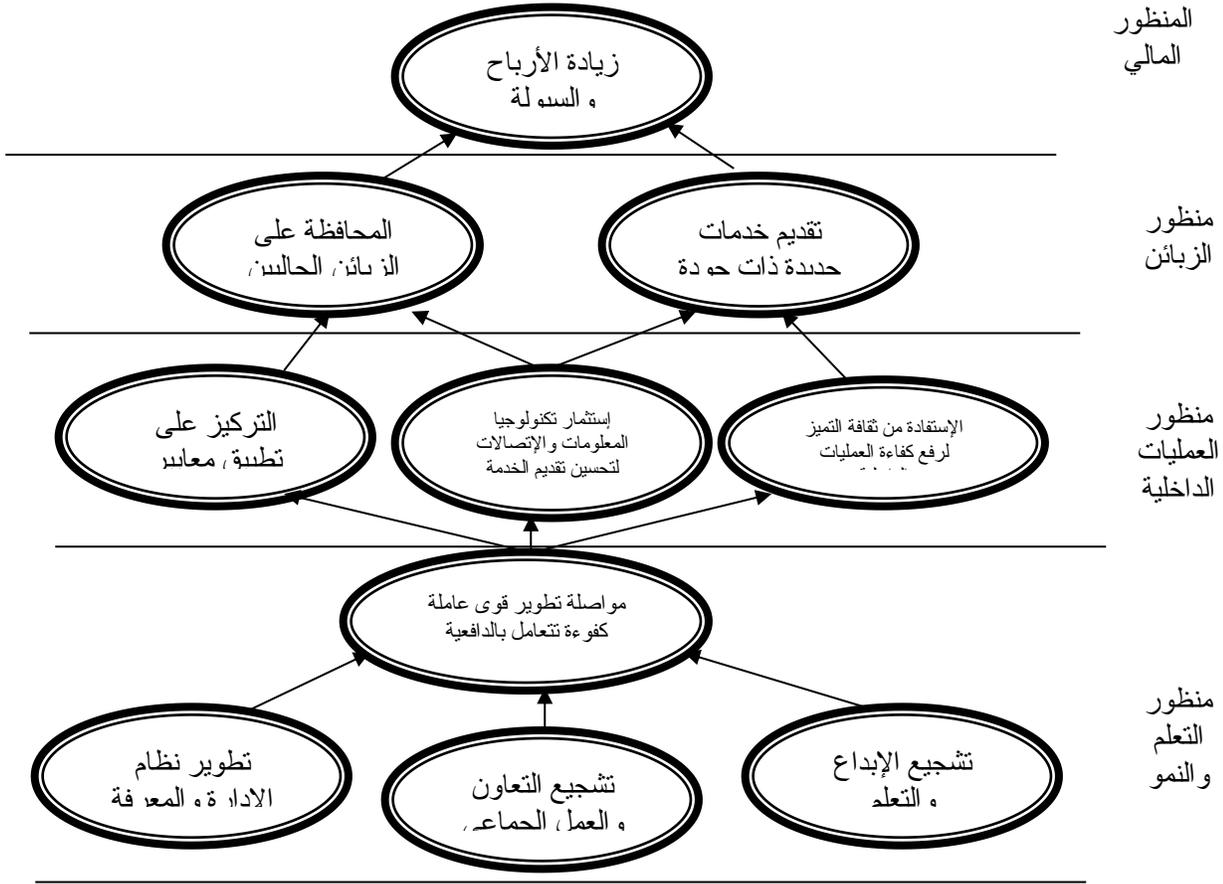
وتمثل الخرائط الاستراتيجية تصوير للعلاقات السببية لبيان كيفية الربط بين الاهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الاداء الاساسيه وذلك من خلال مجموعه متتاليه من العلاقات الافتراضيه السببيه .

ويرى Norton & Kaplan إن الترابط المنطقي لعلاقات السبب والنتيجة في إطار الخريطة الاستراتيجية هي رؤيه مبتكره لبطاقة الاداء المتوازن بوصفها حلقة ربط بين منظور المنظمه الاستراتيجي وبين الخطط والانشطه قصيرة الاجل كما يرى Wang & Noren بأن الخريطة الاستراتيجية هي مفيدة لوصف وتطبيق الاستراتيجية بطريقه منظمه ومتناسكه ويرى أن نقاط القوه للخريطة الاستراتيجية تكمن في ثلاثه عناصر هي:

1. قدره على توضيح الصوره الاستراتيجيه للمنظمى بشكل تخطيطي.
  2. عرض مجموعة من علاقات السببيه والنتيجه والتي تبين الترابط بين المكونات الاستراتيجية.
  3. تطرح المفاهيم المعقده بطريقه واضحه.
- وأن تطوير الخريطة الاستراتيجية يمكن أن يوحد الهدف الاستراتيجي مع مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن الاربعه المالي، الزبائن، العمليات الداخليه، التعلم والنمو.
- في المنظور المالي الاستراتيجيه يجب أن تستند على الموازنه بين الاهداف البعيده الامد والقصيره الامد.
  - في منظور الزبائن الاستراتيجيه تعتمد على القيمه التفاضليه.
  - في منظور العمليات الداخليه خلق القيمه يكون بالاعتماد على العمل الداخلي.
  - في منظور التعلم والنمو أن الاصول المعنويه مثل راس المال البشري، راس المال المعلوماتي، راس مال المنظمه، يجب أن يخضع للتخطيط بناءً على الاهداف الاستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رافد حميد ومرهه عبدالكريم، إستخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الاداء المتوازن،دراسه تحليليه في فروع مصرف الرافدين،مجلة الغرى للعلوم الاقتصاديه والاداريه،جامعة الكوفه،السنه التاسعه،العدد التاسع والعشرون،ص123.

ويمكن توضيح الخريطة الاستراتيجية للمنظمة بالشكل (11/2) التالي:



المصدر: رافد عبد الحميد ومروه عبد الكريم إستخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الاداء المتوازن، دراسه تحليليه في فروع مصرف الرافدين، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والاداريه، جامعة الكوفة، السنه التاسعه، العدد التاسع والعشرون، ص123.

## الفصل الثالث

### دراسة الحالة

المبحث الاول:مجموعة جياڻ الصناعيه

المبحث الثاني:شركات مجموعة جياڻ الصناعيه

المبحث الثالث:الشركات المبحوثة فى الدراسة

## الفصل الثالث

### دراسة الحالة

### مجموعة جياذ الصناعيه

#### مقدمه:

يتناول هذه الفصل دراسة الحالة بالتطبيق على مجموعة شركة جياذ الصناعيه ويشتمل على ثلاثه مباحث حيث يتناول المبحث الاول نبذه تعريفيه عن مجموعة جياذ الصناعيه بينما يتناول المبحث الثانى شركات مجموعة جياذ الصناعيه وأخيراً المبحث الثالث يتناول الشركات الثلاثه المبحوثه كعينه للدراسه وقد تم إختيار ثلاثه شركات من المجموعه لتمثل عينه الدراسه حيث يتناول شركة جياذ للسيارات وشركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه وشركة كابلات جياذ السويدى.

#### النشأه والتاسيس:<sup>1</sup>

نبعت فكرة جياذ كمصانع متكامله الانتاج ومجمع متكامل الخدمات حيث بدأت الدراسات الفنيه لهذا المشروع فى يونيو 1996 ووضع حجر الاساس فى مارس 1997 وبدأ العمل فعلياً فى أعمال المنشآت المدينه والبنيات التحتيه من طرق ومحطات كهرباء وتنقيه المياه وكان تقوم هذه المدينه بتوفير مواد البناء من حديد التسليح والزوى والكمز والخوص والصاج وكل المقاطع الحديديه الاخرى ثم توفير مقاطع الالمونيوم المستعمله فى عمليات التشييد من أبواب وشبابيك واثاثات منزليه وأسلاك الالمونيوم ثم توفير أسلاك التوصيلات الكهربائيه بمختلف أنواعها من نقل هوائى' كوابل أرضيه تو صيالات داخلية أسلاك تلفونات كوابل تلفونات ثم إنتاج المواسير بمختلف مقاساته وإستخداماتها ثم إنتاج الشاحنات والسيارات والتراكطورات وشاحنات ثقيله ومتوسطه وبصات داخل المدن وبين المدن وحافلات وعربات نصف نقل وعربات بكاسى صوالين و معدات زراعيه.

#### الاهداف:

إن قيام مثل هذا المجمع الصناعى الضخم يحقق أهدافاً عده نجملها فى الاتى:

---

<sup>1</sup> سجلات شركة جياذ

1. بما أن الانسان هو الهدف النهائى للتنمية فان هذا المشروع يعمل على ترقية دخل الفرد وتحسين المستوى المعيشى فى المجتمع والتي تتمثل فى المرتبات والحوافز التي يتقاضاها العاملون والخدمات المتميزه التي تقدمها المدينه للعاملين من تعليم وخدمات صحيه و خلاوى للتحفيظ وأنشطه تربويه.
2. إكتساب العاملين المهارات الفنيه و التقنيه الصناعيه الاساسيه لمواكبة عصر التقنيه والعولمهمن خلال البعثات لخارج البلاد والدورات المحليه فى مراكز التدريب المحلى إضافة للتدريب العملى أثناء الخدمه.
3. توفير العملات الصعبة بالتقليل من الاستيراد إضافة لعائدات الصادرات من منتجات جيااد.
4. توطين الصناعه الثقيله فى السودان وتشجيع الصناعات الاخرى المصاحبه من تعدين المعادن نحاس وحديد وألمونيوم خاصة إن خامات هذه المعادن متوفره فى مناطق مختلفه من البلاد وتشجيع الصناعات الخفيفه والصغيره أيضاً خاصة فى قطاع الشاحنات والسيارات من مصانع للاطارات والراديتراتوالعوادم والفوانيس والعواكس والصدامات والزجاج والمصافى وقماشات الفرامل باعتبار أن جيااد مستهلك رئيسى لمثل هذه المنتجات.
5. خلق هجره معاكسه من المدينه الى الريف لتوفير فرص العمل والخدمات الراقيه والسهله للعاملين والتي تضاهى تلك التي فى الحضر مما يخفف الضغط على الخدمات والزحام فى العاصمه والمدن الاخرى.
6. تطوير القطاعات الاقصاديه والتقليديه من زراعه ورعى بادخال التقنيه الحديثه وتدريب الكوادر البشريه على إستخدامها من معدات ووسائل حركه
7. إعطاء نموذج للاستثمار الناجح الذى تتوفر فيه كل البنيات الاساسيه الضروريه من طرق ومياه وخطوط إنتاج ونستطيع أن نقول إنه إستثمار خالى من المخاطر .
8. إعطاء نموذج أخر للمجمعات الصناعيه الناجحه التي يمكن أن تحقق إستقرار المواطنين فى مناطقهم الاصليه بتحسين دخلهم والخدمات وبذلك تقف موجات النزوح الجماعى.<sup>1</sup>

### الموقع والمساحه:

تقع مدينة جيااد الصناعيه على الضفه الغربيه للنيل الازرق على مساحه 50 كيلومتر جنوب مدينة الخرطوم فى محافظة الكاملين بولاية الجزيره ومساحه المدينه حوالى 15 كيلو متر مربع و تتكون المدينه من قسمين مدينه صناعيه وأخرى سكنيه وتتكون المدينه الصناعيه من :

---

<sup>1</sup>المصدر: سجلات شركة جيااد

## 1.قطاع الصناعات المعدنيه 2.قطاع المتحركات 3.قطاع إدارى

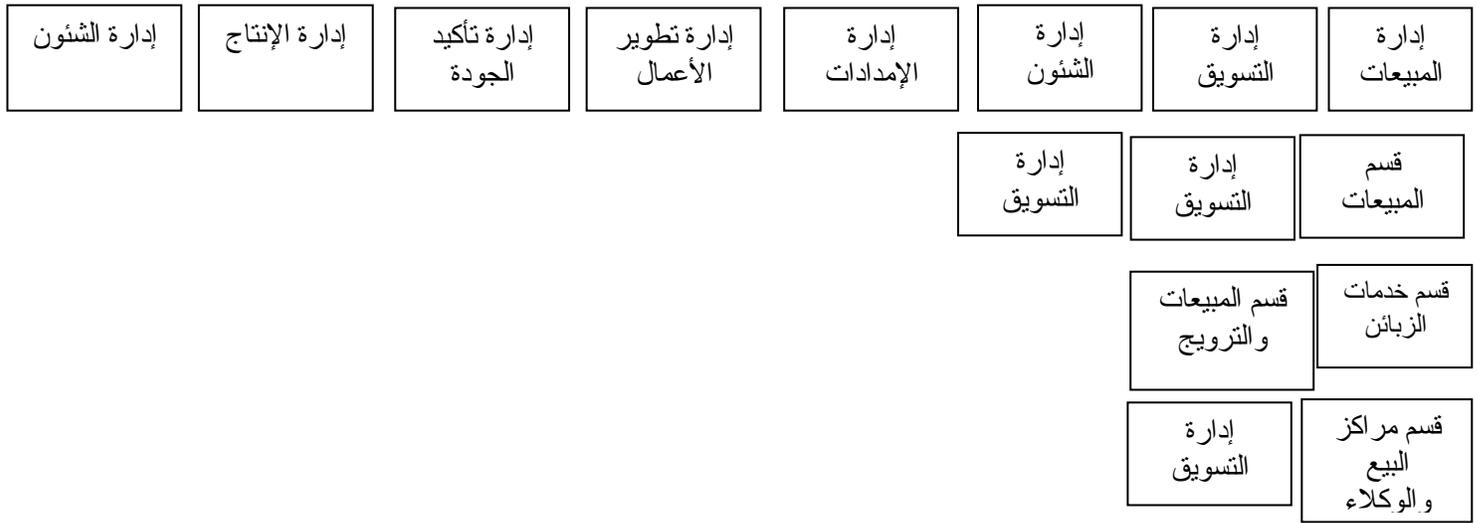
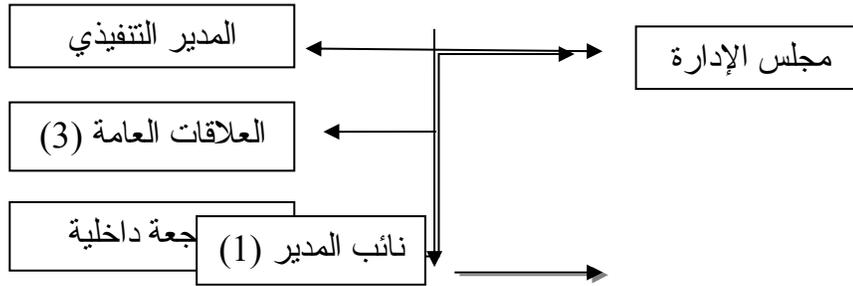
أما المدينة السكنيه فتتكون من مجمعين:

- مدينة الفرقان وهى عباره عن 400وحدهسكنيه لسكن الاداره العليا والمهندسين والاداريين.
- مدينة الرضوان وهى عباره عن 800وحده سكنيه لسكن الفنيين والعمال وهذه المجمعات السكنيه متكاملة الخدمات ويوجد بها مستشفى تخصصى يقدم خدماته للعاملين والقرى المجاوره وحوادث طريق المرور السريع الخرطوم-مدنى.
- مدارس ثانويه وأساس للبنين والبنات.
- رياض للاطفال وخلاوى للتحفيظ ومساجد .
- الاسواق وبها كل الخدمات الضروريه والسلع الاستهلاكيه
- ملاعب للرياضه ودور وأنديه للعاملين ومنتزه عائلى للأسر يقدم خدماته لعامة المواطنين.

### الهيكل التنظيمى لمدينة جيااد:

على راس هذه الاداره المدير العام يساعده مدراء دوائر الشؤون العامه ودائرة تطوير الاعمال ومدراء شركات جيااد ومهمة الاداره الاساسيه التنسيق بين هذه الشركات والحفاظ على التوجه العام والاهداف العامه للمجمع وتمثل المدينة فى التعامل مع الجهات الخارجيه والشكل (1/3) يوضح الهيكل التنظيمى لمدينة جيااد الصناعيه.

شكل ( 1/3 ) يوضح الهيكل التنظيمي لمدينة جياذ الصناعية



المصدر: التقارير السنوية لشركة جياذ 2012م

**الرؤية:**

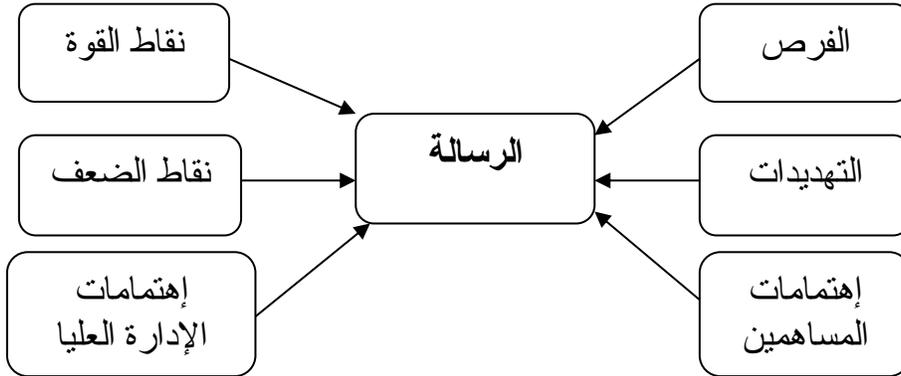
أن نكون كبرى المجموعات الصناعية في إفريقيا

**الرسالة:**

قيادة النهضة الصناعية والزراعية والتمويه وأن نكون من رواد الصناعة في المنطقه ومن أكبر دعامات الاقتصاد الوطنى .

مجموعة العوامل التي أثرت في إعداد رسالة الشركة:

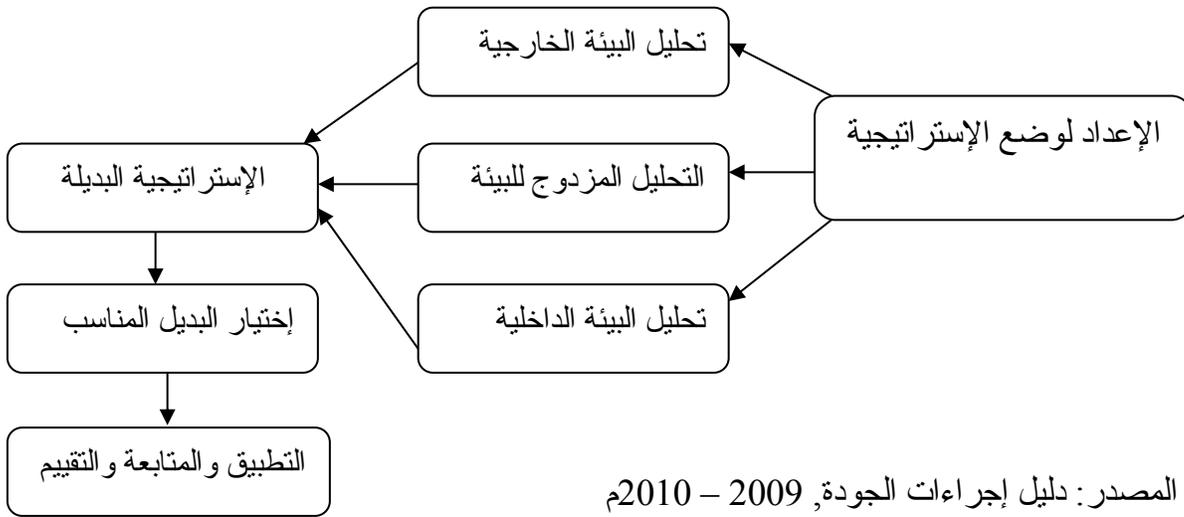
الشكل (2/3) مجموعة العوامل التي أثرت في إعداد رسالتها



المصدر: دليل إجراءات الجودة, 2009 - 2010م

خطوات بناء الخطة الاستراتيجية:

شكل رقم (3/3) خطوات بناء الخطة الإستراتيجية



المصدر: دليل إجراءات الجودة, 2009 - 2010م

الموجهات الاستراتيجية:

هنالك عدد من الموجهات الاستراتيجية لعمل المجموعه تتمثل في الاتي:

1. توطين التقنيه ورفع القيمه المافه للمقومات والامكانيات البشريه والصناعيه الاساسيه وفقاً لخطة التوطنين

2. زيادة الحصه السوقيه من أجل تعظيم الارباح وتنمية موارد الشركه.

3. تطوير خدمات مابعد البيع وتحقيق أداء تسويقي متميز إرضاءً للعميل.

4. إتباع النظم الاداريه المتقدمه في إدارة الاعمال وتطوير بنية العمل.

5. إنشاء مراكز البحث والتطوير وتأطير مفاهيم البحث العلمى.

6. دعم البنى التحتية للبلاد فى المجالات الاستراتيجية وخاصة النقل بالتعاون مع الجهات الاخرى.<sup>1</sup>

### الإمكانات والمقدرات:

تستند مجموعة جياذ الصناعيه على إمكانيات وقدرات تقنيه وصناعيه كبيره متنوعه وكوادر بشريه جديره ومدربه كما تحوز المجموعه على قدرات هندسيه وتصنيعيه متطوره تتمثل فى التصميم الهندسى فى معامل متطوره ومزوده ببرمجيات متخصصه فى مجال التصميم وتتميز المجموعه بقدراتها التصميميه العاليه وذلك باستخدام أحدث برامج التصميم والمعامل الفنيه المتخصصه وتضم المجموعه مصانع حديثه وغرف تحكم مجهزه بمعدات وماكينات من أحدث التقنيات العالميه كما تضم مصانع لصهر وتشكيل الحديد الصلب وصناعة السبائك والسباكه المستمره وسباكه القوالب والسباكه الدقيقه كما تضم المجموعه تقنيات اللحام الحديثه عبر مختلف أنواع اللحام الكهربائى والغازى وغيرها.

كما تضم المجموعه أفران طلاء مميزه تستخدم أحدث تقنيات الطلاء فى العالم وتضم مراكز صيانه متكامله بها تجهيزات حديثه ومتكامله.<sup>2</sup>

### الجوده والتميز فى مجموعة جياذ الصناعيه:<sup>3</sup>

#### مركز دراسات السوق:

فى خلال سعيها للتميزه وبناء القدره التنافسيه من خلال دراسة السوق أقامت الشركه مركز لدراسات السوق يهدف للقيام بدراسات ميدانيه عن السوق وذلك لمساعدة الشركه على بناء قاعدة بيانات تستخدمها فى إتخاذ القرارات التسويقيه لمعرفة إتجاهات السوق .

حيث يقوم المراكز بالبحوث والدراسات المسحيه بواسطة العاملين بالمركز أو من خلال الاتفاق مع مراكز متخصصه فى الدراسات والبحوث ويعتبر الدور الذى يقوم به المركز دوراً مهماً فى العمليه التسويقيه للشركه

<sup>1</sup> سجلات شركة جياذ

<sup>2</sup> [www.Giad.com](http://www.Giad.com)

<sup>3</sup> مجدى على خيرى مسيرة شركات جياذ فى رحلتها نحو التميز ورقة علميه مقدمه فى المؤتمر الدولى الاول للجوده السودان 2011

كما تبنت الإدارة العليا لمجموعة جياذ الصناعية مفاهيم الجوده الشامله والتميز فى جميع العمليات الاداريه وبما يتماشى مع الاتجاه العام للدوله وفى هذا الصدد شاركت بعض الشركات التابعه للمجموعه فى جائزه رئاسة الجمهوريه للجوده والامتياز فى دورتيها الاولى والثانيه.

### جائزة جياذ للتميز:

للاستفادة من الاداء الفعاله المجربه المتمثله فى جوائز التميز وللمدى الوسع فى تنوع وإختلاف أنشطة عمل المجموعه جاءت ضروره إنشاء جائزه للتميز خاصه بالمجموعه تتنافس عليها كافة شركات ومجمعات المجموعه فتم فى العام 2007 تكوين مجلس جائزه المجموعه للتميز للقيام بكل متطلبات إنشاء وإدارة الجائزه وتطويرها.

### إعداد محكمى الجوده:

للدور الاساسى لعمل المحكمين فى الجائزه لم تتردد قيادة المجموعه فى الاستثمار فى منسوبيها عبر تدريب وأعداد عدد منهم لدى المنظمه الاوربيه لادارة الجوده EFQM وحصولهم على الشهادات والاعتراف بتاهيلهم للعمل كمحكمين على مستوى الجائزه الاوربيه للجوده حيث بلغ عدد المحكمين فى مجموعه جياذ 94 محكماً بينما بلغ عدد رؤساء الفرق 24 رئيساً. والجدول رقم (1/3) يبين إحصائية المحكمين المعترف بهم لدى المنظمه الاوربيه لادارة الجوده EFQM للعام 2011 للاصداره 2010 من عدد التميز للموسسه الاوربيه لادارة الجوده.

### جدول (1/3) يوضح أعداد محكمى الجوده فى الوطن العربى

مجموعه جياذ	الامارات	السعوديه	مصر	الاردن	قطر	فلسطين	سلطنة عمان
94	208	27	21	18	16	1	1

المصدر: مجدى خيرى 'مسيرة شركات جياذ فى رحلتها نحو التميز' ورقه علميه، المؤتمر الدولى

الاول للجوده 'السودان' 18 ديسمبر 2011

### هيكل جائزة التميز:

يتكون هيكل جائزة المجموعه للتميز من المدير العام راعى للجائزه 'مجلس محكمى الجائزه' لجنة الخبراء 'المحكمون' سكرتارية المجلس وبناءً على هذا الهيكل الادارى إستطاعت المجموعه أن تتجز حتى الان ثلاثه دورات متتاليه للاعوام 2009-2010-2011.

الشهادات التي حصلت عليها مجموعه جياذ الصناعيه:

- شهادة وجائزة أوربا الذهبية للجوده، بتاريخ مايو 2003م بمدينة باريس ((فرنسا)).

- شهادة وجائزة قوس أوروبا للجودة والتقنية، في عام 202م، فرانكفورت (( ألمانيا)).
- حصلت الشركة الأم – الشركة للتقانة – علي شهادة وجائزة الشركات ذات النفوذ التجاري العالمي، وذلك بتاريخ نوفمبر 2000م بالعاصمة الاسبانية مدريد.

#### إستراتيجيات الاداره فى مجموعة جياذ:

تطبق المجموعه حزم الانظمه الاداريه الحديثه تمشياً مع متطلبات الحداثه وتشمل الاتى:

- 1.تطبيق أنظمة الاداره الاستراتيجيه.
- 2.تطبيق أنظمة رقابه إداريه وقانونيه
- 3.تطبيق أنظمة رقابة السلامه والبيئه.
- 4.تطبيق نظام جائزة الجوده والتميز وفق النموذج الاوربي EFQM
- 5.تطبيق نظام إدارة الجوده الشامله
- 6.تطبيق نظم إدارة الموارد البشريه
- 7.حوسبة النظم.
- 8.رعايه الابداع والابتكار.

#### المسئليه الاجتماعيه:

إنطلاقاً من مسؤولياتها الاجتماعيه عمدت مجموعه جياذ الصناعيه إلى خلق شراكه مثلى مع المجتمع بالدعم المستمر للمرافق التعليميه والصحيه والاجتماعيه ودرء الكوارث بالعون والغوث والمساهمه فى إستقرار المجتمع وذلك من خلال:

- 1.إيجاد فرص عمل للعديد من الكوادر
- 2.الدعم المعنوى والمادى للمؤسسات الاجتماعيه والتعليميه
- 3.ترقيه البيئه المحيطه وتقديم الخدمات والمبادرات.
- 4.تشجيع البحث العلمى
- 5.رعايه المبدعين وخاصة فى مجالات الاختراع والابتكار.

#### إسهامات المجموعه:

هنالك العديد من الاسهامات التى قدمتها مجموعه جياذ الصناعيه أبرزها مايلى:

1.توطين العديد من الصناعات والتقانات الحديثه بالبلاد.

2.دعم الجهود الراميه لتسريع خطوات النهضه التقنيه والصناعيه بالبلاد.

3.تقديم الاستشارات والتصميمات للاعمال الصناعيه والمدنيه بالبلاد.

4.إستحداث موارد جديده وتقنيات وتصميمات مبتكره

5.تعديل خطوط الانتاج وتحديث المعدات والاليات بالمصانع.<sup>1</sup>

### الشركات التي تضمها المجموعه:

— الإدارة العامة لمجموعة جياذ الصناعية:

#### أولاً: المركبات:

1.شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( القابضة).

2.شركة جياذ للسيارات، شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية.<sup>2</sup>

#### الأهداف:

التفاعل المستمر مع البيئة المحيطة والجهات ذات الصلة للاستفادة من الفرص والفوائد المشتركة، المحافظة علي الصورة الذهنية وتعزيز علاقات جياذ مع المجتمع الداخلي والخارجي، التعريف والترويج الإعلامية، وتطوير وسائل التعريف والترويج، دعم متخذي القرار علي مستوي كافة المستويات الإدارية، وتأسيس وتطوير بنية تحتية رقمية، وتأهيل الكوادر في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وصولاً للمؤسسة الالكترونية ( الرقمية). Digital Firm .

#### قطاع المركبات:<sup>3</sup>

#### أولاً:النشأه

لقد ورد في مجلة مجموعة جياذ الصناعية، والتي أصدرتها جياذ للإنتاج الاعلامي في العام 2001م، صفحة 2، فان نشأة مجموعة شركات جياذ الصناعية كانت كما يلي:—

( تعتبر مجموعة شركات لصناعة السيارات والشاحنات أكبر شركات مجموعة جياذ الصناعية.

<sup>1</sup> www.Giad.com

<sup>2</sup> خالد صالح إبراهيم، المرجع السابق، ص ص 35-36.  
منشورات مجموعة جياذ الصناعية، جياذ للإنتاج الإعلامي، الخرطوم، بدون سنة نشر، ص 9.  
<sup>3</sup>مصطفى أحمد السيد محمد، مرجع سابق، ص 54

تأسست الشركة في 2000/9/15م براس مال قدره (13.5) مليار دينار سوداني تمثل أصول الشركة من خطوط إنتاج، مباني، سيارات.

تقع الشركة في ولاية الجزيرة محافظة الكاملين منطقة الجديدة الثورة وتبعد عن مدينة الخرطوم بحوالي (55) كيلومتر علي طريق المرور السريع بين الخرطوم ومدني.

لقد حصلت الشركة علي شهادة الأيزو 2000-99001 في 27 أغسطس 2002م تمتلك الشركة مجموعة من المصانع وخطوط الانتاج وتنتج التراكاتورات والشاحنات الثقيلة والمتوسطة والحافلات والبكاسي والصوالين كما تمتلك مصنع لطلاء البوهيه ومصنع للمكابس والتشكيلات المعدنيه)  
**سياسة الجودة والتميز :-**

- الإلتزام بالجودة من خلال السعي الى تبنى وتطبيق ونظم الجودة وتطبيق مبادئ ونظم الجودة والتميز كموجة اساسي للقيام بجميع اعمال الشركة وذلك لتحقيق توقعات الشركات التابعة .
- بذل الجهد الدائم والمستمر في تطوير العاملين والتكنولوجيا
- تطوير العلاقة بين رئاسة المجموعة والشركات التابعة والموردين لتحقيق الثقة المتبادلة التي تكفل الاستمرارية والتعاون في المستقبل .
- ترسيخ مفهوم رضاء الزبون وجعله مفهوما إستراتيجياً لتطوير الشركة والشركات التابعة .

#### **الجهات المستفيدة وإحتياجاتها :-**

**المالكون :-** تتمثل إحتياجاتهم في توسيع النشاطات ، تنوع المنتجات ، زيادة العائد على الإستثمار، دعم مشروعات القطاعات الاخرى .

**الموردين :-** تتمثل إحتياجاتهم في ايجاد سوق عمل في افريقيا والعالم العربي ، زيادة المبيعات ، إرضاء الزبون وتقديم أفضل الخدمات ، والمنافسة في الحصة السوقية .

**متلقى المنتج أو الخدمة :-** إحتياجاته تشمل توظيفين صناعة السيارات ، توفير العملة المحلية ، توفير فرص العمل ، توسيع فرص الاستثمار ، تقليل معدل النزوح الى المدن .

**العاملون :-** تتمثل إحتياجاتهم في الاستقرار الوظيفي ، الرواتب المرضية ، توفير الخدمات الضرورية التعليم - العلاج - السكن - الترحيل

**الشركات التابعة :-** تتمثل فى الدعم المالى ، التدريب ، توفير العمالة المؤهلة ، توفير الإتصالات<sup>(1)</sup> المحلية والخارجية .

**المجتمع :-** تتمثل إحتياجاته فى عدم التأثير البيئى ، توفير الخدمات العلاجية الميسرة ، والمساهمة فى توفير التعليم ، وتوفير فرص العمل .

يساهم قطاع المركبات فى تطوير المناطق المجاورة وذلك من خلال دعم المساجد والخلاوى والمستشفيات والمدارس ، ودعم الاسر الفقيرة فى شهر رمضان المبارك والمناسبات ويتم ذلك عبر الصناديق الخيرية وجمعية القرآن الكريم بالمدينة الصناعية ، كما يعطى القطاع اولوية التدريب والتعيين لابناء مناطق الجوار ممن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة مما ساعد فى توثيق روح التعاون والتواصل مع قيادات العمل الاجتماعى بالمناطق المجاورة .<sup>(3)</sup>

كما أن تحديد الشكاوى التى ترد فى إستبيان العملاء تعتبر تقنية هامة لحصر المخاطر المتعلقة بالمنتج ، لذلك يجب على الشركات ان تعمل على وضع الاجراءات الكفيلة بتلافي تلك المخاطر من أجل تحقيق جودة وتميز المنتج بهدف إرضاء العملاء والمحافظة عليهم .

وأن من ضمن إحتياجات متلقى المنتج أو الخدمة هو الحصول على المنتجات ذات الجودة العالية وذات التكلفة المناسبة كما أن مجموعة جياذ الصناعية تسعى لتحقيق هذه الإحتياجات وذلك من خلال التحسب والتعامل مع المخاطر التى تحول دون تحقيق رضاء العملاء .

كما أن الشركات توزع إستبياننا على عينة من المجتمع المحيط بمجموعة جياذ الصناعية ويتم تحليل معلومات الاستبيان لمعرفة المخاطر التى تحول دونتلبية إحتياجات وتوقعات المجتمع ، ومن خلال الملاحظة للعلاقات بين المنشأة موضوع البحث وبين مناطق الجوار فإن المنشأة تسعى لتحقيق ما يسميه علماء الاقتصاد ( المضاعف الاقليمي ) وهو مدى التأثير الذى يترتب على وجود المنشأة على المناطق المجاورة لها قد إستفادت المناطق المجاورة فى مجال توفر الخدمات العلاجية عبر مستشفى جياذ ، وان اسعار الاراضى قد إرتفعت مما حقق لاصحابها عوائد مجزية ، كما تلاحظ الاستقرار فى خدمات الماء والكهرباء والصحة والتعليم.

