

## الآية

قال الله سبحانه وتعالى في محكم تنزيله

**(رَفَعَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ**

**دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)**

صدق الله العظيم

سورة المجادلة - الآية (11)

## الاهداء

الاهداء الاول لوالداى العزيزين ... الصائم الامين محمد وامال محمد عبد الفتاح ....  
اهدائى لاشقائى الاعزاء ..... الذين كانوا دفعا وحماسا لى لاكمال هذا البحث.....  
اهدائى لاهلى وعشيرتى ..... الذين شجعونى على طريق العلم والمعرفة .....  
اهدائى لاساتذتى ومعلمى بكل المراحل الدراسية ..... الذين علمونى حروفا صارت  
لهم صدقة واجرا ابد الدهر.....  
اهدائى للشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل )بصفة عامة وإدارة التسويق  
والمبيعات بصفة خاصة .  
اهدائى للوطن الكبير السودان ووطني الصغير عنييس وقوز الفونج ضاحية برير بنهر  
النيل .....

مع خالص شكرى وتقديري

الباحث

## الشكر والتقدير

الشكر لله الذى وفقنا لاعداد هذا البحث،والحمد لله من قبل ومن بعد ،  
الحمد لله عند المبتدا وعند المنتهى ، الحمد لله اولاً و آخراً، ظاهراً وباطناً والصلاة والسلام  
على سيدنا محمد خاتم الانبياء والمرسلين وعلى اله وصحبه اجمعين .  
ازجى اسمى ايات الشكر والتقدير لاستاذى الموقر / الفاتح محمد سعيد الذى اشرف

على هذا البحث بكل اخلاص واجتهاد ومثابرة .

كما اخص تقديرى وشكرى لاختوى زملاء الدراسة رفقة العلم وصحبة كلها اصالة  
فى الترحاب وطيب الرفقة واواصر المودة .

كما اجزل شكرى وتقديرى للاخوة بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل ) واخص  
الاخوة بادارة التسويق التجارى وخدمات البيع ورعاية المشتركين وبقية الاخوة  
بالادارات الاخرى الذين لم يضمنوا ولم ييخلوا يوماً بتقديم النقد والنصح والارشاد  
لتطوير البحث ، والشكر موصول للاستاذ الموقر/ بسام يونس لمساعدته وعونه  
السخى ، والشكر موصول للاخوة الاعزاء الذين سهروا الليالى لاسهامهم ومعاونتهم  
فى طباعة البحث ،سائلاً المولى عز وجل ان يسهل عليهم جميعا مسالك التوفيق  
والنجاح فى شتى ضروب المعرفة والحياة العملية والعلمية وان ينزل عليهم  
الخيرات والبركات فى الدنيا ويمتعهم بنعيم الآخرة .

كما اعمم احترامى وتقديرى لكل من غفلت عن ذكر اسمه سهوا وهو لى معين  
ومرشد وموجه ، اليكم جميعا ازجى وافرا لشكر ، ومن سلك طريقا يلتمس فيه علماً  
سهل الله له طريقا الى الجنة . والله من وراء القصد وهو يهذى السبيل.

الباحث

## فهرست المحتويات

| الموضوع                                                      | الصفحة |
|--------------------------------------------------------------|--------|
| الاية                                                        | ا      |
| الاهداء                                                      | ب      |
| الشكر والتقدير                                               | ج      |
| فهرست المحتويات                                              | هـ     |
| ملخص البحث                                                   | ز      |
| Abstract                                                     | ط      |
| المقدمة                                                      |        |
| مشكلة البحث                                                  | 3      |
| اهمية البحث                                                  | 3      |
| اهداف البحث                                                  | 4      |
| حدود البحث                                                   | 5      |
| فروض البحث                                                   | 5      |
| أسلوب البحث                                                  | 5      |
| هيكل البحث                                                   | 6      |
| البحوث السابقة                                               | 6      |
| <b>الباب الأول : الإطار النظري</b>                           |        |
| <b>الفصل الأول : المفاهيم الأساسية للتسويق</b>               | 12     |
| <b>الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية.</b> | 26     |
| <b>لفصل الثالث : مراحل بناء استراتيجيات التسويق</b>          | 38     |
| <b>الفصل الرابع : المفاهيم الأساسية للتنافسية.</b>           | 48     |
| <b>الفصل الخامس: استراتيجيات التسويق التنافسية</b>           | 63     |
| <b>الباب الثاني: نشأة الاتصالات</b>                          |        |
| <b>الفصل الأول : نشأة الاتصالات في العالم</b>                | 95     |
| <b>الفصل الثاني : نشأة الاتصالات في السودان</b>              | 103    |
| <b>الفصل الثالث : نشأة وتطور الشركة السودانية للاتصالات</b>  | 109    |
| <b>الباب الثالث : النشاط الميداني</b>                        |        |

|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| 116 | الفصل الأول :منهج وإجراءات البحث                           |
| 130 | الفصل الثاني : تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث         |
| 162 | الفصل الثالث : النتائج والتوصيات والمقترحات لبحوث مستقبلية |
| 163 | نتائج البحث                                                |
| 166 | توصيات البحث                                               |
| 167 | المقترحات لبحوث مستقبلية                                   |
| 168 | المراجع                                                    |
| 171 | الملاحق                                                    |

