

الفصل الاول

المبحث الاول

الاطار العام للبحث

1-1 المقدمة:-

يشهد العالم في الوقت الحالي اهتمامنا بالغا بالتنافسية، فهي لغة العصر وموضوع الساعة وهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم للعمل ولمزيد من العطاء والخلق والإبداع والتميز على أقرانهم ومنافسيهم وصولا إلى تحقيق اعلي المستويات من العائد والربحية.

وان تعدد وتنوع التحديات التي تواجه المنظمات تؤثر على سلوكياتها سلبا وإيجابا، كما إن تبني إستراتيجية فعالة في المحيط يتميز بالمنافسة القوية، وتعتبر أذواق المستهلكين وسرعة التطورات التكنولوجية التي تمكنها من البقاء والنمو وان الإستراتيجية الفعالة الناجحة تكمن في التشخيص الخارجي، والداخلي لمحيط المنظمة، الذي يمكننا من تحديد الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى. إن إستغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات، يتم من خلال إمتلاكها لقدرات تنافسية أكبر من منافسيها، في جميع المجالات.

إن تنافسية المنظمة تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة، وبسعر مقبول من طرف المستهلك، وتقرض بالتالي عل كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

وقد كان أخطر آثارا لعصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقة، من هنا أصبحت المنظمة في موقف يحتم عليها العمل الجاد المستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين.

1-2 مشكلة البحث:-

مشكلة البحث تتمثل في عدم اهتمام منظمات الأعمال لتنافس كمصدر لتحقيق النمو والبقاء في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة. وتبعاً لذلك السؤال ؟ هل تملك منظمات الأعمال قدرات تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء والنمو في ظل التحولات التي يشهدها عالم الأعمال وان المشكلة تتمثل في عدم التركيز من قبل منظمات الأعمال على العلاقة الوثيقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية، أي غياب إستراتيجية تسويقية واضحة يفقد المنظمات من تعزيز قدراتها التنافسية في، سوق يشهد منافسة تزداد بالتزايد الكمي والنوعي، وعليه تعرف المنظمات أهمية تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية ؟ وكيف تستطيع المنظمات خلق ميزة تنافسية من خلال تبنيها إستراتيجية تسويقية واضحة وفعالة؟ وما الأسس الواجب مراعاتها عند وضع إستراتيجية تسويقه واضحة؟ وإذا كانت الاستراتيجيات التسويقية هي أهم ركائز المنظمة فكيف يمكنها إن تحقق ميزة تنافسه في السوق من خلالها. من خلال معظم الدراسات السابقة كانت ركزت على بعدين أو ثلاثة ابعاد من الاستراتيجيات التسويقية بينما هذه الدراسة ركزت على خمسة ابعاد من الاستراتيجيات التسويقية .

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الآتي:-

(اثر الاستراتيجيات التسويقية في تحقق الميزة التنافسية)

1-3 أسئلة البحث:

لتحقيق أهداف البحث ، ينبغي معالجة الأسئلة البحثية التالية :

1- التعرف على طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة في الشركة المستهدفة

2- العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية

3- هل تؤثر الاستراتيجيات التسويقية على القدرة التنافسية للشركة في المستقبل

1-4 أهداف البحث:-

- 4-إن الهدف الأساسي الذي من أجله قام البحث يتمثل في الآتي:-
- 5-الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة في الشركة المستهدفة
- 6-تحديد العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية
- 7-يهدف الى زيادة القدرة التنافسية وتفاذي الاخفاقات التي قد تتعرض لها الشركة
- 8-العمل على تحسين الخدمة والقدرة التنافسة للشركة في المستقبل

1-5 أهمية البحث:-

- 1- تكمن أهمية البحث الحالية في انها تعد من الموضوعات المهمة والحديثة في ميدان الادارة
- 2- قد يسهم هذا البحث في التوصل الى فهم دور طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية في المنظمة
- 3- قد يفيد هذا البحث المهتمين في هذا المجال بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الميزة التنافسية في المنظمة حتى تساهم في انتاج النجاح والتمايز.

1-6 هيكل البحث:-

- يتكون هذا البحث من خمسة فصول على النحو التالي :
- الفصل الأول يتناول : (الإطار العام للبحث ويتناول في هذا الفصل مقدمة عامة عن موضوع البحث ، مشكلة البحث ، أهمية البحث من الناحية النظرية والعملية ، وأهداف البحث) .
- الفصل الثاني يتناول (الإطار النظري للبحث ويتناول مفهوم الاستراتيجيات التسويقية ، الميزة التنافسية).
- الفصل الثالث يتناول : (منهجية الدراسة ، نموذج الدراسة ، قياس متغيرات الدراسة ، والأساليب الإحصائية المستخدمة) .
- الفصل الرابع فيتناول : (إجراءات الدراسة الميدانية ، التحليل الإحصائي ، إختبار الفرضيات)

الفصل الخامس يتناول : (ملخص النتائج ، مناقشة نتائج البحث ،محددات البحث، التوصيات ،
والتوصيات لبحوث مستقبلية ، الخاتمة).

المبحث الثاني:-

الدراسات السابقة

1-دراسة إبراهيم (2013) بعنوان: دور الترويج في تحقيق الميزة التنافسية ليبيا.

بحيث ركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها على دور الترويج في انجاح السياسات التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث حاول من خلال الدراسة معرفة الدور وعناصر المزيج الترويجي (البيع الشخصي، العلاقات العامة، ترويج المبيعات، الإعلان) في انجاح المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وانجاح سياساتها الترويجية بصفة خاصة.

2-دراسة (شعبان 2007)

هدفة الدراسة الى اختبار العلاقة بين ممارسة ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية فى شركات الاتصالات بالسعودية.توصلت الدراسة الى عدم مناسبة القيادة بالشركات موضوع الدراسة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بها.بالاضافة الى عدم فعالية ادارة العمليات بتلك الشركات على الرغم من الاهتمام المقدر للعنصر البشرية بها

3-دراسة عبد الوهاب (2012م) بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية للمؤسسات الاقتصادية،الجزائر.

تمثلت مشكلة الدراسة في أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. هدفت الدراسة الى ابراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذلك في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية. و من بين أبرز نتائج الدراسة:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الابتكار والميزة التنافسية. الابتكار يمكن أن يتحقق من خلاله توفير مجموعة من المتطلبات ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا ارادت ذلك.

إن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جيدة لتحقيق بقدر ما يتطلب الأفكار الجديدة وغير المألوفة. ومن أبرز التوصيات:

إيجاد قسم خاص بالابتكار داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وابتكار منتجات جديدة ويعمل به أفراد متخصصين في التسويق ويكونوا مبدعين.

يجب على المؤسسة إيجاد توازن على اعتمادها على أطراف خارجيين فيما يتعلق ببرامج المنتجات.

خلق الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة اتجاه المشروعات ذات العلاقة الابتكارية خاصة أن تهتم بالتوصل إلى منتج جديد.

4-دراسة حجاج عبد الرؤف (2012): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابدع التكنولوجى فى تنميتها)

هدفت الدراسة الى معرفة الدور الذى يمكن ان يلعبه الابدع التكنولوجى فى تحقيق الميزة التنافسية استخدم فيها الباحث المنهج الوصفى والمنهج التحليلى .

ومن بين النتائج المتحصل اليها من هذه الدراسة هى ان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين فى مجال الصناعة ويمكن ان يحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة ,او ذات تكلفة اقل,

وان المحيط الداخلى حيث تعتبر أنشطة المؤسسة بقسميها الاساسية والداعمة هى المسؤولة عن انشاء القيمة للزبائن ,وبالتالى التأثير على الميزة التنافسية,

لاتحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز او بتكلفة اقل فقط,وانما يتعدى الامر الى ضرورة الاستغلال لمواردها (الملموسة وغير الملموسة والكفاءات)والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

5-دراسة (طلال خالد عبد الباسط2010)

هدفت الدراسة الى التعرف على الاستراتيجيات التسويق وامتلاك القدرات التسويقية الفعالة التى لها اثر فى خلق الميزة التنافسية,الى جانب التعرف على الميزة التنافسية لمنتجات المشروبات الغازية.توصلت الدراسة الى ان الاستراتيجيات التسويقية التى تتبناها الشركة المنتجة للمشروبات الغازية فعالة وتعمل على تحقيق اهدافها، وتعمل الشركة على تمييز منتجاتها من حيث الجودة والسعر

6-دراسة فيصل غازي عبد العزيز (2011) بعنوان: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الكويتية,الكويت.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية في الكويت. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبيان وتم توزيعه على المدراء ومدراء الأقسام.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث الاتي :

وجود أثر ذات دلالة إحصائية لبنية الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية.

وجود أثر ذات دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية.

وجود أثر ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية.

ومن أبرز التوصيات:

ضرورة اعتماد البنوك التجارية الكويتية على أنماط جديدة ومعاصرة في إدارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق ميزة التفوق على البنوك الأخرى.

ضرورة الاهتمام باشارك العاملين في البنوك التجارية في التعليقات وإبداء الرأي في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي يعقدها البنك.

ضرورة استجابة البنوك التجارية للتطورات في مجال العمل.

7-دراسة محمد (2011) :اثر كفاءة نظم المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

تمثلت مشكلة الدراسة في زيادة حدة التنافس في البيئة التسويقية الأردنية مما يتطلب سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك المستجيبين في الشركات الصناعية الأردنية لأبعاد كفاءة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

أبرز نتائج الدراسة:

ارتفاع قيمة المتوسط الكلي لكفاءة نظم المعلومات التسويقية.

أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة بين كفاءة نظم المعلومات التسويقية وبين أبعاد الميزة التنافسية.

أكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية ومتطلبات النوعية والجودة التنافسية والمرونة التنافسية والابداع والابتكار التنافسي واكتساب التميز التنافسي. أبرز التوصيات:

على الإدارة العليا في الشركات الاهتمام بالمعلومات التسويقية في وضع الاستراتيجيات التسويقية. العمل على تأسيس ثقافة تنظيمية وقيم تعمل على تبني لفلسفة وثقافة الميزة التنافسية بجميع أبعادها اعتماداً على المعلومات التسويقية. العمل على تشجيع العاملين بشكل عام والمستخدمين لنظم المعلومات التسويقية في الشركة الصناعية على الابداع والابتكار التنافسي والسرعة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

8- دراسة (اسامة بابكر محمد 2006)

هدفت الدراسة الى معرفة الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها شركة الخطوط الجوية السودانية وأثرها على مستوى الخدمات التي تقدمها الشركة. توصلت الدراسة إلى ان الشركة بحاجة إلى ثورة في مجال التسويق وان قسم الصناعة والهندسة تقتقد إلى الخبرة والأجهزة الحديث والأساليب الحديثة في مجال العمل

9- دراسة (انور إبراهيم أحمد عثمان 2009)

هدفت الدراسة إلى معرفة عناصر المزيج الترويجي التي تستخدمها شركة سوداني، واختبار العلاقة بين هذه العناصر وتسويق خدمات الهاتف السيار بالشركة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الشركة لعناصر المزيج الترويجي وتسويق خدماتها. كما أوضحت الدراسة المبالغة في الاعلان عن بعض خدمات سوداني عبر الهاتف لانه بهذا المفهوم هو يعظم من القيمة المنتظرة على حساب القيمة المدركة.

10- دراسة هناء،(2003م) بعنوان: الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة،الجزائر.

تمثلت مشكلة الدراسة في دور الأساليب الترويجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتمثل هدف الدراسة دراسة العملية الترويجية وأهم الأساليب التي لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية واهم عناصر المزيج التسويقي.

ومن أبرز النتائج التي توصل اليه الباحث الاتي:

اعتماد المؤسسة على المزيج الترويجي الفعال يساعد على مركزها التنافسي.

اعتماد المؤسسة على استراتيجية ترويجية فعالة متكاملة ومنسجمة مع استراتيجية المزيج التسويقي يزيد من قدرتها على تحسين تنافسيتها وتحقيق الميزة التنافسية.

تجد المنظمة أنها مجبرة على تبني وتطبيق استراتيجية في ظل بيئة المؤسسة التي تتسم بالمنافسة.

ومن أبرز التوصيات:

لابد على المؤسسة من انشاء مصلحة خاصة بالتسويق.

الحرص الدائم على متابعة وتنفيذ الأساليب الحديثة في الترويج.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:-

تختلف الدراسة ااحالية من الدراسات السابقة من حيث :

أ- من حيث بيئة الدراسة:-

لقد اجريت اغلب الدراسات السابقة في اماكن مختلفة فمنها من كان بالجزائر منها وسوريا او بلدان عربية مختلفة ,وكذلك كانت معظمها مطبقة على مؤسسات كبيرة سواء كانت خاصة او عامة.

ب-من حيث الهدف من الدراسة:

تنوعت وتعددت الاهداف من الدراسة فمنها من هدف الى معرفة انواع الاستراتيجيات التسويقية واثرها على الاداء التسويقي للمنظمة وغيرها ,وفي الاخير نود ان نخلص الى ان الهدف من الدراسة الحالية هو تجيع كافة الاستراتيجيات التسويقية واثرها الى تحقيق الميزة التنافسية ,في حين كل الدراسات السابقة كانت تتناول الاستراتيجيات التسويقية على اساس متكامل دون التطرق الى الابعاد المكون لها.

ج- من حيث المشكلة :

لم يتم دراسة الاستراتيجيات التسويقية مجتمع كما هي الان وقياس اثر ذلك على الميزة التنافسية وايضا ظهور فجوة من خلال اتضاح عدم التركيز على استراتيجيات تخطيط السوق في باقى الدراسات السابقة باستثناء دراسة (ابوسته 2013) ولكنها درست الاستراتيجيات التسويقية انها متغير وسيط وليست متغير مستقل .

الفصل الثاني

المبحث الاول

2-1-1 مفهوم التسويق الاستراتيجي

يعتبر النشاط التسويقي من الانشطة الحيوية واللازمة في المنظمات المعاصرة سواء كانت تلك المنظمات تقدم سلعاً اوخدمات لأن اي منتج لابد ان يمر بمرحلة وسيطة بين المنتج والمستهلك هي مرحلة التسويق وهي مرحلة مهمة للطرفين. بالنسبة للمنتج لايمكن ان يستمر في الانتاج وتحقيق عائد مالم يتم تسويق منتجاته. اما بالنسبة للمستهلك فإنه لايمكن ان يشبع رغباته اليومية إلا من خلال عملية تسويقية تعرفه بالمنتج وتوصله اليه بطريقة مناسبة وبسعر يستطيع تحمله في الوقت المناسب.

كما يعتبر علم التسويق من اكثر العلوم تطوراً وذلك مواكبة لتغيرات البيئة التسويقية المتسارعة لذا نجد تعريفات كثيرة للتسويق كل منها يعكس رؤية معينة ويصعب القول بأن هناك تعريفاً معيناً هو الافضل ولكن في هذه الدراسة يمكن ذكر بعض التعريفات التي تعكس ابعاد هذا النشاط الواسع والمتطور.

يعرف علم التسويق بأنه العلم الذي يعنى بالبحث عن حاجيات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية ومحاولة تحقيقها بأرباح معقولة للشركة.⁽¹⁾

التسويق: هو مجموعة من العمليات او الانشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات او الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمؤسسة الربحية خلال مناسبة⁽²⁾

التسويق: نشاط انساني يمارس من قبل ادارة متخصصة بإشراف وتوجيه الادارة العليا، ويتوجه نحو المستهلك بإشباع حاجاته ورغباته من المنتجات (المادية والخدمية والفكرية) مع الالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع لتحقيق مبرر وجود المنظمة (سواء كانت هادفة ام غير هادفة للربح) في إطار البيئة.⁽³⁾

التسويق: هو تبادل عن طريق تخطيط وتنفيذ ورقابة المهام التسويقية، متضمناً البحوث والتخطيط والتسعير والترويج والتوزيع للمنتج، والتأثير، وذلك من اجل تحقيق وتسهيل التبادل وجعل المرغوب في تحقيقه من جانب الاطراف ذات العلاقة ممكناً التحقيق على افضل وجه ممكن.⁽¹⁾

⁽¹⁾ www.dralbali.com September 2010

⁽²⁾ <http://ar.wikipedia.org/wiki>, September 2010.

⁽³⁾ نزار عبدالمجيد البروراي، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الاسس، الوظائف) دار وائل للنشر، عمان 2004م ص 25.

⁽¹⁾ احمد عرفة ، سمية شليبي، الادارة الاستراتيجية للتسويق في صراع العولمة ، المؤلفان القاهرة 2005م ص 44.

التسويق: هو عملية تخطيط وتنفيذ التسعير والترويج والتوزيع للمنتجات والخدمات والافكار بغرض خلق اشباع متبادل ما بين المنشأة والزبون.⁽²⁾

يلاحظ ان التعريف الاول والثاني يتناولان التسويق من وجهة نظر المنظمات التي تسعى الى تحقيق الارباح. بينما بقية التعريفات تتناول التسويق من وجهة نظر جميع المنظمات سواء كانت تهدف الى تحقيق الربح ام لا وهذا الاتجاه السائد في الفكر التسويقي المعاصر. اي ان التسويق نشاط يمارس في جميع المنظمات بغرض التسويق المنتج الذي يمكن ان يكون سلعة او خدمة او فكرة من اجل تحقيق المنفعة العامة او تحقيق الربح.

إذاً التسويق نشاط يوجه المنظمة لاشباع حاجات ورغبات العملاء في مقابل تحقيق قيمة مريحة للمنظمة مع مراعاة مصلحة المجتمع من خلال صيغة تبادلية مقبولة.

هذا التعريف يتضمن ان نشاط التسويق هو الذي يقود المنظمة لأنه يمارس قبل انتاج المنتج وأثناءه وبعد انتاجه بمعنى آخر ان التسوق ليس نشاطاً حيوياً ومهماً تقوم به ادارة متخصصة فحسب وإنما يشكل اتجاهاً عاماً تتبناه جميع الادارات بالمنظمة عند قيامها بمهامها الوظيفية المتخصصة.

اشباع الحاجات ورغبات العملاء يقتضي اكتشاف تلك الحاجات والرغبات عن طريق دراسة السوق التي تحتاج الى بذل الجهد والمال والوقت للبحث والتقصي. كما يقتضي معرفة الطريقة التي يمكن للمنظمة ان تلبي حاجات ورغبات عملائها بها. يتم هذا من خلال القيام ببحوث التسويق.

القيمة المريحة للمنظمة يمكن ان تكون مادية لتحقيق ارباح بالنسبة للمنظمات الهادفة الى الربح او خدمية بالنسبة للمنظمات التي تسعى الى تحقيق المنفعة العامة بجمهورها او معنوية بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق منفعة فئوية كالأحزاب السياسية التي تسوق نفسها عبر برامج انتخابية لحشد التأييد الشعبي لها.

مراعاة مصلحة المجتمع تعني ألا تسبب المنظمة اضراراً للمجتمع من وراء تحقيق مصلحتها ومصلحة عملائها كالأضرار بالبيئة او بأخلاقيات المجتمع او بمصالح الاجيال القادمة كالإفراط في استغلال الموارد واستنزافها بل على المنظمة ان تسعى الى تحقيق رفاهية المجتمع في المدى الطويل.

الصيغة التبادلية المقبولة تتشكل بناءً على معطيات السوق وتفاعل كل طرف من اطراف التبادل مع تلك المعطيات حسب الظروف الخاصة بهم. غالباً ما تتعلق هذه الصيغة بنوع المنتج وكميته وجودته والسعر والوقت.

⁽²⁾Hairo bush ortinau, Marketing research, 3 edition, Mc Graw. Hill, New York , 2006,p:5

ان التسوق المعاصر يجعل المستهلك محور نشاطه ويسعى الى استخدام المزيج من التسويقي الذي يمكنه من تحقيق قيمه أعلى ورضي اكبر للعميل، وذلك من اجل بناء علاقة جديدة وممتدة معه تؤدي الى كسب ولائه وامتلاكه في المستقبل. لأن فقد العميل مسألة مكلفة جداً من وجهة نظر المنظمات المعاصرة كما يراه ستيو ليونارد مشغل محل سوبر ماركت في امريكا حيث قال: انه يرى 50000 دولار تطير من محله كل مرة يرى فيها عميلاً متجهاً لماذا؟ لأن متوسط انفاق عميله 100 دولار في الاسبوع ويشتري في 50 اسبوع في السنة ويستمر موجوداً في المنظمة لمدة عشر سنوات فإذا مر هذا العميل بتجربة غير سعيدة وتحول الى محل اخر يكون ستيو ليونارد قد فقد 50000 دولار من العائدات. (1)

اذا كان هذا ما يراه ستيو ليونارد في فقد عميل واحد فما بالك اذا قام هذا العميل بعكس تجربته لعملاء اخرين وتسبب في تخليهم عن المحل وبلاشك في هذه الحالة فإن الخسارة تكون اكبر بل ربما يؤدي الى اغلاق المحل اذا لم يتم استخدام مزيج تسويقي فعال.

يتمثل المزيج التسويقي في المنتج والتسعير والتوزيع والترويج وهو ما يسمى ب4ps وان كان البعض يري تعديلها الى 4cs اخرى وهي Customer Solution (حل العميل) في مقابل المنتج و Customer Cost (تكلفة العميل) في مقابل السعر ، Convenience (الراحة) في مقابل التوزيع ، و Communication (الاتصالات) في مقابل الترويج وذلك لأن المستهلك هو سيد الموقف. (2)

2-1-2 إستراتيجية المزيج التسويقي:

تعتبر إستراتيجية المزيج التسويقي من القرارات التسويقية التي تتضمن تجزئة السوق إلى قطاعات وإختيار الأسواق المستهدفة وتحديد الوضع التنافسي للمنتج في السوق عبر المزيج التسويقي المناسب . كل هذه الأنشطة تقود إلى التسويق الإستراتيجي في النهاية .

تتعلق الإستراتيجيات التسويقية بإتخاذ مجموعة من القرارات التي تتعلق بتجزئة السوق إلى قطاعات وإختيار الأسواق المستهدفة وتحديد الوضعية السوقية ، وتنمية المزيج التسويقي لتحقيق أهدافها من خدمة هذه القطاعات (1) .

بما أن إستراتيجيات المزيج التسويقي توجه نحو السوق في الأساس وتأتي بعد معرفة السوق وتجزئتها و إستهدافها ، يستحسن تناول تلك الأنشطة ، لذلك سنتناول السوق وتجزئته السوق وسوق الهدف وبدائل إستراتيجياته ومن قم تناول المزيج التسويقي لتتضح ماهية التسويق الإستراتيجي .

(1) فيليب كوتلر، جاري آرمسترونج، اساسيات التسويق، الطبعة 11 ترجمة سرور على ابراهيم سرور، دار المريخ الرياض، 2007م ص 90.

(2) نفس المرجع ص 144، 145 .

لثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد مرسى ، التسويق المعاصر ، ط1 ، مرجع سابق ، ص100 .