(1) أ. مرتضى يحي محمد سليمان ، ( التحليل المالى لاغراض تقويم اداء المنشآت الصناعية ومراقبة تكاليفها فى مجال الانتاج ) ، دراسة حالة شركة جياذ للشاحنات المحدودة للفترة من 2007 – 2008م ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير فى التكاليف والمحاسبة الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2009- ، ص102

(2) منشورات مجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( اجندة العام 2014م )

<sup>(3)</sup> منشورات مجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، ( اجندة العام 2014م ) المرجع السابق



بغرض التحسين والتطوير المستمر في عمليات التدريب<sup>(2)</sup> وفيمايلي توضيح للمنتجات التي تنتجها شركة جياذ للشاحنات.

### جدول (2/3) منتجات شركة جياذ للشاحنات المحدودة حسب الاصناف

م	اسم المنتج	السعة
1	بص جياذ سياحي	
2	شاحنة جياذ رينو قلاب	3م 18
3	شاحنة جياذ رينو تانكر وقود	6000 جالون
4	شاحنة جياذ رينو تانكر ماء	5000 جالون
5	شاحنة جياذ رينو صندوق تجارة	30 طن
6	تتكر جياذ شبه ترلة - وقود	9000 جالون
7	قلاب جياذ شبه ترلة	3م 32
8	شاحنات وحاويات نفايات	مختلفة السعات

المصدر : أ. بدر القاسم وآخرون ، جائزة التميز، الدورة الرابعة ، شركة جياذ للشاحنات المحدودة بدون دار نشر ، يوليو 2012م ، ص 54- 55 .

الجدول يوضح الاصناف التي تنتجها شركة جياذ للشاحنات والمتمثلة في الشاحنات بمختلف السعات والقلابات وحاويات النفايات .

### جدول (3/3) منتجات شركة جياذ للشاحنات حسب الكمية

العام	2009	2010	2011	2012	2013
الكمية	1711	945	1125	2463	2141

المصدر : سجلات شركة جياذ للشاحنات المحدودة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفضل كمية إنتاج لشركة جياذ للشاحنات المحدودة كان في العام 2012 حيث بلغت الكمية 2463 منتج ، ثم يليه العام 2013م بإجمالي منتجات 2141 منتج.

<sup>(2)</sup>بدر القاسم وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الرابعة 2012م ، شركة جياذ للشاحنات المحدودة ، بدون دار نشر ، مرجع سابق ، يوليو 2012م ،

**جدول (4/3) الدورات التدريبية الداخلية ( جياذ للشاحنات )**

العام	2009	2010	2011
مخطط	223	221	93
منفذ	55	175	97

المصدر : أ. بدر القساسم وآخرون ، جائزة التميز ، الدورة الرابعة ، شركة جياذ للشاحنات المحدودة ، يوليو 2012م ، ص ص -60-61 .

**جدول (5/3) الدورات التدريبية الخارجية ( جياذ للشاحنات )**

العام	2009	2010	2011
مخطط	10	10	3
منفذ	0	2	3

المصدر : أ. بدر القساسم وآخرون ، جائزة التميز ، الدورة الرابعة ، شركة جياذ للشاحنات المحدودة ، يوليو 2012م ، ص ص -60-61 .

الجدول رقم (12) ورقم (13) اعلاه تبيين مدى إهتمام شركة الشاحنات بتمليك المعارف لمنسوبيها لتفادي مخاطر عدم التدريب ، وقد تم التركيز على الدورات التدريبية الداخلية ، وتلاحظ للباحث ان المخطط للعام 2009م والعام 2010م تم تقديرها بطريقة طموحة اكثر من الازم ادى الى وجود فجوة كبيرة بين المنفذ والمخطط .

**ثانياً: شركة جياذ للآثاثات والمعدات الطبية**

تأسست الشركة فى عام 2004م ، وهي شركة تابعة لمجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( قطاع المركبات ) ، يتمثل إنتاج الشركة فى تصنيع الآثاثات التعليمية والطبية والمنزلية والمكتبية ومنتجات الفيبرقلاس .

الرؤية :- ( أن تكون الشركة الاولى إقليمياً فى مجال تصنيع الآثاثات )

الرسالة :- ( تصنيع الآثاثات بجودة عالية وتقنية متطورة وعمالة ماهرة إرضاءً محلياً وإقليمياً

قيم الشركة :-

- تقوى الله قولاً وعملاً - عملاؤنا شركاؤنا - العمل بروح الفريق.

- الجودة والالتقان - الابداع والابتكار - الصدقة مع البيئة والمجتمع .

أهم الإنجازات :-

- الإسهام فى توفير الاثاث الطبي لكثير من المستشفيات الحكومية والخاصة والمراكز الحكومية .
- الإسهام فى مشروع إجلاس الطلاب بولايات السودان المختلفة ( 600.000 طالب )
- الإسهام فى تأسيس المرافق الصحية والتعليمية بمشروع سد مروى وولاية الجزيرة .
- الإسهام فى تأسيس كليات تنمية المجتمع التابعة لوزارة التربية والتعليم .
- إلتزام الشركة بتصميم وتحديد وتطوير خطوات العمل وفق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة ( إيزو ) ( ISO 9001 - 2000 ) و ( ISO - 2008 ) . (1)

المنتجات :-

الاثاث الطبي ،كراسي غسيل الكلي، طاوولات كشف،أسرة للعناية المكثفة، أسرة الولادة ، أسرة العظام ، ستارة الكشف ،الاثاث التعليمى : درج مع مقعد فردى ، درج مع مقعد ثلاثى ، تربييزة معلم الاثاث المكتبى ، تربييزة كمبيوتر ، تربييزة مكاتب مختلفة المقاسات والتصاميم ، دولاب ملفات، الفايبير قلاس تجهيز قاعات الجامعات واثاث الحدائق و الاكشاك المختلفة والمظلات .(1)

سياسة الجودة :-

- الالترام بالجودة من خلال تطبيق مبادئ الجودة كموجة لانشطة الشركة بهدف تحقيق توقعات الزبائن
- السعى لتوفير منتجات ذات جودة عالية ومتقدمة من خلال الاستثمار فى العاملين والتكنولوجيا
- العمل على توفير البيئة التحتية اللازمة ، وظروف العمل المناسبة ، والتدريب المستمر والدعم المعنوى للعاملين بهدف رفع الكفاءة وزيادة الانتاجية وخفض التكلفة ، والاستمرار فى إنتاج الاثاثات والمعدات الطبية العالية الجودة ومطابقة المواصفات العالمية
- نشر الوعى وتوجيه العاملين لزيادة إداراكتهم بان التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات هي مسئولية كل فرد منهم
- الالترام بتوجيه العاملين للقيام بأعمالهم باحسن صورة لتوفير الضمان الكامل بان منتجات الشركة ستحقق اعلى درجات التميز وذلك من خلال إستخدام مبادئ التخطيط العلمى المدروس للانتاج

(1) منشورات مجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، مرجع سبق ذكره  
(1)م. احمد على بريمة ، أ. وليد عيد العزيز واخرون ، منشورات شركة جياذ للاثاث والمعدات الطبية ، الخطة الاستراتيجية ، المرحلة الرابعة ، 2012م  
- 2016م ، الخرطوم ، بدون رقم صفحة

والمخزون بما يضمن تنظيم العملية الانتاجية وفعاليتها ، ويحافظ على الجودة بما يتطابق مع مواصفات ادارة الجودة العالمية ( ايزو ) ( ISO 9001 – 2008 )

- تطوير وترسيخ العلاقة مع الزبائن والموردين ، وتعزيز الثقة المتبادلة بما يكفل الاستمرارية والالتزام فى المستقبل بهدف المحافظة على المكانة المميزة للشركة ولضمان فتح اسواق جديدة للشركة .
- الإلتزام بتنفيذ الخطة الإستراتيجية العامة لقطاع المركبات من خلال الموازنة السنوية .
- الاهتمام بالتغذية الراجعة المتمثلة فى استبيانات العملاء ، وتوصيات الادارة التنفيذية لرئاسة القطاع حول تقارير الاداء الربحية ، وتتم متابعة ذلك عبر الاجتماعات الدورية للادارة التنفيذية للشركة .

### جدول (6/3) منتجات شركة جيايد للثلاثات والمعدات الطبية حسب الكمية

العام	2009	2010	2011	2012	2013
الكمية	115500	107000	122200	115300	32000

المصدر : سجلات شركة جيايد للثلاثات والمعدات الطبية المحدودة

تلاحظ من خلال الجدول السابق ان افضل كميات إنتاج كانت فى الاعوام 2009 ، 2011 ، 2012، حيث بلغت كمية الانتاج 115000 و 122200 و 115300 على التوالي كما تلاحظ أن قلة الوضع الاقتصادى المتدهور وشح النقد الاجنبى اثر على كمية المنتجات فى الاعوام 2010م و 2013م .

### ثالثاً:شركة جيايد لخدمات السيارات المحدودة

تأسست الشركة فى العام 2004م ، وهى إحدى شركات مجموعة جيايد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( قطاع المركبات ) .

تتمثل مهام الشركة هو القيام بخدمات ما بعد البيع لمنتجات شركتى جيايد للسيارات وجيايد للشاحنات وتتمثل هذه الخدمة فى توفير قطع الغيار ومتابعة صيانة المنتجات المختلفة داخل وخارج مدينة جيايد الصناعية وقد حازت الشركة على شهادة نظام إدارة الجودة ( ISO 9000 – 200 ) فى العام 2005م وأيضاً حازت على شهادة الايزو ( ISO 9001 – 2008 ) ، وفى العام 2006م نالت الشركة جائزة احسن مستورد لقطع الغيار من حيث النمو والتطور من شركة هونداى ( كوريا ) وذلك على نطاق الشرق الاوسط وافريقيا كما تمتلك الشركة ورشة صيانة متطورة ومركز لبيع قطع الغيار ومركز للتدريب وقسم خاص بالدعم الفنى  
الرؤية :- ان تكون الشركة الاولى محليا فى تقديم خدمات الصيانة والضمان .

**الرسالة :-** تقديم خدمات الصيانة والضمان لزبائننا بما لدينا من كوادر مؤهلة وأنظمة .

**الفروع :-** مركز بيع قطع الغيار وورشة الصيانة الرئيسية ، ورشة صيانة السيارات ورشة صيانة الشاحنات ، مخزن مركزي .

الموقع : مركز تبيان- الورشة المركزية بالشجرة- جبرة غرب سباق الخيل- مدينة جياذ الصناعية (1)

**رابعاً:قطاع المعادن**

**شركة جياذ للصناعات الحديدية :-**

تأسست سنة 1997م ، وهى إحدى شركات مجموعة جياذ الصناعية قطاع المعادن تشغل الشركة حوالى 250 الف م2 منها حوالى 30 الف م2 تمثل المساحة المبنية داخل مدينة جياذ الصناعية ، تقع الشركة على شارع مدنى وعلى بعد 50ك م2 جنوب مدينة الخرطوم .

تلتزم الشركة بأعلى معايير الجودة فى المنتجات ، وتحقق متطلبات المواصفات British chost . STD . ASTMSIS السودانية والعالمية تدار الشركة وفق نظم ادارية محكمة حيث نالت عدد من الشهادات فى ادارة الجودة ( ISO 9001 – ISO 18001 – Uhash 14001 ) وهى :-

كما تدار نشاطات الشركة بواسطة كوادر وطنية مؤهلة ويتم تدريبهم على تقنيات صناعة الحديد وذلك بصورة مستمرة ، واحياناً يتم استجلاب بعض الخبرات الاجنبية . (1)

**الرؤية :-** تسعى الشركة لتكون الاولى فى مجال الصناعات الحديدية فى شرق ووسط افريقيا بنهاية العام 2016م

**الرسالة :-** تقديم منتجات متنوعة فى الصناعات الحديدية داخل السودان ودول الجوار تفوق توقعات زبائننا وذلك من خلال استغلال الامانيات الذاتية واستخدام كميات الخردة المتوفرة ومنتجات الثروات المعدنية بأحدث التقنيات والمواصفات والمعايير الدولية مستعنيين فى ذلك بالله ثم بالكوادر البشرية بالشركة .

**القيم :-** تقوى الله قولاً وعملاً ، الوفاء بالعهود ، عملاؤنا شركاؤنا ، التميز والانتقان والعمل بروح .

التزام المهنية ومواكبة التطور ، تشجيع الابداع والابتكار ، علاقة قوية مع البيئة والمجتمع . (2)

(1) منشورات مجموعة شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ( اجندة العام 2014م ) مرجع سبق ذكره

(1) منشورات شركة جياذ الصناعية الحديدية المحدودة ، اجندة العام 2012م ، ص3

(2) م. عبدالرحمن حسن الشيخ واخرون ، وثيقة جائزة التميز ، جياذ للحديد ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م ، ص 4

## شركة جياذ للمواسير :

تأسست الشركة فى عام 2003م وفق قانون تسجيل الشركات لسنة 1925م ، وهى إحدى شركات قطاع

الصناعات المعدنية ، وموقعها بمدينة جياذ الصناعية، وعنوانها الإلكتروني : [www.giadpipes.com](http://www.giadpipes.com)

يتمثل نشاط الشركة فى إنتاج أنواع وأحجام مختلفة من مواسير الحديد الصلب الملحومة طوليا والمعزولة

بأنواع مختلفة من العزل ( يولى ايثلين - بوليمرس - بيتومين ... ) والمواسير الملحومة بالمقاومة

الكهربائية والتي تستخدم فى البترول ، الغاز ، المياه ، الصرف الصحى ، الانشاءات .... )

الرؤية :- تسعى الشركة لتكون احدى الشركتين الاوائل إقليمياً فى مجال صناعة المواسير وخدماتها

المساعدة بحلول عام 2016م

الرسالة :- تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وفقاً للمواصفات والمعايير العالمية ارضاء للعملاء

ورفاهية المجتمع .

القيم :- تقوى الله قولاً وعملاً ، التحسين المستمر، حسن المعاملة واحترام المواعيد ، صداقة قوية مع البيئة

والمجتمع ، تشجيع الابتكار والابداع .

ذوى الشأن وعلاقتهم بالمؤسسة :-

الموردين : تتمتع الشركة بعدد من الموردين الداخليين والخارجيين ذوى خبرات ومؤهلات فى مجال توريد

المواد الخام ومدخلات الانتاج ، ويلبون احتياجات الشركة وفق المواصفات والمقاييس العالمية .

العاملون : تمتلك الشركة كفاءات وكوادر ممتدرة تسعى لتحقيق اهداف الشركة وفقاً للسياسات والاهداف

الاستراتيجية للشركة ووفقاً لاهدافهم الشخصية .

المتعاملين :- هم الذين تسعى الشركة لتلبية متطلباتهم وإشباع رغباتهم من المنتجات والخدمات وترغب فى

الحصول على ارائهم لتطوير المنتجات

الملاك :- تتمثل احتياجاتهم فى زيادة العائد على الاستثمار ، ونمو الاعمال والتوسع فى النشاطات للمجتمع

وتمثل دور الشركة نحو المجتمع فى الحفاظ على البيئة ، وتوفير الدعم المناسب فى الانشطة المختلفة مثل

التعليم ، وإيجاد فرص العمل . (1)

(1) ادريس عبيد واخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، جياذ للمواسير ، الخرطوم ، 2013م ، بدون رقم صفحة .

## أنظمة الجودة :-

تطبق الشركة أنظمة الجودة المتكاملة المذكورة أدناه :-

( ISO 9001 – 2008 ) : ( ISO 14001 – 2004 ), ( OHSAS 18001-2007)

أيضاً تطبق المواصفة (2004 – 29001 ) الخاصة بتأهيل الموردين لتقديم المنتجات والخدمات لقطاع البترول والبتروكيماويات والغاز الطبيعي ، وللتأكد من أن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة تفي بمتطلبات وتوقعات المتعاملين كما شارف العمل على الانتهاء من مرحلة منح الشهادة للمواصفة الخاصة بالمعامل (2007 – 17025 ) ، والمواصفة الخاصة بخطوط نقل البترول ( أيزو 3183 ) ومن المتوقع إنتاج الشركة هذه المواصفات قبل نهاية العام 2013م .

## أهم الإنجازات :-

للشركة عدد من الإنجازات منها ما يلي :-

- مواسير ري وعبارات باقطار مختلفة ( لمشاريع توطين القمح بالولاية الشمالية )
- تركيب خط ناقل للمياه بطول 16 كم بمدينة بحرى
- توريد وتركيب خط ناقل بطول 16 كلم لشركة بولى بيوضة للتعدين
- توريد وتركيب خط ناقل بطول 11 كلم لمجمع سابقات
- تنفيذ صيانة وتوسعة محطة بحرى للمياه
- تنفيذ صيانة طارئة لمحطة مياه برى ، ومعالجة الخط الناقل للمياه
- تركيب الخط الناقل للمياه بمحطة مياه جياذ
- تم التعاقد مع هيئة المياه بولاية الخرطوم لتنفيذ خطوط ناقلة للمياه

## الاهداف الاساسية :-

- إضافة منتجات جديدة ومتنوعة
- تحقيق عائد مجزى
- الإبقاء بمتطلبات للمتعاملين
- دخول اسواق جديدة
- تنمية وتطوير قدرات العاملين

- الحصول على شهادات المواصفات العالمية

- التفاعل الايجابي مع المجتمع

الاهداف الاستراتيجية :-

حددت الشركة عدد من الاهداف الاستراتيجية منها :-

خفض التكاليف ، زيادة الانتاج ، رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين ، رفع كفاءة النظم الادارية . (1)

#### جدول (7/3) رأي العملاء عن جودة المنتجات ( جياذ للمواسير )

	2012	2011	2010	2009	
المستهدف	%95	%95	%90	%85	
نسبة الرضا	%90	%87	%82	%80	

المصدر : أ. ادريس عبيد واخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م

الجدول يوضح أن مؤشرات رضا العملاء عن جودة منتجات شركة جياذ للمواسير تزداد في كل عام حتى

بلغت نسبة 90% في عام 2012م .

#### جدول (8/3) عدد العاملين حسب المؤهل ( جياذ للمواسير )

مدراء ادارات	مهندسين	اداريين	مهندسين فنيين	فنيين	موظفين	عمال مهرة	عمال	متعاقدين	المجموع
6	2	8	2	25	4	5	3	3	58

المصدر : أ. ادريس عبيد واخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م

الجدول يوضح ان القوى العاملة بشركة جياذ للمواسير 58 فرد ويمثل الفنيين نسبة 43% مما يعنى ان

لقطاع الفنيين دور حيوى فى انشطة الشركة لطبيعتها الصناعية .

#### جدول (9/3) الدورات التدريبية ( مهندسين واداريين ) ( جياذ للمواسير )

العام	2009	2010	2011	2012
المستهدف	%69	%72	%73	%74
نسبة الرضا	%65	%73	%73	%74

(1) أ. ادريس عبيد واخرون ، مرجع سابق ، بدون رقم صفحة .

المصدر : أ. ادريس عبيد واخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م  
 افضل نسبة رضا عن التدريب بالنسبة لقطاع المهندسين والاداريين بشركة جياذ للمواسير بلغت نسبة  
 74% في عام 2012م .

#### جدول (10/3) الدورات التدريبية ( فنيين وعمال ) ( جياذ للمواسير )

العام	2009	2010	2011	2012
المستهدف	69%	72%	74%	75%
نسبة الرضا	55%	64%	65%	83%

المصدر : أ. ادريس عبيد واخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م ،  
 أفضل نسبة رضا عن التدريب بالنسبة لقطاع الفنيين والعمال بشركة جياذ للمواسير بلغت نسبة 83% في  
 عام 2012م ، علماً بان مؤشرات السنين السابقة كلها تمثل نسباً ايجابية مما يعنى ادراك الشركة لاهمية  
 تدريب منسوبيها لتفادي عدم التدريب مما يساعد الشركة على تحسين وتميز المنتجات والعمليات .

#### خامساً: شركة بروج للخدمات

هي احدى شركات هيئة التصنيع الحربى ، وقد تأسست فى العام 2001م بهدف تقديم خدمات البيئة التحتية  
 لمدينة جياذ الصناعية ، تقع الشركة بولاية الجزيرة محلية الكاملين ومقرها مدينة جياذ الصناعية وتتبع  
 لمجموعة جياذ الصناعية ، لها مجلس ادارة منفصل عن مجلس ادارة بروج للانشآت ، والمجلس برئاسة  
 رئيس مجموعة جياذ الصناعية ، للمجلس عدد من الاجتماعات الدورية لمناقشة التقارير ( ربعية ، نصف  
 سنوية ، سنوية ) بالإضافة الى إجتماع مناقشة الخطة السنوية .

**الرؤية :-** ( أن نكون الشركة الافضل فى مجال تقديم خدمات البنية التحتية بالسودان )

**الرسالة :-** تقديم خدمات البنية التحتية لمصانع ومساكن مدينة جياذ ، الخدمات تتمثل فى الكهرباء، المياه،  
 الصرف الصحى ، صيانة المباني ، الزراعة ، النظافة وصحة البيئة ، الفندقية وذلك بصفة مستمرة  
 ومستقرة من اجل تهيئة بيئة عمل للمساعدة فى العملية الانتاجية المستقرة والنامية ، ومساعدة العاملين لاداء  
 رسالتهم وذلك بتقديم الخدمات وتأمين للموارد اللازمة لاداء هذه الرسالة .

**القيم :-** تقوى الله قولاً وعملاً ، تحقق الرضا الكامل للزبون من خلال التواجد فى كل الاوقات ،  
 والاستجابة الفورية للطلبات ، وتلبية رغبات الزبون والاخذ بمقترحات وأرائه ، وأداء الخدمات وفق أفضل

الممارسات والعمل وفق تخطيط مسبق وبمنهجية .

#### الاهداف :-

- إمداد كهربائي مستمر لمصانع ومساكن مدينة جياذ الصناعية والمرافق التابعة لها كالمساجد والمدارس والاسواق .
- إمداد مائي مستمر ومستقر لمصانع ومساكن مدينة جياذ الصناعية والمرافق التابعة لها كالمساجد والمدارس والاسواق ، وفق المواصفات العالمية لمياه الشرب .
- التخلص الفوري من سائل الصرف الصحي ، والحرص على عدم تعرض المصانع والمساكن والمرافق لاي أضرار صحية بسببه ، وعدم إحداث اي ضرر بالبيئة المحيطة .
- صيانة المباني السكنية التابعة لمدينة جياذ الصناعية والمحافظة عليها وعلى قيمتها
- المحافظة على التوازن البيئي من خلال الغابات والحدائق
- النظافة والمحافظة على صحة البيئة لجميع مصانع ومساكن ومرافق مدينة جياذ الصناعية
- تقديم خدمة فندقية متميزة (1)

#### إدارة الموارد المالية :-

- أهم أهداف وواجبات الإدارة المالية تتمثل في الآتي :-
- المحافظة على أصول الشركة المادية والمعنوية بالتقييم والتحسين المستمر
- التنسيق التام مع الإدارات والاقسام في وضع الخطط وتكلفتها وجدولتها
- التنسيق التام مع الإدارات والاقسام في عمليات تكلفة الخدمات وتسعيرها
- وضع الموازنة السنوية بناءً على ما ورد اعلاه ، وتحديد الإيرادات والمصروفات المتوقعة
- عمل تقارير الاداء ( ربعية ، سنوية ) ومقارنتها مع المخطط ، وتحديد الانحرافات
- تقييم الاداء في المشروعات الاستثمارية
- المحافظة على المخزونات وتحديد الراكد من المتحرك
- تبويب وحفظ المستندات المالية وارشفتها
- تحليل البيانات المالية

(1) م . محمد ابراهيم العباس واخرون ، منشورات شركة بروج للخدمات

- متابعة وتحصيل الديون على الغير
- إستخدام البرامج المحاسبية والشبكة في متابعة العمليات وربط الاقسام المالية ببعضها
- المحافظة على السيولة المناسبة لتسيير الاداء وتشغيل الفائض فى الإستثمارات المناسبة .

### شركة جياذ لخدمات النقل:

مجالات عمل الشركه:

النقل البرى و البحرى والشاحنات والقطار وإدارة سلاسل الامداد وخدمات الموانى ووكالات الشحن و التفريغ.

شركة ريتا للانظمة الاوتوماتيكيه:

الرساله:

باحديث التقنيات وبكوادرنا المبدعه والمقتدره نقدم خدمات متميزه فى مجال الانظمة الاوتوماتيكيه والتدريب لنرضى زبائننا .

الرؤيه:

أن نكون الافضل فى تقديم حلول هندسيه متكامله للانظمة الاوتوماتيكيه فى السودان

الاهداف:

1.توطين الصناعه فى السودان فى مجال عمل الشركه.

مجالات عمل الشركه:

1.برمجة الحاكمات المنطقيه

2.تنفيذ مشاريع الاسكادا

3.التدريب فى مجال الاتمه والهايډروليك والنيوماتك.

4.أتمتة الماكينات الصناعيه

5.أتمتة خطوط الانتاج

6.تحسين وتطوير أنظمة التحكم التى تلبى الاحتياجات .

مجمع طفره الصناعى(مركز التصميم والتشغيل المتقدم):

الرساله:

باحديث التقنيات وبمهندسينا المبدعين نقدم خدمات متميزه فى مجالات الهندسه العكسيه والتصميم والتصنيع الميكانيكى المتقدم والتدريب لترضى كافة زبائننا وشركائنا .

الرؤيه:

أن نكون الافضل فى تقديم الحلول الهندسيه المتكامله عبر الهندسه العكسيه والتصميم الميكانيكى والتصنيع المتقدم بنهاية العام 2016

الاهداف:

- 1.تقديم منتجات نموذجيه متميزه
- 2.تقديم خدمات هندسيه وحلول فنيه متكامله وقياسيه فى مجالات عمل الشركه.

الانشطه:

- 1.تصميم وتصنيع القوالب البلاستيكيه والمعدنيه.
- 2.التحليل الانشائى
- 3.التدريب الهندسى المتقدم
- 4.الهندسه العكسيه.

شركة جياى لتشكل المعادن

الرؤيه:

أن نكون من ضمن الثلاثه الاوائل إقليمياً فى صناعة الاجزاء المعدنيه المضغوطه.

الرساله:

تصنيع الاجزا المعدنيه المضغوطه للحركات والمنتجات الاخرى بجوده عاليه من خلال معدائنا المتنوعه وخبرات كوادرننا وشركائنا إرضاءً لعملائنا.

الاهداف:

- 1.التوطين وإحلال الوادات

مجالات عمل الشركه:

1. تصنيع أبواب الغرف والمنازل.
  2. تصنيع الاطباق الهوائية.
  3. تصنيع الزنك المضلع.
  4. تصنيع درداقات النقل اليدوى.
  5. تصنيع الجاروف (الكوريك)
  6. تصنيع كيلونات ومفاتيح الكهرباء الهوائية.
  7. تجميع المواثر ثلاثية العجلات لاغراض نقل المعاقين والبضائع والركاب وإلحاق المنتج.
- شركة أعمال التعدين المتقدمه:

#### الرساله:

بعون الله تقديم منتجات وخدمات متنوعه لامكانات ومقدرات الصناعه.

#### الرؤيه:

نسعى بعون الله لنكون من الخمسه الاوائل فى مجال التعدين عربياً وإفريقياً.

#### الاهداف:

عملاً بالوفاء وبذل الجهود لاتقان العمل بروح الفريق وتشجيع الابداع والابتكار تعمل شركة أعمال التعدين فى مجالى إنتاج وخدمات التعدين وتتمثل ذلك فى الاتى:

1. خام الكرو عالية الجوده.
2. خام الكرو المركز 3.
3. خام الحديد
4. خام التكلك
5. خام الجبص.
6. خام الرخام
7. إنتاج الذهب

#### خدمات التعدين:

خبراء فى مجال الاعمال المنجميه تحت وفوق سطح الارض ومجالات فتح المناجم وإستخراج خام الذهب وتسلم الخام وكذلك من منطلق هذه خبره نقوم بتجهيز الصخور للشركات العامله فى مجال ترويض نهر القاش وعمالئنا بالاضافه لانتاج الخامات المعدنيه.

أكاديمية هاى ليفل للطيران:

الرساله:

تقديم خدمات تدريب متميزه فى مجال الطيران ومجال تنمية القدرات بكوادر مؤهله وتقنيات حديثه وفق

المعايير والمتطلبات العالميه:

القيم:

السلامة أولاً

العمل بروح الفريق

الابداع والابتكار

إرضاء العاملين والزبائن

الاحترافيه فى الاداء

المحافظة على البنيه

التحسين المستمر

الرؤيا:

أن نكون أحد الاثنين الاوائل إقليمياً فى التدريب فى علوم الطيران بحلول العام 2016.

الاهداف:

1.المساهمه الفاعله فى تحقيق السلامه الجويه محلياً وإقليمياً.

2.بناء وتنمية وتطوير القدرات التدريبيه والتنظيميه.

3.تسويق خدماتنا على المستويين المحلى والعالمى مستعنيين باحدث النظم والوسائل.

4.تقديم خدمه تدريبيه متميزه.

5.العمل مع شركائنا من المؤسسات والشركات وصولاً للنجاح المستديم.

إعتماديات الاكاديميه:

سلطة الطيران المدنى

المجلس الاعلى للتدريب والتلمذه الصناعيه بوزارة التتميه البشريه.

المجلس القومى للتدريب.

## نطاق/مجال عمل الشركة:

1. علوم الطيران
  2. هندسة وتكنولوجيا الطيران
  3. التدريب التشبيهي
  4. قيادة الطائرات
  5. الرياضات الجوية
  6. بناء القدرات وتنمية الذات
- ### أنشطة الاكاديميه الرئيسيه:

1. تدريب الاطقم الارضيه والجويه(ضيافه جويه- عمليات جويه- حجز وتذاكر ....ألخ)
2. تقديم برنامج الدبلوم التقنى فى هندسة وتكنولوجيا الطيران نظام الثلاث سنوات (سته فصول دراسيه)معتمد من وزارة التعليم العالى و
3. التدريب على الطيران التشبيهي المحاكى.
4. عمل الدورات التحويلية والمتخصصه للمهندسين والطيارين.
5. التدريب على الرياضات الجويه المفيده والممتعه.
6. التدريب للحصول على الرخصه الدوليه لقيادة الحاسب الالى .
7. تدريب مهندسى الطيران للحصول على رخصة الاياتا.
8. تقديم دورات التنميه البشريه وبناء القدرات للعاملين بقطاع الطيران بصفه خاصه والمجتمع بصفه عامه.

## شركة الاتجاهات المتعدده:

### الرساله:

شركه ذات إنتشار عالمى تعمل باحترافيه فى إكتشاف وتطوير وتسويق الصادرات السودانيه عبر شركات.

### الرؤيه:

الخيار الاول محلياً وعالمياً

### الاهداف:

التوسع فى المجالات والشراكات الذكيه والتطوير المستمر للموارد الطبيعيه.

مجالات عمل الشركة:

1. الصمغ العربى
2. الصادرات البستانيه
3. صادرات الحبوب الزيتيه
4. اللحوم والماشيه
5. الاعلاف

شركة راسيات للهندسه والمقاولات:

رسالة الشركة: أن تكون شركتنا الرائدة فى تقديم التقانات

الرؤيه: نسعى إلى تقديم خدمات متطورة

أهداف الشركة:

1. التميز والالتقان
2. التزام المهنيه ومواكبة التطور
3. تقديم الحلول المتكامله لمتطلبات الطاقه

مجالات عمل الشركة:

1. توفير الطاقه الشمسيه للاضاءه والمياه وإنارة الطرق والبيوت المحميه
2. توفير تقنيات النظافه(نظافة المدن)
3. توفير قاطعات الاعلاف
4. توفير أنظمة الري المحورى والرى بالتنقيط.

شركة تارقت للانشطه المتعدده:

الرساله:

نعمل على توفير المواد الكيمياءيه والمتفجرات التجاريه وملحقاتها والالعاب الناريه وتقديم خدمات ذات جوده عاليه لعملائنا من أفراد ومؤسسات تلبى حاجاتهم وتتجاوز توقعاتهم وتعزز قيمة الشركه الاجتماعيه وصولاً إلى ريادة السوق إلى جانب الاهتمام بالعاملين ورعايتهم.

## الرؤية:

نسعى أن نكون الأعلى تميزاً وكفاءة في مجال تسويق المتفجرات التجارية والمواد الكيميائية عربياً وإفريقياً  
بنهاية العام 2016

## مجالات عمل الشركة:

1. توفير المتفجرات التجارية بانواعها المختلفه وملحقاتها
2. توفير معدات وأجهزة التوفير بانواعها المختلفه
3. توفير المواد الكيميائية لقطاع التعدين وكذلك للسوق المحلي
4. توفير الاسمدة الزراعيه بانواعها المختلفه
5. توفير المواد الكيميائية القياسيه للمعامل
6. توفير أجهزة ومعدات المعامل وتقديم خدمات المعامل والمختبرات
7. تقديم الاستشارات في مجال المتفجرات المرئيه وملحقاتها
8. توفير أجهزة ومعدات السلامة

## مركز التصنيع الالكتروني:

الرساله: تقديم أفضل الخدمات والحلول للارتقاء بمستوى صناعة اللكترونيات في السودان والعمل ضمن  
المعايير المحليه والدوليه بتسخير طاقة المركز البشريه والتقنيه .  
الرؤية: التميز على المستوى المحلي والاقليمي في صناعة الالكترونيات.  
التميز على المستوى المحلي والاقليمي في صناعة الالكترونيات.

## مجالات عمل المركز:

1. صناعة وتجميع الشاشات والماكينات
2. صناعة الغسالات والثلاجات والتابلت
3. صناعة الريستورات واللابتوب.

## شركة جياذ للصناعات الحديدية:

### الرساله:

تقديم منتجات متنوعه فى الصناعات الحديدية داخل السودان ودول الجوار تفوق توقعات زبائننا من خلال إستغلال إمكانياتنا الذاتية وإستخدام كميات الخرده المتوفره ومنتجات ثرواتنا المعدنية باحدث التقنيات والمواصفات والمعايير الدوليه مستعينين فى ذلك بالله ثم بكوادرنا البشريه.

**الرؤيه:** نسعى لنكون الشركه الاولى للصناعات الحديدية فى شرق ووسط إفريقيا.

### الاهداف:

- 1.رفع الطاقه الانتاجيه للدرفله لتصل إلى 240 ألف طن فى العام
- 2.رفع إنتاجية مصنع صهر الحديد إلى 120 ألف طن فى العام.
- 3.تصدير 10% من إنتاج الدرفله إلى دول الجوار

### مجالات عمل الشركه:

- 1.صناعة سبائك الحديد
2. إنتاج حديد التسليح المشرشر عالى المقاومه.
- 3.إنتاج غاز النيتروجين والاكسجين الصناعى والاكسجين الطبى.

