

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم التسويق



سلطان بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس بعنوان:

الدور الوسيط للولاء في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية العامة والميزة

التنافسية المستدامة

دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية الغذائية.

**The Mediating Role of Loyalty on The Relationship between
Marketing Strategies and Sustainable competitive Advantage**

إعداد الطلاب:

إسراء جمال يحي عبد القادر

حسن الصادق محمد علي

محمد عشر محمد التوم

محمود السر محمد علي

هديل فتح الرحمن بابكر محمد

إشراف الأستاذة

هالة محمد محمد أحمد

سبتمبر 2016م



الاستهلال

قال تعالى :

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ

الْحَكِيمُ {32} }

سورة البقرة [32]

الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلي سيد البشرية ومعلمها الأول رسولنا الأكرم
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، كما نهدي هذا العمل المتواضع إلي أبي الذي
لم يبخل علياً يوماً بشيء وإلي أُمِّي التي ذودتني بالحنان والمحبة ، و إلي أهلي وعشيرتي
إلي أساتذتي إلي زملائي وزميلاتي ثم إلي كل من علمني حرفاً ليضيء الطريق أمامي أقول
لهم : أنتم وهبتوني الحياة والأمل والنشأة علي شرف الإطلاع والمعرفة ، أحبكم حباً
لو مر علي أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع الحبة .

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ونصلي
ونسلم علي نبيناً محمد صل الله عليه وسلم وعلي آله وصحبه وسلم ، في مثل
هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات
..... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور .

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات
وصور تجمعا برفاق كانوا إلي جانبنا

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة.....
ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلي كل من أشعل شمعة في دروب علمنا وإلي من
وقف علي المنابر وأعطى من حصيلة فكرة لينير دربنا إلي المشرفة **الأستاذة هالة**
محمد محمد أحمد الذي تفضلت بالإشراف علي هذا البحث فجزاها الله عنا كل
خير فلها منا كل الإحترام والتقدير .

من أبواب الثناء سندخل وبأي أبيات القصيدة نعبر ، وفي كل لمسة من وجودكم
وأفكم للمكرمات أسطر، **زملائي وزميلاتي** في الدفعة ولكل طالب قي قسم
التسويق ، كنتم كسحابة معطاء سقطت الأرض فأخضرت.....

المستخلص

تمثلت مشكلة البحث في دراسة أثر الإستراتيجية التسويقية علي الميزة التنافسية المستدامة بإعتبار الدور الوسيط للولاء ، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي الكيفية التي تتمكن من خلالها الشركات الصناعية الغذائية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، والكيفية التي تعمل من خلالها في المحافظة علي ديمومتها وإستمرارها من خلال إتباع إستراتيجية تسويقية ملائمة ينعكس تأثيرها علي إستدامة المزايا التنافسية وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث كانت الإستبانة أداة رئيسية لمجتمع الدراسة الذي تتمثل في مجموعة من الشركات الصناعية الغذائية التي وزعت عليها عدد (230) إستبانة وكانت نسبة الإستراداد (82%) كما اعتمدت الدراسة علي أسلوب العينة غير الإحتمالية ، وتم تحليل البيانات بإستخدام مربع القوائم الجزئية (smart pls) وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة إيجابية بين الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة كما أن الولاء يتوسط العلاقة بينها ، إلا إن نسبة التأثير تختلف من متغير إلي آخر . ومن أهم توصيات الدراسة دعوة الشركات الصناعية الغذائية إلي الإهتمام بالإستراتيجية التسويقية للإستفادة من فرص الأعمال القائمة في تحقيق مزايا تنافسية دائمة ، بالإضافة إلي إجراء دراسات واسعة النطاق تتناول أبعاد مختلفة لمتغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

(الإستراتيجية، التسويق، الإستراتيجية التسويقية، الميزة ، التنافسية ، المستدامة، الميزة التنافسية

المستدامة، الولاء)

Abstract

The research aim to study the impact of the marketing strategy on the sustainable competitive advantage putting in mind the mediator role of loyalty, the study trips to investigate how does the food production companies achieve the competitive advantage, and how it maintains it's continuance through following a suitable marketing strategy that reflects an impact on the competitive advantages sustainability. The researchers have conducted descriptive method where the questionnaire has been the main tool for collecting the data from the population which involved a number of food production companies, a number of (230) questionnaire has been distributed with a return percentage of (82%). Also, the researchers have used non-technique, and the data was analyzed by using the SMART 'probability Sample PLS program. The most important results show that there's a positive relationship between the marketing strategy and the sustainable competitive advantage, besides loyalty mediates this relationship but the effect changes from one variable to another, the study come out with important recommendations to encourage food production companies to focus on the marketing strategy in order to make use of the business opportunities available in order to achieve sustainable competitive advantages, besides future wide range studies that can take different dimensions for the research variables.

Key words:

(Strategies, Marketing, Marketing strategies, Advantage, Competitively , Sustainable, Sustainable Competitive Advantage, loyalty).

الفهرس

رقم الصفحة	المحتوي	م
أ	البسمة.	1
ب	الآية.	2
ج	الإهداء.	3
د	الشكر والعرفان.	4
هـ	المستخلص	5
و	Abstract	6
ز	الفهرس	7
ط	فهرس الجداول	8
ي	فهرس الأشكال	9
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
1	مقدمة	10
2	فجوة الدراسة	11
4	تساؤلات البحث	12
5	أهمية الدراسة	13
5	أهداف الدراسة	14
6	التعريفات الإجرائية	15
8	حدود الدراسة	16
8	تنظيم البحث	17
الفصل الثاني (الإطار النظري)		
9	المبحث الأول: الإستراتيجية التسويقية	18
20	المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	19
34	المبحث الثالث: مفهوم الولاء	20
38	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة	21
الفصل الثالث (منهجية الدراسة)		
47	مقدمة	22
47	النظرية	23
52	نموذج الدراسة	24
53	فرضيات الدراسة	25
54	مجتمع وعينة الدراسة	26
59	منهجية الدراسة	27
60	الأساليب الإحصائية	28
61	ثبات وصدق أداة الدراسة	29

الفصل الرابع (تحليل البيانات)		
63	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات	30
76	المبحث الثاني: اختبار الفروض	31
الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)		
82	مناقشة النتائج والتوصيات	32
85	التوصيات	33
86	التوصيات ببحوث مستقبلية	34
87	الخاتمة	35
88	المصادر والمراجع	36
91	الملاحق	37

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	المصادر التي إستندت عليها عبارات الإستبانة	جدول (1-3)
61	يوضح أسماء ومحكمي أداة الدراسة:	جدول (2-3)
62	يوضح الصدق والثبات في الإستبانة.	جدول (3-3)
64	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة:	الجدول (1-4)
65	يوضح البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.	جدول (2-4)
67	التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج (حجم العينة: 189)	الجدول (3-4)
71	R Square	الجدول (4-4)
72	Co linearity Statistics	الجدول (5-4)
72	Model Fit	الجدول (6-4)
73	يوضح أن معامل الاعتمادية (كرومباخ ألفا)	الجدول (7-4)
74	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	الجدول (8-4)
74	تحليل التباين بين متغيرات الدراسة	الجدول (9-4)
77	استخدام اختبار تحليل المسار للفرضية الأولى	الجدول (10-4)
78	استخدام اختبار تحليل المسار للفرضية الثانية	الجدول (11-4)
79	استخدام اختبار تحليل المسار للفرضية الثالثة	الجدول (12-4)
80	استخدام اختبار تحليل المسار للفرضية الرابعة	الجدول (13-4)
80	يوضح الإثبات ، الأثر غير المباشر والأثر المباشر	الجدول (14-4)
81	ملخص اختبار الفرضيات	الجدول (15-4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	يوضح (الإستراتيجيات التسويقية)	الشكل (1-2)
19	يوضح (نموذج بورتر للإستراتيجيات التسويقية)	الشكل (2-2)
23	يوضح (مراحل الميزة التنافسية)	الشكل (3-2)
25	يوضح (الميزة التنافسية)	الشكل (4-2)
33	يوضح (محددات الميزة التنافسية المستدامة)	لشكل (5-2)
51	يوضح نظرية الموارد	الشكل (1-3)
52	نموذج الدراسة	شكل (2-3)
66	يوضح البيانات الأساسية للمبحوثين	الشكل (1-4)
71	التحليل العاملي التوكيدي	شكل (2-4)
75	يوضح نموذج الدراسة	الشكل (3-4)
76	يوضح يبين العلاقة بين الإستراتيجية والميزة التنافسية	الشكل (4-4)
77	يوضح العلاقة الإيجابية بين التميز والولاء المستمر	الشكل (5-4)
78	يوضح العلاقة الإيجابية بين الولاء المستمر والميزة التنافسية	الشكل (6-4)
79	يوضح العلاقة الإيجابية بين الإستراتيجية والميزة التنافسية	الشكل (7-4)

المبحث الأول

مقدمة: Introduction

إن من أهم التحديات التي تواجهها الشركات الغذائية المعاصرة اليوم هو سعيها المستمر علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بسبب التغيرات في البيئة التنافسية وندرة الموارد وهذا مما حتم ظهور مستوي متقدم من المزايا التنافسية التي تجتاز حدود الحاضر لتسود وتبقي في مستقبل الشركات الإستراتيجية.

وحتى شركات الأعمال التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها ليست فقط تحقيق الميزة التنافسية بل تتعدى ذلك إلى السعي لإستدامتها ويتم ذلك من خلال تبني إستراتيجيات ملائمة تمكنها من الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية علي الأمد الطويل.

ولكي تصل المؤسسات إلى هذه الاستدامة فلا بد أن يكون الموظفين راضين وموالين تجاه المؤسسة بما تقدمه من سياسات واستراتيجيات توافق هؤلاء الأفراد الذين ينضمون إليها ، وبذلك فإن الميزة التنافسية المستدامة تعد هدفاً رئيساً تسعى إليه جميع الشركات ،إلي أن تحديدها لا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح لإستراتيجية تنافسية محددة يومن ثم إدارتها بشكل ناجح وبما يسهم زيادة القيمة التي تخلقها وتعزيز موقعها التنافسي في إطار بيئتها.

إِعتماداً علي ذلك جاء هذا البحث وفي إطار محاوره الآتية عوبعد تحديد التأسيس النظري لكل من الميزة التنافسية المستدامة والمخاطر الإستراتيجية لفقدانها تبيان التأسيس النظري لمفهوم الإستراتيجية التسويقية وأثر تبني المنظمات لهذه الإستراتيجيات التي تبني علي مجموعه من الخصائص و المتمثلة في (قيادة التكلفة، التميز، والتركيز).

وفي ظل الصراعات الكبيرة التي يشهدها العالم حالياً وإطار العولمة الإقتصادية التي أدت إلى انتقال

المنافسة في الأسواق الحالية إلى أسواق عالمية، وجدت المؤسسات نفسها غارقة في إطار مجموعة من

التحديات تدخل ضمن المناخ الإقتصادي الجديد والذي يفرض عليها ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة
وإعتماد إستراتيجيات ملائمة لتحقيق النجاح والمكانة التسويقية المميزة والمستدامة⁽¹⁾.

فجوة الدراسة:

تسعي الشركات المعاصرة اليوم إلى بلوغ الريادة العالمية في الأسواق والوصول إلى مستوى متميز في أدائها بالإستناد إلى ما تمتلكه من مزايا تنافسية مستندة إلى معرفة تسويقية شاملة تحقق لها إستدامة تلك المزايا ، وفي ظل ما تواجهه الأسواق المحلية من إنفتاح أمام منتجات الشركات الأجنبية واشتداد وتأثر المنافسة بين المعروض من السلع الأمر الذي يعد بمثابة تحدياً أمام الشركات الغذائية الوطنية في إيجاد موطئ قدم لها في الأسواق المحلية ، وبالتالي يمثل هاجس البحث عن السبل الكفيلة بتحقيق ذلك هدفاً يورق تلك الشركات ، فكان حرياً بها أن تتعامل مع ما تمتلكه من موارد ومزايا وما يحيط بها من متغيرات يتطلب إخضاعها لديمومة تلك المزايا وتحقيق الريادة في الميدان التنافسي.

وأصبحت المنافسة في بداية القرن الحادي والعشرون ، تهديداً للأسواق والموارد ، وخروجها من

طابعها الإقليمي بسبب التطور العالمي في نظم المعلومات وتكنولوجيا الإتصالات والتغيرات البيئية

المتسارعة فكان علي الشركات البحث عن فلسفة أعمق ورؤية أشمل ، والوصول إلى الميزة التنافسية

المستدامة التي تحقق للشركة البقاء في دائرة الضوء من خلال تحديد الإستراتيجيات التسويقية المناسبة والتي

أصبحت ضرورة ملحة للشركات التي تعمل في ظروف بيئية شديدة المنافسة ، ويظل مفهوم الميزة التنافسية

المستدامة حاجة ملحة كلما زادت سرعة التغيير البيئي الذي جعلها مؤقتة مما يوجب تطوير مصادرها

فأصبحت إستراتيجيات التسويق ذات مقدرات جوهرية للشركة المتكونة من دمج المهارات والموارد الجوهرية

الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. والوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة لا

يقتصر على فعالية الإستراتيجية التسويقية فحسب وبعد الإستناد على نظرية الموارد التي تنص على أن

(1) هناء حومدي _ الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية _ الجزائر _ 2013 م_ص44

الموارد غير الملموسة تؤدي بدورها إلى الميزة التنافسية المستدامة لذلك فكان حرياً بنا أن نستعرض الولاء وهو من أفضل الموارد داخل المنظمة لقياسه مع متغيرات الدراسة المختلفة.

بعد الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات ركزت على دراسة

الإستراتيجية التسويقية بعدد من الأبعاد ومتغيرات مختلفة، قيس ، الإستراتيجية التسويقية بالأبعاد الآتية

{ إستراتيجية قيادة التكلفة "إستراتيجية التركيز" إستراتيجية التميز ، دور إستراتيجية تسويق المصرفي في

تحقيق الميزة التنافسية بأبعاد الآتية { إستراتيجية الهجومية "الدفاعية" العقلانية ، اثر سياسات التسويق علي

جذب العملاء بالأبعاد الآتية { إستراتيجية المنتج "إستراتيجية التسعير" إستراتيجية التوزيع "إستراتيجية

الترويج} ، اثر إستراتيجية تسويقية شاملة للمؤسسات الخيرية السعودية في إطار المستجدات العالمية بالأبعاد

الآتية { إستراتيجية المنتج "إستراتيجية الترويج" إستراتيجية التوزيع "إستراتيجية الموارد المادية" إستراتيجية

تنمية العنصر البشري "إستراتيجية العمليات" إستراتيجية تبني التوجه التسويقي { ، أثر الإستراتيجية التنافسية

في التسويق علي زيادة المبيعات بالأبعاد الآتية ، { إستراتيجية المنتج "إستراتيجية الترويج" إستراتيجية التوزيع

إستراتيجية التسعير ، عوامل البيئة الخارجية المحددة لاختيار الإستراتيجية التسويقية للشركات العاملة في

قطاع الإنشاءات الأردني بالأبعاد الآتية ، { إستراتيجية التركيز "إستراتيجية التميز" إستراتيجية التنوع

"إستراتيجية التحالف" إستراتيجية الاختلاف "إستراتيجية الاتحاد والتكتل} .

كذلك هنالك دراسات تناولت الميزة التنافسية المستدامة بمتغيرات وأبعاد مختلفة تتمثل في (الميزة

التنافسية المستدامة) بالأبعاد الآتية (الحصة السوقية – تحسين الجودة) ، (الميزة التنافسية المستدامة) بالأبعاد

الآتية (المقدرة الجوهرية – الثقافة الإبداعية – تكنولوجيا المعلومات – المرونة الإستراتيجية) ، (الميزة

التنافسية المستدامة) ، (متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) .

بعد الإطلاع علي عدد من الدراسات السابقة تناولت كل الدراسات علي متغيرات الإستراتيجية

والميزة التنافسية المستدامة بمتغيرات مختلفة لذلك تتمثل فجوة الدراسة الحالية العمل علي ربط متغير

الإستراتيجية التسويقية مع الميزة التنافسية المستدامة التي قد أوصي بها القرابي _ 2014 في الإجابة علي

التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيسي:

- ما اثر الإستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة ؟

التساؤلات الفرعية:

ما اثر إستراتيجية قيادة التكلفة على الميزة التنافسية المستدامة؟

ما اثر إستراتيجية التمييز على الميزة التنافسية المستدامة ؟

ما اثر إستراتيجية التركيز على الميزة التنافسية المستدامة ؟

السؤال الرئيسي:

- ما اثر الإستراتيجية التسويقية على الولاء؟

ما اثر إستراتيجية قيادة التكلفة على الولاء العاطفي ؟

ما اثر إستراتيجية قيادة التكلفة على الولاء المستمر ؟

ما اثر إستراتيجية قيادة التكلفة على الولاء المعياري ؟

ما اثر إستراتيجية التمييز على الولاء العاطفي ؟

ما اثر إستراتيجية التمييز على الولاء المستمر ؟

ما اثر إستراتيجية التمييز على الولاء المعياري؟

ما اثر إستراتيجية التركيز على الولاء العاطفي ؟

ما اثر إستراتيجية التركيز على الولاء المستمر ؟

ما اثر إستراتيجية التركيز على الولاء المعياري ؟

السؤال الرئيسي:

ما اثر الولاء على الميزة التنافسية المستدامة ؟

ما اثر الولاء العاطفي على الميزة التنافسية المستدامة؟

ما اثر الولاء المستمر على الميزة التنافسية المستدامة؟

ما اثر الولاء المعياري على الميزة التنافسية المستدامة؟⁽¹⁾

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. تسعى هذه الدراسة إلى الربط بين الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة.
2. كما تبين العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة والولاء.
3. اعتقاد الدارسين بان هذه الدراسة في إثراء المكتبة نظراً لاحتياجها لهذا النوع من الدراسات التي تقوم على الأسس العلمية.

4. تكمن أهمية الدراسة كونها تعالج النقاش بين الدارسين وهو موضوع الميزة التنافسية المستدامة.

أما الأهمية التطبيقية تتمثل في الآتي:

1. قد تساعد المسؤولين ومتخذي القرار على تطبيق الإستراتيجية التسويقية الملائمة.
2. قد تساعد متخذي القرار في الشركات الغذائية السودانية عامة على اختيار اي من الاستراتيجيات التسويقية التي تحقق لها الميزة التنافسية المستدامة.

أهداف الدراسة: Objectives of the study

1. يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة ما بين الإستراتيجية التسويقية (قيادة التكلفة _ التركيز _ التمييز) والميزة التنافسية المستدامة.
2. التعرف على العلاقة ما بين الإستراتيجية التسويقية (قيادة التكلفة _ التمييز _ التركيز) والولاء (العاطفي _ المستمر _ المعياري).
3. التعرف على العلاقة ما بين الولاء (العاطفي _ المستمر _ المعياري) والميزة التنافسية المستدامة.

⁽¹⁾ لميس يوسف أحمد القرنه - أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة السنة 2014 - ص 23 - عمان

التعريفات الإجرائية:

الإستراتيجية:

هي انجاز مهام وأهداف الشركة الأساسية طويلة الأجل المؤدية إلى التعرف السليم في توزيع الموارد

المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعية.⁽¹⁾

التسويق:

هو العملية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وخلق تسعير، ترويج وتوزيع الأفكار أو السلع والخدمات

اللازمة لإتمام عملية التبادل وهي التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحقيق أهداف

المنظمات.⁽²⁾

الإستراتيجية التسويقية:

هي كافة الإجراءات الهادفة لتقويم اثر مختلف عوامل البيئة الداخلية والخارجية ، وذلك من اجل

وضع أهداف ممكنة التنفيذ مشتقة من مهام الشركة الأساسية وعلي ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة

ضمن الأولويات المقررة.

الميزة:

هي المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل الشركة.

التنافسية:

هي الخصائص التي تتصف بها الشركة بالمقارنة مع منافسيها.

المستدامة:

هي التي يمكن الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة.

⁽¹⁾ دكتور محمد عبيدات استراتيجيه التسويق الطبعة الثانية 2002 ص 55.

⁽²⁾ دكتور زكريا مطلق الدوري ، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، عام 2011 ، ص 9

الميزة التنافسية المستدامة:

هي المهارة أو التقنية أو المورد المميز الذي ينتج للشركة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه

المنافسين.⁽¹⁾

الولاء:

هو الشعور بالعاطفة والإرتباط القوي ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة

التي يبديها هذا الفرد.⁽²⁾

الولاء العاطفي:

يتمثل في العلاقة السيكولوجية+ الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته والتي يتم تنميتها أو

تعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها منظمات ، والتي تحترف فيها لجهود الأفراد العاملين بها.

الولاء المستمر:

ويشير للمدى التي يستطيع فيه الأفراد التضحية بكثير من جهودهم وطاقتهم في مقابل بقاء الشركات

التي يعملون بها لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

الولاء المعياري:

هو التزام يعبر عنه الفرد عن درجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن

بها مع القيم التي تعمل بموجبها الشركة التي ينتمي إليها.⁽³⁾

(1) سناء عبد الرحيم سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار الإستراتيجية الخضراء ، عام 2008 ، ص3

(2) سميرة غولة ، الولاء التنظيمي ، عام 2011-2012 ، الجزائر ص16

(3) أ.صفوان أمين النقاد ، أثر القيادة بالقيم علي الولاء التنظيمي ،

حدود الدراسة:

حدود الدراسة المكانية: تتمثل الحدود المكانية في الشركات الصناعية الغذائية السودانية لولاية الخرطوم.