السوق :

تعد دراسة السوق من الأهمية بمكان للمنظمات , لأن السوق هو منبع الجهود التسويقية وهو الذي يحدد طبيعة إستراتيجية المزيج التسويقي التي يجب أن تطبق من أجل كسبه . بالطبع تختلف المنظمات في فهم أسواقها وفي إختيارها لإستراتيجيات المزيج التسويقي للتعامل مع أسواقها , فلذلك توجد منظمات تقدم منتجات تشبع حاجة ماثلة للعملاء ومنظمات أخرى تقدم منتجات لم يطلبها أحد أو يفكر فيها , كما هو الحال بالنسبة لخدمة الهاتف الجوال والإنترنت بالسودان فالمستهلك لم يطلبها ولكن عند ظهورها شعر المستهلك بالحاجة إليها .

تركز الشركات التي يقودها السوق على إجراء البحوث عن العملاء الحاليين للتعرف على إحتياجاتهم ثم تصميم المزيج التسويقي المناسب لذلك . إن هذه الشركات تقوم بإدخال بعض التحسينات على المنتج , ولكنها لا تقوم بإختراعات جذرية . على الجانب الآخر فإن الشركات التي تقود لسوق هي تجد إبتكاراً في كل شيء , في المنتجات وفي التعبئة وفي قنوات الإتصال وفي قنوات التوزيع , وتحديد الأسعار وطريقة الدفع , ورفع الخدمة إلى مستوى لم يكن أحد يصدقه من قبل , ومثل هذه الشركات تتحول بسرعة من المحلية إلى العالمية , وتحقق الأرباح ما يفوق الخيال⁽²⁾ .

تعريف السوق :

عرف غنيم السوق بأنه : مكان يتم فيه عرض المنتجات في ضوء الطلب المتوقع عليها , حيث تتم عمليات الإتصالات المختلفة بين كل من البائعين والمشتريين , وتتم بينهم عمليات التفاوض وعقد صفقات البيع والشراء⁽³⁾ .

هذا التعريف على كافة المفاهيم والمداخل التي قدمت في آراء الباحثين والدارسين الكتاب , لذلك يكتفي الباحث به كشاهد لمدلول السوق الذي ورد في آراء المتهمين بشأن التسويق .

إذا السوق هو الحيز {مكان,فضاء}الزى يتفاعل فيه قوى العرض والطلب لاجراء عمليات التبادل

أهمية السوق

يتضح من التعريف أن السوق يسهل التبادل بين أطراف العملية التسويقية

²طلعت أسعد عبد الحميد , وآخرون , التسويق المعاصر , ط1 , مرجع سابق , ص43 .

³أحمد محمد غنيم , التسويق (مدخل التحليل المتكامل) , المكتبة العصرية , المنصورة , 2009م , ص .

أ- بالنسبة للمنظمات:

1/ يمكن السوق جميع المنظمات من الحصول على احتياجات الجودة والكميات والاسعار المناسبة وفي الوقت المناسب .

2/ يمكن السوق جميع المنظمات من التعرف على مدى إشباع منتجاتها لرغبات عملائها الحاليين والمرتقبين .

3/ يمكن السوق المنظمات من إستثمار مدخلاتهم وبالتالي ثروتهم .

ب- بالنسبة للأفراد :

1/ يمكن السوق الأفراد من إستثمار مدخلاتهم وبالتالي تنمية ثروتهم .

2/ يمكن السوق الأفراد من إشباع حاجاتهم ورغباتهم بالجودة والكميات والأسعار المناسبة في وقت الحاجة .
أنواع السوق :

ينقسم السوق إلى عدة أنواع تتمثل في الآتي :-

أ. سوق المستهلك :

يكون للأفراد والجماعات الذين يشترون المنتجات لإشباع حاجاتهم ورغباتهم .

ب. السوق الصناعي :

هو سوق تكونه منظمات تقوم بشراء منتجات بغرض إستخدامها في إنتاج وتصنيع منتجات أخرى .

ج. سوق الخدمات :

سوق الخدمات يكون أن يكون سوقاً للصناعة . هذا السوق يشتمل على جميع المنتجات غير الملموسة مثل الخدمات الهاتفية والخدمات المصرفية , وخدمات التأمين وخدمات السياحة والخدمات المهنية وغيرها من الخدمات .

د. سوق إعادة البيع :

هذا السوق ينشئه جميع الوسطاء الذين يقومون بشراء المنتجات بهدف إعادة بيعها لتحقيق الأرباح .

هـ. السوق الحكومي :

يتوقف حجم هذا السوق على مدى تدخل الجهاز الحكومي في النشاط الإقتصادي في أي بلد . هذا السوق يمكن من أكون سوقاً للمستهلك إذا كانت الدولة تشتري المنتجات لإشباع حاجات ورغبات مواطنيها

كما يمكن أن يكون هذا السوق سوقاً للصناعة إذا كانت الدولة تشتري المنتجات بغرض إستخدامها في إنتاج منتجات أخرى . أيضاً يمكن أن يكون هذا السوق سوق إعادة بيع إذا كانت الدولة تشتري المنتجات بهدف إعادة بيعها من أجل تحقيق الأرباح .

و . السوق الخيري و الإجتماعي :

هو سوق تنشئه المنظمات الخيرية والإجتماعية لتقديم منافع لأعضائها والمجتمع بدون قصد ربح .

ز . السوق الدولية :

هو سوق المبادلات الدولية التي تقع خارج النطاق الجغرافي للدولة , وتشمل جميع الأسواق السابقة .

تجزئة الأسواق :

يصعب على المنظمات تلبية جميع حاجات ورغبات العملاء بشكل كلي لتعدد تلك الحاجات والرغبات لذلك تلجأ المنظمات إلى تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية متجانسة . القطاع السوقي عبارة عن مجموعة العملاء لديهم إحتياجات متشابهة ولديهم سلوكيات تسويقية متقاربة وبالتالي يحتاجون إلى من منتجات أو برامج تسويقية خاصة . تساعد تجزئة الأسواق المنظمات على إختيار القطاع السوقي الذي يمكن أن يخدمه بكفاءة وفعالية أكثر . توجد عدد من المعايير التي تستخدم لتجزئة السوق (خاصة سوق المستهلك) وهي⁽⁴⁾ :-

أ . المتغيرات الجغرافية :

فيها يمكن تقسيم حسب الإتجاه الجغرافي أو حسب المستوى الحضاري أو حسب الكثافة السكانية أو حسب المناخ السائد .

ب . المتغيرات الديموغرافية :

فيها يمكن تقسيم السوق حسب الفئة العمرية أو الجنس أو المهنة أو الديانة أو حجم الأسرة أو مستوى الدخل أو الحالة الإجتماعية .

ج . المتغيرات السيكولوجية :

⁴ تامر ياسر بكري , إستراتيجيات التسويق , مرجع سابق , ص 67 .

فيها يمكن تقسيم السوق حسب نمط الحياة والدوافع والهويات .

فيها يقسم السوق حسب منفعة أو منافع المنتج أو معدل الاستخدام أو الولاء للعلامة التجارية أو الذكاء .
سوق الهدف:

سوق الهدف هو القطاع السوقي أو القطاعات السوقية التي تختارها المنظمة لتغطيتها. يتكون هذا السوق من مجموعة متجانسة من العملاء الذين ترغب الشركة في جذبهم.⁽¹⁾
بعد اختيار سوق الهدف على المنظمة اختيار إحدى ثلاثة بدائل استراتيجية للتعامل مع السوق المستهدف وهذه البدائل هي:
أ. استراتيجية تسويقية موحدة:

في ظل هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تلبية حاجات ورغبات عملائها بصورة موحدة دون النظر إلى الفروق الثانوية بينهم. مثال لذلك تمثلها في شرائح خدمة الهاتف الجوال وكذلك في تخفيض أسعار المكالمات الهاتفية بواسطة شركات الاتصالات بالسودان.

هذه الإستراتيجية يمكن اعتمادها وبشكل فعال في حالتين هما:-⁽²⁾

- 1- عندما يكون حجم الأفراد كبيراً وحاجاتهم متشابهة بحيث يمكن إتباع مزيج تسويقي واحد سواء كان ذلك في المنتج أو السعر أو التوزيع أو الترويج.
 - 2- عندما يكون للمنظمة القدرة على تطوير مزيجها التسويقي بما يحقق رضا العملاء وكذلك تطوير مهارات العاملين لتلبية حاجات العملاء وإشباع رغباتهم.
- ب. إستراتيجية تسويقية غير موحدة:

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتقسيم السوق المستهدف إلى قطاعات سوقية أصغر لتقديم منتج لكل قطاع على حدة. أي تلبية حاجات غير متجانسة للمستهلكين. استخدام هذه الإستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف لتعدد الأنشطة التسويقية واختلافها من قطاع إلى آخر. لذلك من الضروري دراسة مساهمة كل قطاع من القطاعات السوقية التي تخدمها المنظمة في تحقيق ربحيتها الكلية.
ج. إستراتيجية تسويقية مركزة:

⁽¹⁾William D. Perreault, Jr, IE. Jerome, op.cit, p.36
⁽²⁾ثامر ياسر البكري، استراتيجيات السوق، المرجع السابق، ص 74.

في ظل هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بتقسيم السوق المستهدف إلى قطاعات سوقية متجانسة بصورة أكثر ثم تركز على خدمة قطاع واحد أو اثنين بكفاءة. هذه الإستراتيجية تحقق للمنظمة ميزة التخصص ولكن قد تعرضها لمخاطر المنافسة في حالة تغير رغبات القطاع السوقي المستهدف وتحولها لمنافسين آخرين. توجد عدد من المعايير التي يمكن الاستناد عليها لاستخدام إحدى هذه الإستراتيجيات الثلاث وهي:-(¹)

1- مدى التجانس في السوق: في حالة تجانس السوق وتشابه الحاجات والرغبات يفضل استخدام إستراتيجية تسويقية موحدة وإلا استخدمت إستراتيجية تسويقية غير موحدة.

2- مدى التجانس في المنتج: في حالة تجانس المنتجات يفضل استخدام إستراتيجية تسويقية موحدة والعكس بالعكس.

3- مدى توفر الإمكانيات بالمنظمة: في حالة محدودية إمكانيات المنظمة يفضل استخدام إستراتيجية التسويق المركز لأنها تحقق ميزة التخصص وتخفيض التكاليف.

تحديد موقع السوق:

تحديد موقع السوق يعني أن تحدد المنظمة المركز الذي سيحتله المنتج في السوق. أي أن تحدد المنظمة الصورة التي يشكلها المنتج في أذهان المستهلكين، ويجب أن تكون هذه الصورة متميزة ومختلفة عن صورة منتجات المنافسين في أذهان المستهلكين. هذه الصورة تتشكل باستخدام المزيج التسويقي الذي يحتاج إلى إستراتيجيات مناسبة.

المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هو مجموعة من الأدوات التي تستخدمها المنظمة بشكل متناسق وبأساليب مبتكرة للحصول على النتائج المرغوبة في السوق المستهدف.

يتكون المزيج التسويقي من المنتج والسعر والمكان والترويج، يضيف آخرون ثلاثة عناصر أخرى في مجال تسويق الخدمات باعتبار أن العناصر الأربعة الأولى غير كافية بالنسبة لتسويق الخدمات.

تتمثل عناصر المزيج التسويقي الإضافية في مجال الخدمات في الآتي:-(²)

(¹)أحمد محمد غنيم، التسويق المعاصر (مدخل التحليل المتكامل) مرجع سابق، ص 119.

(²)نفس المرجع، ص 30-31.

الإثبات المادي: بما أن الخدمات غير ملموسة فإن المنظمات تعمل على تقديم دليل مادي لتأكيد مستوى جودة خدماتها.

عملية التشغيل: تعمل المنظمات على تقديم الخدمات لعملائها بالكيفية التي تجعلهم يستمتعون بالخدمة المقدمة.

الأفراد: إن إنتاج الخدمة لا يخلو من العنصر البشري فإما أن يشترك مقدم الخدمة والعميل معاً لإنتاج الخدمة أو يشترك الجوانب الآلية والعميل في إنتاج الخدمة بالنسبة للخدمات التي تقدم آلياً كما هو الحال في صناعة الاتصالات. عليه فإن تدريب الأفراد وتوعيتهم بواجباتهم في إنتاج واستهلاك الخدمة يعدان ضروريان في مجال الخدمات.

بعد توضيح العناصر الإضافية للمزيج التسويقي يمكن الانتقال إلى الحديث عن عناصر المزيج التسويقي الأساسية كما يلي:-

المنتج: هو أي شيء تقدمه المنظمة للسوق ويتمثل في السلعة أو الخدمة أو الفكرة أو المكان أو الشخص أو المنظمة. تهتم المنظمات بجوانب عديدة فيما يتعلق بالمنتج حتى تستطيع أن تحقق المركز التنافسي الأفضل لمنتجاتها. هنالك ثلاثة متغيرات تؤخذ في الاعتبار لإنتاج المنتج والمتغيرات هي:-⁽¹⁾

أ. **خصائص المنتج:** هي مجموعة المزايا والخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشتمل عليها المنتج. عادة توجه المنظمات انتباهها نحو:

- 1/ **تمييز المنتج:** لا بد أن يكون المنتج متميزاً يقدم مزايا فريدة للمستهلك.
- 2/ **حقوق الاختراع:** حق قانوني يحمي المخترع لمدة محدودة ويحميه من المنافسة خلال تلك المدة.
- 3/ **الجودة:** تعكس أداء المنتج في إشباع احتياجات ورغبات المستهلك والجودة مهمة لأنها تصنع سمعة المنظمة.
- 4/ **الموديل:** هو التغير الفني في المنتج.
- 5/ **اللون:** عبارة عن تعبير فني يؤثر على إدراك المستهلك للمنتج ويختلف الأفراد في الميل إلى قبول أو تقضيل لون على آخر.

(1) عبد العزيز مصطفى أبو تبيعة، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المناهج، الأردن، 2002م، ص 145.

6/ **الحجم:** هو السعة أو العبوة التي يكونها المنتج. يمكن أن يكون الحجم مهماً في بعض المنتجات وغير مهم في بعض المنتجات الأخرى.

7/ **التغليف:** هو الغطاء الخارجي للمنتج ويمكن أن يكون جزءاً من المنتج أو خارجياً لحماية المنتج من التلف أثناء المناولة والنقل والتخزين.

ب. **تشكيلة خط المنتجات:** تعبر عن عدد المنتجات التي تنتجها المنظمة وقد يتم تشكيل خط المنتجات وفقاً للأحجام أو الألوان. كما قد يكون التشكيل من خلال إنتاج عدد من المنتجات المتنوعة. غالباً ما تتوسع المنظمات في تشكيلة منتجاتها بصورة متدرجة أو استجابة لمعطيات المنافسة.

ج. **تغيير المنتج:** يتم تغيير المنتج إما بإدخال خصائص جديدة على المنتج الحالي كإضافة رائحة أو لون أو مذاق لمنتج ما، أو إدخال تغيير شامل على المنتج حتى يصبح المنتج الجديد يختلف كلياً عن المنتج السابق.

استراتيجية المنتج:

تتعلق استراتيجية المنتج بكل الأنشطة الضرورية والهامة لعرض المنتج الذي يتلاءم ويتناسب مع حاجات ورغبات العملاء وخلق الطلب عليه⁽¹⁾. ليس هنالك استراتيجية معينة للمنتج تتبع في كل الأحوال وإنما هنالك عدة بدائل استراتيجية تستخدم بناءً على دورة حياة المنتج وهذه البدائل الاستراتيجية هي:

أ. **إستراتيجية تمييز المنتج:** هي إستراتيجية تتبع عند تقديم المنتج لأول مرة (مرحلة التقديم) في السوق. كما يمكن أن تستخدم في مرحلة نمو المنتج إذا ظهرت منظمات منافسة في السوق وذلك بغضافة تعديلات في جوانب تمييز المنتج. تتضمن هذه الإستراتيجية تزويد العملاء بمعلومات عن جودة المنتج وكيفية استخدامه وفوائده بالإضافة إلى بيانات متعلقة بتركيبه المنتج ومكان صنعه وتاريخ صلاحيته. كما يتضمن تمييز المنتج تحديد التغليف ووضع العلامة التجارية.

ب. **إستراتيجية تبسيط المنتجات:** إستراتيجية تبسيط المنتجات هي إستراتيجية تصلح لمواجهة مرحلة انحدار المنتج وتستخدم للتخلص من المنتجات المتقادمة. تتضمن هذه الإستراتيجية تخفيض عدد من أنواع وأشكال المنتجات التي تقوم المنظمة بتسويقها.

(1) أحمد محمد غنيم، أساسيات واستراتيجيات الإدارة، المؤلف، مصر، 2004م، ص 139.

السعر: هو القيمة التي يدفعها المشتري للحصول على منتج محدد لتحقيق منفعة معينة. يؤثر السعر على بقية عناصر المزيج التسويقي. لأن المستهلك قد يستخدم مستوى سعر المنتج لتقدير جودة المنتج كما أن السعر يعد من الجوانب المهمة في الاتصالات التسويقية وفي تحديد قنوات التوزيع.

طرق تحديد السعر:

1/ **التسعير بالتكلفة والربح:** هو تحديد سعر المنتج النهائي على أساس حساب إجمالي التكلفة الفعلية مع إضافة هامش ربح. غالباً ما تحدد هامش الربح المطلوب كنسبة مئوية من إجمالي التكلفة الفعلية.

2/ **تسعير على أساس نقطة التعادل والربح:** يعني تحديد نقطة التعادل التي تتساوى عندها التكاليف الكلية وإجمالي الإيرادات لإنتاج حجم معين من المنتجات ثم إضافة هامش ربح معين تسعى المنظمة لتحقيقه.

3/ **التسعير على أساس الطلب:** هو تحديد سعر بيع المنتج النهائي بناءً على السعر الذي يقبله السوق.

4/ **التسعير على أساس العائد المستهدف:** هو أن تحدد المنظمة سعراً معيناً ليحقق لها عائداً مستهدفاً. هذا التسعير لا يأخذ في الاعتبار تكاليف إنتاج المنتج وإنما رأس المال المستثمر.

5/ **التسعير المبني على القيمة المدركة:** هو تحديد السعر بناءً على القيمة المدركة للمشتري وليست تكاليف البائع كمفتاح للسعر. يصعب تقدير القيمة المدركة للمشتري لذلك على المنظمة أن تحدد سعر أقل من القيمة المدركة للمشتري التي قدرتها المنظمة.

6/ **التسعير التاريخي:** هو إبقاء السعر الحالي كما هو في السابق إذا لم تتغير العوامل المؤثرة فيه أو يتم تغييره بناءً على التغيرات التي حدثت في التكاليف ومستوى معيشة الأفراد.

7/ **التسعير حسب المنافسة:** هو تحديد السعر حسب أسعار المنتجات المنافسة والخاصة بأكثر المنافسين تأثيراً على قوى السوق.

8/ **التسعير السيكولوجي (النفسي):** تحدد السعر على أساس الأبعاد النفسية للمستهلكين كتحديد أسعار عالية للمنتجات الفاخرة واعتماد الأسعار الكسرية وغيرها.

9/ **التسعير الترويجي:** هو تخفيض السعر لزيادة دوران المبيعات وتحقيق أرباح أعلى.

10/ **التسعير القيادي:** هو تخفيض المنتج لجذب العملاء بغرض بيع منتجات أخرى.

إستراتيجية التسعير:

إستراتيجية التسعير هي مجموعة من الممارسات التي تتخذها المنظمة لتسويق منتجاتها وفقاً للظروف التي تواجهها المنظمة خلال دورة حياة المنتج وتتضمن إستراتيجية التسعير النقاط التالية:-(1)

1/ **تحديد أسس التسعير:** توجد أسس كثيرة ابني عليها تسعير المنتجات فهناك السعر على اساس التكلفة، وعلى أساس هدف المنظمة وعلى أساس المنافسة وعلى أساس ظروف السوق.

2/ **تحديد إستراتيجيات التسعير:** هنالك التسعير الترويجي، وتسعير الاختراق، والتسعير الكسري والتسعير النفسي أو السيكولوجي.

3/ **تحديد الخصومات:** وهي تخفيض السعر على مستوى أدنى من السعر المعلن ومن أشكاله. أ. **الخصم التجاري:** هو عبارة عن التكلفة التي يتحملها الوسيط لتسويق المنتجات وبالتالي هو خصم تمنحه المنظمة للوسيط بهدف تسويق منتجاتها. تحدد الخصم التجاري كنسبة مئوية من إجمالي مشتريات العميل ويمكن أن تتفاوت هذه النسبة من عميل لآخر.

ب. **خصم الكمية:** هو منح خصم معين للعميل مقابل شرائه للمنتجات بكمية محددة. يمكن ربط كمية المشتريات بفترة زمنية أو بالطلبية الواحدة.

ج. **الخصم النقدي:** هو خصم يمنح للعميل بهدف تشجيع العميل على الدفع الفوري. يتم تحديد حجم الخصم النقدي بناء على تكلفة رأس المال العام وتكلفة التحصيل.

4/ **تعديل وتغيير الأسعار:** هنالك عوامل كثيرة يمكن أن تدفع المنظمة إلى إجراء تعديل أو تغيير في أسعار منتجاتها. جزء من هذه العوامل داخلية كـ رغبة المنظمة في رفع مستوى الأرباح والتغيير في هيكل التكلفة والجزء الآخر منها خارجية كإستراتيجيات المنافسين والتغيير في مستوى نمو الصناعة.

الترويج:

الترويج هو اتصال تسويقي يهدف على حث العملاء الجدد وإقناعهم بشراء منتجات المنظمة وتحريض العملاء الحاليين لزيادة كمية مشترياتهم ودورة الشراء.

يتكون المزيج الترويجي من الإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي والتسويق المباشر والعلاقات العامة. مزيج اتصالات التسويق هو الخليط المحدد من أدوات الإعلان، وترويج المبيعات، والعلاقات العامة، والبيع الشخصي والتسويق المباشر الذي تستخدمه الشركة.(1)

يمكن شرح عناصر المزيج الترويجي باختصار كما يلي:

(1) أحمد محمد غنيم، سياسات وإستراتيجيات الإدارة، المرجع السابق، ص 142.
(1) فيليب كوتلر، جاري برمسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الثاني، تعريب: سرور على إبراهيم، دار المريخ، الرياض، 2007م، ص 793.

1/ الإعلان: هو رسالة مدفوعة الأجر تبث في الوسائل الإعلامية المختلفة بغرض عرض منتجات الجهة التي دفعت الأجر. يهدف الإعلان إلى التأثير على سلوك المشتري.

2/ تنشيط المبيعات: حوافز قصيرة المدى تشجع على شراء المنتج كالهدايا المجانية والخدمات المصاحبة للمنتج أو الجوائز أو المسابقات أو المعارض.

3/ البيع الشخصي: هو عرض شخصي يقوم به رجال البيع بالمنظمة بغرض زيادة مبيعات المنظمة وبناء علاقات مع العملاء.