### مجمع ساريا الصناعى:

**الرؤيه:** قيادة وتوطين الصناعات الكهروإلكترونيه والجلديه والبلاستيكيه والمنسوجات وأن نشكل سندا لصناعاتنا الاستراتيجيه.

### الرساله:

نقوم بتصنيع وتوطين منتجات متنوعه ذات جوده عاليه فى مجال المعدات الكهربائيه والالكترونيه والصناعات الجلديه والبلاستيكيه والبطاريات والمهمات مستخدمين أحدث التقنيات إعتقاداً على كوادر ماهره مدربه إرضاءاً لعملائنا محلياً وأقليمياً وخدمة مجتمعنا حفاظاً على البيئه.

### مصنع الاحذية:

تم إنشاء المصنع فى عام 1997 وتم إفتتاحه فى العام 1998 وتتجاوز طاقته الانتاجيه 300 ألف جوز بنظام عمل الورديه العاديه ويمكن رفع الانتاجيه إلى 500 ألف جوز بنظام عمل الورديه الطويله.

### مصنع البلاستيك:

أنشئى المصنع فى العام 1997 وتم إفتتاحه فى العام 1998 وتتجاوز طاقته الانتاجيه 4000 طن سنوياً من الخامات البلاستيكيه المختلفه ويحتوى على ماكينات متعددده لتصنيع الاوانى المنزليه والمواسير بكافه المقاسات وخراطيش المياه ذات المقاسات المختلفه والكراسى بمختلف أنواعها و مقاعد الاطفال ومقاعد الاستاد.

### مصنع البطاريات:

هو المصنع الوحيد فى السودان بطاقه إنتاجيه 240000 بطاريه فى السنه والمنتج الرئيسى له بطرازات من 40 إلى 200 إمبير والبطاريه حاصله على علامه الجوده من هئية المواصفات التركيه ويتم الانتاج تحت إشراف شركة إنجى التركيه العالميه لانتاج البطاريات.

### مصهر الرصاص :

تم إفتتاحه فى العام 2011 بطاقه تصميميه تبلغ 10طن من الرصاص فى اليوم.

### أقسام المصهر:

ماكينة تقطيع البطاريات الخرده

عدد 1فرن دوار لانتاج الرصاص بدرجة نقاء 97%

عدد 2وحده لتتقيه الرصاص بدرجة نقاء 99.97%

وحده متكامله لمعالجه التلوث

خط إنتاج البلاستيك (صناديق البطاريات)

كما تم إضافة خط جديد لانتاج الرصاص بطاقه إنتاجيه 8طن فى اليوم.

ويقوم المصنع بسد حاجة مصانع البطاريات من الرصاص مع تصدير الفائض.

## شركة نهج لانظمة الطرق:

تعتبر شركة نهج من الشركات الرائدة في مجال أنظمة الطرق في السودان تهدف إلى تحقيق السلامة والسلامة المرورية وذلك بتوفير حلول مرورية متكاملة ومعينات السلامة والتركيز في تحكم وإدارة العملية المرورية باستخدام التكنولوجيا والانظمة الذكية .

وهي إحدى شركات مجموعه جيااد لصناعة السيارات لصناعة السيارات والشاحنات المحدوده وتساهم فيها وزارة البنى التحتية والمواصلات بولاية الخرطوم وتأسست منذ أكثر من عشر أعوام وفي 2010 حصلت على شهادة الايزو 2008-نظام إدارة الجودة. ISO9001

تمتلك نهج الوكاله الحصريه والاقليميه في السودان-تشاد-إثيوبيا-كينياالشركة أسباك التركيه (شركة إسطنبول المحدوده للنقل والاتصالات وصناعة وتجارة التكنولوجيا الامنه) وهي متخصصه في أنظمة النقل التركيه والهندسه المروريه.

### الرساله:

إنتاج وتطوير خدمات الانظمة المروريه الحديثه بما تملك من كوادر مؤهله ونظم متطوره إلتزاماً بمبادئ التميز إرضاءً لعملائنا عربياً وإفريقياً.

### الاهداف:

1. إضافة مشاريع جديده للشركه والتوسع في مجال أعمال الشركه.
2. زيادة الحصه السوقيه في المبيعات ورفع رأس المال
3. تدريب جميع العاملين
4. المحافظه على شهادة الايزو 2008-ISO9001

### مجالات عمل الشركه:

1. توفير الحلول البرمجيه والتصاميم الذكيه لانظمة الطرق والحركه (الانظمة الذكيه)
2. توريد وتركيب وصيانة الاشارات الضوئيه و المروريه والاشارات الخاصه بالمكفوفين ومعينات السلامه.
3. تركيب المطبات الصناعيه وعلامات الطرق الارضييه والرأسيه
4. التخطيط الارضى للطرق

5.التأمين الالترونى وأنظمة الحمايه والبوابات الالكترونيه

6.توفير مواقف السيارات الذكيه

7.إنارة المدن والطرق

8.توفير معينات السلامه المروريه.

#### منتجاتنا:

1.أنظمة الاشارات المروريه ومعينات السلامه المروريه المختلفه.

2.راصد(مشروع متكامل لتقديم حلول ذكيه تسهم فى إدارة وضبط حركة المرور بالاستفاده المثلى من

التقنيه)

3.أمن(نظام المراقبه الالكترونيه)

4.راسم(التخطيط الارضى للطرق)

5.وافر(نظام المواقف الذكيه)

- 6.عابر(الاشارات المروريه الخاصه بعبور المكفوفين)

### المبحث الثالث: الشركات المبحوثة

وستتناول هذه الدراسة ثلثه من هذه الشركات كعينه للدراسه وتشمل الشركات الاتيه:

1. شركة جياڊ لصناعة السيارات

2. شركة جياڊ للجرارات والمعدات الزراعيه

3. شركة كابلات جياڊ السويڊى.

### المطلب الاول: شركة جياڊ للسيارات

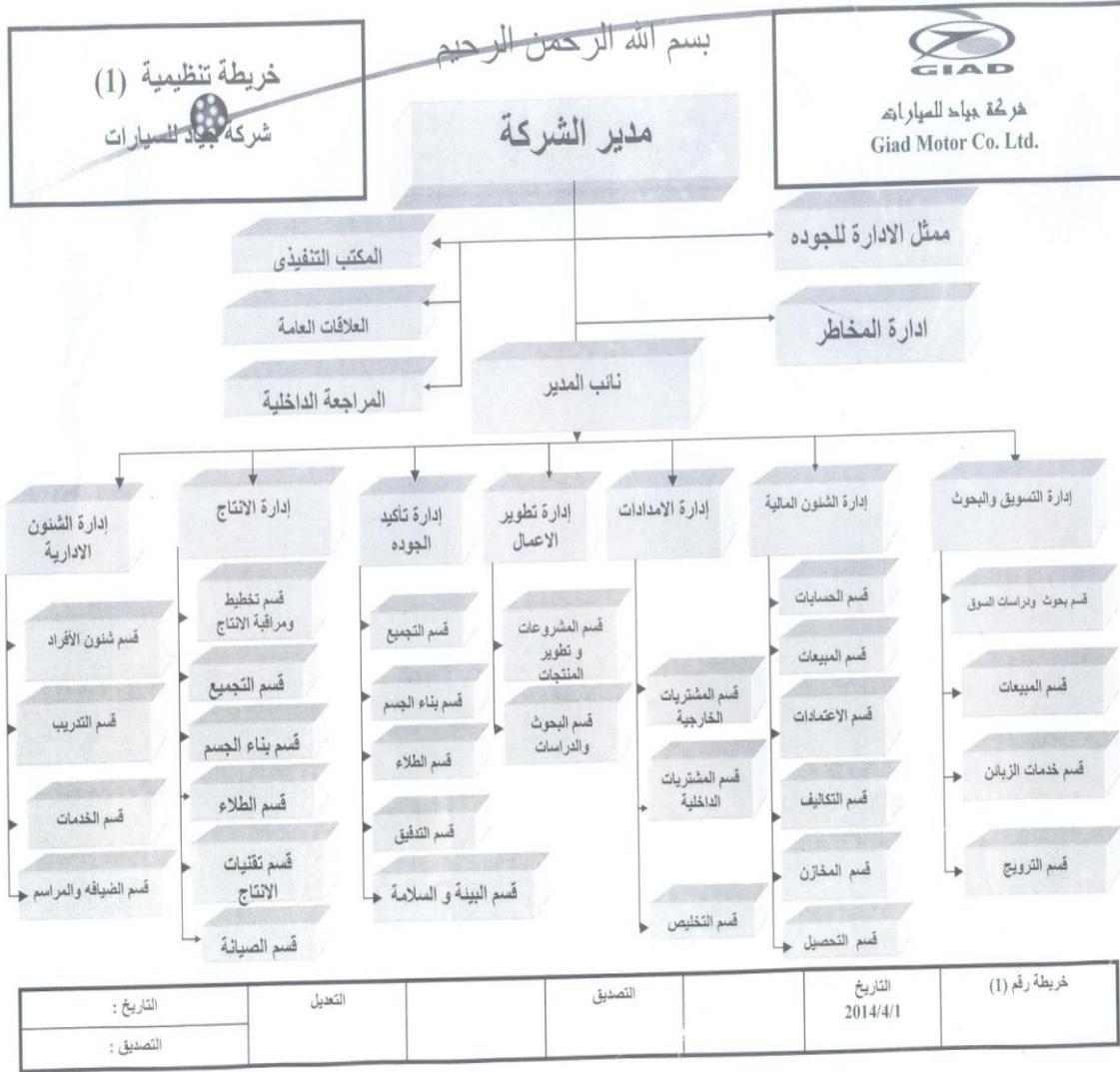
تاسست شركة جياڊ للسيارات المحدوده فى السابع من شهر أغسطس للعام 2004 وفق قانون الشركات لعام 1925 تحت شهادة التأسيس بالرقم ( 22973 ) وهى تقوم بتجميع السيارات والشاحنات الخفيفه وهى أحدى شركات جياڊ لصناعة السيارات والشاحنات المحدوده وتقع شركة جياڊ للسيارات على بعد 55 كيلو جنوب الخرطوم على طريق الخرطوم مڊنى وتبلغ مساحة مصانع الشركه 60000متر مربع براس مال الشركه 148مليون جنيه سودانى ويبلغ عدد العاملين بها 314 عاملاً.

وتمتلك الشركه ثلاثه مصانع هى مصنع بناء الجسم ومصنع الطلاء ومصنع التجميع (يتكون من الخط العام وخط الطلاء) ونالت الشركه شهادة الجوده (ISO9001-2000 ) فى عام 2005 والتعديل فى 2010) (ISO9001-2008).

تقوم الشركه بانتاج وتسويق الع الاتيه من السيارات بموجب تراخيص من شركات عالميه مثل ( GWM- نيسان (BYD -ZN) الصالون F3BYD - ' الصالون BYD-L3 ' الصالون BYD-F0 ' الصالون F7' البكب نيسان' الشاحنه الخفيفه DFAC' إستيشن جياڊ BYD-S6-S7 ' الصالون سايبا ' بك أب GWM

## الهيكل التنظيمي لشركة جياذ للسيارات:

شكل (4/3) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة جياذ للسيارات



المصدر: سجلات الشركة

## زبائن الشركه:

للشركه عدد كبير من العملاء مثل :وزارة الدفاع-الطيران المدني -قوات الشرطه-الاسواق المحليه عبر الوكلاء -جامعة الخرطوم والجزيره-وزارة الماليه-الحكومات الولايه (البحر الاحمر-كسلا-دارفور- كردفان-الشماليه) مشروع الجزيره -الاسواق الحره-مجموعه كبيره من الافراد-صادر لخارج السودان- مجموعه الفئات المختلفه (نقابات-أطباء-محامون-موظفين) البنوك المختلفه.

## الموردون المعتمدون لدى الشركه:

للشركه سجل يشمل موردين معتمدين محلياً وعالمياًحيث هنالك إتفاقيات تحكم علاقه معهم مثل:

## الموردين المحليين:

مثل (شركة الهواء السائل السودانيه'مجمع ساريا الصناعى'شركة النيل للبوھيات' شركة بام لاعمال الكمبيوتر'شركة بتروناس'الخليج العالميه للغاز الصناعى'المصنع السوداني الالمانى لانظمة الهايدروليك'شركة الاعتزاز'الشركات الشقيقه'شركة كابس للدهانات'شركة الدهانات الوطنيه).

## الموردين العالميين:

شركة BYD الصينيه'شركة سايبا الايرانيه'شركةZhengzhouالصينيه(نيسان)'شركة GreatWallالصينيه'  
Sinkad

التركيه'شركةHenkelالتركيه'CelefitInternationalGroupالصينيه'Dfacالصينيه،KCCالكوريه'  
SAMAANGالكوريه'ASOالشيكه'شركة KIAالكوريه.

رؤية الشركه: نسعى أن تكون من الخمس الاوائل فى صناعة السيارات فى إفريقيا.

رسالة الشركه: صناعة سيارات سودانيه بجوده عاليه وكلفه مناسبه إرضاءً لعملائنا محلياً وإقليمياً على نحو يمكن من المنافسه والاستمراريه.

قيم الشركه: قيمنا التى نؤمن بها ونتبعها ونطبقها تمثل الضمانه لاداء أعمالنا وتعاملنا مع الاخرين وجميع العاملين فى الشركه يدركونها وهى مصدر إلهامنا وهى:

الصدق والاخلاص- النزاهه والعداله-الاهتمام بالزبون-الابداع والابتكار والتميز-الاهتمام بالبيئه.

## الموجهات الاستراتيجيه للشركه :

تعتمد على تطور مفهوم القيادة التى تلتزم بتاصيل القيم التنظيميه والنظم اللازمه لنجاح الموسسه بالاتى:

1. تطوير مهمة ورؤية و ثقافة الشركة.
  2. وضع القيم والاخلاقيات والمسؤوليات العامه التي تدعم الثقافه.
  3. وضع وتنفيذ الاهداف التنظيميه ومؤشرات الاداء.
  4. ضمان إنشاء هوية الشركة والحفاظ عليها.
  - 5.مراجعة وتحسين فعالية السلوك الشخصى للقياده.
  6. الانخراط بفعاليه فى عمليات وأنشطة التحسين .
  7. تحفيز وتشجيع تمكين الابداع والابتكار و تغيير هيكله الشركة وتعلم تمويل وتحسين أنشطتها
  8. تشجيع الدعم والعمل على نتائج أنشطة التعلم.
  9. أولويات أنشطة التحسين.
  10. تحفيز وتشجيع التعاون داخل الشركة.
- وإدارة الشركة على رأسها مدير الشركة وهو معنى بشكل شخصى بضمان تطوير وتنفيذ وتحسين إدارة الشركة بشكل مستمر وذلك من خلال:

1. تطوير هيكل الشركة لدعم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات
2. ضمان تنفيذ وتطوير نظام إدارة العمليات
3. إقامة ملكيه واضحه للعمليات.
4. ضمان تنفيذ وتطوير العمليات لتطوير ونشر وتحديث السياسات والاستراتيجيات.
5. ضمان تنفيذ وتطوير عملية الاداره الفعاله للشركه.
6. ضمان تنفيذ وتطوير عملية القياس والمراجعه وتحسين النتائج الرئيسيه.
7. ضمان تنفيذ وتطوير عمليات التحفيز وتحديد وتخطيط وتنفيذ التحسينات من خلال الابداع والابتكار ونشاطات التعلم.

#### الموارد البشرية والماليه:

تسعى الشركة لتوفير الموارد الماليه من مصادر داخلية وذاتية ولكن التوجه الان نحو الاعتماد على الموارد الذاتية وذلك بالتوجه نحو تمويل المبيعات عبر البنوك.

أما الموارد البشرية فيتم الاعتماد على العماله السودانيه المؤهله والمدربه والعمل على تطويرها وأيضاً تستفيد الشركه من الخبرات العالميه من خلال زيارات بعض الخبراء والاستشاريين الاجانب.<sup>1</sup>

## سياسه الجوده:<sup>2</sup>

تلتزم الشركه بسياسه الجوده المعتمده من مدير الشركه (سياسه الجوده الشامله) وهى تتمثل فى المهام والالتزامات التاليه:

- إن شركة جياذ للسيارات المحدوده تلتزم بتطبيق مبادئ الجوده لتحقيق متطلبات الزبائن والاهتمام بمشاكلهم والسعى الجاد لتحقيق رغباتهم وتتعهد الشركه ببذل الجهد المستمر فى سبيل توفير منتجات عالية الجوده وذلك من خلال تطبيق مفاهيم المواصفه العالميه (ISO) .
  - زيادة درجة الوعى والادراك ورفع المهارات الضروريه للعاملين بمختلف المستويات وذلك عن طريق التدريب المستمر لرفع الكفاءه وخفض التكاليف.
  - تحسين بنية العمل والبنيات اللازمه وتهئية المناخ المناسب للاداء.
  - الاستغلال الامثل للموارد المتاحه وتعظيم الدور الادارى فى الاشراف والرقابه على العمليات تحقيقاً للجوده المطلوبه وزيادة أرباح الشركه.
  - ترسيخ وتطوير العلاقه مع الموردين والزبائن بما يخدم المصلحه المشتركه للجميع وضمان الاستمراريه وتحسين صورة الشركه.
  - التحسين المستمر فى جميع الانشطه والعمليات عن طريق الرصد والتحليل والمتابعه اللصيقه لجميع مشكلات الجوده وإتخاذالقرارات المناسبه.
- وهذه السياسه معلنه على جميع العاملين والمهتمين بشئون الشركه وتراجع فى مراجعات دوريه من قبل الاداره للتأكد من مدى إستمرارية العمل بها.
- وقامت الشركه بعقد دورات تدريبيه لرفع قدرات منسوبيها وأدناه بيان بالدورات التدريبيه التى تم تنفيذها.

---

<sup>1</sup> www.Giad Motor.com

<sup>2</sup> عادل جلال الدين صالح وأخرون، وثيقة جائزة التميز، الدور الرابع، يونيو 2012، ص21

**جدول ( 11/3 ) يوضح الدورات التدريبية التي تم تنفيذها بواسطة شركة جياي للسيارات لمنسوبيها**

م	أسم الدورة	التاريخ	العدد	المكان
1	الاتجاهات الحديثة فى التخطيط الاستراتيجى	2009	20	رئاسة القطاع
2	تقنيات الزيوت الصناعيه	2010	53	شركة بتروناس
3	سايلوجية القيادة	2010	12	رئاسة القطاع
4	مهارات بناء فرق العمل	2011	5	رئاسة الهيئه
5	معايير أجهزة الفحص والاختبار	2009	8	شركة نانو للقياس
6	تطبيقات التحليل الاحصائى فى التخطيط والرقابه على الجوده	2009	6	جياي
7	اللغه الانجليزيه	2011	35	الخرطوم
8	التدريب التقنى على منتج BYD	2011	16	الصين

المصدر: عادل جلال الدين صالح وآخرون، وثيقة جائزة التميز، الدور الرابع، يونيو 2012، ص 21

**الموارد:**

بدأ توفير الموارد الماليه من مصادر خارجيه وذاتيه ولكن التوجه الان نحو الاعتماد على الموارد الذاتيه وذلك بالتوجه نحو تمويل المبيعات عبر البنوك أما الموارد البشرىه فيتم الاعتماد على العماله السودانيه المؤهله والمدربه والعمل على تطويرها أيضاً تستفيد الشركه من الخبرات العالميه من خلال زيارات بعض الخبراء والاستشاريين.

**الجهات المستفيدة وإحتياجاتها:**

- الموردون: تتمثل إحتياجاتهم فى غيحاد سوق فى إفريقيا وزيادة مبيعات أكثر من الوكلاء والمنافسه فى حصه السوق.
- العاملون: تتمثل إحتياجاتهم فى الاستقرار الوظيفى والرواتب المناسبه والخدمات الضرورىه (مثل العلاج والسكن والتعليم والترحيل).
- المجتمع: تتمثل إحتياجات المجتمع فى عدم التأثير السلبى على البئيه وتوفير خدمات علاجيه ميسره والمساهمه فى توفير التعليم وتوفير فرص عمل جديد.

- الزبائن:تتمثل إحتياجاتهم فى السعر المناسب والمنتج أو الخدمه الجيده سرعة الاستجابه وتيسير طريقة الدفع.
- الحكومه: تتمثل إحتياجاتهم فى توطين صناعة السيارات والصناعات المغذيه وتوفير عمله أجنبيه وتوفير فرص عمل محليه وتوسيع فرص الاستثمار وتوزيع مشاريع التنمية المتوازنه والمستدامه للتقليل من معدل النزوح الى المدن ومحاربة الفقر والبطاله.
- الشركات الشقيقه:تتمثل إحتياجاتهم فى الدعم المالى والتدريب وتوفير العماله المؤهله وتوفير إحتياجاتهم من السيارات.
- المالكون:تتمثل إحتياجاتهم فى توسيع النشاطات وتنوع المنتجات وزيادة العائد على الاستثمار ودعم مشروعات الهئيه الاخرى.

#### زبائن الشركه:

للشركه عدد كبير من العملاء والذين تسعى الشركه للتركيز على رضائهم وذلك بتوفير منتجات ذات مستوى عالى من الجوده وبدأت الشركه بتطبيق فعال لهذا لهذا المفهوم يضمن رغبة العميل فى إمتلاك منتج جياذ بالمقارنه مع المنافسين وتهدف الشركه من خلال ذلك لتجاوز توقعات العميل وتوليد لحظات حقيقيه تساهم فى الحصول على عملاء دائمين.

#### عالمياً:

للشركه سجل يشمل موردين معتمدين محلياً وعالمياً حيث هنالك إتفاقيات تحكم العلاقه معهم :

- شركة هونداى الكوريه
- شركة جنجو نيسان الصينيه
- شركة CCCCC الصينيه
- شركة Greatwell
- شركة Sinkad التركيه
- شركة Henkel التركيه

## تخطيط الاستراتيجيات التسويقية:

تتبع الشركة أسلوب التحليل الاستراتيجي للبيئة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمخاطر التي تواجه الشركة حتى تتكيف معها وأدناه جدول يوضح التحليل الاستراتيجي للبيئة في شركة جياذ للسيارات.

جدول (12/3) يوضح التحليل البيئي ( تحليل للفرص والمهددات ونقاط القوة والضعف لجياذ للسيارات )

نقاط القوة	نقاط الضعف	
القدرة على تلبية متطلبات الزبائن	عدم استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة	البيئة الداخلية
الصورة الذهنية لدى الزبائن	ضعف البحث والتطوير	
تنوع المنتجات	صعوبات توفر السيولة	
جودة المنتجات والعلامة التجارية	صعوبات تحصيل المديونيات	
الامكانيات البشرية المتاحة	تقادم التكنولوجيا والتصنيع	
توفر أنظمة ووسائل المعلومات والاتصالات	ضعف الاسهام فى المسؤولية المجتمعية	
وضوح ثقافة الشركة ، وبيئة العمل		
وجود مزايا تنافسية ( خدمات مابعد البيع ، الاستبدال ، مشروع التاكسي )		
وجود سياسة واجراءات للبيع		
الفرص	المهددات	البيئة الخارجية
وجود اسواق داخلية وخارجية	المنافسين الجدد	
التميز على المنافسين	ضعف التمويل الخارجي	
تغير نمط الحياة	التضخم وارتفاع الاسعار	
التشجيع والامتيازات الحكومية	الحظر الاقصادى على السودان	
السياسة المصرفية الخاصة بتمويل المبيعات	تسارع التكنولوجيا	
الاستفادة من الشركات فى مجال التمويل والدعم الفنى	المنافسة فى سوق العمل على الكفاءات	
الاستفادة من الاتفاقيات الاقتصادية مع دولة الجنوب	ارتفاع اسعار المحروقات	

المصدر : م. عادل جلال واخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة للعام 2012م ، بدون دار نشر ،

7 يوليو 2013 ، ص 14-15 .

## الاستراتيجيات التسويقية لشركة جياڤ للسيارات:<sup>1</sup>

### إستراتيجية المنتج:

تقوم الشركة بانتاج السيارات بمختلف أنواعها أدناه بيان بمنتجات الشركة حسب الصنف وأدناه بيان بمنتجات الشركة من السيارات المختلفه كما يوضح الجدول (14/3):

### جدول (13/3) يوضح منتجات شركة جياڤ للسيارات حسب الاصناف

م	أسم المنتج	البلد	السعه-سى سى	ناقل الحركة
1	صالون أكسنت	كوريا	1400	يدوى وألى
2	صالون أكسنت	كوريا	1600	يدوى وألى
3	صالون روز	الهند	1200	يدوى وألى
4	صالون روز	الهند	1100	يدوى وألى
5	صالون BYD-F3	الصين	1500	يدوى
6	صالون BYD-F0	الصين	1000	يدوى
7	إستيشن ديزل OTING4*4	الصين	3200	يدوى
8	إستيشن بنزين OTING4*2	الصين	2400	يدوى
9	بوكس قمرتين (ديزل) 4*4	الصين	3000	يدوى
10	بوكس قمرتين (بنزين) 4*2	الصين	2400	يدوى
11	شاحنات خفيفه	الصين	3200	يدوى

المصدر: عادل جلال الدين صالح وآخرون، وثيقة جائزة التميز، الدور الخامس، شركة جياڤ للسيارات، يونيو 2013، ص58

الجدول أعلاه يوضح الاصناف التى تنتجها شركة جياڤ للسيارات والمتمثله فى الصالون بمختلف سعته التى تبدأ من 1000 سى الى 1600 سى والبكاسى بسعة 2400 سى وحتى 3200 سى

<sup>1</sup>عبدالستار عبدالله-إدارة التسويق بشركة جياڤ للسيارات -مقابله بتاريخ 2016/1/27

والشاحنه الخفيه 3200 سى سى كما يوضح الجدول مصادر إستيراد مدخلات الانتاج (كوريا- الهند- الصين) والجدول رقم التالى ( 21 ) يوضح الكميات المنتجه من السيارات:

#### جدول(14/3) يوضح الكميات المنتجه من السيارات

العام	2009	2010	2011	2012	2013
الكميه	3609	3763	2419	2042	2227

المصدر :سجلات شركة جياڊ للسيارات المحدوده

#### إستراتيجية التسعير:

تقوم الشركه بتسعير منتجاتها بمزيج من الطرق حيث تقوم باخذ أسعار المنافسين والتكافه والسوق مع وضع هامش ربح محدد ولا توجد أى سياسه للخصومات أو التخفيضات الموسميّه وكذلك تقوم الشركه بتقديم تسهيلات بيعيه تتمثل فى البيع بالاقساط وفق ضمانات محده.

#### إستراتيجية الترويج:

تقوم الشركه بالترويج لمنتجاتها من خلال الاعلان بمختلف أنواعه وبمختلف الوسائل الاعلانيه المتمثله فى التلفزيون والاذاعه والصحف والمجلات والاعلانات عبر الشاشات فى الشوارع العامه والمطارات وكذلك اللافتات فى الطرق الرئيسيّه .

كما تستخدم البيع الشخصى من خلال رجال البيع فى المعارض بالمركز الرئيسى وكذلك تشارك فى المعارض والمهرجانات داخليا وخارجيا وكذلك تستخدم المطبقات التعريفيه بمنتجات الشركه ومزاياها والتسهيلات التى تقدمها للمستهلكين.

وأيضاً تستخدم الشركه موقعها الالكترونى على الشبكه العنكبوتيه للترويج من خلال نشر معلومات عن المنتجات والسياسات التسويقيه والخدمات التى تقدمها الشركه للعملاء.

#### إستراتيجية التوزيع:

تعتمد الشركه على التوزيع من خلال المركز الرئيسى للشركه ولا توجد لها مراكز بيعيه خارج المركز الرئيسى كما لا يوجد للشركه وكلاء لتوزيع منتجاتها.

جدول رقم (15/3) يوضح تقييم أداء شركة جياذ للسيارات حسب نموذج التميز الاوربي

م	المعيار	2009	2010	2011م	2012	2013
1.	القيادة	34	54	34.	41	41
2.	الاستراتيجيه	22	30	35	29	40
3.	العاملون	31	43	34	34	46
4.	الشراكات والموارد	32	49	36	38	37
5.	العمليات والمنتجات والخدمات	49	30	35	36	40
6.	نتائج العملاء	47	39	50	43	56
7.	نتائج العاملين	28	51	32	45	30
8.	نتائج المجتمع	11	13	35	23	35
9.	نتائج الاعمال	23	56	44	45	45
10.	المجموع	277	365	335	336	370

المصدر: التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن ، للاعوام 2009 - 2013م

كما يتضح من الجدول أن أداء الشركة وفق معايير نموذج التميز الامريكى فى تحسن مستمر من عام إلى آخر مما يعنى حسن إدارة الشركة وسيرها فى الاتجاه الصحيح.

## المطلب الثانى:شركة كابلات جياذ السويدي

الشركة قامت نتيجة لشراكة بين مجموعة جياذ ومجموعة السويدي المصريه و تم تأسيس مصنع الكابلات ضمن مجموعة جياذ الصناعيه لسد الفجوه وتوفير إحتياجات البلاد المتزايدة من الكابلات. شهدت هذه الفتره تطور كبير فى اداء المصنع من حيث إضافة خطوط مثل مالكيئة التجميع 2500 ومصنع اللفات ثم الاستعانه بالخبرات من مجموعة السويدي الصناعيه لتدريب العاملين مما كان له الاثر الواضح والمردود الايجابى فى رفع كفاءة العماله ونقل المعرفه.

وفى إطار الاهتمام بتطوير صناعه الكابلات فى السودان تولى إهتمام كبير للمنتج وجودة النظم وتسعى الشركة بالتنسيق مع هيئة المواصفات والمقاييس لاعتماد المواصفات العالميه للسلع الصناعيه فى مجال الكابلات لحماية المستهلك والاقتصاد الوطنى ومنع دخول سلع غير مطابقه للمواصفات والمواصفات المعتمده للكابلات ICE and DIN and BS and ASTM

نالته الشركة شهادة الايزو فى مجال الجوده (9001-2000) فى عام 2003 وتم آخر تجديد للشهاده فى أغسطس 2012 للمره الرابعه وفى مجال إهتمام الشركة بالبيئيه فقد نالته شهادة الايزو فى البيئيه 14001-2004 وذلك فى عام 2007 وتم آخر تجديد فى مارس 2013 للمره الثانيه وتهتم الشركة بالصحه والسلامه المهنيه وقد نالته شهادة الاوشاس 18001 فى الصحه والسلامه المهنيه فى ديسمبر 2011. ولقد أولت الشركة إهتماماً كبيراً بالبيئيه والسلامه والصحه المهنيه وذلك من خلال إلتزامها بما يتوافق مع المواصفه الدوليه لإدارة البيئيه والسلامه والصحه المهنيه(ISO14001-2004-OHSAS18001-2007) وذلك بالالتزام بالآتى:

1. حماية البيئيه الداخليه والخارجيه من تلوث المياه الناتجه من عمليات التصنيع والانبعاثات الناتجه عن المداخن وأيضاً حمايتها من الضوضاء والنفايات.
2. إتباع إجراءات الصحه والسلامه المهنيه للعاملين والعملاء ونشر الوعى البيئى.
3. الإلتزام بكافة القوانين والتشريعات الخاصه بالبيئيه والسلامه والصحه المهنيه.
4. إدارة نشاطات البيئيه والصحه والسلامه كإى نشاط رئيسى حساس.
5. وضع الاهداف الخاصه بانشطه البيئيه والصحه والسلامه المهنيه ومراجعتها دورياً.
6. الإلتزام بعمل الوقايه من الاصابات والامراض المهنيه.

7. التحسين المستمر فى تطبيق وسائل وخطط منع التلوث وحماية البيئة وتحسين المستمر فى مجالات السلامة والصحة المهنية.

8. إتاحة الفرصه للعاملين للمشاركة فى الالتزامات أعلاه وتهيئة مناخ العمل للعاملين.

رسالة الشركه: تصنيع الكابلات للسوق المحلى بجوده عاليه وفق المعايير العالميه فى بئيه عمل إبداعيه ومحفزه تفوق تطلعات العميل.

رؤية الشركه: أن نعمل على سد حاجة البلاد من الكابلات والتطلع لفتح أسواق خارجيه.

قيم الشركه: تقوى الله قولاً وفعلاً- عملاً- شركاؤنا- الابداع والتميز المستمر- صداقه قويه مع البئيه والمجتمع

العاملين:

بدأت الشركه عام 2000 بعدد 50 عامل وفى يونيو 2002 تمت الشركه مع مجموعه السوي وإرتفع عدد العماله الى 89 عامل حتى وصل 265 عامل فى 2015 يعملون بالشركه ومن ضمنهم عماله مصريه تساعد فى الدعم الفنى وتتم الاستعاناه بخبراتهم بغرض ابداء العاملين.

جدول (16/3) عدد العاملين حسب المؤهل ( جياذ للمواسير )

جامعى	دبلوم ثلاثه سنوات	دبلوم سنتين	سواقين	فنيين	موظفين	عمال	المجموع
21	12	2	7	178	4	10	230

المصدر: سجلات شركة كابلات جياذ

كما يتضح من الجدول ان نسبة 77% من العماله بالشركه هى من الفنيين وذلك لطبيعة عمل الشركه.



## الاستراتيجيات التسويقية:

تتبع الشركة التخطيط الاستراتيجي القائم على تحليل نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمخاطر في

البيئة التسويقية عند إعداد الاستراتيجية التسويقية السنوية وتتمثل أبرز نقاط القوة فيما يلي:

جدول (17/3) يوضح التحليل البيئي لشركة كابلات جيايد السودي

نقاط القوة	نقاط الضعف	
شهرة الشركة الواسعة وسمعتها الطيبة في السوق	عدم وجود هيكل وظيفي واضح	البيئة الداخلية
منتجات الشركة ذات جودة عالية	ندرة الخامات الداخلة في صناعة الكابلات	
تمتلك الشركة أكبر معمل متطور لفحص الكابلات في السودان	ندرة العملة الصعبة	
تقوم الشركة بالتدريب المستمر للعاملين بها	ضعف الامكانيات التسويقية وتقليدية النظام التسويقي.	
الفرص	المهددات	البيئة الخارجية
إنشاء سد مروى والسدود الاخرى يزيد من إستهلاك الكهرباء	ظهور منافسين جدد في السوق	
سياسة الدولة القائمه على تشجيع الصادر	عدم توفر النقد الاجنبي	
	الحظرالاقتصادي المفروض على السودان	
	عدم إستقرار سعر الصرف	

المصدر: سجلات الشركة

وللشركة عدد من الاهداف الخارجية والداخليه وتتمثل أبرز الاهداف الخارجية في الاتي:

1. تعظيم الارباح

2. إرضاء الزبائن

3. إرضاء المستهلك النهائي

4. الحصول على أكبر حصة سوقية

5. عمل سمعه طيبة للشركة وتحسين الصورة الذهنية

6. السعى الدائم والمستمر لطرح منتجات جديدة وبجوده عاليه

أما أبرز الاهداف الداخليه فتتمثل فى الاتى:

1. تنظيم العمل بشكل مناسب حتى لاتحدث أى إعاقات

2. الحصول على الرضا الوظيفى للعاملين

3. التعامل على أساس أن الموظفين عائله واحده.