حدود الدراسة الزمانية: تتمثل في الفترة مابين 2016 – 2017م

تنظيم الدراسة:

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

مقدمة، فجوة الدراسة، تساؤلات البحث، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، التعريفات الإجرائية، حدود الدراسة.

الفصل الثاني (الإطار النظري)

المبحث الأول: الإستراتيجية التسويقية، المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ، المبحث

الثالث: مفهوم الولاء، المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفصل الثالث (منهجية الدراسة)

مقدمة، النظرية، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ، منهجية الدراسة ،

الأساليب الإحصائية، ثبات وصدق أداة الدراسة

الفصل الرابع (تحليل البيانات):

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات، المبحث الثاني: اختبار الفروض

الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)

مناقشة النتائج والتوصيات، التوصيات، التوصيات ببحوث مستقبلية، الخاتمة، المصادر والمراجع ،

الملاحق

الفصل الثاني

الإطار النظري

Theoretical framework

المبحث الأول: الإستراتيجية التسويقية:

يحتوي هذا الفصل على الأبعاد والمفاهيم و التعاريف والأهميات المختلفة بالنسبة لمتغيرات الدراسة(الإستراتيجية التسويقية، الميزة التنافسية المستدامة، الولاء التنظيمي).والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

مفهوم وتعريف الإستراتيجية: (1) Strategic concept

وجدت الإستراتيجية منذ أن وجدت المنافسة، والمنافسة ظهرت في أزمان غابرة وبعيدة عندما كان الإنسان يتنافس مع الآخرين لغرض البقاء والاستمرار، وكل واحد منهما يعتمد طريقة أو أسلوب لكي يقتنص الفرصة أو الهدف المنشود من الآخرين. وفي عصرنا الحاضر حصلت هناك تطورات واجتهادات فكرية وبخاصة خلال القرن الماضي الذي شهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة انعكست على الكثير من المفاهيم الإدارية والتسويقية التي كانت سائدة.

تعريف الإستراتيجية: definition of strategy

1. هي العمليات المتضمنة التحليل، الأفعال، القرارات والتي تأخذها إدارة المنظمة علي عاتقها لخلق وإبقاء المزايا التنافسية.

2. هي انجاز مهام وأهداف الشركة الأساسية طويلة الأجل المؤدية إلى التعرف السليم في توزيع الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعية.⁽²⁾

(1) قيس عبد الهادي - دور الإستراتيجية التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية - العراق - 2012م - ص82

(2) مرجع سبق ذكره - ص 83

إستراتيجية التسويق⁽¹⁾: Marketing strategies

إستراتيجية التسويق مصطلح عام يستخدم لوصف برنامج المنظمة في اختيار تقسيم سوقي معين والعمل

على إشباع هذا التقسيم من خلال الاستخدام المناسب لعناصر المزيج التسويقي. وإستراتيجية التسويق بهذا الوصف تشير إلى خطة المنظمة للوصول إلى الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به وعليه فإن الهدف من إستراتيجية التسويق يتمثل في جانبين هما:

1. الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمنتج الحالي من خلال إشباع السوق واختراقه.

2. البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

والإستراتيجية التسويقية المناسبة للمنظمة تعتمد على عوامل عديدة منها أهداف المنظمة، استراتيجياتها،

زبائنها المستهدفين، المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين، والحالة

الاقتصادية.⁽²⁾

أن نجاح المنظمة واستراتيجياتها الكلية يرتبط إلى حد كبير على نجاح إدارة النشاط التسويقي، وما

يتحقق من إستراتيجية التسويق من أداء مناسب ومتوافق مع المنظمة ككل فإستراتيجية التسويق ستجعل المنظمة

أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين، المجاميع

الاستهلاكية... الخ. سيجعل المنظمة بالضرورة أكثر قرباً وتوافقاً مع توجهات المستهلك وتلبية حاجاته.

ولتعريف إستراتيجية التسويق على أنها التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على

وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة.

كما عرفت (هي تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد

البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف).

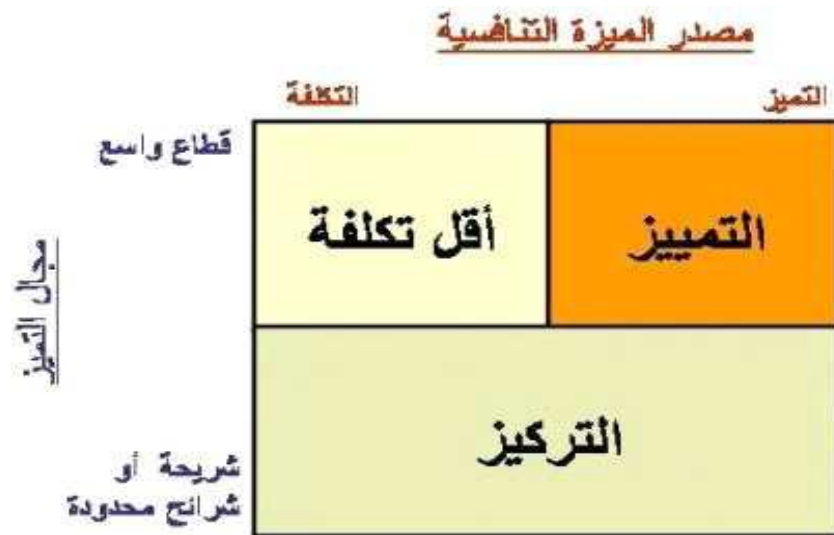
(1) باسمه باني - العراق - الكوفة - 2010م - ص 84.

(2) محمد عبيدات - إستراتيجيات التسويق.

ويعرفها الباحثان (هي العملية التي تسمح للمنظمة أن تشغل مصادرها المحدودة في فرص مناسبة لزيادة المبيعات والوصول إلى ميزات تنافسية في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات).

ويري PORTIER بوجود ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن أن تحقق من خلالها المنظمة ميزة

تنافسية أكيدة وهي كما يلي:



الشكل (1-2) يوضح (الإستراتيجيات التسويقية)

المصدر : <http://www.samehar.wordpress.com/hthmm>

أهمية الإستراتيجية التسويقية: Marketing strategy importance

هنالك العديد من المنظمات التي تتحرك بدون إستراتيجية تسويقية واضحة وتنتهج سياسات لا تتصف

بالمبادرة ، خاصة في ظل مناخ يعج بالمنافسة الشديدة ، إذا أنه بدون إستراتيجية تسويقية سليمة وواضحة

فأنة من الصعوبة للمنظمات أن تحتفظ بزبائنها الحاليين أو أن حصل علي زبائن جدد، كما أن غياب أو

ضعف هذه الإستراتيجية يكون له آثار عكسية علي قدرة المنظمات علي تحقيق أهدافها.

ومن الأهمية بمكان ما وجود إستراتيجية تسويقية للمنظمة لأن هنالك تغيرات مستمرة و خطيرة في البيئة

التي تعمل بها المنظمة وتتعرض فيها إلى صدمات ومفاجات غير متوقعة خصوصاً في الأنشطة التسويقية

التي تمارسها ، ويمكن تسمية هذه الصدمات بالنوافذ الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى إغلاقها بوجه

المنافسين المحتملين قبل أن ينجحوا في الدخول إلى أسواقها عن طريق هذه النوافذ الإستراتيجية التي قد تظهر نتيجة أحد أو مجموعة الأسباب الآتية (George , et.al. 2009, 51):

1. التكنولوجيا الجديدة: والتي تعد مفتاح قوة التغيير السريع حيث تجعل قوة القادة الحاليين المتحكمين بالسوق متفاوتة ومختلفة من قيادة لأخرى.
 2. تجزئة الأسواق الجديدة: حيث تتيح التجزئة الجديدة الفرصة أمام الداخلين الجدد ما لم تنشط حركة المنافسين الحاليين.
 3. إعادة تحديد الأسواق: نتيجة لتطور السوق قد يتغير الطلب علي المنتج من خلال اللجوء إلى شراء منتجات معينة.
 4. قنوات التوزيع الجديدة: حيث أن السوق الجديد تتضمن تطورات سريعة في مجال قنوات التوزيع مما يربك الزبائن.
 5. التشريعات الجديدة: تظهر قوانين وتشريعات جديدة عندما تتجه الحكومة إلى الخصخصة أو الإتفاقيات الدولية
 6. الصدمات البيئية: وتتمثل بالتغيرات السريعة والمفاجئة في الأسعار وإنخفاض قيمة النقد وكذلك الأحداث السياسية ، معدلات الفائدة والقضايا التنافسية وغيرها.
- وتظهر أهمية الإستراتيجية التسويقية في منظمات الأعمال في حصول هذه المنظمات علي العديد من المزايا والفوائد منها:⁽¹⁾
- ◀ تسهيل مهمة التدقيق التسويقي علي كافة الأنشطة التسويقية والتخلص من وحدات الأعمال الضعيفة.
 - ◀ تحليل وتقييم كافة الفرص التسويقية واختيار الأفضل منها.
 - ◀ التعرف علي مكونات البيئة التسويقية التي تعمل فيها المنظمة من خلال تحليل (SOWT).

(1) محمد عواد الزيادات - ص33 - مرجع سبق ذكره.

◀ مساعدة القوي التسويقية في التعرف علي كل من: النتائج المستقبلية للقرارات ، التنبؤ بالمستقبل لجميع الفرص والمشاكل التسويقية.(1)

إستراتيجية قيادة التكلفة:

يري ("Porter"1985) أن قيادة التكلفة هي وحدة من اثنتين من الاستراتيجيات العريضة التي يمكن أن تتبناها المنشأة وتستند هذه الإستراتيجية علي فكرة التزام المنشأة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ علي مستويات متوسطة نسبيا من التميز.

وهناك عدد من الوسائل التي تساعد المنشأة لتحقيق هذه الميزة إلا أنها تعتمد بشكل أساسي علي بنية القطاع المعني وهيكله السوق. كما تعتمد علي الطريقة التي من خلالها يتم الحصول علي المواد الخام وعلي توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها علي اقتصاديات أو وافورات الحجم وعلي الاستفادة من آثار عوامل منحني التعلم والخبرة وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فأن المنظمة تستطيع أن تحقق وتحافظ علي القيادة في التكلفة ، مما يساعدها علي تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعرياً علي المنافسين بينما تكون في مستوي فوق الوسط بالنسبة للأداء في القطاع التي تعمل فيه. وهناك أمران يتعلقان بهذه الإستراتيجية يجب ملاحظتها:

أولاً: لكي يصبح منتج المنشأة في مستوى فوق المتوسط فانه يجب عليها كفاءة في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها ، مما يعني أن الاستراتيجيات العريضة منفصلة عن بعضها البعض ومرتبطة ببعضها البعض من جانب آخر.

ثانياً: حتى تتسم المنشأة في المحافظة علي مستويات عالية من الأداء فانه لابد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة كما أكد على ذلك "kay1993".

الأمر الذي جعلنا أن نقول أن تبني إستراتيجية " الإلتباع في التكلفة " من قبل المنافسين- قد يكون

الأسلوب الأكثر عقلانية من محاولة احتلال مركز "القيادة في التكلفة " ويشير (مايلر) أن المنشآت التي

(1) د. محمد عواد الزيادات _ إستراتيجيات التسويق _ جامعة البلقاء التطبيقية _ ص 35 _ 2004

تستخدم إستراتيجية التكلفة الأقل هي تلك المنشأة التي تعمل في بيئة أقل عرضة للتقلبات البيئية ، ويذكر أن

تلك المنشآت تستهدف العملاء الذين يهتمون بالسعر أكثر من اهتمامهم بشكل المنتج أو فخامته.(1)

وأن هنالك اختلاف يتعلق بتفسير معنى " القيادة في التكلفة " وبالأخص تحديد ما إذا كان قادة التكلفة ينافسون

على أساس السعر (في جانب الطلب) أو على ضبط التكلفة (في جانب العرض). الأمر الآخر هو ارتباط

الإستراتيجية بالخصائص البيئية والتنظيمية التي تؤثر على إستراتيجية التكلفة.

ففي جانب الطلب يكمننا تحليل المواضيع المتعلقة بالبعدين الرئيسيين: الأول مدى تقييم خصائص

ومزايا المنتج (سلعة أو خدمة) من جانب المستهلك قبل قيامه باتخاذ قرار الشراء أما الثاني فهو صلابة

ومتانة المنتج نفسه. ويمكن خلق أنظمة لضبط الجودة الشاملة تركز على تبني أهداف متعلقة بمستوى

الجودة(أي إستراتيجية التميز) كوسيلة هامة لتحقيق التكلفة الأقل من عدة طرق مثل خفض التكاليف العامة

مخفض نسبة التكاليف ، يعادل تشغيل وغيرها من الوسائل المناسبة. وأن التطورات الحديثة في التكنولوجيا

وفى البيئات التنظيمية التي أصبحت تتصف بالمرونة مثل التميز استنادا على المزايا والمؤهلات الذاتية

للمنظمة وتجزئه السوق يحتمل أن تهمش النظرة إلى القيادة في التكلفة.(2)

أهم الشروط التي يجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

1. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.

2. نمطية المنتج.

3. خلق حالة التكامل الرأسي سواء كان أمامياً أو خلفياً.

4. استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.

5. ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبدل للسلعة من قبل المشتري.

6. تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية.

(1) شهاب صالح - دور بحوث التسويق في رسم الإستراتيجيات التسويقية - 2015م - ص 40.

(2) شهاب صالح - مرجع سابق ، ص:43.

7. استخدام موارد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر علي جودة المنتج.

8. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوطاء.

أهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة:⁽¹⁾

1. قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بتكلفة أقل.

2. إتباع المنافسون لسياسة الوافورات في تكلفة العمالة.

3. سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.

إستراتيجية التمييز: Differentiation Strategy

فيها تكون إستراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة مثل الأسعار الشخصية

وخدمات ما بعد البيع عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها

سعر أعلى من المعتاد. مثال منتجات شركة سوني.

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميّزا (ميزة تنافسية) من خلال ايجاد درجة

عالية من التمييز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون و ممثل ذلك التمييز يمكن المنظمة من فرض السعر

الذي تراه مناسباً وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها و هنالك

وسيلتان لتحقيق هذا التمييز: الوسيلة الأولى: تتمثل في محاولة المنظمة لتخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي

يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة أما الوسيلة الثانية هي: تتمثل في محاولة المنظمة على خلق مزايا فريدة

في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

فعند إتباع المنظمة لإستراتيجية التمييز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا

التمييز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المنظمات المنافسة على الأقل في المدى القصير و يستطيع

المستهلك دفع ثمن هذا التمييز وأن يكون التمييز واضحا للمستهلك ليفرق منتجات المنظمة عن منتجات

المنظمات المنافسة و يعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له والمنظمة عند إتباعها

(1) بلال خلف - الإدارة الإستراتيجية - المسرة للنشر - عمان - الأردن - 2014م - ص378.

إستراتيجية التميز تخصص مكانة هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظره المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يكمن الوصول لتحقيق ميزة تنافسيه وتأخذ إستراتيجية التميز أشكال عدة منها:

أ - التصميم (شركة رولزويس للسيارات مثلاً).

ب- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات).

ج- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).

د- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).

هـ- شبكة الموزعين والباعة وتوفير قطع الغيار الممتازة والنوعية الجيدة للمنتجات (شركة كاترلر لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة مختلفة عما يقدمها المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر ونواحي التميز عديدة لا يمكن حصرها أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه أو سهوله استخدامها والحصول عليها وتنوع طرق البيع واختلاف تسهيلات الدفع ودقه مواعيد التسليم وسرعه تلبية الطلبات أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.⁽¹⁾

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز:

أ. خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج مما يحمي المنظمة من المنافسين

ب. سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.

ج. التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.

د. زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين.

ه. إشباع لحاجات ورغبات المستهلك.

⁽¹⁾سوما علي سليطين - الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - 2007م - جامعة تشرين - سوريا - ص79.

أبرز المشاكل التي تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز:

أ. صعوبة المحافظة على الميزة التنافسية على المدى الطويل.

ب. ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.

ج. القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة.

د. الاختلاف الذي يطرأ على أذواق المستهلكين.

تتبنى هذه الإستراتيجية على فكره الرئيسية وهي التمييز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء وعلى

خلاف إستراتيجية "قيادة التكلفة" فأنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تمييز واحدة في السوق

اعتمادا على الخصائص ذات الصلة. وتحقيق التمييز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التمييز

في خصائص ومزايا المنتج ، التمييز في طريقة تسويق المنتج ، التمييز في توزيع أو نظام توصيل المنتج

للعمل ، بإضافة إلى التمييز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق. كما هو واضح فان

إستراتيجية التمييز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المنشأة مع الأخذ في الاعتبار أن التمييز يتطلب

تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين.

لذا فعندما تحقق منشأة التمييز تحافظ عليه مع بيع المنتج بسعر أعلى من تكلفة التمييز الإضافية فان

أدائها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال عملها فبالتالي تحقق أرباحاً أعلى من المتوسط بناء على التسعير

الإضافي.

أن المحافظة على التمييز كما هو واضح يتطلب وجود موانع دون تقليد المنافسين لأسس تمييز

المنشأة بالإضافة إلى استمرار أو تقدير المشترين لهذا التمييز ودفع السعر الإضافي لهذا التمييز.

إستراتيجية التمييز فسرت تفسيرات مختلفة يمكن أن نحددها بثلاثة مناطق للخلاف أساسية:

أولاً: يمكن أن يكون هنالك اثنين أو أكثر من إستراتيجية التمييز حيث ميزة "ميلر" 1986" بين نوعين من

التمييز هما: التمييز الإبداعي ، التمييز التسويقي ويعرف ميلر التمييز الإبداعي بأنه الاستفادة من المنتجات

الجديدة والتقنيات الحديثة كأساس لوضع أسعار أعلى من أسعار المنافسين ، أما التمييز التسويقي بأنه عرض المنتج بشكل جذاب ، من خلال خدمات متميزة ومواقع ملائمة.....الخ.

الاعتراف بالتمييز الإبداعي هنا يطعن في مبدأ الفصل بين إستراتيجيتي التميز والقيادة في التكلفة.

لان التمييز الابداعي الموجهة نحو العمليات الانتاجية بصفه خاصة يمكن أن يساعد في خفض التكلفة

في نفس الوقت يكون اساس التمييز⁽¹⁾.

ج- إستراتيجية التركيز: (Focus Strategy)

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف العمل في هذا الجزء ، لأبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على المنظمة في حصة هذا الجزء ، مثلاً قيام شركة سيارات بالتركيز على إنتاج السيارات الصغيرة.

تعنى إستراتيجية التركيز تقديم سلعه أو خدمه تشبع حاجات معين من المستهلكين أو تخدم

منطقه جغرافية محدد. وتسعى المنظمة إلى الاستفادة من ميزه تنافسيه في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمه العملاء مثلاً.

وهناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

أ- التركيز على تخفيض التكاليف: هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق وفي هذه الإستراتيجية تركز المنظمة أو وحده الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

ب- التركيز على التمييز: هي إستراتيجية تعتمد على التمييز في المنتج والموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم ، وحالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزه تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمييز وخلق الولاء للعلامة.

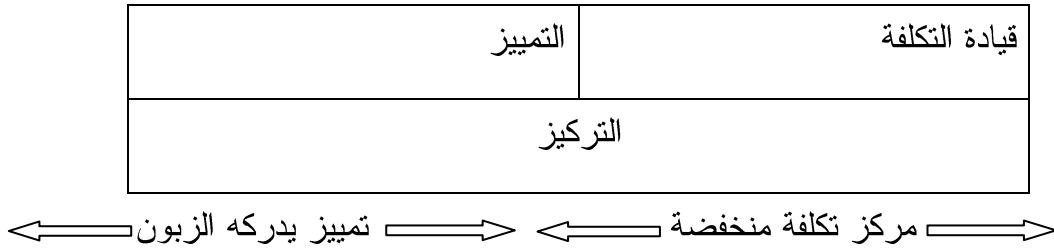
(1) سوما علي سليطين - ص 80 - مرجع سبق ذكره

المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز: (1)

أ- تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز.

ب- التغيرات المستمرة في أذواق المستهلكين والتكنولوجيا.

ج- البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمة بمنتجات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين.



الشكل (2-2) يوضح (نموذج بورتر للإستراتيجيات التسويقية)

المصدر: "صالح عبد الرضا- عمان 2008 - ص 306 "

(1) صالح عبد الرضا - إحسان دهش جلاب - الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي - دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان - 2008م - ص 306

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

Concept of Sustainable Competitive Advantage

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة مهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال ، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها هذا المفهوم نقطة أساسية هي أن العوامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي، وتعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً رئيسياً تسعى إليه جميع المنظمات ، إلا أن تحديدها لا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح لإستراتيجية تنافسية محددة ومن ثم إدارتها بشكل ناجح وبما يسهم في زيادة القيمة التي تخلقها داخلها وتعزيز موقفها التنافسي في إطار البيئة التي تعمل فيها.(1)

ولم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز يمثل أمراً رئيسياً في ظل البيئة غير المستقرة التي تحيا في ظلها المنظمات المعاصرة ، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حاله الديمومة لتلك الأهداف التي تحققت فهي حصليه لما تتمتع به تلك المنظمات من مزايا تنافسية تتفوق بها علي مثيلاتها. ولقد تعددت مفاهيم الميزة التنافسية على حسب وجهة نظر الباحثين و الكتاب بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق ولمدة طويلة من الزمن وتوصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على استغلال مصادر قوتها الداخلية في أدائها لأنشطتها لخلق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها ، وهي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي ينتج للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عن ما يقدمها المنافسون نابعة من الاستراتيجيات المعتمدة. وقدرة المنظمة على تحقيق أعلى عوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار والمحافظة على هذا التقدم.(2)

(1) تاغي زيدان محمد ناصر العتيبي - جامعة بغداد كلية الاقتصاد والإدارة - قسم إدارة الأعمال - تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - 2004 - ص 218

(2) سناء سعيد - متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال - كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد - قسم إدارة الأعمال - ص 135

وعلى وفق ذلك يمثل الاهتمام باستدامة المزايا التنافسية أولوية في سياقات التفكير الاستراتيجي لتلك المنظمات، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى سبر غور هذا الموضوع من خلال التعرف على مضامينه ومحاولة إيجاد آليات تسهم في تحقيق استدامة الميزة التنافسية وقد برز المصطلح فعلياً عام 1985 عندما ناقش (porter) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفيما قدم (barney, 1191) أكثر التعريف قرباً للمضمون وعدها بمثابة (الربح المستديم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها ، تخلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية).⁽¹⁾

تعريف الميزة التنافسية:⁽²⁾

حسب مايكل بورتر " فان الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين ، أو هي أحداث عملية الإبداع بمعناه الواسع".