4/ التسويق المباشر: عبارة عن اتصالات مباشرة تقوم بها المنظمة مع عملاء مميزين للحصول على استجابة فورية وبناء علاقات متينة معهم. يمكن أن تستخدم المنظمة اتصالات الهاتف أو البريد الإلكتروني للاتصال بعملائها المستهدفين.

5/ العلاقات العامة: عبارة عن أسلوب تعامل لكسب ود شرائح المجتمع من الجمهور والعملاء والأجهزة الحكومية والتنظيمات المهنية ذات العلاقة بمجال عمل المنظمة.

تستخدم المنظمات العلاقات العامة لبناء صورة جيدة في أذهان المستهلكين ولحد من الشائعات المضرة ومن ثم الحصول على دعاية مفضلة مجانية من قبلهم.

إستراتيجية الترويج:

إستراتيجية الترويج هي مجموعة من الأنشطة التسويقية في مجال الاتصال بالعملاء والتي تقوم بها المنظمات بهدف زيادة المبيعات سواء في الأجل القصير أو الطويل. هنالك أربع إستراتيجيات ترويجية تستخدمها المنظمات في مجال الاتصالات التسويقية، وهذه الإستراتيجيات هي:-(2)

1/ إستراتيجية الدفع: فيها يتم تركيز الجهود البيعية لدفع المنتج نحو المستهلك من خلال القنوات التوزيعية حيث يتم التركيز على ترويج المنتجات من قبل المنظمة لدفع المنتج نحو تجار الجملة أو التجزئة والذين يقومون بدورهم بتركيز جهودهم البيعية لدفع المنتج إلى المستهلك النهائي.

2/ إستراتيجية الجذب أو السحب: هنا يتم تركيز الجهود الترويجية لإقناع المستهلك النهائي والوسطاء لطلب المنتج.

(2) أحمد محمد غنيم، سياسات وإستراتيجيات الإدارة، مرجع سابق، ص 146-147.

3/ إستراتيجية الضغط: في هذه الإستراتيجية يتم اقناع العملاء بمنتجات المنظمة من خلال مقارنتها بمنتجات المنظمات المنافسة الأخرى وحثهم على الشراء الفوري والدفع الفوري.

4/ إستراتيجية الإيحاء: إستراتيجية الإيحاء هي استخدام الحوار وشرح الحقائق بطريقة مبسطة لإقناع المستهلك بشراء المنتج ولو بعد حين.

التوزيع:

التوزيع يعني إتاحة المنتج للمستهلك في المكان المناسب وفي الوقت والكمية المناسبة ويشتمل على كافة قنوات التوزيع التي تساهم في إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي. تتحدد قناة التوزيع بناء على طبيعة المنتج والسوق.

التوزيع وظيفة تسويقية مهمة فهو يضيف قيمة إلى المنتج من خلال النقل والتخزين والمناولة في مقابل تحقيق عائد مناسب. التوزيع يحقق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية بالنسبة للمستهلك كما يساهم في تصريف منتجات المنظمة ومن ثم تحقيق العائد أو الربح المستهدف مما يمكن المنظمة على البقاء والاستمرار والنجاح.

وظائف التوزيع:

أؤدي المؤسسات التسويقية (وهو الاسم الذي يطلق على الوسطاء) خمس وظائف أساسية هي:⁽¹⁾

1/ التوزيع المادي: في بعض الأحيان توفر منافذ التوزيع وسائل نقل المنتجات للمنتج أو تقدم تسهيلات مخزنية وتحمل مخاطرها وبالتالي تساعد المنظمة في إتاحة المنتجات للمستهلكين بصورة مريحة.

2/ الاتصال: تقوم منافذ التوزيع بالاتصال المباشر بعدد كبير من المستهلكين وبالتالي ترفع عبء الاتصال المتعدد عن المنظمة بالإضافة إلى قيامها بتزويد المنظمة بمعلومات عن السوق.

3/ فرز المنتجات: تقوم بعض منافذ التوزيع بشراء وحدات كبيرة ثم تجزئتها إلى كميات صغيرة تتناسب مع إمكانيات عملائها.

4/ إثارة الطلب: تقوم منافذ التوزيع بجهود ترويجية مختلفة لزيادة الطلب على المنتجات.

إستراتيجية التوزيع:

(1) عبد العزيز مصطفى أبو نعيم، مبادئ التسويق الحديث، ط 3، مرجع سابق، 260-261.

إستراتيجية التوزيع هي مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تقوم بها المنظمة لتوفير المنتج وعرضه بشكل كاف لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتتضمن مجموعة من الإستراتيجيات البديلة التي تستخدم وفقاً لطبيعة المنتج والسوق وقناة التوزيع وهذه الإستراتيجيات هي:

1/ إستراتيجيات اختيار منافذ التوزيع:

- أ. إستراتيجية التوزيع الشامل: أي تغطية شاملة للسوق عبر أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع. تلاءم هذه الإستراتيجية المنتجات الإستهلاكية والمواد الأولية المنخفضة السعر والتي تشتري بشكل متكرر.
 - ب. إستراتيجية التوزيع الانتقائي: أي اختيار عدد محدود من الوسطاء لتوزيع المنتج. تصلح هذه الإستراتيجية لتوزيع المنتجات المعمرة والخاصة.
 - ج. إستراتيجية التوزيع الوحيد: أي اختيار موزع وحيد لتوزيع المنتجات وغالباً ما تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة العلامات التجارية المشهورة.
- #### 2/ إستراتيجية تعديل قناة التوزيع:

- أ. إستراتيجية التوسع: تتمثل في توزيع المنظمة منتجاتها مباشرة إلى تجار التجزئة.
 - ب. إستراتيجية السيطرة والتطوير: تتمثل في لجوء المنظمة إلى استخدام وسطاء جدد أو تمتلك منظمة أخرى تعمل في مجال التوزيع أو تندمج معها. أما التطوير فتتمثل في تحسين المنظمة لقنواتها الحالية.
 - ج. إستراتيجية الثبات: تتمثل في حالة إبقاء شبكات التوزيع الحالية دون تغيير.
 - د. إستراتيجية التعديل: تتمثل في المحافظة على كثافة التغطية مع تغيير منافذ التوزيع.
 - هـ. إستراتيجية الاستبدال: تتمثل في تخفيض درجة كثافة التغطية من خلال الاستغناء عن عدد من الوسطاء بغرض السيطرة على الأسعار وكذلك تغيير في قنوات التوزيع عن طريق الانتقال إلى التوزيع المطلق.
- لا تستخدم المنظمات إستراتيجيات المزيج التسويقي والتي تناولناها في الفقرات السابقة كلاص على حده، وإنما تستخدمها بشكل متناسق ومتكامل حتى تستطيع صياغة إستراتيجية تسويقية متكاملة تقود إلى التسويق الإستراتيجي.

التسويق الإستراتيجي:

التسويق الأستراتيجي هو نشاط ينطلق من توجه المنظمة نحو العميل باستخدام إستراتيجيات المزيج التسويقي بصورة متناغمة ومنسجمة من أجل إنتاج قيمة فريدة للعميل وتحقيق الربح للمنظمة.

التسويق الإستراتيجي: هو النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك.⁽¹⁾

إن إستراتيجيات التسويق التي يطبقها التسويق الإستراتيجي تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:-⁽²⁾

- 1/ السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة بوحدة الأعمال الإستراتيجية.
- 2/ الإسهام في التعرف على وفهم حاجات المستهلكين أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
- 3/ الإسهام في تحديد ماهية الحاجات ذات الطبيعة الخاصة والتي يمكن تحويلها إلى فرص تسويقية مربحة.
- 4/ السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المنظمة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

⁽¹⁾نزار عبد الحميد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف) ط2 ، دار وائل للنشر، 2008م، ص 144.

⁽²⁾www.hrm-group/vb/showthread.php?t=21463,September 2010.

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

2-1 تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها: ميزة تكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرر السعر الأعلى.⁽¹⁾

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي متطلبات الأسواق المحلية والدولية وتحقق مستوى عال من المنافسة امام مثيلاتها من المنتجات للدول المنافسة.⁽²⁾

أيضاً تعرف الميزة التنافسية بأنها: ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمنظمة ما ازاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص فريدة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل.⁽³⁾

كذلك تعرف الميزة التنافسية على أنها ما تختص به منشأة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق.⁽⁴⁾

إذاً يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المنظمة على تقديم قيمة فريدة للعميل باستمرار، مقارنة مع القيمة التي تقدمها المنظمات المنافسة.

هذا التعريف يتضمن تقديم المنظمة منتج للعميل يحقق له منفعة أعلى من مثيلاتها. هذه المنفعة قد تتمثل في جودة المنتج من حيث الأداء والشكل والحجم واللون وجميع الخصائص الأخرى، أو في السعر أو في الخدمة المصاحبة للمنتج أو خدمة ما بعد البيع.

كما يتضمن هذا التعريف استمرارية المنظمة في امتلاك القدرة على تحقيق الميزة التنافسية. لأن الميزة التنافسية عرضة للتقليد والمحاكاة فلا تستطيع أي منظمة أن تخفي مكونات تميزها إلى الأبد بالإضافة إلى أن المنافسين أنفسهم قد يتمكنوا من الحصول على ميزة تنافسية أكثر جاذبية مما لدى المنظمة. عليه تصبح الدوافع لتحقيق الميزة التنافسية توجهاً وأولوية للمنظمات المعاصرة.

(1) فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الثاني، ترجمة سرور على إبراهيم، مرجع سابق، ص 966.

(2) محمود عواد الزيادات، مروان محمود النصور، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية، مرجع سابق، ص 104.

(3) طه حسيني، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، مرجع سابق، ص 17.

(4) منى يوسف شفيق، نموذج مقترح لاثربني مدخل التوجه بالعملاء على تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 325.

"باختصار تحاول الشركات أن تكون مبتكرة دائماً وتحاول استخدام كل الطرق وأي أسلوب لجذب المستهلك وإخراجه من حالات التردد والاستياء لكن المشكلة التي يمكن أن تواجه الشركات في هذا الخصوص هي أن الابتكارات من الممكن تطبيقها بسرعة وهذا يعني أن الاندفاع المحموم نحو الابتكار المستمر قد يمثل ضرورة."⁽¹⁾

أيضاً هذا التعريف لا يغفل ربحية المنظمة لأن القيمة التي تقدمها المنتج ستقنع العميل بشرائه وبالسعر الذي تحدده المنظمة. معلوم أن المنظمة تحدد أسعار منتجاتها بما يحقق لها أفضل ربح ممكن في ضوء ظروف التسويق السائدة. تزداد ربحية المنظمة كلما كان الفارق بين القيمة التي تقدمها والقيمة التي تقدمها المنظمات المنافسة كبيراً بحيث يسمح للمنظمة تحديد هامش ربح كبير لمنتجاتها. إن أفضلية قيمة منتجات المنظمة على قيمة منتجات المنظمات المنافسة لا تحدد من وجهة نظر المنظمة وإنما من وجهة نظر المستهلك لذلك فإن الميزة التنافسية تكتسب من خلال معرفة احتياجات ورغبات المستهلكين وإشباعها بطريقة أفضل وقبل المنظمات المنافسة في مقابل تحقيق ربحية أعلى للمنظمة باستمرار.

تمتلك المنظمة ميزة تنافسية عندما تحقق ربحية أعلى من المعدل السائد في صناعتها. كما تمتلك ميزة تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على تحقيق ربحية أعلى من المتوسط السائد في الصناعة لمدة طويلة. إن امتلاك المنظمة ميزة تنافسية لمدة طويلة يؤدي إلى شهرة منتجات المنظمة مما يزيد من قيمة منتجاتها لدى المستهلك الأمر الذي يحقق ولاء المستهلكين لمنتجات المنظمة وهذا يمثل عنصراً داعماً للميزة التنافسية. مثل هذه الميزة التنافسية يصعب تجاوزها من قبل المنظمات المنافسة على الأقل في المدى القصير لأن تغيير الصورة الذهنية للمستهلكين عن منتجات المنظمة لا تتم بسهولة أو بسرعة.

تستحوذ المنظمات ميزة تنافسية إذا استخدمت إستراتيجيات تسويقية فعالة تحقق لها كفاءات متميزة من حيث الموارد والقدرات والتي تقود إلى تحقيق قيمة مربحة لها. من جانب آخر فإن القيمة المربحة المتحققة تمكن المنظمة من تمويل إستراتيجيتها التي تحقق مزيداً من الدعم للكفاءات المتميزة وبالتالي مزيداً من القيمة المربحة.

تتمثل الكفاءات المتميزة في نقاط قوة المنظمة التي تمكنها على تمييز منتجاتها أو تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بالمنظمات المنافسة. قد يأتي تمييز المنتجات عن طريق إنتاج منتجات جديدة أو إنتاج المنتجات الحالية بطرق غير مألوفة تؤدي إلى تحسين المنتج وتقلل من تكاليف إنتاجه.

(1) عبد السلام أبو قحف وآخرون، مرجع سابق، ص 371.

تحدث الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة في مركز فريد أو متميز يجعل من الممكن لها أن تقدم منتجاً متميزاً أو آخر ناجح وافضل ربحية، فقد تتمتع المنظمة بميزة انخفاض تكلفة عملياتها. عن منافسيها وهذا يساعد على انتاج وحدات تتفوق في جودتها عن ما يقدمه منافسوها مع بيعها بسعر اقل.⁽¹⁾ تستحوذ المنظمة على كفاءات متميزة اما بإمتلاك موارد ذات قيمة عالية والقدرات اللازمة لإستغلال وتوظيف تلك الموارد، او بإمتلاك قدرات متفردة على ادارة الموارد. **الموارد:** تتمثل موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والجوانب التنظيمية التي تساعد في ايجاد قيمة مريحة للعملاء.

يمكن تقسيم موارد المنظمة الى :

موارد ملموسة تتمثل في الاشياء المادية كالأرض والمباني والمعدات والمخزون والاموال .
موارد غير ملموسة تشكلها المنظمة وتتمثل في براءات الاختراع وشهرة المنظمة والمعارف التي اكتسبها العاملون بالخبرة وحقوق التأليف والنشر والعلامات التجارية.
ان توفر الموارد المتميزة بدرجة كبيرة لدى المنظمة تزيد من احتمالات امتلاك المنظمة للميزة التنافسية. تأتي كلمة الاحتمالات هنا لأن امتلاك الموارد المتميزة وحدها دون الاستغلال بمهارة متفردة لا يؤدي بالضرورة الى تحقيق الميزة التنافسية. بينما تستطيع المنظمة التي تمتلك قدرات متفردة وتستخدمها في ادارة الموارد ان تحقق ميزة تنافسية وان كانت هذه الموارد غير متميزة.
القدرات:

تتمثل قدرات المنظمة في مهارتها في ادارة الموارد، هذه المهارات تتشكل من خلال التفاعل التنظيمي للأفراد في اداء الانشطة بالمنظمة، اي ان قدرات المنظمة هي نتاج لاسلوب واجراءات العمل التي تحددها ثقافة المنظمة وفقاً للقواعد التنظيمية التي تحددها المنظمة.

لتوضيح ماتعنيها الميزة التنافسية من معانٍ ودلالات يمكن ذكر النقاط التالية : ⁽²⁾

- الميزة التنافسية للمنظمة يمكن تجاوزها بواسطة المنظمات المنافسة اما بتقليدها او ابتكار ميزة تنافسية افضل مما لدى المنظمة.
- لتحقيق النجاح في مجال الاعمال تحتاج المنظمات المعاصرة الى ميزات تنافسية مستدامة لأن البيئة التسويقية اصبحت تتغير بسرعة كبيرة.
- الميزة التنافسية هي وسيلة لأغتمام الفرص للتسويقية التي تقدمها بيئة الصناعة.

(1) عبدالمطلب عبدالحמיד، الاستراتيجية التسويقية الفعالة في ظل العولمة ، مجلة البحوث الادارية اكاديمية السادات للعلوم الادارية، العدد الاول، السنة الثانية والعشرون يناير 2002م ، ص 17 .

(2) عبدالسلام ابوقحف ، وآخرون مرجع سابق ص 373 .

- تحتاج المنظمات الى بذل جهود ادارية مبتكرة للمحافظة على الميزة التنافسية.
- لالالا
- تستند الميزة التنافسية على الموارد والقدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق تميز منتجاتها وتخفيض التكلفة.
- ان تحقيق الميزة التنافسية تمكن المنظمة من الحصول على عوائد مرتفعة تتمثل في زيادة الربحية والحصة التسويقية.
- وان تحقيق الميزة التنافسية لفترة طويلة الاجل يؤدي الى زيادة ولاء العميل لمنتجات المنظمة ممايزيد من قدرة المنظمة على تصريف منتجاتها.

القيمة المربحة :

تتمثل قيمة المنتج في المنافع التي يقدمها المنتج للمستهلك وذلك من وجهة نظر المستهلك اي ان القيمة هي اشياء ينسبها المستهلك للمنتج. وقد تكون القيمة التي يراها المستهلك في المنتج متعلقة بخصائص المنتج كالأداء والتصميم وخدمات مابعد البيع او تكون متعلقة بإشباع حاجات نفسية كالتفاخر والانتماء الطبقي.

تأتي ربحية المنظمة من القيمة التي تنتجها المنظمات من خلال الكفاءات المتميزة حيث ان المنظمة التي ترفع قيمة منتجاتها من وجهة نظر المستهلكين تستطيع ان ترفع الاسعار او تبقي الاسعار منخفضة لجذب مستهلكين كثر، وفي كلتا الحالتين ستجني المنظمة ارباحاً اعلى. بل اكثر من ذلك فإن ابقاء اسعار المنظمة في مستوى اقل من اسعار المنظمات المنافسة يجعل المنظمة تستفيد من مزايا اقتصاديات الحجم الكبير والتي تتمثل في تدني تكلفة الانتاج.

وتعتمد ربحية المنظمة على ثلاثة عوامل هي : (1)

أ/ القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات الشركة.

ب/ السعر الذي تحدده الشركة لمنتجاتها.

ج/ تكاليف انتاج تلك القيمة.

كلما ارتفعت القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات المنظمة توافرت لدى المنظمة خيارات اكثر وافضل لتسعير منتجاتها وقلت تكاليف انتاج القيمة وعزز ذلك من موقف المنظمة في تحديد السعر الذي يحقق ربحية اعلى.

(1) شارلز هل ، جارديت جونز ، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) تعريب: محمد سيد احمد عبدالمتعال، اسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق ص 190.

كيفما يكون الحال فإن السعر الذي تحدده المنظمة لمنتجاتها عادة يكون في مستوى اقل من القيمة التي يوليها المستهلكون لتلك المنتجات لأن المنظمة تتنافس مع شركات اخري من اجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين واشباعها، يتزايد او يتناقص الفارق بين السعر الذي تحدده المنظمة لمنتجاتها والقيمة التي يوليها المستهلكين لتلك المنتجات استناداً على حدة المنافسة بين المنظمات القائمة. ايضاً هذا الفارق يتأثر بمستوى

القيمة وتكلفة انتاجها، كلما زادت القيمة وقلت تكاليف انتاجها اتسع النطاق الذي تتحرك فيه المنظمة لتحديد اسعار منتجاتها.

للربط بين الميزة التنافسية الناتجة من الكفاءات المتميزة وبين انتاج منتجات ذات قيمة عالية وتقديمها للمستهلكين في مقابل الحصول على قيمة مريحة يستحسن ذكر النقاط التالية : (1)

- يمثل بناء القيمة المتفوقة مصدراً للمزايا التنافسية.
- يتعين على الشركة تخفيض تكاليفها وتمييز منتجاتها لكي تتمكن من فرض سعر عال وكذلك انتاج قيمة متفوقة او كلاهما معاً.
- تمنح الكفاءة المتفوقة الشركة القدرة على خفض تكاليفها وتسمح الجودة المتفوقة بفرض سعر عالى فضلاً على خفض التكاليف.
- تعتبر الكفاءة المتميزة بمثابة نقاط القوة المتفردة للشركة إذ انها تسمح للشركة بتحقيق معدل ارباح يفوق المعدل المتوسط في مجال الصناعة.
- تتبع الكفاءة المتميزة للشركة من مواردها وقدراتها . ترتبط الموارد بالاصول المالية الطبيعية والبشرية والفنية للمنظمة بينما ترتبط القدرات بمهارات الشركة في تنسيق الموارد ووضعها قيد الانتاج.
- تحتاج الشركات للسعي وراء الاستراتيجيات التي من شأنها تدعيم الموارد والقدرات من اجل تحقيق الميزة التنافسية. كما تحتاج الى صياغة استراتيجيات لبناء موارد وقدرات جديدة.

2-2-2 اهمية الميزة التنافسية:

علاوة على ان الميزة التنافسية وسيلة للبقاء والاستمرار والنجاح في بيئة الاعمال المعاصرة، فإنها تحقق العديد من المنافع بالنسبة للمنظمات . هذه المنافع هي : (2)

1/ كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها واحتلال الصدارة والقيادة في خفض التكاليف.

(1) جونز ، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) تعريب: محمد سيد احمد عبدالمتعال، اسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق ص 231.
(2) محمود عواد الزيادات، مروان محمد النور، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، مرجع سابق، ص 105.

2/ كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين المنتجات وتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الابتكار والإبداع.

3/ اعتماد أكثر من إستراتيجية للمنافسة في السوق، ومن هذه الإستراتيجيات إستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز، وإستراتيجية القيادة في التكاليف.

4/ إدراك الاحتياجات الجديدة للسوق وتوظيف الامكانيات لاستغلال الفرص السوقية قبل الآخرين.

- تستند الميزة التنافسية على الموارد والقدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق تمييز منتجاتها وتخفيض التكلفة.

- إن تحقيق الميزة التنافسية تمكن المنظمة من الحصول على عوائد مرتفعة تتمثل في زيادة الربحية والحصة السوقية.

- إن تحقيق الميزة التنافسية لفترة طويلة يدي إلى زيادة ولاء العميل لمنتجات المنظمة مما يزيد من قدرة المنظمة على تصريف منتجاتها.

القيمة المربحة:

تتمثل قيمة المنتج في المنافع التي يقدمها المنتج للمستهلك وذلك من وجهة نظر المستهلك. أي أن القيمة هي أشياء ينسبها المستهلك للمنتج. قد تكون القيمة التي يراها المستهلك في المنتج متعلقة بخصائص المنتج كالأداء، والتصميم وخدمات ما بعد البيع أو تكون متعلقة بإشباع حاجات نفسية كالتمتع والانتفاء الطبعي.

تأتي ربحية المنظمة من القيمة التي تنتجها المنظمات من خلال الكفاءات المتميزة حيث أن المنظمة التي ترفع قيمة منتجاتها من وجهة نظر المستهلكين تستطيع ان ترفع الأسعار أو تبقي الأسعار منخفضة لجذب مستهلكين كثر، وفي كلتا الحالتين ستجني المنظمة أرباحاً أعلى. بل أكثر من ذلك فإن إبقاء اسعار المنظمة في مستوى اقل من اسعار المنظمات المنافسة يجعل المنظمة تستفيد من مزايا اقتصاديات الحجم الكبير والتي تتمثل في تدني تكلفة الإنتاج.