4. العمل على التطوير المستمر للحصول على شهادات الايزو حيث حصلت الشركه على الايزو 9001 فى

عام 2008 وشهادة البئيه 204-14001SO فى عام 2000 وشهادة السلامه OHSIA1801 فى عام 2007.

5. تقليل نفقات الشركه وإعتبار الموظف جزء أساسى منها.

### جدول (18/3) يوضح تقييم أداء شركة كابلات جياى حسب نموذج التميز الاوربى

م	المعيار	2009	2010	2011م	2012	2013
1.	القياده	0	0	40	39	30
2.	الاستراتيجيه	0	0	43.75	35	39
3.	العاملون	0	0	38	39	32
4.	الشراكات والموارد	0	0	36	39	31
5.	العمليات والمنتجات والخدمات	0	0	38	39	45
6.	نتائج العملاء	0	0	43.13	39	48
7.	نتائج العاملين	0	0	37.5	40	24
8.	نتائج المجتمع	0	0	20	11.8	24.27
9.	نتائج الاعمال	0	0	48.75	53.63	45
10.	المجموع	0	0	345	335	318

المصدر: المصدر : التقرير التعقيبي لجائزة التميز لقطاع المعادن ، للاعوام 2009 – 2013م

## تخطيط الاستراتيجيات التسويقية للشركة: <sup>1</sup>

### إستراتيجية المنتج:

تقدم الشركة منتجات ذات جودة عالية وتتعامل مع عدد كبير من الموردين المعروفين عالمياً وذلك لتعزيز ثقة المستهلك في منتجاتها وتحظى منتجاتها بسمعه طيبة في السوق.

### المنتجات:

هنالك عدد من المنتجات التي تنتجها شركة كابلات جياذ السويدى وهى:

1. الاسلاك الهوائية.
2. الموصلات النحاسيه المفرده.
3. كابلات الضغط المنخفض المفرده المسلحه وغير المسلحه مصمته أو مجدوله أو شعر.
4. كابلات الضغط المنخفض الرباعيه مسلحه وغير مسلحه مجدوله أو شعر.
5. الكابلات التلفزيونيه.
6. الموصلات النحاسيه.

### التقنيات والمواد المستخدمه:

- توجد مواد عديده تدخل فى صناعة الكابلات واهمها خام النحاس والالومنيوم حيث يعتبران الموصل الاساسى فى الكيبل
- وتستخدم مواد عازله مثل مادتي PE و PVC وسلك الصلب للحمايه ومادة الغلاف للحمايه الخارجيه للكابل.
- يتم إستخدام ماكينات ذات اداء عالى ومتطور تقنياً من حيث سهولة التحميل والتجهيز وسرعة الانتاج.
- تستخدم شاشات كمبيوتريه وتحكم بواسطة اجهزة PLC كما إنها تحتوى عدادات وأجهزة قياس للقطر وأجهزة شراره متطوره.
- يتم عمل كافة الاختبارات على الماكينه وفى جميع المراحل التى يمر بها تصنيع الكابل.

<sup>1</sup>مقابله مع الاستاذ/شرف الدين مدير التسويق مدير التسويق بتاريخ 2015/2/27

## المواصفات:

وتقدم الشركة خدمات مابعد البيع المتمثلة في في الزيارات للوكلاء والمشتريين لمعرفة أى مشكله في الكيبلات ومعالجتها وكذلك تقدم ضمان لمدة 18 شهر للمشتريين بالاضافه لضمان طويل المدى للعيوب الفنية وتقدر الحصة السوقيه للشركة بنسبة 70% مع زياده سنويه بنسبة 20%-25% وذلك حسب الجدول (25) التالى:

### جدول(19/3) يوضح المبيعات السنويه للشركة بملايين الجنيهات

العام	2011	2012	2013	2014	2015
المبيعات	98	122.88	153.6	192	240
الزيادة	-	24.88	30.72	38.4	48
نسبة الزيادة	-	%24	%25	%25	%25

المصدر: سجلات شركة كابلات جياذ

### إستراتيجية التسعير:

تقوم الشركة بالتسعير على أساس السوق وتراجع السعر إسبوعياً وفقاً للتغيرات المتسارعه فى الاسعار وتأخذ فى إعتبارها أسعار المنافسين بالسوق والتكلفه مع وضع هامش الربح المناسب وتمنح الشركة الفواتير المبدئيه بفترة سماح ثلاثه أيام على الاكثر. كما تقوم الشركة بتقديم أسعار تشجيعيه للطلبات الكبيره بالاضافه الى بعض الخصومات والتخفيضات الموسميه فى الاسعار تشجيعاً للمستهلك.

### إستراتيجية الترويج:

تقوم الشركة بالعمل على تحسين الصورة الذهنيه للشركة وإستقطاب زبائن جدد لزيادة حصتها السوقيه وزيادة ثقة المستهلك على منتجاتها من خلال الاستراتيجيه الترويجيه التى تتمثل فى الاتى:

- الاعلان فى التلفزيون والاذاعه والصحف والمجلات.
- اللافتات المضيئه فى الطرق والكبارى.
- المشاركه فى المعارض الداخليه والخارجيه.
- عمل الهدايا الدعائيه.

- وجود المكتب الرئيسي فى الخرطوم بدلاً عن جياى يعتبر جزء من الترويج وذلك لتسهيل التواصل مع المستهلكين لارتفاع الكثافه السكانيه بالخرطوم.
- تمتلك الشركه موقعاً على الشبكه العنكبوتيه للتعريف بها .

فى حالة وجود إقبال على منتجات الشركه ورضا عام عنها يتم إيقاف الاعلان لفته ثم يتم مواصلته لاحقاً لايوجد نظام للمعلومات التسويقيه وتتعرف الشركه على رضا العميل من خلال توزيع إستبيان دورياً.

#### إستراتيجية التوزيع:

تعتمد الشركه على التوزيع المباشر القائم على تلقى طلبات المشترين ثم توفيرها لهم ويوجد لدى الشركه خمسه موزعين بالعاصمه القوميه وذلك لبعض منتجاتها وقامت الشركه بتقسيم السوق الذى تعمل فيه الى أربعة قطاعات هى:

- القطاع الحكومى.
- قطاع التجار.
- قطاع مقاولات الكهرباء.
- قطاع المقاولات المدنيه.

ويعتبر القطاع الحكومى أكبر مشترى لمنتجات الشركه يليه قطاع التجار والنسبه للولايات يتم التوزيع لها عبر الوكلاء المعتمدين للشركه.

### المبحث الثالث: شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه

تأسست شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه فى 15/8/2004 والمساهمون هم شركة جياذ لصناعة السيارات وشركة سمت الهندسيه براس مال قدره ( 1576558000 ج) خمسة وعشرون مليون وسبعمائه وخمسة وستون ألف وخمسمائه وثمانون جنيه ويبلغ عدد العاملون 133 عامل منهم 91 عماله ثابتة و42 عماله مؤقتة.

وفى عام 2005 دخل راس المال الوطنى ممثلاً فى شركة الفيحاء كمساهم بنسبة 60% وقد تم فض الشراكة مع القطاع الخاص فى مايو 2013 وتمتلك الشركه خطين الاول خط التجميع ويختص بعمليات تجميع الاجزاء المفككه بصوره كامله أو شبه كامله التفكيك (CKD) أما الخط الثانى فيختص بعمليات تصنيع المعدات الزراعيه المتنوعه (Fabrication) إضافة لذلك تتم عمليات الطلاء فى المصنعين ويتم تطبيق أنظمة الجوده الشامله وقد حازت الشركه على شهادة الايزو (9001-2008

#### الرؤيه:

الرياده فى توفير حزمه متكامله من الاليات الزراعيه والمعرفه لتطوير الزراعه بالسودان.

#### الرساله:

تلبية كافة إحتياجات الميكنه الزراعيه من خلال تقديم منتجات وخدمات متكامله وذات جوده متميزه وباسعار تنافسيه وذلك باستخدام أحدث التقنيات من خلال الاستثمار فى العاملين والموارد لاغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر تحقيقاً لأهداف المستفيدين.

#### الاهداف:

1. توطين الاليات الزراعيه الحديثه للمساهمه فى تقليل الواردات الزراعيه ممايساعد فى إنتعاش الاقتصاد.
2. نقل أحدث التقنيات بالاستفاده من تجارب الدول ذات الخبره فى مجال تصنيع المعدات الزراعيه وذلك بهدف تحسين جوده المنتجات ومواكبة المستجدات فى المجال.

#### سياسة الجوده والبيئه والسلامه:

1. الالتزام بالجوده من خلال تطبيق مبادئ الجوده كموجه لانشطة الشركه لتحقيق توقعات الزبائن.
2. السعى لتوفير منتجات ذات جوده عاليه وأمنه وصديقه للبيئه.

3. العمل على توفير البنية التحتية اللازمه وظروف العمل المناسبه والتدريب المستمر والدعم المعنوى للعاملين بهدف رفع الكفاءه وزيادة الانتاجيه وخفض التكلفة والاستمرار فى إنتاج جرارات ومعدات زراعيه عاليه الجوده ومطابقه للمواصفات العالميه.

4. نشر الوعى وتوجيه العاملين لزيادة إدراكهم بان مسؤوليه كل فرد هى المساهمه فى التطوير والتحسين المستمر لجوده المنتجات والخدمات والمحافظة على البئيه والسلامه.

5. تطوير وترسيخ العلاقه مع الزبائن والموردين وتعزيز الثقه المتبادله بمايكفل الاستمراريه والالتزام فى المستقبل بهدف المحافظه على المكانه المتميزه للشركه ولضمان فتح أسواق جديده للشركه.

6. بذل الجهود لحماية البئيه والصحه المهنيه والسلامه بغرض حفظ الصحه ومنع الحوادث وذلك من خلال تحمل القياده لمسئليه تفعيل البرامج الخاصه بالبئيه والصحه والسلامه المهنيه وتوفير الاجهزه الضروريه لهذه البرامج.

#### **العملاء والموزعين:**

للشركه عدد من العملاء منهم البنك الزراعى والبنوك الاخرى والمنظمه العربيه للتنميه الزراعيه وشركه السكر السودانيه ومكتب الامم المتحده والمؤسسات الزراعيه ووزارات الزراعه الاتحاديه والولائيه وكذلك إتحاد المزارعين وديوان الزكاه والمزارعين فى جميع أنحاء السودان وهئيه النظافه بولاية الخرطوم.

شكل (6/3) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه



المصدر: سجلات الشركة

وتعتمد الشركة أسلوب التحليل الاستراتيجي للبيئة والذي يقوم على تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف كما يوضح الجدول التالي:

### جدول (20/3) يوضح التحليل البيئي لشركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه

نقاط القوة	نقاط الضعف	البيئة الداخلية
التصنيع المحلي	عدم وجود بدائل للموارد	البيئة الداخلية
شهرة علامة جياذ	عدم تنوع القطاعات	
سمعة المنتج الجيده بالسوق	الخيار المحلي فى التسويق	
الفرص	المخاطر	
إهتمام الدولة بالزراعة والعمل على تنمية القطاع الزراعى	العقوبات الاقتصادية	البيئة الخارجية
التنوع فى المشاريع التنمويه فى القطاع الزراعى	صعوبة التمويل	
دعم الدولة للزراعة	ندرة النقد الاجنبى	

#### تخطيط الاستراتيجيات التسويقية للشركة:<sup>1</sup>

يتم إعداد الاستراتيجيات التسويقية فى إطار الاهداف الكليه لادارة التسويق بالمجموعه والتي تستمد من الاهداف العامه للمجموعه ويكون المستهدف:

(1) زيادة المبيعات بنسبه محدده كل سنه.

(2) (2) التوسع فى الاسواق القائمه

(3) الدخول الى أسواق جديده

(4) التقييم الدورى للخطط التسويقية

(5) مراجعة الحصص السوقية

<sup>1</sup>مقابلة مع مدير المبيعات بالشركة.

## إستراتيجية المنتج:

تقوم الشركة بانتاج عدد من الاصناف كما موضح بالجدول (22/3) أدناه:

جدول (21/3) يوضح أنواع الجرارات التي تنتجها شركة جيايد للجرارات والمعدات الزراعيه

م	المنتج	م	المنتج
1	جرار 75-100 حصان	18	ناثرة سماد 450-1000 كجم
2	جرار 40-60 حصان	19	حاصده متوسطه
3	جرار بستاني يدوي	20	قشارة فول سوداني
4	محراث قرصي 3 صاجه	21	حازمة سمسم
5	محراث قرصي إزميلي 7-13 سنه	22	حاصدة بطاطس
6	محراث قرصي 14-18 صاجه	23	دراسه خمسه نجوم
7	محراث كسار 24 صاجه	24	قاطعة أعلاف تردديه+قرصيه
8	طراد 4 سنه	25	لمامه
9	قصابية ليزر 4.5 متر	26	مقطوره 6 طن 4لستك
10	قصابيه عاديه 2-3 متر	27	مقطوره 4 طن 4لستك
11	الناموسه أبوستات-الجداول	28	مقطورة نفايات 4لستك
12	أله تقائد	29	تانكر (مياه+وقود) 1000 جالون
13	دسك عريض 24 صاجه	30	ورشه متحركه
14	دسك عريض 30 صاجه	31	قلاعة فول سوداني
15	السطاره 20-22 صف	32	طلمبات ري 2بوصه-3بوصه
16	الزراعه الهوائييه 4-8 صف	33	عزاقه بين الصفوف
17	رشاش حقل 400-600-4000-2000	34	محراث كسار 14-18 صاجه

المصدر: سجلات شركة جيايد للجرارات والمعدات الزراعيه، الخرطوم

المنتجات المذكوره هي الاصناف التي تقوم شركة جيايد للجرارات والمعدات الزراعيه بانتاجها وفيمايلي

بيان بحجم الانتاج لخمسة أعوا كما يوضح الجدول ( 3/22 ) :

جدول (22/3) يوضح حجم الانتاج لشركة جيايد للجرارات والمعدات الزراعيه خلال الخمس سنوات

العام	2009	2010	2011	2012	2013
الكميه	1459	3054	569	1105	880

المصدر: سجلات شركة جيايد للجرارات والمعدات الزراعيه، الخرطوم

ويقوم الهيكل التنظيمى لادارة التسويق على اربعة اقسام هى:

**(1) قسم المبيعات:**

ويعنى بعملية البيع وإكمال الاجراءات الاداريه الخاصه بالبيع حتى تسليم المعده للمشتري.

ويوجد تنامى فى مبيعات الشركه وقد شهدت المبيعات ركود فى الفتره من 2009 وحتى 2011 وذلك تبعاً للحاله العامه للاقتصاد فى البلد.

تمتلك الشركه مركز بيع فى ولايه القضارف كما يوجد لديها وكلاء فى كل من ولايات كسلا(حلفا الجديده)- الجزيره- سنار - النيل الازرق- النيل الابيض- غرب كردفان- نهر النيل.

كما تعتبر الشركه اول شركات المجموعه التى أدخلت نظام الرقم المصغر للاستعلام عن منتجات الشركه والتواصل مع العملاء وتلقى البلاغات والشكاوى وتحويل العميل للقسم المعنى فوراً لتقديم الخدمه المطلوبه

الرقم المخصص للتواصل مع العملاء هو الرقم 1200

**(2) قسم الاتصالات التسويقيه:**

ويعنى بتوفير المعلومات التسويقيه التى تحتاجها إدارة التسويق من خلال التواصل مع العملاء ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم وملاحظاتهم على المعدات المنتجه بواسطة الشركه لمعالجة الاشكاليات التى تحتاج لمعالجه إن وجدت وكذلك توفير معلومات عن السوق والمنافسين وقد ساعد هذا القسم إدارة التسويق فى وضع السياسات التسويقيه الخاص بها.

ويقوم القسم بعمل دراسات دوريه للسوق كما يتم التعاقد مع مراكز بحوث ودراسات للقيام بدراسات مره واحده على الاقل خلال السنه.

### (3) قسم الدعم الفني:

يقدم هذا القسم الدعم الفني للعملاء ومعالجة المشكلات التي تواجههم وذلك لضمان ولائهم لمنتجات الشركة وتمتين العلاقة معهم.

### (4) قسم خدمات ما بعد البيع :

يعنى هذا القسم بتقديم خدمات ما بعد البيع المتمثلة فى الصيانه وتوفير الاسبيرات والضمان حيث تقدم الشركة الضمان على منتجاتها لمدة عام بالنسبه للمعدات الزراعيه وعام أو 1000ساعه تشغيل أيهما أسبق بالنسبه للجرارات.

ويمتلك القسم ورشه متحركه للصيانه تصل للعميل فى مكانه وتقوم باجراء الصيانه المطلوبه للمعدات.

### إستراتيجية التسعير:

تقوم الشركة بتسعير منتجاتها بناءً على التكلفة وكذلك تستصحب معها أسعار المنافسين مع وضع إعتبار لنظرة المستهلك لمنتجاتها وما تقدمه من خدمات ما بعد البيع وعموماً لاتوجد مشكله فى الاسعار وهى تجد قبول ورضاً المستهلك وكذلك تقدم الشركة تسهيلات بيعيه مقابل ضمانات محدد.

### إستراتيجية الترويج:

تقوم الشركة بالترويج لمنتجاتها من خلال الاعلان بمختلف أنواعه وبمختلف الوسائل الاعلانيه المتمثله فى التلفزيون والاذاعه والصحف والمجلات والاعلانات عبر الشاشات فى الشوارع العامه والمطارات وكذلك اللافتات فى الطرق الرئيسييه .

كما تستخدم البيع الشخصى من خلال رجال البيع فى المعارض بالمركز الرئيسى وكذلك تشارك فى المعارض والمهرجانات داخلياً وخارجياً وكذلك تستخدم المطبقات التعريفيه بمنتجات الشركة ومزاياها والتسهيلات التى تقدمها للمستهلكين.

وأيضاً تستخدم الشركة موقعها الالكترونى على الشبكه العنكبوتيه للترويج من خلال نشر معلومات عن المنتجات والسياسات التسويقيه والخدمات التى تقدمها الشركة للعملاء.

وكذلك تعتمد الشركة على الوكلاء بالولايات للترويج لمنتجاتها وكذلك المعلومات التى يقدمها العملاء الذين يشترى منتجاتنا ويستخدمونها فعلياً.

## إستراتيجية التوزيع:

تعتمد الشركة على البيع من معارضها بالمركز الرئيسى وكذلك تمتلك مركز بولاية القضايف وكذلك يمكن التواصل مع المستهلكين من خلال الاتصال الهاتفى لتوصيل المنتجات لهم فى حالة الكميات الكبيره كما لها وكلاء ببعض الولايات الاخرى يمكن التوزيع من خلالهم.

## الفصل الرابع

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي للدراسه

المبحث الاول: منهجية إجراء الدراسه

المبحث الثانى: تحليل بيانات الدراسه

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## التحليل الإحصائي للدراسة

### مقدمه:

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبيان وذلك من أجل إختبار الفرضيات ومن ثم الوصول للنتائج ويشتمل على ثلاثة مباحث حيث يتناول المبحث الاول منهجية إجراء الدراسة و يتناول المبحث الثانى تحليل بيانات الدراسة ثم المبحث الثالث الذى يتناول إختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية موضحاً به أدوات قياس الدراسة و منهجية إجراء الدراسة الميدانية وكيفية تنفيذها ووصف لمجتمع وعينة الدراسة وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها بالإضافة للأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة وفيما يلي يعرض الباحث خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية كما يلي:

1. وصف أداة الدراسة
2. تقييم أدوات القياس.
3. تصميم نموذج الدراسة
4. وصف مجتمع وعينة الدراسة.
5. خصائص عينة الدراسة
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

وفيما يلي يعرض الباحث بالتفصيل تلك الخطوات:

### أولاً- وصف أداة الدراسة

أعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم إستمارة تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (أثرالاستراتيجيات التسويقيه على أداء منظمات الاعمال) وتتكون من قسمين:

## القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة :

1. النوع
2. الحالة الاجتماعية
3. العمر
4. المؤهل العلمي
5. المستوى الوظيفي
6. المسمى الوظيفي

## القسم الثاني:

ويشمل عبارات متغيرات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة ويشتمل هذا القسم على عدد (82) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

## الجزء الأول: محاور الدراسة

جدول رقم (1/4) يوضح توزيع عبارات متغيرات الدراسة

عدد العبارات	الاستراتيجيات التسويقية	
11	إستراتيجية المنتج	1
12	إستراتيجية التسعير	2
17	إستراتيجية الترويج	3
12	إستراتيجية التوزيع	4
11	نظم المعلومات التسويقية	5
19	أداء منظمات الاعمال	6
82	المجموع	

المصدر : إعداد الباحث

## ثانياً- مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة كما هو موضح في جدول رقم (2/4)

جدول رقم ( 2/4 ) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	اكبر من 80%	درجة موافقة عالية جدا"
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحث 2015

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(3 = (5/15) = .5 / (1+2+3+4+5)$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

ثانياً" تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، واختبار الصدق إحصائياً يتم استخدام التحليل العامل التاكيدى لاختبار إمكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو إختبار درجة تمثيل البيانات للهيكال المتوقع وقد أعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات

الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (82) والتحقق من أن العبارات التي أستخدمت لقياس مفهوما "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

### 1. إختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء إختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وذلك من خلال عرض عبارات المقاييس على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في العلوم الإدارية والإحصاء بهدف تحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقا لرأيهم وقد تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس، حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها وإستمرت عملية إختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم إختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من عشرون مفردة وتم إختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة إستبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها وبعد إستعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق).

### (2) إختبار الثبات والصدق الداخلي لعبارات الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)<sup>(1)</sup>. ويستخدم لقياس الثبات " معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

حيث يرمز (k) علي أنه عدد مفردات الاختبار

$$(k-1) \text{ عدد مفردات الاختبار} - 1$$

$$\left( \sum s_i^2 \right) \text{ تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار}$$

$$(s_i^2) \text{ التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار}$$

<sup>1</sup>- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.

وتتراوح قيمة معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

وقد أخذ الباحث في إعتبره التأكد من ثبات المقياس الذي قام ببنائه قبل إستخدامه في الدراسة بإعادة إختباره على ثلاثين فرداً وحساب "معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، عن عبارات الدراسة ، وقد بلغت قيمته (0.89) وهي قيمة مرتفعة كثيراً، كما قام بإجراء الاختبار على عبارات كل الدراسة وحساب معامل الثبات، كما يبين الجدول التالي:

أولاً" إبعاد المتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية)

جدول رقم (3/4) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

معايير الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
إستراتيجية المنتج	11	0.88
إستراتيجية التسعير	12	0.91
إستراتيجية الترويج	17	0.80
إستراتيجية التوزيع	12	0.85
إجمالي العبارات	52	0.89

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

من الجدول (3/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً" من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي أعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## ثانياً "إبعاد المتغير الوسيط"

جدول رقم (4/4) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

معايير الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
نظم المعلومات التسويقية	11	0.88

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

من الجدول ( 4/4 ) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً" من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0.90) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## ثالثاً " المتغير التابع ( أداء منظمات الاعمال)

جدول رقم ( 5/4) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

معايير الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
أداء منظمات الاعمال	19	0.88

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

من الجدول (5/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لمحور أداء منظمات الاعمال أكبر (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً" من الثبات الداخلي حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

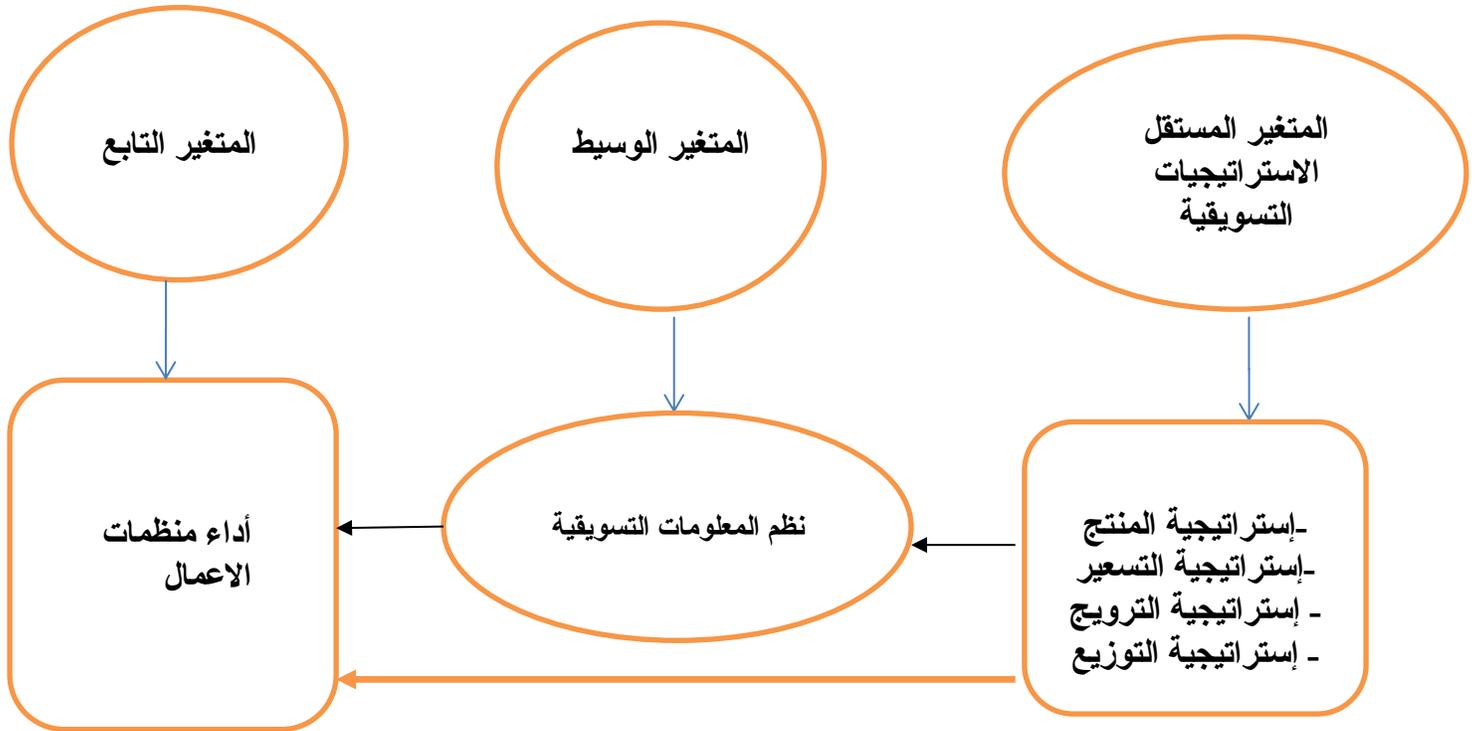
## ثالثاً. نموذج الدراسة

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس أثر تخطيط الاستراتيجيات التسويقية لمنظمات الاعمال على أداء منظمات الاعمال ولقد أستند الباحث في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة على العديد من الدراسات وأراء العديد من الباحثين وذلك وفقاً للمراحل التالية:

1. البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.
2. تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (5) محكمًا (انظر الملحق رقم (1) للتحقق من بناء النموذج.
3. تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها ويشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية كما يوضحها الشكل (1/4)

نموذج الدراسة :

شكل (1/4) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

المتغير المستقل: وهو الذي يقيس الاستراتيجيات التسويقية ويتكوّن من أربعة متغيرات فرعية وهي:

1/: إستراتيجية المنتج حيث سيتم قياسها بعدد (11) عبارة.

2/: إستراتيجية التسعير حيث سيتم قياسها بعدد (12) عباره.

3/: إستراتيجية الترويج حيث سيتم قياسها بعدد (17) عباره.

4/: إستراتيجية التوزيع حيث سيتم قياسها بعدد (12) عباره

\*المتغير الوسيط : وهو الذى يقيس نظم المعلومات التسويقية حيث سيتم قياسها بعدد (10) عباره.

\*المتغير التابع: وهو يمثل أداء منظمات الاعمال حيث سيتم قياسه بعدد (19) عبارة.

رابعا" مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة جياذ الصناعية وهى :

- شركة جياذ للسيارات.

- الإدارة العامة.

- شركة كابلات جياذ السويدى.

- شركة جياذللجرارات والمعدات الزراعية.

وتمَّ إختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية البسيطة) وهى إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات محددة من أفراد مجتمع الدراسة وتم توزيع عدد (130) إستبانة استرجعت منها (118) إستبانة سليمة تم إستخدامها في التحليل بنسبة إسترجاع بلغت (90.7)% وهى تعتبر نسبة عالية جدا وتدل على متابعة الدارس بنفسه في توزيع الاستمارات عن طريق المقابلة الشخصية بيانها كالآتي بالجدول (6/4):

جدول (6/4) يوضح الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	130	100
الاستبيانات التي تم إرجاعها	118	90.7%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	12	9.3
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0
الاستبيانات الصالحة للتحليل	118	90.7

المصدر : إعداد الباحث.

## خامسا- تحليل البيانات الأولية

تشتمل بيانات الدراسة الأولية على الخصائص التالية:

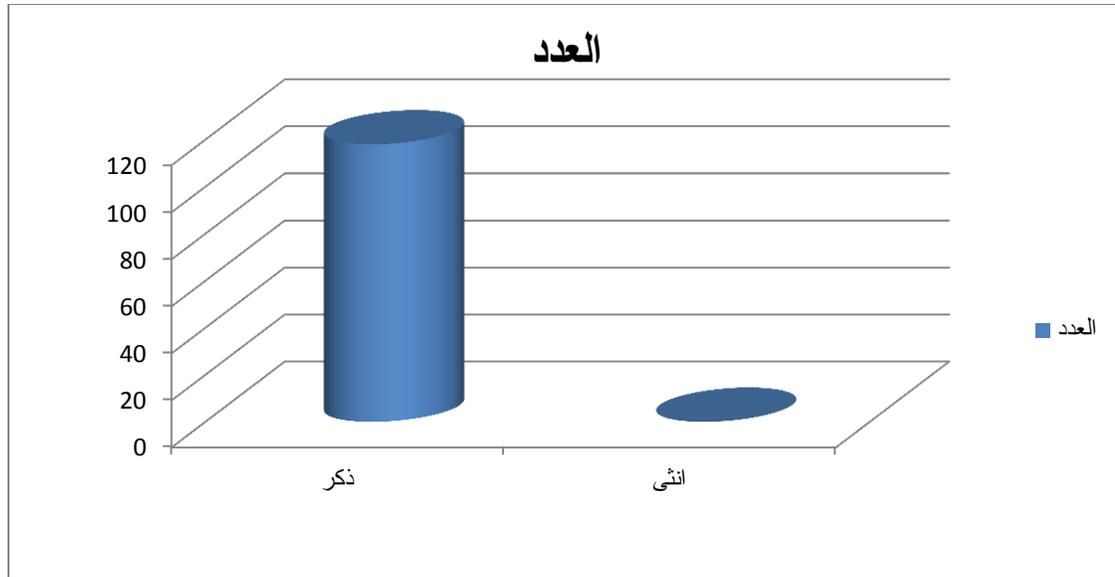
### 1. توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم ( 7/4 ) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	118	118
أنثى	0	0
المجموع	118	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل ( 2/4 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع



يتضح من الجدول ( 7/4 ) والشكل ( 1/4 ) أعلاه أن جميع أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم ( 100 ) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الإناث في العينة ( 0 ) %.

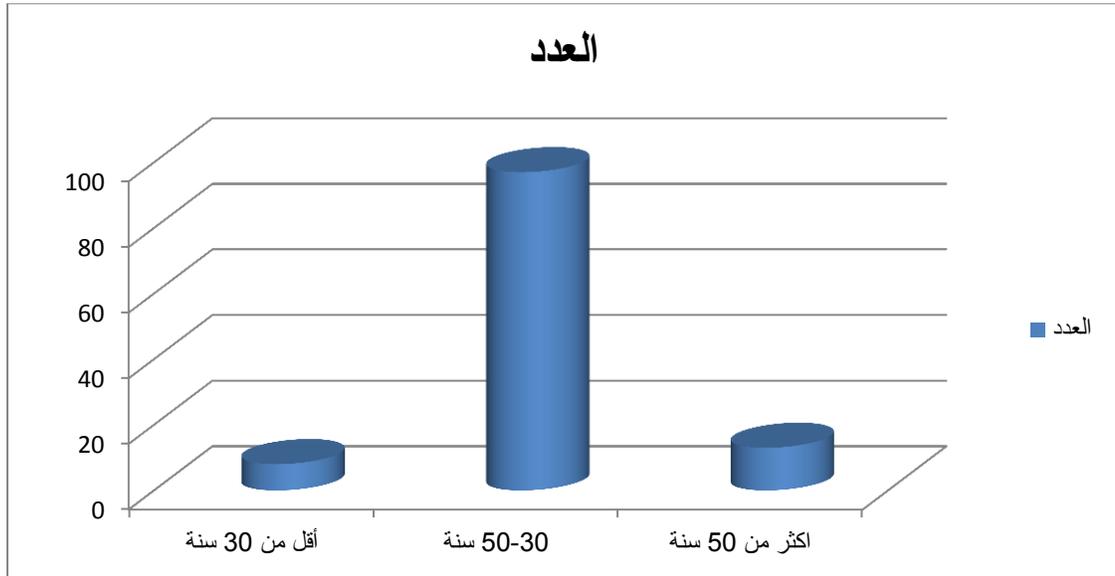
## 2/توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم ( 8/4 ) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	8	6.8
30-50 سنة	97	82.2
أكثر من 50 سنة	13	11
المجموع	118	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل (3/4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



يتضح من الجدول ( 8/4 ) والشكل ( 2/4 ) أعلاه أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30) تبلغ نسبتهم (6.8) % بينما تبلغ نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-50) سنة (82.2) % إما أفراد العينة أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (50 سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (11) % كما. ويتضح من كل ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم ما بين (30-50 سنة) حيث بلغت نسبتهم (11) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

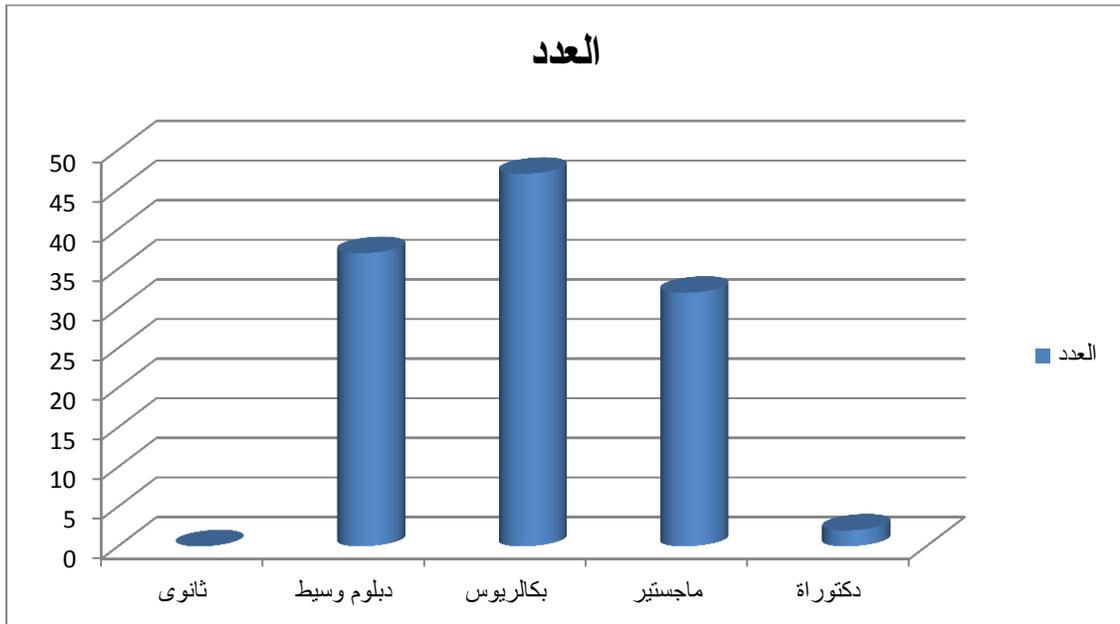
### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (9/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	0	0
دبلوم وسيط	37	31.4
بكالوريوس	47	39.8
ماجستير	32	27.1
دكتوراه	2	1.7
المجموع	100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015 .