أهمية وخصائص الميزة التنافسية:⁽³⁾

تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

1. تعطى المؤسسة تفضيلاً نوعياً وكمياً ، وأفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
2. تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
3. أن الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد.
4. الحصول على حصة سوقية أفضل واكبر قياساً بالمنافسين.

خصائص الميزة التنافسية:⁽⁴⁾

1. تحدد بالاعتماد على رغبات وحاجات العملاء.

(1) Advantage concurrences des nation, Paris, Inter editions, 1993, p48 L, Michel porter,

(2) السيرليث شاكر محسن - إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - 2012م - ص43.

(3) سناء عبد الرحيم سعيد العبادي - تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية - كلية الاقتصاد الإدارية - بغداد - 2014م ص219

(4) عبد الهادي - مرجع سبق ذكره - ص40

2. توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.

3. تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها.

شروط فعالية الميزة التنافسية المستدامة: (1)

أن الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة تتلخص فيما يلي:

1. حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين.

2. الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

3. إمكانية الدفاع عنها بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

أنواع الميزة التنافسية:

➤ ميزة التكلفة الأقل:

تعنى قدرة المؤسسة على عرض المنتجات بتكلفة أقل ، وهو ما يودي إلى تحقيق عوائد أكبر ،

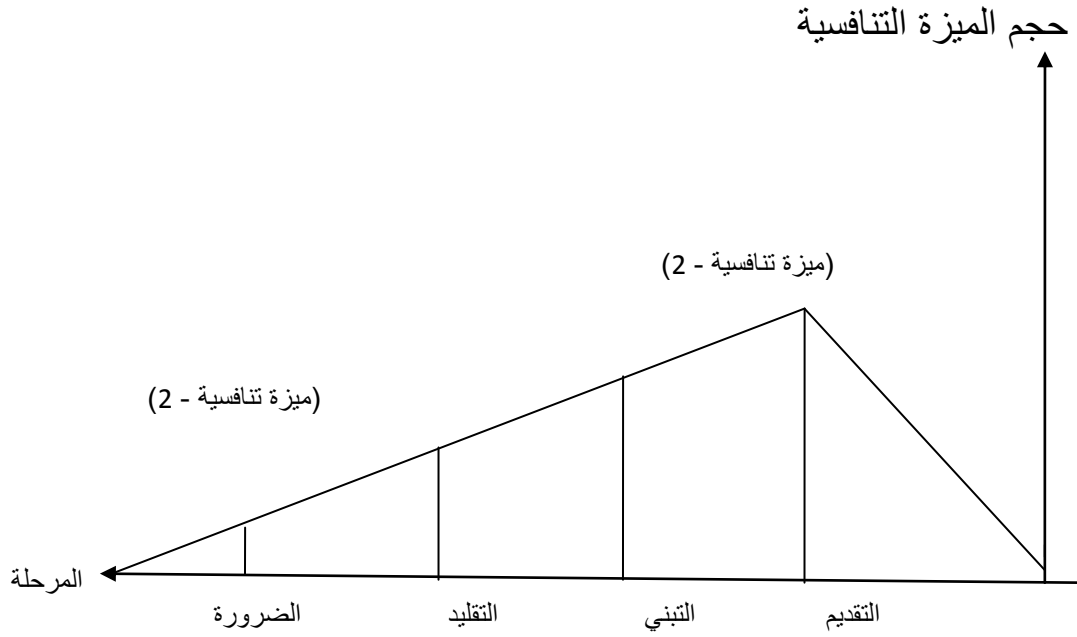
ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة ، والتي تمثل مصادر هامه في سلسلة القيمة.

➤ ميزة تميز المنتج:

تعنى قدرة المؤسسة على عرض المنتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة ، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من

نظيراتها من المنتجات من وجهة المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال ، وخدمات ما بعد البيع).

(1) الأستاذ قيس عبد الهادي دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية السنة 2014 - الكوفة - العراق ص45



الشكل (2-3) يوضح (مراحل الميزة التنافسية)

المصدر "نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال الإسكندرية - 1998 - ص 86"

آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة:⁽¹⁾

أن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء

الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع...) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة

في ظل العولمة فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار. أن تحقيق ميزة

تنافسية في الوقت الراهن، لا يعد فرصة في حد ذاته بقدر ما هو تهديد بان الشركة التي تحقق هذا التميز

تصبح محل اهتمام جميع المنافسين للوصول لديها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه بكل الطرق والأساليب

ومن ثم فإن هذه الشركة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار و بالمنظمة المتفوقة

هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستدامة (بريش

، 37: 2005م) وتقوم الشركات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة

وأفضل للمنافسة وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج في أساليب

⁽¹⁾ الأستاذ قيس عبد الهادي دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية السنة 2014 - الكوفة - العراق ص 45.

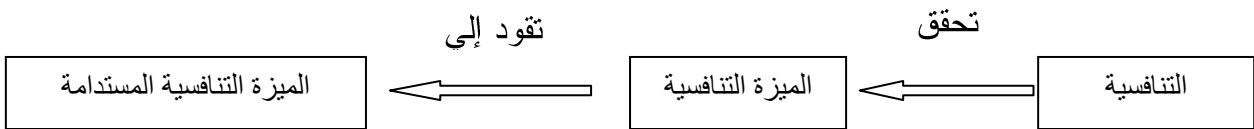
التسويق وفي العمليات الإنتاجية، التي تتم باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد (بريش 2005:112).

- ويرى (جابر 1990:185) أن أهم ما تواجهه الشركات المعاصرة الضغوط التنافسية التي بلا شك تعتبر (شركات التأمين) واحدة منها مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء و باعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر في سلوك الزبون للتعامل مع الشركة دون غيرها من المنافسين لذلك ينبغي أن تكون ذات طابع ديناميكي بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغير وتجديد ونتيجة التصاعد التنافسي علي تقديم الجديد والأجود والتميز وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآليات التالية:
1. مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقله وبتقنية احدث وبشكل دائم.
 2. مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات ومن بينها التسويق الالكتروني للوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
 3. بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والمؤمن لهم والمنافسين.
 4. احتضان المؤمن لهم والاستجابة السريعة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم.
 5. البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والمؤمن لهم.
 6. أداء الخدمة أو العلامة التجارية.
 7. فهم المؤمن له قبل المنافسين والتخطيط لكسب زبائن كثر مستقبلاً.
 8. الاستثمار في النشاط التسويقي.
 9. المحافظة على المظهر العام للشركة.
 10. تكنولوجيا إنتاج الخدمة التأمينية.
 11. المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه تسويق خدمات الشركة.

أهمية الميزة التنافسية المستدامة: Value of Sustainable competitive advantage

تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها وتعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل ، عن طريق مقدراتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير (Macmillan & tampoe,2000:89) وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير كلما حافظت المنظمة على استدامتها ، إذ أن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة (Hill & jones,2001:122).

وأشار (Czepiel,1992:40) (الروسان 1997:36) (الزعيبي 1999، 60) إلى أن الميزة التنافسية المستدامة تمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوى في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية اكبر من المنافسين وزيادة حجم والمبيعات والأرباح. ويرى الباحثان أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تتبع في التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ، وهي بحاجة إلى ما يميزها عن بقية المنظمات الأخرى من أنشطة أو قدرات أو موارد لكي تتمكن من البقاء والمنافسة في بيئة اليوم.⁽¹⁾



الشكل (2-4) يوضح (الميزة التنافسية)

⁽¹⁾ زكريا مطلق - رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الجزائر 2011 - ص8

العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية المستدامة:

Factors that affect at sustainable competitive advantage

تعمل المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات اذ أن هنالك

العوامل المتمثلة (عوامل تكنولوجية ، عوامل الإنتاج ، العوامل المرتبطة بالتوزيع ، المهارات ، عوامل

التسويق بقدرات المنظمة وإمكانياتها(Thompson, 2006:116).

أن تحقيق الميزة التنافسية مرهون بتأثير العوامل الداخلية والخارجية ، على وفق هذه الرؤية هنالك

خمس قوى تؤثر في بيئة المنافسة أطلق عليها (بورتر) القوى الخمسة ، وانه كلما زادت قوة عامل من هذه

العوامل تقلصت بدرجة اكبر قوة الشركة القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح ، وقد تتغير قوة تأثير

العوامل الخمسة بمرور الوقت على وفق تغير الظروف في الصناعة (porter).

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية المستدامة (هي قدرة المنظمة على إيجاد شئ متفرد ومختلف

يميز منتجاتها من السلع والخدمات التي تقدمها ايجابيا عن المنافسين في نظر الزبائن من خلال قيام المنظمة

بأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية).

العوامل المؤثرة علي الميزة التنافسية:(1)

تظهر الميزة التنافسية عندما يكون لدى الشركة منتج أو خدمة التي يستهدفها العملاء في السوق

وينظر إليها علي أنها من أفضل المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم. (محمد عساف 2015). وان تحقيق الميزة

التنافسية تتطلب استراتيجيات طويلة المدى ملائمة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركات. حيث أن الشركات

التي لا تضع استراتيجيات تناسبا يتوقع فشل منتجها أو خدمتها. ومن اجل تحقيق الميزة التنافسية هنالك

ثلاث استراتيجيات مهمة التي تعد عامل من العوامل التي تؤثر علي الميزة التنافسية ايجابيا، وهي:

إستراتيجية التنافسية التي تعتمد علي تمييز الاختلافات في تلبية رغبات الزبائن والعملاء الخاصة لمنتج

(1) سناء عبد الرحيم سعيد العبادي - تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - 2014 - العلوم الإقتصادية والإدارية

معين، والذي بالتالي يؤدي إلى تشجيع العملاء علي دفع علاوة التي تساعد في تحسين اداء الشركات والاسراتيجيات التنافسية التي تعتمد علي الشركة نفسها، حيث تدخل في أمور التكلفة، الإدارة وتحسين مهارات الموظفين، الاستدامة. وإستراتيجية التنافسية التي تمنح الشركة استمرارية اخذ الفرص، وتعزيز الأداء والدفاع عن نفسها أمام الشركات الأخرى المنافسة، وغالباً ما تحقق هذه الإستراتيجية النجاح والتقدم وزيادة أرباح الشركة، وخلق عوائق وحواجز تساعد علي عدم سهولة تقليد منتجاتها أو خدماتها. وأيضاً يعد الاقتصاد القياسي والذي يعتمد علي مصفوفة تحليل السياسات، أو توليد وتوزيع القيمة المضافة علي طول سلسلة القيمة من العوامل التي تؤثر علي الميزة التنافسية، حيث يركز الاقتصاد القياسي علي قيمة الاستهلاك من مدخلات رأس المال، ومدى توفير خدمات الاتصال و العوامل الأخرى التي تقلل التكلفة، وتعزيز وحدات الإنتاج. ويتم تحقيق الميزة التنافسية عندما تستخدم مواردها وقدراتها لتحقيق هيكل إنتاجي أقل تكلفة، وذلك من خلال تقدير العامل الايجابي الذي يخفض العامل السلبي والذي يؤثر ايجابياً علي تحقيق الميزة التنافسية للشركات وتعزيزها. وأيضاً أن الممارسات الإدارية السليمة تساعد علي حصول الشركات علي أسعار تنافسية، وخفض تكلفة الإنتاج بشكل كبير الذي يكسب الشركة الميزة التنافسية وتحقيق أقصى قدر ممكن من الربح.

ومن أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية هو التأكد من توفير الخدمة أو المنتج في السوق في الوقت المحدد والمناسب من دون أي تأخير، وذلك من خلال استشارة خبراء متخصصين في الخدمات الإرشادية في الشركة. وايضاً هنالك عوامل تؤثر علي تحقيق الميزة التنافسية مثل، الحصول علي المعلومات الكافية عن السوق، استخدام احدث التقنيات في الإنتاج ، تنفيع نظام الاتصالات الإرشادية، واعتماد أساليب الإنتاج الحديثة لتقليل تكلفة الإنتاج.(1)

(1) سناء سعيد العبادي - ص220 - مرجع سبق ذكره.

محددات الميزة التنافسية:

بناءً على منهج بورتر فان محددات الميزة التنافسية (محمد عساف 2015) تتمثل في ظروف الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ضروب الطلب على المنتجات أو الخدمات، الصناعات ذات الصلة والدعم المقدمة للشركة والمنظمات، الاستراتيجيات التي تتبعها وتنفذها الشركات، وايضاً الهيكلية والتنافسية. كذلك السياسة التي تتبعها الحكومة، وفرصة الصدمات الخارجية. حيث أن هذا المنهج ينظر إلى مجموعة الصناعات الصغيرة ويساعد في معرفة كيفية استخدام الميزة بالشكل المناسب الذي يطور الشركة. ومن محددات التي تؤثر على الميزة التنافسية محدودية رأس المال والدعم وعوامل وموارد الإنتاج المالية: الموارد البشرية، مصادر المعرفة، الموارد المالية، والموارد الرأس المالية والبيئة التحتية، وايضاً وجود عمالة غير كفؤ ولا تمتاز بمهارات عالية، نقص المواد الخام، الظروف المناخية غير المساعدة، ونقص الموارد المائية، قلة الحصول على فرص استثمارية تساعد على زيادة الإنتاج.

وبالإعتماد على ما ذكر فإن المحددات التي تؤثر في الميزة التنافسية تتمثل في ظروف الدولة الحالية اقتصادياً وإنتاجياً، محددات رأس مالية والموارد البشرية، والمحددات التكنولوجية والبنية التحتية. وايضاً محدودية الكفاءة العمالية.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة⁽¹⁾: sustainable competitive advantage result in

هنالك أربعة أبعاد اتفق عليها الباحثون:

1. تحسين كفاءة المنظمة:

الكفاءة هدف بعيد الأمد يتم فيه بقاء المنظمة من خلال فهم واستيعاب أهداف متعددة كالربح والإنتاجية، ورضا الأشخاص، وغيرها من الأهداف. ولقياس الكفاءة توجد مؤشرات كثيرة منها تخفيض الكلف الذي يمكن أن يتحقق من خلال وسائل عديدة مثل زيادة حجم العمليات للاستفادة من اقتصاديات الحجم (Economic scale)، ومزايا منحى الخبرة (Experience curve)، ومن خلاله السيطرة على

(1) سناء عبد الرحيم سعيد العبادي - تأثير عناصر الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - كلية الاقتصاد الإدارية بغداد - 2014م - ص 222

النفقات التشغيلية غير المباشرة ، وتركيز الجهود التسويقية نحو الزبائن الحاليين والمستهدفين أو تحقيق مزايا اقتصادية من تخفيض كلف الموارد ، فكلما زاد رضا الأشخاص كلما ازدان إسهاماتهم نحو تحسين كفاءة المنظمة لتطوير الإبداعات المتجه فهو ضروري من خلال إدخال أفكار جديدة وأساليب تؤدي إلى إنتاج عالي ، وكلفة واطئة ، أو قيم مضافة للوقوف بوجه المنافسين وصولاً إلى حالة النجاح والبقاء المرغوب به للمنظمة (العنزي، 1990:150).⁽¹⁾

2. تطوير المقدرات الجوهرية:

فالمراد هي مدخلات المنظمة التي تستخدم في عمليات الإنتاج والتي تتمثل برأس المال والمعدات والمهارات الفردية للعاملين والمعرفة وبراءات الاختراع والموارد المادية والتمويل وموهبة المديرين، وتشمل أيضاً الأشخاص والمجتمع والمظاهر التنظيمية والموارد في المنظمة تصنف إلى موارد ملموسة وهي الموجودات التي نستطيع أن نراها ونقيسها مثل معدات الإنتاج ، مباني التصنيع ، إذ يمكن ملاحظة قيمتها من خلال القوائم المالية بمرور غير ملموسة وهي موجودات متجذرة بعمق تاريخ المنظمة تتراكم مع مرور الوقت وهي موجودة بشكل فريد يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها ، أما المقدرات التي تمتلكها المنظمة فيجب أن تخضع لمعايير محددته تسمى بالمقدرات الجوهرية والتي تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Hilt, 2001:105).⁽²⁾

3. زيادة الحصة السوقية⁽³⁾:

يعد السوق عنصراً مهماً في العملية التسويقية لان السوق هو الإطار الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار ويستخدم مقياس الحصة التسويقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق وهذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ومقارنته بالمنافسين ويقصد بالحصة السوقية:نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة (Day George 2008:21).

⁽¹⁾ رزيقة يحيوي - الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة - ص 43 .

⁽²⁾ Hilt-2001 - ص105.

⁽³⁾ Day George - 2008 - ص 21.

تقوم المنظمة على وفق رأى الباحثان بإتباع عدة طرائق من اجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي تحقيق ميزه تنافسية مستدامة فالمنظمة تقوم باقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباحها كما تسهم في زيادة القيمة التي لها الأثر الأكبر لدى المجهزين وأصحاب المصالح و أساس لمواجهة المنافسين وتحقيق مزايا تفتقر لها المنظمات الأخرى كما ترتبط زيادة الحصة السوقية باستخدام المنظمة للأساليب الكمية الإحصائية التي تساهم بشكل فعال في التخطيط الاستراتيجي وتطوير المزايا التنافسية المستدامة.

4. تحسين الجودة:

الجودة تعنى إرضاء المنتج أو الخدمة لتوقعات الزبائن ، أو الحصول على منتج يستحق ما تم الدفع مقابله ، أن جودة السلعة هي إحدى الركائز الأساسية التي تستطيع أن تضمن ولاء الزبائن وتزيد من حجم استهلاكهم للسلعة أو الخدمة. أن تأكيد الجودة يشير إلى جميع النشاطات التي تبني داخل العملية الإنتاجية ، لضمان تطابق السلع النهائية مع المتطلبات المتفقة عليها (الوقاية من العيوب) وان ضبط الجودة يشير التي الإجراءات المتخذة لتقييم قبول السلعة أو الخدمة (كشف العيوب) لدى الزبائن (عبيدات ،2004:76).

مصادر الميزة التنافسية المستدامة⁽¹⁾: Source of sustainable competitive advantage

ركز كل من (Day and wensley,1988) على مصدرين أساسيين يسهمان في ديمومة الميزة

التنافسية يتمثلان بالاتي:

1-المهارات المتفوقة.

2-الموارد المتفوقة.

وقد اتفق باحثون آخرون على مهارات محددة ومصادر يمكنها المساهمة في الميزة التنافسية

المستدامة بحيث بين (Barney ,1991) بأن ليست جميع موارد المنظمة تقرر احتمالية الميزات التنافسية

المستدامة ، وبدل عن ذلك على المنظمات أن تسعى إلى امتلاك أربعة خصائص ينبغي أن تتصف بها موارد

المنظمة ممثلة ب:

(1) د. رغد عدنان روؤف - المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية - كلية الإقتصاد - جامعة الموصل - ص90 - 2009م

- الندرة.

- القيمة.

- استحالة التقليد.

- استحالة إيجاد بديل لها.

وفيما يرى (Hunt & Morgan 1995) بأن المصادر المؤدية إلى خلق الميزة التنافسية المستدامة

تتمثل بالموارد (المالية والمادية والقانونية والبشرية والمنظمية والمعلوماتية). حاول باحثون آخرون إيجاد

الربط بين موارد المنظمة واستدامة الميزة التنافسية من خلال وصف الموارد والمهارات الخاصة التي

يصعب تقليدها والتي تمكن المنظمة من امتلاك تصورات عن الزبائن والمنافسين وبالتالي فإن استخدام

مدخل الزبون والتركيز على معايير الرضا والولاء ساعد في تقييم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

وهناك أيضا مصادر اتفق عليها الباحثون تتمثل في (هيكل الصناعة ، ومكانة المنظمة في الصناعة

والمشترين ، والموردين ، والداخلين الجدد ، والسباق التنافسي ، وتهديد المنتجات البديلة ، وأصحاب

المصالح الآخرون، ورأس المال البشري والاجتماعي للمنظمة وقوة العلاقات والروابط الاجتماعية ، السمعة

أ والشهرة والإبداع ، والموجودات الإستراتيجية ، الجودة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز

تجاه حاجات الزبون ، والابتكار).

والمصادر الحيوية لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال والمتمثلة بالاتي:

1- العمليات: تتمثل بمجموعة العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي ثلاثة ادوار رئيسة هي (التعاون

والتكامل ، والتعلم ، وإعادة التشكيل)

2- المواقع: ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المنظمة واتي تساعدها في تحديد موقعا الاستراتيجي

وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية وكيفية استدامتها ، وتتمثل هذه الموجودات (التكنولوجية ، المتممة ،

المالية ، غير الملموسة ، المؤسسية ، البنية الهيكلية للسوق ، الحدود التنظيمية).