تعتمد ربحية المنظمة على ثلاثة عوامل هي: (1)

أ/ القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات الشركة.

ب/ السعر الذي تحدده الشركة لمنتجاتها.

ج/ تكاليف إنتاج تلك القيمة.

(1) شاراز هل، جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص 190.

كلما ارتفعت القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات المنظمة توافرت لدى المنظمة خيارات أكثر وأفضل لتسعير منتجاتها وقلت تكاليف إنتاج القيمة، وعزز ذلك من موقف المنظمة في تحديد السعر الذي يحقق ربحية أعلى.

كيفما يكون الحال فإن السعر الذي تحدده المنظمة لمنتجاتها عادة ما يكون في مستوى اقل من القيمة التي يوليها المستهلكون لتلك المنتجات، لأن المنظمة تتنافس مع شركات أخرى من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وإشباعها. يتزايد أو يتناقص الفارق بين السعر الذي تحدده المنظمة لمنتجاتها والقيمة التي يوليها المستهلكون لتلك المنتجات استناداً على حدة المنافسة بين المنظمات القائمة. أيضاً.

إذا كان الإتجاه الصحيح في تحقيق الميزة التنافسية يتمثل في إدراك المنظمة إحتياجات العميل بشكل أفضل مما يفعله المنافسون ومن ثم ميزة أكبر مما يقدمه المنافسون فإن مستودعها السوق . تزداد عالية المنظمة في إدراك إحتياجات العميل عندما تقوم المنظمة بتجزئة السوق وتحدد القطاع السوقي الذي تستطيع تلبية إحتياجاته بصورة أفضل من المنظمات المنافسة .

إن تلبية إحتياجات العميل وإشباعها بواسطة منتجات مميزة تستدعي بالضرورة توافر الكفاءات المتميزة للمنظمة والقدرة على تمييز خطوط المنتج أو الخدمة أو القنوات أو الناس أو الصورة الذهنية .

إن تمييز المنتج يمكن أن تتم بصورة طفيفة أو مرتفعة كما يحدث في المنتجات الطبيعية والصناعية على التوالي . من جانب آخر يمكن تمييز المنتجات طبقاً لأدائها أو تصميمها , كما يمكن تمييزها وفقاً لخواصها مثل الإتساق أو القابلية للإصلاح .

تمييز الخدمات يمكن أن يتم من خلال التسليم من حيث توفير الوقت أو الراحة أو العناية و الإهتمام . كما يمكن أن يتم تمييز الخدمات من خلال تقديم أفضل خدمات الإصلاح أو تدريب العميل على كيفية التعامل و الإستفادة من الخدمة أو من خلال تقديم خدمات إستشارية كالنصائح والرد على إستفسارات العملاء .

يتم تمييز القناة من خلال الفعالية في تصميم قنوات التوزيع . هذا يتطلب دراسة منافذ التوزيع لمعرفة أي منافذ التوزيع الذي يمكن أن يقدم ميزة للعميل أي معرفة إلى أي مدى يستطيع كل منفذ توزيع من تقديم المنتج للعميل بصورة سريعة ومريحة وجاذبة .

يتم كسب ميزة تنافسية عن طريق تمييز الأفراد من خلال إختيار المنظمة لأفضل الأفراد وتعيينهم وتدريبهم بصورة تمكنها من التفوق على منافسيها . تمييز الأفراد يأتي من خلال قدرتهم على معرفة إحتياجات ورغبات العملاء وتأكيدهم من أن الحلول التي تقدمها المنظمة لإشباع تلك الرغبات هي التي يرغبها العملاء فعلاً . كما يتضمن تمييز الأفراد قدرتهم على إدخال السعادة في نفوس العملاء من خلال إحترامهم و الترحيب بهم , وحسن معاملتهم بشكل أفضل مما يفعله العاملون في المنظمات المنافسة .

إن تمييز الصورة يعني أن يعكس العلامة التجارية للمنظمة المنافع المميزة التي تقدمها المنظمة إلى جانب الموقع المميز الذي تحتله منتجات المنظمة في السوق . تكوين الصورة المميزة عن منتجات المنظمة في أذهان الجمهور عملية شاقة وتأخذ وقتاً أطول , وتنتقل هذه الصورة إلى أذهان الناس عن طريق الإعلان الذي يؤكد على هذه الميزة من خلال الرموز والألوان والأشخاص المشهورين . كما يجب على المنظمة الوفاء بما ينقله الإعلان عن صورة منتجاتها لأن فشل المنتج في تجسيد الصورة التي تكونت في أذهان المستهلكين سيأتي بنتائج سلبية يصعب تجاوزها وكذلك لأهمية تمييز الصورة لجذب العملاء والمحافظة عليهم .

نحن نؤمن بأن أكثر واحد أهمية من مصادر الميزة التنافسية الراسخة يأتي من ترميز المنتج وليس من التغيرات التكنولوجية أو الفوارق الوظيفية في المنتج⁽⁵⁾ .

3/ عمليات المنظمة :

تقوم المنظمة بالحصول على المدخلات وتجري عليها لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك الصناعي أو النهائي . تقوم المنظمة بعملياتها التحويلية من خلال عدة أنشطة تمارسها المجالات الوظيفية

⁵Paul Peter, Jerry G. Olson, Consumer behavior and Marketing Strategy 8 ed, McGraw Hill, New York, 2008, P404 .

التي تستوعبها الهيكل التنظيمي . أي أن كل مجال وظيفي يضيف قيمة محددة للمنتج النهائي . من منظور تنافسي لا يكفي أن يساهم كل مجال وظيفي في إضافة قيمة للمنتج فحسب بل لابد أن يضيف قيمة متميزة . تتكون عملية التحويل من عدد من الأنشطة الأساسية وعدد من الأنشطة الداعمة والتي يضيف كل منها قيمة للمنتج⁶ .

في هذا البحث يتم تناول الأنشطة المنفذة لعمليات المنظمة دون التمييز بين الأنشطة الأساسية والداعمة بإعتبار كل الأنشطة تساهم في إنتاج القيمة . لأن هذه الأنشطة تعمل بشكل متداخل ومتكامل لإنتاج قيمة متميزة لمنتج واحد , وأن النشاط الذي يصنف من ضمن الأنشطة الداعمة قد يضيف ميزة أكبر مما يضيفه نشاط آخر يصنف من ضمن الأنشطة الأساسية .

أ/ خدمة المستهلك : نلعب وظيفة خدمة المستهلك دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية خاصة في حالة المنتجات التي تحتاج إلى خدمة ما بعد البيع . لذلك إتجهت المنظمات المدركة لهذه الأهمية إلى إنشاء قسم لخدمة العملاء , فمثلاً السرعة في صيانة أو في توفير قطع الغيار يمكن أن يؤدي إلى تكويني صورة مميزة عن منتجات المنظمة في أذهان المستهلكين مما يتيح للمنظمة فرصة تحديد سعر أعلى لمنتجاتها .

ب/ التسويق : تستطيع وظيفة التسويق إضافة قيمة للمنتج عن طريق إستخدام إستراتيجيات المزيج التسويقي الذي يؤدي إلى إكتشاف حاجات المستهلك ومن ثم تصميم منتجات تلبي تلك الحاجات بشكل أفضل . كما تؤدي إستراتيجيات المزيج التسويقي إلى تكوين إنطباع مقبول عن منتجات المنظمة في أذهان المستهلكين مما يزيد من قيمة المنتج .

ج/ الإنتاج : وظيفة الإنتاج هي المعنية بإنتاج و إستحداث المنتجات المادية أو المعنوية , فهي تقوم بتصميم وتصنيع المنتجات , وتقديم وتسليم الخدمات . في الحالتين إذا كانت عمليات وظيفة الإنتاج تمت بكفاءة فإنها تنتج منتجات ذات قيمة عالية وبتكاليف أقل .

د/ البحوث والتطوير : وظيفة البحوث والتطوير هنا تعني بحوث وتطوير تصميم المنتجات وعمليات إنتاج المنتجات . يمكن لوظيفة البحوث والتطوير أن تضيف للمنتج إذا إستطاعت الوصول إلى تصميم متفوق

⁶شارلز هل , جونز , الإدارة الإستراتيجية , تعريب : محمد سيد عبد المتعال , إسماعيل بسيوني , مرجع سابق , ص196 .

للمنتج أو الوصول إلى عمليات إنتاج أكثر كفاءة وذلك لأن التصميم المتقوq يجذب المستهلك وكفاءة عمليات الإنتاج تقلل التكاليف .

هـ/ إدارة المواد : تختص هذه الوظيفة بعمليات نقل المواد من الموردين ومورواً بعمليات الإنتاج والتوزيع . أكثر جانب من جوانب هذه الوظيفة التي يمكن أن تؤثر على تكاليف المنظمة هو التخزين لذلك فإن وظيفة إدارة المواد يمكن أن تضيف قيمة إذا استطاعت أن تتحكم وتقلل من تكلفة المخزون المدخلات والمخرجات .

و/ الموارد البشرية : من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية إختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وتحديد التعويضات والمكافآت . هذه المهام إذا تم تأديتها بكفاءة تؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل وتحسين خدمة العميل وبهما تقل التكلفة وتزيد القيمة المدركة للعميل على التوالي .

ز/ نظم المعلومات : تشير نظم المعلومات إلى النظم الإلكترونية لإدارة المخزون , متابعة المبيعات , تسعير المنتجات , بيع المنتجات والتعامل مع خدمة الرد على إستفسارات المستهلكين . بما أن نظم المعلومات تفيد كافة الوظائف المعنية بإنتاج القيمة فإن تقود إلى تحقيق ميزة لمنتجات المنظمة .

ح/ البيئة التحتية : تشمل على الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والإدارة العليا بالمنظمة . يلاحظ أن البنية التحتية هي الوعاء الجامع الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المعنية بإنتاج القيمة وبالتالي فإن كفاءتها ستعكس على كفاءة الأنشطة الأخرى عند إنتاج القيمة .

ط/ تتضمن الثقافة : التنظيمية مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والرموز التي تحكم سلوك الأفراد في أداء الأعمال . تشير القيم المشتركة إلى أهمية إهتمام المنظمة بجودة المنتج وخدمة العملاء ومعاملة العاملين بها .

المعتقدات هي الأفكار السائدة بالمنظمة والتي تتعلق بأهمية العنصر البشري للمنظمة , أما الرموز فهي قواعد غير مكتوبة ترشد السلوك والتصرفات وتفاعل العاملين بالمنظمة .

2-3 بناء الميزة التنافسية

إن المنظمة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال إنتاج منتج ذي قيمة عالية عن طريق تخفيض تكاليف الشراء للعميل أو عن طريق تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين أن يولونه مزيداً من القيمة ومن ثم إستعدادهم لدفع سعر أعلى .

تستند المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية على أربعة أسس مترابطة ومتكاملة وذلك بإستخدام إستراتيجيات تنافسية على هذه الأسس وتنميتها في نفس الوقت لزيادة القيمة المدركة للعميل بإستمرار .

أسس الميزة التنافسية :

هناك أربعة أسس تتبناها المنظمات لبناء الميزة التنافسية عليها . هذه الأسس ترتبط مع بعضها بعلاقات متشابكة , والأسس الأربعة التي تبنى عليها الميزة التنافسية هي :-(7)

أ/ الكفاءة .

ب/ التحديث .

ج/ الجودة .

د/ الإستجابة .

هذه الأسس الأربعة هي نتاج للكفاءات المتميزة بالمنظمة , وتحقق الميزة التنافسية بزيادة القيمة المدركة للعميل من ناحية وتخفيض هيكل التكلفة بالنسبة للمنظمة من ناحية أخرى .

أ/ الكفاءة :

تتمثل كفاءة المنظمة في القيمة التي تضيفها إلى المدخلات , فالمنظمة تقوم بعدة عمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات , وكلما كانت عمليات المنظمة ذات جودة أكثر كانت قيمة المخرجات أعلى .

أي أن الكفاءة تقاس بمقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة , وكلما كانت أكثر كفاءة , كلما قل مقدار المدخلات لإنتاج مخرجات معينة .

⁷<http://www.quickmba.com,October> 2010 .

تتمثل المدخلات في الأرض ورأس المال والعمالة والتكنولوجيات والإدارة والمعرفة وجميع عوامل الإنتاج الأخرى . أما المخرجات فتتمثل في المنتجات التي تنتجها المنظمة .

تحقيق الكفاءة المتفوقة يقتضي ضرورة ومعرفة دور المصادر الكامنة للميزة التنافسية بالمنظمة .
المصادر الكامنة للميزة التنافسية تجدها في كل شيء , في الأقسام , التسهيلات , المكتب الفرعي وأي وحدة من وحدات المنظمة لها دور في ذلك لابد من تحديدها ومعرفتها⁸ .

يمكن أن تأتي الكفاءة المتفوقة من الإنتاجية العالية للموظف والتي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل موظف . الإنتاجية العالية للموظف تقود إلى تخفيض تكلفة عمليات المنظمة . عمليات المنظمة ليس المقصود منها عمليات التصنيع فقط وإنما في جميع المجالات الوظيفية بالمنظمة , وبالتالي فإن المنظمة ذات الإنتاجية المرتفعة للعمالة في صناعتها سيكون لديها هيكل التكلفة المنخفضة وبذلك تمتلك ميزة تنافسية تركز على التكلفة .

كما يمكن أن تأتي الكفاءة المتفوقة من الإنتاجية الأعلى للإنفاق على البحوث والتطوير والتي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل وحدة من وحدات رأس المال المستثمر .

أيضاً يمكن أن تأتي الكفاءة المتفوقة من الإنتاجية العالية لرأس المال والتي تقاس بعدد المنتجات الجديدة التي تم تطويرها من الإستثمارات في البحوث والتطوير .

كذلك يمكن أن تأتي الكفاءة المتفوقة من القوة المعرفية العالية لرأس المال للمنظمة التي تقود إلى التعليم المشترك وتكوين ثقافة تنظيمية توجه المجالات الوظيفية المختلفة في المنظمة .

إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج وجودة عالية وسرعة التسليم والمرونة و الإستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء قدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية⁹ .

⁸<http://www.books.google.com>, 2010 .

⁹<http://www.brdiscussion.com>, 2010

سواء أتت الكفاءة المتفوقة من الإنتاجية العالية للموظف أو من رأس المال المستثمر أو البحوث والتطوير أو القوة المعرفية فإنها تؤدي إلى هيكل تكاليف أقل ، الأم الذي يسهل للمنظمة تخفيض أسعار منتجاتها .

ب/ الجودة المتفوقة :

يكون المنتج ذا جودة متفوقة إذا كان يتضمن صفة أو منفعة يدرك المستهلك بأنها تقدم قيمة أكبر مقارنة مع المنتجات المنافسة ، إن الجودة المتفوقة تؤثر على الميزة التنافسية من ناحيتين :

الناحية الأولى تتمثل في توفير منتج ذي جودة متفوقة يزيد من قيمة المنتج في نظر المستهلك ، مما يمكن المنظمة على تحديد سعر أعلى منتج . خير مثال على ذلك منافسة سيارات تويوتا اليابانية للسيارات الأمريكية في أمريكا نفسها .

الناحية الثانية تتمثل في أن الجودة المتفوقة تقود إلى الإنتاجية العالية و التكلفة الأقل للوحدة ، لأن الجودة المتفوقة تعني إنفاق وقت أقل لإصلاح الأخطاء والعيوب .

من بين الصفات المتنوعة للمنتجات التي يمكن أن تشكل محور إهتمام المستهلك لتقدير جودة المنتج هي الاعتمادية ، التصميم ، الأداء والمزايا الخاصة بالأمان . يختلف الأفراد في تفضيلاتهم لجوانب الجودة فمنهم من يعطي للإعتمادية ، وآخرون يعطون الأولوية للتصميم والبعض يعطي الأولوية وهكذا .

إذا كان المنتج يؤدي وظيفته التي صمم من أجلها بشكل جيد فإنه يمكن الإعتماد عليه وبالتالي يزيد من القيمة المدركة للعميل إذا كانت درجة الإعتمادية في منتجاتها لزيادة مستوى جودة منتجاتها . كما أن المنظمات تعتمد على الخصائص الأخرى لتلبية الأولويات المختلفة للعملاء .

مثلاً ينطبق مفهوم الإلتزام بمواعيد المغادرة والوصول ، وجودة خدمات البنوك تكون في السرعة وجودة خدمات الهاتف تكون في سرعة الإتصال ووضوح الصوت والصورة والأمان . نقصد بالأمان ضمان السرية يف معاملات مستفيد الخدمة ، وأقرب مثال على هذا ما أثارته هواتف البلاك بيري من ضجة في كثير من بلدان العالم حيث إتخذت حكومات بعض الدول (السعودية ، سوريا ، الكويت ، قطر ، مصر ، فرنسا) قرارات بمنع إستخدام هواتف البلاك بيري في بلدانها لدواعي أمنية وذلك لعدم إمكانية الأجهزة الأمنية في تلك البلدان من الوصول إلى البيانات المرسلة بواسطة هواتف البلاك بيري من قبل مستخدميها في تلك البلدان كانوا مواطنين أو أجانب

ج/ التحديث :

يشير التحديث إلى أي شيء جديد سواء تعلق بالمنتج أو بطريقة إنتاجه أو بطريقة إدارة الشركة أو بالإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة . بالنسبة للمنظمات فإن النوعين الأخيرين يستخدمان لدعم النوعين الأولين , فلذلك يمكن القول بأن هناك نوعين من التجديد , حدوثهما يؤدي إلى الميزة التنافسية وهما :⁽¹⁰⁾

1/ **تحديث المنتج** : هو العمل على تطوير و إستحداث منتجات جديدة تماماً في السوق أو تضمين المنتجات القائمة أو الموجودة في السوق صفات متميزة .

السوق ملئ بتجارب التجديد التي نفذتها المنظمات ولكن يمكن الإستشهاد على سبيل المثال بما قامت به الشركة السودانية (سوادتل) حيث بدأت الشركة بالهاتف الثابت ثم في مرحلة لاحقة أنشأت شركة موبيتل لتقدم خدمات الهاتف الجوال .

2/ **تحديث العمليات** : هو تطوير عمليات جديدة لإنتاج المنتجات وتوصيلها للمستهلكين أي إكتشاف طرق جديدة لإنتاج المنتجات وتقديم المنتجات . إن أقرب مثال لذلك يتمثل في الصرافات الآلية في مجال البنوك وكذلك إستخدام الألياف الضوئية في مجال خدمات الهاتف .

تعتبر المعرفة التكنولوجية أمراً حاسماً في تجديد المنتج وتحديث العمليات لما لها من أهمية في عصرنا هذا الذي يشهد تطوراً سريعاً في تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات التي تعد من العناصر المهمة في تكوين المعرفة .

التكنولوجيا واحدة من برامج التشغيل الرئيسية المنافسة والتي تلعب دوراً رئيسياً في التغيرات الهيكلية في كل من الصناعات القائمة وكذلك في إنشاء صناعات جديدة .⁽¹¹⁾

إن إنتاج منتج جديد وطرحه في السوق يمكن الجهة المنتجة من تحديد سعر أعلى لكونه منتج نادر . بالتأكيد ندرة المنتج يزيد من القيمة المدركة للعميل , كما أن السعر الأعلى يحقق للمنتج هامش ربح أكبر و الإثنين يدعمان الميزة التنافسية .

¹⁰ شارلز هل , جارديت جونز , الإدارة الإستراتيجية , مرجع سابق , 212 .

¹¹ <http://en.wikipedia.October> 2010 .

كما أن تحديث عمليات الإنتاج غالباً ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج مما يتيح للمنظمة تخفيض أسعار منتجاتها وفي هذه ميزة تنافسية .

إن عمليات تحديد المنتج وتحديث العمليات الناجحة تمنح المنظمة شيئاً منفرداً يفقر إليه المنافسون ويسمح هذا التفرد للمنظمة بتمييز لنفسها عن منافسيها وفرض سعر إستثنائي لمنتجاتها .

د/ الإستجابة للمستهلكين :

تصل المنظمة إلى الإستجابة متفوقة للمستهلكين إذا إستطاعت أن تحدد إحتياجات العملاء ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين ومن ثم تقديم منتجات تلبي تلك الرغبات بصورة أفضل من المنظمات المنافسة . أي أن الإستجابة المتفوقة للمستهلكين والتي تؤدي إلى إيجاد ميزة تنافسية تعتمد على تحديد إحتياجات ورغبات العملاء وإنتاج منتجات ذات قيمة أعلى مما تفعله المنظمات المنافسة . من جانب آخر فإن تطوير منتجات جديدة ذات سمات تفتقر إليه المنتجات الحالية وتقدم منتجات ذات جودة متفوقة يمثلان عملاً تكاملياً لتحقيق إستجابة متميزة للعملاء .

من العوامل المرتبطة بالإستجابة المتفوقة للمستهلكين والذي يؤدي إلى إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية , هو القدرة على الوفاء بطلبات فريدة للعملاء أفراداً كانوا أو مجموعات . أي أن يتسم نظام الإنتاج بالمرونة الكافية والتي تسمح بإدخال تعديلات على المنتج حسب الطلبات الفردية أو الجماعية . مثلاً شركة تويوتا للسيارات تتيح حرية للمستهلكين في الإختيار من بين نطاق واسع من الألوان .

في مجال الخدمات فإن شركات الإتصالات بالسودان تقدم خدمة الإنترنت بواسطة خوادم ذات ساعات كبيرة للجماعات والمؤسسات وخوادم ذات ساعات محدودة للأفراد .

من العوامل المهمة أيضاً يف جانب الإستجابة المتفوقة للعملاء هو وقت الإستجابة للمستهلكين وهو الوقت المستغرق حتى تسليم المنتج أو أدائه في حالة المنتجات المادية فإن وقت الإستجابة المستغرق اللازم للإنتهاء من تصنيع الطلبية , أما بالنسبة للخدمات فإن الوقت الإستجابة هو الوقت المستغرق في إنتظار أداء الخدمة .

كلما كان الوقت المستغرق لإنتاج السلعة أو لأداء الخدمة أقل أدى ذلك إلى بناء ميزة تنافسية للمنظمة يمكنها من بناء ولاء للماركة وتحديد سعر إستثنائي لمنتجاتها .

أيضاً يلعب التصميم المتفوق والخدمة المتميزة , وخدمة متفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم دوراً معزراً مهماً في الإستجابة للعملاء .

متانة الميزة التنافسية :

متانة الميزة التنافسية تعني بقاء و إستمرار الميزة التنافسية لمدة طويلة بعد إستحداثها . بمعنى إلى أي مدى من الزمان يمكن للميزة التنافسية التي بنتها المنظمة أن تجعلها متفوقة على للمنظمات المنافسة . تتوقف متانة الميزة التنافسية ورسوخها على ثلاثة عوامل هي :⁽¹²⁾

أ/ عوائق التقليد .

ب/ قدرة المنافسين .

ج/ والديناميكية العامة لبيئة الصناعة .