شكل (4/4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الدراسي



يتضح من الجدول رقم (9/4) والشكل رقم (3/4) أن أفراد العينة الذين من مستوى (البكالوريوس) بلغت نسبتهم (39.8) % بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (ماجستير ودكتوراه) في العينة (28.8) % أما أفراد العينة من حملة الدبلوم الوسيط فقد بلغت نسبتهم (31.4) %، ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد

العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (68.6%) مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

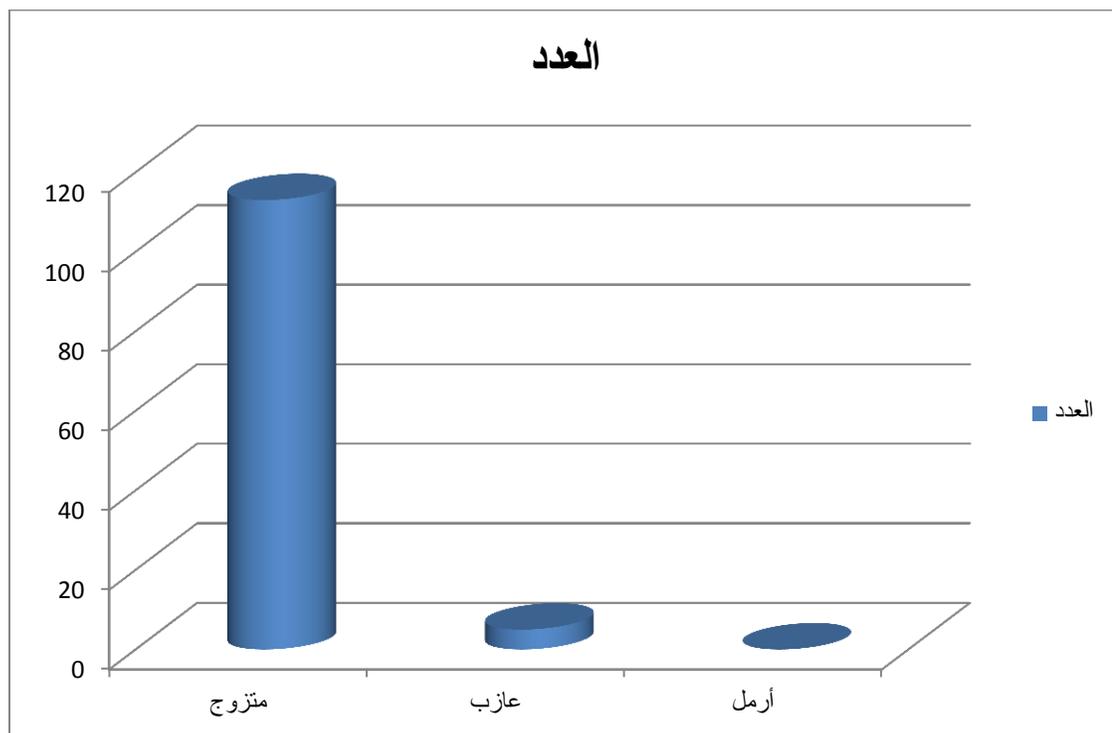
#### 4. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (10/4) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
متزوج	113	95.8
عازب	5	4.2
أرمل	0	0
المجموع	118	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل (5/4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير حاله الاجتماعيه



يتضح من الجدول (10/4) والشكل ( 4/4 ) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من المتزوجين حيث بلغت نسبتهم (95.8) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة غير المتزوجين (4.2) % من اجمالي العينة المبحوثة. أما أفراد العينة من الحالات الأخرى (مطلق, أرمل) فقد بلغت نسبتهم (0) %.

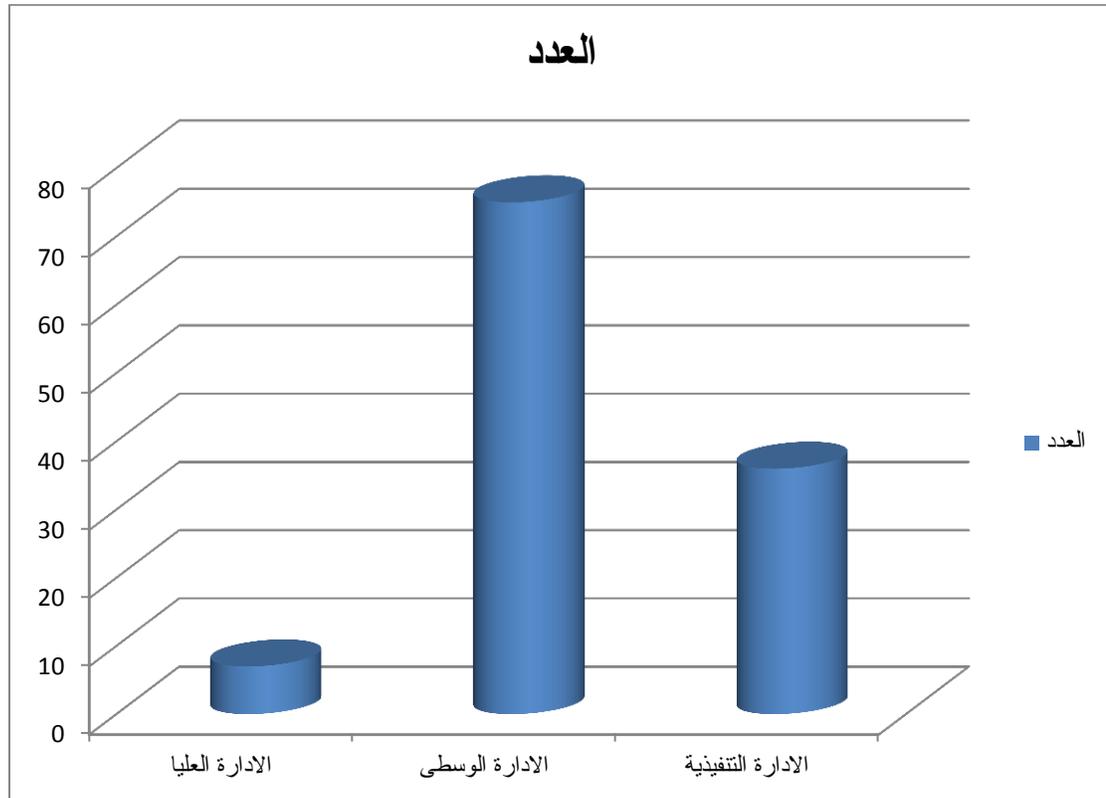
#### 5. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (11/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة %
الإدارة العليا	7	5.9
الإدارة الوسطى	75	63.6
الإدارة التنفيذية	36	30.5
المجموع	118	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل (6/4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري



يتضح من الجدول رقم (11/4) والشكل (5/4) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الإدارة الوسطى حيث بلغت نسبتهم (63.6) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة أفراد العينة من الإدارات التنفيذية في العينة (30.5) % أما أفراد العينة من الإدارة العليا فقد بلغت نسبتهم (30.5). وتضح من ذلك أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من الإدارة الوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبتهم (94.1) % من اجمالي العينة وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة.

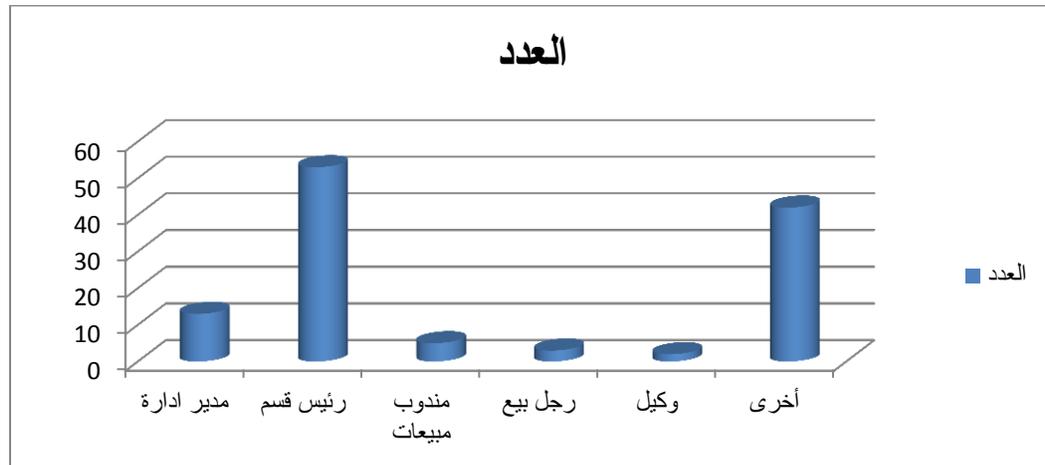
#### 6. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (12/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة %
مدير إدارة	13	11
رئيس قسم	53	44.9
مندوب مبيعات	5	4.2
رجل بيع	3	2.5
وكيل	2	1.7
أخرى	42	35.6
المجموع	118	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

#### شكل (7/4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



يتضح من الجدول رقم (12/4) والشكل (6/4) أعلاه أن أفراد العينة من مدراء الإدارة بلغ عددهم (13) بنسبة (11) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام في العينة (44.9) % أما مندوبي المنعيات فقد بلغت نسبتهم (4.2) %، كما تضمنت العينة نسبة (2.5) % من رجال البيع ونسبة (37.3) % من الوكلاء الوظائف الأخرى. وتضح من ذلك أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم (55.9) % من اجمالي العينة وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة.

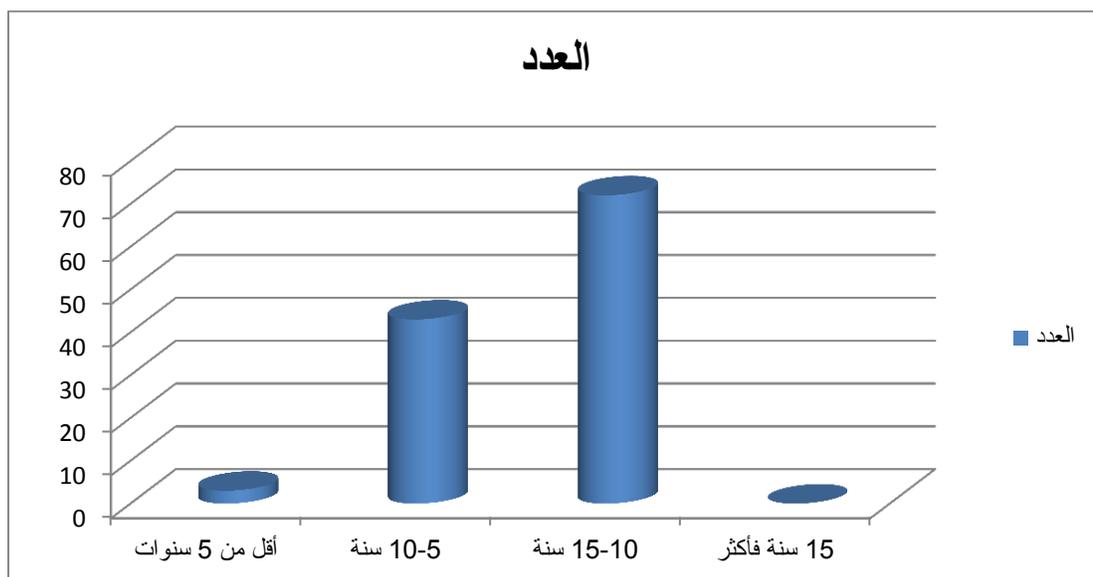
#### 7. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (13/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	2.5
5-10 سنة	43	36.4
10-15 سنة	72	61
15 سنة فأكثر	0	0
المجموع	118	100%

المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل (8/4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (13/4) والشكل رقم (7/4) أعلاه أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم (2.5) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10) سنة (36.4) % إما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (61). ويتضح من ذلك أن غالبية العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-15) حيث بلغت نسبتهم (61)%. وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

**سادسا: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:**

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام كل

من:

**أ. اختبار الصدق الظاهري.**

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوما "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تعنى إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى إنطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه وإستبعاد أى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على إستجابة مفردات عينة الدراسة.

**ب. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha).** وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات

الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

**2. أساليب الإحصاء الوصفي:**

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3) وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

### 3. تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار ( $T$ ) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية ( $Prob$ ) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

و يتم الاعتماد على قيمة بيتا ( $B$ ) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل بينما يتم استخدام اختبار ( $F$ ) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

#### المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية:

#### 1. التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

#### 2. التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

## المطلب الأول: التوزيع التكراري لمحاور الدراسة

### أولا : الاستراتيجيات التسويقية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الاستراتيجيات التسويقية والتي تتمثل في كل من :

#### 1. إستراتيجية المنتج

جدول رقم ( 14/4 ) التوزيع التكراري لعبارات ( إستراتيجية المنتج )

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.8	1	3.4	4	1.7	2	38.1	45	55.9	66	1/تقوم الشركة بتقديم منتج يلبي حاجات ورغبات المستهلك من خلال الاتصال المستمر
0.8	1	9.2	5	5.1	6	41.5	49	48.3	57	2/ تمتلك الشركة تكنولوجيا إنتاجه حديثة وفقا للمعايير العالمية ومقارنه بالمنافسين
0.8	1	4.2	5	20.3	24	39	46	35.6	42	3/تقوم الشركة بالابتكار والتميز في تصميم وأداء المنتجات بالمقارنة مع المنافسين
0	0	1.7	2	9.3	11	41.5	49	47.5	56	4/ تقوم الشركة بتميز المنتج لخلق صورة رهيبة ايجابية لها لدى المستهلك
1.7	2	5.1	6	12.7	15	41.5	49	39	46	5/تقوم الشركة بالابتكار والتميز في تصميم وأداء المنتجات بالمقارنة مع المنافسين
0.7	1	3.4	4	11	13	33.1	39	51.7	61	6/تقوم الشركة بتقديم خدمات إضافية مابعد البيع
0	0	7.6	9	16.1	19	39	46	37.3	44	7/تقوم الشركة بدراسة وتحليل المنتجات بصورة دورية
0.8	1	8.5	10	14.4	17	41.5	49	34.7	41	8/تقوم الشركة بتطوير منتجاتها باستمرار لمواكبة التغير في أرواق المستهلك
3.4	4	10.2	12	18.6	22	33.9	40	33.9	40	9/تقوم الشركة بالتغليف الجيد لحماية المنتج من التلف تناسب ظروف النقل والمناولة والعرض التي يتعرض لها المنتج
1.7	2	7.6	9	13.6	16	42.4	50	34.7	41	10/ تستخدم الشركة التبيين للتعريف بالمنتج ومكوناته وصلاحيته وخصائصه وطرق استخدامه
3.4	4	9.3	11	18.6	22	39	46	29.7	35	11/تقوم الشركة بالابتكار في منتجاتها من خلال تقديم أفكار خلاقة ومتميزة في الإنتاج والتسويق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 14/4 ) ما يلي:

1.بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى(94) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشركة تقوم بتقديم منتج يلبي حاجات ورغبات المستهلك من خلال الاتصال المستمر) .

2.بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية(89.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشركة تمتلك تكنولوجيا إنتاجيه حديثة وفقا" للمعايير العالمية ومقارنه بالمنافسين) .

3.بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة(74.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.4)% . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن(الشركة تقوم بالابتكار والتميز في تصميم وأداء المنتجات بالمقارنة مع المنافسين) .

4.بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (89) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (1.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على (الشركة تقوم بتمييز المنتج لخلق صورة ذهنية ايجابية لها لدى المستهلك) .

5.بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة(80.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (6.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بالابتكار والتميز في تصميم وأداء المنتجات بالمقارنة مع المنافسين) .

6.بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة(84.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (4.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11) % .

وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشركة تقوم بتقديم خدمات إضافية مابعد البيع) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (76.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (7.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشركة تقوم بدراسة وتحليل المنتجات بصورة دورية) .

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (79.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (9.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشركة تقوم بتطوير منتجاتها باستمرار لمواكبة التغير في أذواق المستهلك) .

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (67.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (13.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشركة تقوم بالتغليف الجيد لحماية المنتج من التلف بما يناسب ظروف النقل والمناولة والعرض التي يتعرض لها المنتج) .

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (77.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (9.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشركة تستخدم التبيين للتعريف بالمنتج ومكوناته وصلاحيته وخصائصه وطرق استخدامه) .

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الحادية عشر (68.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (12.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشركة تقوم بالابتكار في منتجاتها من خلال تقديم أفكار خلاقة ومتميزة في الإنتاج والتسويق) .

## 2. إستراتيجية التسعير

### جدول رقم ( 15/4 ) التوزيع التكراري لعبارات ( إستراتيجية التسعير )

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
5.9	7	17.8	21	29.7	35	30.5	36	16.1	19	1/تأخذ الشركة في الاعتبار مستوى الدخل الفردي للمستهلكين عند وضع إستراتيجية التسعير
3.4	4	10.2	12	22.9	27	41.5	49	22	26	2/ تقوم الشركة بإدارة التكاليف الإنتاجية بكفاءة وفعالية لضمان تحديد سعر تنافسي للمنتج
3.4	4	3.4	4	33.9	40	35.6	42	23.7	28	3/ تطبق الشركة سياسة انتمائية مرنة وفعاله توازن بين أهداف الشركة في الانتشار وقدرات العملاء على الدفع
0	0	4.2	5	23.7	28	47.5	56	24.6	29	4/تأخذ الشركة في الاعتبار تعظيم وتحسين القيمة المدركة لمنتجاتها من قبل المستهلكين
4.2	5	7.6	9	23.7	28	33.1	39	31.4	37	5/ تأخذ الشركة في الاعتبار تكلفة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في سياساتها الإنتاجية
0.8	1	4.2	5	20.3	24	43.2	51	31.4	37	6/ تأخذ الشركة في الاعتبار السياسات التسعيرة للمشاركات المنافسة
0.8	1	5.1	6	29.7	35	39.8	47	24.6	29	7/ تأخذ الشركة في الاعتبار الموازنة بين مصالح جميع أطراف القناة التوزيعية لمنتجاتها
1.7	2	7.6	9	32.2	38	35.6	42	22.9	27	8/ تأخذ الشركة في الاعتبار تأثير قرار التسعير على عناصر المزيج التسويقي الأخرى
1.7	2	11	13	34.7	41	34.7	41	17.8	21	9/تأخذ الشركة سياسة كشط السوق في تسعير منتجاتها
13.6	16	23.7	28	24.6	29	19.5	23	18.6	22	10/ تقوم الشركة بإعلان عروض ومهرجانات تخفيضات الموسمية في أسعار منتجاتها
3.4	4	10.2	12	34.7	41	26.3	31	25.4	30	11/ تعتمد الشركة على سياسة المنافسة غير الشعرية
7.6	9	17.8	21	26.3	31	27.1	32	21.2	25	12/ تقوم الشركة بمنح خصومات سعيه تشجيعية على منتجاتها

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 15/4 ) ما يلي:

1.بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الأولى(46.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (23.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تأخذ في الاعتبار مستوى الدخل الفردي للمستهلكين عند وضع إستراتيجية التسعير) .

2.بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثانية(63.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (13.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بإدارة التكاليف الإنتاجية بكفاءة وفاعلية لضمان تحديد سعر تنافسي للمنتج) .

3.بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثالثة(59.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (6.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن(الشركة تطبق سياسة ائتمانية مرنة وفعالة توازن بين أهداف الشركة في الانتشار وقدرات العملاء على الدفع) .

4.بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (72.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (4.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تأخذ في الاعتبار تعظيم وتحسين القيمة المدركة لمنتجاتها من قبل المستهلكين) .

5.بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الخامسة(64.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (11.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تأخذ في الاعتبار تكلفة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في سياساتها الإنتاجية) .

6.بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة السادسة(74.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.4) % .

وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تأخذ في الاعتبار السياسات التسعيرية للشركات المنافسة) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (64.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (5.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تأخذ في الاعتبار الموازنة بين مصالح جميع أطراف القناة التوزيعية لمنتجاتها) .

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (58.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (9.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (32.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تأخذ في الاعتبار تأثير قرار التسعير على عناصر المزيج التسويقي الأخرى) .

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (52.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (12.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تأخذ سياسة كشط السوق في تسعير منتجاتها) .

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (38.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (37.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بإعلان عروض ومهرجانات تخفيضات موسمية في أسعار منتجاتها) .

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الحادية عشر (51.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (13.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تعتمد على سياسة المنافسة غير السعرية) .

12. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية عشر (48.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (25.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % .

% . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشركة تقوم بمنح خصومات سعرية تشجيعية على منتجاتها) .

### 3. إستراتيجية الترويج

جدول رقم ( 16/4 ) التوزيع التكراري لعبارات ( إستراتيجية الترويج )

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3.4	4	9.3	11	29.7	35	34.7	41	22.9	27	1/ تراعى الشركة تفاوت الأهمية النسبية لعناصر المزيج الترويجي تبعاً للمجتمع المستهدف
3.4	4	8.5	10	14.4	17	46.6	55	27.1	32	2/ تهتم الشركة بتحسين الصورة الذهنية لها لدى المستهلك
4.2	5	11.9	14	20.3	24	34.7	41	28.8	34	3/ توظف الشركة التقنيات الحديثة في توصيل إستراتيجيتها الترويجية
2.5	3	11	13	25.4	30	32.2	38	28.8	34	4/ تقوم الشركة بالمراجعة والتقييم الدوريين لإستراتيجيتها الترويجية
7.6	9	17.8	21	16.9	20	34.7	41	22.9	27	5/ تستخدم الشركة البيع الشخصي باعتباره الأكثر مرونة وفاعلية في إقناع المستهلكين
4.2	5	15.3	18	23.7	28	28	33	28.8	34	6/ توجد لدى الشركة سياسات وإجراءات واضحة لاختيار رجال البيع وفق مؤهلات ومهارات تمكنهم من التواصل الجيد مع المستهلكين لضمان تأثيرهم
10.2	12	14.4	17	31.4	37	22	26	22	26	7/ يوجد بالشركة نظام عادل وكفء للتحفيز المادي والمعنوي لرجال البيع
5.9	7	16.9	20	27.1	32	32.2	38	17.8	21	8/ تقوم الشركة بتخطيط الأهداف البيعية السنوية لرجال البيع والأسواق المستهدفة
9.3	11	18.6	22	26.3	31	27.1	32	18.6	22	9/ يتم إشراك رجال البيع عند صياغة الإستراتيجية الترويجية للشركة
5.1	6	15.3	18	27.1	32	33.9	40	18.6	22	10/ تستخدم الشركة الإعلان للتأثير على المستهلك وترصد له الميزانيات الكافية
4.2	5	16.1	19	29.7	35	28.8	34	21.2	25	11/ يتم تصميم الرسالة الإعلانية بعناية ومهنية ووضوح وصدق وواقعية
5.1	6	11	13	23.7	28	34.7	41	25.4	30	12/ يتم اختيار الوسيلة واللغة والمحتوى المناسب لتوصيل الرسائل الإعلانية حسب طبيعة الرسالة والمجتمع المستهدف بها

4.2	5	4.2	5	26.3	31	37.3	44	28	33	13/ تراعى الشركة في الإعلان القيم الاجتماعية والمبادئ الأخلاقية والمعتقدات الدينية للمجتمع المستهدف بالإعلان
30.5	36	39	46	19.4	23	5.9	7	5.1	6	14/ يساعد الإعلان الشركة على تقليل تكاليف التوزيع ويسهل مهمة رجال البيع في الإقناع ويسهل الاختيار والمقارنة بين المنتجات للمستهلك
5.1	6	10.2	12	25.4	30	33.1	39	26.3	31	15/ تقوم الشركة بقياس مردود الإستراتيجية الترويجية على مبيعاتها
5.9	7	8.5	10	29.7	35	35.6	42	20.3	24	16/ تقوم الشركة بتنوع عناصر الإستراتيجية الترويجية
0	0	0.8	1	14.4	17	39.8	47	44.9	53	17/ تشارك الشركة في المعارض التجارية والملتقيات الاقتصادية المحلية والدولية للتعريف بمنتجاتها

#### المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 16/4 ) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الأولى (57.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (12.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تراعى تفاوت الأهمية النسبية لعناصر المزيج الترويجي تبعاً للمجتمع المستهدف) .
2. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثانية (73.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (11.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تهتم بتحسين الصورة الذهنية لها لدى المستهلك) .
3. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (63.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (16.1) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.3) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة توظف التقنيات الحديثة في توصيل إستراتيجيتها الترويجية) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (61) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (13.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.4) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (الشركة تقوم بالمراجعة والتقييم الدوريين لإستراتيجيتها الترويجية) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (57.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (25.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تستخدم البيع الشخصي باعتباره الأكثر مرونة وفاعلية في إقناع المستهلكين) .

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (56.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (19.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (توجد لدى الشركة سياسات وإجراءات واضحة لاختيار رجال البيع وفق مؤهلات ومهارات تمكنهم من التواصل الجيد مع المستهلكين لضمان تأثيرهم) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (44) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (24.6) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.4) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود نظام عادل وكفء للتحفيز المادي والمعنوي لرجال البيع بالشركة) .

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (50) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (22.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.1) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بتخطيط الأهداف البيعية السنوية لرجال البيع والأسواق المستهدفة) .

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (45.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (27.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % .

وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم إشراك رجال البيع عند صياغة الإستراتيجية الترويجية للشركة) .

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (52.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (20.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تستخدم الإعلان للتأثير على المستهلك وترصد له الميزانيات الكافية) .

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الحادية عشر (50) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (20.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تصميم الرسالة الإعلانية يتم بعناية ومهنية ووضوح وصدق وواقعية) .

12. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية عشر (60.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (16.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.7) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (اختيار الوسيلة واللغة والمحتوى المناسب لتوصيل الرسائل الإعلانية يتم حسب طبيعة الرسالة والمجتمع المستهدف بها) .

13. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة عشر (65.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (8.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تراعى في الإعلان القيم الاجتماعية والمبادئ الأخلاقية والمعتقدات الدينية للمجتمع المستهدف بالإعلان) .

14. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة عشر (11) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (69.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (الإعلان يساعد الشركة على تقليل تكاليف التوزيع ويسهل مهمة رجال البيع في الإقناع ويسهل الاختيار والمقارنة بين المنتجات للمستهلك) .

15. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة عشر (59.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (15.3) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.4)

% . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بقياس مردود الإستراتيجية الترويجية على مبيعاتها) .

16. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة عشر (55.9) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون وغيرالموافقون بشدة (14.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بتنوع عناصر الإستراتيجية الترويجية) .

17. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة عشر (84.7) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون وغيرالموافقون بشدة (0.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن (الشركة تشارك في المعارض التجارية والملتقيات الاقتصادية المحلية والدولية للتعريف بمنتجاتها) .

#### 4. إستراتيجية التوزيع

##### جدول رقم ( 17/4 ) التوزيع التكراري لعبارات ( استراتيجية التوزيع )

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
5.1	6	5.9	7	22	26	42.4	50	24.6	29	1/ تمتاز الإستراتيجية التوزيعية للشركة بالقدرة على الوصول إلى الأسواق المستهدفة بالسرعة المطلوبة والتكلفة المناسبة
1.7	2	6.8	8	30.5	36	37.3	44	23.7	28	2/ تقوم الشركة بأعداد الإستراتيجية التوزيعية بناءً على حجم الطلب في الأسواق المستهدفة
2.5	3	22	26	19.5	23	29.7	35	26.3	31	3/ لدى الشركة مراكز توزيع لمنتجاتها تتسم بالكفاءة العالية والموقع المناسب
4.2	5	10.2	12	31.4	37	31.4	37	22.9	27	4/ تستخدم الشركة وسائل مناولة حديثة في عملياتها اللوجستية
5.9	7	18.6	22	16.9	20	31.4	37	27.1	32	5/ تمتلك الشركة أسطولاً كافياً لنقل المنتجات من وإلى المصنع
7.6	9	20.3	24	22	26	26.3	31	23.7	28	6/ تمتلك الشركة شبكة من الوسطاء تنتشر جغرافياً على مستوى الأسواق المستهدفة
3.4	4	14.4	17	26.3	31	32.2	38	23.7	28	7/ تهتم الشركة بتنمية الأساليب والقدرات التسويقية للوسطاء وتساعد في معرفة وحل مشكلاتهم
8.5	10	13.6	16	18.6	22	27.1	32	32.2	38	8/ تمتلك الشركات مستودعات تخزينية ملائمة لطبيعة المنتج من حيث المواصفات والسعات
5.1	6	16.1	19	22	26	30.5	36	26.3	31	9/ تحتفظ الشركة بحجم اقتصادي من المخزون لديها
4.2	5	12.7	15	21.2	25	32.2	38	29.7	35	10/ تقوم الشركة بمعالجة طلبات العملاء بالسرعة المطلوبة
2.5	3	11.9	14	19.5	23	30.5	36	35.6	42	11/ تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة لتفي بطلبات المستهلكين والاستجابة لها
5.1	6	14.4	17	22	26	31.4	37	27.1	32	12/ تتيح الإستراتيجية التوزيعية للمستهلك الحصول على منتجات الشركة بسهولة ويسر

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم ( 17/4 ) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (67) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير

الموافقون بشدة (11) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % . وهذه

النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإستراتيجية التوزيعية للشركة تمتاز بالقدرة على الوصول إلى الأسواق المستهدفة بالسرعة المطلوبة والتكلفة المناسبة) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (61) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (8.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30.5) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بأعداد الإستراتيجية التوزيعية بناءً على حجم الطلب في الأسواق المستهدفة) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (56) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (24.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لدى الشركة مراكز توزيع لمنتجاتها تتسم بالكفاءة العالية والموقع المناسب) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (54.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (14.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.4) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (الشركة تستخدم وسائل مناولة حديثة في عملياتها اللوجستية) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (58.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (24.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تمتلك أسطولاً كافياً لنقل المنتجات من وإلى المصنع) .

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (50) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (27.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تمتلك شبكة من الوسطاء تنتشر جغرافياً على مستوى الأسواق المستهدفة) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (55.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (17.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % وهذه

النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تهتم بتنمية الأساليب والقدرات التسويقية للوسطاء وتساعد في معرفة وحل مشكلاتهم) .

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (59.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (22.1) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.6) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركات تمتلك مستودعات تخزينية ملائمة لطبيعة المنتج من حيث المواصفات والسعات) .

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (56.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (21.2) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تحتفظ بحجم اقتصادي من المخزون لديها) .

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (61.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (16.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.2) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بمعالجة طلبات العملاء بالسرعة المطلوبة) .

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الحادية عشر (66.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (14.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتفي بطلبات المستهلكين والاستجابة لها) .

12. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية عشر (58.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (19.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإستراتيجية التوزيعية للمستهلك تتيح الحصول على منتجات الشركة بسهولة ويسر) .

## ثانياً: نظم المعلومات التسويقية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس نظم المعلومات التسويقية:

جدول رقم ( 18/4 ) التوزيع التكراري لعبارات ( نظم المعلومات التسويقية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3.4	4	8.5	10	16.1	19	32.2	38	39.8	47	1/ تعتبر الشركة امتلاك المعلومة التسويقية الصحيحة ميزة تنافسية تمكنها من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب
8.5	10	14.4	17	22.9	27	28	33	26.3	31	2/ يوجد بالشركة قسم للمعلومات التسويقية يمتلك قاعدة بيانات تسويقية وإنتاجية يسترشد بها اتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية
3.4	4	9.3	11	24.6	29	35.6	42	27.1	32	3/ تعتمد الشركة في صياغة استراتيجياتها التسويقية على المعلومات الصحيحة
5.1	6	13.6	16	28	33	28	33	25.4	30	4/ يقوم قسم المعلومات التسويقية بأعداد الدراسات والبحوث الميدانية عن المؤشرات الاقتصادية والمتغيرات الديموغرافية للسوق
2.5	3	9.3	11	20.3	24	39.8	47	28	33	5/ تهتم الشركة بقياس رضا المستهلك عن متقدمه من منتجات ودرجة الإشباع المحققة له وما يرغبه من تفضيلات وما يقدمه من مقترحات ومالديه من مشكلات
4.2	5	8.5	10	22.9	27	35.6	42	28.8	34	6/ تتوفر لقسم المعلومات التسويقية الموارد البشرية والمادية التي تمكنه من أداء عمله بالصورة المطلوبة
2.5	3	11.9	14	23.7	28	33.1	39	28.8	34	7/ يمتلك قسم المعلومات التسويقية بيانات عن المنافسين واستراتيجياتهم التسويقية ومراكزهم السوقية
2.5	3	14.4	17	33.1	39	28	33	22	26	8/ يقوم قسم المعلومات بالاتزار المبكر عن الفرص والمهددات الناتجة عن المنافسة في بيئة الأعمال
2.5	3	14.4	17	22	26	35.6	42	25.4	30	9/ تقوم الشركة بالمراجعة الدورية والتحسين المستمر لنظام المعلومات التسويقية
4.2	5	11.9	14	31.4	37	29.7	35	22.9	27	10/ تقوم الشركة بالتدريب والتأهيل للعاملين

بقسم المعلومات التسويقية										
4.2	5	15.3	12	28.8	34	24.6	29	27.1	32	11/ يمتاز نظام المعلومات التسويقية بالفاعلية والكفاءة والمرونة من حيث توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة لكل الأسواق المستهدفة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (18/4) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (72) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (11.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.1) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تعتبر امتلاك المعلومة التسويقية الصحيحة ميزة تنافسية تمكنها من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (54.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (22.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (يوجد بالشركة قسم للمعلومات التسويقية يمتلك قاعدة بيانات تسويقية وإنتاجية يسترشد بهافي اتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (62.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (12.7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24.6) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تعتمد في صياغة استراتيجياتها التسويقية على المعلومات الصحيحة) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (53.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (18.7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (قسم المعلومات التسويقية يقوم بأعداد الدراسات والبحوث الميدانية عن المؤشرات الاقتصادية والمتغيرات الديموغرافية للسوق) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (67.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (11.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.3) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تهتم بقياس رضا المستهلك عن ماتقدمه

من منتجات ودرجة الإشباع المحققة له وما يرغبه من تفضيلات وما يقدمه من مقترحات ومالديه من مشكلات) .