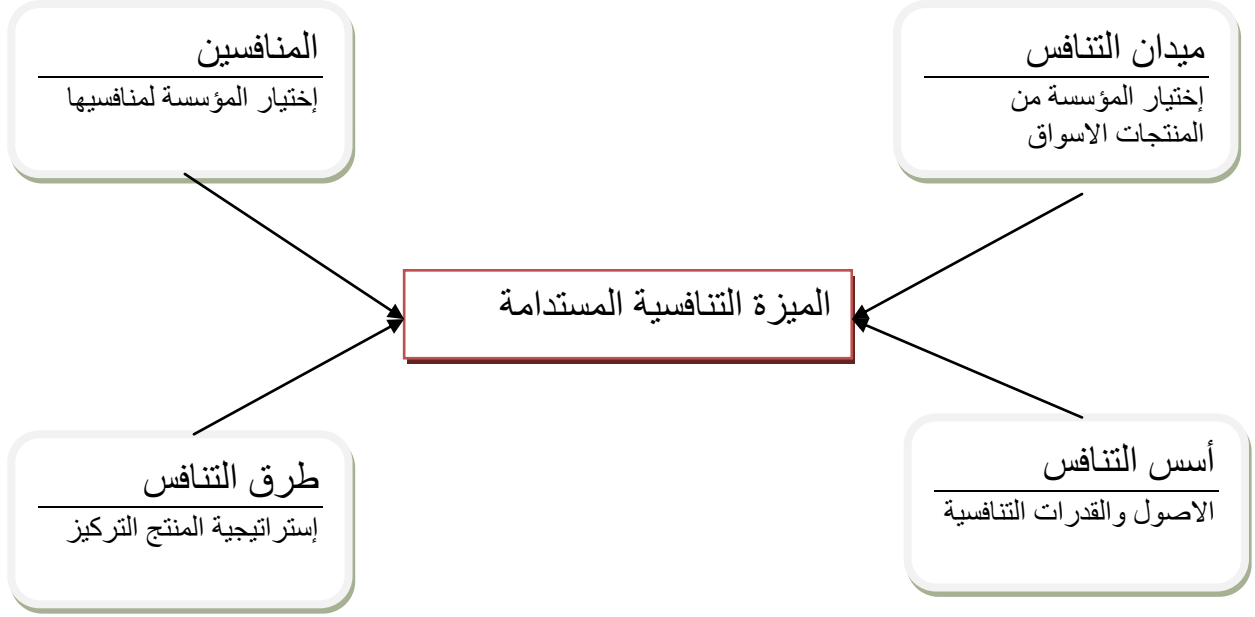
3- المسارات: تشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخاصة ونقاط القوة والضعف فيها.

ومن خلال تحليل الآراء السابقة يتضح أنها تتفق بشكل عام على مصادر الميزة التنافسية المستدامة ممثلة بما تتمتع به المنظمة من مهارات متفوقة على نظيراتها من المنظمات المنافسة بالإضافة إلى ما تمتلكه من موارد متفوقة يصعب تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي فإن الأبعاد السابقة لا تعدو (من وجهة الباحثان) إلا تفصيلاً لمهارات المنظمة ومواردها.

ويمكن الإشارة إلى أن بعض المنظمات تعمل على مبدأ الفاعلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، باعتبار أن النظم الإدارية التقليدية (ديناميكيات الإدارة) التي حققت نجاحات في فترة زمنية. (1) ماضية في بعض المنظمات العالمية لم تستطع الاستمرار بالنفوق نتيجة تركيزها على الكفاءة كأساس ، لأنها تتغيز بتغير القيادات الإدارية ، في حين أن الفاعلية لا تتغير وتحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة من خلال حسن تكامل وتوظيف عناصر القيم والقيادة والكفاءات والموارد التي تمتلكها (هاميل ، 2006، 12).

(1) " مرجع سابق - ص 45 "

محددات الميزة التنافسية المستدامة:



الشكل رقم (2-5) يوضح (محددات الميزة التنافسية المستدامة)

المصدر: (معين وعد الله المعاضيدي - إدارة المخاطر والإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا

التنافسية المستدامة - جامعة الموصل - ص 15 - 2007م)

المبحث الثالث: مفهوم الولاء:

يري ستيرز أن الولاء (هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه به) ⁽¹⁾ ويعرف ألن وماير الولاء بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها". ⁽²⁾ ويعرف الولاء بأنه "إتجاه حول ولاء الفرد بالمنظمة ، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم علي المنظمة وإستمرار نجاحها وبقائها". ⁽³⁾ ويعرف العطية (2003 ص103) بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة علي عضويته فيها ". وعلي الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء الا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة ومدى استعداد الأفراد لبذل مزيد من الجهد من اجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها وتري كانتور (Kantor) (كما ورد في الردايدة 1988) أن للولاء الاجتماعي ثلاثة أبعاد يرتكز عليها هي:

أولاً: الولاء المستمر:ويقصد به تخصيص الفرد لحياته من اجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية.

ثانياً: الولاء المعياري: هو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة في سلوك الفرد المؤدى إلى تقويم الإحساس بتماسك المجموعة والتخلي عن السلوك المؤدى إلى التفكك والانفصال عن الجماعة.

ثالثاً:الولاء العاطفي" وهو يعكس مدي انتماء الأفراد للمنظمة ، وإرتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في إستمراريتها العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها". ⁽⁴⁾

خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

⁽¹⁾ Strrers – 1977 – p 46

⁽²⁾ Aiien and meyer – 1990 p 48

⁽³⁾ حريم- 1997 – ص 107

⁽⁴⁾ د.عبد الفتاح صالح خلفيات – الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات- دمشق – سوريا – الدار

الجامعية – - سنة 2009 – ص292 –

1. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

2. إن الولاء لن يصل إلى مستوي الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

3. إن الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدي ولاء

4. إن الولاء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال علي تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.⁽¹⁾

أهمية الولاء التنظيمي :

يعد الولاء التنظيمي جزء من المفهوم الكلي للولاء ولما له علاقة إيجابية بفعالية المنظمة ، ودرجة إنجاز العمل وهو يعبر عن إتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها ، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمتها ، فهو مرتبط بالسلوك الفرد ونشاطاته كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضاء الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية بالموظف والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل. كما أن إرتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل ويحسن مستوي أداءهم والولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدة التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها وإن إرتفاع مستوي الولاء يؤثر إيجاباً علي المنظمة بزيادة الإنتاجية ويحافظ علي مستوي مرتفع من الروح المعنوية.

ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في نقاط:

1. يمثل عنصراً هاماً في ربط المنظمة والأفراد والعاملين بها وتحقيق أعلى مستوي من الإنجاز.

(1) د- يوسف غنيم - العلاقة بين الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي - ص87 - فلسطين

2. إن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
3. إن ولاء الأفراد لمنظمتهم تعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
4. إن الولاء من أكثر الوسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.
5. إن ولاء الأفراد لمنظمتهم تعتبر عاملاً هاماً في ضمان تلك المنظمة إستمرارها.

أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ، وهناك أبعاد مختلفة

للولاء التنظيمي وليس بعدا واحد قام ماير وزملاءه (Meyer et.al).

حدود ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي العاطفي:

يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعملة ، ودرجة استغلالية وأهمية وكيان

وتنوع المهارات المطلوبة كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له

بالمشاركة الفعالة وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين

وتبنى مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعملة.(1)

الولاء التنظيمي المستمر:(2)

أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية ، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو

استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى ، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من

حياته في المنظمة ونظام التعاقد قد يختلف من منظمة إلى أخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بالمنظمة

(1) إيهاب أحمد - 2008 - ص35

(2) د - عبد الفاتح صالح حليفات - الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي - سوريا - دمشق - 2009 - ص45

فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

الولاء المعياري:

ويعنى إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفائل الايجابي والمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شاركه في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.⁽³⁾

⁽³⁾ عبد الفاتح خلفيات - ص44 - مرجع سبق ذكره

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية المستدامة:

إن الإستراتيجية هي بمثابة مجموعه من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط

الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة.

وإن الإرباح التي تحققها المؤسسة هي بمثابة نتيجة الإستراتيجية التي تتبناها ، وعلي هذا الأساس

تأخذ عملية اختيار الإستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة ، وهذا

الاختيار يكون بين ثلاثة إستراتيجيات مشتقة بين نموذج بورتر ، وتعتمد كل إستراتيجية علي ثقافة تصور

مُغاير بكيفية تجسيد التفوق علي حساب المنافسين.

إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحتاج عملية تبني إستراتيجية القيادة بالتكلفة بالدرجة الأولى علي الإعتماد علي المعرفة العلمية

خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي للمؤسسة قصد عرض مستوي قريب من تلك التي يعرضها

المنافسين وبأسعار أقل.

إن ميزة التكلفة هي تفوق المؤسسة من حيث قدرتها علي إمتلاك موارد ذات تكلفة أقل. غير أن إستراتيجية

الميزة التنافسية المبنية علي هذا الأساس تعتبر أمر صعب لان هذه الموارد تعتبر ثابتة نسبياً وبمقدور

المؤسسات المنافسة الوصول إليها من خلال أثر الخبرة - أثر التعلم - إقتصاديات الحجم - واثر التقديم

والتطور التكنولوجي.

ونظراً لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسب أهمية كبيرة داخل المؤسسة خاصة في

إكتشاف طرق جديدة تسمح لها بالإنتاج بتكاليف أقل.

فالاكتشافات تعمل علي تغيير معاملات دالة الخبرة بأحدث تغييرات جذرية في طرق الإنتاج والوسائل المستعملة ، وإن اكبر تهديد يمكن أن يواجه المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تتمثل خاصة في تغيير أسعار المواد الأولية وعدم قدرتها على ماثرة التطورات التكنولوجية باستمرار. (1)

أخذت هذه الإستراتيجية حيزاً كبيراً من إهتمام الباحثين وتزامناً مع ظهور مفهوم منحني الخبرة ، وحسب هذا التوجه فإن الحصول علي وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفه أساسية علي قدرة المؤسسة علي إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس المستوي من الخدمات لكن بأسعار أقل ، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما إزدادت قدرة المؤسسة علي عرض الأسعار أقل ، وهذا يسمح للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية و بالتالي تعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة وتحقيق الأرباح المرغوب فيها ، إذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة بتكاليف الإنتاج ، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة علي إحتلال موقع تنافسي مناسب ترتبط بقدرتها علي إنتاج بأقل تكاليف ممكنة ، ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة يتمثل في الدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص حجم الإستثمارات إنما بتحسين طرق الإنتاج ، وبتطبيق هذا المفهوم فإن المؤسسة تحصل علي قدرة أكبر علي المقاومة ضد محاولات خفض الأسعار المفروضة من السوق والمنافسين ، وتحتاج عملية تبني إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة بالدرجة الأولى علي الإعتماد علي المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي للمؤسسة ، قصد عرض مستوي قيمة قريبة من تلك التي يعرضها المنافسين بأسعار أقل.

وتطبيق هذه الإستراتيجية فهو ليس بهذه البساطة فهو يحتاج إلى التحكم بقدر كبير من المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي ، كما يشترط أن يكون الطلب تجاه التغيير في السعر المرن ، ومن

(1) طحطوه - أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية - الجزائر - ص 30

العوامل التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة بغية خفض تكاليف الإنتاج:

ميزة التكلفة الأقل المطلقة:

بمعنى تفوق المؤسسة من حيث قدرتها على إمتلاك موارد ذات تكلفة أقل وهذا نتيجة تحالف خاص مع الموارد أو نتيجة تواجد هذه الموارد في مناطق أخرى.

غير أن إستمرارية الميزة التنافسية المبنية على هذا الأساس تعتبر أمر صعب لان هذه الموارد تعتبر ثابتة نسبياً وبمقدور المؤسسات المنافسة الوصول إليها.

أثر الخبرة:

إن تكلفة الوحدة المضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومنتوقه كلما تضاعفه حجم الإنتاج ، والخبرة تزداد حتى ولو كان الإنتاج مستقر أو متناقص ، التكلفة يجب أن تقس بوحدات نقدية ثابتة أي لا ترتبط بمفهوم التضخم النقدي ، واثر الخبرة يكون دائما لهو الأثر الأكبر في مرحلة الانطلاق والنمو لدورة حياة المنتج ثم يتناقص.

أثر التعلم:

تعتبر هذه العملية أداء لتفسير زيادة الإنتاجية في العمل ، ويرجع الباحثون أسباب ذلك في زيادة القدرة على التحكم في المعرفة العلمية فالتكرار اليدوي لنفس العملية يحسن من مستوي التحكم فيها والتقليص من الأخطاء المرتكبة وبذلك فهي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل في حين تبقى التكاليف ثابتة كما أن عملية التخصص في العمل تساهم في زيادة الإنتاجية واكتشاف طرق جديدة لأداة المهمة.

إقتصاديات الحجم:

تعرف بأنها العلاقة التغير في حجم الإنتاج والتغير في عوامل الإنتاج في الوحدة الواحدة مع زيادة

حجم الإنتاج الكلى.

فأن هذا الانخفاض يعود بالأساس إلى تأثير توزيع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة وبالتالي انخفاض في التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة كلما زاد الإنتاج كلما انقسمت التكاليف الابتدائية على عدد أكبر من الوحدات المنتجة ما يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة.

أثر التجديد والتطوير التكنولوجي:

نظراً لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسب أهمية كبيرة داخل المؤسسة خاصة في اكتشاف طرق جديدة تسمح لها بالإنتاج بتكاليف أقل، وعملية إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة يعتبر أحسن مثال على ذلك فالإكتشافات تعمل على تغيير معاملات دالة الخبرة بأحدث تغييرات جذرية في طرق الإنتاج والوسائل المستعملة، وإن كبير تهديد يمكن أن يواجه المؤسسة التي تبنى هذه الإستراتيجية يتمثل خاصة بتغير أسعار الموارد الأولية وعدم قدرتها على مسايرة التطورات التكنولوجية باستمرار.⁽¹⁾

إستراتيجية التميز: Differentiation Strategy

تقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مع المنافسين من خلال عرض منتجات فريدة من نوعها يمثل قيمة الزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة.

عرض تكنولوجيا متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين. وحتى تضمن المؤسسة نجاحها تنطبق هذه الإستراتيجية بشروط عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من طرف المنافسين، وتوفر مدخلات ذات نوعها عالية تسمح بتقديم جودة عالية للمستهلك والاستخدام الأمثل للموارد والمهارات خاصة في مجال البحث والتطوير بهدف تقديم منتجات متميزة تكنولوجياً ووجود نظام تسويقي فعال يسمح بتوفير المعلومات الأزمة للمؤسسة وتقديم المساعدة الضرورية للمستهلك. أن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في النهاية إلى تساوي الأسعار مع التكاليف الحدية مما يؤدي إلى إنعدام الأرباح، وتعتبر إستراتيجية التمييز بمثابة إختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبيات المنافسة القائمة على أساس

(1) طحطوح _ مرجع سابق ص 33 .

الأسعار وهذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن لزيادة مستوى رضا هذا الأخير وبالتالي المبلغ الذي يكون عنده مستعد لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة المقترحة.

فإستراتيجية التمييز تقوم علي مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع

المنافسين من خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز

خاصة علي التكاليف المنخفضة ، فهذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها

المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه وهذا يمكن من خلال:

- الإعتماد علي الصورة الرهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك.

- عرض تكنولوجيا متطورة في المنتج تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين

- الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة من المستهلك.

وحتى تضمن المؤسسة نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية عليها أن تتقيد بمجموعة من الشروط و القيود

المرتبطة بالمحيط الخارجي حتمية إدراك المستهلك للفرق في القيمة بين منتج المؤسسة مقابل منتجات

المنافسين ، وتوافق إستخدامات المنتج مع إحتياجات المستهلك ، عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من طرف

المنافسين. والقيود المرتبطة بالمحيط الداخلي توفر مدخلات ذات نوعية عالية تسمح بتقديم جودة عالية

للمستهلك والاستخدام الأمثل للموارد والمهارات خاصة في مجال البحث والتطوير بهدف تقديم منتج متميز

تكنولوجياً ووجود نظام تسويقي فعال يسمح بتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسة وتقديم المساعدات الضرورية

للمستهلك ، ويعتبر سلوك شراء المستهلك القاعدة الأساسية لبناء هذه الإستراتيجية ولهذا فالمؤسسة تحتاج

إلى دراسة وتحليل الأذواق والقدرات الشرائية للمستهلكين ، ويميز الباحثين ضمن هذه الإستراتيجية بين:

- التميز العمودي يفترض هذا المفهوم أن المؤسسات تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات لإشباع نفس

الحاجات لدي المستهلك ولكن بدرجات متفاوتة من الجودة والاختيارات تكون من منطلق المفاضلة بين الجودة

، والتقييم قد يكون مبني علي معطيات موضوعية أو تكون هذه القرارات علي أسس شخصية ، كما يفترض

هذا المفهوم هنالك إجماع وسط المستهلكين في تقييم جودة السلع والخدمات المقترحة من طرف المؤسسة.

فهو يركز علي الفئات ذات الدخل المرتفع ، ورغم أن حجم الأعمال يتقلص نتيجة لهذا الأمر إلا أن هامش الربح للوحدة الواحدة يعوض هذا النقص.(1)

التميز الأفقي:

تعتمد هذه الإستراتيجية على التميز بين أذواق المستهلكين داخل الفئة الواحدة فالمؤسسات المتنافسة تعمل على اقتراح منتجات ذات جودة متقاربة نسبيا لكن بخصائص مختلفة، أن تميز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين يعتمد في جزء من استراتيجياتها التنافسية على المنافسة خارج دائرة الأسعار فالمؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن كيفية ولاء الزبائن للعلامة التجارية لتحسين موقعها التنافسي فدرجة ارتباط الزبون بالمؤسسة يؤدي إلى اغلب الأحيان إلى تقليص حساسية الأخير اتجاه تغير الأسعار بزيادة درجة تفضيله لمنتجات المؤسسة على حساب المنافسين كما أن هذا الولاء يعتبر بمثابة حاجز لدخول المنافسين جدد إلى القطاع بالنظر لعدم رغبة الزبوني في تغيير نمط استهلاكه، ومن جانب آخر فإن المؤسسة التي تستطيع أن تكسب ثقة الزبون وولائه تستطيع أن تحصن نفسها جيدا من خطر المنتجات البديلة.

إستراتيجية التركيز (Focus Strategy)

تعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محددة مقابل كل خط إنتاج معين للعمل على خدمة هؤلاء المستهلكين بطريقة حصرية ، وهذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تنتج للمؤسسة فهم وإشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسين و تعمل هذا الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجاته المختلفة لمجموعة من الزبائن.(2)

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا انه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف بإستراتيجية التركيز ،

(1) طحطوح مرجع سابق - ص 35.

(2) د.محمد عبيدات- إستراتيجية التسويق - الطبعة الثانية - ص 55 - الطبعة الثانية

وتعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين والعمل على خدمة هؤلاء المستهلكين بطريقة حصرية وهذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمؤسسة فهم وإشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسين وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية الحاجات المختلفة لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين.⁽¹⁾

العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والولاء:

إن من أهم متطلبات نجاح المنظمات هي إختيار اوتبنى إستراتيجية تسويقية ملائمة يحقق تحقق لها ذلك النجاح والبقاء واستمرارها وتنمية المهارات والقدرات بالمنظمة بحيث تكون قدراتها مواكبة للتطورات الحديثة في عملها وتفعيل والتخطيط الاستراتيجي الذي يتسم بالمرونة لمواكبة التغيرات المستقبلية بما يساعد على خلق ولاء تنظيمي.

وتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية الذي تتم على ضوء الإستراتيجية المختارة والتي تتميز بها المنظمة من غيرها من المنظمات الأخرى في سوق العمل، على أن تكون تلك الإستراتيجية عملية ومرنة وعندما يكون هنالك ولاء أخلاقي وعاطفي يكون هنالك توازن بين الأخذ والعطاء يبدأ بناء الولاء فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يبذلون مزيد من الجهد لأجل منظماتهم ودعم قيمها والاستمرار بالعمل بها.