أ/ عوائق التقليد :

تمتلك المنظمة ميزة تنافسية إذا كانت تحقق معدل ربح أعلى متوسط الربح في الصناعة . هذه الربحية العالية تشجع المنظمات المنافسة على محاولة إكتشاف الكفاءات المتفوقة التي تمتلكها هذه المنظمة بغرض تقليدها أو محاكاتها للوصول إلى إنتاج منتجات على مستوى وتقليد الكفاءات المتميزة للمنظمة المعينة فإنها تتمكن من إحداث أثر سلبي متدرج المنظمة ذات الميزة التنافسية . بقدر نجاح هذه المنظمات في اكتشاف وتقليد الكفاءات المتميزة للمنظمة المعنية فإنها تتمكن من إحداث أثر سلبي متدرج على ربحيتها المتفوقة . لذلك تقوم المنظمات ببناء مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية .

¹²شارلز هل , جارديت جونز , الإدارة الإستراتيجية , مرجع سابق , 212 .

إن لسرعة نجاح المنظمات المنافسة في تقليد الكفاءات المنافسة بتقليد الكفاءات المتميزة تأثيراً كبيراً على متانة الميزة التنافسية , فكلما كانت الميزة التنافسية للمنظمة المعنية أقل متانة .

من جانب آخر , كلما إمتد الوقت الذي تستغرقه المنظمات المنافسة في تقليد الكفاءات المتميزة زادت متانة الميزة التنافسية وبالتالي تزداد الفرصة أمام المنظمة المتميزة أبناء لبناء مركز سوقي قوي وزيادة ولاء المستهلكين لماركتها التجارية , مما يصعب على المنظمات المنافسة منافستها في السوق على الأقل في المدى القصير , حتى ولو إستطاعت المنظمات المنافسة أن تتفوق عليها في كفاءاتها المتميزة .

من ناحية ثالثة فإنه كلما إستغرق في تقليد الكفاءات المتميزة وقتاً أطول أتاح ذلك فرصة للمنظمة المتميزة لتحسين وتطوير تلك الكفاءات أو بناء كفاءات أخرى , وبالتالي تحافظ على تقدمها في السوق .

إن العامل الحاسم في سرعة نجاح المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الكفاءات المتفوقة للمنظمة المتميزة هو عوائق التقليد . كلما كانت عوائق التقليد كثيرة كانت الميزة التنافسية أكثر متانة وصلابة . ويتوقف مدي متانة وصلابة الميزة التنافسية من حيث عوائق التقليد على محاولة المنافسة لتقليد الموارد أو القدرات .

تقليد الموارد :

تعتبر الكفاءات المتميزة القائمة على الموارد المادية أو الملموسة أسهل الكفاءات التي يمكن للمنافسين تقليدها , فمثلاً إذا كانت الكفاءات المتميزة معتمدة على إمتلاك المنظمة لموارد ملموسة ذات قيمة متفوقة كالمباني , المصنع والمعدات الخ , فإن هذه الموارد تعد ملموسة وبالتالي غالباً ما يمكن للمنظمات المنافسة شرائها من السوق .

إن العامل الحاسم في سرعة نجاح المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الكفاءات المتفوقة للمنظمات المتميزة وهو عوائق التقليد . كلما كانت عوائق التقليد كثيرة كانت الميزة التنافسية أكثر متانة وصلابة يتوقف مدي متانة وصلابة الميزة التنافسية من حيث عوائق التقليد على محاولة المنافسة لتقليد الموارد أو القدرات .

تقليد الموارد :

تعتبر الكفاءات المتميزة القائمة على الموارد المادية أو الملموسة أسهل الكفاءات التي يمكن للمنافسين تقليدها , فمثلاً إذا كانت الكفاءات المتميزة معتمدة على إمتلاك المنظمة لموارد ملموسة ذات قيمة متفوقة كالمباني , المصنع والمعدات ...الخ , فإن هذه الموارد تعد ملموسة وبالتالي غالباً ما يمكن للمنظمات المنافسة شرائها من السوق .

إما الموارد غير الملموسة فتعتبر أكثر صعوبة من حيث التقليد , وبالتالي فإن الكفاءات المتميزة القائمة على موارد غير ملموسة كالشهرة والمعرفة التكنولوجية والماركة التجارية والماركة وبراءة الاختراع يصعب تقليدها نسبياً .

إن الشهرة والماركة التجارية يعكسان ولاء العميل الناتج من الجودة العالية التي تتمتع بها منتجات الماركة , وغالباً ما يبدي المستهلكون إهتماماً لمثل هذه المنتجات وتفضيلها على المنتجات المنافسة . قد يرغب المنافسون تقليد الماركات المشهورة إلا أن القوانين المنظمة لنشاط الأعمال يمنع ذلك .

إن المعرفة التكنولوجية يمكن بناؤها أو إمتلاكها من خلال التدريب إلا إذا كانت محمية ببراءة اختراع التي توفر فرصة إحتكار المعرفة المبتكرة لفترة محددة تنظمها قوانين العمل المحلية والدولية . في ظل التقدم التكنولوجي في مجال التدريب إلا إذا كانت محمية ببراءة اختراع التي توفر فرصة إحتكار المعرفة التكنولوجية للمنظمة المبتكرة لفترة محددة تنظمها قوانين العمل المحلية والدولية . في ظل التقدم التكنولوجي في مجال المعلومات و الإتصالات فإن الكفاءات المتميزة التي تركز على المعرفة التكنولوجية تتميز بقصر العمر , حتى مع الحماية القانونية .

تقليد القدرات :

القدرات هي معرفة تشكل داخل المنظمة من خلال الطريقة التي تتخذ بها القرارات ويتم بها إدارة العمليات فلذلك تعتبر ذات طبيعة غير مرئية يصعب إدراكها وتمييزها من خارج المنظمة .

يمكن أن تحاول المنظمات المنافسة تقليد القدرات التي تتمتع بها المنظمة بواسطة التجسس الصناعي وذلك من خلال إستقطاب وتعيين العاملين في المنظمة المتميزة لديها , ولكن القدرات لا تمكن في الأفراد وإنما في نمط التفاعل الذي يتم داخل بيئة تنظيمية متفردة يكون ذلك (التفاعل) روتين المنظمة ولا تعكس في المستندات والإجراءات حتى لا تقلد . (13)

ب/ قدرة المنافسين :

تعتبر طبيعة الإلتزامات الإستراتيجية المسبقة للمنافسين محدداً رئيسياً لمدى سرعة المنافسين في تقليد الميزة التنافسية التي تملكها المنظمات المتميزة .

إن الإلتزام الإستراتيجي يعني إلتزام المنظمة بطريقة خاصة في أداء وتنفيذ أعمالها . المقصود بأداء وتنفيذ أعمالها هو تطوير وتنمية مجموعة معينة من الموارد والقدرات لبناء الكفاءات المتميزة .

إذا وضعت المنظمة إلتزاماً إستراتيجياً فإنها ستجد صعوبة في الإستجابة لأي منافسة جديدة تتطلب الخروج من ذلك الإلتزام . لذلك فإن المنظمات التي لديها إلتزامات طويلة الأجل تجاه طريقة معينة لأداء الأعمال تكون أبطأ في تقليد الميزة التنافسية للمنظمة المبتكرة وبالتالي ستكون الميزة التنافسية الأخيرة متماسكة نوعاً ما. مع ذلك فإن عامل المنافسة ستجبر تلك المنظمات على التخلي عن تلك الإلتزامات الإستراتيجية المتقدمة .

أيضاً تعتبر الطاقة والقدرات الإمتصاصية للمنافسين محدداً آخر لسرعة المنافسين في إنجاز تقليد ومحاكاة الميزة التنافسية للمنظمة المبتكرة . المقصود بالطاقة والقدرة الإمتصاصية هو قدرة المنظمة المنافسة على تحديد وتقييم وإستيعاب وإستخدام معرفة جديدة في إنتاج منتجاتها .

كلما كانت لدى المنظمة المنافسة قدرة إمتصاصية تمكنت من تقليد الميزة التنافسية للمنظمة المبتكرة بسرعة , وكلما إفتقر المنافسون إلى القدرة الإمتصاصية صعبت عليهم الإستجابة للمنظمة المبتكرة والتي تعتمد ميزتها التنافسية على منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة .

إن الإلتزامات الإستراتيجية الحالية والقدرة الإمتصاصية الضعيفة للمنافسين يحدان من قدرتهم على تقليد الميزة التنافسية لأحد المنافسين إذا كانت هذه الميزة تعتمد على منتجات مبتكرة أو عمليات مستحدثة . لذلك فإن القيمة تهاجر بعيداً عن المنافسين الحاليين وتتجه نحو المنشآت الجديدة التي تعمل وفق نظام عمل جديد وذلك في الحالات التي تؤدي إلى إعادة تشكيل وصياغة قواعد المنافسة في الصناعة .

ج/ ديناميكية الصناعة :

تؤثر ديناميكية الصناعة على الميزة التنافسية من خلال دورة حياة المنتج . كلما كانت ديناميكية الصناعة متغيرة بسرعة قصرت دورة حياة المنتج وبالتالي قلت متانة الميزة التنافسية , والعكس صحيح . لذلك يمكن القول أن المعدل السريع للتحديث يؤدي إلى سرعة زوال الميزة التنافسية . كما أن الميزة التنافسية لن تبقى إلى يوم الأبد حتى ديناميكية الصناعة المستقرة .

تعيين تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات أكثر ديناميكية لصناعة متجددة ومتغيرة . لذلك فإن أي ميزة تنافسية تكسبها المنظمات التي تقدم منتجات تعتمد على هذه التكنولوجيا قابلة للزوال , كما أنها عرضة بصورة أكبر للتقليد والمحاكاة .

2-2-4 الإستراتيجيات التنافسية :

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية وسائل وأدوات تستخدمها المنظمات لبناء والمحافظة على مزاياها التنافسية .

إذا ما نجحت الشركة في صياغة إستراتيجيتها (إستراتيجياتها) على وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها .⁽¹⁴⁾

¹⁴ ثامر ياسر البكري , إستراتيجيات التسويق , مرجع سابق , ص 205 .

هناك ثلاثة إستراتيجيات تنافسية تستخدمها المنظمات بغض النظر عما إذا كانت منظمات صناعية أو خدمية أو غير هادفة للربح . كما يمكن تطبيق هذه الإستراتيجيات في جميع أنواع البيانات الصناعية سواء كانت سريعة الديناميكية أو بطيئة , لذلك تسمى بالإستراتيجيات العامة , والإستراتيجيات هي :⁽¹⁵⁾

أ/ إستراتيجية زيادة التكلفة .

ب/ إستراتيجية التميز .

ج/ إستراتيجية التركيز .

أ/ إستراتيجية القيادة في التكاليف :

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا إستطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من مستوى أسعار المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح . من بين الدوافع التي تسجع المنظمات على تطبيق هذه الإستراتيجية .

- توافر إقتصاديات الحجم .
- آثار منحى الخبرة والتعلم .
- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة .
- وجود سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر وذوي حساسية تجاهه .

يمكن للمنظمات الوصول إلى هيكل تكلفة أقل لإنتاج منتجاتها بإستخدام العديد تامن الطرق أهمها ما يلي :-⁽¹⁶⁾

1/ تنمية حضارة تنظيمية تركز أساساً على الإهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة . في ظل هذه الحضارة فإن جميع العاملين بالمنظمة يضعون نصب أعينهم عن قصد مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى أدنى حد ممكن .

¹⁵شارلز هل , جارديت جونز , الإدارة الإستراتيجية , مرجع سابق , 256 .

¹⁶علي عبد الله حاكم , محاضرة في الإدارة الإستراتيجية , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , 2001م .

2/ محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكميات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة الإنتاج .

3/ تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية , فمثلاً إذا كانت بعض العمليات الإنتاجية تتم بصورة يدوية أو نصف آلية وكان ذلك يؤدي إلى زيادة التكاليف , فإن الإدارة يمكن أن تحل محلها ببعض العمليات الآلية منخفضة التكاليف .

4/ محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة الثمن دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح .

5/ محاولة البيع المباشر إلى المستهلك أو الإستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع .

6/ محاولة تعديل موقع المنظمة بحيث يكون أقرب إلى المستهلك أو مصادر التوريد .

7/ محاولة تطبيق درجة عالية من التكامل الرأسي الأمامي أو الخلفي .

8/ التركيز على مد قطاع سوقي محدد بالمنتجات .

ب/ إستراتيجية التمييز :

تستطيع المنظمة أن تمتلك ميزة تنافسية عن طريق إنتاج منتجات عالية التمايز مقارنة بتلك التي يقدمها المنافسون . مثل ذلك التمايز يمكن المنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسباً وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية .

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج , سمات خاصة بالمنتج , تقديم خدمات ممتازة , توفير قطع غيار , الجودة المتميزة , الريادة التكنولوجية , مدى واسع من الخدمات المقدمة , والسمعة الجيدة , تتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجيات بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها .⁽¹⁷⁾

¹⁷ <http://alhodhod.bxs.com.september> 2010 .

هناك وسيلتان لتحقيق التمايز . الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يحملها المستهلك عند شرائه للمنتج أما الوسيلة الثانية فتتمثل في محاولة المنظمة إيجاد مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في المنتجات المنافسة .

بصورة أكثر تحديداً فإن التمايز يمكن الوصول إليه بأحد الطرق الآتية :-(18)

- 1/ تقديم الخدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك .
 - 2/ التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج .
 - 3/ جعل عملية صيانة المنتج أسهل أو أقل تكراراً .
 - 4/ تقليل حاجة المستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى لإستخدام المنتج .
 - 5/ تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج الجديد عند مبادلتته بمنتج آخر قديم .
 - 6/ تحسين درجة الراحة في إستخدام المنتج أو جعل إستخدام المنتج أسهل .
 - 7/ المرونة في إنتاج أي شيء شكل يطلبه المستهلك .
 - 8/ العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الإقتصادية مثل الحاجة إلى التقاخر والتمايز الإجتماعي .
- على المنظمة توضيح جوانب التميز التي تتمتع بها منتجاتها للمستهلكين من خلال المزيج الترويجي . إذا كانت تقدم خدمة فريدة من نوعها لا يمكن الحصول عليها في مكان آخر , ينبغي عرض هذه الحقيقة في الإعلان , والخطابات , وبطاقات العمل , ولافتات . والمواد الترويجية الأخرى .(19)

¹⁸ علي عبد الله حاكم , محاضرة في الإدارة الإستراتيجية , مرجع سابق .

¹⁹ <http://www.getfrandk.co.nz, .september> 2010

ج/ إستراتيجية التركيز :

تستطيع المنظمات إمتلاك ميزة تنافسية إذا قامت بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية بحيث يضمن قدرأً معقولاً من التماثل بين مستهلكي كل قطاع على حده , ثم تركز نفسها لتنافس في قطاع صغير من هذا السوق .

مع التركيز على قطاع محدد قد تستخدم المنظمة إما إستراتيجية القيادة في التكاليف أو إستراتيجية التمايز , وبهذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة أن تقدم لهذا القطاع خطأً متكاملاً من السلع وتقديم قدر عالي من الخدمات للمستهلك , وتكون لها القدرة الفائقة للإستجابة لأي تغير يطرأ على حاجات ورغبات المستهلكين .

قياس الميزة التنافسية :

لا يوجد إتفاق بين الباحثين والمهتمين بشأن التسويق عموماً والميزة التنافسية على وجه الخصوص حول مقاييس الميزة التنافسية . إذ طرحت عدة مؤشرات لقياس الميزة التنافسية وهذه المؤشرات تكاد تختلف حسب طبيعة نشاط المنشأة التي بميزة تنافسية سواء كانت خدمي او انتاجية (20) . كما ينظر إليها من وجهة نظر المنظمة كالحصة السوقية , والربحية أو من جانب العملاء كالرضا , والولاء أو من وجهة نظر المنافسين بينما يركز البعض الآخر على الجوانب النوعية .

1/ المؤشرات الكمية :

أورد معظم الباحثين مؤشري السوقية والربحية كمؤشرين لقياس الأداء التسويقي أحياناً ولقياس الميزة التنافسية أحياناً أخرى . لا شك أن الميزة التنافسية تعد ن أهم مقاصد الأداء وتحقيقها يتضمن تحقيق المقاصد الأخرى .

²⁰محمود عواد الزيادات,مروان محمود النصور,تخطيط الموارد البشريه ودوره فى تعزيز المقدرة التنافسية مرجع سابق,ص150

أشارت دراسة (Merrilees et al 2010)⁽²¹⁾ إلى أن الأداء التسويقي يتمثل في المبيعات والنمو والحصة السوقية بينما الأداء المالي يرجع بوضوح إلى الربحية بوضوح والعائد على الإستثمار . كما أشار إلى أن إستخدام الأداء التسويقي والأداء المالي بعد أن تقدم فهماً أبعد لكفاءة الأداء في كثير من الأحيان .

أيضاً أشارت دراسة (Weerawardena & O'Cass 2004)⁽²²⁾ إلى إختيار الربحية والحصة السوقية وغيرها من الأهداف يمكن أن تقدم فهماً أبعد لكفاءة إستخدام موارد المنشأة .

كذلك أشارت دراسة (Vorhies Morgan 2005)⁽²³⁾ , و (Morgan et al 2009)⁽²⁴⁾ أوردتا مؤشري الحصة السوقية والربحية لقياس الأداء وبشكل تفصيلي . حيث تضمنت الحصة السوقية مؤشر نمو الحصة السوقية , النمو في إيرادات المبيعات , كسب عملاء جدد , والزيادة في مبيعات العملاء الحاليين . بينما تضمنت الربحية مؤشر العائد على الإستثمار , والعائد على المبيعات , وتحقيق الأهداف المالية .

تستخدم في هذه الدراسة مؤشرات القياس الواردة في دراسة (Vorhies & Morgan 2009) مع إستبعاد مؤشر النمو في إيرادات المبيعات من مؤشرات الحصة السوقية لأنه مؤشر مالي بخلاف بقية المؤشرات وقيسه مؤشر العائد الوارد من ضمن مؤشرات الربحية .

2/ المؤشرات النوعية :

هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت المقاييس النوعية للميزة التنافسية وذلك قد يرجع إلى صعوبة قياس الجوانب النوعية وصعوبة تحديد مؤشرات لقياسها . رغماً عن تلك الصعوبات أوردت دراسة (Eng & Jones 2009)⁽²⁵⁾ ثلاثة مؤشرات لقياس الأداء هي حقوق الملكية الفكرية , النجاح في تقديم منتج , ونجاح العرض العام المبدأ . حيث يتضمن حقوق الملكية الفكرية مؤشر (عدد حقوق الملكية الفكرية , تطوير عدد مرتفع لحقوق الملكية الفكرية , والنجاح في حماية الملكية الفكرية من المنافسين) . بينما يتضمن النجاح في تقديم منتج مؤشر (تبني منتجات جديدة , قبول السوق للمنتجات الجديدة , تحقيق المنتجات الجديدة مبيعات

²¹Hoffman Nicole p, An Examination of the " Sustainable Compleitive Advantage " Concept : Past, Present, and Future, Academy of Marketing Science Review, PDF, 2000.

²²Weerawardena Bill, O'Cass Aron, 2004, op.cit, p.158 .

²³Vorhies .W Douglas &Morgan . A Neil, 2005, op.cit, p.920 .

²⁴Morgan. Neil A, Vorhies .Douglas W, Mason , Charlotte H, 2009, op. cit, p.92 .

²⁵Eng Teck- Yong, Jones J.Graham Spikett, 2009, op.cit, p473

أعلى , و إختبارات تسويق ناجحة للمنتجات الجديدة) . أما نجاح العرض العام المبدئي فيتضمن مؤشر (تقييم إيجابي من المحللين تجاه العرض العام المبدئي , تحقيق العرض العام المبدئي مبيعات أعلى وبسرعة , وتحقيق العرض المبدئي حصة أعلى من المتوقع) .

تستخدم في هذه الدراسة مؤشر النجاح في تقديم منتج لقياس الجوانب النوعية للميزة التنافسية وذلك لتوفر شواهد تطبيقية في مجال الإتصالات الهاتفية بالسودان . تأتي إستبعاد مؤشر حقوق الملكية الفكرية لصعوبة حدوثه في السودان مع العلم بأن الإبتكار في مجال الإتصالات الهاتفية في الغالب يكون من ناحية تكنولوجيا الإنتاج التي منشأها الدول المتقدمة . أما مؤشر نجاح العرض العام المبدئي فقد أستبعد لأن النجاح في تقديم منتج لا يكون إلا بعد نجاح العرض العام المبدئي وبالتالي فإن النجاح في تقديم منتج يقيسه تلقائياً .

الفصل الثالث

نموذج ومنهجية الدراسة

3-1 مقدمة :

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي ,نظري ,تطبيقي,وبين امكانية تجسيده في منظمات الاعمال .

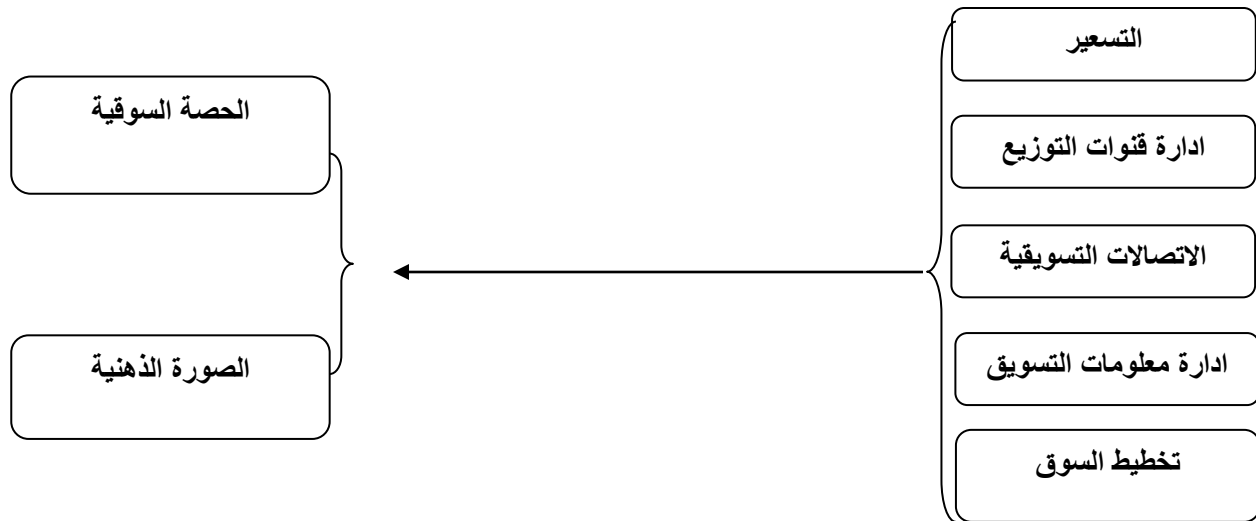
ولذلك فقد قام الدارس بما يلزم من اجل التحقق من مصداقية الترابط والمحافظة في بلوغ اهداف الدراسة يحتوى هذا الفصل على نموذج الدراسة المقترح ,كذلك فرضيات الدراسة ,منهج البحث ,المجتمع والعينة التي طبقت عليها الدراسة ,اضافة الى مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ,والتأكد من صدق وثبات اداة الدراسة , وكذلك اساليب التحليل الاحصائي التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل الى النتائج ومن ثم تحقيق اهداف الدراسة.)