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (64.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (12.7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (تتوفر لقسم المعلومات التسويقية الموارد البشرية والمادية التي تمكنه من أداء عمله بالصورة المطلوبة) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (61.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (14.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.7) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (قسم المعلومات التسويقية يمتلك بيانات عن المنافسين واستراتيجياتهم التسويقية ومراكزهم السوقية) .

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (50) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (16.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (33.1) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (قسم المعلومات يقوم بالاتذار المبكر عن الفرص والمهددات الناتجة عن المنافسة في بيئة الأعمال) .

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (61) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (16.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بالمراجعة الدورية والتحسين المستمر لنظام المعلومات التسويقية) .

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (52.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (16.1) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.4) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بالتدريب والتأهيل للعاملين بقسم المعلومات التسويقية)

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الحادية عشر (51.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (24.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.8) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (نظام المعلومات التسويقية يمتاز بالفاعلية والكفاءة والمرونة من حيث توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ولكل الأسواق المستهدفة) .

## ثالثاً : أداء منظمات الاعمال

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس أداء منظمات الاعمال

جدول رقم (19/4) التوزيع التكراري لعبارات (أداء منظمات الاعمال)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.8	1	12.7	15	14.4	17	37.3	44	34.7	41	1. تطبيق الشركة المفهوم التسويقي الحديث الذي يستهدف إرضاء المستهلك والحفاظ عليه
0.8	1	11	13	18.6	22	33.9	40	35.6	42	2. تطبيق الشركة منهج التخطيط الاستراتيجي في إعداد إستراتيجياتها التسويقية
1.7	2	10.2	12	20.3	24	38.1	45	29.7	35	3. تقوم الشركة بالتنسيق بين الاستراتيجيات التسويقية بغرض التكامل فيما بينها
1.7	2	5.9	7	18.6	22	37.3	44	36.4	43	4/ لدى الشركة وضوح في الرسالة والرؤية باعتبار ذلك من مطلوبات التخطيط الاستراتيجي
1.7	2	11.9	14	22	26	33.9	40	30.5	36	5/ تقوم الشركة بأعداد استراتيجيات تسويقية تناسب كل سوق من الأسواق المستهدفة
2.5	3	10.2	12	19.5	23	40.7	48	27.1	32	6/ تتسم الأهداف التسويقية للشركة بالوضوح والمرونة وقابلية التحقق والقياس
1.7	2	12.7	15	18.6	22	40.7	48	26.3	31	7/ تقوم الشركة بتنوع الاستراتيجيات التسويقية تبعاً للمراحل المختلفة من دورة حياة المنتج
0.8	1	5.1	6	11	13	33.1	39	50	59	8/ يوجد بالشركة قسم للجودة يعنى بضمان تطبيق المعايير القياسية في الإنتاج
0.8	1	6.8	8	16.9	20	29.7	35	45.8	54	9/ تهتم الشركة بالجودة المدركة من قبل العميل وليس من منظورها
0.8	3	6.8	8	25.4	30	31.4	37	33.9	40	10/ تتوفر لقسم التسويق للشركة الكفاءات الإدارية والتنظيم الادارى الكفاء والمرن
2.5	3	5.9	7	16.9	20	37.3	44	37.3	44	11/ تمتلك الشركة الموارد البشرية المؤهلة وتعمل على تنميتها وتطويرها باستمرار
2.5	1	12.7	15	22.9	27	37.3	44	26.3	31	12/ تحقق الشركة معدلات قياسية في إنتاجية الموارد البشرية مقارنة بالمنافسين
0.8	5	8.5	10	16.9	20	39.8	47	30.5	36	13/ تقوم الشركة بالتدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية العاملة بها
9.3	11	5.9	7	21.2	25	37.3	44	26.3	31	14/ تهتم الشركة بتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة لدي مواردها البشرية

نسبة	عدد									
3.4	14	11	13	16.9	20	34.7	41	33.9	40	15/ تتعامل الشركة مع عنصر الزمن والمعرفة كميزة تنافسية تساعد على التفوق والريادة
1.7	2	5.9	7	19.5	23	37.3	44	35.6	42	16/ تمتلك الشركة موارد مالية كافية تمكنها من الاستغالية في تجسيد خياراتها الاستراتيجية
4.2	5	5.9	7	22	26	37.3	44	30.5	36	17/ توزع الشركة مواردها المالية الخاصة بها على مزيج متوازن من المنتجات
9.2	5	11.9	14	18.6	22	35.6	42	29.7	35	18/ تحقق الشركة نتائج تتناسب مع المعدلات العالمية مقارنة مع المنافسين
6.8	8	5.9	7	16.9	20	33.9	40	36.4	43	19/ تعمل الشركة على تخفيض التكاليف الإنتاجية والإدارية لضمان المنافسة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (19/4) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (77) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (13.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تطبق المفهوم التسويقي الحديث الذي يستهدف إرضاء المستهلك والحفاظ عليه) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (69.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (11.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.6) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تطبق منهج التخطيط الاستراتيجي في إعداد استراتيجياتها التسويقية) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (67.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (11.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.3) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بالتنسيق بين الاستراتيجيات التسويقية بغرض التكامل فيما بينها) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (73.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (7.6) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.6) % وهذه

النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (لدى الشركة وضوح في الرسالة والرؤية باعتبار ذلك من مطلوبات التخطيط الاستراتيجي) .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (64.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (13.6) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بأعداد استراتيجيات تسويقية تناسب كل سوق من الأسواق المستهدفة) .

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (67.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (12.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الأهداف التسويقية للشركة تتسم بالوضوح والمرونة وقابلية التحقق والقياس) .

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (67) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (14.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.6) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بتنوع الاستراتيجيات التسويقية تبعاً للمراحل المختلفة من دورة حياة المنتج) .

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (83.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (5.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (يوجد بالشركة قسم للجودة يعنى بضمان تطبيق المعايير القياسية في الإنتاج) .

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (75.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (7.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تهتم بالجودة المدركة من قبل العميل وليس من منظورها) .

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (65.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (9.3) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.4)

% وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (تتوفر لقسم التسويق للشركة الكفاءات الإدارية والتنظيم الإدارى الكفاء والمرن) .

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الحادية عشر (74.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (9.3) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تمتلك الموارد البشرية المؤهلة وتعمل على تنميتها وتطويرها باستمرار) .

12. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية عشر (63.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (13.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تحقق معدلات قياسية في إنتاجية الموارد البشرية مقارنة بالمنافسين) .

13. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة عشر (70.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (12.7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بالتدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية العاملة بها) .

14. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة عشر (63.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (15.2) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.2) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تهتم بتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة لدى مواردنا البشرية) .

15. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة عشر (68.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (14.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تتعامل مع عنصرى الزمن والمعرفة كميزة تنافسية تساعد على التفوق والريادة) .

16. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة عشر (72.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (7.6) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) % .

وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تمتلك موارد مالية كافية تمكنها من الاستغالية في تجسيد خياراتها الاستراتيجية) .

17. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة السابعة عشر (67.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (10.1) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة توزع مواردها المالية الخاصة بها على مزيج متوازن من المنتجات) .

18. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثامنة عشر (65.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (16.1) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تحقق نتائج تتناسب مع المعدلات العالمية مقارنة مع المنافسين) .

19. بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة التاسعة عشر (70.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (12.7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تعمل على تخفيض التكاليف الإنتاجية والإدارية لضمان المنافسة) .

## المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3) وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (3) وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترن من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

### أولاً الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية) (1) إستراتيجية المنتج

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور إستراتيجية المنتج وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 4 / 20) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إستراتيجية المنتج

الترتيب	مستوى الموافقة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جداً	4.45	0.769	1/تقوم الشركة بتقديم منتج يلبي حاجات ورغبات المستهلك من خلال الاتصال المستمر
3	عالية جداً	4.32	0.825	2/ تمتلك الشركة تكنولوجيا إنتاجية حديثة وفقاً للمعايير العالمية ومقارنه بالمنافسين
7	عالية جداً	4.04	0.900	3/تقوم الشركة بالابتكار والتميز في تصميم وأداء المنتجات بالمقارنة مع المنافسين
2	عالية جداً	4.35	0.720	4/ تقوم الشركة بتميز المنتج لخلق صورة رهنية ايجابية لها لدى المستهلك
5	عالية جداً	4.11	0.931	5/تقوم الشركة بالابتكار والتميز في تصميم وأداء المنتجات بالمقارنة مع المنافسين
4	عالية جداً	4.31	0.864	6/تقوم الشركة بتقديم خدمات إضافية مابعد البيع
6	عالية جداً	4.06	0.917	7/تقوم الشركة بدراسة وتحليل المنتجات بصورة دورية
9	عالية جداً	4.01	0.956	8/تقوم الشركة بتطوير منتجاتها باستمرار لمواكبة التغير في أنواق المستهلك
10	عالية	3.85	1.10	9/تقوم الشركة بالتغليف الجيد لحماية المنتج من التلف تناسب ظروف النقل والمناولة والعرض التي يتعرض لها المنتج
8	عالية جداً	4.02	0.973	10/ تستخدم الشركة التبيين للتعريف بالمنتج ومكوناته وصلاحيته وخصائصه وطرق استخدامه
11	عالية	3.82	1.06	11/ تقوم الشركة بالابتكار في منتجاتها من خلال تقديم أفكار خلاقة ومتميزة في الإنتاج والتسويق
	عالية جداً	4.12	0.910	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم ( 20/4 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (إستراتيجية المنتج) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور أهمية إستراتيجية المنتج..

2/ أهم عبارة من عبارات محور (إستراتيجية المنتج) هي العبارة (تقوم الشركة بتقديم منتج يلبي حاجات ورغبات المستهلك من خلال الاتصال المستمر) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.45) بانحراف معياري (0.769) وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور ( إستراتيجية المنتج) هي العبارة (تقوم الشركة بالابتكار في منتجاتها من خلال تقديم أفكار خلاقة ومتميزة في الإنتاج والتسويق) حيث بلغ متوسط العبارة (3.82) بانحراف معياري (1.06).

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.12) بانحراف معياري (0.910) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس محور إستراتيجية المنتج.

## (2) إستراتيجية التسعير

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور إستراتيجية التسعير وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 21/4 ) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إستراتيجية التسعير

الترتيب	مستوى الموافقة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
11	متوسطة	3.33	1.12	1/ تأخذ الشركة في الاعتبار مستوى الدخل الفردي للمستهلكين عند وضع إستراتيجية التسعير
7	عالية	3.69	1.03	2/ تقوم الشركة بإدارة التكاليف الإنتاجية بكفاءة وفاعلية لضمان تحديد سعر تنافسي للمنتج
5	عالية	3.73	0.975	3/ تطبق الشركة سياسة ائتمانية مرنة وفعالة توازن بين أهداف الشركة في الانتشار وقدرات العملاء على الدفع
2	عالية	3.92	0.807	4/ تأخذ الشركة في الاعتبار تعظيم وتحسين القيمة المدركة لمنتجاتها من قبل المستهلكين
4	عالية	3.80	1.09	5/ تأخذ الشركة في الاعتبار تكلفة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في سياساتها الإنتاجية
1	عالية جدا	4.00	0.877	6/ تأخذ الشركة في الاعتبار السياسات التسعيرية للشركات المنافسة
3	عالية	3.82	0.892	7/ تأخذ الشركة في الاعتبار الموازنة بين مصالح جميع أطراف القناة التوزيعية لمنتجاتها
6	عالية	3.70	0.963	8/ تأخذ الشركة في الاعتبار تأثير قرار التسعير على عناصر المزيج التسويقي الأخرى
9	عالية	3.55	0.965	9/ تأخذ الشركة سياسة كشط السوق في تسعير منتجاتها
12	متوسطة	3.05	1.31	10/ تقوم الشركة بإعلان عروض ومهرجانات تخفيضات موسمية في أسعار منتجاتها
8	عالية	3.60	1.07	11/ تعتمد الشركة على سياسة المنافسة غير الشعرية
10	متوسطة	3.36	1.21	12/ تقوم الشركة بمنح خصومات سعريه تشجيعية على منتجاتها
	عالية	3.63	1.02	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم ( 21/4 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (إستراتيجية التسعير) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور إستراتيجية التسعير..

2/ أهم عبارة من عبارات محور (إستراتيجية التسعير) هي العبارة ( تأخذ الشركة في الاعتبار السياسات التسعيرية للشركات المنافسة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.00) بانحراف معياري (0.877) وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور ( إستراتيجية المنتج) هي العبارة (تقوم الشركة بإعلان عروض ومهرجانات تخفيضات الموسمية في أسعار منتجاتها) حيث بلغ متوسط العبارة (3.05) بانحراف معياري (1.31).

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.63) بانحراف معياري (1.02) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس محور إستراتيجية التسعير.

## (2) إستراتيجية الترويج

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الترويج وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 22/4 ) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إستراتيجية الترويج

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
9	عالية	3.64	1.04	1/ تراعى الشركة تفاوت الأهمية النسبية لعناصر المزيج الترويجي تبعاً للمجتمع المستهدف
2	عالية	3.86	1.02	2/ تهتم الشركة بتحسين الصورة الرهنية لها لدى المستهلك
6	عالية	3.72	1.13	3/ توظف الشركة التقنيات الحديثة في توصيل إستراتيجيتها الترويجية
5	عالية	3.74	1.07	4/ تقوم الشركة بالمراجعة والتقييم الدوريين لإستراتيجيتها الترويجية
14	عالية	3.47	1.23	5/ تستخدم الشركة البيع الشخصي باعتباره الأكثر مرونة وفاعلية في إقناع المستهلكين
10	عالية	3.62	1.17	6/ توجد لدى الشركة سياسات وإجراءات واضحة لاختيار رجال البيع وفق مؤهلات ومهارات تمكنهم من التواصل الجيد مع المستهلكين لضمان تأثيرهم
16	متوسطة	3.31	1.25	7/ يوجد بالشركة نظام عادل وكفء للتحفيز المادي والمعنوي لرجال البيع
15	عالية	3.39	1.14	8/ تقوم الشركة بتخطيط الأهداف البيعية السنوية لرجال البيع والأسواق المستهدفة
17	متوسطة	3.27	1.23	9/ يتم إشراك رجال البيع عند صياغة الإستراتيجية الترويجية للشركة
14	عالية	3.47	1.12	10/ تستخدم الشركة الإعلان للتأثير على المستهلك وترصد له الميزانيات الكافية
12	عالية	3.48	1.13	11/ يتم تصميم الرسالة الإعلانية بعناية ومهنية ووضوح وصدق وواقعية
9	عالية	3.64	1.12	12/ يتم اختيار الوسيلة واللغة والمحتوى المناسب لتوصيل الرسائل الإعلانية حسب طبيعة الرسالة والمجتمع المستهدف بها
4	عالية	3.80	1.03	13/ تراعى الشركة في الإعلان القيم الاجتماعية والمبادئ الأخلاقية والمعتقدات الدينية للمجتمع المستهدف بالإعلان
3	عالية	3.83	1.08	14/ يساعد الإعلان الشركة على تقليل تكاليف التوزيع ويسهل مهمة رجال البيع في الإقناع ويسهل الاختيار والمقارنة بين المنتجات للمستهلك
7	عالية	3.65	1.12	15/ تقوم الشركة بقياس مردود الإستراتيجية الترويجية على مبيعاتها
11	عالية	3.55	1.09	16/ تقوم الشركة بتنوع عناصر الإستراتيجية الترويجية
1	عالية جدا	4.27	0.772	17/ تشارك الشركة في المعارض التجارية والملتقيات الاقتصادية المحلية والدولية للتعريف بمنتجاتها
	عالية	3.63	1.10	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 22/4 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (إستراتيجية الترويج) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور الترويج..

2/ أهم عبارة من عبارات محور (إستراتيجية الترويج) هي العبارة (تشارك الشركة في المعارض التجارية والملتقيات الاقتصادية المحلية والدولية للتعريف بمنتجاتها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.27) بانحراف معياري (0.772) وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور ( إستراتيجية الترويج) هي العبارة (يتم إشراك رجال البيع عند صياغة الإستراتيجية الترويجية للشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.27) بانحراف معياري (1.23).

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.63) بانحراف معياري (1.10) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس محور إستراتيجية الترويج.

#### (4) إستراتيجية التوزيع

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور إستراتيجية التوزيع وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 23/4 ) الإحصاء الوصفي لعبارات محور إستراتيجية التوزيع

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	عالية	3.75	1.05	1/ تمتاز الإستراتيجية التوزيعية للشركة بالقدرة على الوصول إلى الأسواق المستهدفة بالسرعة المطلوبة والتكلفة المناسبة
3	عالية	3.74	0.953	2/ تقوم الشركة بأعداد الإستراتيجية التوزيعية بناءً على حجم الطلب في الأسواق المستهدفة
11	عالية	3.55	1.17	3/ لدى الشركة مراكز توزيع لمنتجاتها تتسم بالكفاءة العالية والموقع المناسب
8	عالية	3.58	1.08	4/ تستخدم الشركة وسائل مناولة حديثة في عملياتها اللوجستية
10	عالية	3.56	1.23	5/ تمتلك الشركة أسطولاً كافياً لنقل المنتجات من وإلى المصنع
12	متوسطة	3.38	1.26	6/ تمتلك الشركة شبكة من الوسطاء تنتشر جغرافياً على مستوى الأسواق المستهدفة
8	عالية	3.58	1.10	7/ تهتم الشركة بتنمية الأساليب والقدرات التسويقية للوسطاء وتساعد في معرفة وحل مشكلاتهم
6	عالية	3.61	1.29	8/ تمتلك الشركات مستودعات تخزينية ملائمة لطبيعة المنتج من حيث المواصفات والسعات
9	عالية	3.57	1.18	9/ تحتفظ الشركة بحجم اقتصادي من المخزون لديها
4	عالية	3.70	1.14	10/ تقوم الشركة بمعالجة طلبات العملاء بالسرعة المطلوبة
1	عالية	3.85	1.11	11/ تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة لنفي طلبات المستهلكين والاستجابة لها
6	عالية	3.61	1.17	12/ تتيح الإستراتيجية التوزيعية للمستهلك الحصول على منتجات الشركة بسهولة ويسر
	عالية	3.62	1.14	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم ( 23/4 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (إستراتيجية التوزيع) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور إستراتيجية التوزيع..

2/ أهم عبارة من عبارات محور (إستراتيجية التوزيع) هي العبارة (تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة لتفي طلبات المستهلكين والاستجابة لها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.85) بانحراف معياري (1.11) وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور ( إستراتيجية التوزيع) هي العبارة (تمتلك الشركة شبكة من الوسطاء تنتشر جغرافيا" على مستوى الأسواق المستهدفة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.38) بانحراف معياري (1.26).

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.63) بانحراف معياري (1.14) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس محور إستراتيجية التوزيع.

ثانياً"الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير الوسيط

(1)الإحصاء الوصفي لعبارات متغير نظم المعلومات التسويقيه

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس نظم المعلومات التسويقيه وترتيبها وفقاً" لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 24/4 ) الإحصاء الوصفي لعبارات محور نظم المعلومات التسويقية

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية	3.97	1.10	1/ تعتبر الشركة امتلاك المعلومة التسويقية الصحيحة ميزة تنافسية تمكنها من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب
11	عالية	3.49	1.25	2/ يوجد بالشركة قسم للمعلومات التسويقية يمتلك قاعدة بيانات تسويقية وإنتاجية يسترشد بها اتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية
4	عالية	3.74	1.06	3/ تعتمد الشركة في صياغة استراتيجياتها التسويقية على المعلومات الصحيحة
9	عالية	3.55	1.15	4/ يقوم قسم المعلومات التسويقية بأعداد الدراسات والبحوث الميدانية عن المؤشرات الاقتصادية والمتغيرات الديموغرافية للسوق
2	عالية	3.81	1.02	5/ تهتم الشركة بقياس رضا المستهلك عن مقدمه من منتجات ودرجة الإشباع المحققة له وما يرغبه من تفضيلات وما يقدمه من مقترحات ومالديه من مشكلات
3	عالية	3.76	1.09	6/ تتوفر لقسم المعلومات التسويقية الموارد البشرية والمادية التي تمكنه من أداء عمله بالصورة المطلوبة
5	عالية	3.73	1.08	7/ يمتلك قسم المعلومات التسويقية بيانات عن المنافسين واستراتيجياتهم التسويقية ومراكزهم السوقية
10	عالية	3.52	1.06	8/ يقوم قسم المعلومات بالاتزار المبكر عن الفرص والمهددات الناتجة عن المنافسة في بيئة الأعمال
6	عالية	3.66	1.08	9/ تقوم الشركة بالمراجعة الدورية والتحسين المستمر لنظام المعلومات التسويقية
9	عالية	3.55	1.09	10/ تقوم الشركة بالتدريب والتأهيل للعاملين بقسم المعلومات التسويقية
7	عالية	3.56	1.16	11/ يمتاز نظام المعلومات التسويقية بالفاعلية والكفاءة والمرونة من حيث توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ولكل الأسواق المستهدفة
	عالية	3.67	1.10	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 24/4 ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر محور (نظم المعلومات التسويقية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارة الثانية وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور نظم المعلومات التسويقية.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (نظم المعلومات التسويقية) هي العبارة (تعتبر الشركة امتلاك المعلومة التسويقية الصحيحة ميزة تنافسية تمكنها من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.97) بانحراف معياري (1.10) و أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور نظم المعلومات التسويقية هي العبارة (يوجد بالشركة قسم للمعلومات

التسويقية يمتلك قاعدة بيانات تسويقية وإنتاجية يسترشد بها اتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.49) بانحراف معياري (1.25).

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.67) بانحراف معياري (1.10) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس محور نظم المعلومات التسويقية.

### ثالثاً الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير التابع

#### الإحصاء الوصفي لعبارات متغير أداء منظمات الاعمال

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس أداء منظمات الاعمال وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم ( 25/4 ) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تحديات العولمة

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
1. تطبق الشركة المفهوم التسويقي الحديث الذي يستهدف إرضاء المستهلك والحفاظ عليه	1.03	3.92	عالية	7
2/ تطبق الشركة منهج التخطيط الاستراتيجي في إعداد استراتيجياتها التسويقية	1.04	3.93	عالية	6
3/ تقوم الشركة بالتنسيق بين الاستراتيجيات التسويقية بغرض التكامل فيما بينها	1.02	3.84	عالية	10
4/ لدى الشركة وضوح في الرسالة والرؤية باعتبار ذلك من مطلوبات التخطيط الاستراتيجي	0.973	4.01	عالية جدا	4
5/ تقوم الشركة بأعداد استراتيجيات تسويقية تناسب كل سوق من الأسواق المستهدفة	1.05	3.79	عالية	14
6/ تنسم الأهداف التسويقية للشركة بالوضوح والمرونة وقابلية التحقق والقياس	1.03	3.80	عالية	13
7/ تقوم الشركة بتبويب الاستراتيجيات التسويقية تبعاً للمراحل المختلفة من دورة حياة المنتج	1.03	3.77	عالية	15
8/ يوجد بالشركة قسم للجودة يعنى بضمان تطبيق المعايير القياسية في الإنتاج	0.909	4.26	عالية جدا	1
9/ تهتم الشركة بالجودة المدركة من قبل العميل وليس من منظورها	0.983	4.13	عالية جدا	2
10/ تتوفر لقسم التسويق للشركة الكفاءات الإدارية والتنظيم الادارى الكفاء والمرن	1.01	3.75	عالية	17
11/ تمتلك الشركة الموارد البشرية المؤهلة وتعمل على تنميتها وتطويرها باستمرار	1.01	4.01	عالية جدا	4
12/ تحقق الشركة معدلات قياسية في إنتاجية الموارد البشرية مقارنة بالمنافسين	1.02	3.75	عالية	18
13/ تقوم الشركة بالتدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية العاملة بها	1.08	3.83	عالية	12
14/ تهتم الشركة بتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة لدى موارد البشرية	1.13	3.67	عالية	19
15/ تتعامل الشركة مع عصري الزمن والمعرفة كميزة تنافسية تساعدها على التفوق والريادة	1.11	3.85	عالية	9

5	عالية	3.99	1.17	16/ تمتلك الشركة موارد مالية كافية تمكنها من الاستغالية في تجسيد
12	عالية	3.83	1.13	17/ توزع الشركة مواردها المالية الخاصة بها على مزيج متوازن من المنتجات
18	عالية	3.74	1.06	18/ تحقق الشركة نتائج تتناسب مع المعدلات العالمية مقارنة مع المنافسين
8	عالية	3.87	0.973	19/ تعمل الشركة على تخفيض التكاليف الإنتاجية والإدارية لضمان المنافسة
	عالية	3.88	1.03	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 25/4 ) ما يلي:

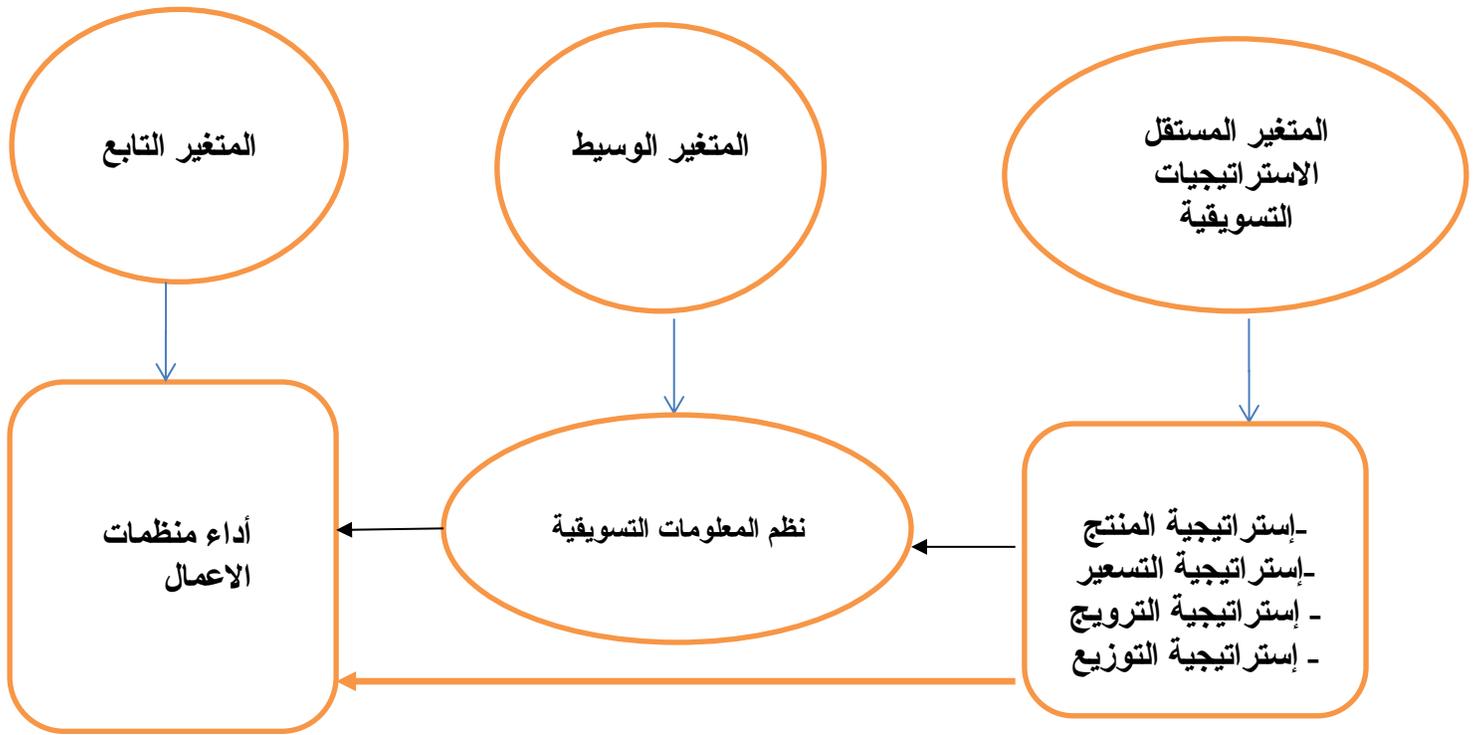
1. أن جميع العبارات التي تعبر محور (أداء منظمات الاعمال) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور أداء منظمات الاعمال
2. أهم عبارة من عبارات محور (أداء منظمات الاعمال) هي العبارة (يوجد بالشركة قسم للجودة يعنى بضمان تطبيق المعايير القياسية في الإنتاج) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.26) بانحراف معياري (0.909) و أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور أداء منظمات الاعمال هي العبارة (تهتم الشركة بتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة لدى مواردها البشرية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.67) بانحراف معياري (1.13).
- 3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.88) بانحراف معياري (1.03) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس أداء منظمات الاعمال

### المبحث الثالث: إختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة وإستقراء الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة فروض الدراسة وفق النموذج النهائي والذي تم الوصول إليه.

نموذج الدراسة :

شكل (/) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

المتغير المستقل: وهو الذي يقيس الاستراتيجيات التسويقية ويتكوّن من أربعة متغيرات فرعية وهي:

- 1/: إستراتيجية المنتج حيث سيتم قياسها بعدد (11) عبارة.
- 2/: إستراتيجية التسعير حيث سيتم قياسها بعدد (12) عبارة.
- 3/: إستراتيجية الترويج حيث سيتم قياسها بعدد (17) عبارة.
- 4/: إستراتيجية التوزيع حيث سيتم قياسها بعدد (12) عبارة.

\*المتغير الوسيط : وهو الذى يقيس نظم المعلومات التسويقية حيث سيتم قياسها بعدد (10) عبارته.

\*المتغير التابع: وهو يمثل أداء منظمات الاعمال حيث سيتم قياسه بعدد (19) عبارة.

الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال.  
تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال

2/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال

3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال

4/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال

الفرضية الثانية:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية  
تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج ونظم المعلومات التسويقية .

2/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير ونظم المعلومات التسويقية.

3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج ونظم المعلومات التسويقية.

4/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع ونظم المعلومات التسويقية.

الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال

الفرضية الرابعة:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال فى  
ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال فى

وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

2/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

4/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

**الفرضية الأولى:**

**هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :**

1/هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال

2/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال.

3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال

4/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين (الاستراتيجيات التسويقية) و (أداء منظمات الاعمال) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 26/4 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
إستراتيجية المنتج	0.52	3.03	0.003
إستراتيجية التسعير	0.04	0.223	0.824
إستراتيجية الترويج	0.42	3.84	0.000
إستراتيجية التوزيع	0.385	2.91	0.004
معامل التحديد (R2)	0.64		
F	49.7		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

تشير معاملات الانحدار إلى مايلي :

\* معامل إنحدار إستراتيجية المنتج (0.52) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال.

\* معامل إنحدار إستراتيجية التسعير (0.04) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال

\* معامل إنحدار إستراتيجية الترويج (0.42) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال

\* معامل إنحدار إستراتيجية التوزيع (0.38) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال

. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (26/4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (تخطيط الاستراتيجيات التسويقية) على المتغير التابع ( أداء منظمات الاعمال) حيث بلغ معامل التحديد (0.64). وهذه النتيجة تدل

على أن الاستراتيجيات التسويقية تؤثر على أداء منظمات الاعمال بنسبة (64)% ونسبة (36)% هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع ( أداء منظمات الاعمال) والمتغير المستقل ( تخطيط الاستراتيجيات التسويقية) وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لمعاملات كل من ( إستراتيجية المنتج والترويج والتوزيع) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال (3.03) بمستوى دلالة معنوية (0.003) وقيمة (t) للعلاقة بين إستراتيجية الترويج أداء منظمات الاعمال (3.84) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال (2.91) بمستوى دلالة معنوية (0.004) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5% مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات ( إستراتيجية المنتج وإستراتيجية الترويج وإستراتيجية التوزيع) وأداء منظمات الاعمال.

بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع أداء منظمات الاعمال والمتغير المستقل (إستراتيجية التسعير) وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال (0.223) بمستوى دلالة معنوية (0.824) وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير ( إستراتيجية التسعير) وأداء منظمات الاعمال. وفيما يلي ملخص للفرضية الأولى:

جدول رقم (27/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال)

الاستراتيجيات التسويقية	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1/ إستراتيجية المنتج	0.52	3.03	0.003	قبول
2/ إستراتيجية التسعير	0.04	0.223	0.824	رفض
3/ إستراتيجية الترويج	0.42	3.84	0.000	قبول
4/ إستراتيجية التوزيع	0.385	2.91	0.004	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى (هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال) يعتبر فرض صحيح لمتغيرات الاستراتيجيات التسويقية (المنتج والترويج والتوزيع) بينما لايعتبر فرض صحيح لمتغير ( إستراتيجية التسعير).

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية و تفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1/هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج ونظم المعلومات التسويقية
  - 2/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير ونظم المعلومات التسويقية.
  - 3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج ونظم المعلومات التسويقية.
  - 4/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع ونظم المعلومات التسويقية.
- جدول رقم ( 28/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية.

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
إستراتيجية المنتج	0.34	3.06	0.003
إستراتيجية التسعير	0.08	0.082	0.424
إستراتيجية الترويج	0.25	3.60	0.000
إستراتيجية التوزيع	0.04	0.505	0.614
معامل التحديد (R2)	0.53		
F	31.3		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

الفرضية ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين (الاستراتيجيات التسويقية) و (نظم المعلومات التسويقية). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

تشير معاملات الانحدار إلى مايلي :

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية.

\* معامل انحدار إستراتيجية المنتج (0.34) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين إستراتيجية المنتج ونظم المعلومات التسويقية.

\* معامل انحدار إستراتيجية التسعير (0.08) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين إستراتيجية التسعير ونظم المعلومات التسويقية.

\* معامل انحدار إستراتيجية الترويج (0.25) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين إستراتيجية الترويج ونظم المعلومات التسويقية.

\* معامل انحدار إستراتيجية التوزيع (0.04) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين إستراتيجية التوزيع ونظم المعلومات التسويقية.

. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (28/4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية) على المتغير التابع (نظم المعلومات التسويقية) حيث بلغ معامل التحديد (0.53). وهذه النتيجة تدل على أن الاستراتيجيات التسويقية تؤثر على نظم المعلومات التسويقية بنسبة (53)% ونسبة (47)% هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (نظم المعلومات التسويقية) والمتغير المستقل ( تخطيط الاستراتيجيات التسويقية) وفقا " لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لمعاملات كل من إستراتيجية (المنتج و الترويج) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين إستراتيجية المنتج ونظم المعلومات التسويقية (3.06) بمستوى دلالة معنوية (0.003) وقيمة (t) للعلاقة بين إستراتيجية الترويج ونظم المعلومات التسويقية (3.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وجميع

قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5% مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات إستراتيجية كل من ( المنتج والترويج) ونظم المعلومات التسويقية.

بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (نظم المعلومات التسويقية) والمتغير المستقل ( تخطيط الاستراتيجيات التسويقية) وفقا " لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لمعامل كل من إستراتيجية ( التسعير والتوزيع) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين إستراتيجية التسعير ونظم المعلومات التسويقية (0.082) بمستوى دلالة معنوية (0.424) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين إستراتيجية التوزيع ونظم المعلومات التسويقية (0.082) بمستوى دلالة معنوية (0.424) وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية 5% مما يعنى ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات ( إستراتيجية التسعير وإستراتيجية التوزيع) ونظم المعلومات التسويقية.

وفيما يلي ملخص للفرضية الثالثة:

جدول رقم (29/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية)

الاستراتيجيات التسويقية	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1/ إستراتيجية المنتج	0.34	3.06	0.003	قبول
2/ إستراتيجية التسعير	0.08	0.082	0.424	رفض
3/ إستراتيجية الترويج	0.25	3.60	0.000	قبول
4/ إستراتيجية التوزيع	0.04	0.505	0.614	رفض

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية (هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية) يعتبر فرض صحيح لمتغيرات إستراتيجية ( المنتج والترويج) بينما لايعتبر فرض صحيح لمتغيرات إستراتيجية ( التسعير والتوزيع).

### الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله (أداء منظمات الاعمال) والمتغير المستقل ويمثله (نظم المعلومات التسويقية) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 30/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين نظم المعلومات التسويقية أداء منظمات الاعمال

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال	1.36	12.57	0.000
معامل الارتباط (R)	0.76		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.58		
F	158.05		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 30/4):

- 1/ هنالك ارتباط طردي قوى بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي \* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76). وقيمة معامل الانحدار (1.36) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي قوى بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال.
2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (30/4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (نظم المعلومات التسويقية) على المتغير التابع ( أداء منظمات الاعمال) حيث بلغ معامل التحديد (0.58) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (نظم المعلومات التسويقية) يؤثر على أداء منظمات الاعمال بنسبة (58)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (42)%.
3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء منظمات الاعمال)

والمتغير المستقل (نظم المعلومات التسويقية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (12.57) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (158.05) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم قبول رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت: (هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال) يعتبر فرض مقبول .  
الفرضية الرابعة:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

2/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

4/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

الفرضية الفرعية الأولى

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال من خلال نظم المعلومات التسويقية. وذلك على النحو التالي :

- المتغير المستقل: تخطيط إستراتيجية المنتج
- المتغير الوسيط: نظم المعلومات التسويقية.
- المتغير التابع : أداء منظمات الاعمال.

وفى ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال بتوسط نظم

المعلومات التسويقية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال.

2/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج ونظم المعلومات التسويقية.

3/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال.في ظل وجود المتغير الوسيط نظم

المعلومات التسويقية.وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة

جدول رقم (31/4) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (نظم المعلومات التسويقية) على العلاقة بين

تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال

إبعاد الجودة	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال.	0.40	1.37	76.5	0.000
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج ونظم المعلومات التسويقية	0.36	0.72	64.9	0.000
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال بتوسط نظم المعلومات التسويقية	0.63	0.59	95.7	0.000

باستقراء النتائج الواردة بجدول (31/4) يلاحظ أن تخطيط إستراتيجية المنتج يؤثر جوهرياً على أداء منظمات الاعمال، حيث تفسر (40%) من التباين في هذه العلاقة ، وفى نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على نظم المعلومات التسويقية حيث تفسر 36% من التباين في نظم المعلومات التسويقية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (نظم المعلومات التسويقية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر تخطيط إستراتيجية المنتج على المتغير التابع (وأداء منظمات الاعمال). حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار في المعادلة الأولى من (1.37) إلى (0.59) في المعادلة الثالثة بعد إدخال المتغير الوسيط ، كما أن القوة التفسيرية للنموذج زادت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الثانية من (40%) إلى (63%) ومعنى ذلك أن نظم

المعلومات التسويقية كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج (المتغير المستقل) وأداء منظمات الاعمال (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية الأولى والتي نصت على (نظم المعلومات التسويقية يتوسط العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال) يعتبر فرض مقبول.  
الفرضية الفرعية الثانية

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين تخطيط إستراتيجية التسعير وتحديات العولمة من خلال نظم المعلومات التسويقية. وذلك على النحو التالي :

- المتغير المستقل: تخطيط إستراتيجية التسعير ,

- المتغير الوسيط: نظم المعلومات التسويقية.

- المتغير التابع : أداء منظمات الاعمال.

وفى ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وتحديات العولمة بتوسط نظم المعلومات التسويقية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال

2/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التسعير و نظم المعلومات التسويقية.

3/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود المتغير الوسيط نظم

المعلومات التسويقية.وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة .

جدول رقم ( 32/4 ) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (نظم المعلومات التسويقية) على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال.

إبعاد الجودة	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الأعمال .	0.41	1.06	80.3	0.000
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التسعير ونظم المعلومات التسويقية.	0.37	0.57	69.4	0.000
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال بتوسط نظم المعلومات التسويقية.	0.63	1.05	96.1	0.000

باستقراء النتائج الواردة بجدول (32/4) يلاحظ أن تخطيط إستراتيجية التسعير يؤثر جوهرياً على تحديات العولمة ، حيث تفسر (41%) من التباين في هذه العلاقة ، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على نظم المعلومات التسويقية حيث تفسر 37% من التباين في نظم المعلومات التسويقية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (نظم المعلومات التسويقية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر تخطيط إستراتيجية التسعير على المتغير التابع (أداء منظمات الاعمال) حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار في المعادلة الأولى من (1.06) إلى (1.05) في المعادلة الثالثة بعد إدخال المتغير الوسيط ، كما أن القوة التفسيرية للنموذج زادت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الثانية من (41%) إلى (63%) ومعنى ذلك أن نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج (المتغير المستقل) وأداء منظمات الاعمال (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية الثانية والتي نصت على (نظم المعلومات التسويقية بتوسط العلاقة بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال) يعتبر فرض مقبول. الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط.

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين تخطيط إستراتيجية الترويج وتحديات العولمة من خلال نظم المعلومات التسويقية. وذلك على النحو التالي :

- المتغير المستقل: تخطيط إستراتيجية الترويج ,
- المتغير الوسيط: نظم المعلومات التسويقية.
- المتغير التابع : أداء منظمات الاعمال.

وفى ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال بتوسط نظم المعلومات التسويقية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال.

2/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية الترويج و نظم المعلومات التسويقية.

3/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود المتغير الوسيط نظم المعلومات التسويقية. وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة

**جدول رقم (33/4) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (نظم المعلومات التسويقية) على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال.**

إبعاد الجودة	معامل التحديد R2	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الأعمال	0.53	0.81	135.6	0.000
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية الترويج و نظم المعلومات التسويقية	0.45	0.41	94.2	0.000
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال بتوسط نظم المعلومات التسويقية	0.67	0.80	116.2	0.000

باستقراء النتائج الواردة بجدول (33/4) يلاحظ أن تخطيط إستراتيجية الترويج يؤثر جوهرياً على أداء منظمات الاعمال ، حيث تفسر (53%) من التباين في هذه العلاقة ، وفى نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على السلوك نظم المعلومات التسويقية حيث تفسر 45% من التباين في نظم المعلومات التسويقية ، وعند

إدخال المتغير الوسيط (نظم المعلومات التسويقية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر تخطيط إستراتيجية الترويج على المتغير التابع (أداء منظمات الاعمال) بعد إدخال المتغير الوسيط حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.81) في المعادلة الأولى إلى (0.80) في المعادلة الثالثة، كما أن القوة التفسيرية للنموذج زادت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الثانية من (53%) إلى (67%) ومعنى ذلك أن نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية الترويج (المتغير المستقل) وأداء منظمات الاعمال (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية الثالثة والتي نصت على (نظم المعلومات التسويقية يتوسط العلاقة بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال) يعتبر فرض مقبول .

#### الفرضية الفرعية الرابعة

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال من خلال نظم المعلومات التسويقية وذلك على النحو التالي :

- المتغير المستقل: تخطيط إستراتيجية التوزيع ,
- المتغير الوسيط: نظم المعلومات التسويقية.
- المتغير التابع : أداء منظمات الاعمال.

وفى ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال بتوسط نظم المعلومات التسويقية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

- 1/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال.
- 2/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التوزيع و نظم المعلومات التسويقية.
- 3/تحليل العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود المتغير الوسيط نظم المعلومات التسويقية وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة .

جدول رقم (34/4) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (نظم المعلومات التسويقية) على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال.

إبعاد الجودة	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال	0.51	1.03	90.2	0.000
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التوزيع ونظم المعلومات التسويقية	0.58	0.47	60.9	0.000
العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال بتوسط نظم المعلومات التسويقية.	0.67	0.59	126.2	0.000

باستقراء النتائج الواردة بجدول (34/4) يلاحظ أن تخطيط إستراتيجية التوزيع يؤثر جوهرياً على أداء منظمات الاعمال ،حيث تفسر (51%) من التباين في هذه العلاقة ، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على نظم المعلومات التسويقية حيث تفسر 58% من التباين في نظم المعلومات التسويقية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (نظم المعلومات التسويقية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر تخطيط إستراتيجية التوزيع على المتغير التابع (أداء منظمات الاعمال) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار في المعادلة الأولى من (1.03) إلى (0.59) في المعادلة الثالثة بعد إدخال المتغير الوسيط كما أن القوة التفسيرية للنموذج زادت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الثانية من (51%) إلى (67%) ومعنى ذلك أن نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التوزيع (المتغير المستقل) وأداء منظمات الاعمال(المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية الرابعة والتي نصت على (نظم المعلومات التسويقية يتوسط العلاقة بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال) يعتبر فرض مقبول .

وفيما يلي ملخص للفرضية الرابعة:

جدول رقم ( 35/4 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال بوجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط)

نتيجة العلاقة	
قبول	/هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .
قبول	2/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .
قبول	3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .
قبول	4/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة (هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط) يعتبر فرض صحيح لجميع الفروض الفرعية.

الفصل الخامس  
مناقشة نتائج دراسته

## مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمه:

سيتم في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث وذلك على ضوء نتائج الدراسات السابقة وبناءً عليه سيتم تقديم التوصيات بالإضافة لمحددات الدراسة والتوصيه ببحوث مستقبليه من خلال نتائج الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى:

هذه الفرضيه هي محاوله للجابه على السؤال الاول من أسئلة الدراسة:

هل هنالك علاقة بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه و أداء منظمات الاعمال؟

حيث تفترض الدراسة أن:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال.

تتفرع من هذه الفرضية الفرعية الآتية :

1/هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال

2/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال

3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال

4/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال

أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى (هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال) يعتبر فرض صحيح لمتغيرات الاستراتيجيات التسويقية (المنتج والترويج والتوزيع) بينما لايعتبر فرض صحيح لمتغير ( إستراتيجية التسعير).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أوليدى سعيد(2012) التي خلصت إلى وجود علاقة بين الزيادة في الحصة السوقية ونجاح الاستراتيجيه التسويقيه وأن الاستراتيجيات التسويقيه تعمل على تطوير رسالة ورؤية المنظمه والاهداف المطلوب تحقيقها وكذلك مع دراسة وائل على رفيق (2016) التي خلصت إلى أن هنالك أثر إيجابي للاستراتيجيات التسويقيه على الاداء التسويقي عدا مايتعلق باسترا تيجية التسعير التي تختلف فيها مع دراسة وائل على رفيق حيث أكدت دراسة الباحث عدم وجود علاقة بين الاداء التسويقي وبين إستراتيجية التسعير بينما أكدت دراسة وائل على رفيق عكس ذلك أى أكدت وجود علاقة بين إستراتيجية

التسعير والاداء التسويقي لمنظمات الاعمال وعندما تم إدخال نظم المعلومات كمتغير وسيط كانت النتيجة وجود علاقه بين جميع الاستراتيجيات التسويقيه بما فيها إستراتيجية التسعير (المنتج-التسعير -الترويج - التوزيع) وأداء منظمات الاعمال كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة بن الطيب إبراهيم (2015) التي خلصت إلى أن تكييف الاستراتيجيات التسويقيه أمر ضروري لتحسين القدره التنافسيه للموسسه ودراسة سامر قاسم (2011)

وكذلك تتفق مع دراسة محمدحفي (2011) التي خلصت إلى أن تطبيق الاداره الاستراتيجيه يؤدي إلى كفاءة وفعالية الاداء فى منظمات الاعمال وأيضاً تتفق مع دراسة عبير جميل(2008) التي خلصت إلى وجود أثر للاستراتيجيات التسويقيه على خلق الميزه التنافسيه للمنتجات وذلك عدمايتعلق باستراتيجية المنتج والتسعير بينما ترى دراسة الباحث وجود علاقه لجميع أبعاد الاستراتيجيه التسويقيه (المنتج ،التسعير،الترويج ،التوزيع) خاصة بعد إدخال نظم المعلومات التسويقيه كمتغير وسيط للعلاقه بين الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال.

#### الفرضيه الثانيه:

هذه الفرضيه هي محاوله للاجابه على السؤال الثانى من أسئلة الدراسه:

هل هنالك علاقه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه؟

حيث تفترض الدراسه أن:

هنالك علاقه ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/هنالك علاقه ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج ونظم المعلومات التسويقيه .

2/ هنالك علاقه ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير ونظم المعلومات التسويقيه.

3/ هنالك علاقه ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج ونظم المعلومات التسويقيه.

4/ هنالك علاقه ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع ونظم المعلومات التسويقيه.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانيه (هنالك علاقه ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه) يعتبرفرض صحيح لمتغيرات إستراتيجية ( المنتج والترويج) بينما لايعتبر فرض صحيح لمتغيرات إستراتيجية ( التسعير والتوزيع)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرحمن بن عنتر (2003) والتي خلصت إلى أن المعلومات التسويقية تعتبر مفتاح النجاح للدخول للأسواق العالمية وكذلك تتفق مع دراسة مشارى الظفيرى (2012) والتي خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية ودراسة غالب البستجى (2011) التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية ومرتفعه وكذلك إرتباطات ذات دلالة إحصائية هامه بين كفاءة نظم المعلومات التسويقية بجميع أبعادها والميزه التنافسيه و كذلك دراسة علمى لزهرة (2006) والتي خلصت إلى أن نظام المعلومات التسويقية يقلل المخاطر فى إتخاذ القرارات التسويقية ودراسة هاشم (2006) التي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الاستراتيجيات التسويقية بصوره علميه وأبعاد الاداء التسويقي وكذلك دراسة طارق نائل (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر نظم المعلومات التسويقية وتصميم الاستراتيجيات التسويقية بينما تختلف مع دراسة إيمان عثمان مصطفى (2003) التي خلصت إلى أنه لا توجد علاقة بين كفاءة نظام المعلومات التسويقية للشركه وبين مركزها التنافسى فى السوق.

### الفرضية الثالثه:

هذه الفرضيه هى محاوله للاجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسه:

هل هنالك علاقة بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال؟

حيث تفترض الدراسه أن:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال؟  
ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثه والتي نصت: (هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الاعمال) يعتبر فرض مقبول .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مشارى الظفيرى (2012) والتي خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية ودراسة غالب البستجى (2011) التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية ومرتفعه وكذلك إرتباطات ذات دلالة إحصائية هامه بين كفاءة نظم المعلومات التسويقية بجميع أبعادها والميزه التنافسيه و كذلك دراسة علمى لزهرة (2006) والتي خلصت إلى أن نظام المعلومات التسويقية يقلل المخاطر فى إتخاذ القرارات التسويقية ودراسة هاشم (2006) التي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الاستراتيجيات التسويقية بصوره علميه وأبعاد الاداء

التسويقي وكذلك دراسة طارق نائل (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر نظم المعلومات التسويقية وتصميم الاستراتيجيات التسويقية وكذلك دراسة معنر سليمان (2008) التي خلصت إلى أن أنظمة المعلومات التسويقية تمثل عاملاً مهماً من عوامل بقاء المنظمه وديمومتها وإستمرارها ودعمها لموقفها التنافسي في بنية الاعمال وأنها جزء من القوه الاستراتيجيه للمنظمه يعتمد عليها في إتخاذ القرارات التسويقية بينما تختلف مع دراسة إيمان عثمان مصطفى (2003) التي خلصت إلى أنه لا توجد علاقة بين كفاءة نظام المعلومات التسويقية للشركه وبين مركزها التنافسي في السوق.

#### الفرضية الرابعة:

هذه الفرضيه هي محاوله للاجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسه:

هل هنالك علاقة بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط؟

حيث تقترض الدراسه أن:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية المنتج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

2/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التسعير وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية الترويج وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

4/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إستراتيجية التوزيع وأداء منظمات الاعمال في وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط . ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعه (هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط) يعتبر فرض صحيح لجميع الفروض الفرعية.

هذه النتيجة توصل إليها الباحث عند إدخال نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط بين الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الاعمال وليس هنالك أى من الدراسات السابقة تناول هذه العلاقة وهذا ما يميز دراسة الباحث عن الدراسات السابقة.

#### أولاً: الإسهامات النظرية

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة والقليلة التي تتناول تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وخاصة في السودان وستسهم هذه الدراسة في زيادة الرصيد المعرفي في حقل التسويق .
2. كما أنها من الدراسات القليلة التي تتناول الاستراتيجيات التسويقية بتناول بحثي أعمق يشمل على أكثر من متغير مقارنة بالدراسات السابقة حيث تناولت نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط لما للمعلومة من أهميه كبيره في ترشيد القرارات التسويقية.
3. تعتبر تناول بحثي في بئيه مختلفه عن بئيه الدراسات السابقة .

#### ثانياً: الإسهامات التطبيقية

1. يمكن أن تساعد هذه الدراسة مديري منظمات الاعمال ومتخذي القرارات التسويقية في ترشيد القرارات التسويقية وتقليل المخاطر الناتجة عن حالة عدم التأكد.
2. يمكن أن تلفت هذه الدراسة الباحثين ومتخذي القرارات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي خاصة في ظل التغييرات البيئية المتسارعه.
3. يمكن أن تفيد هذه الدراسة المنظمات الحكوميه وغير الربحيه في تخطيط إستراتيجيات تسويق خدماتها وأفكارها لضمان تحقيق أهدافها فالتسويق لم يعد قاصراً على منظمات الاعمال.

#### ثالثاً: النتائج النظرية

توصلت الدراسة لعدد من النتائج تمثلت في الآتي:

1. تعتبر الاستراتيجيه التسويقيه بمثابة خارطة الطريق التي تساعد المنظمه على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات البيئيه وزيادة قدره التنافسيه لها.
2. تعتبر دراسة وتحليل البئيه الداخليه والخارجيه متطلب أساسى لتخطيط إستراتيجيه تسويقيه فاعله ومرنه.
3. أصبح تعدد المنتجات وبدائلها وسرعة تقادمها وقصر دورة حياتها هو أبرز تحديات منظمات الاعمال.
4. تسهم التسهيلات البيئيه وخدمات مابعد البيع على كسب ولاء المستهلك وزيادة الحصه السوقيه للمنظمه.

5. إن المنتج وفق المفهوم التسويقي الحديث له دلالة أوسع و أعمق من الشكل الطبيعي للمنتج حيث يشمل كل ما يصاحب المنتج منذ مرحلة التصميم والتقديم والتميز والتغليف وخدمات ما بعد البيع.
6. أن دراسة وتحليل أداء المنتجات بصوره دوريه لمعرفة الموقف التنافسي لها وإتخاذ القرارات المناسبه بالتعديل أو الحذف يعتبر من أهم وسائل رقابة المنظمه على أداء المنتجات.
7. تعتمد سياسة التسعير على أهداف المنظمه وأهداف التسعير التي تسعى لتحقيقها والتي تتأثر بعدد من العوامل الداخليه والخارجيه وهنالك العديد من الاستراتيجيات والطرق التسعيريه التي تتبعها المنظمات حسب موقفها وأوضاعها التنافسيه فى السوق و تبعاً لنوع المنافسه السعريه كما تعتمد المنظمات على الخصومات السعريه فى زيادة حجم المبيعات وزيادة القدره التنافسيه لمنتجاتها.
8. تعتبر إستراتيجية الترويج عمليه إتصاليه تهدف لتعريف المستهلك بالمنتج وإقناعه بالشراء وتتضمن عدد من الانشطه المتكامله التي تعتمد على أساليب الإقناع البصريه وأساليب التأثير الذهنى وتتكون من عدد من العناصر تختلف فى تأثيرها وفعاليتها حسب طبيعة المستهلك والمنتج والسوق المستهدف وأن دور الترويج لا يقتصر على خدمة المنظمه فحسب بل يمتد لخدمة المستهلك والمجتمع.
9. تتعدد أنواع الاعلان حسب الوسائل أو المحتوى أو الهدف أو الجمهور أو نوع المعلن وأن اختيار المنظمه لنوع الاعلان يتوقف على طبيعة المنتج والموقف التنافسى كما أن تخطيط الاعلان بصوره جيده من حيث المحتوى والهدف والموازنه والتنفيذ والرقابه وتقييم النتائج المتحققه يسهم فى ضمان تحقيق أهداف المنظمه.
10. يعتبر البيع الشخصى أكثر وسائل الترويج إقناعاً لأنه يقوم على الاتصال المباشر بين رجل البيع والمستهلك و يوفر تغذيه عكسيه فوريه تمكن رجل البيع من التقييم اللحظى و يتميز البيع الشخصى بامكانية تعديل رساله البيعيه لتتلاءم مع الظروف البيعيه المختلفه التي يواجهها رجل البيع وكذلك التحكم فى نوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع المستهلك
11. إن إختيار فريق البيع يتطلب توافر مهارات إتصاليه وقدرات إقناعيه تتمثل فى القدره على المحاوره والإقناع وتوفر السمات القياديه والمظهر الحسن والهدام والقدره على الاستماع الجيد كما أن قوة البيع تعتبر مصدراً للمعلومات عن السوق وحجم المنافسه ورغبات المستهلكين ومستوى الاشباع لديهم ومايرغبونه من تحسينات على المنتج .

12. يعتمد نجاح المنظمة في المبيعات على حسن تخطيط وإدارة المبيعات بتحديد حجم المبيعات المستهدف وحجم قوة البيع المناسبة وحسن إختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافاتهم وتقييمهم باستمرار .
13. تعتبر إستراتيجية التوزيع مسؤله عن تحقيق المنفعة المكانية للمنتج ويتأثر إختيار قناة التوزيع بعدة عوامل منها طبيعة المستهلك والسلعة والمنتج وتؤثر على الاستراتيجيات التسويقيه الاخرى وعلى علاقات المنظمة مع المنظمات الاخرى .
14. يتكون التوزيع من عدد من الانشطه المتداخله التي تتعلق بحركة المنتجات من المنتج إلى المستهلك وهناك عدة أنواع منه وتقوم المنظمة باختيار مايناسبها وفقاً للموقف التنافسى وطبيعة المنتج والمستهلك.
15. يلعب التوزيع المادى دوراً رئيسياً فى إستراتيجية التوزيع ويعتبر من أهم العناصر المكونه لها بالاضافه إلى الوسطاء ولا يقتصر دور الوسطاء على التوزيع فحسب بل يمتد ليشمل الترويج للمنتج.
16. هنالك عدد من الاستراتيجيات التوزيعيه تختار المنظمة ما مايناسبها وفقاً للموقف التنافسى وطبيعة المنتج والمستهلك أو الوسيط.
17. تعتبر المعلومات التسويقيه متطلب أساسى لترشيد القرارات التسويقيه وتقليل مخاطره حالة عدم التأكد.
18. هنالك العديد من أنظمة المعلومات التسويقيه أبرزها قاعدة البيانات الداخليه وبحوث التسويق والاستخبارات التسويقيه ونظم دعم القرار وهى الاحداث مقارنة بالنظم الاخرى .
19. تعتبر بحوث التسويق أكثر هذه الانظمه إستخداماً حيث تقوم على المنهج العلمى لدراسة المشكلات وتحليلها والخروج بنتائج وتوصيات لحلها من خلال القيام بالبحوث الميدانيه.
20. تعتبر الاستخبارات التسويقيه من مكونات نظم المعلومات التسويقيه وجاءت لمعالجة الفجوه فى بحوث التسويق المتمثله فى التقادم السريع والتركيز الجزئى على المشكله .
21. يعتبر الاداء المبرر الاساسى لوجود منظمات الاعمال وهو مفهوم واسع يشمل معايير داخلية وخارجيه ويتم قياسه باساليب حديثه وأخرى تقليديه .
22. هنالك العديد من الابعاد التى يقوم عليها أداء منظمات الاعمال أبرزها الماليه والتنظيميه والاجتماعيه.
23. يتصف نظام تقييم الاداء الفعال بالشموليه والوضوح والسرعه والتكامل.
24. يتكون نظام تقييم الاداء من مؤشرات ومعايير بالاضافه لعملية القياس.

25. يشمل تقييم الاداء جميع الانشطة الوظيفيه فى المنظمه ولكل نشاط من هذه الانشطه معايير ومؤشرات تختلف عن النشاط الاخر حسب طبيعة النشاط.

#### خامساً: النتائج العمليه

26. أكدت الدراسه وجود علاقته ترابطيه ذات دلالة إحصائيه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال فيما يتعلق باستراتيجيات المنتج والترويج والتوزيع.

27. أكدت الدراسه عدم وجود علاقته ترابطيه ذات دلالة إحصائيه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال فيما يتعلق باستراتيجية التسعير.

28. أكدت الدراسه وجود علاقته ترابطيه ذات دلالة إحصائيه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه فيما يتعلق باستراتيجيات المنتج والترويج .

29. أكدت الدراسه عدم وجود علاقته ذات دلالة إحصائيه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه فيما يتعلق باستراتيجيات التسعير والتوزيع .

30. أكدت الدراسه وجود علاقته ذات دلالة إحصائيه بين نظم المعلومات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال

31. أكدت الدراسه وجود علاقته ترابطيه ذات دلالة إحصائيه بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال فى ظل وجود نظم المعلومات التسويقيه كمتغير وسيط.

32. تبين من خلال تحليل البيانات الشخصيه والديمغرافيه لعينة الدراسه أن عينة الدراسه تتصف بالتجانس وذلك من خلال التقارب الشديد فى مؤهلاتهم العلميه وخبراتهم العمليه .

33. تبين من خلال تحليل البيانات الشخصيه أن هنالك إهتمام من قبل أفراد عينة الدراسه بالحصول على الشهادات العليا وقد بلغت نسبتهم 29 % من إجمالى العينه وهذا يسهم فى زيادة الحصيله المعرفيه والقدرات الاداريه وبالتالي تحسين الاداء الادارى بالشركه.

34. تبين من تحليل البيانات الشخصيه عدم وجود الاناث ضمن قوة العمل بالشركه وأن ذلك يمكن أن يعزى لطبيعة عمل الشركه الذى يتطلب فى غالبه عنصر الذكور.

35. تطبق الشركه أسلوب التخطيط الاستراتيجى القائم على التحليل البئى وذلك لمعرفة نقاط القوه والضعف والفرص والمخاطر فى البئيه التى تعمل فيها كما تملك رؤيه ورساله وأهداف وقيم واضحه ومكتوبه ومعروفه لدى العاملين بها للعمل على تحقيقها.

36.تطبق الشركة نظام إدارة الجوده الشامله فى جميع عملياتها حسب النظام الاوربى باعتباره من مطلوبات الاداره الحديثه لمقابله التحديات البيئيه حيث يوجد ضمن الهيكل التنظيمى لكل شركه إداره للجوده كما خصصت الشركه جائزه للجوده والامتياز تتنافس عليها مجموعه الشركات التابعه وتهتم بتدريب وإبتعاث العاملين لديها لدورات تدريبيه فى الجوده داخلياً وخارجياً ومنهم من حصل على إجازة التحكيم فى الجوده .

37.تهتم الشركه بنظم المعلومات التسويقيه لما لها من أهميه كبيره فى ترشيد القرارات التسويقيه وتقليل حالة عدم التأكد الناتجه عن التغييرات البئيه المتسارعه حيث يوجد بالهيكل التنظيمى للشركه قسم لدراسات السوق يقوم باجراء الدراسات والبحوث التى تحتاجها الشركه وتوجد بهياكل جميع شركات المجموعه أقسام معنيه بنظم المعلومات التسويقيه تحت مسمى لاتصالات التسويقيه مسؤوليتها توفير المعلومات التسويقيه التى تحتاجها تلك الشركات عن السوق كما تتعاقد الشركه مع مراكز للدراسات والبحوث لاعداد الدراسات والبحوث.

38.تقدم الشركه خدمات مابعد البيع كالصيانه والضمان والمتابعه وتقديم الدعم الفنى لجميع منتجاتهابالاضافه لتقديم تسهيلات بيعيه للعملاء تتمثل فى البيع بالتقسيط وفق ضمانات معينه.

39. تمتلك الشركه موقع على الشبكه العنكبوتيه يهدف للتعريف بالشركه ومنتجاتها والتسهيلات البيعيه وخدمات مابعد البيع التى تقدمها ويخدم الموقع هدفاً ترويجياً للشركه.

40. قامت الشركه بالدخول لاسواق عدد من دول الجور كاثيوبيا وإرتريا وتشاد وذلك من خلال إقامة وكالات تجاريه بهذه الدول وقد أثبتت منتجاتها كفاءه عاليه ووجدت قبولاً من المستهلكين فيها وللشركه علاقات مع عدد من الموردين والشركات العالميه فى المجالات التى تعمل فيها وذلك لتوطين الصناعاته بالبلاد.

41. دخلت الشركه فى شراكات مع بعض الشركات العالميه مثل مجموعه الصويدي المصرى مما أدى لاكتساب الخبرات والتكامل مع هذه الشركات.

42.تشارك الشركه فى العديد من المعارض والملتقيات التجاريه محلياً وعالمياً وذلك بهدف الترويج لمنتجاتها والتعرف على ماتوصلت إليه الشركات الاخرى فى المجال.

43. تمتلك الشركه ميزه نسبيه تتمثل فى الانتاج داخل السودان ممايزيد من قدرتها التنافسيه.

44. تواجه الشركة صعوبات فى الحصول على النقد الاجنبى وذلك للظروف الاقتصادية فى البلاد والارتفاع المستمر فى قيمة الدولار مقابل الجنيه السودانى كما تواجه الشركة مشكلات وصعوبات فى التعامل مع بعض الشركات العالمية وذلك نتيجة للحصار الاقتصادى المفروض على البلاد مما يفقدها فرصاً كثيرة .
45. تتواصل الشركة مع العملاء عبر هواتف مخصصه لهذا الغرض وذلك لمعرفة مشكلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم وملاحظاتهم حول منتجات الشركة.
46. تقوم الشركة بالتعديل فى المنتجات وفقاً لمايرد من ملاحظات من قبل العملاء بما يخدم أهداف الطرفين ويعمل على ديمومة علاقه بينهم وهناك أكثر من منتج تم تعديله وفقاً لما يصل من معلومات عنه بعدتجربة الاستخدام مما جعلها تحقق زياده فى الحصة السوقيه للشركة والسمعه الطيبه لها فى السوق وذلك لجميع منتجاتها مما يعنى قبول المستهلك لها مقارنة مع منتجات المنافسين.
47. تهتم الشركة بالموارد البشريه عبر ماتقدمه من مزايا وظيفيه وشروط خدمه ممتازة وذلك لاهمية المورد البشرى فى تنفيذ إستراتيجيات الشركة وتحقيق أهدافها.
48. يوجد قصور فى الاستراتيجيه الترويجيه للشركة فى التعريف بمنتجات الشركة والوصول إلى المستهلكين المستهدفين بشكل أفضل من المنافسين.

## التوصيات:

### أولاً: التوصيات العامة

1. يجب على منظمات الاعمال تبني المفهوم التسويقي الحديث القائم على الاهتمام بالمستهلك من خلال معرفة حاجاته ورغباته وإنتاج المنتجات التي تتوافق مع هذه الحاجات والرغبات وذلك لكسب ولائه وتحقيق رضائه وبالتالي تحقيق أهدافها.
2. يجب على منظمات الاعمال إتباع منهج التخطيط الاستراتيجي القائم على التحليل البنيوي وذلك لضمان بناء القدرات التنافسيه ومواجهة التهديدات البيئيه المتزايدة وإغتنام الفرص التسويقيه المتاحة فى البيئه.
3. يجب على منظمات الاعمال تعزيز نقاط الضعف وإستغلال نقاط القوه لتحقيق أهداف المنظمه فى البقاء والنمو والاستمرار والتحسين المستمر للاستراتيجيات التي تضعها المنظمه بمايخدم أهداف المنظمه.
4. لابد من وضوح رسالة ورؤية وقيم وأهداف المنظمه وقابليتها للتحقيق وعرضها على العاملين ومناقشتها معهم لضمان إيمانهم بها والعمل على تحقيقها.
5. بناء نظام معلومات تسويقيه قادر على تزويد متخذى القرارات التسويقيه بالمعلومات المطلوبه فى الوقت المناسب وبالتكلفه المناسبه وكذلك المحتوى المعلوماتى المناسب.
6. تحديث نظام المعلومات التسويقيه بصوره دوريه لضمان حداثة المعلومه وذلك لمقابله التغيرات المتسارعه فى البيئه التسويقيه بجميع محاورها الداخليه والخارجيه.
7. الاعتماد على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقيه عند تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه وليس على خبره الشخصيه والحدس والتخمين حيث لم يعد ذلك مجدياً فى عالم اليوم الذى يتغير بسرعه.
8. تطبيق نظام إدارة الجوده الشامله باعتباره نظام قادر على تحقيق أهداف المنظمات فى كافة جوانب عمل المنظمه الانتاجيه والاداريه والتسويقيه ليتوافق مع متطلبات العولمه.
9. الاهتمام بالموارد البشريه باعتبارها المرتكز فى تخطيط وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجيات التسويقيه وذلك من حيث الاختيار والتدريب والتحفيز والتقييم المستمر والعمل على تحقيق الامان الوظيفى لهم.