فالاستقرار الوظيفي مطلب يقوم عليه تحقيق الولاء التنظيمي لذا ينبغي الإحساس لدى الجميع أنهم

مستمرون وبقاؤون في المنظمة مدى الحياة وان المنظمة هي مصدر رزق لكل من يعمل بها ويحيط بها مجموعة من المخاطر من أهمها المنافسة القوية في سوق العمل وأن البيئة التي تعمل بها المنظمات في العصر الحاضر سريعة التغير بومن لا يستطيع التكيف مع تلك المتغيرات سيضعف ويزول. والطموح

(1) أ. مسعود طحطوح _ أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة _ ص 37

المستمر والسعي للأفضل واختيار الإستراتيجية التسويقية الفعالة هي أساس نجاح المنظمة وشعارها الناجح وجميع من يعمل فيها يومن ثم فمواجه التحديات جز من حياة المنظمة ومواردها.(1)

العلاقة بين الولاء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة:

إن الولاء التنظيمي هو ثمرة جهود متابعة ومستمرة ،استثمر به الكثير من الجهود والأموال لغرض بناءه وذلك من اجل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة وتنميتها وتطويرها لما لها الأثر على نجاح وبقاء المنظمة واستمرارها ومقاومه المغريات والعروض التي تطرحها المنظمات المنافسة في سوق العمل ولن يأتي هذا الأمن خلال جهود متواصلة تبذلها إدارة المنظمة والقائمين عليها وان الميزة التنافسية المستدامة التي تملكها المنظمة والتي تعمل على تعزيز قدرتها التنافسية التي تبنى وتقوي الولاء التنظيمي لأنها تخلق ارتباط نفسي وتحقيق الاطمئنان على مستقبل عملهم ونتيجة لشعورهم أن المنظمة تسعى لإرضائهم لأنهم جزء مهم في نجاحها وبقائها فبالشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب من مطالب النجاح فالجودة المتميزة وتحقيق البقاء للمنظمة يجب أن يكون هدفاً يسعى الجميع من اجله لذا ينبغي على إدارة المنظمة تنمية المهارات وتطويرها لتكون مواكبة للتطورات وتوفير تعليم وتدريب مستمر ، ولحماية من مخاطر العمل ، وإثارة كوادر الإبداع لديها ، مما يجعلها تدين بالولاء للمنظمة.(2)

إن الولاء الأخلاقي ينتج لان المنظمة قد إستثمرت بمواردها و يكون إنعكاس ذلك إستمرار تلك الموارد بالعمل والإخلاص للمنظمة ، وإن الأفراد ذو الولاء المعياري العالي يفضلون البقاء في منظماتهم لأنهم يشعرون بأن عليها وأجب أخلاقي بالبقاء في المنظمة لقاء ما قدمته لها.

وبذلك يمكن إعتبار الميزة التنافسية المستدامة التي تخلقها المنظمة عامل مهم في تطور الولاء التنظيمي لما له من إنعكاسات إيجابية وتكون صورة ذهنية جيدة لدى الآخرين من ما ينعكس إيجاباً علي العاملين في المنظمة ووسيلة لبقائهم فيها وتمسكهم بوظائفهم فهم يتابعون تغير أهدافها ونجاحها ، ويشعرون

(1) الجوهري بنت سليمان الفوزان - حماية الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي - ص 82 - 2015م - جامعة نايف - السعودية

(2) سليمان شقيقات - تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضاء الوظيفي - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - 2011م - ص 25

بالأمن الوظيفي مما يقوي ولائهم التنظيمي وكل هذه الإيجابيات تعمل علي تحقيق أهداف المنظمة التنافسية وتحسين سمعتها أمام الآخرين ، وهي إنعكاسات للولاء التنظيمي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

تعد المنهجية هي حلقة الوصل بين ما هو متحقق من تراكم معرفي ، نظري ، تطبيقي ، وبين إمكانية تجسيده في منظمات الأعمال.

يحتوي هذا الفصل علي نظرية الدراسة المقترح ، فرضيات الدراسة ، منهجية الدراسة ، والمجتمع والعينة التي طبقة عليها الدراسة ، إضافة إلى مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وخطواتها والتأكيد من صدق وثبات الدراسة وكذلك وسائل التحليل الإحصائي التي استخدمه في تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.⁽¹⁾

نظرية الدراسة:

نظرية الموارد (R B V)

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي

تتكون من:

- نظرية المهارات المحورية.
- نظرية الطاقات الديناميكية.
- النظرية التطويرية.
- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات (Werfelt,1984) الذي طرح

رؤية إستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج (porter) الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من

(1) الدور الوسيط للثقة مابين الإعلان والنية الشرائية - أم هاني - 2015 - ص46.

النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية (RBD) المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة.

للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن إعتبار هذا

النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فغن إنشاء القيمة بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel et Prehalald,1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها علي بناء

وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة اقل وبسرعة أكبر من المنافسة التي تنتج عنها منتجات الغد أي أن

الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق امام

المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ

الأساسية لهذه المقاربة في:

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تنفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يتضمن لها النجاح الأكيد.

2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو جزء مركزة علي سوق معينة.

3. اختلاف وتباين المؤسسات فيها بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.

4. الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك

من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية

المرتكزة علي هذه الموارد. وبالتالي تبني جودة الخدمة بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في

المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً- ولد صعوبة لدي الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موترد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموعة الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً.

وعلي أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1 موارد مادية: مثل(تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال.....).

2 موارد غير مادية: وهي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة علي تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
- التكنولوجيا: تعمي جملة التطورات في المجال التكنولوجي التحكم فيها.
- المعلومات تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.
- المعرفة: تشتمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.
- المهارات: أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها من محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين:
المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

1/ المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات والتي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات النفاضلية وتتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

2/ المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد من قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرص وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن في مرونة المورد وقدرته علي تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

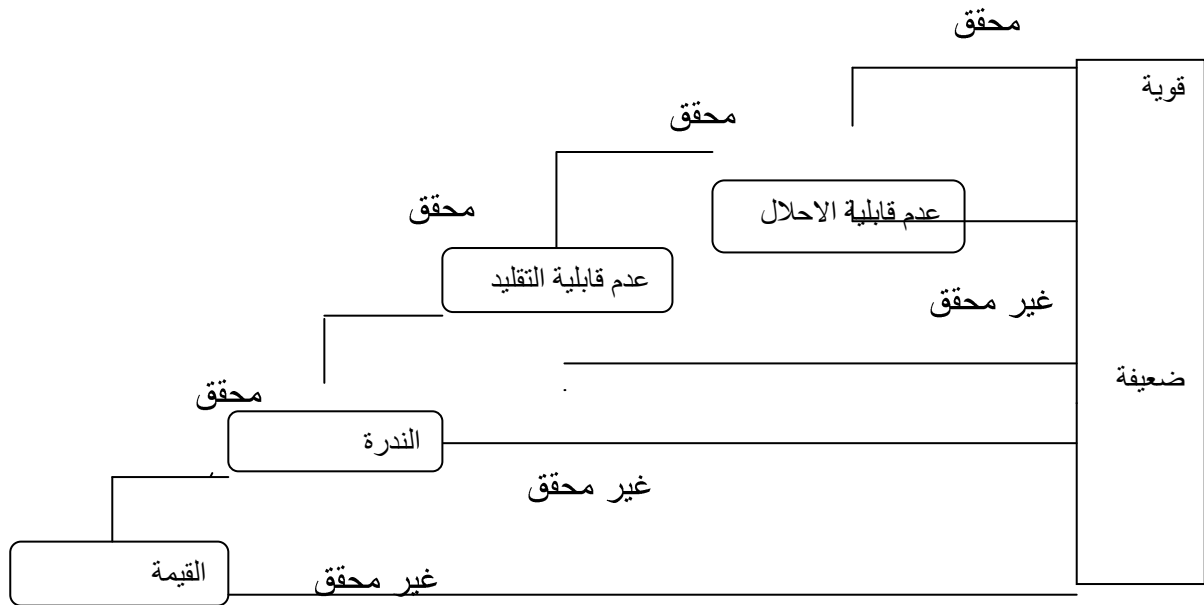
الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب علي المنافسين الحصول عليه(مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

عدم قابلية التقليد: ويصعب علي المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل(ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) وخاصية الضمنية لها مثل(مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بأخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلى هذه الميزات يري(Dunod,Paris,2001) أن الموارد التي تقوم علي هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.
عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة المورد وعدم توفرها في متناول المنافسين ويصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول علي معدل استنفاد الموارد أو تقادوا بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للارتفاع

بمعظم هذه الموارد التي تبني علي أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة، كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يصحح الشكل التالي:



الشكل (3-1) يوضح نظرية الموارد

خصائص موارد المؤسسة:

العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة:

تسعي نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت علي الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها علي اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها الملموسة خاصة القدرات والتنظيمية والإستراتيجية نظراً لقدرتها علي مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت البيئات المحيطة بها.

وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات في نفس القطاع.

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد علي خلق قيمة من خلال قدرة الإستراتيجية علي خلق قيمة ليس

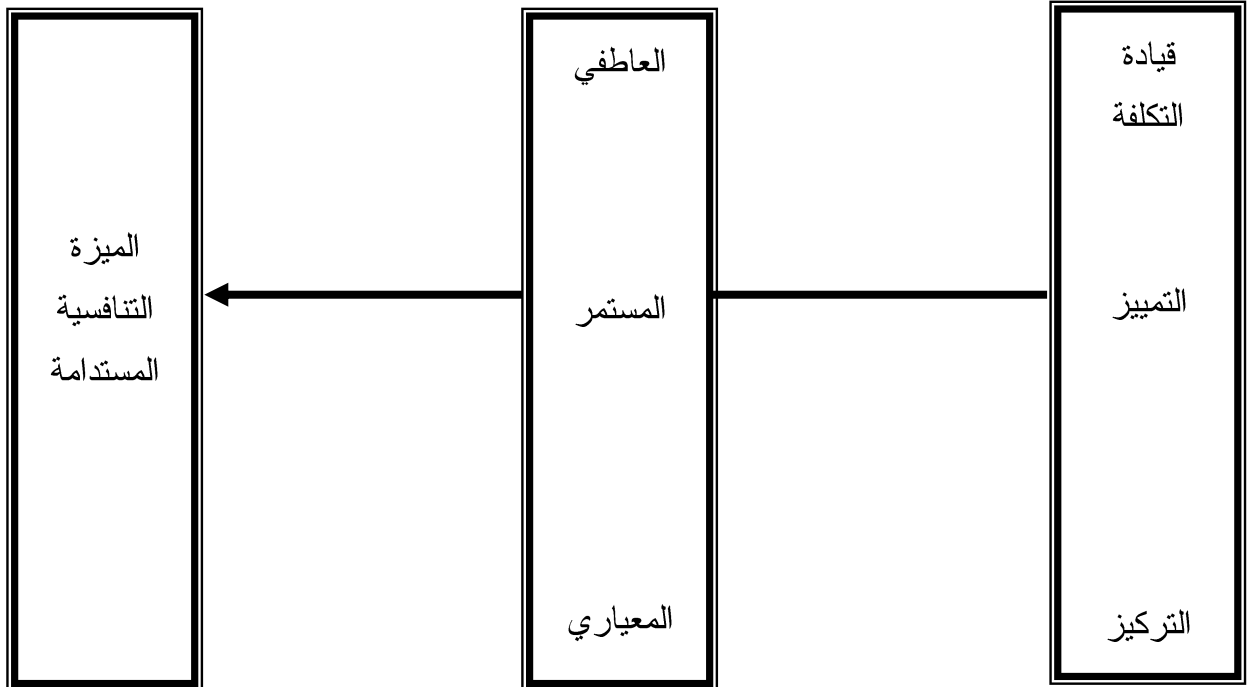
بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين وتقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعني تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الإستراتيجية(الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة الموارد والكفاءات.

نموذج الدراسة:

هذه الدراسة تختبر تأثير الإستراتيجية التسويقية علي الميزة التنافسية المستدامة في ظل وجود الولاء كمتغير وسيط كما تبحث في مستوي الارتباط بين المتغيرات المستقلة (قيادة التكلفة - التمييز - التركيز) ، والمتغيرات التابعة الميزة التنافسية المستدامة والوسيط ،(العاطفي - المستمر - المعياري) .

أثر الإستراتيجيات التسويقية علي الميزة التنافسية المستدامة:-

إستراتيجية التسويق الولاء



شكل رقم (2-3): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الدارسون

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هنالك علاقة ما بين الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة وتتفرع منها الفرضيات

الفرعية الآتية:

1. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة.
2. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة.
3. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك علاقة ما بين إستراتيجية التسويق والولاء وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة والولاء العاطفي.
2. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة والولاء المستمر.
3. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة والولاء المعياري.
4. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية التمييز والولاء العاطفي.
5. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية التمييز والولاء المستمر.
6. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية التمييز والولاء المعياري.
7. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية التركيز والولاء العاطفي.
8. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية التركيز والولاء المستمر.
9. هنالك علاقة ما بين إستراتيجية التركيز والولاء المعياري.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة علي جميع الشركات الصناعية الغذائية داخل ولاية الخرطوم والبالغ عددهم (444) شركة وتم تحديد حجم العينة ب (230) شركة حسب المعادلة.

حجم العينة:

سيتم تطبيق أسلوب العينة العشوائية البسيطة الاحتمالية تجنباً للتحيز وللوصول لموضوعية أكثر في الدراسة تم حجم العينة (230) مفردة بنسبة إسترداد (91%) وبذلك يكون عدد الإستبانة الخاضعة للدراسة (189) إستبانة.

جدول رقم (3-1) المصادر التي إستندت عليها عبارات الإستبانة:

المصدر	مقاييس العبارات	البعد
		أبعاد الإستراتيجية التسويقية
أثر الإستراتيجية التنافسية والتوجه السوقي علي الأداء الفني _محمد الزواهرء -2012م	1. تنتج الشركة سلع بخصائص معيارية ونمطية	
	2. تركز الشركة الإنتاج بكميات كبيرة	
	3. تعتقد الشركة أن إختيار الموقع يساعد علي تخفيض التكاليف بشكل عام	قيادة التكلفة
	4. تقوم الشركة بتخفيض تكاليف الإنتاج إلى أقل حد ممكن	
	5. تسعى الشركة للتفوق علي المنافسين من خلال ميزة التكلفة	

	الأقل	
<p>أثر الإستراتيجية التسويقية علي الميزة التنافسية.</p> <p>قيس عبد الهادي (بدون سنة)</p>	<p>1. تتميز الشركة بعرض منتجات بمواصفات فريدة عن ما يقدمه المنافسين</p>	
	<p>2. تمتلك الشركة موظفين ذو خبرة ومؤهلات عالية.</p>	
	<p>3. تحرص الشركة علي معالجة طلبات العملاء بسرعة</p>	إستراتيجية التمييز
	<p>4. تمتلك الشركة سمعة جيدة</p>	
	<p>5. تعمل الشركة علي بناء علاقة متميزة مع العملاء.</p>	
<p>أثر الإستراتيجية التسويقية علي الميزة التنافسية.</p> <p>قيس عبد الهادي (بدون سنة)</p>	<p>1. تركز الشركة علي تقديم العروض بناءً علي طلب العميل</p>	
	<p>2. تقوم الشركة بدراسة دورية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء</p>	
	<p>3. تقوم الشركة علي تحقيق رضاء العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم</p>	إستراتيجية التركيز
	<p>4. تحرص الشركة علي تقديم تشكيلة محددة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات العملاء</p>	
	<p>5. تقوم الشركة بمتابعة شكاوي</p>	

	العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم.	
رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. زكريا مطلق - 2011م	1. تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة	
	2. تهتم الشركة بالاعتماد علي الموارد غير الملموسة	
	3. تحقق الشركة أعلى العوائد علي الإستثمار في تحقيق هذا التقدم	الميزة التنافسية المستدامة
	4. تتوفر لدي الشركة ميزات يصعب إلى المنافسين تقليدها	
	5. تتوفر لدي الشركة ميزات يصعب استنساخها من قبل الشركات الأخرى	
	6. تقدم الشركة خدمات تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم	
	7. تتوفر لدي الشركة نظام فعال علي مواكبة التكنولوجيا	
	8. تتوفر لدي الشركة ميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم بإستمرار عن منافسيها	
		أبعاد الولاء
الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضاء	1. لدي الرغبة في قضاء ما تبقي من حياتي المهنية في الشركة التي	

الوظيفي. منى خلف الملاحمة عام 2009م	أعمل بها.	
	2. أنظر إلى المشكلات التي تواجهها الشركة علي إنهاء جزء من مشكلاتي الشخصية	الولاء العاطفي
	3. اشعر بوجود جو أخوي في هذه الشركة	
	4. لهذه الشركة مكانة عالية في نفسي	
	5. أشعر بولاء مستمر لهذه الشركة.	
	1. أن بقائي في هذه الشركة نابع عن رغبتي للعمل فيها	
	2. أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل	
	3. يصعب الحصول علي فرصة عمل مناسبة لي في شركة أخرى	الولاء المستمر
	4. تقدم لي الشركة مزايا لا تتوفر في شركات أخرى مقابلة لها	
	5. سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الشركة.	
	1. أشعر بالترام أخلاق يدفعني	

	للاستمرار في عملي في هذه الشركة	
	2. الانتقال نت شركة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	الولاء المعياري
	3. أشعر بضرورة والولاء للشركة التي أعمل بها	
	4. أشعر بضرورة الالتزام التنظيمي للشركة التي اعمل بها.	
	5. أشعر بالراحة التامة في عملي.	

المصدر: إعداد الدارسين ، 2016م.

منهجية الدراسة:

تم الرجوع إلى الأدبيات المنشورة والمتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ودراسات سابقة لإعداد الجانب النظري للبحث كما أستخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من متغيرات الدراسة وتحليلها إحصائياً والكشف عن العلاقة بين هذه المتغيرات.

أدوات الدراسة ومصادر الحصول علي المعلومات:

تم جمعها من خلال الكتب والدراسات السابقة مقسمة إلى قسمين:

أ. المصادر الثانوية: تشمل الكتب ، الدراسات السابقة ، والمقالات العلمية وذلك لبناء الجانب النظري من البحث.

ب. المصادر الأولية: هي الإستبانة التي تم إعدادها من قبل الدارسين خصيصاً لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة وتشمل عدد من الأسئلة التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها للإجابة عنها من قبل أفراد العينة تتكون الإستبانة من عدة أجزاء:

1. ما يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال الفقرات.

2. أبعاد تتعلق بالإستراتيجية التسويقية من خلال ثلاثة عناصر:

أ. قيادة التكلفة.

ب. التمييز.

ج. التركيز.

3. أبعاد تتعلق بالولاء:-

أ. الولاء العاطفي.

ب. الولاء المستمر.

ت. الولاء المعياري.

4. عبارات خاصة بالميزة التنافسية المستدامة:-

وقد تم الإعتماد علي التدرج الخماسي مقياس (ليكرت) في الأجزاء الثالث والرابع والخامس من الإستبانة بحيث تكون إجابة (موافق بشدة - 5 درجات) وإجابة (موافق 4 درجات) وإجابة (محايد درجات3) وإجابة (غير موافق 2 درجة) وإجابة (وإجابة غي موافق بشدة درجة واحدة).

الأساليب الإحصائية: (1)

فيما يلي عدد من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في البحث بإستخدام برنامج تحليل المسار اسمارت (smart plus) وهو من البرامج الإحصائية الحديثة والهامة في تحليل البيانات وإستخراج النتائج ، لوصف خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها وإختبار فرضياتها علي النحو التالي:
ومن أنواعه:

1. أساليب الإحصاء الوصفي للبيانات: سيتم استخدام النسب المئوية والتكرارات لخصائص مفردات العينة ، وسيتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة المستقلة ، إضافة لحساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيط ، وغيرها من الأساليب.
2. التحليل العاملي الاستكشافي.
3. التحليل العاملي التوكيدي ، الاعتمادية.
4. المتوسطات والانحراف المعياري.
5. تحليل والإرتباط والانحدار.

(1) حنان - استراتيجيات الإدارة العليا وأثرها علي الميزة التنافسية - فلسطين - 2011 ص 22

ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان ومدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح، قام

الدارسون بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين ذوي العلاقة بمجال الدراسة، وبعد أن إستعادت

الإستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

جدول (3-2): يوضح أسماء ومحكمي أداة الدراسة:

الرقم	الاسم	العنوان
1	د. صديق بلل إبراهيم	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	أ.م.يسون علي	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	أ.ع.عماد الدين	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المصدر: إعداد الدارسين، 2016م.

التأكد من صدق وثبات الاستبانة:

للتأكد من صدق وثبات الإستبانة تم توزيع عدد (30) نسخة من الإستبانة من أفراد العينة من مجتمع

الدراسة لقياس مدي صدق وثبات العبارات وتم إجراء بعض التعديلات بعد التجربة ، الموضحة في الجدول

التالي:

جدول (3-3): يوضح الصدق والثبات في الإستبانة.

الرقم	الأبعاد	كرومباخ الفا
1	إستراتيجية قيادة التكلفة.	.771
2	إستراتيجية التميز.	.724
3	إستراتيجية التركيز.	.751
4	الميزة التنافسية المستدامة.	.848
5	الولاء العاطفي.	.650
6	الولاء المستمر.	.538
7	الولاء المعياري.	.384

المصدر: إعداد الدارسين، 2016م.

الفصل الرابع

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات:

مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الاعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار أو تحليل الانحدار.

تنظيف البيانات: Cleaning data:

1 البيانات المفقودة: Missing data

في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها.

2 الإجابات المتماثلة: Unengaged responses

أن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها.

3 معدل استجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الشركات الصناعية الغذائية ، حيث تم توزيع إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (210) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (91.3%) ولم تسترد (20) إستبانات بنسبة (8.7%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1-4).

الجدول (1-4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة:

البيان	الاستجابة
1. مجموع الإستبانات الموزعة للمستجيبين	230
2. مجموع الاستبانة التي تم إرجاعها	210
3. الإستبانات التي لم تسترد	20
4. الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5. الاستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	21
6. عدد الاسبانيات الصالحة للتحليل	189
7. نسبة الاستجابة	%82

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

احتوت البيانات الأساسية علي 4 متغيرات أساسية وهي:

النوع - العمر - الوظيفة - الدخل الشهري:

أما بالنسبة للنوع (نسبة الذكور 42.9، والإناث 57.1) وذلك يعني أن نسبة الإناث أعلى من نسبة

الذكور أما بالنسبة للعمر (أقل من 25 تمثل نسبة 10.9، و من 25 - 35 تمثل نسبة 51.9، و من 35 -

45 تمثل نسبة 26.5، و أكثر من 45 تمثل نسبة 11.1) وذلك يعني أن نسبة من 25-30 أعلى بالنسبة

للأعمار وبالنسبة للمسمي الوظيفي (مدير تمثل نسبة 6.3، و موظف تمثل نسبة 39.7، و أخري تمثل نسبة 54.0) وذلك يعني أن نسبة أخري أعلى من نسبة للمسمي الوظيفي.