3-4 أنموذج الدراسة:

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بالاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية تمكن الدارس من صياغة نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي

شكل رقم (3-3) نموذج الدراسة المقترح

الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



3-5 فرضيات الدراسة:

من اجل الوصول الى اهداف هذه الدراسة بالاضافة الى العثور على اجابات على الاسئلة الواردة فى الدراسة ,وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة ثلاثة فرضيات اساسية لاختبار نموذج الدراسة كما يلى:

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد هنالك علاقة إحصائية إيجابية بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية. وتتفرع منها :

1- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور التسعير في الاستراتيجيات التسويقية و الحصة السوقية في الميزة التنافسية.

2- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور ادارة قنوات التوزيع في الاستراتيجيات التسويقية و الحصة السوقية في الميزة التنافسية.

3- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور الاتصالات التسويقية في الاستراتيجيات التسويقية و الحصة السوقية في الميزة التنافسية.

4- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور ادارة معلومات التسويق في الاستراتيجيات التسويقية و الحصة السوقية في الميزة التنافسية.

5- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور تخطيط السوق في الاستراتيجيات التسويقية و الحصة السوقية في الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة إحصائية إيجابية بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية. وتتفرع منها :

1- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور التسعير في الاستراتيجيات التسويقية و الصورة الذهنية في الميزة التنافسية.

2- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور ادارة قنوات التوزيع في الاستراتيجيات التسويقية و الصورة الذهنية في الميزة التنافسية.

3- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور الاتصالات التسويقية في الاستراتيجيات التسويقية و الصورة الذهنية في الميزة التنافسية.

4- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور ادارة معلومات التسويق في الاستراتيجيات التسويقية و الصورة الذهنية في الميزة التنافسية.

5- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور تخطيط السوق في الاستراتيجيات التسويقية و الصورة الذهنية في الميزة التنافسية.

3-6 منهجية الدراسة:

ان منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول الى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة 2002) اعتمد الدارس على المنهج الوصفي بغرض انجاز هذا البحث حيث تم الرجوع الى الكتب والابحاث والدراسات السابقة والادبيات المتخصصة في هذا المجال والتي ستثري هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي .

وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها , ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة ام الوصول الى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد

الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ومن أشكاله المسح، دراسة الحالة، وتحليل الوظائف الدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو. ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج، ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة. ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

3-7 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (زين) وحيث تم الاعتماد على أسلوب العينة لأنه ليس بالإمكان دراسة المجتمع كله حتى وإن أمكن فإن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك (سيكاران 2006)

نبذة عن الشركة:

بدأت زين-السودان (موبيتل سابقاً) العمل في فبراير 1997 كأول موفر لخدمات الهاتف السيار في السودان. وتتمتع زين اليوم بخدمة أكبر قاعدة مشتركين في السودان تفوق 12 مليون مشترك .

ونجحت زين في تعميق إرتباطها بالمجتمع السوداني من خلال التصاقها الوثيق بكل نشاطاته وتقديم خدمات مبتكرة والمساهمة في تنميته وتقدمه، بالإضافة إلى مد رقعة التغطية القومية. وكانت الشركة تعمل كجزء من الشركة السودانية للاتصالات المحدودة -سوداتل- عبر مساهمين من القطاعين العام والخاص حتى العام 2006، عندما آلت ملكيتها كاملةً إلى مجموعة الاتصالات المتنقلة MTC ضمن استراتيجيتها للوصول إلى العالمية عبر المحلية والإقليمية، وبهذا الإستحواذ عززت مجموعة MTC وجودها في الشرق الأوسط وأفريقيا عندما جعلت من موبيتل رائد الاتصالات النقلة في السودان

كما قامت بتعيين أكثر من 500 موظف سوداني جديد، بمسار خطة تهدف إلى تطوير خدماتها على نحو أحدث يواكب طفرة الاتصالات العالمية

كانت رسالة الشركة ومنذ بدء نشاطها، ولا تزال، توفير خدماتٍ غير مسبقة للمشاركين وتنمية المجتمع وتقديم أفضل قيمة لكافة الشركاء

التجوال الدولي: توفير التجوال مع أكثر من 366 مشغل في 144 دولة حول العالم. خدمة الشبكة الواحدة: مع أول شبكة اتصالات متنقلة بلا حدود في العالم. هذه الخدمة توفر فرصة المحاسبة بالتعرفة المحلية، شحن الرصيد باستخدام كروت الشحن المحلية وإستقبال المكالمات بتعرفة متدنية والدخول إلى خدمات شبكتك (البريد الصوتي وخدمات المشتركين عبر الهاتف وتحويل الرصيد)

خدمة الإنترنت والبيانات أثناء التجوال الدولي :

إن خدمة الإنترنت والبيانات أثناء التجوال الدولي تمنح مشتركى الدفع الآجل القدرة على تصفح الانترنت WAP ورسائل الوسائط المتعددة . MMS تتوفر هذه الخدمة مع أكثر من 209 مشغل في 92 دولة حول العالم

خدمه التجوال الجوي: مع خدمة التجوال الجوي من زين يمكن لمشاركي الدفع الآجل إجراء المكالمات و إرسال الرسائل القصيرة علي متن الخطوط الجوية التاليه: الخطوط الاماراتيه والخطوط الماليزيه, الخطوط البرتغاليه الخطوط الوطنيه الخطوط الأردنيه الملكيه الخطوط البريطانيه الخطوط القطريه طيران عمان الخطوط الجوية العربية السعودية طيران مصر خطوط اسيا الخطوط الليبيه خطوط البرازيل

خدمة الشبكة الواحدة متوفرة في: السودان، المملكة العربية السعودية، الأردن، البحرين، العراق، لبنان

3-7-1 عينة الدراسة :

تم الاعتماد على العينة الميسرة (غير الاحتمالية) لانها تتيح للباحث جمع المعلومات من افراد المجتمع الموجودين فى ظروف مريحة للدارس للجمع البيانات (سيكاران 2006)

تكونت عينة الدراسة من 50موظف من موظفين (زين) مع العلم اذا كانت العينة 10% يمكن ان تمثل المجتمع اذا كان المجتمع كبيراً(سيكاران 2006).

3-8 ادوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

اغرض الحصول على المعلومات من اجل استنفاد متطلبات الدراسة والحصول على النتائج وتقديم التوصيات و اظهارالمساهمات العلمية اعتمد الدارس على نوعين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات هي:

3-8-1 المصادر الثانوية:

اعتمد الدارس فى هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة ,والنشرات والدوريات والمجلات والابحاث الاجنبية ومواقع الانترنت والاطروحات والابحاث المنشورة وغيره المنشورة.

3-8-2 المصادر الاولى :

وهى المصادر ذات المعلومات الميدانية بموضوع البحث بصورة مباشرة وهى الاستبانة التى قام الباحث بتصميمها من اجل الوصول للبيانات المطلوبة وكان عددها 50 استبيان ,حيث احتوي القسم الاول من الاستبيان على البيانات الاساسية ,بينما اعتمد الدارس على مقياس " ليكرت" الخماسي فى القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرات الاستبيان حيث ان هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة اوعدم موافقة المستقصى منه على جمل معينة وذلك بأستخدام مقياس مكون من خمس فئات اودرجات (سيكارن 2006) بحيث تعطي اجابة موافق بشدة خمسة درجات و افق اربع درجات ومحاييد ثلاثة درجات ولا اوفق درجتين ولا اوفق بشدة درجة واحدة كما فى الجدول التالي(3-1)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محاييد	لا اوفق	لا اوفق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر (اعداد الباحث)

- القسم الاول : يحتوى البيانات الاساسية (النوع, الفئة العمرية.....الخ)
- القسم الثاني: يتكون من محاور او متغيرات الاستراتيجيات التسويقية(التسعير ,ادارة قنوات التوزيع.....الخ)
- القسم الثالث : يتكون الميزة التنافسية .

تم قياس مستوى اثر الاستخدام لكل بند او فقرة الاستبيان من القسم الثاني الى الرابع كالآتي:

- 1- من (1 الى اقل من 1.50) يكون مستوى اثر الاستخدام (منخفض جداً).
- 2- من (1.50 الى اقل من 2.50) يكون مستوى اثر الاستخدام (منخفض).
- 3- من (2.50 الى اقل من 3.50) يكون مستوى اثر الاستخدام (متوسط).
- 4- من (3.50 الى اقل من 4.50) يكون مستوى اثر الاستخدام (مرتفع).
- 5- من (4.50 فأكثر) يكون مستوى اثر الاستخدام (مرتفع جداً).

3-9 مصادر فقرات الاستبيان: تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة بغرض تصميم الاستبيان وهي على النحو التالي :

- البيانات الاساسية :

تم اعداد اسئلة الاستبيان الاساسية من اجل تحديد كل من :نوع المبحوث ,عمر المبحوث, جنسية المبحوث,مهنة المبحوث ,سنوات الخبرة ودخل المبحوث. وهي موضحة في الشكل الاتي

الجدول رقم (3-2)

مصادر البيانات الاساسية

الرقم	العبارة	المصدر
1	النوع	اعداد الدارس
	الفئة العمرية	
3	المؤهل الجامعي	
4	سنوات الخبرة	

المصدر أعداد الدارس

3- 10 اختبار ثبات وصدق اداة الدراسة:

- ثبات الاداة:

يشير الى قدرة الاستبيان فى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث فى ظروف مشابهة بأستخدام نفس الاداة (الاستبيان) او على نفس العينة (اي عدم تناقضه), كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه الى مدى خلوه من الاخطاء ,وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به(سيكاران 2006)

- صدق الاداة :

تعني مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التى صممت الاستبيان لقياسها ولأجل ذلك عرضت على ثلاثة محكمين من ذوي الدراية والخبرة بغرض التأكد من صدقها.

3- 11 أساليب التحليل الإحصائى :

تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية .

تعتمد هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية لوصف مفردات العينة لإختبار فرضياتها ووصف متغيراتها على النحو التالى :

الإساليب الإحصائية المستخدمة :

أساليب الإحصاء الوصفى :-

تستخدم التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابى - الإنحراف المعياري لوصف إستجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

أساليب الإحصاء التحليلي :-

تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الاداة واختبار الفرضيات حيث يستخدم :
معامل الارتباط لكرونباخ ألفا : لقياس مصداقية الأداة المستخدمة في الدراسة .

معامل ارتباط بيرسون :

لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى .

الإنحدار البسيط:

لإختبار العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية و الميزة التنافسية .

الإنحدار الخطى المتعدد :

لإختبار العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية و الميزة التنافسية لتعدد أبعاد الأولى والتي تعامل معاملة المتغيرات .

الفصل الرابع

المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات

4-1-1 مقدمة:

في هذا المبحث يتعرض البحث معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي ، الإعتدائية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق الإنحدار المتعدد.

4-1-2 معدل إستجابات العينة :

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه للشركة السودانية لاتصالات(زين) ، حيث تم توزيع 50 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (48) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (96%) ولم تسترد (2) إستبانة بنسبة (4%) كما في الجدول (4-1).

الجدول (4-1) نسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	50
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	48
3. الاستبانات التي لم تسترد	2
4. مجموع الاستبانات المستخدمة	48
5. نسبة الاستجابة	96%

احتوت البيانات الاساسية علي اربع عناصر هي :النوع :الفئة العمرية :المؤهل العلمي :سنين الخبرة:، حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت (43.8% من الذكور و56.2% إناث) ، اما الفئة العمرية فكانت الغالبية العظمي من الشباب بنسبة 77.1% اما من 31 الي 40 بنسبة 11% (أما بالنسبة للمؤهل الجامعي نجد أن (43.8% من أفراد العينة كانوا يحملون بكالوريوس 56.2% يحملون ماجستير)،اما فيما

يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان 25% اقل من 3 سنوات, ونسبة 33% منهم من 3 الى 7 سنوات و 41% منهم اكثر من 7 سنة .

4-1-3 تحليل البيانات الأساسية :

إحتوت البيانات الأساسية على خمسة عناصر هي : النوع والجنسية و العمر والمهنة سنوات الخبرة والدخل الشهري.

جدول رقم (4-2)

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	21	43.8%
	أنثى	27	56.2%
المجموع		48	100%
الفئة العمرية	30 فأقل	37	77.1%
	من 31 - 40	11	22.9%
المجموع		48	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	21	43.8%
		27	56.2%
المجموع		48	100%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	12	25%
	من 3 إلى 7 سنة	16	33.7%
	أكثر من 7 سنة	20	41.7%
المجموع		48	100%

اعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية(2015)

4-1-5 تحليل الاعتمادية :

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

حيث يوضح الجدول (4-6) أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا)

الجدول (4-6) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة :48)

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
التسعير	3	0.77
ادارة قنوات التوزيع	3	0.62
الاتصالات التسويقية	3	0.62
ادارة معلومات التسويق	3	0.77
تخطيط السوق	3	0.56
الحصة السوقية	3	0.56
الصورة الذهنية	3	0.55
الربحية	3	0.77

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

4-1-6 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-7) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا أن المتوسط لكل المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3) .

الجدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التسعير	مستقل	3.8	0.75
ادارة قنوات التوزيع	مستقل	3.3	0.80
الاتصالات التسويقية	مستقل	3.7	0.93
ادارة معلومات التسويق	مستقل	3.5	0.83
تخطيط السوق	مستقل	3.9	0.90
الحصة السوقية	تابع	3.6	0.87
الصورة الذهنية	تابع	3.6	0.78
الربحية	تابع	3.7	0.73

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

7-1-4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، 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 اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين ، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط بين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة(التسعير ،ادارة قنوات التوزيع،الاتصالات التسويقية،ادارة معلومات التسويق،تخطيط السوق) والمتغيرات التابعة(الحصة السوقية ،الصورة الذهنية،الربحية).

فان جدول تحليل الارتباط (7-4) يوضح ذلك

جدول (4-7) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Table Person's Correlation Coefficient for All Variables

المتغيرات	التسعير	ادارة قنوات التوزيع	الاتصالات التسويقية	ادارة معلومات التسويق	تخطيط السوق	الحصة السوقية	الصورة الذهنية	الربحية
التسعير	1							
ادارة قنوات التوزيع	.263	1						
الاتصالات التسويقية	.827**	.690**	1					
ادارة معلومات التسويق	1.000**	.263	.827**	1				
تخطيط السوق	-.033-	.471**	.048	-.033-	1			
الحصة السوقية	-.033-	.471**	.048	-.033-	1.000**	1		
الصورة الذهنية	-.008-	.054	-.028-	-.008-	.328*	.328*	1	
الربحية	1.000**	.263	.827**	1.000**	-.033-	-.033-	-.008-	1

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الاستبيان (2015)

المبحث الثاني :إختبار الفروض

4-2-1مقدمة :

في هذا المبحث نناقش فروض الدراسة. وفقاً لهدف البحث المتعلق بأثر الاستراتيجيات التسويقية على تحقيق الميزة التنافسية ، فإن الفروض على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

- توجد علاقة إحصائية إيجابية بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية. وتتفرع منها :
- 6- توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور التسعير في الاستراتيجيات التسويقية و الحصة السوقية في الميزة التنافسية.
 - 7- توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور ادارة قنوات التوزيع في الاستراتيجيات التسويقية و الحصة السوقية في الميزة التنافسية.
 - 8- توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور الاتصالات التسويقية في الاستراتيجيات التسويقية و الحصة السوقية في الميزة التنافسية.
 - 9- توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور ادارة معلومات التسويق في الاستراتيجيات التسويقية و الحصة السوقية في الميزة التنافسية.
 - 10- توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور تخطيط السوق في الاستراتيجيات التسويقية و الحصة السوقية في الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

- توجد علاقة إحصائية إيجابية بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية. وتتفرع منها :
- 6- توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور التسعير في الاستراتيجيات التسويقية و الصورة الذهنية في الميزة التنافسية.
 - 7- توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور ادارة قنوات التوزيع في الاستراتيجيات التسويقية والصورة الذهنية في الميزة التنافسية.
 - 8- توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور الاتصالات التسويقية في الاستراتيجيات التسويقية و الصورة الذهنية في الميزة التنافسية.
 - 9- توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور ادارة معلومات التسويق في الاستراتيجيات التسويقية و الصورة الذهنية في الميزة التنافسية.

10- توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور تخطيط السوق في الاستراتيجيات التسويقية و الصورة الذهنية في الميزة التنافسية.

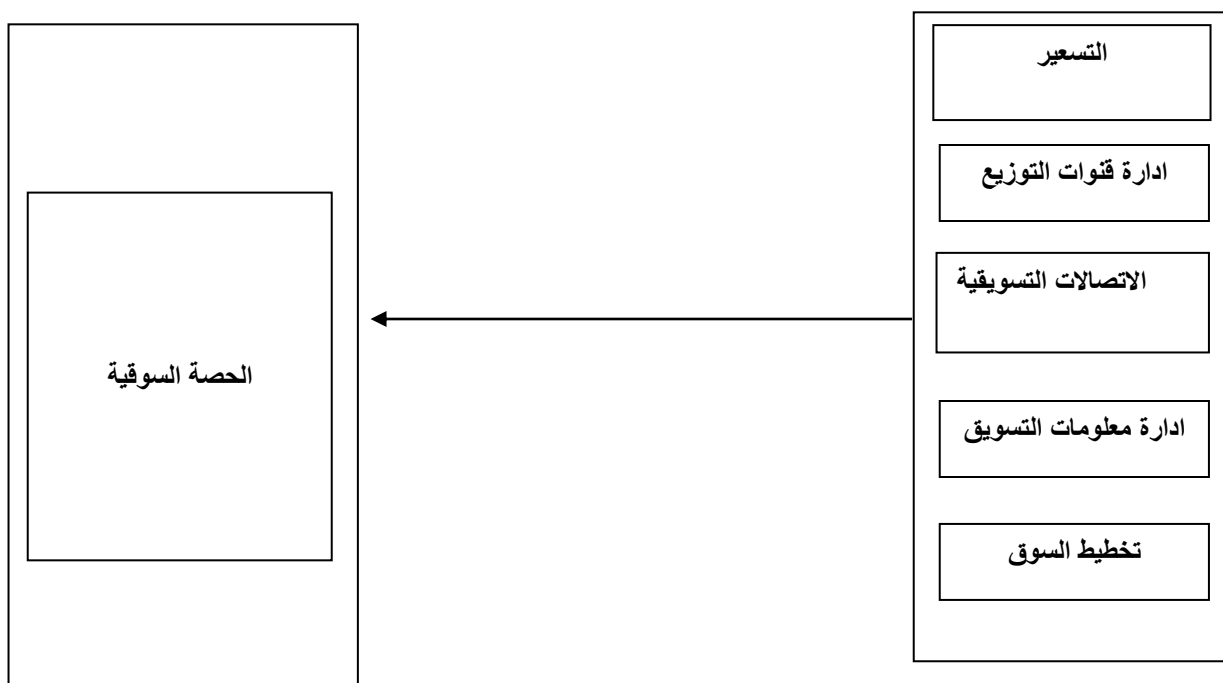
4-2-2 الفرضية الرئيسية الاولى :

علاقة إحصائية إيجابية بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية.

الشكل (4-1) العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية/المتغير التابع

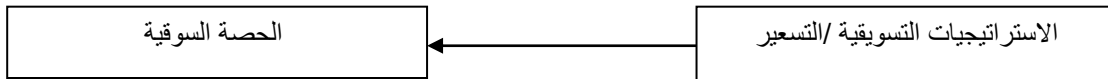
الاستراتيجيات التسويقية/المتغير المستقل



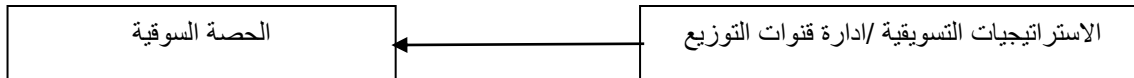
4-2-2-1 الفرضية الفرعية الأولى :

علاقة إحصائية إيجابية بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية.

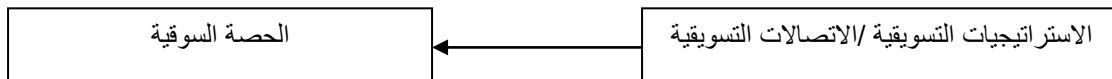
1/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام متغير التسعير في الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



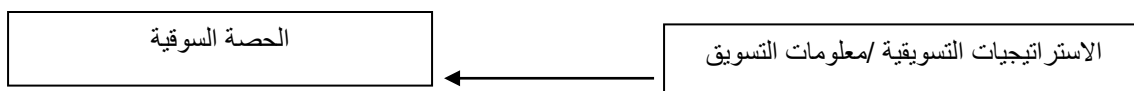
2/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام متغير إدارة قنوات التوزيع في الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



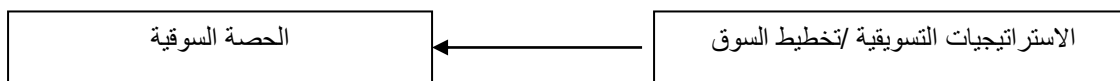
3/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام متغير الاتصالات التسويقية في الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



4/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام متغير إدارة معلومات التسويق في الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



5/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام متغير تخطيط السوق في الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير متغيرات الاستراتيجيات التسويقية على الميزة التنافسية كما في الجدول (4-8) . تم الاعتماد على معامل (Beta) 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 ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . 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) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين كل من التسعير والميزة التنافسية . وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (-0.033-) ومستوى الدلالة (0.823) بينما توجد علاقة إيجابية بين ادارة قنوات التوزيع والميزة التنافسية حيث بلغت بيتا (0.471) مستوى المعنوية (0.001) ، كما توجد علاقة سلبية بين الاتصالات التسويقية والميزة التنافسية حيث بلغت بيتا (0.048) مستوى المعنوية (0.743) ، كما توجد علاقة سلبية بين ادارة معلومات التسويق والميزة التنافسية حيث بلغت بيتا (-0.033-) مستوى المعنوية (0.823)، بينما توجد علاقة إيجابية بين تخطيط السوق والميزة التنافسية حيث بلغت بيتا (0.477) مستوى المعنوية (0.001) .