## 2. فهرست الأشكال

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| 18  | شكل رقم (1) دور التسويق فى توجيه الأنشطة بالمنظمة                 |
| 23  | شكل رقم (2) عناصر النشاط التسويقي                                 |
| 35  | شكل رقم (3) مراحل تطور مفاهيم الادارة الاستراتيجية                |
| 45  | شكل رقم (4) عمليات الادارة الاستراتيجية                           |
| 47  | شكل رقم (5) المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية                |
| 53  | شكل رقم (6) عوامل وقوى المنافسة على متوسط ربحية الصناعة           |
| 55  | شكل رقم (7) تعريف الصناعة                                         |
| 65  | شكل رقم (8) استراتيجيات المحافظة على القيادة فى السوق             |
| 66  | شكل رقم (9) استراتيجيات حماية المركز التنافسى                     |
| 118 | شكل رقم (10) التوزيع التكراري للمبحوثين وفق الفئات العمرية        |
| 119 | شكل رقم (11) التوزيع التكراري للمبحوثين وفق المستويات التعليمية   |
| 120 | شكل رقم (12) التوزيع التكراري للمبحوثين وفق سنوات الخدمة          |
| 121 | شكل رقم (13) التوزيع التكراري للمبحوثين وفق المجالات الوظيفية     |
| 122 | شكل رقم (14) التوزيع التكراري للمبحوثين وفق عدد الدورات التدريبية |

## 3. فهرست الجداول

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| 81  | جدول رقم (1) مصادر الحصول على المعلومات عن المنافسين        |
| 83  | جدول رقم (2) جوانب نشاط تحليل المنافسين                     |
| 94  | جدول رقم (3) الملامح الرئيسية لأشكال المنافسة               |
| 118 | جدول رقم (4): التوزيع التكراري للمبحوثين وفق الفئات العمرية |

|     |                                                                                                                                                                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 119 | <b>جدول رقم (5):</b> التوزيع التكراري للمبحوثين وفق المستويات التعليمية                                                                                                                             |
| 120 | <b>جدول رقم (6):</b> التوزيع التكراري للمبحوثين وفق عدد سنوات الخدمة                                                                                                                                |
| 121 | <b>جدول رقم (7):</b> التوزيع التكراري للمبحوثين وفق المجالات الوظيفية                                                                                                                               |
| 122 | <b>جدول رقم (8):</b> التوزيع التكراري للمبحوثين وفق عدد الدورات التدريبية                                                                                                                           |
| 123 | <b>جدول رقم (9):</b> التوزيع التكراري للمبحوثين وفق طبيعة الدورات التدريبية.                                                                                                                        |
| 127 | <b>جدول رقم (10):</b> التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان.                                                                                                                      |
| 132 | <b>جدول رقم (11):</b> المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة.                                                                                     |
| 140 | <b>الجدول رقم (12):</b> نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على العبارات (3-1) في الاستبيان.                                                                                               |
| 142 | <b>جدول رقم (13):</b> نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء المبحوثين بخصوص أن وجود الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية .                              |
| 145 | <b>الجدول رقم (14):</b> نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على العبارات (9-4) في الاستبيان.                                                                                               |
| 148 | <b>جدول رقم (15):</b> نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء المبحوثين بخصوص أن توفر المفهوم العلمي عند أداء وظائف التسويق يؤدي للتخطيط الاستراتيجي للمنافسة.                           |
| 151 | <b>الجدول رقم (16):</b> نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على العبارات (10-17) في الاستبيان.                                                                                             |
| 155 | <b>جدول رقم (17):</b> نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء المبحوثين بخصوص أن اختيار استراتيجيات التسويق التنافسية يتم وفقاً للظروف الداخلية والخارجية مما يؤدي للتوافق عند التطبيق . |
| 158 | <b>الجدول رقم (18):</b> نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على العبارات (18-26) في الاستبيان.                                                                                             |

## ملخص البحث

الشركات لا تقوم بوضع وتطبيق استراتيجيات التسويق التنافسية القائمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالتركيز على نقاط التميز والمحاور الرئيسية للنجاح في الصناعة المعنية لمواجهة المنافسة، لذلك تفشل في البقاء والاستمرار والتطور اذا فُتح مجال صناعتها للمنافسة او رفع الدعم الحكومي عنها.

سوداتل إحدى هذه الشركات باتت تواجه منافسة وذلك بدخول شركات جديدة في تسويق خدمات الاتصالات .