وبالنسبة للدخل (2000 تمثل نسبة 62.4، ومن 2000 و أقل من 4000 تمثل نسبة 23.8، و4000 فأكثر تمثل نسبة 13.8) وذلك يعني أن نسبة من 2000 أعلى نسبة للدخل.

تحليل البيانات الأساسية:

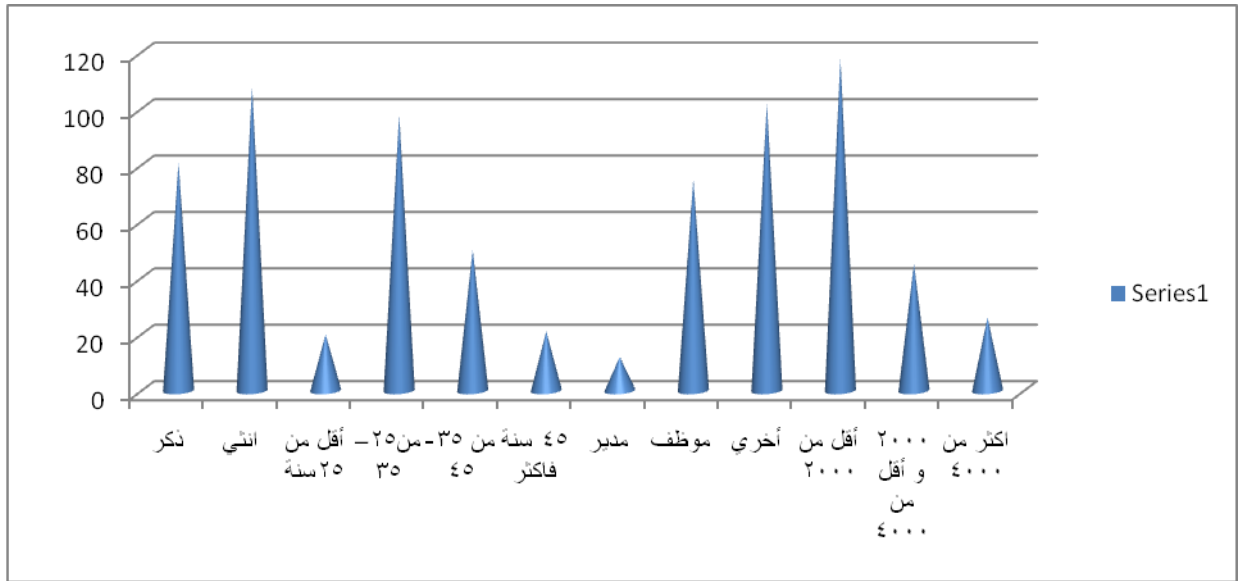
احتوت البيانات الأساسية علي ستة عناصر هي: النوع:العمر ،المؤهل العلمي سنين الخبرة، المركز

الوظيفي ، نوع النشاط.

جدول رقم (4-2): يوضح البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
42.9	81	ذكر	النوع
57.1	108	انثي	
%100	189		المجموع
10.6	20	أقل من 25سنة	العمر
51.9	98	من 25- 35	
26.5	50	من 35- 45	
11.1	21	45 سنة فاكثر	
%100	189		المجموع
6.3	12	مدير	المسمي الوظيفي
39.7	75	موظف	
54.0	102	أخري	
%100	189		المجموع
62.4	118	أقل من 2000	الدخل الشهري
23.8	45	2000 و أقل من 4000	
13.8	26	اكثر من 4000	
%100	189		المجموع

الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)



الشكل (4-1) يوضح البيانات الأساسية للمبحوثين

التحليل العامل الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العامل يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العامل بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003: 178) ، ويؤدي التحليل العامل إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والتقليل من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009: 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العامل على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي:

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في

إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي

استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي

للدراصة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 50 عبارة).

الجدول (4-3) التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج (حجم العينة: 189)

الميزة التنافسية المستدامة	المستمر	التمييز	التركيز	
			0.827	إستراتيجية_التركيز 1
			0.909	إستراتيجية_التركيز 2
			0.946	إستراتيجية_التركيز 3
			0.887	إستراتيجية_التركيز 4
			0.838	إستراتيجية_التركيز 5
		0.783		إستراتيجية_التمييز 1
		0.859		إستراتيجية_التمييز 2
		0.815		إستراتيجية_التمييز 3
		0.858		إستراتيجية_التمييز 5
0.862				الميزة_التنافسية_المستدامة 1
0.757				الميزة_التنافسية_المستدامة 2
0.894				الميزة_التنافسية_المستدامة 3
0.871				الميزة_التنافسية_المستدامة 4
0.814				الميزة_التنافسية_المستدامة 5
	0.934			الولاء_المستمر 1
	0.912			الولاء_المستمر 2
	0.790			الولاء_المستمر 5

المصدر: اعداد الدارسين من بيانات الاستبيان

نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقة الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة وبمعنى أوسع تمثل نموذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات سبب النتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات وبالتحديد استخدام أسلوب بتحليل لمسار ما.

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية ، والتعيين بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التكنولوجية لها تأثير علي المتغيرات أو المتغير التابعة ، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية (Barbara G.Tabachnic and Linda S.fidell, 1996) تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي.

ويستخدم تحليل المسار في ما يماثل للإغراض التي تستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر إمتداداً للتحليلات الانحدار المتعدد ، ولكن تحليل المسار ، أكثر فعالية حيث أنه يضعف الحسابان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات (The modeling of interactions) وعدم الخطية (Nonlinearities) وأخطاء القياس أو الارتباط الخطي المزدوج.

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس كشف عن العلاقات السببية ، بين هذه المتغيرات.

2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة ، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة ، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط ، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسم ب المسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1 - النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية: The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2 - مؤشر حسن المطابقة: Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معاملا لارتباط المتعدد في تحليلا لانحدار المتعدد أو معاملا لتحديد وتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق

تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة

بيانات العينة أما إذا زاد تقيمه عن 0.08 في ترفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج

مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج

مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل

لنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل

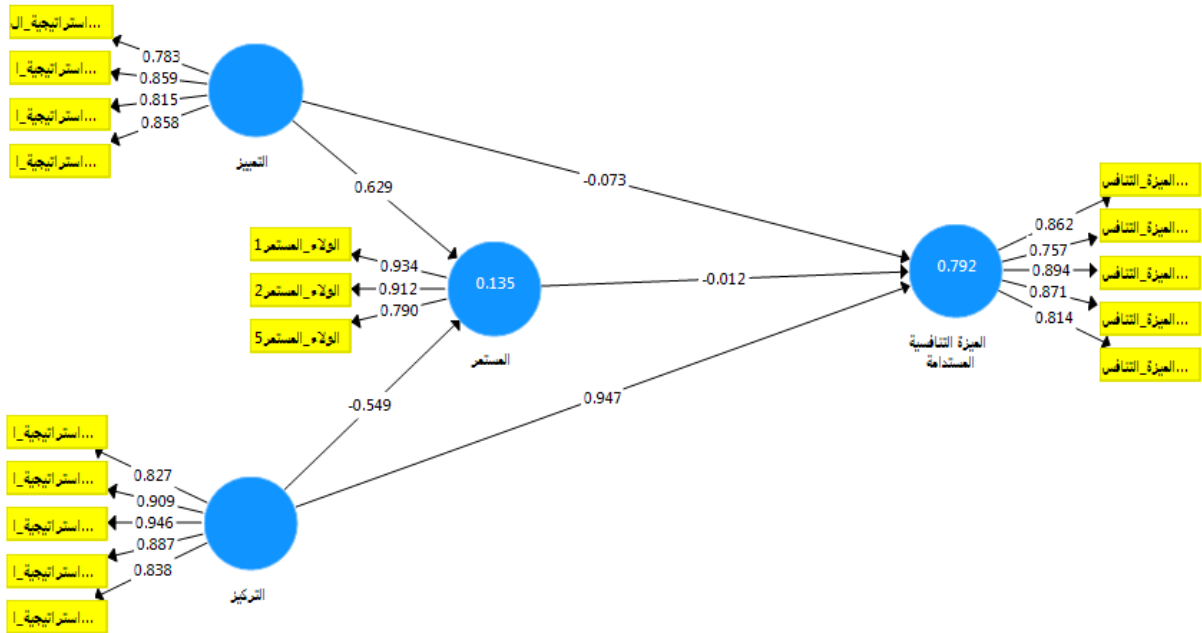
لنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات

والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن

مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure يوضح الجدول مؤشرات حسن المطابقة goodness of fit.



شكل (2-4) التحليل العائلي التوكيدي

بعد اجراء التعديل المقترح وحذف العبارات التي تضعف المقياس تم التوصل على جودة النموذج.

الجدول (4-4) : R Square

	R Square	R Square Adjusted
المستمر	0.135	0.125
الميزة التنافسية المستدامة	0.792	0.789

الجدول (4-5) : Co linearity Statistics

	المستمر	الميزة التنافسية المستدامة
التركيز	2.970	3.318
التمييز	2.970	3.428
المستمر		1.156
الميزة التنافسية المستدامة		

الجدول (4-6) : Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.085	0.371
d_ ULS	1.102	21.051
d_ G	1.487	2.335
Chi-Square	1,064.701	-388.297
NFI	0.685	1.115

تحليل الاعتمادية والصلاحية:

لتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث

يوضح الجدول (4-7) أدناه أن معامل الاعتمادية (كرومباخ ألفا)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
التركيز	0.928	0.930	0.946	0.779
التمييز	0.848	0.852	0.898	0.688
المستمر	0.857	0.914	0.912	0.776
الميزة التنافسية المستدامة	0.896	0.902	0.923	0.707

تحليل الارتباط و التباين:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات

المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن

الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين

المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل

الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70)

أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (4-8) : تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

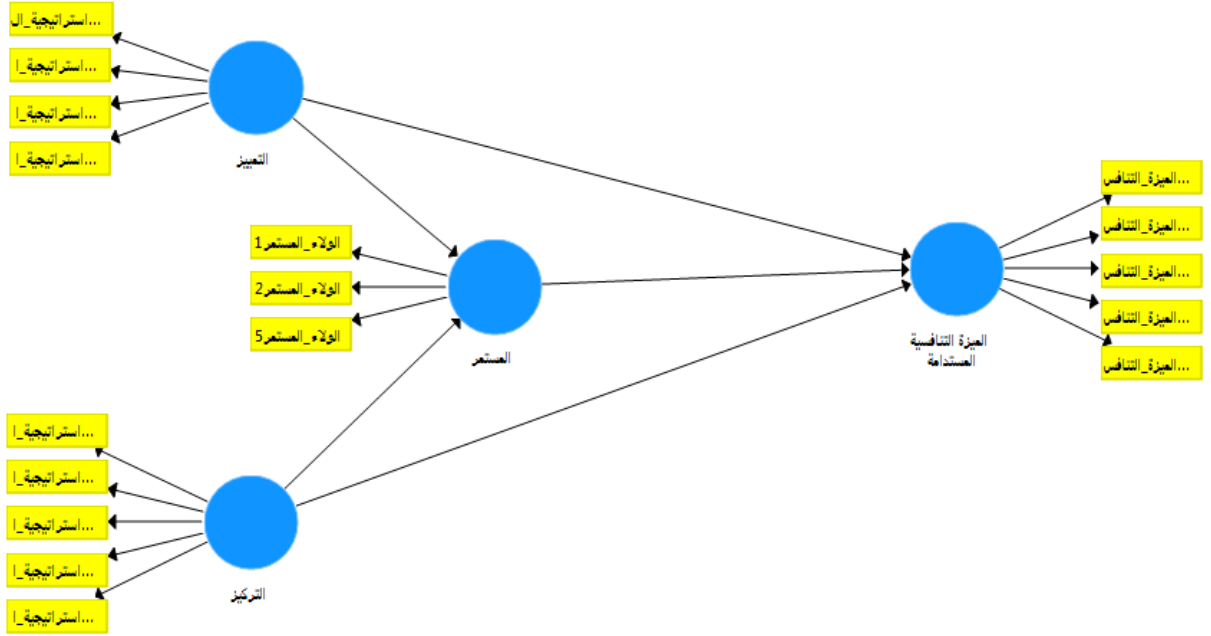
Table Person's Correlation Coefficient for All Variables

	التركيز	التمييز	المستمر	الميزة التنافسية المستدامة
التركيز	1.000			
التمييز	0.814	1.000		
المستمر	-0.036	0.182	1.000	
الميزة التنافسية المستدامة	0.889	0.697	-0.059	1.000

الجدول (4-9) : تحليل التباين بين متغيرات الدراسة:

	التركيز	التمييز	المستمر	الميزة التنافسية المستدامة
التركيز	1.000			
التمييز	0.814	1.000		
المستمر	-0.036	0.182	1.000	
الميزة التنافسية المستدامة	0.889	0.697	-0.059	1.000

نموذج الدراسة المعدل:



الشكل (3-4) : يوضح نموذج الدراسة

فروض الدراسة بعد تعديل النموذج:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ايجابية بين الإستراتيجية التسويقية و الميزة التنافسية المستدامة

1. هناك علاقة ايجابية بين التمييز والميزة التنافسية المستدامة.

2. هناك علاقة ايجابية بين التركيز والميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

الولاء المستمر يتوسط العلاقة الايجابية بين الإستراتيجية التسويقية و الميزة التنافسية المستدامة

1. الولاء المستمر يتوسط العلاقة الايجابية بين التمييز والميزة التنافسية المستدامة

2. الولاء المستمر يتوسط العلاقة الايجابية بين التركيز والميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثاني: إختبار الفروض:

في هذا المبحث نناقش فروض الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات. وفقاً لهدف البحث اثر

الإستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة الدور الوسيط للولاء، فإن الفروض على النحو التالي:

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هنالك علاقة ايجابية بين الإستراتيجية التسويقية و الميزة التنافسية المستدامة

3. هنالك علاقة ايجابية بين التمييز و الميزة التنافسية المستدامة.

4. هنالك علاقة ايجابية بين التركيز و الميزة التنافسية المستدامة.

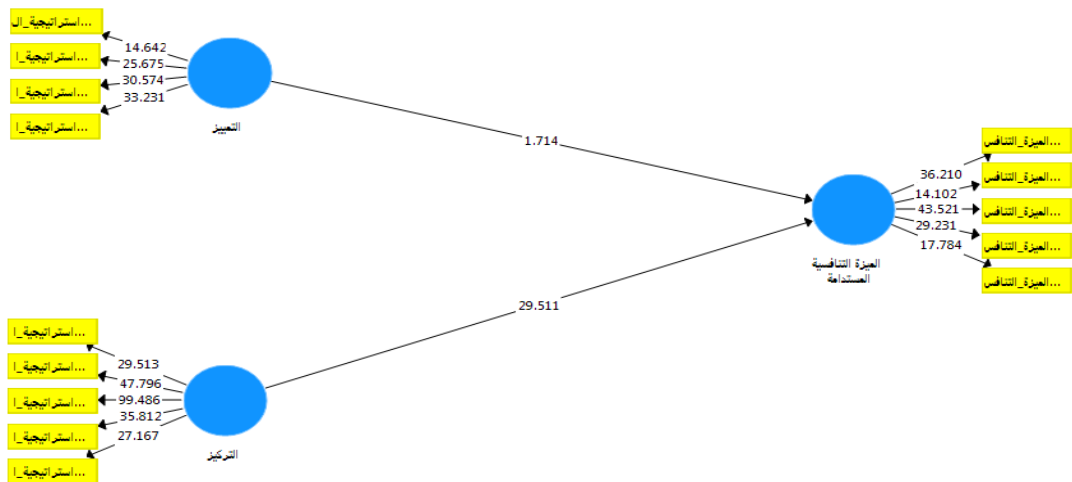
الفرضية الرئيسية الثانية: الولاء المستمر يتوسط العلاقة الايجابية بين الإستراتيجية التسويقية و الميزة

التنافسية المستدامة

3. الولاء المستمر يتوسط العلاقة الايجابية بين التمييز و الميزة التنافسية المستدامة.

4. الولاء المستمر يتوسط العلاقة الايجابية بين التركيز و الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ايجابية بين الإستراتيجية التسويقية و الميزة التنافسية المستدامة



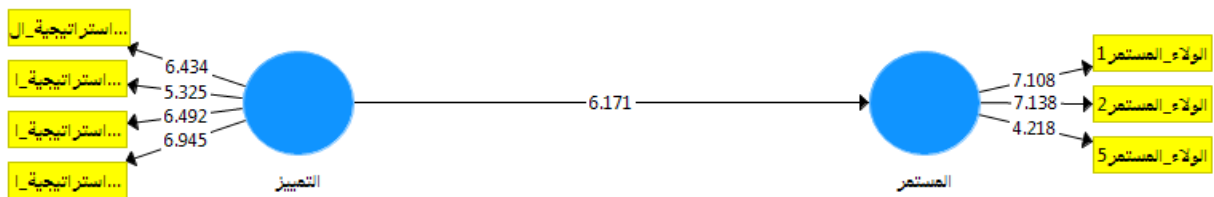
الشكل (4-4) : يوضح يبين العلاقة بين الإستراتيجية و الميزة التنافسية

لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن (By using Smart PLS) والذي يهدف إلى التعرف اثر الإستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة الدور الوسيط للولاء كما في الجدول (4-8). تم الاعتماد على معامل (T statistic) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى اخر.

الجدول (4-10): استخدام اختبار تحليل المسار للفرضية الأولى:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
التركيز -> الميزة التنافسية المستدامة	0.953	0.955	0.032	29.511	0.000
التمييز -> الميزة التنافسية المستدامة	-0.079	-0.084	0.046	1.714	0.087

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة ايجابية بين التمييز و الولاء المستمر



الشكل (4-5) : يوضح العلاقة الإيجابية بين التميز والولاء المستمر

لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن (By using Smart PLS) والذي يهدف إلى التعرف اثر

الإستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة الدور الوسيط للولاء كما في الجدول (4-8). تم

الاعتماد على معامل (T statistic) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في

وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة

بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية

التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة

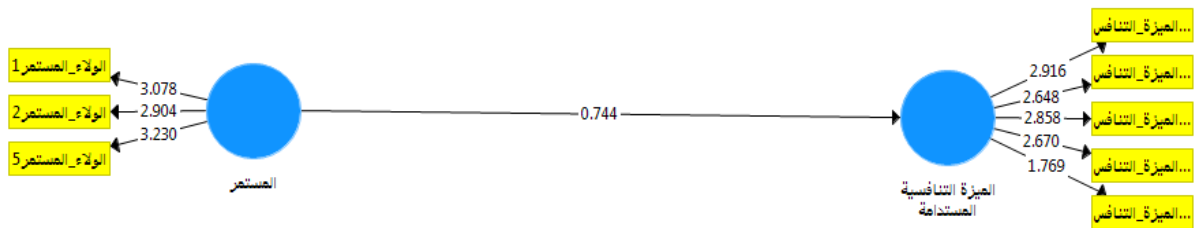
احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف

على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى اخر.

الجدول (4-11): استخدام اختبار تحليل المسار للفرضية الثانية:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
التميز - المستمر	0.269	0.294	0.044	6.171	0.000

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ايجابية بين الولاء المستمر و الميزة التنافسية المستدامة



الشكل (4-6) : يوضح العلاقة الإيجابية بين الولاء المستمر والميزة التنافسية

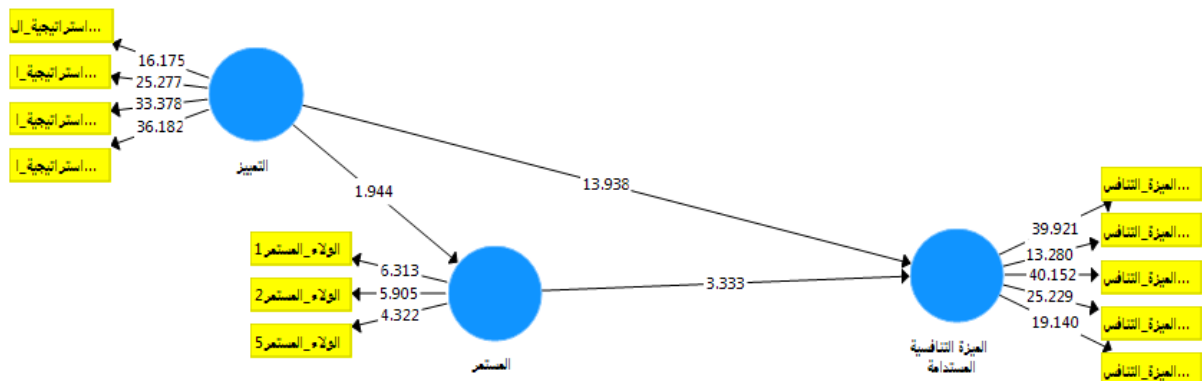
لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن (By using Smart PLS) والذي يهدف إلى التعرف علي اثر الإستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة الدور الوسيط للولاء كما في الجدول (4-8). تم الاعتماد على معامل (T statistic) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى اخر.