### ثانياً: التوصيات الخاصه

1. يجب أن تعمل إدارة مجموعة جياذ الصناعيه على الابتكار والتطوير فى المنتجات من حيث التصميم والاداء والاعتماديه وذلك من خلال تقديم أفكار متجدده وخلاقه فى الانتاج والتسويق.

2. التطوير والتحسين المستمر فى المنتجات وذلك لمواكبة التغييرات المتسارعه فى البئيه التسويقيه وذلك من خلال تحليل وتقييم أداء المنتجات مقارنة مع المنافسين.
3. تحسين وتوسيع خدمات مابعد البيع وذلك لتحقيق مزايا تنافسيه أفضل مقارنة مع المنافسين.
4. تقديم تسهيلات بيعيه وفق ضمانات تكفل حقوق الشركه وتحقق رضاالمستهلك مقارنة بمايقدمه المنافسون.
5. السيطرة على التكاليف الانتاجيه وحسن إدارتها لضمان تقديم سعر تنافسى يزيد من الحصة السوقيه.
6. تقديم العروض الموسميه للأسعار وذلك لجذب المستهلكين وزيادة المبيعات.
7. التكامل بين الاستراتيجيات التسويقيه حيث أن لكل إستراتيجيه تأثيرها على الاستراتيجيات الاخرى.
8. إعادة النظر فى الاستراتيجيه الترويجيه من حيث المحتوى والوسيله وتوجيهها بما يحقق أهداف الشركه بشكل أفضل مقارنة مع المنافسين من خلال الوصول للمستهلك وإقناعه بمنتجات الشركه وتعريفه بها.
9. تفعيل البيع الشخصى للاستفاده بزيادة الحصة السوقيه وذلك من خلال زيادة عدد رجال البيع وحسن إختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافئهم لتحقيق الامان الوظيفى لهم وضمان ولائهم للشركه.
10. وضع سياسات واضحه ومحدده للمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبه فى رجال البيع حيث يجب أن يكونوا ذوى قدرات تواصلية وإقناعيه ومظهر حسن لضمان تأثيرهم.
11. وضع نظام عادل للاجور والحوافز والمزايا الوظيفيه الاخرى للموارد البشريه بالشركه.
12. إشراك رجال البيع فى تخطيط الاهداف البيعيه للشركه عند تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه باعتبارهم الاقرب للمستهلك وكذلك المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجيه الترويجيه والتوزيعيه وتحقيق المبيعات المستهدفه.
13. الاهتمام بتخطيط الاعلان من حيث المحتوى والوسيله ودراسة الاثر المحقق منه لمعرفة تأثيره على المستهلك وعلى الحصة السوقيه للشركه.
14. تنويع عناصر الاستراتيجيه الترويجيه بما يتناسب مع المنتج والمستهلك والسوق المستهدف وذلك للاستفاده من مزايا كل عنصر من عناصر الاستراتيجيه الترويجيه.
15. الوصول الى المستهلك فى موقعه وذلك من خلال إنشاء معارض ومراكز للبيع والتوزيع بالولايات حيث تتركز عملية البيع حالياً فى الخرطوم بالمركز الرئيسى فقط.
16. تفعيل نظام الوكلاء من أجل الانتشار الجغرافى وتقليل التكاليف التسويقيه لتحقيق القدره التنافسيه.

17. الاحتفاظ بالحجم الاقتصادي من المنتجات المكتمله أو من الاجزاء الداخلة فى التصنيع .
18. ترفيع قسم دراسات السوق إلى إداره عامه للمعلومات التسويقيه تتبع للمدير العام وتزويدها بمعينات العمل اللازمه لتودى دورها على الوجه الاكمل بمايتناسب مع أهمية وقيمة المعلومه فى البئيه المتغيره.
19. ترفيع أقسام الاتصالات التسويقيه بالشركات الفرعيه إلى إدارات تتبع لمدراء تلك الشركات وتزويدها بمعينات العمل اللازمه للقيام بدورها على الوجه الاكمل.
20. تحديث قاعدة المعلومات التسويقيه بصوره دوريه وذلك لضمان الحدائه والاعتماديه والموثوقيه على المعلومه التسويقيه وبالتالى الاستفاده منها فى إتخاذ القرارات التسويقيه.
21. تدريب العاملين باقسام المعلومات التسويقيه داخلياً وخارجياً لرفع قدراتهم وزيادة مهاراتهم فى مجال نظم المعلومات التسويقيه.
22. الاهتمام بتقسيم وتجزئة السوق وفقاً لدراسة حاجات ورغبات المستهلك بناءً على المعلومات التسويقيه.
23. إعداد إستراتيجيات تسويقيه مرنه تستطيع التكيف مع أكثر من موقف لمقابلة التغيرات البئيه المتسارعه .
24. الاعتماد على المعلومات التى يوفرها نظام المعلومات التسويقيه والدراسات التى تقوم بها الشركه للتعرف على أوضاع السوق عند تخطيط الاستراتيجيات التسويقيه.
25. العمل على بناء مزايا تنافسيه فى مجالات عمل الشركه وذلك لمواجهة المنافسه الشديده فى السوق.
26. يجب أن تكون الاهداف والرساله والرؤيه منطقيه وموضوعيه وقابله للتحقيق بقدر كبير حتى لا يكون مردودها سلبياً على أداء الشركه فى السوق.
27. إسنتطاب الكفاءات المؤهله والمدربه وضمان إستبقائها بالشركه من خلال تقديم مزايا وظيفيه عينيه وماديه تحقق لهم الامن الوظيفى مما ينعكس على إنتاجيتهم مقارنة بالمنافسين.
28. الاهتمام بعناصر المعرفه والزمن والنظر إليها كميزه تنافسيه يجب إكتسابها من قبل الشركه.

#### محددات الدراسه:

1. صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات المهمه المطلوبه لاغراض البحث.
2. إقتصار الدراسه على دراسة القطاع الصناعى فقط حيث أن النتيجة كانت ستكون أفضل للبحث العلمى لو تم دراسة أكثر من شركه فى أكثر من قطاع.

3. هنالك بعض المتغيرات المهمة في الدراسة كان يود الباحث دراستها ولم يتمكن من ذلك أبرزها دراسة سلوك المستهلك كمتغير وسيط مما كان سيسهم في إبراز الاثر بشكل أوضح.

#### التوصيه بدراسات مستقبلية:

1. أثر الاستراتيجيات التسويقية على أداء منظمات الاعمال

السلوك الشرائى للمستهلك متغير وسيط.

2. أثر التوجه الاستراتيجى على أداء منظمات الاعمال

3. أثر تطبيق إدارة الجوده الشامله على أداء منظمات الاعمال.

#### الخلاصه:

تناولت هذه الدراسة أثر الاستراتيجيات التسويقية على أداء منظمات الاعمال بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعيه كدراسة حاله وقد تم إستخدام المنهج الوصفى التحليلى باعتباره الانسب لمثل هذه الدراسات وقد تم إستخدام الاستنبانه فى جمع البيانات ثم تم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS وقد أثبتت الدراسة وجود علاقته ذات دلالة إحصائيه بين الاستراتيجيات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال وكذلك بين الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه وأيضاً بين نظم المعلومات التسويقيه وأداء منظمات الاعمال كما أثبتت الدراسة وجود علاقته ذات دلالة إحصائيه بين الاستراتيجيات التسويقيه ونظم المعلومات التسويقيه فى ظل وجود نظم المعلومات التسويقيه كمتغير وسيط.

## قائمة المراجع

أولاً:القران الكريم

ثانياً:السنة النبويه

ثالثاً:المراجع العربيه

1. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الاداريه ،مدخل النظم،الدار الجامعيه،الاسكندريه،مصر،2005
2. أبوالنجا محمد،أسس التسويق الحديث،الدار الجامعيه ،الاسكندريه ،مصر ،2011
3. أحمد شاكر العسكري،التسويق الصناعي مدخل إستراتيجي،داروائل للنشر،عمان الطبعه الاولى،2000 لماحرموش،أساسيات التسويق الحديث، مصر
4. أحمدمحمدغنيم،التسويق مدخل التحليل المتكامل،مصر،المنصورة،المكتبةالعصريه للنشر والتوزيع، 2009 .
5. إسماعيل السيد،نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الاداريه، الدار الجامعيه، القايره ،مصر ،2004
6. إياد عبدالفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري و كمي،دار صفاء للطباعه ،عمان،2014،الطبعه الثانيه
7. بشير العلاق،فحطان العبدلي،إدارة التسويق،الاردن،عمان، دارزهران، 1988م
8. تيسيرالعجارمه ومحمد الطائي،نظم المعلومات التسويقيه،دار الحامد للطباعه والنشر،الطبعه الاولى،عمان ،الاردن،2002
9. ثابت عبدالرحمن إدريس، نظم المعلومات الاداريه فى المنظمات المعاصره، الدارالجامعيه، الاسكندريه،مصر، 2005
10. رايمونداكليلويد وجورج شيل،نظم المعلومات الاداريه، ترجمه سرورعلى إبراهيم ،دار المريخ للنشر والتوزيع،السعوديه ،2006
11. ربحي مصطفى عليان، أساس التسويق المعاصر، دار صفاء للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2009
12. سعدغالب،أساسيات نظم المعلومات الاداريه وتكنولوجياالمعلومات،دارالمناهج للنشر والتوزيع، الطبعه الاولى ،عمان، الاردن،2005

13. صديق حمد عفيف، إدارة التسويق،
14. طاهر مرسى عطيه، أساسيات التسويق الحديث، القصر الذهبي للطباعة والنشر، مصر، 2004
15. طلعت أسعد، التسويق الابتكاري، مصر، مطبعة النيل ، 2007
16. طلعت أسعد عبدالحميد، التسويق الفعال، المنصورة، المتحدة للإعلان
17. طلعت اسعد وحاتم سعد، أساسيات التسويق، مطبعة النيل ، مصر ،
18. عامر عبدالله مرسى، إدارة التسويق، الأردن، عمان، دار البداية، 2009م،
19. عائشة المنياوى وآخرون، التسويق ، مصر ، 2003
20. عبدالرحمن الصياح ، نظم المعلومات الاداريه، عمان ، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1998
21. عبدالسلام أبو قحف، أساسيات الاداره الاستراتيجيه ، مصر، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنيه، 2002
22. عبدالمجيد وأحمد محمد فهمى، إستراتيجيات التسويق المفاهيم والاسس والوظائف ، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2004
23. عبيد عنان وآخرون، التسويق ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2003
24. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ،
25. علاء فرحات وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2009م
26. علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، الأردن، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2013،
27. علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، الأردن، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2003،
28. على فهمى ، نظم دعم إتخاذ القرارات والانظمه الذكيه ، دار الكتب العلميه للنشر والتوزيع، القاهره .
29. عمرو حسن خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس ، القاهره، 2005،
30. فريد كورتل ولحمر حكيمه
31. فريد كورتل، مدخل للتسويق، الجزائر ، سكيديكيدة كينوز المعرفة، 2010م
32. قحطان العبدلي وبشير العلق، التسويق أساسيات ومبادئ، الأردن، عمان، دار زهران، 1999
33. قحطان العبدلي، التسويق أساسيات ومبادئ، الأردن، عمان، 1995م .

34. محمد سعيد عبدالفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1995
35. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار اجاميه، مصر، 2002،
36. محمد محمد ابراهيم ومحسن الكتبي، إدارة التسويق أسس ومبادئ علميه، مطابع الولاء الحديثه، مصر، 2002،
37. محمد السيد خشبه، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الاشعاع للطباعه، القايره، مصر، 1987
38. محمد الفاتح المغربي' 2011
39. محمد عواد الزيادات ومحمد عبدالله العوامره، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012
40. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2010م
41. محمود صادق بازرعة، ادارة التسويق، القايره، ، الطبعة السابعة، 1986م
42. محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، مصر، القايره، دار النهضة، 1986م
43. مرسى نبيل، نظم المعلومات الاداريه، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006
44. مصر، القايره، 1995 أمينه محمود حسين، نظم المعلومات التسويقيه،
45. منير النورى، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات ،ديوان المطبوعات الجامعيه، 2007
46. ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي ) ، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2010
47. نبيل المرسي ، الاداره الاستراتيجيه ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندريه، مصر، 2007
48. نبيل عشوش، التسويق المعاصر، أكاديمية الفراعنه، مصر ، 2003
49. نزار عبدالمجيد وأحمد محمد فهمي، إستراتيجيات التسويق المفاهيم والاسس والوظائف ،الاردن، عمان، دار وائل للنشر، 2004، الطبعة الاولى
50. نسيم حنا مبادئ التسويق، دار المريخ ، السعوديه ، 1985
51. نصير، التسويق الإلكتروني،
52. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصره، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2006،

#### رابعاً: المراجع الاجنبيه

1. Arthurn Ahtompson Jrstrickland , Crafting and Executing Strategy , The quest for competitive advantage concept and cases 14th edition , 2006
2. KotlerPhilip (2000 )Marketing Management -TheMillenuim Edition-Tenth Edition Prentice Hall
3. Thompson A and Strickland J Strategic management Concept and Cases 9th ed Richard D IrwinBookTem New York1996
4. R.kaplan, D.norton, The balanced scorerad,measures that drive,Harvard business review ,Jan-F eb-1992
5. R.Kaplan, D.Nortom
6. The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action (Boston HRSP 1996
7. Rick.W .Griffn-Ronald J.Ebert (Businees)7Ed,Pearson,EducatyonPentice
8. Kotler , p,and  
Killer,KI2006.MarketingManagement.NewJersey,PersonPrenticeHall, 2006
9. william .j Stanton Fundamenttales of marketing(4ed) newyork Mc Grow-Hill 1975(P.5-6)
- 10.Mccarthy E.Jerome BasicMarketing (4ed) Geogtown Irwin 1973(P.19)

#### خامساً: الاوراق العلميه

1. أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكوميه، دراسه منشوره، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقنصاديه والقانونيه، المجلد الخامس والعشرون، العدد الاول، 2009
2. بن الطيب إبراهيم، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقيه في دعم الميزه التنافسيه للمؤسسات الاقنصاديه، دراسه منشوره، مجلة الاكاديميه للدراسات الاجتماعيه والانسانيه، الجزائر، العدد13، 2015
3. بهاء زكى محمد، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام، دراسه وصفيه تحليليه، قسم تقويم الاداء، 2013
4. جوده عبدالرؤف زغلول، إستخدام مقاييس الاداء المتوازن في بناء نظام للقياس الاستراتيجي في بئية الاعمال المصريه، ورقه علميه منشوره ،المجله العلميه ،جامعة طنطا، العدد الاول ، 2003

5. زياد فيصل العزام، دور الشبكات ونظم معلومات دعم الاداره العليا فى تحسين وتطوير الاداء فى الوزارة الماليه الاردنيه ،مجلة جامعة الاردن للعلوم الاداريه ،المجلد 34،العدد الثانى،الاردن،2007
6. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة فى رفع كفاءة أداء المنظمات(دراسه ميدانيه على شركات الصناعات التحويلية والخاصه بدمشق)،ورقه علميه منشوره بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونيه،المجلد 26 ،العدد الثانى
7. الشيخ الداوى،تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء وورقه علميه ،مجلة الباحث،العدد السابع 'الجزائر، 2010
8. عبدالبارى دره ،تكنولوجيا الاداء البشرى فى المنظمات الاسس النظرية ودلالاتها فى البئيه العربيه المعاصره،عمان،المنظمه العربيه للتنميه الاداريه،2003
9. عبدالرحمن بن عنتر،ورقة بحثية مقدمة فى المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال فى ظل عالم متغير،المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان ، الاردن،عمان، 2003م
10. عبدالستار إبراهيم الدهام،تقييم الاداء المنظمى من خلال عوامله الحرجه،دراسه إستطلاعيه مقارنة،جامعة الانبار ،العراق
11. عبدالمجيد الطيب شعبان،تقييم الاداء من منظور إستراتيجى،ورقه علميه منشوره بمجلة العلوم الاقتصادية بجامعة الزاويه العدد15 ،ليبيا ،2013
12. على فلاح الزعبي،مخطط الاعمال كمدخل إستشارى فى تطوير الاداء الموسسى ،الملتقى العلمى الدولى الثالث حول المقاولاتيه،جامعة محمدخير ببيسكرو،إبريل 2012.
13. ماريوهائيز،ترجمه محمد موسى وآخرون ،إدارة الاداء ،إدارة البحوث بالمملكه العربيه السعوديه،1998
14. معتز سلمان عبد،أثر نظم المعلومات التسويقيه فى ضمان جودة الاداء،ورقه علميه منشوره،مجلة الاداره والاقتصاد،الجامعه المستصريه،العدد68،2008

## سادساً: الرسائل الجامعية

1. إيمان عثمان مصطفى، كفاءة نظم المعلومات التسويقية وأثرها على إتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير غير منشوره، السودان، 2003
2. رافد حميد ومروه عبدالكريم، إستخدام الحدس فى صياغة الخريطه الاستراتيجيه بالتركيز على بطاقة الاداء المتوازن، دراسه تحليليه فى فروع مصرف الرافدين، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والاداريه ،جامعة الكوفه، السنه التاسعه ،العدد التاسع والعشرون
3. رشيد الفقون، دور نظام المعلومات التسويقيه فى إتخاذ القرار التسويقي ،رسالة ماجستير غير منشوره، الجزائر، 2006
4. زاوى سوريا ،تأثير نظام معلومات الموارد البشريه على أداء العاملين ،رسالة ماجستير منشوره، جامعة محمد خيضر ببسكرة ،الجزائر، 2008
5. سامر احمد عبدالرحمن الزحيمان، اثر إستراتيجيات التسويق الدولي على اداء مؤسسة المدن الصناعيه الاردنيه، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2006م
6. شراد ياسين، إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزه التنافسيه للموسسه الاقتصاديه ،رسالة ماجستير غير منشوره ،الجزائر، 2011
7. شراد ياسين، إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزه التنافسيه للموسسه الاقتصاديه ،رسالة ماجستير غير منشوره ،الجزائر، 2011
8. صالح بلاسكه:قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداه لتقييم الاستراتيجيه فى الموسسه الاقتصاديه الجزائريه، رسالة ماجستير غير منشوره، الجزائر، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2012
9. عبير جميل احمد، السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها فى تحقيق الميزه التنافسيه للمنتجات اليمنية فى الاسواق الخارجيه، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم، يوليو 2008م
10. علمى لزهى، أهمية نظام المعلومات التسويقيه فى إتخاذ القرارات التسويقيه، رسالة ماجستير غير منشوره، الجزائر، 2006
11. فاطمه رشدى سويلم ،تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن ( BSC ) ونظام التكاليف على أسس الانشطه ( ABC ) فى تطوير أداء المصارف الفلسطينيه ، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعه الاسلاميه بغزه ، 2007

12. مشار الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية، رسالة ماجستير غير منشوره، الكويت، 2012

13. معيوف وهدى، دور نظم المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير غير منشوره، اليمن، 2007

14. منصورى رقيه، دور نظام المعلومات فى تعزيز القدره التنافسيه للموسسه الجزائريه، رسالة ماجستير منشوره، جامعة محمد خيضر بيسكره، الجزائر، 2008

15. نرمين محمد الكفراوى، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للاداء بقطاع الفنادق ، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الزقازيق، كلية التجاره، 2010

16. هاشم وطارق نائل روى، دور نظم المعلومات التسويقية فى تحسين الاداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشوره، الاردن، 2006

سابعاً: مواقع الشبكة العنكبوتيه

1. [www.Giad.com](http://www.Giad.com)
2. [www.Giad Motor.com](http://www.Giad Motor.com)
3. [www.GiadTractor.com](http://www.GiadTractor.com)
4. [www.Giadelsewedycables.com](http://www.Giadelsewedycables.com)

ثامناً: التقارير

1. ادريس عبيد واخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م
2. بدر القاسم واخرون ، وثيقة جائزة التميز، الدورة الخامسة ، شركة جياذ للشاحنات المحدوده، 2013م
3. بدر القاسم وآخرون ، جائزة التميز ، الدورة الرابعة ، شركة جياذ للشاحنات المحدوده ، 2012م
4. التقارير السنوية شركة جياذ 2012م
5. التقرير التعقيبى لجائزة التميز لقطاع المعادن ، لالعوام 2009 – 2013م
6. سجلات شركة جياذ للثايات والمعدات الطبية المحدوده

7. عادل جلال الدين صالح وآخرون، وثيقة جائزة التميز، الدورة الخامسة، شركة جياذ للسيارات ،يونيو 2013
8. عادل جلال وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، الدورة الخامسة للعام 2012م ، بدون دار نشر ، 2013
9. عبدالرحمن حسن الشيخ وآخرون ، وثيقة جائزة التميز ، جياذ للحديد ، الدورة الخامسة ، للعام 2013م
10. محمد ابراهيم العباس وآخرون ، منشورات شركة،بروج للخدمات
11. منشورات شركة جياذ الصناعية الحديدية المحدودة ، اجندة العام 2012م
12. منشورات شركة جياذ للشاحنات المحدودة 2014م
13. منشورات مجموعة جياذ الصناعي،جياذ للانتاج الاعلامى،الخرطوم.
14. منشورات مجموعة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، أجندة العام 2014م .

#### تاسعاً:المقابلات الشخصية

- 1.مقابله مع مدير قسم دراسات السوق بمجموعة جياذ الصناعي
- 2.مقابله مع السيد/فضل الله مدير الشؤون الاداريه بشركة كابلات جياذ السويدى
- 3.مقابله مع ود صالح مدير الشؤون الاداريه بشركة الجرارات والمعدات الزراعيه
- 4.مقابله مع السيد/إيهاب المكتب التنفيذى لشركة جياذ للسيارات
- 5.مقابله مع السيد/شرف الدين مدير التسويق بشركة كابلات جياذ السويدى
- 6.مقابله مع السيد /مدير المبيعات بشركة الجرارات والمعدات الزراعيه
- 7.مقابله مع السيد/ قسم المبيعات بشركة جياذ للسيارات
- 8.مقابله مع السيد/ مدير مبيعات شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعيه

## ملحق رقم(1)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الاعمال

السيد/..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع:إستبانه

بالاشاره للموضوع أعلاه نفيديكم بان الباحث يقوم باعداد دراسه بعنوان(أثر الاستراتيجيات التسويقيه على أداء منظمات الاعمال)دراسه ميدانيه على مجموعة شركات جياذ الصناعيه.

وذلك للحصول على درجة الدكتوراه فى إدارة الاعمال وتهدف هذه الاستبانه للتعرف على آرائكم فى محاور الدراسه التى تحتوى على عدد من العبارات لكل محور من محاور الدراسه.

نرجو شاكرين مشاركتكم لنا فى إنجاح الدراسه من خلال الاجابه على أسئلة الاستبيان المرفق وذلك لضمان سلامة النتائج التى يتم التوصل إليها من قبل الباحث ولاشك فى أن إجاباتكم ستثرى الدراسه لما لكم من خبره عمليه ومعايشه للواقع العملى بالمنظمه.

كما نؤكد لكم بان جميع البيانات المستخلصه من الاستبيان ستستخد لاغراض البحث العلمى فقط وسوف تعامل بسريه تامه.

ولكم جزيل الشكر وفائق التقدير لحسن تعاونكم معنا،،،،

الباحث/صالح محمود على

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ت:0912591409

دارس دكتوراه فى إدارة الاعمال



بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (2)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الاعمال

محكمو الاستبانة

م	الاسم	الدرجة العلمية	العنوان
1	د.أحمد إبراهيم أبوسن	أستاذ مشارك	جامعة السودان
2	د.محمدفرح عبدالحليم	أستاذ مشارك	جامعة النيلين
3	د. محمدأدهم	أستاذ مشارك	أكاديمية السودان للعلوم
4	د.طارق الرشيد	أستاذ مساعد	جامعة السودان

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم(1)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الاعمال

الجزء الاول: البيانات الشخصية

• معلومات أوليه وعامه (لاداعى لكتابة الاسم)

م	البيانات	الوصف
1	النوع	ذكر ( ) أنثى ( )
2	الحاله الاجتماعيه	متزوج ( ) عازب ( ) أرمل ( )
3	الفئه العمريه	أقل من 30 ( ) 31-50 ( ) أكثر من 50 ( )
4	المستوى التعليمى	ثانوى ( ) دبلوم وسيط ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )
5	سنوات الخبره	أقل من 5 سنه ( ) 6-10 سنه ( ) أكثر من 10 سنوات ( )
6	المستوى الوظيفى	الاداره العليا ( ) الاداره الوسطى ( ) الاداره التنفيذيه ( )
7	المسمى الوظيفى	مدير إداره ( ) رئيس قسم ( ) مندوب مبيعات ( ) رجل بيع ( ) وكيل ( )

## أسئلة الدراسة

الرجاء تحديد موافقتك أو عدم موافقتك أو حيادك بوضع علامة (√) امام العبارة الموضحة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
<b>المحور الاول ( إستراتيجية المنتج )</b>					
1					تقوم الشركة بتقديم منتج يلبي حاجات ورغبات المستهلك من خلال الاتصال المستمر
2					تمتلك الشركة تكنولوجيا إنتاجيه حديثة وفقا" للمعايير العالمية ومقارنه بالمنافسين
3					تقوم الشركة بالابتكار والتميز في تصميم وأداء المنتجات بالمقارنة مع المنافسين
4					تقوم الشركة بتميز المنتج لخلق صورة رهنية ايجابية لها لدى المستهلك
5					تقوم الشركة بالابتكار والتميز في تصميم وأداء المنتجات بالمقارنة مع المنافسين
6					تقوم الشركة بتقديم خدمات إضافية مابعد البيع
7					تقوم الشركة بدراسة وتحليل المنتجات بصورة دورية
8					تقوم الشركة بتطوير منتجاتها باستمرار لمواكبة التغير في أذواق المستهلك
9					تقوم الشركة بالتغليف الجيد لحماية المنتج من التلف تناسب ظروف النقل والمناولة والعرض التي يتعرض لها المنتج
10					تستخدم الشركة التبيين للتعريف بالمنتج ومكوناته

					وصلاحيته وخصائصه وطرق استخدامه
					11 تقوم الشركة بالابتكار في منتجاتها من خلال تقديم أفكار خلاقية ومتميزة في الإنتاج والتسويق
<b>المحور الثاني : ( إستراتيجية التسعير )</b>					
					1 تأخذ الشركة في الاعتبار مستوى الدخل الفردي للمستهلكين عند وضع إستراتيجية التسعير
					2 تقوم الشركة بإدارة التكاليف الإنتاجية بكفاءة وفاعلية لضمان تحديد سعر تنافسي للمنتج
					3 تطبق الشركة سياسة ائتمانية مرنة وفعاله توازن بين أهداف الشركة في الانتشار وقدرات العملاء على الدفع
					4 تأخذ الشركة في الاعتبار تعظيم وتحسين القيمة المدركة لمنتجاتها من قبل المستهلكين
					5 تأخذ الشركة في الاعتبار تكلفة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في سياساتها الإنتاجية
					6 تأخذ الشركة في الاعتبار السياسات التسعيرية للشركات المنافسة
					7 تأخذ الشركة في الاعتبار الموازنة بين مصالح جميع أطراف القناة التوزيعية لمنتجاتها
					8 تأخذ الشركة في الاعتبار تأثير قرار التسعير على عناصر المزيج التسويقي الأخرى
					9 تأخذ الشركة سياسة كشط السوق في تسعير منتجاتها
					10 تقوم الشركة بإعلان عروض ومهرجانات

					تخفيضات الموسمية في أسعار منتجاتها
					11 تعتمد الشركة على سياسة المنافسة غير السعرية
<b>المحور الثالث : ( إستراتيجية الترويج )</b>					
					1 تراعى الشركة تفاوت الأهمية النسبية لعناصر المزيج الترويجي تبعاً للمجتمع المستهدف
					2 تهتم الشركة بتحسين الصورة الرهنية لها لدى المستهلك
					3 توظف الشركة التقنيات الحديثة في توصيل إستراتيجيتها الترويجية
					4 تقوم الشركة بالمراجعة والتقييم الدوريين لإستراتيجيتها الترويجية
					5 تستخدم الشركة البيع الشخصي باعتباره الأكثر مرونة وفاعلية في إقناع المستهلكين
					6 توجد لدى الشركة سياسات وإجراءات واضحة لاختيار رجال البيع وفق مؤهلات ومهارات تمكنهم من التواصل الجيد مع المستهلكين لضمان تأثيرهم
					7 يوجد بالشركة نظام عادل وكفء للتحفيز المادي والمعنوي لرجال البيع
					8 تقوم الشركة بتخطيط الأهداف البيعية السنوية لرجال البيع والأسواق المستهدفة
					9 يتم إشراك رجال البيع عند صياغة الإستراتيجية الترويجية للشركة
					10 تستخدم الشركة الإعلان للتأثير على المستهلك وترصد له الميزانيات الكافية

					11	يتم تصميم الرسالة الإعلانية بعناية ومهنية ووضوح وصدق وواقعية
					12	يتم اختيار الوسيلة واللغة والمحتوى المناسب لتوصيل الرسائل الإعلانية حسب طبيعة الرسالة والمجتمع المستهدف بها
					13	تراعى الشركة في الإعلان القيم الاجتماعية والمبادئ الأخلاقية والمعتقدات الدينية للمجتمع المستهدف بالإعلان
					14	يساعد الإعلان الشركة على تقليل تكاليف التوزيع ويسهل مهمة رجال البيع في الإقناع ويسهل الاختيار والمقارنة بين المنتجات للمستهلك
					15	تقوم الشركة بقياس مردود الإستراتيجية الترويجية على مبيعاتها
					16	تقوم الشركة بتنويع عناصر الإستراتيجية الترويجية
					17	تشارك الشركة في المعارض التجارية والملتقيات الاقتصادية المحلية والدولية للتعريف بمنتجاتها
<b>المحور الرابع : ( إستراتيجية التوزيع )</b>						
					1	تمتاز الإستراتيجية التوزيعية للشركة بالقدرة على الوصول إلى الأسواق المستهدفة بالسرعة المطلوبة والتكلفة المناسبة
					2	تقوم الشركة بأعداد الإستراتيجية التوزيعية بناءاً على حجم الطلب في الأسواق المستهدفة
					3	لدى الشركة مراكز توزيع لمنتجاتها تتسم بالكفاءة العالية والموقع المناسب

					4 تستخدم الشركة وسائل مناولة حديثة في عملياتها اللوجستية
					5 تمتلك الشركة أسطولاً كافياً لنقل المنتجات من وإلى المصنع
					6 تمتلك الشركة شبكة من الوسطاء تنتشر جغرافياً على مستوى الأسواق المستهدفة
					7 تهتم الشركة بتنمية الأساليب والقدرات التسويقية للوسطاء وتساعد في معرفة وحل مشكلاتهم
					8 تمتلك الشركات مستودعات تخزينية ملائمة لطبيعة المنتج من حيث المواصفات والسعات
					9 تحتفظ الشركة بحجم اقتصادي من المخزون لديها
					10 تقوم الشركة بمعالجة طلبات العملاء بالسرعة المطلوبة
					11 تستخدم الشركة وسائل الاتصال الحديثة لتفي بطلبات المستهلكين والاستجابة لها
					12 تتيح الإستراتيجية التوزيعية للمستهلك الحصول على منتجات الشركة بسهولة ويسر
<b>المحور الخامس : ( نظم المعلومات التسويقية )</b>					
					1 تعتبر الشركة امتلاك المعلومة التسويقية الصحيحة ميزة تنافسية تمكنها من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب
					2 يوجد بالشركة قسم للمعلومات التسويقية يمتلك قاعدة بيانات تسويقية وإنتاجية يسترشد بها اتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية

					3	تعتمد الشركة في صياغة استراتيجياتها التسويقية على المعلومات الصحيحة
					4	يقوم قسم المعلومات التسويقية بأعداد الدراسات والبحوث الميدانية عن المؤشرات الاقتصادية والمتغيرات الديموغرافية للسوق
					5	تهتم الشركة بقياس رضا المستهلك عن متقدمه من منتجات ودرجة الإشباع المحققة له وما يرغبه من تفضيلات وما يقدمه من مقترحات ومالديه من مشكلات
					6	تتوفر لقسم المعلومات التسويقية الموارد البشرية والمادية التي تمكنه من أداء عمله بالصورة المطلوبة
					7	يمتلك قسم المعلومات التسويقية بيانات عن المنافسين واستراتيجياتهم التسويقية ومراكزهم السوقية
					8	يقوم قسم المعلومات بالاتزار المبكر عن الفرص والمهددات الناتجة عن المنافسة في بيئة الأعمال
					9	تقوم الشركة بالمراجعة الدورية والتحسين المستمر لنظام المعلومات التسويقية
					10	تقوم الشركة بالتدريب والتأهيل للعاملين بقسم المعلومات التسويقية
					11	يمتاز نظام المعلومات التسويقية بالفاعلية والكفاءة والمرونة من حيث توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ولكل الأسواق

					المستهدفة	
<b>المحور السادس: أداء منظمات الاعمال</b>						
					1	تطبق الشركة المفهوم التسويقي الحديث الذي يستهدف إرضاء المستهلك والحفاظ عليه
					2	تطبق الشركة منهج التخطيط الاستراتيجي في إعداد استراتيجياتها التسويقية
					3	تقوم الشركة بالتنسيق بين الاستراتيجيات التسويقية بغرض التكامل فيما بينها
					4	لدى الشركة وضوح في الرسالة والرؤية باعتبار ذلك من مطلوبات التخطيط الاستراتيجي
					5	تقوم الشركة بأعداد استراتيجيات تسويقية تناسب كل سوق من الأسواق المستهدفة
					6	تتسم الأهداف التسويقية للشركة بالوضوح والمرونة وقابلية التحقق والقياس
					7	تقوم الشركة بتنويع الاستراتيجيات التسويقية تبعا للمراحل المختلفة من دورة حياة المنتج
					8	يوجد بالشركة قسم للجودة يعنى بضمان تطبيق المعايير القياسية في الإنتاج
					9	تهتم الشركة بالجودة المدركة من قبل العميل وليس من منظورها
					10	تتوفر لقسم التسويق للشركة الكفاءات الإدارية والتنظيم الادارى الكفاء والمرن
					11	تمتلك الشركة الموارد البشرية المؤهلة وتعمل على تنميتها وتطويرها باستمرار

					12	تحقق الشركة معدلات قياسية في إنتاجية الموارد البشرية مقارنة بالمنافسين
					13	تقوم الشركة بالتدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية العاملة بها
					14	تهتم الشركة بتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة لدى مواردها البشرية
					15	تتعامل الشركة مع عنصرى الزمن والمعرفة كميزة تنافسية تساعدها على التفوق والريادة
					16	تمتلك الشركة موارد مالية كافية تمكنها من الاستغالية في تجسيد
					17	توزع الشركة مواردها المالية الخاصة بها على مزيج متوازن من المنتجات
					18	تحقق الشركة نتائج تتناسب مع المعدلات العالمية مقارنة مع المنافسين
					19	تعمل الشركة على تخفيض التكاليف الإنتاجية والإدارية لضمان المنافسة