الجدول (4-8) الانحدار لمكونات الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية (*Beta coefficient*)

المتغيرات	معامل بيتا	مستوى المعنوية
التسعير	-.033	.823
ادارة قنوات التوزيع	.471	.001
الاتصالات التسويقية	.048	.743
ادارة معلومات التسويق	-.033	.823
تخطيط السوق	.477	.001
النسب الإحصائية:		
R ²	.193	
Adjusted R ²	.185	
Δ R ²	.493	
F change	22.810	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<.01

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة (2015)

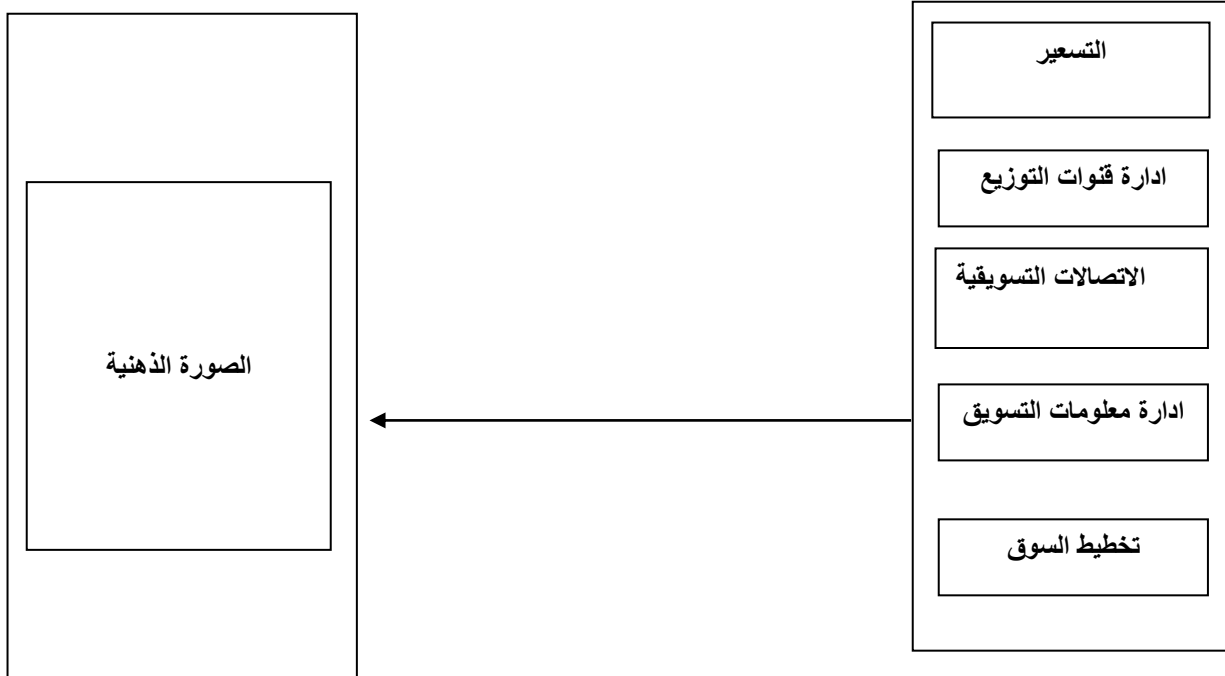
4-2-2 الفرضية الرئيسية الثانية :

علاقة إحصائية إيجابية بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية.

الشكل (4-1) العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية/المتغير التابع

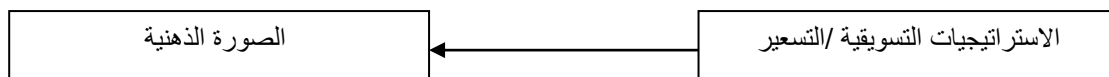
الاستراتيجيات التسويقية/المتغير المستقل



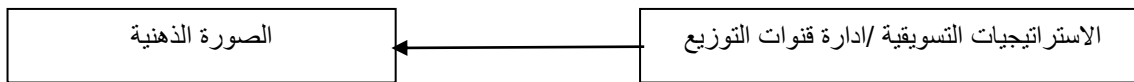
4-2-2-1 الفرضية الفرعية الأولى :

علاقة إحصائية إيجابية بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية.

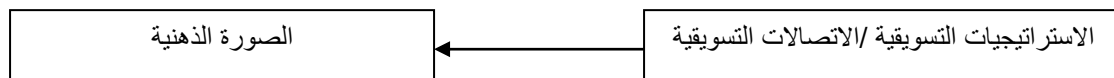
1/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام متغير التسعير في الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



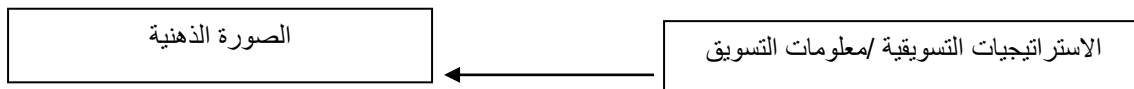
2/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير ادارة قنوات التوزيع فى الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



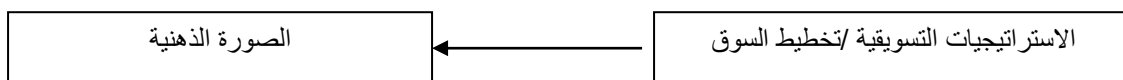
3/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير الاتصالات التسويقية فى الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



4/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير ادارة معلومات التسويق فى الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



5/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير تخطيط السوق فى الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية



لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير متغيرات الاستراتيجيات التسويقية على الميزة التنافسية كما في الجدول (4-8) . تم الاعتماد على معامل (Beta) 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 ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .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) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة ايجابية بين التسعير والميزة التنافسية . وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (-0.053-) ومستوى الدلالة (0.958) بينما توجد علاقة سلبية بين ادارة قنوات التوزيع والميزة التنافسية حيث بلغت بيتا (0.365) مستوى المعنوية (0.717) ، كما توجد علاقة سلبية بين الاتصالات التسويقية والميزة التنافسية حيث بلغت بيتا (-0.053-) مستوى المعنوية (0.958) ، كما توجد علاقة سلبية بين تخطيط السوق والميزة التنافسية حيث بلغت بيتا (0.328) مستوى المعنوية (0.023).

الجدول (4-8) الانحدار لمكونات الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية (*Beta coefficient*)

المتغيرات	معامل بيتا	مستوى المعنوية
التسعير	-.053	.958
ادارة قنوات التوزيع	.365	.717
الاتصالات التسويقية	-.191	.849
ادارة معلومات التسويق	-.053	.958
تخطيط السوق	.328	.023
النسب الإحصائية:		
R ²	.193	
Adjusted R ²	.185	
Δ R ²	.493	
F change	22.810	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<.01

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة (2014)

الجدول (4-11)

ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية :
1/ هنالك علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التسعير في الاستراتيجيات التسويقية والحصة السوقية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين ادارة قنوات التوزيع في الاستراتيجيات التسويقية والحصة السوقية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الاتصالات التسويقية في الاستراتيجيات التسويقية والحصة السوقية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين ادارة معلومات التسويق في الاستراتيجيات التسويقية والحصة السوقية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط السوق في الاستراتيجيات التسويقية والحصة السوقية
مستوى دعم الفرضية	
دعم جزئي	
2/ هنالك علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التسعير في الاستراتيجيات التسويقية والصورة الذهنية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين ادارة قنوات التوزيع في الاستراتيجيات التسويقية والصورة الذهنية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الاتصالات التسويقية في الاستراتيجيات التسويقية والصورة الذهنية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين ادارة علومات التسويق في الاستراتيجيات التسويقية والصورة الذهنية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط السوق في الاستراتيجيات التسويقية والصورة الذهنية
مستوى دعم الفرضية	
لم تدعم	

الفصل الخامس

ملخص ومناقشة النتائج

5-1 المقدمة :

تم اختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية التي والتي تم جمعها من (48) استبيان بنسبة استجابة بلغت (96) من جملة الاستبيانات الموزعة والبالغ عددها (50) استبيان موجه الي الشركة السودانية للاتصالات (زين) , وتم استخدام البرنامج الاحصائي (spss(22.0 من اجل الحصول على التكرارات والنسب والارتباط وكذلك والانحدار البسيط وكذلك الانحدار المتعددة وغيرها من اساليب الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدالي للاجابة على اسئلة البحث واختبار الفرضيات حيث كانت اسئلة البحث على النحو التالي:

- أ- التعرف على طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة في الشركة المستهدفة
- ب-العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية
- ت-هل تؤثر الاستراتيجيات التسويقية على القدرة التنافسية للشركة في المستقبل

5-2 استعراض لنتائج الدراسة:

1- تبين من واقع الدراسة الميدانية ان الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الاستراتيجيات التسويقية تختلف في الدول النامية بشكل واسع والسودان بشكل اكثر تحديداً هي (الحصة السوقية,الربحية)بعكس الدول المتقدمة والتي تركز على (الحصة السوقية ,الصورة الذهنية,الربحية)مثل دراسةDũng2013 (& في فلندا).

- أ- هناك علاقة سلبية بين التسعير والحصة السوقية
- ب- هناك علاقة ايجابية بين ادارة قنوات التوزيع والحصة السوقية
- ت- هناك علاقة سلبية بين الاتصالات التسويقية والحصة السوقية
- ث- هناك علاقة سلبية بين ادارة معلومات التسويق والحصة السوقية

- ج- هنالك علاقة ايجابية بين تخطيط السوق والحصة السوقية
- ح- هنالك علاقة سلبية بين التسعير والصورة الذهنية
- خ- هنالك علاقة سلبية بين ادارة قنوات التوزيع و الصورة الذهنية
- د- هنالك علاقة سلبية بين الاتصالات التسويقية والصورة الذهنية
- ذ- هنالك علاقة سلبية بين ادارة معلومات التسويق و الصورة الذهنية
- ر- هنالك علاقة سلبية بين تخطيط السوق والصورة الذهنية

مناقشة النتائج :-

5-2 التوصيات :

علي ضوء ما توصلت اليها الدراسة من نتائج يمكن الخروج بالتوصيات الاتية:

- 1-زيادة اهتمام الشركات السودانية للاتصالات(زين) بأنواع استراتيجيات التسويق كونها من الادارت الاساسية التي تساعد في تقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات القائمة ,فضلا عن تصميم العمليات الجديدة وتحسين عمليات موجودة حتي تتمكن من التكيف مع مخرجات التطور التقني وظروف المنافسة الحادة بالاسواق.
- 2-العمل علي زيادة الحملات والانشطة الترويجية من اعلانات تلفزيونية وفي الطرق العامة التي توضح انواع ومميزات البضائع التي تقدمها الشركات .
- 3-زيادة اهتمام ادارة المنظمة قيد البحث بتخطيط السوق وادارة معلومات السوق واعطاءها الاهمية المناسبة من اجل تحقيق الميزة التنافسية.
- 4-تعميق الوعي لدي المدراء والعاملين داخل الشركة حول العلاقة (علاقات الارتباط والتأثير)بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية.
- 5-على ادارة الشركة زيادة الاهتمام بمفهوم وانواع استراتيجيات التسويق (قنوات التوزيع ,تخطيط السوق) لما ذلك من اسهام وتعزيز لبقاء ونمو في اسواق المنافسة الشديدة .

6- تشكيل ادارة تسويقية قادرة على اتخاذ القرارات التسويقية ووضع الاستراتيجية المناسبة من خلال الاعتماد على كادر تسويقي مؤهل على العمل التسويقي .

5-4 محددات البحث :

يمكن حصر حدود البحث في النقاط التالية :

- 1- تم اجراء الدراسة على الشركة السودانية للاتصالات(زين) في المركز الرئيس داخل ولاية الخرطوم .
- 2- عدم تعاون باقي شركات الاتصالات فى التعاون مع الدارس (سوداني و MTN)
- 3- تم استخدام الاسبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد علي نوعية الاسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الاجابة على اسئلة الاستبيان حسب نمطه واسلوبه الشخصي وحصره فى عدد من الاجابات المحددة مسبقاً .
- 4- اعتمدت الدراسة على ثلاث ابعاد فقط من ابعاد الميزة التنافسية وهي (الصورة الذهنية ,الربحية,الحصة السوقية)

5-5-1 اسهامات الدراسة النظرية:

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات الاخرى حيث بينت من خلال اختبار العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية فى وجود علاقة ايجابية بين كل من التسعير وتخطيط السوق والميزة التنافسية (ابوسته 2013) ويعتبر الاسهام الاكبر في هذه الدراسة انها كانت في السودان .

5-5-2 الاسهامات العملية :

بينت الدراسة اثر الاستراتيجيات التسويقية علي الميزة التنافسية من خلال الاعتماد علي النظريات والدراسات التي تقيس ذلك الاثر وعليه فأن الدراسة تأكد عدم تأثير كل الابعاد او المتغيرات التي تتكون منها الاستراتيجيات التسويقية وعند التبنى الفعلي ينبغي التركيز على العوامل الحاسمة وهي تخطيط السوق وادارة التوزيع

5-6 بحوث مستقبلية

عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات السابقة في مبحث الدراسات السابقة , كما ان الهدف من هذا المبحث هو اختبار الاستراتيجيات التسويقية على الميزة التنافسية من خلال نموذج تم بناء وفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً فيمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- 1- اثر الاستراتيجيات التسويقية على دعم ابعاد الميزة التنافسية
- 2- الاستراتيجيات التسويقية واثرها على الميزة التنافسية المستدامة
- 3- الاستراتيجيات التسويقية واثرها على الميزة التنافسية للشركات العامة
- 4- الاستراتيجيات التسويقية واثرها على الميزة التنافسية للشركات الصناعية.

5-7 الخاتمة :

اهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج الى توصلت اليها الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة وتناول الموضوعات التالية ,نتائج الدراسة البيانات الاساسية , ,الاسهامات النظرية والعملية للدراسة ,الدراسات المستقبلية والخاتمة.

قائمة المراجع والمصادر :

أولا : القرآن الكريم :

ثانياً : الكتب

- 1- نزار عبدالمجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الاسس، الوظائف) دار وائل للنشر، عمان 2004م .
- 2- احمد عرفة ، سمية شلبي، الادارة الاستراتيجية للتسويق في صراع العولمة ، المؤلفان القاهرة 2005م ص 44.
- 3- فيليب كوتلر، جاري آرمسترونج، اساسيات التسويق، الطبعة 11 ترجمة سرور على ابراهيم سرور، دار المريخ الرياض، 2007م.
- 4- طلعت اسعد عبدالحميد ، عبدالقادر محمد عبدالقادر ، وفقى السيد الامام، التسويق المعاصر ، المؤلفون ، مصر 2009.
- 5- محمد قاسم القريوتي ، مبادئ التسويق الحديث ، المؤلف، عمان ، 2001م.
- 6- نسيم حنا ، مبادئ التسويق ، دار المريخ ، الرياض ، 2001م .
- 7- ثابت عبد الرحمن إدريس جمال الدين محمد مرسى ، التسويق المعاصر ، ط1 ، الدار بالجامعة الإسكندرية ، 2005م .
- 8- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط3 ، دار وائل الأردن ، 2005م .
- 9- محي الدين الأزهرى ، مصطفى محمود هلال ، هالة محمد لبيب ، وفاء محمد عبد الدائم ، مبادئ التسويق ، المؤلفون ، مصر ، 2001م.
- 10- أحمد محمد غنيم ، التسويق (مدخل التحليل المتكامل) ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2009م
- 11- عبد العزيز مصطفى أبو تعيمة، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المناهج، الأردن، 2002م،
- 12- أحمد محمد غنيم، أساسيات واستراتيجيات الإدارة، المؤلف، مصر، 2004م

- 13- فيليب كوتلر، جاري برمسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الثاني، تعريب: سرور على إبراهيم، دار المريخ، الرياض، 2007م.
- 14- نزار عبد الحميد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف) ط2 ، دار وائل للنشر، 2008م.
- 15- عبدالمطلب عبدالحميد، الاستراتيجية التسويقية الفعالة في ظل العولمة ، مجلة البحوث الادارية اكاديمية السادات للعلوم الادارية، العدد الاول، السنة الثانية والعشرون يناير 2002 م .
- 16- شارلز هل ، جارديت جونز ، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) تعريب: محمد سيد احمد عبدالمعتال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر ،الرياض، 2006.

الدراسات السابقة:-

- 1- إبراهيم (2013) بعنوان: دور الترويج في تحقيق الميزة التنافسية لليبيا.
- 2- صفية قاجة (2013) بعنوان: اثر تبني فلسفة التسويق الاخضر فى تحسين الاداء البيئة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكل من ولايتى ورقلة وغرداية.
- 3- عبد الوهاب (2012م) بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية للمؤسسات الاقتصادية، الجزائر .
- 4- حجاج عبد الرؤف (2012): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابدع التكنولوجى فى تنميتها)
- 5- إيمان كرازي (2011)، دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية لولاية ورقلة.
- 6- فيصل غازي عبد العزيز (2011) بعنوان: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الكويتية، الكويت.

7- محمد (2011) :اثر كفاءة نظم المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

8- ثامر البكرى (2011) بعنوان: الأبعاد الإستراتيجية لإعادة التدوير في تعزيز فلسفة التسويق الأخضر .

9- بوبكر قواميد (2010)،فعالية البيع ودورها في خلق ميزة تنافسية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .

10- مسعود طحطو (2009) أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة"، الجزائر .

11- حليلة السعدية قريشي (2009) بعنوان: محددات سلوك المستهلك الأخضر دراسة المستهلك الجزائري.

12- هناء، (2003م) بعنوان: الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة،الجزائر .

المراجع باللغة الانجليزية:

1- Hairo bush ortinau, Marketing research, 3 edition, Mc Graw. Hill, New York , 2006.

2- William D. Perreaultt, Dr,/Jerome McGraw-Hill, New York, 2005.

3- Paul Peter, Jerry G. Olson, Consumer behavior and Marketing Strategy 8 ed, McGraw Hill, New York, 2008.

4- Hoffman Nicole p, An Examination of the " Sustainable Compleitive Advantage " Concept : Past, Present, and Future, Academy of Marketing Science Review, PDF, 2000.

بسم الله الرحمن الرحيم

المستجيب/المستجيبة

المحترمون.....

اهديكم اطيب التحيات.....

احيط سيادتكم علماً بانني اجري بحثاً لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال بعنوان أثر الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية, وعليه استمحكم في دقائق من وقتكم الغالي , ارجو تعاونكم السخي في مل هذه الاستبانة وفي دعم البحث العلمي بالاجابة عن اسئلة الاستبانة بعلوماتكم القيمة حتى نتمكن من التعرف على النتائج وتقديم التوصيات التي تعمل على ترقية الاداء بشركتكم العامرة.

اود ان اؤكد لكم ان هذه البيانات تستخدم لاغراض البحث العلمى فقط , املأ ان تحظى هذه الاستبانة بعنايتكم واهتمامكم الفائق.

مع خالص الشكر والامتنان لتعاونكم معى.....

مصطفى عبده نور

0912921854

Noor-mustafa123@hotmail.com

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى الاجابة مباشرة على اسئلة او علامة (صح)فى المربع الذى يناسبك

1. النوع:

ذكر () انثى ()

2. الفئة العمرية:

30 فأقل () 31-40 () 41-50 () أكثر من 50 ()

3. المؤهل العلمى:

بكالوريوس () دبلوم على () ماجستير () دكتورة ()

4. سنوات الخبرة:

أقل من 3 سنوات () 3-7 سنوات () أكثر من 7 سنوات ()

ثانياً: بيانات اساسية

أ- الاستراتيجيات التسويقية

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التسعير					
نعمل على تطوير اساليب التسعير للاستجابة سريعا لتغيرات السوق					
نقوم بتطوير معرفة التكتيكات التسعيرية للمنافسين					
نقوم بتطوير نظام لمراقبة اسعار المنافسين وتغييراتها					
ادارة قنوات التوزيع					
نعمل على تطوير علاقات جيدة مع الموزعين					
نقوم بمحافظه على افضل الموزعين					

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
					نسعى بجدية لاضافة قيمة للموزعين
					الاتصالات التسويقية
					نقوم بتطوير البرامج الاعلانية
					نقوم بتطوير مهارات ادارة الاعلان
					نستخدم مهارات العلاقات العامة
					ادارة معلومات التسويق
					نقوم بجمع معلومات عن المنافسين
					نقوم باستخدام مهارات بحوث التسويق لتطوير برامج تسويقية فعالة
					نعمل على تحليل معلومات السوق المتاحة
					تخطيط السوق
					نقوم بتطوير مهارات التسويق
					نقوم بتطوير استراتيجيات تسويقية مبدعة
					نستهدف الالمام الشامل لعمليات تخطيط السوق

ب- الميزة التنافسية

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
					الحصة السوقية
					باستمرار نكسب عملاء جدد بمعدلات اعلى
					نحقق زيادة اعلى فى مبيعات العملاء الحاليين
					نحقق نموه اعلى فى الحصة السوقية
					الصورة الذهنية
					نسعى لمعرفة الصورة الذهنية للشركة
					نقوم بتطوير الصورة الذهنية للعلامة التجارية
					نعمل على متابعة الصورة الذهنية لدى العملاء بصورة دورية
					الربحية
					نحقق معدل اعلى للعائد على الاستثمار
					باستمرار نحقق اهدافنا المالية
					نحقق معدل اعلى للعائد على المبيعات

ملحق رقم (2)

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة_العلميسنوات_العمرية_المؤهل_النوعالفئة
/STATISTICS=STDDEV MEAN /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics					
		نوع المبحوث	الفئة العمرية	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
N	Valid	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.56	1.23	2.13	2.17
Std. Deviation		.501	.425	1.003	.808

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Frequency Table

نوع المبحوث				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	21	43.8	43.8	43.8
انثي	27	56.3	56.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 فأقل	37	77.1	77.1	77.1
من 31 إلى 40	11	22.9	22.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريوس	21	43.8	43.8	43.8
ماجستير	27	56.3	56.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 3 سنة	12	25.0	25.0	25.0
3-7 سنة	16	33.3	33.3	58.3
أكثر من 7 سنة	20	41.7	41.7	100.0
Total	48	100.0	100.0	

RELIABILITY /VARIABLES=التسكير¹التسكير² /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE ANOVA /SUMMARY=TOTAL MEANS.

Reliability

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.775	.774	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
نعمل على تطوير اساليب التسعير	4.58	.498	48
نقوم بتطوير معرفة	4.44	.501	48
نقوم بتطوير نظام المراقبة	4.46	.683	48

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.493	4.438	4.583	.146	1.033	.006	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نعمل على تطوير اساليب التسعير	8.90	1.202	.503	.343	.806
نقوم بتطوير معرفة	9.04	1.105	.611	.511	.706
نقوم بتطوير نظام المراقبة	9.02	.659	.788	.634	.484

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	31.326	47	.667		
Within People					
Between Items	.597	2	.299	1.995	.142
Residual	14.069	94	.150		
Total	14.667	96	.153		
Total	45.993	143	.322		

Grand Mean = 4.49

RELIABILITY / VARIABLES=التوزيع 1التوزيعع / SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/ MODEL=ALPHA / STATISTICS=DESCRIPTIVE ANOVA / SUMMARY=TOTAL MEANS.