الجدول (4-12): استخدام اختبار تحليل المسار للفرضية الثالثة:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
المستمر -> الميزة التنافسية المستدامة	-0.145	-0.090	0.195	0.744	0.457

الفرضية الرئيسية الرابعة: الولاء المستمر يتوسط العلاقة الايجابية بين الإستراتيجية التسويقية و الميزة

التنافسية المستدامة



الشكل (4-7) : يوضح العلاقة الإيجابية بين الإستراتيجية والميزة التنافسية

لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن (By using Smart PLS) والذي يهدف إلى التعرف اثر الإستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة الدور الوسيط للولاء كما في الجدول (4-8). تم الاعتماد على معامل (T statistic) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى اخر.

الجدول (4-13): استخدام اختبار تحليل المسار للفرضية الرابعة:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
التميز -> المستمر	0.215	0.205	0.111	1.944	0.053
التميز -> الميزة التنافسية المستدامة	0.742	0.738	0.053	13.938	0.000
المستمر -> الميزة التنافسية المستدامة	-0.202	-0.197	0.061	3.333	0.001

الجدول (4-14): يوضح الإثبات ، الأثر غير المباشر والأثر المباشر.

حالة الإثبات	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	
توسط تام	0.742(s)	-0.079(ns)	التميز -> المستمر -> الميزة

التنافسية المستدامة			
---------------------	--	--	--

ns = غير معنوي. S = معنوي.

الجدول (4-15): ملخص اختبار الفرضيات:

حالة الإثبات	الفرضية الأولى
هنالك علاقة ايجابية بين الإستراتيجية التسويقية و الميزة التنافسية المستدامة	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التمييز والميزة التنافسية المستدامة
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التركيز والميزة التنافسية المستدامة
دعم جزئي	مستوى دعم الفرضية
حالة الإثبات	الفرضية الثانية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين إستراتيجية التمييز والولاء المستمر
حالة الإثبات	الفرضية الثالثة
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الولاء المستمر والميزة التنافسية المستدامة
حالة الإثبات	الفرضية الرابعة
الولاء المستمر يتوسط العلاقة الايجابية بين الإستراتيجية التسويقية و الميزة التنافسية المستدامة	
دعمت	الولاء المستمر يتوسط العلاقة الايجابية بين التمييز والميزة التنافسية المستدامة
لم تدعم	الولاء المستمر يتوسط العلاقة الايجابية بين التركيز والميزة التنافسية المستدامة
دعم جزئي	مستوى دعم الفرضية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل علي ملخص لنتائج الدراسة ثم مناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة من حيث

الاتفاق والاختلاف ، ثم التأثيرات النظرية والعملية وأوجه القصور في هذه الدراسة ، والتوصية
ببحوث مستقبلية ، وأخيراً خاتمة الفصل .

نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة لا توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة.
2. وتوجد علاقة ايجابية بين إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة.
3. وتوجد علاقة بين إستراتيجية التمييز والولاء المستمر.
4. ولا توجد علاقة إيجابية بين الولاء المستمر والميزة التنافسية المستدامة .
5. الولاء المستمر يتوسط العلاقة الإيجابية بين إستراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة .
6. والولاء المستمر لا يتوسط العلاقة الإيجابية بين إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة .

مناقشة النتائج:

1 -العلاقة بين إستراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة وذلك يعود إلى أن معظم الشركات المدروسة لا تهتم بالأداء المتميز لبلوغ الغاية بعدم قدرتها على خلق قيمة للعميل. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سام- 2012) والتي أشارت إلي أن هنالك ارتباط قوي بين تبني إستراتيجية التمييز في التعلم والتعليم وبين تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

2 -العلاقة بين إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة:

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة ، ويدل هذا إلى أهمية الشركات محل الدراسة علي تقسيم السوق إلي قطاعات واستهداف السوق المناسب والمربح ، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (البستجي 2010) والتي أشارت نتائجها إلي تأثير عوامل البيئة الخارجية علي إستراتيجية التركيز.

3 -العلاقة بين إستراتيجية التمييز والولاء المستمر .

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين إستراتيجية التمييز والولاء المستمر ، ويعزي ذلك إلى أن الشركات محل الدراسة تتميز بوجود بيئة تنظيمية تشجع العاملين ذوي المؤهلات والخبرات العالية علي الإستمرار في العمل مع هذه الشركات ، وتتفق هذه النتيجة مع نظرية الموارد للمنشأة التي تنص علي أن الموارد في المنشأة تتكون من الموارد الملموسة وغير الملموسة وأن الموارد التي تحقق الميزة التنافسية هي تلك التي تتصف بأنها نادرة وغير قابلة للتقليد ، غير قابلة للتبديل وأن تكون ذات قيمة.

4 -العلاقة بين الولاء المستمر والميزة التنافسية المستدامة .

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الولاء المستمر والميزة التنافسية المستدامة ويعزي ذلك على إن بقاء العاملين لدي الشركات المدروسة لم يكن نابع عن رغبتهم للعمل المستمر في معظم الشركات ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خليفة والملاحمة 2009) التي أشارت نتائجها إلى أن المستوي المنخفض من الولاء نابع من عدم توافر الميزات الخاصة بالكفاءات والحوافز وفرص الترقية .

5 -في ظل العلاقة غير المباشر للولاء المستمر علي العلاقة بين إستراتيجية التمييز والميزة التنافسية

المستدامة .

استعرضت هذه الجزئية الدور الوسيط للولاء المستمر في العلاقة بين إستراتيجية التمييز والميزة

التنافسية المستدامة .وأظهرت نتائج الدراسة أن الولاء المستمر يتوسط العلاقة الإيجابية بين إستراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة ، وتتفق هذه النتيجة مع نظرية الموارد للمنشأة التي تنص على أن

الموارد في المنشأة تتكون من الموارد الملموسة وغير الملموسة وأن الموارد التي تحقق الميزة التنافسية هي تلك التي تتصف بأنها نادرة وغير قابلة للتقليد ، غير قابلة للتبديل وأن تكون ذات قيمة.

6 في ظل العلاقة غير المباشر للولاء المستمر علي العلاقة بين إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية

المستدامة

أيضاً أظهرت نتائج الدراسة إن الولاء المستمر لا يتوسط العلاقة الإيجابية بين إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة ، ويعزي ذلك إلي أن الولاء المستمر لم يؤثر علي الميزة التنافسية المستدامة علي الرغم من أن هنالك تأثير بين إستراتيجية التركيز والولاء المستمر .

التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت بإختبار العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة والدور

الوسيط للولاء المستمر " تأتي هذه الأهمية النظرية من خلال معرفة الدور الذي يمكن أن تسهم به

الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة للعاملين في الشركات الصناعية الغذائية في ظل وجود

وسيط للعلاقة "الولاء المستمر".

والتعرف علي متغيرات الدراسة والمؤثرات المهنية عليها أظهرت الدراسة أن الولاء المستمر يتوسط

العلاقة بين التمييز الذي يمثل الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة .

التأثيرات التطبيقية:

علي المدراء في الشركات الإهتمام بإستراتيجيات التسويق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكسب

الولاء المستمر للعاملين لديها حيث تبين علي حسب نتائج الدراسة إنه إذا تم تطبيق الإستراتيجية التسويقية

يؤدي بدوره إلي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل وجود الولاء المستمر للعاملين في المؤسسات

الصناعية الغذائية.

التوصيات:

1. علي المؤسسات الصناعية الغذائية محل الدراسة عليها الإهتمام وزيادة الجهود لتبني إستراتيجية التمييز
2. علي المؤسسات محل الدراسة عليها زيادة الإهتمام بإستراتيجية التركيز وذلك مما يخلق لها ميزة تنافسية مستدامة .
3. علي المؤسسات زيادة الإهتمام بإستراتيجية التمييز وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لخلق ولاء مستمر لدي العاملين .
4. علي المؤسسات محل الدراسة عليها الإهتمام بالعاملين وتشجيع فرص الحوافز والترقية لكي تتحصل علي الميزة التنافسية المستدامة.
5. علي المؤسسات أن تركز الجهود والإهتمام بالموارد غير الملموسة ، والمحافظة علي إستراتيجية التمييز التي تقود الي الميزة التنافسية المستدامة.
6. علي المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية التركيز أن تعتمد علي عوامل اخري غير الولاء للحصول علي ميزة تنافسية مستدامة .

جوانب القصور:

1. إقتصرت هذه الدراسة علي الشركات الصناعية الغذائية داخل ولاية الخرطوم فقط.
2. إقتصرت الدراسة علي الميزة التنافسية المستدامة من غير ابعاد .
3. تناولت الدراسة أبعاد الإستراتيجية التسويقية من خلال الثلاثة أبعاد " قيادة التكلفة - التمييز - التركيز" هذه الأبعاد لا تمثل أبعاد الإستراتيجية التسويقية ككل .
4. إقتصرت الدراسة علي المجتمع الصناعي الغذائي .

التوصيات ببحوث مستقبلية:

1. إجراء دراسة في مختلف المدن في السودان خارج ولاية الخرطوم .
2. إجراء دراسات للميزة التنافسية المستدامة بأبعاد مختلفة .
3. إجراء دراسات للإستراتيجية التسويقية بأبعادها ككل .
4. إجراء دراسات في القطاعات المختلفة غير المجتمع الصناعي الغذائي.

الخاتمة:

تناولت الدراسة الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية والولاء كمتغير وسيط توصلت الي النتائج

التالية:

أظهرت النتائج دعم جزئي لتأكيد ايجابية العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية

المستدامة والولاء كمتغير وسيط .كما أكدت دعم أبعاد الإستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة

.وكذلك دعم ايجابية العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والولاء المستمر . كما دعمت الإستراتيجية التسويقية

والميزة التنافسية المستدامة في ظل وجود الولاء المستمر كمتغير وسيط.

المراجع والمصادر

القران الكريم.

المراجع باللغة العربية:

1. السيد ليث شاكر محسن (دورة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية) - كلية الإدارة الإقتصادية - جامعة كربلاء - المجلد السابع - (2012م).
2. تاغي زيدان محمد ناصر العتبي (تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) - كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة بغداد- العراق دار النشر مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية - (2014م).
3. ثامر البكري (الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية المستدامة) - جامعة العلوم التطبيقية الخاصة - كلية الإقتصاد - الأردن.
4. حنان خالد صدقي سيد - هبة نظام حافظ (إستراتيجيات الإدارة العليا وأثرها علي الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة) - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال جامعة النجاح الوطنية - فلسطين (2010 - 2011م).
5. حومدي هناء (الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية) - كلية العلوم الإقتصادية - جامعة قاصدي ورقلة - (2013م).
6. رزيقة يحيايوي (الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية في منظمات الأعمال) كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة (2013م).
7. رعد عدنان - روؤف سالم حامد حمدي (المعرفة التسويقية وإستدامة الميزة التنافسية) - كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الموصل - المجلد 32 (2013م).
8. زكريا مطلق الدوري (رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة) - كلية الإدارة والإقتصاد (2013م).

9. عبد الله حسن القاسم أحمد (دور إستراتيجية التسويق في زيادة حجم المبيعات) - (2012م).
10. علي عباس أبو ستة (أثر عوامل الإدارة الإستراتيجية في الميزة التنافسية) - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - الدراسات العليا - 2013م
11. غالب محمد البستجي (عوامل البيئة الخارجية المحوذة لإختيار الإستراتيجيات التسويقية في الشركات العاملة في قطاع الإنشاءات) (2010م).
12. محمد بن عبد الله العوض (إستراتيجيات التسويق التنافسية) - قسم إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية - 2002م.
13. محمد عواد الزيادات - محمد عبد الله العوامرة (إستراتيجيات التسويق منظور متكامل) - قسم الأعمال والتسويق - جامعة البلقاء التطبيقية .
14. مخلد حمزة جدوع (دور إستراتيجيات التسويق في تحقيق الميزة التنافسية) - (2013م).
15. مسعود طحطوح (أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة) - جامعة الحاج لخضر - باننة كلية العلوم الإقتصادية - 2008 - 2009 م.
16. هاشم حريز (التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة) - الناشر مكتبة الوفاء القانونية - الطبعة الأولى.
17. هلالى الوليد (الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة) - جامعة محمد بوضياف - كلية العلوم الإقتصادية - 2008 - 2009 م.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Brace – determinants of sustainable competitive advantage Type due To 'I T' enabled strategy – U S A – 2002
2. Edward Frimpong – the Management of corporate social Responsibility for competitive Advantage – Kumasi – Ghana – 2014

3. Hary – what in The world is competitive advantage – UCLA - 2003
4. Jekaterim – strategic positioning and sustainable competitive advantage – Aarhas -2010
5. Lulia – corporate social responsibility And the sustainable competitive advantage - Romania – 2011
6. Sami – The predicdiction of corporate social Responsibility impact competitive advantage – Saudia Arabia – Damam – 2014
7. Wael – the influence of organization culture on sustainable competitive advantage

الملاحق

ملحق رقم (1) : الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	اسم الدارس	المتغير المستقل	المتغير التابع	النتائج	التوصيات	المستخلص
دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية	قيس عبدالهادي صالح	الاستراتيجيات التسويقية	أبعاد الميزة التنافسية	1- تبين من نتائج البحث ملائمة أنواع الاستراتيجيات التسويقية في الشركات قيد البحث في بناء منظمات تكون قادرة علي النجاح والتغلب علي اية صعوبات ناتجة عن التغيير 2- توفر الكفاءة وقرتها علي في المشاركة في ايجاد الابتكار والابداع من خلال تطبيق الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في الشركات موضوع البحث والبحث المستمر في تطوير الانتاج ليحافظ علي الجودة 3 - ليس هناك نمط واحد من انواع استراتيجيات التسويق يجمع العينة المبحوثة وانما تتوسع انماطهم وبنسب مختلفة تتغير بتغير اراء وأفكار ومقترحات المدراء	1- زيادة اهتمام ادارات المنظمات قيد البحث بأقسام البحث والتطوير وأعطائها الاهمية المناسبة من أجل تقديم منتجات جديدة 2- زيادة اهتمام ادارات المنظمات قيد البحث بأنواع استراتيجيه التسويق كونها من الادوات الاساسية التي تساعدنا في تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات القائمة فضلا عن تصميم العمليات الجديدة وتحسين عمليات موجودة حتي تتمكن من التكيف مع مخرجات التطور التقني وظروف المنافسة الحادة بالاسواق. 3- تعميق الوعي لدي المدراء والعاملين في الشركات قيد البحث	أتجه البحث في أجراءاته حول معالجة بحثية تتضمن مايمكن اتباعه من استراتيجيات متاحة امام منظمات الاعمال لتحقيق الميزة التنافسية واستمرار منافعها بالشكل الذي يمكن النظمة من المحافظة علي النجاح المتحقق في السباق التنافسي في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف، أن اهتمام الادارة العليا للشركة الصناعية بأنواع الاستراتيجيات التسويقية وأبعاد الميزة التنافسية يسهم في إمكانية تقديمها لشيئ منفرد يمكن من خلاله للشركة الفوز علي منافسيها الاخرين ومن تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال والبحث عن الميزة التنافسية المستمرة هو الهدف الاساسيه الذي يضمن للمنظمة البقاء في ساحة التنافس علي المستوي الكوني وذلك بالاعتماد علي المهارات

	<p>حول العلاقة بين استراتيجيات التسويق وأبعاد الميزة التنافسية.</p> <p>4- علي ادارات المنظمات قيد البحث زيادة الاهتمام بمفهوم وأنواع استراتيجيات التسويق فضلا عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية لما ذلك من اسهام وتعزيز لبقاء ونمو المنظمة في اسواق المنافسة الشديدة وتشكيل ادارة تسويقية قادرة علي اتخاذ القرارات التسويقية ووضع الاستراتيجية المناسبة من خلال الاعتماد علي كادر تسويقي مؤهل عل العمل التسويقي</p> <p>5- تفعيل القرارات التسويقية في منظمات</p>					
--	---	--	--	--	--	--

عنوان الدراسة	اسم الدارس	المتغير المستقل	المتغير التابع	النتائج	التوصيات	المخلص
الاهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي	هند محمد سيد أحمد	عناصر المزيج التسويقي	الاستراتيجية التسويقية	أ- النتائج الخاصة بتقدير الاهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي في شركة مصر للطيران:- 1- يعتبر عنصر المنتج في الخدمات التي تقدمها شركة مصر للطيران أهم عناصر اليزج التسويقي 2- أختلاف الاهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي بأختلاف نوع القطاع السياحي 3- وجود ارتباط قوي موجب بين القطاعات الخدمية محل البحث في تقدير الاهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي ودرجة تأثي هذه العناصر علي الاستراتيجية التسويقية 4- لا توجد فروق معنويه بين القطاعات الخدمية في تقدير درجة الاهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي 5- أهمية عناصر المزيج التسويقي في التأثير علي نجاح أو فشل الاستراتيجية حيث أنها تمثل عناصر الاستراتيجية التسويقية . ب- النتائج العامة	1- عند تصميم البرنامج التسويقي للمنتج يجب مراعاة طبيعة المنتج في علاقتها بالخصائص السلوكية للمنتج فبالنسبة للخدمات الانتاجية يراعي الاهتمام بعنصر المنتج والاعتماد علي كأداة تنافسية بدرجة كبيرة عنها في حالة الخدمات الاستهلاكية 2- يجب توجيه مزيد من الأهتمام لتطوير البيع الشخصي وادارة المبيعات لما لها من دور كبير في نجاح الاتصالات التسويقية في جميع المنتجات. 3- القيام بمزيدة من الدراسات في هذا المجال كأقيام بدراسة مماثلة للدراسات الحالية مع تطبيق علي القطاع الخاص أو دراسة مماثلة تتضمن بعض الخصائص السلوكية الاخرى للسوق . 4- أوضحت نتائج الدراسة أختلاف الاهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي بأختلاف نوع القطاع الخدمي في شركة	يهدف البحث الي تحديد الاهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي بالتطبيق علي شركة مصر للطيران وتعتبر عناصر المزيج التسويقي بمثابة مجموعة العناصر الكاملة بعضها البعض وتستخدم كعناصر بديلة عند تصميم الاستراتيجية وتقوم الدراسة بمحاولة لمعرفة الاهمية النسبية للعناصر المختلفة المكونة للمزيج التسويقي وذلك بهدف معرفة اي العناصر أكثر اهمية في نجاح الاستراتيجية بشكل عام وجدير بالذكر ان شركة مصر للطيران تعد من اقدم شركات الطيران في الوطن العربي بل هي أقدم شركة خطوط جويه في الشرق الاوسط وقارة افريقيا والسابعة علي مستوى العالم حورس(2007) وفي اطار الاتفاقيات الدولية والاندماجات بين شركات العالمية في ضوء التغيرات البيئية المتلاحقة وتغير ثقافات المستهلك من الخدمة وارتفاع الوعي السياحي انطلاقا من اهمية التخطيط

<p>الاستراتيجي في وضع استراتيجيات تسويق للعمل في مجال الطيران كان لزاما دراسة عناصر المزيج التسويقي واهميتها في لمعرفة تأثير هذا المزيج علي الاستراتيجيات التسويقية الموضوعية في شركة مصر للطيران</p>	<p>مصر للطيران الامر الذي يستلزم عقد التوصيات الازمة</p>	<p>للدراسة 1- تتأثر أهمية كل من عنصري المنتج والترويج في الاستراتيجية التسويقية بطبيعة المنتج وعلاقتها بالخصائص السلوكية للسوق. 2- يمثل عنصر الترويج أو الاتصالات التسويقية أهم عناصر المزيج التسويقي من حيث المساهمة في نجاحها</p>				
---	--	---	--	--	--	--

التوصيات	النتائج	مجتمع الدراسة	المنهجية	المتغير التابع	المتغير المستقل	اسم الباحث والسنة
<p>1- العمل عاي تبني التنوع</p> <p>2- العمل علي تبني استراتيجية التركيز</p> <p>3- الاهتمام المستمر بدراسة متغيرات الدراسة.</p>	<p>1- هنالك علاقة قوية بين البيئة الاقتصادية والاستراتيجية التسويقية</p> <p>2- بينت نتائج تحليل الفرضيات وجود تأثير بين البيئة الخارجية والاستراتيجيات التسويقية</p> <p>3- اشارت النتائج الي قدرة العوامل الاربعة علي تفسير التباين في مستوي تبني كل استراتيجية بشكل منفصل والاستراتيجيات ككل.</p>	<p>قطاع الانشاءات الاردنية</p>	<p>وصفي</p>	<p>الاستراتيجية التسويقية</p>	<p>عوامل الخارجية</p>	<p>1- غالب محمد البستجي محمد عصام المصري</p> <p>2010</p>

اسم الباحث والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	مجتمع الدرا سة	النتائج	التوصيات
مخلد حمزة جدوع 2013	استراتيجيات التسويق	الميزة التنافسية	وصفي	قطاع المصارف رف	1-تنوعت الخيارات في استخدام الاستراتيجيات التسويقية ولكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات خصائص وعناصر معينة يمكن ان تطبق لمعالجة حالة معينة من كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية 2-تبيين بوضوح تناول الادبيات التسويقية لموضوع استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية بأهمية كبيرة وخاصة في المنظمات الخدمية 3-تعد عملية الحفاظ علي الميزة التنافسية وادامتها لمدة أطول وأصعب من الحصول علي تلك الميزة	1-ضرورة اهتمام المصارف العراقية بدراسة وتحليل ما يحدث فيها من تغيرات والاستجابة والتكيف مع معطيات تلك البيئة 2-القيام بدراسة متكررة للبيئة المحيطة بالمصارف العراقية واسواقها والتعرف علي كافة متغيراتها لكي يمكن استيعابها ضمن اطار وضع الاستراتيجيات التسويقية 3-من الضروري ان ادرك المصارف العراقية اهمية التسويق والتسويق الخدمي بشكل لما شهدته القطاعات التسويقية المصرفية من توسيع كبير عالميا.