ولكن السؤال الذى يطرح نفسه ماهي انجح الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن ان تتبعها الشركات لمواجهة المنافسة ؟ وكيف تختار سوداتل استراتيجياتها التسويقية التنافسية وهل تتلاءم هذه الاستراتيجيات مع طبيعة المنافسة التي تواجهها حركة الشركة التنافسية في السوق.

يمثل محيط المشكلة اتجاها يجمع بين عقبات الإدارة الإستراتيجية للتسويق وصعوبة بناء الخطط والاستراتيجيات التسويقية.

### وتوصل الباحث الى أهم النتائج التالية :

1/ وجود مفهوم الادارة الاستراتيجية بسوداتل و ذلك لقيام وحدة التخطيط الاستراتيجي بوضع خطط خمسية لكافة أنشطة الشركة وعليه تقوم سوداتل بالتخطيط الاستراتيجي لانشطة التسويق والمبيعات وكذلك اراء المبحوثين دلت على وجود مفاهيم الادارة الاستراتيجية بالشركة .

2/ توفر المفهوم العلمي عند أداء وظائف التسويق بسوداتل ادى ذلك لفاعلية التخطيط الاستراتيجي استعدادا للمنافسة .

3/ يتم اختيار استراتيجيات التسويق التنافسية بسوداتل وفقا للظروف الداخلية والخارجية للشركة مما يؤدي للتوافق عند التطبيق العملي لهذه الاستراتيجيات.

4/ أدى وجود استراتيجيات التسويق التنافسية لأنشطة سودا تل لتحقيق أهداف الشركة في بيئتها التنافسية وذلك بزيادة فرص البقاء و الاستمرار في سوق الاتصالات التنافسي.

وخرج من هذه النتائج بأهم التوصيات التالية :

### توصيات عامة :

1/ أن يكون التخطيط الاستراتيجي شاملاً لكل أنشطة وبرامج العمل.

2/ أهمية التزام القيادة الادارية العليا بتطبيق ومتابعة الاستراتيجية.

3/ التقويم المستمر والتقييم الفعال للخطط الاستراتيجية.

- 4/ لابد من توفر نظام للرقابة والتوجيه يساعد علي التغذية العكسية للمعلومات الداعمة للتخطيط الاستراتيجي.
- 5/ أهمية بناء نظم معلومات إدارية تساعد في تطوير الخطة الاستراتيجية ودعم القرارات الاستراتيجية.

### **توصيات خاصة : (شركة سوداتل ):**

- 1/ أهمية التدريب وتطوير الموارد البشرية لاكتساب مفاهيم الادارة التنافسية لخدمات الاتصالات والمعلومات.
- 2/ لابد من توافر الآليات الهيكلية المترابطة مع بعضها بشكل يتناسب مع الاستراتيجيات التسويقية لسوداتل.
- 3/ لابد من المواكبة والملائمة لتغيرات بيئة المنافسة لقطاع الاتصالات.
- 4/ لابد من التحسين المستمر عند تقديم خدمات سوداتل وذلك لدعم جودة المنتجات.

# Abstract

Companies are not setting and implementing marketing competitive strategies which are based on the analysis of internal and external environment.

These strategies focus on Excellency and main causes for success in specific industry to withstand the competition. Thus companies fail to survive and developed if there is competition or the government subsidy was stopped. Sudatel in one of the companies which faced competitions by entrance of new companies in the field of communication. The question raised here, what are the best marketing strategies can be made to face the competition? And how Sudatel can choose it competitive marketing strategies, and are these strategies suitable with the competition faced the company in the market.

The problem combines between obstacles of marketing strategies management and difficulty of putting marketing strategies and plans.

## **The Researcher find out these important results:**

- 1- The presence of strategic management concept in Sudatel.  
  
There is a unit of strategies planning which put plans for five years for all activities of the company. Thus Sudatel has strategies plans for marketing and sale. Also the opining of researches showed that there is a presence strategic management conception in the company.
- 2- Te availability of scientific concept in the performance of marketing functions in Sudatel leads to effective strategic planning.
- 3- The choice of competitive marketing strategies in Sudatel is based on internal and external conditions of the company, which leads harmony at the implementation of these strategies.
- 4- The competitive marketing strategies Sudatel activities achieved the objectives of the company in the competition environment, thus the company survive n the market of communication.

## **General Recommendations:**

- 1- Strategies planning must be comprehensive for all activities.
- 2- The importance of commitment of management leaders by the implementation and monitoring of the strategy.
- 3- The continuous and effective evaluation of strategic plans.
- 4- To provide monitoring and guiding system assisting on reverse feeding of information supporting the strategic planning.
- 5- The importance of building information management system assists in the development of strategic plan and supporting the strategic decisions.

**Special Recommendations with Sudatel:**

- 1- The importance of training and development of human resources to acquire the concepts of competitive management of communication and information services.
- 2- There must be linked structures suitable with marketing strategies of Sudatel.
- 3- There must be updating of strategies to core with the environment of competition in communication sector.
- 4- The continuing improvement of Sudatel services by supporting the quality of the products.