Reliability

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	48	100.0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.625	.497	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
نعمل على تطوير علاقات الزبائن	4.35	1.229	48
نقوم بالمحافظة على افضل الزبائن	4.38	1.231	48
نسعى بجدية لاضافة قيمة للموزعين	4.46	.683	48

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.396	4.354	4.458	.104	1.024	.003	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نعمل على تطوير علاقات الزبائن	8.83	1.929	.746	.865	-.055 ^{-a}
نقوم بالمحافظة على افضل الزبائن	8.81	1.730	.846	.863	-.285 ^{-a}
نسعى بجدية لاضافة قيمة للموزعين	8.73	5.819	-.091	.094	.960

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نعمل على تطوير علاقات الزبائن	8.83	1.929	.746	.865	-.055 ^a
نقوم بالمحافظة على افضل الزبائن	8.81	1.730	.846	.863	-.285 ^a
نسعى بجدية لاضافة قيمة للموزعين	8.73	5.819	-.091	.094	.960

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	93.771	47	1.995		
Within People					
Between Items	.292	2	.146	.195	.823
Residual	70.375	94	.749		
Total	70.667	96	.736		
Total	164.437	143	1.150		

Grand Mean = 4.40

```
RELIABILITY  /VARIABLES=الاتصالات1الاتصالات2الاتصالات3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA  /STATISTICS=DESCRIPTIVE ANOVA  /SUMMARY=TOTAL MEANS.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	48	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	.623	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
نقوم بتطوير البرامج الاعلانية	4.44	.501	48
نقوم بتطوير مهارات الاعلان	4.46	.683	48
نستخدم مهارات العلاقات العامة	4.35	1.229	48

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.417	4.354	4.458	.104	1.024	.003	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نقوم بتطوير البرامج الاعلانية	8.81	2.964	.344	.664	.666
نقوم بتطوير مهارات الاعلان	8.79	1.871	.788	.779	.117
نستخدم مهارات العلاقات العامة	8.90	1.202	.407	.561	.806

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	59.667	47	1.270		
Within People					
Between Items	.292	2	.146	.304	.738
Residual	45.042	94	.479		
Total	45.333	96	.472		
Total	105.000	143	.734		

Grand Mean = 4.42

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	48	100.0

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.775	.774	3

	Mean	Std. Deviation	N
نقوم بتطوير البرامج الاعلانية	4.58	.498	48
نقوم باستخدام مهارات بحوث التسويق	4.44	.501	48
نعمل على تحليل معلومات السوق	4.46	.683	48

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.493	4.438	4.583	.146	1.033	.006	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نقوم بتطوير البرامج الاعلانية	8.90	1.202	.503	.343	.806
نقوم بأستخدام مهارات بحوث التسويق	9.04	1.105	.611	.511	.706
نعمل على تحليل معلومات السوق	9.02	.659	.788	.634	.484

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	31.326	47	.667		
Within People					
Between Items	.597	2	.299	1.995	.142
Residual	14.069	94	.150		
Total	14.667	96	.153		
Total	45.993	143	.322		

Grand Mean = 4.49

RELIABILITY /VARIABLES=السوق_تخطيط1السوق_تخطيط2 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE ANOVA /SUMMARY=TOTAL MEANS.

Reliability

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	48	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.564	.455	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
نقوم بتطوير مهارات التسويق	4.27	1.300	48
نقوم بتطوير استراتيجية تسويقية مبدعة	4.48	.684	48
نستهدف الالمام الشامل لعمليات تخطيط السوق	4.04	1.148	48

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.264	4.042	4.479	.438	1.108	.048	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نقوم بتطوير مهارات التسويق	8.52	1.404	.804	.661	-.543 ^a
نقوم بتطوير استراتيجية تسويقية مبدعة	8.31	5.198	-.030	.309	.843
نستهدف الالمام الشامل لعمليات تخطيط السوق	8.75	2.447	.504	.672	.236

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		87.306	47	1.858	2.840	.063
Within People	Between Items	4.597	2	2.299		
	Residual	76.069	94	.809		
	Total	80.667	96	.840		
Total		167.972	143	1.175		

Grand Mean = 4.26

```
RELIABILITY /VARIABLES=الحصة_1_السوقية_السوقية_الحصة_الحصة /SCALE('ALL
VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE ANOVA
/SUMMARY=TOTAL MEANS.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	
	Based on	
	Standardized	
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.564	.455	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
بأستمرار نكسب عملاء جدد بمعدلات اعلى	4.27	1.300	48
نحقق زيادة اعلى فى المبيعات	4.48	.684	48
نحقق نمو اعلى فى الحصة السوقية	4.04	1.148	48

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.264	4.042	4.479	.438	1.108	.048	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
بأستمرار نكسب عملاء جدد بمعدلات اعلى	8.52	1.404	.804	.661	-.543 ^a
نحقق زيادة اعلى فى المبيعات	8.31	5.198	-.030	.309	.843
نحقق نمو اعلى فى الحصة السوقية	8.75	2.447	.504	.672	.236

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	87.306	47	1.858		
Within People					
Between Items	4.597	2	2.299	2.840	.063
Residual	76.069	94	.809		
Total	80.667	96	.840		
Total	167.972	143	1.175		

Grand Mean = 4.26

RELIABILITY /VARIABLES=الصورة_1_الذهنية_الذهنية_الصورة_2_الذهنية_الصورة /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE ANOVA /SUMMARY=TOTAL MEANS.

Reliability

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.554	.521	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
نسعى لمعرفة الصورة الذهنية للشركة	3.38	.937	48
نقوم بتطوير الصورة الذهنية للشركة	2.90	1.387	48
نعمل على متابعة الصورة الذهنية	3.31	1.355	48

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.194	2.896	3.375	.479	1.165	.068	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نسعى لمعرفة الصورة الذهنية للشركة	6.21	5.785	.153	.687	.700
نقوم بتطوير الصورة الذهنية للشركة	6.69	2.049	.851	.761	-.649 ^a
نعمل على متابعة الصورة الذهنية	6.27	4.159	.246	.694	.652

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	115.222	47	2.452		
Within People					
Between Items	6.514	2	3.257	2.978	.056
Residual	102.819	94	1.094		
Total	109.333	96	1.139		
Total	224.556	143	1.570		

Grand Mean = 3.19

```
RELIABILITY /VARIABLES=الربحية1الربحية2 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE ANOVA /SUMMARY=TOTAL MEANS.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	48	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	.775	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
نحقق معدلات اعلى للعائد على الاستثمار	4.58	.498	48
بأستمرار نحقق اهدافنا المالية	4.44	.501	48
نحقق معدل اعلى للعائد على المبيعات	4.46	.683	48

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.493	4.438	4.583	.146	1.033	.006	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نحقق معدلات اعلى للعائد على الاستثمار	8.90	1.202	.503	.343	.806
بأستمرار نحقق اهدافنا المالية	9.04	1.105	.611	.511	.706
نحقق معدل اعلى للعائد على المبيعات	9.02	.659	.788	.634	.484

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	31.326	47	.667		
Within People				1.995	.142
Between Items	.597	2	.299		
Residual	14.069	94	.150		
Total	14.667	96	.153		
Total	45.993	143	.322		

Grand Mean = 4.49

CORRELATIONS

/VARIABLES=سوقية_الصورة_ربحية_سوق_حصّة_معلومات_تخطيط_التسويقية_ادارة_تسعير_توزيع_الاتصالات
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Correlations

		تسعير	توزيع	الاتصالات_التسويقية	ادارة_معلومات	تخطيط_سوق	حصّة_سوقية	صورة
تسعير	Pearson Correlation	1	.263	.827**	1.000**	-.033-	-.033-	-.033-
	Sig. (2-tailed)		.071	.000	.000	.823	.823	.823
	N	48	48	48	48	48	48	48
توزيع	Pearson Correlation	.263	1	.690**	.263	.471**	.471**	.471**
	Sig. (2-tailed)	.071		.000	.071	.001	.001	.001
	N	48	48	48	48	48	48	48
الاتصالات_التسويقية	Pearson Correlation	.827**	.690**	1	.827**	.048	.048	.048
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.743	.743	.743
	N	48	48	48	48	48	48	48
ادارة_معلومات	Pearson Correlation	1.000**	.263	.827**	1	-.033-	-.033-	-.033-
	Sig. (2-tailed)	.000	.071	.000		.823	.823	.823
	N	48	48	48	48	48	48	48
تخطيط_سوق	Pearson Correlation	-.033-	.471**	.048	-.033-	1	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.823	.001	.743	.823		.000	.000

	N	48	48	48	48	48	48	
حصة_سوقية	Pearson Correlation	-.033-	.471**	.048	-.033-	1.000**	1	.
	Sig. (2-tailed)	.823	.001	.743	.823	.000		.
	N	48	48	48	48	48	48	
الصورة	Pearson Correlation	-.008-	.054	-.028-	-.008-	.328*	.328*	
	Sig. (2-tailed)	.958	.717	.849	.958	.023	.023	
	N	48	48	48	48	48	48	
ربحية	Pearson Correlation	1.000**	.263	.827**	1.000**	-.033-	-.033-	-.0
	Sig. (2-tailed)	.000	.071	.000	.000	.823	.823	.
	N	48	48	48	48	48	48	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تسعير ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.033 ^a	.001	-.021-	2.38486	.001	.051	1	46	

a. Predictors: (Constant), تسعير

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.289	1	.289	.051	.823 ^a
	Residual	261.628	46	5.688		
	Total	261.917	47			

a. Predictors: (Constant), تسعير

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.539	3.334		4.061	.000
	تسعير	-.055	.246	-.033	-.225	.823

a. Dependent Variable: سوقية_حصة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	12.7074	12.9291	12.7917	.07837	48
Residual	-5.70738	2.29262	.00000	2.35935	48
Std. Predicted Value	-1.076	1.753	.000	1.000	48
Std. Residual	-2.393	.961	.000	.989	48

a. Dependent Variable: سوقية_حصة

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	توزيع ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.471 ^a	.222	.205	2.10480	.222	13.121	1	46	

a. Predictors: (Constant), توزيع

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58.128	1	58.128	13.121	.001 ^a
	Residual	203.789	46	4.430		
	Total	261.917	47			

a. Predictors: (Constant), توزيع

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.797	1.683		4.040	.000
	توزيع	.455	.125	.471	3.622	.001

a. Dependent Variable: سوقية_حصة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.9790	13.6156	12.7917	1.11210	48
Residual	-5.25187	2.29356	.00000	2.08229	48
Std. Predicted Value	-2.529	.741	.000	1.000	48
Std. Residual	-2.495	1.090	.000	.989	48

a. Dependent Variable: سوقية_حصة

```

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT سوقية_حصة
/METHOD=ENTER التسويقية_الاتصالات /SAVE PRED ZRESID.

```

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التسويقية_الاتصالات ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.048 ^a	.002	-.019	2.38337	.002	.108	1	46	

a. Predictors: (Constant), التسويقية_الاتصالات

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.616	1	.616	.108	.743 ^a
	Residual	261.301	46	5.680		
	Total	261.917	47			

a. Predictors: (Constant), التسويقية_الاتصالات

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12.014	2.385		5.037	.000
الاتصالات_التسويقية	.059	.178	.048	.329	.743

a. Dependent Variable: سوقية_حصة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	12.4837	12.8943	12.7917	.11448	48
Residual	-5.89432	2.22300	.00000	2.35788	48
Std. Predicted Value	-2.690-	.897	.000	1.000	48
Std. Residual	-2.473-	.933	.000	.989	48

a. Dependent Variable: سوقية_حصة

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT سوقية_حصة
/METHOD=ENTER معلومات_ادارة /SAVE PRED ZRESID.

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة_معلومات ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.033 ^a	.001	-.021-	2.38486	.001	.051	1	46	

a. Predictors: (Constant), معلومات_إدارة

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.289	1	.289	.051	.823 ^a
	Residual	261.628	46	5.688		
	Total	261.917	47			

a. Predictors: (Constant), معلومات_إدارة

b. Dependent Variable: سوقية_حصة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.539	3.334		4.061	.000
	إدارة_معلومات	-.055-	.246	-.033-	-.225-	.823

a. Dependent Variable: سوقية_حصة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	12.7074	12.9291	12.7917	.07837	48
Residual	-5.70738-	2.29262	.00000	2.35935	48
Std. Predicted Value	-1.076-	1.753	.000	1.000	48
Std. Residual	-2.393-	.961	.000	.989	48

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	12.7074	12.9291	12.7917	.07837	48
Residual	-5.70738	2.29262	.00000	2.35935	48
Std. Predicted Value	-1.076	1.753	.000	1.000	48
Std. Residual	-2.393	.961	.000	.989	48

a. Dependent Variable: سوقية_حصّة

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT سوقية_حصّة
/METHOD=ENTER سوق_تخطيط /SAVE PRED ZRESID.
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Warnings

For the final model with dependent variable سوقية_حصّة, the variance- covariance matrix is singular. Influence statistics cannot be computed.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخطيط_سوق ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: سوقية_حصّة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	1.000 ^a	1.000	1.000	.00000	1.000	.	1	46	

a. Predictors: (Constant), سوق_تخطيط

b. Dependent Variable: سوقية_حصّة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	261.917	1	261.917	.	. ^a
	Residual	.000	46	.000		
	Total	261.917	47			

a. Predictors: (Constant), سوق_تخطيط

b. Dependent Variable: سوقية_حصّة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.000	.000		.	.
	تخطيط_سوق	1.000	.000	1.000	.	.

a. Dependent Variable: سوقية_حصّة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	7.0000	15.0000	12.7917	2.36066	48
Residual	.00000	.00000	.00000	.00000	48
Std. Predicted Value	-2.453-	.935	.000	1.000	48
Std. Residual	.	.	.	.	0

a. Dependent Variable: سوقية_حصّة

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ربحية /METHOD=ENTER
تسعير /SAVE PRED ZRESID.

Regression

Warnings

For the final model with dependent variable ربحية, the variance- covariance matrix is singular.
Influence statistics cannot be computed.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تسعير ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ربحية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	1.000 ^a	1.000	1.000	.00000	1.000	.	1	46	

a. Predictors: (Constant), تسعير

b. Dependent Variable: ربحية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93.979	1	93.979	.	^a
	Residual	.000	46	.000		
	Total	93.979	47			

a. Predictors: (Constant), تسعير

b. Dependent Variable: ربحية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.000	.000		.	.
تسعين	1.000	.000	1.000	.	.

a. Dependent Variable: ربحية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	11.0000	15.0000	13.4792	1.41406	48
Residual	.00000	.00000	.00000	.00000	48
Std. Predicted Value	-1.753-	1.076	.000	1.000	48
Std. Residual	.	.	.	.	0

a. Dependent Variable: ربحية

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ربحية /METHOD=ENTER
توزيع /SAVE PRED ZRESID.

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	توزيع ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ربحية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.263 ^a	.069	.049	1.37921	.069	3.405	1	46	

a. Predictors: (Constant), توزيع

b. Dependent Variable: ربحية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.478	1	6.478	3.405	.071 ^a
	Residual	87.502	46	1.902		
	Total	93.979	47			

a. Predictors: (Constant), توزيع

b. Dependent Variable: ربحية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.478	1.103		10.411	.000
	توزيع	.152	.082	.263	1.845	.071

a. Dependent Variable: ربحية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	12.5403	13.7542	13.4792	.37124	48
Residual	-1.75420	1.70103	.00000	1.36445	48
Std. Predicted Value	-2.529	.741	.000	1.000	48
Std. Residual	-1.272	1.233	.000	.989	48

a. Dependent Variable: ربحية

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ربحية /METHOD=ENTER
التسويقية_الاتصالات /SAVE PRED ZRESID.

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات_التسويقية ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ربحية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.827 ^a	.684	.677	.80378	.684	99.464	1	46	

a. Predictors: (Constant), الاتصالات_التسويقية

b. Dependent Variable: ربحية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.260	1	64.260	99.464	.000 ^a
	Residual	29.719	46	.646		
	Total	93.979	47			

a. Predictors: (Constant), الاتصالات_التسويقية

b. Dependent Variable: ربحية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.540	.804		6.887	.000
الاتصالات_التسويقية	.599	.060	.827	9.973	.000

a. Dependent Variable: ربحية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	10.3336	14.5277	13.4792	1.16929	48
Residual	-1.32938	1.07146	.00000	.79519	48
Std. Predicted Value	-2.690	.897	.000	1.000	48
Std. Residual	-1.654	1.333	.000	.989	48

a. Dependent Variable: ربحية

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ربحية /METHOD=ENTER
معلومات_ادارة /SAVE PRED ZRESID.

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Warnings

For the final model with dependent variable ربحية, the variance- covariance matrix is singular.
Influence statistics cannot be computed.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة_معلومات ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ربحية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	1.000 ^a	1.000	1.000	.00000	1.000	.	1	46	

a. Predictors: (Constant), معلومات_إدارة

b. Dependent Variable: ربحية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93.979	1	93.979	.	. ^a
	Residual	.000	46	.000		
	Total	93.979	47			

a. Predictors: (Constant), معلومات_إدارة

b. Dependent Variable: ربحية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.000	.000		.	.
	إدارة_معلومات	1.000	.000	1.000	.	.

a. Dependent Variable: ربحية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	11.0000	15.0000	13.4792	1.41406	48
Residual	.00000	.00000	.00000	.00000	48
Std. Predicted Value	-1.753	1.076	.000	1.000	48
Std. Residual	.	.	.	.	0

a. Dependent Variable: ربحية

```

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ربحية /METHOD=ENTER
سوق_تخطيط /SAVE PRED ZRESID.

```

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخطيط_سوق ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ربحية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.033 ^a	.001	-.021	1.42856	.001	.051	1	46	

a. Predictors: (Constant), سوق_تخطيط

b. Dependent Variable: ربحية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.104	1	.104	.051	.823 ^a
	Residual	93.876	46	2.041		
	Total	93.979	47			

a. Predictors: (Constant), سوق_تخطيط

b. Dependent Variable: ربحية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	13.734	1.148		11.965	.000
	تخطيط سوق	-.020	.088	-.033	-.225	.823

a. Dependent Variable: ربحية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	13.4353	13.5943	13.4792	.04694	48
Residual	-2.51479	1.56475	.00000	1.41328	48
Std. Predicted Value	-.935	2.453	.000	1.000	48
Std. Residual	-1.760	1.095	.000	.989	48

a. Dependent Variable: ربحية

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الصورة /METHOD=ENTER
تسعير /SAVE PRED ZRESID.

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تسعير ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الصورة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the	Change Statistics
-------	---	----------	------------	-------------------	-------------------

			Square	Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.008 ^a	.000	-.022	2.74117	.000	.003	1	46	

a. Predictors: (Constant), تسعير

b. Dependent Variable: الصورة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.021	1	.021	.003	.958 ^a
	Residual	345.645	46	7.514		
	Total	345.667	47			

a. Predictors: (Constant), تسعير

b. Dependent Variable: الصورة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.787	3.832		2.554	.014
	تسعير	-.015	.283	-.008	-.053	.958

a. Dependent Variable: الصورة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.5604	9.6207	9.5833	.02132	48
Residual	-4.60563	2.43959	.00000	2.71185	48
Std. Predicted Value	-1.076	1.753	.000	1.000	48
Std. Residual	-1.680	.890	.000	.989	48

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.5604	9.6207	9.5833	.02132	48
Residual	-4.60563	2.43959	.00000	2.71185	48
Std. Predicted Value	-1.076	1.753	.000	1.000	48
Std. Residual	-1.680	.890	.000	.989	48

a. Dependent Variable: الصورة

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الصورة /METHOD=ENTER
توزيع /SAVE PRED ZRESID.

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	توزيع ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الصورة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.054 ^a	.003	-.019	2.73730	.003	.133	1	46	

a. Predictors: (Constant), توزيع

b. Dependent Variable: الصورة

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	.997	1	.997	.133	.717 ^a
	Residual	344.669	46	7.493		
	Total	345.667	47			

a. Predictors: (Constant), توزيع

b. Dependent Variable: الصورة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.798	2.188		4.021	.000
	توزيع	.060	.163	.054	.365	.717

a. Dependent Variable: الصورة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.2149	9.6913	9.5833	.14567	48
Residual	-4.69125	2.48737	.00000	2.70802	48
Std. Predicted Value	-2.529	.741	.000	1.000	48
Std. Residual	-1.714	.909	.000	.989	48

a. Dependent Variable: الصورة

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات_التسويقية ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الصورة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.028 ^a	.001	-.021-	2.74017	.001	.036	1	46	

a. Predictors: (Constant), التسويق_الاتصالات

b. Dependent Variable: الصورة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.274	1	.274	.036	.849 ^a
	Residual	345.393	46	7.509		
	Total	345.667	47			

a. Predictors: (Constant), التسويق_الاتصالات

b. Dependent Variable: الصورة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.101	2.742		3.683	.001
	الاتصالات_التسويقية	-.039-	.205	-.028-	-.191-	.849

a. Dependent Variable: الصورة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.5149	9.7886	9.5833	.07632	48
Residual	-4.59311-	2.48510	.00000	2.71086	48
Std. Predicted Value	-.897-	2.690	.000	1.000	48
Std. Residual	-1.676-	.907	.000	.989	48

a. Dependent Variable: الصورة

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الصورة /METHOD=ENTER
 معلومات_ادارة /SAVE PRED ZRESID.

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة_معلومات ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الصورة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.008 ^a	.000	-.022	2.74117	.000	.003	1	46	

a. Predictors: (Constant), معلومات_ادارة

b. Dependent Variable: الصورة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.021	1	.021	.003	.958 ^a
	Residual	345.645	46	7.514		
	Total	345.667	47			

a. Predictors: (Constant), معلومات_ادارة

b. Dependent Variable: الصورة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.787	3.832		2.554	.014
ادارة_معلومات	-.015	.283	-.008	-.053	.958

a. Dependent Variable: الصورة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.5604	9.6207	9.5833	.02132	48
Residual	-4.60563	2.43959	.00000	2.71185	48
Std. Predicted Value	-1.076	1.753	.000	1.000	48
Std. Residual	-1.680	.890	.000	.989	48

a. Dependent Variable: الصورة

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الصورة /METHOD=ENTER
سوق_تخطيط /SAVE PRED ZRESID.

Regression

[DataSet1] C:\Users\kamal\Desktop\مصطفى - Copy.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخطيط_سوق ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الصورة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the	Change Statistics
-------	---	----------	------------	-------------------	-------------------

			Square	Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.
1	.328 ^a	.108	.088	2.58916	.108	5.563	1	46	

a. Predictors: (Constant), سوق_تخطيط

b. Dependent Variable: الصورة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.294	1	37.294	5.563	.023 ^a
	Residual	308.372	46	6.704		
	Total	345.667	47			

a. Predictors: (Constant), سوق_تخطيط

b. Dependent Variable: الصورة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.756	2.080		2.286	.027
	تخطيط_سوق	.377	.160	.328	2.359	.023

a. Dependent Variable: الصورة

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	7.3979	10.4166	9.5833	.89079	48
Residual	-4.41664	2.33805	.00000	2.56147	48
Std. Predicted Value	-2.453	.935	.000	1.000	48
Std. Residual	-1.706	.903	.000	.989	48

a. Dependent Variable: الصورة