التوصيات	النتائج	مجتمع الدراسة	المنهجية	المتغير التابع	المتغير المستقل	اسم الباحث والسنة
1-علي الشركة اعتماد اكثر من استراتيجية تسويقية للمحافظة علي موقعها في السوق 2-الاهتمام بالمتعيرين استراتيجية التسويق وحجم المبيعات 3- دعم ادارة التسويق 4-الاهتمام اكثر بمجال التدريب	1-وجود علاقة بين دور استراتيجية التسويق وزيادة حجم المبيعات 2-عدم وجود الخبرة الكافية في مجال التسويق مما يؤثر علي تطبيق الخطط التسويقية 3-رغبات وحاجات المستهلكين هي اساس عمليات تطوير المنتجات او تصنيع منتجات جديدة للمصنع	المنظمات الصناعية	وصفي	زيادة حجم المبيعات	دور استراتيجيات التسويق	عبدالله حسن أبو القاسم أحمد 2012

اسم الباحث والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات
عبدالقادر محمد حسين اينو 2013	الاسترا تيجية التنافسية في التسويق	زيادة المبيعات	وصفي	قطاع الانتاج	1-ان المحافظة علي العميل واستمرار التواصل علي العميل معه امر مهم للاغاية وصعبة ليكون راضيا بما تقدمه الشركة مع السلع والخدمات 2-هنالك علاقة كبيرة بين المزيج التسويقي والمبيعات من حيث الويادة والنقصان 3-التعرف عاي البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات يعطي دافع قوي لتطوير الخدمات.	1-الاهتمام بالمزيج التسويقي 2-اهمية وجود أقسام متخصصة داخل المنظمات لدراسة البيئة التسويقية المحيطة بالمنظمات 3-ان تقييم الشركة دورات تدريبية للعاملين عن كيفية جذب المستهلكين والتعامل معهم.

اسم الباحث والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات
رزيقة يحيأوى 2013م	الابداع	الميزة التنافسية المستدامة	وصفي	منظمات الاعمال	<p>1-يعبر الابداع عن تلك العملية التي تسعى لاحداث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الافكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل افراد او جماعات العمل</p> <p>2- يسمح الابداع للمؤسسة بتطوير العمليات الانتاجية واكتساب قدرات اكبر لتطوير تكنولوجيا الانتاج ومن ثم تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات من خلال زيادة حصصها السوقية</p> <p>3- تعكس الميزة التنافسية المستدامة المركز المتميز والمتفوق للمؤسسة قياساً بمثيلاتها ولها خصائص وصفات يصعب على المنافسين الاخرين تقليدها.</p>	<p>1-العمل على تبني اساليب ادارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة او الادارة بالاهداف وغيرها من الاساليب وربطها بأساليب تنمية الابداع داخل المؤسسات</p> <p>2- العمل على مكافأة المتميزين والمبدعين مادياً ومعنوياً وذلك من الاهتمام بوضع معايير خاصة لتقييم الافكار الابداعية</p> <p>3- العمل على رفع كفاءة العاملين وذلك عن طريق إلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي التفكير الابداعي لدى العاملين</p> <p>4- تدعيم مفهوم المشاركة الجادة للعاملين في صنع واتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال المباشرة معهم.</p>

اسم الباحث والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات
لميس يوسف أحمد القرنة عام 2014م	أثر أبعاد المنظمة الريادية	تحقيق التنافسية المستدامة	وصفي	جميع العاملين بالمشروعات الصغيرة	<p>1. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية</p> <p>2. أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد المنظمة الريادية (الإبداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية والموظف الريادية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن والواقعة ضمن منطقة عمان من وجهة نظر المبحوثين</p> <p>3. بينت النتائج أن مستوى الإبداع الوظيفي في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث يبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.612)</p> <p>4. بينت النتائج أن مستوى الثقافة الريادية في المشروعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد (3.607)</p>	<p>1. العمل علي زيادة تمكين العاملين في عملهم وذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد الاساليب إنجازهم للأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية وصراحة فيما بينه وعدم الخوف والتردد من طرح تلك المشاكل</p> <p>2. عقد حلقات نقاشية مستمرة ودورية بين العاملين وبمشاركة الإدارة بخصوص مشاكل معينه تواجه المنظمة والإستفادة من عصف الأفكار فيما بينهم وبما يسمح أويهيئ المجال لطرح المعارف الضمنية التي يمتلكها العاملون إلي زملائهم ومكافئتهم عليها</p> <p>3. توسيع نطاق التكنولوجيا بالعمل وتوظيف أحدث التقنيات الموجودة في مجال العمل في مجال العمل</p> <p>4. تطوير شبكة الإتصالات بين العاملين وجعلها متعددة الاتجاهات وعدم حصرها بالسلم الرسمي في المنظمة والأستفادة من الإتصالات غير الرسمية 5. تهيئة المناخ التنظيمي ليوفر مجالاً خصباً لزيادة تعلم العاملين وتطوير</p>

<p>قدراتهم .</p>	<p>5.بينت النتائج أن مستوي المرونة الهيكلية في المشروعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كان متوسطاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.575) وترى الباحثة أن قدرة المنظمات الريادية من حيث بعد القيادة فيها أنها قادرة علي تطبيق الجوانب المتعلقة بتمكين موظفيها من تأدية مهام عملهم .</p>					
------------------	--	--	--	--	--	--

اسم الباحث والسنة	المنغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات
حومدي هناء عام 2013م	الأساليب الترويجية	الميزة التنافسية	وصفي	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	<p>1. عدم إهتمام المنظمة بالترويج بالقدر الكافي ، والخلط أحياناً بين الوظيفة التسويقية والتجارية ، وهذا رغم القدرات التي تتوفر عليها المؤسسة</p> <p>2. تعتمد المؤسسة علي الهيئات الخارجية في عملية التصميم وإنجاز مختلف الرسائل الإشهارية ،</p> <p>3. يعتبر المستهلك من أهم الإنشغالات التي توليها المؤسسة العناية الفائقة .</p> <p>4. تقوم مؤسسة روائح الورود بإجراء بحوث للإتصال التسويقي ميدانية وتستخدم نتائجها في تخطيط وتنظيم حملاتها المتعلقة بالإتصال التسويقي</p> <p>5. نقص في دعم المؤسسة لجهود إدارات المبيعات والعلاقات العامة لديها حملات إشهارية ودعائية وتزويدهم بأدوات ترقية متنوعه مما يحقق التنسيق والتكامل بين مختلف الجهود والسياسات الخاصة بالترويج .</p> <p>6. تتجه مؤسسة روائح الورود لإحداث</p>	<p>1. لأبد علي المؤسسات محل الدراسة إنشاء مصلحة خاصة بالتسويق</p> <p>2. علي بعض المؤسسات محل الدراسة ربط أهداف المزيج الترويجي بالأهداف السياسة التسويقية ككل وبالتالي تحقق المؤسسة أهدافها بشكل عام .</p> <p>3. الحرص الدائم علي تطوير وتحديث أساليب الترويجية</p> <p>4. الحرص علي متابعة وتنفيذ الأساليب الحديثة في الترويج .</p> <p>5. إنشاء مصلحة خاصة أو وضع أشخاص متخصصين في هذا المجال بجمع المعلومات والبيانات حول المنافسين ومن أجل القيام بتحليل المجال التنافسي للمؤسسة .</p> <p>6. إستعما أساليب جديدة في الترويج كإستعمال المواقع الإجتماعية .</p>

	<p>إدارة متخصصة بالعمليات الترويجية . وذلك نظراً لأهمية دور الأنشطة المتعلقة بالإتصال التسويقي .</p>					
--	--	--	--	--	--	--

اسم الباحث والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات
زكريا مطالك 2011م	رأس المال الفكري	الميزة التنافسية المستدامة	وصفي	قطاع الاتصالات	1- كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور للمتغير المستقل رأس المال الهيكل ، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة اتصالات الجزائر ، ويعزو الباحث أن هذه النتيجة إلي وجود بيئة تنظيمية في الشركة المبحوثة تشجع علي الإنتظام التنظيمي مما يجعلها تكسب ميزة تنافسية مستدامة . 2- تبين أن من نتائج الفرضيات عدم وجود دور للمتغيرين المستقلين (رأس المال البشري ، رأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة اتصالات الجزائر ، ويعزوا الباحث هذه النتيجة إلي عدم وجود كفاية البرامج التدريبية والتعليمية التي تقدمها الشركة لموظفيها بالإضافة إلي ضعف الإهتمام بالزبائن لنقص المنافسة في هذا القطاع علي مستوي الجداول	1- ضرورة إعطاء إهتمام الشركة برأس المال الفكري كونه معبراً عن كل القيم غير الملموسة 2- ضرورة إعطاء إهتمام أكبر برأس المال البشري ولزبائني خصوصاً وأن الدراسة قد بينت وجود عدم وجود دور لهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة المبحوثة وذلك من خلال بناء قدرات بشرية عالية لتوسيع العلاقات للزبائن

Researcher sand year	Independent variable	Dependent variable	Methodology	Sampling method	Theory	Results	Recommendation
D.Jekaterina 2010	Strategic positioning	Sustainable competitive advantage	DESCRIPTIVE	food-Industry	Porter five forces	<p>1- The theoretical framework for case analyses was developed based on different theories and models about SCA and SP found in different literature sources</p> <p>2- Even though the Resource-Based view is the oldest approach in evaluating SCA, it is still evidently valid method. All three companies possess valuable, rare, difficult to imitate and employed by organization resources which contributed to the success of the companies.</p>	<p>1- The concepts of SCA and SP are interchanging. From the case studies there is more evidence that successful strategic positioning starts with the building associations of the product based on their already existing strengths of the product and its competitive advantage.</p> <p>2- Later brands successfully positioned in the minds ‘consumers became an asset of the companies contributing to their SCA.</p>

Researcher sand year	Independent variable	Dependent variable	Methodology	Sampling method	Results	Recommendation
Wael 2010	Organization culture	Sustainable competitive advantage	Hypotheses	Business establish mentis	<p>1- The research results highlight a strong positive association between training and the supply chain, and between talent management and productivity growth, both at the 1% critical level. This means that the number of formal training hours devoted annually to each employee are strongly associated with the percentage of reduction in the total value of inventory throughout the supply chain for the primary product over the last three years, and the percentage of employees dedicated to assessing and upgrading the organization's talent pool is strongly associated</p> <p>2- The dependent variables in these models are three measures of outputs from sustainable competitive advantage. The productivity growth dependent variable is measured by the percentage improvement in productivity over the last three years.</p>	<p>1- This study provides empirical evidence about the links between the objective aspects of organizational culture and objective measures of the outcomes from sustainable competitive advantage.</p> <p>2- This research leads to recommendations that managers increase the percentage of employees who regularly participate in empowered work teams, to increase the number of formal training hours devoted annually to each employee and to increase the percentage of employees dedicated to assessing and upgrading the organization's talent pool.</p>

Researcher sand year	Independent variable	Dependent variable	Methodology	Sampling method	Results
D.Douglas W.Vorhies & Neil A.Morgan	Benchmarking capabilities	Sustainable competitive Advantage	DESCRIPTIVE	-Industry	<p>1- Several limitations in our study</p> <p>2- off Decisions in our research design .first ,guided by our fieldwork the literature , and our SEM</p> <p>3- we benchmark eight level marketing –Specific mid capabilities this precluded any assessment of higher level integrative marketing capabilities .such as brand management and customer</p>

اسم الباحث والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات
د/ تاغي زيدان محمد ناصر 2014	عناصر النجاح الحرجة	الميزة التنافسية المستدامة	وصفي	شركات المقاولات	1- اظهرت نتائج التحليل إن هنالك علاقة تأثير معنوية لعناصر النجاح الحرجة (تساهم من خلال متغير المرونة الاستراتيجية) علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة 2- إن عناصر النجاح الحرجة ترتبط بالميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الشركة المبحوثة من خلال التشخيص المبكر لهذه العناصر مما ينعكس ايجابيا علي اداء الشركة 3- ضرورة العمل لاستجابة حاجات وتوقعات اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين من خلال نشاطات الميزة التنافسية المستدامة .	1- التشخيص المبكر لعناصر النجاح الحرجة في الشركة في ضوء الخطة الموضوعية وإجراء التعديلات أو إجراءات التصحيح أينما اقتضي الأمر . 2- بناء وتطوير إطار استراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة . 3- ضرورة العمل لاستجابة حاجات وتوقعات اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين من خلال نشاطات الميزة التنافسية المستدامة .

اسم الباحث والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات
د- سالم حامد حمدى 2010	المعرفة التسويقية	الميزة التنافسية المستدامة	استكشافية	المنظمات الصناعية	1- تمثل الماركة التسويقية إحدى أكثر الاسلحة فى بلوغ الغاية من خلال تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . 2- لم يعد سعى المنظمات المعاصرة مختصراً على بناء المزايا التنافسية ، وإنما فى تبنى الوسائل الكفيلة لديمومة تلك المزايا . 3- أظهرت نتائج التحليل معنوية العلاقة بين المفاهيم التسويقية والميزة التنافسية المستدامة وعدم معنويتها بين الأنشطة والميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركة .	1- ضرورة سعى المنظمات الصناعية الوطنية بتطوير ما تمتلكه من معرفة تسويقية . 2- توسيع دائرة المنافسة الحالية من خلال التفكير فى كيفية إضافة قيمة جديدة الى منتجات المنظمات الوطنية . 3- على المنظمات الوطنية تحويل المفاهيم العلمية الحديثة والمفاهيم التسويقية الى أنشطة وممارسات يومية بما ينسجم مع إمكانياتها .

التوصيات	النتائج	مجتمع الدراسة	المنهجية	المتغير التابع	المتغير المستقل	اسم الباحث والسنة
<p>1-دعوة المنظمات الى الاهتمام باحتياجات البيئة والاستفادة من فرص الاعمال القائمة على البيئة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة .</p> <p>2- ضرورة تبنى نموذج تنموي متوازن يراعى مصالح الاجيال القادمة يعتمد على استغلال الموارد المحلية بحيث لا تؤثر على البيئة بشكل سلبي .</p> <p>3- العمل على تضمين البعد البيئي فى رسالة المنظمة .</p>	<p>1-يجب الحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وان نخلق ميزات اخرى تحل محل الميزات التى قاربت على فقدان التأثير .</p> <p>2- لابد من استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للاخرين.</p> <p>3-الميزة التنافسية الناتجة عن بناء استراتيجية خضراء (صديقة للبيئة) يصعب تقليدها وبلوغها من قبل المنافسين .</p>	منظمات الاعمال		الاستراتيجية الخضراء	الميزة التنافسية المستدامة	أ.د.م. سناء عبد الرحيم سعيد

اسم الباحث والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات
د-ليث شاکر محسن 2012	الجودة الشاملة	الميزة التنافسية المستدامة	وصفي	شركات التأمين	1-إن ادارة الجودة الشاملة بحاجة الى تطوير لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة . 2- ضرورة الاهتمام بتبسيط إجراءات العملية التأمينية باستمرار .	1- التزام ادارة الشركة بتهيئة متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة . 2- اشراك العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم بدورات فى ادارة الجودة الشاملة . 3- تبنى استراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية بالاعتماد علي تقديم خدمات اعلي من توقعات الزبون .

اسم الباحث والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	مجتمع الدراسة	النتائج	التوصيات
سليمان الفارس 2011	سياسات التحفيز	الولاء التنظيمي	وصفي	المؤسسات العامة	1-وجود انقسام برؤية الموظفين تجاه كل السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي في عينة الدراسة ، إذ يوافق بعض الموظفين علي ممارسات فعالة فيما يتعلق بالسياسات التحفيزية في حين يعارض بعضهم في مثل هذه الرؤية 2-عدم وجود علاقة بين العوامل الشخصية للموظفين ورؤيتهم تجاه السياسي التحفيزية	1 - الإهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته . 2 - وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين وفي نفس الوقت لا تتعارض مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات المنظمة

التوصيات	النتائج	مجتمع الدراسة	المنهجية	المتغير التابع	المتغير المستقل	اسم الباحث والسنة
<p>1 – تقديم مكافآت مادية ومعنوية ، للموظفين الذين يقومون بأكمل وجه دون تقصير.</p> <p>2- العمل على تحسين الأجور حتى يزيد الولاء للموظفين.</p>	<p>1- أن الحوافز المادية لها اثر على ولاء التنظيمي لدى الأفراد والعاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس.</p> <p>2 - الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم.</p>	المؤسسات المدنية والعسكرية	وصفي	الولاء التنظيمي	التحفيز	روان حمدان 2011

الملحق رقم (2) : الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم التسويق
إستمارة الإستبانة

عزيزي/ المستجيب/ المستجيبة الكريم

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الدارسون بإعداد دراسة علمية بعنوان (أثر الإستراتيجية التسويقية علي الميزة التنافسية

المستدامة) (الدور الوسيط الولاء) لإجراء بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ويشرفنا جداً أن تكون

مشاركتم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية لتكملة هذا البحث شاكرين لكم حسن التعاون في الإجابة

بوضوح وشفافية . ونرجو منكم بالتكرم بالإجابة المناسبة وذلك مما يساهم بالحصول علي نتائج ودقيقة مما

يعزز أهمية الدراسة ، علماً بأن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

،،شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم معنا،،،

الدارسون

الجزء الأول: المعلومات الأساسية:

ملاحظة:

يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب تحت الاجابة التي تعبر عن رأيك بكل صدق وثقة .

النوع:

أنثي

ذكر

العمر:

40-30

أقل من 30

55 فأكثر

50-40

الدخل الشهري:

4000 - 2000

أقل من 2000

4000 فأكثر

المستوي الوظيفي :

موظف

مدير

أخرى

الجزء الثاني:

متغيرات الإستراتيجية التسويقية:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إستراتيجية قيادة التكلفة						
1.	تنتج الشركة سلع بخصائص معيارية ونمطية					
2.	تركز الشركة علي إقتصاديات الحجم والإنتاج بكميات كبيرة					
3.	تعتقد إدارة الشركة أن اختيار موقع الشركة يساعد علي زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف بشكل عام					
4.	تقوم الشركة بتخفيض وتحليل تكاليف الإنتاج إلي أقل حد ممكن					
5.	تسعي الشركة للتفوق علي المنافسين من خلال ميزة التكلفة الأقل					
إستراتيجية التمييز						
6.	تمتيز الشركة بعرض بمواصفات فريدة عن مايقدمه المنافسين					
7.	تمتلك الشركة موظفين ذو خبرة ومؤهلات عالية					
8.	تحرص الشركة علي معالجة طلبات العملاء بسرعة					
9.	تمتلك الشركة سمعة جيدة					
10.	تعمل الشركة علي بناء علاقة متميزة مع العملاء					
إستراتيجية التركيز						
11.	التركيز علي تقديم العروض بناءً علي طلب العميل					
12.	تقوم الشركة علي تحقيق رضا العملاء من خلال دراسة متطلباتهم					
13.	تقوم الشركة بدراسة دورية للتعرف علي حاجات ورغبات العملاء					
14.	تحصر الشركة علي علي تقديم تشكيلة محددة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات شريحة من العملاء					
15.	تقوم الشركة بمتابعة شكاوي العملاء لتقديم الحلول المناسب لهم					

العبارات التي تقيس الميزة التنافسية المستدامة:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16.	تمتلك الشركة مجموعة من الموارد النادرة					
17.	تهتم الشركة بالاعتماد علي الموارد غير الملموسة					
18.	تحقق الشركة أعلى العوائد علي الإستثمار في تحقيق هذا التقدم					
19.	تتوافر لدي الشركة ميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم بإستمرار عن منافسيها					
20.	تتوفر لدي الشركة ميزات يصعب تقليدها من الشركات الأخرى					
21.	تتوفر لدي الشركة ميزات يصعب إستنساخها من قبل الشركات					
22.	تقدم الشركة خدمات تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم					
23.	تتوفر لدي الشركة نظام فعال علي مواكبة التكنولوجيا					

الجز الثالث
أبعاد الولاء التنظيمي

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الولاء التنظيمي العاطفي						
24.	لدي الرغبة في قضاء ما تبقي من حياتي المهنية في الشركة التي أعمل بها					
25.	أنظر إلي المشكلات التي تواجهها الشركة علي أنها جزء من مشكلاتي الشخصية					
26.	أشعر بوجود جو أخوي في هذه الشركة					
27.	لهذه الشركة مكانة عالية في نفسي					
28.	أشعر بولاء مستمر لهذه الشركة					
الولاء المستمر						
29.	إن بقائي في هذه الشركة نابع من حاجتي للعمل فيها					
30.	أشعر في أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل					
31.	يصعب الحصول علي فرصة عمل أخرى مناسبة لي في شركة أخرى					
32.	تقدم لي الشركة مزايا لا تتوفر في شركات أخرى مقابله لها					
33.	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الشركة					
الولاء المعياري						
34.	أشعر بضرورة الإلتزام والولاء التنظيمي للشركة التي أعمل بها					
35.	الإنقال من شركة إلي أخرى عمل غير أخلاقي					
36.	أشعر بالإلتزام أخلاقي يدفعني الإستمرار في عملي في هذه الشركة					
37.	أشعر بضرورة الإلتزام التنظيمي للشركة التي أعمل بها					
38.	أشعر بالراحة التامة في عملي					